

Miten merivoimat voisivat edistää luovien ratkaisujen syntymistä?

Ari Suominen

Johdanto

Merivoimat on ollut taas kerran merkittävän rakenne- ja henkilöstömuutoksen kohteena viimeisten vuosien aikana. Uusien suorituskykyjen rakentaminen edellyttää jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja uuden oppimista. Uudet haasteet edellyttävät organisaatiolta uusia innovatiivisia ratkaisuja ja luovuutta. Minkälaisen ympäristön Merivoimat organisaationa tarjoaa luovien uusien ratkaisujen kehittämiseksi?

Suomalaista sotilasorganisaatiota pidetään toimintakulttuuriltaan päällikkökeskeisenä, byrokraattisena ja hierarkkisena (Liikola 2017, 225). Nähdäkseni myös Merivoimiin voidaan yhdistää näitä toimintakulttuurin piirteitä. Toimintaympäristön muutos on tänä päivänä tällaisen byrokraattisen organisaation muutosnopeutta selvästi kiihkeämpää. On vaarana, että tällainen sotilasorganisaatio jää muutoksen jalkoihin. Tänä päivänä laadukkaassa organisaatiossa tarvitaan nykyaikaisimman tekniikan hallitsemisen lisäksi laaja-alaista ymmärrystä organisaatiossa toimivista ihmisistä.

Työyhteisö toimii ihmisten varassa. Perinteisen byrokraattisen lähestymistavan lisäksi tuli miettiä seuraavia kysymyksiä: Mikä saa merisotilaan ponnistelemaan organisaation tavoitteiden mukaisesti 2000-luvulla? Mikä merkitys on ihmisen persoonallisuudella ja työskentelyolosuhteilla uusien luovien ratkaisujen kehittämisessä? Miten tänä päivänä ihmisiä tulisi johtaa? Mikä merkitys on toiminta- ja johtamiskulttuurilla? Voidaanko organisaatorakenteita kehittämällä parantaa uusien ratkaisujen syntymistä? Tässä artikkelissa lähestytään näitä kysymyksiä eri näkökulmista.

Maailma on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana niin työpaikalle asetettavien odotuksien kuin ympäröivän toimintaympäristön osalta merkittävästi. ”Vanhat vastaukset” eivät enää uudessa tilanteessa ole toimivia. Näiden muutoksien takia moni asian tulisi miettiä uudelleen. Tämä artikkeli antaa luovan ongelmanratkaisun ja innovatiivisen kehittämisen näkökulmia Merivoimien toimintakulttuurin kehittämiseen. Juuri toimintakulttuuri on se, joka

auttaa yhdistämään johdon vision sekä organisaation strategian ja tavoitteet työntekijöiden tietoihin, taitoihin ja kokemuksiin soveltuvaksi käytännöksi (Vehviläinen 2018, 13). Toimintakulttuurin määrätietoiseen kehittämiseen on siksi perusteltua kiinnittää riittävästi huomiota.

Merisotilas – tiedostava toimija

Ihminen ei ole kone, vaan tiedostava, tunteva ja aktiivinen toimija, jolla on oma tahto. Tämän päivän itsenäisen ja hyvin koulutetun työntekijän odotukset työelämästä ovat korkeat ja työpaikan tulee vastata näihin odotuksiin. Organisaation tavoitteiden lisäksi sen jäsenillä on henkilökohtaisia tavoitteita, joita he pyrkivät saavuttamaan liittymällä organisaation jäseneksi. Tällaisia tavoitteita voivat olla vaikka tietyn aseman ja arvostuksen saavuttaminen, itsensä toteuttaminen haasteellisessa työssä mutta myös työn ja perhe-elämän/vapaa-ajan hyvä yhteensovittaminen.

Tämän päivän jälkimodernista näkökulmasta tarkasteltaessa organisaatio on jatkuvasti liikkeessä ja muutoksessa oleva ihmisten suhteiden verkosto toimien parhaimmillaan joustavasti, verkostomaisesti ja innovatiivisesti. Tietoa päivitetään jatkuvasti ihmisten merkitysvälitteisessä toiminnassa (kuten kielenkäytössä ja muussa viestinnässä). Tieto kyseenalaistuu ja organisaatiossa ei enää ole ”yhtä ainoaa totuutta”. (Lämsä & Päivike 2010, 12.)

Tehokkuutta ei enää pystytä lisäämään perinteisin menetelmin ”ruuvia kiristämällä”. Tehokkuuden lisääminen on sen sijaan mahdollista jatkossa oppimalla uusia toimintatapoja ja kehittämällä toimintakulttuuria. Lyhyen tähtäimen tehokkuustavoitteet kääntynevät pitkässä juoksussa itseään vastaan, jos pyrimme toimimaan pelkästään samalla tavalla kuin aikaisemminkin. Tutkimuksien mukaan (esim. Mullins 2002) työelämän laadun kehittäminen lisää organisaation tehokkuutta. Menestyvät organisaatiot ovat tehokkaita ja niissä työskentelevät ihmiset motivoituneita, sitoutuneita ja kykeneviä uusiin luoviin ratkaisuihin.

Merisotilaan käyttäytymisen ymmärtäminen

Ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen on keskeistä menestyvän organisaation luomisessa. Tieto ja ymmärrys organisaatiokäyttäytymisestä auttavat työyhteisöä menestymään perustehtävänsä toteuttamisessa sekä edistävät moniarvoisen, hyvinvoivan ja kannustavan työympäristön syntymistä. (Lämsä & Päivike 2010, 21.)

Tutkimuksissa on todettu (esim. Takala 1999), että organisaation toiminnan sujuvuus ja työntekijöiden työsuoritukset eivät johdu pelkästään fyysisistä vaan myös sosiaalisista tekijöistä. Lisäksi työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys johtuvat loppujen lopuksi muista kuin vain taloudellisesta hyödystä. On havaittu (esim. Mayo 1945), että pitkälle edennyt työnjaollinen erikoistuminen ei ole tehokkain työn organisoinnin muoto. Tutkimuksissa on myös todettu, että työntekijät reagoivat työnantajan normeihin ja palkkioihin pikemminkin ryhmänä kuin yksilöinä. On myös huomattu, että työntekijöiden henkilökohtaiset huolet vaikuttavat tuottavuuteen alentavasti. Siksi esimiesten odotetaan olevan parempia kuuntelemaan ja ymmärtämään työntekijöitä. Menestyvässä organisaatiossa esimiesten tulee olla kiinnostuneita ihmisistä ja osata käsitellä ihmisten henkilökohtaisia ja työpaikan sosiaalisia kysymyksiä.

Palmer ja Hardy (2000) ovat omista organisaatiotutkimuksissaan löytäneet yhdistäviä tekijöitä tämän päivän menestyvissä organisaatioissa. Menestyvät organisaatiot ovat vähentäneet hierarkiaa. Valta perustuu matalassa organisaatiossa enemmän asiantuntijuuteen ja osaamiseen kuin muodolliseen asemaan. Työntekijän oma vastuu omasta työstä ja sen suorittamisesta korostuu. Hyvä ammattitaito ja osaaminen muodollisen aseman sijaan tuovat ihmiselle työn tekemiselle tärkeän hallinnan tunteen. Ihmisiä palkataan työntekijöiksi myös sen perusteella mitä he haluavat oppia, eikä vain sen perusteella mitä he jo osaavat.

Puolustusvoimien erityispiirteenä pidetään hierarkkisuutta, auktoriteetti-järjestelmää ja tiukkaa normiohjausta (Halonen 2007, 144). Puolustusvoimien erityispiirteillä on perusteensa erityisesti poikkeusolojen toiminnan mahdollistajana. Ovatko nämä piirteet kuitenkin esimerkiksi syvän rauhan aikana luovia ratkaisuja jarruttavia organisaatiokulttuurin ilmentymiä?

Tänä päivänä organisaatiot muuttuvat jatkuvasti ja siitä syystä niiden väliset selkeät rajat ovat hämärtyneissä. Nopeasti ja alati muuttuva toimintaympäristö edellyttää, että organisaatiot ovat joustavia ja kykenevät muuttamaan toimintaansa ja rakentuvat nopeasti uusien tilanteiden vaatimalla tavalla. Tiimiytyminen on tarjonnut tähän uuteen tilanteeseen yhden toimivan ratkaisun. Tiimiytyminen mahdollistaa organisaation menestymisen ja tuloksellisuuden edellyttäen henkilöstöltä ryhmätyötaitoja ja jatkuvaa halua uuden oppimiseen. Henkilöstön valtuuttaminen on keskeistä. Tiimiytyminen voidaan nähdä henkilöstön osaamisen ja voimavarojen vapauttamisena. Tämän aikaansaaminen edellyttää vapauden ja tasa-arvon tunnetta sekä ihmisten kyvykkyyttä ja mahdollisuuksia oman toimintansa johtamiseen.

Alati muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä ovat ihmisten joustavuus, luovuus ja nopeus. Työn sisältö muuttuu entistä tietointensiivisemmäksi ja vuorovaikutus- sekä tunnetaitojen merkitys

lisääntyy. Ihmisten johtamisen taito tulee entistä tärkeämmäksi hyvin koulutettujen ja osaavien henkilöiden motivoimisessa. Tämän päivän asiantuntijoita ei johdeta enää pelkästään käskemällä. (Lämsä & Päivike 2010, 29.)

Aikaisemmin henkilöstön yhtenäinen koostumus on tuonut toimintaan ennustettavuutta ja vakautta. Henkilöstön monimuotoisuuden lisääntyminen aiheuttaa tähän uusia haasteita. Esimerkiksi laivapalvelukseen 2000-luvulla tulleet aliupseerit eivät millään tavalla ole enää samalla tavalla yksi ja yhtenäinen joukko kuten ennen, vaan lähtökohdiltaan, odotuksiltaan ja pyrkimyksiltään heterogeeninen joukko. Omien havaintojeni mukaan 2000-luvulla meripalvelukseen tulleiden keskuudessa oman erikoisalansa asiantuntijuus korostuu perinteisten sotilasarvojen sijaan.

Missä määrin me Merivoimissa olemme reagoimassa näihin ympärillä tapahtuviin muutoksiin? Miten henkilöstön kasvava monimuotoisuus (diversiteetti) on otettu huomioon? Miten toiminta- ja johtamiskulttuuriamme tulisi tästä näkökulmasta kehittää? Miten ihmisten erilaiset taustat, osaaminen, arvot, normit ja työn tekemisen tavat kytetään parhaiten yhdistämään organisaation yhteiseksi hyväksi ja perustehtävän edistämiseksi? Monimuotoisuus on rikkaus, joka parhaassa tapauksessa mahdollistaa luovuuden ja innovatiivisuuden mutta toiminnan organisoimisessa se vaatii uudenlaista näkökulmaa. Muuten henkilöstön monimuotoisuus saattaa merkitä ristiriitaisia näkemyksiä, yhteensopimattomuutta ja konflikteja työyhteisössä. Esimiehet tarvitsevat tukea monimuotoisten työyhteisöjen johtamisessa, jotta niissä piilevä potentiaali saadaan palvelemaan perustehtävän tuloksellisempaa tekemistä.

Innovatiivinen organisaatio parantaa työmotivaatiota

Tutkimuksien mukaan (esim. Robbins 2001) organisaation matala hierarkia ja päätöksenteon hajauttaminen lisäävät innovatiivisuudelle tärkeää joustavuutta ja nopeaa reagointi- ja sopeutumiskykyä. Innovatiivisuus lisääntyy myös, jos organisaatiolla on riittävät resurssit. Tällöin sillä on varaa sietää kokeiluihin ja kehittämiseen aina liittyviä epäonnistumisia. Myös monipuolinen ja laaja viestintä edistää uusien innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä. Luovuutta lisää myös organisaation avoin ja luottamusta herättävä ilmapiiri, vallan jakaminen, mahdollisuus toteuttaa itseään sekä runsas ihmisten välinen vuorovaikutus (mm. Liikola 2017, 235). Tästä syystä innovatiiviset organisaatiot muodostuvat usein tiimimäisesti toimivista työryhmistä.

Toisaalta tutkimuksien mukaan myös mitä suuremmaksi byrokratia tulee, sitä enemmän se vähentää yksilön toiminnan vapautta organisaatiossa (Liikola 2017, 228). Sotilasorganisaation perustehtävän äärimmäisyys ja perinteinen

organisaatiorakenne karsivat ylimääräistä kommunikaatiota ja siksi yksilön merkitys jää vähäisemmäksi (Harinen 2012, 7). Sotilaskuri aiheuttaa myös tarpeetonta hierarkiaa ja yksipuolista vuorovaikutusta (Halonen 2007, 26). Luovuutta rajoittavia tekijöitä ovat myös sisäinen kilpailu, konfliktit, päätösvallan keskittäminen ja hierakkia (Harisalo 2009, 290–291).

Tutkimuksien mukaan (esim. Robbins 2001) innovatiiviset organisaatiot rohkaisevat ihmisiä kokeilemaan uutta ja palkitsevat sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Virheet ovat sallittuja koska niistä voidaan oppia. Näin ihmiset uskaltavat esittää riskejä sisältäviä ideoita, kun heillä on tunne, että ei tarvitse pelätä rangaistusta. Organisaation johto ymmärtää, että virheet ovat välttämättömiä silloin, kun ollaan tekemisissä uusien ja osin tuntemattomien asioiden kanssa.

Korkea innovatiivisuuden aste on yhteydessä muun muassa seuraaviin tekijöihin (Lindström 2002):

- selkeä ja motivoiva päämäärä, jonka saavuttamisessa jokaisen työyhteisön jäsenen työpanoksella on merkitystä
- turvallinen, osallistuva ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri
- kerätään aktiivisesti palautetta
- korkea suoritustaso
- työyhteisö suhtautuu avoimesti ja rakentavasti eriäviin mielipiteisiin
- kehittämistä tuetaan riittävillä resursseilla, ajankäytöllä, yhteistyöllä ja sietämällä epäonnistumisia
- työyhteisö suuntautuu aktiivisesti toimintaympäristöönsä

Työmotivaatio on määritelty muun muassa ihmisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmäksi, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus (Pinder 1998). Ihmisellä on sisäinen vireystila, jota on mahdollista mitata vain rajallisesti. Ihmisen työkäyttäytyminen suuntautuu jotakin tavoitetta kohden. Hyvässä tapauksessa organisaation ja ihmisen henkilökohtaiset tavoitteet ovat samansuuntaisia. Silloin kun tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään, ei työkäyttäytyminen ole organisaation kannalta rakentavaa. Johtamisen kannalta tämä on haasteellinen kysymys.

Motivaation kesto vaihtelee. Jostakin voidaan olla motivoituneita pienen hetken, joihinkin asioihin ja tavoitteisiin ollaan motivoituneita paljon pidempäänkin. Jotkut tehtävät synnyttävät voimakasta motivaatiota, toiset taas eivät saa sen kummemmin innostumaan. Ihmisläheisellä johtamis- ja toimintakulttuurilla, jossa jokainen tietää olevansa tarpeellinen ja oman työnsä vastuullinen kehittäjä, on merkittävä rooli motivaation synnyttäjänä ja sellaisten voimavarojen vapauttajana, joita muuten ei olisi lainkaan olemassa (Vehviläinen 2018, 14).

Työmotivaatio voidaan hahmottaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen motivaatio viittaa ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, jotka ovat henkilökohtaisesti tärkeitä. Ulkoinen motivaatio taas tarkoittaa ihmisen ulkopuolella olevia tekijöitä (kuten palkkiot ja rangaistukset). Työmotivaatio linkittyy merkittävällä tavalla työtyytyväisyys- ja työtyytymättömyystekijöihin. Näitä tekijöitä ovat muun muassa tunnustus tehdystä työstä, saavutukset työssä, mahdollisuudet kehittyä, vastuu, henkilöstöpolitiikka, suhteet esimieheen ja työtovereihin, työskentelyolosuhteet, palkka ja työturvallisuus. (Lämsä & Päivike 2010, 80–81.) Näillä kaikilla tekijöillä on keskeinen merkitys kilpailtaessa tulevaisuudessa Pohjanmaa -luokan eri tehtävien parhaista osajajista!

On ajateltu, että ihmisen tavoitteellista toimintaa motivoivat ainoastaan palkkiot. Näin ei kuitenkaan tutkimuksien mukaan ole. Ihmiset kaipaavat työhönsä ennen kaikkea mielekkyyttä. Tämän päivän ja tulevaisuuden työntekijä pohtii, miksi on järkevää uhrata ”kallista aikaansa” juuri tässä työssä. Miksi tehdä työtä sellaisessa työpaikassa, jota kohtaan ei tunne intohimoa? Sitoutuminen työhön on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Sitoutunut työntekijä tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään ja haluaa kehittää kumpaakin. Sitoutunut ihminen työskentelee tehokkaasti.

Sitoutumista työhön syntyy, kun organisaation ja työntekijän väliset arvot ja tavoitteet ovat sopusoinnussa keskenään. Organisaation toimintakulttuurissa tulee pyrkiä johdonmukaisuuteen, siihen että ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja samoilla periaatteilla. Tärkeää on myös, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua työpaikkansa ja työnsä kehittämiseen sekä ihmisillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja käsityksensä vapaasti. Ihmisellä tulee olla käsitys, että hän ei ole työpaikallaan pelkästään väline joitakin muita tavoitteita varten, vaan hän on tärkeä yksilönä ja hänestä välitetään sekä hänet hyväksytään omine piirteineen. Ihmisellä pitää olla tunne siitä, että hän on työpaikassaan osaava ja tätä hänen osaamistaan arvostetaan. Hallinnan tunne omassa työssä on tärkeää. (Lämsä & Uusitalo 2002; Lämsä & Päivike 2010, 92–97.)

Johtamiskulttuurilla on keskeinen merkitys luovan työmotivaation ja vahvan sitoutumisen aikaansaamisessa. Johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta. Ryhmä odottaa johtajaltaan uusimpien tutkimuksien mukaan (esim. Haslam, Reisher & Platow 2012) neljää keskeistä asiaa:

1. Johtajan tulee olla ”yksi meistä”
2. Johtajan tulee näyttää ”toimivan puolestamme”
3. Johtaja muokkaa aktiivisesti yhteistä käsitystä siitä ”keitä me olemme”
4. Johtaja saa koko toiminnan tuntumaan merkitykselliseltä

Ryhmässä vuorovaikuttamalla opitaan paremmin

Scheinin mukaan (1994) ihmiset liittyvät ryhmiin saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita ja tyydyttääkseen sosiaalisia tarpeitaan. Ryhmällä tulee olla perustehtävä, joka pitää sisällään sen, miksi ryhmä on alun perin muodostettu ja mitä tavoitteita kohti se pyrkii. Ryhmä on voimakkaampi yhteistyön muoto kuin joukko ihmisiä. Ryhmässä keskinäinen vuorovaikutus on tärkeää ja sillä on yhteinen identiteetti sekä tavoite. Ihmisillä on ryhmässä toimiessaan erilaisia rooleja.

Organisaatioiden koko ja monimutkaisuus ovat yleisesti lisääntyneet. Tästä syystä tarve organisoida yksittäiset ihmiset ryhmiin ja ryhmät puolestaan toimivaksi osaksi koko organisaatiota on kasvanut. Ryhmien muodostumisella on havaittu olevan paljon toiminnallisia etuja. Ne mahdollistavat nopeamman ja laadukkaamman kehittämisen. Ihmiset oppivat ryhmissä työskennellessään enemmän kuin yksin. Moniammatilliset ryhmät edistävät jäsenien oppimista ja synnyttävät innovaatioita. Ryhmien mukaan järjestetyt organisaatiot ovat vähemmän hierarkkisia, minkä vuoksi niiden ohjaus, koordinointi ja myös valvonta ovat helpompaa verrattuna perinteiseen yksilötyöhön perustuvaan organisaatiorakenteeseen. Ryhmien kautta tiedonkulku nopeutuu ja tehostuu. (Lämsä & Päivike 2010, 105–106.)

Puolustusvoimien koulutusuudistuksessa (koulutus 2020) painotetaan myös sosiaalista verkostoitumista ja itseorganisoituvia tiimejä joiden sisällä ja välisesti oppiminen ja yhteistyö tapahtuvat. Oppimisessa halutaan korostaa luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja tiedon etsimisen taitoa itse tietämisen sijaan. (puolustusvoimat.fi/koulutus2020.)

Ryhmien tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä (ks. esim. Yukl 2002) ovat ryhmän koko, jäsenten statuserot, ryhmän kiinteys, ryhmän diversiteetti, ryhmän jäsenten kypsyys tunteiden käsittelyyn, fyysinen toimintaympäristö ja käytössä oleva viestintäteknologia. Ryhmät voidaan läheisyyden perusteella erotella primaari- ja sekundaariryhmiin. Primaariryhmässä jäsenet ovat henkilökohtaisessa epämuodollisessa ja kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. Ryhmässä vallitsee hyvä me-henki ja se mahdollistaa myös jäsenten tunteisiin liittyvien tarpeiden tyydyttämisen. Primaariryhmän ominaisuuksia ovat yhteenkuuluvuus ja voimakas keskinäinen sosiaalinen tuki. Voimakkaasti työhönsä sitoutuneelle ihmiselle työyhteisö voi olla primaariryhmä. Joillakin pienillä sota-aluksilla näitä primääriryhmän piirteitä on nähtävissä ihan koko työyhteisön kesken.

Sekundaariryhmässä toiminta on muodollisempaa eikä vuorovaikutus ole samalla tavalla tiivistä kuin primääriryhmässä. Tällaisen ryhmän pitää koostua lähinnä yhteinen tavoite. Jäsenten vuorovaikutus perustuu kirjoitettuihin

sääntöihin ja kiinteään muotoon. Ryhmällä on aina ulkopuolisen tahon valitsema johtaja. Työyhteisö on henkilölle sekundaariryhmä, jos hänen kiintymyksensä sitä kohtaan ei ole kovin suurta. (Lämsä & Päivike 2010, 107–108.) Tulisiko uusien korvettien miehistöjen olla primaari- vaiko sekundaariryhmiä?

Ryhmän toiminnan keskiössä on jäsenten välinen viestintä. Voidaan sanoa, että ryhmä on varsin pitkälle sellainen, millaista on sen viestintä. Sanallisen viestinnän lisäksi merkittävässä roolissa on tietysti non-verbaalinen viestintä. Jos ryhmän virallinen viestintä on puutteellista, alkavat ”tornihuhut” hoitamaan asiaa. Epävirallinen viestintä on tehokas tapa paikata virallisen viestinnän aukkoja, mutta huhut ja juorut voivat myös vahingoittaa perustehtävän tekemistä silloin, jos ne ovat virheellisiä.

Yhteistyön merkitystä ryhmässä korostetaan tänä päivänä enemmän kuin koskaan. Miten ryhmä toimii ja miten viestintä onnistuu, riippuu jäsenten välisestä yhteistyöstä. Yhteistyön kehittäminen on tärkeää koska maailmassa, jossa nyt elämme, eri näkökulmat ja monimuotoisuus tulisi saada toimimaan yhdessä. Vain näin ”maailman menossa” voi pysyä uskottavasti mukana.

Yhteistyötä voidaan harjoittaa ryhmässä eri tavalla. Yhteistyö voi perustua ryhmän jäsenten erikoistumiseen. Kullakin ryhmän jäsenelle on oma erityisasiantuntijuutensa, jonka hän tuo ryhmän käyttöön. Toinen tapa on niin sanottu *institutionaalinen yhteistyö*. Tällöin yhteistyön mahdollistamiseksi on luotu joitakin yhteisiä sääntöjä tai tavoitteita, joiden pohjalta ryhmä rakennetaan huolimatta yksilöiden henkilökohtaisista tavoitteista. (Lämsä & Päivike 2010, 125.)

Virallisessa sotilasorganisaatiossa on vaarana, että yksittäisiltä ihmisiltä katoaa yhteistyön kokonaistavoite. Haasteena on kirkastaa yhteistyön merkitystä, yhteisiä tavoitteita ja eri henkilöiden rooleja tässä kokonaisuudessa. Siksi tarvitaan tietoista yhteistyötä, jossa ihmiset yhdessä keskustellen luovat tavoitteet ja osallistuvat tulosten aikaansaamiseen. Lähtökohta on avoin viestintä ja vuorovaikutus, jossa osapuolet sovittavat oman toimintansa ryhmän toimintaan sopivaksi. Tietoisuus omasta roolista ja sen tärkeydestä ryhmässä edistää aina ihmisen kehittymismahdollisuuksia ja parantaa yhteistyön laatua.

Sotilasorganisaatiossa kaikki ymmärtävät komentotien tärkeyden, mutta erityisesti normaaliaikoina tulisi sallia poikkeusoloja vapaampaa vuorovaikutusta. Tämä lisää tiedonkulkua ja nostaisi osaamista sotilasorganisaatiossa madaltamalla johtajakeskeisyyttä. (Liikola 2017, 237.)

Taistelualus on tiimi

Tiimityö on totuttu liittämään laatujohtamiseen ja organisaation oppimiseen (mm. Lämsä & Päivike 2010, 127). Edellä tässä artikkelissa kuvatut työelämän laatuun, tuottavuuteen ja tehokkuuteen linkittyvät osa-alueet on helpompaa toteuttaa pienissä ryhmissä eli tiimeissä. Myös tämän päivän johtamiselta edellytettävä syvempi ihmistuntemus ja yksilöiden huomioon ottaminen mahdollistuu paremmin tiimimäisessä toimintakulttuurissa.

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää joustavaa ja jatkuvasti kehittyvää toimintatapaa. Tämä haastaa yhdistämään ihmisten asiantuntijuutta uudella tavalla. Tiimi on yksin tekemisen sijasta yhteistoimintaa ryhmässä. Tiimin jäsenet täydentävät osaamisellaan toisiaan.

Tiimityön sopivuutta arvioitaessa on hyvä miettiä seuraavia asioita (Sarala & Sarala 1996, 159): Onko työntekijöiden keskinäinen riippuvuus suurta? Miten lisääntyvä yhteistyö eri toimijoiden välillä parantaisi organisaation kykyä vastata nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin? Miten ja missä tiimien toimintavaltuuksien lisääminen hyödyntäisi koko organisaatiota? Millä tavoin tiimit vaikuttaisivat henkilöstön työn mielekkyyteen ja sitoutumiseen?

Kun ajatellaan taistelualusta, vaikkapa ohjusvenettä, on selvää, että henkilöstön keskinäinen riippuvuus on kaikilla mittareilla arvioituna suurta. Yhtään turhaa toimijaa ohjusvenessä ei ole, vaan kaikilla on kokonaisuuden toimivuuden kannalta erittäin tärkeä tehtävä niin eri taisteluhälytystiloissa kuin ryhmädynamiikassakin.

Artikkelissa esiteltyjen tutkimuksien näkökulmasta on syytä olettaa, että taistelualuksilla synnytetäisiin sitä parempia uusia innovaatioita, mitä enemmän taistelualuksella tehtäisiin yhteistyötä eri erikoisalojen kesken tiimimäisesti. Mitä lähemmäksi päätöksenteko tuotaisiin itse ohjusvenettä ja sen ammattitaitoista henkilöstöä, sitä paremmin vallitseviin olosuhteisiin ja haasteisiin oikeat ja toimivat ohjeistetut toimintatavat perustuisivat. Päätöksenteon ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyminen vaikuttaisivat positiivisesti työn mielekkyyteen ja henkilöstön sitoutumiseen. Mitä enemmän taistelualus tiiminä pystyisi olemaan mukana kaikessa suunnittelussa, sitä toteuttamiskelpoisimpia suunnitelmia syntyisi. Tämä taas vaikuttaisi varsinaisen palkkatyön tekemisen lisäksi muun muassa meripalveluksen ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä muihin työtyytyväisyyteen liittyviin asioihin.

Taistelualuksien työyhteisöjen toimintaa kehitettäessä toimintaa tulisi määrätietoisesti viedä kaikkia erikoisalojen läpäisevän tiimityön suuntaan. Tämä tulisi ottaa huomioon myös aluksen päälliköitä ja muuta päällystä koulutettaessa. Vuosien aikana ollessani merellä Rannikkolaivaston eri aluksilla on tullut selvästi esiin, että mitä enemmän taistelualuksen johtamista ja arkitoimintaa

oli viety lähemmäksi tiimityötä ja tiimin johtamista, sen sitoutuneempaa aluksen henkilöstö on ollut. Tiimimäisesti toimivissa työyhteisöissä pystytään tuottamaan merkittävästi enemmän innovatiivisia uusia työtapoja. Tiimityöllä näyttää olevan positiivinen vaikutus myös työtyytyväisyyteen. Omat huomioni vuosien varrelta ja tässä artikkelissa esitetyt tutkimuksien johtopäätökset näyttäisivät siis olevan yhteneväisiä.

Merisotilas keskiössä

Johtamiskulttuuri on tiimin toiminnassa keskeistä. Hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksia ovat muun muassa ulospäin suuntautuneisuus, sosiaalinen, empaattinen, rohkaiseva, jämäpti, avoin, luotettava, idearikas ja realistinen auktoriteetti, joka nauttii arvostusta sekä koko tiimiltä, että yleemmältä johdolta. (ks. Haslam, Reisher & Platow 2012; Lämsä & Päivike 2010, 138–139.)

Puolustusvoimien syväjohtamisessa korostetaan näitä samoja ominaisuuksia. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus antaa näiden ominaisuuksien kehittämiseen paljon valmiuksia. Mutta miten nykyinen organisaatorakenteemme ja koko Merivoimien johtamiskulttuuri tukee taistelualuksien tiimien kehittymistä yhä laadukkaimmiksi tulosityksiköiksi? Esikunnissa työskentelevien tulisi paremmin hahmottaa missä asioissa sota-aluksia tulee yksityiskohtaisesti ohjata tai käskää ja millä osa-alueilla aluksien henkilöstölle ja sen päällikölle tulee antaa riittävä toimintavapaus. Riittävä aluskohtainen toimintavapaus mahdollistaa toiminnan kehittämisen niin että merisotilas asettuu toiminnan keskiöön. Kun esikunnat sekaantuvat kaikkiin pieniinkin yksityiskohtiin tämä ei ole mahdollista. Silloin keskiössä on jotakin muuta kuin toimintakykyinen merisotilas.

Yhteistyö aluksen sisäisesti ja aluksien välisesti on keino parantaa organisaation onnistumisia. Siirtyminen yksilötyöstä ja perinteisistä byrokraattisista toimintatavoista yhdessä tekemiseen ei ole helppo tehtävä. Keskeinen asia yhteistyössä on koko työyhteisön halu oppia uutta. Organisaatorakenteiden ja toimintakulttuurin tulee myös tukea tätä. Silloin kun johtaja onnistuu luomaan tiimin oppimista tukevan ilmapiirin ja sen mahdollistavan toimintatavan, tiimityöskentelyllä saavutetaan paljon etuja.

Tärkeimpiä etuja ovat tuloksellisuuden ja tehokkuuden kasvu, henkilöstön motivaation ja sitoutumisen lisääntyminen, työprosessien ja toimintatapojen innovatiivisempi kehittäminen, monipuolisempi tehtäväkokonaisuus ja johtaminen, luovuuden ja oppimisen lisääntyminen. (ks. Lämsä & Päivike 2010, 140.) Merisotilalla on paljon annettavaa, kun organisoitumisessa hän pääsee subjektiksi eikä joudu passiiviseksi objektiksi!

Oman kokemuksen mukaan Rannikkolaivastossa joissakin ohjusveneissä erikoisalojen ylittävän tiimityön saralla on edetty jo pitkälle. Nyt koko organisaation rakenteiden, toimintatapojen ja johtamisen tulisi tukea näiden työyhteisöjen toimintaa, jotta näiden hyötyjen tavoittelussa päästäisiin koko organisaatiossa vielä pidemmälle.

Tiimityössä on se etu, että työprosesseja ja toimintajärjestelmiä voidaan parantaa jatkuvasti. Sotilasjohtajat tietävät että ”aika ja odottelu ovat vihollisen liittolaisia”. Siksi kehityksen tulee olla tänä päivänä jatkuva. Tiimissä toteutuva vastuu omasta tuloksesta edistää ihmisen kiinnostusta työtään ja sen kehittämistä kohtaan. Vaikuttamisen mahdollisuus, joka tiimissä on, estää turhautumista ja kokemusta ”ettei kehittämistä voida kuitenkaan toteuttaa”. Toimintatapojen oma-aloitteinen parantaminen mahdollistuu tiimimäisessä toiminnassa ja yksittäinen merisotilas myös näkee parannustoimenpiteiden vaikutukset nopeammin. (ks. Lämsä & Päivike 2010, 142.)

Miksi tiimityön rakentaminen voi sitten myös epäonnistua? Valtaosa ongelmista liittyy tiimin kehitysvaiheisiin ja erityisesti siirtymäkohtiin, kun tiimimäisessä työskentelyssä edetään vaihe vaiheelta pitemmälle. Hyväksi tiimiksi kehittyminen vie aikaa. Tämä kehittyminen ei myöskään etene harmonisesti ja tasaisesti, vaan siinä on erilaisia vaiheita. Keskeisin ongelma ryhmän tuottavassa yhteistoiminnassa on upseerien tehtävien nopea vaihtuminen. Aluksen päällikkö (kuten isommissa taistelualuksilla erikoisalojen johtajat ylipäätään) on keskeisin pelaaja toimivan tiimityöskentelyn aikaansaamisessa.

Nykyinen meriupseerin tehtävien lyhyt vaihtoväli jättää tuottavimman ryhmän vaiheen monessa tapauksessa erittäin lyhyeksi. Päällikön vaihtuminen parhaimmassakin tapauksessa (eli kyseessä on hyvin itseohjautuva ja omasta toiminnastaan vastuun ottava työryhmä) tarkoittaa vähintäänkin ryhmän toiminnan tuloksellisuuden määräaikaista alentumista. Oman kokemuksen mukaan tehokkaan tiimityön näkökulmasta keskeisten upseerien tehtävien vaihtoväli pitäisi ennemmin olla lähempänä kolmea kuin kahta vuotta. Tällöin johtajan tekemää hyvää työtä tiiminsä kanssa saataisiin realisoitua merkittävästi pidempi ja tuloksellisempi ajanjakso.

Organisaatorakenteet ja toimintaympäristö

Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Rakenne tekee mahdolliseksi johtamisen ja luo yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista. Organisaatorakenteen pohjalta toimintaa voidaan suunnitella, ohjata ja valvoa sekä määrittää ihmisten tehtävät, vastualueet, työroo-

lit ja suhteet sekä viestinnän kanavat. Organisaatorakenteen mahdollisuudet ovat sidoksissa siihen, kuinka sopiva rakenne on suhteessa organisaation toimintaympäristöön, tehtäviin, tavoitteisiin ja ihmisiin. (Lämsä & Päivike 2010, s. 152–153.)

Kun toimintaympäristö on vakaa ja hitaasti muuttuva, on hierarkkinen ja työnjaoltaan pitkälle eriytyvä rakenne toimiva ratkaisu. Sotilasorganisaation on perinteisesti ollut hierarkkinen rakenteeltaan. Tämä on tehnyt siitä vakaan, pysyvän ja toimivan kokonaisuuden. Ylimmillä tasoilla on muotoiltu toimintapolitiikka ja alimmat tasot toimeenpanevat päätökset. Alimmat tasot ovat alisteisia ylemmille tasoille. Käskyvaltaisuus, tiukat ohjeet ja suhteet rakentuvat virallisia reittejä eli virkatietä pitkin. Työntekoa ohjaavat työjärjestykset ja muotoillut käskyt. Tiedon jakaminen tapahtuu esimieheltä alaiselle -periaatteelle. (Salminen 2002, 67–68.) Tämän päivän maailmassa korostuva jatkuva muutos ja satunnaisuus edellyttävät sen sijaan joustavampaa rakennetta ja työntekijöiden potentiaalien kytkemistä paremmin organisaation parhaaksi.

Jos organisaatorakenne ja toimintakulttuuri toimivat huonosti eivätkä sopisi nykyiseen toimintaympäristöön, syntyy ajan saatossa ongelmia. Tässä tilanteessa ihmisten työmotivaatio ja -moraali kärsivät. Samoin ihmisten roolikonfliktit lisääntyvät, kuten myös heidän mahdollisuutensa asettaa työtehtävien suorittaminen tärkeysjärjestykseen heikkenee. (ks. Lämsä & Päivike 2010, 153–155.)

Olen huomannut aluspalveluksessa olevien ihmisten kanssa keskustellessani yhden yhteisen teeman: kaikki kertovat tehtäviä tulevan ohi linjaorganisaation hyvin monelta eri taholta huonosti valmisteltuina, epäselvin ohjein ja erittäin lyhyillä reagointiajoilla. Näyttää ilmeiseltä, että edellisen puolustusvoimauudistuksen yhteydessä reflektio uudesta organisaatorakenteesta on jäänyt kesken. Uskon tämän tilanteen heijastavan myös sitä, että nykyinen organisaatorakenne ei sovi enää nykyiseen jatkuvassa muutoksessa olevaan toimintaympäristöömme.

Eräs yleisesti ilmenevä ongelma tilanteissa joissa organisaatorakenne sopii huonosti toimintaympäristöön, on päätöksenteon hidastuminen ja laadun heikkeneminen. Hierarkkinen ja monia portaita sisältävä rakenne sisältää erityisesti tämän riskin. Lisäksi jos organisaation eri tasojen ja osien tavoitteita ei ole koordinoitu yhteen, syntyy riski, että eri osat saattavat toiminnassaan kehittyä eri suuntiin. Jos lisäksi rakenteeseen ei ole muodostettu ympäristön muutoksia ennakoivia toimintatapoja, syntyy ongelmia. Mikäli luova ja innovoiva toiminta eivät saa organisaation johdon arvostusta ja mikäli tällainen toiminta on rakenteellisesti kaukana ylimmästä johdosta, syntyy myös hankaluuksia. Lisäksi korkea hierarkiarakenne ja monet organisaatioportaat lisäävät kustannuksia, hidastavat toimintaa ja vähentävät tehokkuutta. Lisäksi

monikerroksinen organisaatorakenne ja epäselvät toimintatavat aiheuttavat stressiä. Usein asiat tehdään, esitellään ja hyväksytään moneen kertaan. (Lämsä & Päivike 2010, 165–169.)

Merivoimien toimintakulttuurissa edellä luetellut piirteet ovat varsin hyvin nähtävissä. Keskusteluissani laivahenkilöstön kanssa on käynyt selväksi, että sota-aluksella palvelevalla henkilökunnalla teetetään esikunnille kuuluvia tehtäviä. Tällaisissa tilanteissa työntekijälle tärkeä hallinnan tunne katoaa. Hallinnan tunteen katoaminen on yksi keskeisimmistä stressiä ja työuupumusta aiheuttavista tekijöistä.

Viime aikojen työelämän muutokset ja nykyisiin organisaatioihin kohdistuvat haasteet (kuten lisääntyvä innovoinnin tärkeys, tiimitoiminta, projekti-mainen työnteko, joustavuuden tarve) ovat haaste ohjaus- ja valvontaketjun kannalta. Organisaatio ei ehdi reagoimaan äkillisesti esille tuleviin asioihin, jos ”ketjun” periaatteista pidetään liian tiukasti kiinni. (Lämsä & Päivike 2010, 169.) Siksi kysymys siitä, kuka saa tehdä päätöksiä ja millaisista asioista, on tulevaisuudessa kriittisen tärkeää.

Oleellista on myös se, ovatko laatukäsikirjan prosessikuvaukset vain ker-ran kuvattuja ohjeita vai todellisuudessa toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavia laatujärjestelmiä? Pelkkä kirjallinen kuvaus organisaation R-asemalla ei takaa, että kaikki organisaatiossa osaavat (ja haluavat) toimia kuvauksen mukaan. Tärkeintä on, että vuorovaikutuksen ja yhteisen jakamisen kautta toimijoille muodostuu yhteinen käsitys siitä, mitä laatukäsikirjan kuvaukset tarkoittavat työn arjessa. Ihanteellista myös olisi, että prosessikuvaukset olisivat syntyneet yhteisen työskentelyn tuloksena. Vasta tällöin laatukäsikirjan prosessikuvaukset todellisuudessa ohjaavat toimintaa.

Burnsin ja Stalkerin (1961) tunnettujen tilanneteorioiden mukaan, riippuen ympäristön luonteesta, tarkoituksenmukainen organisaatorakenne vaihtelee mekaanisen ja orgaanisen välillä. Mekaaninen organisaatio on jäykkä ja stabiili, muodolliseen hierarkiaan ja ohjaus- ja valvontaketjuun nojaava, jossa ylin johto tekee päätökset. Onnistuakseen tällainen organisaatio tarvitsee vakaan ja muuttumattoman toimintaympäristön.

Orgaaninen organisaatio on työnjaoltaan joustava, arjessa näkyy vähän hierarkiaa, sillä on hajautettu päätöksenteko ja avoin tiedonkulku. Se viestii runsaasti ja sille on tyypillistä suuri lojaalisuus projektiin tai ryhmään. Tällainen organisaatio on sopiva dynaamiseen ja muuttuvaan toimintaympäristöön.

Onko toimintaympäristömme tulevaisuudessakin riittävän vakaa, jotta pysymme Merivoimissa säilyttämään vahvasti mekaanisen organisaatorakenteen? Julkishallinnon yksi keskeinen ongelma on ollut, että pienetkin hallintoyksiköt organisoidaan byrokraattisesti. Alkujaan byrokratia luotiin suuria organisaatioita varten. (Salminen 2002, 56.) Onko Merivoimien koko ja byrokratian

määrä oikeassa suhteessa keskenään? Kun byrokratia saman sisältöisenä näyttää tänä päivänä siirtyvän Rannikkolaivastoon ja laivueisiin saakka se lopulta kuormittaa eniten sitä tasoa jota ei ole palkattu byrokratiaa hoitamaan – taitelualuksen miehistöä. Olisiko ainakin syvän rauhan aikana tarpeen miettiä Merivoimissa joustavampaa organisaatorakennetta? Tässä rakenteessa olisi välijohtoportaita ja jäykkää byrokratiaa vähemmän ja vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken enemmän.

Organisaatiokulttuurin kehittäminen

Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli (Schein 1987), jonka jokin ryhmä on kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Toimintakulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta sukupolvelle. Organisaatiokulttuurin tehtävänä on yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille, ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään ja ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee organisaatiossa kolmella eri tasolla: artefaktit (näkyvä, mutta ei aina tulkittavissa oleva taso), arvot (selvempi tiedostamisen taso) ja perusoletukset (näkyvä, itsestään selvä taso).

Johtuen organisaatiokulttuurin syvärakenteista organisaation kehittäminen toimintakulttuuria muuttamalla on hidasta. Tällaisessa muutoksessa kyseessä on uuden idean, ajattelu- tai toimintatavan omaksuminen. Tämä edellyttää aina uuden oppimista. Muutos voi olla äkillinen tai vähittäinen, mittasuhteiltaan suuri tai pieni. Nadler ja Tushman (1990) ovat jaotelleet organisaation muutostyypit neljään ryhmään:

- Ennakoiva
- Reaktiivinen
- Vähittäinen
- Strateginen

Ennakoivassa eli proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa toimintaa kehitetään siten, että varaudutaan tuleviin toimintaympäristön muutoksiin. Reagoivassa eli reaktiivisessa muutoksessa reagoidaan jo tapahtuneeseen toimintaympäristön muutokseen. Vähittäisessä muutoksessa toimintaa kehitetään vähitellen. Strateginen muutos vaikuttaa koko organisaatioon määrittelemällä uudelleen organisaation perustehtävän ja toiminnan reunaehdot.

Yhdistämällä nämä neljä muutoksen tyyppiä syntyy erilaisia tapoja toteuttaa organisaatiokulttuurimuutosta. Ennakoiva ja vähittäinen muutos on organisaation toiminnan virittämistä jo nyt vastaamaan tulevaisuuden toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. Silloin kun muutos on vähittäinen ja reagoiva puhutaan sopeuttamisesta. Strateginen ja ennakoiva muutos on uudelleensuuntautumista. Organisaation uusiutumista tarvitaan, kun toimintaympäristö on muuttunut ja muutokseen on reagoitava nopeasti strategisella tasolla. Minkälainen muuttuja ja toiminnan kehittäjä Merivoimat haluaa olla tulevaisuudessa?

Muutostarve syntyy, kun organisaatiossa havaitaan aukko nykyisen toimintatavan ja halutun toiminnan välillä. Johdon kiinnostusta ja tukea tarvitaan aina onnistuneessa muutoksessa. Muutoksen kannalta suotuisaa on, jos muutoksen alkuperäinen lähde on organisaation oma tarve ja johdon halu toiminnan kehittämiseen. Tänä päivänä sanotaan muutoksesta tulleen pysyvä toimintatapa: innovointi, kehittäminen ja uudistuminen ovat välttämättömyys. Siksi osaaminen ja uuden oppiminen ovat nousseet organisaatioiden kriittisiksi menestystekijöiksi. (Lämsä & Päivike 2010, 186–190.)

Lopuksi

Kun rutiineja ja toistuvan luonteista työtä on vähemmän ja vähemmän ja kun ongelmat työssä ovat aikaisempaa monimutkaisempia, tarvitaan uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Kaikkia asioita ei enää voi katsoa Laivapalvelusoppaasta. Merivoimien muutoksessa oleva toimintaympäristö sisältää monenlaisia uusia oppimistarpeita. Teknologian kehittyminen vaatii jatkuvaa uuden tiedon omaksumista ja luovaa soveltamista. Siksi Merivoimien tulee yhä enemmän omaksua oppivan organisaation periaatteita. Merivoimien tulee muuntautua yhteisöksi, joka jatkuvasti pystyy muuttamaan itseään ja tekee kaikkien toimijoidensa oppimisen helpommaksi. Tämä edellyttää pitkäjänteistä panostamista henkilöstön kehittämiseen, kykyä hankkia palautetta toiminnastaan ja korjata virheitään. Merivoimien tulee kehittää rakenteita orgaanisemmaksi ja toimintakulttuuria joustavammaksi. Kehittämisen tulee olla ennakoivaa (proaktiivista).

Normit ja itsestään selvyudet tulee arvioida uudelleen ja tarvittaessa muuttaa toiminnan sääntöjä ja ehtoja. Mitä normeja me ylipäätään tulevaisuudessa tarvitsemme ja mitä pitäisi osata ajatella itse omaan ammattitaitoon nojaten? Oman näkemyksemme mukaan meillä on suuri määrä normeja ja ohjeita joita me emme välttämättä tarvitsisi, jos luottaisimme ammattitaitoisten ihmisten kykyyn ja haluun tehdä työnsä hyvin. Näitä normeja pitäisi uskaltaa rohkeasti purkaa. Lisäksi on toimintaa joka ei ole normien sitomaa. Nämä osa-alueet

avaavat sotilasorganisaatiolla mahdollisuuden käyttää luovuutta sen sisäisessä toimintaympäristössä. (ks. Liikola 2017, 225.)

Oppimaan oppiminen tarkoittaa, että merisotilaat oppivat arvioimaan itseään ja vähentämään toimintakulttuurissa ilmeneviä defensiivisiä rutiineja (”näin on tehty aina ennenkin”). Oppimaan oppiminen edellyttää toimintakulttuurilta runsasta tiedon tuottamista, avointa vuorovaikutusta ja ihmisten todellista sitoutumista kehittämiseen. Vuorovaikutuksessa on keskeistä, että ihmiset ovat aidosti valmiit kyselemään, keskustelemaan, kuuntelemaan ja tekemään tarvittaessa omasta näkökulmasta poikkeavia ratkaisuja työryhmänä (tiiminä). Epäonnistuaakin saa ilman että keskitytään syyllisten etsimiseen.

Lähihistoria on osoittanut, että myös suomalaiset sotilasorganisaatiot ovat uudistumiskykyisiä. Hyvän esimerkin tästä tarjoaa Rajavartiolaitos, joka reagoi uudella tavalla toimintaympäristön muutokseen vuoden 2015 pakolaiskriisissä. Johtajille tulee olla kyky mukauttaa resurssinsa tilanteen ja ympäristön mukaan lukkiutumatta ohjesääntöihin ja vanhoihin perinteisiin tapoihin toimia. (Liikola 2017, 225.)

Ihmisten ja työryhmien välisten suhteiden tulee olla luottamukselliset, avoimet ja mahdollisimman vähän omaa asemaa ja toimintaa puolustavia. Toimintakulttuurissamme ja rakenteissa on kehitettävää, jotta pystymme ketterämmin vastaamaan horisontissa siintävän tulevaisuuden toimintaympäristön moninaisiin ja osin vielä tuntemattomiin haasteisiin. Tässä kehittämisessä toimintakykyinen merisotilas tulee olla toiminnan keskiössä.

Lähteet

- Burns, Tom E. & G. M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Halonen, Pekka (2007). *Puolustusvoiminen koulutuskulttuurin rakentuminen*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Harinen, Olli (2012). *Sotilaiden epäviralliset ryhmänormit kolmessa jalkaväkikomppaniaa koskevassa empiirisessä tutkimuksessa: Knut Pipping, Roger Little, John Hockey*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Harisalo, Risto (2009). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Haslam, S Alexander, Stephen D. Reisher & Michael J. Platow (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Suom. Ahokas M. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, Pauli (1995). *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2009). *Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli & Pontus Salmi (2014). *Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon*. Juva: PS-Kustannus.
- Järvinen, Pekka (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro.

- Kuusela, Sari (2010). *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Liikola, Jani (2017). *Luovuuden hyödyntäminen sotilasorganisaatioissa*. Tiede ja Ase, 75, 224–242.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Päivike (2010). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Mayo, Elton (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Forgotten Books.
- Mullins, Laurie J. (2002). *Management and Organizational Behavior*. 11th edition. Essex: Pearson Education.
- Nadler, David A. & Michael L. Tushman (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
- Palmer, Ian & Cynthia Hardy (2000). *Thinking about Management*. London. SAGE Publications.
- Piha, Kirsi (2017). *Konflikti päivässä – Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Helsinki. Alma Talent.
- Pinder, Craig C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. 2nd edition New Jersey: Prentice Hall.
- Pohjanheimo, Esa (2012). *Johda ihmistä: sosiaalipsykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Rajaniemi, Jani (2010). *Organisaatorakenne ja innovatiivisuus – Tutkimus organisaatiorakenteista johtumista innovatiivisuuden esteistä*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. 10. painos. New Jersey: Prentice Hall.
- Salminen, Ari (2002). *Hallintotiede – Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki. Edita Publishing.
- Sarala, Urpo & Anita Sarala (1996). *Oppiva organisaatio –, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsinki: Palmenia.
- Schein, Edgar H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin + Göös.
- Schein, Edgar H. (1994). *Organisaatiopsykologia*. Viides painos. Suom. P. Talvio. Jyväskylä: K. J. Gummerus Osakeyhtiö.
- Schein, Edgar H. (2009). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. Suom. P. Rosti. Tampere: Suomen laatukeskus.
- Suokas, Jouni (2017). *Johtajuus, komentajuus ja johtajuuden kehittyminen – johtajuus joukkoyksikössä*. Diplomityö. Yleisesikuntaupseerikurssi 58. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Takala, Tuomo (1999). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. 2. tarkistettu painos. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Vehviläinen, Aarno (2018). Olisiko aika ymmärtää johtamis- ja toimintakulttuurin kokonaisuus? *Sotilasaikakauslehti*, 10/2018, 12–15.
- Yukl, Gary (2002). *Leadership in organizations*. International edition. 5. painos. New York: Prentice Hall PTR.