

**MAAKUNTAJOUKKOIHIN SIJOITETTUJEN
RESERVILÄISTEN SITOUTUMINEN JA SIIHEN
VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

JOHTAMISEN PRO GRADU-TUTKIELMA

Heta Veijola

Kevät 2016



**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON
KAUPPAKORKEAKOULU**
JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY SCHOOL OF
BUSINESS AND ECONOMICS

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Veijola Heta Heidi Maria	
Työn nimi Maakuntajoukkoihin sijoitettujen reserviläisten sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro Gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2016	Sivumäärä 69
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimus pyrkii selittämään Keski-Suomen alueella toimiviin maakuntajoukkoihin sijoitettujen reserviläisten sitoutumista, sen rakentumista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä kuten motivaatiota, vapaaehtoisuutta ja socialisaatiota. Maakuntajoukot ovat puolustusvoimien kokoonpanoon kuuluvia joukkoja, jotka koostuvat vapaaehtoisista reserviläisistä. Aloittaessaan toiminnan reserviläiset allekirjoittavat laissa vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta määritellyn määräaikaisen sitoumuksen, joka on kuitenkin niin haluttaessa purettavissa. Toiminta aloitetaan tyypillisesti omasta mielenkiinnosta puolustusvoimien toimintaa kohtaan, joka kumpuaa vapaaehtoisen maanpuolustuksen mielletystä tärkeydestä sekä omista positiivisista muistoista varusmiesajalta tai onnistuneista kertausharjoituskokemuksista. Maakuntakomppanioiden yhteisiä kertausharjoituksia järjestetään ainoastaan kerran vuodessa mikä vaikuttaa vastasitoutuneen socialisaatioprosessiin hidastavasti tehden siitä jopa muutaman vuoden mittaisen, näin samalla hidastaen itse sitoutumisen rakentumista. Erityisesti ongelmia ilmenee epäselvässä tehtävänmäärittelyssä ja siihen liittyvissä ristiriidoissa. Sitoutuminen maakuntajoukoissa perustuu hyväksytyihin ja jaettuihin arvoihin, osallisuuteen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen eli affektiiviseen sitoutumiseen sekä normatiiviseen sitoutumiseen eli velvollisuudentuntoon, normien sisäistämiseen sekä yksilön maakuntajoukkoja kohtaan luomaan psykologiseen siteeseen tai sopimukseen. Vapaaehtoisten reserviläisten sitoutuminen kohdistuu vapaaehtoiseen maanpuolustukseen itsessään, maakuntajoukkoihin ja -komppaniaan käsitteellisellä tasolla sekä omaan joukkueeseen, jonka rakenteen reserviläinen pystyy sopivan koon ja pysyvyyden takia hahmottamaan. Maakuntajoukoissa on havaittavissa sosiaalinen rakenne. Rakenteen uloin kehä koostuu itse socialisaatioprosessista, jonka kesto on muutamien vuosien mittainen sekä sisemmästä sosiaalisen verkostoitumisen ytimestä, joka saavutetaan noin viiden vuoden sitoutumisen jälkeen jolloin reserviläinen kykenee hahmottamaan joukossa vallitsevan sosiaalisen rakenteen ja siihen kuuluvat ainutlaatuiset toimintatavat. Yksilön motivaatio toimintaa kohtaan kumpuaa erityisesti yhtenevästä arvomaailmasta, pyrkimyksestä sosiaalisiin kontakteihin ja ylpeydestä yleisesti hyväksyttävää toimintaa kohtaan, halusta kartuttaa omaa osaamista sekä muun muassa oman itsetunnon ja itseluottamuksen vahvistamisesta.</p>	
Asiasanat maakuntajoukot, sitoutuminen, motivaatio, socialisaatio, puolustusvoimat, vapaaehtoinen maanpuolustus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
2	TEORIAN NÄKÖKULMA	7
3	SITOUTUMINEN	8
3.1	ORGANISAATIOSITOUTUMINEN.....	8
3.1.1	<i>Sitoutuminen ja sitoutuneisuus</i>	10
3.2	SITOUTUMISEN MONIULOTTEISUUS	11
3.2.1	<i>Kolmikomponenttimalli</i>	11
3.2.2	<i>Sitoutumisen psykologinen riippuvuus</i>	12
3.3	SITOUTUMISEN YDINOLEMUS	13
3.3.1	<i>Sitoutumisen yleinen malli</i>	13
4	VAPAAEHTOISUUS JA ORGANISAATIOT	16
4.1	VAPAAEHTOISUUS.....	16
4.2	VAPAAEHTOIS- JA EI-KAUPALLINEN ORGANISAATIO.....	17
4.3	JOHTAJUUS VAPAAEHTOISORGANISAATIOSSA	18
4.3.1	<i>Johtajuusteoriat</i>	19
4.4	SITOUTUMINEN VAPAAEHTOISORGANISAATIOON	21
5	SOSIALISAATIO	23
5.1	SOSIALISAATIO ORGANISAATIOSSA	24
5.2	SOSIALISAATIO VAPAAEHTOISORGANISAATIOSSA.....	25
6	MOTIVAATIO	29
6.1	VAPAAEHTOISEN MOTIVAATIO.....	30
6.1.1	<i>Motivaatiota lisäävät tekijät</i>	30
6.2	SITOUTUMINEN OSANA MOTIVAATIOTA	31
7	YKSILÖ OSANA ORGANISAATIOTA	32
7.1	RYHMÄN MÄÄRITELMÄ	32
7.2	ROOLIT	33
7.2.1	<i>Johtajan rooli</i>	34
7.2.2	<i>Vapaaehtoinen seuraajuus</i>	35
8	TUTKIMUSMENETELMÄT JA – AINEISTO	37
8.1	TUTKIJAN ROOLI JA LUOTETTAVUUS	37
8.2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTONKERUU	38
8.3	AINEISTO JA ANALYYSIMENETELMÄT	39
9	TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
9.1	MAAKUNTAJOUKOT.....	41
9.2	SITOUTUMINEN MAAKUNTAJOUKOISSA	42
9.2.1	<i>Sitoutumisen yleisen malli maakuntajoukoissa</i>	44
9.3	SOSIALISAATIOPROSESSI OSAKSI MAAKUNTAJOUKkoa.....	46
9.3.1	<i>Sosiaalinen rakenne</i>	48
9.4	RESERVILÄISEN MOTIVOITUMINEN	49
9.5	VAPAAEHTOISUUS MAAKUNTAJOUKOISSA	50
9.5.1	<i>Vapaaehtoisen maanpuolustuksen ja maakuntajoukkojen merkitys</i>	51
9.6	JOHTAJUUS JA ROOLIT MAAKUNTAJOUKOISSA.....	52
9.7	PUOLUSTUSVOIMIEN VAIKUTUS TAUSTAORGANISAATIONA	54
9.7.1	<i>Vapaaehtoisten sitouttaminen ja sitoumuksen merkitys</i>	55
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	57

10.1	TUTKIMUKSEN HYÖDYNTÄMISMAHDOLLISUUDET	58
10.2	JATKOTUTKIMUSAIHEET.....	58
	LÄHTEET	59
	LIITTEET.....	63

1 JOHDANTO

Suomen puolustusvoimien tehtävä jakautuu kolmeen osa-alueeseen eli Suomen sotilaalliseen puolustamiseen, muiden viranomaisten tukemiseen sekä kansainväliseen kriisinhallintaan osallistumiseen. Annetuista tehtävistä Suomen sotilaalliseen puolustamiseen sisältyy myös kohta joka käsittelee vapaaehtoista maanpuolustusta määrittellen tehtävän sisällön seuraavasti: ”vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen ohjaaminen sekä maanpuolustustahdon edistäminen” (Pääesikunnan viestintäosasto, 2008). Vapaaehtoisen maanpuolustuksen tavoitteeksi määritellään edelleen puolustuskyvyn edistäminen, maanpuolustustahdon lujittaminen ja viranomaisten tukeminen poikkeusoloihin varautumisessa. Puolustusministeriön vapaaehtoisen maanpuolustuksen neuvottelukunnan mukaan sotilaallisen voimankäytön lisääntyminen ja uhkakuvien laajentuminen edellyttää vahvaa kokonaisturvallisuusajattelua, jolloin vapaaehtoinen maanpuolustuksen merkitys maanpuolustustahdon lujittajana ja kokonaisvaltaisen koulutuksen antajana korostuu (Puolustusministeriön tiedote, 2015).

Jo puolustusvoimien tehtävämäärittelyn mukaisesti on siis selvästi havaittavissa, että vapaaehtoisella maanpuolustuksella ja siihen liittyvillä ilmiöillä on vahva yhteiskunnallinen merkitys, mikä itsessään lisää tutkimuksen tärkeyttä ja mielenkiintoa. Vapaaehtoisen maanpuolustuksen merkitys on ollut vahvassa kasvussa mikä näkyy muun muassa pääesikunnassa tehtyinä toimenpiteinä ja toimeenpanosuunnitelmana vapaaehtoisuuden kehittämiseksi, jonka sisältö viittaa muun muassa rekrytointiin, viestintään ja osaavan henkilöstön tunnistamiseen. Lisäksi viimeaikainen puolustusvoimauudistus ja siihen liittyvät säästötoimenpiteet on itsessään lisännyt vapaaehtoisen maanpuolustuksen arvostusta. Ilmiön yhteiskunnallista merkitystä on omiaan kuvaamaan myös se, että puolustusvoimat on valinnut vuoden 2015 reserviläiskoulutuksen teemavuodeksi. (Parkkonen, 2014) Aiheenvalinta on perusteltua siksi, koska itse maakuntajoukkoja on tutkittu huomattavan vähän, vaikka ne ovat toimineet jo noin kymmenen vuoden ajan toiminnan jatkuvasti kehittyessä. Vapaaehtoiseen maanpuolustukseen osallistumisen muotoja on useita, mutta tässä tutkimuksessa perehdytään ainoastaan siis maakuntajoukkoihin. Maakuntajoukot ovat puolustusvoimien kokoonpanoon kuuluvia sodanjoukkoja, jotka muodostetaan

reserviin kuuluvista vapaaehtoisista asevelvollisista. Terminä maakuntajoukoilla tarkoitetaan toimintaa yleisellä tasolla, kun taas maakuntakomppania viittaa organisaatorakenteeseen johon reserviläiset ovat sijoitettuina. Reserviläistointia sekä vapaaehtoista maanpuolustusta toki käsitellään useissa muissakin tutkimuksissa, mutta maakuntajoukot vapaaehtoisuuden muotona tuovat ilmiölle uuden ja ainutlaatuisen näkökulman. Yhteiskunnallisuutensa lisäksi vapaaehtoiseen maanpuolustukseen perustuva maakuntajoukko on sitoutumisen kannalta mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska jokainen toiminnassa aktiivisesti mukana oleva on allekirjoittanut kirjallisen sitoumuksen, joka perustuu lakiin vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta. Sitoumusten seurauksen harjoitukseen osallistuu kerta toisensa jälkeen samat jopa vuosien ajalta tutut ihmiset mikä lisää joukon tiiveyttä ja ainutlaatuisuutta.

Itse kuulun Keski-Suomen alueella toimivaan Päijänteen maakuntakomppaniaan ja olen ollut mukana komppanian toiminnassa lähes kymmenen vuotta. Ajatus kyseisen tutkimuksen toteuttamisesta nousi minulle itselleni ajankohtaiseksi tilanteessa, jossa median edustajan harjoituksen päätteeksi kysyi keinoja siihen kuinka saada suuri määrä hyvin motivoituneita vapaaehtoisia kerta toisensa jälkeen paikalle yhtä innokkaana. Tuolloin kysymys jäi lähinnä leijailemaan ilmaan myös toiminnasta vastaavan Keski-Suomen aluetoimiston osalta. Myöskään joukon sisällä asiaa pohdittaessa ja sitä kysyessäni, se aiheutti lähinnä hämmennystä ja kysymyksiä siitä mikä meidät todella saa paikalle kerta toisensa jälkeen motivoituneena aina valmiina antamaan oman panoksensa.

Tutkimuksen tavoite on selvittää vapaaehtoisesti maakuntajoukkoon kuuluvan reserviläisen sitoutumista ja sen suhdetta muun muassa motivaatioon ja sosialisatioon sekä muihin sitoutumisen kannalta esiin nouseviin oleellisiin ilmiöihin. Tutkimusongelman asettelu osoittautui tutkimuksen aikana ilmitulleiden käsitteiden osittaisen samankaltaisuuden ja päällekkäisyyden tähden verrattain haastavaksi, mutta tutkimuksen pääkysymys muotoutui lopulta seuraavan kaltaiseksi:

Miksi reserviläinen sitoutuu maakuntakomppanian toimintaan ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

Tätä kautta tutkimuksen alakysymyksiksi nousevat motivaation ja sosialisatian merkitys osana sitoutuneisuutta sekä sitoutuneisuuden koettu yhteiskunnallisuus ja vapaaehtoisen maanpuolustuksen sekä puolustusvoimien merkitys taustaorganisaationa. Tutkittaessa sitoutumista, sosialisatiota ja motivaatiota, tutkimus avaa väistämättä myös maakuntajoukkojen erityispiirteitä organisaationa ja yllämainittujen ilmiöiden synty- sekä esiintymisympäristönä.

2 TEORIAN NÄKÖKULMA

Taloustiede kuuluu vahvasti yhteiskuntatieteisiin, joissa keskitytään yhteiskuntien ominaisuuksiin sekä poliittisiin, taloudellisiin, että sosiaalisiin ilmiöihin. Kukin yhteiskuntatieteellinen ala tutkii itseään kiinnostavia erikoistapauksia, kuten esimerkiksi taloustiede taloutteen ja yritysmaailmaan liittyviä ilmiöitä, politiikka yhteiskunnallista vaikuttamista ja sosiaalipsykologia ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ryhmäkäyttäytymisen lainalaisuuksia. (Allard 1988; Helkama) Tutkimukseni teoria koostuu useasta yhteiskuntatieteenalasta. Niistä luonnollisesti yksi on oma pääaineeni johtaminen, mutta koska johtaminen itsessään perustuu vahvasti yksilöön sekä yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen, kietoutuu tutkimukseni teoriaan erottamattoman kiinteäksi osaksi myös psykologia, jonka tutkimuskohteena on yksilö itsessään, sosiaalipsykologia, joka siis keskittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, ryhmäkäyttäytymiseen sekä yksilön ja yhteiskunnan väliseen suhteeseen sekä sosiologia, jonka tutkimuskohteena on pääsääntöisesti yhteiskunta tai organisaatio. Johtajuutta ei käytännössä edes voida erottaa muun muassa edellä mainituista tieteenaloista, koska ne ovat keskenään keskinäisriippuvuudessa, tietennäkökulman vaihdellessa muun muassa sosiaali-, kokonais- ja käyttäytymistieteelliseen (Valtanen 2008, s.20–73).

Tutkittaessa yksilön sitoutumista joukkoon tai ryhmään ei pelkkä yksilötason tarkastelukulma ole alkuunkaan riittävä, vaan tutkimuksen teoriaan liittyy vahvasti myös ryhmäkäyttäytyminen, jonka lisäksi tutkimuskohteen ollessa vahvasti hierarkioihin perustuva myös erilaiset auktoriteetit ja johtaminen nousevat osaksi tutkimustani. Tämä itsessään sulkee ympyrän tiiviisti osaksi omaa pääainetta johtamista. Koen tarpeelliseksi perustella tutkimusaiheen yhteyden omaan osaamisalaani, koska olen useaan kertaan keskusteltuani ulkopuolisten kanssa joutunut perustelemaan sitä, miksi kyseisen kaltainen aihe on osa johtamista mikä toisaalta on edesauttanut kokonaisuuden ja asiayhteyksien hahmottamista.

3 SITOUTUMINEN

Perinteisesti käsitteen määrittelemisen ei ole ollut täysin yksiselitteistä ja mutkatonta, koska vuosien ajan sitä on tutkittu ja pyritty määrittelemään hyvin erilaisista lähtökohdista ja näkökulmista. Lisäksi vahva sidonnaisuus ihmisen yksilölliseen käyttäytymiseen on moninaistanut teoriakenttää. Työhön liittyvää sitoutumista on todettu ilmenevän useilla eri tavoilla, muun muassa sitoutumisenä organisaatioon, ammattiin, työryhmään ja esimiehiin eli näkemys sitoutumisen muodostumisesta ja vaikutuksista työhön on hyvin pitkälle riippuvaisista tutkimuksen näkökulmista. Näin ollen käsitteen määrittelystä puuttuva konsensus on luonut itse käsitteelle moninaisen luonteen. Huomion arvoista on myös se, että sitoutuminen ei ilmene yksinään työhön ja organisaatioihin liittyvänä ilmiönä, vaan se on havaittavissa myös monilla muilla ihmisen elämän osa-alueilla, kuten esimerkiksi ihmissuhteissa. (Meyer et al. 2001; Meyer et al. 2004)

3.1 Organisaatiositoutuminen

Organisaatiositoutumisen juuret juontavat viime vuosisadan puoliväliin sekä sitä edeltävään vuosikymmeneen, jolloin ihmissuhteet sekä sitoutuneen henkilöstön aikaan saamat hyödyt nousivat organisaatiotutkimuksen mielenkiinnon kohteeksi. (Baruch 1998; Meyer, Becker 2004) Yleisimmin organisaatiositoutuminen on ymmärretty ilmiönä, jossa työntekijällä on tunne omasta sitoutumisestaan organisaatiota kohtaan sekä näin hän sitä kautta samaistuu yrityksen tavoitteisiin mikä parantaa yksilön antamaa henkilökohtaista panosta sekä saa hänet pysymään varmemmin osana organisaatiota (Baruch 1998) Tuolloin käsite oli selvästi ajankohtaiseksi ymmärretty, mutta kuitenkin teoreettisesti hyvin epämääräinen, joka sekoittui vahvasti muihin psykologisiin käsitteisiin, kuten motivaatioon ja osallisuuteen. Löyhästi yhteistä lukuisille, eri näkökulmista johdetuille määrittelyille oli kuitenkin näkemys siitä, että sitoutuminen on ennen kaikkea nykyäänkin vahvasti vallitsevan käsityksen mukaan psykologinen side yksilön ja organisaation välillä. (O'Reilly et al. 1986)

Yksinkertaistaen sitoutuminen voidaan siis määritellä vahvana ja tunteisiin perustuvana identifikaationa olemassa olevaan organisaatioon siten, että yksilö uskoo organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja on näin ollen myös valmis toimimaan niiden saavuttamiseksi. (Vecina et al. 2012) Se on ikään kuin psykologinen side yksilön ja organisaation välillä, jonka seurauksena työntekijä mieluummin jää osaksi organisaatiota kuin jättää sen eli organisaatioon sitoutunut on myös valmis ylläpitämään syntynyttä suhdetta. (Allen et al. 1996; Catano et al. 2001). Tyypillistä sitoutumiselle on myös se, että se ilmenee hyvin erilaisissa muodoissaan, mikä onkin havaittavissa useiden eri tutkijoiden saamista tuloksissa (Meyer et al. 2004). Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi sosiaalipsykologiassa sitoutumista tarkastellaan muun muassa kahdenvälisenä suhteena tai siteenä, joka perustuu vuorovaikutukseen, kun taas taloustieteen näkökulmasta sitoutumista lähestytään paljon yksityiskohtaisemmin yksilön suhteena organisaatioon eli tarkemmin organisaatiositoutumisena. (Jokivuori, 2004) Yksilön näkökulmasta sitoutuminen organisaatioon voi näkyä kolmella eri tavalla, joiden mukaan yksilö uskoo sekä hyväksyy organisaation toimintatavat ja tavoitteet, hän on valmis ponnistelemaan organisaation hyväksi, jonka lisäksi hän on halukas pysymään osana organisaatiota. Suppeasti sitoutuminen usein erehdyttään ajattelemaan ainoastaan nimenomaan haluna kuulua organisaatioon millä viitataan löyhästi sosiaalisen identiteetin teoriaan, vaikka siihen kiinteänä osana ja eräänlaisena seurauksena kuuluvat myös halua olla tuottava eli ponnistelut sekä toimintatapojen ja tavoitteiden hyväksyminen. (Jokivuori 2004)

Edelleen nykypäivänäkin organisaatiositoutuminen on yksi laajimmin huomiota osaksi saaneista käsitteistä niin johtamis- kuin käyttäytymistieteissä. Vuosituhannen vaihteesta alkaen on kuitenkin noussut ajatuksia määrittää valtavirtaan kuuluvan käsitteen vahvaa asemaa uudestaan ennen kaikkea käyttäytymistieteen näkökulmasta, koska yleisesti organisaatiokäyttäytyminen on päädytty määrittelemään aiemmin kuvatun kaltaisena yksilön sitoutumisena ja tunteena organisaatiota kohtaan eli yksisuuntaisena. Uusien näkökulmien mukaan sitoutuminen tulisi kuitenkin nähdä vastavuoroisena suhteena, jonka onnistumiseen vaaditaan molemmat osa puolet, niin yksilö kuin organisaatiokin. Ilman kahdenvälistä luottamusta ja molempien osapuolten panosta ei sitoutumiseen tarvittavaa suhdetta voi kehittyä. Yksilön osakseen saama sosiaalinen tuki tukee sitoutumista, koska arvostuksen ja välittämisen tunne on vahvasti yhteydessä myös annettujen tehtävien vastuulliseen suorittamiseen, tavoitteiden saavuttamiseen sekä yksilön tunnetasoiseen sitoutumiseen. (Baruch 1998; Tiuraniemi 1993)

Organisaation näkökulmasta onnistunut sitoutumisen luominen ja ylläpitäminen omaan henkilöstöönä parantavat työvoiman pysyvyyttä, lojaaliutta sekä työmotivaatiota tai kuten Ruokolainen (2011) yhteiskuntatieteen väitöskirjassaan määrittelee, että organisaatioon vahvasti sitoutuneen henkilön suoritus-taso sekä halua pysyä osana organisaatiota johtavat organisaatiotasolla tuottavuuden sekä tehokkuuden parantumiseen sekä suhteen lopettamisesta johtuvien kustannuksien laskuun. Seuraukset ovat siis havaittavissa niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin, koska siinä missä organisaatio saavuttaa korkeamman suoritus-tason ja tehokkuuden, yksilö toimii osana tervettä työympäristöä, mikä johtaa kohentuneeseen työelämän laatuun ja työtyytyväisyyteen. Nykyaikais-

sa toimintaympäristössä on kuitenkin oleellista huomata, että organisaation ja yksilön välinen sitoutuminen ei ole ainoa suhde, joita he omissa verkostoissaan luovat. Yksilö luo suhteen luonnollisesti muun muassa myös itse ammattiin, ammattijärjestöihin tai työelämän ulkopuolella perheeseen, uskontokuntaan tai esimerkiksi harrastusympäristöönsä. Myös organisaatio luo sitoutumista ympärillään oleviin toimijoihin kuten osakkeenomistajiin, asiakaskuntaan ja yhteiskunnallisiin toimijoihin. Nopeasti muuttuvassa tilanteessa on mahdollista, että muut sitoutumissuhteet asettuvat tärkeydessään syystä tai toisesta, kuten tiivistyneestä kilpailutilanteesta johtuen, yksilön ja organisaation välisen suhteen yläpuolelle, vaikka tyypillisesti ei vakaassakaan tilanteessa kyseinen suhde ole organisaation toiminnan kannalta merkittävin. (Baruch, 1998; Meyer, 2001)

Vahvasti kilpailuilla aloilla, joissa myös katteet ovat pienet sekä erityisesti kustannusten hillitseminen oleellista, nousevat helposti nimenomaan henkilöstökustannukset tarkastelun alle. Tämä johtuu siitä, että helppo tapa kustannusten laskuun on irtisanoa henkilökuntaa ja näin säästää kalliissa henkilöstöresursseissa. Myös teknologian kehityksellä on ollut vaikutusta henkilöstön pysyvyyteen, koska uusilla edullisemmilla ratkaisuilla on voitu korvata henkilöstöä. Työntekijän näkökulmasta tämä on havaittavissa siten, että siinä missä aiemmin oli pyrkimys pitkään ja pysyvään työsuhteeseen, nykyään yksilöiltä vaaditaan entistä enemmän joustavuutta työpaikkojen vaihdosten ja jatkokoulutuksen muodossa. Uusien vaatimusten ja muutoksen vaikutus työmarkkinoihin näkyy siten, että työntekijöiden koulutustaso on aiempaa korkeampi, joka lopulta yhdessä työpaikkojen vaihdosten kanssa johtaa organisaatiositoutumisen heikentyneeseen merkitykseen. Kyseisenkaltaisen kehityksen valossa on ymmärrettävää, että uudet tutkimukset ovat kyseenalaistaneet perinteisen organisaatiositoutumisen mallin uskottavuutta, koska teorialle empirian kautta saatu tuki on osin hyvin puutteellista. On siis havaittu, että organisaatioiden fokus kohdistuu entistä enemmän jatkuvaan selviytymiseen vahvasti kilpailuilla markkinoilla. (Baruch, 1998)

3.1.1 Sitoutuminen ja sitoutuneisuus

Tutkimuksessa törmätään usein myös vähintään kahteen hyvin lähellä toisiaan olevaan käsitteeseen puhuttaessa työhön tai organisaatioon sitoutumisesta. Englanniksi termit ovat helposti eriteltävissä ”commitment” ja ”engagement”, mutta tästäkin huolimatta merkitys ja ennen kaikkea eroavaisuudet aiheuttavat epävarmuutta. Emotionaalista ja affektiivisesta näkökulmasta määriteltynä organisaatiositoutuminen eli ”commitment” on vahvaa emotionaalista identifikaatiota organisaatioon mistä johtuen yksilö sisäistää organisaation arvot sekä uskomukset sekä on valmis työskentelemään sen tavoitteen eteen. Sitoutuneisuus eli ”engagement” taas on positiivinen ja tehtäväkeskeinen mielentila, jota voidaan kuvata tarmokkaaksi eli energiseksi joustavaksi, omistautuneisuudeksi eli osallisuudeksi ja innokkuudeksi sekä syventymiseksi eli työhyvinvoinniksi ja työhön keskittymiseksi. Voidaan siis sanoa, että sitoutuneisuus on syvällisempää ja näin myös käsitteet ovat suhteellisen helposti erotettavissa. Sitoutuneisuus ”engagement” on myös saanut osakseen kritiikkiä, koska sen taustalla oleva teoreettinen pohja sekä tehty tutkimus on puutteellista ja siitä syystä sen

on mainittu ennemmin muodostuvan muun muassa sitoutumisesta ja työtyytyväisyydestä. Tämä on myös yksi syy siihen miksi käsitteitä ei aina eroteta toisistaan selvärajaisesti. (Vecina et al. 2013)

3.2 Sitoutumisen moniulotteisuus

Viime vuosikymmeninä on herännyt tarve ja ajatus siitä, että moniulotteisuuden sijaan sitoutumisella olisi myös yhtenevä ja kaikissa teorioissa toistuva ydinolemus. Useiden moniulotteisten mallien sijaan, niiden alla piilisi siis jokin jokaisessa teoriassa toistuva yksiulotteinen sitoutumisen ydin. Seuraavassa tarkastellaan ensin sitoutumista nimenomaan moniulotteisen teoreettisen määrittelyn näkökulmasta ja lopulta hahmotellaan käsitteen mahdollista yhteistä ydinolemusta.

3.2.1 Kolmikomponenttimalli

Sitoutumisen tutkimuksessa on pinnalle noussut erityisesti Meyerin ja Allenin kehittämä kolmikomponentin malli, jonka pyrkimys on havainnollistaa samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia osana organisaatiositoutumista. He esittelivät 90-luvun alussa mallin, joka poikkesi aiemmin hyvin hajanaisesta, jäsentymättömästä ja jopa konfliktien sävyttämästä käsitteen määrittelystä selkeydellään. Mallin tarkoituksena on selittää organisaatiositoutumisen rakentumista sekä sidettä, jonka yksilö luo organisaatioon ja se on edelleen yksi käytetyimmistä ilmiötä mittaavista ja selittävästä teorioista (Meyer et al. 2004). Organisaatiositoutumisen avulla on pyritty löytämään selityksiä muun muassa ammatilliseen käyttäytymiseen kuten työtyytyväisyyteen, irtisanoutumiseen tai aikeisiin irtisanoutua. (Allen et al. 1996) Tutkimuksen seurauksena muodostui malli, joka koostuu kolmesta hyvin toisistaan erottuvasta yksilön ja organisaation välisestä sidosta selittävästä komponentista. Aiemmistä malleista poikkeavaa ja kolmikomponenttimallille ominaista on, että se ottaa tarkastelun alle yksilön affektiivisen siteen organisaatioon, velvollisuudentunteen sekä mahdollisesta lähdöstä syntyvät kustannukset. (Meyer et al. 2004) Kolmikomponenttimalli viittaa luonteeltaan vahvasti ajattelutapaan tai -malliin eli toisin sanoen kaikkien kolmen ulottuvuuden lopputulos on yksilön ja organisaation välisen suhteen jatkuvuus eikä mikään ulottuvuuksista johda käyttäytymisenä ilmeneviin seurauksiin kuten suhteen lopettamiseen. (Meyer et al. 2001)

Affektiivinen sitoutuminen perustuu tunnepitoiseen kiintymykseen yritystä kohtaan. Sille on hyvin tyypillistä myös työntekijän kokemaa kuuluvuuden tunne sekä identifikaatio. Koska sitoutuminen perustuu tunteeseen affektiivisesti sitoutuneet työntekijät jäävät organisaation palvelukseen yksinkertaisesti siitä syystä, koska he haluavat tehdä niin. Yksilön työhön liittyviä asenteita voidaan tutkia hyvin monista katsantokannoista, kuten esimerkiksi ammatillisesta, työhön tai tehtävään liittyvästä näkökulmasta. Yhteinen tekijä näille on hyvin usein kuitenkin perustuminen tunteisiin ja näin ollen yhtäläisyyden af-

fektiiviseen sitoutumiseen tulisi olla lähes väistämätön. (Meyer et al. 1996, 2002, 2004)

Organisaation vaihtaminen tai siitä muuten poisjättäytyminen aiheuttaa yksilölle kustannuksia, joko taloudellisella tai sosiaalisuuteen perustuvalla tasolla. Jatkuvassa sitoutumisessa yksilö tiedostaa nämä mahdollisesta vetäytymisestä syntyvät kustannukset ja niitä välttääkseen hänen on ikään kuin jäätävä osaksi organisaatiota. Kolmikomponenttimalliin perustuvissa tutkimuksissa on huomattu, että jatkuva sitoutuminen on edelleen jaettavissa kahteen niin kutsuttuun alakomponenttiin. Toinen niistä perustuu siihen, että työntekijällä on nykyisen organisaation lisäksi vain vähän vaihtoehtoja, joka osaltaan lisää poistumisen kustannuksia ja toisen alakomponentin mukaan taas yksilön organisaation jättämiseen liittyisi suuri henkilökohtaisen sijoituksen uhraaminen. (Meyer et al. 1996, 2002, 2004)

Normatiivinen sitoutuminen kumpuaa yksilön yritystä kohtaan kokemasta velvollisuudentunnosta. He ikään kuin kokevat, että heidän tulee jäädä osaksi organisaatiota. Vaikka normatiivinen sitoutuminen perustuukin velvollisuudentunteeseen, on oleellista tehdä ero affektiivisen komponenttiin osittaisten päällekkäisyyksien ilmetessä. On nimittäin hyvin selvää, että velvollisuudentunnetta organisaatiota kohtaan ei voi rakentua ellei työntekijällä ole positiivista tunnesidettä organisaatiota kohtaan. (Meyer et al. 1996, 2002, 2004)

3.2.2 Sitoutumisen psykologinen riippuvuus

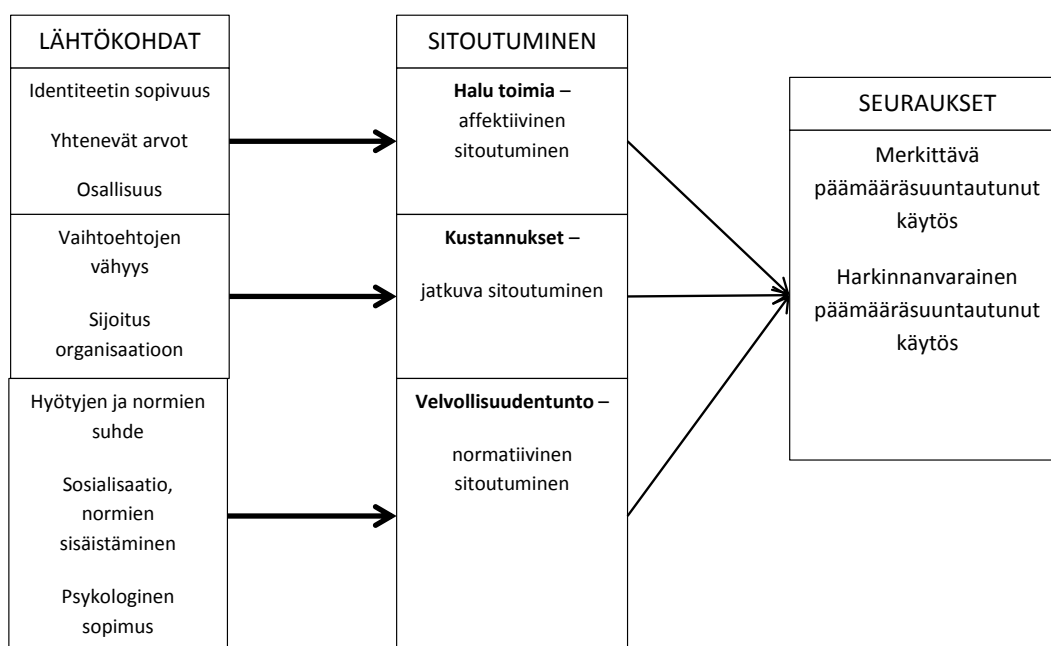
Vuonna 1986, kun Charles O'Reilly ja Jennifer Chatman julkaisivat myös myöhemmin paljon käytetyn tutkimuksensa koskien organisaatiositoutumisen psykologista riippuvuutta, oli havaittu tarve kyseisenkaltaiselle tutkimukselle, koska aiemmat työt eivät keskittyneet niinkään sitoutumisen psykologiseen ulottuvuuteen. Tämä siitäkin huolimatta, että organisaatiositoutuminen oli jo lunastanut paikkansa osana organisaatiokäyttäytymisen tutkimusta. Valinnees- ta sekavuudesta ja konsensuksen puutteesta huolimatta lukuisille tutkimuksille löytyi yhdistävä tekijä eli yksilön psykologinen riippuvuus organisaatioon. O'Reilly ja Chatman pohjasivat tutkimuksensa Herbert Kelmanin (1958) tutkimukseen, jossa esitellään yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen asennemuutosta käyttämällä luokittelua, joka koostuu mukautumisesta, sisäistämisestä ja samaistumisesta. Heidän moniulotteinen mallinsa perustuu siis ajatukseen, että yksilön psykologinen riippuvuus perustuu asenteisiin ja vaikuttamalla näihin asenteisiin saadaan aikaan muutosta myös sitoutumisessa. Mukautumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa asenne ja käyttäytyminen perustuvat uskomusten ja asenteiden sijaan saatuun palkkioon tai hyötyyn eli näin ollen yrityksen yleinen asenne mahdollisesti eroaa yksilön omasta asenteesta. Sisäistäminen on tilanne, jossa yksilö hyväksyy ja ylläpitää tyydyttävää suhdetta. Toisin sanoen yksilö kunnioittaa arvoja ja on jopa ylpeä kuulumisestaan osaksi organisaatiota, mutta ei tästäkään huolimatta ota niitä omakseen. Samaistumisella taas tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilö hyväksyy suhteen, koska organisaation arvot ja asenteen vastaavat hänen omiaan ja ovat samanlaiset. (O'Reilly et al. 1986, Meyer et al. 2001)

3.3 Sitoutumisen ydinolemus

Lukuisia muun muassa edellä mainittuja teorioita yhdistää ennen kaikkea se, että sitoutuminen nähdään usein moniulotteisena yksilöstä vahvasti riippuvaisena ajattelumallina. Yhteistä teorioille on myös se, että jokaiseen on jollain tapaa liitetty affektiivinen ulottuvuus ja siihen perustuva side, vaikka sen tarkka määritelmä vaihtelee muun muassa tavoitteiden sisäistämisestä tunneperustaiseen sitoutuneisuuteen. Kuten jo aiemmin mainittiin, on sitoutumiselle käsitteenä tyypillistä sen määritteiden monimuotoisuus ja vaihtelevuus asiayhteyden, teorian ja tutkijan mukaan. Eroavaisuudet näkökulmassa johtuvat mahdollisista poikkeuksista painotuksissa. Esimerkiksi kun yksilön sitoutuminen kohdistuu kokonaisuuteen eli esimerkiksi organisaatioon, on tutkimusten näkökulmille yleistä, että käyttäytymiseen heijastuvat seuraukset ovat epäsuorasti tai hyvä jos laisinkaan havaittavissa. Kun taas yksilön sitoutumisen kohdistuessa yksittäisiin toimintoihin tai tekijöihin on muutokset havaittavissa käyttäytymisessä selvästi. Itse sitoutumisen rinnalle nousee siis myös ajatus sen mahdollisista seurauksista mikä antaa sitoutumiselle itselleen prosessinomaisen luonteen. On selvää, että erityisesti tutkittaessa sitoutumista kokonaisuuteen tai organisaatioon, on käyttäytymisen ennustaminen nykyisten teorioiden avulla hyvin puutteellista, koska teoriat eivät itsessään pyri selittämään eksaktisti sitoutumisen seurauksia vaan ennemmin sitoutumisen taustalla vaikuttavia ajatusmalleja. Tutkittaessa eri teorioiden eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia, voidaan kuitenkin samankaltaisuuksien myötä tiivistää niin kutsuttu sitoutumisen ydinolemus eli yhtäläisyydet vallitsevien teorioiden välillä, jota John Meyer ja Lynne Hersovitch (2001) pyrkivät tiivistämään 2000-luvun alussa valmistuneessa tutkimuksessaan. Sen päämääränä on pystyä erottamaan sitoutumisen ominaispiirteet sekä ydinolemus ja näin irrottaa se muista sitä lähellä olevista käsitteistä kuten motivaatiosta ja osallisuudesta. Vuosikymmenien tutkimuksen ja teoriankehityksen myötä voidaan todeta, että sitoutuminen itsessään voi ilmetä erilaisissa muodoissa ja toisaalta se voi suuntautua erilaisiin kohteisiin. Sitoutuminen voi muun muassa kohdistua muutamia mainitakseni esimerkiksi organisaatioon, työtehtävään, ammattinimikkeeseen tai työyhteisöön. Kaikille näille yhteinen tekijä on kuitenkin sen luonne sitovana voimana. (Meyer et al. 2001)

3.3.1 Sitoutumisen yleinen malli

Malli pyrkii siis selkeyttämään verrattain sekavaa sitoutumisen teorian kenttää. Kokonaisuudessaan lyhyesti kuvattuna mallin lähtökohta on yksilön omat henkilökohtaiset lähtökohdat ja perusteet, joilla on vaikutusta sitoutumiseen liittyvien ajattelumallien rakentumiseen ja sitä kautta itse sitoutumisen muodostumiseen. Kyseiset ajattelumallit taas johtavat sitoutumiseen aikaansaavana voimana, jolla voidaan nähdä olevan havaittavissa olevia seurauksia. Malli siis kuvaa sitoutumista yksilön omista lähtökohdista, sitoutumisen rakentumisen kautta sen havaittaviin seurauksiin.



Kuva 1: Sitoutumisen yleinen malli (mukaillen kaaviota artikkelissa Meyer et al. 2001)

Malliin tarkemmin perehdyttäessä sen ytimessä on sitoutuminen ydinajatus eli yksilön tunne siteestä jotain päämääräsuuntautunutta toimintoa kohtaan. Sen ympärille asettuvat kolmikomponenttimallissa määritellyt sitoutumisen rakentumisen peruselementit eli affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen, jotka viitekehyksessä nähdään yksilön ajattelumalleina, joiden yhdistelmänä itse sitoutuminen rakentuu. Komponentit lyhykäisyydessään kuvaavat yksilön velvollisuudentunnetta, halua toimia ja mahdollisia sitoutumiseen liittyviä tai siitä luopumisesta seuraavia kustannuksia. Komponentit ja sitoutuminen siis itsessään kumpuavat yksilön lähtökohdista. Halu toimia eli affektiiviseen sitoutumiseen liittyvä ajattelumalli voi johtua esimerkiksi yksilön ja sitoutumisen kohteen samanlaisista arvoista, yksilön kokemasta osallisuudesta tai identiteetin sopivuudesta. Velvollisuudentunne eli mallin normatiivinen ulottuvuus taas juontuu hyötyjen ja normien vastavuoroisuudesta muodostamasta suhteesta, josta velvollisuus syntyy, normeihin samaistumisesta ja sitä kautta sosialisaatiosta ja psykologisista sopimuksista, joita yksilö tekee toimiessaan osana organisaatioita ja erilaisia kokonaisuuksia, kun taas jatkuva sitoutuminen lähtee yksilön mahdollisesta sijoituksesta organisaatioon ja vaihtoehtojen vähyydestä. (Meyer et al. 2001)

Lähtökohtien ja sitoutumisen sekä sen rakentumisen kautta päädytään itse sitoutumisen seurauksiin. Tällöin keskiössä on yksilön merkittävä päämääräsuuntautunut käytös, joka voi vaihdella suuresti esimerkiksi sitoutumisen kohteen vaihdellessa, mutta joka tapauksessa merkittäväksi nousee nimenomaan toiminnan kohdistuminen tiettyyn tavoitteeseen ja sen saavuttamiseen. Itse käytös voidaan edelleen määrittää joko laajasti tai vastaavasti suppeasti sen mukaan kuinka laajalti sitoutumista seuraavan käyttäytymisen seuraukset ovat nähtävissä. Laajasta puhuttaessa sitoutuminen kohdistuu mahdollisesti koko

organisaatioon, kun taas suppea käytös kohdistuu mahdollisesti yksittäiseen työtehtävään tai esimerkiksi työtoveriin. Merkittävää päämääräsuuntautunutta käytöstä tukee yksilön omaan harkintaan perustuva päämääräsuuntautunut käytös. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilöllä itsellään on tietyssä määrin mahdollisuus vaikuttaa käyttäytymiseensä esimerkiksi määrittelemällä omaa työpanostaan, käyttämäänsä aikaa tai yksinkertaisesti tekemällä päätöksen jatkaako organisaation palveluksessa. Huomionarvoista on, että yksilön omaan haluun toimia organisaation eduksi perustuva sitoutuminen on usein luonteeltaan vahvempaa kuin velvollisuuteen tai kustannuksiin perustuva sitoutuminen. (Meyer et al. 2001)

4 VAPAAEHTOISUUS JA ORGANISAATIOT

4.1 Vapaaehtoisuus

Vapaaehtoisuus on toimintaa, jossa yksilö antaa omaa aikaansa ja työpanostaan toimiakseen yhteisön tai ei-kaupallisen organisaation hyväksi, jotta tämä saavuttaisi tavoitteensa ja määränpänsä. Tällaiseen toimintaan osallistuva henkilö voidaan määritellä vapaaehtoiseksi (Weiner 2011). Vapaaehtoistoiminnan on havaittu noudattavan yhteiskunnassa ilmeneviä trendejä sekä muutoksia, vaikka on huomattavaa, että vapaaehtoistoiminta mahdollisesti luo niitä myös itse. Vapaaehtoistoiminnan voidaan yksilön näkökulmasta ajatella perustuvan perinteisen yhteistoiminnan tapoihin sekä sen kaipuuseen samaan aikaan, kun antamisen, auttamisen sekä osallisuuden arvot nousevat oleellisiksi. (Nylund et al.) Tyypillistä vapaaehtoiselle toimijalle on aktiivisuus sekä halu antaa työpanostaan ja etsiä sopiva kohde, sen sijaan, että hän vain jäisi odottamaan sopivan kohteen löytymistä, jonka yhteydessä auttamishalu tai halu osallistua syntyy. Yleisesti kohde on jo toiminnassa oleva organisaatio, jonka jäseneksi halukas vapaaehtoinen hakeutuu. (Varela 2013). Toisaalta vapaaehtoisuus voidaan määritellä myös prososiaalisena, eli toista jopa vierasta ihmistä tai yhteiskuntaa hyödyttävänä käyttäytymisenä, joka on luonteeltaan pitkäaikaista ja suunniteltua. Vapaaehtoisuus voidaan siis ymmärtää myös sosiaalisen osallisuuden muotona, joka edesauttaa niin kutsuttua yhteistä hyvää. (Vecina et al. 2013) On huomionarvoista huomata, että vapaaehtoinen toiminta ei aina perustu auttamis- tai osallistumishaluun, vaan organisaatioon liittymisen taustalla voi olla myös yksilön näkemys siitä, että on oleellista osallistua esimerkiksi sosiaalisten kontaktien tai puhtaasti koetun paineen takia. On kuitenkin tyypillistä, että tällaisten henkilöiden sitoutumisen taso on verrattain alhainen. (Catano et al. 2001). Perinteisesti Suomessa vapaaehtoisuus on ollut luonnollinen osa ihmisten arkipäivää, mutta huonojen taloudellisten aikojen myötä tilanne on muuttunut. Osa perinteisesti hyvinvointiyhteiskunnalle kuuluneista toiminnoista on siirretty vapaaehtoisorganisaatioiden vastuulle julkishallinnon toimesta. (Yeung 2002) Monissa maissa onkin herätty vapaaehtoissektorin muutokselle ja

ymmärretty toiminnan yhteiskunnallinen ja taloudellinen merkitys. (Varela 2013)

4.2 Vapaaehtois- ja ei-kaupallinen organisaatio

Vapaaehtoisorganisaatiot ovat lyhyesti määriteltynä organisaatioita, joissa organisaation sekä siihen kuuluvan yksilön välillä ei ole perinteistä työsuhdetta, vaan kaikki organisaation toimijat ovat osallisia perustuen vapaaehtoisuuteen. (Catano et al. 2001, Weiner 2011) Ei-kaupallinen organisaatio ei ole synonyymi termille vapaaehtoisorganisaatio. Siinä missä vapaaehtoisorganisaatiossa kaikkien jäsenten työpanos perustuu vapaaehtoisuuteen, voi ei-kaupallisessa organisaatiossa työskennellä ihmisiä myös työsopimuksen määrittelemässä työsuhhteessa, mutta organisaation tavoite ei perustu taloudellisen voitontavoitteluun. Hyvin usein käsitteisiin kuitenkin törmää käytettävän rinnakkain ja jopa niin, että täysin vapaaehtoisuuteen perustuva organisaatio nimetään voittoa tavoittelemattomaksi tai ei-kaupalliseksi organisaatioksi. (Drucker 2008 s.27-33) Ei-kaupalliset organisaatiot ovat nyky-yhteiskunnassa hyvin merkittävässä roolissa, koska se on kaikkein voimakkaimmin kasvava organisaatiotyyppi. Organisaatiot itsessään voivat olla hyvinkin erilaisia ja jopa vastakohtia toisiinsa nähden toisten ollessa kooltaan hyvin pieniä ja toisten jopa monikansallisia. (Lee Varela 2013) Tällaisista organisaatioista voi olla esimerkiksi erilaiset hyvinvointiyhteiskuntaan liittyvät peruspalvelut kuten sairaalat, joiden pääasiallinen tarkoitus on hoitaa sairauksia tai kaikkien hyvin tuntema Punainen Risti. (Drucker 2008 s.27-33)

Sinällään erot yritysten ja ei-kaupallisten organisaatioiden välillä on suhteellisen pieniä, mutta yksi niistä perustuu tulosalueeseen. Ei-kaupallisen organisaation yksi tavoitteista on vaikuttaa yksilöön ja yhteiskuntaan eli yrityksissä toimintaan vaikuttava tulostavoite ja tuloksen taloudellinen määrittäminen puuttuu tai on toissijainen. (Drucker 2008 s.27-33) Ne eivät siis pyri ensisijaisesti tuottamaan taloudellista voittoa omistajille tai sidosryhmilleen vaan saamaan aikaan jonkinlaista julkista tai yhteiskunnallista hyötyä (Lee Varela 2013). Organisaatioissa, joilla ei ole varsinaista tulosvastuuta ongelmaksi nousee helposti paikoilleen pysähtyminen. Helposti uskotaan sekä lähes sokeasti luotetaan oman toiminnan onnistumiseen ja tulokseen, vaikka todellisuudessa tuloksia ei syntyisikään, vaan ennen kaikkea käytössä olevien voimavarojen uudelleen allokointi olisi tarpeellista. Suoritusten ja tulosten mittaaminen ja hallinta on hyvin vaikeaa organisaatiossa, jossa näitä ei aseteta etusijalle, mutta siitäkin huolimatta jopa tärkeämpää kuin perinteisille taloudellista tulosta tavoitteleville yrityksille. Yrityksissä on helppo arvioida menestystä matemaattisesti, mutta voidaanko esimerkiksi maakuntajoukkojen onnistuminen määritellä aukottomasti esimerkiksi kertaushajotusvuorokausien tai järjestettyjen koulutustapahtumien määrällä. Huomion arvoista ja haastetta huomattavasti lisäävä tuloksen mittaamisessa on se, että tulos realisoituu pääsääntöisesti yleishyödyllisenorganisaation ulkopuolella kuten vapaaehtoisen reserviläisen oppimisessa

sotilaallisuuteen perustuvissa taidoissa, jotka parhaimmillaan ovat sovellettavissa arkielämään. (Drucker 2008, s.27–33; 108–141)

Tuloksen saavuttamisen ja mittaamisen lisäksi liikeyrityksen ja ei-kaupallisen organisaation erot koskevat ihmisten johtamista sekä suhteiden hoitamista. Muun muassa motivoinnin tarve ei-kaupallisessa organisaatiossa on suurempi, kuin liikeyrityksessä, koska puuttuvat onnistumiskokemukset vieraannuttavat helposti organisaatiosta, työn mielekkyyttä käsittelevien kysymysten noustessa mieleen. Kuten jo aiemmin mainittiin osa yleishyödyllisen organisaation työntekijöistä voivat toimia perustuen vapaaehtoisuuteen, jolloin suurin ero on se, ettei heille makseta rahallista korvausta, vaikka mitä enenevässä määrin työtehtävät ovat samoja kuin palkatulla henkilöstöllä jopa johtotehtäviin asti. Yleishyödyllisessä organisaatiossa henkilöstön kannalta oleelliseksi nousee myös selkeys ja avoimuus. On tärkeää, että he tietävät tarkasti oman toimenkuvansa ja tavoitteensa, koska sitä helpommin he voivat tehtävänsä suorittaa ja antaa oman työpanoksensa organisaation hyväksi. (Drucker 2008, s.143-178)

Ei-kaupallisen organisaation kannalta henkilöstöön liittyvä todellinen haaste on saada heidät kehittymään tehtävässään heidän omien ehtojensa ja valmiuksiensa mukaisesti. Tässä onnistuttaessa henkilöstöstä tulee taitavaa, mikä edes auttaa koko organisaation onnistumista. Tämän lisäksi vapaaehtoisorganisaatioille ongelmalliseksi nousee uuden henkilöstö rekrytointi, motivointi sekä pysyvyys. Vapaaehtoisorganisaatiolle osaava ja sitoutunut henkilöstö on toiminnan jatkuvuuden kannalta elinehto ja siksi onkin tärkeää ymmärtää vapaaehtoisuuden taustalla vaikuttavia motiiveja eli näin ollen johdon rooli motivaation sekä sitoutumisen rakentumisessa nousee merkittäväksi. (Varela 2013; Catano et al. 2001) Onnistuakseen vapaaehtoisen henkilöstön ylläpitämisessä on uusien vapaaehtoisten rekrytointi, nykyisten sitouttaminen sekä motivointi syytä ottaa huomioon jo organisaation strategisen suunnittelun vaiheessa. Varhainen asiaan paneutuminen edesauttaa ja järkeistää vapaaehtoisen henkilöstön ylläpitämistä myös myöhemmissä vaiheissa strategian heijastuessa itse organisaation toimintaan. (Willems et al. 2012)

Yleisesti edellä suppeasti kuvatunkaltaista organisaatiota tarkasteltaessa pohdinnan alle nousee kysymyksiä muun muassa johtamistoimien tehokkuudesta sekä yksilöiden sitoutumisen rakentumisesta ja motivaatiosta. Palkkaperustaisessa työsuhteessa yksilön yleisin motivaatiotekijä itse työn tekemiselle on rahallinen korvaus vastikkeena annetusta panostuksesta. Organisaation, ammatin ja työtehtävän valintaan luonnollisesti vaikuttavat myös monet muutkin tekijät, mutta varmistaakseen toimeentulonsa yksilön on tehtävä työtä jossain muodossa, josta hänelle myös maksetaan palkkaa.

4.3 Johtajuus vapaaehtoisorganisaatiossa

Organisaatioiden vapaaehtoiset toimijat voidaan lähes poikkeuksetta jakaa kahteen tasoon eli johtotehtävissä toimiviin vapaaehtoisiiin sekä niihin, jotka eivät

toimi organisaation johdossa. Johtajuus kuitenkin eroaa luonteeltaan verrattuna tulostavoitteellisissa organisaatioissa toimiviin johtajiin, joihin tyypillisesti liitetään valtaa, statusta, merkittäviä palkkioita ja mahdollisuutta itsenäiseen toimintaan. Näitä johtotehtäviin liittyviä ominaispiirteitä voidaan kuitenkin harvoin yhdistää johtajiin vapaaehtois- tai ei-kaupallisissa organisaatioissa. Alaisen ja johtajan välinen vuorovaikutussuhde on luonnollisesti tärkeä kaikenlaisissa organisaatioissa, mutta erityisen merkitykselliseksi se nousee nimenomaan kyseisenkaltaisissa organisaatioissa, koska kaikilla jäsenillä on jatkuva mahdollisuus vetäytyä toiminnasta, ilman esteitä, niin halutessaan. (Catano et al. 2001) Onnistuakseen yleishyödyllisen organisaation johtotehtävissä on johtajan pystyttävä toimimaan jatkuvasti organisaation tavoitteen ja asetetun tehtävän mukaisesti. Hänen oma olemassaolonsa organisaatiossa perustuu nimenomaan kyseiseen tehtävään, joten sen varmistaminen, että kaikki jäsenet ovat sekä omastaan, että organisaation tehtävästä tietoisia, on tärkeää. Organisaation tehtävä itsessään mielletään hyvin pitkäaikaiseksi, mutta tilannesidonnaiseksi eli näin ollen johtajan on havaittava myös mahdollinen muutostarve ja pystyttävä arvioimaan toimintaa kauaskantoisesti säilyttääkseen elinkelpoisuuden. Lisäksi johtajan tulee pystyä arvioimaan saavutettua tulosta ja näin ollen pohtia resursien kohdentamisen onnistuminen sekä mahdollinen tarve muutoksille. (Drucker 2008, s. 21-60)

Johtajalta itseltään vaaditaan vahvaa organisaation tavoitteiden, vahvuuksien ja päämäärien ymmärtämistä sekä sitoutumista niiden saavuttamiseen. Johtajan pohtiessa ainoastaan sitä kuinka johtajasta itsestään tulee tehtävässään onnistuja, päädytään väistämättä lopputulokseen, jossa organisaatio jää varjoon, koska johtajan rooli yhteisen päämäärän saavuttamisessa on keskeinen. (Drucker 2008, s.21-25) Yksilönä johtajan tulee olla halukas ja myös kyvykäs kehittymään ja kehittämisen tulee tapahtua suhteessa organisaation tehtävään. Yksilön kehityksen myötä johtajan ammattitaito lisääntyy mikä parantaa työsuorituksen laatua itsekunnioituksen ja henkilökohtaisen kasvun myötä (Drucker 2008, s.181-182).

Johtajan tulee vaatia organisaation jäseniltä niin paljon, että ainoastaan motivoituneen henkilöt ovat valmiita jäämään. Tämä koskee erityisesti organisaatioita, joissa toimiminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja karsii henkilöstöstä pois, ne jotka eivät ole tehtävänsä sitoutuneita. Koska henkilö ei ole valmis työskentelemään yrityksessä, jonka arvoihin ja visioon hän ei usko, saa vaadittu työpanos myös tällaiset henkilöt vetäytymään. Vapaaehtoisuuteen perustuvan organisaation voidaan todeta onnistuneen, kun yhteisössä vallitsee ilmapiiri, jossa jokainen tuntee olemassa olonsa välttämättömäksi ja tehtävän erityisen tärkeäksi ja on näin ollen valmis antamaan täyden työpanoksensa. (Drucker 2008, s. 181-182)

4.3.1 Johtajuusteoriat

Usein eroja johtajuudessa vapaaehtois- ja työsopimukseen perustuvan organisaation välillä hahmotellaan tunnettujen johtajuusteorioiden kautta. Transformationaalisen teorian mukaan johtajuus vaikuttaa johdettavaan syvällisemmällä tasolla. Sen nähdään olevan johtajan kykyä motivoida yksilöä sekä tukea ja

stimuloida hänen omaa ajatteluaan. Oleellista transformationaaliselle johtajuudelle on johtajan luoma visio. Itse johtamisen tarkoituksena on vision ja inspiraation kautta aktivoita alaisen transformaatioprosessia, jonka onnistuessa yksilö parhaimmillaan sitoutuu vahvasti tai hyväksyy suhteen ja identifikaation myötä organisaation tavoitteen ja arvomaailman. Transformationaalisen johtajuuden tarkoituksena on siis tukea yksilön omia luonteenpiirteitä sekä ominaisuuksia organisaation kannalta parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Onnistuessaan tyypillistä johtajuustyyliä on myös henkilöstön lisääntynyt työtyytyväisyys, sitoutuneisuus sekä parantunut työsuoritus. (Schneider et al. 2011, Catano et al. 2001)

Suomessa yksi esimerkki hyvin suositusta ja ympäri maailman käytössä olevasta transformationaalisen johtajuusteorian soveltamisesta on puolustusvoimilla käytössä oleva syväjohtamisen malli. Malli on kehitetty niin varusmies- kuin upseerikoulutuksen käyttöön yhdistämään teoriaa ja käytäntöä. Ensimmäisen kerran se nousi esille vuonna 1997. Mallin luoja voidaan pitää everstiluutnanttia ja kasvatustieteen tohtoria Vesa Nissistä. Suurin ero syväjohtamisen mallissa ja transformationaalisessa taustateoriassa on syväoppimisen ulottuvuuden sekä suomalaisen kontekstin lisääminen, jonka seurauksena käytännöllisen näkökulman rinnalle nousee vahvasti ajatus yksilön kasvamisesta ja kehittämisestä mallin kautta. Oppimisen nähdään olevan elämän mittainen prosessi, koska yksilö kohtaa jatkuvasti uusia haasteita ja tilanteita, joista hänellä on mahdollisuus omaksua jotain uutta. Myös johtaminen on siis osaamista, jota voidaan tietyissä rajoissa kehittää oppimalla. Malli itsessään yhdistää oppimisen sekä johtamisvalmennuksen ja päättyy näin ollen johtamiskäyttäytymisen viitekehykseen. Viitekehyksen lähtökohtana on johtajan henkilökohtainen persoonaan sitoutuva valmius, joka muodostuu yksilöstä itsessään sekä hänen oppimispotentiaalistaan. Siihen liittyy olennaisesti johtajan ammattitaito eli tarvittava tietotaito. Toinen taso koostuu johtamiskäyttäytymisestä, jota pidetään koko mallin tärkeimpänä osana. Käytännössä johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan sitä johtajan toimintaa, joka voidaan havainnoida ulkopuolelta. Tyypillistä johtamiskäyttäytymiselle on vuorovaikutus sekä toimintaympäristö ja sen vaikutus johtajuuteen. Kuusi johtamiskäyttäytymisen ulottuvuutta ovat luottamuksen rakentaminen, joka on vuorovaikutuksen perusta, inspiroiva tapa motivoida, jolla tarkoitetaan tavoitteellisuutta ja johtajan kykyä sitoa alaisiaan siihen, älyllisestä stimuloinnista eli alaisten innovatiivisuuden ja luovuuden tukemista, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, joka on aitoa kiinnostusta ja positiivista ihmiskäsitystä, kontrolloiva johtaminen, joka perustuu valvontaan, seurantaan ja sanktioihin sekä passiivinen johtaminen, jota ei sinällään voida edes määritellä johtajuudeksi aktiivisena käyttäytymisenä, koska johtaja puuttuu asioihin vasta lähes pakotettuna. Lopulta johtajan omien valmiuksien ja myös muiden havaitseman johtamiskäyttäytymisen myötä päädytään johtamistoiminnan vaikutuksiin. Tyytyväisyys on suoraan tyytyväisyyttä esimeistä kohtaan, tehokkuudella tarkoitetaan johtajan organisaatiossa aikaansaamaa tehokkuutta ja yrittämisen halu alaisten tahtoa kasvaa ja sitoutua sekä mahdollisesti vapaaehtoisesti panostaa lisää organisaation kyseisen esimiehen alaisuudessa. Koska malli on tarkoitettu johtamiskoulutuksen työvälineeksi, tarjoaa se apuvä-

lineen oman johtamistoiminnan arvioinnille ja sitä kautta henkilökohtaiselle kehitymiselle. (Johtajan käsikirja 2012; Nissinen 2009)

Transformationalisen johtajuusteorian ohella toinen vapaaehtoisten johtajuuden yhteydessä tutkittu eettisen johtajuuden suuntaus on palvelujohtajuus. Koska teoriat edustavat samaa suuntausta, on niillä luonnollisesti yhteneväisiä tekijöitä, mutta suurin ero on johtajan fokuksessa. Siinä missä transformationaalinen johtajuus keskittyy organisaation tulokseen, on palvelujohtajuuden keskipiste organisaation tavoitteen ohella myös vastuullisuudessa, moraalisissa sekä erityisesti alaisten, mutta toki myös muiden sidosryhmien hyvinvoinnissa. Yksinkertaistaen palvelujohtaminen koostuu siis kahdesta ydinajatuksesta eli johtajan eettisestä käyttäytymisestä sekä alaisista välittämisestä. (Schneider et al. 2011) Usein palvelujohtajuus teoriana sekoitetaan termiin palvelujohtaminen, jolla tarkoitetaan markkinoinnin tutkimuksessa esiin nousutta käsitystä asiakkaan roolin muuttumisesta passiivisesta aktiiviseksi (Leppiniemi 2015). Palvelujohtajuus on teoria, jonka kehitti Robert K. Greenleaf vuonna 1977. Se lähtee ajatuksesta, jonka mukaan alaisiltaan palvelua saadakseen tulee johtajan olla palvelija itse ensin. Johtajan tulee siis aktiivisesti motivoida sekä opastaa alaisiaan, jotta heille jäisi tunne välittävästä ja toivoa herättävästä johtaja-alainen suhteesta. (Greenleaf 1977, Schneider et al. 2011)

Palvelujohtamisen ja transformationaalisen johtamisen eroja vapaaehtoisorganisaatioissa on tutkittu melko vähän ja siksi on mahdotonta yleistää sitä, kumpi olisi kyseisen kaltaiselle organisaatiolle alaisen näkökulmasta kannattavampi lähestymistapa. Viitteitä palvelujohtajuuden toimivuudesta antaa kuitenkin alaisten positiiviset kokemukset onnistuneesta valtuuttamisesta, joka juontuu palvelujohtamisen fokukselta. (Schneider 2011)

4.4 Sitoutuminen vapaaehtoisorganisaatioon

Osana vapaaehtoistoimintaa sitoutuneisuus (engagement) ja sitoutuminen (commitment) voidaan erottaa käsitteellisesti toisistaan erillisiksi, vaikka niitä vapaaehtoisuuteen perustuvissa organisaatioissa onkin tutkittu verrattain hyvin vähän. Sitoutuneisuuden on katsottu liittyvän yksilön hyvinvointiin, kuten itsensä hyväksymiseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja autonomiaan, kun taas sitoutuminen on tekemisissä pitkällä tähtäimellä yksilön haluun jäädä osaksi organisaatiota. Tässä valossa voidaan siis todeta, että jos organisaatio haluaa pitkäaikaisen jäsenen, tulee sen kiinnittää huomiota ja keskittyä sitoutumisen tunteeseen. Jos taas yritys pyrkii jäsentensä positiiviseen minäkuvaan ja käsitykseen elämästä on sitoutuneisuuden tunteen vahvistaminen oleellista. Näin ollen myös vapaaehtoisorganisaatiossa tekijä joka saa yksilön jäämään on organisaatiositoutuminen, kun taas sitoutuneisuus saa aikaan hyvää oloa. Sitoutuneisuuden tunteen myötä lisääntynyt positiivisuus usein lisää sitoutumista mikä on syytä ottaa huomioon vapaaehtoisten tyytyväisyyden lisäämiseksi ja suhteen pidentämiseksi. (Vecina 2013)

Vapaaehtoistoimintaan ei-rahallista vastiketta kuulu, minkä tähden on syytä pohtia niitä tekijöitä, jotka saavat yksilön tästäkin huolimatta panosta-

maan valitsemaansa vapaaehtoisuuteen perustuvaan organisaatioon. Tutkimuksessa Victor M. Catano, Morgan Pond ja E. Kevin Kelloway ovat eritelleet vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen liittyviksi tekijöiksi muun muassa positiivisten asenteiden kasvun, halukkuuden osallistua vastuulliseen toimintaan sekä itsensä kehittämisen. Vapaaehtoisuuteen perustuvissa organisaatioissa yksilön sitoutumisen rakentumiseksi on hyvin oleellista, että yksilön oma arvomaailma ja tavoitteet vastaavat organisaatiossa vaikuttavia uskomuksia ja arvoja. (Catano et al. 2001) Vapaaehtoistoinnalla on myös havaittu olevan terapeuttisia vaikutuksia. Myös sosiaaliset verkostot, kuten hyvät organisaation sisäiset ihmissuhteet sekä organisaatiossa saatu tuki, koulutus ja positiiviset työtehtävät lisäsivät vapaaehtoisten halua jatkaa toimintaa osana organisaatiota (Hidalgo et al. 2009)

Vapaaehtoistyöskentelyn ilmiönä tekee mielenkiintoiseksi kysymys siitä, miksi yksilö suostuu työskentelemään organisaation hyväksi saamatta siitä itselleen korvausta kuten esimerkiksi palkkaa tai työhön liittyvää jatkuvuutta. Tyypillistä on, että myös vapaaehtoiset työntekijät sitoutuvat organisaatioon hyväksyen sen tavoitteet ja arvot. Rooli ja rooli-identiteetti muodostuu vuorovaikutuksessa sekä toimintaympäristössä ja sen tähden ne ovat hyvin vaihtelevia esim. aviopuoliso vs. komppanianpäällikkö. Rooleihin sitoutuminen ja niiden muodostuminen perustuu osittain ulkopuolisiin odotuksiin ja jopa paineeseen sekä toisaalta sosiaalisten sanktioiden pelkoon. Sitoutuminen imagoltaan vetovoimaisiin organisaatioihin on helpompaa kuin ei niin vetovoimaisiin. (Grube; Piliavin)

5 SOSIALISAATIO

Johdatus sosiaalipsykologiaan (Helkama et al. 1998) teoksen mukaan sosialisatio on ”tapahtumasarja (prosessi), jonka kuluessa ihminen oppii yhteiskunnan jäsenenä toimiessaan tarvittavat tiedot, säännöt, käsitykset ja asenteet”. Määritelmän mukaisesti sosialisatiota voidaan siis kuvata sarjana tapahtumia, joiden myötä yksilö oppii ja omaksuu taitoja ja valmiuksia, jotka mahdollistavat sujuvan toimimisen osana yhteisöä ja yhteiskuntaa. Yksilö siis oppii ja sisäistää erilaisia yhteiskuntaan ja hänen omaan asemaansa liittyviä rooleja toimiessaan yhteisön jäsenenä. Pelkkä ihmisen vähäisiin vaistoihin perustuva osaaminen on hyvin ohutta ja puutteellista, eikä näin ollen johda toimintaa pitkälle saatikka yleisesti toivottuun lopputulokseen. Ihmiskunnan mittakaavassa perinteisen näkökulman mukaan sosialisatio voidaan nähdä kulttuurin siirtymänä sukupolvelta toiselle, jolloin omaksujan rooli nähdään passiivisena. Tämän näkemyksen rinnalle on noussut näkökulman uuden toimijan eli sosiaalipsykologisesti lapsen tai nuoren oman aktiivisen panostuksen merkityksestä osana sosialisatioprosessia. Itse sosialisatioprosessin voidaan ajatella jakautuvan useampaan osaan eli minän ja identiteetin syntyyn sekä vuorovaikutukseen perustuvaan sosiaalisen kehitykseen ja sen myötä yksilö oppii omalle yhteisölleen tai yhteiskunnalleen tyypillisiä ajattelu- ja toimintatapoja (Pirskanen 2007, s. 111–142)

Yleisesti sosialisatiosta puhutaan psykologian, sosiologian ja sosialisatiopsykologian osana nimenomaan lapsiin ja nuoriin liittyvänä ilmiönä, jonka kautta sosialisatioprosesseissa yksilöt sisäistävät yhteiskunnalle ominaisia ajattelun ja toiminnan tapoja samalla kuitenkin luoden itselleen yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen perustuvia identiteettejä. Uuden käsityksen mukaan sosialisatioprosessien omaksujat myös pyrkivät ymmärtämään sekä tulkitsemaan ympäröivää yhteiskuntaa voidakseen toimia osana sitä. Ihmisikään suhteutettuna sosialisatio voidaan jakaa kahteen vaiheeseen eli primaari- ja sekundaarisosialisaatioon. Primaarisosialisaatiolla tarkoitetaan lapsuusajan ja erityisesti ensimmäisten vuosien sosialisatiota, joka siis kytkeytyy vahvasti perheeseen sosialisatioympäristönä. Lapsi itse ei voi ymmärrettävästi valita niitä yksilöitä joiden kanssa se kasvaa. Kyseiset yksilöt ovat kuitenkin merkittävässä roolissa, koska he välittävät toiminnallaan merkityksiä ja tapoja yhteiskunnasta, jotka

lapsi sisäistää ja myös samaistuu siihen. Primaarisosialisaation aikana lapsi siis oppii ympäröivän yhteisön kulttuurin, mutta samalla rakentaa vuorovaikutuksessa subjektiivisen ja verrattain vakaan identiteetin sekä minäkuvan. Primaarisosialisaatiolla on tulevaisuuteen vahvasti heijastava vaikutus, koska lapsi kokee kaiken hyvin objektiivisesti, minkä tähden nuorena opitut arvot ja asenteet ovat vahvasti pysyviä myös aikuisiällä. (Pirskanen 2007, s.111–142)

Siinä missä osana primaarisosialisaatiossa sisäistetään ja kasvetaan ympäröivään maailmaan ja yhteiskuntaan, liittyy sekundaarisosialisaatio myöhemmissä elämänvaiheissa esiin nousevien osakokonaisuuksien oppimiseen ja sisäistämiseen. Primaarisosialisaation jälkeen yksilö liittyy elämänsä aikana osaksi lukuisia erilaisia yhteisöjä, joissa tehokkaasti toimiakseen hän kasvaa sosialisaation kautta osaksi myös tällaisten yhteisöjen toimintaa. Sekundaarisosialisaation myötä primaarisosialisaatioprosessissa omaksuttujen minäkuvan ja identiteetin varaan rakentuu uusien tilanteiden ja yhteisöjen vaatimia rooleja. Koska sekundaarisosialisaatiossa roolit rakentuvat jo olemassa olevan minäkuvan päälle, on ymmärrettävää, että ne ovat heikompia ja samaistumisen aste alhaisempaa kuin primaarisosialisaatiossa. (Pirskanen 2007 s. 111- 142)

5.1 Sosialisaatio organisaatiossa

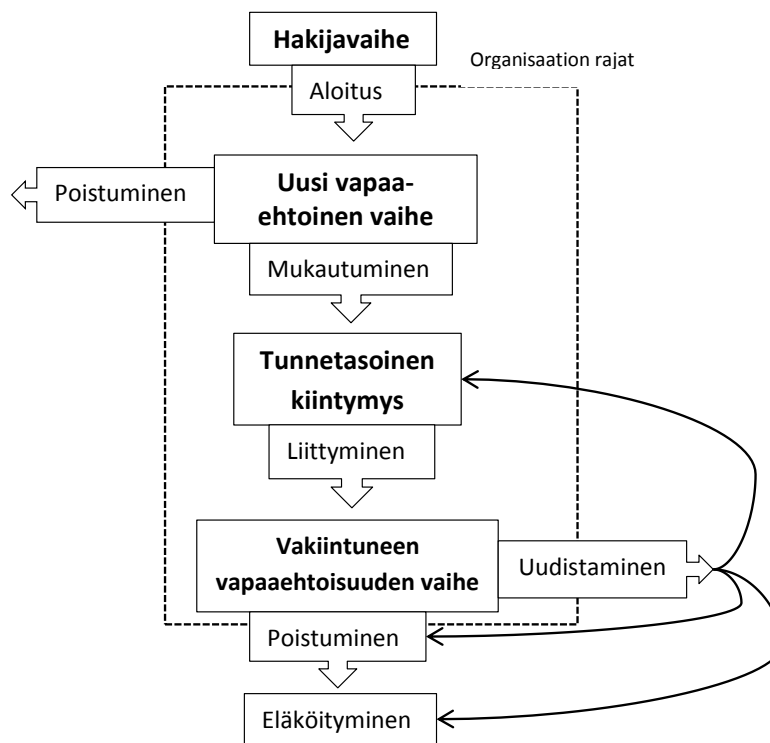
Käsitystä sekundaarisosialisaatiosta on yksinkertaista ja luonnollista soveltaa myös organisaatioympäristöön. Silloin roolioppimisen ohella erityisesti näkemys kulttuurin yksisuuntaisesta siirrosta nousee merkittäväksi, vaikka myös yksilön omalla aktiivisella osallistumisella on merkitystä onnistuneen sosialisaatioprosessin kannalta. (Helkama et al. s.81-87) Organisaatio on uusi yhteisö, jonka jäseneksi toimijan tulee sosialisaatioprosessin kautta kasvaa toimiakseen tehokkaasti osana sitä. Uusi toimija on uuden omaksuja, joka aktiivisesti omalla panostuksellaan pyrkii sisäistämään organisaation toimintatavat, käsitykset ja asenteet, jotka mahdollistavat osallistumisen organisaation toimintaan sekä luo itselleen näin yhteisöön istuvan roolin. Samalla uusi jäsen pyrkii hahmottamaan organisaatiossa vallitsevan ympäristön tilanteen, joka selkiytyy sosiaalisten vihteiden ja suoran informaation kautta (Haski-Leventhal 2008). Rooli ei siis ole niin yksinkertaista kuin esimiehen määrittämä työtehtävä vaan yksilön subjektiivisesti rakentunut käsitys omasta itsestä suhteessa muuhun organisaatioon mistä johtuen se on käsitteenä huomattavasti paljon monitasoisempi. (Pirskanen 2007, s.111–148) Suhteessa sitoutumiseen sosialisaatio voidaan nähdä prosessina, jonka kautta yksilö sopeutuu osaksi työyhteisöä ja antaa oman panostuksena organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi eli näin ollen sitoutuminen on ikään kuin onnistuneen sosialisaation prosessin tuotos. Sitoutumisen lisäksi onnistuessaan sosialisaatio vaikuttaa positiivisesti myös työhön liittyviin asenteisiin kuten työtyytyväisyyteen ja motivaatioon sekä työhön liittyvään yksilön käyttäytymiseen eli esimerkiksi työtyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen ja vähentävästi henkilöstön vaihtuvuuteen. (Simosi 2009) Tutkittaessa sosialisaation ja sitoutumisen välistä suhdetta nousee toistuvasti esille Meyerin ja Allenin esittämän kolmikomponenttimallin yksi osa-alue eli affektiivinen sitoutuminen.

Tämä johtuu erityisesti siitä, että affektiivisella sitoutumisella on havaittu olevan suurin vaikutus, koska mallin kolmesta osatekijästä sen on todettu parhaiten kuvaavan yksilön sopeutumista osaksi organisaatiota. (Simosi 2009)

5.2 Sosialisatio vapaaehtoisorganisaatiossa

Erityisen tärkeäksi sosialisatio nousee nimenomaan vapaaehtoisorganisaatiossa, joissa suoritteista ei makseta rahallista korvausta ja näin ollen yksi oleellinen motivaatioon ja sitoutumiseen oleellisesti vaikuttava tekijä puuttuu. Onnistunut vuorovaikutus esimiesten ja vertaisten välillä mahdollistaa organisaation arvojen, käyttäytymismallien ja tavoitteiden oppimisen, joiden on todettu olevan oleellisia tekijöitä osana onnistunutta suoritusta toimittaessa organisaatiossa. Sosialisatian ja positiivisten kokemusten myötä organisaation jäsenen sitoutuminen sekä osallisuus vahvistuvat, mikä on oleellista vapaaehtoisorganisaation jatkuvuuden tähden. (Catano et al. 2001) Tyypillistä vapaaehtoisen sosialisatiolle on rooliin liittyvien odotusten epäselvyys sekä vähäinen perehdyttämisen tai tehtävän opettamisen määrä. Usein vapaaehtoiset oppivat mahdollisesti jopa epäselvästi määritellyn tehtävän sisällön jo toteuttaessaan sitä. Onnistuessaan sosialisatian lisää vähitellen yksilön sitoutumista organisaatioon mikä selittää prosessin tärkeyden nimenomaan vapaaehtoisuuteen perustuvissa organisaatioissa. Huomion arvoista on se, että aiemmin esitellyn kolmikomponenttimallin mukaisesti on mahdollista, että yksilön sitoutuminen nousee vapaaehtoisorganisaatiota kohtaan korkeammalle kuin organisaatiota, josta hänelle maksetaan rahallista korvausta. (Haski-Leventhal 2008)

Useissa sosialisatiota kuvaavissa malleissa ja teorioissa on sosialisatio vapaaehtoisorganisaatiossa näkökulma jäänyt vaille huomiota mikä kuitenkin on oleellista, koska nimenomaan oppimalla ja sisäistämällä organisaatiokulttuurin, arvomaailman ja käytänteet vapaaehtoinen sitoutuu osaksi organisaatiota. Tutkimukselle on myös ollut tyypillistä keskittyminen vain yhteen osaluueeseen tai sosialisatioprosessiin portaittaisena ilmiönä ilman näkemystä muutoksesta ja syistä muutoksen takana.



Kuva 2: Vapaaehtoisuuden vaihe- ja muutosmalli, Haski-Leventhal et al. 2008

Haski-Leventhalin ja Bargalin (2008) malli pyrkii avaamaan vapaaehtoisten sosialisatioprosessia nimenomaan muutoksen ja vaihteellisuuden kautta kehittämällä vapaaehtoisten vaihe- ja muutosmallilla. Malli itsessään on kehitetty verrattain ainutlaatuisessa kontekstissa, mutta tästä huolimatta sen ydinajatusta voidaan hyödyntää myös muihin asiayhteyksiin, koska se tarjoaa käsitteellisen viitekehyksen siitä kuinka vapaaehtoisorganisaatiossa yksilön sosialisatio syntyy. Lisäksi malli tarjoaa valtavirrasta poikkeavan näkemyksen, jossa sosialisatio jatkuu vain ensimmäisten kuukausien sijaan koko yksilön ja organisaation suhteen kestäväksi prosessiksi. Mallille ominaista on se, että siinä esiintyy vuorotellen itse muutos tasolta toiseen, jota seuraa vaihe eli pidempi aikainen sosialisatiotaso. Mallin mukaan sosialisatio alkaa jo ennen varsinaista organisaatiojäsenyyttä eli henkilön hakeutuessa organisaation jäseneksi. Tässä eli *hakijavaiheessa* vapaaehtoinen on saanut informaatiota kohdeorganisaatiosta ja sitä kautta luonut mielikuvan mahdollisesti etsimällä informaatiota itse tai esimerkiksi tuntemalla jonkin organisaatiossa jo vaikuttavista jäsenistä. Näkemys organisaatioympäristöstä ja mahdollisesta tulevasta työtehtävästä on hyvin heikko ja siksi myös monitulkintainen. Tunnetasolla hakija voi kokea jännitystä, pelkoa tai innostusta ja hänen näkökulmansa ja asenteensa ovat idealistiset. Hakija sitoutumistaso on vielä hyvin matala, mutta motivaatio työskennellä epäitsekästä on selvästi olemassa. Myöskään varsinaista suhdetta organisaatioon ja sen muihin jäseniin ei ole muodostunut, koska näkemykset perustuvat ainoastaan hakijan itse luomiin mielikuviin, ei siis todelliseen kontaktiin.

Hakijasta tulee organisaatioon kuuluva aloittava vapaaehtoinen *aloitukseen* liittyvän muutoksen kautta. Kyseinen muutos koostuu valinnasta, perehdyttämisestä ja varsinaisen vapaaehtoistyön aloittamisesta. Tutkittavalle organisaatiolle eli maakuntajoukoille on tyypillistä, että kyseisessä muutoksessa tai mahdollisesti seuraavassa vaiheessa, vapaaehtoinen allekirjoittaa myös sitoumuksen vapaaehtoistoiminnasta harjoitusaikataulun niin mahdollistaessa. Muutoksen aikana vapaaehtoinen luo myös ensimmäisen mielikuvan organisaatiosta.

Tultuaan valituksi ja päästyään osaksi organisaatiota alkaa *uusi vapaaehtoinen vaihe*. Kyseisen vaiheen pituus on yksilöstä, perehdyttämisestä ja organisaatiosta riippuen muutamien kuukausien mittainen. Tällöin yksilö sekä muut organisaatiossa toimivat mieltävät tulokkaan jo osaksi organisaatiota ja tulokas yrittää hahmottaa edelleen omaa tehtäväänsä ja jatkaa suhteiden luomista, mutta tyypillisesti kokee osaamisensa ja kokemuksensa organisaatiosta vielä rajallisina mikä saattaa aiheuttaa turhautuneisuutta. Tästä huolimatta hän pystyy hoitamaan vaaditut tehtävät. Vaiheen aikana vapaaehtoinen saa myös lisää informaatiota koskien organisaatiota, mikä saattaa johtaa pettymyksiin ja ristiriitoihin arvojen ja toimintatapojen ollessa mielikuvista poikkeavia. Kyseisessä vaiheessa piilee myös mahdollisen roolikonfliktin riski, johon vahvasti vaikuttaa muun muassa vapaaehtoisen puutteellinen koulutus. Tässä yhteydessä roolikonfliktilla tarkoitetaan tilannetta, jossa vapaaehtoinen kokee omaan rooliinsa kohdistuneita ristiriidassa keskenään olevia odotuksia. Pahimmillaan virheelliset odotukset ja mielikuvat tai roolikonfliktit saattavat johtaa vapaaehtoiseen organisaatiosta poistumiseen.

Mukautumiseen liittyvässä muutoksessa uudesta vasta-alkaneesta vapaaehtoisesta muodostuu taitava ja tunnetasolla sitoutunut organisaation jäsen. Muutokseen liittyvät myös yksilön roolin vahvistuminen ja luottamuksen lisääntyminen niin organisaatiota kuin omaa osaamista kohtaan. Mahdolliset poistumat vapaaehtoistoiminnasta tapahtuvat pääsääntöisesti, joko ennen vapaaehtoisen muutosta osaavaksi jäseneksi tai vaihtoehtoisesti vasta koko prosessin päätteeksi.

Tunnetasoisen kiintymyksen vaiheessa vapaaehtoinen pystyy jo toimimaan annetussa tehtävässään tuntien olonsa osaavaksi ja itsevarmaksi, mutta uudelle vapaaehtoiselle ominainen innokkuus on vielä läsnä erilaisten työtehtävien liittyvien monitulkintaisuuksien ollessa jo ohi. Tunnetasolla vaiheeseen liittyy paljon vaihtelua innostuksen ja korkean työtyytyväisyyden kokemuksista aina mahdollisiin aallonpohjiin. Tässä vaiheessa sitoutumisen taso on kuitenkin jo verrattain korkealla ja myös organisaatioon samaistuminen on mahdollista, mistä johtuen toiminnan lopettaminen kyseisessä vaiheessa ei ole tyypillistä.

Liittymismuutoksessa jo kokemusta kerännyt osaava vapaaehtoinen liittyy entistä vahvemmin osaksi organisaatiota samalla saavuttaen niin kutsutun vanhemman vapaaehtoisen statuksen. Kyseinen status saavutetaan, kun suurin osa yksilön vielä tulokkaaksi mieltäneistä organisaationjäsenistä ovat poistuneet organisaatiosta tai, jos vapaaehtoinen kohoaa organisaatiossa korkeampaan asemaan. On syytä huomata, että kyseiseen muutokseen liittyy myös roolin uusiutumista, vaikka muutos tapahtuukin verrattain hitaasti.

Vakiintuneen vapaaehtoisuuden vaiheessa, joka saavutetaan tilanteesta ja yksilöstä riippuen jopa vuosien päästä vapaaehtoisuuden aloittamisesta, kääntyy

toiminta ikään kuin laskuun. Vapaaehtoisten osaaminen on jo merkittävän korkealla tasolla ja heistä on tarvittaessa tukea uudemmille toimijoille. Vaiheen jatkuessa riittävän kauan ilmenee kuitenkin helposti väsymystä ja kyvyttömyyttä olla tunnetasolla enää niin vahvasti sitoutunut, myös motivaation lasku on vaiheelle tyypillistä.

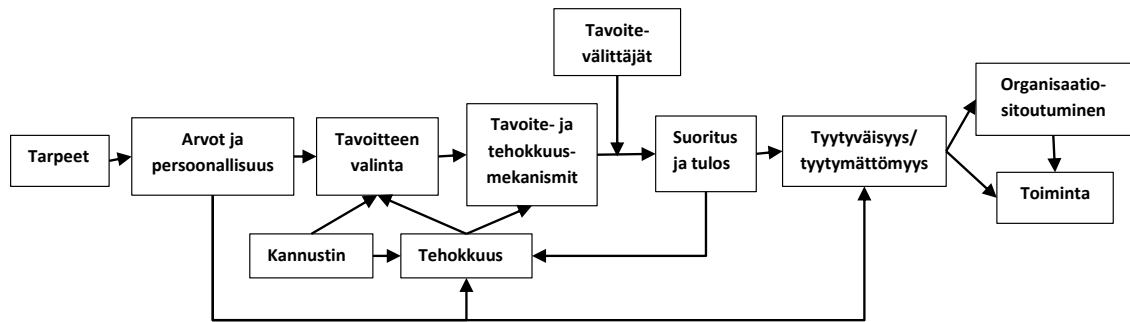
Kyseisen kaltaista vakiintuneisuuden vaihetta seuraa kaksi mahdollista muutosta, jotka ovat joko *organisaatiosta poistuminen* tai *itsensä uudistaminen*. Itsensä uudistamisen myötä vapaaehtoinen pohtii omaa asemaansa sekä omia motiivejaan sekä asenteitaan, mikä mahdollisesti johtaa motivaation parantumiseen. Vapaaehtoinen saattaa huomata olevansa edelleen organisaatiolle merkityksellinen tai he huomaavat toiminnassa psykologisia etuja, jotka saavat jatkamaan vapaaehtoisuutta. Kylläntyminen saattaa johtua myös roolista, joten vakiintuneeseen vaiheeseen mahdollisesti auttaa yksilön roolin muutos organisaatiossa. Mahdollinen hetkellinen vetäytyminen tehtävästä voi myös olla toimenpide, joka auttaa löytämään motivaation. Organisaatiosta poistuminenkin edellyttää henkilökohtaista pohdintaa, jonka lopputulos on toiminnan lopettaminen. Poistuma harvoin tapahtuu täysin yhtäkkiä vaan ennemmin asteittain osallisuutta vähentämällä. Uupumuksen ja kyllästymisen lisäksi mahdollisia poistumista aikaansaava tekijä on esimerkiksi muiden läheisiksi muodostuneiden organisaation jäsenten lopettaminen mikä vaikuttaa radikaalisti ihmissuhteisiin.

Vaiheista viimeinen on *eläköityminen*, jolloin vapaaehtoinen jättää organisaation toiminnan. On mahdollista, että lopettaminen johtuu esimerkiksi loppuun palamisesta ja väsymisestä, mutta tästäkin huolimatta lopettaminen aiheuttaa tyypillisesti hämmennyksen ja surullisuutta, mikä johtuu vapaaehtoistoiminnan myötä syntyneistä ihmissuhteista. Mahdollista on myös, että tunnetasolla irtaantuminen vapaaehtoisorganisaatiosta on vaikeampaa kuin palkkatyöstä, koska sitoutuminen perustuu pitkälti nimenomaan ihmissuhteisiin, sekä muihin psykologisiin tekijöihin. Huomionarvoista on, että yleisellä tasolla sitoutuminen vapaaehtoistoimintaan kuitenkin säilyy, vaikka toiminta organisaatiossa päätyisikin. Tämä näkyy muun muassa myönteisenä asenteena ja velvollisuudentunteena yhteisöä kohtaan.

6 MOTIVAATIO

Motivaatio käsitteenä on melko vaikeasti määriteltävissä, koska se on hyvin vahvasti sidottu ihmiseen, ihmisluontoon ja käyttäytymiseen. Käsite on saanutkin osakseen lukuisia eri lähtökohdista ilmiötä lähestyviä määritelmiä, jotka kuitenkin harvoin, jos koskaan, pystyvät tyhjentävästi selittämään motivaation sisällön. (Meyer et al. 2004) Yhteistä näille teorioille on kuitenkin se, että niiden mukaan motivaatio on aikaansaava voima, jolla on vaikutus yksilön käyttäytymisen muotoon, suuntaan, intensiteettiin ja kestoan.

Yksi tunnetuimmista organisaatiopsykologeista Edwin A. Locke on kehittänyt edelleen yhden laajimmin organisaatioissa käytetyistä motivaatioprosessia kuvaavista teorioista eli päämääräteorian. Se perustuu ajatukseen siitä, että työntekijät ovat työskennellessään motivoituneempia, jos heillä on tiedossaan joko itse tai muiden asettaman selkeät päämäärät ja tavoitteet. Motivaation aikaan saamiseksi tavoitteiden tulisi kuitenkin olla yksilön itsensä hyväksymiä ja mahdollisesti perustuen perustarpeisiin, arvomaailmaan tai yksilön henkilökohtaiseen osaamiseen. Näin ollen mallin keskiössä on siis sellaisten tavoitteiden asettaminen, joiden eteen yksilö on valmis johdonmukaisesti työskentelemään. Locke esittääkin osana tutkimustaan motivaatioprosessin-mallin, joka kuvaa motivaation muodostumista, tavoitteen merkitystä, yksilön toimintaa sekä tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Mallin mukaan yksilön henkilökohtaiset tarpeet sekä arvot ja persoonallisuus ovat tekijöitä jotka vaikuttavat yksilön tavoitteen hyväksyntään. Koska tavoitteet ovat itsessään hyvin erilaisia esimerkiksi vaikeustasoltaan ja vaadittavalta työmäärältään, määrittelevät ne osaltaan hyvinkin vahvasti tavoitteen saavuttamiseksi vaadittavaa toimintaa, sen suuntaa, ponnistelujen laajuutta, kestoja ja suoriutumisstrategioita. Toiminta ja siitä saatu tulos, joka voivat olla esimerkiksi menestys tai palkkiot, osaltaan vaikuttaa oman arvomaailman ja persoonallisuuden ohella tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen, josta positiivisen tuloksen puitteissa mahdollisesti seuraa organisaationaalista sitoutumista tai vaihtoehtoisesti toimenpiteitä kuten esimerkiksi uhmaa, protestia tai työn välttämistä. (Meyer et al. 2004: Locke 1997)



Kuva 3: Päämääräteoria (Locke, 1997)

6.1 Vapaaehtoisen motivaatio

Jo aiemmin on todettu, että vapaaehtoisuuteen perustuvissa organisaatioissa huomion kiinnittäminen sitoutumiseen ja motivaatioon on erityisen tärkeää, koska työntekijöitä vahvasti motivoiva rahallinen korvaus puuttuu. Organisaatioiden tulisi koko suhteen ajan olla hyvin tietoisia vapaaehtoisen motivaatiota ja sitoutumista lisäävistä tekijöistä, jotta he olisivat jatkossakin halukkaita jatkamaan toimimistaan osana kyseistä organisaatiota. Aiheesta tehdyille tutkimukselle on hyvin tyypillistä keskittyä niihin tekijöihin, jotka saavat yksilön aloittamaan vapaaehtoisena toimimisen, vaikka todellisuudessa huomion tulisi keskittyä koko prosessiin sen merkityksellisyyden tähden. Näin myös motivaation vaikutus vapaaehtoisen ja organisaation suhteen kestoon on jäänyt huomattavan vähälle huomiolle. (Millette et al. 2008, Bang et al. 2013) Myös vapaaehtoiskontekstissa motivaation nähdään olevan kuvitteellinen aikaansaava voima, joka kuvaa prosessia, jonka myötä yksilön toiminta alkaa, kohdistuu sekä pysyy yllä. Näin ollen voidaankin ajatella, että yksilön henkilökohtaiset motiivit ovat vahvasti vapaaehtoisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Koska vapaaehtoistyöhön ei liity organisaatiokontekstissa esiintyvää yleisintä motivaatiotekijää eli rahallista korvausta voidaan ajatella, että vapaaehtoisia motivoi ja sitouttaa palkan sijaan omien tarpeiden ja arvojen täytyminen. Ne vapaaehtoiset toimijat joiden henkilökohtaiset tavoitteet tulevat toiminnan kautta täytetyksi ovat tyypillisesti myös motivoituneempia ja vahvemmin sitoutuneita. (Bang et al. 2013)

6.1.1 Motivaatiota lisäävät tekijät

Perehdyttäessä syvällisemmin vapaaehtoisen toimintaa aikaansaaviin tekijöihin voidaan jäsentää kuusi funktionaalista motiivia, jotka ovat arvot, ymmärrys, sosiaalisuus, ura, turvallisuus ja parannus. (Willems et al. 2012) Kyseisiin motiiveihin päädytään myöhemmin vapaaehtoista seuraajuutta käsittelevässä lu-

vussa, koska niihin usein viitataan nimenomaan yksilön piirteitä ja ominaisuuksia käsittelevissä asiayhteyksissä. Arvoihin viitattiin jo aiemmin eli lyhyesti sillä tarkoitetaan omien epäitsekäiden arvojen täyttämistä vapaaehtoistoinnin kautta. Ymmärrys viittaa vapaaehtoisen haluun kehittää toiminnan kautta omaa osaamistaan eli oppia uutta. Sosiaalinen motiivi on kaksiosainen, joissa ensimmäinen osa on sisäinen näkökulma eli halua luoda vapaaehtoisuuden kautta uusia ihmissuhteita, kun taas ulkoisella näkökulmalla tarkoitetaan halua sitoutua yleisesti hyväksyttävänä tai ihailtavana koettuun toimintaan. Omien ammatillisten mahdollisuuksien luominen ja parantaminen on osa uramotiivia. On myös mahdollista, että vapaaehtoinen pyrkii osallistumisellaan kompensoimaan omia negatiivia kokemuksia jolloin hänen motiivinaan on hakea turvaa tai suojelua. Parannusmotiivin tähden yksilön pyrkimys voi olla lujittaa omaa itsetuntoaan tai – luottamustaan, tyytyväisyyttään omaa itseään kohtaan tai esimerkiksi taustalla voi olla mahdollinen pyrkimys henkilökohtaiseen kasvuun. (Willems et al. 2012, Clary et al. 1996)

6.2 Sitoutuminen osana motivaatiota

Käsitteinä motivaatio ja sitoutuminen ovat hyvin lähekkäisiä sekä osittain rinnakkaisia toisiinsa verrattuna. Niitä molempia on teoreettisessa tutkimuksessa kuvattu aikaansaavaksi voimaksi, mutta sitoutumista edelleen ainutlaatuisena voimana, joka sitoo yksilön kohteeseen kuten organisaatioon. Ajatus siteestä osana sitoutumista tekee ilmiöstä pitkäaikaisemmän, kun taas motivaatio voimana, joka saa ihmisen toimimaan on huomattavan lyhytaikaisempi. Tätä voidaan havainnollistaa siten, että yksilö sitoutuu jonkin pitkántähtäimen tavoitteen suorittamiseen, mutta tuona samaisena ajanjaksona motivaation voimakkuus tavoitteen saavuttamiseksi todennäköisesti vaihtelee suuresti. (Meyer et al. 2004; Meyer et al. 2001) Vapaaehtoisuuteen perustuvassa organisaatioympäristössä motivaation on todettu lisäävän vapaaehtoisen sitoutumista, kun taas vastavuoroisesti tunnetasolla sitoutuneen vapaaehtoisen, jonka arvomaailma kohtaa yrityksen vastaavan kanssa, nähdään olevan tyytyväisempi vapaaehtois-toimintaan ja edelleen entistäkin sitoutuneempi. (Bang et al. 2003)

7 YKSIÖ OSANA ORGANISAATIOTA

7.1 Ryhmän määritelmä

Kasvaakseen ja toimiakseen tehokkaasti on myös ei-kaupallisessa organisaatiossa luotava työryhmiä. (Drucker 2008, s.151-152) Yleisesti ryhmästä saatava etu perustuu yhteistyöhön, kun yhden henkilön sijaan yhdistetään usean toimijan osaaminen. (Helkama et al. 256-258) Ryhmän muodostuksen tulisi ennen kaikkea lähteä ryhmän päämäärästä ja tehtävästä, eikä niinkään sen jäsenistä, vaikka ryhmän tarkoitus onkin tukea päämäärä suuntautuneesti yksilön vahvuuksia ja samalla ikään kuin häivyttää heidän heikkouksiaan. (Drucker 2008, s. 151-152) Ryhmä on yleisesti hyvinkin erilaisissa asiayhteyksissä ja yleisesti toistuva käsite, joten myös sen määritelmää on syytä tässä yhteydessä pohtia tarkemmin. Kanssakäyminen itsessään syntyy sosiaalisissa järjestelmissä, joiden yksi alalaji on sosiaalinen ryhmä. Yhteistä tällaisen ryhmän määrittelylle on siihen liittyvä oivallus ryhmän olemassaolosta, ryhmän yhteisesti tiedostettu tavoite ja tarkoitus sekä syvät vuorovaikutussuhteet. Esimerkiksi urheilukatsomon yleisö ei itsessään muodosta ryhmää. Heillä jokaisella on toki tavoite seurata ottelua, mutta oivallus ryhmän olemassaolosta, yhtenäisyydestä sekä vuorovaikutuksesta puuttuu. Sitä vastoin kentällä pelaava joukkue on mitä suurimmassa määrin sosiaalinen ryhmä. He varmasti mieltävät itsensä ryhmäksi, tiedostaen ryhmään liittyvät rajat, heillä on yhteinen ja jaettu tavoite ja tarkoitus sekä heidän keskinäiset vuorovaikutussuhteensa ovat hyvin muodostuneita. He siis jakavat keskinäisen yhteenkuuluvuuden tunteen mikä on ryhmälle olennaista. (Allardt 1988) Ryhmän määrittelylle on näin ollen oleellista se, että satunnainen joukko ihmisiä ei vielä muodosta ryhmää, vaan siihen tulee liittyä oivallus ryhmän keskinäisistä ihmissuhteista sekä tarkoituksesta ja tavoitteesta. (Saastamoinen 2007, s.67-109) Jäsenyys ryhmässä myös saa aikaan yksilöissä yhdenmukaista toimintaa mikä ilmenee muun muassa toimintatapoina ja kielenkäyttönä. Huomattavaa on, että mitä merkityksellisempänä yksilö ryhmän olemassaoloa ja jäsenyyttään pitää sitä valmiimpi hän on sopeutumaan ja mukautumaan ryhmässä vallitsevaan toimintaan. (Helkama et al. 2007, s.279-282)

Ryhmä jaotteluja on hyvin monenlaisia, muun muassa viralliseen ja epäviralliseen ryhmään, jossa virallinen ryhmä on esimerkiksi organisaatio, jolla on tehtävä sekä päämäärä, kun taas epävirallinen ryhmä muodostuu jäsenten välisen vuorovaikutuksen perusteella (Tiuraniemi 1993 s.46). Toinen jaottelutapa on jako primaari- ja sekundaariryhmiin, primaariryhmät ovat luonteeltaan pitkäkestoisia syvällisiä eikä niihin liity erikseen määriteltyjä normeja. Tyypillistä on vahva yhteenkuuluvuudentunne ja vahva sosiaalinen tuki sekä yksilön minuuden muotoutuminen. Muun muassa perhe ja ystävät ovat oivallisia esimerkkejä primaariryhmistä. Ryhmiä joihin yksilö liittyy myöhemmin esimerkiksi harrastustoiminnan tai työn kautta kutsutaan usein sekundaariryhmiksi. Niille tyypillistä on tarkoin määritelty rakenne, kirjoitetut tai muutoin tiedostetut säännöt, valitut johtajat ja yleinen järjestäytyneisyys. Vuorovaikutus, yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki ovat ryhmän sisällä heikompaa kuin primaariryhmissä. On toki myös syytä muistaa, että jokainen yksilö itse määrittelee primaari- ja sekundaariryhmänsä, joten näin ollen joku saattaa työyhteisön primaarisena siinä missä se yleensä mielletään sekundaarisena. (Allard 1988; Tiuraniemi 1993, s.46) Jäsenryhmällä taas tarkoitetaan ryhmää, jonka jäsen yksilö jo on, kun taas viiteryhmä on ryhmä johon yksilö haluaisi tulla hyväksytyksi ja samaistua siihen (Tiuraniemi 1993, s.46–47). (Valtanen 2008, s.20–73) Lähes poikkeuksetta organisaatioihin muodostuu joko yksi tai useampia ryhmiä eli karkeasti joukkoja, jolla on yhteiset tavoitteet, jonka olemassaololla on tarkoitus ja jonka seurauksena joukon sisällä syntyy vuorovaikutussuhteita. Eurooppalaisessa tutkimuksessa on keskitytty ennen kaikkea ryhmän merkitykseen yksilön identiteetin rakentumisessa sekä vuorovaikutussuhteisiin (Saastamoinen 2007, s.67–109).

Ryhmäjäsennyksien on katsottu tyydyttävän yksilön henkilökohtaisia tarpeita, joka itsessään liittyy yksilön sosiaaliseen perusolemukseen. Tarpeiden tyydyttäminen ryhmäjäsennyksien kautta voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Ensimmäinen perustuu selviytymiseen eli ryhmäjäsennys edesauttaa yksilön kykyä selviytyä. lisääntyä ja hankkia elantonsa, mikä liittyy evolutionaariseen tarpeeseen. Psykologisella tarpeiden tyydyttämisellä tarkoitetaan ryhmäjäsennyksien kautta syntyvien sosiaalisten suhteiden muodostumista. Tiedollisia tarpeita ryhmäjäsennys tyydyttää, kun yksilön omat kyvyt ja saavutukset heijastuvat ryhmän muiden jäsenten vastaaviin. Viimeiseksi ryhmäjäsennys voi tyydyttää mahdollisesti identiteetin muodostumiseen liittyviä tarpeita, kun ryhmä tarjoaa yksilön kehitykselle sosiaalisen perustan. (Saastamoinen 2007, s.71-72)

7.2 Roolit

Vuorovaikutuksessa ihmisille kehittyy toisiinsa kohdistuvia odotuksia siitä kuinka kenenkin tulisi toimia. Nämä odotukset kumpuavat yksilön omasta käyttäytymisestä, jonka seurauksena häneltä odotetaan totutun mukaista käyttäytymistä. Tällaisia tiettyyn rooliin kohdistuvia odotuksia kutsutaan normeiksi eli esimerkiksi opettajan roolissa toimivalta ihmiseen kohdistuvat normit, jotka

määrittävät odotetut käyttäytymismallit. (Helkama et al. 2007 268–271) Odotusten lisäksi rooleihin vaikuttavat osaltaan myös yhteisön kulttuuriset mallit ja elämäkokemus (JOKÄ 2012, s.24–25). Kaikenlaisiin ryhmiin ja ihmissuhteisiin muodostuu vuorovaikutuksen seurauksena roolirakenne eli roolit tai roolijako, joka voi perustua joko virallisesti määriteltyihin tai epävirallisiin rooleihin eli lopulta voidaankin ajatella yksilön toimivan jatkuvasti jossain itseään koskevassa roolissa ollessaan vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (JOKÄ 2012, s.24–25; Helkama 2007, s.268–271) Koska rooli perustuu yksilön käyttäytymiseen, voidaan se mieltää persoonan toiminnallisena ulottuvuutena. Riippuen toimintaympäristön koetusta turvallisuudesta on rooliin mahdollista kätkeytyä, jolloin yksilön persoona jää taka-alalle. (JOKÄ 2012, s.24-27)

Rooleihin ja roolijakoihin liittyy yleisesti myös roolikonfliktit. Roolinsisäisissä konflikteissa on kyse siitä, että roolin ulkopuoliset toimijat odottavat roolilta eriäviä asioita. Roolienvälisessä konfliktissa roolinhaltijalla on useampia rooleja, joita hänen on kuitenkin vaikea täyttää yhtä aikaa. Rooliin ja persoonallisuuden välisestä konfliktista puolestaan puhutaan silloin, kun yksilön persoonaan liittyvät ominaisuudet eivät vastaa rooliin vaadittuja ominaisuuksia. Esimerkiksi johtajan roolissa toimiva henkilö ei ole persoonaltaan rooliin kohdistuvien normien mukainen. Tällaisissa tilanteissa tyypillisesti joku muu yhteisön toimija ottaa johtajalta täyttämättä jääneen tai puutteellisesti täytetyn roolin itselleen. (Helkama et al. 2007, s. 268–271; Catano et al. 2001) Myös vapaaehtoisuuteen ja toimimiseen osana vapaaehtoisorganisaatiota liittyy rooleja, joita toimijat omaksuvat itselleen heihin kohdistuvien odotusten kautta. Vahvan rooli-identiteetin on todettu lisäävän vapaaehtoistoimintaan käytettyjä työtunteja sekä heijastavan yksilön mahdollisia aikeita luopua vapaaehtoistoiminnasta. Rooli-identiteetti vapaaehtoistoiminnan arvioinnin näkökulmana on hyödyllinen muun muassa nimenomaan siksi, että sen avulla voidaan ennustaa jättämisaikeiden lisäksi vapaaehtoisuuden kestoa, kun taas perinteinen organisaatiosoitoutuneisuuden näkökulma ei ota kantaa toiminnan parissa vietettyyn aikaan. (Grube et al. 2000)

7.2.1 Johtajan rooli

Meillä jokaisella on arkielämässä lukuisia rooleja esimerkiksi opiskelijana, opettajana tai johtajana. (Drucker 2008, s.33-38) Johtamisen itsessään voidaan ajatella olevan toimintaa, jonka päämääränä edesauttaa ryhmän tavoitteiden saavuttamista. On syytä huomata, että yhteistä tavoitetta edesauttava toiminta ei ainoastaan ilmene yhden henkilön käyttäytymisessä ja näin ollen myöskään johtajuus ei ole ainoastaan yhteen henkilöön liitettävä roolikäyttäytymistä. (Helkama et al. 2007, s. 271-276) Uudelle johtajalle aloittaminen yleishyödyllisessä organisaatiossa on haastavaa, koska hänen tulee omaksua roolinsa ja vakiinnuttaa paikkansa verrattain nopeasti. Roolin, jonka johtaja omaksuu, tulee täyttää kolme ominaispiirrettä ollakseen toimiva. Ymmärrettävästi roolin tulee olla sopiva itse kantajalle, koska epäsovivan roolin ylläpitäminen on käytännössä mahdotonta. Tämän lisäksi johtajan omaksuman roolin tulee istua myös kohdistuviin odotuksiin ja hoidettavaan tehtävään. Jo tässä valossa on ymmärrettävää, että yleispätevien johtajan ominaisuuksien luetteleminen on tilannesidon-

naisuuden takia mahdotonta. Yleisesti on kuitenkin mielletty, että johtajuuteen liittyy taito, jonka opettaminen itsessään on mahdotonta. Lisäksi usein esille nousee käsitys siitä, että johtajaa tai johtajuutta ei itsessään ole olemassa, vaan se on sidonnainen ympärillä olevaan johdettavan tiimiin tai organisaatioon. Tästä syystä ajattelutavan tulisi ennen kaikkea ole ”me”-lähtöinen, jolloin johtaja kantaa vastuun ja kiitoksen johtamansa ryhmän kesken. Johtaja toimii myös esimerkkinä muille organisaation jäsenille sekä ulkopuolisille toimijoille. Tähän liittyen odotusten täyttäminen on oleellista, koska johtaja ikään kuin edustaa sitä mitä muiden tulisi olla. (Drucker 2008, s.33-38) Vapaaehtoisen toiminnan, ja toki myös palkkaperustaisen työn, merkitys osana henkilökohtaista elämää sekä samaistuminen siihen heijastavat yksilön psykologista osallistumista. Työn suorittaminen pelkän palkan tähden ei johda sitoutumiseen tai identifikaatioon, toisin kun esimerkiksi aktiivinen työ osana vapaaehtoisorganisaatiota enteilee samaistumista organisaatioon ja sen arvojen sekä toimintatapojen hyväksymistä. Arvioitaessa eri tehtävissä toimivien henkilöiden psykologisen osallisuuden tasoa, voidaan todeta, että johtotehtävissä toimivat ovat usein muita sitoutuneempia, koska he ovat valmiimpia käyttämään omia voimavarojaan organisaation hyväksi. (Catano et al. 2001)

7.2.2 Vapaaehtoinen seuraajuus

Johtajuus on kaikille tuttu käsite joka valitettavan usein määritellään varsinkin käytännön yhteyksissä virheellisesti tai puutteellisesti. Itse johtajat eivät pysty määrittämään omaa johtajuuttaan vaan siihen tarvitaan seuraajat eli johdettavat, joita ilman ei olisi johtajaa itseään. Näin ollen seuraajuus (followership) on olennainen ja välttämätön osa johtajuuden prosessia. Johtajuutta ei voida yksiselitteisesti määrittää myöskään yksisuuntaisesti ainoastaan johtajuus-käsitteen kautta, koska se tulisi ennen kaikkea nähdä johtajan ja seuraajan välisenä suhteena sekä vaihdantana. Seuraajuuden käsitteen ymmärtäminen on erityisen tärkeää nimenomaan ei-kaupallisessa organisaatiossa, koska henkilöstön pysyvyyteen positiivisesti vaikuttava rahallinen korvaus puuttuu ja ovat näin ollen huomattavasti paljon riippumattomampia organisaatiosta kuin palkallinen henkilökunta. Helposti termillä erehdytään tarkoittamaan vain annettujen ohjeiden ja määräysten kuuliaista noudattamista, mutta todellisuudessa siihen kuuluu paljon muutakin. Yksilöltä vaaditaan muun muassa kysyä omaan kriittiseen ajatteluun sekä luovuutta ja innovatiivisuutta, joiden lisäksi oleellista on myös, että sekä johtaja, että seuraaja työskentelevät organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tehokkuutta lisääviä yksilön ominaisuuksia ovat myös sitoutuminen, rehellisyys ja henkilökohtainen pätevyys. Tällainen henkilö on kuitenkin osaltaan ristiriitainen organisaatiolle niin palkattuna kuin vapaaehtoisenakin, koska usein edellä mainittujen ominaisuuksien pelätään lisäävän osaavan henkilön halua jättää organisaatio vaihtaakseen haastavampiin tehtäviin. (Varela 2013)

Seuraajuuden parempaan ymmärrykseen ja määrittämiseen voidaan käyttää muun muassa käyttäytymisanalyysi- ja rooli-identiteettiteoriaa. Käyttäytymisanalyysiteorian mukaan vapaaehtoisen motivaatio pohjautuu yksilön omien

psykologisten funktioiden toteuttamiseen, jotka voivat olla motiiveina arvot, ymmärrys, sosiaalisuus, ura, suojelevuus ja parannus. Kyseiset motiivit ovat samoja, jotka avattiin aiemmin vapaaehtoisen motivaatiota käsittelevässä kappaleessa, mutta koska ne kiinteästi liittyvät myös seuraajuuden käsitteeseen on ne oleellista toistaa myös tässä asiayhteydessä. Arvoilla tarkoitetaan siis ennen kaikkea yksilön epäitsekkyyttä ja myötätuntoa toisia ihmisiä kohtaan. Motiivin liittyessä ymmärrykseen yksilö hakee uusia oppimiskokemuksia sekä mahdollisuuksia hyödyntää jo olemassa olevaa osaamistaan. Omien sosiaalisten suhteiden vahvistaminen ja positiiviseksi mielletyn aktiivisuuden esiintuominen liittyy vahvasti sosiaaliseen motiiviin, kun taas uramotiivi toteutuu yksilön hakiessa uusia uramahdollisuuksia tai uraan liittyvää kokemusta sekä osaamista. Suojelevamotiivi perustuu tarpeeseen vähentää omia negatiivisia tuntemuksia ja syyllisyydentunnetta, koska keskittyminen suuntautuu toisen hyvinvointiin ja ongelmiin. Parannuksen ollessa motiivina yksilö hakee vapaaehtoisuudella henkilökohtaista kehittymistä ja kasvua kuten itsetunnon kohentumista. On olennaista huomata, että yksilön motivaatio koostuu yllämainittujen motiivien yhdistelmästä, josta muodostuu henkilökohtainen tarve, jota vapaaehtoistoinnilla pyritään tyydyttämään. Teorian mukaan vapaaehtoinen pyrkii löytämään organisaation, jossa hän parhaiten pystyy täyttämään syntyneen tarpeen ja varmimmin myös jäävät osaksi organisaatiota, jos se pystyy vastaamaan syntyneeseen motivaatioon. Organisaatiolle voi olla hyvin haastavaa löytää se taso, jolla yksilö on tyytyväinen, vaikka se ymmärtäisikin toiminnan taustalla vaikuttavia motiiveja. (Clary et al. 1996; Varela 2013; Willems et al. 2012)

Yksilöille syntyy suhteissa, ihmistenvälisessä vuorovaikutuksessa sekä heihin kohdistuvista odotuksista jatkuvasti erilaisia rooleja. Ajan kuluessa myös vapaaehtoiselle roolin ympärille ja organisaationtoimintaan liittyen syntyy rooli-identiteetti, joka vaikuttaa yksilön omaan käyttäytymiseen. On myös arvioitu, että rooli-identiteetti on yksi suuri tekijä, jonka kautta voidaan arvioida vapaaehtoisen käyttämää aikaa sekä mahdollista vapaaehtoisuuden kestoa. Esimerkiksi vapaaehtoisen tunne siitä, kuinka paljon toiminta vie aikaa muun muassa perheeltä, muulta vapaa-ajalta ja uralta vaikuttaa vapaaehtoisuuden keston, koska liian kuormittavaksi koettu toiminta heikentää pysyvyyttä, kun taas esimerkiksi positiiviset sosiaaliset kontaktit lisäävät halua jatkaa osana organisaatiota. (Varela 2013)

8 TUTKIMUSMENENNELMÄT JA - AINEISTO

8.1 Tutkijan rooli ja luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaisesti tutkimuksen tarkoitus ei ole löytää yhtä ainoaa ja yleispätevää selitystä maakuntajoukkoihin sijoitettujen reserviläisten sitoutumisen rakentumisesta. Koen tämän olevan ylipäättään myös mahdotonta, koska sitoutuminen on vahvasti tunnepitoista, yksilön omista taustoista ja lähtökohdista riippuvaa sekä henkilökohtaisesti rakentunutta eli yhden kaikkiiin yksilöihin pätevän selityksen löytäminen on käytännössä mahdotonta. Tutkimus pyrkii enne kaikkea siis selittämään ja ymmärtämään haastateltavien keskuudessa juuri tällä hetkellä havaittavissa ja analysoitavissa olevaa tilannetta, eikä lopputulos ole siis suoraan sovellettavissa koskevaksi koko maakuntakomppaniaa tai kaikkia muita Suomessa toimivia maakuntakomppanioita. Näin ollen tutkimuksen tulosta voidaan pitää enemmän ajatuksia herättävänä ja suuntaa-antavana informaationa sitoutumisen luonteesta ja taustoista kyseisessä joukossa. Toki haastatteluita tehdessä olen kiinnittänyt huomiota saadun aineiston kylläntymiseen ja jo suhteellisen pienellä otannalla oli huomattavissa tietyissä tutkimuksen osa-alueissa muun muassa sosialisatiossa selkeästi toistuvia näkemyksiä ja rakenteita. Maakuntajoukoissa ilmenevää sitoutumista on aiemmin pidetty lähinnä itsestään selvänä ja -rakentuvana ilmiönä. Myös oma roolini tutkijana vaikuttaa varmasti lopputulokseen, koska olen tehnyt päätökset koskien tutkimuksen sisältöä, rajausta, kysymyksen asettelua, analysointia ja tulkintaa. Tehdäkseni tutkimukseni mahdollisimman läpinäkyväksi pyrin kattavasti avaamaan tutkimuksen kulkua ja tekemieni ratkaisujen taustoja.

Jouduin myös laajalle pohtimaan omaa rooliani tutkijana, koska toimin osana toista tutkittavaa maakuntakomppaniaa ja kaikki haastatteluun osallistuneet joko tuntevat minut henkilökohtaisesti tai vähintään tunnistavat minut, koska olen ollut toiminnassa lähes kymmenen vuotta ja lisäksi sukupuoleni poikkeaa valtavirrasta herättäen komppanian harjoituksissa huomiota. Useassa tapauksessa tällaisella tutkijan omalla hyvin vahvalla siteellä ja joukkoon kuulumisella olisi tutkimuksen tulokseen mahdollisesti heikentävä vaikutus. Tässä tapauksessa näin ei kuitenkaan ole. En tutki itse organisaatiota vaan ennen

kaikkea yksilöihin liittyviä tekijöitä heidän toimiessaan osana organisaatiota. Näin ollen en myöskään itse asetu millään tavalla osaksi tutkimustani tai tutkittavaksi, enkä toimi kellekään osallistujalle esimerkiksi esimiesasemassa, joka saattaisi vaikuttaa vastauksiin. Sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä ilmiöitä eli näin ollen en pysty tutkijan roolissa myöskään vaikuttamaan niihin vaan ne ovat rakentuneet jo ennen tutkimustilannetta. En siis pohdinnasta huolimatta kykene hahmottamaan mahdollista tutkimukseeni vaikuttavaa ristiriitaa. Toisaalta joukkoon kuulumisestani on etua ainakin siten, että tunnen organisaation taustat ja pystyn esittämään sellaisia kysymyksiä joihin saan mahdollisimman osuvia ja paikkansapitäviä vastauksia. Lisäksi useassa tapauksessa koen, että minulle on jopa helpompi puhua aiheesta, koska tiedän maakuntajoukkojen taustasta paljon ja tutulle ihmiselle voi olla helpompi kertoa mielipiteitään, eikä haastateltavien ole ollut tarpeen selittää asioita samalla laajuudella, kun joukkoon kuulumattomalle. En siis voi väittää olleeni tutkijana täysin objektiivinen, mutta oma objektiivisuuteni korostuu subjektiivisuuden tiedostamisen kautta. Pysin siis ymmärtämään oman asemani vaikutuksen tutkittaviin ja minimoimaan kokemuksestani johtuvat aiheeseen rakentuneet näkökulmat sekä mielipiteet osana kysymyksen asettelua, haastatteluja ja analyysia.

8.2 Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruu

Tutkimus on toteutettu kahdessa Keski-Suomen alueella toimivassa maakuntakomppaniassa eli Päijänteen ja Suomenselän maakuntakomppanioissa. Yhteydenpidon ja tiedonkulun helpottamiseksi on komppanioille reserviläisten itsensä toimesta luotu yhteinen sosiaalisen median Facebook -ryhmä, jonka kautta myös kutsu vapaaehtoisten haastatteluun osallistujien löytämiseksi lähetettiin. Kopio kutsusta on liitetty tutkimusraporttiin kohtaan liitteet. Aineistonkeruu hetkellä komppanioissa sitoumuksen allekirjoittaneiden kokonaisvahvuus oli 215 reserviläistä, joista 116 ihmistä toimi Päijänteen ja 99 Suomenselän maakuntakomppaniassa. Aineistonkeruun jälkeen syksyllä 2015 Päijänteen maakuntakomppanialla oli kertausharjoitus, jossa komppanian vahvuus on mahdollisesti muuttunut, mutta vertailukelpoisuuden vuoksi käytän harjoitusta edeltävää vahvuutta. Haastateltujen kokonaismäärä oli kahdeksan reserviläistä. Osallistujat löytyivät verrattain nopeasti eli alle vuorokaudessa ilmoituksen perusteella ja käsillä oli lähinnä liikatarjontaa sekä mahdollisuus valita haastateltavat. Tämä väistämättä johtaa siihen, että tutkimukseen haastateltavat ovat joko muita aktiivisempia sosiaalisen median käyttäjiä tai mahdollisesti muutoin helposti halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Suoraa yhteyttä maakuntajoukkoon sitoutumiseen ei voida näiden perusteella kuitenkaan päätellä. Haastateltavat on valittu ilmoitukseen vastaamisjärjestyksessä ja mahdollisimman kattavan ja joukon läpileikkaavan otannan, niin sotilasarvoa kuin tehtäväänkin koskien, varmistamiseksi on haastatteluita tehty tarpeen vaatiessa useampi. Jotta otanta olisi vastannut mahdollisimman hyvin joukkojen kokoonpanoa, miehistö-aliupseeristo-upseeristo suhdetta sekä tehtävärakennetta valitsin tarkoituksen-

mukaisesti yhden komppanian johtotehtävissä toimivan upseerin ilmoitukseen vastaamisjärjestyksestä poiketen. Kyseinen valinta sai aikaan sen, että haastateltavat edustavat sotilasarvoiltaan komppaniarakenteessa yleisesti ilmenevää suhdetta sekä tehtävärakennetta paremmin ottaen huomioon myös maakuntajoukoille tyypillisen ominaispiirteen eli aliupseeriston normaalista rakenteesta poikkeavan suuremman osuuden. Ainoastaan mahdollinen joukkueen johtaja puuttuu haastateltavista. Ennalta harkinnanvaraista ja suunniteltua otantaa oli mahdotonta toteuttaa, koska jokaisen sodanajansijoitus on henkilökohtaista informaatiota, jota minulla ei ennen haastattelujen toteutusta ollut, enkä näin ollen pystynyt pelkästään nimien perusteella ja muistiini luottaen valitsemaan otantaa mahdollisimman laajasti. Haastatelluista seitsemän on miehiä ja yksi nainen, haastateltavien keski-ikä on noin 37vuotta ja heidän ammatit olivat opiskelijasta aina yrittäjiin ja ylempiin toimihenkilöihin.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemoiteltuja yksilöhaastatteluja ja ne toteutettiin haastateltavasta riippuen, joko hänen omassa kodissaan, työpaikallaan, Jyväskylän kaupunginkirjaston ryhmätyöhuoneissa tai julkisella paikalla, kuten rauhallisessa kahvilassa. Pohdin pitkään ryhmäkeskustelun tai -haastattelun järjestämistä, mutta päädyin siitä luopumiseen, koska toteutan tutkimuksen yksin enkä koe, että olisin yksin pystynyt havainnoimaan riittävällä tasolla ryhmässä tapahtuvaa kommunikaatiota. Tämän lisäksi sitoutuminen on hyvin henkilökohtainen aihe, joten mahdollinen ryhmäkeskustelu ei olisi kaikkien osalta ollut luonteva ympäristö kertoa näkemyksistään. Kaikki toteutetut haastattelut myös nauhoitettiin haastateltavan luvalla myöhempää litterointia ja aineiston analyysia varten. Tyypillistä haastatteluille oli keskusteleva ote mikä mahdollisti haastateltavan omien näkökantojen tehokkaamman esiintuonnin. Olin siis tutkimuksen teoriasta nousevien teemojen alle kirjoittanut haastattelukysymykset, mutta todellisuudessa jokaisessa haastattelussa, yhtä lukuun ottamatta, nousi esille teemaan tai tiettyyn kysymykseen liittyen laajempaa keskustelua. Tästä johtuen haastattelujen pituus vaihteli 25 minuutista aina tuntiin, keskiarvon ollessa noin 45 minuuttia. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa usein lähestytään teoriaa empirian kautta, toteutin tutkimukseni toisin eli ennemmin teorialähtöisesti. Sitoutumiseen liittyvä teoria oli itselle hyvin haastava, joten jos olisin perehtynyt empiriseen aineistonkeruuseen ennen teoriaa, olisi teorian ja empirian vuoropuhelu joutunut vahvasti riskialttiiksi. Syventyminen teoriaan ensin siis mahdollisti mielekkään ja tutkimukseen sopivan kysymyksenasettelun ja aineistonhankinnan.

8.3 Aineisto ja analyysimenetelmät

Tutkimus on tyypiltään laadullinen tapaustutkimus, jonka tarkoitus on selittää Keski-Suomen maakuntajoukkoihin sijoitetun reserviläisten joukon sitoutumista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä ja prosesseja. Kuten aiemmin kerrottiin, tutkimuksen tarkoitus ei ole löytää yhtä kaikissa tilanteissa, kaikkien reserviläisten keskuudessa, kaikkina ajanjaksoina pätevää ja sovellettavissa olevaa selitystä ilmiölle vaan ainoastaan ymmärtää sekä selittää sitoutumista sekä siihen vai-

kuttavia tekijöitä tutkimuksen toteuttamisen hetkellä siihen osallistuneiden reserviläisten keskuudessa. Puolistrukturoiduilla teemoihin perustuvilla haastatteluilla saatu aineisto analysoitiin teemoitellen. Teemat rakentuivat teorian pohjalta heijastuen myös itse analyysiin, mikä näkyy myös raportin eri osioiden otsikoinnissa. Näin muodostettujen teemojen pohjalta rakennettujen kysymysten avulla pyrin löytämään itse teemoja selittäviä ja käsitteleviä aineistossa toistuvia käsityksiä, näkökantoja ja ilmiöitä, joista teema siis rakentuu. Teemat asetivat aineistolla ja analyysille kulloinkin ikään kuin rajat, jota aineistosta löydettyjen havaintojen perusteella lähestyttiin induktiivisesti eli yksittäisistä havainnoista takaisin kohti itse ilmiötä ja teoriaa. Huomionarvoista oli se, että aineistosta löytyi verrattain helposti ja aineistossa usein toistuvia selkeitä ilmiön taustalla vaikuttavia rakenteita ja prosesseja.

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

”Päällystön ja miehistön välillä on paljon toverillisuutta, joka tuntuisi jopa liialliselta, jos kuri perustuisi ulkoiseen pakkoon. Mutta se perustuu luontaiseen velvollisuudentuntoon, niin ettei esimiehen tarvitse näyttää hierarkkista ylemmyyttään. Upseerit ja sotamiehet pukeutuvat samalla yhdenmukaisella tavalla, nukkuvat samassa teltassa ja sotilasarvojen eroa tuskin huomaa.”

(Klaus Helkama esipuheessaan kirjassa Johtamisen sosiaalipsykologia)

Yllä mainittu sitaatti on alun italialaisen sotakirjeenvaihtaja Indro Montanellin aineistosta Karjalan kannakselta vuodelta 1939 viisi viikkoa ennen talvisodan alkua hänen työskenneltyään raportoimassa Suomen tapahtumista. (Helkama, 2008, Johtamisen sosiaalipsykologia) Edelleenkin, nyt 76 vuotta myöhemmin usea maakuntajoukkojen vapaaehtoinen reserviläinen voi vahvasti samaistua sitaatissa mainittuihin ajatuksiin toverillisuudesta, ulkoisen pakon puutteesta, velvollisuuden tunteesta sekä yhdenmukaisuudesta. Tyypillistä sitoutumiselle ja sen rakentumiselle maakuntajoukoissa on kiinnostus vapaaehtoista maanpuolustusta, armeijan toimintaa tai oman osaamisen kehittämistä kohtaa, joka ajan kuluessa vahvistuu sitoutumiseksi muita joukossa toimivia vapaaehtoisia ja itse kiinteää joukkoa kohtaan. Tutkimuksen tuloksissa pohditaan tuota prosessia, jonka aikana vapaaehtoisen sitoutumisen suunta muuttuu sekä kehittyy ja tarkastellaan siihen vaikuttavia tekijöitä.

9.1 Maakuntajoukot

Maakuntajoukkojen toiminnassa pyritään yhteen sovittamaan puolustusvoimien, muiden viranomaisten, vapaaehtoisjärjestöjen sekä itse toimintaan osallistuvien reserviläisten tarpeita ja odotuksia. Toiminnan tarkoituksena on näin ollen viranomaisten organisoiman turvallisuuskoulutuksen täydentäminen maakuntajoukkoihin kuuluvien vapaaehtoisten reserviläisten osaamisella. (Puolustuvoimat). Maakuntajoukkojen henkilöstöstä on myös koottu niin kut-

suttu virka-apuosasto eli joukko vapaaehtoisia, jotka ovat allekirjoittaneet suostumuksen virka-aputoimintaan osallistumisesta. Heidät on erikseen maakuntajoukkojen peruskoulutuksen ohella koulutettu kyky osallistua virka-aputoimintaan. Virka-apuosaston tarkoituksena on olla lähtövalmiudessa mahdollisen yhteiskunnallisen kriisin tai ongelmatilanteen sattuessa. Käytännössä esimerkiksi poliisin tai pelastuslaitoksen pyytäessä puolustusvoimilta virka-apua, on joukko mahdollista saada nopeasti liikkeelle ja alistaa muiden viranomaisten alaisuuteen tilanteen ratkaisemiseksi.

Jokainen aktiivisesti maakuntajoukoissa toimiva on allekirjoittanut osallistumisestaan määräaikaisen lakiin vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta perustuvan sitoumuksen. Käytännössä sitoumus on kuitenkin reserviläisen niin halutessa purettavissa myös kesken sitoumuskauden. Sitoumus mahdollistaa muun muassa pidemmän aikajänteen suunnittelun ja varusteiden luovuttamisen reserviläisille heidän omaan säilytykseensä. Käytännössä tämä nopeuttaa huomattavasti harjoitusten aloittamista ja päättämistä, kun ainoat reserviläisten käyttöön kuitattavat varusteet ovat ase- ja taistelutarvikkeita, joita maakuntajoukon omaan varustukseen ei kuulu.

Maakuntajoukot ovat rakenteeltaan komppanioita, jotka on edelleen jaettu joukkueisiin ja joukkueiden sisällä ryhmiin ja partioihin. Jokaisella reserviläisellä on osana komppaniaa määritelty tehtävä, mutta erillisistä tehtävistä huolimatta maakuntajoukkojen koulutuksen runko muodostuu aseenkäsittelystä, kohteensuojaamisesta, aluevalvonnasta ja taistelusta rakennetulla alueella. Kyseisistä aihealueista muodostuu niin kutsuttu vapaaehtoisista harjoituksista koostuva maakk-polku, jonka läpikäyminen kuitenkin edellytetään kaikilta komppaniaan kuuluvilta. Toiminta itsessään on suhteellisen aikaa vievää, koska tyypillisesti kukin komppania osallistuu kokonaisuudessa kertausharjoitukseen vuosittain. Tämän lisäksi koulutukseen kuuluu muun muassa kuntotestaus sekä suuri määrä tarjolla olevia erilaisia vapaaehtoisia harjoituksia, jotka tukevat joukon toimintaa sekä yksittäisen taistelijan henkilökohtaista osaamista ja joihin kukin joukkoon sijoitettu voi halutessaan osallistua. Kyseisen kaltaiset vapaaehtoiset harjoitukset eli VEH-harjoitukset ovat maksuttomia maakuntajoukkoihin kuuluville henkilöillä millä pyritään tukemaan ja kannustamaan aktiivisuutta, henkilökohtaista osaamista sekä näin koko komppanian toimintaa.

9.2 Sitoutuminen maakuntajoukoissa

Sitoutuminen itsessään ilmenee hyvin erilaisissa muodoissa ja asiayhteyksissä. Puhuttaessa maakuntajoukoista voidaan ilmiötä kuitenkin käsitellä nimenomaan organisaatiositoutumisen näkökulmasta, vaikka siihen usein liitetäänkin näkemys työhön sitoutumisesta mikä ei maakuntajoukkoihin vapaaehtoisen luonteen takia kuulu. Maakuntajoukot ovat kuitenkin rakenteeltaan hyvin selkeitä ja täyttävät muutenkin organisaation ominaispiirteet. Toisaalta ilmiönä sitoutumisen maakuntajoukkoihin tekee ainutlaatuisiksi taustalla vaikuttavat vapaaehtoisuus ja maanpuolustus, joita ei perinteisesti mielletä kuuluvaksi osaksi organisaatiositoutumista.

Aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaisesti sitoutunut henkilö on samaistunut organisaation tavoitteeseen ja sen saavuttamiseen, jonka lisäksi hän on valmis antamaan oman panoksensa organisaation hyväksi. Näiden tekijöiden seurauksena yksilöstä tulee entistä sitoutuneempi osa kokonaisuutta (Baruch, 1998). Koska toimiminen maakuntajoukoissa perustuu nimenomaan vapaaehtoisuuteen, on oman panoksen joukon hyväksi antaminen ikään kuin yksi toimintaan osallistumisen perusedellytyksiä. Jokainen yksittäinen reserviläinen on valmis antamaan oman osaamisensa sekä voimavaransa joukon käyttöön ja jos näin ei ole, on toimintaan osallistumisen jatkaminen ongelmallista. Organisaation tavoitteeseen samaistuminen ei toisaalta ole maakuntajoukoissa ilmiönä niin itsestään selvä. Välillisesti sen voidaan kuitenkin nähdä täyttyvän, koska reserviläinen on halukas toiminaan osana kokonaisuutta ja tekemään parhaansa, mutta se ei ole useinkaan ole tietoista tavoitteen täyttämisen ohjaamaa toimintaa. Tähän toki vaikuttaa vahvasti myös yksilön asema maakuntakomppaniassa. Siinä missä komppanian johto on jatkuvasti tietoinen joukon tavoitteesta ja tilanteesta, on yksittäisen toimijan fokus alemmalla organisaatiotasolla enemmän toimintaan osallistumisessa.

Sitoutumisella voidaan myös katsoa olevan suunta ja kesto (Meyer et al. 2001; 2004). Itse maanpuolustusta ja siihen perustuvaa vapaaehtoisuutta ei voida määritellä sitoutumisen kohteeksi, koska ne mielletään enemmän taustalla vaikuttavina, toimintaa aikaansaavina ja ylläpitävinä tekijöinä. Pohdittaessa maakuntajoukkojen organisaatiota ja siihen liittyvää rakennetta on koko komppanian merkitys sitoutumisen kohteena hyvin moninainen riippuen mielletäänkö se konkreettisesti fyysisenä vai enemmän käsitteellisenä kokonaisuutena. Fyysisenä kokonaisuutena se mielletään liian suureksi hahmotettavaksi. Tämä johtuu siitä, että harjoituksissa toiminta tapahtuu yksilön näkökulmasta enemmän joukkueensa eli lähellä toimivat ihmiset kuuluvat samaan joukkueeseen eikä koko komppaniaa useinkaan näe yhdessä. Kerran vuodessa tapahtuva yhteinen harjoitus ei ole riittävä siihen, että yksittäinen ihminen oppisi hahmottamaan komppanian rajat, kun taas joukkue pienempänä kokonaisuutena on mahdollinen sisäistä. Lisäksi hahmottamista vaikeuttaa se, että VEH-harjoituksissa kaksi Keski-Suomessa toimivaa komppaniaa poikkeuksetta sekoittuvat. Toisaalta taas käsitteellisesti komppania mielletään peruskokonaisuudeksi johon reserviläinen kuuluu eli enemmän koetaan, että toimitaan osana Päijänteen maakuntakomppaniaa kuin esimerkiksi komentojoukkuetta. Selvien rajojen määrittämisestä luopuminen mahdollistaa siis sitoutumisen myös koko komppaniaan. Mentäessä edelleen maakuntakomppanian rakenteeseen ja sen toimijoihin ei yksittäistä toista reserviläistä koeta sitoutumisen kohteena, koska haastateltavien mukaan ”hyviä tyyppejä” on niin paljon. Ryhmää tai partiota tutkittaessa ne koetaan liian helposti muuttuvina kokonaisuuksina eli esimerkiksi ennen harjoitusta ei reserviläinen voi olla varma ketä muita hänen ryhmäänsä kuuluu, koska muutokset kokoonpanoissa ovat jatkuvia. Joukkue osoittautui monelle myös sitoutumisen kohteeksi, koska vaikka organisaation määrittelemässä ryhmässä koetaan tapahtuvan liikaa muutoksia sitoutumisen mahdollistamiseksi, nähdään joukkue verrattain pysyvänä kokonaisuutena jonka rajojen sisällä muutokset tapahtuvat ja näin ollen sitoutumisen rakentuminen on mahdollista. Myöskään omaan tehtävään sitoutumista ei koeta tapahtu-

van, koska muutokset tehtävissä ja epätietoisuus ylipäättään oman tehtävän sisällöstä on hyvin yleistä. Näin ollen voidaan yksinkertaistaa, että reserviläinen sitoutuu niin komppaniaan käsitteellisellä tasolla kuin myös konkreettisesti omaan joukkueeseen vapaaehtoisen maanpuolustuksen ollessa toimintaa aikaan saava ja ylläpitävä taustavoima.

9.2.1 Sitoutumisen yleisen malli maakuntajoukoissa

John P. Meyerin ja Lynne Hersovitsin (2001) sitoutumisen yleisen mallin mukaisesti sitoutuminen nähdään yksilön omien lähtökohtien kautta syntyneenä joko kustannuksiin, haluun osallistua ja toimia tai velvollisuudentuntoon perustuvana ilmiönä, jolla nähdään olevan myös laajuuteen ja yksilön harkinnanvaraisuuteen perustuvat seuraukset. Malli on kehitetty osana organisaatiositoutumista ja sitä kautta nimenomaan työhön sitoutumista koskevaksi, joten se ei aukottomasti ole sovellettavissa maakuntajoukkoon, mutta tarjoaa silti onnistuneen viitekehyksen jonka kautta ilmiötä voidaan lähestyä. Mallin lähtökohdat linkittyvät niiden kautta muodostuviin ajattelumalleihin ja sitoutumiseen, jotka pohjautuvat komikomponenttimalliin.

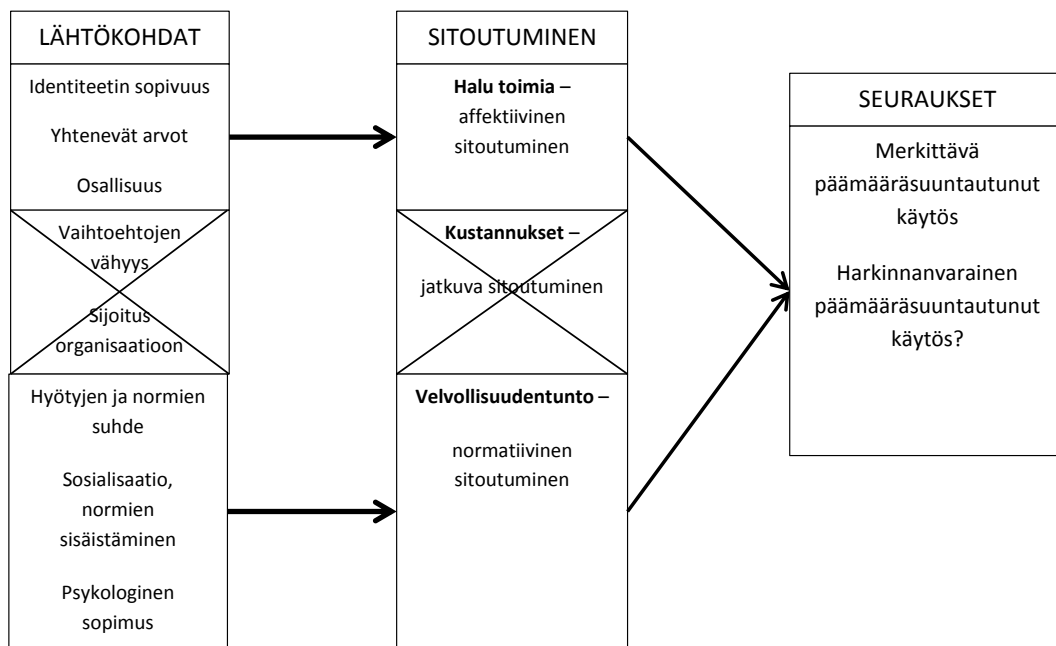
Haluun toimia johtavat yksilön henkilökohtaiset lähtökohdat ovat identiteetin sopivuus, organisaation kanssa yhtenevät arvot ja osallisuus. Mielenkiinnon herääminen maakuntajoukkoa kohtaan edellyttää vapaaehtoiselta tietyntaaisia ominaispiirteitä, joihin liittyy muun muassa jo aiemmin mainittu suoritettu varusmiespalvelus sekä kiinnostus armeijan toimintaa ja vapaaehtoista maanpuolustusta kohtaan. Tämä itsessään tekee verrattain selvän rajauksen siihen, minkälaisia ihmisiä joukkoon hakeutuu. Sitoutuakseen maakuntajoukkoon yksilön tulee haluta itse osallistua toimintaan ja hakeutua osaksi sitä, koska toiminta on vapaaehtoisuuteen ja yksilön omaan aktiivisuuteen perustuvaa. Vapaaehtoista maanpuolustusta on toki mahdollista harjoittaa hyvin monissa eri muodoissa, mutta maakuntajoukkoihin osallistujia on tyypillisesti valmis korkeaan sitoutumisen asteeseen ja koulutuksen vaativuuteen. Osallistumispäätökseen vaikuttaa kiistatta myös puolustusvoimiin sekä erityisesti maakuntajoukkoihin liittyvä arvomaailma ja voidakseen osallistua täyspainoisesti joukon toimintaan on arvojen hyväksyminen oleellista. Tutkimuksen mukaisesti henkilökohtaisiin ja maakuntajoukkojen välisiin arvoihin liittyviä ristiriitoja ei koettu olevan tai mahdolliset vähäpätöiset ristiriidat liittyivät enemmän joukon kommunikaatiotapaan kuin itse joukkoon ja sen toimintaan sekä lähtökohtiin. Tästä voidaan päätellä, että halu toimia ja affektiivinen sitoutumisen ulottuvuus ovat hyvin vahvasti läsnä reserviläisen sitoutumisen rakentumisessa.

Sitoutuminen voi mahdollisesti perustua myös kustannuksiin eli jatkuvaan sitoutumisen ulottuvuuteen. Tällöin yksilö on joko sijoittanut organisaatioon tai hänellä ei vaihtoehtojen vähyyden tähden ole muuta vaihtoehtoa kuin kuulua organisaatioon ja näin ollen sitoutua siihen. Tällainen side ei ole kovinakaan vahva, koska se ei perustu yksilöön itseensä vaan välillisiin tekijöihin. Kuukaan meistä ei ole pakotettu osallistumaan vapaaehtoiseen maanpuolustukseen, joten ei voida väittää sitoutumisen myöskään perustuvan vaihtoehtojen vähyyteen. Toki reserviläisen kokema kertausharjoitusten puute liittyen alkuperäiseen sodanajansijoitukseen ja sitä kautta hakeutuminen maakuntajoukkoihin

voidaan tulkita vaihtoehtojen puutteesta johtuvaksi, mutta vahvemmin kyseiseen toimintaan vaikuttaa nimenomaan halu osallistua. Kukaan reserviläinen ei ole myöskään sijoittanut maakuntajoukkoihin muutoin kuin oman panoksensa ja voimavarojensa muodossa. Näin ollen kustannuksiin perustuvan sitoutumisen ei voida katsoa liittyvän maakuntajoukkojen toimintaan.

Velvollisuudentunto sitoutumista aikaansaavana tekijänä liittyy myös vahvasti maakuntajoukkoihin, koska aloittaessaan toiminnan yksilöltä vaaditaan sitoutumisen aikaansaamiseksi onnistunutta sosialisatioprosessia ja siihen liittyvää joukon normien sisäistämistä, jonka kautta hän kasvaa osaksi joukkoa. Tämä johtuu siitä, että muun muassa palkkatyössä yksilön pysyvyyteen vaikuttavat palkka ja itse työsopimus puuttuvat, jolloin sitoutuminen sekä joukkoon kuuluvuus nousevat tärkeiksi toiminnan jatkamiseen liittyviksi tekijöiksi. Lisäksi velvollisuudentunteeseen vaikuttaa se, että aloittaessaan toiminnan vapaaehtoiset osaavat aiempien armeijaan perustuvien kokemusten pohjalta olettaa minkälaisia normeja joukkoon liittyy ja mitä osallistuminen heiltä vaatii ja näin ollen realistiset odotukset normeista ja toiminnasta todellisuudessa saadut hyödyt, kuten esimerkiksi saatu mielenkiintoinen koulutus ja henkilökohtaisen suorituskyvyn parantuminen, vaikuttavat velvollisuudentunteeseen lisäävästi. Maakuntajoukot koetaan myös kokonaisuutena muun muassa toiminnan rehdin ja maanpuolustuksellisen sekä vapaaehtoisuuteen perustuvan luonteen tähden yleisesti hyväksytyksi mikä on omiaan vahvistamaan yksilön sitä kohtaan luomaa psykologista sidettä tai sopimusta millä itsessään on myös positiivinen vaikutus velvollisuudentuntoon perustuvan sitoutumisen voimistumiseen. Velvollisuudentunto joukkoa kohtaan on myös havaittavissa ylpeytenä kuulua siihen, haluna edustaa sitä myös harjoitusten ulkopuolella järjestetyissä tilaisuuksissa, kuten esimerkiksi kunniavartioissa sekä tahtona tuoda maakuntajoukkoja entistä enemmän näkyville toimimalla itse ikään kuin ”mallinukkena”.

Aiemmin jo hahmoteltiin maakuntajoukkoon sitoutumisen seurauksia. Laajassa mittakaavassa sitoutuminen kohdistuu joukkoon tai komppaniaan itsessään jättäen rajojen määrittelyn hyvin hämäräksi ja toisaalta sitoutuminen suppeamassa mielessä kohdistuu ennen kaikkea tarkoin määriteltävissä olevaan joukkueeseen. Harkinnanvaraisia sitoutumisen seurauksia en tässä yhteydessä pysty tarkemmin määrittelemään, koska muun muassa mahdolliset toiminnasta luopumisen syyt ovat tutkimusaineiston ulkopuolella.



Kuva 4: Sitoutumisen yleinen malli maakuntajoukoissa

9.3 Sosialisaatioprosessi osaksi maakuntajoukkoa

Vapaaehtoisuuteen perustuvissa organisaatioissa sosialisaatioprosessin eli sen tapahtumasarjan, jota kautta yksilö kasvaa ja oppii yhteisön jäseneksi, tyypillisimmät ongelmakohdat liittyvät roolin ja tehtävän epäselvyyksiin sekä perehdyttämisen puutteeseen. Maakuntajoukoissa jokaisella vapaaehtoisella taistelijalla on oma henkilökohtainen sijoitus ja sen mukainen tehtäväkuvaus. Tämä itsessään ei kuitenkaan riitä määrittämään yksilön roolia, jonka rakentuminen tapahtuu vuorovaikutuksessa eli toimiessa yhteistyössä muiden kanssa. Tällaisen sosialisaatioprosessin kautta uusi taistelija oppii joukon sisällä vallitsevat käsitykset, asenteet ja toimintatavat, jotka ovat tärkeä osa myös roolimäärittelyä. Alkuun uudella vapaaehtoisella on tyypillisesti ulkopuolinen joukkoon kuulumaton olo, joka kestää keskimäärin muutaman harjoituksen ajan. Noiden muutaman harjoituksen jälkeen alkaa vapaaehtoinen ymmärtää ja sisäistää joukon toimintatapoja, rutiineja ja rakennetta. Yleensä puhuttaessa sosialisaatioprosessista, eli osaksi organisaatiota kasvamisesta sekä sen lainalaisuuksien oppimisesta, on kyseisen vaiheen pituus yksilöstä riippuen tyypillisimmin muutamien kuukausien mittainen. Peilattaessa, kyseistä yleisesti työympäristöstä havaittua, ajanjaksoa sosialisaatioprosessiin maakuntajoukoissa on johtopäätelmät hyvin erilaiset. Joukko itsessään kokoontuu keskimäärin kerran vuodessa yhteen, jonka lisäksi reserviläiset osallistuvat vapaaehtoisiin harjoituksiin muutamia kertoja vuodessa omasta aikataulusta, aktiivisuudesta ja innostuksesta riippuen.

Muutoin joukko ei kokonaisuudessaan tapaa mikä selvästi pidentää sosialisatioprosessin kestoja huomattavasti juurikin tuon kahden vuoden mittaiseksi, mitä sosialisatioprosessin kannalta voidaan pitää pitkänä ajanjaksona. Suuri vaikutus sosialisatioprosessin kesto on myös reserviläisen omalla aktiivisuudella sekä osallistumisella (Haski-Leventhal, 2008). Ne reserviläiset, jotka osallistuivat aloitusvaiheen aikana pakollisten kertausharjoitusten ohella aktiivisesti myös VEH-harjoituksiin, kokivat maakuntajoukon toiminnan sisäistämiseen kulu- neen ajan lyhyemmäksi, mutta toisaalta vaikka osaamisen koettiin lisääntyvän, harjoitukset jopa vaikeuttivat oman sodanajansijoituksen mukaisen joukon hahmottamista.

Maakuntajoukkojen toiminnassa vain muutamia vuosia mukana olleiden keskuudessa on selvästi havaittavissa epätietoisuutta oman tehtävän sisällöstä osana maakuntakomppaniaa. He saattavat tiedostaa joukkueen ja komppanian rakenteen ja siihen liittyvät tehtävät, mutta oma tehtävä osana suurempaa joukkoa jää valitettavan helposti epäselväksi. Tilanne on sinällään ymmärrettävä, koska maakuntajoukkoihin liittyviä harjoituksia, erityisesti lakisääteisiä kertausharjoituksia, joihin osallistuu koko komppania, on parhaimmillaankin vain kerran vuodessa eli näin ollen on mahdollista, että jo kaksi vuotta toiminnassa mukana olleet ovat osallistuneet esimerkiksi vain yhteen koko komppaniaa koskevaan harjoitukseen. Kiinnittämällä tähän erityistä huomiota jo sitoutumisen alusta alkaen, voitaisiin vähentää alkuvaiheeseen helposti muutenkin liittyvää hämmennystä ja epätietoisuutta sekä saada uudet vapaaehtoiset nopeammin sitoutuneeksi joukkoa. Lainaus toiminnassa kaksi vuotta mukana olleen vapaaehtoisen vastauksesta tiivistää tehtävän määrittelyyn liittyvän ristiriidan: ”ymmärrän mitä maakuntajoukot tekee, mutta oonko mä ite mikä ja mihin mä kuuluun niin sitä mä en kyllä tiiä” (haastateltava 6). Lisäksi maakuntajoukkojen koulutuksen rakenne lisäsi vapaaehtoisten keskuudessa omaa tehtävää koskevaa epätietoisuutta. Harjoituksissa saatu koulutus liittyy pääsääntöisesti nimenomaan koko komppanian tehtävään ja toimintaan. Reserviläisen oman tehtävän ollessa maakuntajoukon yleisestä tehtävästä poikkeava, kuten esimerkiksi taistelupelastaja tai viestimies, jää omaa tehtävää koskeva koulutus käytännössä kokonaan puuttumaan mikä aiheuttaa ristiriitaa ja epävarmuutta.

Sosialisaatio on luonnollisesti jokaisen yksilön henkilökohtaisesti rakentunut ja kokemus tapahtumasarja, joten se kulku kiistatta poikkeaa uudesta toimijasta riippuen. Tästä huolimatta maakuntajoukoista voidaan hahmottaa ainakin kaksi hyvin paljon toisistaan poikkeavaa sosialisatiioon merkittävästi vaikuttavaa tilannetta. Toinen kuvaa yllä kuvattua prosessia, jossa liitytään osaksi jo olemassa olevaa organisaatiota, jolle on jo rakentunut rakenne, toimintatavat ja normit eli aloittaja kasvaa ja sosialisoituu osaksi jo olemassa olevaa kokonaisuutta. Maakuntajoukot ovat olleet toiminnassa jo pidemmän aikaa toiminnan vahvasti muututtua ajan kuluessa. Tästä huolimatta mukana on edelleen useita sellaisia reserviläisiä jotka ovat olleet osallisina alusta asti. Tuolloin tilanne oli kokonaisuudessaan hyvin epäselvä mukaan lukien jonkin asteinen epätietoisuus joukon tehtävästä, merkityksestä ja tulevaisuudesta. Koko organisaatio, kuten myös siihen kuuluneet vapaaehtoiset, hakivat itselleen ja toiminnalleen paikkaa. ”Joukkoon kuuluvuuden tunne saatiin siitä, että oltiin kaikki yhtä huuli pyöreänä eikä tietty yhtään mitä seuraavaks tapahtuis.” (haastateltava 5).

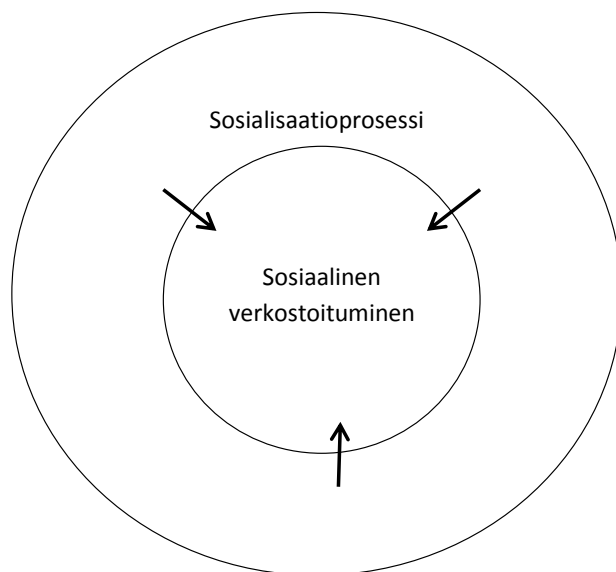
Näin kuvaa toimintaa ja omaa socialisaatioprosessiaan reserviläinen, joka on ollut vapaaehtoinen komppanian alkuajoista alkaen.

9.3.1 Sosiaalinen rakenne

Maakuntajoukoissa on havaittavissa socialisaatioon ja sitoutumisen keston perustuva sosiaalinen rakenne. Alkuvaiheessa, jolla siis tarkoitetaan sitä aikaa jona vapaaehtoinen oppii organisaatioon liittyvät toimintatavat, sitoutuminen kohdistuu ennen kaikkea vapaaehtoiseen maanpuolustukseen, joukon mukana toimimiseen ja sen rakenteeseen, ei niinkään sosiaaliseen verkostoon. Suhteutettuna toiminnassa mukanaoloaikaan tällä vaiheella tarkoitetaan sitä ajanjaksoa, jonka yksilön socialisaatioprosessi vie.

Kymmenessä vuodessa maakuntajoukkoihin on muodostunut hyvin vahva sosiaalinen rakenne ja siihen liittyvä verkosto, jonka sisään ei moni lyhyen sitoumuksen ja osallistumisen jälkeen pääse, vaikka socialisaatioprosessi olisi onnistunut. Kyseinen rakenne ei ole havaittavissa nopeasti, mutta ajan kuluessa ja sitoumuksen keston pidentyessä reserviläinen alkaa ymmärtää verkoston rakennetta, sen kommunikaatiotapoja ja siihen liittyvän sosiaalisen tuen merkitystä. Socialisaatioprosessin jälkeisestä vaiheesta voidaan puhua esimerkiksi sosiaalisena verkostoitumisena, eräänlaisena syvällisenä socialisaationa. Kyseisessä vaiheessa sitoutumisen kohde tyypillisimmin suuntautuu uudestaan nimenomaan muihin maakuntajoukkojen vapaaehtoiisiin ja sosiaalisiin verkostoihin, koska toiminta on tiivistä ja osallistumisen myötä on ollut mahdollista luoda ystävyys- sekä kaveruussuhteita, jotka vaikuttavat positiivisesti myös vapaaajalla harjoitusten ulkopuolella lisäten sosiaalisen tuen ja yhteenkuuluvuuden merkitystä. Tämän ei kuitenkaan voida katsoa syrjäyttävän vapaaehtoisen maanpuolustuksen sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä, se vaan saa ikään kuin rinnalleen uuden syvemmän ulottuvuuden.

Socialisaatioprosessi on perusteltua erottaa sosiaalisesta verkostoitumisesta, koska kuten aiemmin mainittiin itse socialisaatioprosessi eli joukon normien, toimintatapojen ja siihen kuuluvuuden rakentuminen, joka tapahtuu kaaviossa kuvatulla ulkokehällä, on mahdollista tapahtua ilman, että reserviläinen on siirtynyt kaavion ytimessä kuvatulle sosiaalisen verkostoitumisen asteelle. Pohdittaessa tutkimukseen osallistuneiden näkemyksiä ajallisesti itse socialisaatioprosessi vie noin kahdesta kolmeen vuotta, kun taas sosiaalisen verkostoitumisen saavuttamiseen voidaan katsoa kuluvan keskimäärin noin viisi vuotta. Syvimillään sitoutumisesta maakuntajoukkoihin voidaan puhua elämäntapana. Tällaisissa tilanteissa reserviläinen on ollut osana joukkoa jo pitkään, hän on vakiinnuttanut asemansa niin osana organisatorista rakennetta kuin sosiaalisestikin eli hänen voidaan katsoa olevan maakuntajoukkojen sosiaalisen rakenteen ytimessä sosiaalisen verkostoitumisen tasolla. Vahvan sosiaalisen aseman ja verkoston ohella myös oman arvomaailman kohtaaminen vapaaehtoisen maanpuolustuksen kanssa on oleellista, jotta voidaan puhua elämäntavasta. Ajankäytöllisesti tällaiset toimijat olisivat myös halukkaita vaikuttamaan oman komppanian toimintaan jopa enemmän muun muassa suurempana vastuuna ja osallisuutena, mutta aika mahdollisesti työltä tai perhe-elämältä ei sitä salli.



Kuva 5: Maakuntajoukkojen sosialisatio

9.4 Reserviläisen motivoituminen

Vapaaehtoisen reserviläisen motivaation pohtiminen ja ymmärtäminen on oleellista, koska sitä ylläpitämällä voidaan parantaa vapaaehtoisten pysyvyyttä, koska perinteisesti yksilön organisaatiossa pysyvyyttä tehokkaasti lisäävä tekijä eli palkka puuttuu. Prosessi tulisi pystyä näkemään kokonaisuudessaan aina aloittamiseen vaikuttavista tekijöistä, motivaation kohdistumiseen ja sen ylläpysymiseen. Pelkkä toiminnan aloittaminen ja liittyvän motivaation pohdinta on riittämätöntä, mikä on kuitenkin hyvin tyypillistä vapaaehtoisuuteen perustuvissa organisaatioissa. (Bang et al. 2013) Hyvin yleisesti motivaatioprosessin kuvaamiseen käytetään Locken päämääräteoriaa jonka mukaisesti yksilön itsensä hyväksymät päämäärät ja tavoitteet aikaansaavat motivaatiota. Teorian on kuitenkin verrattain vahvasti sidottu palkkatyöhön, vaikka siitä löytyykin paljon aineksia vapaaehtoisuuskontekstiin sovellettavaksi. Teorian lähtökohtana ovat yksilön arvot ja tarpeet, joiden voidaan katsoa olevan nimenomaan vapaaehtoisen motivaatioon merkittävästi vaikuttavia tekijöitä ja siksi on syytä keskittyä pohtimaan erityisesti näiden tekijöiden taustoja.

Motivaation vapaaehtoisuuskontekstissa voidaan siis katsoa kumpuavan muun muassa omien arvojen sekä tarpeiden täyttymisestä, johon liittyen määrittellä kuusi vapaaehtoisuutta aikaansaavaa funktiota, jotka ovat arvot, ymmärrys, sosiaalisuus, ura, turvallisuus ja parannus (Willems et al. 2012). Maakuntajoukoissa vaikuttaa taustalla vahva vapaaehtoiseen maanpuolustukseen kytkeytynyt arvomaailma minkä voidaan myös todeta olevan yksi reserviläistä vahvasti motivoiva ja sitouttava tekijä. Kiinnostuksen ja oman osaamisen kartuttamisen ohella se on myös yksi aloittamiseen ja toiminnan ylläpitämiseen

läpi osallisuuden elinkaaren vaikuttava tekijä. Tämä näkyy muun muassa siinä, että reserviläiset kokevat jo pelkän joukkoon kuulumisen motivoivana. Ymmärrys eli halu oman osaamisen ja toiminnan kehittämiseen näkyy siten, että maakuntajoukossa toimivat reserviläiset kokevat uusien asioiden oppimisen ja niiden harjoittamisen motivoivana, kun taas niin kutsuttu perustasoinen koulutus lähinnä turhauttaa. Tämä johtuu ennen kaikkea joukon suhteellisen korkeasta osaamistasosta. Sosiaalinen motiivi määritellään kaksiosaisena, jollaisena se voidaan nähdä toteutuvan myös maakuntajoukoissa. Sisäisen näkökulman mukaisesti reserviläinen on halukas luomaan toimintaan osallistuessaan ihmisuhteita mikä näkyy muun muassa siten, että tyypillisesti luotuja ihmisuhteita halutaan pitää yllä myös harjoitusten ulkopuolella ja heidät koetaan sosiaalisena tukena, jolle voi jakaa myös yksityiselämään liittyviä asioita. Jos näin ei vielä ole, tahto myös harjoituksen ulkopuoliseen kontaktiin on kuitenkin olemassa. Haastateltava 1 kuvasi sosiaalisuuden ja ihmissuhteen merkitystä omaan motivaatioonsa seuraavasti: "Jos Hokkanen (nimi muutettu) lähtee niin mun motivaatio kyllä lopahtaa ihan saman tien!". Myös ympärillä toimivien muiden reserviläisten motivaation koettiin vaikuttavan vahvasti omaan henkilökohtaiseen motivaatioon, vaikka huomionarvoista on se, että maakuntajoukkoa kuvattiin hyvin motivoituneeksi, eikä joukossa käytännössä ole sitoumuksen tekneitä reserviläisiä joiden motivaation taso olisi alhainen. Sosiaalisen funktion ulkoiseen näkökulmaan liittyen reserviläiset kokevat, usein vähäiseksi miellelytystä yhteiskunnallisesta merkityksestä huolimatta, ylpeyttä toimiessaan osana joukkoa, "on siinä sellainen ylpeyden aihe, että nyt kuuluu tiettyyn porukkaan ja sitten koen, että se on aika tärkeätä duunia yhteiskunnan järjestyksen kannalta" (haastateltava 5). Tämä näkyy myös muun muassa haluna edustaa joukkoa sekä toiveena tietoisuuden lisääntymisestä sen olemassaolosta. Välillisesti sosiaalisen funktion ulkoinen näkökulma heijastuu myös hyvin vähäisinä perhepiirissä toimintaan liittyvinä ristiriitoina. Tämä näkökulma on motivaatiotekijänä kuitenkin suhteellisen pienessä asemassa ja jää vahvasti sisäisen näkökulman varjoon. Omaan henkilökohtaiseen uraan liittyvän funktion ei voida katsoa täyttyvän maakuntajoukoissa. Kukaan haastatelluista ei kokenut osallistumisen syyksi itsensä kehittämisen luodakseen parempia ammatillisia mahdollisuuksia. Ennen toiminnan koettiin rajallisissa tapauksissa tuovan kapea-alaisesti osaamista omaan työhön muun muassa lisääntyneen aluetuntemuksen ja fyysisen suorituskyvyn muodossa. Myöskään turvallisuuden lisäämisen tai negatiivisten kokemusten kompensoimisen ei voida katsoa olevan merkittävä motivaatiotekijä osallistumiselle, kun taas omien henkilökohtaisten tekijöiden kuten itsetunnon, -luottamuksen ja -tuntemuksen koettiin kohonneen toiminnan kautta mikä liittyy parannusfunktion.

9.5 Vapaaehtoisuus maakuntajoukoissa

Kaikki maakuntajoukkojen toiminnassa mukana olevat vapaaehtoiset ovat suorittaneet varusmiespalveluksen. Jokaisella on tästä johtuen jonkinlainen käsitys

ja ymmärrys toiminnan luonteesta ja sisällöstä, jonka lisäksi tämä on joukkoa vahvasti yhdistävä tekijä. Koska suoritettu varusmiespalvelus ei ole ilmiötä se-littävä tekijä on syytä edelleen eritellä niitä syitä, jotka ovat saaneet vapaaehtoi-set liittymään osaksi toimintaa.

Vapaaehtoisesta toiminnasta kiinnostunut usein ennemmin hankkii aloit-tamiseen tarvittavan informaation itse ja näin ollen hakeutuu aktiivisesti osaksi toimintaa kuin odottaa vapaaehtoisuuden ikään kuin osuvan omalle kohdalleen (Varela, 2013). Tämä on selvästi myös havaittavissa maakuntajoukoissa. Infor-maation maakuntajoukkojen toiminnasta olivat reserviläiset siis hankkineet jo-ko itse muun muassa internetlähteistä tai hakeneet lisätietoa ensin kuultuaan joukon olemassa olosta esimerkiksi kavereiltaan. Yleisin syy toiminnan aloitta-miseen on kiinnostus puolustusvoimien toimintaa kohtaa sekä tahto osallistua armeijalle ominaista toimintaa sisältäviin harjoituksiin. Usean vapaaehtoisen reserviläisen kohdalla varusmiespalveluksen kautta määritelty sodanajan sijoi-tus ei ole tarjonnut mahdollisuutta osallistua kertausharjoituksiin ja näin ollen reserviläiset ovat olleet halukkaita määrittelemään sijoituksensa uudestaan liit-tymällä maakuntajoukkoihin päästäkseen useammin kertausharjoituksiin. Tyy-pillisesti taustalla on myös vaikuttaneet positiiviset kokemukset joko omasta varusmiespalvelusajasta tai onnistumiset reservin kertausharjoituksissa. Maa-kuntajoukkoihin kuulumisen voidaan myös katsoa olevan vahvasti prososiaa-lista käytöstä, jonka tarkoituksena on hyödyttää muita ympärillä olevia ja mah-dollisesti myös yhteiskuntaa, vaikka vapaaehtoinen ei tätä liittyessään tietois-es-ti haekaan. Tutkimuksen teorian mukaan yhteiskunnalliseen merkittävyyteen ja vaikuttamiseen liittyvät aloittamisen syyt saavat aikaan vahvempaa sitoutunei-suutta, mutta tulosten mukaisesti tämä pitää vain osittain paikkansa.

9.5.1 Vapaaehtoisen maanpuolustuksen ja maakuntajoukkojen merkitys

Vapaaehtoisuus voidaan muiden määritelmien ohella määritellä myös toimin-tana joka yhteiskunnassa vaikuttaviin trendeihin ja muutoksiin (Nylund et al. 2005). Tämä ilmenee maakuntajoukoissa muun muassa siten, että puolustus-määrärahojen supistamisen sekä varuskuntien lakkauttamisen myötä joukon merkityksellisyyden koetaan lisääntyneen nimenomaan vastuuta vastaanotta-vana toimijana. Vaikka maakuntajoukot ovat olleet toiminnassa jo noin kym-menen vuoden ajan, on ne eläneet koko ajan yhteiskunnallisen muutoksen sekä kehittämistarpeen myötä. Paikoin muutoksen on koettu olevan jopa liian nope-aa, mikä on vaikuttanut yksittäisen reserviläisen toimintaan epäselvyyksiä li-säävästi. Vaikka maakuntajoukkoja pidetään yhteiskunnallisesti potentiaalisena, mielletään tietoisuus niistä erittäin alhaisena, mikä kytkeytyy myös yhteiskun-nalliseen merkitykseen heikentäen sitä. Ihmiset eivät yksinkertaisesti tiedä mitä maakuntajoukot tarkoittavat ja mihin niitä voidaan käyttää.

Itse maakuntajoukon ohella merkityksellisenä pidettiin myös aktiivisesti itseään kouluttavaa ja osaamistaan ylläpitävää joukkoa, jota on tarpeen vaaties-sa mahdollista käyttää hyödyksi yhteiskunnallisen ongelmatilanteen sattuessa. Näin ollen yhteiskunnallisten säästöjen seurauksien ja joukon olemassaolon merkityksellisyyden välillä havaittiin selvä yhteys: ”määrärahoja supistettu,

niin jos tulee joku sisäinen juttu, ei edes sotaan liittyvä, johon tarvitaan voimia, että yhteiskunta pyörisi niin saa nostettua jonkun joukon nopeasti auttamaan” (haastateltava 7). Reserviläiset kokivat merkityksellisenä siis sen, että mahdollisen yhteiskunnallisen häiriötilanteen sattuessa on nopeasti saatavilla viranomaisten tueksi ja alaisuuteen joukko valmiiksi varustettuja ja organisoituneita reserviläisiä, jotka kykenevät tehokkaasti auttamaan ja ratkaisemaan ongelmatilanteita, kuten mahdollisia henkilönetsintöjä tai vuonna 2007 Nokialla tapahtuneen vesikriisin kaltaisia vaaratilanteita.

Pohdittaessa maakuntajoukkoja ja sen toimintaan ei voida sivuuttaa vapaaehtoisen maanpuolustuksen merkitystä, koska ne kuuluvat kiinteästi yhteen. Tutkimuksen teorian mukaan yhteiskunnalliseen merkittävyyteen ja vaikuttamiseen liittyvät aloittamisen syyt saavat aikaan vahvempaa sitoutuneisuutta, mutta tulosten mukaisesti tämä pitää vain osittain paikkansa. Toki toiminnan aloittaminen liittyy kiinteästi toiminnan luonteeseen eli vapaaehtoiseen maanpuolustukseen, mutta kuten aiemmin mainittiin, sitoutumisen voidaan katsoa syventyvän sosiaalisten kontaktien rakentumisen ja vahvenemisen myötä. Vapaaehtoinen maanpuolustus on siis se taustatekijä, joka saa toiminnan aikaan ja ylläpitää sitä. Tämä näkyy muun muassa siinä, että vapaaehtoista maanpuolustusta ei nimetty syyksi aloittamiselle vaan ennemmin sen nähdään olevan halu osallistua ja toisaalta toiminnan aikana esimerkiksi sosiaaliset kontaktit mielletään vähintään yhtä tärkeäksi, ellei tärkeämmäksi kuin vapaaehtoinen maanpuolustus. Vapaaehtoiseen maanpuolustukseen liittyvän toiminnan koetaan olevan harrastus, josta saattoi olla aidosti ylpeä ja jonka kautta oli mahdollisuus kehittää itseään niin henkisellä tasolla, kuin myös vahvistaa omaa henkilökohtaista osaamista. ”Vapaaehtoinen maanpuolustus on tärkeätä siinä mielessä, että se pitää ihmiset poissa pahan teosta, se antaa semmoisia taitoja, joita saattaa tarvita joskus” (haastateltava 5). Siinä missä maakuntajoukkojen merkityksen nähtiin lisääntyneen määrärahojen vähentyessä, tämä koskee myös itse vapaaehtoista maanpuolustusta sen maakuntajoukkoja laajemmassa merkityksessä. Koetaan siis, että vapaaehtoisen maanpuolustuksen kautta on ta ”paikata säästöistä syntyneitä aukkoja” (haastateltava 2).

9.6 Johtajuus ja roolit maakuntajoukoissa

Catanon, Kellowayn ja Pondin tutkimuksen mukaan vapaaehtoinen johtajuus poikkeaa johtajuudesta palkkatyössä muun muassa palkatuille johtajille tyypillisten vahvan statuksen, suurten palkkioiden ja vallan muodossa, joiden ei katsota kuuluvan osaksi vapaaehtoista johtajuutta. Tutkimustulosten mukaan voidaan todeta tämän pätevän myös maakuntajoukoissa, joissa siis sekä esimiehen, että alaisen toiminta perustuu ainoastaan vapaaehtoisuuteen. Maakuntajoukoissa esimiesasemassa toimivilta vaaditaan alaisten näkökulmasta vahvaa sotilaallista kompetenssia sekä sosiaalista ihmissuhdeosaamista vakuuttavuuden varmistamiseksi, vuorovaikutustaitoja, rentoutta, jotta esimies kykenee asettumaan tarpeeksi lähelle alaistaan ilman pakotettua auktoriteettia, mikä erityisesti korostui vastauksissa sekä muuhun joukkoon nähden korkeaa motivaation ja

sitoutumisen tasoa, jotta esimies on kykenevä vaikuttamaan joukkoon omalla esimerkillään ja toiminnallaan. Myös palautteen merkitys nousi korkealle, koska toiminta perustuu koulutukseen ja opittujen asioiden harjoitteluun mihin mahdollisten virheiden hyväksyminen ja pyrkiminen niiden korjaamiseen kuuluu oleellisesti.

Reserviläisten esimieheltään vaatimat ominaisuudet johtavat kiistatta transformationaaliseen johtajuusteoriaan ja sitä kautta puolustusvoimien johtajakoulutuksessa käytössä olevaan syväjohtamisen malliin, koska myös näiden mallien ytimessä on karkeasti määriteltynä nimenomaan alaiseen vaikuttaminen syvällisemmällä tasolla, motivointi sekä oman ajattelun stimulointi, jotka yhdessä johtavat korkeampaan sitoutumisen tasoon. Koska alaiset kokivat pääsääntöisesti reserviläisjohtajien onnistuvan tehtävissään, lukuun ottamatta niitä jotka perustavat toimintansa puhtaasti auktoriteettiin ja vahvoihin käskynantoihin, voidaan todeta johtajuuden maakuntajoukoissa kuitenkin lähentyvän ennemmin palvelujohtajuutta. Tämä on havaittavissa siinä, että johtajan fokus on tyypillisemmin alaisten hyvinvoinnissa ja oman toiminnan vastuullisuudessa kuin koko joukon tuloksessa. On toki otettava huomioon, että mitä korkeamassa asemassa reserviläisjohtaja joukossa on, sitä enemmän hänen toimintansa päämäärä suuntautuu koko joukon tulokseen. Siinä missä ryhmän- tai partionjohtaja on tiiviisti tekemisissä käytännössä vain alaistensa kanssa, joutuu koko komppanian johto kiinnittämään huomiota nimenomaan harjoitusten kulkuun ja joukon toimintaan laajemmassa mittakaavassa.

Tyytymättömyyttä johtajuuteen aiheutti erityisesti vähemmän aikaa joukossa mukana olleet, hiljattain kotiutuneet esimiesasemassa olevat reserviläiset, joilla on edelleen asepalveluksen aikana omaksuttu taipumus noudattaa armeijalle tyypillistä vahvaan organisaation perustuvaa auktoriteettiin, pakkoon ja käskynantoon perustuvaa toimintatapaa. Maakuntajoukoissa kyseisen kaltaisesta toimintatavasta on kuitenkin luonnostaan luovuttu ja annettujen tehtävien suorittaminen perustuu ennemmin tahtoon toimia yhdessä, korkeaan motivaatioon, vahvoihin sosiaalisiin kontakteihin ja itse toiminnan vapaaehtoiseen luonteeseen. Toki harjoitukset hoidetaan sotilaallisuuteen perustuen, mutta tehtävän suorittamisen kannalta ja toiminnan vapaaehtoisen luoteen tähden tarpeettomaksi osoittautunut sotilasorganisaatioille ominainen autoritäärinen johtamistapa on toiminnasta lähes kokonaan karsiutunut pois. Haastateltava viisi kuvaa tilannetta kertomalla, että ”suurin osa ollaan ihan täysivaltaisia aikuisia ihmisiä niin se ei enää oo sellaista mitään käskyttämistä. Se on vaan ilmoitus, että näin teemme”. Maakuntajoukoissa ei myöskään organisaation määrittelemä sotilasarvo ole yksin johtajuusrakennetta määrittävä tekijä vaan vastuun tilanteen johtamisesta tai kouluttamisesta ottaa se henkilö, jonka katsotaan olevan siihen kyvykkäin. Näin ollen aineistosta esiin noussut tilanne, jossa perinteisesti miehistöön kuuluva korpraali, toimii ylemmistä sotilasarvoista koostuneen ryhmänjohtajan, ei ole tavaton. Rennompi vapaaehtoisuuteen ja tekemisen tahtoon perustuva toimintatapa korostuu sitä enemmän, mitä pidempi joukkoon sitoutuminen reserviläisellä on taustallaan. Ristiriitoja tämä aiheuttaa nimenomaan silloin, kun esimiestehtävään asetetaan nuori verrattain vasta kotiutunut henkilö, jonka johdettavaksi päätyy joukko jo pitkään toiminnassa mukana olleita. Kaiken kaikkiaan esimies-alaissuhdetta voidaan kuvata tutta-

valliseksi, yhteisymmärrykseen ja molemmin puoliseen osaamisen kunnioittamiseen perustuvaksi yhteistyöksi.

Viimeaikaisten muutosten mukainen johtamisvastuun kierrättäminen koetaan hyvänä toimintatapana ja vastuun saaminen motivoivana, mutta mahdollisena lieveilmiönä se hämärtää joukkueen sisäisten ryhmien rajoja, jolloin reserviläinen tietää kyllä joukkueen johon kuuluu, mutta ei osaa määritellä omaa ryhmäänsä. Toki tähän vaikuttaa vahvasti se, että komppanian ja sietä myöten myös joukkueiden ja ryhmien kokoonpanot elävät jatkuvasti ja hyvin poikkeavaa on, jos ryhmän kokoonpano pysyy samana harjoitusten välillä. Yksittäisen reserviläinen näkökulmasta hän pystyy määrittelemään joukkueen rungon, jonka ympärillä tapahtuu harjoituskohtaista vaihtelua.

9.7 Puolustusvoimien vaikutus taustaorganisaationa

Muusta yleisestä vapaaehtoisesta maanpuolustustoiminnasta poiketen maakuntajoukot ovat puolustusvoimien kokoonpanoon kuuluvia joukkoja, joiden toiminta perustuu vapaaehtoisen reserviläisen sitoutumishalukkuuteen. Puolustusvoimat itsessään koetaan kuitenkin sekä toiminnan mahdollistavana, että sitä rajoittavana organisaationa. Yksittäisen reserviläisen näkökulmasta positiivisena koettiin harjoitukset ja tilanteet joihin ei normaalissa arjessa tai vapaaehtoisessa maanpuolustustoiminnassa pääse, kuten esimerkiksi mahdollisimman aidosti kohteeseen simuloidut taistelutilanteet ja tekniikan kuten KASI-järjestelmän käyttö. Lisäksi positiivisena nähtiin koulutuksen korkea taso, mitä itse asiassa maakuntajoukot osaavat jo vaatia ja kokevat sen perusedellytyksenä innostukselleen ja sitä kautta osallistumiselleen.

Kuten aiemmin kerrottiin, muutokset maakuntajoukkojen kokoonpanossa ja tehtävissä ovat hyvin yleisiä. Turhauttavana sekä tehtävään paneutumista vaikeuttavana koettiin epätietoisuus tulevan tehtävän sisällöstä ennen varsinaista harjoitusta, jossa reserviläinen tehtäväänsä ensimmäistä kertaa suorittaa. Joko tarkempi informaatio tai mahdollinen koulutusmateriaali tulevasta tai edes tieto alaisista koetaan valmistautumista ja turhautumista vähentävinä tekijöinä. Toki tässä yhteydessä nousee esiin tietosuojaan liittyvät tekijät, jotka myös tiedostetaan. Myös kertausharjoitusten pitkät välit koetaan ristiriitaisesti. Pidempään toiminnan mukana olleen näkökulmasta niin kutsuttu välivuosi kertausharjoituksissa aiheuttaa epäilystä toiminnan jatkuvuudesta ylipäätään ja toisaalta rutiinin sekä opittujen taitojen heikkenemistä. Toki niitä voi paikata osallistumalla enemmän VEH-harjoituksiin, mutta kaikki eivät näin kuitenkaan ole valmiita toimimaan. Harjoitusten vähyys on kuitenkin ongelmallista ennen kaikkea vain vähän aikaa mukana olleiden kannalta. On täysin mahdollista, että useamman vuoden mukana ollut vapaaehtoinen ei tiedä tehtäväänsä, ei omaa sijoitustaan, eikä häneen kohdistuneita vaatimuksia mikä luonnollisesti vaikeuttaa, ellei jopa estä kokonaan sosialisatiota, motivaatiota ja sitä kautta sitoutumisen syntymistä. Erityisesti heihin ja heidän tietoisuutensa lisääntymiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Aloitusvaiheeseen ja siihen liittyvään epävarmuuteen yhdistyy myös reserviläisten erilaiset lähtötasot. Haastateltava 2 kertoo aloitusvaiheen kokemuksestaan, että ”Oma sodanajan sijoitus oli ilmavoimissa eli siinä oli niin paljon eroa tohon nykyiseen tehtävään ja se piti kantapään kautta opetella. (Negatiivisia tunteita) olis voinut vähentää ottamalla lähtötasot huomioon, koska toiset oli maavoimissa esimerkiksi sotilaspoliisi koulutuksesta aivan valmista kauraa siihen tehtävään ja toiset taas tulee niin erilaisista yksiköistä, että voi olla aivan erilaista, kun se mikä on ollut asepalvelus ajan toimi, voi olla lähes kaikki uutta.” Kaikki siis aloittavat koulutuksen samalta tasolta, oletuksena tietty perusosaaminen. Varusmieskoulutuksen tehtävästä riippuen joku hyvin valmis ja osaava aloittaessaan toiminnan maakuntajoukoissa, kun taas toisille poikkeavasta taustasta ja erilaisesta varusmiesajan peruskoulutuksesta johtuen lähtötasolla oletetut asiat voivat olla osittain täysin uusia. Tämä on omiaan lisäämään turhautumista ja epävarmuutta.

Epätietoisuutta koetaan usein myös pidempään sitoutuneiden keskuudessa juurikin esimerkiksi tehtävän vaihtuessa, mutta myös harjoituksen aikana. Tietämättömyys tulevasta, sen hetkisen toiminnan tavoitteesta tai merkityksestä sekä mahdollinen huonosti suunnitellun tehtävän ei katsottu heikentävän motivaatiota, mutta ennen kaikkea lisäävän turhautuneisuutta kuten haastateltava 5 esimerkkillään osoittaa. ”Semmosia aallonpohjia on, kun mulla on kuorma-autokortti ja oon harjoituksessa autonkuljettajana. Kysyn, et ”missäs mun auto on?” ja vastaus on, et ”ai mikä auto? Tuossa on komentoteltta, istu siinä viikko” just...”.

Tällä hetkellä suurinta hämmennystä aiheuttaa maakuntajoukoissa käyttöön otettu uusi maavoimien taistelutapa 2015, joka on uudistanut niin kompanioiden organisaatorakennetta kuin tehtävänjakoakin. Toinen Keski-Suomen alueella toimivista maakuntakomppanioista eli Päijänteen maakuntakomppania pääsi harjoittelemaan uuden taistelutavan mukaista toimintaa syksyllä 2015, jossa reserviläisille myös selvisi heidän mahdollisesti muuttuneet tehtävänsä ja sijoituksensa. Tilanne kuitenkin toisen eli Suomenselän komppanian kannalta koetaan enemmän kuin huolestuttavana. Heidän vastaava uutta taistelutapaa ja sijoituksia selventävä harjoituksensa järjestetään vasta syksyllä 2016. Näin ollen suurin osa komppanian henkilöstöstä elää kaksi vuotta epätietoisuudessa siitä mitä heidän sitoumuksensa sisältää ja mitä kuuluminen maakuntajoukkoon heidän osaltaan vaatii. Pohdittaessa tilannetta vasta toiminnan aloittaneen kannalta voi siis mennä useampi vuosi siihen, että tilanne selkeytyy ja hän saa tarvittavan informaation muun muassa sosialisointia ja sitoutumisen kannalta, jonka ei tällä hetkellä voida katsoa perustuvan muuhun kuin allekirjoitettuun, mutta purettavissa olevaan sitoumukseen sekä luottamukseen reserviläisen osallistumishalukkuudesta vielä tulevaisuudessakin. Vaadittava informaatio organisaatioon sitoutumisen kannalta puuttuu lähes kokonaan.

9.7.1 Vapaaehtoisten sitouttaminen ja sitoumuksen merkitys

Useaan otteeseen on puhuttu maakuntajoukoista ja siihen osallistumisesta täysin vapaaehtoisuuteen perustuvana toimintana ja samanaikaisesti kerrottu

määräaikaisesta laissa määritellystä sitoumuksesta, jonka reserviläiset allekirjoittavat. Ristiriita on selvästi olemassa, mutta sitoumuksen merkityksen huomiotta jättäminen on perusteltua, koska laissa määritelty sitoumus reserviläisen osallistumisen kannalta koetaan hyvin vähäiseksi. Ennenkin sen koettiin tuovan vastuun kotiin säilytykseen saadusta materiaalista, koska sitoutumisen itessään ei nähdä olevan riippuvaista allekirjoitetusta sitoumuksesta, vaikka sen velvoittava vaikutus tiedostetaankin. Sitoumusta verrataan muun muassa herasmiehesopimukseen, lupaukseen osallistua ja kädenpuristukseen eli osallistumiseen, itse toimintaan ja vastuunkantamiseen sitoumuksen merkitys koetaan vähäisenä. Sitoumus on reserviläisen kannalta merkityksellinen oikeastaan vain, jos hänellä aikeita luopua toiminnasta, koska todennäköisempää on, että toiminnasta luovutaan vasta määräaikaisuuden loputtua, ei siis kesken sitoumuskauden.

Muita tapoja, joilla maakuntajoukkojen reserviläisiä pyritään sitouttamaan, on muun muassa kertausharjoitusvuorokausista lopulta koituvat reservinylennykset sekä ilmaiset VEH-harjoitukset. Vapaaehtoisten harjoitusten maksuttomuutta maakuntajoukkojen reserviläiset eivät käytännössä ajattele tai tiedosta vaan pitävät sitä ennemmin itsestäänselvyysnä, koska onhan myös kertausharjoituskoulutus maksutonta. Heille VEH-harjoituksiin osallistuminen on ylimääräistä toimintaa, joilla reserviläinen haluaa vapaaehtoisesti tukea omaa osamistaan ja näin ollen parantaa toimintaansa sekä edesauttaa tehtäväänsä kertausharjoituksissa osana komppaniaa. Mahdollisuus ylennyksiin ja sen merkitys sitoutumista lisäävänä tekijänä on riippuvainen reserviläisen saavutuksista kuten sotilasarvosta ja jo kertyneiden kertausharjoitusvuorokausien määrästä. Useimmilla on jo sellainen tilanne, että kertausharjoitusvuorokausia on niin huomattava määrä, että niiden lisääntymisellä ei katsota olevan vaikutusta ylennyksiin. On myös mahdollista, että reserviläisen varusmiesaikainen koulutus ei mahdollista enempää ylennyksiä esimerkiksi siten, että miehistöön kuuluva reserviläinen on jo saavuttanut korkeimman mahdollisen miehistön sotilasarvon. Toisaalta taas niillä, joilla sekä puuttuu ylennykseen vaadittavia vuorokausia, että tämän hetkinen sotilasarvo mahdollistaa ylennyksen, on niiden kertyminen osallisuutta lisäävä tekijä. Tyypillisimmin hyvin pian eli muutamassa vuodessa kuitenkin päädytään juurikin siihen tilanteeseen, jossa sitoutuminen on kestänyt niin kauan, että kertausharjoitusvuorokausia on huomattava määrä eikä niiden karttuminen myöskään motivoi

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen merkittävimmät tulokset liittyvät maakuntajoukoissa toimivien vapaaehtoisten reserviläisten toiminnan aikaansaavien tekijöiden, kuten vapaaehtoisen motivaation rakentumisen ja siihen liittyvään kuuteen funktioon, joista neljän katsottiin vaikuttavan suoraan reserviläisen motiiveihin, socialisaation onnistumisen, jossa havaittiin prosessin pituuteen ja alun epäselvyyteen liittyviä ongelmia ja näiden kautta itse sitoutumisen syntyprosessin tiedostamisen lisääntymiseen. Lisäksi tutkimuksessa avattiin maakuntajoukoissa nähtävissä olevaa sosiaalista rakennetta, johon socialisaatioprosessi, sosiaalinen verkosto ja sitoutumisen kesto erityisesti vaikuttavat. Tutkimus onnistuu avaamaan niitä tekijöitä, jotka koskevat vapaaehtoisuutta maakuntajoukossa ja näin ollen tutkimuskysymystä itsessään eli sitä miksi reserviläiset sitoutuvat maakuntajoukoihin ja mitkä tekijät sitoutumiseen vaikuttavat. Tutkimuskysymysten ohella pohdittiin maakuntajoukkojen ominaispiirteitä sosiaalisena toimintaympäristönä ja löydettiin ongelmatilanteita erityisesti koskien socialisaatioprosessia sekä harjoitusten ajoitusta. Lisäksi osana tutkimusta pohdittiin myös rentoa ja tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen perustuvaa johtamiskäyttäytymistä maakuntajoukoissa ja sen eroavaisuutta normaalisti puolustusvoimiin liitetystä hyvin autoritäärisestä johtamistavasta. Nämä eivät kuitenkaan suoraan kuulu tutkimuskysymyksen alle, vaan tuovat enemmän lisää taustainformaatiota ilmiön hahmottamiseksi.

Tutkimus yhdistää kolme erikseen paljon tutkittua osa-aluetta ainutlaatuisessa kontekstissa yhdeksi kokonaisuudeksi. Aiemmin on tutkittu niin sitoutumista itsessään kuin siihen vaikuttavia tekijöitäkin samoin kuin vapaaehtoisuutta ja maanpuolustusta, mutta niiden yhdistäminen ja liittäminen maakuntajoukoihin on poikkeuksellista. Tutkimustulokset itsessään avaavat ilmiötä ja sen taustatekijöitä antaen pohjaa ymmärtämiselle, mutta eivät ole kuitenkaan suoraan sovellettavissa esimerkiksi vastaamaan toista maakuntakomppaniaa. Ne antavat kuitenkin taustaa sille miksi vapaaehtoinen sitoutuu maakuntakomppaniaan ja ovat omaa kriittistä arviointia hyväksikäyttäen sekä mahdollisesti pienimuotoisesti lisäaineistoa hankkimalla rajoitetusti käytettävissä myös suuremmassa asiayhteydessä ja mahdollisesti myös muissa komppanioissa.

10.1 Tutkimuksen hyödyntämismahdollisuudet

Tutkimuksen tulokset on hyödynnettävissä esimerkiksi Keski-Suomen maakuntakomppanioiden johtohenkilöstön pohtiessa komppanioiden toimintaa, koska se auttaa ymmärtämään sitoutumista sekä motivaatiota ja niihin liittyviä ongelmia. Myös sosiaalisen rakenteen ymmärtäminen auttaa sitoutettaessa henkilöstöä, koska tietoisuus socialisaatiosta ja sosiaalisesta verkostoitumisesta auttaa ymmärtämään kokonaisuutta. Vapaaehtoisten reserviläisten toiminnan aloituksen ja myöhemmin harjoituksiin liittyvien epävarmuustekijöiden tiedostaminen ja niiden vähentämiseksi tehtävien työkalujen pohtiminen voi edesauttaa reserviläisen motivaatiota ja sitoutumista. Yhteistyössä Keski-Suomen aluetoimiston kanssa komppanian johdon on syytä pohtia vastasitoumuksen allekirjoittaneiden tehtäväepätietoisuuteen sekä socialisaatioprosessiin liittyvän jopa muutamaa vuoden mittaisen kuilun kiinni. Lisäksi olisi syytä pohtia reserviläisten erilaisia lähtötasoja sekä tarkemman tehtävänmäärittelyn merkitystä, koska tehtävän määrittelyn ongelmallisuutteen törmätään aloitusvaiheen ohella myös myöhemmin, kun koulutus käsittelee koko komppanian tehtävää jättäen yksittäisen reserviläisen tehtävän hyvin vähälle huomiolle. Yleinen tietoisuuden parantuminen on tutkimuksen tulosten mukaan siis toivottavaa, joka tulisi ottaa maakuntajoukkojen toimintaa suunnitellessa huomioon.

10.2 Jatkotutkimusaiheet

Mahdollista jatkotutkimusta pohdittaessa maakuntajoukkoon sijoitetun reserviläisen sitoutumisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen olisi mielekästä yhdistämällä kahta tutkimusotetta eli kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen. Alun perin oma suunnitelmani oli toimia juurikin näin, mutta tutkimuksen mielekkään rajaamisen ja omien resurssien tähden päädyin toteuttamaan tutkimuksen ainoastaan kvalitatiivisena haastatteluita hyväksi käyttäen. Kvantitatiivisen taustatutkimuksen perusteella, joka voitaisiin toteuttaa suuremmassa osassa joukkoa, luotaisiin syvällisemmät kysymykset tai teemat kvalitatiivista haastattelua varten. Itse haastattelut voitaisiin edelleen toteuttaa puolistrukturoituina teemahaastatteluin, mutta taustalla vaikuttava kvalitatiivinen esimerkiksi lomakekysely lisäisi tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta tutkimusta voitaisiin laajentaa koskeväksi myös muita maakuntajoukkoja, jolloin aineistonkeruu tapa voisi olla esimerkiksi ainoastaan kvantitatiivinen. Maakuntajoukot ja siihen kuuluvien vapaaehtoisten taustalla vaikuttavat motiivit ovat itsessään niin mielenkiintoinen ja osaltaan ainutlaatuinen tutkimuskohde, että lähestymisnäkökulmaan en tekisi muutoksia ennen kuin tutkimuksen laajuutta ja tutkimusotetta on vaihdettu.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Allardt, E. 1988. *Sosiologia*. Juva: WSOY.

Bang, H., Ross, S., Reio Jr., T.G. 2013. From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. *Journal of Management Development* 32(1), 96-112.

Baruch, Y. 1998. The rise and fall of organizational commitment. *Human system management* 17(2), 135.

Bergman, M.E., Benzer, J.K., Kabins, A.H., Bhupatkar, A., Panina, D. 2013. An event-based perspective on the development of commitment. *Human Resource Management Review* 23(2013), 148-160.

Catano, V.M., Pond, M., Kelloway, E.K. 2001. Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership & Organization Development Journal* 22(6), 256-263.

Drucker, P. 2008. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum.

Eskola, L., Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

Grube, J.A., Piliavin, J.A. 2000. Role Identity, Organizational Experiences and Volunteer Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin* 26(9), 1108-1119.

Hakala, J.T. 2008. *Uusi graduopas*. Helsinki: Gaudeamus.

Haski-Leventhal, D., Bargal, D. 2008 The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations* 61(1), 67-102.

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K. 2013. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*: Helsinki. Edita Publishing.

Hidalgo, M.C., Moreno, P. 2009. Organizational socialization of volunteers: the effect on their intention to remain. *Journal of Community Psychology* 37(5), 594-601.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2014. *Tutki ja kirjoita*. Porvoo. Tammi.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön - kilpailevia vai täydentäviä?. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteen väitöskirja.

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatusta 24 (4)

Leppiniemi, M. 2015. Asiakassuhde- ja palvelujohtaminen. Luentosarja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa.

Locke, E.A. 1997. The motivation to work: What we know. *Advances in Motivation and achievement* 10, 375-412.

Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C. 2004. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* 89(6), 991-1007.

Meyer, J.P., Hersovitch, L. 2001. Commitment in the Workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11(2011), 299-326.

Millette, V., Gagné, M. 2008. Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The Impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion* 32 (1), 11-22.

Nissinen V. 2009. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Nylund, M., Yeung, A.B. 2005. Vapaaehtoistoiminta anti, arvot ja osallisuus. Jyväskylä: Vastapaino.

O'Reilly, C., Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71 (3), 492-499.

Pirskanen, H. 2007. Sosiaalisuus ja yksilön sosiaalinen kehitys. Teoksessa P. Kuusela (toim.) *Sosiaalipsykologia yksilöstä yhteiskuntaan*. Kuopio: Unipress, 111-148.

Pääesikunta. 2012. Johtajan kasikirja (JOKÄ). Tampere: Juvener Print Oy

Ruokolainen, M. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment?. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteen väitöskirja.

Saastamoinen, M. 2007. Ryhmätutkimuksen suuntia sosiaalipsykologiassa. Teoksessa P. Kuusela (toim.) *Sosiaalipsykologia yksilöstä yhteiskuntaan*. Kuopio: Unipress, 67-109.

Schneider, S.K., George, W.M. 2011. Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organizational Development Journal* 32(1), 60-77.

Simosi, M. 2010. The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology* 25(3), 301-327.

Tajfel, H. 1981. *Human Groups & Social Categories studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tidwell, M.V. 2005. A Social Identity Model of Prosocial Behaviors Within Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 15(4), 449-467.

Tiuraniemi, J. 1993. *Yksilö, ryhmä, organisaatio sosiaalipsykologian perusteita*. Turku: Painosalama Oy.

Valtanen, M. 2008. Sotilasyhteisön sosiaalipsykologiaa. Teoksessa M. Valtanen (toim.) *Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos julkaisusarja 2, 20-73.

Varela, L.L. 2013. Volunteer Followership in Nonprofit Organization. *SAVAP International* 4(5), 267-276.

Vecina, M.L., Chacon, F., Marzana, D., Marta, E. 2013. Volunteer Engagement and Organizational Commitment in Nonprofit Organizations: Remain within Organizations and Feel Happy. *Journal of Community Psychology* 41(3), 291-302.

Weiner, L. 2011. *In search of best practices: a case study of a volunteer-led Non-profit organization's failure to deliver aid*. Pepperdine University. Dissertation of Graduate School of Education and Psychology .

Willems, J., Huybrechts, G., Jegers, M., Vantilborgh, T., Bidee, J., Peppersmans, R. 2012. Volunteer decisions (not) to leave: Reasons to quit versus functional motives to stay. *Human Relations* 65(7), 883-900.

Yeung, A.B. 2002. *Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta?*. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyöyhdistys YTY ry.

Internetlähteet:

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/learner/commitment> (haettu 25.5.2015)

<http://www.american.edu/spa/leadership/application/upload/Greenleaf,%200Servant%20Leadership.pdf> (luettu 10.6.2015)

www.puolustusvoimat.fi (luettu 17.8.2015)

Parkkonen, J. 2014.

http://www.reservilaisliitto.fi/uutishuone/blogit/parkkonen_juha/vapaaehtoisuuden_merkitys_reservissa_kasvaa.27427.blog (luettu 17.8.2015)

Parkkonen, J. 2014.

http://www.reservilaisliitto.fi/uutishuone/blogit/parkkonen_juha/kohti_reservilaiskoulutuksen_temavuotta.28769.blog

Puolustusministeriön tiedote, 2015.

http://www.defmin.fi/ajankohtaista/tiedotteet?9_m=6156

LIITTEET

Liite 1: Kopio tutkimusluvasta

HALLINTOPÄÄTÖS HETA VEIJOLAN TUTKIMUSLUPAHAKEMUKSEEN

Esittely

Heta Veijola on viiteasiakirjana mainitulla hakemuksellaan saattanut vireille tutkimuslupahakemuksen Pääesikunnan koulutusosastolla.

Veijolan tutkimuksen aiheena on maakuntajoukkoihin sijoitettujen reserviläisten sitoutumistekijät sosiaalisesta näkökulmasta.

Tutkimuksensa suorittamista varten Veijola hakee lupaa saada suorittaa haastatteluja ja kyselyitä Päijänteen maakuntakomppanian reserviläisille. Veijola itse kuuluu Päijänteen komppaniaan.

Keski - Suomen aluetoimiston päällikkö on puoltanut luvan myöntämistä Veijolalle.

Pääesikunnan koulutusosaston hallintopäätös lupaehtoineen

Tällä päätöksellä PEKOULOS myöntää tutkimusluvan Veijolalle seuraavin ehdoin:

1. Lupa on henkilökohtainen ja määräaikainen. Luvan voimassaolo päättyy 31.12.2017. Lupa koskee ainoastaan hakemuksessa mainittua tutkimusta. Tutkimuslupaa ei voida siirtää kolmansille osapuolille.
2. Tutkimukseen osallistuminen on reserviläisille vapaaehtoista.
3. Tutkimus on toteutettava kokonaan julkisena. Ennen tutkimusraportin julkaisemista KSALTS-

TO tarkastaa Veijolan työn ja määrittää sen turvaluokan.

4. Tutkimuksessa ei saa syntyä henkilörekistereitä. Tutkimus on raportoitava siten, että kenenkään henkilöllisyys ei raporteissa paljastu.
5. Veijola luovuttaa valmiista työstään sähköisen kopion Pääesikunnan koulutusosastolle.
6. KSALTSTO:n päälliköllä on oikeus keskeyttää Veijolan tutkimuksen toteuttaminen, mikäli tutkimuksen katsotaan loukkaavan maanpuolustuksen etua, tai häiritsevän liiaksi kohdekomppanian palvelusta.

Muutoksenhaku ja valitusosoitus

Tähän päätökseen tyytymätön voi hakea siihen muutosta valittamalla Helsingin hallinto-oikeuteen asiakirjan mukana olevan valitusosoituksen mukaisesti.

Lisätietoja

Tästä päätöksestä lisätietoja antaa erikoissuunnittelija Kari J Laitinen kari.laitinen@mil.fi

Koulutuspäällikkö
Eversti

Hannu Hyppönen

Erikoissuunnittelija
KM

KariJ Laitinen

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu.

LIITTEET

Tutkimussuunnitelma
Valitusosoitus

JAKELU

Heta Veijola
PSPR KESALTSTO päälliköt
PSPR KESALTSTO postin käsittelijät

TIEDOKSI

Liite 2: Facebook- ilmoitus haettaessa tutkimukseen osallistujia

"Hox! Hox! Apuja kaivataan arvon taistelutoverit. Olen siis valmistumassa Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta ja pakerran tällä hetkellä pro gradu -tutkimukseni kanssa. Tutkin meidän eli maakuntajoukkoihin sijoitettujen reserviläisten sitoutumista ja sen rakentumista puolustusvoimilta saadun tutkimusluvun voimin. Aineistonkeruuvaiheessa mennään eli etsin teistä vapaaehtoisia, jotka haluavat kortensa kekon kantaa minua ja tutkimusta auttaakseen ja vastailla kysymyksiin. Haastattelut toteutetaan tulevien muutaman viikon aikana kasvotusten ja tarjoankin tutkimukseen osallistuville kupposen kahvia kiitokseksi. Parempaan kun ei opiskelijanbudjetilla ja valtion tutkimusluvalla pysty. Ilmianna itsesi ja halukkuutesi osallistua tai mahdollinen kysymyksesi joko tähän tai yksityisviestillä niin kerron lisää. Tutkimus toteutetaan anonyymisti eli nimesi ei valmiista tutkimuksesta löydy. Kiitos kaverit jo etukäteen!!"

Liite 3: Haastattelukysymykset

TAUSTATIEDOT

1. Siviiliammatti?
2. Kumpi komppania?
3. Ikä?
4. Sotilasarvo?
5. Tehtävä?
6. Kauanko toiminnassa mukana?
7. Kuinka usein osallistut harjoituksiin?

SITOUTUMINEN

8. Mitkä oli ne syyt miksi alun perin päätit liittyä osaksi maakuntajoukkoa?
9. Aseta tärkeysjärjestykseen. Mikä on sinulle toimintaan osallistumisessa merkityksellisintä, mihin koet vahvinta yhteenkuuluvuutta? Miksi?

YKSITTÄINEN TOINEN RESERVILÄINEN,

OMA RYHMÄ,

JOUKKUE,

OMA TEHTÄVÄ,

VAPAAEHTOINEN MAANPUOLUSTUS JA SIIHEN LIITTYVÄ

TOIMINTA,

KOMPPANIA.

10. Pystytkö erityisesti samaistumaan johonkin/joihinkin alla mainituista?

TOINEN RESERVILÄINEN,

OMA RYHMÄ,

JOUKKUE,

KOKO KOMPPANIA.

Perustele?

11. Jos jättäytyisit pois maakin toiminnasta minkälaista haittaa tai hyötyä siitä sinulle koituisi? Sosiaalista, taloudellista?
12. Kuinka vahvasti koet olevasi velvollinen osallistumaan harjoituksiin? Aiheuttaako painetta, stressiä, negatiivisia tunteita?

13. Kuinka vahvaa velvollisuudentuntoa muutoin koet joukkoa kohtaan?
14. Olisitko valmis panostamaan toimintaan enemmän kuin tämän hetkinen tehtävä vaatii? Esimerkiksi miten?
15. Kuinka mielelläsi käytät vapaa-aikaasi maakin toimintaan? Vai aiheuttavatko tulevat harjoitukset tai mahdolliset vastuutehtävät esimerkiksi stressiä tai pakon tunnetta?
16. Ristiriidat kotona?
17. Kumpaa arvostat enemmän, maakuntajoukoista mahdollisesti saamiasi hyötyjä vai itse joukkoon kuulumista ja oman sille oman panoksen antamista?

VAPAAEHTOISUUS

18. Rekrytoitiinko sinut osaksi maakuntajoukkoja vai haitko liittymiseen tarvittavan informaation itse? Siirrä ylemmäs!!
19. Minkälaista apua tai hyötyä vapaaehtoisuudestasi on muille maakuntajoukon ulkopuolisille tahoille?
20. Millainen on maakuntajoukkojen yhteiskunnallinen merkitys?
21. Kuinka pitkäaikaisena sitoutumisen miellät? Lopetusaikheet?
22. Kumpaa pidät merkityksellisempänä, itse toimintaan eli vapaaehtoiseen maanpuolustukseen osallistumista vai toiminnan kautta saatavia sosiaalisia kontakteja? Miksi näin?
23. Kuinka hyvin pystyt hyödyntämään omaa osaamistasi maakuntajoukoissa vai koetko, että sinulla on vielä jotain tietotaitoa, jota haluaisit edelleen hyödynnettävän?
24. Aliarvioidaanko harjoituksissa maakuntajoukkojen ulkopuolinen osaamisesi?
25. Kuinka hyvin olet tietoinen:
 - oman tehtäväsi sisällöstä,
 - sinuun kohdistuvista vaatimuksista ja
 - joukon yleisistä tavoitteista? Mitkä nämä on?
26. Aiheuttaako mahdollinen informaation puute omasta tehtävästä tai harjoituksiin liittyen negatiivisia tuntemuksia?
27. Millaista hyötyä maakuntajoukoista on sinulle itsellesi elämän muita osa-alueita ajatellen?
28. Millaista hyötyä maakuntajoukkojen ulkopuolisesta osaamisestasi on maakin toiminnassa?
29. Koetko oman tehtäväsi olevan tarpeeksi vaativa ja koko komppanian toimintaa hyödyntävä?

JOHTAJUUS

30. Minkälaisia ominaisuuksia vaadit vapaaehtoiselta johtajalta?
31. Kuinka ominaisuudet poikkeavat palkkatyössä toimivasta johtajasta?
32. Kuinka suuri vaikutus johtajalla on omaan toimintaasi, kuten motivaatioon, sitoutumiseen, itse suoritukseen?
33. Voiko esimies olla mahdollisesti syy joko toiminnasta innostumiseen tai kokonaan luopumiseen?
34. Kuinka tyytyväinen olet esimiehesi toimintaan, kuinka tehokas ja aikaansaava hän on ja saako hän sinut yrittämään entistä enemmän?

35. Minkälainen suhde sinulla on esimieheesi? Kuvaile teidän vuorovaikutussuhdetta?

SOSIALISAATIO

- 36. Minkälaisia osaksi joukkoa sopeutumista edesauttavia toimenpiteitä koet esimiehen tehneen?
- 37. Kuinka hyvin sinut on perehdytetty ja opetettu tehtävääsi, onko taso riittävä?
- 38. Tapahtuiko perehdyttäminen tehtävää toteuttaessa vai erillisenä koulutuksena?
- 39. Kauanko kesti kunnes tunsit kuuluvasi osaksi joukkoa?
- 40. Kuinka suuri esimiehen rooli oli sopeutumisessa? Olisitko toivonut häneltä jotain lisää?

VAPAAEHTOISUUDEN VAIHE- JA MUUTOSMALLI

- 41. Koitko alussa epävarmuutta tai muita negatiivisia tunteita toimiessasi maakuntajoukoissa? Kauanko kesti?
- 42. Oletko kokenut aloitusvaiheen jälkeen minkäänlaisia aallonpohjia tai negatiivisia tunteita vapaaehtoisuudestasi? Pitkäkestoisia?
- 43. Suhteessa muihin komppaniassa toimiviin, koetko olevasi osaamistasoltasi konkari, aloittelija vai jotain siltä väliltä? Entä sosiaalisesti osana komppaniaa, oletko konkari, aloittelija vai jotain siltä väliltä?

MOTIVAATIO

- 44. Minkälaiset asiat tai tekijät saavat sinut innostumaan harjoituksen aikana?
- 45. Kuinka tärkeänä pidät vapaaehtoista maanpuolustusta?
- 46. Vastaavatko maakuntajoukkoihin liittyvät arvot sinun omaa arvomaailmaa, koetko ristiriitoja?
- 47. Kuinka motivoivaa on mielestäsi opetella harjoitusten aikana uusia asioita?
- 48. Mitä taistelijaoverit sinulle merkitsee?
- 49. Miten vapaaehtoisuus vaikuttaa sinuun henkilökohtaisella tasolla, kuten itsetuntoon, itseluottamukseen tai tyytyväisyyteen omaa itseään kohtaan?
- 50. Kertausharjoituksista kerätyt vuorokaudet vaikuttavat ylennyksiin. Millainen merkitys tällä on omaan motivaatioosi?

RYHMÄ

- 51. Kuvaile sinun oman ryhmän/partion merkitystä sinulle itsellesi?
Sosiaalinen tuki, vuorovaikutus, yhteenkuuluvuus.
- 52. Tunnetko kuuluvasi vahvasti osaksi ryhmää?
- 53. Määrittele millainen rooli sinulle on osana ryhmää?
- 54. Kuinka kiinteä ja selvärajainen ryhmäsi on?
- 55. Vastaako organisaatiossa määritelty ryhmä sitä, ketä miellät ydinryhmään kuuluvaksi?

- 56. Minkälainen merkitys allekirjoitetulla sitoumuksella sinulle on?
- 57. Jos sitoumusta ei olisi, kuinka sitoutunut olisit ja kuinka suuria panostuksia olisit joukon eteen valmis tekemään? Vastaako tämän hetkistä tasoa?
- 58. Kuinka sitoutunut koet olevasi maakuntajoukkojen toimintaan?

59. Mitkä tekijät eniten vaikuttaa omaan sitoutumiseesi osaksi maakuntajoukkoa?
60. Mikä motivoi sinua toimimaan maakuntajoukoissa?