

Sota-arkiston liittäminen arkistolaitokseen vuonna 2008

Vaiheet ja muutosprosessi työntekijöiden kokemina

Itä-Suomen Yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja
kauppatieteiden tiedekunta
Historia- ja maantieteiden laitos
Suomen historian pro gradu -tutkielma,
arkistoala
Toukokuu 2016
Juho Salonen
Ohjaajat: Kimmo Katajala ja Lauri Par-
tanen

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, TUTKIMUSTIEDOTE

Tekijä: Juho Salonen

Opiskelijanumero: 185865

Tutkielman nimi: Sota-arkiston liittäminen arkistolaitokseen vuonna 2008: Vaiheet ja muutosprosessi työntekijöiden kokemina

Tiedekunta/Oppiaine: Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Suomen historia, arkistoala.

Sivumäärä: 57 + 2 liitettä

Aika ja paikka: Toukokuu 2016, Helsinki

Pro gradu –tutkielma käsittelee Sota-arkiston liittämistä arkistolaitokseen vuonna 2008, sen vaiheita ja muutosprosessia sekä työntekijöiden kokemuksia liittämisestä. Tutkimustehtävä on selvittää miten Sota-arkiston liittäminen arkistolaitokseen tapahtui. Tutkimuksen teoreettisena viitekehityksenä on organisaation muutosprosessi ja tutkimus etenee neljän organisaation muutosprosessin vaiheen: Tarpeen, tavoitteen, toteutuksen ja vakiinnutuksen mukaisesti. Tutkimustehtävään vastataan monipuolisen lähdeaineiston avulla. Tutkimukseen on haastateltu kahdeksaa Sota-arkiston entistä työntekijää. Haastattelujen tarkoituksena on tuoda esiin haastateltavien muistoja, ajatuksia ja tunteita liittämisen eri vaiheista. Haastatteluai-
neiston tukena käytetään asiakirja-aineistoa, minkä tarkoituksena on tuoda esille prosessit, päätökset ja tapahtumat, jotka liittyvät liittämisen kulkuun. Tutkielmassa sovelletaan laadullista metodologiaa aineistotriangulaation avulla.

Sota-arkiston liittäminen toteutui, kun puolustushallinnolla, sota-arkistonhoitajalla ja arkistolaitoksella oli yhteinen tahtotila muutokseen. Syinä olivat ydintehtävät, talous ja aineiston tulevaisuus. Työntekijät suhtautuivat liittämiseen ristiriitaisesti liittämisen eri vaiheissa ja liittämässä nähtiin sekä hyviä että huonoja puolia. Vanhan aineiston tulevaisuus turvattiin kunnostamisprojektilla Mikkelissä. Sota-arkiston toiminnot sulautettiin kokonaisuudessaan arkistolaitokseen. Organisaation muutosprosessin näkökulmasta muutos ei ollut täysin lineaarinen ja vaiheet menivät osittain päällekkäin.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
1.1 Sota-arkiston historia ja asema puolustusvoimissa	4
1.2 Organisaation muutosprosessi tutkimusperinteenä	8
1.3 Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset	11
1.4 Metodit ja lähdeaineisto.....	12
2. Tarve liittämislle synty	15
2.1 Liittämisen alkuvaiheet ja muutosjohtaminen.....	15
2.2 Sota-arkiston henki	22
2.3 Työntekijöiden tuntemukset ennen liittosta.....	25
3. Liittämisen tavoite selkeytyy	27
3.1 Sota-arkiston tulevaisuus neuvottelupöydällä	27
3.2 Sota-arkisto yksikön menetys	30
3.3 Henkilökunta liittämislprosessin pyörteissä	32
3.4 Sota-arkiston kunnostettava aineisto Mikkelin matkalla.....	39
4. Liittämisen toteutus ja vakiinnutus	44
4.1 Sota-arkistosta Sörnäisten toimipisteeksi	44
4.2 Vanhaan haikailua vai uusi alku?	46
6. Yhteenveto	50
Kirjallisuus- ja lähdeluettelo	54

LIITTEET

LIITE 1: Jaana Kilkin haastattelu

LIITE 2: Työntekijöiden haastattelu

1. Johdanto

1.1 Sota-arkiston historia ja asema puolustusvoimissa

Sota-arkisto perustettiin vuonna 1918 sisällissodan jälkeen ilmenneen sodan synnyttämän asiakirjamateriaalin arkistointitarpeen vuoksi. Ylipäällikkö Carl Gustaf Emil Mannerheimin käskyllä määrättiin esikuntia ja joukko-osastoja lähettämään sotatoimia koskeva asiakirja-aineisto päämajan operatiiviselle osastolle. Pian tämän jälkeen Mannerheim asetti vapausso-
dan historian komitean, joka ryhtyi keräämään luovutetun aineiston lisäksi muistitietoa sekä muita asiakirjoja sodista.¹ Myöhemmin annettiin käsky lähettää hajotettavien joukko-
osastojen asiakirjamateriaali senaatin sota-asiain toimituskunnan arkistoon, jota alettiin kutsua Sota-arkistoksi ja virallinen perustamispäivä oli 31.7.1918². Vuosien saatossa Sota-arkisto on toiminut monien hallinnollisten elinten alaisuudessa. Alun perin se perustettiin sota-asiain toimituskunnan keskusosaston päällikön alaisuuteen, mutta sittemmin liitettiin yleisesikunnan alaisuuteen 1925³.

Sota-arkiston asema nousi keskusteluun 1930-luvulla, jolloin pohdittiin ensimmäistä kertaa Sota-arkiston liittämistä Valtionarkistoon, joka myöhemmin muutti nimensä arkistolaitokseksi⁴. Kuten myöhemmätkin esimerkit todistavat, on johtajan mielipiteellä ollut paljon merkitystä Sota-arkiston asemaa koskeviin uudistusehdotuksiin. Vuonna 1932 kuoli sota-arkistonhoitaja kanslianeuvos Kaarle Soikkeli ja sota-arkistonhoitajan viran tullessa vapaaksi, käynnistyi keskustelu Sota-arkiston asemasta. Puolustusministeriö asetti komitean tutkimaan Sota-arkiston toimien järjestämistä. Toimikunta tuli siihen tulokseen, että Sota-arkistoa ei liitetä Valtionarkistoon. Lisäksi päätettiin, että arkisto siirretään isompaan ja sopivampaan kiinteistöön, mutta näin ollen Sota-arkiston tulisi luovuttaa Valtionarkistolle vuotta 1918 vanhemmat asiakirjat välittömästi, sekä myöhemmin luovuttaa vapaussodan arkisto.⁵ Puolustus-

¹ Sota-arkisto 1918-1993 – historiikki, SA:n arkisto, Hc 1, 1, KA, S.

² Sota-arkisto 1918-1993 – historiikki, SA:n arkisto, Hc 1, 1, KA, S.

³ Sota-arkisto 1918-1993 – historiikki, SA:n arkisto, Hc 1, 1-2, KA, S.

⁴ Sota-arkisto 1918-1993 – historiikki, SA:n arkisto, Hc 1, 3, KA, S.

⁵ Arkistovaltuuskunnan raportti 1932, SA:n arkisto, Hc 1, KA, S.

ministeriö yhtyi näihin mielipiteisiin, mutta uusi sota-arkistonhoitaja Elmo E. Kaila vastusti Sota-arkiston aseman ja aineiston laventamista, saaden lopulta ministeriön muuttamaan aiempaa käskyään. Uusi päätös oli, että vain vuotta 1917 vanhempi aineisto tuli luovuttaa Valtionarkistolle. Poikkeuksena sotaan liittyvä aineisto ennen vuotta 1918 sai edelleen jäädä Sota-arkistolle. Kailan ansioksi luettaneen myös Sota-arkiston aseman virallistaminen ohjesäännöllä vuonna 1933.⁶ Kailan kuoleman jälkeen sota-arkistonhoitajaksi valittiin Lauri Kujala, jolla oli työtaustaa Valtionarkistosta, joten liittämispuheet jäivät vähäisiksi uuden johtajan ollessa myös Valtionarkiston mieleen⁷.

Välirauhan aikaan vuonna 1941 Sota-arkisto määrättiin puolustusvoimien pääesikunnan sota-historialliseen toimistoon. Sotien aikaan Sota-arkiston toiminta oli päällisin puolin asiakirjamateriaalin hajauttamista ja siirtelyä sen suojelemiseksi. Arkisto ja sen henkilöstö toimi sotien aikana monessa eri osoitteessa. Sotien jäljiltä Sota-arkiston aineistoa oli hajautettu 19 eri paikkaan ja uutta aineistoa otettiin vastaan jatkuvasti eri yksiköiltä. Tämä sotien tuottama materiaali olikin hyvin relevantti osa vuoden 2008 liitokseen johtaneista syistä. Hajautettu materiaali saatiin saman katon alle vuonna 1945, kun Sota-arkisto muutti Siltavuorenrantaan Helsinkiin. Tilat eivät kuitenkaan olleet täysin soveltuvat arkistokäyttöön. Ongelmia oli lämmityksen ja ilmankosteuden kanssa. Rakennusta alettiin remontoimaan vuonna 1956, jatkuen vuoteen 1964.⁸ Sota-arkisto siirrettiin vuonna 1952 sotahistoriallisen tutkimuslaitoksen alaisuuteen. Sota-arkiston sijainti organisaatiossa on puolustusvoimien uudelleenjärjestelyiden ja uudistusten vuoksi muutamia kertoja vaihtunut. Sotahistoriallinen tutkimuslaitos muuttui vuonna 1972 Sotatieteen laitokseksi, joka yhdistettiin vuonna 1985 Sotakorkeakouluun. Sotakorkeakoulu yhdistettiin vuonna 1993 Maanpuolustuskorkeakouluun (MPKK), jonka alaisuudessa Sota-arkisto toimi loppuunsa saakka.⁹

Sota-arkiston liittämistä arkistolaitokseen on esitetty monesti ja aina esitys on kaatunut sota-arkistonhoitajan vastustukseen. Vuonna 1992 esitetystä Sota-arkiston yhdistämisestä Valtionarkistoon on Sota-arkiston virka-arkistossa paljon selvityksiä ja muistioita. Puolustusministeriön ylijohtaja Pekka Ojala oli puolustushallinnon uudistamisesityksessään ehdottanut Sota-

⁶ Sota-arkisto 1918-1993 – historiikki, SA:n arkisto, Hc 1, 4, KA, S.

⁷ Syrjö 1994, 212.

⁸ Sota-arkisto 1918-1993 – historiikki, SA:n arkisto, Hc 1, 9-10, KA, S.

⁹ Sota-arkisto 1918-1993 – historiikki, SA:n arkisto, Hc 1, 13, KA, S.

arkiston yhdistämistä Valtionarkistoon, mutta ei ottanut asiassa yhteyttä Sota-arkistoon. Sota-arkistonhoitajalta Veli-Matti Syrjöltä pyydettiin asiasta lausuntoa. Lausunnossaan Syrjö toteaa Sota-arkiston tehtävät ja tehtävien luonteen erot Sota-arkiston ja Valtionarkiston välillä. Sota-arkistolle kuuluvien luottamuksellisten puolustushallinnollisten tehtävien uskominen ulkopuoliselle taholle ei pidetty mahdollisena.¹⁰ Vuonna 1993 valmistui puolustusministeriön selvitys siirrosta. Suurimmaksi esteeksi siirrosta nousi arkistolaitoksen asettamat vaatimukset luovutettavalle materiaalille. Säilytettäväksi luovutettavan materiaalin tulee olla vähintään 40 vuotta vanhaa ja ei-aktiivista. Sota-arkisto vastaanotti silloin 10 vuotta vanhempaa aineistoa, joten puolustusvoimat tarvitsivat väliarkistoja. Muuten uhkana oli suurien summien maksaminen liian aikaisesta aineiston luovutuksesta.¹¹

Sota-arkistokin oli kokenut liittymisen kautta tapahtuneen organisaation muutoksen, kun vuonna 1996 lakkautettiin Tapaturmavirasto ja sen sisällä toiminut Sotilaslääkintäarkisto yhdistettiin Sota-arkiston henkilöasiakirjaosastoksi¹². Sotilaslääkintäarkisto liittyi fyysisestikin Sota-arkistoon toukokuussavuonna 1998, kun Sota-arkisto muutti entisen makkaratehtaan tiloihin Työpajankatu 6:een.¹³

Sota-arkisto oli MPKK:n alaisuudessa toimiva puolustushallinnon keskusarkisto, jonka toiminta oli turvattu sen aikaisella arkistolalla (AL, 831/1994) ja lailla viranomaisten toiminnan julkisuudesta (JulkL, 621/1999). Pysyväisasiakirja (PAK) 01:18 määritteli Sota-arkiston roolin puolustusvoimien asiakirjahallinnon ohjauksessa. Tämän mukaan:

”Sota-arkisto säilyttää puolustushallinnon ja rajavartiolaitoksen pysyvästi säilytettäväksi määrätyt asiakirjat ja huolehtii asiakirja-aineksen käytettävyydestä. Pitää säilyttämiään asiakirjoja kaikkien tiedontarvitsijoiden käytettävänä ja antaa niihin sisältyviä tietoja asiakirjojen julkisuudesta annettujen säädösten mukaisella tavalla. Osallistuu puolustushallinnon asiakirjahallinnon kehittämiseen,

¹⁰ Sota-arkiston asema puolustushallinnon organisaatiossa –lausunto 19.1.1992, SA:n arkisto, Ha 1 hbb, 2, KA, S.

¹¹ Puolustusministeriön muistio sota-arkiston siirtämisestä valtioonarkistoon ja sotamuseon siirtäminen museovirastoon 18.3.1993, Ha 1 hbb, 1-2, KA, S.

¹² Jaana Kilkki 1999, 9. <<http://www.histseura.fi/Jasenlehti/lehti2.korj.99.pdf>>

¹³ Jaana Kilkki 1999, 9. <<http://www.histseura.fi/Jasenlehti/lehti2.korj.99.pdf>>

ohjaukseen ja koulutukseen. Suorittaa puolustushallinnon arkistotoimen tarkastukset.”¹⁴

Pääsikunnan suunnitteluosaston PAK 01:04 puolustusvoimien johtamis- ja hallintojärjestelmä määritteli Sota-arkiston tehtävät seuraavalla tavalla:

”Sota-arkisto osallistuu puolustusvoimien asiakirjahallinnon suunnitteluun ja ohjaukseen asiakirjojen pitkäaikaissäilytyksen asiantuntijana. Säilyttää puolustushallinnon ja rajavartiolaitoksen pysyvästi säilytettäväksi määrätyt asiakirjat ja huolehtii asiakirja-aineksen käytettävyydestä. Pitää säilyttämiään asiakirjoja kaikkien tiedontarvitsijoiden käytettävänä sekä antaa niihin sisältyviä tietoja asiakirjojen julkisuudesta annettujen säädösten mukaisella tavalla.”¹⁵

Puolustushallinto oli ulkoasiainhallinnon tavoin poikkeus valtion viranomaisten arkistotoimen järjestelyissä. Arkistolaki ja arkistolaitoksen säädökset kyllä koskivat puolustushallintoa, mutta puolustushallinto luovutti pysyvästi säilytettävän aineistonsa omaan keskusarkistoonsa, Sota-arkistoon, eikä arkistolaitokselle. Sota-arkistoon siirrettiin puolustusvoimien, puolustusministeriön ja rajavartiolaitoksen pysyvästi säilytettävät asiakirjat.¹⁶

Sota-arkiston vuoden 06-07 toimintastrategian mukaan Sota-arkiston ydinprosesseihin kuului: *”(1 kansalaisten oikeusturvan, muiden viranomaisten toiminnan sekä tutkimuksen ja kulttuuritoiminnan edellyttämien tietopalvelujen tuottaminen. 2) puolustushallinnon asiakirjahallinnon ohjaukseen osallistuminen.*”¹⁷ Tämän toimintastrategian aikaan oli Sota-arkiston liittäminen arkistolaitokseen vielä suunnitteluvaiheessa, mutta se oli jo otettu huomioon ja täten painotettu enemmän kohtaa 1. Vuoden 2005 loppuun asti oli Sota-arkisto vastannut puolustusvoimien asiakirjahallinnon johtamisesta ja ohjauksesta. Sota-arkisto toimi vuoden 2006 alusta lähtien asiakirjojen pysyväissäilytyksen asiantuntijana¹⁸.

¹⁴ PAK 01:18. sisältyy lähteeseen: Pääsikunnan työryhmän suunnitelma 30.11.2006, SA:n arkisto, Ha 1 hbb, 9, KA, S.

¹⁵ PAK 01:04 puolustusvoimien johtamis- ja hallintojärjestelmä. Sisältyy lähteeseen: Pääsikunnan työryhmän suunnitelma 30.11.2006, SA:n arkisto, Ha 1 hbb, 9, KA, S.

¹⁶ Pääsikunnan työryhmän suunnitelma 30.11.2006, SA:n arkisto, Ha 1 hbb, 9, KA, S.

¹⁷ Sota-arkiston strategia 06-07, SA:n arkisto, Ha 1, 2, KA, S.

¹⁸ Pääsikunnan työryhmän suunnitelma 30.11.2006, SA:n arkisto, Ha 1 hbb, 2, KA, S.

1.2 Organisaation muutosprosessi tutkimusperinteenä

Tutkimuksen aiheen taustalla on teoreettisena viitekehyksenä käsite organisaation muutosprosessi. Vaikka kyseinen käsite ei olekaan tutkimuksen pääkohde, on hyvä ymmärtää mitä sillä tarkoitetaan. Voidaan sanoa organisaation muutoksen tarkoittavan organisaation tietoista kehittämistä¹⁹. Juutin ja Virtasen mukaan organisaatiomuutos voi tarkoittaa organisaatiofuusiota, työyhteisön työtapojen muutoksia, muutoksia organisaatiokulttuurissa, muutoksia yksittäisen työntekijän ajattelutavassa ja oppimiskokemuksissa²⁰. Sota-arkiston liittäminen arkistolaitokseen asettuu organisaatiofuusioiden kenttään. Organisaation muutosprosesseille on olemassa erilaisia malleja, jonka mukaan muutos yleensä etenee. Nyholmin mukaan näille malleille yhteistä on se, että muutosprosessi etenee yleensä neljän pääkohdan mukaisesti: 1) tarve, 2) tavoite, 3) toteutus ja 4) vakiinnutus. Ensimmäiset kolme kohtaa, ovat yleensä onnistuneelle muutokselle tärkeimmät.²¹ Asetelmasta 1 selviää miten Nyholm on koonnut kyseisten pääkohtien alle niiden yleensä sisältämät vaiheet.

Vaihe	Sisältö
1. Tarve	<ul style="list-style-type: none"> •Toimintaympäristön tai organisaation muutuneiden havaitseminen •Muutostarpeen analysointi ja asettaminen •Vaihtoehtojen punninta ja analyysi muutoksen välttämättömyydestä •Tarpeen perustelu •Muutoksen implementoinnin valmiuden varmistaminen eri tasojen ja tahojen osalta •Tyytymättömyyden varmistaminen nykytilan osalta, ymmärryksen luominen siitä •Muutostarpeen kommunikointi laajasti kaikilla organisaation tasoilla
2. Tavoite	<ul style="list-style-type: none"> •Selkeiden ja saavutettavien tavoitteiden

¹⁹ Juuti et al. 2004, 19. Katso myös Nyholm 2008, 55. <<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>>

²⁰ Juuti & Virtanen 2009, 31.

²¹ Nyholm 2008, 62. <<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>>

	<p>asettaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tavoitteiden tunnettuuden varmistaminen organisaation kaikilla tasoilla •Suunnitelmien laadinta ja asettaminen •Muutoksessa mukana olevien toimijoiden ja yksilöiden roolien selkeyttäminen •Päätöksistä ja suunnitelmista tiedottaminen ja informointi •Resurssien varmistaminen toteutukseen
3. Toteutus	<ul style="list-style-type: none"> •Muutoksen johtaminen •Muutoksen tukeminen •Henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen prosessien kautta •Mahdollisten epäilyjen ja epävarmuuden hälventäminen kommunikaation ja keskustelun kautta •Irrationaalisten elementtien hallinta •Tarvittaessa koulutus, neuvonta, valmennus jne.
4. Vakiinnutus	Muutoksen vakiinnutus osaksi organisaation normaalia toimintaa

Asetelma 1.

Lähde: Nyholm 2008, 62. <<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>>

Vaikka voidaan määritellä muutosprosessin pääkohdat, sen eteneminen ei yleensä ole lineaarista. Burken mukaan muutosta voidaan yrittää johtaa lineaarisessa järjestyksessä, mutta lopputulos voi olla aivan muuta. Erityisesti toteutusvaihe voi olla ongelmallinen.²² Tuon nämä

²² Burke 2002, 2-3.

vaiheet esille, kuten ne liitoksen eri vaiheissa ilmenevät ja avaan niitä tarkemmin tutkimuskirjallisuuden avulla.

Organisaatiomuutosta voidaan luokitella eri tavalla eriasteisiksi toimiksi. Nakarin ja Valteen mukaan tarve organisaation muutokselle syntyy, kun havaitaan jokin puute tai vika organisaatiossa, jota tulisi kehittää. Tarvetta analysoidaan ja sen kehittämiseksi aletaan miettiä ratkaisua muutoksen kautta. Muutosprosessissa voi olla erilaisia muutoksen kohteita ja asteita. Kohteella tarkoitetaan kehitettävää asiaa, organisaation jotain toimintoa, jota halutaan muuttaa. Muutosprosessin asteet yleensä lajitellaan kolmeen eri luokkaan: Ennakoivaan, reagoivaan ja kriisinmuutokseen. Ennakoivalla asteella tarkoitetaan jatkuvaa organisaation kehittämistä, jolloin varsinainen muutos pyritään aikaansaamaan rauhassa ja tärkeitä toimintoja ja tehtäviä häiritsemättä. Reagoiva muutos tarkoittaa muutosta, joka tehdään näkyvien tarpeiden mukaisesti, mutta siltikin harkinnanvaraisesti. Kriisimuutos tarkoittaa pakottavaa tilannetta, jolloin ei ole muuta mahdollisuutta, kuin muuttaa organisaatiota nopealla aikataululla, jotta organisaatio selviää.²³ Tarpeella viitataan tässä tutkielmassa syihin miksi Sota-arkisto piti liittää arkistolaitokseen. Tämän tutkimuksen kohteen tapauksessa Nakarin ja Valteen luokituksen perusteella kyse oli reagoivasta muutoksesta. Tarve muutokselle oli selvinnyt jo, kun puolustushallinto teki linjauksia organisaationsa tulevaisuudesta. Sota-arkistolla oli aikaa reagoida tilanteeseen ja selvittää mahdollisuutta liittyä arkistolaitokseen.

Stenvallin ja Virtasen mukaan organisaationmuutoksen tyyppinä on neljä erilaista jotka jakautuvat vaikutusalaltaan suppeaan tai laaja-alaiseen ja aikahorisontiltaan hitaaseen ja nopeaan. Suppealla tarkoitetaan esimerkiksi yhdelle organisaation toiminnan alueelle kohdentuvaa muutosta ja laajalla tarkoitetaan koko organisaatiota koskevaa muutosta. Nopeasta muutoksesta puhuttaessa tarkoitetaan muutaman viikon tai kuukauden mittaista muutosta. Nämäkin mallit ovat vain suuntaa-antavia ja yleensä oikeassa elämässä muutostyyppi on jotain näiden valmiiden mallien välissä.²⁴ Sota-arkiston tapauksessa muutos on hidaskäyttöinen ja koskee koko organisaatiota, eli on laaja-alainen. Stenvallin ja Virtasen mukaan kyseessä on radikaali pitkän aikajänteen muutos. Muutoksen laaja-alaisuuden vuoksi riskien tiedostaminen, tunnistaminen

²³ Nakari & Valtee 1995, 114.

²⁴ Stenvall & Virtanen 2007, 24-26.

ja hallinta ovat tärkeää ja muutosta on hallittava ja muutosprojektia ohjattava.²⁵ Stenvallin ja Virtasen mukaan henkilöstö ja yhteisö kokevat muutoksen prosessin omaisesti ja tämä on jaettavissa kolmeen eri vaiheeseen, lamaannukseen, toiveen heräämisvaiheeseen ja sopeutumisvaiheeseen. Lamaannus on ensimmäinen vaihe ja siinä ihminen kuullessaan tulevasta muutoksesta kokee sen lamaannuttavana shokkina. Toiveen heräämisvaiheessa, jolloin tunteet muutoksesta aaltoilevat positiivisesta negatiiviseen. Muutoksen viimeinen vaihe on sopeutuminen, jolloin muutoksesta selviytyminen alkaa tuntumaan todelliselta.²⁶

1.3 Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset

Pro gradu -tutkielmani aihe on Sota-arkiston liittäminen arkistolaitokseen, kuinka se toteutettiin ja miten työntekijät kokivat liittämisen. Sota-arkiston liittämistä arkistolaitokseen ei ole aiemmin tutkittu. Sota-arkiston liittäminen arkistolaitokseen oli organisaatiomuutoksena mielenkiintoinen kokonaisuus, mikä sisälsi myös paljon keskustelua aiheuttaneita tapahtumia ja vaihteita, joiden tutkimiselle oli tilausta. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää liittämisen taustat, vaiheet ja työntekijöiden kokemukset ja tunteet aiheesta.

Tutkimuksen pääkysymys on miten Sota-arkiston liittäminen arkistolaitokseen toteutui? Organisaatiomuutoksen näkökulman vuoksi haluan selvittää miten organisaationmuutoksen neljä vaihetta toteutuivat kyseisessä liitoksessa? Tutkin henkilökunnan kokemuksia suhteessa organisaation muutosprosessin vaiheiden sujumiseen. Organisaatiomuutoksen keskiössä ovat muutoksen alaiset työntekijät, jotka joutuvat kokemaan käytännön tasolla muutoksen valmistelun, toteutuksen ja vakiinnuttamisen. Miten henkilökunta koki siirron eri vaiheet? Aiemmissä liitosyrityksissä sota-arkistonhoitaja oli ollut merkittävä tekijä liitoksen estämisessä. Miten sota-arkistonhoitaja nyt vaikutti liittämiseen? Liittämisen osana oli tarkastelun arvoinen Mikkeli-projekti. Mikä oli Mikkeli-projekti ja miten se toteutettiin osana Sota-arkiston liittämistä arkistolaitokseen?

²⁵ Stenvall & Virtanen 2007, 24-27.

²⁶ Stenvall & Virtanen 2007, 50-52.

1.4 Metodit ja lähdeaineisto

Tutkimukseni sijoittuu laadullisen tutkimuksen kenttään. Laadullisella, eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan aineiston ja analyysin ei-numeraalista kuvausta. Laadullinen tutkimus on laaja kokonaisuus, jonka kehittymiseen on ollut osallisena useita eri tutkimustraditioita ja ajattelusuuntia, eikä se kuitenkaan seuraa tieteenfilosofian raja-linjoja.²⁷ Tutkimuksessani sovellan kvalitatiivista metodologiaa aineistotriangulaation avulla. Eskolan ja Suorannan mukaan aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan samassa tutkimuksessa käytettäviä erilaisia aineistoja, teorioita ja menetelmiä.²⁸ Näitä yhdistelemällä ne tukevat ja ruokkivat toisiaan ja saadaan monipuolisempi tutkimus. Asiakirjoista saan selvitettyä viralliset prosessit ja päätökset tutkimukseni aiheen kontekstissa. Näiden tärkeiden pohjatietojen lisäksi pystyn haastatteluaineiston avulla selventämään liittämiseen osallisena olleiden henkilöiden kokemuksia ja tuntemuksia tapahtumista heidän näkökulmastaan. Haastattelujen avulla voi selvittää uusia tutkimusreit-tejä joita jälleen asiakirja-aineistoon tukeutumalla voin selvittää.

Tutkimukseni lähdeaineistona käytän asiakirja- ja haastatteluaineistoa. Haastattelin tutkimustani varten arkistoneuvos Jaana Kilkkiä, joka toimi johtajana eli sota-arkistonhoitajana vuodesta 1997 aina liittämiseen asti. Siirron jälkeen hän siirtyi arkistolaitokseen kehitysjohtajaksi ja sen jälkeen hän on toiminut tietopalvelun vastuualueen johtajana ja nyttemmin aineistohallinnan vastuualueen johtajana²⁹. Lähetin hänelle ennakkoon kysymysrunгон ja pyysin lupaa nauhoittaa haastattelun. Kilkki antoi luvan ja sovimme, että haastattelu suoritetaan 26.3.2013 hänen työhuoneessaan. Olin laatinut kysymykset³⁰ kattamaan mahdollisimman monta tässä tutkimuksessa tutkittavaa teemaa aivan siirron taustoista ja ensiaskelista varsinaiseen päätöksentekoon ja siirron jälkeisiin vaikutuksiin. Haastattelun avulla selvisi asioita, joita en ollut saanut asiakirjoista selville, sekä yleisiä tuntemuksia, mitä liittämisen vaiheet olivat hänessä herättäneet. Haastatteluita käytettäessä on saatuihin tietoihin suhtauduttava lähdekriittisesti. Kilkki oli kuitenkin Sota-arkiston johtaja ja päätekiä liittymisessä arkistolaitokseen, joten hänen kertomuksensa ovat hänen omia tulkintojaan tapahtumista.

²⁷ Eskola & Suoranta 1998, 13-25.

²⁸ Eskola & Suoranta 1998, 69.

²⁹ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki

³⁰ Katso Liite 1.

Lisäksi haastattelin liitoksen aikana Sota-arkistossa työskennelleitä ihmisiä saadakseni työntekijöiden kokemuksia liitoksen eri vaiheiden aikana. Valitsin yhdeksän henkilöä, joille lähetin kutsun haastatteluun. Pyrin valinnoillani saamaan kattavan otoksen Sota-arkiston henkilökunnasta. Joukossa oli eri tehtävissä toimineita, eri-ikäisiä miehiä ja naisia, joilla oli erimittaiset työurat Sota-arkistossa. Yksi haastatteluun kutsuttu kieltäytyi ja yksi ei vastannut haastattelupyyntöön. Haastattelut suoritin tammi-helmikuun 2016 aikana. Kaikki haastateltavat saivat ennakkoon kysymykset³¹, jotta voisivat halutessaan rauhassa valmistautua haastatteluun ja muistella käsiteltäviä asioita. Kaikille haastateltaville annettiin mahdollisuus esiintyä anonyyminä, ja nimenkäyttöön on kysytty haastateltavilta lupa. Silloin kun haastateltava on halunnut säilyttää anonymiteettinsa, on tätä toivetta kunnioitettu ja teksti, sekä viittaukset on kirjoitettu siten, ettei haastateltavaa pysty tunnistamaan. Silloin on vain viitattu siten, että tieto on saatu tehdyissä haastatteluissa. Henkilökunnan haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja, eli kysymykset olivat kaikille samat ja niihin sai vastata vapaamuotoisesti³².

Toisin kuin Kilkin haastattelun, en litteroinut henkilökunnan haastatteluja. Kilkin haastattelun analyysin jälkeen totesin litteroinnin olevan käyttämäni metodin soveltamistavan kannalta liian työlästä ja tarpeetonta. Tein uusista haastatteluista haastattelupöytäkirjan, jonka mallina käytin Kimmo Katajalan teoksessa *Historiikinkirjoittajan opas* (1990) neuvottua nauhapöytäkirjaa. Haastattelupöytäkirjaan merkitään haastateltavan ja haastattelijan nimi, haastattelu- paikka ja -aika, sekä aihe. Pöytäkirjaan merkitään kysymys, sen esiintymisaika nauhoitteella ja vastaus omasanaisesti tiivistettynä. Näin on helppo etsiä mistä aiheista haastateltavan kanssa puhuttiin ja aikamerkinnän vuoksi on helppo löytää mahdollisia suoria lainauksia käytettäväksi. Haastatteluaineistoa käyttäessäni viittaen suoraan haastatteluun, paitsi jos mainitsen mitä yleisellä tasolla eri haastatteluissa tuli ilmi.

Olen luokitellut haastatteluaineiston organisaatiomuutoksen neljän pääkohdan mukaisesti, ja pyrin käsittelemään näitä luokkia omissa luvuissaan. Jos kuitenkin tutkimuksen aika selviää, että teoria ei vasta todellisuutta, tulen kritisoimaan sitä. Eskolan ja Suorannan mukaan:

³¹ Katso Liite 2.

³² Eskola & Suoranta 1998, 86.

”Yleisestä teoriasta johdetaan deduktiivisesti yksittäisiä ongelmia ja empirian avulla hankitaan vastaukset näihin kysymyksiin. Vastausten perusteella voidaan jälleen palata lähtöruutuun, katsoa saiko teoria tuke vaiko ei. Jos vastaukset eivät tukeneet teoriaa, niin sen jälkeen sopii kysyä, oliko vika teoriassa, empiriasa vai molemmissa(tai kenties itse tutkijassa).”³³

Haastatteluaineiston käytön pohjana on muistitietotutkimus eli oral history. Muistitietotutkimuksella tarkoitetaan menneisyyttä koskevia aineistoja, jotka ovat tuotettu erilaisin haastattelumenetelmin. Fingerroosin ja Peltosen mukaan tutkimuksen, joka käyttää lähteenään muistitietoa, tavoitteena on esiintuoda muistelijoiden henkilökohtaiset näkökulmat menneisyydestä. Tutkijan työ on esittää mahdollinen menneisyys tai tehdä siitä tulkintoja.³⁴

Haastatteluiden analysoinnissa ja niiden lopullisessa tekstuaalisessa esiintymistavassa olen yrittänyt ottaa huomioon, sen miten haastateltavien muistot tapahtumista sanojenmuodostamisen kautta ilmenevät. Karkeasti jaoteltuna on olemassa kaksi erilaista tapaa suhtautua haastatteluaineistoon, joko realistinen tai relativistinen. Pohjimmiltaan ne viittaavat kahteen eri tapaan suhtautua sosiaaliseen todellisuuteen. Realismissa ihmisten teksti ja puhe nähdään tapahtumien todellisina ilmentyminä. Relativistisessa tavassa teksti ja puhe esiintyvät totuuden versioina, eivätkä suorina heijastuksina totuudesta. Aina kahtiajako ei ole näin selvä ja tutkimuksissa voi hyvinkin esiintyä välimuotojakin.³⁵ Myöhemmin esiintyvässä³⁶ Alastalon ja Åkermanin sitaatissa sivutaankin realismin relativismin eroja. Tarkka prosessin kulun käsittely on realismia, kun taas tulkintojen ja merkitysten analysointi on relativistista käsittelyä. Tässä tutkimuksessa kysytään henkilöstön tuntemuksia, joten relativistinen näkökulma olisi sopivampi, mutta toisaalta haastatteluaineistoa on myös käytetty tukemaan asiakirja-aineistoa, joten mukana on siten realismiakin. Lähdekriittisistä syistä näkökulma on relativistinen siksi, että haastateltavien kertomukset ovat heidän näkemyksiään tapahtumista. Näkökulmaani voi kutsua välimuodoksi, joka ei ole kumpaankaan suuntaan ehdoton.

³³ Eskola & Suoranta 1998, 81

³⁴ Fingerroos & Peltonen 2006, 8.

³⁵ Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1_2.html>

³⁶ Ks viite 37.

Haastatteluiden lisäksi käytän paljon asiakirja-aineistoa. Asiakirja -aineiston avulla pystyn kontekstualisoimaan ja tukemaan haastattelua ja kyselyaineistoani. Alastalon ja Åkermanin mukaan:

”Erityisesti tutkittaessa yhteiskunnallisia prosesseja haastatteluilla on usein kaksi tavoitetta. Niiden ja dokumenttiaineiston avulla pyritään yhtäältä tuottamaan mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuksen kohteena olevan prosessin kuluista. Toisaalta haastatteluaineistosta saatetaan samalla analysoida toimijoiden tapahtumakuluille tuottamia tulkintoja ja merkityksiä.”³⁷

Käytössäni oli Kansallisarkiston kokoelmista löytynyttä Sota-arkiston virka-arkiston aineistoa. Käytin pääosin ”Arkistolaitokseen liittämistä koskevat asiakirjat” -nimisen asiakirjasarjan sisältämiä asiakirjoja. Sarja sisälsi eri raportteja, muistioita ja selvityksiä käsitelystä liittämisestä, että myös vuoden 1992-1993 liittämisesityksestä. Erityisesti pääesikunnan työryhmän raportti oli merkittävä lähde. ”Toiminnan suunnittelu ja ohjaus” -asiakirjasarja sisälsi Sota-arkiston strategia-asiakirjoja ja johto- ja ohjausryhmän asiakirjoja joiden avulla pystyin selvittämään Sota-arkiston suorittamia valmistelevia toimia arkistolaitokseen liittymistä koskien.

2. Tarve liittämiseksi syntyy

2.1 Liittämisen alkuvaiheet ja muutosjohtaminen

Sota-arkiston liittäminen oli monien tekijöiden summa. Liittämisen mahdollistavana ja osittain ohjaavana tekijänä oli puolustushallinnon strateginen muutos. Puolustusvoimien resursseja oli kokoajan vähennetty ja vähäiset resurssit haluttiin kohdentaa ydintehtäviin. Ydintehtävien ulkopuolisia rakenteita haluttiin ulkoistaa. 23.9.1999 kirjattu pääesikunnan suunnitteluosaston PELKO-projektin muistio ulkoistamisesta avasi sen hetkisiä paineita ulkoistamisen lisäämiseen, jotta oma toiminta tehostuisi. Muistiossa oli mainittu ja myös jonkun toimesta kynällä alleviivattu mahdollisesti ulkoistettaviksi toiminnoiksi myös tietohallinnon osat, joihin Sota-arkisto voitiin mielestäni laskea kuuluneen. Muistion mielenkiintoa tähän tutkimuk-

³⁷ Alastalo & Åkerman 2010, 372.

seen liittyen lisää sen jakelu, sillä muistio oli lähetetty myös sota-arkistonhoitajalle Kilkille.³⁸ Kilkin mukaan puolustusministeriössä oli strateginen tahtotila ulkoistaa ylimääräiset toimet pois ja keskittyä ydintehtävään³⁹. Kilki käsitteli PELKO-projektia ja sen suhdetta Sota-arkiston tulevaisuuteen muistiossaan ja viittasi jo silloin mahdollisuuteen liittää Sota-arkisto puolustushallinnosta opetusministeriön alaiseen arkistolaitokseen⁴⁰.

Varsinaisesti ajatus siirrosta arkistolaitokseen sai alkunsa, kun korkeakoulujen arviointineuvosto teki MPKK:n toiminta-arvion vuonna 2001. Sen näkemyksen mukaan Sota-arkiston paikka ei olisi osana MPKK:ta, vaan ennemminkin osana arkistolaitosta. Tämän toiminta-arvion seurauksena Kilki ja MPKK:n rehtori sopivat, että Sota-arkisto alkaa neuvottelemaan asiasta Kansallisarkiston kanssa. Kansallisarkisto asettikin oman työryhmänsä selvittämään siirron mahdollisuutta vuoden 2003 alussa. Sota-arkisto teki pohjatyötä ja selvitteli jo asioita Kansallisarkiston kanssa. Puolustusministeriöstä otettiin Kilkiin yhteyttä tämän asian tiimoilta, ennen kuin Kilki ehti ottaa sinne yhteyttä, eli tahtotila oli olemassa sekä puolustusministeriössä että Sota-arkistossa.⁴¹ Talouden realiteetit olivat siirron kannalla. Vuonna 2001 kaikissa Sota-arkiston yksiköissä oli liian vähän väkeä suhteessa työmäärään ja tilapäisten työsuhteiden jatkamiseen ollut varaa ja ennenaikaisia eläköitymisiäkin suunniteltiin⁴². Puolustusvoimien budjetin pienentyessä ei Sota-arkistolle ollut enää luvassa lisää tukea ja jo sen hetkiset resurssit eivät riittäneet Sota-arkiston hallussa olevan kunnostamattoman aineiston kunnostamiseen ja järjestämiseen. Sota-arkiston henkilöstöresurssit olivat riittämättömät huonokuntoisen aineiston kunnostuksen luettelointiin. Kilki kannatti liitosta, koska näki sen parhaaksi mahdollisuudeksi varmistaa tuon monessa mielessä merkittävän sota-ajan arkistoaineiston säilyvyys, säilyminen ja saatavuus⁴³. Kilkille ”Sota-arkisto” ei ollut arkisto hallinnollisena yksikkönä, vaan arkisto aineistojen kokonaisuutena ja tämän aineistokokonaisuuden tulevaisuudesta halusi Kilki pitää huolta⁴⁴.

³⁸ Pääesikunnan PELKO-projektin muistio 23.9.1999, SA:n arkisto, Ha 1 Hbb, KA, S.

³⁹ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki.

⁴⁰ Sota-arkisto –muistio 28.7.200, SA:n arkisto, Hc 1, 4, KA, S.

⁴¹ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki

⁴² Sota-arkiston johtoryhmän viikkopalaverin muistio 15.3.2000, SA:n arkisto, Ha1 Ha,1, KA, S.

⁴³ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki.

⁴⁴ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki.

Haastatteluissa esille nousseita syitä ja vaikuttimia liittämiseen olivat pääsääntöisesti rahanpuute, Sota-arkiston ulkopuolisuus puolustusvoimien ydintehtävistä, aineiston tila ja Kilkin päämäärätietoinen halu liittää Sota-arkisto osaksi arkistolaitosta. Pekka Henttonen mainitsi, että asiakkaat tulivat suurimmaksi osaksi puolustusvoimien ulkopuolelta. Olisi ollut tärkeää saada internetpalvelut ja hakemistot kaikkien käyttöön, mutta se ei ollut puolustusvoimille tärkeää, koska Sota-arkisto oli ydintehtäviin nähden marginaalissa. Nämä toimet olisivat mahdollista suorittaa osana ydintehtäviltään samanlaista organisaatiota, eli arkistolaitosta.⁴⁵ Näiden puutteiden ja ristiriitojen havainnointi on osa tiedon tuottamaa epätasapainoa. Stenvallin ja Virtasen mukaan organisaation toiminta suhteessa sen asiakkaisiin voi olla vanhanai-kaista.⁴⁶ Sota-arkiston tapauksessa sen toiminta oli yhden sen asiakkaan, puolustusvoimien sanelemaa ja rahoittamaa vaikka suurin osa asiakkaista tuli muualta. Mikko Karjalaisen mukaan aineiston kunnan ylläpitäminen, aineiston hakeminen tietojärjestelmillä ja saatavuus vaativat resursseja, joita Sota-arkistolla ei ollut. Oli syyt saada aineistoasiat kuntoon ja liittämällä se oli mahdollista.⁴⁷ Aino Heikkisen mielestä yhdistyminen oli Sota-arkiston tulevaisuuden kannalta järkevää ja ammatillisesti perusteltua, sekä osa kansainvälistä alan kehitystä viitaten Ruotsin Sota-arkiston yhdistymiseen.⁴⁸

Muutamit haastateltavat nostivat Kilkin roolin merkittäväksi liittämisen kannalta ja pitivät hänen johtamistapaansa liitosasiassa erittäin määrätietoisenä⁴⁹. Myös muutoin häntä pidettiin erittäin vahvana ja tavoitteellisena johtajana, jolla oli aina tarkka tieto siitä mihin suuntaan hän halusi Sota-arkistoa viedä ja kehittää. Jukka Helteen mukaan Kilkki kuitenkin myös tunnusti mahdolliset virheensä ja teki nopean korjausliikkeen, joka saattoi joillekin näyttäytyä tempoilevana johtamisena⁵⁰. Ville Vuolteen mukaan:

”Jaanahan on asiakirjahallinnon ja arkistotieteen teoreettinen asiantuntija niin hänen pyrkimyksensä siihen että Sota-arkiston aineisto ja toimintoympäristö olisi ajanmukaisempi ja mukana oman alan kehityksessä, eikä jäisi resurssien puu-

⁴⁵ Pekka Henttonen haastattelu 03.02.2016, Tampere.

⁴⁶ Stenvall & Virtanen 2007, 112.

⁴⁷ Mikko Karjalaisen haastattelu 27.1.2016, Helsinki.

⁴⁸ Aino Heikkisen haastattelu 22.01.2016, Helsinki.

⁴⁹ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki. Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

⁵⁰ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

teen tai muun syyn vuoksi varjoon. Oli selvää, että halusi ammatillisesti parantaa Sota-arkiston aineistojen kohtaloa ja käytettävyyttä... ”⁵¹

Jaana Kilkki on arkistotoimen ja asiakirjahallinnon ammattilainen, ja hän on julkaissut monia tieteellisiä alan artikkeleita. Hänellä oli pitkä työhistoria arkistolaitoksen palveluksessa ja näiden organisaatioiden ero toimia arkisto- ja asiakirjahallinnon alalla oli sangen suuri. Kilkin ajatukset puolustusvoimien asiakirjahallinnosta olivat sangen kriittiset. Kilkin artikkeli *Puolustusvoimien asiakirjahallinto – Tietoyhteiskunnassa autonomian ajan menetelmin (2000)* on hyvin kriittinen aikalaiskuvaus puolustusvoimien asiakirjahallinnosta suhteessa muihin julkisen hallinnonalan toimijoihin. Kilkin mukaan asiakirjahallintoa ei käytännöntasolla puolustusvoimissa hoidettu ollenkaan. Tietohallintoa ja arkistotoimintaa kyllä harjoitettiin, mutta nekin olivat eriytettyjä toisistaan, toisin kuin monilla muilla valtionhallinnon organisaatioilla ja miten viranomaistoiminnan julkisuudesta annetussa laissa sekä viranomaistoiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta annetussa asetuksessa (1030/1999) todetaan. Kilkin mielestä puolustusvoimien asiakirjahallinnon toiminta vaati kehittämistä, niin lain, kuin toiminnallisten tarpeiden takia. Suomen siviiliviranomaisten asiakirjahallinto pohjautui ruotsinvallan aikaan ja diaaripohjaiseen järjestelmään. Kaikki samaan asiaan liittyvät toimet ja asiakirjat saivat yhteisen diaarinumeron ja ne arkistoititiin aktiksi. Puolustusvoimien menetelmä pohjautui venäläiseen tapaan. Asiakirjat järjestettiin asiakokonaisuuksiin ja arkistoyksikön päälle tuli listaus kaikista asiakirjoista, joilla jokaisella oli oma diaarinumeronsa. Tällöistä tapaa ei Kilkki ollut muualla uransa aikana tavannut. Puolustusvoimien käytännöt eivät olleet yhteneviä hallintouudistusten kanssa ja niitä oli hankala käsitellä tietojärjestelmissä. Julkisuuslaissa mainittuja arkistonmuodostussuunnitelmia ei puolustusvoimissa ollut laadittu. Puolustusvoimien tietojärjestelmät eivät olleet suunniteltu asiakirjahallinnon ehdoilla, eikä niitä ylläpidetty asiaankuuluvasti. ”*Sota-arkiston johtajana kannan suurta huolta puolustusvoimien toiminnan tuloksena kertyvän elektronisen tiedon säilymisestä tuleville sukupolville*”.⁵² Artikkelista tuli ilmi Kilkin suhtautuminen puolustusvoimien asiakirjahallinnon vanhanaikaisuuteen ja asiakirjahallinnon tilaan. Melko pian kyseisen artikkelin julkaisuajankohdan jälkeen alkoivat ensimmäiset tunnustelut mahdollisuudesta liittää Sota-arkisto arkistolaitokseen. Artikkelin sanoma tukee väitettä, jonka mukaan Kilkin henkilökohtaisella näkemyksellä oli merkitystä liittämässä.

⁵¹ Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

⁵² Kilkki 2000, 14. <http://kylkirautafi.virtualserver27.hosting.fi/images/pdf/00/kr2_00.pdf>

Karjalaisen mukaan liittämisen suunnitteluvaiheessa olisi vaadittu vahvaa muutosjohtamista ja johto olisi voinut toimia aktiivisemmin. Henkilöstö jäi toissijaiseksi aineistoon verrattuna. Muutosjohtaminen olisi pitänyt suunnitella ja toteuttaa voimakkaammin, kuin miten se nyt tehtiin.⁵³ Yksi organisaatiomuutoksen merkittävimmistä osa-alueista on muutoksen johtaminen, minkä tulisi ulottua koko muutosprosessin ajalle. Muutosjohtamiseen on koko organisaationmuutosprosessin tapaan useita eri malleja ja lähestymistapoja. Stenvallin ja Virtasen mukaan organisaation muutosjohtaminen jakautuu kolmen teeman ja teesin, eli reflektiivisyyteen, avoimeen kommunikaatioon ja luottamuksen sekä tiedon luomiseen⁵⁴. ”*Onnistunut muutosprosessin toteutus perustuu aina kriittiseen reflektioon*”⁵⁵. Ensimmäisellä teemallaan, reflektiivisyydellä Stenvall ja Virtanen tarkoittivat, että muutostoimijoiden tulisi ymmärtää mistä muutoksessa on kyse, missä vaiheessa muutosta ollaan ja muutoksen toimijat pystyvät kriittisesti kyseenalaistamaan omaa toimintaansa⁵⁶. Sota-arkiston kohdalla johtaja oli selkeästi ymmärtänyt mistä muutoksessa pohjimmiltaan oli kyse; Sota-arkiston liittäminen arkistolaitokseen oli tarpeellista aineiston säilyvyyden ja käytettävyyden mahdollistamiseksi sekä saman ydintehtävääalueen organisaatioon pääsemiseksi. Haasteena onkin varmasti ollut ymmärtää mitä muut muutostoimijat, eli arkistolaitos, opetusministeriö, puolustusministeriö ja pääesikunta aidosti muutokselta halusivat.

Sota-arkiston liittämiseen liittyi myös politiikkaa ja valtion virastojen välistä peliä, mikä ei jäänyt työntekijöiltäkään huomaamatta. Helteen mukaan Itä-Suomesta lopetettavien joukko-osastojen korvaukseksi Sota-arkistoa aluksi kaavailtiin siirrettäväksi kokonaisuudessaan Mikkeliin. Se ei toteutunut, mutta Mikkeli sai lopulta Sota-arkiston aineiston kunnostamisprojektin, josta myöhemmin kerrotaan lisää. Helle oletti Sota-arkiston olleen pelinappulana puolustusministeriön ja opetusministeriön välisessä pelissä, jossa puolustushallinnolta siirtyi varoja aiemmin leikkauksista kärsineelle opetusministeriölle.⁵⁷ Sota-arkiston spekuloidusta siirrosta Mikkeliin en löytänyt vahvistusta asiakirja-aineistosta. Julkisen alan organisaatiomuutoksen omana erityispiirteenä yleensä on se, että organisaation ulkopuolisia, mutta muutokseen vaikuttavia toimijoita voi olla useita. Niillä on usein poliittisia vaikuttimia, jotka ohjaavat heidän

⁵³ Mikko Karjalaisen haastattelu 27.01.2016, Helsinki.

⁵⁴ Stenvall 2007, 12.

⁵⁵ Stenvall 2007, 12.

⁵⁶ Stenvall 2007, 12.

⁵⁷ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

toimintaansa.⁵⁸ Sota-arkiston ja arkistolaitoksen liitoksen tapauksessa organisaation ulkopuolisia, mutta kuitenkin liitoksen vaikuttavina tekijöitä oli useita. Yksi tekijä oli opetusministeriö⁵⁹, jonka hallinnon alaisuudessa arkistolaitos toimi ja jonka hallinnon alle Sota-arkisto oli siis siirtymässä. Toinen oli puolustusministeriö, jonka hallinnon alta Sota-arkisto oli siirtymässä pois. Puolustushallinnon puolelta myös pääesikunta oli tärkeä osa neuvotteluita. Sen alaisuudessa toimi MPKK, jonka osana Sota-arkisto toimi.

Haastatelluilla työntekijöillä oli vaihtelevat muistikuvat siitä, milloin heille virallisesti ilmoitettiin arkistolaitokseen liittämisen suunnittelusta. Joillekin jäi mieleen, että asiat kyllä kulkeutuivat kahvipöytäkeskusteluiden kautta, mutta virallisista tiedonannoista ei ollut muistikuvaa. Helteen mukaan siitä alettiin puhua vuoden 2004 aikana, mutta hän kuului johtoryhmään, joka tiesi asiat muita työntekijöitä aiemmin⁶⁰. Henttonen muisteli kuulleensa liittämisen suunnittelusta todennäköisesti ensimmäisen kerran Huhtikuussa 2004⁶¹. Sota-arkiston virka-arkistostakaan ei löydy vahvistusta sille milloin kaikille työntekijöille on liittamisestä ensimmäisen kerran tiedotettu. Eräät Sota-arkiston johtoryhmään⁶² kuuluneet sanoivat, että siellä kyllä keskusteltiin asioista, mutta mielipiteet eroavat siitä, kuinka paljon merkitystä niillä keskusteluilla oli varsinaisiin päätöksiin. Ilkka Korhosen mukaan sota-arkistonhoitaja toimi Sota-arkiston puolesta neuvotteluissa itsenäisesti ja johtoryhmässä asioista kyllä puhuttiin, mutta lähinnä ilmoitusluontoisesti, tosin kyseinen toimintamalli oli kuitenkin normaali puolustusvoimissa.⁶³ Helteen mukaan tieto kantautui johtoryhmään aiemmin kuin muulle henkilökunnalle. Jotkut olivat väittäneet johtoryhmän pimittävän tietoa, mutta Helteen mukaan tiedotus oli avointa ja tietoa annettiin, kun sitä oli. Johtoryhmässä keskusteltiin liittämisasiosta, mutta välillä sitä yritettiin välttää, koska keskustelu saattoi mennä erittäin tunteelliselle tasolle ja sota-arkistonhoitaja saattoi hermostua poikkipuolisista sanoista. Pöytäkirjatkin olivat asiapöytäkirjoja, eikä niihin kirjattu läheskään kaikkea keskusteltua, eikä varsinkaan keskustelun sävyä.⁶⁴ Johtoryhmän ja ohjausryhmän asiakirjoista löytyi mainintoja liittämisasiaan liittyen, mutta enemmän vuosien 2006 ja erityisesti 2007 kokouspöytäkirjoissa. Valmisteluaikoina merkintöjä oli vain muutama ja nekin olivat erittäin lyhyitä mainintoja. Vuonna 2007 liittämi-

⁵⁸ Stenvall 2007, 90.

⁵⁹ Nykyinen Opetus- ja kulttuuriministeriö

⁶⁰ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

⁶¹ Pekka Henttonen haastattelu 03.02.2016, Tampere.

⁶² Johtoryhmä muuttui vuonna 2003 ohjausryhmäksi, mutta jotkut haastateltavat puhuivat kokoajan johtoryhmästä.

⁶³ Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Helsinki.

⁶⁴ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

nen oli jo varmaa, joten käytännön asioiden valmistelua ja eri työryhmien toimintaa käytiin kokouksissa läpi. Samoin pöytäkirjoissa oli mainintoja tilanteen etenemisestä muiden muutostoimijoiden osalta ja kyseiset tiedot todennäköisesti olivat lähtöisin sota-arkistonhoitajalta. Vuoden 2005 aikana Sota-arkiston tiedotus- ja palaverikäytäntö muuttui ja saattoi osittain selittää työntekijöiden kokemukset tiedottamisesta:

”Sota-arkiston palaverikäytännöt

Ohjausryhmän kokouksissa on seuraavasta kokouksesta lähtien oma puheenvuoro tiimien esimiehillä sekä yksiköiden johtajilla. Näissä puheenvuoroissa on selostettava, mitä yhteisiin asioihin vaikuttavia asioita tiimeissä ja yksiköissä on suunnitteilla tai meneillään. Sen lisäksi Sota-arkistonjohtaja päättää mitä asioita ohjausryhmässä käsitellään. Henkilöstöpalaverin tarkoitus muuttuu ja siitä tulee lähinnä johtajan informaatiotilaisuus koko henkilöstölle. Tämän vuoksi sitä ei enää pidetä kuukausittain vaan neljä kertaa vuodessa. Tänä vuonna pidetään vielä lokakuun ja marraskuun henkilöstöpalaverit. Yksikköpalaverit pidetään jatkossa kerran kuukaudessa. Tämän on tarkoitus olla henkilöstön keskustelufoorumi.”⁶⁵

Stenvallin ja Virtasen muutosjohtamisen toisen teeman, avoimen kommunikaation ja luottamuksen tarkoituksena on viestiä muutoksesta oikeilla sanoilla ja rakentaa luottamusta, jotka rakentavat ja ylläpitävät työhyvinvointia⁶⁶. Palaverikäytäntöjen perusteella tiedottamispolitiikka muuttui hierarkkisemmaksi, jolloin henkilöstön sana kantautui johdolle esimiesten kautta ja tiedotettava tieto suoraan johtajalta alaisille.

Tuohon aikaan Sota-arkisto vastasi puolustushallinnon asiakirjahallinnon ohjauksesta. MPKK:n tulosityksikkönä Sota-arkisto ei ollut osa normaaleja puolustusvoimien johtamisen- ja suunnittelun prosesseja, vaan se joutui esittämään pyyntönsä suoraan pääesikunnalle. Tämän vuoksi kaikkia arkistotoimen ja asiakirjahallinnon määräyksiä ja lakeja ei otettu huomioon puolustusvoimien toiminnassa.⁶⁷ Korhosen mukaan puolustusvoimat rikkoi arkistolakia pit-

⁶⁵ Sota-arkiston ohjausryhmän kokousmuistio 6/2005 18.10.2005, SA:n arkisto, Ha 1 Ha, 2, KA, S.

⁶⁶ Stenvall & Virtanen 2007, 51.

⁶⁷ Jaana Kilkin muistio 16.02.2004, 1-2, Kilkin oma aineisto.

kään, koska sillä ei ollut arkistonmuodostussuunnitelmaa moneen kymmeneen vuoteen, mutta laissa ei määritelty sanktiota lain rikkomisesta⁶⁸. Sota-arkistonhoitajan esimiehinä oli kenraaleja, joilla ei ollut asiantuntemusta asiakirjahallinnasta, joten sota-arkistonhoitajalla oli kuitenkin iso valta esittää asiat heille kuten ammatillisesti parhaaksi näki⁶⁹. Kilkin sanoin: ”*Tehyänä toimintaympäristön analyysin niin tulin siihen tulokseen että sota-arkiston kannalta on parempi, että yhdistetään kansallisarkistoon kuin yritetään väen väkisin vastustaa sitä yhdistämistä ja jäädä puolustusvoimiin*”⁷⁰.

Edellä mainittu vallinnut tilanne ja toteutetut alustavat toimenpiteet täyttivät organisaation muutosprosessin ensimmäisen vaiheen, eli tarpeen tunnusmerkit. Nyholmin mukaan tarpeella tarkoitetaan merkkejä jotka indikoivat muutoksen tarpeellisuutta ja sen mukaisia toimia. Toimintaympäristön tai organisaation muuttuneet olosuhteet tulee havaita ja niiden perusteella analysoida ja asettaa muutostarve. Vaihtoehtojen punninnan ja muutoksen välttämättömyyden analyysin jälkeen tulee tarve vielä perustella organisaation kaikille tasoille. Ja organisaation tulee varmistaa valmiutensa toteuttaa muutos.⁷¹ Puolustushallinnon organisaatiota pyrittiin uudistamaan keskittymällä ydintehtäviinsä. Ydintehtävien ulkopuolisia toimijoita haluttiin ulkoistaa. Havaittu organisaation olosuhteiden muutos synnytti puolustushallinnon tarpeen irrottaa Sota-arkisto omista toiminnoistaan. Samanaikaisesti Sota-arkistossa todettiin vallitseva tilanne ja sen merkitys omalle toiminnalle. Sota-arkisto punnitsi eri vaihtoehtoja ja valitsi parhaan vaihtoehdon oman ja aineistonsa tulevaisuuden kannalta. Sota-arkistossa ymmärrettiin, että se ei voisi toimia omien tehtäviensä ja tavoitteidensa mukaisesti osana puolustusvoimia. Muutostarpeen kommunikointi laajasti kaikilla organisaation tasoilla ei Sota-arkiston tapauksessa tuossa vaiheessa vielä toteutunut.

2.2 Sota-arkiston henki

Sota-arkisto oli ainutlaatuinen organisaatio puolustusvoimien ja MPKK:n sisällä. Sillä oli oma tärkeä tehtävänsä puolustusvoimien asiakirjahallinnon johdossa asiakirja-aineiston arkis-

⁶⁸ Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Helsinki.

⁶⁹ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki.

⁷⁰ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki.

⁷¹ Nyholm 2008, 62. <<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>>

toinnissa, ollen kuitenkin varsinaisten ydintehtävien ulkopuolella. Puolustusvoimissa oli yleensä vallassa sotilasarvohierarkia, joka oli tavalliseen valtiolliseen organisaatioon verrattuna hyvin erilainen. Sota-arkisto oli erilainen jo johtajistaan lähtien, jotka olivat siviilihenkilöitä. Merkittävä osa Sota-arkiston asiakkaista oli puolustusvoimien ulkopuolelta. Myös työntekijät olivat siviiliviroissa ja Sota-arkisto näyttäytyikin muihin puolustusvoimien alaisiin toimijoihin nähden hyvin erilaisena kokonaisuutena. Sota-arkisto oli kuin valtion organisaatio, jolla oli kokardi otsassaan muistutuksena juuristaan. Sota-arkisto tunnettiin hengestään, niin työntekijöiden, kuin asiakkaidenkin osalta. Sota-arkiston henki nousi haastatteluissa esille omana käsitteenään, jonka häviäminen oli monille ensimmäinen pelko liittämisen yhteydessä. Henki oli ilmentymä Sota-arkiston tiiviistä työyhteisöstä, suhteesta asiakkaisiin ja mukana oli ripaus maanpuolustushenkisyyttä ja ylpeyttä olla osana puolustusvoimia.

Helteen mukaan:

”Sota-arkisto jätti muhun lähtemättömät jäljet.[...] Se oli mahtava, aivan mahtava paikka tehdä töitä. Olen varma, että en tule mun työurani aikana löytämään niin upeeta työyhteisöä, kuin se oli. Se oli ihan uskomaton.[...] Meillä oli todella vahva Sota-arkisto –identiteetti. Me oltiin siis, siis me oltiin niin mahtava työporukka. Just se, että se, mä en oo missään työpaikassa ollu missä naurettaisiin niin paljon joka päivä, kuin siinä paikassa. Et se, se ei ollu väkinäistä. Siellä aina jotain hauskaa tekeillä. Aina joku keksi jotain.”⁷²

Helle ei ollut ainoa kuvaillessaan vuolaasti suhdettaan Sota-arkistoon. Vuolteen mukaan henkeä pidettiin yllä erilaisilla henkilökunnan yhteisillä toimilla, kuten kakkukisoilla ja kahvihuoneen julisteiden äänestyksillä⁷³. *”Siellä oli hyvä aloittelevana virkamiehenä kasvaa. [...]Kyllä siellä aika monen henkilön väitöskirjan puolesta[on töitä] tehty[...] siellä tutkijapalvelussa. Niitten kanssa oli todella hyvä oppia töihin.”⁷⁴*

Asiakkaat olivat tärkeä osa Sota-arkiston yhteisöä, minkä konkreettisenä ilmenemismuotona oli *Sota-arkiston ystävät* –projekti. Ryhmä koostui innokkaista historianharrastajista, jotka

⁷² Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

⁷³ Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

⁷⁴ Aino Heikkisen haastattelu 22.01.2016, Helsinki.

halusivat parantaa sodanaikaisen aineiston kuntoa ja käytettävyyttä ilman rahallista korvausta. *Sota-arkiston ystävät* toimi vuoden 2003 alusta lähtien ja sai järjestettyä 1,212 hyllykilometriä aineistoa. *Sota-arkiston ystävät* lopetti toimintansa 31.05.2007, jolloin MPKK piti kahvitilaisuuden ja Sota-arkisto päivällisen Santahaminan upseerikerholla.⁷⁵ Myöhemmin arkistolaitoksen pääjohtaja Jussi Nuorteva toivoi toiminnan jatkuvan Sota-arkiston perinteen myönteisen vaalimisen vuoksi⁷⁶.

Mikä sai asiakkaat tulemaan ja pysymään Sota-arkiston asiakkaina vuodesta toiseen? Asiakkaita oli paljon erilaisia, oli tutkijoita, niin siviilipuolen, kuin MPKK:n opiskelijoita, sukututkijoita, sukulaisten ja omista sotavuosista kiinnostuneita ja historian harrastajia. Haastateltujen työntekijöiden mielestä työnsä osaava, auttava ja asiakaspalvelualtis henkilökunta oli Sota-arkiston tavaramerkki. Erityisesti virkaiältään vanhemmat työntekijät osasivat aineiston erittäin hyvin ja pystyivät auttamaan uusia asiakkaita. Aineistoa sai käyttöönsä erittäin joustavasti ja vapaasti. Sota-arkiston henki on käsite joka vaikutti ohjanneen työntekijöiden suhtautumista liittämiseen. Työntekijöille Sota-arkisto ei ollut vain työpaikka, jonne tullaan töihin, se koettiin jonain isompana. Vaikka työpaikka, tehtävä ja jopa sama toimipaikka säilyisi, jotain merkittävää kuitenkin häviäisi nimen ja itsenäisyyden menetyksen myötä.

”Me oltiin niinkuin perhe. Tietenkin se muutos, se yhdistyminen oli kuin perheen rikkoutuminen. Mä ajattelin sitä eri näkökulmasta, en sen yhteisön näkökulmasta. Mikä on sen Sota-arkiston tulevaisuus. Missä sitten just se on keskeinen kysymys onko arkisto ne seinät, henkilökunta, aineisto onko se laatikko jossa on hierarkia. Mulle se oli se aineisto ja sen siirtäminen menneisyydestä tulevaisuuteen. Se oli parempi näin. Henkilöstölle se oli kysymys enemmänkin siitä et mitä tapahtuu sille yhteisölle mikä me oltiin. Et se hajoaa.”⁷⁷

Kilkki viittaa sitaatissaan arkistotieteellisiin ongelmiin ja määritteisiin ja niiden kokemiseen. Sanalla arkisto on kolme perusmerkitystä. Arkisto voi olla arkistohuone, jossa arkistoja säilytetään, kuten makasiini. Arkistolla tarkoitetaan myös organisaatiota tai laitosta, joka säilyttää arkistoja, esimerkiksi Sota-arkistoa tai arkistolaitosta. Arkisto tarkoittaa myös asiakirjallisten

⁷⁵ Sota-arkiston tulostiedote 2007 27.7.2007, SA:n arkisto, Ha 1 Ha, 3, KA, S.

⁷⁶ Jussi Nuortevan vastaus Sota-arkiston nimen säilyttämisen vetoamukseen 3.12.2007, SA:n arkisto, Ha 1 Hbb, KA, S.

⁷⁷ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki.

tietojen kokonaisuutta joka on syntynyt organisaation tehtävien hoitamisen tai henkilön toiminnan yhteydessä.⁷⁸

2.3 Työntekijöiden tuntemukset ennen liitosta

Organisaation muutoksessa yleensä keskitytään isoihin kokonaisuuksiin, organisaatiotason muutoksiin. Organisaation muutoksen lähietäisyydeltä kokevat ihmiset, työntekijät suhtautuvat ja kokevat muutoksen sekä aivoilla että sydämellä. Järkeen perustuva, eli rationaalinen kokeminen tarkoittaa muutokseen sisältyvien seikkojen ymmärtämisen faktoina.⁷⁹ Muutokseen voi suhtautua myös tunnepohjaisesti eli sydämellä. Tunteet voivat olla niin positiivisia, kuin negatiivisiakin ja vaihdella prosessin ajan. Tunnetilojen vuoksi muutostilanteet voivat olla henkisesti kuluttavia.⁸⁰

Haastatteluiden perusteella henkilökunnan ajatukset liitoksesta olivat osittain negatiivisia tai vähintäänkin epäileviä, mutta myös järkipäisiä ymmärrystä sille löytyi. Vähäisen virallisen tiedon myötä hämmennys ja epäselvyys omasta ja Sota-arkiston tulevaisuudesta vaivasivat. Sota-arkiston ja arkistolaitoksen ydintehtävät asiakirjahallinnassa ja arkistotoimessa olivat pääsääntöisesti samat, mutta jotkut sota-arkistolaiset näkivät toimintakulttuurit niin erilaisina, että heidän oli hankala nähdä näitä toimijoita yhdessä.

”Meillä oli sellainen draivi päällä ja aika nuorta väkeä ja Kansallisarkisto ei suoraan sanoen tuolloin vakuuttanut mua dynaamisuudellaan, niin mä aattelin että me mennään kuolemaan sinne[...] Sota-arkiston hengen menettäminen tuntui kirpaisevan monia”⁸¹

”Kokoajan pidin sitä typeränä toimenpiteenä, jonka suurin häviöjä [oli] puolustusvoimat.[...] Ajattelen asiaa tunteella”⁸²

⁷⁸ Arkistotoimikunta 1977, 3. Ks. Henttonen 2015, 26.

⁷⁹ Stenvall & Virtanen 2007, 94.

⁸⁰ Stenvall & Virtanen 2007, 94.

⁸¹ Aino Heikkisen haastattelu 22.01.2016, Helsinki.

⁸² Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Helsinki.

Organisaation tunteminen, johon liittyminen tapahtuu voi olla osasyllinen ihmisten erilaisiin tuntemuksiin ja ennakoasenteisiin liittämistä. Arkistolaitoksessa aiemmin työskennelleelle Ville Vuolteelle liittyminen ei alkuvaiheessa ollut niin iso asia⁸³. Toisaalta opiskelun ohella, sekä kesäisin Kansallisarkistossa töitä tehnyt Helle koki omat kokemuksensa näiden organisaatioiden liittymisestä seuraavasti: ”Tiesin että seuraisi kahden toimintakulttuurin väistämättömän ja hankala yhteentörmäys.”⁸⁴ Korhosen ja Helteen mukaan negatiivisimmin liitokseen suhtautuivat virkaiältään vanhimmat sota-arkistolaiset⁸⁵. Nyholm havaitsi tutkimuksessaan, että ennakoasenteilla oli vaikutusta koko muutosprosessin kulkuun ja toteutumiseenkin riippumatta mistä syistä ennakoasenteet johtuivat. Syitä voi olla useita, kuten ymmärtämättömyys siitä, miksi muutosta ollaan suorittamassa tai jos muutoksen tavoitteissa ei nähdä yksilön tai organisaation kannalta olevan hyötyä.⁸⁶ Karjalainen koki epävarmuutta liittämistä, koska pelkäsi aineiston saatavuuden ja asiakaspalvelun laadun heikkenevän.

*”Palvelu oli yksilöllistä, aukioloajat oli hyvät ja tutkijan näkökulmasta aineistoa sai erittäin joustavasti siellä tutkijalissa käyttöön. Ja näin ollen tavallaan se uhkakuva siitä, että mitä tapahtuu, jos itsenäinen Sota-arkisto loppuu ja se liitetään osaksi Kansallisarkistoa. Niin sitä kautta se ensituntuma oli negatiivinen.”*⁸⁷

Neutraalejakin mielipiteitä esiintyi. Anne Väkevällä ei ollut voimakasta mielipidettä liittämistä, vaan sanoi ajatelleensa: ”Katsotaan miten asia edistyy”⁸⁸

Haastateltujen kokemuksista voi osittain joidenkin henkilöiden osalta aistia henkilöstön muutosprosessin ensimmäisen vaiheen, lamaannuksen oireita. Stenvallin ja Virtasen mukaan lamaannuksesta seuraa muutoksen voimakas kieltäminen tai kritiikki. Viestintä muutosprosessin alkuvaiheessa voi olla ongelmallista, koska lamaannuksen seurauksena informaation vastaanottaminen voi olla rajallista.⁸⁹

⁸³ Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

⁸⁴ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

⁸⁵ Jukka Helteen haastattelu 04.20.2016, Helsinki ja Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Helsinki.

⁸⁶ Nyholm 2008, 166-168. <<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>>

⁸⁷ Mikko Karjalaisen haastattelu 27.01.2016, Helsinki.

⁸⁸ Anne Väkevän haastattelu 11.02.2016, Helsinki.

⁸⁹ Stenvall & Virtanen 2007, 50-51.

3. Liittämisen tavoite selkeytyy

3.1 Sota-arkiston tulevaisuus neuvottelupöydällä

Organisaation muutosprosessin toinen vaihe on tavoite. Nyholmin mukaan tavoite-vaiheessa asetetaan selkeät ja saavutettavat tavoitteet, ja toteutetaan tavoitteiden, suunnitelmien ja päätösten tiedottaminen henkilöstölle. Muutostoimijoiden ja yksilöiden roolit tulee selkeyttää ja varmistaa resurssit toteutukseen.⁹⁰ Sota-arkiston liittämässä arkistolaitokseen eri osapuolet asettivat omat ehtonsa ja tavoitteensa liittämistä ja sen toteuttamisesta. Puolustusministeriön tilaama konsulttiselvitys pureutui nykytila-analyysia soveltaen muutostarpeeseen. Tämän pohjalta laadittiin pääesikunnan työryhmän suunnitelma tavoitteesta ja sen toteuttamisesta. Eri toimijoiden roolit tulevassa muutosprosessissa selvitettiin ja laadittiin raporttiin. Muutosprosessi tarvitsee toimiakseen resursseja, kuten työvoimaa ja rahoitusta. Niiden varmistaminen on tärkeä osa tavoitevaiheen toteutumista. Siksi niitä painotettiin paljon raportissa ja koko prosessin ajan.

Kansallisarkiston Sota-arkistotyöryhmän loppuraportti valmistui 16.4.2004. Työryhmässä oli Kansallisarkistosta neljä jäsentä ja Sota-arkistosta sota-arkistonhoitaja Kilkki. Työryhmän raportti käsitteli miten liittäminen käytännössä toteutettaisiin. Raportti sisälsi erinäisiä selvityksiä Sota-arkiston liittämistä arkistolaitokseen. Suurin osa selvityksistä koski raha-asioita, kuten henkilöstö-, kalusto- ja kiinteistökuluja. Raportissa mainittiin senhetkiset reunaehdot liitokselle. Tässä vaiheessa Sota-arkiston asema oli listan ensimmäisenä ja liitoksen lähtökohdaksi pidettiin sitä, että Sota-arkisto jatkaisi toimintaansa itsenäisenä yksikkönä arkistolaitoksessa, kuten maakunta-arkistotkin. Toinen vaihtoehto olisi toteuttaa liittäminen Ruotsin malliin, eli toiminnot sulautettaisiin muihin yksiköihin.⁹¹

Sota-arkiston asiakirja-aineisto oli iso osa liitosta. Sota-arkiston aineisto tulisi käydä läpi ja arvioida sen kunto sekä kuinka nopeasti luetteloidut tiedot saataisiin syötettyä VAKKA-

⁹⁰ Nyholm 2008, 62. <<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>>

⁹¹ Arkistolaitos Sota-arkistotyöryhmän loppuraportti 16.4.2004, 3-4. Kilkin oma aineisto.

arkistotietokantaan. Tuon hetkisen tilanteen mukaan luetteloimatonta, järjestämätöntä ja kunnostettavaa, lähinnä sota-ajan aineistoa oli noin 18 hyllykilometriä. Tämän aineiston kunnostamisen reunaehtona oli, että se toteutettaisiin aineiston tuntevan henkilön avustuksella ja luetteloitaisiin arkistolaitoksen normien mukaisesti. Sota-arkiston henkilöstö siirtyisi kokonaisuudessaan arkistolaitoksen palvelukseen ja uuteen palkkausjärjestelmään. Nykyisellä henkilöstömäärällä ei olisi mahdollista toteuttaa aineiston kunnostusta ja luettelointia, vaan tarvittaisiin 15 henkilötyövuotta lisää.⁹²

Puolustusministeriö teetti keväällä 2005 valmistuneen selvityksen Sota-arkiston liittämisestä arkistolaitokseen konsulttiyritys Bearingpointilla. Asiantuntijoina oli henkilöitä Sota-arkistosta, Kansallisarkistosta, pääesikunnasta ja puolustusministeriöstä. Selvityksessä tehtiin nykytila-analyysi toiminnoista ja niiden pohjalta laadittiin ehdotus tulevaisuuden mallista. Selvitystyö oli aloitettu lokakuussa 2004.⁹³ Selvityksessä ilmenneet asiat saivat puolustusministeriön vakuuttuneeksi siitä, että liittäminen olisi kannattavaa. Tämän pohjalta puolustusministeriö käski pääesikunnan kokoamaan työryhmän, joka tekisi suunnitelman Sota-arkiston liittämiseksi arkistolaitokseen. Tämä suunnitelma oli osaltaan merkittävä liittämisprosessissa. Työryhmä perustettiin, kun keväällä 2006 puolustusministeriö pyysi pääesikuntaa käynnistämään toimenpiteet Sota-arkiston liittämiseksi arkistolaitokseen. Pääesikunnan henkilöstöosasto perusti johtamansa projektiryhmän laatimaan suunnitelman tarvittavista toimenpiteistä. Ryhmän tehtävänä oli koostaa laskelmia, tehdä suosituksia ja päätöksiä, kuinka liittäminen toteutettaisiin. Pohjana oli arkistolaitoksen ja puolustusvoimien asettamat ehdot. Arkistolaitoksen ehtona oli: *”Puolustushallinto esittää luotettavan suunnitelman, rahoitus ml, Sota-arkistossa olevan järjestämättömän (sodan aikaisen) arkistomateriaalin järjestämisestä asianmukaiseen kuntoon*⁹⁴.” Puolustusvoimien ehdot olivat seuraavat:

”-Arkistoalan palvelujen saatavuuden ja laadun tulee olla vähintään samaa tasoa kuin nykyisessä toimintamallissa.

-Puolustusvoimien kustannukset uudessa toimintamallissa eivät saa nousta.

⁹² Arkistolaitoksen Sota-arkistotyöryhmän loppuraportti 16.4.2004, 3-4, Kilkin oma aineisto.

⁹³ Sota-arkiston asemaa koskevan konsulttityön loppuraportti 6.4.2005, SA:n arkisto, Ha 1 Hbb, 5, KA, S.

⁹⁴ Pääesikunnan työryhmän suunnitelma 30.11.2006, SA:n arkisto, Ha 1 Hbb, liite 1, 1, KA, S.

-Puolustusvoimat säilyttää mahdollisuuden siirtää nykyisestä Sota-arkistosta pari henkilöä asiakirjahallinnon ohjaus- ja kehittämistehtäviin osaksi puolustusvoimien tulevaa asiakirjahallinnon johtoa

-Puolustusvoimat harkitsee mahdollisuutta valvonnanaalaisten kantakorttien säilyttämiseen omassa valvonnassaan, mikäli se on taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevää

-Sota-arkiston henkilöstöön kohdistuvat henkilöstövaikutukset (palvelussuhteen ehtojen keskeiset muutokset, eläkevaikutukset) tulee tarkasti selvittää”⁹⁵

Työryhmän työskentely koostui erilaisten selvitysten ja erityisesti laskelmien tekemisestä. Raha oli suuri tekijä ja raamien asettaja liittämisesityksessä. Koska työryhmässä oli toimijoita aivan erilaisilta aloilta ja heidän budjettinsakin olivat eri luokkaa, konfliktit ja ymmärryserot raha-asioista eivät olisi olleet suurikaan yllätys. Pääsääntöisesti ryhmä toimi erittäin hyvin yhteen prosessin aikana, mutta juurikin mainituista budjettieroista johtuen syntyi puolustusministeriön ja arkistolaitoksen välille väärinymmärryksiä.⁹⁶

Esitettyjen raporttien ja selonteiden pohjalta opetusministeriö, kansallisarkisto, puolustusministeriö, pääesikunta ja Sota-arkisto tulivat siihen tulokseen, että liitos toteutetaan. Opetusministeriö ja puolustusministeriö solmivat 13.3.2007 keskenään aiesopimuksen Sota-arkiston liittamisestä arkistolaitokseen. Sopimuksella vahvistettiin opetusministeriön ja puolustusministeriön yhteisen tavoitetilan Sota-arkiston liittämiseksi arkistolaitokseen ja sitoutumisen suunnitelmassa esitettyjen toimenpiteiden täysimääräiseen toteuttamiseen, jotta hallittu yhdistyminen olisi turvattu.⁹⁷ Aiesopimuksen jälkeen ilmeni suuri konflikti puolustusministeriön ja pääesikunnan suunnitteluosaston välillä. Puolustusministeriö ilmoitti hyvin suorasanaisesti suunnitteluosastolle, että budjetista otetaan tietty summa rahaa Sota-arkiston siirron vuoksi. Suunnitteluosaston päällikkö sanoi että tämä ei sovi. Eli puolustushallinnon sisäinen kiista ja valtataistelu uhkasi liittämistä ja aivan loppusuoralla, vuoden 2007 syksyllä⁹⁸. Riita saatiin kuitenkin sovittua ja se ei vaikuttanut enää lopputulokseen.

⁹⁵ Pääesikunnan työryhmän suunnitelma 30.11.2006, SA:n arkisto, Ha 1 hbb, liite 1, 1-2, KA, S.

⁹⁶ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki

⁹⁷ Aiesopimus Sota-arkiston liittamisestä arkistolaitokseen 1.1.2008 13.3.2007, SA:n arkisto, Ha 1 hbb, KA, S.

⁹⁸ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki.

Kun päätös liittamisestä oli varmaa, oli aika tehdä valmisteluja liitosta varten. Aiesopimuksen luonnos oli toimitettu Sota-arkiston ohjausryhmälle tammikuussa 2007⁹⁹. Aiesopimuksen myötä perustettiin neljä työryhmää, joissa kaikissa oli edustaja Sota-arkistosta: Henkilöstötyöryhmä, palvelutyöryhmä, rahoitus- ja budjetoityöryhmä ja sääöstöryhmä.¹⁰⁰ Helteen mukaan hän ei edelleenkään pitänyt liittamisestä, mutta koska päätös oli tehty, ja sille ei mitään enää mahtanut, oli vain tehtävä työtä liittämisen mahdollisimman hyvän onnistumisen varmistamiseksi.¹⁰¹ Myös Aino Heikkinen oli samoilla linjoilla todeten, että kieltäytymisen, turhautumisen ja tuskastumisen jälkeen hän nousi alhosta ja päätti, että tekee parhaansa liittämisen eteen¹⁰². Molempien tuntemukset ovat esimerkkejä uskosta organisaation uudistamisen etenemiseen ja asettuvat osin henkilöstön muutosprosessin toiseen vaiheeseen, toiveen heräämiseen, jolloin tuntemukset vaihtelevat negatiivisesta positiiviseen¹⁰³. Mutta myös niissä on jo aistittavissa kolmannen vaiheen, eli sopeutumisen merkkejä. Sopeutumisella Stenvall ja Virtanen tarkoittavat vaihetta, jolloin työntekijät tajuavat, että muutoksesta voi selvitä ja löytävät jo positiivisia mahdollisuuksia ja haasteita¹⁰⁴.

3.2 Sota-arkisto yksikön menetys

Kuten aiemmin mainittu, Sota-arkiston piti suunnitelmien mukaan siirtyä arkistolaitokseen omaksi yksikökseen. Sota-arkiston ohjausryhmän helmikuun 2007 kokouspöytäkirjan mukaan Sota-arkiston toiminta integroidaan osaksi Kansallisarkiston toimintoja. Sota-arkisto toimisi noin viiden vuoden välivaiheen ajan omana yksikkönään ja sitten se liitettäisiin kokonaan arkistolaitokseen.¹⁰⁵ Kuitenkin tilanne muuttui pian ja huhtikuussa ohjausryhmän kokouksen pöytäkirjassa mainitaan, että Sota-arkisto lakkautetaan 31.12.2007 ja kaikki toiminnot integroidaan Kansallisarkiston yksiköihin¹⁰⁶. Joillekin haastatelluille työntekijöille luvatus yksikön aseman menettäminen aiheutti vähintäänkin hämmennystä, joillekin suurta pettymystä. Korhosen mukaan oli vähin toive, että Sota-arkiston nimi säilyisi ja Sota-arkisto pysyisi omana yksikkönään, vaikka toimintojen integroimiselle oli hänen mielestään järkiperusteetkin. Anne

⁹⁹ Sota-arkiston ohjausryhmän kokouspöytäkirja 1/2007 16.01.2007, SA:n arkisto, Ha1 Ha, 3, KA, S.

¹⁰⁰ Sota-arkiston ohjausryhmän kokouspöytäkirja 3/2007 23.03.2007, SA:n arkisto, Ha1 Ha, 2, KA, S.

¹⁰¹ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

¹⁰² Aino Heikkisen haastattelu 22.01.2016, Helsinki.

¹⁰³ Stenvall & Virtanen 2007, 51.

¹⁰⁴ Stenvall & Virtanen 2007, 51.

¹⁰⁵ Sota-arkiston ohjausryhmän kokouspöytäkirja 2/2007 22.02.2007, SA:n arkisto, Ha1 Ha, 3, KA, S.

¹⁰⁶ Sota-arkiston ohjausryhmän kokouspöytäkirja 4/2007 17.04.2007, SA:n arkisto, Ha1 Ha, 3, KA, S.

Väkevän mukaan yksikön ja nimen menettäminen aiheutti pelkoa hengen menettämisestä ja kuinka yhteisölle käy, kun liitetään isompaan yhteisöön¹⁰⁷. Karjalaisen mielestä yksikön menettäminen tarkoitti ennakkoon ajateltuna hyvien toimintatapojen ja hyvän työyhteisön menettämistä, eikä suhtautuminen ollut positiivista¹⁰⁸. Helteen ajatukset yksikön menettämisen selviämisen jälkeen:

”Ajattelin, että meitä oli petetty. Me oltiin aidosti siinä uskossa, että Sota-arkisto jatkaa osana arkistolaitosta Sota-arkistona. [...] Koska me oltiin aika pitkälti siinä uskossa, että me jäädytään Työpajankadulle kaikki 35 ja me olemme Sota-arkisto. Palkanmaksaja vain lähinnä vaihtuu. [...] Kyllä se päivä oli semmonen, että kun se selvisi että menetämme kaiken identiteetin, se oli raskas isku.”¹⁰⁹

Oman yksikön säilymisen positiiviset ja sen jälkeen menettämisen aiheuttamat negatiiviset ajatukset seuraavat henkilöstön muutosprosessin linjaan toisen vaiheen, toiveen heräämisen osalta. Stenvallin ja Virtasen mukaan henkilöstö voi jo tuntea muutoksen etenevän ja, että organisaatiolla on tulevaisuus edessään¹¹⁰. Positiiviset tuntemukset oman yksikön säilymisestä loivat uskoa tulevaisuuteen ja siihen, että hirveän paljon ei oikeasti muutukaan. Oman yksikön menettäminen taas kuvastaa sitä aallonpohjaa jolloin tuntuu, että organisaatio ei selviä muutoksesta¹¹¹. Aino Heikkinen näki Sota-arkiston nopeassa liittämässä hyviä puolia:

”Mun mielestä se oli todella hyvä, ettei tullut mitään löysän hirren siirtymävaihetta, vaan kaikki integroitiin välittömästi osaksi toimintaa. Nimenvaihtaminen ja tollaset jälkikäteen ajateltuna oli tosi hyvä juttu. En ehkä sitä viisautta silloin tajunnut, mutta se oli tosi perusteltua.”¹¹²

Kilkin mukaan jo marraskuussa 2004 oli Kilkin kirjoittamassa muistiossa mainittu liittämisen vaihtoehtoiksi itsenäisenä osana Kansallisarkistoa toimimisen tai toimintojen sulauttamisen Kansallisarkiston yksiköihin. Sota-arkiston ja Kansallisarkiston tehtävät olivat niin samanlaisia, että toiminnot sulauttamalla yhdistymisen hyödyt realisoituisivat parhaiten. Tämä ajatus

¹⁰⁷ Anne Väkevän haastattelu 11.02.2016, Helsinki.

¹⁰⁸ Mikko Karjalaisen haastattelu 27.01.2016, Helsinki.

¹⁰⁹ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

¹¹⁰ Stenvall & Virtanen 2007, 51.

¹¹¹ Stenvall & Virtanen 2007, 51

¹¹² Aino Heikkisen haastattelu 22.01.2016, Helsinki.

selkeni liittämisen prosessin aikana ja siten päädyttiin sulauttamaan toiminnot osaksi Kansallisarkistoa.¹¹³ Sota-arkiston henkilökunnalle oli pitkään markkinoitu, että Sota-arkisto jatkaa omana yksikkönään arkistolaitoksessa, ja tähän perustuen juuri minkään ei pitäisi muuttua. On varmasti ollut suuri isku kuulla tämän tärkeän suunnitelman peruuntumisesta. Jos organisaatio, johon liitetään, ei suostu tähän henkilökunnalle tärkeään asiaan, kuinka siihen voi luottaa jatkossakaan? Stenvallin ja Virtasen mukaan muutoksissa, joissa on keskinäinen luottamus, kuuntelemme alttiimmin toistemme näkemyksiä ja silloin luottamus mahdollistaa avoimen kommunikaation¹¹⁴. Vaikuttaa siltä, että organisaatioiden välillä ei ollut avointa kommunikaatiota, eikä se ainakaan välittynyt kaikille tasoille. Täten luottamuskin kärsi.

3.3 Henkilökunta liittämisen prosessin pyörteissä

Stenvallin ja Virtasen mukaan yksi tärkeimmistä asioista muutoksessa motivoinnissa on luoda luottamus siihen, että selviää kohtaamistaan haasteista¹¹⁵. Sota-arkiston liittämisen arkistolaitokseen työntekijöiden motivointi nähtiin ongelmallisena ja vajavaisena. Haastatteluissa keskeisimmäksi motivoinniksi nousi työn ja palkan säilyminen ainakin nykyisellä tasolla. Motivointi ei pelkästään riitä, vaan sen pitää myös vaikuttaa henkilöstöön. *”Motivointia tehtiin, mutta se ei uponnut”*¹¹⁶. Haastatteluissa esitettiin myös näkemyksiä, joiden mukaan henkilökunnan motivointi oli liittämisen suuri haaste ja se onnistui heikosti. Suurin motivointisatsaus oli kehittämisseminaari ja liittämispäätöksen jälkeen motivointiin ei oikeastaan sattunut, vaan päätöksen kanssa tulisi vain elää. Syynä oli johtajan tapa ajatella asiat järjellä, ei tunteella.¹¹⁷

*”Hän ei ottanut huomioon sitä, että ihmiset oli lähestulkoon rakastuneet Sota-arkistoon. Ne oli niin valtavan sitoutuneet, se oli heille elämä. Ja hän ei ymmärtänyt sitä, kuinka isot tunteet vello siellä taustalla. Hän oli sitä mieltä, että jos pistetään nämä faktat pöytään, niin se on vain ymmärrettävä. Ja siitä lähdettiin sitten liikkeelle.”*¹¹⁸

¹¹³ Jaana Kilkin haastattelu 26.03.2013, Helsinki.

¹¹⁴ Stenvall & Virtanen 2007, 77-78.

¹¹⁵ Stenvall & Virtanen 2007, 79.

¹¹⁶ Mikko Karjalaisen haastattelu 27.01.2016, Helsinki.

¹¹⁷ Haastattelussa saatu tieto, aineisto tekijän hallussa.

¹¹⁸ Haastattelussa saatu tieto, aineisto tekijän hallussa.

Henkilökunnalle pidettiin Sota-arkiston kehittämisseminaari 7-8.9.2006 yhteistyössä Aktiivi-Innovaatio oy:n kanssa, joka koosti seminaarista raportin. Seminaarin pääaiheena oli yhdistymisen arkistolaitokseen. Seminaarilla oli useita henkilöstöön kohdistuvia tavoitteita: Henkilöstölle tuli saada selkeä kuva yhdistymisprosessista ja henkilöstö antoi palautetta johdolle, mitä he halusivat tietää lisää yhdistymisestä. Henkilöstön motivaatiota muutoksen eri vaiheisiin osallistumiseen haluttiin kohottaa. Organisaatiomuutoksen lisäksi haluttiin painottaa toiminta- ja organisaatiokulttuurin muutosta. Sota-arkistonhoitaja Kilkki avasi seminaarin kertomalla syyt liittämiseen, liittämisen toimenpiteet ja vaikutukset. Puheenvuorossa kerrottiin asiat, jotka muutoksesta tiedettiin ja ei tiedetty.¹¹⁹

Henkilökunnalle annettiin tehtäväksi tehdä muistiinpanoja Kilkin esityksestä ja koota ne sitten ryhmässä eri aihealueiden mukaan positiivisiksi tai negatiivisiksi. Eniten pelkoa ja tyytymättömyyttä aiheuttivat työyhteisön häviäminen ja itsenäisyyden menettäminen. Positiivisena nähtiin vanhan aineiston kunnostus, palkkatason vähintäänkin samana pysyminen, sekä pääseminen kulttuurisesti samanhenkiseen yhteisöön. Puolustusvoimissa Sota-arkisto oli itsenäinen toimija täysin erilaisessa ja henkisessä ympäristössä. Arkistolaitoksessa Sota-arkisto olisi osa samanhenkistä henkilöstöä ja toimintakulttuuria.¹²⁰

Henkilökunnan epävarmuus omasta asemasta, yhteisön hajoamisesta ja tulevaisuudesta olivat tärkeimmät syyt miksi muutosta vastustettiin. Seminaarissa yritettiin valaa uskoa tulevaisuuteen, ja siihen että muutos ei olisi niin paha kuin pelättiin. Kilkin mukaan ongelmana oli se, että yhteisissä tilaisuuksissa ihmisten tunteille ei jäänyt tilaa positiivisten asioiden korostamisen lisäksi, joten henkilöstö teki surutyön keskenään.¹²¹ Helteen mielestä tilaisuutta kuvasi parhaiten se, että tila oli remontissa ja poran jyrinä peitti henkilökunnan esittämät kysymykset. Hänen näkemyksensä mukaan henkilökunta koki, että siellä ei saanut olla eri mieltä. Asiasta ei aidosti saanut puhua.¹²² Heikkisen mukaan Sota-arkiston henki oli kantava käsite ja sen

¹¹⁹ Sota-arkiston kehittämisseminaarin raportti 13.9.2006, SA:n arkisto, Hc1, 1-5, KA, S.

¹²⁰ Sota-arkiston kehittämisseminaarin raportti 13.9.2006, SA:n arkisto, Hc1, 5-8, KA, S.

¹²¹ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki.

¹²² Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

menettäminen yksi pääpuheenaiheista ja henkilökunnan huolenaiheista.¹²³ Karjalaisen kokemuksen mukaan seminaarissa haluttiin muokata henkilökunnan ajatuksia liittämistä positiivisemmiksi, mutta kuitenkin mitään uutta tietoa tai konkreettisia keinoja tilanteen parantamiseksi ei ollut esittää. Konsultti piti asiapitoisen esityksen henkilöstön esittäessä kriittisen näkemyksen tai kysymyksen, konsultin lisäksi myös sota-arkistonhoitaja vastasi siihen eturivistä. Seminaari ei tuntunut tuolloin osallistumishetkellä hedelmälliseltä.¹²⁴ Vuolteen mukaan seminaari oli mukava, koska olivat yhdessä koko porukalla viettämässä sitä, mutta varsinaisesti asiasisällöltään siitä ei jäänyt mitään muistiin.¹²⁵ Stenvallin ja Virtasen muutosjohtamisen kolmannen teeman, tiedon luomisen mukaan: ”*tieto mahdollistaa muutoksen*”¹²⁶, eli tieto lisää ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta¹²⁷. Tässä tapauksessa tieto ei kuitenkaan syrjäyttänyt liittämistä esiintyneitä huolia. Seminaarin tarkoitus ei pelkästään ollut tiedottaa liittämistä, vaan saada työntekijät voitettua puolelleen. Työntekijöiden kuuntelemisessa ja heidän huoliensa todellisessa ymmärtämisessä oli kuitenkin parantamisen varaa. Jo pelkästään asetelma, eli konsultti oli edessä, eturivissä johtaja ja muu henkilökunta takana, oli symbolisesti erittäin kuvaavaa koko liitosprosessista.

Liittäminen aiheutti paljon keskustelua työntekijöiden keskuudessa, erityisesti kahvihuoneessa. Kriittinen keskustelu lisääntyi aina, kun tuli esille jotain virallista infoa tulevasta liitoksesta. Muutamia henkilöitä olivat erityisen suorapuheisia aiheesta, vaikkakin tekivät työnsä ja mahdolliset yhdistämiseen liittyvät valmistelut normaaliin tapaan. Haastateltujen työntekijöiden mukaan muutosvastarinta ei ollut organisoitua. Heikkisen mukaan muutosvastarintaa oli ja se on aivan luonnollinen osa muutosprosessissa. Muutosvastarinta ilmeni lähinnä kahvipöytäkeskusteluissa ja vetoomuksessa säilyttää Sota-arkiston nimi.¹²⁸ Helteen mielestä muutosvastarintaa ehdottomasti oli ja se oli muodoltaan yleistä urputusta, joka jatkui aivan loppuun asti¹²⁹. Kahvipöytäkeskusteluista voi olla hyötyäkin:

”Jos niitä kahvipöytäkeskusteluja ei olisi käyty, niin mä uskon että se muutosvastarinta tai niinku sen selittäminen olisi ollut paljon hankalampaa, koska ai-

¹²³ Aino Heikkisen haastattelu 27.01.2016, Helsinki.

¹²⁴ Mikko Karjalaisen haastattelu 27.01.2016, Helsinki.

¹²⁵ Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

¹²⁶ Stenvall & Virtanen 2007, 15.

¹²⁷ Stenvall & Virtanen 2007, 15.

¹²⁸ Aino Heikkisen haastattelu 27.01.2016, Helsinki.

¹²⁹ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

*na tällaiset epäviralliset keskustelut tuovat kuitenkin aina sellaista, voi päästää höyryjä ulos ja voi pohtia porukassa mitä tulee jatkossa tapahtumaan.*¹³⁰

Kilkin mukaan selkeää vastarintaa ei ollut, kuten esimerkiksi Hämeenlinnan maakunta-arkiston siirtoesityksessä oli ollut¹³¹. Muutosprosessissa erityisesti toteuttamisvaiheessa tulisi muutosta johtaa henkilökuntaa motivoiden ja estää epävarmuuden ja epäilyn syntymistä kommunikaation kautta¹³². Kriittisesti katsottuna tämän toteutumisessa oli ongelmia, joita ei saatu ratkaistua. Henkilöstöjohtaminen tässä tilanteessa epäonnistui, koska johdon ja henkilökunnan näkökulmat olivat aivan erilaiset. Sota-arkistossa suoritettiin työilmapiirikysely, jonka tuloksia käytiin läpi ohjausryhmän kokouksessa maaliskuussa 2007. ”*Työmotivaation ja ihmissuhteiden huononeminen saattavat olla seurausta yhdistämishankkeesta*”¹³³. Tulosten perusteella ME-hengessä oli 20% lasku aiempaan kyselyyn ja myös työmotivaatio oli laskusuunnassa¹³⁴. Stenvallin ja Virtasen mukaan työiihtyvyys muutoksessa liittyy luottamukseen¹³⁵. Aiemmin mainittu mahdollinen luottamuspuola arkistolaitokseen voisi tässä yhteydessä olla selitys laskeneeseen työmotivaatioon ja huonontuneeseen sisäiseen henkeen.

*”Ihmisen perusluonteen mukaisesti kaikki uusi on arveluttavaa, ja sitä tulee periaatteestakin vastustaa, eli oletuksen mukaan muutos tuo aina mukanaan muutosvastarintaa*¹³⁶.” Organisaatiomuutokseen liittyy yleensä muutosvastarintaa. Stenvallin ja Virtasen mukaan muutosvastarintaa voi esiintyä voimakkaan tai vähemmän voimakkaana ja se voi kohdistua eri asioihin¹³⁷. Burken mukaan muutosvastarinnalla ei välttämättä vastusteta muutosta itsessään, vaan jonkin henkilökohtaisesti arvokkaan asian menettämistä¹³⁸. Stenvall ja Virtanen ovat samoilla linjoilla ja jakavat muutosvastarinnan muutokseen sisältöön kohdistuvaan vastarintaan ja omaan asemaan liittyvään vastarintaan. Kuitenkin nämä asiat helposti sekoittuvat keskenään

¹³⁰ Mikko Karjalaisen haastattelu 16.02.2016, Helsinki.

¹³¹ Hämeenlinnan maakunta-arkistoa yritettiin siirtää tampereelle, koska siellä olisi Tampereen yliopisto. henkilökunta vastusti tätä todella voimaakkaasti ja sai puolelleen paikallisia kaupunginvaltuutettuja ja näin siirtoesitys peruttiin. Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki.

¹³² Nyholm 2008, 62. <<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>>

¹³³ Sota-arkiston ohjausryhmän kokouspöytäkirja 3/2007 23.03.2007, SA:n arkisto, Ha1 Ha, 3, KA, S.

¹³⁴ Sota-arkiston ohjausryhmän kokouspöytäkirja 3/2007 23.03.2007, LIITE 1 työilmapiirikysely, SA:n arkisto, Ha1 Ha, KA, S.

¹³⁵ Stenvall & Virtanen 2007, 78.

¹³⁶ Aula 2000, 144.

¹³⁷ Stenvall & Virtanen 2007, 100.

¹³⁸ Burke 2002, 92.

ja täten esimerkiksi työtehtävien tai työyhteisön muutos aiheuttaa kritiikkiä varsinaista muutosta kohtaan. Johtajan näkökulmasta vastarinta luonnollisesti voi tuntua epämiellyttävältä, mutta Stenvallin ja Virtanen mielestä sitä tulisi katsoa myös positiivisena seikkana.¹³⁹ Haastatteluista voi mielestäni löytää Stenvallin ja Virtasen sekä Burken ajatuksien mukaisia huomioita, kuinka pelko omasta ja yhteisön, eli Sota-arkiston asemasta aiheuttaa kritiikkiä koko muutosta, eli liittämistä arkistolaitokseen, kohtaan. Karjalaisen kommentti höyryjen päästöstä sopii hyvin Stenvallin ja Virtasen näkemykseen nähdä muutosvastarinnassa jotain positiivistakin.

Sota-arkiston ohjausryhmän kokouspöytäkirjan mukaan tulevan toimipisteen nimestä keskusteltiin ja jotkut olivat halukkaita vaikuttamaan asiaan jotenkin, vaikka pöytäkirjassa todettiin, että lopullisen ratkaisun tekee Jussi Nuorteva¹⁴⁰. Asiaan jotenkin vaikuttamisella todennäköisesti tarkoitettiin vetoomusta Sota-arkiston nimen säilyttämiseksi.

Kansallisarkisto järjesti intranetissään nimikilpailun Sota-arkiston kiinteistön nimeämiseksi. Nimikilpailuun tuli paljon vastauksia ja ylivoimaisesti suurimman osan äänistä sai Sota-arkisto. Lisäksi tuli muutamia yksittäisiä nimiehdotuksia, jotka eivät saaneet suurta kannatusta. Arkistolaitos päätti kuitenkin muuttaa Sota-arkiston kiinteistön nimeksi Sörnäisten toimipiste. Kyseistä nimeä ei tiedettävästi ehdotettu ollenkaan vaan se oli kilpailun jälkeen arkistolaitoksen johtajan Jussi Nuortevan päätös. Tämän jälkeen Sota-arkiston henkilökunnan sisällä kirjoitettiin vetoamus Sota-arkiston nimen säilyttämiseksi, johon alettiin kerätä nimiä.¹⁴¹ Nimikilpailun äänenlaskijana toiminut vetoamuksen kirjoittaja ja ensimmäinen allekirjoittaja Helle kertoo:

”Suhde oli suurinpiirtein, että 80% oli Sota-arkisto ja sitten tuli ihan yksittäisiä muutamia ehdotuksia. Ja siitä sitten päädyttiin siihen, että tästä tulee sitten Sota-arkisto. Jonka jälkeen Kansallisarkiston pääjohtaja Jussi Nuorteva ilmoitti, että hän päättää, että tästä tulee nimeksi Työpajankadun[Sörnäisten] toimipiste,

¹³⁹ Stenvall & Virtanen 2007, 100.

¹⁴⁰ Ohjausryhmän kokouspöytäkirja 8/2007 25.10.2007, SA:n arkisto, Ha1 Ha, 3 KA, S.

¹⁴¹ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

*jota kukaan ei ollut edes ehdottanut. Sen jälkeen me junailtiin tämä vetoamus, että Sota-arkisto säilytettäisiin toimipisteen nimenä.*¹⁴²

Korhosen mukaan suurin osa henkilökunnasta allekirjoitti vetoomuksen ja myös iso osa kilpailuun osaa ottaneista Kansallisarkiston työntekijöistä kannatti Sota-arkisto nimeä¹⁴³. Vetoomuksen toimittamisen jälkeen arkistolaitoksen pääjohtaja Jussi Nuorteva antoi vastineen asiaan 3.12.2007. Nuortevan mukaan Sota-arkisto nimi ei säily kiinteistössä, koska Sota-arkisto oli toiminut useassa kiinteistössä aiemmin ja Työpajankadulla vasta 90-luvun lopulta lähtien. Nimen säilyttäminen olisi asiakkaiden osalta harhaanjohtavaa, eikä Sota-arkisto ole 1.1.2008 lähtien arkistolaitoksen toimintayksikkö.¹⁴⁴ Jälkikäteen ajatellen Korhonen ymmärsi Nuortevan päätöksen ja perusteluja vallinneessa tilanteessa¹⁴⁵. Nuortevan päätös ja esiintulo asiassa oli erittäin vahva ja epädemokraattinen ottaen huomioon arkistolaitoksen asettaman nimikilpailun. Tämänlainen tapa toimia ei varmasti herättänyt positiivisia ajatuksia tulevaisuutta ajatellen vähänajan päästä kyseiseen organisaatioon siirtyvissä työntekijöissä. Stenvallin ja Virtasen mukaan organisaation muutoksessa voi tunnereaktiona esiintyä takertumista yhteisöön joskus erittäin voimakkaastikin ja usein keskinäinen yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa ennen uuden asian toteutusta¹⁴⁶. Tämä vetoamus on yksi esimerkki siitä, miten henkilökunta halusi pitää kiinni yhteisöstä, edes sen nimellisestä osasta. Ja vetoamus vaikuttaa yhdistävältä tekijältä, koska niin moni sen allekirjoitti.

Sota-arkistosta siirtyi arkistolaitoksen palvelukseen yhteensä 33 henkilöä. Virat siirrettiin valtion virkamieslain(750/1994) 5§ nojalla puolustusvoimilta, puolustusministeriön hallinnonalalta opetusministeriön hallinnonalalle arkistolaitokseen.¹⁴⁷ Siirrettäviä virkoja oli kuudesta eri työnimikkeestä: arkistos sihteeri(4kpl), sota-arkistonjohtaja(1kpl), toimistos sihteeri (17kpl), tutkija(9kpl), varastonhoitaja(1kpl), ylitarkastaja(1kpl).¹⁴⁸ Henkilökunta siirrettiin yhteensä neljään eri yksikköön: Kansallisarkiston sisäisten palvelujen yksikköön 5 henkilöä. Kansallis-

¹⁴² Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

¹⁴³ Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Helsinki.

¹⁴⁴ Jussi Nuortevan vastaus Sota-arkiston nimen säilyttämisen vetoomukseen 3.12.2007, SA:n arkisto, Ha 1 Hbb, KA, S.

¹⁴⁵ Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Helsinki.

¹⁴⁶ Stenvall 2007, 94.

¹⁴⁷ Sota-arkiston virkojen siirto Arkistolaitokseen –esitys 30.10.2007, SA:n arkisto, Ha 1 Hbb, KA, S.

¹⁴⁸ Kansallisarkistoon liittämistä-arkistosta siirtyvä henkilöstö, SA:n arkisto, Ha 1 Hbb, KA, S.

arkiston yksityisarkiston alaisuuteen 3 henkilöä. Kansallisarkiston viranomaisyksikön alaisuuteen 7 henkilöä. Kansallisarkiston tietopalveluyksikön alaisuuteen 18 henkilöä.¹⁴⁹

Monen henkilön fyysinen sijaintipaikka ei muuttunut Sota-arkiston ajasta. Puolustusvoimat esitti liitoksen ehdoksi seuraavan henkilökuntaa koskevan ehdon: ”*Puolustusvoimat säilyttää mahdollisuuden siirtää nykyisestä Sota-arkistosta pari henkilöä asiakirjahallinnon ohjaus- ja kehittämistehtäviin osaksi puolustusvoimien tulevaa asiakirjahallinnon johtoa*¹⁵⁰.” Tämä oli ilmeisesti vain osa neuvottelustrategiaa. Ilmeisen tosissaan sitä ei esitetty, eikä otettu muuten huomioonkaan, eikä se koskaan toteutunut¹⁵¹. Muutamit haastateltavat sanoivat kuulleensa asiasta, mutta heidän mukaansa ketään ei sinne siirtynyt, mutta spekuloiivat Korhosen olleen Sota-arkiston henkilökunnasta ainoa henkilö, joka olisi osaamisensa ja kokemuksensa puolesta sinne sopinut¹⁵². Korhonen sanoi muistavansa kyseisen vaatimuksen ja totesi olleensa ainoa sopiva henkilö tehtävään. Hän ei kuitenkaan muistanut oliko asiaa suoraan häneltä edes kysytty ja arveli nyt, että olisi kieltäytynyt, jos olisi kysytty, koska toimintaympäristö ei miellyttänyt. Korhonen kuitenkin meni töihin puolustusvoimille arkistolaitoksesta eläkkeelle jäämisen jälkeen järjestääkseen salaista aineistoa.¹⁵³

Sota-arkiston kunniaksi järjestettiin kaksiosaiset päättäjäiset 14.12.2007. MPKK järjesti tioloissaan päiväjuhlan ja Sota-arkiston henkilökunta järjesti iltajuhlan Sota-arkistossa. Iltajuhlaan kutsuttiin omat työntekijät, entiset työntekijät ja Sota-arkiston ystävät. Tarjolla oli Marsalkka Mannerheimin 75-vuotisjuhlien menua mukaileva kattaus. Ohjelman päänumerona oli elokuvaesitys ”Sota-arkiston vuosikymmenet”, jonka pieni ryhmä Sota-arkiston työntekijöitä oli kuvannut. Elokuvasssa käytiin läpi Sota-arkiston historiaa huumorin keinoin.¹⁵⁴ Monille haastatelluille työntekijöille Sota-arkiston päättäjäisten iltajuhla oli ikimuistettava tapahtuma¹⁵⁵. Vuolteen mukaan juhlaan tehty video kuvasti erinomaisesti henkilökunnan sisällä vallinnutta henkeä ja huumoria ja se että, se otti myös huomioon tulevan liitoksen. Sota-

¹⁴⁹ henkilöstösuunnitelma Sota-arkisto 15.5.2007, SA:n arkisto, Ha 1 Hba, KA, S.

¹⁵⁰ Pääesikunnan työryhmän suunnitelma 30.11.2006, SA:n arkisto, Ha 1 hbb, 1, 1, KA, S.

¹⁵¹ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki

¹⁵² Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki. Pekka Henttosen haastattelu 03.02.2016, Tampere. Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

¹⁵³ Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Helsinki.

¹⁵⁴ Ohjausryhmän kokouspöytäkirja 8/2007 25.10.2007, LIITE 1, SA:n arkisto, Ha1 Ha, KA, S.

¹⁵⁵ Aino Heikkisen haastattelu 22.01.2016, Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki, Anne Väkevän haastattelu 11.02.2016, Helsinki.

arkistolla oli historia, josta he olivat ylpeitä, mutta tiedostivat kuitenkin tulevan. ¹⁵⁶”Kyllä Sota-arkisto kaatui kunniakkaasti saappaat jalassa”¹⁵⁷.

3.4 Sota-arkiston kunnostettava aineisto Mikkelin matkalla

Sota-arkiston järjestämättömän aineiston kunnostaminen oli liittämiprojektin isoimpia osia, niin rahallisesti kuin kulttuurihistoriallisestikin katsottuna. Aineisto oli pääosin luetteloimantonta, huonokuntoista ja toimistovälineisiin arkistoitua asiakirja-aineistoa. Kunnostettavan aineiston määrä oli alun perin 16 hyllykilometriä, mutta *Sota-arkiston ystävät* -projektin jäsenet olivat vuosien 2003-2007 välillä saaneet järjestettyä ja kunnostettua 1,212 hyllykilometrin verran aineistoa Sota-arkiston tiloissa¹⁵⁸. Nämä 15 hyllykilometriä koostuivat pääosin seuraavista aineistoista: Suojeluskuntien arkistot 2,8 hyllykilometriä, Puolustusvoimien joukko-osastot 1918-1939 2,7 hyllykilometriä sekä talvi- ja jatkosodan aineisto 9 hyllykilometriä¹⁵⁹.

Pääesikunnan työryhmän raportti esitti kaksi vaihtoehtoa miten tämä laaja aineisto voitaisiin kunnostaa ja järjestää: Mikkeliprojekti tai kunnostamisen ja järjestämisen teettäminen arkistolaitoksella. Mikkeliprojekti suoritettaisiin nimensä mukaisesti Mikkelissä, Suomen Elinkeinoelämän keskusarkistolla (ELKA). Työn suorittajat palkattaisiin työvoimaviranomaisien¹⁶⁰ rahoituksella. Henkilöstö palkattaisiin työllisyysvaroin noin vuodeksi kerrallaan tilapäiseen työsuhteeseen. Työvoiman vaihtuvuus olisi suurta ja uuden työvoiman perehdytys veisi aikaa. Työvoimaa saataisiin noin 10 henkilön verran. Projektin kesto oli hankala arvioida. Puolustushallinto maksaisi muut projektin kulut ja arkistolaitos vastaisi järjestämistyön sisällöllisestä ohjauksesta. Lisäksi projektin johtoon tarvittaisiin kahdesta kolmeen akateemisesti koulutettua henkilöä, joiden palkkakulut olisivat yhteensä 131 000 euroa vuodelta. Logistisesti projektin tekisi haastavaksi 1-1,5 km aineistoa, joka vuosittain tulisi siirtää Mikkeliin ja sieltä takaisin Helsinkiin maksaen joka vuosi 35 000 euroa. Näiden kulujen lisäksi projekti joutuisi maksamaan vuokraa käyttämistään tiloista joka vuosi 35 000 euroa. Toinen vaihtoehto

¹⁵⁶ Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

¹⁵⁷ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

¹⁵⁸ Sota-arkiston tulosraportti 2007 27.7.2007, SA:n arkisto, Ha 1 Ha, 3, KA, S.

¹⁵⁹ Puolustusministeriön ”Partnerisopimus Sota-arkiston ns. Järjestämättömän materiaalin kunnostamistyöstä” -muistio 11.12.2007, SA:n arkisto, Ha 1 Hbb, KA, S.

¹⁶⁰ Etelä-Savon TE-keskuksen ja Mikkelin työvoimatoimiston

Sota-arkiston kunnostettavan materiaalin kunnostamiselle ja järjestämiselle olisi työn teettäminen arkistolaitoksella. Tällöin puolustushallinto vastaisi kustannuksista ja arkistolaitos toteuttamisesta. Arkistolaitoksen arvion mukaan työ kestäisi 10 vuotta ja maksaisi 600 000 euroa vuodelta. Työn suorittaisi 15 henkilöä arkistolaitokselta Sota-arkiston silloisissa tiloissa.¹⁶¹

Työryhmän raportin liitteenä oli vertailu kahdesta vaihtoehdosta, esittäen molempien vaihtoehtojen vastuukysymykset, tilat, henkilöstön, väline- ja materiaalikulut, muut kustannukset, sekä lopulta molempien vaihtoehtojen edut ja riskit. Tulos oli erittäin yksiselitteinen. Työn teettäminen arkistolaitoksella –vaihtoehto ei raportin mukaan sisältänyt ollenkaan riskejä, ainoastaan etuja. Eduiksi oli listattu seuraavat asiat:

”1. Puolustushallinnolle ei jää mitään hallinnollista vastuuta aineiston järjestämisestä.

2. Järjestämistyö voidaan tehdä samoissa tiloissa, joihin aineisto on sijoitettu.

3. Järjetäjien työsuhteen kesto mahdollistaa työn oppimisen ja siihen erikoistumisen.”¹⁶²

Mikkeli-projekti sai työryhmältä täystyrmäyksen, yhtään etua ei ole projektista mainittu, vain riskejä:

”1. Sota-arkiston vanhan aineiston järjestäminen jää vuosikymmeniksi puolustushallinnon vastuulle.

2. Järjestäminen ei toteudu suunnitellulla tavalla ja koko hanke joudutaan suunnittelemaan uudelleen (epävarmuus jatkuvuudesta, resurssien määrästä, järjestäjien osaamisesta ja työ laadusta)

3. Projektin tehottomuus, kun joka vuosi joudutaan kouluttamaan uudet järjestäjät.”¹⁶³

¹⁶¹ Pääesikunnan työryhmän suunnitelma 30.11.2006, SA:n arkisto,Ha 1 hbb, 27-30, KA, S.

¹⁶² Pääesikunnan työryhmän suunnitelma 30.11.2006, SA:n arkisto,Ha 1 hbb, liite 6, KA, S.

¹⁶³ Pääesikunnan työryhmän suunnitelma 30.11.2006, SA:n arkisto,Ha 1 hbb, liite 6, KA, S.

Projektiryhmän raportin suosituksissa ryhmä esitti työn teettämistä arkistolaitoksella ja että puolustusministeriö tekisi hankkeen rahoitusta ja järjestämistä koskevat päätökset. Sitten Kansallisarkisto voisi aloittaa projektin suunnittelun Sota-arkiston kanssa.¹⁶⁴ Tämän raportin pohjalta oli hyvin perustelua miksi kunnostamis- ja järjestämistyöt olisi pitänyt teettää arkistolaitoksella eikä Mikkelissä. Aineiston sijainti ja asiantunteva vakituinen henkilökunta olisi ollut halvempi, nopeampi ja mutkattomampi vaihtoehto. Aineiston siirtäminen Mikkeliin, lyhytaikaisen henkilökunnan jatkuva kouluttaminen sekä ulkopuolisen tahon lisääminen liitokseen eivät olisi kannattavia asioita.

Kaikesta huolimatta hyvin lähellä liittämistä, 11.12.2007 puolustusministeriön hallintopoliittinen osasto julkaisi muistion *Partnerisopimus Sota-arkiston ns. Järjestämättömän materiaalin kunnostamistyöstä*. Puolustusministeriö, arkistolaitos ja ELKA solmivat partnerisopimuksen Sota-arkistossa sijaitsevan järjestämättömän aineiston kunnostamistyöstä, kunnostamisen edellyttämän yhteistyön järjestämisestä sekä vastuuden määrittelystä. Aineistot haluttiin siirtää kunnostusta varten Mikkeliin, jossa kunnostustyö suoritettaisiin. Asiantuntija-apua tarjoavat ELKA ja Kansallisarkisto. Perusteluiksi esitettiin ELKA:n sijaintia Mikkelissä, joka vastasi alueellistamisnormeja ja hallituksen alueellistamislinjauksia. Mikkelissä oli alan osaamiskeskittymä ja voimakkaasti kehittyvä digitaalisen arkistoinnin osaaminen ja näitä keskittymiä tuli alueellistamistoimien tukea. Puolustushallinnolle tulevat kokonaiskustannukset olisivat enintään 5,5 miljoonaa euroa ja ELKA hyödyntäisi valtion työllisyyspoliittista- ja muuta rahoitusta sekä EU:n sosiaali- ja rakennerahoitusinstrumentteja.¹⁶⁵ Tähän muistioon liittyy ”*Esittely ministerille*” –asiakirja, jossa edellä mainitun päätöksen seikat on listattu esityksen muotoon. Esityksen on hyväksynyt puolustusministeri Jyri Häkämies¹⁶⁶.

Päätös tuli aivan loppuvaiheessa ennen siirron toteutumista ja se oli aikaisempien suositusten vastainen aluepoliittinen linjaus. Taustalla oli ELKA:n ja Mikkelin kaupungin suorittama lobbauks silloista puolustusministeriä, savolaista Keskustan Seppo Kääriäistä kohtaan¹⁶⁷. Päätös

¹⁶⁴ Pääesikunnan työryhmän suunnitelma 30.11.2006, SA:n arkisto, Ha 1 hbb, 33, KA, S.

¹⁶⁵ Puolustusministeriön ”Partnerisopimus Sota-arkiston ns. Järjestämättömän materiaalin kunnostamistyöstä” -muistio 11.12.2007, SA:n arkisto, Ha 1 Hbb, KA, S.

¹⁶⁶ Puolustusministeriön ”Partnerisopimus Sota-arkiston ns. Järjestämättömän materiaalin kunnostamistyöstä” – esittely ministerille 11.12.2007, SA:n arkisto, Ha 1 Hbb, KA, S.

¹⁶⁷ Sota-arkiston järjestämättömän aineiston kunnostamisprojektin loppuraportti, 6-7.

<<http://www.elka.fi/useruploads/files/Sota-arkisto-loppuraportti-nettiversio.pdf>>

oli Keskustan hajakeskitetyn aluepolitiikan mukainen. Hajakeskittäminen tarkoittaa ihmisten, palveluiden ja työpaikkojen jakautumista tasaisesti koko maan alueelle suurkaupunkikeskittymien vastakohtaisesti¹⁶⁸. Arkistolaitoksen ja puolustusvoimien mielestä projekti olisi pitänyt suorittaa arkistolaitoksella, kuten oli jo aiemmin esitetty. Mikkeli-projekti lähti hitaasti käyntiin ja aiemmin ilmoitetun 15 hyllykilometriä lisäksi löytyi vielä 3 hyllykilometriä lisää materiaalia, joka lisäsi työtaakkaa. Käynnistymisvaikeudet ja uusi aineisto hidastivat työtä sen verran, että rahoitus ja aika loppuivat kesken.¹⁶⁹ Puolustusministeriö päätti 1.3.2013 myöntää 8 kuukautta jäljessä edenneelle projektille enintään kaksi vuotta jatkoa 2,5 miljoonan euron kustannuksella¹⁷⁰. Projekti sai lisäaikaa noin viiden hyllykilometrin järjestämiseen vuoden 2015 loppuun saakka. Projekti oli jo valmistumassa syyskuuhun 2015 mennessä, mutta projektin loppuvaiheessa löytynyt homeinen aineisto viivästytti työn valmistumista lokakuuhun¹⁷¹.

Haastatteluissa nousi esille projektin tärkeys aineiston kannalta ja harmitus siitä, että sitä ei ollut tehty aiemmin. Korhosen mielestä aineisto oli kaameassa kunnossa ja puolustusvoimat ei siihen antanut Sota-arkistolle rahoitusta ja tekijöitä¹⁷². Haastateltu tutkija Vuolle vastasi Mikkeli-projektista Sota-arkiston ja sittemmin arkistolaitoksen puolesta hankkeen operatiivisena vetäjänä Helsingin päässä. Hänen mielestään Sota-arkiston liittäminen Kansallisarkistoon oli aineiston säilyvyyden edistämisen kannalta hyvä asia. Mikkeli-projektin kaltaista 18 hyllykilometrin kunnostustyötä ei olisi puolustusvoimien alaisuudessa todennäköisesti toteutettu. Vuolteen mukaan kunnostustyön ulkoistaminen ELKA:n tehtäväksi herätti Sota-arkiston henkilökunnan piirissä aluksi kuitenkin kysymyksiä ja epävarmuutta.¹⁷³ Projektin antaminen Mikkeliin aiheutti erittäin suurta hämmennystä ja epäilyä projektin toteutumisesta. Muutama haastateltava arveli poliittisen pelin olleen suurin syy projektin toteuttamiseen Mikkeliissä. Korhosen mielestä oli järjetöntä, että aineisto kunnostettiin Mikkeliissä. Projektin suorittaminen Mikkeliissä oli vastaavanlaisissa projekteissa kunnostautuneen Mikkelin ja puolustusministeri Seppo Kääriäisen järjestämä aluepoliittinen toimi. Projektiin ei saatu aluksi mainostet-

¹⁶⁸ Keskustapuolueen aluepoliittinen ohjelma. 1973.

<<http://www.fsd.uta.fi/pohtiva/ohjelmat/KESK/keskaluepolitiikka1973>>

¹⁶⁹ Sota-arkiston järjestämättömän aineiston kunnostamisprojektin loppuraportti, 8.

<<http://www.elka.fi/useruploads/files/Sota-arkisto-loppuraportti-nettiversio.pdf>>

¹⁷⁰ ”Sota-arkistoprojekti jatkuu vuoteen 2015. 4.3.2016”. <<http://www.elka.fi/kotisivu/index.php?id=7#102>>

¹⁷¹ Sota-arkiston järjestämättömän aineiston kunnostamisprojektin loppuraportti, 9.

<<http://www.elka.fi/useruploads/files/Sota-arkisto-loppuraportti-nettiversio.pdf>>

¹⁷² Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Helsinki.

¹⁷³ Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

tua EU-rahoitusta ja Korhosen mukaan olisi varmaan tullut halvemmaksi järjestää aineisto paikanpäällä Helsingissä.¹⁷⁴ Helteen mukaan:

”Se projektihan junailtiin taas aluepoliittisista syistä sinne Mikkeliin. Se oli sellainen lohdutuspalkinto siitä, että Sota-arkistoa ei liitetty Mikkeliin. Se oli ihan selvä juttu että se meni ELKA:lle[...]. Mietitytti se logistiikka[...]. Siinä oli tietyt logistiset haasteet, kun Mikkelin on kuitenkin 250 kilometrin päässä Helsingistä. Tämmöset kaikki siinä ihmetytti.”¹⁷⁵

Henkilökunnan huolenaiheet olivat hyvin perusteltuja, koska he tunsivat aineiston sisällön ja kunnan. Tulee ottaa huomioon, kyseiselle aineistolle käytettiin T-, Sk- ja SAR-sarjajärjestelmiä¹⁷⁶. Silloin ajanpuutteenvuoksi saapunut aineisto sai juoksevan tulonumeron ja se aineiston kunnossa ja järjestyksessä oli suurta vaihtelua. Sota-arkiston henkilökunta oppi vuosien saatossa tuntemaan aineiston hyvin ja ymmärtämään sen ominaisuudet. Kritiikin seasta löytyy kuitenkin järjellinen peruste: Huoli aineiston kunnostamisen onnistumisesta ottaen huomioon sen historiallisen arvon ja ainutlaatuisen sisällön. Vaikka kunnostaminen onkin mekaanista työtä ja sen voi kyllä hyvin opettaa työntekijöille, on kuitenkin olemassa useita työvaiheita, jossa aineistoa voi joko fyysisesti vahingoittaa, tai sitten kuvailutietojen tai arkistotunnuksen väärin syöttämällä ja merkitsemällä hankaloittaa asiakirja-aineiston löytämistä ja rikkoa provenienssiperiaatetta. Provenienssiperiaatteella tarkoitetaan asiakirjojen säilyttämistä omina kokonaisuuksinaan, eikä niitä saa sekoittaa muihin kokonaisuuksiin¹⁷⁷.

Mitä Mikkeli-projektissa sitten tehtiin? Aineiston kunnostaminen alkoi Kansallisarkiston suorittamalla aineiston valinnalla. Valinnan jälkeen Helsingissä työskennellyt ELKA:n logistiikkavastaava teki aineistolle tarkastuksen ja merkitsi mahdolliset poikkeamat, kuten puutteet ja varaukset sekä loppuvaiheessa homevauriot. Sitten aineisto pakattiin aineistoerien mukaisesti numerojärjestykseen rullakoihin ja luotiin lähetysluettelo. Samalla erät kirjattiin projektia varten suunniteltuun logistiikkaohjelmaan. Mikkeliissä aineistolle tehtiin vastaanottotarkastus ja ne hyllytettiin. Kun aineisto oli vastaanotettu, sille tehtiin tarkastus. Sitten alkoi varsinainen

¹⁷⁴ Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Helsinki

¹⁷⁵ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

¹⁷⁶ Sota-arkiston järjestämättömän aineiston kunnostamisprojektin loppuraportti, 14.

<<http://www.elka.fi/useruploads/files/Sota-arkisto-loppuraportti-nettiversio.pdf>>

¹⁷⁷ Valtonen & Henttonen 2010, 217.

tuotantoprosessi. Järjestäjille aineistoa jaettiin kokonaisuuksina, esimerkiksi arkistonmuodostajien perusteella. Käsittelyssä tehtiin lomittain kunnostamista ja luettelointia. Tekninen kunnostamistyö sisälsi asianmukaisten säilytysvälineiden valinnan, asiakirjojen siistin pinoamisen ja suojalehtien käytön, sekä niittien poistamisen. Luetteloinnissa tärkeintä oli saada aineisto tietokantojen kautta haettavaksi sekä nimetä ja yksilöiden tunnistaa arkistonmuodostajat ja arkistoyksiköt. Aineiston alkuperäinen luettelo oli hyvin vaihtelevaa, mutta hyviä luetteiloita on pyritty kunnostamisprosessissa hyödyntämään. Aineistoon merkittiin lopuksi mahdolliset käyttörajoitukset ja sitten sille suoritettiin tarkastus tiiminvetäjän toimesta ennen palautushyllyyn viemistä. Palautusprosessi aloitettiin lähtötarkastuksella, jotta lähtevän aineiston valmius ja kokonaisuuden yhtenäisyys olivat kunnossa. Helsinkiin kuljetuksen jälkeen aineisto hyllytettiin ja sille tehtiin vastaanottotarkastus. Aineiston omistusoikeus siirtyi Kansallisarkistolle, kun Kansallisarkiston henkilökunta teki sille oman tarkastuksen.¹⁷⁸ Tutkija Vuolle suoritti aineistolle lopputarkastuksen. Tarkastus tehtiin 5% otannalla. Vuolle tarkasti työn laadun, kuvasi ja dokumentoi mahdolliset virheet pisteyttäen ne virheiden vakavuuden mukaan ja antoi työn suorittajalle palautteen.¹⁷⁹

4. Liittämisen toteutus ja vakiinnutus

4.1 Sota-arkistosta Sörnäisten toimipisteeksi

Organisaatiomuutoksen kolmas vaihe on toteutus. Nyholmin mukaan toimeenpano- ja toteutusvaiheeseen sisältyy muutoksen johtaminen ja tukeminen, henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen prosessien kautta, mahdollisten epäilyjen ja epävarmuuden hälventäminen kommunikaation ja keskustelun kautta. Muutokseen liittyviä irrationaalisten elementtejä tulee hallita. Organisaatiota on myös tarvittaessa koulutettava, neuvottava ja valmennettava.¹⁸⁰ Sota-arkiston liittämässä arkistolaitokseen osa näistä toimista tapahtuu pitkällä aikavälillä ja on suurilta osin esiintynyt jo luvussa 3. Tämä vain vahvistaa Burken lineaarittomuuden väitettä

¹⁷⁸ Sota-arkiston järjestämättömän aineiston kunnostamisprojektin loppuraportti, 14-15.

<<http://www.elka.fi/useruploads/files/Sota-arkisto-loppuraportti-nettiversio.pdf>>

¹⁷⁹ Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

¹⁸⁰ Nyholm 2008, 62. <<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>>

erityisesti toteutusvaiheen kohdalla¹⁸¹ ja samoin Nyholmin huomiota, kuinka eri kohdat voivat myös sisältyä eri vaiheisiin¹⁸². ”*Toisin sanoen vakaa lineaarinen malli ei sovi epälineaari- seen kaoottiseen todellisuuteen*”¹⁸³. Käytännön tasolle lineaarisuutta on siis lähes mahdoton toteuttaa käytännössä ympäröivän epälineaarisen arjen keskellä.

Sota-arkisto siirtyi osaksi arkistolaitosta 1.1.2008. Sota-arkiston tilat Sörnäisissä muuttuivat Kansallisarkiston Sörnäisten toimipisteeksi. Asiakkaille muutos ei välttämättä heti näkynyt ollenkaan. Sama materiaali kunnostettavaa lukuun ottamatta oli saatavilla ja pääosin saman henkilöstön palvelemana. Haastatteluista nousi ilmi käsitys, että muutokset olivat alkuunsa aika vähäisiä, eivätkä ne välttämättä näkyneet ulkopuolelle ollenkaan. Iso osa työntekijöistä jäi samaan työpisteeseen.

*”Se ensimmäinen päivä, kun oltiin liitytty yhteen, niin moni asia oli vielä auki, mutta se henkilö jonka tehtäväksi oli annettu poistaa kaikki Sota-arkiston nimet täältä, se ainakin hoiti tehtävänsä[...]Se meitä suoranaisesti huvitti, kun moni asia oli ihan levällään, niin ainakin yksi henkilö hoiti hommansa, ettei vahingossakaan näy, että Sota-arkisto on täällä”*¹⁸⁴

Asiakkaille muutokset olivat aluksi aika vähäisiä. Jos asiakas oli tehnyt selvitystilauksen Sota-arkistoon vuoden 2007 lopulla, hän sai seuraavanlaisen ilmoituksen:

*”Arvoisa asiakas, olette lähettänyt selvitystilauksen Sota-arkistoon vuoden 2007 lopulla. Sota-arkisto on liitetty Kansallisarkistoon 1.1.2008 alkaen. Tästä johtuen oheisen vastauksen tilaukseen antaa Kansallisarkisto. Vuoden 2008 alusta Kansallisarkistolla on kolme toimipaikkaa: päärakennus (Rauhankatu 17), Siltavuori (Siltavuorenranta 16) sekä Sörnäinen (Työpajankatu 6)[...]”*¹⁸⁵

¹⁸¹ Burke 2002, 2-3.

¹⁸² Nyholm 2008, 62. <<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>>

¹⁸³ Aula 200, 136.

¹⁸⁴ Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

¹⁸⁵ Sota-arkisto liittyi osaksi Kansallisarkistoa 1.1.2008, SA:n arkisto, Ha 1 Hbb, KA, S.

Liittymisen jälkeen ei toimipisteellä ollut omaa varsinaista johtajaa. Kilkki siirtyi Rauhankadulle muihin tehtäviin, Helle aloitti Työpajankadun tulosalueen päällikkönä¹⁸⁶, mutta lähti pois arkistolaitokselta tammikuussa 2009¹⁸⁷. Tämä aiheutti käytännön asioiden hoitamisessa ongelmia. Ydintehtävät ja niihin liittyvät prosessit hoituivat, mutta käytännön tason asioissa esiintyi ongelmia: Tutkija Vuolteen mielestä Sörnäisten toimipisteeseen olisi ollut tarpeen nimetä vastuuhenkilö, jonka tehtäviin olisi kuulunut sellaisten toimipistettä koskeneiden käytännön tehtävien koordinointi, jotka eivät kuuluneet varsinaisiin substanssitehtävien prosesseihin. Monet akuutit käytännön tilanteet, jotka koskivat esimerkiksi kiinteistön ylläpitoa tai tavarantoimituksia, olisi voitu sillä tavoin hoitaa tehokkaammin.¹⁸⁸

4.2 Vanhaan haikailua vai uusi alku?

Muutosprosessin viimeinen vaihe on vakiinnutus. Nyholmin mukaan vakiinnutuksessa tavoitteena on vakiinnuttaa muutos osaksi organisaation normaalia toimintaa¹⁸⁹. Sota-arkiston liittämisessä arkistolaitokseen vakiinnutuksella tarkoitetaan toimia, joilla Sota-arkisto kunnolla integroitiin osaksi arkistolaitosta, niin toimintojen, kuin henkilöstönkin osalta. Vakiinnutusvaihe oli pitkä ja kuten myöhemmin mainitsen, on hankala määrittää milloin vakiinnutus oikein loppuu vai onko se edes loppunut. Kilkin siirryttyä toisiin tehtäviin, ei hänen mukaansa muutosta johdettu henkilökunnan integroimiseksi Kansallisarkistoon. Toiminnallisesti integraatio toteutui vasta, kun Rauhankadun ja Sörnäisten tietopalvelut yhdistettiin¹⁹⁰.

Kuten jo edellä mainittua, Sörnäisten toimipiste toimi hyvin pitkälti samalla tavalla, kuin Sota-arkisto. Suurin muutos tapahtui 21.12.2011, kun Sörnäisten toimipisteen tutkijasali suljettiin. Tutkijasalipalveluiden keskittäminen Rauhankadulle oli seurausta kävijämäärien vähenemisestä ja laitoksen resurssien supistumisesta. Kuusi hyllykilometriä käytetyintä puolustus-hallinnon aineistoa siirrettiin Rauhankadulle ja muu Sörnäisten toimipisteen aineisto oli tilattavissa yhden päivän toimitusajalla Rauhankadun tutkijasaliin. Tutkijasalitoiminnan mukana

¹⁸⁶ Henkilöstösuunnitelma 2007, SA:n arkisto, Ha 1 Hba, KA, S.

¹⁸⁷ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

¹⁸⁸ Ville Vuolteen haastattelu 05.04.2016, Helsinki.

¹⁸⁹ Nyholm 2008, 62. <<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>>

¹⁹⁰ Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013, Helsinki

moni työntekijä siirtyi Rauhankadulle.¹⁹¹ Vaikka Sota-arkisto nimeä enää vuoden vaihteen 2008 jälkeen ollut, voidaan jollain tavalla silti puhua samasta yhteisöstä, jolla oli tutkijasali-palvelu ja melkein sama henkilöstö. Asiakkaat tulivat edelleen tutkimaan melkein kokonaan samaa aineistoa, kuin aina ennenkin. Tutkijasali-palvelun lopettamisen jälkeen tämä kokonaisuus hajosi.

Stenvallin ja Virtasen mukaan: ”Yksi tunneperäisen reagoinnin muoto on myös se, että henkilöstö pitää toivoa yllä silloinkin, kun faktat eivät anna siihen aihetta. Organisaatiossa saattaa olla esimerkiksi käsityksiä, että uudistus olisi mahdollista mitätöidä ja palata vanhaan.”¹⁹² Lainauksen mukaisia jyrkkiä vanhan palauttamisen puolesta puhuvia mielipiteitä ei haastatte-luissa tullut ilmi, mutta aihetta kuitenkin käsiteltiin ja seassa oli myös totuuden siemeniä. Helteen mukaan alussa oli pienimuotoista haikailua vanhaan ja myös puolustusvoimien puolelta tuli julkinenkin toive paluusta:

Läksiäistilaisuus Sota-arkiston henkilökunnalle 14.12.2007.[...] Tällainen tilai-suus pidettiin Maanpuolustuskorkeakoululla ja siihen sitten myöskin pääjohtaja Nuorteva osallistui. Ja oltiin me koko henkilökunta ja sitten oli Maanpuolustus-korkeakoulun silmätekeviä. Mä muistan kun Maanpuolustuskorkeakoulun reh-tori Pertti Salminen sanoi siellä juhlapuheessaan lopuksi niin että järki tämän liitoksen ymmärtää, sydän ei, mutta hyvät naiset ja herrat, minä olen varma, et-tä Sota-arkisto tulee takaisin.”¹⁹³

Tämmöinen ulostulo saattoi aiheuttaa ihmetystä, varsinkin Kansallisarkistossa, mutta toisaalta se oli hyvä esimerkki Sota-arkiston hengestä ja sen tunteellisesta merkityksestä ihmisille. Salmisenkin puheessa oli varmaankin kyse Sota-arkiston henkilökohtaisesta merkityksestä ja hyvän organisaatiokumppanin menetyksestä. Vanhaan haikailussa oli osaltaan myös tiedostet-tu rationaalinen totuuden siemen, sillä puolustusvoimilla oli edessään uudet haasteet asiakir-ja—aineistonsa kanssa. Korhosen mukaan Santahaminaan oli perusteilla arkisto, johon siirret-

¹⁹¹ ”Kansallisarkiston Sörnäisten toimipisteen tutkijasali suljetaan 21.12.2011”. 4.11.2011.

<<http://www.arkisto.fi/fi/news/671/61/Kansallisarkiston-Soernaisten-toimipisteen-tutkijasali-suljetaan-21-12-2011/>>

¹⁹² Stenvall & Virtanen 2007, 95.

¹⁹³ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

täisiin salaisen aineiston lisäksi uudempaa aineistoa, jota ei vielä voinut luovuttaa Kansallisarkistoon. Tämä suunnitelma kuitenkin ei toteutunut.¹⁹⁴

Helteen mukaan hänen myöhemmin työskennellessään pääesikunnassa oli ollut vakavasti puhetta erillisen yksikön perustamista, johon arkistoaineistoa siirrettäisiin. Myös Sotilaslääketeen keskuksella on osittain samoja tehtäviä, joita Sota-arkistolla aiemmin oli.¹⁹⁵ Puolustusvoimilla on Sotilaslääketeen keskuksen alainen Sotilaslääketeen arkisto Viitasaarella. Arkiston aineistoon kuuluu muun muassa 1950 ja myöhemmin syntyneiden kanta- ja lääkärin-tarkastuskortit, kantanorttien lisälehdet, röntgenkuvia, Keskussotilassairaala Tilkan sairaus-kertomuksia, puolustusvoimien työterveyshuollon potilasasiakirjoja, puolustusvoimien palve-luksesta vuodesta 2007 lähtien poissiirtyneiden, henkilökuntaan kuuluneiden nimikirjoja sekä lääkintäalan asiakirjoja. Arkistolla ei ole tutkijasalipalvelua, mutta tietopalvelu toimittaa asia-kirjakopioita asiakirjapyyntöjen mukaisesti.¹⁹⁶

Tutkijanakin toiminut Karjalainen avasi mietteitään:

”Jos eläisimme ihannemaailmassa, niin itsekin haluaisin, että että puolustushal-linnon kaikki pysyvästi säilytettävä asiakirja-aineisto olisi saatavissa yhdeltä luukulta. Voisin vaikka tulla sen verran vastaan, etten vaatisi Sota-arkisto ni-meä, voitaisiin keksiä ihan sellainen nimi, joka nyt kaikkia sidosryhmiä miellyt-täisi, eikä aiheuttaisi mitään vanhaa painolastia. Vaan kyllähän tutkijan näkö-kulmasta oleellista on, että aineisto saadaan helposti käyttöön. Ja nyt niinkun tällä hetkellä puolustushallinnon pysyvästi säilytettävää aineistoa, jos mietitään että sitä haluaisi 20-luvulta, 30-luvulta, 40-luvulta, 50-luvulta, 90-luvulta, niin pahimmillaan joutuu etsimään no tottakai Kansallisarkisto, puolustushallinnon piiristä, monen eri organisaation taholta, kun vuonna 2007 kaikki aineisto oli saatavissa tuolta tota Työpajankatu 6:sta. Emme elä ideaalimaailmassa.”¹⁹⁷

¹⁹⁴ Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Helsinki.

¹⁹⁵ Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

¹⁹⁶ Sotilaslääketeen arkisto. <<http://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/sotilaslääketeen-keskus/arkisto>>

¹⁹⁷ Mikko Karjalaisen haastattelu 27.01.2016, Helsinki.

Haastateltavan Vuolteen näkemyksen mukaan fuusio päättyy vasta nyt, kun Työpajankadun kiinteistön toimintaa aletaan ajamaan alas ja Aarre-rekisteri yhdistyy Vakan kanssa uudeksi järjestelmäksi. Sota-arkiston väen erotti Kansallisarkiston väestä eri osoite ja arkistorekisteri. Fyysisen työpaikan säilyminen samana ja tietty itsenäinen toimintaympäristö, on ollut erottava tekijä muuhun Kansallisarkistoon. Vuolteen mielestä siitä olisi ollut hyötyä, jos toisen osapuolen työntekijöillä olisi ollut toisen osapuolen toimintakulttuurista, aineistoista ja muista asioista hieman parempi käsitys. Tätä olisi voitu edistää sitten hieman myöhemmin, yhdistymisen alkuvaiheen jälkeen.¹⁹⁸ Vuolteen näkemys on mielenkiintoinen. Missä vaiheessa vakiinnutus oikeasti päättyy? Tämä on hankala kysymys sekä teoreettisesti että ainakin tämän tutkimuksen osalta käytännönkin tasolla. Milloin muutos on valmis? Silloin kun prosessit ja henkilöstö on sulautettu uuteen organisaatioon, vai kun viimeisetkin rippeet vanhasta organisaatiosta häviävät? Tutkimuskirjallisuudesta ei löytynyt ratkaisua ongelmaan.

Miten haastateltavat kokevat muutoksen nyt? Kysyttäessä miten he kokevat liittämisen omalta kohdaltaan myöhemmän uran kannalta oli monissa vastauksissa havaittavissa liittämisen opettaneen heille paljon asioita siitä, miten organisaatiomuutokseen tulisi suhtautua. Heikkisen mukaan Sota-arkiston muutosprosessin läpikäyminen oli todella arvokas kokemus ja arkistolaitokseen siirtyminen oli henkilökohtaisesti työtehtävien kannalta positiivista:

Mä en sitä silloin ehkä ihan jokaisella hetkellä tajunnut kuinka hyvä juttu se oli, mutta nyt näin niin kuin jälkikäteen tulkittuna se on ollut todella opettavaista. Tavallaan niin kuin itse olla muutoksen kohteena.¹⁹⁹

Vuolteen mielestä liittymiseen liittyvät murheet olivat hänelle hyvin vähäisiä ja kokee tämän hetkisen yleisen taloudellisen tilanteen aiheuttaman epävarmuuden työstä liittymistä vakaammaksi tilanteeksi²⁰⁰. Sota-arkiston liittämisessä kukaan ei kuitenkaan menettänyt työtään ja suurin osa sai jäädä samaan kiinteistöön, palkka säilyi vähintäänkin samana ja pitkäaikaisimmat työntekijät saivat vanhat eläke-edutkin. Toki jokainen kokee muutoksen sen hetkisen maailmantilanteen mukaan hyvin subjektiivisesti ja kahden aikakauden vertaaminen keskenään on haasteellista. Myös negatiivisia tunteita ilmeni: Liittymisen jälkeen Kansallis-

¹⁹⁸ Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

¹⁹⁹ Aino Heikkisen haastattelu 22.01.2016, Helsinki.

²⁰⁰ Ville Vuolteen haastattelu 05.02.2016, Helsinki.

kiston hallintokulttuuriin pettynyt Ilkka Korhonen valitsi eläköitymisen Puolustusvoimien eläkesäännön mukaisesti, vaikka olisi voinut jäädä töihin valtionhallinnon yleisen eläkesäännön mukaan²⁰¹. Helle suhtautui Sota-arkistoon ja liittämisen jälkeiseen aikaan hyvin tunteellisesti. Helteen mukaan Sota-arkistossa työskentely oli hänen työuransa parasta aikaa ja hän oli todella vahvasti sitoutunut työhön ja työyhteisöön. Liitoksen myötä suhde muuttui ja se oli henkisesti kova paikka.²⁰²

6. Yhteenveto

Sota-arkisto liitettiin arkistolaitokseen vuonna 2008. Liittämistä edelsi pitkä prosessi, joka koostui tarpeen havaitsemisesta, liittämisen tavoitteen selkiyttämisestä, liittämisen lopullisesta toteuttamisesta ja tilanteen vakiinnuttamisesta. Sota-arkiston henki oli liitoksessa koetuksella ja aineisto sai vihdoin tarvitsemansa kunnostamisen. Liittämistä arkistolaitokseen oli ennenkin yritetty, mutta vasta 2000-luvulla vallitseva yhteiskunnallinen tilanne oli liitokselle myönteinen. Liitosyritysten vuoksi oli oletettavaa, että liittäminen arkistolaitokseen tapahtuisi vielä joskus. Liitoksen kannalta sota-arkistonhoitajan rooli oli ollut ja oli nytkin erittäin suuri. Aiemmissa liitosyrityksissä sota-arkistonhoitajan vastustus oli estänyt liitoksen, mutta vuonna 2008 toteutuneessa liitoksessa sota-arkistonhoitaja Kilkki oli aloitteellinen ja toimi määrätietoisesti tahtaessaan liittää Sota-arkisto arkistolaitokseen. Näin Sota-arkiston liittäminen arkistolaitokseen toteutui organisaatiomuutoksen neljän vaiheen mukaisesti:

Muutosprosessin näkökulmasta Sota-arkiston liittäminen arkistolaitokseen oli reagoiva, eli harkinnanvarainen ja näkyvien tarpeiden mukainen muutos. Tarve muutokselle syntyi, kun puolustusvoimat karsi pois ydintehtävänsä ulkopuolisia toimintoja. Puolustusvoimien mukaan Sota-arkiston tehtävät pystyttiin hoitamaan toisin keinoin ja Sota-arkisto voisi siirtyä oman ydintehtävänsä ja toimintakulttuurinsa mukaiseen ympäristöön. Sota-arkisto ei saanut tarpeeksi resursseja puolustusvoimilta toimintojensa kehittämiseen ja aineiston kunnostamiseen, joten oli olemassa taloudellisetkin syyt siirtyä toiseen organisaatioon. Arkistolaitos hyötyi todella suuren ja kulttuurisesti merkittävän aineiston saamisesta kokoelmiinsa jo heti liitoksen tapahduttua ja ajan saatossa myös kunnostettavan aineistonkin osalta. Sota-arkistonhoitajalla

²⁰¹ Ilkka Korhosen haastattelu 09.02.2016, Helsinki.

²⁰² Jukka Helteen haastattelu 04.02.2016, Helsinki.

Jaana Kilkillä oli syyt saada aineistokokonaisuus organisaatioon, joka pystyi turvaamaan aineiston tulevaisuuden. Työntekijöiden mielestä raha- ja aineistosyyt, ydintehtävien samankaltaisuus arkistolaitoksen kanssa sekä johtajan henkilökohtainen halu olivat merkittävimmät vaikuttimet muutoksen. Myös muutoksen poliittinen vaikutte nousi esiin haastatteluissa. Vaikutteina olivat aluepolitiikka ja eri organisaatioiden talous. Työntekijöiden tuntemukset tarvevaiheessa olivat vaihtelevia. Jotkut ajattelivat asiaa tunteellisemmin ja pelkäsivät työyhteisön ja Sota-arkiston hengen hajoamista sekä erilaista toimintakulttuuria. Toiset perustelivat ajatuksiaan esimerkiksi ydintehtävien ja toiminta-alan samankaltaisuudella sekä taloustilanteella.

Muutoksen tavoite syntyi erilaisten selvitysten ja raporttien tuloksena. Niillä saatiin selvitettyä kaikki muutoksen toimet, joilla tavoite saatiin toteutettua. Prosessissa oli mukana useita eri toimijoita, joilla oli omat intressinsä ja vaatimuksensa liittämisasiassa. Poliitiikka ja eri toimijoiden keskinäiset suhteet vaikuttivat liitokseen, koska monet jo alustavasti sovitut asiat saattoivat muuttua radikaalistikin hyvin lähellä liitoksen voimaantulopäivää. Erityisesti alustasti kaavailun oman Sota-arkiston yksikön menettäminen noin puoli vuotta ennen liitosta oli haastattelujen perusteella kova isku ja muutosprosessin näkökulmasta takaisku keskinäiselle luottamukselle. Organisaation muutosprosessiin sisältyy aina jonkinlaista vastarintaa. Kyseisessä liitoksessa vastarinta oli lähinnä kahvipöytäkeskusteluissa esiintynyttä tutun ympäristön ja työyhteisön häviämisen pelkoa. Yksikön ja lopulta nimen menettäminen aiheuttivat Sota-arkiston henkilökunnassa reaktion, josta syntyi vetoamus Sota-arkiston nimen säilyttämiseksi. Vetoamus oli esimerkki Sota-arkiston työyhteisön vahvasta yhteenkuuluvuudentunteesta ja myöskin reaktio aiempien lupauksen ja nimiäänestyksen tuloksen huomiotta jättämisestä.

Mikkelissä kunnostettava aineisto oli myös yksi syy miksi liitokseen ryhdyttiin. 15 hyllykilometriä aineistoa oli huonossa kunnossa ja osin luettelottomana Sota-arkiston tiloissa. Sota-arkistolle annetut määrärahat ja henkilökunta eivät millään riittäneet työn tekemiseen, joten kunnostamisesta tuli yksi liitoksen vaatimuksista. Aluepoliittisen päätöksen myötä projekti annettiin Mikkelisiin ELKA:n tiloihin. Projekti oli pitkä ja työläs eikä se valmistunut ajallaan, vaan sai vielä lisärahoituksen vuoteen 2015 saakka. Viimein vuoden 2015 lokakuussa projekti kuitenkin valmistui ja aiemmin erilaisiin paketteihin pakatut arkistoyksiköt ovat nyt kunnostettuina tutkijoiden käytettävissä. Projektin merkitys oli kulttuurihistoriallisesti erittäin merkittävä, sillä nyt aineiston käytettävyys ja kunto on vaaditulla tasolla, jotta sotiamme historiaa

pystytään jatkossakin tutkimaan. Sota-arkiston henkilökunnassa projekti nähtiin aineiston kannalta hyvänä asiana, mutta kunnostaminen Mikkelissä aiheutti ihmetystä.

Liittäminen toteutui 1.1.2008. Tarrat vaihtuivat, tietojärjestelmiin tuli muutoksia ja muutama henkilö vaihtoi työpistettä Rauhankadulle, mutta muuten muutokset olivat hyvin vähäisiä. Entisten Sota-arkistolaisten annettiin olla niin sanotusti rauhassa, mikä aiheutti hieman käytännön ongelmia, kun yksiköllä ei ollut varsinaista käytännön asioista vastaavaa johtajaa. Sörnäisten toimipisteen suuri muutos tapahtui vuoden 2011 lopussa, kun tutkijasali suljettiin ja sen toimintaan kuuluneet henkilötkin siirtyivät Rauhankadulle. Vakiintuminen oli hidasta ja vieläkin on hankala sanoa, onko vakiinnutus edes loppunut. Liittämisen vakiinnutus saattaa loppua vasta, kun Sörnäisten toimipisteen tilat tyhjenevät ja arkistoaineisto hajautetaan Rauhankadulle ja tulevaan Mikkelin keskusarkistoon.

Johdannossa avasin muutosprosessin etenemisen lineaarisuuden ongelmaa. Vaikka muutokselle voidaan asettaa muutosvaiheet, jossa muutoksen tulisi edetä, yleensä muutos ei etene lineaarisesti. Tässä tutkimuksessa selvisi kuinka vaikea vaiheita on tarkkaan asettaa aikajanjalle. Monet vaiheiden osuudet voivat olla päällekkäin ja erityisesti tavoite- ja toteutusvaihe sekä toteutus- ja vakiinnutusvaihe menivät osittain päällekkäin.

Sota-arkisto ei ollut aivan tavallinen työyhteisö. Sota-arkisto oli mielenkiintoinen yhdistelmä puolustusvoimien hierarkiaa, vanhemman henkilökunnan kokemusta ja taitoa sekä uuden polven arkisto- ja asiakirjahallinnon ammattilaisia. Asiakkaita palveltiin auliisti ja asiakkaatkin auttoivat Sota-arkistoa ja sen aineistoa *Sota-arkiston ystävä* – projektin muodossa. Näistä syntyi Sota-arkiston henki. Sota-arkisto ei varmaan samanlaisena kokonaisuutena enää palaa, mutta sen henki elää vielä kirjoitusten ja muistelmien muodossa.

Lyhenneluettelo

ELKA = Suomen Elinkeinoelämän keskusarkisto

MPKK = Maanpuolustuskorkeakoulu

PAK = Pysyväisasiakirja

Kirjallisuus- ja lähdeluettelo

Painamattomat lähteet

Kansallisarkisto (KA), Sörnäisten toimipiste (S) , Helsinki

Sota-arkiston(SA) arkisto.

Ha 1 Hbb arkistolaitokseen liittämistä koskevat asiakirjat

Ha 1 Hba Toiminnan organisointi

Hc 1 Kehittämisminaarit, Toimintaa kuvaavat muistiot ja selvitykset

Jaana Kilkiltä saatu asiakirja-aineisto.

Haastattelut

Aino Heikkinen, 22.01.2016, Helsingissä. Haastattelijana Juho Salonen. Digitaalinen nauhoite Salosen hallussa.

Anne Väkevä, 11.02.2016, Helsingissä. Haastattelijana Juho Salonen. Digitaalinen nauhoite Salosen hallussa.

Ilkka Korhonen, 09.02.2016, Helsingissä. Haastattelijana Juho Salonen. Digitaalinen nauhoite Salosen hallussa.

Jaana Kilkki, 26.3.2013, Helsingissä. Haastattelijana Juho Salonen. Digitaalinen nauhoite Salosen hallussa.

Jukka Helle, 04.02.2016, Helsingissä. Haastattelijana Juho Salonen. Digitaalinen nauhoite Salosen hallussa.

Mikko Karjalainen, 27.01.2016, Helsingissä. Haastattelijana Juho Salonen. Digitaalinen nauhoite Salosen hallussa.

Pekka Henttonen, 03.02.2016, Tampereella. Haastattelijana Juho Salonen. Digitaalinen nauhoite Salosen hallussa.

Ville Vuolle, 05.02.2016, Helsingissä. Haastattelijana Juho Salonen. Digitaalinen nauhoite Salosen hallussa.

Internet-lähteet

”Sota-arkistoprojekti jatkuu vuoteen 2015”. Ajankohtaista 4.3.2016, Elkan:n www-sivu. <<http://www.elka.fi/kotisivu/index.php?id=7#102>>18.4.2016.

”Kansallisarkiston Sörnäisten toimipisteen tutkijasali suljetaan 21.12.2011”. Ajankohtaista 4.11.2011. Arkistolaitoksen www-sivu. <<http://www.arkisto.fi/fi/news/671/61/Kansallisarkiston-Soernaeisten-toimipisteen-tutkijasali-suljetaan-21-12-2011/>> 12.4.2016.

Keskustapuolueen aluepoliittinen ohjelma, 1973. POHTIVA – Poliittisten ohjelmien tietovaranto www-sivu. <<http://www.fsd.uta.fi/pohtiva/ohjelmat/KESK/keskaluepolitiikka1973>> 5.5.2016.

Sota-arkiston järjestämättömän aineiston kunnostamisprojektin loppuraportti, 2015. ELKA:n www-sivu <<http://www.elka.fi/useruploads/files/Sota-arkisto-loppuraportti-nettiversio.pdf>> 8.4.2016.

Sotilaslääkätieteen arkisto. Puolustusvoimien www-sivu. <<http://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/sotilaslaaketieteen-keskus/arkisto>> 12.4.2016.

Tutkimuskirjallisuus

Alastalo, Marja & Åkerman, Maria 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusu vuori, Johanna & Nikander, Jaana & Hyvärinen, Matti (toim) 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere, 372-392.

Arkistotoimikunta 1977. Arkistotoimikunnan mietintö. Komiteamietintö 1977:65, Helsinki.

Aula, Pekka 2000, Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? WSOY, Helsinki.

Burke, W. Warner 2002, Organization Change - Theory and practice. Sage Publications Inc, California.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Helsinki.

Fingerroos, Outi & Peltonen, Ulla-Maija 2006. Muistitieto ja tutkimus. Teoksessa Fingerroos, Outi & Haanpää, Riina & Heimo, Anne & Peltonen, Ulla-Maija (toim) 2006. Muistitetutkimus – Metodologisia kysymyksiä. SKS, Helsinki, 7-24.

Henttonen, Pekka 2015. Johdatus asiakirjahallinnan tutkimukseen. Avain, Helsinki.

Juuti, Pauli & Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Otava, Helsinki.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otava, Helsinki.

Katajala, Kimmo 1990. Historiikinkirjoittajan opas. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki.

Kilkki, Jaana 1999. Sota-arkisto – Vanhana ja arvokkaana uuden vuosituhannen kynnyksellä. Suomen historiallinen seura jäsenlehti 2/1999, 9-12.
<<http://www.histseura.fi/Jasenlehti/lehti2.korj.99.pdf>> 5.5.2016

Kilkki, Jaana 2000, Puolustusvoimien asiakirjahallinto – Tietoyhteiskunnassa autonomian ajan menetelmin. Kylkirauta/Kadettikunta 2/2000, 16-19.
<http://kylkirautafi.virtualserver27.hosting.fi/images/pdf/00/kr2_00.pdf> 22.4.2016.

Nakari, Risto & Valtee, Pasi 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki, Helsinki.

Nyholm, Inga 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Julkaistu, Suomen kuntaliitto, 2008.
<<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>> 5.5.2016.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1_2.html> 5.5.2016.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Syrjö, Sirkka 1994. Sota-arkisto. Teoksessa Kurenmaa, Pekka et al 1994. Sotakorkeakoulusta Maanpuolustuskorkeakouluksi: Seitsemän vuosikymmentä: 1924-1994. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki, 211-217.

Valtonen, Marjo Rita & Henttonen, Pekka 2010. Asiakirjatiedon hallinta. Teoksessa Serola, Sami(toim.) 2010. Ote informaatiosta – Johdatus informaatiotutkimukseen ja interaktiiviseen mediaan. BTJ kustannus, Helsinki, 211-243.

LIITE 1. Jaana Kilkin haastattelu

Jaana Kilkin haastattelu 26.3.2013 klo 14 Kilkin työhuone, Kansallisarkisto, Helsinki.

Haastattelu nauhoitetaan Kilkin suostumuksella.

Työuraa koskevat kysymykset

1. Työuranne ennen Sota-arkistoa?
2. Milloin aloititte Sota-arkistossa ja missä tehtävissä olette toimineet?

1992 siirtoesitys

3. Sota-arkiston siirtäminen Valtionarkistoon oli esillä vuonna 1992. Silloin se kuitenkin torpattiin Sota-arkiston puolesta hyödyttömänä ja korostettiin Sota-arkiston asemaa puolustusvoimissa. Mitä tiedätte tästä siirtoesityksestä?
4. Oliko kyseisellä siirtoesityksellä vaikutusta myöhemmin toteutuneeseen siirtoon?

Siirtämisesityksen alku/suunnitteluvaiheet

5. Milloin ensimmäisen kerran kuulitte siirtoaikeista johtajakautenne aikana?(Läpikäymäni asiakirja-aineiston pohjalta aikaisin merkintä on ohjausryhmän kokouksesta 7/2004, 7.9.2004)
6. Mikä oli alussa mielipiteenne mahdollisesta siirrosta?
7. Mikä oli Sota-arkiston henkilökunnan yleinen mielipide siirrosta hankkeen suunnitteluvaiheessa?
8. Mitkä olivat mielestänne merkittävimmät syyt ja vaikuttimet siirtoon?

Pääesikunnan projektityöryhmässä toimiminen

9. Miten ryhmä toimi?

10. Miten eri toimijoiden (puolustusvoimat, arkistolaitos, Sota-arkisto) yhteistyö sujui?

11. Pääesikunnan:n projektityöryhmän selvityksessä 2006 tarkoitus oli tehdä Sota-arkistosta oma yksikkö arkistolaitoksen yhteyteen. Miksi näin ei lopulta käynyt?

12. Mitä ajattelitte, kun oma yksikkö ei säilynyt?

13. Miten henkilökunta suhtautui siihen, että oma yksikkö menetettiin?

Kehittämisseminaari 06-07.09.2006

14. Piditte kehittämisseminaarin aluksi puheen. Tässä seminaarin raportista pätkä:

”Yhdistymisen taustalla ovat yleiset syyt

-Hyöty koko valtionhallinnon ja –talouden tasolla.

-Sota-arkiston tulevaisuuden turvaaminen.

Henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa nämä eivät ole kovin näkyviä

-Tällä tasolla jotkin asiat muuttuvat jopa huonommiksi”

(Raportti Sota-arkiston kehittämisseminaarista 06-07.09.2006, s4.)

Mitä tarkoittitte tällä huonommaksi muuttumisella? Toteutuiko tämä oletus?

15. Mikä oli henkilökunnan yleinen mielipide siirrosta seminaarin aikana?

16. Miten kehittämisseminaari vaikutti mielipiteeseenne henkilökunnan valmiudesta siirtoon ja siirtymisvaiheeseen?

Siirtymävaihe

17. Mitkä olivat siirtymäajan suurimmat haasteet?

18. Miten muutosprosessin hallinta onnistui?

19. Miten henkilökunnan motivointi onnistui?

Järjestämättömän materiaalin kunnostustyö

20. Projekti annettiin ELKA:lle Mikkeliin. Mitkä tekijät vaikuttivat päätökseen?

21. Projektityöryhmän selvityksessä Mikkeli-projektissa nähtiin enemmän riskejä, kuin etuja verrattaessa työn teettämiseen arkistolaitoksella. Oliko päätös oikea?

22. Miten mielestänne projekti on toteutunut?

Työntekijöiden siirtyminen arkistolaitoksen palvelukseen

23. Mitä mietteitä työnantajan vaihto teissä aiheutti?

24. Miten henkilökunta suhtautui työnantajan vaihdokseen?

25. Käyttikö puolustusvoimat koskaan mahdollisuuttaan siirtää pari henkilöä Sota-arkiston henkilökunnasta asiakirjahallinnon ohjaus- ja kehittämistehtäviin osaksi puolustusvoimien asiakirjahallinnon johtoa?

Vaikutukset Sota-arkiston asiakaspalveluun ja tehtävien hoitamiseen uudessa organisaatiossa

26. Miten siirto on vaikuttanut tehtävien hoitamiseen?

27. Miten siirto on vaikuttanut asiakaskuntaan?

28. Onko miltään taholta noussut esiin halua palaa vanhaan Sota-arkiston malliin?

Ura Sota-arkiston jälkeen

29. Miten siirto vaikutti teidän työnkuvaanne?

30. Miten koette siirron omalta kohdaltanne myöhemmän uran kannalta?

LIITE 2. Työntekijöiden haastattelu

Haastattelu Sota-arkiston entisille työntekijöille

Työuraa Sota-arkistossa koskevat kysymykset

1. Millainen oli työuranne ennen Sota-arkistossa toimimista?
2. Milloin aloititte Sota-arkistossa ja missä tehtävissä olette toimineet?
3. Millainen työpaikka Sota-arkisto oli ja miten kuvailisitte Sota-arkiston työyhteisöä?
4. Miten henkilökuntaa johdettiin?
5. Olitteko olleet Sota-arkistossa töissä vuonna 1992 edellisen liittämisehdotuksen aikaan?
-Jos kyllä, niin mitä muistatte kyseisestä tapauksesta?
-Jos ette, niin oletteko kuulleet tai tiedättekö jotain siitä?

Tarve/Tavoite

Siirtämisesityksen alku/suunnitteluvaiheet

6. Milloin ensimmäisen kerran kuulitte liittämisaikeista?
-Toimivatko Sota-arkiston viralliset tiedotuskanavat?
7. Mikä oli alussa mielipiteenne mahdollisesta liittämisestä?
8. Mikä oli Sota-arkiston henkilökunnan yleinen mielipide liittämisestä hankkeen suunnitteluvaiheessa?
9. Mitkä olivat mielestänne merkittävimmät syyt ja vaikuttimet liittämiseen?
10. Miten Sota-arkiston johto mielestänne toimi liittämisen suunnitteluvaiheessa?
11. Olitteko mukana liittämisen alkuvaiheen suunnittelussa?

-Vaikuttivatko liittämisen valmistelun alkuvaiheet työhönne?

Siirtymävaihe. Eli kun päätös liittymisestä oli tehty

12. Mitä mieltä olitte liittämisestä tässä vaiheessa?
13. Mitä mieltä olitte Sota-arkiston yksikön uudesta järjestämisestä?
14. Millä tavalla teitä työntekijöitä informoitiin liittämiseen liittyvistä muutoksista?
15. Miten Sota-arkiston johto toimi siirtymävaiheen aikana?
16. Mitkä olivat siirtymäajan suurimmat haasteet?
17. Miten henkilökuntaa motivoitiin?
18. Oliko henkilökunnan sisällä havaittavissa muutosvastarintaa?
19. Pääesikunnan projektityöryhmän selvityksen mukaan tarkoitus oli tehdä Sota-arkistosta oma yksikkö arkistolaitoksen yhteyteen. Mitä ajattelitte, kun oma yksikkö ei säilynyt?
20. Miten henkilökunta suhtautui siihen, että oma yksikkö menetettiin?
21. Vetoamus Sota-arkisto nimen säilyttämiseksi työpajankadun toimipisteessä. Olisitteko halunneet nimen säilyvän toimipisteen nimenä?

Kehittämisseminaari 06-07.09.2006

Otitteko osaa kyseiseen seminaariin? Mitä mieltä olitte seminaarista?

22. Mikä oli henkilökunnan yleinen mielipide liittymisestä seminaarin aikana?
23. Vaikuttiko kehittämisseminaari mielipiteeseenne liittämisestä arkistolaitokseen?

Järjestämättömän materiaalin kunnostustyö

24. Projekti annettiin ELKA:lle Mikkeliin. Mitä mieltä olitte projektista?

25. Mikä oli henkilökunnan yleinen mielipide projektista?
26. Projektityöryhmän selvityksessä Mikkeli-projektissa nähtiin enemmän riskejä, kuin etuja verrattaessa työn teettämiseen arkistolaitoksella. Oliko päätös oikea?
27. Miten mielestänne projekti on toteutunut?

Työntekijöiden siirtyminen arkistolaitoksen palvelukseen.

28. Mitä mietteitä työnantajan vaihto teissä aiheutti?
29. Miten liittäminen vaikutti teidän työnkuvaanne?
30. Miten henkilökunta suhtautui työnantajan vaihdokseen?
31. Käyttikö Puolustusvoimat koskaan mahdollisuuttaan siirtää pari henkilöä Sota-arkiston henkilökunnasta asiakirjahallinnon ohjaus- ja kehittämistehtäviin osaksi puolustusvoimien asiakirjahallinnon johtoa?

Vakiinnutusvaihe

Vaikutukset Sota-arkiston asiakaspalveluun ja tehtävien hoitamiseen uudessa organisaatiossa.

32. Miten liittäminen vaikutti tehtävien hoitamiseen?
33. Miten liittäminen vaikutti asiakaskuntaan?
34. Onko miltään taholta noussut esiin halua palaa vanhaan Sota-arkiston malliin?

Ura Sota-arkiston jälkeen

35. Miten koette liittämisen omalta kohdaltanne myöhemmän uran kannalta?

36. Oletteko olleet yhteydessä entisten Sota-arkisto kollegoidenne kanssa?

Muuta huomioitavaa/tarinoita kokemuksistanne Sota-arkiston liittämistä arkistolaitokseen?