

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**JOHTAMISKULTTUURI KANSAINVÄLISISSÄ KRIISINHALLINTATEHTÄVISSÄ  
JOUKKUEEN TASOLLA**

Pro gradu -tutkielma

Kadettialikersantti  
Atte Kaleva

Kadettikurssi 90  
Panssariopintosuunta

Maaliskuu 2007

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 90. Kadettikurssi	Linja Jalkaväki/Panssariopintosuunta
Tekijä Kadettialikersantti Atte Kaleva	
Tutkielman nimi <b>Johtamiskulttuuri kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä joukkueen tasolla</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2007	Tekstisivuja 69      Liitesivuja 11
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Kulttuuri on ryhmäoppimisen tulos. Kun jokin toimivaksi havaittu tapa ajatella siirtyy tiedostamattomalle tasolle alitajaiseksi tavaksi suhtautua uusiin ongelmiin, on kyseessä varsinainen kulttuuri. Ryhmäoppimisen tekee vaikeaksi se, että ryhmän oppiminen tapahtuu yksilöiden oppimisen kautta. Kulttuuri voidaan mieltää myös mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi. Johtajan tärkein tehtävä on koordinoida ja johtaa kulttuurin muodostumista joukkueessaan ja siksi hänen on tiedostettava yksilöiden pienryhmäidentiteettien muodostuminen, myös itsessään.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytän laadullista teemahaastattelua, jota analysoin diskurssianalyysin menetelmin, sekä kvantitatiivista survey-tyyppistä tutkimusta, jonka tuloksia kuitenkin analysoin kvalitatiivisesti. Tutkimusotteeni on holistisen hermeneuttinen. Tutkimusjoukkoni on Kosovon suomalaisen kriisihallintajoukon A-komppanian kolme jääkärijoukkuetta. Joukkueenjohtajien haastattelut ja joukkueiden muun henkilöstön kyselytutkimuksen suoritin Kosovossa Camp Christinassa 5.10.2006.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella joukkueen tasolla näyttää vallitsevan oma, erityislaatuinen kulttuuri, ryhmätaso ei noussut merkittäväksi. Joukkueen yhteishengen muodostuminen ei tutkimuksen mukaan riipu joukkueenjohtajan toimenpiteistä, vaikka joukkueen identiteetin muodostumiseen joukkueenjohtajan käyttäytyminen vaikuttaa. Tulokset viittaavat sotilaallisen kriisinhallintajoukon jäsenten käyttämien sosiaalisten perustyylien olevan ystävällinen auttaja ja peräänantamaton taistelija. Loogisia ajattelijointa ei joukossa juurikaan ole.</p>	
<p><b>AVAINSANAT</b></p> <p>Johtamiskulttuuri, organisaatiokulttuuri, kriisinhallinta, rauhanturvaaminen</p>	

# JOHTAMISKULTTUURI KANSAINVÄLISISSÄ KRIISINHALLINTATEHTÄVISSÄ JOUKKUEEN TASOLLA

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1 Tutkimuskysymykset	6
1.2 Aiempi tutkimus	7
1.3 Käsitteiden määrittely	9
1.3.1 Kulttuuri	10
1.3.2 Johtaminen	12
1.3.3 Konstruktivistinen oppimiskäsitys	14
1.4 Menetelmä	17
1.4.1 Hermeneutiikka	21
1.4.2 Diskurssin käsite	22
1.4.3 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä	23
<b>2. JOHTAMISKULTTUURIN TUTKIMINEN</b>	<b>25</b>
2.1 Kulttuurin tasot	25
2.1.1 Kulttuuriarvostusten tasot	25
2.2 Johtamiskulttuurin muodostuminen	27
2.2.1 Sosiodynaaminen teoria	28
2.2.2 Johtajuusteoria	30
2.2.3 Oppimisteoria	32
2.3 Kulttuurin ilmeneminen sotilasjohtamisen näkökulmasta	35
<b>3. SOTILAALLINEN KRIISINHALLINTA</b>	<b>38</b>
3.1 Toimintaympäristö	41
3.2 Suomalainen kriisinhallintajoukko Kosovossa	44
3.3 Tilanne tutkimuksen kenttävaiheessa ja tulevaisuudessa	45
<b>4. JOHTAMISKULTTUURI JOUKKUEISSA</b>	<b>47</b>
4.1 Kulttuuri organisaatiotasolla	47
4.1.1 Joukkueiden yhteishenki	48
4.1.2 Joukkueiden identiteetti	50
4.1.3 Kulttuuri ryhmätasolla	52
4.1.4 Yhteenvedo kulttuurista organisaatiotasolla	54
4.2 Yksilön sosiaalisen selviytymisen perustyylit	55

4.2.1 Joukkue X	56
4.2.2 Joukkue Y	57
4.2.3 Joukkue Z	59
4.2.4 Yhteenveto selviytymisen perustyyleistä	61
4.3 Vallitseva johtamiskulttuuri	62
4.3.1 Tyytyväisyys esimieheen	62
4.3.2 Joukkueen sisäinen laatukuva	64
4.3.3 Ikätekijöiden vaikutus joukkueen johtamiskulttuuriin	65
4.3.4 Yhteenveto vallitsevasta johtamiskulttuurista	67
<b>5. DISKUSSIO</b>	<b>68</b>
5.1 Johtamiskulttuurin tutkiminen sotilasympäristössä	68
5.2 Johtamiskulttuuri joukkueissa	69
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	71
5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet	72

## **LÄHTEET**

## **LIITTEET**

Liite 1 Haastattelumuistio = 1 sivu

Liite 2 Kyselylomake A = 2 sivua

Liite 3 Kyselylomake B = 2 sivua

Liite 4 Kyselylomake C = 2 sivua

Liite 5 Kyselylomake D = 2 sivua

Liite 6 Kyselylomake E = 1 sivu

Liite 7 Kyselylomake F = 1 sivu

Yhteensä 11 sivua

## **JOHTAMISKULTTUURI KANSAINVÄLISISSÄ KRIISINHALLINTATEHTÄVISSÄ JOUKKUEEN TASOLLA**

### **1. JOHDANTO**

Pro gradu -tutkielmani käsittelee olemassa olevaa ja muodostuvaa johtamiskulttuuria sotilaallisissa kriisinhallintatehtävissä. Keskityn siihen, miten johtamiskulttuuria voidaan tutkia sotilaallisen kriisinhallintajoukon näkökulmasta. Rajaan tutkimukseni koskemaan suomalaista kriisinhallintajoukkoa Kosovossa (SKJK/KFOR), koska se on vahvuudeltaan suurin tutkimuskentekohetkellä käynnissä olevista suomalaisista sotilaallisista kriisinhallintaoperaatioista. Kosovon operaatio on toiminut jo seitsemän vuoden ajan, joten uuden operaation käynnistämiseen liittyvät alun hankaluudet on saatu korjattua, lisäksi riittävän kattavan tutkimusaineiston hankinta on Eritrean operaation (UNMEE, United Nations Mission in Ethiopia and Eritrea) alasajon jälkeen käytännössä mahdollista ainoastaan Kosovosta.

Tutkimukseni päämääränä on selvittää kulttuurin, erityisesti johtamiskulttuurin muodostumiseen liittyviä prosesseja sosiologisissa pienryhmissä ja kartoittaa suomalaisen kriisinhallintajoukon joukkueen tasolla vallitsevaa johtamiskulttuuria. Tavoitteeni on myös esittää konkreettisia esimerkkejä ja ehdotuksia kulttuurin muodostumisen ymmärtämiseksi ja johtamiskulttuurin luomiseksi kansainvälisessä sotilaskriisinhallintaympäristössä.

Rauhanturva- ja myöhemmin sotilaalliset kriisinhallintatehtävät sopivat hyvin johtamis- ja organisaatiokulttuuria käsittelevän tutkielman kontekstiin, sillä joukon jäsenet ovat alussa pääosin vieraita toisilleen ja joukon toimintaympäristö totutusta poikkeava. Joukkueenjohtaja on kokenut puolustusvoimien kantahenkilökuntaan kuuluva sotilas, hänen alaisensa taas varusmiespalveluksen suorittaneita siviilitaitoisia reserviläisiä. Kaikki ovat vapaaehtoisia ja siten lähtökohtaisesti motivoituneita tehtäväänsä. Joukko koulutetaan ennen tehtävään lähtöä

puolustusvoimien kansainvälisessä keskuksessa Niinisalossa yhdessä, joten ryhmäkulttuurin luominen alkaa jo siellä.

Tutkimukseni osatavoitteena onkin selvittää, poikkeavatko saman komppanian eri joukkueiden johtamiskulttuurit toisistaan ja voidaanko joukkueita edes käsitellä Edgar Scheinin tarkoittamina pienryhminä. Scheinin mukaan kulttuuria voi olla olemassa vain siellä, missä on määriteltävissä olevia ryhmiä, joilla on oma merkittävä historiansa ja joilla on ollut tosiasiallinen mahdollisuus testata omia uskomuksiaan, oletuksiaan ja ongelmanratkaisutapojaan käytännössä. Onko edes teoreettisesti mahdollista, että rauhanturvajoukon eri joukkueissa on olemassa toisistaan poikkeavat organisaatiokulttuurit, vai määräytyykö vallitseva kulttuuri joukkueiden kontekstin, komppanian viitekehysessä?

### 1.1 Tutkimuskysymykset

Asettamani tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten johtamiskulttuuria voidaan tutkia sotilasympäristössä?
2. Minkälainen johtamiskulttuuri Kosovossa palvelevan suomalaisen kriisinhallintajoukon operatiivisissa jääkärijoukkueissa vallitsee?
3. Millä tavoin saman komppanian eri joukkueiden johtamiskulttuurit eroavat toisistaan?

Ensimmäisellä kysymyksellä selvitän johtamiskulttuurin muodostumista yleisesti ja erikseen sotilasjoukon kontekstissa. Vastaamalla ensimmäiseen kysymykseen luon mahdollisuuden toisen kysymyksen käsittelyyn. Toisella kysymyksellä kohdistan huomion tekemäni rajauksen mukaiseen kohdejoukkoon. Kolmanteen kysymykseen vastaan analysoimalla ensimmäisen ja toisen kysymyksen vastausten tuloksia.

Johdantoluvussa kiinnitän tutkimukseni tieteelliseen viitekehukseen, määrittelen tärkeimmät käsitteet ja esittelen käyttämäni metodin taustaa. Luvussa 2 vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Luvuissa 3 ja 4 keskityn sotilaalliseen kriisinhallintajoukkoon ja vastaan toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen. Diskussiossa tarkastelen tutkimuksen tuloksia kokonaisuutena ja tuon esiin tutkimuksessani ilmenneitä jatkotutkimusaiheita.

## 1.2 Aiempi tutkimus

Sosiaalipsykologian tohtori Edgar Schein tunnustetaan organisaatiokulttuurin tutkimuksen alalla perustavanlaatuiseksi auktoriteetiksi. Erityisesti hänen vuonna 1987 suomennettuna ilmestynyt teoksensa Organisaatiokulttuuri ja johtaminen esiintyy lähteenä lähes jokaisen aiheesta tehdyn tutkimuksen raportissa. Marko Laaksonen teki omassa tutkimuksessaan bibliometrisen analyysin organisaatiokulttuurista ISI Web of Science – hakutietokantaa käyttämällä. Edgar Scheinin esittämä organisaatiokulttuurimalli nousi esille kaikin tavoin ja Laaksonen katsoi sen muodostavan tieteellisesti hyväksyttävän pohjan tutkimukselleen. (Laaksonen 2004, s. 21-26)

Katsonkin Laaksonen tavoin perustavani tutkimukseni tieteellisesti hyväksyttävälle pohjalle käyttäessäni eräänä keskeisimpänä lähteenä Scheinin mainittua teosta, jossa hän esittelee kulttuurin muodostumista käsittelevän sosiodynaamisen, johtamis- ja oppimisteorian synteesin. Scheinin sosiodynaamiseksi teoriaksi nimittämä alue käsittelee tietyn ihmisryhmän sisäistä vuorovaikutusta keskenään ja johtajiensa kanssa, sikäli kuin johtajat voidaan erottaa johtamansa ihmisryhmän ulkopuolelle. Johtamisteoria käsittelee sitä vuorovaikutusta, jolla johtaja siirtää oman käsityksensä alaisiin. Oppimisteoriassa ja siihen liittyvissä malleissa esitetään syitä siihen, miksi jotkut asiat jäävät pysyviksi ja toiset häviävät.

Organisaatioantropologian ja kansainvälisen liikkeenjohdon emeritusprofessori Geert Hofstede käsittelee yhdessä poikansa, professori Gert Jan Hofsteden kanssa kirjassaan Cultures and Organizations kasvupaikan asettamia rajoituksia yksilön ajatuksiin, tunteisiin ja tekoihin. Hofstede selittää, kuinka organisaatiokulttuurit eroavat kansallisista kulttuureista ja kuinka niitä voidaan joissakin tapauksissa johtaa. Hofsteden teos perustuu tutkimustyöhön, jossa selvitettiin kulttuuriarvoja seitsemässäkymmenessä maassa kolmenkymmenen vuoden aikajaksolla. Teoksessaan Hofstede esittää myös kulttuuri relativismin teorian ja sen käytännön sovelluksia.

Valtiotieteen tohtori Kukka-Maaria Tilevin tarkoituksena on ollut selvittää teoreettisesti organisaatiokulttuurin käsitettä standardoidun kyselylomakkeen kehittämiseksi. Väitöskirjassaan Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän mittaaminen Tilev käyttää eräänä tärkeimmistä lähteistään juuri tohtori Scheinin teosta Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Hänen tutkimuksensa tavoitteena oli ”eräänlainen organisaation persoonallisuudesta, jolla

ihmisryhmiä ja organisaatioita voidaan vertailla organisaation, sen toiminnan ja ihmisten kannalta mielekkäällä tavalla.” (Tilev 1994, s.9 vrt. Hofstede 2005.)

Pekka Varjonen tutki yleisesikuntaupseerikurssin diplomityössään sotilasorganisaation kulttuuria. Hän käyttää tutkimuksessaan Tilevin Wiion pohjalta kehittämää standardoitua kyselylomaketta. Varjonen muokkasi joitakin kysymyksiä sotilasorganisaatioon paremmin sopiviksi. ”Kulttuuri vaikuttaa strategiaan, rakenteeseen, toimintatapoihin ja sosiaalisiin suhteisiin. Vaikutukset ulottuvat myös yksilön havaitsemiseen ja ajatteluun, jotka yhdessä tilannetekijöiden kanssa luovat perustan käyttäytymiselle.” (Varjonen 2000, s. 5) Varjosen tutkimus lähtee siitä, että organisaatio- ja yksilötason asioita on pyrittävä tutkimaan vertaillen. ”Organisaation kulttuuri koostuu kaikkien ihmisten ajatuksista ja siksi sitä ei voida ymmärtää pelkästään keskimääräisarvoja funktionaalisesti tarkastelemalla.” (Varjonen 2000, s. 14) Varjonen on siis omaksunut tutkimukseensa sekä Scheinin, että Hofsteden linjoja.

Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchard ovat tutkineet organisaatiokäyttäytymisen käsitettä, joka terminä vastaa yksilön käyttäytymistä laajemman, ryhmän tai kollektiivin käyttäytymistä. ”Käsityksemme mukaan organisaatio on ainoalaatuinen elävä organismi, jonka perusyksikkö on yksilö. Tämä yksilö on myös pohdintojemme keskeinen yksikkö. Pääpaino on siten ihmisten, motivaation ja johtajuuden vuorovaikutuksen tarkastelussa.” (Hersey – Blanchard 1983 s. 10)

Pauli Juuti on myös tutkinut organisaatiokäyttäytymistä, hänen näkökulmansa on ollut Hersey'n ja Blanchardin tavoin yksilökeskeinen, mutta selvästi aiemman teoriapohjan käytettävyyttä korostavampi. Juuti korostaakin tieteellisen tiedon sovellettavuutta käytäntöön. Erityisesti käyttäytymistieteen alalla tästä saattaa muodostua ongelma. Jos käytännön työelämässä kokemusta hankkineet henkilöt pitävät tietoa liian teoreettisena, eivät he ole kovinkaan valmiita käyttämään sitä hyväkseen. Käyttäytymistieteellisen tiedon avulla voidaan lyhentää työn oppimiseen vaadittavaa aikaa, lisätä tuottavuutta ja työn laatua sekä vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. Sotilasorganisaatioissa tiedon käytettävyyttä on korostunut, kouluttajatehtävissä toimivilla sotilailta saattaa olla negatiivinen ennakkokäsitys akateemisesta tiedosta. Tutkijan on siis pyrittävä saattamaan tieto sopivaan, käytännönläheiseen muotoon.

Jyrki Lahdenperä ja Olli Harinen tutkivat KFOR -joukoissa palvelevien suomalaisten kansainvälisen valmiusjoukkokoulutuksen saaneiden reserviläisten näkemyksiä koulutuksellisista valmiuksistaan kriisinhallintatehtäviin. Samalla he selvittivät valmiusjoukkokoulutuksen saaneiden reserviläisten ja muiden reserviläisten osaamisprofiilien erot. Viisihenkinen tutkija-



ryhmä toteutti kysely- ja haastattelututkimuksen suomalaisessa pataljoonassa neljän vuorokauden aikana tammikuussa 2001. Kysymyssarja laadittiin joukoille asetettujen suoritusvaatimusten sekä Porin Prikaatin kansainvälisen valmiusjoukon koulutussuunnitelman perusteella. (Lahdenperä – Harinen 2000, s. 7-17)

Jarkko Kosonen tutki suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteyttä Kosovossa operaation alkuvaiheessa vuonna 2000. Kosonen palveli tuolloin itse rauhanturvaajana osana tutkimaansa joukkoa. Tutkimuksessaan Kosonen analysoi suomalaisen pataljoonan C-komppanian 2. jääkärijoukkueen ryhmäkiinteyttä ja pienryhmien rakennetta sosiometrisen mittauksen avulla. Joukkueen jäsenet vastasivat Hultin Taistelun tutkimus –projektin yhteydessä laatiman sosiometrisen kysymyssarjan pohjalta muotoiltuun kuuteen primaarisia ja sekundaarisia ryhmiä selvittävään kysymykseen. Kyselyssä joukkueen jäsenet saivat nimetä parhaimmat kaverinsa, sekä valita mielestään pätevimmän ryhmän ja sille johtajan vaativaa palvelustehtävää varten omasta joukkueestaan ja komppaniastaan. (Kosonen 2003, s. 29-30, 90-91)

### **1.3 Käsitteiden määrittely**

Kulttuurin käsitteen määrittelemineksi yksiselitteisesti ja tyhjentävästi on yllättävän vaikeaa. Edgar Schein kertoo teoksessaan Organisaatiokulttuuri ja johtaminen etteivät monet hänen kollegoistaan käytä termiä kulttuuri lainkaan, koska se on niin laajasti ja toisaalta vaikeasti ymmärrettävissä. Saksalainen filosofi Ludwig Wittgenstein tutki kielen sääntöjä teoksessaan Tractatus Logico-Philosophicus, Loogis-filosofinen kirjoitus. Hänen teoksensa tunnetuin ja varmasti eniten siteerattu lause on: ”Wovon man nicht sprechen kann, darüber muss man schweigen.” Mistä ei voi puhua, siitä on vaiettava. Lienee selvää, että käsitteiden tarkkaan määrittelyyn on kulttuurin tutkimuksessa kiinnitettävä erityistä huomiota.

Johtamiskulttuuria käsittelevässä tutkimuksessa kulttuurin ja johtamisen käsitteet on luonnollisesti määriteltävä tarkasti. Tutkimuksen edetessä huomasi, että myös oppimisen mekanismeilla on tärkeä sija kulttuurin tutkimuksessa. Määrittelen aluksi kulttuurin, johtamisen ja keskeiseksi katsomani konstruktivistisen oppimiskäsityksen. Muut käsitteet määrittelen tutkimuksessani siinä yhteydessä, missä ne esiintyvät.

### 1.3.1 Kulttuuri

Kulttuurin sanotaan kuuluvan merkitykseltään kompleksisimpien sanojen joukkoon. Termi kulttuuri käsitetään joskus luonnon vastakohtaksi vaikka sana kulttuuri juontuu etymologisesti luonnosta. (Eagleton 2000, s. 1) ”Kulttuuri luonnon vastakohtana ei synny luonnostaan, vaan ihmisten vuorovaikutuksen kautta.” (Tilev 1994 s. 20)

Latinankielinen kantasana colere tarkoitti alkuperäisessä merkityksessään luonnollisen kasvun vaalimista ja jalostamista, mutta Cicero laajensi sen tarkoittamaan hengen viljelyä. Edelleenkin voidaan erottaa agrikulttuuri ja agraarikulttuuri, aivan kuten hortikulttuuri ja hortonomikulttuuri. Molemmat tapaukset poikkeavat merkityssisällöltään olennaisesti toisistaan. Esimerkin agrikulttuuri ja hortikulttuuri eivät edes suoraan kuulu Tilevin mukaisen kulttuurin käsitteen alle, sillä ”puhtaasti biologista toimintaa lukuun ottamatta kulttuuri käsittää kaiken ihmisen toiminnan, jossa oppiminen ja kasvattaminen ovat keskeisessä asemassa. Ne edellyttävät kieltä ja kirjoitustaitoa ja perustuvat aiempien sukupolvien aikaansaannoksiin”. (Tilev 1994 s. 20) Termistä colere kehittyi myös latinankielinen cultus, joka tarkoittaa uskonnollista kulttia. Nykyään kulttuurin idea voidaan myös ymmärtää heikentyneen jumalallisuuden ja tuonpuoleisen tunteen korvikkeena. (Eagleton 2000, s. 2)

Friedrich Schillerin mukaan jokaisessa ihmisessä on sisäänrakennettuna potentiaalinen arkkityyppi, ideaalinen ihmisolento ja jokaisen yksilön perimmäisenä tarkoituksena on muokata itsestään tämän arkkityypin mukainen. Schillerin aristotelisen käsityksen mukaan kulttuurin tehtävä olisi siis edesauttaa yksilön kasvamista yhä harmonisemmaksi ideaalisen arkkityypin kanssa. ”Human nature is not quite the same as a field of beetroot, but like a field it needs to be cultivated – so as the word ‘culture’ shifts us from the natural to the spiritual, it also intimates an affinity between them.” (Eagleton 2000, s. 6) Ihmisluonto ei tosiaan ole täysin punajuuripellon kaltainen, mutta pellon tavoin sitä on viljeltävä. Näin sana ”kulttuuri” jalostuu konkreettisesta henkiseksi ja ilmaisee samalla suhteen näiden kahden asian välillä.

Organisaation kulttuuria kuvataan rinnakkaisena organisaationa, jossa organisaation jokaisella jäsenellä on virallisen tehtävänsä lisäksi toinen, piilevä tehtävä, jonka havaitseminen ei aina ole itsestään selvää. Tilev vertaa tätä epäviralliseen viestintään. (Tilev 1994 s. 20)

Edgar Schein jakaa kulttuurin käsitteen kahteen tasoon, pintatason ilmiöihin, joihin kuuluvat ihmistyön aikaansaannokset eli artefaktit ja arvot, sekä syvään, perusoletusten tasoon. Hänen

mukaansa pintatason ilmiöitä ei varsinaisesti tulisi edes lukea kulttuurin käsitteeseen kuuluviksi, sillä ne saattavat kuvastaa yhtä lailla ympäristön kuin kulttuurin vaikutusta.

Scheinin mukaan kulttuurilla tarkoitetaan ”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. Koska tällaiset oletukset ovat toistuvasti osoittautuneet toimiviksi, niitä todennäköisesti pidetään itsestäänselvytenä ja ne ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle.” (Schein 1987, s. 26) Tietoiset käyttäytymismallit eivät siis sisälly tähän määritelmään. Tietoinen käyttäytyminen määräytyy aina sekä kyseiseen kulttuuriin sisältyvien edellytysten, järjestelmällisten oletusten, havaintojen, ajatusten ja tunteiden, että ulkoisen ympäristön tuottamien tilannetekijöiden perusteella. Käyttäytymisen säännönmukaisuudet kuuluvat pintatason ilmiöihin ja saattavat siten kuvastaa joko ympäristön tai kulttuurin vaikutusta. Siksi kulttuuria ei voi määritellä ensisijaisesti niiden kautta.

Geert Hofstede esittää, että kulttuuri merkitsee ihmisryhmälle samaa kuin persoonallisuus yksilölle. Hän määrittelee kulttuurin ”mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa yhden ryhmän jäsenet toisen ryhmän jäsenistä”. (Hofstede – Hofstede 2005, s. 4) Kulttuuri määrittää siis ihmisryhmän identiteetin, joten kulttuuripiirteitä voidaan myös mitata persoonallisuustesteillä. Hofsteden mielestä mikään kulttuuri ei voi suoraan tuomita toista kulttuuria tai sen tuotoksia alhaisiksi tai jaloiksi, sillä yksittäisen ihmisen, ryhmän tai yhteisön normien soveltaminen toiseen on mahdotonta. Mutta vaikka muiden kulttuurien tuomitseminen vaatii-kin syvällistä perehtymistä vallitseviin kulttuurieroihin, voi jokainen kulttuuri tuomita kulttuurirelativismiin periaatteiden mukaisesti itsensä ja omat tuotteensa. Hofsteden mukaan näin pitääkin tehdä, koska vain yhteisön jäsenet voivat ymmärtää täysin omaa kulttuuriaan ja siten toimia tarkkailijoina.

Tilevin (1994) mukaan ”organisaatiossa voidaan erottaa kokonaiskulttuuri ja erilaisia osakulttuureita. Organisaatiokulttuuri koostuu eritasoisista ilmiöistä, jotka on pidettävä käsitteellisesti erillään”. Organisaatiokulttuuri rakentuu artefakteista ja kulttuuriarvostuksen tasoista, joita ovat ilmasto-, arvo- ja uskomustaso. Tilev jakaa uskomustason erikseen tiedostettuun ja tiedostamattomaan tasoon.

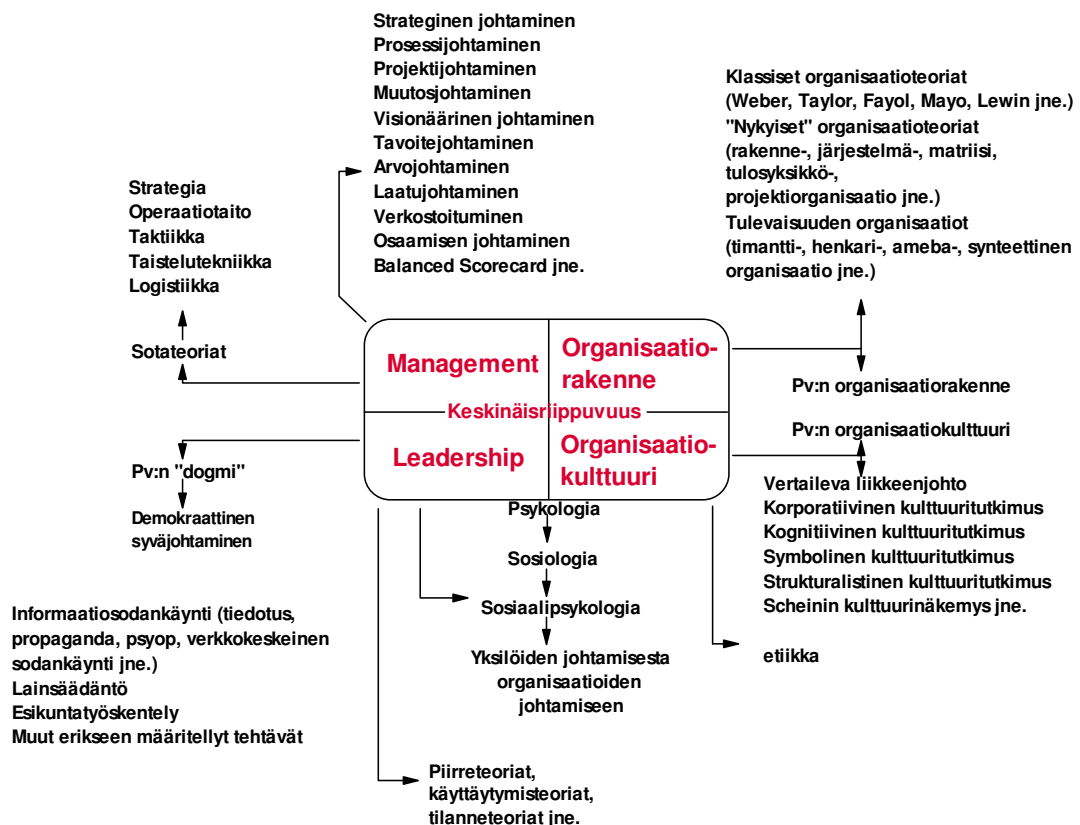
Varjosen mukaan kulttuuriarvostuksia ilmentäviä toimintoja on paljon. Omassa tutkimuksessaan (2000) hän keskittyi vallan käyttöön, viestintään, johtamiseen ja päätöksentekoon. Tilev

väittää organisaation valtarakenteen ylläpitävän kulttuuriarvostuksia. (Tilev 1994, s. 163) So-tilasorganisaatioissa valtarakenne on selvä ja tutkimuksessa on otettava huomioon vallan käyttö ja johtamisen vuorovaikutukseen liittyvät perusteet. (Varjonen 2000, s. 52-53)

### 1.3.2 Johtaminen

Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen määrittelemän teoreettisen viitekehyksen mukaan johtaminen rakentuu johtajuuden (leadership), johtamisen (management), organisatorakenteiden (structure) ja –kulttuurin (culture) keskinäisriippuvuudesta. Johtamisen kokonaisuuden hallitseminen edellyttääkin laitoksen määritelmän mukaan ihmisten johtamisen, toimintayksiköiden ja toiminnan organisoinnin, asioiden johtamisen eli päätöksenteon ja johtamisprosessin osaamista. Johtajan on tämän mallin mukaan myös kyettävä tunnistamaan, huomioimaan ja käyttämään hyödykseen organisaatiokulttuurin vaikutukset kokonaisjohtamiseen.

## Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä



Kuva 1. Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä (Aalto 2005)

Johtajuus, leadership, koskee nelikentässä ihmisten johtamista. Johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa hänen tapansa johtaa alaisiaan. Puolustusvoimien näkökulmasta keskeisen tutkimussuuntauksen, syväjohtamisen piirissä syntyneen määrittelyn mukaan ”johtajuudesta voidaan puhua silloin, kun tiettyjen motiivien ja tavoitteiden pohjalta otetaan käyttöön organisatorisia, poliittisia, psykologisia ja muita resursseja siten, että alaiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Tämän ajattelun lähtökohtana on se, että johtaja ottaa aktiivisesti huomioon alaisten tarpeet. Tällaisen johtajuuden edellytyksenä on todellinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä.” (Leskinen – Virta 2006, s. 229. Vrt. Nissinen 2000) Nyberghin mukaan ihmisten johtaminen perustuu pidemmällä aikavälillä syntyvään luottamukseen, jonka edellytyksenä on, että johtaja on avoin ja pystyy myöntämään omat virheensä. ”Siksi johtajaa, joka on oma itsensä, eikä esitä olevansa täydellinen, arvostetaan.” (Nybergh 2005, s. 20)

Organisaatiokulttuuri näkyy Leskisen ja Virran mukaan puhtaimmillaan organisaatiossa vallitsevina perusoletuksina. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri tulee esiin myös sen jäsenten arvoissa ja asenteissa. Organisaatiossa ei kuitenkaan aina toimita julistettujen tai jopa suoraan kaskettyjen arvojen ja päämäärien mukaisesti, sillä toimintaa ohjaa kulttuurin ydin, syvemmät perusoletukset. ”Nämä oletukset ovat usein tiedostamattomia tai itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Organisaation toimintaan vaikutetaan myös esimiesten johtamistavoilla ja käytännöillä.” (Leskinen – Virta 2006, s. 229. vrt. Schein 1987, Nissinen 2000, Hofstede - Hofstede 2005)

Johtamisella eli managementilla käsitetään asioita koskevaa päätöksentekoa ja johtamisen prosessin hallintaa. Johtaminen sisältyy ammattitaitoon, jota edellytetään kaikilta johtajilta, luonnollisesti myös sotilasjohtajilta. Sotilastoiminnassa on vakiintunut niin sanottu peräkkäinen johtamisen prosessi, jonka kuvauksen mukaisesti johtaminen sisältää prosessina ja vaiheittain kuvattuna seuraavat osa-alueet:

1. tilanteen seuranta,
2. toimintaympäristön ja tilanteen arviointi,
3. ratkaisuvaihtoehtoja ja keinovalikoimaa koskevat päätökset,
4. alakohtainen suunnittelu
5. suunnitelmien toimeenpano sekä toiminnan ohjaus ja valvonta

Kokonaisprosessi on syklinen, jossa ohjaus- ja valvontavaihe muodostavat kytkennän tilanteen seurantaan. Päätöksenteko ja tahdonilmaukset eli käskyt etenevät hierarkkisesti ylhäältä alas ilman välissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tähän malliin ei sisälly rinnakkaisten prosessi-

en kuvausta ja se on huomattavan kaavamainen ja todellisuutta yksinkertaistava. (Leskinen – Virta 2006, s. 229)

Organisaatorakenteella on johtamisen kokonaisuudessa välineellinen asema, jonka avulla määritellään työnjako, käskyvalta- ja yhteistoimintasuhteet. Organisaatorakenne pyrkii käsitteellistämään organisaation mallin. ”Kyseessä on siis sosiaalinen, taloudellinen ja tekninen ohjausjärjestelmä, jonka puitteissa järjestetään mm. päätöksentekoprosesseja, tehtävien jakoa, toimivalta- ja vastuusuhteita, materiaali- ja tietovirtoja. Organisaatio määrittää johtajien ja esimiesten aseman sekä ratkaisuvallan.” (Leskinen – Virta 2006, s. 230)

Johtamiskulttuurin tutkimisessa painottuvat organisaatiokulttuuri ja leadership eli johtajuus. Edgar Scheinin mukaan johtajan tärkein tehtävä on luoda kulttuuri, mutta kulttuurin luodessaan johtaja luo samalla organisaation. Kulttuurin luomisessa taas korostuvat ihmisten väliset suhteet ja kanssakäyminen. Asemoin siis oman tutkimukseni painopisteen johtamisen laitoksen mukaisen johtamisen kokonaisuuden osa-alueista organisaatiokulttuuriin ja leadershipiin.

Nelijakoa pitää kuitenkin myös tarkastella kriittisesti. Leskinen ja Virta totesivat sen olevan osiltaan kaavamainen ja todellisuutta yksinkertaistava. Se saattaa myös johtaa jonkin osa-alueen ihannoitiiin ja ylikorostumiseen muiden kustannuksella, mikä puolestaan johtaa vääristyneeseen ja huonoon lopputulokseen. Professori Aki-Mauri Huhtinen kritisoi nelikenttää esittämällä käsikirjoituksessaan Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt kysymykset nelijaon toimivuudesta erilaisissa toimintaympäristöissä sekä sen vastaamisesta eri sotilaallisiin valmiustiloihin. Hän näkee nelijaon ansiokkuuden johtamisen tutkimuksessa ja opetuksessa käytännöllisenä työkaluna. ”Nelikenttä kuitenkin antaa jonkinlaisen lähtökohdan kiinnittää käsitteitä tieteellisessä merkityksessä ja tarkastella johtamisen erilaisia tiedonintressejä ja niiden tavoittamiseen vaadittavia menetelmiä.” (Huhtinen, käsikirjoitus s. 11)

### **1.3.3 Konstruktivistinen oppimiskäsitys**

Konstruktivismi pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan, jonka tutkimuskohteena ovat ihmisen sisäiset prosessit, esimerkiksi ajattelu, muisti ja havainnointi. Kognitiivinen psykologia nousi behaviorismin haastajaksi 1950-luvulla. Keskeinen ajatus konstruktivismissa on pyrkiä näkemään ihminen informaation käsittelijänä. Konstruktivismi on siis viime vuosikymmeninä kehittynyt oppimisfilosofia, jonka oppimiskäsityksen mukaan ihmiset ymmärtävät maailmaa

ottamalla tietoa ympäristöstä ja yhdistämällä sen omiin malleihinsa ja käsityksiinsä jo olemassa olevien tietorakenteidensa pohjalta.

Rauste-von Wrightin ja von Wrightin (1994) mukaan konstruktivismissa erotetaan kolme suuntausta:

1. Ihmisen toiminnan ja kognitiivisen prosessien tutkimukseen perustuva käsitys oppimisprosesseista
2. Sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuva tiedonsosiologinen suuntaus, jonka juuret ovat fenomenologisessa filosofiassa ja saksalaisessa tiedon sosiologiassa.
3. Persoonallisuuden ja motivaation psykologiassa (ja myös psykoterapiassa) esiintyvä niin sanottu persoonallisten konstruktien teoria  
(Rauste-von Wright ja von Wright 1994, s. 19)

Opettajalla on tärkeä tehtävä tarkkaavaisuuden suuntaajana ja uteliaisuuden virittäjänä. Hän muokkaa opittavan aineksen muotoon, jonka oppija pystyy oppimaan ja joka vastaa oppijan kehitystasoa. Tärkeää on se, millä tavalla opettaja strukturoi oppiainesta. Hänen on hallittava aineensa niin hyvin, että voi tukea eri lähtökohdista eri tavalla eteneviä oppimisprosesseja. Koulutustarve arvioidaan sen mukaan, millaista koulutusta tavoiteltava ammattitaito vaatii. Koulutuksen tulisi antaa jokaiselle koulutettavalle riittävä pätevyys ratkaista työssään eteen tulevia ongelmia. Oppijan olisi myös osattava toimia omaehtoisesti ja arvioida sekä kehittää omaa toimintaansa.

Oppiminen on itseohjautuvaa, ja se on henkilökohtaista tulkintaa maailmasta. Oppiminen on yhteistyötä, jolloin asioiden merkityksistä neuvotellaan monelta kannalta. Konstruktivismia voidaan siis pitää eräänlaisena "sateenvarjona", joka kokoaa alleen tietynlaisia oppimisprosesseja koskevia käsityksiä. Konstruktivismi on enemmänkin tietoteoreettinen näkemys kuin oppimisteoria, koska sen perimmäinen mielenkiinto kohdistuu tiedon alkuperään. Konstruktivistisen näkemyksen mukaisesti tiedoksi voidaan kutsua vain sellaista tietoa, joka on syntynyt yksilön aktiivisen konstruoinnin tuloksena ja joka on olemassa ainoastaan subjektin kautta.

Rauste-von Wright ja von Wright (1994, s. 134) toteavatkin, että "...itse asian luonteesta johtuen, ei valmista yleismallia tai reseptikokoelmaa voida antaa. Uusissa tilanteissa konstruktivistisen oppimiskäsityksen soveltaminen riippuu väistämättä opettajan tavasta hahmottaa teh-

tävänsä, hänen tietoistaan, taidoistaan ja luovasta joustavuudestaan. Näin se nostaa esiin opettajuuden tavalla, joka poikkeaa oleellisesti empiristisestä ajattelutavasta ja samalla kyseenalaistaa monia perinteisiä selviöitä."

Konstruktivistisen oppimisnäkemyksen mielenkiinto kohdistuu yksilön sisäisiin prosesseihin oppimistoiminnassa. Se korostaa näin oppimisen yksilöllisyyttä. Konstruktivistisessa oppimisprosessissa oppija konstruoi eli rakentaa tietoa kokemustensa kautta, valikoi ja tulkitsee informaatiota ja jäsentää sitä aikaisempiin tietoihinsa ja näkemyksiinsä nivoutuneena. Ihminen ei ole uutta oppiessaan tabula rasa, vaan hänellä on aikaisemmista tiedoista, taidoista ja asenteista muovautunut kognitiivinen rakenne, joka toimii perustana uuden tiedon käsittelylle ja tulkinnalle. Oppiessaan ihminen jatkuvasti rakentaa omaa käsitystään ympäröivästä maailmastaan.

Yksilökeskeisestä lähestymistavasta huolimatta konstruktivismi korostaa myös oppimisen sosiaalisen kontekstin merkitystä. Oppimiseen vaikuttaa paljon myös paikka ja ympäristö, missä oppiminen tapahtuu; se on tilanne- ja kulttuurisidonnaista. Soinin (2001) mukaan oppijälähtöinen oppimiskokemus on emotionaalisesti merkittävä tapahtuma, jossa on aikaa reflektoinnille, dialogille ja yhteistyölle. Tilanteessa on mahdollista tarkastella asioita eri näkökulmista ja toiminta perustuu oppijan autonomian, ei kontrolloinnin varaan. Merkittävä oppimiskokemus on siten samanaikaisesti sekä yksilöllisen autonomian että yhteisöllisen liittymisen mahdollistava ja niiden varaan rakentuva sosiaalinen tapahtuma.

Kari Kivinen katsoo omassa väitöskirjassaan Rauste-von Wrightin ja von Wrightin (1994) tavoin oppimisen olevan tulosta oppijan omasta aktiviteetista. "Learning is an active process in which earlier knowledge acquisition and experience guides learners to select and interpret the new information and to incorporate it within their existing cognitive knowledge structures." (Kivinen 2003, s. 3) Oppiminen on hänen mukaansa siis aktiivinen prosessi, jossa aiemmin hankittu tietämys ja kokemus ohjaavat oppijat valitsemaan ja tulkitsemaan uutta informaatiota sekä yhdistämään sen olemassa oleviin kognitiivisiin tiedonrakenteisiinsa.

Konstruktivistinen oppimisnäkemys on saanut yhä enemmän jalansijaa koulutuskäytäntöjen muuttuessa yhä dynaamisemmiksi, yksilöllisimmiksi ja joustavimmiksi. Konstruktivistisessa oppimisessa korostuu oppiminen opetuksen sijaan, oppija opettajan sijaan ja tiedon henkilökohtainen rakentaminen aikaisempien kokemusten pohjalta sen sijaan, että opiskeltaisiin valmiiksi pureskeltuja tietoja. Oppijalle on paljon mahdollisuuksia, mutta toisaalta hän on myös



itse vastuussa omasta oppimisestaan. Tärkein motivaatio on halu oppia, joka antaa voimavaroja vaikeuksissa.

<b>Behaviorismi</b>	<b>Konstruktivismi</b>
- palaute annetaan oppijalle mahdollisimman nopeasti	- oppijalle annetaan aikaa reflektoida omaa suoritustaan
- opetettava aines jaetaan pieniin informaatiopalasiin, jotta ne voidaan opettaa mahdollisimman tehokkaasti (analyysi, kaiken strukturointi)	- oppijan annetaan työskennellä laajahkojen tietovarantojen parissa, jotta hän voi omaehtoisesti rakentaa aineistosta itselleen merkityksellistä tietoa (synteesi)
- oppijan virheisiin kiinnitetään mahdollisimman vähän huomiota	- oppijan tekemät virheet ovat luonnollinen osa oppimisprosessia
- korostetaan oppijan ulkoista aktiivisuutta ("puuhastelua")	- arvostetaan oppijan mietiskelyä, ongelmanratkaisuja yksin tai pienryhmissä, mindmappeja, argumentointia, diskussiota

Taulukko 1. Vertailu behaviorismin ja konstruktivismin eroista  
(<http://kala.jyu.fi/itb/itop/teht1/beha2.htm>)

Käytännössä konstruktivismin periaatteita toteutetaan erityisesti etä- ja itseopiskelussa, joissa oppijan itseohjautuvuudella on suuri merkitys opintojen onnistumisen kannalta. Kaiken kaikkiaan uudet oppimisympäristöt pohjautuvat konstruktivistiselle ajattelulle. Konstruktivistinen oppiminen on itsesäätelävää ja oppijakeskeistä oppimista. Se ei kuitenkaan saa tarkoittaa sitä, että opiskelijat jätetään oppimistehtäviensä kanssa yksin, vaan se on haastanut opettajat ja koulutuksen järjestäjät uusien tehtävien pariin; auttamaan opiskelijoita kehittymään itseohjautuvina ja taitavina oppijoina. Itse asiassa opettajien ammattitaitovaatimukset ovat kasvaneet asiantuntijuudesta oppimisen ohjaamiseen.

#### 1.4 Menetelmä

Edgar Scheinin mukaan kulttuuria ei voi tutkia kyselymenetelmiä käyttäen. Jos organisaation arvojen kyselytutkimuksesta tehdään kuitenkin laadullisia johtopäätöksiä uskomuksista, pe-

rusoletuksista, voi Scheinin jyrkän mielipiteen osittain kiistää. (Alasuutari 2001) Perusoletuksia voi Scheinin mielestä tutkia vain laadullisin menetelmin. Haastattelin suomalaisen Alfa-komppanian joukkueenjohtajat noin 30 minuuttia kestävässä teemahaastattelussa. Kokonaisen komppanian henkilöstön haastattelemisen olisi ollut pro gradu -työtä ajatellen suhteettoman suuri urakka, eikä se olisi tekemäni rajaukset huomioonottaen edesauttanut merkittävästi omaa tutkimustani.

Ryhmänjohtajia ja miehistöä en haastatellut, heille järjestin optiselle tiedonkeruulomakkeelle vastattavan kyselyn (liitteet 2-7). Kyselyn pohjana toimi Helsingin yliopiston viestinnän professori Osmo A. Wiion kehittämä standardisoitu OCCD-testi (Organizational Culture and Communication Development), jolla mitataan organisaation kulttuurin arvostuksia ja viestintää.

Suoritin sekä kyselytutkimuksen että teemahaastattelut Kosovossa SKJK:n Camp Christinassa 5.10.2006. Tarkoitukseni oli alusta lähtien pyrkiä aiheuttamaan mahdollisimman vähän häiriöitä joukon operatiiviseen toimintaan, joten kyselytutkimukseen vastasi vain osa kustakin joukkueesta osan ollessa kiinni tehtävissään. Osa joukkueiden henkilöstöstä oli myös normaalin käytännön mukaisesti palvelusvapaalla, eikä siten osallistunut tutkimukseen. Tutkimuksen tekohetkellä vastaajat olivat ehtineet palvella kohdealueella rotaatiostaan riippuen 5 tai 11 kuukautta.

Valtiotieteen tohtori Kukka-Maaria Tilev (nyk. Kukka-Maaria Karjalainen) on esittänyt väitöskirjassaan Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän mittaaminen parannuksia Wiion standardilomakkeeseen. Tilev testasi omaa parannettua malliaan vertaamalla Partekin henkilökunnalle tekemiensä kahden kyselytestin tuloksia. Henkilökunta jaettiin satunnaisesti kahteen ryhmään, joista toiset täyttivät professori Wiion kehittämän standardoidun OCD2-kyselylomakkeen. Toinen ryhmä sai täytettäväkseen Tilevin laatiman kyselylomakkeen.

Komentajakapteeni Pekka Varjonen sovelsi muun muassa Tilevin tutkimuksen tuloksia armeijaympäristöön yleisesikuntaupseerikurssin diplomityössään Sotilasorganisaation kulttuuri. Hänen tutkimuksensa eräs tutkimustehtävä oli: "Selvittää organisaatiokulttuurin käsitteellistä kenttää ja luoda metodologisia perusteita kulttuuritutkimuksen suorittamiseen sotilasorganisaatiossa."

Käytin kyselytutkimukseni pohjana Varjosen sotilasorganisaatioon soveltamaa kyselylomaketta. Sovelsin sitä itse kriisinhallintaympäristöön muokkaamalla joidenkin kysymysten sanamuotoa tarkemmaksi, korvasin sanan ”organisaatio” haluttua kohdejoukkoa tarkemmin kuvaavaksi sanaksi ”komppania” tai ”joukkue”. Lisäsin myös alaisten turvallisuudesta huolehtimista ja tasapuolista kohtelua mittaavat kysymykset (numerot 49, 50, 75 ja 76). Tein muutokset keskusteltuani asiasta Puolustusvoimain kansainvälisessä keskuksessa palvelevan kapteeni Tommi Ikosen kanssa. (Keskustelu Kaleva – Ikonen 18. elokuuta 2006)

Olen siis muuttanut standardoitua kysymyslomaketta, joten keräämääni aineistoa ei voida suoraan verrata aiempiin standardoidulla lomakkeella saatuihin tuloksiin. Tohtori Kukka-Maaria Karjalaisen mielestä kysymysten sanamuodon muuttaminen ei ollut tarpeellista, mutta hän uskoi siitä huolimatta muunnellun lomakkeen palvelevan hyvin tutkimustani. (Sähköpostikeskustelu Kaleva – Karjalainen 8.-10. marraskuuta 2006)

En käytä kyselytutkimuksen tulosten analysoinnissa tilastotieteen kvantitatiivisia menetelmiä, vaan analysoin niitä Scheinin periaatteiden mukaisesti laadullisesti ja käytän tuloksia teemahaastattelun tulosten analyysin tukena. Otos jäi myös tutkittavan joukon operatiivisten tehtävien hoitamisen takia pienehköksi, jolloin tilastollisen analyysin tekeminen voisi muodostua ongelmalliseksi. Tilasto-ohjelman kannalta riittävän suurella, mutta pienehkällä otoksella saattaa ”vahingossa” tulla esiin joku tilastollisesti merkitsevä voimakas riippuvuus, joka kuitenkin ei ole kovin merkityksellinen.

Komppanian operatiivisten tehtävien hoidon takia minulle ei voitu järjestää mahdollisuutta koko joukon yhteiseen kyselytilaisuuteen, vaan jouduin teettämään testin joukkueen johtajien kautta. Annoin kysymys- ja vastauslomakkeet joukkueen johtajille, jotka teetättivät kyselyn alaisillaan ja palauttivat vastaukset minulle. Epäilen tämän vähentäneen avoimiin kysymyksiin vastaamista ja lisäksi vaarantaneen jonkin verran vastausten luotettavuutta, sillä vastaajat saattoivat kuvitella joukkueen johtajan pystyvän tunnistamaan vastaajien henkilöllisyyden erityisesti avoimien kysymysten kohdalla.

Teemahaastattelun runkona käytin Varjosen esittelemää haastattelumuistiota, jonka tavoite Varjosella oli johtamisen ja päätöksentekoprosessin kehittäminen. Varjonen kehitti haastattelumuistion Tilevin tutkimuksen perusteella, joten kysymykset pohjautuvat Tilevin ja Wiion tutkimustyöhön. Varjosen kysymysten kohteena oli kotimaassa palveleva puolustusvoimien henkilökunta, joten muistiota piti hieman muokata kansainvälisen kriisinhallinnan kontekstiin sopivaksi. Tässäkin asiassa konsultoin kapteeni Ikosta. (Keskustelu Kaleva – Ikonen 18. elo-

kuuta 2006) Eräänä tavoitteenani on selvittää, voiko erillistä kulttuuria esiintyä joukkueen tai jopa ryhmän tasalla. Lisäsin haastattelumuistioon tätä silmällä pitäen ryhmien erilaisuutta käsittelevän kysymyksen (7). Rauhanturvatehtävissä palvelleiden henkilöiden kanssa keskustellessani esiin nousi aiemmassa tutkimuksessakin havaittu henkilöstön eri-ikäisyyden mahdollisesti aiheuttama kitka. (Keskustelu Kaleva – Jääsalmi 15. huhtikuuta 2005, Kosonen 2003) Halusin selvittää tätä asiaa, joten lisäsin ikätekijöitä käsittelevän kysymyksen (10). Scheinin mukaan kulttuurin syntyprosessissa on tärkeää ensimmäinen yhteinen, koko ryhmää koskettava tapahtuma ja se, miten siihen suhtaudutaan. Lisäsin viimeiseksi kysymykseksi tätä käsittelevän kysymyksen (11).

Teemahaastattelut toteutettiin Kosovossa A-komppanian Camp Christinassa erityisesti haastatteluja varten varatussa huoneessa, jossa ulkoisten häiriötekijöiden vaikutus saatiin minimoitua. Haastattelujen aluksi näytin haastateltaville haastattelumuistion ja kerroin taustatiedot itsestäni ja tutkimuksesta. Korostin, ettei tutkimuksen tarkoituksena ole arvioida joukkueen johtajien johtamiskäyttäytymistä tai paremmuutta johtajina, vaan ainoastaan johtamiskulttuurin tutkiminen. Korostin myös anonymiteetin säilymistä. Tästä syystä en esitä haastattelujen yhteydessä haastateltavien nimiä tai joukkueita ja olen arponut joukkueiden järjestyksen satunnaisiksi. Esitän kuitenkin tulokset koko raportin ajan samassa järjestyksessä, jotta lukijan olisi helpompi päätellä, mitkä vastaukset kuvaavat samaa joukkuetta.

Tutkimusmenetelmäni on siis laadullinen teemahaastattelututkimus, jota analysoin diskurssi-analyysin menetelmin, sekä kvantitatiivinen survey-tyyppinen tutkimus, jonka tuloksia kuitenkin analysoin kvalitatiivisesti. Lopuksi vertaan haastatteluita kyselytutkimuksen tuloksiin ja yhdistän analysoidut tulokset. Pidän tärkeänä, että survey-tutkimuksen kyselylomakkeessa on mustaamalla vastattavien valmiiden vaihtoehtojen yhteydessä tilaa vastaajan omille kommenteille, jotta tutkittavalla on mahdollisuus tarkentaa vapaasti omia mielipiteitään. Tutkimusotteeni on holistisen hermeneuttinen.

En ole itse vielä palvellut ulkomailla kriisinhallintatehtävissä. Tutkimukseni metodologiselta kannalta näen tämän toisaalta haittana, toisaalta etuna. Olisin mielelläni verrannut tutkimuksessani esiin tulevia seikkoja omaan palvelukseeni ja näin hyödyntänyt omaa kokemustani. Toisaalta voimakkaat omakohtaiset mielipiteet olisivat saattaneet vaikuttaa haitallisesti tutkimuksen objektiivisuuteen. Sen sijaan monet ystäväni ovat palvelleet, tai palvelevat tutkimusta tehtäessä, rauhanturvatehtävissä. Olen heidän kanssaan keskustellessani muodostanut jonkinlaisen käsityksen kansainvälisten tehtävien luonteesta. Koska ilmaisin jo kiinnostukseni kansainvälisiä tehtäviä kohtaan lienee selvää, että käsitykseni on myönteinen. Olen tietoisesti

pyrkinyt estämään oman myönteisyyteni vaikuttamasta millään tavoin tutkimukseeni, erityisesti teemahaastattelujen toteutukseen. (Ks. Hirsjärvi – Hurme 2004)

### 1.4.1 Hermeneutiikka

Saksalainen fyysikko Helmholtz käytti hengentieteiden tutkimuksessa käytetystä hermeneuttisesta menetelmästä termiä *ahnungsvoller Kurzschluß*, aavistava lyhytpäätelmä, erotuksena luonnontieteiden tiukasta logiikasta. Hermeneutiikkaa tutkinut saksalainen filosofi Hans-Georg Gadamer viittaa Helmholtzin arvioon metodin tieteellisestä luotettavuudesta, sillä perinteisiä tieteelle asetettuja loogisia vaatimuksia aavistava lyhytpäätelmä ei täytä. (Gadamer 2005, s. 6-7) Gadamerin oppilaan ja myöhemmin työtoverin, FT Ismo Nikanderin mukaan aavistavan lyhytpäätelmän käytössä ”luovutaan loogisesti aukottoman päättelyketjun johdonmukaisuudesta ja ketjua ’lyhennetään’ jättämällä joitakin askeleita väliin.” Tutkija ei kuitenkaan lyhennä ketjua sattumanvaraisesti. Gadamerin mukaan tutkija käyttää tieteellisenä välineistönään muistiaan, mielikuvitustaan, tahdikkuutta ja taiteellista hienotunteisuutta sekä omaa elämäkokemustaan. Tällaista välineistöä ei voi hankkia, vaan se kasvaa sitä mukaa kuin tutkija asettautuu tutkimusalansa perinteeseen.

Gadamer kertoo esimerkin omasta nuoruudestaan, kun hän opiskelujensa alussa kiisteli kokeneen oppineen kanssa tieteellisestä kysymyksestä, jonka luuli tuntevansa hyvin. Yhtäkkiä kokenut tieteenharjoittaja opetti Gadamerille jotakin aivan uutta, mitä hän ei vielä tiennyt. ”Mistä te tuon muka tiesitte?” Gadamer kysyi. ”Kunhan tulette yhtä vanhaksi kuin minä, silloin tekin tiedätte sen”, hän vastasi. Sotilasympäristöön sovellettuna vastaava esimerkki on varmasti tuttu jokaiselle varusmiespalveluksen suorittaneelle henkilölle. Uuden alokkaan näkökulmasta jo ”talon tavoille” oppineet kokelaat ja alikersantit vaikuttavat suorastaan hämmästyttävän kokeneilta. Omaan kysymykseeni vastaus kuului: ”Ei näitä asioita opita, ne pitää ymmärtää.”

Tieteellisen validiteetin saavuttaminen hermeneuttisella menetelmällä saattaa muodostua ongelmaksi. Saavutettuja tutkimustuloksia on vaikea todistaa aukottomasti oikeiksi tai vääriksi. Gadamer itse myöntää, ettei ole olemassa ”ehdottoman varmaa mittapuuta, jolla aito tieteellisyys voidaan erottaa tyhjänpäiväisestä tärkeilystä.” (Gadamer 2005, s. 7) Koen tämän ongelman omalla kohdallani mittavaksi ja olen pyrkinyt koko tutkimusprosessin ajan aktiivisesti kiinnittämään huomiota ”tyhjänpäiväisen tärkeilyn” välttämiseen.

### 1.4.2 Diskurssin käsite

Diskurssin käsite on ongelmallinen ja hankalasti määriteltävissä. Diskurssi tulee latinan kielen sanasta *discursus*, joka tarkoittaa ympäriinsä juoksentelua, kun taas teksti tulee sanasta *textum*, joka tarkoittaa yhteen kudottua. Diskurssi näyttäisi siis viittaavan liikkeeseen ja toimintaan, kun taas teksti johonkin materialisoituneeseen ja kiinteään. Arkikielessä diskurssi tarkoittaa keskustelua, mutta se voidaan myös määritellä vakiintuneeksi puhetavaksi. Tieteelliseen diskurssiin nähdään kuuluvaksi tieteellisten käytäväkeskustelujen lisäksi myös kirjalliset esitykset kuten väitöskirjat, tutkimusraportit ja oppikirjat. (Husa 1995)

Husan mukaan perinteinen tapa ymmärtää tekstillä vain kirjoitusta ja diskurssilla vain puhetta ei ole riittävän kattava. Käsitteitä käytetään kuitenkin synonyymeina. Diskurssiin sisältyy ”kirjallisen ja suullisen (keskustelu ja puhe) tuotoksen lisäksi kyseiselle diskurssille ominaiset säännöt (institutionalisoituneet tavat), joiden mukaan tulee edetä. Yleisesti diskurssi voidaan määritellä tunnistettavaksi ja organisoiduksi tavaksi siirtää tietoa.” (Husa 1995) Kaikenkattavaa suomenkielistä määritelmää on Husan mukaan kuitenkin mahdoton löytää.

Ranskalainen filosofi Michel Foucault määrittelee diskurssin koostuvan rajallisesta määrästä lausumia, joiden olemassaolon ehdot voidaan määrittää ja jotka yhdessä muodostavat diskursiivisen muodostelman. ”Se [lausuma] on diskurssin atomi.” Foucault kutsuu diskursseiksi asenteista, mielipiteistä ja käsityksistä muodostuvia sellaisia tiedon rakenteita, joiden kautta ihmiset toimivat. Diskurssin kokonaisuus voidaan siis Foucault’n mukaan erottaa lausumiin, joita ei enää voi purkaa osiin, jotka voidaan eristää ja joilla voi olla erilaisia suhteita muiden itseään muistuttavien elementtien kanssa. (Foucault 2005, s. 107-109)

Diskurssit muodostuvat Foucault’n mukaan käytännössä ja niitä säätelee määrätty diskursiivinen käytäntö, joka tarkoittaa ajallisesti ja paikallisesti määräytyneistä historiallisista säännöistä muodostunutta kokonaisuutta. Diskursiivinen käytäntö määrittää sen mitä, miten, milloin ja millä oikeutuksella joku voi sanoa jotain. ”... diskurssi ei ole ideaalinen ja ajaton muoto, jolla olisi lisäksi oma historiansa. Ongelmana ei siis ole pohtia sitä, miten ja miksi diskurssi on tiettyä hetkenä voinut tulla esiin ja ruumiillistua. ... Se asettaa omien rajojensa, katkoksiensa, muodonmuutostensa ja ajallisuutensa erityisten tapojen ongelman pikemmin kuin äkillisen esiintulonsa ongelman.” (Foucault 2005, s. 155)

Foucault'n käsityksen mukaisesti valta liittyy tiedon kautta diskursseihin; valta ja tieto liittyvät yhteen. Valta ei pelkästään aseta kieltoja ja ole negatiivista, vaan se sisältää myös mielihyvää, tuottaa asioita sekä muodostaa tietoa ja näin tuottaa diskursseja. Foucault'n mukaan valta näyttäisi olevan aina paikalla eikä mikään olisi siitä vapaata.

Diskurssit voidaan ymmärtää foucault'laisessa kontekstissa sekä puheeksi että kirjoitukseksi, joille on annettu tai paremminkin joihin on kytketty tietty merkitys. Ne myös noudattavat tiettyjä, juuri kyseisille diskursseille ominaisia sääntöjä sitoen niihin sisältyviä ilmauksia. Keskeistä on interdiskursiivisuus; diskurssi voidaan ymmärtää vain niin, että se määrittyy suhteessa toisiin lausumiin.

### 1.4.3 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä

Pauli Juutin (2001, s. 21) mukaan maailma on monien tarinoiden ”näyttämö”, josta ihminen voi valita mieleisensä, mutta halutessaan myös vaihtaa nopeasti valintansa toiseksi. Hofsteden lanseeraama kulttuurin luoma mielen ”software” voidaan siis käsittää Juutin näyttämöksi, ja kulttuuri itsessään teatteriksi, jonka näyttämöiltä ihminen valitsee mieleisensä tarinan ja roolin. Kulttuuria on siis tässä valossa mahdollista ja jopa hedelmällistä tutkia puhetapaa analysoimalla.

Aki-Mauri Huhtinen esittää artikkelissaan Sotilasjohtamisen tutkimus (Huhtinen 2002, s. 43), että diskurssianalyysin tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman selitysvoimainen kuva siitä, miten sosiaalinen todellisuus on rakentunut ja miten sitä jatkuvasti rakennetaan. Diskurssianalyysin voimallisuus rakentuu tulkitsijan näkemysten pohjalta, eikä sitä voida pitää perinteisessä mielessä objektiivisena tutkimusmenetelmänä. Tulkinnan tieteellisyys diskurssianalyysissä rakentuu huolellisesti tehtyjen perusteluiden kautta. (Syrjänen 2003, s. 45 vrt. Gadamer 2005, s. 6-7, aavistuksenomainen lyhytpäätelmä)

Dosentti Vesa Niskasen mukaan diskurssianalyysin avulla voidaan selvittää, millä tavoin ihmiset jäsentävät käsityksiään todellisuudesta. Diskurssianalyysissä tutkitaan kulttuurillisia ilmaisuja (tekstiä, puhetta, viestejä, dialogeja, jne.) eri näkökulmista. Näitä ilmaisuja pidetään sitten tietyssä ajassa ja paikassa tapahtuvina sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoina, niistä muodostetaan merkitysrakenteita ja tarkastellaan, millaisia ilmaisutapoja eli diskursseja ne edustavat. Niskasen mukaan tässä voidaan käyttää hyväksi mielle- ja käsitekarttoja.





## 2. JOHTAMISKULTTUURIN TUTKIMINEN

### 2.1 Kulttuurin tasot

Organisaatiokulttuuri on luonteeltaan holistista, eli jotakin enemmän, kuin osiensa summa. (Hofstede - Hofstede 2005, s. 282) On siis selvää, että organisaatio- ja johtamiskulttuuria tutkittaessa kaikki tasot on otettava huomioon. Hofsteden mukaan kulttuuri ilmenee neljällä päätasolla, symboleina, sankareina, rituaaleina ja arvoina. (Hofstede - Hofstede 2005, s. 7. Hofstede kutsuu omaa malliaan ”sipuliksi”.) Uloimmalla tasolla ovat symbolit eli sanat, kuvat, eleet tai ylipäättään kohteet, joilla on erityinen merkitys saman kulttuurin jäsenille. Kulttuuri kehittää jatkuvasti uusia symboleita samalla kun vanhoja häviää. Eri kulttuurit kopioivat myös toistensa symboleita, tämän takia taso asettuu kaikkein uloimmaksi. Seuraavalla tasolla ovat sankarit, jotka voivat olla eläviä tai kuolleita, todellisia tai kuvitteellisia kunhan heillä on erityisiä, ihailtavia tai ei-toivottuja ominaisuuksia. Sankarit toimivat kulttuuria yhdistävinä roolimalleina tai vaihtoehtoisesti yhteisenä naurun aiheena. Rituaalit koostuvat yhteisistä toiminnoista, joita kulttuurin sisällä pidetään sosiaalisesti välttämättöminä. Sen vuoksi rituaaleja harjoitetaan niiden itsensä takia, esimerkkinä tervehtimistavat ja tapa käyttää kieltä tekstissä ja puheessa.

Kolme edellä kuvattua tasoa ovat Hofsteden mukaan käytäntöjä, jotka ulkopuolinen tarkkailijakin voi havaita. Niiden varsinainen merkitys on siinä, miten kulttuurin jäsenet ne käsittävät. Kulttuurin syvällisimmällä tasolla ovat Hofsteden ”sipulimallin” mukaan arvot. Scheinin mukaan arvot eivät edusta kulttuurin syvällisintä tasoa, hän jatkaa kulttuurin käsitteen ”sipulimallista” vielä perusteellisempiin oletuksiin. Scheinin kielenkäytössä toki esiintyy arvotaso, mutta se kuuluu enemmän pintatason ilmiöihin, kuin syvällisiin, todellista kulttuuria ilmentäviin tiedostamattomiin perusoletuksiin.

#### 2.1.1 Kulttuuriarvostusten tasot

Kulttuuriarvostusten tasoista pinnallisin on ilmastotaso. Juuti (1989 s. 246–247) määrittelee ilmaston yksilön asenteiden, ryhmän ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin yhteistulokseksi. Ilmastoa voi kuvata organisaation tämänhetkiseksi tyytyväisyydeksi, joka syntyy tavoitteiden saavuttamisesta sekä siitä, kuinka hyvin ilmasto vastaa omaksuttuja arvoja.

Arvotaso onkin luonnollisesti seuraava, ilmastoja syvempi taso. Arvoihin kuuluvat asioiden tiedostetut tärkeysjärjestykset. “Arvo on se, mitä pidetään tärkeänä tai toivottavana.” (Tilev 1994) Sotilasorganisaatioissa arvojen tutkimisen luulisi olevan helppoa, ne voidaan joskus suoranaisesti käskää henkilöstölle. Tällöin kyse ei kuitenkaan ole arvotason ilmiöstä, sillä käsketty arvo on artefakti, eikä välttämättä kuvasta yksilön sisäistämää järjestystä.

Arvoja seuraa uskomustaso, jolla tarkoitetaan organisaation jäsenten parissa vallitsevia perusoletuksia siitä, mitkä asiat ovat yleisesti ottaen totta, miten pitää ajatella ja kuinka asioihin tulee suhtautua. Jotta yksilöiden arvot muodostuvat yhteisiksi, on niiden taustalla olevien uskomusten oltava yhteisiä. Uskomukset voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Scheinin mukaan kulttuurin käsite tarkoittaa ennen kaikkea juuri perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa.

<p><b>Ihmistyön aikaansaannokset (artefaktit)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fyysiset ilmiöt: teknologia, taide, työympäristö</li> <li>- verbaali-ilmiöt: kieli, tarinat, myytit</li> <li>- käyttäytyminen: rituaalit, seremoniat ja käyttäytymismallit</li> </ul>	<p>Näkyvä, mutta ei aina tulkittavissa oleva ilmiö: havaitseminen on helppoa, mutta asioiden merkitykset ja keskinäiset yhteydet sekä syvempien arvostusten heijastukset ovat vaikeita selittää.</p>
<p><b>Asenteet ja ilmasto</b></p>	<p>Selvin tiedostamisen arvostustaso. Riippuvat tilannetekijöistä. Jos tätä tasoa halutaan ymmärtää, pitää analysoida sellaisia keskeisiä arvoja, jotka muodostavat jonkin kulttuurin jäsenten käyttäytymistä ohjaavia päivittäisiä toimintaperiaatteita.</p>
<p><b>Arvot</b></p>	<p>Testattavissa fyysisen ympäristön välityksellä ja yhteisön konsensuksen muodossa.</p>
<p><b>Perusoletukset ja uskomukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaation suhde ympäristöön</li> <li>- todellisuuden, totuuden, ajan ja paikan suhde</li> <li>- ihmisluonto, ihmisen toiminnan luonne</li> <li>- ihmissuhteiden luonne</li> </ul>	<p>Tiedostettuja ja tiedostamattomia uskomuksia. Kuvaavia piirteitä ovat itsestäänselvyys, näkymättömän ja alitajuinen. Taso muodostaa kulttuurin ytimen.</p>

Taulukko 2. Kulttuuritasot. (Varjonen 2000, s. 36 ks. myös Schein 1987, Tilev 1994)

Varjosen mukaan koko organisaatiota ei voida ymmärtää kulttuuritasojatteluun perusteella erityisenä historiaansa, maantieteelliseen sijaintiinsa ja jäsentensä kokemuksiin sitoutuneena erityisenä yhteisönä. Kulttuuriarvostusten ohella on tärkeää huomioida koko organisaation toimintaprosessien liittyminen ympäristöön. (Varjonen 2000, s. 36) Juuti puolestaan jakaa kulttuurin syvyytasot piilossa oleviin ja näkyviin. Perusoletusten, arvojen sekä normien ja asenteiden tasot kuuluvat hänen mielestään piilossa olevaan kulttuuriin, jolloin näkyvään kulttuuriin kuuluu ainoastaan ihmistyön aikaansaannosten eli artefaktien taso. Juuti kutsuu tätä tasoa ihmisten tekemien esineiden ja toimintojen tasoksi ja laskee siihen kuuluvaksi tekniikan, taiteen, tieteen ja luonnollisesti näkyvän toiminnan. (Juuti 1989, s. 263)

On tärkeää, että tutkimus kattaa kulttuurin kaikki tasot. Varjosen tutkimustulosten mukaan ne tulee pitää erillään käsitteellisen epäselvyyden välttämiseksi. Tasojen välillä on kuitenkin yhteyksiä. "Organisaation ilmastosta eli ihmisten asenteista voidaan päätellä tässä ja nyt - tapahtuvaan käyttäytymiseen kohdistuvaa tyytyväisyyttä." (Varjonen 2000 s.138) Kun joku ongelmanratkaisutapa toimii jatkuvasti, kokee arvo tietoisien kognitiivisen metamorfoosin ja muuttuu uskomukseksi. Arvojen analysoinnissa on pidettävä erillään uskomusten kanssa yhdenmukaiset ja vastakkaiset arvot. Erityinen painoarvo lankeaa kysymysten asettelulle, jotta tutkimus tutkii tarkasti ja kattavasti juuri johtamiskulttuuria.

Osakulttuurien luomat rajoitteet kokonaiskulttuurin tavoitteisiin nähden paljastuvat juuri kriisitilanteissa. (Schein 1987) Sotilasorganisaatioissa onnistunut johtaminen johtaa yksimieliseen, vahvaan ja yhteiseen kulttuuriin, epäonnistunut johtaminen taas saa aikaan ristiriitaisia tunteita. Taistelukentällä on sotilaskokouksen kiinteydellä suuri merkitys joukon taistelukyvyille. (Varjonen 2000)

## **2.2 Johtamiskulttuurin muodostuminen**

Sosiaalipsykologian ja sosiologian käsittein voidaan ymmärtää yksilön käyttäytymistä ja organisaatioiden jäsentymistapaa. Organisaatiokulttuurin käsitteellä Hofsteden mielen ohjelmointi voidaan liittää Scheinin kulttuurinäkemukseen. Scheinin mukaan "johtajat luovat organisaatiokulttuureja ja yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista saattaakin olla juuri kulttuurin luominen ja sen johtaminen." (Schein 1987, s. 19) Itse asiassa kulttuuri ja johtaminen ovat Scheinin mukaan saman mitalin kääntöpuolia, kumpaakaan niistä ei pysty todella ymmärtä-

mään yksinään. Johtajan ainutlaatuisiin taitoihin kuuluu taito luoda, johtaa ja työstää kulttuuria. Kehittyäkseen johtajan on siis opittava ymmärtämään kulttuurin käsitteitä.

Scheinin kulttuurimäärittelyn mukaisesti kulttuurin pintatason ilmiöt eivät ole kulttuurin perusolemusta. Kulttuuria tulisikin tarkastella jonkin sosiaalisen yksikön omaisuutena. Jos siis jollakin tietyllä ihmisjoukolla on merkittävä määrä tärkeitä yhteisiä kokemuksia ja nämä kokemukset ovat syntyneet ryhmän ratkaistessa esiinnousseita ongelmia, voidaan olettaa näiden yhteisten kokemusten aikojen kuluessa muovanneen ryhmälle yhteisen näkemyksen ympäröivästä maailmasta ja ryhmän asemasta. Yhteisiä kokemuksia on oltava riittävästi, jotta ne johtaisivat yhteiseen näkemykseen. Yhteisen näkemyksen taas tulee olla toiminut riittävän pitkään, että se muuttuisi itsestäänselvyydeksi ja siirtyisi siten tiedostamattomalle tasolle. Kulttuuri on tässä mielessä ryhmäkokemuksen opittua tulosta. Kulttuuria voi Scheinin mukaan olla olemassa vain siellä, missä on määriteltävissä olevia ryhmiä, joilla on oma merkittävä historiansa. Ryhmän koolla ei ole merkitystä, kunhan sillä vain on ollut tilaisuus oppia ja vaikiinnuttaa näkemys itsestään ja ympäristöstään. (Schein 1987, s. 25)

### **2.2.1 Sosiodynaaminen teoria**

Tullessaan uuteen ryhmään ja kohdatessaan ryhmässä muita ihmisiä, on yksilön tultava toimeen ja säilytettävä oma eheydensä, vaikka ryhmä ei aluksi olisikaan yhtenäinen, vaan ainoastaan joukko jotakin tarkoitusta varten yhteen kokoontuneita yksilöitä. Vähitellen henkilö alkaa tuntea olevansa ennen kaikkea ryhmän jäsen ja hän joutuu ratkaisemaan vallitsevan perusristiriidan ryhmässä mukana olemisen oman identiteettinsä säilyttäen, ja ryhmään kokonaan sulautumisen välillä, mistä seurauksena olisi oman identiteetin menettäminen. Ryhmässä mukana oleminen taas sisältää toiveen olla täysin riippumaton ja vapaa ryhmästä, mikä saattaa merkitä sen jäsenyyden menettämistä. (Schein 1987, s. 162)

Yksilöllä on sosiaalisissa yhteyksissä Edgar Scheinin mukaan kolme perusluonteista tarvetta:

1. Johonkin kuuluminen, identiteetti. Uuteen ryhmään tulevalle yksilöllä on tarve kehittää elinkelpoinen identiteetti ryhmän sisällä. Tähän tarpeeseen sisältyy kompromissi ryhmään täydellisen sulautumisen ja siitä erotetuksi tulemisen välillä. Hän on hajamielinen ja ahdistunut, sillä hänen on yritettävä selviytyä parhain päin uudesta sosiaalisesta tilanteesta.

2. Hyväksytyksi tuleminen ja läheisyys. Jokaisella on tarve tuntea tulevansa henkilökohtaisesti hyväksytyksi. Tämä tarve ylittää perustarpeen johonkin kuulumisesta ja se heijastaa perusristiriidan yhtä puolta eli tarvetta johonkin kuulumisesta syvemmissä mielessä, mikä merkitsee ryhmään sulautumista ja siitä syntyvää perusturvallisuuden tunnetta.

3. Kontrolli, valta ja vaikuttaminen. Ryhmän uusi jäsen tarvitsee jonkin verran mahdollisuutta vaikuttaa ryhmään ja hallita sitä. Tämä on peräisin tarpeista hallita ympäristöään. Nämä tarpeet heijastelevat tavallaan edellä kuvatun perusristiriidan toista puolta, riippumattomuutta ja hallitsemista, tarvetta tuntea itsensä muista sopivan riippumattomaksi ja voimakkaaksi ja silti säilyttää ryhmän jäsenyys.

(Schein 1987, s. 162-163)

Nämä ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät tarpeet heijastelevat ihmisen perustarpeita, joiden tyydyttämiseksi uuden ryhmän jokainen jäsen, perustajakin, kamppailee. Tämä kamppailu käynnistyy aluksi mitä tahansa ryhmää yhtenäistävästä toimintosta vastaan. Vasta kun ryhmän jäsenet ovat oppineet, että he voivat ryhmään kuulumalla tyydyttää omia yksilöllisiä tarpeita pystyy ryhmä toimimaan ja toteuttamaan tarkoituksensa. Ensimmäinen ja voimakkain jakamisen kokemus syntyy sen oivaltamisesta, että jokaisella ryhmän jäsenellä on samanlaisia ahdistuksen ja vieraantumisen tunteita. Yksilöllä on luonnollisesti muitakin ryhmäidentiteettijä, jotka ovat peräisin aiemmista ryhmistä. Ryhmä voi luoda oman identiteettinsä vasta kun uusi yhdistelmä, uusi identiteetti on rakennettu ja hyväksytty. Identiteetti-, hallinta- ja läheisyysongelmat syntyvät juuri siksi, että yksilöt tuovat kaikkiin uusiin ryhmiin monia aiempia kulttuurisia kokemuksiaan ja roolejaan. Jos yksilöt tulisivat uusiin tilanteisiin vain yhden roolin ja yhden aiemman kulttuurisen oppimiskokemuksensa pohjalta, he eivät tuntisi uusissa tilanteissa tehtävien valintojen synnyttämää ahdistusta. (Schein 1987, s. 163-164)

Ryhmien kehittämät kulttuurit vaihtelevat suuresti. Sitä ei voi selittää pelkästään ympäristötekijöiden avulla, sillä monet hyvin samanlaisesta ympäristöstä tulevat ryhmät ovat kehittäneet hyvin erilaisia kulttuureja. Ympäristön sijasta perimmäistä selitystä tälle vaihtelulle on etsittävä ryhmien johtajien ja jäsenten persoonallisuuksien ja olosuhteiden vuorovaikutuksesta. Ryhmän jäsenten kohtaamien tärkeiden asioiden juuret ovat ihmisen yleisissä perustarpeissa ja siksi persoonallisuusteorioilla voidaan olettaa olevan merkitystä ryhmän muodostumiselle. Saman komppanian eri joukkueiden, jopa saman joukkueen eri ryhmienkin kulttuurit voivat joidenkin tutkimusten mukaan olla huomattavasti toisistaan poikkeavia. (Harinen 2000, ks. myös Lahdenperä – Harinen 2000, Hinkkala 2002, Kosonen 2003) Voidaan tosin kyseenalais-  
taa, kuvastavatko edellä mainituissa tutkimuksissa joukkue- ja erityisesti ryhmätasolla esiin

nousseet poikkeavuudet Scheinin käsityksen mukaista todellista kulttuuria, vai onko kyse pinnatason ilmiöistä.

Scheinin mukaan tämän perusteella muodostuu kolme selviytymisen perustyyliä:

1. Ystävällinen auttaja torjuu aggressiivisuuden ja hallitsemisen tunteita. Tätä selviytymistyyliä käyttävät ryhmän jäsenet käsittelevät ahdistustaan luomalla läheisiä suhteita muihin ryhmän jäseniin, auttamalla ja tukemalla muita sekä liittoutumalla ryhmän jäsenten kanssa. He tukeutuvat identiteettiään jäsentäessään auktoriteetteihin.

2. Looginen ajattelija tuntee olonsa hyväksi, kun ryhmässä käytetään järkeen ja ajatteluun perustuvia menettelytapoja, sääntöjä ja prosesseja. Mikä tahansa ryhmässä ilmaistu tunne tekee loogisen ajattelijan olon epämukavaksi. Tätä tyyliä käyttävät ryhmän jäsenet selviytyvät joko vetäytymällä, teeskentelemällä välinpitämättömyyttä ryhmän tapahtumista tai edistämällä aktiivisesti sellaisia prosesseja, joihin ei liity tunteita. Looginen ajattelija haluaa ryhmän roolien seuraavan tiukasti muodollista organisaatorakennetta.

3. Peräänantamaton taistelija tuntee olonsa hyväksi ilmaistessaan aggressiivisia ja hallitsemiseen liittyviä tunteitaan. Tätä tyyliä käyttävä ryhmän jäsen pyrkii jäsentämään identiteettiään ja käsittelemään ahdistustaan testaamalla ihmissuhteita, kilpailemalla, kyseenalaistamalla ja vastustamalla muita jäseniä, erityisesti auktoriteettihahmoja.

(Schein 1987, s. 164–167)

Jokainen yksilö pystyy käyttämään kaikkia näitä tyyliä tilanteesta riippuen erilaisin painoituksin, mutta useimmat kehittävät itselleen luonteenomaisen perustyylin, johon tukeutua tuntiessaan ahdistusta ihmisten välisissä tilanteissa. Jäsenten on aluksi vaikea käsitellä erilaisista tyyleistä johtuvia ristiriitoja, mutta ryhmän myöhemmässä kehitysvaiheessa ne muuttuvat, paradoksaalista kyllä, ongelmanratkaisussa tärkeiksi voimavaroiksi.

### **2.2.2 Johtajuusteoria**

Useimmat ryhmä- ja johtajuusteoriat erottavat ryhmän sisäiset ja ulkoiset tekijät merkitykseltään selkeästi toisistaan. Niissä erotellaan toisistaan varsinkin ulkoiseen tehtävään suuntautuneet johtamistehtävät ja sisäiset ryhmään suuntautuneet johtajuustehtävät. Johtamisen tärkeimmiksi toiminnallisiksi ulottuvuuksiksi ovat siis vakiintuneet tehtäväkeskeiset toiminnot ja

sosio-emotionaaliset toiminnot. Erilaiset johtajat toteuttavat näitä toimintoja eri tavalla ja erilaisin painotuksin. Täten voi olettaa, että joillakin yksilöillä on johtajuusroolissa muita enemmän edellytyksiä ja kykyjä auttaa ryhmää jommallakummalla alueella ja että useimmat ryhmät siksi tarvitsevat apua molemmilla alueilla.

Erottamalla ryhmän sisäiset ja ulkoiset johtajuustoiminnot erotetaan samalla erottaa kaksi johtajuuden perusulottuvuutta: huomio tehtävään (ulkoisten tehtävien luominen ja johtaminen) ja huomio ihmisiin (huomion kiinnittäminen sisäisiin suhteisiin ja niissä auttaminen). Suomen kielessä ei kattavia termejä näille käsitteille ole, joten joudutaan käyttämään englantia. Ulkoisista, tehtävään suuntautuneista toiminnoista puhutaan management-johtamisena, sisäisistä, ihmiseen suuntautuneista toiminnoista puolestaan leadership-johtamisena. Tehtäväsuuntautunut johtaja näkee suuria eroja alaisensa tehtävään kohdistuvassa tehokkuudessa, ihmissuhdesuuntautunut johtaja taas näkee alaisensa hyvin samanlaisina.

Scheinin johtajien kehittymistä koskevassa seurantalutkimuksessa nuoret liikkeenjohtajat totesivat, että heillä ei ollut itseluottamusta yleisjohdon tehtävien hoitamiseen tai niihin pyrkimiseen ennen kuin he olivat hankkineet kolmenlaista pätevyyttä: ”analyttistä pätevyyttä niiden ongelmien tunnistamiseen ja muotoiluun, joiden kanssa on työskenneltävä (vastaa ulkoista tehtävää), ihmisten välisiin suhteisiin liittyvää sosiaalista pätevyyttä erilaisten suhteiden ja ryhmien rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi ja emotionaalista pätevyyttä liikkeenjohdolliseen rooliin sinänsä liittyvien vaatimusten käsittelemiseksi.” (Schein, 1987, s. 182)

Tämä merkitsee Scheinin mukaan sitä, että johtajuus ja kulttuurin rakentamisen prosessi liittyvät erottamattomasti toisiinsa. Toisin sanoen juuri ne ongelmalliset asiat, joiden ympärille kulttuuri mahdollisesti kehittyy ja joista se opitaan, ovat samoja kuin johtajuuden tehtäväksi useimmissa teorioissa kuuluvat asiat. Johtajuuden (leadership) tehtävänä on kulttuurin luominen ja johtaminen vastakohtana hallinnollisen johtamisen (management) tavoitteiselle, ns. liikkeenjohdolliselle toiminnalle. Samanaikaisesti kaikkiin johtajiin vaikuttaa heidän oma aiempi kulttuurinen taustansa. Johtajien luoma kulttuuri voi myös rajoittaa heitä ja he voivat havaita, etteivät enää kykene johtamaan ryhmää uusille urille. Vallitsevien ristiriitaisten voimien ratkaisemisesta ja tasapainottamisesta tulee näin ollen yksi johtajuuden keskeisistä tehtävistä.

Ryhmän johtajan oletukset, ryhmässä muodostuneet auktoriteetit ja tunnepitoiset vuorovaikutussuhteet määrittävät sekä ryhmän kehitysvaiheet että sen kulttuurin tyylin. Johtajille voidaan opettaa omien taipumustensa havaitsemista ja tiedostamista, varsinkin heidän mahdollista

taipumustaan johtaa ryhmää haitalliseen käyttäytymiseen ja taantuneisiin ryhmämielialoihin. Erityisesti jotain tiettyä tehtävää täyttämään muodostetuissa ryhmissä on vaarana, että johtajat eivät ole tietoisia emotionaalisista ansoista tai omista emotionaalisista taipumuksistaan. He saattavat siten tietämättään jouduttaa tunnepitoista kriisiä, eivätkä tiedä kuinka suhtautua äkkiä syntyvään kriisiin. Jotkut saattavat esimerkiksi itseluottamuksestaan ja itsekeskeisyydestään johtuen rohkaista alaisiaan suureen riippuvuuteen, mutta ovat valmistautumattomia käsittelemään realistisesti tällaista riippuvuutta. Johtaja ei tällöin joko pysty toimimaan alaisten kuvitelmiensä edellyttämällä tavalla tai hän edellyttää alaisilta alun perinkin enemmän kuin passiivis-riippuvaisia reaktioita. Hän kannustaa heitä käyttäytymään riippumattomammin tehden heidät tällä tavalla entistä ahdistuneemmiksi ja hämmentyneemmiksi. (Schein 1987. s. 183)

### 2.2.3 Oppimisteoria

Huvittavassa tarinassa kerrotaan joukosta simpansseja, joiden häkkiin asetettiin tikapuut ja tikapuiden harjalle banaaneja. Aina jonkin simpansseista noustua tikkaille banaaneja noutamaan, sai koko lauma vesisuihkun. Apinat inhosivat kastumista, joten ne oppivat nopeasti olemaan kiipeämättä. Laumasta poistettiin ajoittain vanhoja jäseniä ja tilalle tuotiin uusia. Uuden jäsenen havaittua banaanit ja noustua tikapuulle sai se suihkua kammoavalta laumalta kovan löylytyksen. Näin sekin oppi olemaan kiipeämättä banaanien perään. Aikanaan vesisuihkutus lopetettiin, mutta opitun käyttäytymisen tuloksena banaanit saivat olla rauhassa. Näin senkin jälkeen, kun laumassa ei enää ollut jäljellä ainoatakaan vesisuihkun kokenutta alkuperäistä yksilöä.

Scheinin esittämät sosiodynaaminen ja johtajuusteoria perustuvat väitteelle, että ”kulttuuri on opittua ja sitä voidaan ymmärtää vain kehityksellisen, dynaamisen oppimismallin avulla. Oppimisprosessi on monimutkainen siksi, että pikemminkin ryhmät kuin yksilöt oppivat. Oppimisen kohteena ovat kognitiot ja emootiot, eivätkä vain ulkoiset käyttäytymismallit.” (Schein 1987, s. 185) Kulttuurin oppimisen paradoksina on se, että yhdenlaista ahdistusta vähentäessään kulttuuri usein lisää muun tyyppistä ahdistusta, kuten esimerkin apinahäkin sakinhivutuskulttuurissa. Kastumisen aiheuttama ahdistus väheni, mutta tikapuulle nousemisesta muodostui tabu.

Schein esittää, että kulttuurilla on kaksi varsinaista oppimismekanismia, jotka eroavat rakenteellisesti toisistaan, koska niiden vaikutus oppimisen pysyvyyteen on erilainen. Ensimmäisen oppimismekanismien muodostavat positiiviset ongelmanratkaisutilanteet, jotka johtavat posi-



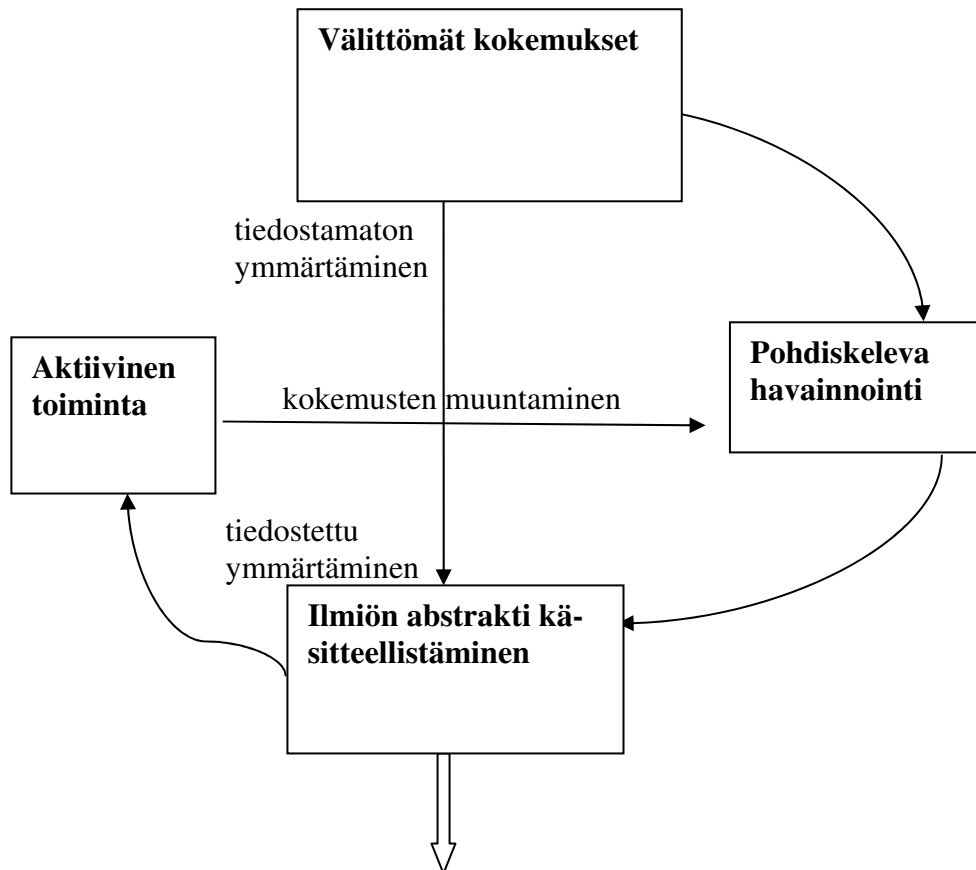
tiiviseen vahvistamiseen, mikäli yritetty ratkaisu toimii. Toisessa mekanismissa on kyse jännityksen, tuskan ja ahdistuksen välttämistilanteista, joissa kulttuurin jäsenet pyrkivät vähentämään epävarmuutta ja tekemään elämästään hallitumpaa ja ennustettavampaa. Välttämismekanismi johtaa positiiviseen vahvistamiseen vain, jos ahdistusta vähennetään onnistuneesti ja jos ahdistusta tuottavat seuraukset estetään.

Positiivisessa ongelmanratkaisutilanteessa oppimistulokset heijastavat tavoitteen saavuttamista tai koetun puutteen poistamista. Jos ryhmä yrittää kehittää uutta entistä paremmin ja se toteaa jonkin asian toimivan, tulee tuo asia positiiviseksi vahvistajaksi. Kun ongelmalle on löydetty ratkaisu, sitä käytetään todennäköisesti uudelleen seuraavalla kerralla saman ongelman noustessa esiin. Toimimattomista ratkaisuista luovutaan ryhmän nähtyä niiden epäonnistumisen. Toisaalta vain vähän aikaa toimiviin ratkaisuihin saatetaan paradoksaalista kyllä takertua kaikkein pisimpään. Jos jokin ratkaisu on toiminut jonkin aikaa, eikä voida tarkkaan osoittaa sen onnistuneen tai epäonnistuneen kausaalitekijöistä johtuen, jatketaan kokeiluja Scheinin mukaan paljon pidempään ratkaisun lakattua toimimasta kuin koko ajan toimineen ratkaisun ollessa kyseessä. Vaikka ratkaisu ei olekaan enää toimiva, menneen historian perusteella sen oletetaan alkavan jälleen toimia. (Schein 1987, s. 186-187)

Välttämisoppimisessa oppiminen vahvistuu kivun tai ahdistuksen vähetessä. Ryhmä oppii toisin sanoen toimimaan tavalla, joka estää tilannetta muodostumasta uudelleen kipua tuottavaksi tai luonnollista ahdistusta herättäväksi. Ahdistukseen liittyy pelkoa tunnettujen tai tuntemattomien tekijöiden tuottamasta uhasta ja vaihtelevassa määrin tietämättömyyttä siitä, mitä on tekeillä ja tulossa. Positiiviset ongelmanratkaisupyrkimykset suuntaavat huomion ongelmaan. Ahdistukseen perustuvalla oppimisella ei sen sijaan ole selvää kohdetta, kun ahdistuksen syytä ei tunneta. Yksilön tai ryhmän on pakko turvautua sattumanvaraiseen yrityserehdysoppimiseen, jossa on positiivista ongelmanratkaisutilannetta vähemmän mahdollisuuksia ennustaa, mikä voisi vähentää ahdistusta. Välttämisoppiminen on myös usein yhden yrityksen kautta oppimista. Jonkin toimiessa sitä toistetaan rajattomasti, vaikka kivun lähde ei olisikaan aktiivinen. (Schein 1987, s. 188-189)

Oppimisessa on Majjaliisa Rauste-von Wrightin mukaan kyse ennen kaikkea henkilökohtaisesta kasvusta ja kehityksestä ja oman persoonallisen teorian rakentamisesta todellisuudesta. Oppiminen lähtee omakohtaisen kokemuksen kautta. Keskeistä on pohdiskeleva havainnointi, joka muuttuu abstraktiksi käsitteellistämiseksi ja lopulta se muuttuu aktiiviseksi toiminnaksi. Kolb kuvaa oppimista syklimäisen prosessin avulla (ks. kuva 2), joka alkaa välittömistä kokemuksista ja etenee pohdiskelemaan havainnointiin ja abstraktin käsitteellistämisen kautta

aktiiviseen toimintaan. Kolbin kokonaisvaltainen oppiminen on tekemisen ja ymmärryksen avulla tapahtuvaa kokemuksen hankkimista sekä tiedon omaksumista. Oppimisprosessissa kokemus syntyy aktiivisessa tekemisessä ja syventyy arviointivaiheen aikana. Opittavan asian ymmärrys lisääntyy käsitteellistämisen ja uuden teorian soveltamisen yhteydessä. (Kolb 1984, ks. Peltoniemi 2007, s. 57)



Kuva 2. Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 1984)

Miettinen kritisoi Kolbin aikuiskasvatuksen perusteosta tieteellisten normien mukaista tarkastelua kestävämmäksi. Miettisen mukaan Kolb on yksinkertaistanut John Deweyn vuonna 1938 teoksessaan *Experience and Education* esittelemän oppimiskäsityksen kokemukselliseksi ”experiental” oppimiseksi. Miettinen katsoo Deweyn lähtökohtana olevan pikemminkin totuttujen toimintatapojen muuttumisesta johtuva ongelmatilanteen ratkaiseminen kokeellisen ”experimental” toiminnan avulla. Miettisen esittelemältä näkökannalta katsottuna alkuperäisellä käsityksellä näyttäisikin olevan enemmän yhteisiä piirteitä Scheinin oppimisteorian kanssa kuin Kolbin esittelemällä käsityksellä. (Miettinen 1998, s. 94)

Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan ihmiset ymmärtävät maailmaa ottamalla tietoa ympäristöstä ja yhdistämällä sen omiin malleihinsa ja käsityksiinsä jo olemassa olevien tieto-

rakenteidensa pohjalta. Oppija konstruoi eli rakentaa tietoa kokemustensa kautta, valikoi ja tulkitsee informaatiota ja jäsentää sitä aikaisempiin tietoihinsa ja näkemyksiinsä nivoutuneena. Jo opituista tiedoista, taidoista ja asenteista muovautunut kognitiivinen rakenne toimii perustana uuden tiedon käsittelylle ja tulkinnalle. Oppiessaan ihminen rakentaa jatkuvasti omaa käsitystään ympäröivästä maailmasta. Yksilökeskeisestä lähestymistavasta huolimatta konstruktivistinen oppimiskäsitys korostaa myös oppimisen sosiaalisen kontekstin merkitystä. Oppimiseen vaikuttaa paljon myös paikka ja ympäristö, oppiminen siis on tilanne- ja kulttuurisidonnaista.

Scheinin esittämät kulttuurin oppimismekanismit perustuvat vahvasti toiminnan tuloksista havaittuun palautteeseen, joka ohjaa ryhmän jäsenten valintoja ja toimintaa uusissa samankaltaisissa tilanteissa. Schein näkee samalla kulttuurin kollektiivisen ryhmäoppimisen tuloksena, jolloin kulttuurin oppimista on tarkasteltava useiden ainutlaatuisten yksilöiden yhteisenä oppimisprosessina. Schein ei kuitenkaan kiinnitä huomiota yksilön oppimismekanismiin tai -motivaatioon. Konstruktivistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen rakentaa jatkuvasti omaa käsitystään ympäröivästä maailmastaan. Kulttuurin oppimiseen ei siten välttämättä tarvittaisi ongelmatilanteita, vaan yksilö voisi omaksua vallitsevan kulttuurin yksinkertaisesti havainnoimalla ympäristöään, vertaamalla havaintojaan aiempiin kokemuksiinsa ja hankittuun tietämykseensä sekä lopulta yhdistämään oppimansa valmiisiin kognitiivisiin tiedonrakenteisiinsa. (Schein 1987, vrt. Rauste-von Wright – von Wright 1994, Soini 2001, Kirveskari 2003, Kivinen 2003, Peltoniemi 2007)

### **2.3 Kulttuurin ilmeneminen sotilasjohtamisen näkökulmasta**

Varjonen pitää edellytyksenä kulttuurin syntymiselle vahvassa organisaatiossa ryhmien yhdenmukaisuutta, pysyvyyttä, yhteisten kokemusten kestoa ja kiinteyttä, sekä johtamisen sopivuutta. Kulttuurin vahvuutta taas voi hänen mukaansa arvioida organisaation vallitsevan toiminnan perustana olevien yhteisten, tärkeiden perusoletusten lukumäärän ja levinneisyyden perusteella.

Varjosen mukaan yhtenäinen organisaatiokulttuuri kehittyy organisaation kaikkien jäsenten kohdatessa suunnilleen samat ongelmat, jokaisen jäsenen kommunikoidessa miltei kaikkien muiden kanssa ja kun kaikilla jäsenillä on yhteinen käsitys oikeasta ja yksimielisesti hyväksytystä käyttäytymisestä. Yhtenäisen kulttuurin muodostuminen on todennäköistä organisaation

perustamisvaiheessa, mutta myöhemmin vain, jos organisaatio säilyy pienenä ja paikallisena ja jos se pystyy säilyttämään tiiviit sosiaaliset siteensä ja yhtenäisen normijärjestelmän.

Asiantuntija-aloilla voi Varjosen mukaan kuitenkin syntyä pysyvästi selvästi erotettavia, yhtenäisiä kulttuureita, sillä jokainen ryhmä vaatii omaa historiaa ja kulttuuria. Asiantuntijaorganisaation ryhmä haluaa säilyttää identiteettinsä vertailemalla itseään muihin ryhmiin. Ryhmien väliset vertailut ja kilpailut voivat toisaalta synnyttää osakulttuureita, mutta ne voivat myös auttaa organisaation sisäisen yhtenäisen kulttuurin rakentamisessa ja säilyttämisessä. ”Isossa ja selkeässä organisaatiossa voi kuitenkin olla sellaisia periaatteita, joita ei esiinny muissa ympärillä olevissa kulttuureissa. Tämän valossa on oltava tarkkana osakulttuurien esiintymisen korostamisessa. Organisaation osakulttuurienkin keskellä voi olla yhteisiä kulttuuripiirteitä.” (Varjonen 2000, s. 48–49, vrt. Schein 1987)

Varjosen mukaan osakulttuurilla on myös suuri merkitys sotilasorganisaation toimintaan. Sotilasyhteisön kannalta onnistunut johtaminen johtaa yksimieliseen, vahvaan ja yhteiseen kulttuuriin. Epäonnistunut johtaminen taas saa aikaan ristiriitaisia tunteita, jolloin epäjohtonmukaisuus ja alakulttuurit lisääntyvät. Toisaalta kulttuurin hallittu joustavuus tai moninaisuus on tärkeää ympäristön muuttuessa. Alakulttuureita ei kuitenkaan kannata tarkoituksella synnyttää epäonnistuneella johtamisella. ”Organisaatiolla tulisi olla yhteisesti hyväksytty ja ymmärretty perusidentiteetti, joka sallii erilaisten työryhmien olemassaolon. Näissä ryhmissä voidaan lisätä koko organisaation tehokkuutta keskittämällä osaamista.” (Varjonen 2000, s. 50)

Johtamiseen kuuluu tekijöitä, joita ei käytännössä voida kovinkaan selvästi erottaa. Näistä tärkeimpinä Varjonen mainitsee vallan käytön, viestinnän ja päätöksenteon. Artikkelissaan Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt professori Aki-Mauri Huhtinen näkee vallankäytön liittyvän johtajuuteen, koska valta on osa johtamisen prosessia, kykyä vaikuttaa. Vallankäyttö liittyy hänen mukaansa uudella tavalla informaation keräämiseen, analysoimiseen ja välittämiseen. ”Perinteisestä ’kuri-johtamisesta’ on siirrytty informaatioajan teknologiseen sähköiseen ’kontrollijohtamiseen’.” (Huhtinen, käsikirjoitus s. 11)

Edellä käsitellyssä oppimisen teoriassa tapahtui muutos siirryttäessä behavioristisesta ihmiskäsityksestä konstruktivistiseen ihmiskäsitykseen. Puolustusvoimissakin otettiin käyttöön johtamisen uuden paradigman, ”erinomaisen johtamiskäyttäytymisen ilmiön” tärkeimpänä koulukuntana pidetyn transformationaalisen johtamisen malli, josta Vesa Nissinen väitöskirjassaan ja jatkotutkimuksissaan muokkasi syväjohtamisena tunnetun puolustusvoimien virallisenä johtajakoulutusohjelmaksi toimivan mallin. (Nissinen 2000)

Tilevin mukaan organisaation valtarakenne ylläpitää kulttuuriarvostuksia. Johtaminen, minäkuva ja motivaatio liittyvät monilla eri tavoilla toisiinsa. Motivoitumisprosessit perustuvat osittain minäkuvaan, joka on ihmiskuvan keskeinen rakenneosana. Johtaminen ja siihen liittyvät kannustejärjestelmät puolestaan vaikuttavat motivoitumiseen. Ihmisten itsearviointit ovat usein totuudenmukaisia, joten organisaation tutkiminen sen jäsenten minäkuvan kautta on mielekästä. (Tilev 1994, s.163) Johtaminen on organisoitua toimintaa ja siihen sisältyy aina tavoitteita, erityisesti kehittämistavoitteita, joiden kautta kulttuurin vaikutusmekanismeja voidaan parhaiten tarkastella. (Varjonen 2000, s. 52–53)

Organisaation jäsenten arviot omasta esimiehestään muodostavat Tilevin kulttuuriarvostuksissa johtamisen kannalta selvän voimakentän. Ihanne-esimiehen ominaisuudet riippuvat siitä, perustuuko motivaatio uran arvostukseen vai työn ulkoiseen arvostukseen, tosin ahkeruuden arvostus ei ole Tilevin mukaan riippuvainen siitä, mitä ihanteelliselta esimieheltä odotetaan. Kulttuuriarvostuksia tutkimalla ei voida suoraan arvioida työhön motivoitumistapojen sopivuutta organisaation tavoitteisiin. Saattaa olla, että ihmiset ovat työhön sopeutumisen kannalta tärkeämpiä kuin itse työ. (Tilev 1994, s. 163–164)

Minäkuva osoittautui Tilevin tutkimuksessa kulttuuriarvostusten sisältöä merkittävästi ohjaavaksi tekijäksi. ”Työhön motivoituminen ja minäkuva liittyivät toisiinsa kahdella tavalla: Uran arvostus liittyi kunnianhimoiseen, arvostusta odottavaan minäkuvaan ja ahkeruuden ja rehellisyyden arvostus liittyivät ahkeraan minäkuvaan.” (Tilev 1994, s. 164)

### 3. SOTILAALLINEN KRIISINHALLINTA

”Kriisinhallinta on monitahoinen prosessi, jonka tavoitteena on ongelma-alueen tilanteen rauhoittaminen ja tilanteen pitäminen rauhallisena. Parasta kriisinhallintaa on ennalta ehkäisevä toiminta. Tämä edellyttää kriisin syiden tunnistamista hyvissä ajoin ja myös niihin vaikuttamista. Kaikilla kriisialueilla lopullisena päämääränä on luoda pysyvä olotila, missä alueen perinteet huomioonottava demokratia toimii, asukkailla on asialliset ihmisoikeudet ja ihmisillä on turvalliset elinolosuhteet niin taloudellisesti kuin fyysisestikin.” (Kenraalimajuri Paavo Kiljusen puheesta Paasikiviseurassa Helsingissä 5.9.2006)

Ulkoministeriö määrittelee kriisinhallinnan kansainvälisen yhteisön toimiksi konfliktien estämiseksi ja rajoittamiseksi, osapuolten väkivallankäytön lopettamiseksi, aiheutuneiden tuhojen korjaamiseksi sekä kriisialueen turvallisuuden, vakauden ja yhteiskunnan toimintojen sekä oikeusjärjestyksen palauttamiseksi. Sotilaallinen kriisinhallinta on turvallisuuspoliittisista ja humanitaarisista syistä sotilaallisin keinoin tapahtuvaa kriisinhallintatoimintaa (rauhanturvaamista, sotilaallista väliintuloa ja tilanteen hallintaa). Toiminta tähtää ensisijaisesti vakauden ja turvallisuuden palauttamiseen ja säilyttämiseen kriisialueella, tavoitteena edellytysten luominen yhteiskunnan muiden toimintojen käynnistämiseksi.

Siviilikriisinhallinnalla tarkoitetaan ennaltaehkäisyyn, ratkaisuun ja jälkihoitoon sekä pelastustoimintaan liittyvää viranomaisyhteistyötä ja asiantuntija-apua. Siviilikriisinhallinnan päämääränä on tukea kriisialueiden kehitystä kohti demokratiaa, oikeusvaltioperiaatteiden ja ihmisoikeuksien edistämistä ja kunnioitusta, hyvää hallintoa sekä toimivaa kansalaisyhteiskuntaa. Myös muilla kuin hallitustenvälisillä järjestöillä on siviilikriisinhallinnassa tärkeä rooli. (Ulkoministeriön internet-sivut)

Käsite "sotilaallinen kriisinhallinta" on osiltaan ongelmallinen. Nykyisen rauhanturvaamislain 1 §:n ensimmäisen momentin sanamuodossakin käytetään sotilaallista kriisinhallintaa ja rauhanturvaamistoimintaa määritelmänä rinnakkain. Rauhanturvaamistoiminnalla ymmärretään perinteisesti YK:n peruskirjan kuudennen luvun mukaisia operaatioita erotuksena peruskirjan seitsemännen luvun rauhaanpakottamisoperaatioista. Kuudennen luvun operaatioihin tarvitaan aina voimassa oleva ja tosiasiallisesti noudatettu tulitauko sekä kriisin kaikkien osapuolien suostumus.

Seitsemännen luvun rauhaanpakottamisen käsite vastaa pääosin uudenaikaisiin, kylmän sodan aikakauden jälkeisiin kriiseihin. Kylmän sodan jälkeen maailma ei enää ole selkeän kaksinapainen ja alueellisten kriisien pelätään Clausewitzin oppien mukaisesti eskaloituvan holtittomasti, ellei niihin puututa ajoissa ja riittävällä voimalla. (Kts. de Waal 2003, s. 18–19) Niin sanotun sota synnyttää sotaa –hypoteesin vahva versio: ”Aikaisempien sotien perintönä on joukko selvittämättömiä asioita, jotka ovat seurausta epätäydellisistä tai heikosti toteutetuista rauhansopimuksista, viimeaikaisesta perinteestä ajaa poliittisia päämääriä sodan keinoin sekä aseita, kannattajajoukkoja ja tukijoita omaavien sotilaallisten yrittäjien läsnäolosta. Sodilla on myös taipumus levitä yli rajojen, kun naapurimaat sotkeutuvat toistensa konflikteihin.) Seitsemännen luvun operaatiot ovat luonteeltaan dynaamisempia ja aggressiivisempia, eikä niihin luonnollisestikaan tarvita osapuolten suostumusta saati tulitaukoa.

Kylmän sodan päättymisen jälkeen on myös rauhanturvaoperaatioiden luonne muuttunut. Kriisinhallinta terminä ilmentääkin yhtäältä sitä, että toiminnalla on useampia ja monipuolisempia tavoitteita kuin kylmän sodan ajan rauhanturvaamisessa. ”Aikaisemmin valtiot olivat kriisin osapuolia. Nykyisin yhä useammin osapuolina on erilaisia etnisiä ja uskonnollisia ryhmittymiä. Näistä osa voidaan luokitella terroristijärjestöiksi – rikollisiksi, joiden kanssa ei haluta neuvotella. Siitä huolimatta ne ovat de facto osapuolia, joita ei voida lopulta sivuuttaa.” (Kiljunen 2006)

Puolustusvaliokunta toteaa lausunnossaan vuodelta 2005, etteivät nykyajan kriisit kunnioita rajoja sotilaiden ja siviilien välillä, vaan että ne kohdistuvat kokonaisuun yhdyskuntiin. ”Kriisinhallinta edellyttää kansainväliseltä yhteisöltä yhtä hyvin sotilaallisten kuin siviilivälineidenkin käyttöä.” (Puolustusvaliokunnan lausunto 2005) Samassa lausunnossa todetaan, että kansainvälisistä organisaatioista Euroopan unionilla on käytettävissään ainutlaatuiset siviili- ja sotilasvoimavarat puuttua kriiseihin koko niiden elinkaaren ajan. Tässä puolustusvaliokunta näkeekin olevan EU:n suurimman lisäarvon kriisinhallinnassa.

Euroopan unionin piirissä sotilaallinen kriisinhallinta -termi on käytännössä vakiintunut tarkoittamaan niin sanottuja Petersbergin tehtäviä, jotka Amsterdamin sopimuksessa sisällytettiin unionin toimivaltaan 1.5.1999. Kyseisiin tehtäviin kuuluvat humanitaariset ja pelastustehtävät, rauhanturvaaminen sekä taistelujoukkojen tehtävät kriisinhallinnassa mukaan lukien rauhanpalauttaminen. (Puolustusvaliokunnan lausunto 2005) On mielenkiintoista huomata, kuinka kaikkivoipaiselta ja suorastaan ylimieliseltä kalskahtavan rauhaanpakottamisen sijasta sanamuodoksi on valittu huomattavasti nöyremmän ja diplomaattisemman kuuloinen rauhanpalauttaminen. Olettaisin sanavalinnan syynä olevan lähinnä ensimmäisen YK:n peruskirjan

seitsemännen luvun mukaisen operaation epäonnistumisen Somaliassa ja sen myötä rauhaanpakottamista terminä rasittavat negatiiviset mielikuvat.

Somalian operaation (UNOSOM II, 1993–1995) taustana oli YK:n yritys lopettaa pitkään jatkunut inhimillinen kärsimys ja siihen osallistui alun perin sotilaita kolmestakymmenestä maasta. Vaikka joukko palveli muodollisesti YK-komentajan alaisuudessa, vaikuttivat kansalliset intressit voimakkaasti operaation toteutukseen. Johtosuhteet eivät olleet selkeät, sillä komentajan oli hyväksyttävä antamansa käskyt kunkin kontingentin omassa johtoportaan. Yhdysvaltain joukot muodostivat pääosan UNOSOM II:n operatiivisesta voimasta, joten menestymismahdollisuudet hävisivät lopullisesti USA:n epäonnistuttua klaanipäällikön vangitsemisoperaatiossa 3. lokakuuta ja vedettyä joukkonsa pois. (Högström, teoksessa Cedergren 2005, s. 523-528)

Sotilaallisen voiman käytöllä on tosin myös saatu onnistuneita tuloksia. Balkanin kriiseistä Kosovon sota saatiin päättymään pakottamalla, kun Naton joukot 24. maaliskuuta 1999 aloittivat Jugoslavian pommittamisen ja huhti- ja toukokuussa kiihdyttivät ilmatoimia. Nato keskitti lähialueelle Albaniaan ja Makedoniaan myös lisää maavoimien joukkoja. (Visuri 2000, s. 113, 145-146) Jugoslavia taipui pian diplomaattiseen rauhanprosessiin ja hyväksyi rauhanehdot 3. kesäkuuta 1999. (Visuri 2000, s. 152) Jugoslavian operaatiossa Yhdysvaltain joukot muodostivat pääosan Naton voimasta. Saattaa olla, että rauhanpalauttamisesta puhuminen rauhaanpakottamisen sijaan johtuu osittain myös EU:n realistisesta arviosta omasta sotilaallisesta suorituskyvystään Yhdysvaltoihin verrattuna.

Perustuslakiluonnoksessa ehdotetaan Petersbergin tehtäviä laajennettavaksi sisältämään myös toimet aseidenriisunnan alalla, neuvonnan ja tuen sotilasasioissa, konfliktinestotoimet sekä konfliktin jälkeiset vakauttamistoimet. Laajennus sisältää myös mahdollisuuden tukea kolmansia maita edellä mainituissa tehtävissä terrorismin torjumiseksi näiden alueilla. Uudet Petersbergin tehtävät on listattu myös joulukuun 2003 Eurooppa-neuvostossa hyväksytyssä EU:n turvallisuusstrategiassa. (Puolustusvaliokunnan lausunto 2005)

Siviilikriisinhallinnan konseptin syntymistä kohti kulkenut kehitys on tapahtunut myös ongelmien ja epäonnistumisten kautta. YK:n rauhaanpakottamisoperaatio Somaliassa epäonnistui. Operaatio vakuutti, että pelkällä sotilaallisella voimalla ei voida aina saavuttaa edes tilapäistä rauhaa. On huomattu, että siviilikriisinhallintakonseptin liittäminen kriisinhallintaan mahdollistaa sotilaallista operaatiota ja perinteistä rauhanturvaamista paremmin myös koko operaation lopputulosten arvioinnin ja niihin vaikuttamisen. Siviilikriisinhallintakonseptin



kehittämiseen on vaikuttanut ennen kaikkea kansainvälisen yhteisön halu päästä eroon operaatioista, joissa rauhanturvaajat ovat muuttuneet liian pitkäkestoisen läsnäolon takia lähestulkoon osaksi kriisissä olevaa yhteiskuntaa, kuten kävi esimerkiksi Libanonissa ja Kyproksella. (Langinvainio 2005)

Sama vähittäinen sulautuminen kriisin ratkaisusta osaksi kriisiä on vaarana tapahtua Yhdysvaltojen johtamissa operaatioissa Afganistanissa ja Irakissa. Puutteellinen ja riittämätön siviilikriisihallinnan toimenpiteiden toteutettu sotilaallisen operaation jälkihoito saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa kriisialueen tai –valtion sisäisen konfliktin kierteeseen. Nopea ja menestyksekkäskin massiivisen sotilaallisen voiman käyttö murentaa yhteiskunnan peruspilarit ja sisäisen sosiaalisen järjestyksen ja ruokkii kasvavaa epävarmuutta, jolloin sotilaat joutuvat taistelutoimien jälkeen ja osittain niiden ohessa korvaamaan puuttuvat yhteiskunnalliset institutiot, esimerkiksi toimimaan poliiseina tai vanginvartijoina.

### 3.1 Toimintaympäristö

Monet entiset rauhanturvaajat, joiden kanssa olen keskustellut, ovat kritisoineet kriisinhallintajoukon johtamiskulttuuria, jopa ymmärtämättä täysin mitä termillä tarkoitetaan. Suoraan kysymykseen: “No minkälainen johtamiskulttuuri siellä oli”, vastataan: “Ihan hyvä, meidän oltiin kaikki kavereita siellä.” Kuitenkin jo seuraavassa lauseessa aletaan kertoa kauhutarinoita siitä, kuinka esimiesten käskyt olivat ristiriitaisia, asioita suoranaisesti salailtiin eikä kukaan tuntunut olevan selvillä kokonaistilanteesta. Oman kiinteän joukon, eli ryhmän ja joukkueen, johtaja koetaan hyväksi ja oikeamieliseksi, ongelmia aiheuttavat esimiesten esimiehet.

Joukkueenjohtaja saa käskynsä komppanian päälliköltä, jota kääntää komentaja ja niin edelleen kunnes lopulta päädytään hankalasti profiloitavaan johtoportaaseen, johon tyydytään viittaamaan epämääräisesti. Esimerkiksi: “Ne on taas keksinyt lisätä partiointia.” Myös tiedon välittymisessä ylemmiltä tasoilta koetaan olevan ongelmia. Komppanian puitteissa ei ongelmia koettu ilmenevän, vaan mutkatonta ja nopeaa tiedonkulkua jopa kiiteltiin. ”Silloin jos se on komppanian oma juttu, silloin tieto on riittävä, mut joskus ku tulee jostain esikunnista...silloin se saattaa tulla hyvinkin myöhään ja hyvinkin epämääräisesti.” (Haastattelu Kosovossa 5.10.2006)

Sotilasorganisaatio toimintaympäristönä asettaa johtajalle lisävaatimuksia, mutta toisaalta myös helpottaa johtamista. Käskyjä totellaan niitä kyseenalaistamatta ja tehtävä toteutetaan

tinkimättä. Toisaalta sotilasjoukkokin koostuu yksilöistä, joilla on itselleen ominaisia tarpeita ja niiden tyydyttämiseen kehitettyjä tyylejä sosiaalisissa tilanteissa. Joukko voi suorittaa tehtävänsä kasvonsa säilyttäen ulkoisesti näennäisen moitteettomasti, vaikka se olisi sisäisesti varsin ahdistunut, mikä heikentää väistämättä suorituskykyä ja lopullista tulosta. Johtajan pitääkin olla erityisen varuillaan kriisin oireiden ilmaantuessa pystyäkseen reagoimaan joukon kehitysasteen kannalta parhaalla tavalla. (Schein 1987) Suoranainen kieltäytyminen tai ulosmarssi ei kuulu sotilasorganisaation perinteeseen, mutta sosiaalinen paine voi näkyä esimerkiksi alaisten kieltäytyessä saunomasta tai ruokailemasta yhdessä johtajansa kanssa.

Koulutetut rauhanturvaajat osaavat vaatia johtajaltaan muodollisen pätevyyden ja ammattitaidon lisäksi analyttistä, sosiaalista ja emotionaalista pätevyyttä eli niin sanottua pelisilmää. Mutkikkaammaksi tilanne muuttuu silloin, kun rauhanturvaorganisaatio on jo toiminut jonkin aikaa ja ehtinyt luoda ja testata omia kulttuuri oletuksiaan. Uuden johtajan on saapuessaan johtamaan yhdessä toiminutta ryhmää kiinnitettävä erityisen paljon huomiota olemassa olevan kulttuurin ja ryhmäkehityksen vaiheen tiedostamiseen. Samalla johtaja joutuu itse käymään läpi uutena jäsenenä oman identiteettinsä ja tyyliensä muodostamisen sekä sosiaalisesti ja emotionaalisesti hyväksytyksi tulemisen. (Schein 1987)

Väistyvän johtajan jättämä perintö saattaa tuntua ahdistavalta ja vallitseva johtamiskulttuuri epätarkoituksenmukaiselta ja vieraalta, mutta radikaali muutos aiheuttaa alaisissa varmasti stressiä ja vieraantumisen tunnetta. Oman persoonallisuuden pitää toki antaa näkyä, mutta liian raju muutos aiheuttaa vastarintaa ja ahdistusta ja voi johtaa taantumukseen, mistä seuraa suoritustason lasku. Organisaation rakenne ja vakiintuneet rutiinit mahdollistavat tietysti määrin perustason säilyttämisen asioita johtamalla ihmisten johtajuuden sijaan. Sotilaallisen kriisinhallinnan vaativassa tehtäväkentässä pelkkä perustaso ei kuitenkaan voi olla riittävä.

Kosovossa joukkueenjohtajana palvellut Jukka-Ville Jääsalmi kertoi minulle kohtaamistaan ongelmista, joita aiheutti erilleen muusta komppaniasta sijoitetun joukkueen muodostama alakulttuuri. Suomalaisirlantilaisessa taisteluosastossa oli tapana käyttää päähineenä barettia. Ilmeisesti omaa erityislaatuisuuttaan korostaakseen alkoivat joukkueen jäsenet käyttää muista poiketen lippalakkia. Tämä huvitti tehtävät vastaanottanutta uutta joukkueenjohtajaa, kunnes joukkue siirrettiin takaisin komppanian yhteyteen. Päällikkö ei katsonut hyvällä eriävää varustusta ja barettia käyttämään pakotetut katsoivat etuoikeuttaan loukatun. Joukkueenjohtaja joutui hankalaan välikäteen ja koki tapahtuneen rasittaneen pitkään yhtenäisen ilmapiirin luomista. (Keskustelu Kaleva – Jääsalmi 15.4.2005)

Jos rauhanturvaorganisaatioissa on opittu partioinnin lisäämisen aina johtavan yleistilanteen rauhoittumiseen (ks. Schein 1987, s. 186-187: positiivinen ongelmanratkaisumekanismi), se toteaa välittömästi, milloin tällainen suhde lakkaa olemasta. Yleistilanteen kiristymisen on näkyvä, olipa syy mikä tahansa. Jos organisaatioissa on toisaalta opittu lisäämään näkyvyyttä partioinnilla, kun tilanteen hallinta ollaan menettämässä riittämättömän voimannäytön vuoksi (Schein 1987, s. 188-189: välttämisooppiminen), ahdistuvat vastuuhenkilöt aina jonkun ehdottaessa partioinnin vähentämistä ja haluavat pelata varman päälle jatkamalla tiheää partiointia.

Organisaatiolla ei ole mitään mahdollisuuksia testata välttämisooppimisen avulla menettäkö se tilanteen hallinnan vai ei partiointia vähentäessään, koska tällainen testaus olisi operaation kannalta liian riskaabelia. Niinpä Scheinin esittämien periaatteiden mukaisesti alun perin kipua synnyttävien tilanteiden välttämiseksi opitut oletukset vakiintuvat, vaikka alkuperäisiä kivun syitä ei enää olisikaan. Samalla tavoin kuin tällainen opittu käyttäytyminen voidaan yksilön persoonallisuuden tasolla nimetä suojamekanismeiksi, voidaan ajatella näiden ryhmän kulttuurin osien olevan sosiaalisia suojamekanismeja.

Esimerkkinä UNAMIR-operaatio (United Nations Assistance Mission for Rwanda) Ruandassa, jonka joukoilla ei käytännössä ollut partioinnin lisäämisen ohella muita keinoja puuttua hutujen tutseja vastaan suuntaamiin väkivaltaisuuksiin, sillä komentajana toiminut kenraaliluutnantti Dallaire pelkäsi näennäisen otteen höllentämisen seurauksena menettävänsä tilanteen hallinnan. Toisaalta UNAMIR joutui toimimaan YK:n turvallisuusneuvoston hyväksymien voimankäytön säännösten mukaan, jotka Dallaire koki varsin ahtaiksi ja operaation onnistumisen kannalta liian rajoittaviksi. Turvallisuusneuvosto pelkäsi Dallairen mukaan kriisin eskaloitumista rauhanturvajoukon ylireagoinnin seurauksena niin paljon, ettei se antanut joukolle sen komentajan pyytämiä toimivaltuuksia. Tosin Ruanda kuului sattumalta juuri tuolloin turvallisuusneuvostoon vaihtuvana jäsenenä ja silloisen hallituksen edustaja oli ymmärrettävästi haluton laajentamaan UNAMIR:in toimivaltuuksia käytännössä omaa hirmuhallintoaan vastaan. YK:n jäsenvaltioillakaan ei ollut halua asettaa suurta kontingenttia varsin vaaralliselta ja lopputulokseltaan kyseenalaiselta näyttäneeseen operaatioon. Tuloksena oli kansanmurha, joka Dallairen mielestä olisi voinut olla estettävissä. (Dallaire 2003)

Samanlaisia piirteitä on nähtävissä myös Darfurin kriisissä. Sudanin hallituksen tukemat islamistiset janjaweed-joukot terrorisoivat kristittyä kansanosaa. (Vrt. Interahamwe-miliisi Ruandassa, Dallaire 2003) Sudanin pohjoisosan janjaweed-taistelijat kokevat itsensä vahvasti etnisiksi arabeiksi ja halveksivat eteläosan mustiksi afrikkalaisiksi nimittämiään kristittyjä.

Tosin, aivan kuten Ruandassa, etnisyyttä on Darfurin alueella mahdoton todeta yksilön ulkoisista ominaisuuksista. (Prunier 2005)

### 3.2 Suomalainen joukko Kosovossa

”Perinteinen rauhanturvatyö kohtasi Balkanilla ylivoimaisia tehtäviä ja sotarikoksia tehtiin YK:n voimattoman rauhanturvajoukon silmien edessä. Yhdistyneiden Kansakuntien valtuuttamana NATO otti aikaisempaa suuremman roolin kriisinhallinnan kehittämisessä. Valmius puuttua entistä vaikeampiin kriiseihin kasvoi nopeasti, mutta samalla lisääntyivät myös osallistuville joukoille asetetut laatuvaatimukset.” (Pääesikunnan koulutusosaston päällikkö eversti Kalle Liesinen, esipuhe tutkimusraporttiin Lahdenperä – Harinen 2000) Suomalaiset olivat tottuneet toimimaan perinteisissä rauhanturvaoperaatioissa, joissa taistelevat osapuolet olivat päässeet jonkinlaiseen sopimukseen taistelutoimien lopettamisesta. Kosovossa ei mitään erillistä tulitaukolinjaa ollut, eikä todellista sopua taistelevien osapuolten välille ollut syntynyt. (Lahdenperä – Harinen 2000, s. 11. Ks. myös Visuri 2000)

Suomalaisen KFOR-pataljoonan muodostaminen aloitettiin Porin Prikaatissa ja Niinisalon YK-koulutuskeskuksessa heti tasavallan presidentin tehtyä päätöksen Suomen osallistumisesta monikansalliseen operaatioon. Osaston vahvuudeksi suunniteltiin alun perin 800 henkeä, mutta lopullinen vahvuus oli hieman vähemmän. Pataljoonan tiedusteluosasto siirtyi toimialueelle heinäkuun puolessavälissä 1999, osastoon kuuluivat pataljoonan komentaja, esikunnan keskeinen henkilöstö sekä yksiköiden varapäälliköt. Pataljoonan päällystöä ja erikoishenkilöstöä koulutettiin Suomessa Niinisalon koulutuskeskuksessa noin neljä ja miehistöä noin kolme viikkoa. Koulutuksen painopiste oli tiedusteluosalta saatujen tietojen mukaisesti partioinnissa, väkijoukon hallinnassa, kohteen eristämisessä ja etsinnässä, voimankäytösäännösten mukaisissa ammunnoissa sekä tietenkin miinaturvallisuudessa. Tärkeiksi aiheiksi koettiin myös tulkin käyttö ja neuvottelutaito, aina miehistötasoa myöten. Pääosa joukosta tunsivat toisensa varusmiehinä saamansa kansainvälisen valmiusjoukkokoulutuksen ja vuoden 1998 marraskuussa toteutetun joukkokokoonpanon mukaisen kertausharjoituksen kautta. Tämä helpotti tehtävän tiedustelua ja valmistelua sekä joukon koulutusta. (Lahdenperä – Harinen 2000, s. 7-9)

Suomalainen pataljoona lähetettiin osaksi Naton monikansallista Kosovo Force –joukkoa elokuussa 1999 tasavallan presidentin tehtyä 24.6.1999 päätöksen Suomen osallistumisesta operaatioon. Operaatiota aloitettaessa puolet pataljoonan henkilöstöstä oli saanut kansainvälisen valmiusjoukkokoulutuksen Porin Prikaatissa ja toinen puoli muodostui aiemmin Yhdistyneit-

ten Kansakuntien rauhanturvatehtävissä palvelleista reserviläisistä. (Lahdenperä – Harinen 2000, s. 7-8) Valmiusjoukkokoulutetut olivat pääsääntöisesti juuri varusmiespalveluksensa päättäneitä nuoria, YK-reserviläiset puolestaan selvästi vanhempia ja kokeneempia. Tämä koettiin operaation alussa jossakin määrin ongelmaksi. (Kosonen 2003)

### 3.3 Tilanne tutkimuksen kenttävaiheessa ja tulevaisuudessa

”Yleistilanne on pysynyt rauhallisena, mutta ilmapiiri on jännittyneen odottava. Suuret joukkokokoonnutumiset ovat edelleen sujuneet rauhallisesti. Poliittiset johtajat ja vaikuttajat ovat olleet edelleen näyttävästi mukana joukkokokoonnutumisissa. Suurimmat kokoonnutumiset ovat olleet sodan muistotilaisuuksia. Julkisuudessa on käsitelty paljon Serbian perustuslain valmistelua, joka määrittelee Kosovon osaksi Serbiaa. Uuden perustuslain vaikutus Kosovon tilanteeseen voi olla levottomuuksia provosoiva.” (Viikkoraportti 27.9.–6.10.2006)

”Kosovon yleistilanne on pysynyt rauhallisena, mutta ilmapiiri on jännittyneen odottava. Yleistilanteen odotetaan pysyvän rauhallisena, mutta jännittyneenä poliittisen epävakauden ja statusneuvotteluiden ratkaisevien vaiheiden vuoksi.” (Viikkoraportti 4.10.–12.10.2006)

Omat havaintoni Kosovon tilanteesta tutkimuksen kenttävaiheessa 4.-7.10.2006 tukevat viikkoraporttien antamaa kuvaa. Yleistilanne oli rauhallinen, mutta jännittynyt. Avointa vihamielisyyttä en kohdannut, mutta katukuvassa ihmiset eivät hymyilleet, eivätkä pikkulapset vilkuttaneet suomalaiselle sotilasautolle. Albaanit ja serbit näyttivät elävän jonkinlaisessa molemminpuolisen suvaitsemisen vaiheessa, eikä merkittäviä väkivallantekoja tai levottomuuksia tietääkseni sattunut.

Suomalaisen kriisinhallintajoukon komentaja eversti Arto-Pekka Nurminen epäili tämän näennäisen rauhan johtuvan osapuolten halusta odottaa YK:n erityislähettilään presidentti Ahtisaaren päätöslauselmaehdotusta Kosovon tilanteen ratkaisemisesta. Ahtisaaren ehdotus käsittelee molemmille osapuolille sangen tärkeitä ja vaikeita asioita, merkittävimpana kysymys Kosovon asemasta Jugoslavian maakuntana, autonomisena alueena tai suvereenina itsenäisenä valtiona. Kumpikaan osapuoli ei siis halunnut heikentää tulevia neuvotteluasemiaan profiloitumalla aggressiiviseksi levottomuuksien ja väkivallan lietsojaksi.

Kosovon maakunnan asema ratkaistaneen keväällä tai alkukesällä 2007 YK:n turvallisuusneuvoston päätöksellä, jolloin Martti Ahtisaaren ehdottama eräänlainen esi-itsenäisyys saattaa

vielä muuttua. EU on perimässä YK:n tehtäviä Kosovossa ja parhaillaan valmistellaankin EU:n suurinta kriisinhallintaoperaatiota. EU:n tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu turvallisuusneuvoston päätöksen toimeenpanon valvonta ja albaanien serbivähemmistöön suuntautuvien kostotoimien estäminen. Ahtisaari ehdottaa, että serbeille taataan esimerkiksi itsehallinnollisia serbikuntia ja kiintiöitä parlamenttiin. EU valvoisi, ettei serbejä sorreta eikä heidän luostareitaan häväistä.

Toinen EU:n tehtäväalueista olisi Kosovon oikeuslaitoksen kehittäminen ja valvominen. Kosovossa toimii tällä hetkellä tuhansia ulkomaisia UNMIK:in (United Nations Mission In Kosovo) työntekijöitä, jotka päätöksen jälkeen jättäisivät tehtävänsä EU:lle. Suuri osa työntekijöistä on poliiseja, joiden tehtäviä pyritään siirtämään myös Kosovon omille kehittyville poliisivoimille. EU:n suunnitteluoperaation johtaja Caspar Klyngen mukaan EU:n rooli tulee kuitenkin olemaan paljon rajoitetumpi kuin mikä YK:n rooli on ollut. Suunnitteluoperaation oikeusyksikön johtaja Satu Seppänen näkee johtovastuun siirtymisen EU:lle hyväksi. Hän katsoo Klyngen tavoin, että kansainvälisen yhteisön on aika alkaa tietyissä tehtävissä vähentää läsnäoloaan Kosovossa. (Vrt. Langinvainio 2005) Seppäsen mielestä EU pystyy toteuttamaan tämän ”takavasemmalle siirtymisen” pitkän aikaa Kosovossa toiminutta YK:ta paremmin. (Suominen 2007)

## 4. JOHTAMISKULTTUURI JOUKKUEISSA

Ensimmäisessä alaluvussa tutkin, voidaanko tutkimuskohteenani olleita joukkueita käsitellä Scheinin kulttuurimäärittelyn mukaisina ryhminä, joilla voi edes teoreettisesti esiintyä omaa kulttuuria, vai määräytyykö joukkueiden kulttuuri puhtaasti niiden viitekehyksen, komppanian raameissa. Lisäksi selvitän, voidaanko kriisinhallintajoukon joukkueiden sisäisiä ryhmiä käsitellä samaan tapaan, eli voiko itsenäistä kulttuuria esiintyä organisaatorakenteen mukaisen ryhmän tasalla.

Toisessa alaluvussa tutkin uudessa yhteisössä selviytymisen tyylejä. Yksilölle muodostuu Scheinin mukaan kolme selviytymisen perustyyliä: ystävällinen auttaja, looginen ajattelija ja peräänantamaton taistelija. Selvitän haastattelujen perusteella, mitä tyylejä joukkueenjohtajat käyttävät ja kyselytutkimuksen vastausjakaumia analysoimalla, mitkä tyylit ovat joukkueissa vallitsevia.

Kolmannessa alaluvussa paneudun vallitsevaan johtamiskulttuuriin. Tutkin joukkueissa vallitsevaa johtamiskulttuuria pääosin kyselytutkimuksen kautta. Joukkueiden johtamiskulttuuri muodostuu johtajan toimenpiteiden seurauksena ja ilmenee vaikutuksena alaisiin. Teen kyselyn tulosten perusteella laadullisia johtopäätöksiä ja tutkin myös ikätekijöiden vaikutusta vallitsevaan johtamiskulttuuriin.

Esitän tutkimuksen tulokset alaluvusta riippuen joko joukkue- tai kysymyskohtaisessa järjestyksessä, mutta joukkueiden keskinäinen järjestys on aina sama. Analysoin tuloksia niiden esittelyn yhteydessä ja teen myös jokaisen alaluvun loppuun yhteenvedon tulosten analyysistä.

### 4.1 Kulttuuri organisaatiotasolla

Scheinin mukaan kulttuurin esiintymisen edellytyksenä ryhmällä on oltava oma historiansa, ja lisäksi tilaisuus oppia ja vakiinnuttaa näkemys itsestään. Käsitelen tätä teemahaastattelun kysymyksellä 6. Miten kuvaisit joukkueen me-henkeä? ja joukkueen yhteistä historiaa ja sen jäsenten ryhmäidentiteettiä kartoittavalla kysymyksellä 11. Mikä oli ensimmäinen koko joukkuetta koskettanut merkittävä tapahtuma? Kyselytutkimuksessa joukkueen yhteishenkeä mittaavat kysymykset 60-67. Väitteet on muotoiltu siten, että ne korreloivat positiivisesti toivottavien ominaisuuksien kanssa. Toisin sanoen mitä vahvemmin vastaajat ovat väitteiden kans-

sa samaa mieltä, sitä vahvempi yhteishenki joukkueessa vallitsee. Teemahaastattelun kysymyksellä 7. Poikkeavatko ryhmät toisistaan? tutkin joukkueen kulttuurista poikkeavan erillisen johtamiskulttuurin esiintymistä ryhmätasolla. Esitän tulokset kysymys kerrallaan samassa joukkuekohtaisessa järjestyksessä.

#### 4.1.1 Joukkueiden yhteishenki

”Äijil o ihan hyvä me-henki päällä. Elikkä se on tekevät yhes asioita paljon ja harrastavat yhes ja...Sanotaan näin, että ne on varmaan kaikki joukkueet täynnä ne kokee, et on hienoo olla ykkös-, kakkos- ja kolmosjoukkueessa, mutta mä uskon, että kukaan ei pidä toistaan toisiaan parempana. Et niinku kaikki puhalletaan kumminki samaan hiileen niinku joukkueis. Niinku keskenään, elikkä komppaniaskin on hyvä me-henki.”

Haastateltava kokee joukkueen hengen ihan hyväksi, koska joukkueen jäsenet viettävät vapaa-aikaansaakin yhdessä. Hän ei usko kenenkään mieltävän omaa joukkuettaan muita joukkueita paremmaksi, vaan että joukkueen yhteisöllisyys muodostuu komppanian yhteisistä tavoitteista. Joukkueiden yhteisöllisyydestä muodostuu komppaniaankin hyvä henki. Joukkueen jäsenistä kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 10 henkeä seuraavasti:

Väittämät	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
60. Henkilöstön kykyjä käytetään monipuolisesti	1	2	0	6	1
61. Täällä voi luottaa ihmisiin	0	0	1	6	3
62. Täällä autetaan joukkueovereita	0	0	0	5	5
63. Täällä kannustetaan joukkueovereita	0	1	1	6	2
64. Esimiesten kanssa ollaan hyviä tuttuja	1	2	2	4	1
65. Niitä palkitaan, jotka ovat tehneet työnsä hyvin	1	3	2	3	1
66. Joukkueen ristiriidat ratkaistaan välittömästi	0	3	4	3	0
67. Uusille joukkueen jäsenille korostetaan aina hyvän yhteishengen merkitystä	2	1	1	3	3

Kysymyksen 62 jakauma on merkittävä, kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että joukkueessa autetaan tovereita. Myös muissa joukkueen jäsenten keskinäisiin suhteisiin painottuvissa kysymyksissä (61, 63) vastaukset korreloivat pääosin positiivisesti yhteishenkeen. Sen sijaan johtajaan painottuvissa kysymyksissä (60, 64, 65, 66, 67) vastausjakauma on selvästi tasaisempi. Joukkueen yhteishengen rakentuminen näyttää siis tapahtuvan enemmän jäsenten kuin johtajan kautta.



”Hyvä. Joukkueen sisällä on, ehkä välillä se vähän ailahtelee, mutta tällä hetkellä on sanotaan et tosi hyvä joukkuehenki. Enemmänki se on, että mollataan toisia joukkueita tällä hetkellä joukkueen sisällä. Mä sanoisin, että hyvä henki on kyllä ja parantunu alusta loppua kohti vielä...Kyllä kaikki mieluiten varmastikin ois juurikin tässä joukkueessa. Ja tässä leirissäkin vielä. Se asettelu on myöskin aika iso, että onko Villessä [Camp Villessä majoittuu suomalainen A-komppania] vai Alfassa [A-komppaniassa]. Että terve semmonen kilpailu. Tai kilpailu ja kilpailu, mutta ollaan mieluummin Alfassa kun Villessä.”

Toisin kuin edellä, tämä haastateltava kokee huomattavaa vastakkainasettelua ja kilpailuhenkeä joukkueiden välillä. Hän ei koe joukkueen yhteisöllisyyden muodostuvan komppanian kontekstissa, vaan puhtaasti joukkueiden sisällä. Hänen mielestään joukkuehenki ei alussa ollut yhtä hyvä, mutta että joukkueen jäsenet pitävät omaa joukkuettaan selvästi parempana. Mielenkiintoista kyllä, tämä oli ainoa kerta, kun haastatteluissa tuli esille majoittumispaikan merkitys. Keskusteluissa Kosovossa aiemmin palvelleiden rauhanturvaajien kanssa asia koettiin selvästi merkittävämmäksi. Esikunnan aluetta kutsuttiin halventavassa mielessä ”Pullamäeksi”. Joukkueen jäsenistä kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 16 henkeä seuraavasti:

Väittämät	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
60. Henkilöstön kykyjä käytetään monipuolisesti	1	3	2	5	5
61. Täällä voi luottaa ihmisiin	2	2	0	10	2
62. Täällä autetaan joukkueovereita	0	1	1	11	3
63. Täällä kannustetaan joukkueovereita	1	2	3	7	3
64. Esimiesten kanssa ollaan hyviä tuttuja	1	1	2	5	7
65. Niitä palkitaan, jotka ovat tehneet työnsä hyvin	2	2	4	3	5
66. Joukkueen ristiriidat ratkaistaan välittömästi	3	2	3	6	2
67. Uusille joukkueen jäsenille korostetaan aina hyvän yhteishengen merkitystä	2	2	2	5	5

Tässä joukkueessa vastaukset painottuvat edellisen joukkueen tavoin positiivisen korrelaation kautta toivottavan yhteishengen puoleen. Jakauma on edellistä joukkuetta tasaisempi, mikä selittyy vastausten kasvaneella lukumäärällä. Joukkueen yhteishengen rakentuminen näyttää tässäkin joukkueessa tapahtuvan enemmän jäsenten kuin johtajan kautta.

”Joukkueen me-henki on hyvinkin vahva. Siinä on yhdistäviä tekijöitä tälläset, että ollaan samaa saapumiserää...tarkotan reserviläisten suunnalta...palveltu jopa samassa tuvassa alokkaina, on siitä lähetty liikkeelle ja on yhteisiä kokemuksia...Sitten puhutaan kuitenkin pääjoukko on hyvinkin nuorta, mutta muutama vanhempikin taistelija löytyy sitten joukkoon, jotka antaa sellasta isällistä, tai äidillistä ohjausta vielä arkielämän kuvioissa ja se sitte kiinteyttää, että meidän joukkueessa kuunnellaan niin jokaista taistelijaa. Ja aina, jos

on asiaa, ni aina saa meikäläisenki ovelle tulla raapimaan että tuota. Se yhteenkuuluvaisuuden tunne, ni se ei enää kovin paljon voimakkaampi vois olla, muuten me käveltäis käsi kädessä täällä ruokalasta esimerkiks joukkueen briiffariin, että kaikki on sen puolen...Ei suoranaisesti, ei suoranaisesti myö ei olla yhtään sen parempi joukkue kun muutaan, mutta tuota meil on toimiva paketti ja me päästään sillä tosi hyviin tuloksiin.”

Haastateltava näkee vahvan yhteishengen muodostuneen jo yhdessä suoritettuna varusmiespalveluksen aikana ennen tuloa Kosovoon ja muutaman vanhemman taistelijan liittymisen jo ennestään ryhmäytyneeseen joukkoon vain lisännen kiinteyttä. Hän mainitsee yhteishenkeä kasvattavana tekijänä joukkueen hyvin toimivan sisäisen viestinnän. Hänen mielestään on tärkeää, että jokainen jäsen kokee tulevansa kuulluksi, myös johtajan taholta. Haastateltava ei myönnä joukkueensa jäsenten tuntevan itseään muita joukkueita paremmiksi, mutta vihjaa peitetysti, että paketti on ehkä toimivampi ja siten tulokset parempia kuin muissa joukkueissa. Joukkueen jäsenistä kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 21 henkeä seuraavasti:

Väittämät	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
60. Henkilöstön kykyjä käytetään monipuolisesti	0	5	6	9	1
61. Täällä voi luottaa ihmisiin	1	4	2	11	3
62. Täällä autetaan joukkueetovereita	0	1	3	9	8
63. Täällä kannustetaan joukkueetovereita	0	2	2	9	8
64. Esimiesten kanssa ollaan hyviä tuttuja	0	6	3	9	3
65. Niitä palkitaan, jotka ovat tehneet työnsä hyvin	2	4	6	5	4
66. Joukkueen ristiriidat ratkaistaan välittömästi	3	4	5	9	0
67. Uusille joukkueen jäsenille korostetaan aina hyvän yhteishengen merkitystä	1	0	2	9	9

Tässä joukkueessa vastaukset ovat selvimmin painottuneet hieman tai täysin samaa mieltä vaihtoehtoihin. Kuten komppanian kahdessa muussa joukkueessa, näyttää yhteishengen rakentuminen tässäkin joukkueessa painottuvan johtajan toiminnan sijaan jäsenten muodostamiin keskinäisiin suhteisiin. Haastattelussa nousi esille joukkueen jäsenten tunne siitä, että heitä kuunnellaan. Toimiva sisäinen viestintä näyttääkin olevan merkittävä tekijä joukkueen yhteishengen rakentumisessa

#### 4.1.2 Joukkueiden identiteetti

Scheinin mukaan pienryhmän identiteetin muodostumiseen vaikuttaa voimakkaasti ensimmäinen koko joukkoa koskeva tärkeäksi koettu tapahtuma, joka määrittää yhteisen tavan suhtautua ongelmiin sekä ahdistusta ja iloa aiheuttaviin tapahtumiin. Sotilaskielessä tästä tavasta

puhutaan joukkueen yhteisinä pelisääntöinä. Joukkueen johtajalla on tärkeä tehtävä yhteisten pelisääntöjen muodostumisessa, sillä johtaessaan hän luo samalla kulttuuria. Kysymys numero 11 kartoittaa juuri tätä aluetta.

”Kuukaus sitten joukkueen sielu semmonen vanha, mikä oli joukkuees, nii hänen kotiu-tumisensa. Murti jalkansa ja joutu pois. Se otti niinku, se oli niinku isoin asia mitä niinku täällä on tapahtunu joukkueelle. Se oli niinku joukkueen henki ja tukipilari...Se vaikutti joukkueeseen siten, että siit lähti huomattavan paljon kokemusta pois joukkueesta. Ja sa-notaan näin...Et aluks se oli tietenkin nyt totta kai pientä purnausta, koska sitä ei saatu pi-dettyä täällä millään tavalla. Mut kyl nyt sit on pikkuhiljaa ruvennu taantumaan.

...Ja sanotaan näin, että täällä on johtaminen hyvinkin erilaista kuin jossakin Suomessa tai vastaavas, koska täällä on hyvin yksinkertasia casejä, mitä meil on ja äärimmäisen yksin-kertasii tapahtumia ja vähän tapahtumii käytännös, nii et tääl ei niinku millään tavalla niinku sitä ite käytännössä sitä nii johtamista ei kovin hirveesti tuu, ni tää on enemmän niinku semmosta poliisitoimintaa. Osittain.”

Haastateltava nostaa ensimmäiseksi koko joukkoa koskeneeksi tärkeäksi tapahtumaksi henki-  
sesti tärkeän taistelijan poistumisen joukkueesta. Haastateltava kertoo lähdön syyksi jalan  
murtumisen haluten näin osoittaa, ettei kyseessä ollut henkilön omaksi syyksi katsottava vir-  
he, esimerkiksi alkoholin nauttiminen. Kotiinlähtö ei siis ollut rangaistus, vaan huonoa onnea.  
Tapahtumahetkellä joukkue oli palvellut kohdealueella samassa kokoonpanossa noin neljä  
kuukautta, eli melko pitkään. Saattaakin olla, että haastateltava puhuu tärkeimmästä koko  
joukkuetta koskeneesta tapahtumasta, eikä kysymyksen mukaisesta ensimmäisestä merkittä-  
västä tapahtumasta.

”No joukkueilta, ensimmäinen joukkueilta. Mä oon nyt ite puoli vuotta ollut täällä kohta,  
mut ensimmäinen joukkueilta meillä tais ollakin, se piettiin ehkä viikko, puolitoista viik-  
koo sen jälkeen, kun tultiin alueelle. Nii kyllähän se yhdistää jonkun verran kuitenkin,  
pääsee oleen äänessä ja tutustuun erilailla kun mitä tuossa ja on vapaalla ja saunomisen ja  
messin merkeissä. Kyllä mä sanoisin, että sehän se on, ensimmäinen.”

Haastateltava suhtautuu kysymykseen täysin edellisestä poiketen. Hän näkee rennon ja va-  
paamuotoisen joukkueillan merkityksen suureksi muodollisen palveluksen vastakohtana ja  
luonnollisesti ensimmäinen joukkueilta on identiteetin muodostumisen ja sosiaalisen ryhmäy-  
tymisen kannalta tärkein.

”No sanotaan toukokuun yheksäs päivä tuli nuorempi rotaatio, vaihtu joukkueesta noin  
puolet. Yheksäs päivä viietä tulin itsekin alueelle ja otin tehtävät vastaan...Elettiin vielä

muutama viikko etiäppäin ja meille tapahtu joukkueessa yks semmonen tai yhen taistelijan toimesta semmonen pien hasardi ei-operatiivisella puolella ja eli mies hölmöili ja tuota siinä sitten niinkun jokainen oli vähän varpaillaan, että mites tässä nyt tulis toimia ja itteki siinä sitten tuumailin sitä pitkään ja vietin muutaman unettoman yön. Jouduin sitten tietynlaisen ratkasun tekemään joukkueenjohtajana, mutta sen jälkeen niinku linja selkeyty joukkueessa. Sitten niinku ties, että tää kaveri on tällasta laatuaan ja tää on tätä mieltä, että sitä puitiin, sitä koko asiaa, asiaa siinä koko joukkueen kesken ja kuuntelin kaikkien mielipiteitä ja näin poispäin.”

Haastateltava mainitsee jälleen joukkueensa jäsenten kuuntelemisen ja yhteisesti keskustelemisen tärkeänä osana identiteetin muodostumista (vrt. edellinen kysymys yhteishengestä).

”[Vastaus jatkuu]...Se ei ollu ilonen asia, mutta se yhisti joukkuetta paljon ja joukkueen etua edisti kaikin puolin. Ni sehän oli semmonen niinku iso juttu, mutta siitäkin, se oli niin sanotusti näytön paikka niin ryhmänjohtajalle, kenen ryhmästä tää taistelija oli, niin se oli myös näytön paikka meikäläiselle, sille joukkueelle, kuka minä olen sitten niinku laatuaan, mitkä on mun toimintatavat.”

Haastateltava näkee edellisistä haastatelluista poiketen joukkueen identiteetin muodostuneen oman persoonansa ja johtamistoimintansa kautta. Hänen mielestään tärkein yhdistävä asia on joukkueen yhteisten pelisääntöjen eli ongelmien ratkaisun ja ahdistusta aiheuttaviin tilanteisiin suhtautumisen tapojen selkiytyminen.

#### **4.1.3 Kulttuuri ryhmätasolla**

Olen kiinnostunut siitä, miten kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä toimiva joukkue sijoittuu organisaatiotasolla johtamiskulttuurin kenttään. Toisin sanoen voiko joukkuetta alemmalla ryhmätasolla esiintyä omaa, joukkueen kulttuurista poikkeavaa erillistä johtamiskulttuuria. Tätä kartoitan teemahaastattelun kysymyksellä 7. Poikkeavatko ryhmät toisistaan?, jonka sisällytin haastatteluun Varjosen tutkimuksen perusteella.

”Hyvin pieniä poikkeavuuksii. Käytännös ku arkipäivän rutineis se ei poikke niinku käytännös mitenkään, koska ryhmät ei tee ryhminä hommia, vaan käytännös sekotetaan aina kaikki. Elikkä kaikki tekee kaikkien kanssa ja sit on josakin VCP [Vehicle Check Point] ja joku tämmönen eristysoperaatio ni tämmöses on sit ryhmittäin, mut ei oo mitään isompia poikkeemii. Kaikkiin pystyy luottaan hyvin ja kaikki hoitaa hommansa hyvin. Elikkä siin ei oo niinku tullu mitään isoja eroja. Totta kai erilaisii toimintatapoja on niinku

ryhmänjohtajil ja ryhmän varajohtajil, mut käytännös pääsääntösest kaikki ni pitää huolen hyvin äijistään ja hoitaa sen myös että ne jos on jotain käsketty ne tekee sen.”

Haastateltava ei näe ryhmätasoa organisatorisesti merkittävänä, koska palvelustehtävissä viitekehystenä toimii joukkue. Joukkueen sisällä ryhmiä sekoitetaan, joten isoja eroja ryhmien välillä ei voi vallita. Haastateltava myöntää ryhmänjohtajien ja –varajohtajien toimintatapojen välillä olevan eroja, mutta ei pidä niiden merkitystä oleellisena. Tärkeintä hänen mielestään on se, että hommat tulevat hoidetuksi. Haastattelussa aiemmin esitettyyn kysymykseen 1 vastatessaan hän tosin kertoo ottavansa päätöksiä tehdessään huomioon myös alaisensa persoonalliset ominaisuudet: ”Päätöksenteossa huomioidaan ihmiset hyvin ja siin on niinku ihmisten tarpeet ja asiat, niin ne menee niinku fifty-fifty.”

”Mmm...ei, ei poikkeaa. Ryhmiä sekoitellaan myös aika paljon, koska on lomilla aina osa ryhmästä, että saajaan ryhmät täyteen. Partiot tehään myöskin ryhmien kesken, ei sillai oo pietty, että aina on ryhmän sisänen partio. Tai että pelkästään tämä ryhmäkoostumuksessa tehään jotain. Et monesti ryhmän sisälläki miehet mieltii, että ketkä on omasta ryhmästä. Et kyllä ei, ei juurikaan. Johtajat on ehkä vähän, vähän omia persoonia, mutta sehän nyt on tommosta ihan luonnollista. Mut ei niinkö ryhminä ei, ei kyllä mitenkään erotu, että se on yksilöitä enemmänki.”

Haastateltavan näkemys ei poikkeaa edellisestä. Hän antaa joukkueesta kuvan työvoimapoolina, josta tilanteen mukaan kootaan tarvittava osasto ja sille johtaja organisatorisesta ryhmäjäosta välittämättä. Ryhmänjohtajat eroavat hänen mielestään luonnollisesti persoonallisilta ominaisuuksiltaan toisistaan, mutta ryhmät eivät.

”On. Ryhmien välillä on eri toimintatapoja ja se pääasiallisesti johtuu sitte ryhmänjohtajasta, heil on hieman erilaisia näkemyksiä jonkun asian suorittamisesta tai tehtävän suorittamisesta esimerkiks kaikki välttämättä ryhmänjohtajan valitsemat metodit ei oo ehkä mun mielestä ollu niitä parhaita mahdollisia, mutta miulle on kuitenkin merkinny enemmän se, että se tavote saavutetaan, päästään siihen tavoitteeseen ja tuota saadaan kaikin puolin homma rullaamaan. Mutta on tiettyjä ryhmiä ja vähän, vähän tietysti sitte katon ryhmänjohtajankin mielenlaadun, joka sitte suoraan säteilee ryhmään, ryhmään miten se toimii niin tota katon, että kenet laitan mihinkin sitten jos on, on joku keissi.”

Haastateltavan ajatukset poikkeavat huomattavasti kahdesta edellisestä. Hän näkee ryhmien erilaisuuden henkilöityvän ryhmänjohtajaan ja eroavuuksien ilmenevän erilaisina toimintatapoina. Ilmeisesti haastateltava pyrkii kahdesta muusta haastatellusta poiketen säilyttämään

joukkueensa toiminnassa mahdollisimman pitkälle olemassa olevan ryhmäjaon, jolloin ryhmillä on mahdollisuus päästä toimimaan yhdessä ja siten erilaistumaan.

#### **4.1.4 Yhteenvedo kulttuurista organisaatioasioilla**

Haastatteluissa tuli esille johtajien käsityksiä yhteishengen rakentumisesta joukkueissaan. Haastateltavien näkemykset erosivat joukkueiden jäsenten kilpailuhengestä ja paremmuudentunteesta puhuttaessa huomattavasti toisistaan. Vaikka yksi haastatelluista mainitsikin tässä yhteydessä myös muiden joukkueiden ”mollaamisen”, katsoivat kaikki kuitenkin joukkueen yhteishengen rakentuvan ensisijaisesti yksilöiden keskinäisen toveruuden kautta joukkueenjohtajan toimenpiteiden sijaan. Kyselytutkimuksen vastaukset tukevat tätä näkemystä.

Haastateltavien näkemykset ensimmäisestä koko joukkuetta koskettaneesta merkittävästä tapahtumasta poikkesivat huomattavasti toisistaan. Yksi haastateltavista nosti esille joukkueen tärkeän jäsenen, ”sielun” poislähdön, joka tapahtui joukkueen toimittua yhdessä noin neljän kuukauden ajan. Hän katsoi siis joukkueen identiteetin rakentuneen auktoriteettiasemaan nousseitten jäsenten varaan. Koko joukkuetta koskevia asioita on varmasti tapahtunut mainittua tapahtumaa edeltäneinä neljänä kuukautena, mutta haastateltava koki mainitsemansa asian tärkeimmäksi.

Toinen haastateltavista suhtautuu kysymykseen toisin, hän näkee ensimmäisen joukkueillan merkityksen identiteetin muodostumisen kannalta suurimmaksi ja katsoo siis vapaa-ajalla tapahtuvan sosiaalisen kanssakäymisen tärkeimmäksi joukkueidentiteetin rakentajaksi. Kolmas haastateltava näkee edellisistä poiketen joukkueen identiteetin muodostuneen johtajan persoonan ja johtamistoiminnan kautta. Hänen mielestään tärkein yhdistävä asia on joukkueen yhteisten pelisääntöjen ja tapojen selkiytyminen, samalla hän korostaa sisäisen viestinnän toimivuuden merkitystä identiteetin muodostumisessa. Kaikilla on lähtökohtaisesti erilainen suhtautumistapa ensimmäiseen koko joukkuetta koskeneeseen tärkeään tapahtumaan, joten joukkueiden identiteettien voidaan katsoa eroavan toisistaan.

Joukkueen sisäisten ryhmien eroista kysyttäessä haastateltujen näkemykset eroavat toisistaan. Kaksi haastateltavaa ei yleensä käytä johtamisessaan organisaation mukaisia ryhmiä, vaan kokoavat tehtävien toteuttamiseen minimaaliset projektiorganisaatiot välittämättä ryhmärajoista. Yhdessä joukkueessa haastateltava sen sijaan pyrkii käyttämään organisaation mukaisia ryhmäkokoontumiskohtia. Voidaankin sanoa, että pääsääntöisesti ryhmät eivät eroa toisistaan riit-

tävästi omanlaisensa kulttuurin muodostamiseksi, vaikka joissakin tilanteissa poikkeavuuksia olisi havaittavissa.

Tutkimustulosten valossa näyttäisi siltä, että SKJK:n A-komppanian jääkärijoukkueissa ilmenee toisistaan poikkeava ja erityislaatuinen johtamiskulttuuri, jolloin joukkueita voidaan käsitellä Scheinin tarkoittamina pienryhminä. Sen sijaan ryhmätasolla erillistä johtamiskulttuuria ei pääsääntöisesti esiinny, joten joukkueitasoa voidaan pitää organisaatiotasosta matalimpana, jolla erillistä johtamis- ja organisaatiokulttuuria kannattaa tutkia.

## 4.2 Yksilön sosiaalisen selviytymisen perustyyli

Yksilölle muodostuu Scheinin mukaan (1987, s. 164-167) uudessa ryhmässä kolme selviytymisen perustyyliä: ystävällinen auttaja torjuu aggressiivisuuden ja hallitsemisen tunteita, luo läheisiä suhteita muihin ryhmän jäseniin auttamalla ja tukemalla muita ja tukeutuu identiteettiään jäsentäessään auktoriteetteihin. Looginen ajattelija puolestaan tuntee olonsa hyväksi, kun ryhmässä käytetään järkeen ja ajatteluun perustuvia menettelytapoja, mutta tunteiden ilmaisut tekevät hänen olonsa epämukavaksi. Looginen ajattelija haluaa ryhmän roolien seuraavan tiukasti muodollista organisaatorakennetta. Peräänantamaton taistelija tuntee olonsa hyväksi ilmaistessaan aggressiivisia ja hallitsemiseen liittyviä tunteitaan ja pyrkii jäsentämään identiteettiään ja käsittelemään ahdistustaan testaamalla ihmissuhteita, kilpailemalla, kyseenalaistamalla ja vastustamalla muita jäseniä, erityisesti auktoriteettihahmoja. Jokainen yksilö pystyy käyttämään kaikkia näitä tyyliä tilanteesta riippuen erilaisin painotuksin, mutta useimmat kehittävät itselleen luonteenomaisen perustyylin, johon tukeutua tuntiessaan ahdistusta ihmisten välisissä tilanteissa.

Tutkin yksilön selviytymistyyliä joukkueenjohtajan näkökulmasta teemahaastattelun kysymyksillä 1. Huomioidaanko päätöksissä ihmisten erilaisuus ja tarpeet riittävän hyvin – ratkaisevatko asiat enemmän kuin ihmiset? ja 8. Kerro joku tyypillinen esimerkki vallan käytöstä, joka toistuu usein ja kuvaa joukkueitasi tai komppaniaa hyvin. Joukkueen jäsenten näkökulmasta selvitän eri selviytymistyyliä käyttävien jäsenten osuuksia joukkueista kyselytutkimuksen kysymyksillä 20, 21, 22, 23, 24, 28, 32, 34, 35 ja 38. Ystävällisen auttajan tyyliä käyttävillä positiivinen korrelaatio ilmenee kysymyksissä 20, 21, 22, 23, 28 ja 34. Loogisen ajattelijan tyyliä käyttävillä positiivinen korrelaatio ilmenee kysymyksissä 24 ja 32. Peräänantamaton taistelija –tyylin positiivinen korrelaatio ilmenee kysymyksissä 35 ja 38, negatiivinen korrelaatio puolestaan kysymyksissä 20, 22 ja 23. On huomattava, että yksilöt käyttävät tilan-

teesta riippuen kaikkia tyylejä, mutta selvitan tutkimuksellani, onko joukkueiden välillä jäsenten luonteenomaisissa tyyleissä mainittavia eroja. Esitän tulokset alaluvusta 4.1 poiketen joukkue kerrallaan, jotta lukijan on helpompi vertailla joukkueita keskenään. Joukkueiden järjestys on edellisen alaluvun mukainen, haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi peitän joukkueiden nimet.

#### 4.2.1 Joukkue X

”Päätöksenteossa huomioidaan ihmiset hyvin ja siin on niinku ihmisten tarpeet ja asiat, niin ne menee niinku fifty-fifty. Tääl ei niinku siin mieles oo semmosta tilannetta että se niinku koko ajan niinku rasittaa toinen toistaan, koska töitä ei oo niin kauheesti. Ja se päätöksenteko mitä on ni on tällä hetkellä hyvin kevyitä tapahtumia...Ja aina oon pyrkiny ottaa molemmat huomioon siinä.”

Haastateltavan vastaus on kuin suoraan ohjekirjasta, hän kertoo ottavansa huomioon niin asiat kuin ihmisetkin. Haastateltava vaikuttaa olevan haluton tuomaan esiin ongelmakohtia omassa päätöksenteossaan, syynä saattaa olla epävarmuus anonymiteetin säilymisestä ja siitä seuraavat mahdolliset jälkitoimet ”huonoksi” paljastuvaa joukkueenjohtajaa kohtaan. Korostin haastatteluiden alussa raportoivani tulokset siten, että yksityisyys säilyy. En ollut ennen Kosovon teemahaastatteluita haastatellut ketään tieteellistä tutkimusta varten, joten kokemuksen puutteesta johtuva tietty epävarmuus saattoi myös vaikuttaa asiaan haastattelutilanteessa. Haastateltava ei selvästi tuntenut oloaan kotoisaksi puhuttaessa päätöksenteosta, mutta vallankäyttö aiheena tuntui olevan hänelle mieluisampi:

”Se on käytännös siten, että ihan normaalit käskytykset ja jos joku vallankäyttö niin mä, tulee esimerkiks joku löytö jossain, se on sitte mitä tehdään. Esimerkiksi joku rattijuoppo jos löytyy tuolta. No toisaalta se ei oo meiän homma ottaa heitä kiinni. Siin vaa mä voin käskee, esimerkiks että se otetaan kiinni, jos nään parhaaks ja sit käytännös mikä arkipäiväs on ni vallankäyttö... jos ei niinku operaatioon mut yleensäkin niinku miten käytetään niinku valtaa. Se, että joukkueenjohtaja voi antaa joukkueelleen äijille omii rangaistuksii, niinku sisäisiä. Ja sit myös et antaa taas ryhmänjohtajat omille äijilleen. Se on niinku sitä vallankäyttöä käytännös.”

Haastateltava mieltää käytännön vallankäytön johtajan alaisilleen määräämiksi sanktioiksi. Hän ei kysymyksen 7 vastauksessa näe ryhmätasoa merkittävänä operatiivisten tehtävien hoidon kannalta, koska ”ryhmät ei tee ryhmänä hommia, vaan käytännös sekotetaan aina kaikki.”



Rankaisussa ryhmänjohtajilla on kuitenkin haastateltavan mielestä tärkeä kurinpidollinen tehtävä. Haastateltava vaikuttaakin olevan luonteenomaiselta perustyyliiltään peräänantamaton taistelija, hän tuntee selvästi olonsa hyväksi ilmaistessaan hallitsemiseen liittyviä tunteitaan.

Väittämät	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
20. Työskentelen mielelläni ryhmässä	0	1	1	3	5
21. Ihminen pyrkii toiminnassaan etsimään sopusointua luonnon kanssa	0	2	3	5	0
22. Yhteistyöstä seuraa ystävyys	1	1	2	4	2
23. Ihmisten erilaisuus parantaa ihmissuhteita	0	3	4	2	1
24. Ihmisen onnistuminen elämässä näkyy parhaiten työuralla etenemisenä	2	5	1	2	0
Kuinka tärkeää on olla työpaikalla	Ei lainkaan	Ei kovin	En osaa sanoa	Melko	Erittäin
28. Avoin	1	2	1	5	1
32. Pidättyväinen	1	4	5	0	0
Työn ominaisuudet					
34. Esimiehen tuki	0	1	0	7	2
35. Mahdollisuus edetä työuralla	0	2	1	5	2
38. Työn itsenäisyys	0	5	1	4	0

Joukkueen jäsenten vastausjakaumissa huomio kiinnittyy kysymysten 20 ja 34 vastausten painottuminen samaa mieltä – ja tärkeää –suuntaan. Kysymyksen 24 kohdalla vastaajat olivat selvimminkin eri mieltä väittämän kanssa. Positiivinen korrelaatio kysymyksissä 20 ja 34 viittaa ystävällinen auttaja –tyyliin, joka siis näyttää vallitsevan vastaajajoukossa ominaisimpana. Kysymyksen 24 negatiivinen korrelaatio puolestaan viittaa siihen, että joukkoon sisältyy vähemmän loogisen ajattelijan perustyylin luonteenomaisimmakseen tuntevia jäseniä.

#### 4.2.2 Joukkue Y

”[Päätöksissä huomioidaan] ehkä asiat, siinä mielessä, että ne pitää saada hoiettua, kumminkin käskyt tulee. Mut sitte, kyllähän niitä pyritään siihe, että asiat hoietaan semmosilla ihmisillä, jotka osaa jotain tiettyjä juttuja vähän enemmän ja on parempia niissä. Pyritään, että he sais sitte taas hoitaa ne, ja ne, jotka taas ei tiettyyn asiaan sovellu niin hyvin nii sitte ei siihe laiteta. Esimerkiks englannin kielen taito ei oo kaikilla nii hyvä, et pystyis kanssakäymään sitte paikallisten kanssa tai tulkkien kanssa englanniks, nii ei niitä nyt iha varta vasten sit laiteta hoideta tämmösiin, kielitaitoa oikeen kovasti vaativiin tehtäviin. Sekä että, kyllä asiat ehkä enemmän, koska ne pitää kumminkin saada tehtyä. Mut pyritään mahdollisimman paljon sitte taas, että mitkä on resurssit ja mahdollisuudet.”

Haastateltavalla on käytännöllinen suhde käskytykseen, asiat pitää saada hoidettua. Hän näkee päätöksentekoon liittyen alaistensa persoonallisista ominaisuuksista tärkeimpinä tiedolliset ja taidolliset ominaisuudet. Jos edellisen haastateltavan ihmiskäsitys vaikutti kontrolloivan kurinpidon ja rankaisemisen korostamisen myötä jonkin verran behavioristiselta, antaa tämä haastateltava viitteitä ihmiskäsityksensä konstruktivistisuudesta. Saattaa nimittäin olla, että haastateltava ei näe eroja alaistensa älykkyydessä, motivaatiossa ja asenteessa hänen uskoessaan kaikkien pyrkivän aina tekemään parhaansa. Tällöin ainoana perusteena tehtävien jakamiselle olisi tarvittava kyvykkyys, esimerkiksi haastateltavan mainitsema englannin kielen taito.

”Joo...no operatiivinen...menee yleensä aika jämäkästi...Vaikka...etsintään saajaan tehtävä komppanian päälliköltä tai ylemmästä esikunnasta tai sit joukkueenjohtaja on ite kartottanu etsinnän. Sit yleensä otetaan ryhmänjohtajat kokoon, kirjuri kokoon...Niille käskytetään tehtävät, esitellään kohde ja kerrotaan taustatiedot siitä ja ja he saa siitä ite selvittää asiat...mitä siihen tarvii ja onko heillä omia ehotuksia. Sitte vähän aikaa antaa mieltiä ja sit koko joukkue kokoon, yhteinen briiffi, joukkueenjohtaja kertoo...mitä tehään ja ketkä toimii ryhmänjohtajina...ja vastaavaa. Ja sen jälkeen sitte on, että ryhmänjohtajat, otta-kaa pumpput haltuun ja ohjeistakaa määrääjat.”

Haastateltava kuvailee tyypillisen esimerkin sotilasorganisaation hierarkkisesta komentotiestä vastaten suoraan esitettyyn kysymykseen. Toki käskytyjärjestys ja johtaminen alijohtajien kautta on rakenteena varsin selvä kaikille sotilaallisesti järjestyneeseen organisaatioon perehtyneille, mutta mielenkiintoiseksi esimerkin tekee haastateltavan kuvaama rinnakkaisen suunnittelun prosessi. Joukkueenjohtaja antaa aluksi esikäskyn ryhmänjohtajille, jotta he saavat aikaa oman osuutensa suunnitteluun. Joukkueenjohtaja kuuntelee myös alaistensa ehdotuksia ja ideoita, jonka jälkeen hän antaa kootusti käskyn koko joukkueelle.

”[Vastaus jatkuu]...Mut sitte kaikki off-duty, ni sama se on, missä sitä istutaan ja briiffarissa ei sitte oo mitään. Kyllä sen jokainen ymmärtää ehkä, mihin se raja menee sitte, jos niinkö paskaa puhutaan ja sillai ja ja olutta otetaan, että se on hyvin vapaata...Kyllä kaikki yleensä aina ymmärtää, että puhutaan työaikaan operatiivisista puuhista.”

Haastateltava ottaa esille myös vapaa-aikana tapahtuvan ”off-duty” viestinnän, jolloin keskustelu on tasavertaisempaa ja vapaata. Joukkueenjohtajan rooli operatiivisessa palveluksessa on olla tiukka suoranainen esimies ja vapaa-ajalla rennompia toveri, jonka kanssa on helppo keskustella. Haastateltava ei näe ongelmia joukkueen jäsenten suhtautumisessa johtajan eri rooleihin. Haastateltavalle luonteenomaisin tyyli näyttäisi haastattelun perusteella olevan ystäväl-

linen auttaja. Hän ei viittaa kertaakaan rankaisemiseen eikä johtajan hallitsevan aseman korostamiseen, mutta painottaa johtajan auktoriteettiasemaa operatiivisissa tilanteissa. Hän korostaa myös johtajan läheisiä suhteita alaisiinsa ja ryhmänjohtajien johtamistoiminnan tukemista antamalla aikaa, keskustelemalla ja kuuntelemalla.

Väittämät	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
20. Työskentelen mielelläni ryhmässä	1	2	2	2	9
21. Ihminen pyrkii toiminnassaan etsimään sopusointua luonnon kanssa	2	3	6	3	2
22. Yhteistyöstä seuraa ystävyys	4	4	2	5	1
23. Ihmisten erilaisuus parantaa ihmissuhteita	3	1	6	4	2
24. Ihmisen onnistuminen elämässä näkyy parhaiten työuralla etenemisenä	6	6	1	1	2
Kuinka tärkeää on olla työpaikalla	Ei lainkaan	Ei kovin	En osaa sanoa	Melko	Erittäin
28. Avoin	1	3	5	5	2
32. Pidättyväinen	0	7	3	4	2
Työn ominaisuudet					
34. Esimiehen tuki	1	0	2	5	8
35. Mahdollisuus edetä työuralla	0	1	2	8	5
38. Työn itsenäisyys	0	3	2	4	6

Joukkueen jäsenten vastausten jakaumat painottuvat positiiviseen suuntaan selvimmin kysymyksissä 20, 34 ja 35. Negatiiviseen suuntaan painottuvat selvimmin kysymysten 22 ja 24 vastausjakaumat. Positiivinen korrelaatio kysymyksissä 20 ja 34 viittaa ystävällinen auttaja –tyyliin ja kysymyksessä 35 peräänantamattomaan taistelijaan. Negatiivinen korrelaatio kysymyksessä 22 viittaa niin ikään peräänantamaton taistelija –tyylin vallitsevuuteen, kysymyksen 24 kohdalla se taas indikoi loogisiksi ajattelihoiksi itsensä tuntevien vastaajien vähäistä määrää.

#### 4.2.3 Joukkue Z

”Tietyissä suhteissa katon henkilön ominaisuuksia, että onko se kykenevä suorittamaan jostain tiettyä, tiettyä tehtävää...oli se sitte partiointitehtävää tai tiedustelutehtävää, niin löytyy sellasia mie..henkilöitä, joita ei, ei yksinkertaisesti pysty laittaan henkilökohtasten...ominaisuuksiensa takia tota tiettyihin tehtäviin. Mutta poikkeuksiakin on ja tietyst miestä pitää ja naista pitää vähän aina koetella, että se saattaa kuitenkin löytyä se kyky toimia, mutta tuota kyllä otan huomioon tämmöset ominaisuudet sun muut tuota ihan henkilön tarkkuudella aina huomioon. Ku teen esimerkiksi joukkueen tehtävälisteriä vastavia.”

Haastateltava suhtautuu realistisesti alaisiinsa. Hän näkee heidät yksilöinä, joiden persoonalliset ominaisuudet saattavat joskus muodostaa esteen tehtävän menestyksekkäälle toteuttamiselle. Hän kertoo myös koettelevansa joukkueensa jäseniä antamalla heille vaativia tehtäviä ja kehittämällä näin heidän kyvykkyyttään. Haastateltava luo läheisiä suhteita alaisiinsa ja tukee ja kannustaa heitä. Hän testaa myös alaisiaan ja haastaa heidät voittamaan itsensä ja kehittämään itseään. Haastateltava näyttääkin käyttävän sekä ystävällisen auttajan että peräänantamattoman taistelijan tyyliä.

”No, tämmönen suoraan, suoraan niinku arvoillahan tääl ei sinänsä pelata, ollaan niinku samassa liemessä kaikki, mutta tuota sillon kun se on se käskemisen hetki, niin kaikki kuuntelee allekirjottanutta. Annan taas ryhmänjohtajille sitte esimerkiks potin...käskeä ryhmäänsä. En kuuntele, mitä he käskevät, oon vaan varmistunu siitä, että ryhmänjohtajilla on tehtävä selvä ja näin pois päin, että kyllä se valtaprosessi siinä menee ihan niinkun normaalisti armeijassa. Eikä, eikä siin oo poikkeuksia. Mutta niinku meillä täällä ei ketään herrotella, ei ryhmän sisällä, ei joukkueen sisällä. Hieman sitten korkeampia viskaaleita, esim. komppanian päällikköä niin asianmukaisesti kuitenkin, että ei olla ihan kalakavereita.”

Haastateltava ei nauti kontrolloivasta hallitsemisen tunteesta, vaan hän antaa ryhmänjohtajille liikkumavaraa ja mahdollisuuden itsenäiseen johtamiseen. Joukkueen tasolla ei vielä esiinny ulkoisen auktoriteetin merkkejä, haastateltava nostaa esimerkiksi herroittelun, vaikka suhtautuminen auktoriteettiin muuttuikin sosiaalisen etäisyyden kasvaessa. Haastateltava kokee tämän hyväksi ja katsoo pystyvänsä johtamaan joukkuettaan sisäisellä auktoriteetillaan. Haastateltava kokee siis suhteensa alaisiinsa ensisijaisesti toverilliseksi.

Väittämät	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
20. Työskentelen mielelläni ryhmässä	2	1	1	6	11
21. Ihminen pyrkii toiminnassaan etsimään sopusointua luonnon kanssa	0	1	11	5	4
22. Yhteistyöstä seuraa ystävyys	0	8	3	9	1
23. Ihmisten erilaisuus parantaa ihmissuhteita	0	4	5	10	2
24. Ihmisen onnistuminen elämässä näkyy parhaiten työuralla etenemisenä	7	5	7	2	0
Kuinka tärkeää on olla työpaikalla	Ei lainkaan	Ei kovin	En osaa sanoa	Melko	Erittäin
28. Avoin	1	2	1	8	9
32. Pidättyväinen	1	8	5	5	2
Työn ominaisuudet					
34. Esimiehen tuki	0	1	1	12	6
35. Mahdollisuus edetä työuralla	0	1	2	13	5
38. Työn itsenäisyys	0	7	2	11	1

Vastausjakaumat painottuvat positiiviseen suuntaan selvimmin kysymyksissä 20, 28, 34, 35 ja negatiiviseen suuntaan vahvasti kysymyksessä 24. Positiivinen korrelaatio kysymyksissä 20 ja 34 viittaa ystävällinen auttaja –tyyliin ja kysymyksessä 35 peräänantamattomaan taistelijaan. Negatiivinen korrelaatio kysymyksessä 24 taas viittaa loogiseksi ajattelijoiksi itsensä tuntevien vastaajien vähäiseen määrään. Kaksi vastaajaa on täysin eri mieltä työskentelen mielelläni ryhmässä –väittämän kanssa, mikä näyttäisi tukevan peräänantamattoman taistelijan perustyylin käyttöä.

#### **4.2.4 Yhteenveto selviytymisen perustyyleistä**

Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että SKJK:n A-komppanian jääkärijoukkueiden johtajien luonteenomaisimmat sosiaalisissa tilanteissa selviytymisen perustyyli ovat ystävällinen auttaja ja peräänantamaton taistelija. Kumpaakin tyyliä edustaa yksi joukkueenjohtaja ja yksi eräänlaista kahden tyylin sekoitusta. Joukkueen jäsenten käyttämistä tyyleistä tärkeimmäksi nousi ystävällinen auttaja, jonka käyttöön viittaavia vastauksia esiintyi jokaisessa joukkueessa. Peräänantamattoman taistelijan tyylin käytöstä esiintyi merkkejä kahdessa joukkueessa. Jokaisessa joukkueessa ilmeni myös merkkejä loogisen ajattelijan tyylin käytön suoranaisesta vierastamisesta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella suomalaisen kriisinhallintajoukon operatiivisissa joukkueissa vallitsevana Scheinin käsityksen mukaisena perustyylinä näyttäisi olevan ystävällinen auttaja. Joukkoon lukeutuu myös peräänantamattoman taistelijan tyylin itselleen luonteenomaisimmaksi tuntevia taistelijoita, mutta jostakin syystä loogisen ajattelijan tyyliä ei tutkimusjoukossa käytetä. Looginen ajattelijatuntee olonsa hyväksi käytettäessä järkeen ja ajatteluun perustuvia menettelytapoja, mutta tunteiden ilmaisut tekevät hänen olonsa epämuokavaksi. Looginen ajattelijatuntee haluaa myös ryhmän roolien seuraavan tiukasti muodollista organisaatorakennetta. Saattaa olla, että kriisinhallintatehtäviin ei mielellään hakeudu kaavamaisesti ajattelevia ihmisiä tai sitten vaativassa kriisinhallinnan ympäristössä paineen ja stressin alla pienryhmässä toimiminen on saanut loogiset ajattelijat muuttamaan tyyliään tilapäisesti tai pysyvästi.

### 4.3 Vallitseva johtamiskulttuuri

Joukkueiden johtamiskulttuuri muodostuu johtajan toimenpiteiden seurauksena ja ilmenee vaikutuksena alaisiin. Tutkin joukkueissa vallitsevaa johtamiskulttuuria pääosin kyselytutkimuksen kautta tekemällä kyselyn tuloksista laadullisia johtopäätöksiä. Ikätekijöiden vaikutusta johtamiseen tutkin teemahaastattelun kysymyksellä 10. Aiheuttavatko ikätekijät kitkaa joukkueessasi?

#### 4.3.1 Tyytyväisyys esimieheen

Lähtökohtaisesti oletan joukkueen jäsenillä olevan jonkinlaisen mielikuvan ihanteellisesta johtajasta, johtajan ideasta. Tyytyväisyys joukkueenjohtajaan riippuu siitä, kuinka hyvin alainen näkee hänen todellisuudessa vastaavan omaa ihannettaan. Vertailen aluksi joukkueiden jäsenten näkemystä ihanteellisesta esimiehestä heidän näkemykseensä omasta joukkueenjohtajastaan. Esitän tulokset kysymyspareittain siten, että ylempi rivi (pienempi kysymysnumero) käsittelee ihanteellista esimiestä ja alemmalla rivillä (suurempi kysymysnumero) arvioidaan omaa joukkueenjohtajaa. Käsittelen vastauksia edelleen samassa joukkuejärjestyksessä. Esitetyt vastausvaihtoehdot vastaavat kyselytutkimuksen vaihtoehtoja seuraavasti:

A = Ei lainkaan tärkeää / Olen täysin eri mieltä

B = Ei kovin tärkeää / Hieman eri mieltä

C = En osaa sanoa

D = Melko tärkeää / Hieman samaa mieltä

E = Erittäin tärkeää / Olen täysin samaa mieltä

Ihanteellinen esimies / oma joukkueenjohtajani	A	B	C	D	E
43. Hän huolehtii alaiensa viihtyvyydestä	0	1	4	2	3
72. Hän huolehtii viihtyvyydestäni	3	2	1	3	1
45. Hän tukee alaisiaan heidän henkilökohtaisissa ongelmissaan	0	2	2	5	1
68. Hän tukee minua	0	2	1	5	2
47. Hän ottaa päätöksissään huomioon alaiensa toiveet ja tarpeet	0	1	1	4	4
74. Ennen päätöksentekoa hän keskustelee useimpien alaiensa kanssa	2	3	1	2	2
49. Hän huolehtii alaiensa turvallisuudesta	0	0	2	4	4
76. Hän huolehtii turvallisuudestani	1	0	0	6	3
50. Hän kohtelee alaisiaan tasapuolisesti	0	2	0	1	7
75. Hän kohtelee alaisiaan tasapuolisesti	2	0	2	4	2

Joukkueen jäsenet vaikuttavat melko tyytyväisiltä johtajaansa. Suurin ero ihanteellisen esimiehen ja oman johtajan koetun käyttäytymisen välillä ilmeni alaiesten toiveitten ja tarpeitten

huomioinnissa. Myös viihtyvyydestä huolehtimiseen ja alaisten tasapuoliseen kohteluun liittyvissä kysymyksissä nousi esiin tyytymättömyyttä. Kysymysten 47 ja 74 asettelussa saattaa piillä eroa osittain selittävä tekijä, sillä alaisten toiveitten ja tarpeitten huomioiminen on käsitteenä laajempi kuin rajattu keskustelu useimpien alaisten kanssa ennen päätöksentekoa. Kysymyksen 74 sanamuoto saattaisi mitata tarkemmin haluttua asiaa, jos se kuuluisi: ”Ennen tärkeiden päätösten tekoa hän keskustelee useimpien alaistensa kanssa.”

Ihanteellinen esimies / oma joukkueenjohtajani	A	B	C	D	E
43. Hän huolehtii alaistensa viihtyvyydestä	2	0	1	10	3
72. Hän huolehtii viihtyvyydestäni	1	3	5	5	2
45. Hän tukee alaisiaan heidän henkilökohtaisissa ongelmissaan	0	3	2	6	5
68. Hän tukee minua	0	2	1	5	8
47. Hän ottaa päätöksissään huomioon alaistensa toiveet ja tarpeet	0	1	1	6	8
74. Ennen päätöksentekoa hän keskustelee useimpien alaistensa kanssa	1	3	4	5	3
49. Hän huolehtii alaistensa turvallisuudesta	0	0	2	8	6
76. Hän huolehtii turvallisuudestani	2	1	1	5	7
50. Hän kohtelee alaisiaan tasapuolisesti	0	0	2	6	8
75. Hän kohtelee alaisiaan tasapuolisesti	2	1	1	6	6

Tämän joukkueen jäsenet vaikuttavat vastausten perusteella tyytyväisemmiltä johtajaansa kuin edellisen joukkueen jäsenet, sillä vastausjakaumien poikkeamat ihanteellisen esimiehen ja oman joukkueenjohtajan välillä ovat vähäisempiä. Selittävänä tekijänä voi osaltaan olla 60 % lukumäärältään suurempi vastaajajoukko, jolloin otoksen lukumäärän kasvu tasoittaa eroja. Tärkeimpänä tyytymättömyyttä aiheuttavana tekijänä on tässäkin joukkueessa alaisten toiveitten ja tarpeitten huomioiminen, tosin ei yhtä selvästi kuin edellisessä joukkueessa. Kysymyksenasettelua voidaan kritisoida edellisen kappaleen tapaan.

Ihanteellinen esimies / oma joukkueenjohtajani	A	B	C	D	E
43. Hän huolehtii alaistensa viihtyvyydestä	0	1	2	12	5
72. Hän huolehtii viihtyvyydestäni	2	6	5	5	3
45. Hän tukee alaisiaan heidän henkilökohtaisissa ongelmissaan	0	3	7	6	5
68. Hän tukee minua	0	7	3	9	2
47. Hän ottaa päätöksissään huomioon alaistensa toiveet ja tarpeet	0	0	3	8	10
74. Ennen päätöksentekoa hän keskustelee useimpien alaistensa kanssa	0	4	5	8	2
49. Hän huolehtii alaistensa turvallisuudesta	0	1	3	8	9
76. Hän huolehtii turvallisuudestani	0	5	7	6	3
50. Hän kohtelee alaisiaan tasapuolisesti	0	1	1	7	12
75. Hän kohtelee alaisiaan tasapuolisesti	1	7	3	7	3

Joukkueen jäsenet näyttävät olevan tutkimusjoukon tyytymättömmimpiä johtajaansa. Erityisesti alaisten viihtyvyydestä huolehtimisessa ja tasapuolisessa kohtelussa joukkueenjohtajan käyttäytyminen poikkeaa vastausjakauman perusteella huomattavasti ihanteesta, merkillepantavaa

on väittämän kanssa täysin eri mieltä olevien vastausten esiintyminen. Tyytyväisimpiä vastaajat vaikuttavat olevan alaisten tukemiseen liittyvissä seikoissa.

#### 4.3.2 Joukkueen sisäinen laatukuva

Väittämät	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
98. Työtehtävään liittyvä valta ja vastuu on selkeästi määritelty vähentäen valtataistelua	0	1	1	5	3
99. Ihmisiä palkitaan sääntöjen mukaisesta toiminnasta	3	5	0	2	0
100. Selkeät tavoitteet vähentävät tehottomuutta	3	1	1	2	3
102. Joukkueessa vallitsee korkea moraal	0	2	2	5	1
104. Ihmiset tukevat toisiaan töissä	0	1	1	6	2
106. Ihminen luottaa, että joukkue kohtelee häntä inhimillisenä yksilönä	0	1	1	5	3
107. Työtäni koskevat päätökset tehdään ilman, että minulta kysytään	0	2	1	4	3
108. Saan tietoja, joita tarvitsen työssäni	0	1	1	7	1
109. Ryhmien / osastojen välillä on joukkueen yhteishenkeä huonontavaa kilpailua	5	4	0	1	0
110. Saan hyvin tehdystä työstä kiitosta joukkueenjohtajalta	2	1	0	2	5

Joukkueen jäsenet näyttävät kokevan vallan ja vastuun selkeästi määritellyiksi ja he luottavat myös muun joukkueen kohtelevan heitä inhimillisenä yksilönä. He kokevat saavansa kohtuullisesti työssään tarvitsemiaan tietoja ja joukkueen jäsenien tukevan toisiaan tehtävissä eikä ryhmien välillä koeta esiintyvän haitallista kilpailua. Vastaajat eivät koe joukkueen jäseniä palkittavan sääntöjen mukaisesta toiminnasta ja vaikka monet kokevat saavansa joukkueenjohtajalta kiitosta hyvin tehdystä työstä, on joukossa myös täysin eriäviä mielipiteitä.

Väittämät	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
98. Työtehtävään liittyvä valta ja vastuu on selkeästi määritelty vähentäen valtataistelua	1	3	3	2	7
99. Ihmisiä palkitaan sääntöjen mukaisesta toiminnasta	4	3	4	3	2
100. Selkeät tavoitteet vähentävät tehottomuutta	3	3	2	1	7
102. Joukkueessa vallitsee korkea moraal	1	4	2	4	5
104. Ihmiset tukevat toisiaan töissä	0	3	4	5	4
106. Ihminen luottaa, että joukkue kohtelee häntä inhimillisenä yksilönä	0	3	3	5	5
107. Työtäni koskevat päätökset tehdään ilman, että minulta kysytään	1	4	0	8	3
108. Saan tietoja, joita tarvitsen työssäni	1	8	1	5	1
109. Ryhmien / osastojen välillä on joukkueen yhteishenkeä huonontavaa kilpailua	5	5	3	2	1
110. Saan hyvin tehdystä työstä kiitosta joukkueenjohtajalta	2	4	1	4	5



Joukkueen jäsenet näyttävät uskovan joukkueen tukevan jäseniään yksilöllisesti ja humanisti, valta ja vastuu on pääosan mielestä jaettu selkeästi, eikä ryhmien välillä ole joukkuehengen kannalta kielteistä kilpailua. Monet vastaajista kokevat vaikutusmahdollisuutensa joukkueen päätöksentekoon pieniksi eivätkä pidä tiedonkulkua optimaalisena. Vastaajista noin puolet kokee, ettei sääntöjen mukaisesta toiminnasta saa joukkueessa palkintoa, eivätkä kaikki koe saavansa joukkueenjohtajalta kiitosta hyvin tehdystä työstä.

Väittämät	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
98. Työtehtävään liittyvä valta ja vastuu on selkeästi määritelty vähentäen valtataistelua	0	3	8	8	2
99. Ihmisiä palkitaan sääntöjen mukaisesta toiminnasta	2	5	5	7	2
100. Selkeät tavoitteet vähentävät tehottomuutta	0	7	3	7	4
102. Joukkueessa vallitsee korkea moraal	1	4	6	10	0
104. Ihmiset tukevat toisiaan töissä	1	1	3	16	0
106. Ihminen luottaa, että joukkue kohtelee häntä inhimillisenä yksilönä	1	1	3	10	6
107. Työtäni koskevat päätökset tehdään ilman, että minulta kysytään	1	4	3	10	3
108. Saan tietoja, joita tarvitsen työssäni	0	4	1	15	1
109. Ryhmien / osastojen välillä on joukkueen yhteishenkeä huonontavaa kilpailua	7	7	4	3	0
110. Saan hyvin tehdystä työstä kiitosta joukkueenjohtajalta	1	5	3	11	1

Valtaosa vastaajista luottaa joukkueen kohtelevan jäseniään inhimillisinä yksilöinä ja melkein yhtä moni katsoo joukkueoverien tukevan palveluksessa toisiaan ja että joukkueessa vallitsee korkea moraal. Yksi täysin eriävä mielipide löytyy kaikkiin kolmeen väitteeseen, mutta kukaan ei ole kahden viimeksi mainitun kanssa täysin samaa mieltä. Vastaajat kokevat tiedonkulun pääosin hyväksi, kukaan ei tunne jäävänsä ilman työn kannalta tärkeitä tietoja. Valta ja vastuu koetaan selkeästi määritellyiksi, eikä ryhmien välillä koeta vallitsevan yhteishenkeä rasittavaa kilpailua.

#### 4.3.3 Ikätekijöiden vaikutus joukkueen johtamiskulttuuriin

”Ei oo, kaikki on nuorii äijii. Pääsääntöisesti...Se ei oo käytännös semmosta niinku, ei niinku siin mieles oo näkyny, mut taas sit toisaalta se on näkyy semmosena pienenä naljaluna, mitä äijät keskenään tos. Se on semmost leikkimielist pääsääntöisesti ollu...Ei oo mitään semmost isompaa esimerkii.”

Haastateltava ei koe ikätekijöitä haasteellisina, hän suhtautuu kaikkiin alaisiinsa itseään nuorempina. Hän mainitsee leikkimielisen keskinäisen naljailun, mutta ei koe sen aiheuttavan minkäänlaista kitkaa joukkueessaan. Puheesta voi päätellä haastateltavan tuntevan auktoriteettiasemansa joukkueessaan vankaksi, eikä hän näe ikätekijöiden olevan millään tavalla merkittäviä.

”Ei. Ei kyllä millään lailla, että ehkä ihan harvoin ees naljaillaan siitä vanhimmille noille, mitä meillä on. 30 vai 31 taitaa olla vanhin...niin silloin tällöin saattaa siitä iästä jotain joku heittää, mutta ei siitä kyllä mitään. Ei minkäänlaista kitkaa, ehkä joskus silloin tällöin jotain naljailua.

AK: Mutta onko se semmosta lähinnä veljellistä?

[Vastaus jatkuu] On siis...ei siinä kyllä oo...moni on monta vuotta [minua] vanhempi ja vielä on jääkäritehtävissä, niin ei siitä oo mitään. Ehkä joskus jotain naljailua. Kai se persoonaa ratkasee. Ei se kyllä ikä, ikä ei oo sillai, että..”

Haastateltava ei edellisen tavoin näe ikätekijöitä joukkueessaan haasteellisina, vaikka hänen suhtautumistapansa alaisiin on erilainen. Hänen puhetyylinsä ja –tapansa viittaa yli 30-vuotiaiden joukkueen jäsenten iän kunnioittamiseen ja kertoo suoraan olevansa monia alaisiaan nuorempi. Haastateltava mainitsee jonkinlaisen naljailun, mutta se ei hänen mukaansa aiheuta kitkaa. Haastateltava ymmärtää kysymyksen tarkoittavan myös hänen nuoruudestaan johtuvaa kitkaa, eikä ainoastaan joukkueen jäsenten keskinäisestä eri-ikäisyydestä aiheutuvia ongelmia. Vastaus on kuitenkin selvä, ikätekijät eivät hänen joukkueessaan aiheuta hankaluksia.

”Ikä ei oo millään tavalla huono asia täällä, oli sitte nuori tai vanhempi, mutta...mielellään kattoisin joukkueessa semmosia reserviläisiä, jotka on jo esimerkiksi muutaman vuoden olu työelämässä, on asuntoa, joutunu niinku jo vastaamaan itse teoistaan...Pikkasen sellasta niinkun elämän särmää saanut taistelija olis...oikeen otollinen toimimaan täs hommassa....sinänsä semmonen pari taistelijaa joukkueeseen, jotka on ylittäny kolmekymmentä ikävuotta, niin siinä näkee jo sitte sen toisen niinku periaattees maksimisuunnan. Eli ei sitte oikein kovin paljon siitä vanhempaa kaveria sitte joukkueeseen ottais, jotta siitä iästä ei todella tulis sitte rasite. Jääkärijoukkueellakin on kohtuu rasittavia töitä välillä ja siellä ei sitte ehkä jaksu semmonen oikeen vanhan kansan taistelija puurtaa...Mut ikä ei oo rasite, se on, se on tietynlainen koetinkivi kuitenkin.”

Haastateltava näkee ikätekijöiden aiheuttavan jonkin verran kitkaa joukkueessaan. Hän näkee ikäkysymyksessä paradoksin, nuori taistelija on innokas ja fyysisesti suorituskykyisempi kuin vanha, mutta sortuu samalla helposti liialliseen huolettomuuteen ja asioitten hoitamatta jättä-

miseen. Vanhemmalla taistelijalla, joka on jo joutunut huolehtimaan itse itsestään, on kokemuksellista viisautta ja ymmärrystä, mutta toisaalta fyysinen suorituskyky on alentuneempi.

#### **4.3.4 Yhteenvedo vallitsevasta johtamiskulttuurista**

Joukkueiden sisäisistä laatukuvista on vaikea tutkimustulosten perusteella tehdä pitkälle meneviä, merkitseviä johtopäätöksiä. Yhteistä kaikille näyttäisi olevan luottamus joukkueoverien tukeen ja yksilölliseen, inhimilliseen kohteluun. Yhteistä näyttää olevan myös usko vallan ja vastuun selkeään ja järkevään jakamiseen, mistä saattaakin johtua se, ettei ryhmien välillä koeta esiintyvän joukkueen yhteishenkeen kielteisesti vaikuttavaa kilpailua. Monet uskovat myös, ettei yksilön mielipiteitä kuunnella päätöksiä tehtäessä. Joukkueita selvästi erottavia seikkoja ei sisäiseen laatukuvaan liittyen noussut tutkimuksessa esiin. Saattaa olla, että saman komppanian joukkueet ovat tässä suhteessa homogeenisiä, tai sitten käytetty kyselytutkimus ei vain tuonut eroja esiin.

Tutkimustulosten valossa fyysisellä iällä ja erityisesti jäsenten eri-ikäisyydellä ei pääsääntöisesti koeta olevan merkittävää vaikutusta sotilaallisen kriisinhallintajoukon joukkueiden johtamiskulttuuriin. Tosin joissakin tapauksissa Kososen tutkimuksessa (2003) esiin nousseet fyysisen iän aiheuttamat kitkatekijät saattavat aiheuttaa haasteita joukkueen johtamiseen.

## 5. DISKUSSIO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia SKJK:n operatiivisissa jääkärijoukkueissa vallitsevaa johtamiskulttuuria. Aluksi piti selvittää, miten johtamiskulttuuria voidaan ylipäätään tutkia sotilasympäristössä. Asetin itselleni kolme tutkimuskysymystä, joiden kautta tutkin johtamiskulttuuria kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä joukkueen tasolla. Onnistuin tämän tutkielman puitteissa vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin.

### 5.1 Johtamiskulttuurin tutkiminen sotilasympäristössä

Holistisen hermeneuttinen ote ja metodinen triangulaatio teemahaastattelujen diskurssien analyysin ja sitä tukevien kyselytutkimuksen kvantitatiivisista vastauksista tehtyjen laadullisten johtopäätösten kesken osoittautui hedelmälliseksi tavaksi tutkia johtamiskulttuuria joukkueen kokoisessa pienryhmässä. Opinnäytetyön tärkeä tavoite on harjaannuttaa aloittelevaa tutkijaa valitsemansa menetelmän käyttöön, joten kahden metodin yhdistäminen samassa tutkimuksessa puoltaa opetuksellisesta näkökulmasta erityisen hyvin paikkaansa.

Edgar Scheinin sosiodynaamisen, oppimis- ja johtamisteorian synteesi soveltuu oivallisesti johtamis- ja organisaatiokulttuurin tutkimukseen, vaikka Scheinin käsitys oppimisesta onkin hieman vanhahtava. Oppimisteorian pohjan muodostavat positiiviset ongelmanratkaisutilanteet ja negatiivinen välttämispöiminen. Hänen teoriansa ei ota huomioon konstruktivistista oppimiskäsitystä, jonka mukaan oppija rakentaa eli konstruoi oppimaansa jo olemassa olevien kognitiivisten tiedonrakenteidensa varaan jatkuvasti, eikä vain erikseen pulmatilanteissa tuskaa ja ahdistusta välttääkseen tai huomattessaan jonkin ongelmanratkaisumenetelmän toimivan.

Scheinin ansiokasta teoriaa olikin välttämätöntä täydentää soveltuvin osin ja vaarana on tällöin tutkijan sortuminen eräänlaisen tieteellisen tilkkutäkin kokoonparsijaksi. Teorioitten holtittomassa yhdistelemissä on aina syytä pitää varansa, mutta tässä tutkielmassa en näe Scheinin oppimisteorian täydentämisen muodostuneen ongelmaksi.

”Niin on, jos siltä näyttää”, kirjoitti italialainen Luigi Pirandello. Hermeneuttinen ote ja diskurssianalyysi metodina sallii tutkijalle paljon vapauksia, mutta asettaa samalla ankarat vaatimukset argumentoinnin tieteellisestä perustelusta. Turvallisen loogisen päättelyketjumallin puuttuessa huolehdin tutkimukseni tieteellisyydestä raportoimalla mahdollisimman tarkasti

johtopäätöksiini vaikuttaneet seikat. Aavistavan lyhytpäätelmän totuutta ei milloinkaan voi täydellisesti verifioida positivistisin loogis-analyyttisin keinoin, vaan päättelyketjun aukottomuus jää viime kädessä lukijan itsensä ratkaistavaksi.

## 5.2 Johtamiskulttuuri joukkueissa

Kyselytutkimuksen ja haastattelujen perusteella joukkueen yhteishenki näyttää rakentuvan ensisijaisesti yksilöiden keskinäisen toveruuden kautta joukkueenjohtajan toimenpiteiden sijaan, vaikka haastateltavien näkemykset erosivatkin joukkueiden jäsenten kilpailuhengestä ja paremmuudentunteesta puhuttaessa toisistaan. Johtajan vaikutusmahdollisuus ei näin ole merkittävä, eikä hänen kannata tuhlata johtamisresurssejaan kiinnittämällä ylimääräistä huomiota joukkuehengen rakentamiseen.

Joukkueiden identiteetit näyttävät eroavan toisistaan huomattavasti. Kukin kolmesta johtajasta katsoi identiteetin muodostuneen eri lähtökohdista. Tutkimuksessa esille tulivat auktoriteettiasemaan nousseitten jäsenten varaan rakentuva, vapaa-ajalla tapahtuvan sosiaalisen kanssakäymisen yhteydessä muodostuva sekä johtajan persoonan ja johtamistoiminnan kautta kehittyvä joukkueidentiteetti. Sisäisen viestinnän toimivuuden merkitys osoittautui tutkimuksessa kiistattomaksi.

Joukkueen sisäisten ryhmien eroista kysyttäessä haastateltujen näkemykset eroavat toisistaan. Kaksi haastateltavaa ei yleensä käytä johtamisessaan organisaation mukaisia ryhmiä, vaan kokoavat tehtävien toteuttamiseen minimaaliset projektiorganisaatiot välittämättä ryhmärajoista. Yhdessä joukkueessa haastateltava sen sijaan pyrkii käyttämään organisaation mukaisia ryhmäkokoontamanoja. Ryhmien vaikutus joukkueen johtamiskulttuuriin ei näin ollen näytä olevan merkittävä.

Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että SKJK:n A-komppanian jääkärijoukkueiden johtajien luonteenomaisimmat sosiaalisissa tilanteissa selviytymisen perustyyliä ovat ystävällinen auttaja ja peräänantamaton taistelija. Kumpaakin tyyliä edustaa yksi joukkueenjohtaja ja yksi eräänlaista kahden tyylin sekoitusta. Joukkueiden jäsenten käyttämistä tyyleistä tärkeimmäksi nousi ystävällinen auttaja, jonka käyttöön viittaavia vastauksia esiintyi jokaisessa joukkueessa. Peräänantamattoman taistelijan tyylin käytöstä esiintyi merkkejä kahdessa joukkueessa. Jokaisessa joukkueessa ilmeni myös merkkejä loogisen ajattelijan tyylin käytön suoranaisesta vierastamisesta.

Puolustusvoimiin syväjohtamisen mallin mukana lanseeratun konstruktivistisen ihmiskäsityksen mukaan ystävällisen auttajan tyylin luonteenomaisimmakseen tunteva johtaja voi olla perinteisessäkin mielessä kova jätkä, eikä pelkkä modernin metrofemiinisen yhteiskunnan tuottama yliempaattinen jees mies. Sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin olennaisesti liittyväksi mielletty romanttinen käsitys tiukasti yhteen hitsautuneesta toverijoukosta turvaamassa rauhaa keskellä kriisialuetta vetoaa voimakkaasti ystävällisiin auttajiin. Ei olekaan ihme, että tämän tyylin itselleen luonteenomaiseksi tuntevia taistelijoita on tutkittavassa joukossa eniten.

Peräänantamattoman taistelijan ominaisuuksiin parhaiten sopivan, perinteiseksi mielletyn sotilastyypin ihmiskuva on behavioristinen. Näin ajattelevan henkilön mielestä alaisia on jatkuvasti kontrolloitava ja uhattava mahdollisilla rangaistuksilla, sillä ihmisen perusluonne on laiska ja töitä välttelevä. Niin sanotut vanhan liiton sotilaat edustavat behavioristista ihmiskäsitystä puhtaimmillaan ja voin mainiosti ymmärtää, miksi tiukasti kontrolloitu ja hierarkkinen sotilasympäristö viehättää heitä.

Loogisen ajattelijan tyyliin kuuluvat järkeily, harkinnan ja uralla etenemisen korostaminen. Looginen ajattelij ei halua puhua tunteistaan ja saattaa antaa itsestään kylmän ja kunnianhimoisen uraohjuksen kuvan. Itsensä korostaminen muiden kustannuksella, mistä sotilasslangilla puhutaan silmäkuopasta ponnistamisena, mielletään sotilasyhteisössä erittäin alhaiseksi ja tuomittavaksi toiminnaksi. Saattaa olla, että toveruutta ja yhteishenkeä korostavassa pienryhmässä loogisen ajattelijan tyyli ei toimi, ja tyylin käyttäjät siirtyvät käyttämään ystävällisen auttajan tai peräänantamattoman taistelijan tyyliä. On toki mahdollista, että sotilaallinen kriisinhallintajoukkue toimintaympäristönä ei puhuttele loogisia ajattelijoita, eivätkä he hakeudu kriisinhallintatehtäviin joukkueetasolle.

Yhteistä kaikille joukkueille näyttäisi olevan luottamus joukkueoverien tukeen ja yksilölliseen, inhimilliseen kohteluun. Yhteistä näyttää olevan myös usko vallan ja vastuun selkeään ja järkevään jakamiseen, mistä saattaakin johtua se, ettei ryhmien välillä koeta esiintyvän joukkueen yhteishenkeen kielteisesti vaikuttavaa kilpailua. Monet uskovat myös, ettei yksilön mielipiteitä kuunnella päätöksiä tehtäessä. Joukkueita selvästi erottavia seikkoja ei sisäiseen laatukuvaan liittyen noussut tutkimuksessa esiin, eikä pitkälle meneviä, merkitseviä johtopäätöksiä voi tehdä. Saattaa olla, että saman komppanian joukkueet ovat tässä suhteessa homogeenisiä, tai sitten käytetty kyselytutkimus ei vain tuo eroja esiin.

Olin keskusteluiden ja aiemman tutkimuksen perusteella muodostanut tutkimuksen alussa oletuksen ikätekijöiden aiheuttamasta kitkasta joukkueissa. Oletin eri-ikäisyyden, varsinkin suoraan varusmiespalveluksesta tulleen henkilöstön nuoruuden vaikeuttavan joukkueen johtamista. Tutkimustulosten valossa fyysisellä iällä ja erityisesti jäsenten eri-ikäisyydellä ei pääsääntöisesti koeta olevan merkittävää vaikutusta sotilaallisen kriisinhallintajoukon joukkueiden johtamiskulttuuriin. Tosin joissakin tapauksissa fyysisen iän aiheuttamat kitkatekijät saattavat aiheuttaa haasteita joukkueen johtamiseen, mutta tutkimukseni tulosten perusteella lähtöoletukseni osoittautui vääräksi.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti on haastattelujen osalta melko hyvä. Uskon haastateltavien vastanneen kysymyksiin pääosin todellisten tuntemustensa mukaan. Tosin joissakin kysymyksissä haastateltava saattoi, jopa tiedostamattaan, kuvitella tutkijan tarkoituksena olevan johtajan ammattitaidon ja johtajaominaisuuksien mittaamisen ja tästä johtuen kaunistella vastauksiaan tai vältellä kokemiinsa epäkohtiin puuttumista. Myös tutkijan oma ammattitaidon puute teemahaastattelujen suorittamisessa saattoi vaikuttaa haastateltavaan ja siten heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Uskon kuitenkin, että haastateltaessa samat henkilöt saman kysymysrungon perusteella uudestaan, eivät vastaukset olisi muuttuneet merkittävästi.

Haastattelujen osalta tutkimuksen validiteetti on hyvä. Vastauksista käy selkeästi ja hyvin ilmi tutkijaa kiinnostavat tärkeät seikat, joten teemahaastattelujen vastaukset käsittelevät tutkimuksen kannalta olennaisia asioita ja haastateltavat osoittivat ymmärtäneensä kysymykset alkupe räisen ajatukseni mukaisesti. Aivan kaikkien kysymysten kohdalla näin ei tosin ollut, mutta tuon eriävät tulkinnat esiin haastattelupuhetta analysoidessani. Olen myös pyrkinyt raportoi maan haastattelujen toteutusvaiheen tarkasti.

Kyselytutkimuksen reliabiliteetti on heikko, sillä otos on kaikkiaan melko pieni (47) ja se myös vaihteli joukkueittain operatiivisten tehtävien hoidon takia. Yhdestä joukkueesta kyselyyn vastasi kymmenen henkeä eli selvästi alle puolet koko vahvuudesta, yhdestä joukkueesta 16 eli noin puolet ja yhdestä 21 eli hieman yli puolet vahvuudesta. Jos kyselytutkimus tehtäisiin uudestaan samoin parametrein, saattaisi käydä niin, että yksikään tähän tutkimukseen vastanneista ei lukeutuisi uuteen vastaajajoukkoon. Kyselytutkimuksen toistettavuus on siis heikko.

Kyselytutkimuksen kohdalla pätevien laadullisten johtopäätösten tekeminen kvantitatiivisesta aineistosta osoittautui tutkimusta tehtäessä ongelmalliseksi. Otos on niin pieni, ettei tuloksia voi analysoida tilastollisin menetelmin, muuten tuloksissa saattaisi esiintyä joku tilastollisesti merkitsevä voimakas riippuvuus, joka kuitenkin ei ole kovin merkityksellinen. Kyselytutkimuksen toteuttamistapa heikentää myös sen validiteettia. Tarkoitukseni oli järjestää ohjattu ja valvottu vastaustilaisuus, jossa olisin henkilökohtaisesti kertonut vastaajille tutkimuksestani, sen päämääristä ja samalla selventänyt ja tarkentanut lomakkeiden kysymyksenasettelua. Komppanian operatiivisten tehtävien hoidon takia tällaista tilaisuutta ei ollut mahdollista järjestää, joten suoritin kyselyn joukkueenjohtajien välityksellä. En tavannut vastaajia henkilökohtaisesti enkä tiedä, ymmärrettiinkö kysymykset koko joukossa samalla tavalla. Kyselytutkimuksen validiteetti on siten melko heikko.

Siinä missä kyselyllä voidaan todeta, miten asiat keskimäärin näyttävät olevan, saadaan haastattelulla selville, miksi kohdejoukon jäsenet todella ovat jotakin mieltä ja siten parannettua tutkimuksen validiteettia. Ongelmaksi nousevat resurssit, kolmen joukkueen henkilöstön haastattelemisen ei pro gradu –tutkielman puitteissa ole mahdollista. Voidaankin todeta, että kyselytutkimus ei sovellu yksinään johtamiskulttuurin tutkimiseen, mutta se voi täydentää haastattelututkimusta, kunhan otos on riittävän laaja ja kysymysten asettelun eksaktiin tulkitaan kiinnitetään huomiota.

#### **5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tärkeimpänä jatkotutkimusmahdollisuutena näen käytännöllisen tutkimustyön, jonka teleologisena päämääränä olisi tuottaa suppea opetuspaketti Puolustusvoimain kansainvälisen keskuksen käyttöön kansainvälisen kriisinhallintajoukon joukkueenjohtajien koulutukseen. Paketti käsittelisi joukkueen johtamiskulttuurin muodostumisen kannalta oleellisia seikkoja, joista tärkeimpänä olisi saada uudet joukkueenjohtajat tiedostamaan johtamiskulttuuri-ilmiön olemassaolo ja sen vaikutus joukkueen toimintaan. Jo lyhyellä koulutuksella voitaisiin käsitykseni mukaan saavuttaa suuria etuja johtamiskulttuurin luomisen ymmärtämisen muodossa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella suomalaisen kriisinhallintajoukon operatiivisissa joukkueissa vallitsevana Scheinin käsityksen mukaisena perustyylinä on ystävällinen auttaja. Joukkoon lukeutuu myös peräänantamattoman taistelijan tyylin itselleen luonteenomaisimmaksi tuntevia taistelijoita, mutta jostakin syystä loogisen ajattelijan tyyliä ei tutkimusjoukossa näytetä käytettävän. Looginen ajattelijatuntee olonsa hyväksi käytettäessä järkeen ja ajatte-



luun perustuvia menettelytapoja, mutta tunteiden ilmaisut tekevät hänen olonsa epämukavaksi. Looginen ajattelija haluaa myös ryhmän roolien seuraavan tiukasti muodollista organisatorakennetta. Saattaa olla, että kriisinhallintatehtäviin ei mielellään hakeudu kaavamaisesti ajattelevia ihmisiä tai sitten vaativassa kriisinhallinnan ympäristössä paineen ja stressin alla pienryhmässä toimiminen on saanut loogiset ajattelijat muuttamaan tyyliään tilapäisesti tai pysyvästi.

Toiseksi jatkotutkimusaiheeksi sopisi hyvin vertaileva tutkimus, jossa joukkuetta tutkittaisiin samalla menetelmällä ensin rotaatiokoulutuksessa ja myöhemmin sen palveltua operaatioalueella 5-6 kuukauden ajan. Näin voitaisiin tutkia joukkueen jäsenten ja sen johtajan käyttämien sosiaalisissa tilanteissa selviämisen perustyylien kestävyyttä sotilaallisessa kriisinhallintapalveluksessa. Pitkäjänteinen tutkimus avaisi myös paremman mahdollisuuden johtamiskulttuurin luomisen ja kehittymisen tutkimiseen.

## LÄHTEET

### 1. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Huhtinen, Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen johtamisen syventävien opintojen opiskelijoille vuonna 2006 jakama käsikirjoitus. Saatavissa tutkijalta.

### 2. JULKAISTUT LÄHTEET

Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus. Gummerus, Jyväskylä 2001.

Dallaire, Roméo: Shake Hands with the Devil. Random House, Kanada 2003.

Eagleton, Terry: The Idea of Culture. Blackwell Publishers, USA 2000.

Foucault, Michel: Tiedon arkeologia. Vastapaino, Tampere 2005. Alkuperäisteos L'archéologie du savoir. Éditions Gallimard 1969.

Gadamer, Hans-Georg: Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. 2. painos. Vastapaino, Tampere 2005. Saksankieliset alkuperäisartikkelit sisältyvät teoksiin Gesammelte Werke, osat 2 ja 4. Thübingen 1986, 1987. Suomenkielisen laitoksen on toimittanut ja suomentanut Ismo Nikander yhteistyössä Gadamerin kanssa.

Harinen, Olli: Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio. (Lisäpainos vuoden 1992 julkaisusta.) Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus, tutkimuslauseita A/13/2000.

Hersey, Paul - Blanchard, Kenneth: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Weilin+Göös, Espoo 1983. Alkuperäisteos Management of Organizational Behaviour. Prentice-Hall, 1972.

Hinkkala, Marjatta: Kultainen leijona - sovitulla reitillä. Karisto, Hämeenlinna 2002.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki 2004.

- Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä 2004.
- Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan: Cultures and Organizations Software of the Mind. Second edition. McGraw-Hill, USA 2005.
- Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki 2002.
- Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n:o 16, Helsinki 2006.
- Högström, Ulf: Behov och förmågor för fredsframtvängande insatsstyrkor i lågintensiva konflikter – Lärdomar från Somalia. Artikkel i ilmestynyt teoksessa Cedergren, Anders (toim.): Reviderade texter i krigsvetenskap från 2000-2002. Försvarshögskolan, Krigsvetenskapliga institutionen, Tukholma 2005, s. 519-531.
- Juuti, Pauli: Johtaminen ja organisaation alitajunta. Otava, Keuruu 1995.
- Juuti, Pauli: Johtamispuhe. PS-kustannus WS Bookwell, Juva 2001.
- Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Keuruu 1989.
- Juuti, Pauli - Vuorela, Antti: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus, Jyväskylä 2002.
- Kiljunen, Paavo: puhe Paasikiviseurassa Helsingissä 5.9.2006. Luettavissa URL: <http://www.paasikivi-seura.fi/kiljunen.htm> Tarkistettu 28.2.2007.
- Kirveskari, Tuija: Visiot oppilaitoksen johtamisessa. Väitöskirja, Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos, Tampere 2003.
- Kivinen, Kari: Assessing Motivation and the Use of Learning Strategies by Secondary School Students in Three International Schools. Väitöskirja, Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos, Tampere 2003.

- Kolb, David A.: *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey 1984.
- Kosonen, Jarkko: *Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000*. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus, julkaisusarja A/1/2003, Helsinki 2003.
- Laaksonen, Marko: *Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki 2004.
- Lahdenperä, Jyrki – Harinen, Olli: *KFOR-joukkojen suomalaisen pataljoonan (SP/KFOR) reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudestaan*. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus, tutkimuslustoista A/14/2000, Vaasa 2000.
- Langinvainio, Mikaeli: *Siviilikriisinhallinta-käsitteen monet tulkinnat*. Artikkelit on ilmestynyt teoksessa Korhonen, Senja – Sumuvuori, Johanna (toim.): *Konflikteista kehitykseen – Johdatus EU:n siviilikriisinhallintaan*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005. Luettavissa URL: [http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/skh/home.nsf/files/konflikteista\\_kehitykseen/\\$file/konflikteista\\_kehitykseen.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/skh/home.nsf/files/konflikteista_kehitykseen/$file/konflikteista_kehitykseen.pdf) Tarkistettu 28.2.2007.
- Leskinen, Aleksis - Virta, Jami: *Kansalliset turvallisuusstrategiat ja upseerin uudet osaamisvaatimukset*. Artikkelit on ilmestynyt teoksessa *Tiede ja ase, Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu N:o 64 2006*. Kirjapaino Waasa Graphics Oy, Vaasa 2006, s. 221-235.
- Miettinen, Reijo: *Miten kokemuksesta voi oppia. Kokemus ja reflektiivinen ajattelu John Deweyn toiminnan filosofiassa*. *Aikuiskasvatus* 2/1998, vol. 18, s. 84-97.
- Nissinen, Vesa: *Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 13, Helsinki 2000.
- Nybergh, Marcus: *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, tutkimuksia, n:o 33, Helsinki 2005.

Peltoniemi, Rainer: Suomen puolustusjärjestelmän ydinosaamisalueet ja niiden muutoshaasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä. Väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Maanpuolustuskorkeakoulu, koulutustaidon laitos, julkaisusarja 2, tutkimuksia numero 17. Helsinki 2007. Luettavissa URL: <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512286003/isbn9789512286003.pdf> Tarkistettu 27.2.2007.

Prunier, Gérard: Darfur The Ambiguous Genocide. Hurst & Company, Lontoo 2005.

Rauste-von Wright, Maijaliisa - von Wright, Johan: Oppiminen ja koulutus. WSOY 1994.

Schein, Edgar: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös, Espoo 1987. Alkuperäisteos Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 1985.

Schein, Edgar: Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen laatu keskus, Tampere 2001. Alkuperäisteos The Corporate Culture Survival Guide - Sense and nonsense about culture change. Jossey-Bass, 1999.

Soini, Hannu: Oppiminen sosiaalisena käytäntönä. Vertaiskonsultaatio yhteistoiminnallisen oppimisen muotona. Artikkelit on julkaistu Psykologia-lehdessä. Psykologia 36 (1-2), s. 48-59. 2001. Luettavissa URL: [http://tievie.oulu.fi/koulutusresurssit/artikkelit/soini\\_2001.pdf](http://tievie.oulu.fi/koulutusresurssit/artikkelit/soini_2001.pdf) Tarkistettu 27.2.2007.

Suomalainen rauhanturvajoukko KFOR Rauhanturvaajan opas 2/2003. Fincent, Kaarina 2003.

Suominen, Heli: EU:n kriisinhallintakyvyt punnitaan Kosovossa. Artikkelit Helsingin Sanomissa 25.2.2007.

Syrjänen, Minna: Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa. Pro Gradu –tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki 2003.

Tilev, Kukka-Maaria: Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän mittaaminen. Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos, Helsinki 1994.

Varjonen, Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki 2000.

Visuri, Pekka: Kosovon sota. Gaudeamus, Tampere 2000.

Wiio, Osmo A.: Contingencies of Organizational Communication. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja 30, Helsinki 1978.

de Waal, Alex (toim.): Unohdettujen sotien Afrikka. Like, Keuruu 2003. Alkuperäisteos Who Fights? Who Cares? War and Humanitarian Action in Africa. Justice Africa 2000.

### 3. INTERNETISSÄ JULKAISTUT LÄHTEET

Husa, Sari: Foucault’lainen metodi. Artikkel. Filosofinen aikakauslehti N&N 3/95. Luettavissa URL: [http://www.netn.fi/395/netn\\_395\\_husa.html](http://www.netn.fi/395/netn_395_husa.html) Tarkistettu 12.2.2007.

Puolustusvaliokunnan lausunto 8/2005. Luettavissa URL: [http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/puvl\\_8\\_2005\\_p.shtml](http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/puvl_8_2005_p.shtml) Tarkistettu 9.2.2007.

Pääesikunta, kansainvälinen osasto. Tilanne kriisinhallintaoperaatioissa 27.9.-6.10.2006. Luettavissa URL: <http://www.mil.fi/rauhanturvaaja/viikkoraportit/556.dsp> Tarkistettu 22.2.2007.

Pääesikunta, kansainvälinen osasto. Tilanne kriisinhallintaoperaatioissa 4.-12.10.2006. Luettavissa URL: <http://www.mil.fi/rauhanturvaaja/viikkoraportit/564.dsp> Tarkistettu 22.2.2007.

Ulkoministeriö: ulko- ja turvallisuuspolitiikka – Lyhenteet ja termit. Luettavissa URL: <http://formin.finland.fi/doc/fin/utp/lyhtermi.html> Tarkistettu 17.4.2006.

### 4. INTERNETLÄHTEET

Niskanen, Vesa: Kohti tutkivaa työtapaa. Luku 4.3 Diskurssianalyysi. URL: <http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/diskur.htm> Tarkistettu 12.2.2007.

### 5. HAASTATTELUT

Teemahaastattelut Camp Christinassa Kosovossa 5.10.2006

Kaleva – Ikonen keskustelu Santahaminassa 18.8.2006

Kaleva – Jääsalmi keskustelu Santahaminassa 15.4.2005

Kaleva – Karjalainen sähköpostikeskustelu 8.-10.11.2006

## 6. MUUT LÄHTEET

Kyselytutkimus Camp Christinassa Kosovossa 5.10.2006

**HAASTATTELUMUISTIO****KYSYMYKSET:**

1. Huomioidaanko päätöksissä ihmisten erilaisuus ja tarpeet riittävän hyvin – ratkaisevatko asiat enemmän kuin ihmiset?
2. Perustuvatko päätökset yleensä riittävään tietomäärään – päätetäänkö yleensä ajoissa ja oikein?
3. Minkälaisia ongelmia on ollut päätöksen ja sen toteuttamisen välillä?
4. Pitäisikö organisaation toimintojen valvontaa ja seuranta lisää vai vähentää?
5. Onko tehtävien hoitamiseen ja kehittämiseen riittävästi aikaa?
6. Miten kuvaisit joukkueen me-henkeä?
7. Poikkeavatko ryhmät toisistaan?
8. Kerro joku tyypillinen esimerkki vallan käytöstä, joka toistuu usein ja kuvaa joukkuetasi tai komppaniaa hyvin.
9. Miten kehittäisit päätöksentekoprosessia?
10. Aiheuttavatko ikätekijät kitkaa joukkueessa?
11. Mikä oli ensimmäinen koko joukkuetta koskettanut merkittävä tapahtuma?



**A. USKOMUKSET JA PERUSOLETUKSET ilmaisevat ihmisen käsityksen siitä, mitkä asiat elämässä ja maailmassa ovat totta. Uskomuksiin sisältyy myös käsitys siitä, mitä muut ajattelevat.**

### 1. KEITÄ ME OLEMME?

Seuraavassa on väittämiä koko komppaniasta ja sen ympäristöstä. Mitä mieltä olet väittämistä? Huomaa, että joudut välillä miettimään myös sitä, mitä muut komppanian edustajat mahtavat ajatella.

Väittämät	Olen täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
1. Komppanian päämäärät ovat selkeitä	A	B	C	D	E
2. Henkilöstö tuntee hyvin lähiajan tavoitteet, joilla päämäärät saavutetaan	A	B	C	D	E
3. Keinot, joilla komppania pyrkii tavoitteisiinsa, eivät aiheuta henkilöstössä ristiriitoja	A	B	C	D	E
4. Henkilöstö hyötyy aina siitä, että komppania saavuttaa tavoitteensa	A	B	C	D	E
5. Komppanialla on tärkeä merkitys muiden alueella olevien sotilasjoukkojen toimintaan	A	B	C	D	E
6. Henkilöstölle on selvitetty, mitä laadulla komppaniassa tarkoitetaan	A	B	C	D	E
7. Henkilöstön on helppo mainita nimeltä entisiä tai nykyisiä komppanian jäseniä, joiden ansiota komppanian menestys on	A	B	C	D	E
8. Komppanian henkilöstö on yhtä arvostettu joukko kuin muiden alueella olevien sotilasorganisaatioiden henkilöstö	A	B	C	D	E
9. Useimmat henkilöstön jäsenet ovat ylpeitä voidessaan työskennellä komppaniassa	A	B	C	D	E
10. Sotilasorganisaation on jatkuvasti muututtava ulkoisten olosuhteiden mukana	A	B	C	D	E

### 2. MIHIN KOMPPANIAN PÄÄTÖKSET PERUSTUVAT JA MITEN TOTUUS RATKAISTAAN?

Arvioi mahdollisuuksiesi mukaan tilannetta koko komppaniassa.

Väittämät	Olen täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
11. Päätökset tehdään selkeiden tosiasioiden perusteella	A	B	C	D	E
12. Ennen päätöksentekoa käydään monia keskusteluja	A	B	C	D	E
13. Komppanian päätöksenteossa pidetään hyvin tärkeänä oikeudenmukaisuutta	A	B	C	D	E
14. Monet päätökset perustellaan tarkasti	A	B	C	D	E
15. Päätöksenteossa huomioidaan tulevaisuudennäkymät	A	B	C	D	E
16. Asiat tehdään niin kuin aina ennenkin on tehty	A	B	C	D	E
17. Ihmisiä koskevissa päätöksissä heitä arvioidaan erilaisin perusteiden asemasta riippuen	A	B	C	D	E

### 3. MILLAINEN MINÄ ITSE OLEN, MIKÄ ON IHMISEN SUHDE YMPÄRISTÖÖNSÄ JA MIKÄ ON IHMISEN SUHDE MUIHIN IHMISIIN?

Arvioi itseäsi rehellisesti. Mitä mieltä olet väittämistä?

Väittämät	Olen täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
18. Työskentelen niin ahkerasti kuin kykenen	A	B	C	D	E
19. Haluan tehtäviin, jotka ovat yleisesti arvostettuja	A	B	C	D	E
20. Työskentelen mielelläni ryhmässä	A	B	C	D	E

Pohdi hiukan ihmisen toimintaa suhteessa luontoon. Mitä mieltä olet väittämästä?

Väittäjä	Olen täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
21. Ihminen pyrkii toiminnassaan etsimään sopusointua luonnon kanssa	A	B	C	D	E

Ajattele hiukan ihmissuhteitasi. Mitä mieltä olet väittämistä?

Väittämät	Olen täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
22. Yhteistyöstä seuraa ystävyys	A	B	C	D	E
23. Ihmisten erilaisuus parantaa ihmissuhteita	A	B	C	D	E

### 4. MIKÄ ON TYÖN MERKITYS IHMISEN ELÄMÄSSÄ YLEENSÄ?

Mikä asema työnteolla on elämän kokonaisuudessa? Mitä mieltä olet väittämistä?

Väittämät	Olen täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
24. Ihmisen onnistuminen elämässä näkyy parhaiten työuralla etenemisenä	A	B	C	D	E
25. Varma palkka on työn tekemisessä tärkeintä	A	B	C	D	E

→HALUAN VIELÄ SANOA SEURAAVAA USKOMUKSIIN LIITTYVISTÄ ASIOISTA!

**B. ARVOT** ovat ihmiselle henkilökohtaisesti tärkeitä asioita. Ihminen pitää mielessään arvot tärkeysjärjestyksessä: jokin asia on tärkeämpi kuin jokin toinen.

**1. MINKÄLAINEN IHMISEN PITÄISI OLLA TYÖPAIKALLA?**

Ajattele omaa ihannekäsitystäsi: millaiselle ihmiselle Sinä annat arvoa? Lue ensin vaihtoehdot läpi ja koeta arvioida niitä monipuolisesti käsitysesi mukaan. Työpaikalla jotkut ominaisuudet ovat tärkeitä, kun taas muut ominaisuudet ovat ehkä työelämän kannalta vähemmän tärkeitä. Aseta ominaisuudet tärkeysjärjestykseen ja käytä koko vastausasteikkoa hyväksi.

Kuinka tärkeää on olla työpaikalla	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	En osaa sanoa	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
26. Ahkera	A	B	C	D	E
27. Rehellinen	A	B	C	D	E
28. Avoin	A	B	C	D	E
29. Iloinen	A	B	C	D	E
30. Rohkea	A	B	C	D	E
31. Joustava	A	B	C	D	E
32. Pidättyväinen	A	B	C	D	E

**2. MIKÄ TYÖSSÄ YLEENSÄ ON TÄRKEÄÄ?**

Ajattele ihannetilannetta, joka saattaa vallita nykyisessä työssäsi, mutta voi olla myös tällä hetkellä unelmasi. Lue ensin vaihtoehdot ja arvioi niitä sen mukaan, mikä Sinulle on tärkeintä. Kaikkihan ei ole yhtä tärkeää?

Työn ominaisuudet	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	En osaa sanoa	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
33. Hyvät työolosuhteet	A	B	C	D	E
34. Esimiehen tuki	A	B	C	D	E
35. Mahdollisuus edetä työuralla	A	B	C	D	E
36. Hyvä palkka	A	B	C	D	E
37. Kykyjä vastaava työ	A	B	C	D	E
38. Työn itsenäisyys	A	B	C	D	E

**3. MIKÄ ON TYÖN SUHDE MUIHIN ASIOIHIN ELÄMÄSSÄ?**

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat Sinun elämässäsi?

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	En osaa sanoa	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
39. Työ	A	B	C	D	E
40. Itsensä kehittäminen	A	B	C	D	E
41. Opiskelu	A	B	C	D	E
42. Perhe	A	B	C	D	E

#### 4. MINKÄLAINEN ON IHANTEELLINEN ESIMIES?

Ajattele, miten hyvä esimies toimii Sinun mielestäsi. Mikä on hänelle tärkeää työssä onnistumisen kannalta, mikä vähemmän tärkeää? Kaikkihan ei ole yhtä tärkeää? Käytä koko vastausasteikkoa hyväksi.

	Ei lain- kaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	En osaa sanoa	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
43. Hän huolehtii alaiensa viihtyvyydestä	A	B	C	D	E
44. Hän varmistaa ennen kaikkea tavoitteiden saavuttamisen	A	B	C	D	E
45. Hän tukee alaisiaan heidän henkilökohtaisissa ongelmissaan	A	B	C	D	E
46. Hän tukee alaisiaan uralla etenemisessä	A	B	C	D	E
47. Hän ottaa päätöksissään huomioon alaiensa toiveet ja tarpeet	A	B	C	D	E
48. Hän ottaa johtamistoimenpiteissään huomioon ajankohdan ja tilanteen	A	B	C	D	E
49. Hän huolehtii alaiensa turvallisuudesta	A	B	C	D	E
50. Hän kohtelee alaisiaan tasapuolisesti	A	B	C	D	E

→HALUAN VIELÄ SANOA SEURAAVAA TYÖELÄMÄÄ KOSKEVISTA TOIVEISTANI!

**C. JOUKKUEEN ILMASTO** kertoo tilanteen tällä hetkellä. Ilmasto kuvaa henkilöstön tyytyväisyyttä omassa joukkueessa tietyllä hetkellä vallitsevaan tilanteeseen.

**1. MILLAINEN ON OMA TYÖNI JA ASEMANI?**

Ajattele omaa työtäsi ja asemaasi juuri tällä hetkellä. Kuinka tyytyväinen / tyytymätön olet seuraaviin asioihin.

	Hyvin tyytymätön	Melko tyytymätön	En osaa sanoa	Melko tyytyväinen	Hyvin tyytyväinen
51. Työni kiinnostavuuteen	A	B	C	D	E
52. Työni vaihtelevuuteen	A	B	C	D	E
53. Mahdollisuuksiini toteuttaa itseäni nykyisessä työssäni	A	B	C	D	E
54. Mahdollisuuksiini kehittää itseäni nykyisessä työssäni	A	B	C	D	E
55. Mahdollisuuksiini vaikuttaa omaa työtäni koskeviin asioihin	A	B	C	D	E
56. Mahdollisuuksiini vaikuttaa koko joukkueen päätöksentekoon	A	B	C	D	E
57. Etenemismahdollisuuksiini	A	B	C	D	E
58. Ylenemismahdollisuuksiini	A	B	C	D	E
59. Joukkueeni henkilöstöasioiden hoitamiseen	A	B	C	D	E

**2. MINKÄLAISTA ON TYÖSKENNELLÄ OMASSA JOUKKUEESSANI?**

Arvioi nyt päivittäistä työympäristöäsi ja joukkuetovereitasi. Mitä mieltä olet väittämistä?

Väittämät	Olen täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
60. Henkilöstön kykyjä käytetään monipuolisesti	A	B	C	D	E
61. Täällä voi luottaa ihmisiin	A	B	C	D	E
62. Täällä autetaan joukkuetovereita	A	B	C	D	E
63. Täällä kannustetaan joukkuetovereita	A	B	C	D	E
64. Esimiesten kanssa ollaan hyviä tuttuja	A	B	C	D	E
65. Niitä palkitaan, jotka ovat tehneet työnsä hyvin	A	B	C	D	E
66. Joukkueen ristiriidat ratkaistaan välittömästi	A	B	C	D	E
67. Uusille joukkueen jäsenille korostetaan aina hyvän yhteishengen merkitystä	A	B	C	D	E

### 3. MINKÄLAINEN ON OMA ESIMIEHENI?

Arvioi oman joukkueenjohtajasi toimintaa ja käyttäytymistä. Mitä mieltä olet väittämistä?

Väittämät	Olen täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
68. Hän tukee minua	A	B	C	D	E
69. Hän rohkaisee minua	A	B	C	D	E
70. Hän palkitsee hyvistä työsuorituksista	A	B	C	D	E
71. Hän keskustelee usein kanssani	A	B	C	D	E
72. Hän huolehtii viihtyvyydestäni	A	B	C	D	E
73. Hän korostaa huolellisuuden merkitystä	A	B	C	D	E
74. Ennen päätöksentekoa hän keskustelee useimpien alaistensa kanssa	A	B	C	D	E
75. Hän kohtelee alaisiaan tasapuolisesti	A	B	C	D	E
76. Hän huolehtii turvallisuudestani	A	B	C	D	E

→HALUAN VIELÄ ARVIoida OMAA TYÖTILANNETTANI JOUKKUEESSANI SEURAAVASTI!

**D. VIESTINTÄ ELI TIEDONKULKU** liittyy työyhteisön osat toisiinsa Viestintää tarvitaan eri tilanteissa organisaation ja sen henkilöstön tavoitteiden saavuttamiseen.

**1. MILLAISTA ON TIEDONKULKU YLEENSÄ TYÖPAIKALLA?**

Koeta arvioida asiaa yleisesti omien kokemustesi perusteella.

Väittämät	Olen täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
77. Tieto kyllä kulkee, jos ilmapiiri on hyvä	A	B	C	D	E
78. Ihmisten avoimuus parantaa tiedonkulkua	A	B	C	D	E

**2. MILLAISTA ON TIEDONKULKU OMASSA JOUKKUEESSANI?**

Arvioi tilannetta kokonaisuutena.

	Hyvin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	En osaa sanoa	Melko tyytyväinen	Hyvin tyytyväinen
79. Kuinka tyytyväinen olen joukkueeni tiedonkulkuaan	A	B	C	D	E

**3. KUINKA PALJON HALUAISIN TIETOJA ERI LÄHTEISTÄ?**

	Hyvin vähän	Melko vähän	En osaa sanoa	Melko paljon	Hyvin paljon
80. Kokouksista ja neuvotteluista	A	B	C	D	E

**4. KUINKA PALJON HALUAISIN TIETOJA ERI ASIOISTA?**

	Hyvin vähän	Melko vähän	En osaa sanoa	Melko paljon	Hyvin paljon
81. Rauhanturvaorganisaation henkilöstötilanteesta	A	B	C	D	E
82. Koulutuksesta ja kursseista	A	B	C	D	E

**5. KUINKA PALJON SAAN TIETOJA ERI LÄHTEISTÄ?**

	Hyvin vähän	Melko vähän	En osaa sanoa	Melko paljon	Hyvin paljon
83. Esimiehiltä ja johdolta	A	B	C	D	E
84. Vertaisilta tai alaisilta	A	B	C	D	E
85. Toimipaikan lehdestä tai tiedotteesta	A	B	C	D	E
86. Kokouksista ja neuvotteluista	A	B	C	D	E

**6. KUINKA PALJON SAAN TIETOJA ERI ASIOISTA?**

	Hyvin vähän	Melko vähän	En osaa sanoa	Melko paljon	Hyvin paljon
87. Rauhanturvaorganisaation henkilöstötilanteesta	A	B	C	D	E
88. Omasta työstäni	A	B	C	D	E
89. Toiminnan muutoksista	A	B	C	D	E
90. Koulutuksesta ja kursseista	A	B	C	D	E
91. Rauhanturvaorganisaation henkilöstöasioiden hoidosta	A	B	C	D	E
92. Rauhanturvaorganisaation muutoksista	A	B	C	D	E

→ MINKÄLAISIA PARANNUKSIA TOIVOT TYÖPAIKKASI VIESTINTÄÄN JA TIEDONKUL-  
KUUN?



**E. SISÄINEN LAATUKUVA** Koko joukkueesi asemaa ja tilaa kartoittavia kysymyksiä.

1. Arvioi monipuolisesti seuraavia väittämiä, jotka koskevat joukkueettasi.

Väittämät	Olen täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
93. Joukkueen johtaja pitää huolta alaisistaan	A	B	C	D	E
94. Joukkueen johtaja on hyväntahtoinen	A	B	C	D	E
95. Joukkueen johtaja on viisas	A	B	C	D	E
96. Joukkueen johtaja on vaativa	A	B	C	D	E
97. Joukkueen johtaja on rehellinen	A	B	C	D	E
98. Työtehtävään liittyvä valta ja vastuu on selkeästi määritelty vähentäen valtataistelua	A	B	C	D	E
99. Ihmisiä palkitaan sääntöjen mukaisesta toiminnasta	A	B	C	D	E
100. Selkeät tavoitteet vähentävät tehottomuutta	A	B	C	D	E
101. Ihminen tekee vapaaehtoisesti paljon töitä	A	B	C	D	E
102. Joukkueessa vallitsee korkea moraal	A	B	C	D	E
103. Ihminen tekee vapaaehtoisesti sen, mitä näkee tarpeelliseksi tehdä	A	B	C	D	E
104. Ihmiset tukevat toisiaan töissä	A	B	C	D	E
105. Ihmiset arvostavat toisiaan	A	B	C	D	E
106. Ihminen luottaa, että joukkue kohtelee häntä inhimillisenä yksilönä	A	B	C	D	E

2. Arvioi tarkasti seuraavia väittämiä.

Väittämät	Olen täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
107. Työtäni koskevat päätökset tehdään ilman että minulta kysytään	A	B	C	D	E
108. Saan tietoja, joita tarvitsen työssäni	A	B	C	D	E
109. Ryhmien / osastojen välillä on joukkueen yhteishenkeä huonontavaa kilpailua	A	B	C	D	E
110. Saan hyvin tehdystä työstä kiitosta joukkueenjohtajalta	A	B	C	D	E

→HALUAISIN VIELÄ LISÄTÄ SEURAAVAA AIHEESEEN SISÄINEN LAATUKUVA!

→HALUAN SANOA VIELÄ SEURAAVAA KOMPPANIASTANI, JOUKKUEESTANI TAI TYÖSTÄNI (voit kirjoittaa myös paperin kääntöpuolelle)!

**F. TAUSTAMUUTTUJAT**

<b>111. Ikäni</b>	A	Alle 20 vuotta
	B	20-23 vuotta
	C	24-26 vuotta
	D	27-30 vuotta
	E	31-35 vuotta
	F	36-40 vuotta
	G	Yli 40 vuotta
<b>112. Palvelusaikani nykytehtävässä</b>	A	0-4 kk
	B	4-6 kk
	C	6-12 kk
	D	yli 1 vuosi
<b>113. Palvelusaikani yhteensä rauhanturvatehtävissä</b>	A	0-4 kk
	B	4-6 kk
	C	6-12 kk
	D	1-2 vuotta
	E	yli 2 vuotta
<b>114. Siviilikoulutukseni</b>	A	Peruskoulu
	B	Opistotasoinen koulu
	C	Lukio / yo-tutkinto
	D	AMK-tutkinto
	E	Korkeakoulututkinto
	F	Muu: _____
<b>115. Päivittäisten viestiyhteyksieni määrä (kuinka monen henkilön kanssa olet yhteydessä päivän aikana keskimäärin joko keskustelemalla tai puhelimitse koskien mitä asiaa tahansa)</b>	A	0-3 henkilön
	B	4-10
	C	11-20
	D	yli 20 henkilön kanssa
<b>116. Olen</b>	A	Mies
	B	Nainen
<b>117. Joukkueeni</b>	A	A / 1. J
	B	B / 2. J
	C	C / 3. J

KIITOKSIA ERITTÄIN PALJON!

Atte Kaleva