

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**MERIPELASTUSJOHTAJA OSANA MERIPELASTUSTOIMEN  
KOKONAISUUTTA**

Sotatieteiden kandidaatin tutkielma

Kadetti  
Henri Leskinen

Merikadettikurssi 76  
Merivartiolinja

Huhtikuu 2009

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Merikadettikurssi 76	Linja Merivartiolinja
Tekijä Kadetti Henri Leskinen	
Tutkielman nimi <b>Meripelastusjohtaja osana meripelastustoimen kokonaisuutta</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2009	Tekstisivuja 26 Liitesivuja
<b>TIIVISTELMÄ</b>	
<p>Meripelastus osana merialueen turvallisuutta on yksi Rajavartiolaitoksen keskeisimmistä tehtävistä. Suurin vastuu operatiivisessa johtamisessa on meripelastusjohtajalla. Hänellä on paljon lakiin perustuvaa käskyvaltaa, mutta myös vastuuta. Meripelastustoimen johtaminen on hyvin moniulotteinen kokonaisuus, mikä poikkeaa jokapäiväisestä meripelastustoimen ulkopuolisesta johtamisesta.</p> <p>Tutkimusote on laadullinen ja metodina on tulkitseva käsitetutkimus, jossa käytetään hyväksi hermeneuttista kehää ja vastataan kysymykseen mitä meripelastustoimen johtaminen on? Meripelastusjohtajan johtamisen ymmärtämiskokonaisuus rakentuu merkityksistä. Nämä merkitykset muodostuvat laeissa, asetuksissa, sopimuksissa ja ohjeissa käsketyistä, meripelastustoimen johtamiseen liittyvistä tekijöistä. Niitä tarkastelemalla luodaan kokonaisymmärrys meripelastustoimen johtamisesta. Näitä johtamisesta kumpuavia elementtejä tarkastellaan valmiiden johtamismallien ja – tyylien avulla, mutta ei liian sitovasti. Itsetarkoitus ei ole osoittaa, että johtaminen olisi jotakin tiettyä valmiiksi kirjoitettua mallia, vaan löytää niistä tekijöitä, joita meripelastustoimen johtamisessa esiintyy.</p> <p>Kyseiset merkitykset, meripelastustoimen johtamisen elementit, kuuluvat myös osaksi johtamisen kokonaisuuden neljää osa-aluetta. Tulkitsevalla käsitetutkimuksella hermeneuttisen kehän mallia hyödyntäen luodaan ymmärrys johtamisen syvimmästä olemuksesta, vastataan kysymykseen mitä meripelastustoimen johtaminen on sekä tarkastellaan johtamisen elementtejä osana johtamisen kokonaisuuden neljän osa-alueen muodostamaa ymmärtämiskokonaisuutta.</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni, että meripelastusjohtajan johtamisympäristö ei ole helposti määritel-</p>	

tävissä, eikä rajoiltaan selkeä. Johtaminen perustuu hyvään tilannekuvaan ja meripelastusjohtajan tilannetietoisuuteen. Niiden saavuttamiseksi meripelastusjohtajan on kommunikoi-tava tehokkaasti ympärillään työskentelevien ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksen taso kui-tenkin vaihtelee, riippuen siitä, ketä johdetaan, sillä johtamiseen ja kommunikointiin vaikut-tavat tekijät ovat erilaisia johdettavien välillä. Johtaminen on tehtäväkeskeistä ja tyyliltään delegeoivaa. Se ei kuitenkaan tarkoita vastuun siirtämistä alisille, vaan tehtävänjakoa. Johta-misen nelikenttään sijoitettuna johtamisen elementit sijoittuvat leadershipin ja managemen-tin välille.

#### AVAINSANAT

Johtaminen, johtamisympäristö, meripelastus, tilannekuva, viestintä

# **MERIPELASTUSJOHTAJA OSANA MERIPELASTUSTOIMEN KOKONAISUUTTA**

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohta	1
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimustehtävä	1
1.3	Tutkielman rajaus	2
1.4	Aikaisempi tutkimus ja keskeisimmät lähteet	3
2	TEOREETTINEN TAUSTA	4
2.1	Tutkimusote, tutkimusmetodi ja tutkimuksen viitekehys	4
2.2	Johtamisympäristö ja johtamisen kokonaisuuden osa-alueet	6
2.3	Mitä meripelastustoimi on ja mihin se perustuu?	9
3	MERIPELASTUSJOHTAJA OSANA MERIPELASTUSTOIMEN KOKONAISUUTTA	10
3.1	Johtamisympäristön muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä	10
3.2	Johtamisesta löytyvät elementit ja tilannesidonnainen johtaminen	13
3.3	Kommunikointi johtamisen välineenä ja tilannekuvan merkitys	16
3.4	Meripelastusjohtaja, leadership ja management	20
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	23
5	DISKUSSIO	25
5.1	Tutkimustehtävän onnistuminen	25
5.2	Käytettyjen tutkimusmenetelmien arviointi	25
5.4	Jatkotutkimustarpeet	26
	LÄHTEET	27

## **MERIPELASTUSJOHTAJA OSANA MERIPELASTUSTOIMEN KOKONAISUUTTA**

### **1 JOHDANTO**

#### **1.1 Tutkimuksen lähtökohta**

Merialueen turvallisuus on yksi rajavartiolaitoksen päätehtävistä. Se pitää sisällään meripelastuksen, jonka vastuuviranomainen rajavartiolaitos on<sup>1</sup>. Meripelastus perustuu meripelastuslakiin, sekä valtioneuvoston asetukseen meripelastuksesta. Niiden pohjana ovat kansainväliset sopimukset, joista tärkein on vuoden 1979 Kansainvälinen yleissopimus etsintä – ja pelastuspalvelusta merellä.

Meripelastuksen kohteita vuonna 2007 oli yhteensä 1669 kappaletta. Suurin osa meripelastustilanteista oli huvialusten aiheuttamia, joita oli kyseisenä vuonna 1213 tapausta. Menehtyneitä vuonna 2007 oli 18.<sup>2</sup> Huvialusten aiheuttamat onnettomuudet ja niiden seuraukset ovat yleensä ammattimerenkulussa tapahtuvia onnettomuuksia pienempiä. Kasvava huviveneliikenne ja ihmisten merenkulkutaidon puute ovat kuitenkin ongelma. Myös Itämeren jatkuvasti kasvava ammattimerenkulun liikenne kasvattaa suuronnettomuuden riskiä jatkuvasti. Meripelastus on tärkeä kokonaisuus osana rajavartiolaitoksen tehtäviä ja sitä on kehitettävä osana meriliikenteen kasvua. Meripelastustoimea on tutkittu vähän, eikä vastaavanlaista tutkimusta ole aiemmin tehty, joten tutkimuksen tarvetta on helppo perustella.

#### **1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys**

Tutkimuksen tehtävänä on käsitellä meripelastusjohtajaa osana meripelastustoimen kokonaisuutta. Aluksi on löydettävä tekijät, joista meripelastusjohtajan johtamisympäristö rakentuu. Johtamisympäristöä ja meripelastusjohtajalle määrättyjä tehtäviä tarkasteltaessa luodaan hermeneuttisen kehän avulla ymmärrys meripelastustoimen johtamisesta. Johtamisen merkityksiä, eli elementtejä lähestytään ulkoapäin ja edetään tarkemman tarkastelun kautta kohti ko-

---

<sup>1</sup> <http://www.raja.fi/rvl/home.nsf/pages/1C22D44B6A1F11F8C225735A004E9A8B?opendocument> (11.4.2009).

<sup>2</sup> Leppänen, Petteri: Meripelastuksen tilastointi Microsoft PowerPoint – esitys.

konaisymmärrystä. Tähän käytetään apuna valmiita johtamisen malleja ja johtamistyyliä. Meripelastusjohtajan johtamista ei ole kuitenkaan tarkoitus tunkea valmiiseen malliin, vaan löytää malleista tekijöitä, jotka ilmenevät meripelastusjohtajan johtamisessa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitetään yksi tapa jäsenellä johtamisen nelikentän osa-alueet<sup>3</sup>. Johtamisesta ilmeneviä elementtejä hyväksi käyttäen meripelastustoimen johtaminen sijoitetaan kyseiseen nelikenttään ja vartaillaan managementin ja leadershipin välisiä eroja. Johtamisen nelikentän osa-alueita käsitellään useissa eri lähteissä, eikä tutkimuksessa esitettävä tapa jäsenellä niitä ole ristiriidassa muiden kanssa. Tutkimuksessa kuitenkin viitataan myös muiden esittämiin tapoihin ymmärtää management ja leadership. Sillä luodaan lisänäkemystä aiheeseen.

Tutkimuksessa on laadullinen tutkimusote ja metodina hermeneuttista kehää hyväksi käytävä käsitetutkimus. Tehtävänä on ymmärtää meripelastusjohtajan johtamista käsitteellistämisen kautta.

Pääkysymykset:

Mitä meripelastusjohtajan johtaminen on?

Alakysymykset:

Mitkä elementit johtamisessa korostuvat?

### **1.3 Tutkielman rajaus**

Tutkimuksessa käsitellään meripelastusjohtajaa osana meripelastustoimen kokonaisuutta systemaattisesta näkökulmasta, eikä henkilönäkökulmaa huomioida. Tämä tarkoittaa sitä, että meripelastusjohtajien kokemusta, ammattitaitoa ja keskinäisiä eroja ei käsitellä. Toiminnallisesti tutkielma rajataan koskemaan meripelastusjohtajaa, osana Rajavartiolaitoksen suorittamaa rauhanajan toimintaympäristön meripelastustoimea. Substanssin osalta työssä ei käsitellä organisaatiokulttuuria, sillä kandidaatin tasoisessa tutkimuksessa sen käsitteleminen kasvat-  
taisi tutkimuksen liian laajaksi.

---

<sup>3</sup> Virta Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje s. 22 ja Virta, Jami: Johtamisen laitoksen sotatieteellisten perustutkintojen pedagoginen käsikirjoitus 2008 s. 8 – 9.

#### 1.4 Aikaisempi tutkimus ja keskeisimmät lähteet

Meripelastuksesta on tehty lukuisia tutkimuksia, mutta vastaavanlaista tutkimusta, jossa tutkitaan meripelastustoimen johtamista konkreettisesti johtajaan sitoen, ei ole tehty. Tutkimuksessa käytettävän tulkitsevan käsitetutkimuksen kaltaisia tutkimuksia on tehty eri tieteenhaaroissa useita. Esimerkiksi Kapteeni Marko Luukkonen, diplomityössänsä Airmanship -koulutus ja sen kehittäminen, etsii vastausta kysymykseen mitä lentäjäyys tarkoittaa, hyvin samankaltaisin metodein. Tutkimuksessaan hän määrittää elementtejä, joista käsite Airmanship rakentuu. Lisäksi hän tarkastelee osa – alueiden keskinäisiä suhteita, jolloin lentäjäydestä muodostuu kokonaisvaltainen eli holistinen järjestelmä.<sup>4</sup> Muista tieteenaloista mainittakoon Minna Törösen ja Anna – Maija Lämsän tulkitseva käsitetutkimus, Eettistä johtajuutta etsimässä.

Meripelastustoimen perusta rakentuu laeista, asetuksista, sopimuksista ja ohjeista, joten ne ovat luonnollisesti keskeisimpiä lähteitä tutkimuksessa. Niitä on lukumäärällisesti useita, mutta keskeisimmät meripelastustoimeen liittyvät lähteet ovat meripelastuslaki, valtioneuvoston asetus meripelastuksesta, meripelastusohje ja vuoden 1979 kansainvälinen yleissopimus etsintä – ja pelastuspalvelusta merellä.

Johtamista on tutkittu paljon ja johtaminen on ollut viime vuosina jopa hyvin mediaseksikäs aihe. Ongelmana tutkimuksessa ei ole lähdemateriaalin suppeus, vaan laajuus. Tämän vuoksi johtamiseen liittyvä aineisto on kasattu vasta sen jälkeen, kun meripelastusjohtajaan liittyvä tieto oli jo olemassa. Toinen helpottava tekijä on se, että tutkimuksessa ei käsitellä organisaatiokulttuuria, josta lähdemateriaalia on mittavasti. Keskeisimpien lähteiden nimeäminen on haastavaa, mutta Paul Herseyn ja Kenneth H. Blanchardin tilannejohtaminen sekä organisaatiokäyttötymisen perusteet ovat keskeisimmässä roolissa. Kommunikointiin ja vuorovaikutukseen liittyviä lähteitä on käytetty niin laajasti, että yksittäisten keskeisten teoksien nimeäminen on vaikeaa.

Lähteistä osa on viimeaikaisinta tutkimusta ja osa vanhempaa materiaalia. Vanhempaa lähdeaineistoa käytettäessä huomioidaan sen mahdollisesti vanhentunut tieto tai jatkotutkimuksilla osoitettu tiedonlisäys. Tämän vuoksi useiden eri asiakokonaisuuksien osalta on suoritettu vertailua muihin lähteisiin.

---

<sup>4</sup> Luukkonen, Marko: Airmanship – koulutus ja sen kehittäminen s. 2.

## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Tutkimusote, tutkimusmetodi ja tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen tutkimusote on laadullinen. Laadullinen analyysi muodostuu havaintojen pelkistämistä ja tulosten tulkinnasta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehysten ja kysymyksen asettelun kannalta olennaista. Näin analyysin kohteena oleva tekstin määrä pelkistyy. Tutkimuksessa keskitytään määräysten, ohjeiden ja velvoitteiden perusteella luotuun teoreettiseen johtamisen kokonaisuuteen ja johtamisympäristöön. Ne muodostuvat tekijöistä, joita meripelastuslaissa, valtioneuvoston asetuksessa meripelastuksesta ja meripelastusohjeessa ilmenee. Tämän ikään kuin säännön perusteella tehtyjä havaintoja tulkitaan ja tematisoidaan kokonaisuuksiksi. Tällä tavalla systemaattisesti toimimalla kohteeseen liittyvät tosiasiat ja tunnuspiirteet saa kuvattua todellisuuden mukaisesti ja tarkasti.<sup>5</sup>

Tutkimuksessa ei keskitytä meripelastusjohtajan johtamisen loputtomaan moninaisuuteen, vaan tutkitaan keskeisiä elementtejä, joita johtamisessa ilmenee. Jos johtamista lähestytään kandidaatin tutkielmassa liian yksityiskohtaisesti, ei ilmiöstä saa mitään otetta. Tämän vuoksi havainnot pelkistetään mahdollisimman pieneksi havaintojen joukoksi, jossa keskeisimmät tekijät korostuvat.<sup>6</sup>

Tulkinnan ja ymmärtämisen muodostamisessa käytetään hermeneuttista kehää. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toista, autonomista elämismailmaa, joka on riippumaton tutkijasta ja lukutavasta. Toinen elämismailma, joka tässä tutkimuksessa on meripelastustoimen johtamisen elämismailma, esitetään tutkimuksessa siten, että se säilyttää oman merkitysyhteytensä. Kyseinen maailma on kokonaisuus, joka rakentuu merkityksistä ylhäältä alaspäin. Ilman kokonaisuutta, yksittäinen teema ei voi olla tarkasteltavana, sillä se on ikään kuin rengas osana suurempaa ketjua.<sup>7</sup>

Tutkimuksessa meripelastustoimen johtaminen on siis ymmärtämiskokonaisuus, joka rakentuu merkityksistä. Nämä merkitykset ovat johtamisen elementtejä, jotka tutkimuksessa ilmenevät. Ne yhdessä muodostavat johtamisen kokonaisuuden. Merkityksiä ei tarkastella irralli-

---

<sup>5</sup> Varto, Juha: Laadullisen tutkimuksen metodologia s. 64 – 65, Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus s. 40 – 42 ja Huhtinen, Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät Julkaisusarja 2 Artikkelikokoelmat N:o 9 s. 30.

<sup>6</sup> Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus s. 43.

<sup>7</sup> Varto, Juha: Laadullisen tutkimuksen metodologia s. 58 – 62.



sina, vaan osana kokonaisuutta. Tällöin ymmärtämiskokonaisuus ja esillä oleva osa pysyvät oikeassa suhteessa.<sup>8</sup>

Tulkinta ja ymmärrys voivat tapahtua vain tutkijan oman kokemuksen valossa, sillä ymmärryksellä, joka on jo olemassa. Ei ole objektiivista tasoa, jolla tutkimuskohdetta voisi ymmärtää. Tämä tarkoittaa sitä, että vain tutkija voi antaa merkityksen, joka liittyy tematisointiin, sillä tutkimuskohde on kaikkiin lukutapoihin neutraali. On kuitenkin tärkeää erottaa tutkimuksessa käytettävä tematisointitapa ja tutkimuskohde toisistaan.<sup>9</sup>

Hermeneuttinen lukutapa edellyttää jatkuvaa uudelleen ymmärtämistä muuttuneista lähtökohdista. Ne rajat, joissa voi kulloinkin tutkia, avaavat aina edellisiä rajoja paremmin tutkimuskohteesta saavutettavia mieliä ja tutkimuskohde paljastaessaan uusia mahdollisuuksia laajentaa jälleen rajaa, jolloin pääsee käsiksi varsinaiseen ymmärtämiseen.<sup>10</sup>

Myös johtamisen kokonaisuuden neljä osa-aluetta muodostavat oman ymmärtämiskokonaisuuden. Nelikentän osa-alueilla on vahva keskinäisriippuvuus. Johtamisen elementit, jotka meripelastustoimen kokonaisuudesta ilmenevät, kuuluvat myös osaksi nelikenttää. Johtamisesta löytyvät mallit ja tyylit sijoittuvat tiettyyn kohtaan nelikentän alueelle, eivätkä ne ole vain irrallisia tekijöitä. Jokin malli voi olla lähempänä leadershippiä ja toinen managementia ja johtamistyylejä yhdestä mallista voi löytyä useita.

Tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää, mitä meripelastustoimen johtaminen on, käyttäen apuna edellä esitettyä lähestymistapaa. Meripelastusjohtajan johtamisen ymmärtämiskokonaisuus rakentuu laeista, asetuksista, sopimuksista ja ohjeista löytyvistä merkityksiä, jotka kietoutuvat johtamisen kokonaisuudeksi. Nämä merkitykset ovat myös osa johtamisen kokonaisuuden neljää osa-aluetta, joten tutkimuksessa ilmenneitä elementtejä tarkastellaan myös johtamisen nelikentän yhteydessä. Tämänkaltainen tutkimus on tulkitseva käsitetutkimus, jossa tarkoitus on tulkita johtamiselle asetettuja vaatimuksia sekä niistä kumpuavia johtamisen elementtejä ja sitä kautta luoda näkemys johtamisen kokonaisuudesta ja sen sisimmästä olemuksesta.

Tutkimuksen viitekehyksessä yhdistyvät teoreettinen ja toiminnallinen aspekti. Siitä ilmenee, että meripelastustoimen perustana ovat laki ja asetus. Ne määrittelevät raamit, joissa meripelastustoimi tapahtuu. Näitä raameja kannattelemassa on meripelastusjohtaja. Tutkimus pyörii

---

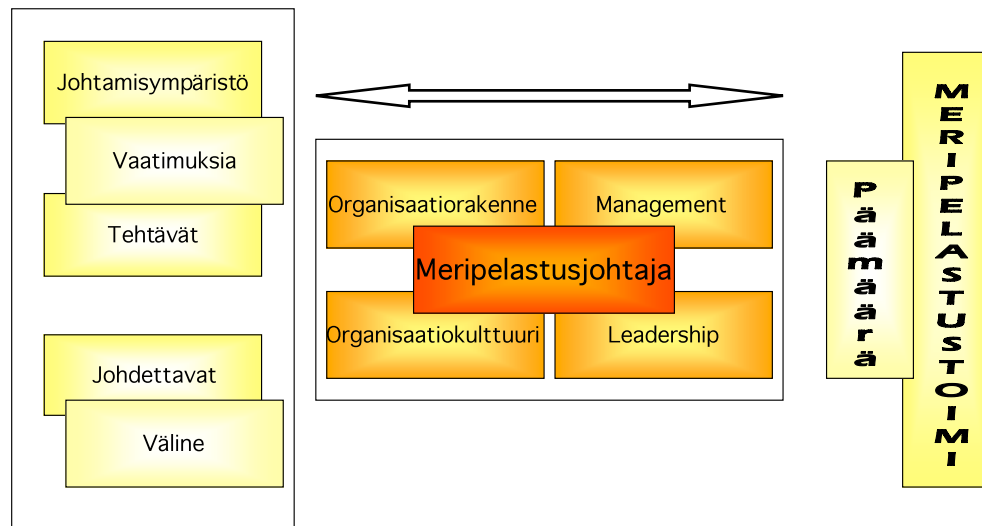
<sup>8</sup> Varto, Juha: Laadullisen tutkimuksen metodologia s. 58 – 62.

<sup>9</sup> Varto, Juha: Laadullisen tutkimuksen metodologia s. 62 – 63.

<sup>10</sup> Varto, Juha: Laadullisen tutkimuksen metodologia s. 63.

viitekehysten viitoittamassa maailmassa avaten meripelastusjohtajan johtamisesta kumpuavia elementtejä, saavuttaen kokonaisuymmärryksen johtamisesta. Mitä johtaminen on ja mitkä elementit johtamisessa korostuvat, ovat tutkimuskysymykset.

## Mitä johtaminen on?



## Laki ja asetukset

Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys

### 2.2 Johtamisympäristö ja johtamisen kokonaisuuden osa - alueet

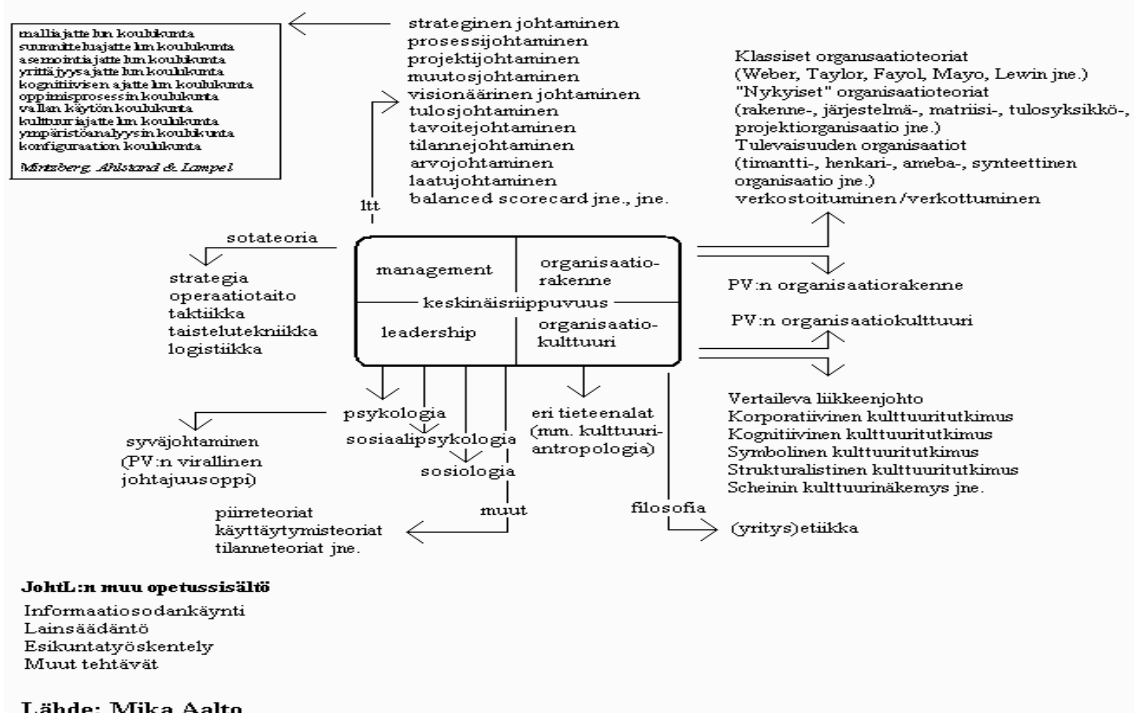
*Johtamisympäristö* on käsitteenä moniulotteinen ja vaikeasti määriteltävissä. Käsitettä ei ole pystytty määrittelemään täysin yleispätevästi, sillä johtamisympäristöt poikkeavat toisistaan huomattavasti. Esimerkiksi Antti Rainio tutkielmassaan *Sotilasjohtaminen ympäristössään – toimintaympäristöistä johtamisympäristöksi* (2008) päätyi siihen lopputulokseen, että ei onnistunut määrittelemään täysin yksiselitteisesti ja yleispätevästi kyseistä käsitettä<sup>11</sup>. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus löytää vastausta edellä mainittuun ongelmaan, vaan meripelastusjohtajan johtamisympäristö rakennetaan tarkasteltavaksi omana kokonaisuutenaan.

<sup>11</sup> Rainio Antti: *Sotilasjohtaminen ympäristössään – toimintaympäristöistä johtamisympäristöksi* (2008) s.41.

Vaikka Rainio ei tutkimuksessaan onnistunut määrittelemään johtamisympäristöä yksiselitteisesti ja yleispätevästi, hän esitti kuitenkin tavan määritellä kyseinen käsite sotilasorganisaatiossa, hänen omiin kokemuksiinsa perustuvan merkitystodellisuuden ja sen muuttumisen kautta seuraavasti: Johtamisympäristö sotilasorganisaatiossa koostuu organisaation pysyvistä johtamiskulttuurista, joka muodostuu organisaatiokulttuurista ja organisaation rakenteesta. Jatkuvasti muuttuvan osan johtamisympäristöstä muodostavat johdettavan joukon sisäiset tekijät ja tehtävä, jota joukko on suorittamassa. Johtamisympäristö ei rajoitu pelkästään johtajan johtamaan joukkoon, vaan organisaatiokulttuurin välityksellä johtamistoiminnalla on vaikutus myös laajemmin. Tämän vuoksi organisaatiokulttuuri on tärkein tekijä johtamisympäristössä.<sup>12</sup> Tässä tutkimuksessa muodostettavaa johtamisympäristöä ei rakenneta suoraan Rainion esittämän määritelmän mukaisesti. Rainion määritelmä on kuitenkin yksi esimerkki, josta johtamisympäristön voisi kuvitella rakentuvan.

Seuraavassa kuvataan Mika Aallon luomaa johtamisen kokonaisuuden neljää osa-aluetta, siten kuin ne on johtamisenlaitoksen tutkimusohjeessa määritelty.

## JOHTAMINEN OPPIAINEENA



Kuva 2: Johtamisen kokonaisuuden neljä osa-aluetta

<sup>12</sup> Rainio, Antti: Sotilasjohtaminen ympäristössään – toimintaympäristöistä johtamisympäristöksi (2008) s. 44 – 45.

*Johtajuus* ("leadership") koskee nelikentässä ihmisten johtamista. Johtajuuden käsitteen määrittely on kuitenkin ongelmallista. Tässä nojataan puolustusvoimien näkökulmasta keskeisen tutkimussuuntauksen eli johtamisen uuden paradigman piirissä syntyneeseen määritelyyn, jonka 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.

*Organisaatiokulttuuri* näkyy ihmisten perusoletuksia, asenteita, arvoja tai mielipiteitä ilmentävänä toimintatapana ja käyttäytymisenä. Organisaatiossa ei kuitenkaan välttämättä toimita julistettujen arvojen ja päämäärien mukaisesti, sillä toimintaa ohjaa kulttuurin ydin, pohjimmaiset perusoletukset. Nämä oletukset ovat usein tiedostamattomia tai itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Organisaation toimintaa vaikutetaan myös esimiesten johtamistavoilla ja käytännöillä.

*Johtaminen* ("management") eli asioita koskeva päätöksenteko ja johtamisen prosessin osaaminen sisältyy kaikilta viranomais-(sotilas)johtajilta edellytettävään ja vaadittavaan ammattitaitoon. Johtaminen sisältää prosessina ja vaiheittain kuvattuna muun muassa seuraavat osa-alueet (sotilastoiminnassa vakiintuneen peräkkäisen prosessin kuvauksen mukaisesti): 1) tilanteen seuranta 2) toimintaympäristön ja tilanteen arviointi 3) keinovalikoimaa ja ratkaisuvaihtoehtoja koskevat päätökset 4) alakohtainen suunnittelu 5) suunnitelmien toimeenpano sekä toiminnan ohjaus ja valvonta. 6) Kokonaisprosessi on syklinen prosessi, jossa ohjaus ja valvontavaihe muodostavat kytkennän tilanteen seurantaan.

Esitetyssä mallissa päätöksenteko ja tahdonilmaukset etenevät hierarkkisesti ylhäältä alas ilman välissä annettavia kontroleja tai vuorovaikutusta. Tähän malliin ei sisälly rinnakkaisten prosessien kuvausta, ja se on siis sekä kaavamainen että todellisuutta yksinkertaistava. Huolimatta prosessin kuvauksesta tai soveltamiseen liittyvistä yksityiskohdista prosessin hallitseminen on asemoitavissa ammatillisen osaamisen ydintietämykseen.

*Organisaatorakenteella* on tässä mallissa välineellinen asema, jonka avulla määritellään työpajakko sekä käskyvalta- ja yhteistoimintasuhteet. Kyseessä on siis sosiaalinen, taloudellinen ja tekninen ohjausjärjestelmä, jonka puitteissa järjestetään muun muassa päätöksentekoprosesse-

ja, tehtävien jakoa, toimivalta- ja vastuusuhteita sekä materiaali- ja tietovirtoja. Organisaatio määrittää johtajien ja esimiesten aseman sekä ratkaisuvallan.<sup>13</sup>

### 2.3 Mitä meripelastustoimi on ja mihin se perustuu?

*Meripelastustoimi* on helposti ymmärrettävissä oleva käsite, joka on määritelty yksiselitteisesti meripelastuslaissa. Meripelastuslain 1 §:ssä käsitteellä tarkoitetaan seuraavaa: meripelastustoimi on merellä vaarassa olevien ihmisten etsimistä ja pelastamista, heille annettavaa ensiapua sekä vaaratilanteeseen liittyvää radioviestinnän hoitamista<sup>14</sup>.

Meripelastustoimen kansalliset perusteet on säädetty meripelastuslaissa (1145/2001) ja sen nojalla annetussa valtioneuvoston asetuksessa meripelastuksesta (37/2002). Ne pohjautuvat kansainvälisiin sopimuksiin ja ohjeisiin.<sup>15</sup> Keskeisin sopimus on vuoden 1979 kansainvälinen yleissopimus etsintä – ja pelastuspalvelusta merellä, jäljempänä Hampurin sopimus. Suomi liittyi sopimukseen 6. päivänä joulukuuta 1986. Sopimuksen liitettä on muutettu vuonna 1998 ja se tuli kansainvälisesti voimaan 1. päivänä tammikuuta 2000. Suomen meripelastuslaissa ja valtioneuvoston asetuksessa meripelastuksesta muutokset huomioitiin vuonna 2002 tehdyn lakiuudistuksen yhteydessä. Suurimmilta osin tällä hetkellä voimassa oleva laki ja asetus pohjautuva juuri kyseiseen sopimukseen.<sup>16</sup>

Muita meripelastustoimea koskevia kansainvälisiä sopimuksia ovat vuoden 1982 Yhdistyneiden kansakuntien merioikeusyleissopimus ja vuoden 1974 kansainvälinen yleissopimus ihmishengen turvallisuudesta merellä, jäljempänä SOLAS - sopimus. Nämä sopimukset pitävät sisällään lähinnä yleisen velvoitteen etsintä – ja pelastuspalvelun järjestämisestä, eivätkä suoranaisesti liity meripelastustoimen johtamiseen ja sen järjestämiseen.<sup>17</sup>

Hampurin sopimuksen mukaisesti Suomi on tehnyt naapurimaiden Venäjän (SopS 28/1994), Ruotsin (SopS 27/1994) ja Viron (SopS 53/1999) kanssa sopimukset koskien etsintä – ja pelastuspalveluiden rajaa sekä pelastuspalveluiden välistä yhteistyötä.<sup>18</sup>

<sup>13</sup> Virta Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje s. 22 – 23.

<sup>14</sup> Meripelastuslaki: 1 § ja Meripelastusohje s. 8.

<sup>15</sup> Meripelastusohje: s. 7.

<sup>16</sup> Hallituksen esityksessä (71/2002 vp) kohdassa 1.2 käsitellään Hampurin sopimusta

<sup>17</sup> Meripelastusohje s. 7.

<sup>18</sup> Hallituksen esityksessä (71/2002 vp) kohdassa 1.3 käsitellään muita meripelastusta koskevia kansainvälisiä sopimuksia. Kohdassa mainitaan lisäksi yleissopimus kansainvälisistä säännöistä yhteen törmäämisen ehkäisemiseksi merellä (meriteiden säännöt), yleissopimus alusten aiheuttaman meren pilaantumisen ehkäisemisestä (MARPOL – sopimus) sekä Tanskan, Suomen, Norjan ja Ruotsin välillä tehty valtakunnanrajojen yli ulottuvaa

Edellä mainittujen sopimusten lisäksi Yhdistyneiden kansakuntien alainen IMO (International maritime organization) on luonut ohjeen, International Aeronautical and Maritime Search and Rescue Manual, jäljempänä IAMSAR – manual, täydentämään Hampurin sopimusta.<sup>19</sup> Edellisistä poiketen, se ei ole sitova, mutta antaa hyvät perusteet meripelastustoimen tarkoituksenmukaiselle järjestämiselle<sup>20</sup>.

Suomessa on tehty Hampurin – sopimuksen, IAMSAR – manualin, meripelastuslain ja valtioneuvoston asetuksen säädöksiä täydentävä meripelastusohje. Se on tarkoitettu kaikkien merellä liikkuvien ja meripelastustoimeen osallistuvien käyttöön ja siinä on selvitetty lakia ja asetusta yksityiskohtaisemmin meripelastustoimen tehtävät, rakenne, suunnittelu, johtaminen, viestijärjestelmät, johtokeskusten tehtävät ja yhteistoiminta. Pyrkimyksenä on ollut meripelastustoimen tehokas ja tarkoituksenmukainen järjestäminen.<sup>21</sup> Käytännössä siihen on kirjoitettu kaikki, mitä edellä mainituissa veloitetaan. Meripelastusohjeen huono puoli on ainakin se, että Rajavartiolaitoksen organisaatiossa on myöhemmin tapahtunut muutoksia, joita siinä ei ole huomioitu.

### **3 MERIPELASTUSJOHTAJA OSANA MERIPELASTUSTOIMEN KOKONAISUUTTA**

#### **3.1 Meripelastusjohtajan tehtävät ja johtamisympäristön muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä**

Jotta syntyisi käsitys meripelastusjohtajan johtamisympäristöstä, on hyvä aloittaa tarkastelu meripelastustoimen organisaatorakenteesta. Tämän jälkeen pyritään lähestymään yhä yksityiskohtaisemmin meripelastusjohtajaa, jotta meripelastustoimen johtamisen merkitykset löytyisivät. Näitä merkityksiä eli johtamisen elementtejä tarkastelemalla päästään yhä lähemmäksi meripelastustoimen johtamisen ymmärtämiskokonaisuutta.

Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmiä, jotka pyrkivät järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja usein myös välineiden toimintaa säätelemällä<sup>22</sup>. Organisaatio on johtamisen

---

yhteistyötä onnettomuustapauksissa ihmisiin, omaisuuteen tai ympäristöön kohdistuvien vahinkojen estämiseksi tai rajoittamiseksi koskeva sopimus.

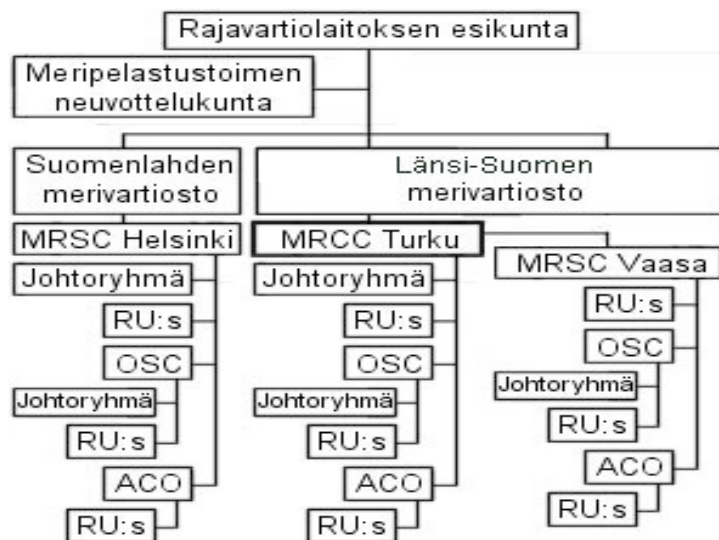
<sup>19</sup> Meripelastusohje: s. 8 ”IAMSAR – käsikirja perustuu meripelastuksen osalta Hampurin sopimukseen”.

<sup>20</sup> Meripelastusohje s. 8.

<sup>21</sup> Meripelastusohje: s.3.

<sup>22</sup> Peltonen, Matti: Johtamistaito s. 66.

apuväline ja sen on tarkoitus palvella johtamista eikä päinvastoin. Organisaatioteoriat jaetaan kolmeen ryhmään: klassiset -, toisen maailmansodanjälkeiset – ja tulevaisuuden organisaatioteoriat<sup>23</sup>. Alla olevassa kuvassa esitetään Rajavartiolaitoksen luoma meripelastustoimen organisaatiomalli. Siinä on havaittavissa klassisiin organisaatioteorioihin kuuluva linja-esikuntaorganisaatio, jossa meripelastustoimen neuvottelukunta ja johtoryhmät toimivat ikään kuin esikuntina. Rajavartiolaitoksen esikunta, meripelastustoimen neuvottelukunta ja merivartiostot muodostavat hallinnolliset johtoportaat ja muut ovat operatiivisia johtoportaita.<sup>24</sup> Meripelastusjohtaja on osa meripelastustoimen organisaatorakennetta. Hän johtaa operatiivisen linjan meripelastustoimea ja vastaa etsintä- ja pelastustoimen suorittamisesta vastuu alueellaan.



Kuva 3: Johtamisjärjestelmä Suomen meripelastusvastuualueella<sup>25</sup>

Meripelastusjohtajalla (Search and rescue mission co-ordinator, SMC) tarkoitetaan meripelastuskeskuksessa<sup>26</sup> tai meripelastuslohkokeskuksessa<sup>27</sup> toimivaa rajavartiomiestä, jonka tehtä-

<sup>23</sup> Peltonen, Matti ja Ruohotie Pekka: Ihmisten johtaminen s. 132 – 149 ja Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen.

<sup>24</sup> Meripelastusohje s. 11 – 12.

<sup>25</sup> <http://www.meripelastuskeskus.fi/rvl/mrcc/home.nsf/pages/1B8BFA1CD3030088C22570960044FAED?opendocument> (11.2.2009).

<sup>26</sup> Meripelastuslain 2§ 5) meripelastuskeskuksella (Maritime rescue co-ordination centre, MRCC) tarkoitetaan erikseen määrättyä merivartioston johtokeskusta, joka on Suomen meripelastustoimen vastuualueen valtakunnallinen johtokeskus ja Suomen meripelastustoimen kansainvälinen yhteyspiste sekä joka huolehtii johtamis- ja viestitysvalmiuden jatkuvasta ylläpitämisestä ja etsintä ja pelastustoiminnan johtamisesta meripelastuslohkonsa alueella.

vänä on johtaa etsintä- ja pelastustoimintaa. Hän ratkaisee saamiensa tietojen perusteella vaaratilanteen asteen ja vastaa siitä, että tarvittavat etsintä- ja pelastusyksiköt hälytetään sekä niille annetaan vaaratilanteen edellyttämät tehtävät. Hän johtaa ja koordinoi meripelastuslohkolla etsintä- ja pelastustoimintaan osallistuvien yksiköiden toimintaa määräämällä niiden tehtävät ja antamalla tarpeelliset käskyt, ohjeet ja tiedot sekä pitämällä yllä niiden toimintaedellytyksiä ja hankkimalla lisää tilanteen edellyttämiä voimavaroja.<sup>28</sup>

Edellä on kuvattu tiivistetysti meripelastusjohtajaa osana meripelastustoimen organisaatiota, hänen tehtäviä, vaatimuksia ja fyysistä johtamispaikkaansa. Vaikka kuvaus on selkeä, vaatii se tarkempaa analysointia, jotta selviäisi mistä tekijöistä johtamisympäristö rakentuu ja mitä elementtejä johtamisesta löytyy.

Meripelastuksen etsintä- ja pelastustoimintaa johdetaan meripelastuskeskuksesta tai meripelastuslohkokeskuksesta. Tämä tarkoittaa, että meripelastusjohtajan paikka on fyysisesti meripelastuksen johtokeskuksessa. Siellä hänellä on apunaan vähintään yksi operaattori, joka vastaa viestiliikenteen suorittamisesta. Meripelastusjohtajan johtamisympäristö on kuitenkin huomattavasti moniulotteisempi, eikä se rajoitu ainoastaan keskukseen. Suomen meripelastustoimen vastuualueesta on sovittu naapurivaltioiden kanssa erikseen. Vastuualue on jaettu pienemmiksi osa-alueiksi eli meripelastuslohkoiksi. Meripelastusjohtaja vastaa yhdestä tällaisesta lohkokosta ja hänen johtamat etsintä- ja pelastusyksiköt toimivat kyseisellä alueella. Hänen johtamisympäristönsä siis rakentuu ainakin kahdesta kokonaisuudesta, joita ovat keskus ja siellä työskentelevät ihmiset, sekä meripelastuslohko ja siellä toimivat etsintä – ja pelastusyksiköt.<sup>29</sup>

Kuten Hampurin sopimuksen kolmas luku velvoittaa, on Suomi tehnyt sopimukset naapurivaltioiden kanssa yhteistyöstä meri- ja lentopelastuspalvelun alalla. Sopimusten mukaisesti meripelastusjohtajalla on mahdollisuus pyytää apua naapurivaltiolta, jonka tulee vastata siihen parhaan kykynsä mukaan. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että johtamisympäristö ei välttämättä sijoitu ainoastaan omalle meripelastuslohkolle, vaan se saattaa olla rajoiltaan huomattavasti laajempi ja vaikeaselkoisempi.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Meripelastuslain 2§ 6) meripelastuslohkokeskuksella (Maritime rescue sub-centre, MRSC) tarkoitetaan erikseen määrättyä merivartioston johtokeskusta, joka huolehtii johtamis- ja viestitusvalmiuden jatkuvasta ylläpitämisestä sekä etsintä- ja pelastustoiminnan johtamisesta meripelastuslohkonsa alueella.

<sup>28</sup> Meripelastuslaki 2§ 7), Valtioneuvoston asetus meripelastuksesta 2§ ja Meripelastusohje s.13.

<sup>29</sup> Meripelastusohje s. 12 ja s. 19 ja Meripelastuslaki 2§ 3) ja 4).

<sup>30</sup> Kansainvälinen yleissopimus etsintä – ja pelastuspalvelusta merellä: 3.luku, SopS 28/1994, SopS 27/1994 ja SopS 53/1999 4.artikla.



Tilanteesta riippuen meripelastusjohtaja voi asettaa onnettomuuspaikan johtajan (OSC), jonka tehtävänä on meripelastusjohtajan alaisuudessa johtaa onnettomuusalueksen ulkopuoliset etsintä- ja pelastustoimet onnettomuuspaikalla. Se on tarkoituksen mukaista, jos onnettomuuspaikalle saapuu useita hätäkutsun vastaanottaneita yksiköitä. Niille on jaettava tehtävät ja yleensä parhaat edellytykset siihen on henkilöllä, joka on onnettomuuspaikalla. Usein etsintä- ja pelastustoimintaan osallistuu myös ilma-aluksia. Niiden määrän kasvaessa suureksi, on perusteltua, että meripelastusjohtaja asettaa avukseen lentotoiminnan koordinaattorin (ACO), joka johtaa ja sovittaa yhteen lentotoimintaa. Hänen fyysistä johtamispaikkaansa ei ole sidottu, mutta usein se sijaitsee meripelastuksen johtokeskuksessa.<sup>31</sup>

Vaaratilanteen suuruudesta riippuen, voi etsintä- ja pelastustoimintaan osallistua useita eri viranomaisia sekä vapaaehtoisjärjestöjä. Tällöin meripelastusjohtajan apuna toimii merivartioston komentajan asettama meripelastuslohkon johtoryhmä, jonka jäseniksi kutsutaan edellä mainittujen tahojen edustajat. Johtoryhmän tehtävänä on meripelastusjohtajan tukena sovittaa yhteen eri tahojen meripelastukseen kuuluvat tehtävät. Se toimii eräänlaisena meripelastusjohtajan esikuntana.<sup>32</sup>

Meripelastusjohtajalle on annettu paljon meripelastustoimeen liittyvää käskyvaltaa sekä vastuuta ja johtamisympäristö muodostuu useista eri tekijöistä. Vaaratilanteen aste ja onnettomuuden suuruus vaikuttavat siihen, minkälainen hänen johtamisympäristönsä on. Meripelastusjohtajan fyysinen johtamispaikka ei muutu, mutta johdettavien sijainti ja lukumäärä vaihtelevat huomattavasti. Hänen käytettävissään oleva tilannekuva ja oma tilannetietoisuus perustuvat muiden tuottamaan informaatioon, sillä hän johtaa toimintaa keskuksesta käsin.

Meripelastustoimen johtamisessa on havaittavissa tiettyjä piirteitä tilannesidonnaisesta johtamisesta. Seuraavaksi tarkastellaan meripelastusjohtajaa kyseisen mallin avulla ja lähestytään johtamisen elementtejä yksityiskohtaisemmin, jotta löydettäisiin ne merkitykset, jotka johtamisessa vaikuttavat eniten.

### **3.2 Johtamisesta löytyvät elementit ja tilannesidonnainen johtaminen**

Meripelastusjohtajan johtamistyyli on voimakkaasti sidoksissa ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Ei ole olemassa yhtä ainoaa johtamistyyliä, joka sopisi jokaiseen tilanteeseen ja kaikkiin olosuhteisiin. Johtamisen tekee tehokkaaksi juuri oikean tyylin löytäminen vallitse-

---

<sup>31</sup> Meripelastusohje s.13 - 14.

<sup>32</sup> Valtioneuvoston asetus meripelastuksesta 11§ ja Meripelastusohje s.14.

vaan tilanteeseen nähden. Tilanteen osatekijät määrittelevät sen, minkälainen johtaminen on tehokasta ja minkälainen ei.<sup>33</sup> Seuraavassa on tarkoitus lähestyä meripelastustoimen johtamisen elementtejä tilannejohtamisen mallin avulla. Tarkoitus ei ole istuttaa meripelastustoimen johtamista kyseiseen malliin, vaan löytää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat meripelastustoimen johtamisen muodostumiseen.

Fred E. Fiedler oli ensimmäinen, joka loi teorian tilannesidonnaisesta johtamisesta. Hän lisäsi aikaisempiin johtamisteorioihin tilannetekijöitä ja hän katsoi johtamisen määräytyvän psykologisten ominaisuuksien lisäksi entistä enemmän tilanteen mukaan. William J. Redding toi omaan malliinsa mukaan tehokkuuden, jonka hän katsoi määräytyvän esimiehen persoonallisuuden sopivuudesta johtamisympäristöön, jossa hän toimii. Kuuluisin kontingenssiteorioista on kuitenkin Paul Hersheyn ja Kenneth H. Blanchardin luoma teoria, jossa johtamistyylin ja alaisten kypsyystason välistä yhteyttä pidetään ratkaisevana.<sup>34</sup>

Johtamiskäyttäytymistä on luokiteltu tehtävä – ja ihmiskeskeisyyden perusteella. Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen määritellään laajuudeksi, jolla esimies määrittelee henkilön tai ryhmän velvollisuudet ja vastuut. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu siitä määrääminen, mitä ihmiset tekevät, kuinka tekevät, milloin tekevät, missä tekevät ja kuka tekee. Ihmiskeskeinen käyttäytyminen määritellään laajuudeksi, jolla esimies käyttää kahden- tai monensuuntaista viestintää. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu kuunteleminen, auttaminen ja tukea antava käyttäytyminen.<sup>35</sup>

Koko meripelastustoimen lähtökohtana on laissa määritelty ja aikaisemmin esitetty tosiseikka: meripelastustoimi on merellä vaarassa olevien ihmisten etsimistä ja pelastamista, heille annettava ensiapua sekä vaaratilanteeseen liittyvää radioviestinnän hoitamista<sup>36</sup>. Koko meripelastustoimen lähtökohtana on ihmishenkien pelastaminen, mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Ihmiset toimivat meripelastusjohtajan välineenä saavuttamaan organisaation tavoitteet. Tämän perusteella johtamisen huomio keskittyy enemmän tuloksiin, kuin ihmisiin. Vaaratilanteessa meripelastusjohtaja on enemmän kiinnostunut ihmishenkien pelastamisesta, kuin johdettavien tunteista. Kommunikoinnilla on suuri rooli johtamisessa, mutta sen tarkoitus ei ole ihmiskeskeisyydestä kumpuava. Se on tärkeää oikea-aikaisen tilannekuvan ylläpitämiseksi

<sup>33</sup> Kiehelä, Hannu: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa s. 30.

<sup>34</sup> Kiehelä, Hannu: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa s. 31 - 32.

<sup>35</sup> Hersey, Paul ja Blanchard Kenneth H: Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla s. 165 ja David C McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark ja E. L. Lowell, The Achieving Motive. (New York: Appleton - Century-Crofts 1953) ja The Achieving Society. (Princeton, N. J.: D. Van Nostrand 1961).

<sup>36</sup> Meripelastuslaki: 1 §.

ja selkeiden käskyjen välittämiseksi. Tämän perusteella meripelastusjohtajan johtamiskäyttäytyminen on tehtäväkeskeistä.

Meripelastustoimen kokonaisuudessa johdettavilla on lähtökohtaisesti hyvä valmius eli he ovat kykeneviä ja halukkaita suorittamaan käskettyjä tehtäviä, sillä jo meripelastuslaki edellyttää sitä<sup>37</sup>. Valmius voidaan määritellä asteeksi, jolla alainen kykenee ja on halukas suorittamaan määrätyn tehtävän. Alaisten valmius puolestaan vaikuttaa johtamiskäyttäytymiseen, eli siihen, minkälaista johtaminen on. Oletuksella, että alaisilla on hyvä valmius, on johtamiskäyttäytyminen tilannejohtamisen mallin mukaisesti delegeoivaa.<sup>38</sup> Meripelastusjohtaja jakaa tehtäviä hyvin koulutetuille alaisille ja he suorittavat ne itsenäisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että hän siirtäisi vastuun meripelastustoimen suorittamisesta muille. Erityisesti keskuksen ulkopuolisia johdettavia, kuten etsintä- ja pelastusyksiköitä on johdettava tällä tavalla, sillä kädestä pitäen ohjaaminen on käytännössä mahdotonta. Tehtävänantoa<sup>39</sup> helpottamaan on tehty valmiita meripelastuksen johtokeskuskohtaisia meripelastussuunnitelmia, joista ilmenee kaavamaisesti useaan erilaiseen tilanteeseen valmis toimintamalli.<sup>40</sup>

Tilannesidonnaisesta johtamisesta on löydettävissä meripelastustoimen johtamista kuvaavia elementtejä. Tehtäväkeskeinen johtaminen ja delegeoiva johtamistyyli sopivat laissa määrättyihin vaatimuksiin ja alaisten valmiuteen hoitaa käskettyjä tehtäviä. Käytännössä ihmiskeskeinen johtaminen ei sovellu tilanteeseen, jossa ensisijainen tehtävä on ihmisten etsiminen ja pelastaminen. Myös kädestä pitäen ohjaaminen on mahdotonta. Juuri tämänkaltaista tyyliä ei suoranaisesti tilannejohtamisen mallista löydy, mutta johtamisen ymmärtämiskokonaisuutta muodostavia merkityksiä mallissa on.

Miten meripelastusjohtajan johtaminen käytännössä tapahtuu ja mitä muita tekijöitä johtamiseen kuuluu? Edellisessä luvussa mainittiin, että meripelastusjohtajan käytettävissä oleva tilannekuva ja hänen oma tilannetietoisuus perustuvat muiden tuottamaan informaatioon, sillä johtaminen tapahtuu keskukselta käsin. Jos johtaminen tapahtuu muiden tuottaman tiedon avulla, täytyy tiedon keräämisen ja analysoinnin olla tarkoituksenmukaista ja tehokasta. Tästä lisää seuraavaksi.

<sup>37</sup> Meripelastuslaki 2§ 2), Meripelastusohje s.13 - 14

<sup>38</sup> Hersey, Paul ja Blanchard Kenneth H: Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla s. 167 ja 171.

<sup>39</sup> *Delegoinnin ja työnjaon merkitys menevät usein sekaisin. Tämän takia onkin perusteltua selventää niiden eroja. ”Delegointi ei tarkoita päivittäistä työnjakoa, vaan pysyvämpää tilannetta. Delegointi on laajempaa vastuualueen, keston ja toimivallan suhteen verrattuna työnjakoon eli tehtävänantoon.”* (Peltonen, Matti: Johtamisen käsitteistöä s. 10 – 11).

<sup>40</sup> Suomenlahden merivartioston meripelastussuunnitelma 2006 ja Meripelastusohje s. 18.

### 3.3 Kommunikointi johtamisen välineenä ja tilannekuvan merkitys

”Johtaminen ei tapahtune koskaan tyhjiössä. Johtaja on aina sidoksissa ympärillä olevaan maailmaan, siellä vaikuttaviin ihmisiin ja ihmisten keskenään sopimaan sääntöjen järjestelmään. Myös johtamisella tuotettava haluttu vaikutus säätelee johtajan suhdetta ympäristöönsä.”<sup>41</sup> Koska johtamista ei tapahdu tyhjiössä, on se jatkuvaa vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien välillä. Robert Tannenbaum, Irving R. Wechler ja Fred Massarik määrittelevät johtajuuden tilanteessa tapahtuvaksi ihmisten väliseksi vaikuttamiseksi, joka on suunnattu kommunikaatioprosessin kautta tietyn tavoitteen tai tavoitteiden saavuttamiseksi.<sup>42</sup>

Johtamisella tuotettava haluttu vaikutus säätelee meripelastustoimen johtamista. Johtaminen on tehtäväkeskeistä ja onnistunut delegeoivan tyylin käyttäminen on avain tehtävän suorittamiseen. Jotta saavutettaisiin haluttu vaikutus delegeoivalla tyyllillä, täytyy sen olla tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Jo aikaisemmin kävi ilmi, että meripelastusjohtajan johtamispaikka on meripelastuksen johtokeskuksessa. Siellä välittömässä läheisyydessä toimivat operaattorit sekä mahdollisesti lentotoiminnan koordinaattori ja muiden viranomaisten edustajia. Meripelastuslohkon johtoryhmä kokoontuu meripelastuksen johtokeskuksesta riippuen joko viereiseen huoneeseen, samaan rakennukseen tai toiseen johtokeskukseen. Onnettomuuspaikan johtaja sekä etsintä- ja pelastusyksiköt ovat onnettomuuspaikalla tai sen läheisyydessä. Vaihtuuko vuorovaikutuksen taso, kun johdettavien fyysinen sijainti, sekä väline kommunikointiin muuttuu? Jos johtamiskäyttäytyminen on tehtäväkeskeistä, mihin tarvitaan kahdensuuntaista kommunikointia?

Kommunikointi<sup>43</sup> eli viestintä<sup>44</sup> on yksi vaikuttamisen muodoista. Kommunikointi rakentuu kertomisesta, kysymisestä ja kuuntelemisesta.<sup>45</sup> Keskinäisessä kommunikaatiossa 7 % esimiehen viestinnän merkityksestä selittyy alaisen tulkitsemista tai havaitsemista sanoista eli

<sup>41</sup> Rainio Antti: Sotilasjohtaminen ympäristössään – toimintaympäristöistä johtamisympäristöksi (2008) s.2.

<sup>42</sup> Hersey, Paul ja Blanchard Kenneth H: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet s. 82.

<sup>43</sup> Cribbin, James J: Tehokkuutta johtamiseen s. 186, Ruohotie, Pekka, Peltonen Matti: Ihmisten johtaminen s. 162.

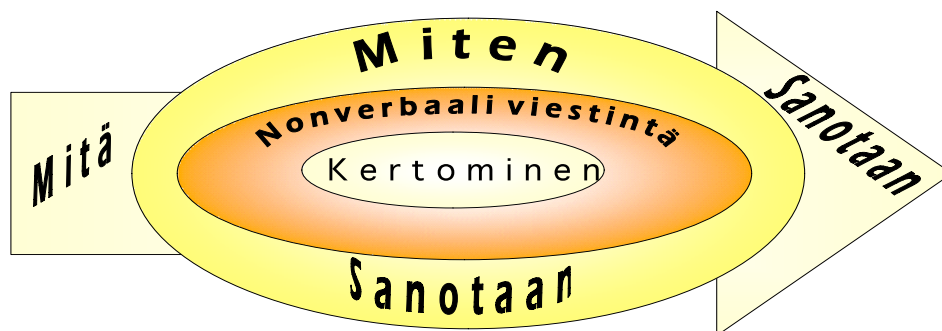
<sup>44</sup> Yksi tutkimuksen tärkeimmistä käsitteistä on *kommunikointi* eli viestintä. ”Esimiehen ja alaisen välinen suhde on vuorovaikutustilanne, jossa tiedonvälitys kulkee molempiin suuntiin. Kysymys ei ole yksisuuntaisesta tiedottamisesta, vaan molemminpuolisesta keskusteleavasta tiedon ja mielipiteiden vaihdosta eli kommunikaatiossa. Voidakseen kommunikoida tehokkaasti esimiehen tulee osata ilmaista asiansa, hänen tulee osata myös kuunnella toista osapuolta ja ottaa huomioon toisen näkökohdat. Näin ymmärrettynä kommunikointi on toiseen henkilöön vaikuttamisen lähtökohta.” (Peltonen, Matti: Johtamisen käsitteistöä s. 11 – 12).

<sup>45</sup> <http://www.fai.fi/muuta/datano/viestinta2.htm> (24.3.2009).

siitä, mitä sanotaan. 38 % on johdettavissa siitä, miten alaiset havaitsevat äänen eli miten sanotaan. Ei kielellisen viestinnän osuus on noin 55 %.<sup>46</sup>

Meripelastusjohtajan kommunikointi ja sen välineet vaihtelevat, riippuen siitä, ketä tai keitä johdetaan. Esimerkiksi etsintä – ja pelastusyksiköiden johtaminen tapahtuu ainoastaan viestivälineillä. Tällöin ei kielellinen viestintä jää kokonaan pois, jolloin asiasisällön lisäksi tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten sanotaan. Se, miten sanotaan muodostuu ainakin seuraavista elementeistä: äänenväri, kerronnan painotukset, kerronnan sisältö, kuvakielen käyttäminen, huumorin käyttö kerronnassa, kerronnan tempo, ääntämistapa, äänenkorkeus ja päätelmiin johtava puhe. Meripelastusjohtajan tulisi käyttää järkevästi edellä mainittuja elementtejä, jotta elekielen puuttumista voisi mahdollisimman tehokkaasti korvata.<sup>47</sup>

Keskuksessa meripelastusjohtajan kanssa työskenteleviä johdettaessa on käytettävissä myös nonverbaaliset välineet. Koska suurin osa kasvotusten tapahtuvasta kommunikoinnista on juuri ilmeiden ja eleiden tulkintaa, täytyy meripelastusjohtajan huomioida se omassa johtamisessaan. Esimerkiksi käskyjä annettaessa johtajan kasvoista on usein nähtävissä, onko hän tosissaan käskyn kanssa, vai antaako hän käskyn, jota itse pitää järjettömänä.



Kuva 4: Kommunikointiin vaikuttavat tekijät

<sup>46</sup> Hersey, Paul ja Blanchard Kenneth H: Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla s.297 ja David C McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark ja E. L. Lowell, The Achieving Motive. (New York: Appleton - Century-Crofts 1953) ja The Achieving Society. (Princeton, N. J.: D. Van Nostrand 1961).

<sup>47</sup> <http://www.fai.fi/muuta/datano/viestinta2.htm> (24.3.2009).

Kuvassa on pyritty selventämään, miten eri tekijät vaikuttavat kommunikointiin. Sisimpänä, eli lähempänä alaista työskenneltäessä, ilman viestivälineitä, vaikuttavin tekijä on nonverbaali viestintä. Fyysisesti kauempaa johdettaessa ja viestivälineitä käytettäessä vaikuttavin tekijä on se, miten sanotaan. Taustalla vaikuttaa jatkuvasti mitä sanotaan.

Kuten kävi ilmi, johdettavien fyysinen sijainti ja välineet kommunikointiin vaikuttavat siihen, millaista kommunikointi on ja miten se välittyy. Kasvotusten johtamisessa on otettava eri asioita huomioon, kuin viestivälinettä käytettäessä, joten myös vuorovaikutuksen taso muuttuu.

Edellä esitetyn lisäksi viestinnässä on muitakin vaikuttavia tekijöitä. Se ei ole ainoastaan yksisuuntaista käskyn välittämistä, jossa toinen osapuoli on aktiivinen ja toinen passiivinen, vaan osapuolet täydentävät toisiaan. Viestintään vaikuttavat inhimilliset, älylliset, psykologiset ja ympäristöön liittyvät tekijät. Meripelastuksen johtamisessa on erittäin tärkeää, että johdettava varmasti ymmärtää, mitä on käsketty, jotta tapahtuisi juuri niitä asioita, mitä meripelastusjohtaja haluaa. Minkälaista johtamisen ja viestinnän tulisi olla, jotta tämä toteutuisi?<sup>48</sup>

Johtaja ja johdettava kuulevat ja näkevät subjektiivisesti ja valikoiden. Johdettavan logiikka ei yksinomaan sano, mikä meripelastusjohtajan viestinnässä on välttämätöntä tai vähemmän tärkeää, vaan siihen vaikuttavat aistihavaintojen ja tunteiden sekoitus<sup>49</sup>. Tämän vuoksi käskyn tulisi olla mahdollisimman lyhyitä ja yksiselitteisiä, jotta arvailulle ei jää varaa. Se on kuitenkin vain osa kokonaisuudesta, sillä myös argumentoinnin, kuten kerronnan temmon, ääntämistavan ja tärkeimpien asioiden painotuksen tulee olla selkeää. Meripelastustilanteissa sekä johtajalla että johdettavilla saattaa olla kova stressitila päällä, jolloin edellä mainitut seikat vain korostuvat kommunikoinnissa.

Meripelastustoimen johtamisessa yhteisymmärryksen johtajan ja johdettavien välillä tulee olla aitoa, eikä näennäistä. On hyödytöntä kysyä tärkeän käskyn jälkeen alaiselta ”ymmärsitkö?”. Vielä hyödyttömämmäksi kysymyksen tekee se, jos alainen vastaa vain ”kyllä”. Tällöin molemmat luulevat viestin menneen perille oikeassa muodossa, vaikka totuus olisi jotain muuta. Tämän vuoksi yhteisymmärryksen tarkistaminen on tärkeää.<sup>50</sup>

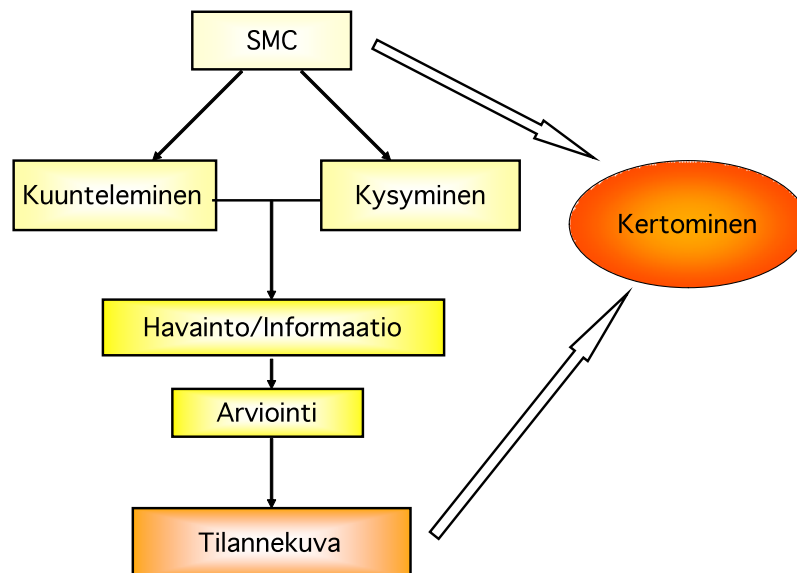
<sup>48</sup> Cribbin, James J. : Tehokkuutta johtamiseen s. 186.

<sup>49</sup> Cribbin, James J. : Tehokkuutta johtamiseen s. 186.

<sup>50</sup> Cribbin, James J. : Tehokkuutta johtamiseen s. 189 – 190.

Yksi keskeisimmistä johtamisen työkaluista on tilannekuva ja sitä kautta tilannetietoisuus. Meripelastuksen johtokeskukselle on määrätty pidettäväksi perustilannekuva ja vaaratilanteen tilannekuva<sup>51</sup>. Koska johtaminen ei ole ainoastaan käskemistä, vaan sen tulee perustua johonkin, tulee johtajan ottaa kommunikoinnissa huomioon kertomisen lisäksi myös kysyminen ja kuunteleminen, jotka ovat erittäin tärkeitä oikea-aikaisen ja todenmukaisen tilannekuvan muodostamisessa, johon käskyjen välittäminen eli kertominen puolestaan perustuu.<sup>52</sup>

Tilannekuvan ja tilannetietoisuuden muodostaminen voi kuitenkin olla haastavaa. Ei riitä, että meripelastusjohtaja vastaanottaa suuren määrän informaatiota. Eikä sekään, että se on selkeästi ylös kirjattuna. Ylös kirjattu informaatio on vain havainto, mutta sitä täytyy myös arvioida. Havainto ja arviointi ovat erillisiä prosesseja. Ilman kunnollista arviointia on vaarana tehdä hätiköityjä ratkaisuja havaintojen perusteella. Hyvä johtaja tekee hätiköityjen arviointien sijaan varovaisia huomioita, jonka jälkeen selvittää itselleen, mitä tiedot merkitsevät ja tekee päätelmänsä niiden merkitysten perusteella. Useiden havaintojen ja arviointien jälkeen meripelastusjohtaja on tilannetietoinen ja hänellä on käytettävissään hyvä tilannekuva, joiden perusteella voi tehdä oikeanlaisia ratkaisuja ihmishenkien pelastamiseksi.<sup>53</sup> Seuraavassa kuvassa on selvitetty tilannekuvan suhdetta kommunikointiin.



Kuva 5: Tilannekuvan suhde kommunikointiin

<sup>51</sup> Meripelastusohje s. 17.

<sup>52</sup> <http://www.fai.fi/muuta/datano/viestinta2.htm> (24.3.2009).

<sup>53</sup> Cribbin, James J: Tehokkuutta johtamiseen s. 188.

Meripelastustoimen johtamisen ymmärtämismaailman tärkeä merkitys on siis kommunikointi. Kuten Rainio ilmaisi, johtamista ei koskaan tapahtune tyhjiössä. Se on jatkuvaa vuorovaikutusta ja avain menestyksekkääseen meripelastustoimen johtamiseen on onnistuneessa kommunikoinnissa. Viestivälineillä kommunikoitaessa tulee kiinnittää huomiota eri asioihin, kuin kasvotusten johtamisessa. On erilaista johtaa fyysisesti kauempana olevia johdettavia viestivälineillä, kuin samassa tilassa työskenteleviä, sillä vuorovaikutuksen taso vaihtelee. Viestivälineillä johdettaessa tulee ottaa huomioon eri asioita, sillä nonverbaali viestintä jää pois. Tehtävien jakaminen eli käskyjen välittäminen perustuu meripelastusjohtajan tilannetietoisuuteen, joka saavutetaan kahden suuntaisella viestinnällä. Vaikka johtaminen on tehtäväkeskeistä, tarvitaan kahden suuntaista kommunikaatiota. Pelkkä saatava informaatio ei kuitenkaan riitä, vaan sitä pitää osata myös arvioida.

### **3.4 Meripelastusjohtaja, leadership ja management**

Johtamisen kokonaisuuden neljä osa-aluetta muodostavat oman ymmärtämiskokonaisuuden, johon meripelastustoimen johtamisessa ilmenevät merkitykset myös kuuluvat. On ilmennyt, että meripelastustoimen johtaminen on monimutkainen kompleksi, jossa johdettavat, heidän fyysinen sijaintinsa ja väline kommunikointiin vaihtelevat tilanteen mukaan. Johtaminen on tehtäväkeskeistä ja erityisesti etsintä – ja pelastusyksiköiden johtaminen on tyyliltään delegoivaa. Vuorovaikutuksen taso vaihtelee johdettavien välillä, kommunikoinnilla on suuri merkitys ja johtaminen perustuu hyvään tilannekuvaan sekä meripelastusjohtajan tilannetietoisuuteen. Miten meripelastusjohtajan johtaminen sijoittuu jo ilmenneiden elementtien perusteella johtamisen nelikenttään? Tutkimuksessa ei perehdytä syvällisesti organisaatorakenteeseen ja – kulttuuriin, vaan sijoitetaan meripelastustoimen johtamisesta kumpuavia elementtejä teoriaosuudessa esitettyyn tapaan määritellä leadership ja management. Tarkoitus ei ole kuitenkaan vastata kysymykseen onko meripelastustoimen johtaminen leadershipiä vai managementia, vaan ymmärtää elementtejä osana nelikenttää.



Leadershipin ja managementin välillä on eroja, vaikka niistä puhutaan usein samana asiana. Näiden kahden käsitteen välisten eroavaisuuksien avainsana on organisaatio. Johtamista tapahtuu joka kerta, kun yritetään vaikuttaa yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen – syystä riippumatta. Joku esimerkiksi saattaa saavuttaa menestyksellisesti henkilökohtaiset tavoitteensa, mutta voi olla tehoton organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.<sup>54</sup> Management painottuu enemmän organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja leadership henkilökohtaiseen johtajuuteen. Meripelastustoimen johtamisessa organisaation tavoitteet ovat etusijalla, joten johtaja, joka onnistuu organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, onnistuu myös meripelastusjohtajana. Tämä ei tietenkään sulje pois henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista.

Teoriaosuuden määritelmien mukaan johtajuus koskee ihmisten johtamista ja management tarkoittaa asioita koskevaa päätöksentekoa sekä johtamista prosessina. Meripelastustoimen johtamisen voi helposti nähdä jäljempänä mainittuna asioita koskevana päätöksentekona ja johtamista prosessina. Vaiheittain kuvattu prosessi on helposti löydettävissä meripelastustoimen johtamisesta. Ensimmäisessä vaiheessa keskuksessa seurataan jatkuvasti oman meripelastusalueen tilannetta ja ylläpidetään tilannekuvaa. Jos jotain tapahtuu, meripelastusjohtaja tekee tilanteen arvioinnin ja määrittää vaaratilanteen asteen, jolloin siirryttiin prosessin toiseen vaiheeseen. Kolmannessa vaiheessa meripelastusjohtaja tarkastelee keinovalikoimaa ja ratkaisuvaihtoehtoja vaaratilanteen mukaan. Neljännessä ja viidennessä vaiheessa hän toimeenpanee eli hälyttää tarvittavat voimavarat tilanteen arviosta syntyneen toiminnan perusajatuksen tai tilanteen mukaisen suunnitelman pohjalta. Tukemassa hänellä on valmiita suunnitelmia ja toimintamalleja. Hän káskee eli antaa tehtävät etsintä ja pelastusyksiköille, jonka jälkeen siirtyy takaisin ensimmäiseen vaiheeseen. Yksinkertaistetusti johtaminen voidaan nähdä juuri tämänkaltaisena prosessina, sillä managementin määritelmässä mainittiin, että prosessi on kaavamainen ja todellisuutta yksinkertaistava.<sup>55</sup> Meripelastustoimen johtamisessa on siis viitteitä managementista.

---

<sup>54</sup> Hersey, Paul ja Blanchard Kenneth H: Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla s. 5.

<sup>55</sup> Virta, Jami: Johtamisen laitoksen sotatieteellisten perustutkintojen pedagoginen käsikirjoitus 2008 s. 9, Meripelastusohje s. 13 ja 17 – 18, Suomenlahden merivartioston Meripelastussuunnitelma 2006 ja Leppänen, Petteri: Johtaminen meripelastustilanteissa Microsoft PowerPoint – esitys.

Johtajuuden määrittelyn mukaan siitä voidaan puhua silloin, kun tiettyjen motiivien ja tavoitteiden pohjalta otetaan käyttöön organisatorisia, poliittisia, psykologisia ja muita resursseja siten, että alaiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Ajattelun lähtökohtana on, että johtaja ottaa aktiivisesti huomioon alaisten tarpeet. Meripelastustilanteessa meripelastusjohtaja ottaa tavoitteiden pohjalta, eli merellä vaarassa olevien ihmisten etsimiseksi ja pelastamiseksi käyttöön organisatorisia resursseja. Myös alaiset ovat sitoutuneita kyseiseen tavoitteeseen. Meripelastusjohtaja huomio alaisten tarpeita, mutta pääpaino on kuitenkin tehtävän ja tilanteen suorittamisella. Johtajuuden, jossa otetaan aktiivisesti huomioon alaisten tarpeet, edellytyksenä on todellinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä. Kuten on käynyt ilmi, vuorovaikutuksen taso muuttuu, kun johdetaan ainoastaan viestivälineillä, jolloin vuorovaikutus ei ole enää todellista.<sup>56</sup> Tällöin voidaan todeta, että etsintä – ja pelastusyksiköiden johtaminen on vähemmän leadershipiä, mutta samassa tilassa työskenteleviä johdettaessa ollaan lähempänä sitä.

Johtajuudessa on kuitenkin havaittavissa kolme pätevyysaluetta, jotka sopivat meripelastustoimen johtamiseen hyvin: 1) diagnisointi – kyky ymmärtää tilannetta, johon yrittää vaikuttaa, 2) mukautuminen – kyky mukauttaa oma käyttäytyminen ja muut käytettävissä olevat voimavarat tilanteen vaatimusten kohtaamiseen ja 3) kommunikointikyky – kommunikoida niin, että ihmiset pystyvät helposti ymmärtämään ja hyväksymään.<sup>57</sup>

Luvussa 3.3 päädyttiin tämän kaltaiseen päätelmään johtamisessa. Informaation pohjalta tehtyä arviointia ja sitä kautta muodostettavaa tilannekuvaa tulee juuri diagnisoida, jotta tilannetietoisuus saavutetaan. Diagnisoinnilla tarkoitetaan vallitsevan tilanteen ymmärtämistä sekä sitä, mitä voidaan kohtuudella odottaa tulevaisuudelta. Juuri näistä tekijöistähän tilannetietoisuus rakentuu. Meripelastustoimen tehtäväkeskeisen päämäärän saavuttamiseksi on osattava mukautua vallitsevaan tilanteeseen eli ohjattava oma käyttäytyminen ja käytettävissä olevat resurssit niin, että katetaan ero nykyisen tilanteen ja sen välillä, mitä halutaan saavuttaa. Vaikka pystyisi ymmärtämään tilanteen ja mukauttamaan käyttäytymisen ja voimavarat tilanteen vaatimuksiin, tarvitaan tehokasta kommunikointia. Jos ei pysty kommunikoimaan niin, että ihmiset voivat ymmärtää ja hyväksyä, ei koko prosessilla ole sitä vaikutusta, joka sillä halutaan olevan.

<sup>56</sup> Virta, Jami: Johtamisen laitoksen sotatieteellisten perustutkintojen pedagoginen käsikirjoitus 2008 s. 8.

<sup>57</sup> Hersey, Paul ja Blanchard Kenneth H: Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla s. 5.

Edellisiin päätelmiin perustuen on vaikea sanoa, että meripelastustoimen johtaminen sijoittuisi tiettyyn nelikentän osa-alueeseen. Osa-alueiden vahva keskinäisriippuvuus kuitenkin mahdollistaa sen, että johtamisen ei tarvitse lokeroitua johonkin suppeaan sektoriin kyseisessä teoriassa, vaan käytettävä malli, tyyli tai pienet elementit, joista ne muodostuvat ovat osa nelikenttää joka tapauksessa. Johtaminen saattaa joissain tapauksissa painottua enemmän leadershipiin, toisissa tapauksissa taas managementiin.

Tutkimuksessa käsitellään meripelastusjohtajan johtamista meripelastustoimen yhteydessä. Suuri osa johtamisesta sijoittuu kuitenkin meripelastustoimen ulkopuoliseen johtamiseen, jota tapahtuu päivittäin ympäri vuoden. Johtaminen keskittyy eri asioihin ja siinä korostuvat toisen tyyppiset elementit. Meripelastusjohtaja johtaa samoja henkilöitä, kuin meripelastustilanteissa, joten päivittäisellä johtamisella on varmasti vaikutusta myös meripelastustoimen johtamiseen. Päivittäisessä työskentelyssä pääpaino on enemmän leadershipissä ja esimerkiksi syväjohtamisen mallin mukaiset tekijät korostuvat. Johtamisen onnistumisella, kuten inspiroivalla tavalla motivoida, älyllisellä stimuloinnilla, ihmisten yksilöllisellä kohtaamisella ja luottamuksen rakentamisella luodaan paremmat edellytykset meripelastustoimen johtamiselle.<sup>58</sup>

#### 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Rajavartiolaitos on meripelastuksesta vastaava viranomainen Suomessa. Meripelastustoimen järjestäminen perustuu meripelastuslakiin ja valtioneuvoston asetukseen meripelastuksesta. Niiden pohjana ovat kansainväliset sopimukset ja velvoitteet. Meripelastusjohtaja johtaa etsintä – ja pelastustoimintaa ja on vastuussa sen suorittamisesta.

Laki ja asetus sekä meripelastustoimen kokonaisuudessa toimiva organisaatio määrittelevät pelinappulat, jotka meripelastusjohtajalla on käytettävissä. Hänen johtamispaikkansa on sidottu johtokeskukseen, mutta johdettavien lukumäärä ja fyysinen paikka vaihtelevat vaaratilanteen mukaan, joten hänen toiminta-alueensa ja johtamisympäristö eivät ole vakioita. Meripelastustoimen johtaminen on tehtäväkeskeistä, jossa huomio on merellä vaarassa olevien ihmisten etsimisessä ja pelastamisessa, heille annettavassa ensiavussa sekä vaaratilanteeseen liittyvässä radioviestinnän hoitamisessa.

Johdettavat ovat väline tämän päämäärän saavuttamiseen. He ovat lähtökohtaisesti kykeneviä ja halukkaita käsketyt tehtävän hoitamiseen, joten delegoiva johtamistyyli sopii erityisesti

<sup>58</sup> <http://www.deeplead.com/main.asp?sid=5&sivu=41&kpl=5&o=41&ok=5> (11.4.2009).

etsintä – ja pelastusyksiköiden johtamiseen. Delegoivalla johtamistyyllillä ei kuitenkaan tarkoiteta vastuun siirtämistä alaisille, vaan tehtävien jakamista. Kädestä pitäen ohjaaminen on vaikeaa, joten yksiköt suorittavat tehtävät itsenäisesti annettujen käskyjen perusteella.

Koska johtamista ei tapahdu tyhjiössä, on se jatkuvaa vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien välillä. Johtajuus on tilanteessa tapahtuvaa ihmisten välistä vaikuttamista, joka on suunnattu kommunikaatioprosessin kautta tavoitteen saavuttamiseksi. Meripelastustoimen johtamisessa kommunikointi on äärimmäisen tärkeää kahdesta eri näkökulmasta katsottuna. Ensinnäkin onnistuneella kommunikoinnilla meripelastusjohtaja saa johdettavat tekemään juuri niitä asioita, joita hän haluaa. Toiseksi, hänen johtamisensa perustuu mahdollisimman hyvään tilannekuvaan ja jatkuvaan tilannetietoisuuteen, joten käskemisen eli kertomisen lisäksi myös kysymisellä ja kuuntelemisella on suuri merkitys.

Meripelastustoimen onnistuneen johtamisen edellytyksenä on siis reaaliaikainen tilannekuva ja hyvä tilannetietoisuus. Koska meripelastusjohtaja ei ole paikanpäällä johtamassa, perustuu hänen tilannetietoisuutensa informaatioon, jota hän saa esimerkiksi hätäkeskukselta, hädässä olevilta ihmisiltä, muilta aluksilta, etsintä – ja pelastusyksiköiltä ja onnettomuuspaikan johtajalta. Pelkkä informaatio ei tee autuaaksi, vaan hänen täytyy arvioida sitä, jotta hätiköidyiltä päätöksiltä vältytään. Meripelastustilanteissa täytyy kuitenkin huomioida yksi olennainen tekijä eli aika, jota vastaan usein taistellaan. Tämän vuoksi ylipitkiin analyyseihin ei ole varaa.

Meripelastustoimen johtamisen ymmärrysmaailma muodostuu edellä esitetyistä elementeistä eli merkityksistä. Kyseiset merkityksen kuuluvat myös johtamisen kokonaisuuden neljään osa-alueeseen. Ne eivät kategorisoidu tiettyihin nelikentän osa-alueisiin, vaan jonnekin niiden välille. Joissain tilanteissa meripelastustoimen johtamisen voi nähdä enemmän managementinä ja joissain tilanteissa leadershipinä.

Kaiken kaikkiaan meripelastustoimen johtaminen on monimutkainen kokonaisuus, joka rakentuu johtamisen merkityksistä eli tutkimuksessa ilmenneistä elementeistä. Johtaminen on tehtäväkeskeistä, jossa huomio on tavoitteen saavuttamisessa. Keskeisimmäksi johtamiseen vaikuttavaksi elementiksi osoittautui kommunikointi ja siihen kuuluvat pienemmät osatekijät. Ilman onnistunutta kommunikointia, ei meripelastusjohtajalla ole käytettävissään perusteita johtamiselle, eli tilannekuva ja henkilökohtaista tilannetietoisuutta. Tyyliltään delegoivassa johtamisessa, jossa ainoa keino vaikuttaa päämäärän saavuttamiseen on alaisten kanssa käytävä kommunikointiprosessi, sen merkitys korostuu.

## **5 DISKUSSIO**

### **5.1 Tutkimustehtävän onnistuminen**

Tutkimustehtävä oli haastava ja mielenkiintoinen. Aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei ollut, joten puhtaalta pöydältä aloitettu aihealueeseen perehtyminen vei aikaa. Meripelastustoimen johtamisen perusta eli lait, asetukset ja sopimukset olivat yksiselitteisiä ja muodostivat pohjan johtamisen läheisemmälle tarkastelulle. Johtamisympäristön muodostaminen oli haastavaa, sillä sitä ei ollut määritelty, eikä se ole meripelastusjohtajan tapauksessa vakio. Tekijät, joista se muodostuu, oli kuitenkin löydettävissä.

Tehtävänä oli luoda ymmärrys meripelastustoimen johtamisesta. Tutkimus eteni kehämäisesti meripelastusjohtajan yleisestä tarkastelusta kohti yksittäisten johtamisessa ilmenneiden elementtien tarkastelua. Kyseisellä tavalla edeten kokonaisymmärrys meripelastusjohtajan johtamisesta vähitellen muodostui. Johtamisen merkitykset ovat myös osa johtamisen kokonaisuuden ymmärtämismailmaa. Managementia ja leadershipiä tarkasteltaessa ilmeni, että meripelastustoimen johtamisen elementit sijoittuvat nelikenttään, mutta eivät lokeroitu yksittäiseen osa-alueeseen, sillä meripelastustoimen johtaminen on hyvin monimuotoinen kokonaisuus ja siinä on piirteitä kummastakin.

Meripelastusjohtajan johtamisen kokonaisymmärrys onnistuttiin saavuttamaan ja tutkimuskysymyksiin vastattiin niissä raameissa, jotka tutkimuksen rajauksessa asetettiin. Aiheen vähäisen tutkimuksen takia jatkotutkimukselle jäi kuitenkin tarvetta. Tutkimustehtävä onnistui, vaikka olikin haastava. Aihealueen mielenkiinto ja meripelastuksen merkitys osana Rajavarartiolaitoksen tehtäviä toimivat kannustimina ja auttoivat kohti lopullista päämäärää.

### **5.2 Käytettyjen tutkimusmenetelmien arviointi**

Laadullinen tutkimusote tämänkaltaisessa työssä oli luonnollinen ja onnistunut valinta. Tutkielman rajauksessa ja tutkimusmenetelmien esittelyssä luotiin raamit sille, että tutkimus pysyisi kandidaatin tasoisen tutkimuksen laajuudessa eikä kasvaisi liian suureksi. Meripelastustoimen johtaminen on hyvin moninainen kokonaisuus, joten se oli välttämätöntä. Aineistoa tarkasteltaessa onnistuttiin pelkistämään analyysin kohteena olevan tekstin määrä ja kiinnitet-

tiin huomiota siihen, mikä oli tutkimuksen viitekehyksen ja asetettujen kysymysten kannalta olennaista.

Tulkitsevan käsitetutkimuksen käyttäminen, hermeneuttista kehää hyödyntäen, oli haasteellista, mutta lopputulos oli onnistunut. Tutkimuksessa onnistuttiin ymmärtämään toista, autonomia elämismailmaa, joka muodostettiin meripelastustoimen johtamisessa ilmenneistä merkityksistä eli johtamisen elementeistä. Tutkimuksen edetessä tapahtui jatkuvaa uudelleen ymmärtämistä muuttuneista lähtökohdista, sillä johtamisen elementtien käsittely avasi jatkuvasti uusia mieliä tutkimuskohteesta, jolloin saavutettiin mahdollisuus laajentaa rajaa ja pääsemään käsiksi varsinaiseen meripelastusjohtajan johtamisen ymmärtämiseen.

Merkitysten käsittely osana johtamisen kokonaisuuden osa-alueita, avasi managementin ja leadershipin välisiä eroja sekä selvitti johtamisen elementtejä osana kyseistä ymmärtämismailmaa. Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään keskeisimmät elementit ja muodostamaan ymmärrys meripelastustoimen johtamisesta. Tutkimus eteni viitekehyksen viitoittamassa maailmassa kehämäisesti yleisestä, kohti yksittäistä, luoden lopulta onnistuneesti kokonaisymmärryksen.

### **5.3 Jatkotutkimustarpeet**

Meripelastukseen liittyviä jatkotutkimustarpeita on helppo löytää, koska aihetta on tutkittu vähän. Meripelastusjohtajan johtamista käsiteltiin tässä tutkimuksessa toiminnallisesta ja systemaattisesta näkökulmasta, eikä organisaatiokulttuuria ja henkilönäkökulmaa käsitelty lainkaan. Ne ovat kuitenkin merkittävä osa johtamisen kokonaisuuden muodostumista ja niihin liittyvää jatkotutkimusta tarvitaan. Myös meripelastustoimen ulkopuolisen, päivittäisen johtamisen vaikutuksia meripelastustoimen johtamiseen on syytä tutkia.

Meripelastusjohtajalla on tietty laissa säädetty asema ja auktoriteetti. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten se näkyy johtamisessa. Syntyykö meripelastusjohtajan ja johdettavien välille liian kova ”power distance”, eivätkä alaiset uskalla kommunikoida meripelastusjohtajan kanssa tilanteissa, joissa siihen olisi välttämätöntä tarvetta. Vai eivätkö johdettavat välitä auktoriteetista ja tekevät asioita omalla tavallaan käsketyin menetelmän sijaan. Näitä on vaikea tutkia, mutta esimerkiksi case – tutkimuksella kysymyksiin voi löytyä vastauksia. Myös tämän kaltaisen tutkimuksen voi laajentaa koskemaan koko meripelastustoimen kokonaisuutta ja siihen kuuluvia johtamisympäristöjä johtajineen.

## LÄHTEET

### Julkaisemattomat lähteet

Suomenlahden merivartioston meripelastussuunnitelma 2006

### Julkaistut lähteet

Alasuutari, Pertti 2001: Laadullinen tutkimus, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Cribbin, James J. 1977: Tehokkuutta johtamiseen, Amer – yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino, Espoo

Hersey, Paul ja Blanchard Kenneth H 1980: Organisaatiokäyttämisen perusteet, Amer – yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino, Espoo

Hersey Paul ja Blanchard Kenneth H. 1990: Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Huhtinen, Aki-Mauri 2002: Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät Julkaisusarja 2 Artikkelikokoelmat N:o 9, Hakapaino Oy

Kiehelä, Hannu 1989: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, Hakapaino Oy, Helsinki

Luukkonen, Marko 2006: Airmanship – koulutus ja sen kehittäminen, esiuupseerikurssin tutkimustyö

Meripelastusohje 2003, Edita Prima Oy, Helsinki

Nissinen, Vesa 2002: Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttämisen kehittäminen, Edita Prima Oy, Helsinki

Peltonen, Matti ja Ruohotie, Pekka 1991: Ihmisten johtaminen, Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu

Peltonen, Matti 1991: Johtamisen käsitteistöä, Satakunnan painotalo Oy, Kokemäki

Peltonen, Matti 1990: Johtamistaito, Painotalo Auranen Oy, Forssa

Rainio Antti 2008: Sotilasjohtaminen ympäristössään 2008 – toimintaympäristöistä johtamisympäristöksi, tutkimus, Maanpuolustuskorkeakoulu

Varto, Juha 1992: Laadullisen tutkimuksen metodologia, Tammer – paino Oy, Tampere

Virta, Jami 2008: Johtamisen laitoksen sotatieteellisten perustutkimintojen pedagoginen käsikirjoitus 2008, Edita Prima Oy, Helsinki

Virta Jami 2007: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Edita Prima Oy, Helsinki

## **Internet lähteet**

Johtamisjärjestelmä – Suomen meripelastusvastuualue (ladattu 11.2.2009):  
<http://www.meripelastuskeskus.fi/rvl/mrcc/home.nsf/pages/1B8BFA1CD3030088C22570960044FAED?opendocument>

Merialueen turvallisuus (ladattu 11.4.2009):  
<http://www.raja.fi/rvl/home.nsf/pages/1C22D44B6A1F11F8C225735A004E9A8B?opendocument>

Syväjohtamisen kulmakivet (ladattu 11.4.2009):  
<http://www.deeplead.com/main.asp?sid=5&sivu=41&kpl=5&o=41&ok=5>

Tiimin kommunikaatio perusteet (ladattu 24.3.2009):  
<http://www.fai.fi/muuta/datano/viestinta2.htm>

## **Muut lähteet**

Hallituksen esitys (71/2002 vp)

Leppänen, Petteri: Johtaminen meripelastustilanteissa Microsoft PowerPoint – esitys

Leppänen, Petteri: Meripelastuksen tilastointi Microsoft PowerPoint – esitys

Meripelastuslaki (1145/2001)

Sopimus Suomen tasavallan ja Ruotsin kuningaskunnan hallituksen välillä yhteistyöstä merenkulun ja ilmailun etsintä ja pelastuspalvelun alalla (SopS 53/1999)

Sopimus Suomen tasavallan ja Viron tasavallan hallituksen välillä yhteistyöstä merenkulun ja ilmailun etsintä ja pelastuspalvelun alalla (SopS 27/1994)

Sopimus Suomen tasavallan ja Venäjän federaation hallituksen välillä yhteistyöstä merenkulun ja ilmailun etsintä ja pelastuspalvelun alalla (SopS 28/1994)

Valtioneuvoston asetus meripelastuksesta (37/2002)

Vuoden 1979 kansainvälinen yleissopimus etsintä- ja pelastuspalvelusta merellä