

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**KULMAKIVET HYVÄÄN JOHTAMISEEN – JOHTAMINEN UNIFIL-  
KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA**

Kandidaatintutkielma

Kadetti  
Joonas Parttimaa

99. Kadettikurssi  
maasotalinja

Maaliskuu 2015

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 99. Kadettikurssi	Linja  maasotalinja, johtamisjärjestelmä, viesti
Tekijä  Kadetti Joonas Partimaa	
Tutkielman nimi  Kulmakivet hyvään johtamiseen – Johtaminen UNIFIL-kriisinhallintaoperaatiossa	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2015	Tekstisivuja 29 Liitesivuja 16

### TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella toimintaympäristön vaikutusta johtamiskäyttäytymiseen syväjohtamisen kulmakiviin eli luottamuksen rakentamiseen, inspiroivaan tapaan motivoida, älylliseen stimulointiin ja ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen perustuen. Tutkimuksen toimintaympäristönä on Libanonissa käytävä kriisinhallintaoperaatio.

Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaus kysymykseen ”Millaista on joukkueenjohtajan johtamiskäyttäytyminen kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä?”. Pääkysymystä tukevat vielä alakysymykset ”Millä tavalla joukkueenjohtajana palvelleet kokivat oman johtamiskäyttäytymisensä?” sekä ”Mitkä syväjohtamisen ulottuvuuksista esiintyivät eniten johtamisessa kriisinhallintaoperaatiossa?”.

Tutkimuksessa tarkasteltava joukko rajattiin UNIFIL – operaatiossa palvelleisiin joukkueenjohtajiin. Kaikkien henkilöiden tuli kuulua puolustusvoimien palkattuun henkilökuntaan.

Tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimusaineisto on kerätty siihen liittyvästä kirjallisuudesta kirjallisuusanalyysin avulla sekä suorittamalla webropol-kysely. Kysely suoritettiin 12 henkilölle, jotka olivat toimineet UNIFIL-operaatiossa joukkueenjohtajina. Vastauksia tuli 8 henkilöltä. Tuloksia käsiteltiin tilastollisesti kuvaamalla sekä analysoitiin taulukon sanallisen tulkinnan kirjoittamisen avulla.

Tutkimuksessa havaittiin, että selviä suuria eroja eri syväjohtamisen osa-alueissa ei ollut vaan kaikki niistä esiintyivät tulosten valossa tasapuolisella tavalla. Voidaan siis sanoa, että johtamiskäyttäytymisessä kriisinhallinnan toimintaympäristössä esiintyvät monipuolisesti kaikki ulottuvuudet (luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva ja passiivinen johtaminen) eikä sieltä

voi nostaa selvästi yhtä asiaa jalustalle eikä yhtä laskea selvästi muiden alapuolelle.

#### AVAINSANAT

Syväjohtaminen, Sotilaallinen kriisinhallinta, Joukkueenjohtaja, Johtamiskäyttäytyminen, Toimintaympäristö.

# KULMAKIVET HYVÄÄN JOHTAMISEEN – JOHTAMINEN UNIFIL-KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO – TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TUTKIMUSASETELMA .....</b>	<b>3</b>
2.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA .....	3
2.2	TUTKIMUKSEN RAJAAMINEN .....	3
2.3	KESKEISET KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT .....	4
2.4	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	6
2.5	AINEISTON KERÄÄMINEN .....	7
2.6	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET .....	8
<b>3</b>	<b>SYVÄJOHTAMINEN .....</b>	<b>10</b>
3.1	LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN .....	11
3.2	INSPIROIVA TAPA MOTIVOIDA .....	12
3.3	ÄLYLLINEN STIMULOINTI .....	12
3.4	IHMISEN YKSILÖLLINEN KOHTAAMINEN .....	13
3.5	KONTROLLOIVA JOHTAMINEN .....	13
3.6	PASSIIVINEN JOHTAMINEN .....	14
<b>4</b>	<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....</b>	<b>15</b>
4.1	TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	15
4.1.1	AVOIN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	16
4.1.2	RAJOITETTU TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	16
4.1.3	MINIMAALINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	16
4.1.4	KRIISINHALLINTAOPERAATIO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ .....	17
4.2	TIETOA LIBANONISTA .....	17
4.3	UNIFIL-KRIISINHALLINTAOPERAATIO .....	18
4.4	SUOMALAIS-IRLANTILAINEN PATALJOONA .....	19
<b>5</b>	<b>KYSELYN TULOKSET JA ANALYSOINTI .....</b>	<b>20</b>
5.1	TAUSTATIEDOT .....	20
5.2	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI .....	21
5.3	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	25
5.4	JATKOTUTKIMUSTARPEET .....	26
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>27</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>30</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>33</b>

## LIITTEET:

LIITE 1: KYSELYN SAATEKIRJE	34
LIITE 2: KYSELYN KYSYMYSSARJA	35
LIITE 3: KYSYMYSSARJAN TULOKSET	36

## KUVAT:

KUVA 1: SYVÄJOHTAMISEN MALLI	11
KUVA 2: SOTILASJOHTAMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖT	16

## TAULUKOT:

TAULUKKO 1: HENKILÖSTÖRYHMÄ	21
TAULUKKO 2: IKÄ	21
TAULUKKO 3: OPERAATIOSSA PALVELTU AIKA	22
TAULUKKO 4: LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN	22
TAULUKKO 5: INSPIROIVA TAPA MOTIVOIDA	23
TAULUKKO 6: ÄLYLLINEN STIMULOINTI	24
TAULUKKO 7: IHMISEN YKSILÖLLINEN KOHTAAMINEN	24
TAULUKKO 8: KONTROLLOIVA JOHTAMINEN	25
TAULUKKO 9: PASSIIVINEN JOHTAMINEN	26

# KULMAKIVET HYVÄÄN JOHTAMISEEN – JOHTAMINEN UNIFIL-KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA

## 1 JOHDANTO – TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Suomen Puolustusvoimat ovat aikojen saatossa olleet mukana useissa erilaisissa kriisinhallintaoperaatioissa ja näin tulee tapahtumaan myös tulevaisuudessa. Osallistuminen kyseisiin tehtäviin pohjautuu puolustusvoimille määrättyihin tehtäviin, joista kolmas on osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan (Finlex. 2007. Laki puolustusvoimista. Saatavilla [www.muodossa. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551.](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551))

Oma mielenkiintoni tehdä tutkimusta Libanonissa käynnissä olevasta UNIFIL- operaatiosta heräsi huomattuani, että operaatiota on tutkittu hyvin vähän. Painavana syynä valintaa tehdessä oli myös se, että kyseisessä kriisinhallintaoperaatiossa palvelee käynnissä olevista operaatioista eniten suomalaisia sotilaita.

Johtamisen kannalta kriisinhallintaoperaation tutkiminen on mielenkiintoista. Johtajat ja heidän alaisensa ovat operaatiossa aivan erilaisessa toimintaympäristössä kuin mihin he ovat Suomessa tottuneet. Operaatiossa toimitaan päivittäin ulkomaalaisten sotilaiden kanssa ja suoritetaan sellaisia tehtäviä, joille ei kotimaassa ole rauhan aikana tarvetta. Esimiesten ja alaisien välillä on jo lähtökohtaisesti suuria eroja siitäkin syystä, että johtajat ovat yleensä puolustusvoimien palkattua henkilöstöä ja suurin osa miehistöstä reserviläisiä.

Tutkimuksen teoria perustuu syväjohtamisen ja toimintaympäristön käsitteisiin. Syväjohtamisen malli perustuu transformationaaliseen johtamisen malliin, jota pidetään maailmanlaajuisesti merkittävänä tutkimussuuntauksena johtamiseen liittyen. Syväjohtamista voidaan pitää johtajien valmentamisena siten, että johtaja kykenee toimimaan itsenäisesti erilaisissa toimintaympäristöissä ja kehittämään vuorovaikutustaitojaan. (Johtajan käsikirja 2012, 17, 35.) Toimintaympäristö käsitettä lähestytään tutkimuksessa avoimen, rajoitetun ja minimaalisen toimintaympäristön sekä kriisinhallintaoperaation toimintaympäristön avaamisella.

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitkä syväjohtamisen ulottuvuuksiin liittyvistä asioista vaikuttivat joukkueenjohtajien johtamiskäyttäytymiseen kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä. Tutkimuskysymykseen haettiin vastausta suorittamalla kohdejoukolle kysely,

jonka tuloksia analysoitiin määrällisesti. Kokonaisuudessaan kysely lähetettiin 12 henkilölle, joista 8 henkilöä vastasi siihen.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää ne tekijät, jotka vaikuttavat johtajan johtamiskäyttäytymiseen hänen toimiessaan kriisinhallintaoperaatioissa. Tutkimusmenetelmä on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jossa tarkastellaan mitkä ovat keskeisimmät johtamiseen vaikuttavat asiat kriisinhallinnan toimintaympäristössä syväjohtamisen ulottuvuuksiin perustuen. Tutkimus on toteutettu kirjallisuusanalyysillä ja tilastollisesti kuvaavalla analyysillä. Teoriaosuus on toteutettu käyttämällä kirjallisuusanalyysia perehdyttäessä syväjohtamiseen, toimintaympäristöön ja tutkielman keskeisiin käsitteisiin. Tulosten analysoinnissa on hyödynnetty tilastollisesti kuvaavaa analyysimenetelmää, jossa tutkimusaineistoa kuvataan tilastollisesti ja havainnollistetaan graafisesti. Tutkimuksen kysely toteutettiin webropol survey -kyselynä, jolla mitattiin entisten joukkueenjohtajina toimineiden rauhanturvaajien kokemuksia omasta johtamisestaan syväjohtamisen ulottuvuuksiin pohjautuen. Tutkimukseen osallistuneet ovat puolustusvoimissa työskentelevää henkilökuntaa ja kaikki ovat palvelleet UNIFIL- operaatioissa vuosien 2012 – 2014 aikana.

Tutkimusongelma:

Millaista on joukkueenjohtajan johtamiskäyttäytyminen kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä?

Alakysymykset:

Millä tavalla joukkueenjohtajana palvelleet kokivat oman johtamiskäyttäytymisensä?

Mitkä syväjohtamisen ulottuvuuksista esiintyivät eniten johtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa?

### 2.2 Tutkimuksen rajaaminen

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on syväjohtamisen malli, jota käytetään puolustusvoimissa johtamisen mallina sekä pohjana varusmiehille annettavassa johtajakoulutuksessa. Tutkimuksen teoreettinen osa perustuu lisäksi toimintaympäristön käsitteeseen.



Tutkimuksen rajaamisella pyritään tarkentamaan ajatusta siitä mitä tutkija haluaa tutkimuksessa tietää tai mitä tutkimuksella halutaan osoittaa. Yleensä aineiston kerääminen aloitetaan vasta kun tutkimuksen aihe on rajattu halutulla tavalla (Hirsjärvi 2005, 75.)

Tutkimus on rajattu Libanonissa käynnissä olevaan UNIFIL- kriisinhallintaoperaatioon ja siellä jääkärikompaniassa toimineisiin henkilöihin, jotka ovat puolustusvoimien palkattua henkilökuntaa. Tutkimukseen valitut henkilöt ovat toimineet joukkueenjohtajan tehtävissä vuosien 2012 – 2014 aikana. Tutkimuksen rajaaminen joukkueenjohtajatasolle antaa paremman kuvan johtajan toiminnasta ja syväjohtamisen malliin perustuvasta johtamiskäyttäytymisestä kuin ne tulokset, joita saataisiin esimerkiksi komppanian päälliköitä tutkittaessa. Joukkueenjohtajat ovat päivittäin konkreettisesti alaistensa toiminnassa mukana ja joutuvat tällöin useammin tilanteisiin, joissa tarvitaan erilaisia tapoja johtaa alaisia.

### 2.3 Keskeiset käsitteet ja määritelmät

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä ja niiden määritelmiä. Tärkeimmät käsitteet kandidaatintutkielmassani ovat syväjohtaminen, toimintaympäristö ja sotilaallinen kriisinhallinta.

Syväjohtaminen –

*Syväjohtaminen on puolustusvoimien johtajakoulutuksen johtamismalli, joka on ollut käytössä 1990-luvun lopulta asti. Syväjohtamisen malli on koonnos hyväksi havaituista johtamisperiaatteista. Se korostaa ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan. Mallin kantavana ajatuksena on johtajan kasvaminen ja kehittyminen johtajana. (Johtajan käsikirja 2012, 30.)*

Suomessa mallin on kehittänyt Vesa Nissinen ja se nojaa *Transformational Leadership* -teorian malliin, joka voidaan käsitteellä johtaa transformationalisesta johtamisesta. Ensimmäisen kerran syväjohtamisen käsite nähdään Nissisen teoksessa ”Varusmiesten johtajakoulutus” (1997). (Vuorio 2001, 34.)

Toimintaympäristö – Omassa kandidaatintutkielmassa toimintaympäristön käsite nähdään ensisijaisesti sotilasjohtajan toimintaympäristönä. Sotilaallinen toimintaympäristö jaetaan yleensä kolmeen erilliseen ympäristöön, jotka ovat avoin, rajoitettu ja minimaalinen toimintaympäristö (Nissinen 2007, 182–196). Johtajan käsikirja määrittelee käsitteen toimintaympäristö

seuraavalla tavalla: ”*Toimintaympäristöllä tarkoitetaan fyysistä ja henkis-kulttuurista ympäristöä, jossa johtaja toimii ja josta hän tekee havaintoja*” (Johtajan käsikirja 2012, 31).

#### Sotilaallinen kriisinhallinta –

*Käsite sotilaallinen kriisinhallinta tarkoittaa sotilaallisin keinoin ja pääsääntöisesti sotilaallisesti järjestetyn organisaation avulla toteutettavia, kansainvälisiä kriisinhallintatehtäviä. Niihin eivät kuulu valtioiden alueen puolustaminen eivätkä myöskään siviilikriisinhallinta. Käsite sotilaallinen kriisinhallinta kuvaa myös kattavammin sotilashenkilöstön osallistumista ulkomaisiin kriisinhallintatehtäviin kuin aiempi termi rauhanturvaamis-toiminta. (Tulokset-lisuustarkastuskertomus 2013, 15.)*

Sotilaallisesta kriisinhallinnasta vuonna 2006 annetussa laissa otettiin käyttöön sotilaallisen kriisinhallinnan käsite (211/2006). Sotilaallinen kriisinhallinta on myös yksi Puolustusvoimien kolmesta päätehtävästä. (Finlex. 2015. Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta. Saatavilla www-muodossa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060211>.) (Viitattu 9.3.2015).

Kriisinhallintaoperaatio – Kriisinhallintaoperaatio on kansainvälisellä mandaatilla tai valtuuksella toimiva operaatio. Sen toteuttaa kansainvälinen organisaatio (esimerkiksi YK), monikansallinen alueellinen järjestelmä (kuten Nato tai EU) tai se rakentuu joidenkin valtioiden yhteistyöhön. Kriisinhallinta operaation tavoitteena on yhteiskunnallisen tilanteen palauttaminen, säilyttäminen tai sen muuttaminen. Keinojen tulee kuitenkin olla rauhanomaisia. Paikallisen väestön tukeminen on päätarkoitus. (Leskinen 2011, 10.)

#### Johtaminen –

*Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan organisaation arjessa, sillä yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kiuru 2009, 41.)*

Johtaminen jaetaan usein neljään osaan, jotka ovat organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri, ihmisten johtaminen (Leadership) ja asioiden johtaminen (Management). (Kiuru 2009, 18.)

UNIFIL-operaatio – Yhdistyneiden kansakuntien johtama ja perinteiseksi luonnehdittu rauhanturvaoperaatio Libanonissa. Operaation tarkoituksena on luoda vastuualueelle turvallinen ja vakaa ympäristö, sekä avustaa Libanonin väestöä. Mandaatin mukaan joukoille kuuluu myös humanitaarisen avun toimittamisen varmistaminen. Operaation kolme keskeisintä tehtävää ovat valvoa sinistä linjaa, tukea Libanonin asevoimia sekä avustaa Libanonin väestöä. (Puolustusvoimat. 2015. Libanon (UNIFIL) Saatavilla www-muodossa <http://goo.gl/HePq67>.) (Viitattu 14.8.2014).

## 2.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jossa tarkastellaan keskeisimpiä johtamiseen vaikuttavia asioita kriisinhallinnan toimintaympäristössä syväjohtamisen ulottuvuuksiin perustuen.

Teoriaosuus on toteutettu käyttämällä kirjallisuusanalyysia perehdyttäessä syväjohtamiseen, toimintaympäristöön ja tutkielman keskeisiin käsitteisiin. Kirjallisuusanalyysissä on kyse jo aikaisemmin tuotetun tiedon käytöstä esimerkiksi teoriaosuuden aikaansaamiseksi. Tunnusmerkillisesti se on luettava esitys työn kannalta keskeisestä asiasta. Kirjallisuusselvityksen tulee olla referaatin muodossa, mutta ei suoraan tekstistä kopioituna. (Lappalainen & Jormakka 2004, 42.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus mitata eri tekijöitä, laskea niiden suhteiden välistä vuorovaikutusta ja tekijöiden esiintymistä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on hyvin yleistä käyttää tiedonkeruumenetelmänä kyselylomaketta (Kananen 2011, 12). Kyselylomakkeen käytön hyviä puolia on, että menetelmällä tutkija ei itse vaikuta omalla olemuksellaan tai läsnäolollaan vastauksiin. Lomakkeen kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle samassa muodossa ja tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Aaltola & Valli 2001, 101). Tutkimuksessani käytän kyselylomaketta, joka koostuu 29 monivalintakysymyksestä ja se suoritetaan survey -tyyppisenä webropol- kyselynä.

Tulosten analysoinnissa on käytetty tilastollisesti kuvaavaa analyysimenetelmää, jossa tutkimusaineistoa kuvataan tilastollisesti. Päämääränä tilastollisia menetelmiä käytettäessä on saada kerätystä tiedosta mielekkäitä johtopäätöksiä (Huhtinen 2002, 74). Kyseisellä analyysimenetelmällä voidaan todeta aineistosta ilmiöiden määriä, yleisyyttä, jakautumista ja jäsentymistä luokkiin. Tilastollisesti kuvaavat menetelmät pohjustavat aineistosta riippuvuussuhteita tai

yhteisvaihtelua selventävää analyysia. Tutkimuksessani käytän kyseistä analyysimenetelmää luomalla jokaisesta kysymyssarjan kokonaisuudesta oman taulukon. Jokaiseen taulukkoon tulee kunkin kokonaisuuden kaikki kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot mukaan lukien vastausten prosentit. (Koppa. 2015. Tilastollisesti kuvaava analyysi. Saatavilla www-muodossa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>).

Itse taulukoita analysoin toisella analyysimenetelmällä, jota kutsutaan taulukon sanallisen tulokinnan kirjoittamiseksi. Tällä analyysimenetelmällä tekstin on määrä selvittää pelkkiä prosenttilukuja sisältäviä taulukoita. Tekstissä voidaan hyödyntää kielellisiä kevennyskeinoja lukujen ilmaisussa. Näitä keinoja ovat esimerkiksi yli puolet, alle puolet tai joka kolmas. Tekstiin on kuitenkin sisällytettävä tarkka prosenttiluku sulkumerkkien sisään ja taulukoiden sekä tekstin tulee olla samankaltaisia. (Kananen 2011, 88–89.)

## 2.5 Aineiston kerääminen

Aineisto on kerätty tutkimuksessani webropol survey -tyyppisellä monivalintakyselyllä, jossa tarkoituksena on vastata viisi eri vastausvaihtoehtoa sisältäviin kysymyksiin. Tavoitteena oli tehdä kysymyssarjasta sellainen, että siihen on vaivatonta vastata. Tällä pyrittiin siihen, että vastaajien määrä muodostuisi mahdollisimman suureksi. Kyselyn pituudeksi määritin 29 monivalintakysymystä, jolloin kyselyyn vastaamiseen kuluisi aikaa noin 10 - 15 minuuttia.

Kyselyn väitteet pidettiin samankaltaisina eikä kyselyssä ollut käänteisiä väitteitä. Kyselyssä ei myöskään esitetty vertailevia kysymyksiä, vaan kaikki kysymykset mittasivat kokemuksia kriisinhallintaoperaation tehtävistä. Väitteissä pyrittiin ottamaan kantaa johtamisen nelikentän kulmakiviin, syväjohtamisen ulottuvuuksiin sekä omaa johtamiskäyttäytymistä koskeviin seikkoihin. Kyselyssä mitattiin myös kontrolloivaa ja passiivista johtamista omilla kysymyksillään. Syväjohtamisen ulottuvuuksiin liittyviä asioita mitattiin kysymyksillä, jotka liittyivät luottamukseen, motivaatioon, alaisten tuntemukseen ja huomioonottamiseen, sekä oman esimerkin näyttämiseen.

Valittuihin kysymyksiin liittyvä johtojatous löytyi Vesa Nissisen syväjohtamista käsittelevän teoksen (Vesa Nissinen, Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007) kappaleesta, jossa käsiteltiin johtamisprofiilin tulkintaa omalta kannalta. Kysymyksissä tulevat hyvin ilmi ne asiat, joita haluan omassa tutkimuksessani selvittää johtamiskäyttäytymisen kannalta. En sisällyttänyt kriisinhallintaoperaation toimintaympäristöön liittyviä käsitteitä itse kysymyksiin, vaan

ohjasin vastaajaa kyselyn otsikon ja saatekirjeen avulla vastaamaan kysymyksiin kriisinhallintaoperaatiotehtävistä saatujen kokemusten perusteella.

Kyselyyn vastaajat valittiin tutkielman rajauksen perusteella. Tutkimus on rajattu Libanonissa käynnissä olevaan UNIFIL-kriisinhallintaoperaatioon ja siellä jääkärikomppaniassa toimineisiin joukkueenjohtajiin, jotka ovat puolustusvoimien palkattua henkilökuntaa. Näiden henkilöiden tiedot löysin operaatiokohtaisten tehtäväänmääräyssuunnitelmien kautta, jotka löytyivät puolustusvoimien PVAH-järjestelmästä. Tutkimukseen osallistuneet olivat palvelleet operaatioissa vuosien 2012 – 2014 aikana joukkueenjohtajan tehtävissä. Määrällisesti kyselyyn vastaajia valittiin 12 henkilöä, jotka sopivat tutkimukseni rajauksen mukaiseen kuvaukseen. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa neljä viikkoa ja yhteensä vastaajia kertyi kahdeksan henkilöä.

## 2.6 Aikaisemmat tutkimukset

Johtamisesta ja syväjohtamisesta kriisinhallintaoperaatioissa on tehty useita tutkimuksia. Jaakola, Kaleva, ja Kuokkanen ovat tehneet pro gradu tutkielmansa kyseisestä aiheesta ja he käsittelevät aihetta eri näkökulmista. Aikaisemmin ei ole tutkittu sitä, millaista joukkueenjohtajan johtamiskäyttäytyminen on Libanonissa olevan UNIFIL-kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä.

Timo Jaakola tutki pro gradussaan toimintaympäristön vaikutusta johtamistavan muutokseen. Jaakolan tutkimus pyrki vastamaan kysymykseen *Poikkeavatko johtajien johtamistavat kriisinhallintaoperaatiossa heidän työelämän johtamistavastaan Suomessa?* Tutkimusotos on rajattu joukkueenjohtajiin ja erillisryhmien johtajiin. Tutkimuksen toimintaympäristöt ovat kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristö sekä puolustusvoimien rauhan ajan toimintaympäristö. Tutkimuksessa verrattiin johtajien kokemuksia edellä mainituissa toimintaympäristöissä. ( Jaakola, Timo 2013: Toimintaympäristön vaikutus johtamistapaan – Johtaminen kriisinhallintaoperaatiossa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristöön.)

Matti Kuokkanen tutki pro gradu -työssään sitä, millä tavalla tilannejohtaminen toteutui KFOR-kriisinhallintaoperaation kontekstissa. Johtamistoimintaa lähestytään tutkimuksessa rauhan ajan johtamisen ja taistelujohtamisen näkökulmista, koska tilannejohtamisessa on piirteitä molemmista. Kuokkasen tutkimuksen tutkimustehtävänä on *ymmärtää ja täsmentää ilmiötä, joka on tilannejohtaminen kriisinhallinnan kontekstissa, sekä ilmiön tieteellistäminen ja sen liittäminen johtamisen nelikenttään.* (Kuokkanen, Matti 2007: Tilannejohtaminen krii-

sinhallintaoperaatioissa – Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa.)

Atte Kaleva tutki pro gradussaan sitä, miten johtamiskulttuuri muodostuu sosiologisissa pienryhmissä ja kartoittaa suomalaisen kriisinhallintajoukon joukkueen tasolla vallitsevaa johtamiskulttuuria. Kaleva rajasi tutkimuksensa koskemaan ainoastaan suomalaista kriisinhallintajoukkoa Kosovossa (SKJK/KFOR). Tutkimuksen tulosten kerääminen suoritettiin teemahaastattelun ja monivalintakysymyslomakkeiden avulla. Kaleva päätteli tutkimuksessaan, että esimerkiksi eri ikäryhmien välillä ei ole merkittäviä eroja siinä, millainen motivaatio henkilöllä oli palvella kriisinhallintaoperaatiossa. Tärkeäksi johtamiskulttuuriin vaikuttavaksi asiaksi nousi luottamus ja hyvä joukkuehenki. ( Kaleva, Atte 2007: Johtamiskulttuuri kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä joukkueen tasolla.)

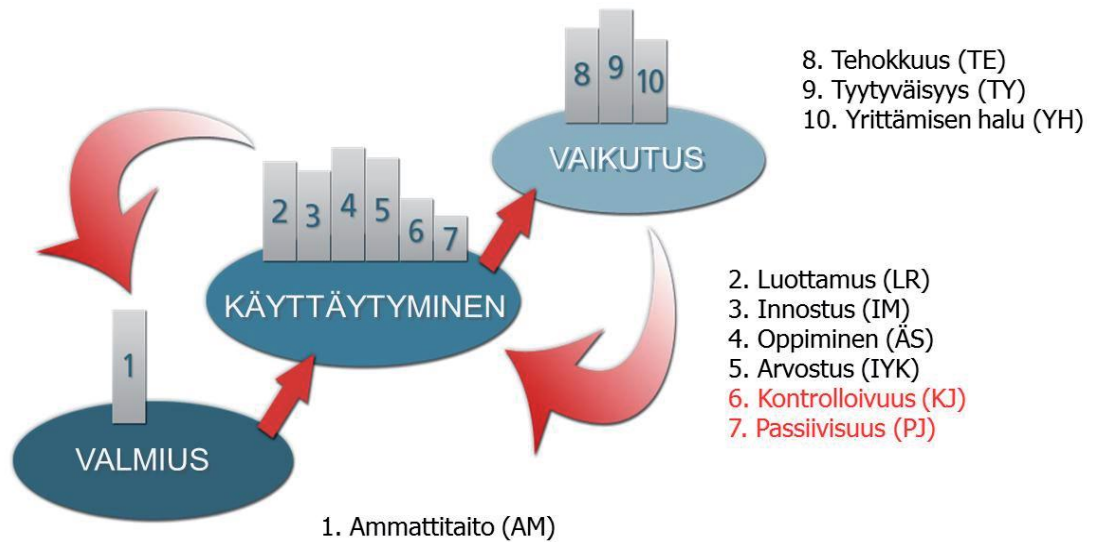
### 3 SYVÄJOHTAMINEN

Syväjohtaminen on *Transformational Leadership* -teoriaan nojaava malli, jonka kehittäjä on everstiluutnantti ja kasvatustieteen tohtori Vesa Nissinen. Se on ollut käytössä 1990-luvun lopulta asti puolustusvoimien johtajakoulutuksen johtamismallina. Malli on kokoelma hyväksi havaituista johtamisperiaatteista ja se korostaa ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan. Kantava ajatus syväjohtamisen mallissa on johtajan kasvaminen ja kehittyminen esimiehenä. (Räsänen 2005, 72.)

Syväjohtaminen on puolustusvoimissa käytössä niin varusmiespalveluksessa kuin henkilökunnan ja kadettien johtajakoulutuksen perustanakin. Syväjohtamista voidaan pitää johtajien valmentamisena siten, että johtaja kykenee toimimaan itsenäisesti erilaisissa toimintaympäristöissä ja kehittämään vuorovaikutustaitojaan. Syväjohtaminen ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan sitä käytetään työkaluna kehittämään sotilasjohtajan johtamis- ja vuorovaikutustaitoja. (Johtajan käsikirja 2012, 29, 35.)

Transformationaalinen johtaminen, johon myös syväjohtaminen pohjautuu, on prosessi, jossa johtajat ja alaiset pyrkivät vuorovaikutuksessa muuttamaan toinen toisiaan. Kyseisen johtamisen mallin alullepanijana pidetään McGregor Burnsia, mutta pääasiallisena kehittäjänä on Bernard Bass (Vuorio 2001, 34). Transformationaalisessa johtamisessa vedotaan alaisten moraalisiin arvoihin. Tällä pyritään saamaan heidät käyttämään energiansa ja resurssinsa organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Transaktionaalisessa johtamisessa taas korostuu alaisten motivointi ja se, että he tuovat omat kiinnostuksen kohteensa esille, jotta esimies kykenee käyttämään heitä mahdollisimman tehokkaasti. (Yukl 2002, 263).

Transformationaalisen johtajuuden perustehtävänä on yhdistää sekä johtajien että alaisten yksilölliset tavoitteet ylempään eli yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Vaikka johtajat ja alaiset eivät olisikaan jokaisessa asiassa samaa mieltä, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi riittää se, että kaikilla on sama tavoite ja visio. (Nissinen 2000, 32). Transformationaalisen johtamisen sanotaan koostuvan neljästä eri osakokonaisuudesta, joita ovat yksilön huomioiminen, intellektuaalinen stimuloiminen, inspiraationaalinen motivoiminen sekä idealisoitu vaikuttaminen. Näistä neljästä osakokonaisuudesta on helppo huomata läheinen yhteys syväjohtamisen malliin (Räsänen 2005, 75–76).



Kuva 1. Syväjohtamisen malli. (Johtajan käsikirja, 2002, 35.)

Kuvassa 1 esitetty syväjohtamisen malli on johtajakoulutuksen perusta puolustusvoimissa. Malliin on otettu mukaan ainoastaan sellaisia ulottuvuuksia, joita ulkopuolelta tulevalle palauteella voidaan luotettavasti arvioida. Tästä palautteesta muodostuu henkilökohtainen johtajaprofiili, jota voidaan tukea keräämällä vielä avointa palautetta johtajan vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Syväjohtamisen malli tiivistää tutkimuksilla ja kokemuksilla vahvistetun tiedon parhaista mahdollisista johtamiskäytännöistä. Sen avulla johtaja saa konkreettisen mallin, perusteet sekä selkeän työkalun omalle kehittämiselleen. (Johtajan käsikirja 2012, 30–37.)

### 3.1 Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen rakentaminen on neljästä kulmakivestä ensimmäinen ja monien mielestä myös tärkein. Tämä johtuu siitä, että luottamus on kaiken vuorovaikutuksellisen toiminnan perusta. Paras lähtökohta on että esimies pyrkii toimimaan oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti sekä eritoten rehellisesti. Turhia lupauksia ei tule antaa ja jo annetuista lupauksista tulee pitää kiinni. Tällöin toiminta pysyy johdonmukaisena ja mahdollistaa päätöksenteon onnistumisen. (Nissinen 2007, 42.)

Luottamuksen rakentamisen kannalta on tärkeää, että esimies pystyy asettamaan alaistensa tarpeet omien tarpeidensa edelle, jos tilanne sitä vaatii. Johtajalla on myös oltava rohkeutta seisoa omien sanojensa, päätösten sekä alaistensa takana. (Vuorio 2001, 36). Moraalinen ja eettinen perusta johtamiselle on vahva, koska esimiehen roolissa oleva henkilö käyttää legitiimiä valtaansa vain harvoin eikä koskaan sillä perusteella, että tavoittelisi sillä omaa etuaan. (Nissinen 2007, 42.)



### 3.2 Inspiroiva tapa motivoida

*Inspiroiva tapa motivoida kulminoituu toiminnan tavoitteellisuuteen ja myös esimiehen kykyyn osoittaa oma sitoutumisensa yhteisiin tavoitteisiin* (Nissinen 2007, 43). Ryhmäkiinteyttä kasvaa yhteisten kokemusten sekä haastavien tavoitteiden myötä, jotka vaativat ponnisteluja koko ryhmältä. Kyky luottaa tulevaisuuteen ja myönteisten seikkojen esiin tuominen vahvistavat toimintakykyä entisestään (Nissinen 2007, 43).

Tavoitteita määritettäessä on alaistenkin hyvä olla mukana päätöksissä. Ryhmälle on asetettava selkeät säännöt, joiden mukaan kaikki toimivat. Tavoitteet tulee asettaa korkealle, ja esimiehen tulee omalla esimerkillään innostaa ja kannustaa alaisiaan, jotta päätettyihin tavoitteisiin päästään. Esimiehen tulee muistaa jakaa kiitosta ja tunnustusta aina kun siihen on aihetta ja tilaisuus. Mahdollista on myös kehittää uusia yllättäviä tapoja palkita alaisiaan hyvin tehdystä työstä. Tilanteen vaatiessa esimies on itsensä likoon laittamisella lunastanut oikeuden käyttää päätäntävaltaansa, varsinkin kun päätetään tavoitteiden suunnasta. (Nissinen 2000, 100–101.)

### 3.3 Älyllinen stimulointi

Älyllinen stimulointi näkyy tilanteissa joissa esimies tukee alaisensa innovatiivisuutta, uusia ideoita ja luovuutta. Esimiehen tulee etsiä ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja näkökulmia työn tekemiseen vaihtoehtoisella tavalla. Näillä keinoilla esimies saa alaisensa löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Yksi asia, johon tulee rohkaista, on luovuus. Yksilöä ei tule rangaista julkisesti, vaan virheet on kyettävä näkemään luonnollisena osana kehittyvän organisaation toimintaa, ja niistä on pyrittävä oppimaan. (Vuorio 2001, 36.)

Alaisilta pyritään keräämään ja pyytämään ideoita. Heidät otetaan myös mukaan ongelmanratkaisutilanteisiin. Alaiset saavat yrittää uusia ratkaisuja ilman, että heidän oletetaan olevan aina johtajansa kanssa samaa mieltä asioista. Johtamiskäyttäytymisessä korostuu kyky palautteen oikeaoppiseen käyttöön. Esimiehen tulee osata sekä antaa, että ottaa palautetta vaikka, olisi kyse myönteisestä taikka kielteisestä palautteesta. Hänen ei myöskään tule kaihtaa myöntää omia virheitään. Esimies on ytimekkäästi sanottuna alaisensa valmentaja. (Nissinen 2007, 43.)

### 3.4 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

*Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen muista ihmisistä* (Nissinen 2007, 44). Esimiehen käyttäytymisestä huomaa, jos hän hyväksyy ihmisten yksilölliset erot ja kykenee toimimaan sen mukaisesti. Esimiehen tulee viettää mahdollisimman paljon aikaa alaisensa kanssa, jolloin hänellä on mahdollisuus tutustua heihin hyvin myös yksilöinä (Nissinen 2000, 101). Esimiehen tulee delegoida tehtäviä alaisilleen, jotta he kykenevät kehittymään ja ottamaan vastuuta. (Vuorio 2001,36).

Vuorovaikutus ja sen kokeminen ovat jokaiselle ihmiselle yksilöllisiä. Esimies muistaa aikaisemmin käydyt keskustelut, tuntee alaisensa henkilökohtaisella tasolla. Hänen tulee kohdella alaistaan tasavertaisesti ihmisenä eikä vain työntekijänänsä. Esimiehellä tulee olla kyky kuunnella ja keskustella, sekä hänen tulisi olla helposti lähestyttävä. Ongelmatilanteissa arvot ohjaavat usein päätöksiä ja niiden tekoa. Hyvänä esimerkkinä ovat perheeseen ja terveyteen liittyvät kysymykset, jotka sivuuttavat tärkeydellään arkiset työtehtävät. (Nissinen 2007, 44).

### 3.5 Kontrolloituva johtaminen

*Kontrolloiva johtaminen on syväjohtamisen mallin mukaan seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muiden vallankäyttöön perustuvien ohjauskeinojen ulottuvuus* (Nissinen 2007, 44). Kontrolloituva johtamiskäyttäytymistä ei kuitenkaan saa sekoittaa esimerkiksi sotilasorganisaation tarpeellisiin järjestelmiin, jotka jollakin tapaa liittyvät turvallisuuteen tai laatuun. Kontrolloituvan johtamisen sivuuttaminen kokonaan ihmisten välisessä toiminnassa on mahdollonta poistaa, vaikka se asettuu hyvin vahvasti luottamuksen vastapariksi: ”*mitä enemmän kontrollia, sitä vähemmän luottamusta*” (Nissinen 2007, 44).

Esimies, joka haluaa kontrolloida kaikkea, ei selvästi pysty luottamaan alaisiinsa. Luottamuksen puute taikka sen puuttuminen kokonaan näkyy tiukkana valvontana ja toiminnan seuraamisena. Kun luottamusta ei löydy, esimies pyrkii tekemään kaikki tärkeimmät asiat sekä päätökset itse, ottamatta alaisiaan taikka heidän ideoitaan lainkaan huomioon. Hän myös uskoo, että alaiset tekevät työnsä hyvin ainoastaan silloin kun heitä valvotaan tiukasti. (Nissinen 2000, 101.)

Toiminnassaan kontrolloiva johtaja keskittyy lähinnä etsimään virheitä sekä suorituksia, jotka poikkeavat jollakin tavalla normaalista ja on valmis rankaisemaan niistä. Kun kontrolloiva ote korostuu johtamiskäyttäytymisessä liikaa aiheuttaa se alaisissa passiivisuutta, yrittämisen ha-

lun ja oma-aloitteisuuden katoamista. Tilanne johtaa siihen, ettei uusia asioita ja ideoita uskalleta kokeilla. Tehokkuus on tällöin vain näennäistä, koska yksilöt ja ryhmät taantuvat liiasta kontrollista. (Nissinen 2000, 101.)

### **3.6 Passiivinen johtaminen**

Passiivista johtamista kutsutaan niin sanotusti ”ei-johtajuudeksi”. Esimies, joka johtaa passiivisesti työskentelee pääasiassa omissa oloissaan välittämättä siitä mitä hänen alaisensa tekevät. Tämänkaltainen johtaja puuttuu asioihin vasta siinä vaiheessa kun niihin on aivan pakko puuttua. Tällainen tilanne on usein sellainen, että vahinko on jo ehtinyt tapahtua eivätkä alaisien toimivaltuudet riitä asian taikka ongelman ratkaisuun. (Nissinen 2000, 102). Passiivinen johtaja olettaa, että organisaation rakenne tai rutiinit antavat riittävät perusteet alaisille, jotta he pystyvät tekemään työnsä. Joissakin tilanteissa on kuitenkin kyse siitä, että esimies on menettänyt motivaationsa omaan työhönsä. (Nissinen 2007, 45.)

Pahimmassa tapauksessa passiivinen johtaminen on todellisen johtamisen täysi vastakohta. Esimies ei halua ottaa kantaa mihinkään, ei ole vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa eikä edes tavattavissa, vaan välttelee kaikkea vastuuta ja pakoilee mahdollisia ongelmatilanteita. Päätöksen teko on tällöin todella hankalaa ja usein ne tulevat myöhässä. (Nissinen 2007, 45.)

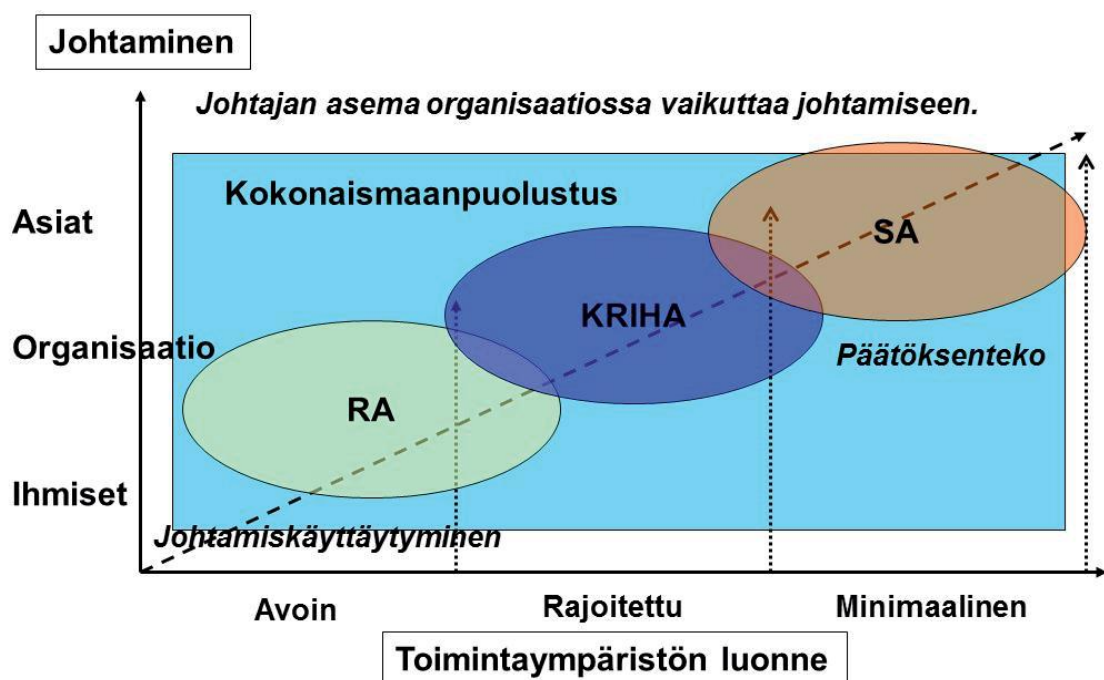
## 4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 4.1 Toimintaympäristö

”Johtaminen tapahtuu aikaan ja johonkin paikkaan sidotussa toimintaympäristössä.” Sotilasjohtamisen kannalta tärkeitä toimintaympäristöjä ovat sodan, rauhan, kriisinhallinnan ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristöt sekä avoin, rajoitettu sekä minimaalinen toimintaympäristö. (Johtajan käsikirja 2002, 30–32.)

Johtajan tulisi pyrkiä löytämään jokaisessa toimintaympäristössä itselleen sopiva tasapaino oman asemansa, päätöksenteon ja johtamiskäyttäytymisensä välillä. Näiden edellä mainittujen käsitteiden suhde toisiinsa riippuu täysin siitä toimintaympäristöstä missä sillä hetkellä toimitaan. Esimerkiksi sodan ajan toimintaympäristössä päätöksenteon tärkeys on aivan eri luokkaa kuin rauhan ajan toimintaympäristössä, jossa vastaavasti johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa tehokkuuteen eniten. (Johtajan käsikirja 2002, 31.)

Sotilasjohtamisen käsitteen hahmottamiseksi on tärkeää pohtia johtajuutta suhteessa vallitsevaan toimintaympäristöön. Jokainen yllämainittu sotilasjohtamisen toimintaympäristö on ainutlaatuinen johtuen niiden pienistä yksityiskohdista ja ominaisuuksista (Kuva 2). Vaikka toimintaympäristöjen välillä on eroavaisuuksia, sotilasjohtajan tulee kyetä toimimaan niissä kaikissa muuttamalla omaa johtamiskäyttäytymistään. (Johtajan käsikirja 2002, 31).



Kuva 2. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. (Johtajan käsikirja 2002, 31.)

#### 4.1.1 Avoin toimintaympäristö

Avoimen toimintaympäristön tunnusomaisia piirteitä ovat jatkuva ja kiihtyvä kehitys sekä vaikeasti ennustettavat muutokset. Tässä toimintaympäristössä ollaan koko ajan suorassa kosketuksessa ulkoiseen muutokseen ja menestyminen vaatii kykyä ennakoida, hallita ja jopa parhaimmassa tapauksessa ohjata muutosta oikeaan suuntaan. (Johtajan käsikirja 2002, 32.)

Avoimessa toimintaympäristössä toimiva organisaatio pyrkii tukemaan jäsentensä oppimista ja kehittymistä. Näin mahdollistetaan jäsenten kasvutarpeiden tyydyttäminen toisin kuin muissa toimintaympäristöissä. (Nissinen 2007, 183.)

#### 4.1.2 Rajoitettu toimintaympäristö

*”Rajoitetulle toimintaympäristölle on tunnusomaista vakiintuneet organisaatorakenteet ja toimintatavat sekä voimakas organisaatiokulttuuri. Organisaatorakenne on korkea ja hierarkkinen linja-esikuntaorganisaatio, jossa rajoitetaan yksilöllistä toiminnanvapautta ja yhteistoimintaa organisaation ulkopuolella”* (Nissinen 2007, 187). Vahvasti rajoitetulle toimintaympäristölle on tyypillistä, että johtajat ovat paljon kontrolloivampia ja he suosivat asiakeskeistä johtamiskulttuuria. Rajoitetussa toimintaympäristössä erilaiset säädökset ja toimintatapamallit vaikuttavatkin ihmisten sitoutumiseen ja motivaatioon organisaatiota kohtaan. (Nissinen & Seppälä 2000, 50.)

#### 4.1.3 Minimaalinen toimintaympäristö

Hyvänä esimerkkinä minimaalisesta toimintaympäristöstä voidaan pitää sodan ajan ympäristöä. Tyypillistä tällaiselle toimintaympäristölle on voimakas, hetkittäin jopa ääri rajoille kasvava henkinen ja fyysinen paine sekä stressi. Minimaalinen toimintaympäristö ei juuri jätä yksilölle toiminnanvapautta edes omassa organisaatiossaan vaan jokainen tehtävä on yleensä tarkoin määritelty. Useiden tutkimusten mukaan minimaalisessa toimintaympäristössä ratkaisevaksi elementiksi johtajana pärjäämiselle on noussut päätöksenteko. (Nissinen & Seppälä 2000, 51.)

#### 4.1.4 Kriisinhallintaoperaatio toimintaympäristönä

Kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristöä on haastava kuvata kovinkaan kattavasti, koska jokaisessa operaatiossa on aivan omanlaisensa toimintaympäristö ja joukko, joka siellä palvelee. Tässä alaluvussa kerron omassa tutkimuksessani käyttämästäni Libanonin UNIFIL (United Nations Interim Force in Lebanon, suom. Yhdistyneiden kansakuntien väliaikainen joukko Libanonissa) -rauhanturvaamisoperaatiosta ja sen erityispiirteistä.

Rauhanturvaoperaatiot toteutetaan nykyisin postmodernissa toimintaympäristössä, jonka logiikka poikkeaa hyvin paljon siitä, millainen asetelma esimerkiksi perinteisessä sodankäynnissä on ollut. Perinteinen sodankäynti perustuu kaksinapaiseen logiikkaan, jossa osapuolet jaetaan yksinkertaisesti joko ystäviksi tai vihollisiksi. Rauhanturvatehtävät sen sijaan operoivat huomattavasti monimerkityksisemmässä ympäristössä. Tätä toimintaympäristöä ei välttämättä voida luonnehtia ainoastaan sodan tai rauhan tilan käsitteillä. Koska rauhanturvaoperaatioissa toimitaan aivan tavallisen kansan keskellä, ympäröiviä ihmisiä ei voida luokitella joko ystäviksi taikka vihollisiksi. He ovat ikään kuin monien erilaisten toimijoiden joukko, jonka voi jaotella esimerkiksi ystäviin, vihollisiin, siviileihin, sivullisiin ja tunnistamattomiin. Vastaan kävelevä nainen taikka lapsi voi kantaa mukanaan mitä tahansa – perunoista pommeihin. (Leskinen 2011, 11.)

## 4.2 Tietoa Libanonista

Libanonin tasavalta on valtio Lähi-idässä Välimeren rannalla. Sen rajanaapureina ovat idässä ja pohjoisessa Syyria ja etelässä Israel. Libanonin asukasluku on vuonna 2010 ollut 4 125 247 asukasta, maan pinta-ala on 10 400 km<sup>2</sup> ja sen pääkaupunki on Beirut. (Ulkoasiainministeriö. 2014. Libanon. Saatavilla www-muodossa <http://goo.gl/ISAFMh>) (Viitattu 22.5.2014).

Libanonin valtauskonto on Islam, muslimeja on noin 60 – 70 % väestöstä (shiiat, sunnit, druuzit, isma`ilit, alawiitit, nusayrit). Kristittyjä väestöstä on noin 30 – 40 % (eri ortodoksi- ja katoliset ryhmät sekä protestantit). Uskonnon merkitys arkielämään on kaikissa ryhmissä yleensä ottaen suurempi kuin esimerkiksi Pohjois-Euroopassa. . (Ulkoasiainministeriö. 2014. Libanon. Saatavilla www-muodossa <http://goo.gl/1niGYI>.) (Viitattu 22.5.2014).

### 4.3 UNIFIL-kriisinhallintaoperaatio

Suomi on osallistunut Libanonin YK-johtoiseen UNIFIL-operaatioon neljällä eri vuosikymmenellä. Operaation luonne ja toimintaympäristö ovat muuttuneet merkittävästi vuoden 2006 konfliktin jälkeen, jolloin Hizbollah sekä Libanonin ja Israelin joukot sotivat keskenään. UNIFIL:in komentajana toimii italialainen kenraalimajuri Paolo Serra. Operaatiossa toimivien maajoukkojen toimialue rajautuu Etelä-Libanonissa sijaitsevan Litani-joen ja sinisen linjan väliselle alueelle. Eurooppalaisilla mailla on operaatiossa keskeinen rooli. Operaatioon osallistuu tällä hetkellä yhteensä 38 valtiota ja rauhanturvaajien määrä oli tammikuussa 2015 yhteensä 10 236 henkilöä. Mandaatti mahdollistaa 15 000 rauhanturvaajan vahvuuden. (Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL) - Suomen osallistuminen. Saatavilla www-muodossa [http://goo.gl/Zdn9do.](http://goo.gl/Zdn9do)) (Viitattu 22.5.2014).

Operaatioon kuuluu nykyisin myös merikomponentti (MTF, Maritime Task Force). Operaation merikomponentin tehtävänä on tukea Libanonin laivastoa maan aluevesillä sekä estää laitoman materiaalin ja aseiden kuljettaminen maahan. (Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL) - Suomen osallistuminen. Saatavilla www-muodossa [http://goo.gl/Zdn9do.](http://goo.gl/Zdn9do)) (Viitattu 22.5.2014).

UNIFIL-operaatiossa rauhanturvaajien tehtävänä on valvoa Libanonin ja Israelin välillä kulkevaa sinistä linjaa (Blue Line), joka määritelty maiden väliseksi jakolinjaksi YK:n ja muiden osapuolten kanssa. Rauhanturvaajat valvovat alueella vihollisuuksien lopettamista sekä tulitaukoja. (Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL) - Suomen osallistuminen. Saatavilla www-muodossa [http://goo.gl/Zdn9do.](http://goo.gl/Zdn9do)) (Viitattu 22.5.2014).

Operaation keskeisenä tehtävänä on tukea Libanonin asevoimia (LAF) Etelä-Libanonissa. Tällä toiminnalla pyritään lujittamaan maan hallituksen ja viranomaisten laillista valtaa alueella. Etelä-Libanonin alueella toimivan LAF:n kanssa suoritetaan jatkuvasti yhteisiä operaatioita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että UNIFIL tekee LAF:n kanssa yhteistyötä esimerkiksi tarjoamalla lisäresursseja partiointiin ja järjestämällä yhteiskoulutuksia. Mandaattinsa mukaisesti UNIFIL-operaatio avustaa Libanonin väestöä luomalla turvallisen ja vakaan ympäristön operaation vastuualueella. Lisäksi operaation mandaattiin sisältyy humanitaarisen avun toimittamisen varmistaminen. UNIFIL koordinoi tehtävänsä Libanonin ja Israelin hallitusten kanssa. (Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL) - Suomen osallistuminen. Saatavilla www-muodossa [http://goo.gl/Zdn9do.](http://goo.gl/Zdn9do)) (Viitattu 22.5.2014).

#### 4.4 Suomalais-irlantilainen pataljoona

Suomi on toiminut suomalais-irlantilaisen pataljoonan johtovastuussa vuoden 2013 marraskuun lopusta alkaen. Pataljoonan yhteenlaskettu vahvuus on hieman yli 500 rauhanturvaajaa ja siinä on yhteensä kolme komppaniaa, joista kaksi on suomalaisia ja yksi irlantilainen. Pataljoonan nykyinen tukikohta sijaitsee pienen At Tirin kylän läheisyydessä ja se on keskellä pataljoonan vastuualuetta. (Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL) - Suomen osallistuminen. Saatavilla www-muodossa [http://goo.gl/Zdn9do.](http://goo.gl/Zdn9do)) (Viitattu 5.1.2014).

Suomalainen kriisinhallintajoukko Libanonissa koostuu jääkärikomppaniasta, tukikompaniasta, esikuntaosista sekä tukiosista ja ylemmissä esikunnissa toimivista upseereista. Suomalaisen sotilaiden määrä operaatiossa on noin 350 rauhanturvaajaa (Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL) - Suomen osallistuminen. Saatavilla www-muodossa [http://goo.gl/Zdn9do.](http://goo.gl/Zdn9do)) (Viitattu 5.1.2014).

Jääkärikomppania toimii operaatiossa omalla vastuualueellaan ja sen tehtävänä on alueen valvonta, paikallisen armeijan tukeminen sekä paikallisväestön avustaminen. Alueella suoritettava partiointi toteutetaan yleisesti ryhmän kokoisilla osastoilla (Varha, I & Ruotsalainen, M. 2015. Sietämätöntä rutiinia. Saatavissa www-muodossa [http://goo.gl/EuQfxU.](http://goo.gl/EuQfxU)) (Viitattu 11.3.2015). Oman tukikohtansa lisäksi jääkärikomppania miehittää jatkuvasti sinisen linjan välittömässä läheisyydessä sijaitsevaa joukkuetukikohtaa (Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL) - Suomen osallistuminen. Saatavilla www-muodossa [http://goo.gl/Zdn9do.](http://goo.gl/Zdn9do)) (Viitattu 5.1.2014).

Operatiiviset tehtävät koostuvat yhteisoperaatioista Libanonin asevoimien (LAF) kanssa sekä pataljoonan omista tehtävistä. Vastuualueella suoritetaan itsenäisesti ajoneuvo- ja jalkapartiointia sekä alueen tarkkailua. Partiointia suoritetaan myös LAF:n kanssa ja heidän toimintaansa tuetaan esimerkiksi väliaikaisilla tarkastuspisteillä (Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL) - Suomen osallistuminen. Saatavilla www-muodossa [http://goo.gl/Zdn9do.](http://goo.gl/Zdn9do)) (Viitattu 5.1.2014). Suomalais-irlantilainen pataljoona toteuttaa omalla vastuualueellaan vuosittain CIMIC-projekteja rakentamalla lähikyliin vedenkäsittelylaitoksia sekä esimerkiksi kunnostamalla teitä, sairaaloita ja kouluja. Tämänkaltaisilla toimilla pyritään vakuuttamaan paikalliset asukkaat siitä, että suomalaiset ja irlantilaiset rauhanturvaajat ovat alueella auttamassa paikallisväestöä (Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL) - Suomen osallistuminen. Saatavilla www-muodossa [http://goo.gl/Zdn9do.](http://goo.gl/Zdn9do)) (Viitattu 22.5.2014).



## 5 KYSELYN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa on tarkoitus käsitellä tutkimuksen tuloksia. Kysymykset on jaettu omiin teemoihinsa ja niistä on muodostettu taulukoita. Analyysimenetelmänä käytetään tilastollisesti kuvaavaa menetelmää ja taulukoissa näkyviä tuloksia analysoidaan sanallisen tulkinnan kirjoittamisen avulla. Ainoastaan taustatietoja koskevat kysymykset analysoidaan ainoastaan prosentuaalisesti. Kysely lähetettiin 12 henkilölle, joista 8 henkilöä vastasi siihen.

Kyselyn vastausvaihtoehdot koostuvat viidestä eri vaihtoehdosta. Ne ovat aina, usein, jonkin verran, vain vähän ja en koskaan. Ainoan poikkeuksen tekevät taustatietoja kartoittavat kysymykset, joissa kussakin on omat vastausvaihtoehdonsa.

### 5.1 Taustatiedot

Taulukko 1 (Henkilöstöryhmä)  
Palvelen puolustusvoimissa

Upseerina	87,50 %
Opistoupseerina	12,50 %
Aliupseerina	0 %

Kysymyksessä ”1. palvelen puolustusvoimissa” kartoitettiin kyselyyn vastaajien virkasuhdetta puolustusvoimissa. Vastaajista 87,5 % oli upseereita, opistoupseereita 12,5 % ja aliupseereita 0 %.

Taulukko 2 (Ikä)

Mennessäni kriisinhallintaoperaatioon olin

alle 25 -	0 %
25–29-	50 %
30–34-	37,50 %
35–39-	12,50 %
40–44-	0 %
yli 45- vuotias	0 %

Kysymyksellä ”2. Mennessäni kriisinhallintaoperaatioon olin... -vuotias” kartoitettiin vastaajien ikää heidän mennessään operaatioon. Alle 25-vuotiaita oli 0 %, 25–29-vuotiaita 50 %, 30–34-vuotiaita 37,5 %, 35–39-vuotiaita 12,5 %, 40–44-vuotiaita 0 %, yli 45-vuotiaita 0 %. Puolet vastaajista oli ikäryhmästä 25–29 vuotta.

Taulukko 3 (Operaatiossa palveltu aika)

Palvelin operaatiossa	
6 kuukautta	100 %
12 kuukautta	0 %

Kysymyksellä ”3. Palvelin operaatiossa... -kuukautta” selvitettiin kuinka pitkään vastaajat olivat palvelleet operaatiossa. Vastaajista 100 % oli palvellut kyseisessä operaatiossa 6 kuukautta. 12 kuukautta palvelleita henkilöitä ei kyselyyn osallistunut.

## 5.2 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

Taulukko 4 (Luottamuksen rakentaminen)

4. *Kykeninkö luottamaan alaisiini operaation aikana?*

10. *Osoitinko operaation aikana käytännössä, että luotan alaisiini?*

16. *Toiminko itse esimerkillisesti alaisilleni?*

22. *Korostinko keskinäisen luottamuksen merkitystä tehokkaan toiminnan perusedellytyksenä?*

Kysymys	Aina	Usein	Jonkin verran	Vain vähän	En koskaan	Keskiarvo
4	87,50 %	12,50 %	0 %	0 %	0 %	1,13
10	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %	1,5
16	25 %	62,50 %	12,50 %	0 %	0 %	1,88
22	37,50 %	50 %	12,50 %	0 %	0 %	1,75

Suurin osa (87,5 %) vastaajista kykeni kyselyn perusteella luottamaan alaisiinsa aina operaation aikana. Luottamuksen alaisiinsa operaation aikana käytännössä olivat osoittaneet puolet (50 %) aina ja puolet (50 %) usein. Vastaajista yli puolet (62,5 %) olivat kokeneet, että he

toimivat esimerkillisesti alaisilleen. Keskinäisen luottamuksen merkitystä tehokkaan toiminnan edellytyksenä korosti vastaajista puolet (50 %). Tulosten perusteella joukkueenjohtajat ovat kyenneet luottamaan operaation aikana alaisiinsa ilman suurempia ongelmia. Tulosten mukaan vastaajat ovat kokeneet, että on tärkeää toimia itse esimerkillisesti. Tulosten valossa kyky luottaa omiin alaisiin, osoittaa se heille sekä toimia itse esimerkillisesti ovat asioita, jotka ovat olleet vahvasti esillä joukkueenjohtajien johtamiskäyttäytymisessä.

Taulukko 5 (Inspiroiva tapa motivoida)

5. Teinkö operaation aikana selväksi toimintamme tavoitteet lyhyellä sekä pitkällä tähtäimellä?

11. Välitinkö alaisilleni positiivista kuvaa tulevaisuudesta?

17. Olinko itse innostunut ja kiinnostunut tehtävästäni?

23. Yritinkö kehittää uusia tapoja, joilla kykenin kannustamaan ja motivoimaan alaisiani?

Kysymys	Aina	Usein	Jonkin verran	Vain vähän	En koskaan	Keskiarvo
5	37,50 %	62,50 %	0 %	0 %	0 %	1,63
11	12,50 %	62,50 %	25 %	0 %	0 %	2,13
17	25 %	62,50 %	12,50 %	0 %	0 %	1,88
23	12,50 %	75 %	12,50 %	0 %	0 %	2

Yli puolet (62,5 %) vastaajista teki usein operaation aikana selväksi sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteet. Tulosten perusteella positiivista kuvaa tulevaisuudesta välitti usein yli puolet (62,5 %) vastaajista. Usein operaation aikana innostuneita ja kiinnostuneita omasta tehtävästään oli yli puolet (62,5 %) vastaajista. Uusia tapoja, joilla johtaja kykeni kannustamaan ja motivoimaan alaisiaan yritti kehittää usein yli puolet (75 %) vastaajista. Tulosten mukaan toiminnan tavoitteiden selväksi tekemisellä, positiivisen tulevaisuudenkuvan antamisella sekä omalla kiinnostuksella tehtävää kohtaan ei ollut suuria eroja. Suurin osa (75 %) vastaajista piti erityisen tärkeänä sitä, että pyrittiin kehittämään uusia tapoja, joilla kyettiin kannustamaan ja motivoimaan alaisia. Tulosten valossa alaisten motivointiin ja motivaatioon liittyvät asiat olivat johtajien johtamiskäyttäytymisessä näkyvässä roolissa.

## Taulukko 6 (Älyllinen stimulointi)

6. Käytinkö palautetta kehittymistarkoituksessa?

12. Osasinko itse käsitellä alaisiltani saamaa palautetta ja oppia siitä?

18. Pyrinkö kehittämään toimintaa ja käyttämään siinä alaisiani apuna?

24. Tyrmäsinkö uudet ideat suoraan vai otinko ne huomioon toiminnassa?

28. Sainko alaiseni ajattelemaan ja pohtimaan asioita?

Kysymys	Aina	Usein	Jonkin verran	Vain vähän	En koskaan	Keskiarvo
6	37,50 %	62,50 %	0 %	0 %	0 %	1,63
12	0 %	75 %	25 %	0 %	0 %	2,25
18	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %	1,5
24	12,50 %	12,50 %	12,50 %	37,50 %	25 %	3,5
28	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %	2,5

Vastaajista yli puolet (62,5 %) vastasi käyttäneensä palautetta kehittymistarkoituksessa usein. Palautetta alaisiltaan osasivat käsitellä ja ottaa opikseen siitä yli puolet (75 %) vastaajista. Toiminnan kehittämisessä alaisiaan apuna aina käyttäneitä oli puolet (50 %) ja usein käyttäneitä puolet (50 %). Uusien ideoiden huomioiminen toiminnassa oli vastaajien mukaan vähäistä ja yli kolmannes (37,5 %) vastaajista vastasi ottavansa niitä huomioon vain vähän. Alaisten saaminen ajattelemaan ja pohtimaan asioita jakoi myös vastaajien mielipiteitä. Puolet (50 %) vastaajista vastasi saavansa alaisensa ajattelemaan ja pohtimaan asioita usein ja puolet (50 %) jonkin verran. Tulosten valossa johtajat osasivat käyttää palautetta kehittymistarkoituksessa ja ottaa sitä alaisiltaan vastaan sekä ottaa alaisensa mukaan kehittämistoimintaan. Selvä puute johtamiskäyttäytymisessä älyllisen stimuloinnin kannalta oli kuitenkin se, että uusien ideoiden huomioon ottamisen varsinaisessa toiminnassa oli vähäistä.

## Taulukko 7 (Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen)

7. Kuuntelinko alaisiani?

13. Välitinkö alaisten tarpeista?

19. Osoitinko arvostukseni alaisiani kohtaan riippumatta heidän koulutuksestaan tai asemastaan?

25. Pidinkö alaisten puolta ja kannoin heistä vastuun?

29. Olinko kiinnostunut alaisten ongelmista ja pyrinkö auttamaan niiden ratkaisemisessa?

Kysymys	Aina	Usein	Jonkin verran	Vain vähän	En koskaan	Keskiarvo
7	50 %	37,50 %	12,50 %	0 %	0 %	1,63
13	37,50 %	62,50 %	0 %	0 %	0 %	1,63
19	62,50 %	37,50 %	0 %	0 %	0 %	1,38
25	87,50 %	12,50 %	0 %	0 %	0 %	1,13
29	37,50 %	50 %	12,50 %	0 %	0 %	1,75

Yli puolet (50 %) vastaajista kuunteli alaisiaan kyselyn mukaan aina. Alaisten tarpeista usein välittäneitä kyselyn mukaan oli yli puolet (62,5 %). Arvostuksensa alaisiaan kohtaan riippumatta heidän koulutuksestaan tai asemastaan osoitti aina yli puolet (62,5 %) kyselyyn vastanneista. Alaisten puolta aina pitäneitä ja vastuun aina kantaneita kyselyyn vastaajista oli yli puolet (62,5 %). Kiinnostuneita aina alaistensa ongelmista sekä niissä aina auttamaan pyrkineitä kyselyyn vastaajista oli lähes kaikki (87,5 %). Tulosten valossa johtajille oli johtamiskäyttäytymisen kannalta tärkeää ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Jokaiseen tämän teeman kysymykseen eniten vastaajia prosentuaalisesti oli vastausvaihtoehtoon ”aina”. Tätä ei ole ollut nähtävissä muiden teemojen taulukoissa.

#### Taulukko 8 (Kontrolloiva johtaminen)

8. *Pyrinkö ainoastaan etsimään virheitä alaisten toiminnasta?*

14. *Rankaisinko virheistä, enkä nähnyt niitä oppimismahdollisuuksina?*

20. *Pyrinkö kontrolloimaan kaikkea, enkä luottanut alaisten ammattitaitoon?*

26. *Annoinko alaisten osallistua tehtävien suunnittelutyöhön ja päätöksentekoon?*

Kysymys	Aina	Usein	Jonkin verran	Vain vähän	En koskaan	Keskiarvo
8	0 %	0 %	0 %	62,50 %	37,50 %	4,38
14	0 %	0 %	12,50 %	37,50 %	50 %	4,38
20	0 %	12,50 %	12,50 %	50 %	25 %	3,88
26	25 %	50 %	25 %	0 %	0 %	2

Vastaajista yli puolet (62,5 %) vastasi, etteivät koskaan pyrkineet etsimään ainoastaan virheitä alaistensa toiminnasta. Kyselyyn vastaajista puolet (50 %) oli sitä mieltä, että virheistä ei tule koskaan vain rankaista, vaan ne tulee nähdä oppimismahdollisuuksina. Vastaajista puolet (50 %) vastasi pyrkineensä kontrolloimaan vain vähän kaikkea eivätkä kokeneet epäluottamusta

alaistensa ammattitaitoa kohtaan. Kyselyn mukaan vastaajista puolet (50 %) antoi usein alaisensa osallistua tehtävien suunnittelutyöhön ja päätöksentekoon. Tulosten valossa johtajien johtamiskäyttäytymisessä ei ollut paljon piirteitä kontrolloivasta johtamisesta, vaan he pyrkivät luottamaan alaisensa ammattitaitoon ja ottivat heidät siksi mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon.

#### Taulukko 9 (Passiivinen johtaminen)

9. *Olinko paikalla kun alaiseni tarvitsivat apua?*

15. *Johdinko vasta kun oli ilmennyt jokin ongelma?*

21. *Kiinnostiko sen hetkinen tehtävä itseäni?*

27. *Osasinko kantaa vastuun omista ja alaisteni tekemisistä?*

Kysymys	Aina	Usein	Jonkin verran	Vain vähän	En koskaan	Keskiarvo
9	37,50 %	37,50 %	25 %	0 %	0 %	1,88
15	0 %	0 %	12,50 %	75 %	12,50 %	4
21	37,50 %	50 %	12,50 %	0 %	0 %	1,75
27	87,50 %	12,50 %	0 %	0 %	0 %	1,13

Kyselyyn vastaajista kolmannes (37,5 %) vastasi olleensa paikalla aina tai usein kun alainen tarvitsi apua. Vastaajista yli puolet (75 %) vastasi johtaneensa vain vähän vasta silloin kun oli ilmennyt jokin ongelma. Puolet (50 %) vastaajista oli usein kiinnostuneita sen hetkisestä tehtävästään operaatioissa. Kyselyn mukaan lähes kaikki (87,5 %) vastaajat osasivat kantaa vastuun omista ja alaisensa tekemisistä. Tulosten valossa johtajien johtamiskäyttäytymisessä ei esiintynyt juurikaan piirteitä passiivisesta johtamisesta. Johtajat olivat tehokkaita ja aktiivisia sekä vastuuntuntoisia alaisiaan kohtaan.

### 5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monilla eri mittaus- ja tutkimustavoilla. Reliabilisuus ja validius ovat termejä, jotka liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen reliabilisuus voidaan todeta silloin kun kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. Termillä validius tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jolla on kyky mitata juuri sitä, mitä tutkimuksella halutaan mitata (Hirsjärvi 2005, 216.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkittavaksi valitun joukon koko. Tutkimukseen valittiin 12 henkilöä, joista 8 vastasi kyselyyn. Otskokona 12 henkilöä kyseisestä jou-

kosta on hyvä määrä, koska se edustaa suurinta osaa tutkimuksen rajauksen sisään sopivista henkilöistä. Luotettavuuden kannalta voidaan myös olettaa, että vastaukset ovat todenmukaisia, koska kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin nimettömänä ja vapaaehtoisesti.

Tulosten esittelyssä ja analysoinnissa on pyritty siihen, että numeraaliset tulokset kyetään avaamaan prosentuaalisesti ja selkeyttämään kirjallisen tulkinnan avulla. Tällä tavoin lukijan ei tarvitse etsiä tuloksia ainoastaan prosenttiosuuksia sisältävistä taulukoista, vaan ne voidaan lukea myös tekstin muodossa.

#### **5.4 Jatkotutkimustarpeet**

Tutkimus koski kriisinhallintaoperaation toimintaympäristön vaikutusta johtamiskäyttäytymiseen Libanonissa käytävässä UNIFIL- operaatiossa. Tutkimustyön aikana nousi esille ajatus samaan aihepiiriin liittyvästä vertailevasta tutkimustyöstä. Uudessa tutkimuksessa voitaisiin vertailla esimerkiksi UNIFIL- ja ISAF- operaatioiden toimintaympäristöjen vaikutusta joukkueenjohtajan johtamiskäyttäytymiseen. Operaatiot eroavat toisistaan todella paljon toimintaympäristöltään jo siinä, että toinen on Yhdistyneiden kansakuntien ja toinen sotilasliitto Naton johtama. Tällainen tutkimus olisi mielenkiintoinen ja toisi uusia näkökulmia siihen, millä tavalla joukkueenjohtajan johtamiskäyttäytyminen eroaa eri organisaatioiden johtamissa kriisinhallintaoperaatioissa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaus kysymykseen ”Millaista on joukkueenjohtajan johtamiskäyttäytyminen kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä?” Tutkimuksen tutkimuskysymystä selvitettiin teorian sekä kohderyhmälle lähetetyn kyselyn avulla.

Kriisinhallintaoperaatio tuo toimintaympäristönä johtajalle monia eri haasteita, jotka pakottavat häntä mukauttamaan omaa johtamiskäyttäytymistään. Johtajan on kyettävä käyttämään johtamisen eri osa-alueita (luottamusta, innostusta, arvostusta ja oppimista) sopivassa suhteessa ottaen huomioon vallitsevan tilanteen ja toimintaympäristön.

Hyvä johtajan ja alaisen suhde on erittäin tärkeää kun toimitaan niinkin poikkeuksellisessa toimintaympäristössä kuin kriisinhallintaoperaatio on. Tämän suhteen luomiseen tarvitaan molemminpuolista luottamusta. Johtajan tulee kyetä luottamaan alaisiinsa ja rakentaa alaisensa luottamusta itseään kohtaan. Kun luottamus vihdoin on molemminpuolista, saadaan joukkue toimimaan erittäin saumattomasti ja tehokkaasti. Tutkimuksen tulosten mukaan joukkueenjohtajat kykenivät luottamaan alaisiinsa operaation aikana ja osoittivat sen heille. Keskinäisen luottamuksen merkitys oli tulosten mukaan suuri. Henkilöt ovat samoissa tiloissa ja tehtävissä melkein kellon ympäri seitsemänä päivänä viikossa, joten sen merkitys todella korostuu. Alaisten luottamus johtajaa kohtaan rakentuu monista eri asioista, mutta eräs tärkeimmistä siihen vaikuttavista tekijöistä on oman käyttäytymisen esimerkillisyys. Tutkimuksen tulosten mukaan tämä kävi myös selvästi ilmi. Luottamuksen rakentaminen syväjohtamisen osa-alueena oli tutkimuksen tulosten valossa erittäin suuressa roolissa johtamiskäyttäytymisen kannalta.

Haluttujen tulosten ja toiminnan tehokkuuden kannalta johtajan johtamiskäyttäytymisessä tulisi näkyä halu ja kyky motivoida alaisia. Yksi syy alaisten motivaation vähenemiseen kaukana kotoa suoritettavan operaation aikana on arjen muuttuminen rutiininomaiseksi, jolloin kiinnostus omaan tehtävään vähenee. Tämän takia johtajan on tärkeää kyetä motivoimaan ja tekemään alaisilleen selväksi toiminnan ja tehtävien tavoitteet sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Tutkimuksen tulosten mukaan joukkueenjohtajat kokivat erityisen tärkeäksi kehittää uusia tapoja, joilla he kykenivät kannustamaan ja motivoimaan alaisiaan. Oma innostuneisuus tehtävään ja myönteisen tulevaisuudenkuvan luominen olivat kyselyn mukaan suuressa roolissa johtamiskäyttäytymisen kannalta. Inspiroiva tapa motivoida syväjohtamisen osa-alueena oli tutkimuksen tulosten valossa tärkeässä roolissa johtamiskäyttäytymisen kannalta.



Johtaja ei kykene kasvamaan tai muuttamaan johtamiskäyttäytymistään haluttuun suuntaan, ellei hän osaa suhtautua myönteisesti palautteeseen. Palaute on erittäin hyvä työkalu, josta voi oppia ja jonka avulla voi kehittää omaa toimintaansa. Johtajan on myös kyettävä antamaan rakentavaa ja kasvattavaa palautetta alaisilleen. Tällä tavoin alaiset voidaan saada ajattelemaan asioita uudella tavalla ja synnyttämään lisää ideoita, joiden avulla toimintaa kyetään kehittämään. Alaisten mukaan ottaminen kehittämistoimintaan voi joissakin tilanteissa tuoda kullannarvoisia havaintoja siitä, millä tavalla jokin asia tai tehtävä voitaisiin tehdä. He ovat kuitenkin niitä henkilöitä, jotka kentällä suurimman konkreettisen työn tekevät. Johtajan on tällaisissa tilanteissa pyrittävä ottamaan uusi idea vastaan ja mietittävä voidaanko sitä sääntöjen tai määräyksien puitteissa mahdollisesti hyödyntää. Tutkimuksen tulosten mukaan suuri osa joukkueenjohtajista käytti palautetta kehittämistarkoituksessa ja osasi käsitellä alaisiltaan saatua palautetta. Tulokset kertovat myös sen, että johtajat ottivat alaisiaan mukaan kehitystyöhön ja pyrkivät hyödyntämään heidän uusia ideoitaan. Älyllinen stimulointi syväjohtamisen osa-alueena oli näkyvästi mukana joukkueenjohtajien johtamiskäyttäytymisessä.

Vastuun kantaminen alaisista, heidän tarpeistaan välittäminen ja arvostus ovat tärkeitä asioita, jotka jokaisen johtajan tulisi muistaa. Jotta joukon toiminta pysyisi tehokkaana, on myös alaisten tarpeita kuunneltava. Se, että johtaja näyttää konkreettisesti, että hän huolehtii ja pitää oman joukkonsa puolta, kasvattaa arvostusta ja joukkueen kiinteyttä. Tällä on puolestaan suoraan vaikutus siihen millä tavalla joukko toimii yhdessä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että joukkueenjohtajat ovat pitäneet tärkeänä kuunnella alaisiaan ja välittävät näiden henkilökohtaisista tarpeista. Arvostuksen osoittaminen alaisia kohtaan sekä vastuun kantaminen heistä kävivät tässä suhteessa vastauksista selvästi tärkeimpinä asioina ilmi. Tutkimuksen tulosten valossa ”ihmisen yksilöllinen kohtaaminen” – aihepiirissä oli eniten vastauksia prosentuaalisesti vastausvaihtoehtoon ”aina”. Voidaan siis todeta, että ihmisen yksilöllinen kohtaaminen oli syväjohtamisen osa-alueista joukkueenjohtajille erityisen tärkeässä roolissa.

Johtaja, joka pyrkii ainoastaan etsimään virheitä, eikä luota alaisiinsa, ei kasvata joukon yrittämisen halua. Jos johtaja pyrkii ainoastaan kontrolloimaan alaisiaan, eikä luota heihin, seurauksena aiheutunut turhautuminen voi huomattavasti laskea tehtävien suorittamisen tehokkuutta. Kontrolloivan johtamisen piirteiden esiintyminen johtajassa on silti tiettyyn rajaan saakka hyväkin asia. Etenkin toimittaessa kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä, jossa monet asiat on määrätty suoritettavaksi tietyllä tavalla, on johtajan kontrolloitava ja valvottava, että näin todella tehdään. Tutkimuksesta saamieni tulosten perusteella voidaan todeta, että joukku-

eenjohtajat pyrkivät siihen, että eivät olisi liian kontrolloivia. He eivät pyrkineet kontrolloimaan kaikkea toimintaa, vaan luottivat alaistensa ammattitaitoon ja ottivat heidät mukaan tehtävien suunnittelutyöhön ja päätöksentekoon. Tulosten valossa kontrolloivaa johtamista syväjohtamisen osa-alueena ei joukkueenjohtajien toimissa ilmennyt huomattavissa määrin.

Johtajan liiallinen passiivisuus näyttäytyy alaisille erittäin kielteisenä asiana. Passiivinen johtaja ei ole paikalla kun häntä tarvittaisiin. Hän pakoilee vastuuta ja olettaa, että alaisilla on riittävät perusteet toimia omin päin vaikka näin ei olisi. Tietynlainen passiivisuus johtamisessa voi olla hyväkin asia ja antaa alaisille kuvan, että heihin luotetaan ja heille annetaan tilaa tehdä asioita rauhassa. Tulosten mukaan joukkueenjohtajat pyrkivät olemaan paikalla kun alaiset heitä tarvitsivat. He myös osasivat kantaa vastuun omista ja alaistensa tekemisistä. Johtajat pyrkivät tulosten mukaan johtamaan siten, ettei johtaminen tapahtunut vasta silloin, kun oli ilmennyt jokin ongelma.

Tulosten ja johtopäätösten perusteella varsinaiseen tutkimuskysymykseen, ”Millaista on joukkueenjohtajan johtamiskäyttäytyminen kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä?”, voi vastata, että monipuolista. Selviä ja suuria eroja syväjohtamisen eri osa-alueiden suhteen ei ollut, vaan niitä kaikkia esiintyi tulosten valossa tasapuolisesti. Voidaan siis sanoa, että johtamiskäyttäytymisessä esiintyvät kriisinhallinnan toimintaympäristössä monipuolisesti kaikkien ulottuvuudet (luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva ja passiivinen johtaminen). Yksikään osa-alue ei erotu selvästi toisista sen paremmin suuren kuin pienenkään esiintymistaajuuden suhteen.

## LÄHTEET

Aaltola, J (toim.), Valli, R (toim.), Hakala, J-T., Eskola, J., Vastamäki, J., Siekkinen, K., Åhlberg, M., Eskola, J., Ropo, E., Grönfors, M., Aarnos, E., Saarela-Kinnunen, M., Heikkinen, H. L. T., Niikko, A. & Syrjälä, L. 2001. Ikkunoita Tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Finlex. 2006. Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta. Viitattu 9.3.2015.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060211>.

Finlex. 2007. Laki puolustusvoimista. Viitattu 22.3.2015.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Huhtinen, A-M(toim.), Nissinen V., Maasalo P., Aalto M., Loikkanen L. 2002. Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2. Helsinki: Hakapaino Oy.

Jaakola, T. 2013. Toimintaympäristön vaikutus johtamistapaan – Johtaminen kriisinhallintaoperaatioissa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristöön. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen Laitos. Pro gradu.

Jyväskylän Yliopisto. 2015. Aineiston analyysimenetelmät. (Viitattu 5.1.2015)

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>.

Kaleva, A. 2007. Johtamiskulttuuri kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä joukkueen tasolla. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen Laitos. Pro gradu.

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kiuru, J (toim.), Korhonen, E., Sandström, T., Vähäyjylkkä, A., Vaahtolammi, E., Seeck, H., Juuti, P., Puro, J-P., Siltala, H., Kinnunen, T., Huhtinen, A-M., Sinkko, R. & Ahoniemi, L. Johdatus johtamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuokkanen, M. 2007. Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatioissa – Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Pro gradu.

Lappalainen, E. & Jormakka, J. 2004. Tekniset tutkimusmenetelmät Maanpuolustuskorkeakoulussa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Tekniikan laitos. Julkaisusarja 5. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leskinen, J (toim.), Isosomppi, M., Sinkko, R., Nyman, M. & Laukkala, T. 2011. Rauhanturvaajien psykososiaalinen hyvinvointi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Käyttäytymistieteiden laitos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nissinen, V. & Seppälä T. E. S. 2000. Johtajakoulutus murroksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Helsinki: Oy Edita Ab.

Nissinen, V. 2007. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL). Viitattu 14.8.2014. <http://goo.gl/HePq67>.

Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL) – Suomen osallistuminen. Viitattu 22.5.2014. <http://goo.gl/Zdn9do>.

Puolustusvoimat. 2014. Libanon (UNIFIL) – Suomen osallistuminen. Viitattu 5.1.2014. <http://goo.gl/Zdn9do>.

Pääesikunta /Henkilöstöosasto. 2012. Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy.

Räsänen, M. 2005. Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta? Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ulkoasiainministeriö. 2014. Libanon. Viitattu 22.5.2014.

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=31120&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Ulkoasiainministeriö. 2014. Libanon. Viitattu 22.5.2014.

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17379&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Varha, I. & Ruotsalainen, M. Sietämätöntä rutiinia. Viitattu 11.3.2015.

<http://www.kylkirauta.fi/index.php/ct-menu-item-14/425-sietamatonta-rutiinia>.

Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset. 9/2013. Tuloksellisuustarkastuskertomus. Sotilaallinen kriisinhallinta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuorio V-V. 2001. Syväjohtamisen laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Diplomityö.

Yukl, G. 2002. Leadership in Organizations. 7. Painos. University at Albany. State University of New York. New Jersey US: Prentice – Hall International, Inc.

**LIITTEET**

KADETTI JOONAS PARTTIMAAN KANDIDAATINTUTKIELMAN

LIITE 1

Terve.

Opiskelen maanpuolustuskorkeakoulussa 99.kadettikurssilla maasotalinjalla. Teen kandidaattitutkielmaani johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa. Tutkimus on rajattu Libanonissa suoritettavaan UNIFIL-operaatioon. Tutkimuksen tarkoitus selvittää mitkä tekijät syväjohtamisen malliin perustuen ovat olleet merkittäviä ja usein esillä johtamiskäyttäytymisen kannalta.

Tutkimus on osoitettu kriisinhallintatehtävissä toimineille joukkueenjohtajille ja tällä perusteella valitsin teidät vastaamaan tutkielmaani liittyvään kyselyyn. Yhteystietonne hankin PVAH:n kautta löytyneistä tehtävään määräsasiakirjoista. Toivon, että vastaatte kyselyyni.

HUOM! Jos et ole palvellut kyseisessä tehtävässä voit poistaa tämän viestin.

Kysely sisältää 26 monivalintakysymystä ja vastaamiseen menee noin 10-15 minuuttia

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömästi.

Vastaa seuraavalla tavalla:

- Avaa halnet työaseman internet- selain.
- Kopioi osoite <https://www.webropolsurveys.com/S/954C0EB5DC39FF49>, par selaimen osoitekenttään ja vastaa kyselyyn

Viimeinen vastauspäivä on 30.1.2015

Kiitos vastauksistasi jo etukäteen.

Kadetti Joonas Parttimaa

99.kadk

Maasotalinja/Johtamisjärjestelmäopintosuunta

## Kandidaatintutkielman kyselyn kysymyssarja

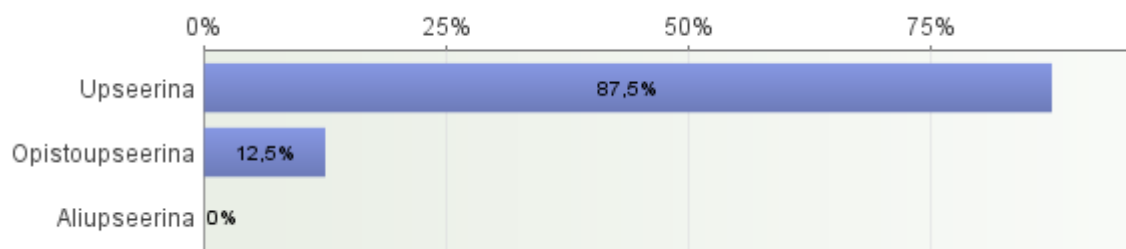
1. Palvelen puolustusvoimissa
  - upseerina
  - opistoupseerina
  - aliupseerina
  
2. Mennessäni kriisinhallintaoperaatioon olin
  - alle 25 -
  - 25–29 -
  - 30–34 -
  - 35–39 -
  - 40–44 -
  - yli 45 - vuotias
  
3. Palvelin operaatioissa
  - 6 – kuukautta
  - 12 – kuukautta
  
4. Kykeninkö luottamaan alaisiini operaation aikana?
5. Teinkö operaation aikana selväksi toimintamme tavoitteet lyhyellä sekä pitkällä tähtäimellä?
6. Käytinkö palautetta kehittymistarkoituksessa?
7. Kuuntelinko alaisiani?
8. Pyrinkö ainoastaan etsimään virheitä alaisten toiminnasta?
9. Olinko paikalla kun alaiseni tarvitsivat apua?
10. Osoitinko operaation aikana käytännössä, että luotan alaisiini?
11. Välitinkö alaisilleni positiivista kuvaa tulevaisuudesta?
12. Osasinko itse käsitellä alaisiltani saamaa palautetta ja oppia siitä?
13. Välitinkö alaisten tarpeista?
14. Rankaisinko virheistä enkä nähnyt niitä oppimismahdollisuuksina?
15. Johdinko vasta kun oli ilmennyt jokin ongelma?
16. Toiminko itse esimerkillisesti alaisilleni?
17. Olinko itse innostunut ja kiinnostunut tehtävästäni?
18. Pyrinkö kehittämään toimintaa ja käyttämään siinä alaisiani apuna?
19. Osoitinko arvostukseni alaisiani kohtaan riippumatta heidän koulutuksesta tai asemastaan?
20. Pyrinkö kontrolloimaan kaikkea, enkä luottanut alaisten ammattitaitoon?
21. Kiinnostiko sen hetkinen tehtäväni itseäni?
22. Korostinko keskinäisen luottamuksen merkitystä tehokkaan toiminnan perusedellytyksenä?
23. Yritinkö kehittää uusia tapoja, joilla kykenin kannustamaan ja motivoimaan alaisiani?
24. Tyrmäsinkö uudet ideat suoraan vai otinko ne huomioon toiminnassa?
25. Pidinkö alaisten puolta ja kannoin heistä vastuun?
26. Annoinko alaisten osallistua tehtävien suunnittelutyöhön ja päätöksentekoon?
27. Osasinko kantaa vastuun omista ja alaisten tekemisistä?
28. Sainko alaiseni ajattelemaan ja pohtimaan asioita?
29. Olinko kiinnostunut alaisten ongelmista ja pyrinkö auttamaan niiden ratkaisemisessa?

## Kyselyn tulokset

## 1. Palvelen puolustusvoimissa

Vastaajien määrä: 8

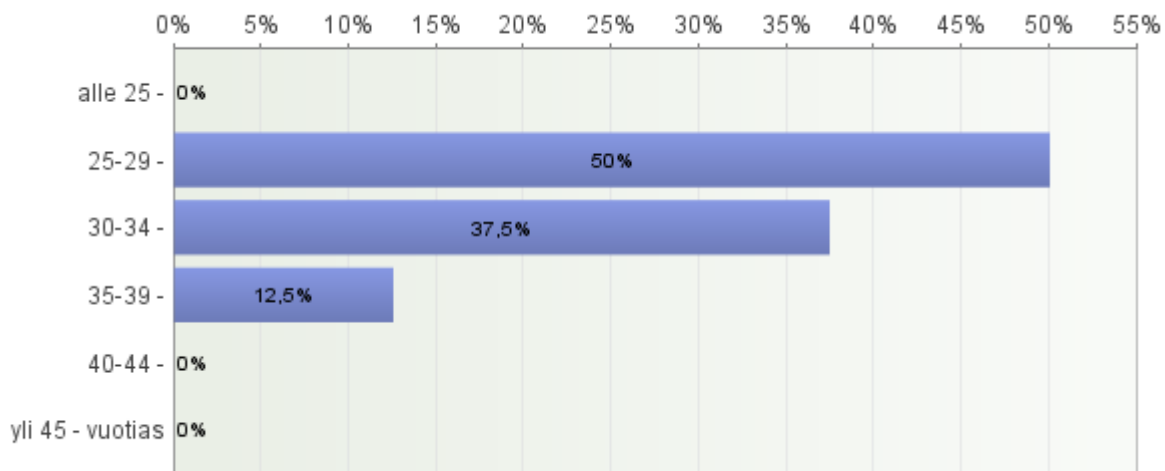
Keskiarvo: 1,13



## 2. Mennessäni kriisinhallintaoperaatioon olin

Vastaajien määrä: 8

Keskiarvo: 2,63

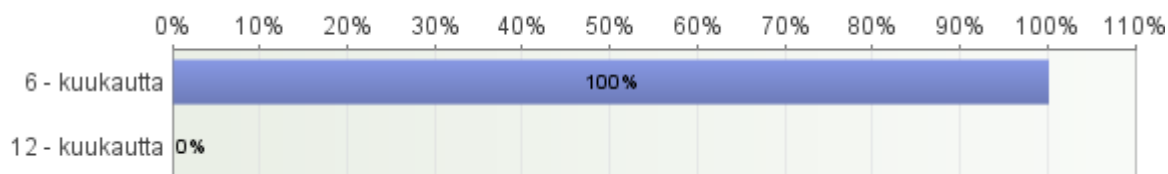




### 3. Palvelin operaatiossa

Vastaajien määrä: 8

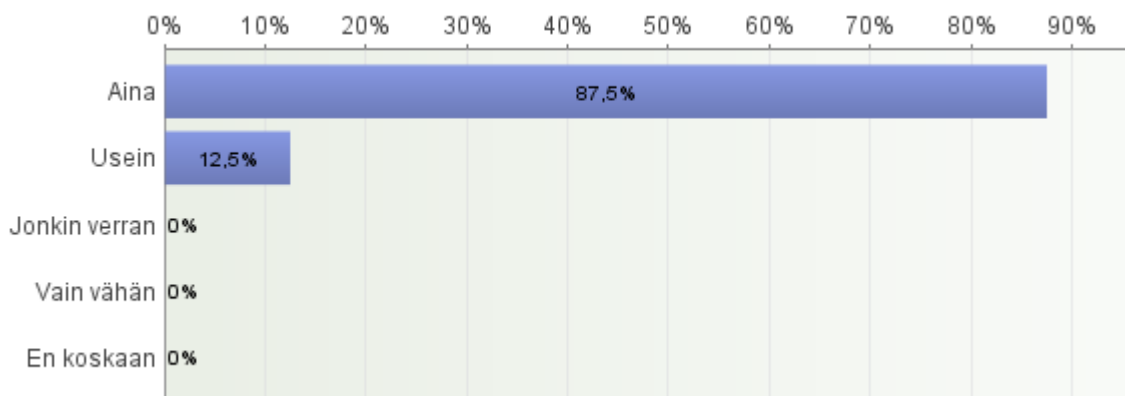
Keskiarvo: 1



### 4. Kykeninkö luottamaan alaisiini operaation aikana?

Vastaajien määrä: 8

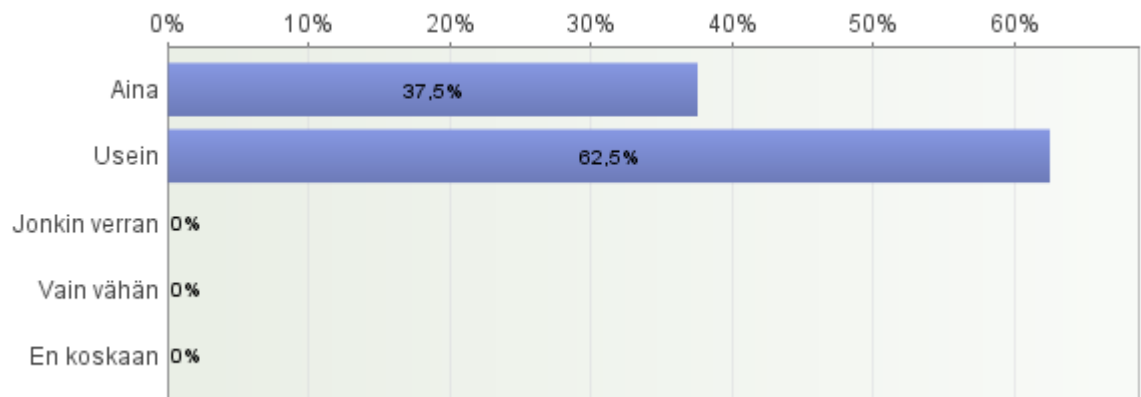
Keskiarvo: 1,13



### 5. Teinkö operaation aikana selväksi toimintamme tavoitteet lyhyellä sekä pitkällä tähtäimellä?

Vastaajien määrä: 8

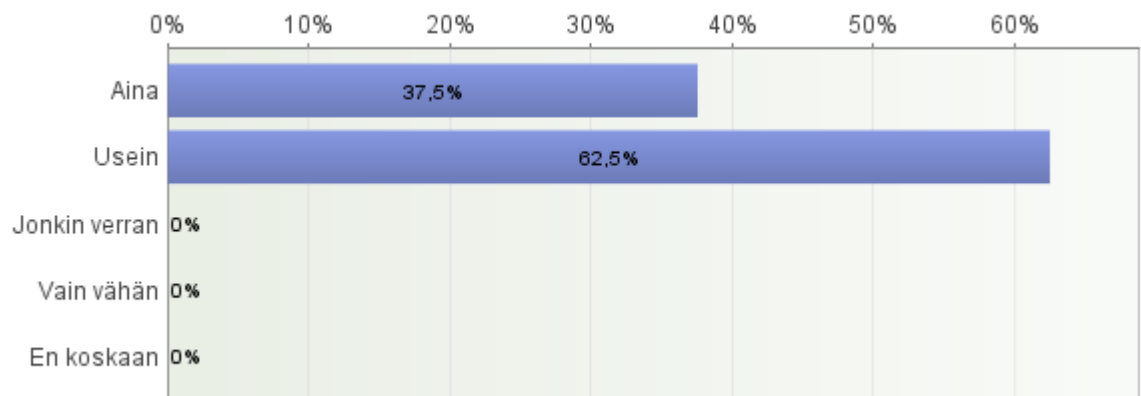
Keskiarvo: 1,63



### 6. Käytinkö palautetta kehittymistarkoituksessa?

Vastaajien määrä: 8

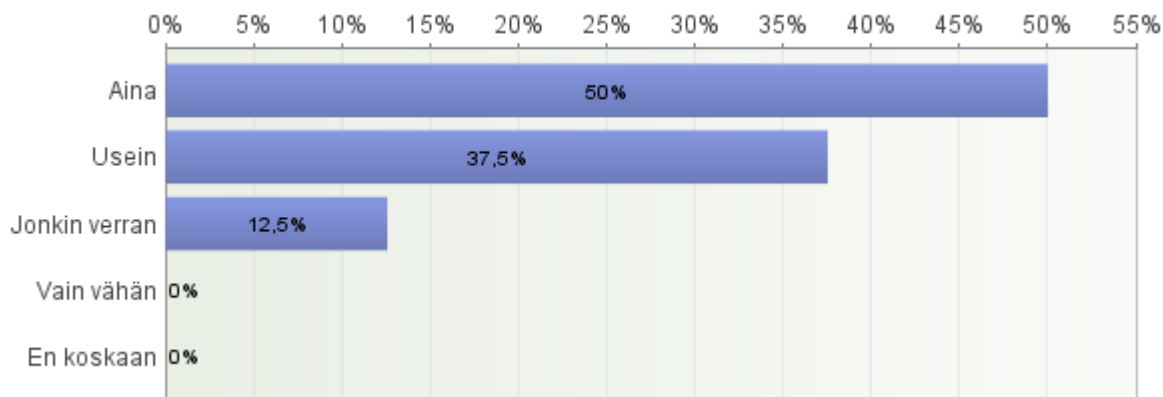
Keskiarvo: 1,63



### 7. Kuuntelinko alaisiani?

Vastaajien määrä: 8

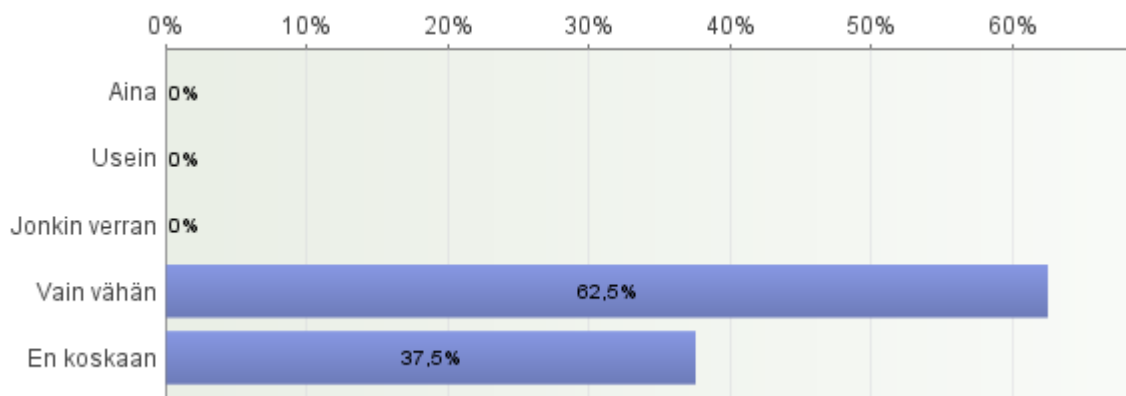
Keskiarvo: 1,63



### 8. Pyrinkö ainoastaan etsimään virheitä alaisteni toiminnasta?

Vastaajien määrä: 8

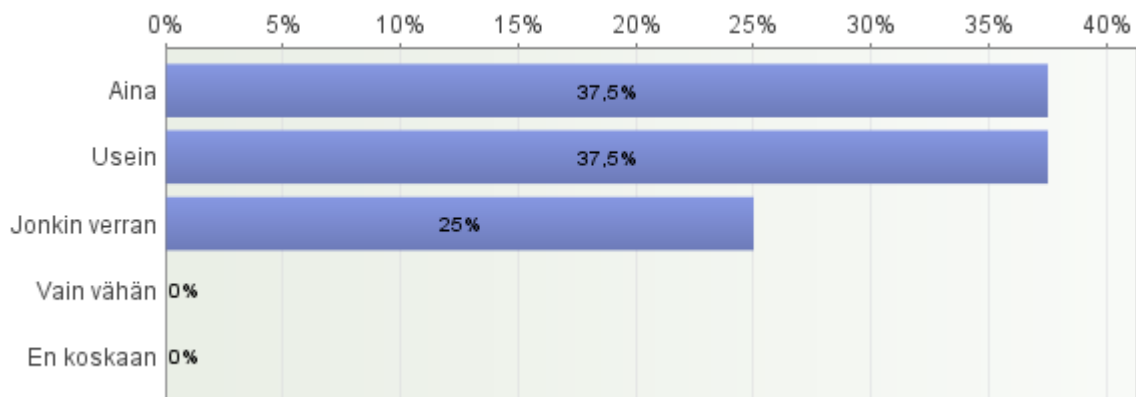
Keskiarvo: 4,38



### 9. Olinko paikalla kun alaiseni tarvitsivat apua?

Vastaajien määrä: 8

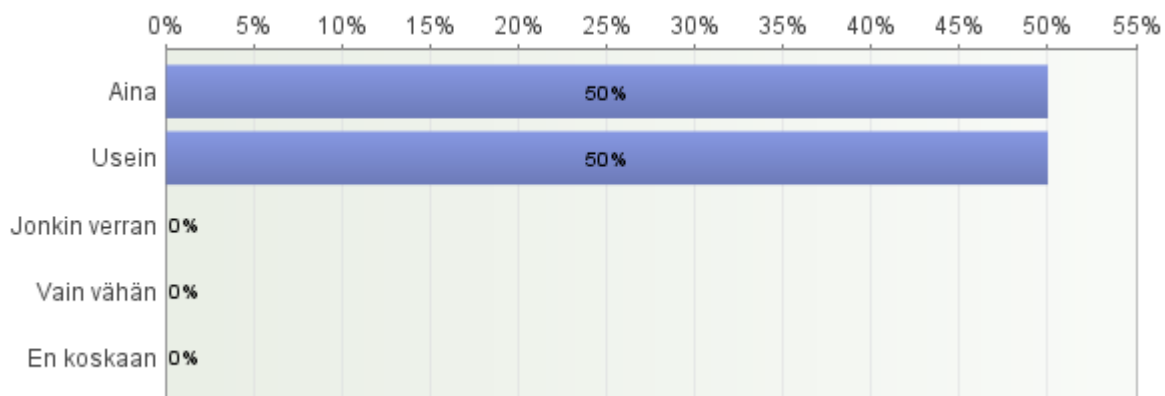
Keskiarvo: 1,88



### 10. Osoitinko operaation aikana käytännössä, että luotan alaisiini?

Vastaajien määrä: 8

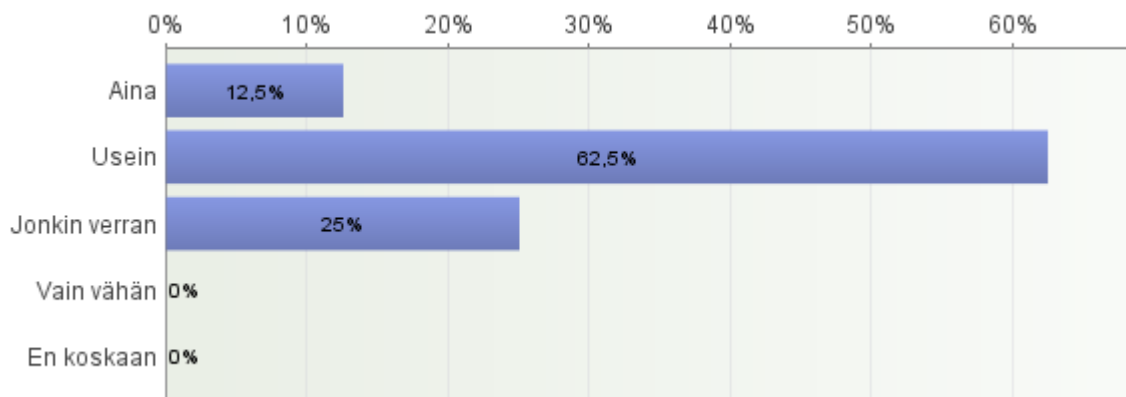
Keskiarvo: 1,5



### 11. Välitinkö alaisilleni positiivista kuvaa tulevaisuudesta?

Vastaajien määrä: 8

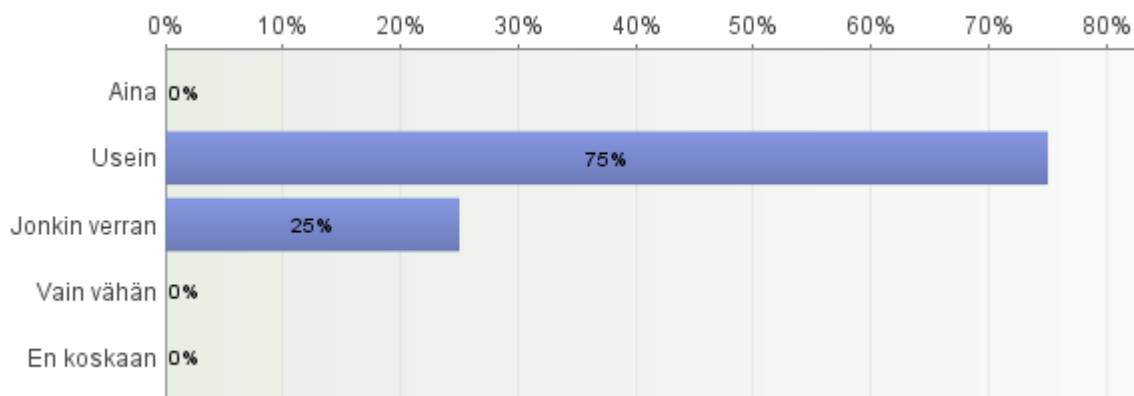
Keskiarvo: 2,13



### 12. Osasinko itse käsitellä alaisiltani saamaa palautetta ja oppia siitä?

Vastaajien määrä: 8

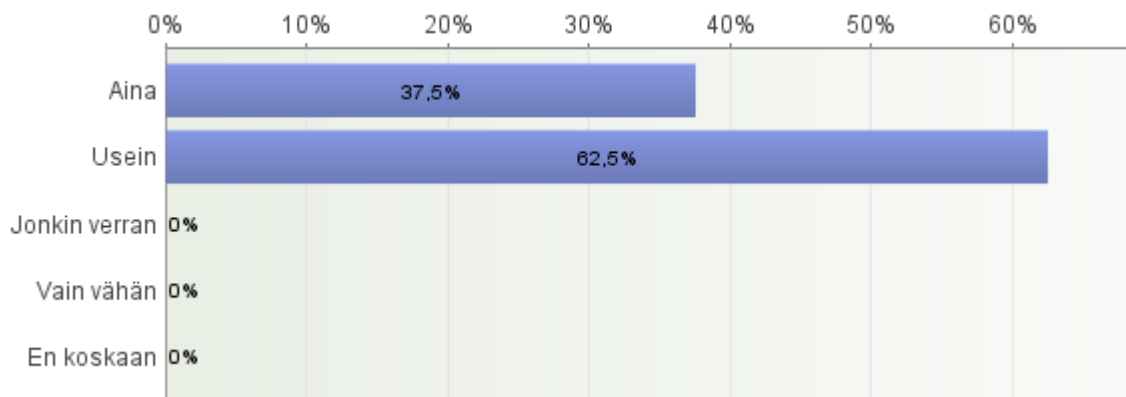
Keskiarvo: 2,25



### 13. Välitinkö alaisteni tarpeista?

Vastaajien määrä: 8

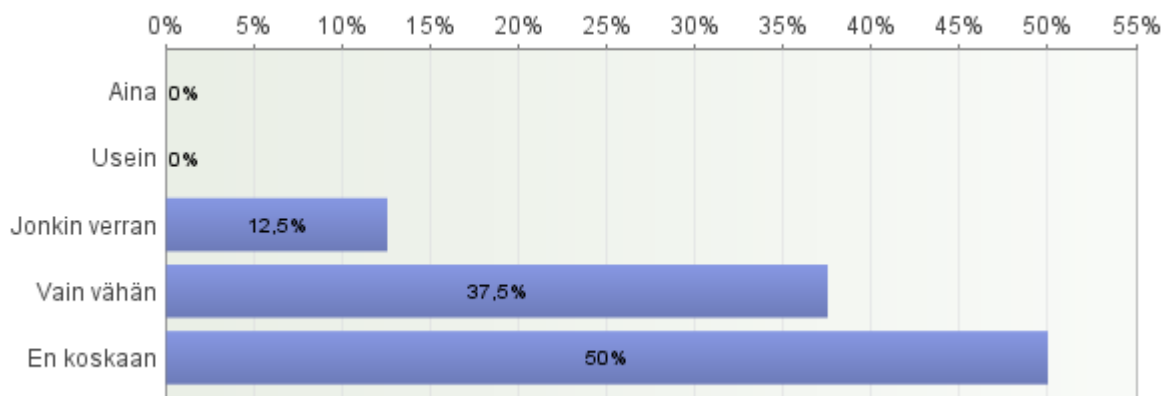
Keskiarvo: 1,63



### 14. Rankaisinko virheistä, enkä nähnyt niitä oppimismahdollisuuksina?

Vastaajien määrä: 8

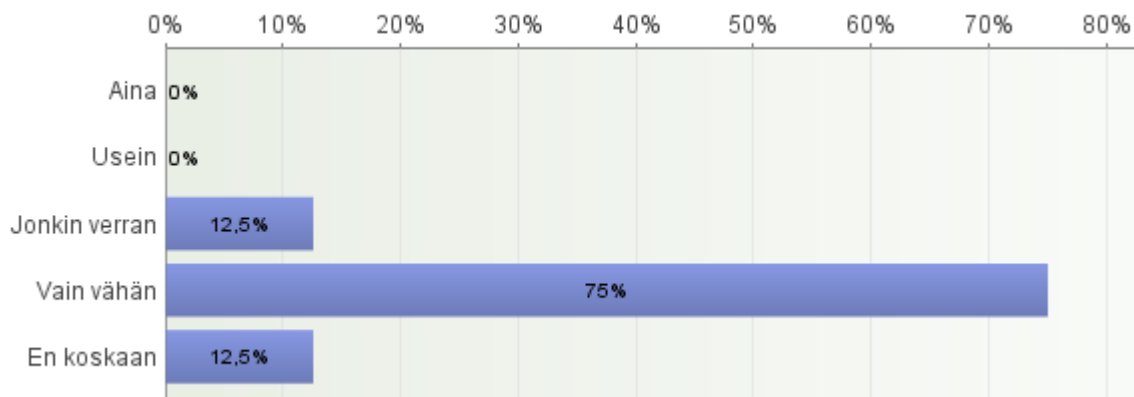
Keskiarvo: 4,38



**15. Johdinko vasta kun oli ilmennyt jokin ongelma?**

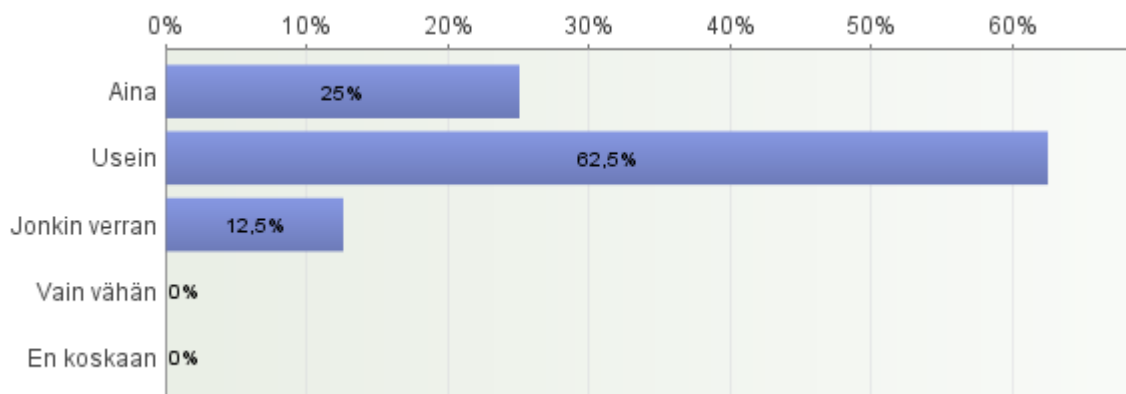
Vastaajien määrä: 8

Keskiarvo: 4

**16. Toiminko itse esimerkillisesti alaisilleni?**

Vastaajien määrä: 8

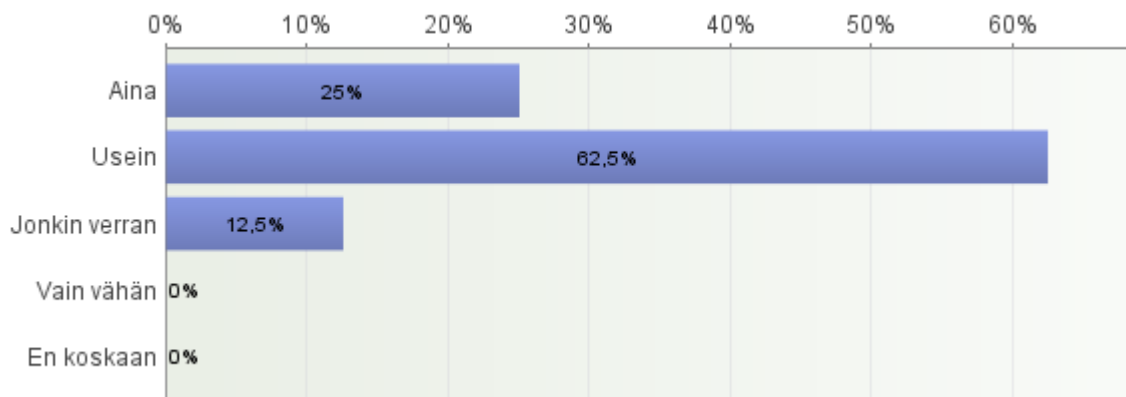
Keskiarvo: 1,88



**17. Olinko itse innostunut ja kiinnostunut tehtävästäni?**

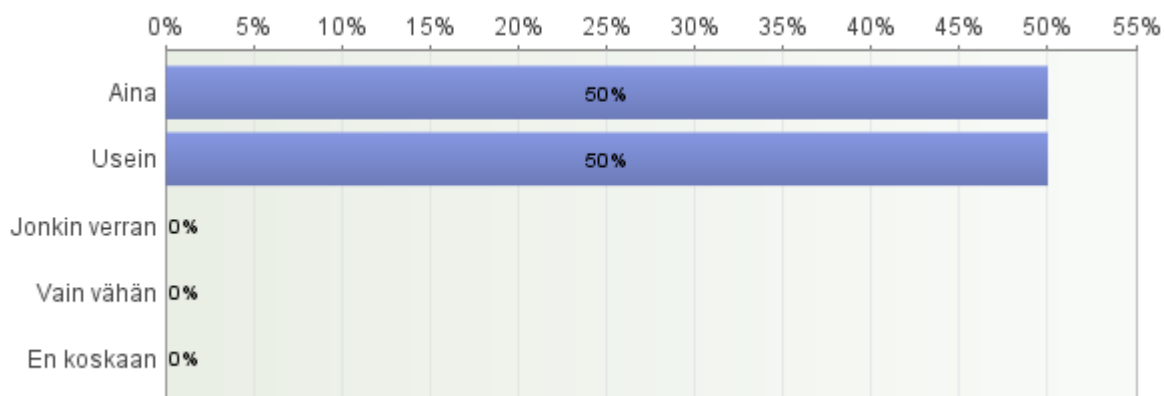
Vastaajien määrä: 8

Keskiarvo: 1,88

**18. Pyrinkö kehittämään toimintaa ja käyttämään siinä alaisiani apuna?**

Vastaajien määrä: 8

Keskiarvo: 1,5

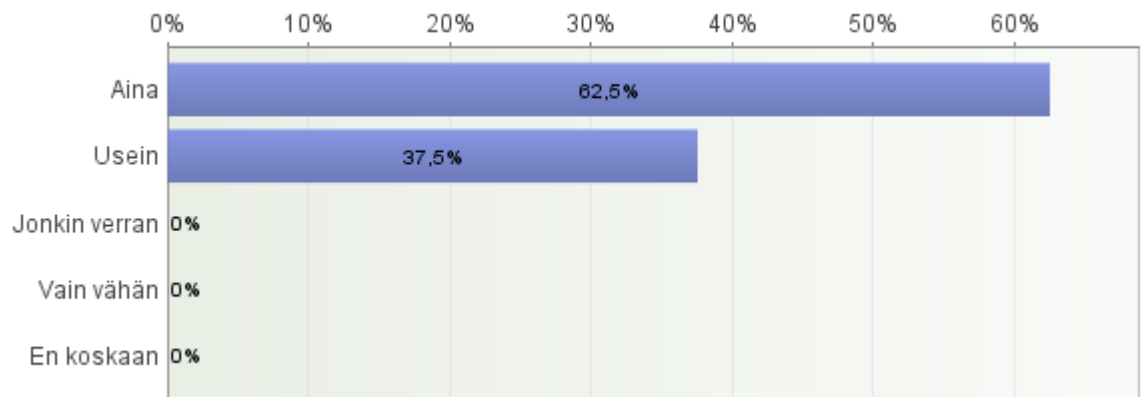




### 19. Osoitinko arvostukseni alaisiani kohtaan riippumatta heidän koulutuksesta tai asemastaan?

Vastaajien määrä: 8

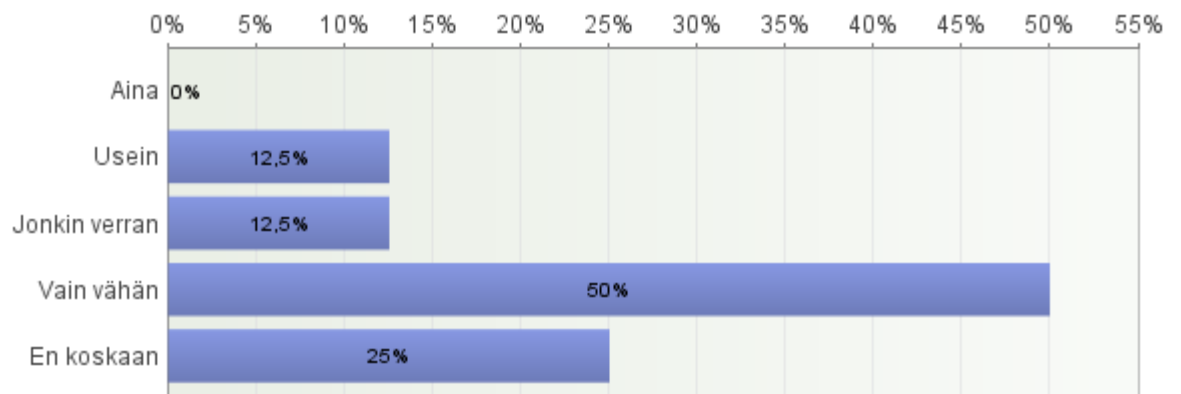
Keskiarvo: 1,38



### 20. Pyrinkö kontrolloimaan kaikkea, enkä luottanut alaisteni ammattitaitoon?

Vastaajien määrä: 8

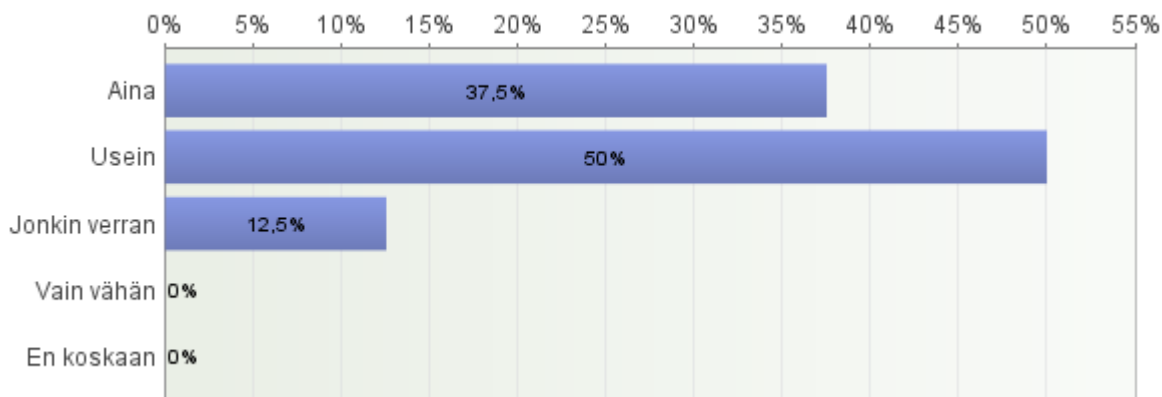
Keskiarvo: 3,88



**21. Kiinnostiko sen hetkinen tehtäväni itseäni?**

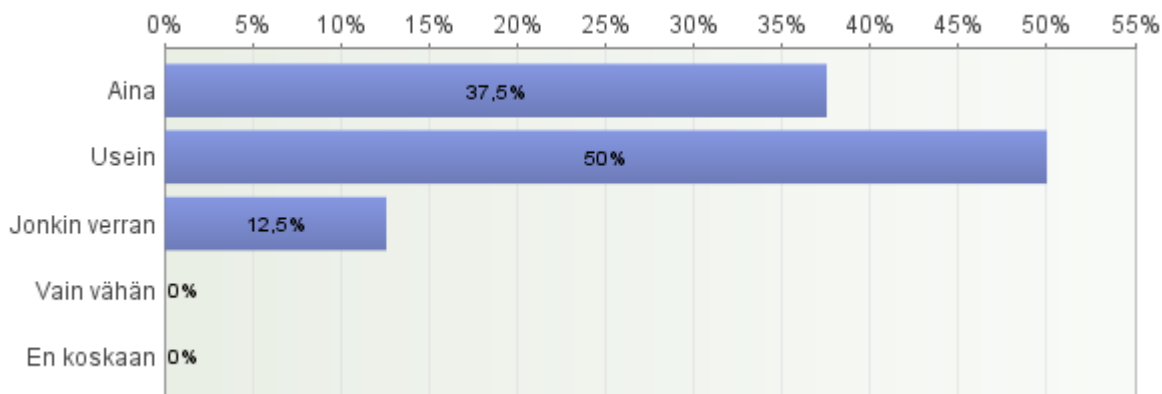
Vastaajien määrä: 8

Keskiarvo: 1,75

**22. Korostinko keskinäisen luottamuksen merkitystä tehokkaan toiminnan perusedellytyksenä?**

Vastaajien määrä: 8

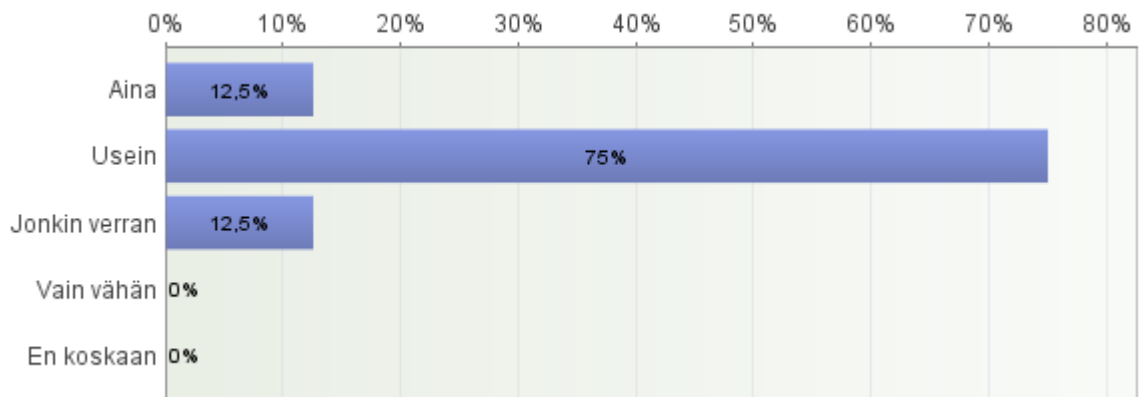
Keskiarvo: 1,75



**23. Yritinkö kehittää uusia tapoja, joilla kykenin kannustamaan ja motivoimaan alaisiani?**

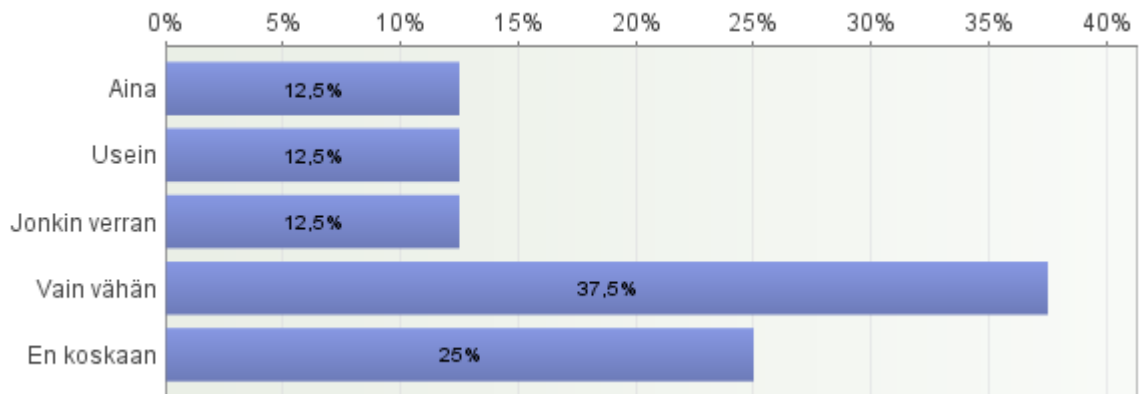
Vastaajien määrä: 8

Keskiarvo: 2

**24. Tyrmäsinkö uudet ideat suoraan vai otinko ne huomioon toiminnassa?**

Vastaajien määrä: 8

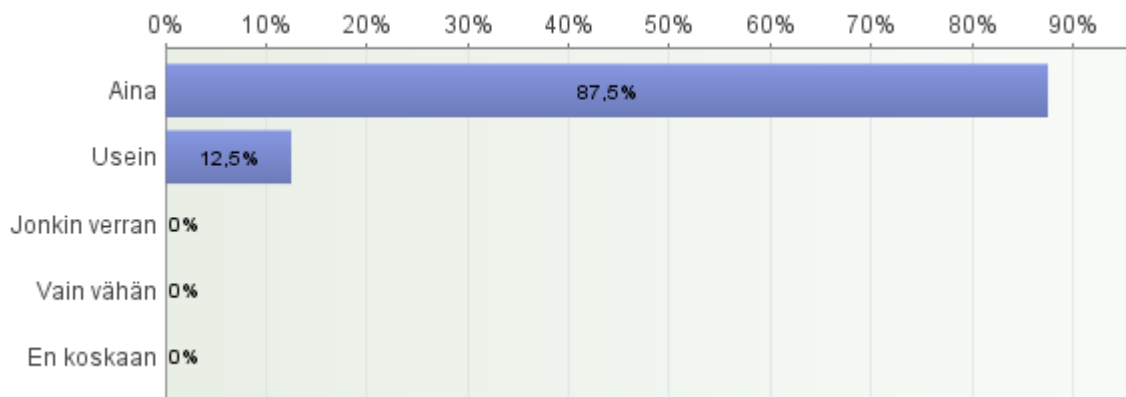
Keskiarvo: 3,5



**25. Pidinkö alaisteni puolta ja kannoin heistä vastuun?**

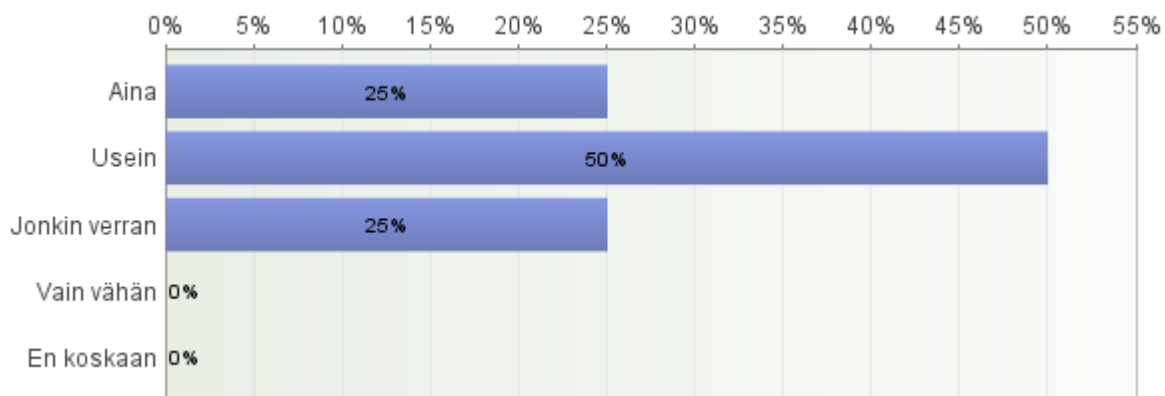
Vastaajien määrä: 8

Keskiarvo: 1,13

**26. Annoinko alaisteni osallistua tehtävien suunnittelutyöhön ja päätöksentekoon?**

Vastaajien määrä: 8

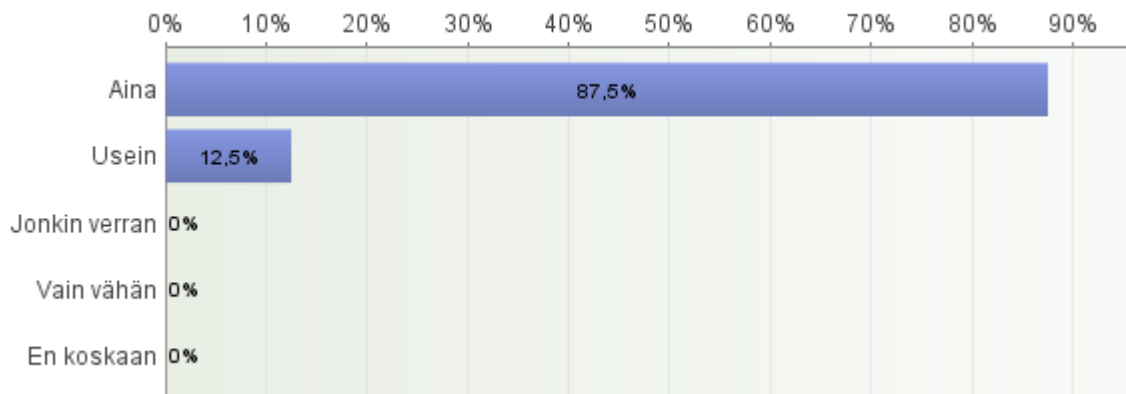
Keskiarvo: 2



**27. Osasinko kantaa vastuun omista ja alaisteni tekemisistä?**

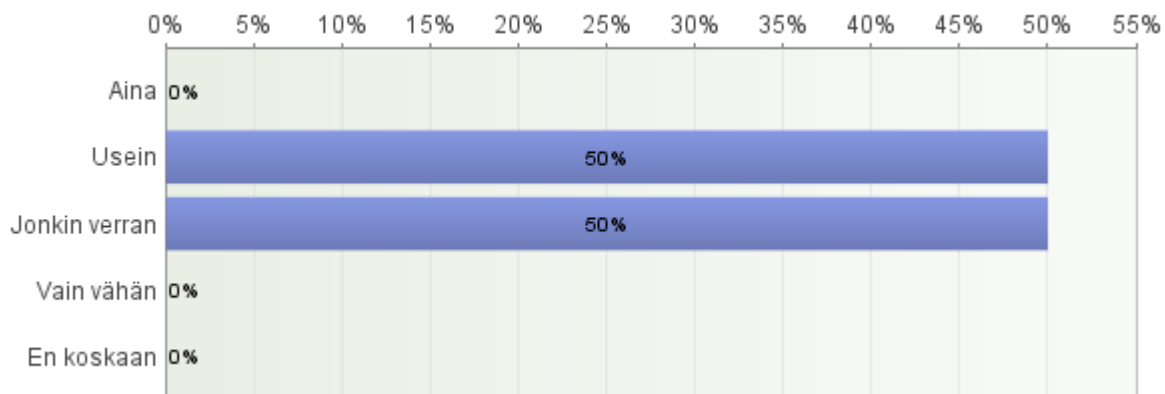
Vastaajien määrä: 8

Keskiarvo: 1,13

**28. Sainko alaiseni ajattelemaan ja pohtimaan asioita?**

Vastaajien määrä: 8

Keskiarvo: 2,5



**29. Olinko kiinnostunut alaisteni ongelmista ja pyrinkö auttamaan niiden ratkaisemisessa?**

Vastaajien määrä: 8

Keskiarvo: 1,75

