

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusala
Kansainvälinen kauppa
International business

Pesonen Miro

JOHTAMISEN KULTTUURILLISET HAASTEET MONIKANSALLISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

CASE: AFGANISTAN - SUOMALAISET KRIISINHALLINTATEHTÄVISSÄ

TIIVISTELMÄ

Miro Pesonen

Johtamisen kulttuurilliset haasteet monikansallisessa ympäristössä

Case: Afganistan - suomalaiset kriisinhallintatehtävissä, 60 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, kansainvälinen kauppa

International business

Opinnäytetyö, 2010

Ohjaaja: Lehtori Samuli Nikkanen

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia johtamisen haasteita monikansallisessa ympäristössä Afganistanissa. Tutkimuksen lähtökohtana on suomalaisten toiminta alueella ja minkälaisia haasteita monikansallinen ja kulttuurisesti täysin erilainen ympäristö suomalaisille johtajille tuo. Suomalaiset jakavat vastuualueen ruotsalaisten kanssa, joten tiivistä pohjoismaista yhteistyötä tehdään päivittäin. Lisäksi yhteispartiot paikallisten viranomaisten, poliisin ja armeijan, kanssa ovat niinikään päivittäisiä. Ruotsalaisten ja varsinkin paikallisten kanssa yhteistyössä toimiminen eroaa suuresti työskentelystä pelkästään suomalaisten kanssa, joten haasteita johtajille riittää.

Kymmenen suomalaista johtotehtävissä toiminutta henkilöä vastasi lähetettyyn kyselylomakkeeseen. Henkilöiden tehtävät olivat sekä toimisto- että kenttätehtäviä. Toimistotehtävissä työskennelleet olivat enemmän tekemisissä ruotsalaisten kanssa ja kentällä työskennelleet paikallisten kanssa. Kyselylomake oli avoin ja tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen. Tutkimuksen tekijä on palvellut itse vuoden verran Afganistanissa, joten osa opinnäytetyön päätelmistä ja kommentteista on omaa kokemusta aiheesta.

Kaikki kyselyyn vastanneet suomalaiset olivat sopeutuneet hyvin työskentelyyn Afganistanissa. Erimielisyyksiä oli niin ruotsalaisten kuin paikallisten kanssa, mutta mitään suurempia konflikteja ei ollut syntynyt. Yhteistyötä varsinkin ruotsalaisten kanssa pidettiin hyvänä, vaikka johtamistavat eroavat melkoisesti toisistaan. Osalle työskentely- ja johtamistapojen niinkin suuret eroavaisuudet tulivat yllätyksenä, mutta ruotsalaisten "pehmeämpi" johtamistapa mahdollisti kuitenkin kulttuurishokin vaimentamisen ja häiriö työlle oli minimaalinen. Paikallisten kanssa työskentelyyn oli varauduttu hyvin jo Suomessa tapahtuvassa koulutuksessa ennen toimialueelle lähtöä. Varsinaisia yllätyksiä ei tullut, mutta johtamis- ja työskentelykulttuuri hämmästytti silti.

Vastaajat kokivat kaikki, että olivat saaneet hyvät valmiudet tehtäviinsä jo koulutuksen tai aikaisempien ulkomaankomennusten aikana. Tämän vuoksi työtehtäviin päästiin heti käsiksi.

Asiasanat: Syväjohtaminen, Kriisinhallinta, Afganistan, Johtaminen, Monikulttuurisuus

ABSTRACT

Miro Pesonen

Cultural challenges for leadership in a multinational environment

Case: Afghanistan - Finns in peacekeeping duties, 60 pages, 1 appendix

Saimaa university of applied sciences

Business administration, international business

International business

Bachelor's thesis, 2010

Supervisor: Senior Lecturer Samuli Nikkanen

Goal of the thesis is to study the challenges in management that Finnish soldiers face in a multinational environment in Afghanistan. Starting point is the activity of the Finnish soldiers in the area and what kind of challenges working in a multinational and culturally totally different environment brings to them. Finns are sharing an area of operation (AOO) with the Swedes so close northern cooperation is being done daily. In addition to that joint patrols with local officials, mainly with the Afghanistan army and police, are also done daily. Working with Swedes and especially with the locals differs a lot from a work done with groups that consists only Finns so there are a lot of challenges especially for the leaders.

Answers were got from ten Finnish soldiers who had leadership roles during their service in Afghanistan. Jobs that they were doing were both in office and out in the field. Those who worked in the offices were mainly working with the Swedes and those on the field with the locals. Questionnaire that was sent consists only open questions so the study is qualitative. Writer of this thesis also served in Afghanistan for 12 months so some of the comments or opinions are his own experiences from there.

All Finns who answered to questions adapted well to working in Afghanistan. There were some differences with the Swedes and locals but there were no bigger conflicts. Working especially with the Swedes was experienced to go very well even though leadership procedures differ a lot. Some did think though that so vast differences came as a little bit of a surprise for them. The "softer" Swedish management style eased the transformation so the culture shock and the distraction for the work were minimal. Preparations to working with locals were done good already in training back in Finland. There weren't any big surprises but the local leadership and working culture still amazed the answerers.

All felt that they had a good readiness to work in Afghanistan already back in Finland or during their previous services abroad. Therefore everybody was able to start working almost immediately when arriving the AOO.

Keywords: Deep leading, Peace keeping, Afghanistan, Leadership, Multicultural

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta ja tavoitteet	7
1.2 Aiheen rajaaminen	8
1.3 Tutkimusaineisto ja -menetelmät.....	9
2 KULTTUURI.....	10
2.1 Määritelmä.....	11
2.2 Kulttuurilliset arvot	12
2.3 Uskonnon vaikutus kulttuuriin.....	14
2.3.1 Islam Afganistanissa	15
2.3.2 Koraani ja Sharia-laki.....	16
2.3.3 Taleban.....	17
2.3.4 Jihad	18
2.4 Kulttuurien kohtaaminen.....	20
2.4.1 Kulttuurien välinen viestintä	20
2.4.2 Etnosentrismi ja nurkkakuntaisuus.....	23
2.4.3 Stereotypiat.....	25
2.4.4 Empatia.....	26
2.4.5 Kulttuurishokki	27
3 SYVÄJOHTAMINEN - PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISMALLI.....	29
3.1 Kuvaus	29
3.1.1 Taustaa.....	29
3.1.2 Syväjohtamisen idea.....	30
3.1.3 Syväjohtamisen neljä kulmakiveä	31
3.1.4 Oppimisen perustana palaute	33
3.2 Soveltuvuus nykypäivänä	34
3.2.1 Vuorovaikutus alaisten ja johdon välillä	34
3.2.2 Tarvehierarkia syväjohtamisessa.....	36
3.2.3 Työtyytyväisyys hyvän esimiestyöskentelyn kautta	38
3.2.4 Valmennusprosessin onnistumisen edellytys.....	39
3.3 Syväjohtaminen sotilasorganisaatiossa.....	40
3.3.1 Suljettu toimintaympäristö.....	40
3.3.2 Sotilasorganisaatio rajoitettuna toimintaympäristönä	41
4 JOHTAMINEN MONIKANSALLISESSA YMPÄRISTÖSSÄ	45
4.1 Konflikti-tilanteet	45
4.2 Sirpaleinen toimintaympäristö	48
4.3 Työskentely ruotsalaisten kanssa.....	51
4.3.1 Ruotsalaisen ja suomalaisen johtamiskulttuurin eroja.....	52
4.3.2 Mielikuvat ruotsalaisesta johtajasta	53
4.4 Yhteistyö paikallisviranomaisten kanssa	54
4.4.1 Turvallisuusvastuun siirto ja kansan tuki.....	54
4.4.2 Afganistanilainen johtamiskulttuuri.....	55
5 YHTEENVETO.....	57
LÄHTEET.....	59

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Afganistan on tunnetusti toiminut useiden kansallisuuksien taistelukenttänä läpi vuosisatojen. Suurista imperiumeista onneaan ovat kokeilleet niin Brittiläinen kansainyhteisö kuin myös Neuvostoliitto. Tähän mennessä maan miehittäminen ei ole kuitenkaan onnistunut. Vuonna 2001 Yhdysvallat liittolaisineen hyökkäsi maahan New Yorkin terrori-iskujen jälkiseurauksena syrjäyttääkseen sen aikaisen Taliban-hallituksen, joka suojeli iskujen pääarkkitehtinä tunnettua Osama bin Ladenia ja tämän Al-Qaida terroristiverkostoa. NATO-johtoinen ISAF-rauhanturvaoperaatio (International Security Assistance Force) on seurausta tästä hyökkäyksestä. Operaatio toimii YK:n mandaatilla.

Suomi on osallistunut Afganistanin rauhanturvaoperaatioon jo vuodesta 2003 lähtien. Tämänhetkinen joukkojen vahvuus on noin 180 henkeä. Suomalaiset palvelevat pääasiassa Ruotsin johtaman PRT (Provincial reconstruction team) Mazar-e-Sharifin alaisuudessa. Afganistan on jaettu vastuualueisiin eri kansallisuuksien joukkojen välillä ja näitä alueita kutsutaan PRT:ksi. (Puolustusvoimat.)

Johtamistaidot ovat keinoja, joilla johtaja saa henkilöstönsä toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeimpänä taitona pidetään yleisesti kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja. Nämä taidot tulevat erityisesti tarpeeseen kansainvälisessä johtamisessa, jossa väärin ymmärtämiseksi tulemisen riskit ovat kaikkein suurimpia. Toinen tärkeä taito on sopeutuminen vallitsevaan kulttuuriin, jossa työskentelee. Monikansallisessa ympäristössä toimivalle johtajalle onkin tärkeää, ettei yritä pakottaa alaisiaan omiin kulttuurinormeihinsa. Parhaassa tapauksessa voidaan saada aikaan synteesi, joka luo uuden molempia osapuolia tyydyttävän toimintakulttuurin. Omien käyttäytymisnormien pakottaminen sitä vastoin saa aikaan vain vastarintaa ja hämmennystä. (Passila 2009, 23.) Kaikki kyselyyn vastanneet suomalaiset, jotka toimivat paikallisten kanssa toimivat vastaavalla tavalla, yrittämättä liikaa muuttaa käyttäytymisnormeja. Suomalaisten joukossa on ymmärrys, että tiettyjä paikallisten tapoja on turha edes yrittää muuttaa. Yksi vastaajista oli jopa sitä

mieltä, että paikallisia ei johdeta vaan heitä on jatkuvasti kohdeltava tasavertaisina.

Monikulttuuriset ryhmät ja yhteisöt tarjoavat sekä haasteita että ongelmia. Oikein johdettuina ne tuottavat hyviä tuloksia. Monikulttuurisuus tarjoaa myös monenlaisia synergiaetuja. Monikulttuurisilla ryhmillä on kuitenkin monenlaisia esteitä voitettavanaan, ennen kuin ne voivat saavuttaa optimaalisen luovuuden ja innovatiivisuuden verrattuna yksilökulttuurillisiin ryhmiin. Ajan myötä kokemus ja yhdessäolo murtavat muun muassa stereotypioita ja ennakkoluuloja. (Passila 2009, 24 - 25.) Suomen ja Ruotsin yhteistyö Afganistanissa on ajankäytöltään haasteellista, koska ruotsalaisilla vaihtuu koko henkilöstö puolen vuoden välein ja ensimmäinen kuukausi kuluu harjoittellessa. Alueella tuntui, että yhteistyö alkoi vasta sujua, kun tuli joko ruotsalaisten tai meidän kotiinlähdön aika.

Passila toteaa (2009, 26.), että monikulttuuristen ryhmien erilaisuuden huomioon ottamisen väheksyminen vaikeuttaa johtamista. Kun ryhmät toimivat integroidusti ja niiden on toimittava yhdessä, vaikeudet johtamisessa kasvavat ja tulokset voivat heiketä. Tutkimuksen mukaan sekä suomalaiset että ruotsalaiset arvostivat ja kunnioittivat toistensa toimintamenetelmiä ajoittaisista erimielisyyksistä huolimatta. Tuloksista voidaan todeta, että yhteistyö oli hyvää ja tiivistä.

1.1 Tausta ja tavoitteet

Olen palvellut jo useita kertoja erilaisissa kriisinhallintatehtävissä. Yhteistyötä olen pääasiassa tehnyt brittien, amerikkalaisten ja ruotsalaisten kanssa. Kosovossa 2006, Euroopan unionin nopean toiminnan joukkojen Pohjoismaisessa taisteluosastossa 2007 - 2008 ja Afganistanissa 2009 - 2010 toimin varsin tiiviissä yhteistyössä ruotsalaisten kanssa. Näiden palvelusten aikana olen huomannut suuria eroavaisuuksia johtamistavoissa suomalaisten ja ruotsalaisten joukkojen kesken. Joskus johtamistapojen eroavaisuudet ovat varsinkin suomalaisissa joukoissa aiheuttaneet varsinaisia ongelmiaakin. Vaikka kulttuurillisesti ja maantieteellisesti Suomi ja Ruotsi ovat lähellä toisiaan, niin olin todella yllättynyt niinkin suurista eroavaisuuksista johtamisessa. Näistä

omista kokemuksista sain idean alkaa tehdä tutkielmaa johtamisen haasteista, joita suomalaiset sotilasjohtajat kohtaavat kriisinhallintatehtävissä. Afganistan on jatkuvasti mediassa esillä, ja se onkin haastavin tehtävä, jossa suomalaiset ovat tähän mennessä toimineet. Keskityn opinnäytetyössäni Afganistaniin, koska kotiuduin itse sieltä jokin aika sitten. Suomalaiset tekevät ruotsalaisten lisäksi tiivistä yhteistyötä paikallisviranomaisten, pääasiassa armeijan ja poliisin, kanssa. Työskentely paikallisten kanssa asettaa myös suuria lisähaasteita johtamiselle. Kulttuuriset eroavaisuudet aiheuttavat ongelmia tilanteissa, joiden pitäisi länsimaalaiselle olla selviä, mutta paikalliset saattavat reagoida täysin eri tavalla kuin saattaisi odottaa.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten näiden kolmen eri kansallisuuden johtamistavat eroavat toisistaan ja, kuinka hyvin suomalaiset ovat tilanteeseen sopeutuneet. Lisäksi tarkastellaan suomalaisten omaa johtamiskäyttäytymistä tällaisessa ympäristössä, ja miten se eroaa johtamistavasta Suomessa. Jo Afganistanin erilaisuus kulttuurillisesti asettaa suuria haasteita toimintaan. Suomalaisia ajatellen ainoat haasteet eivät kuitenkaan tule paikallisten taholta, vaan myös ruotsalaisten johtamiskulttuuri- ja käyttäytyminen on täysin erilaista omaamme verrattuna.

Omana henkilökohtaisena tavoitteena on tulevaisuudessa palata Afganistaniin ryhmänjohtajan tai -varajohtajan tehtävissä, joten tutkielma paikallisten ja ruotsalaisten johtamiskulttuurin eroista suomalaiseen tukee myös tätä työtäni enemmän kuin hyvin. Yhteistyötä Afganistanissa eri kansallisuuksien kesken tehdään päivittäin ja partiot, joissa toimitaan pelkästään saman kansalaisuuden joukoilla, ovat harvassa.

1.2 Aiheen rajaaminen

Ihmisen ympärillä oleva kulttuuri on suurin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa henkilön arvomaailmaan. Tämän lisäksi se vaikuttaa myös hänen persoonallisuuteensa. Esimerkkejä tästä voivat olla sukupuolistereotyytiat sekä miesten ja naisten väliset tyypilliset käyttäytymismallit. Myös iän vaikutus

arvojen ja käyttäytymismallien muutoksiin voi olla iso osa tätä. (Passila 2009, 17.) Jotta ihmisen käyttäytymistä ymmärtäisi, on siis tiedettävä, mitä kulttuuri on ja millaisessa kulttuurillisessa ympäristössä henkilö on elänyt. Käyn tutkielmassani jonkin verran läpi Afganistanin kulttuuria. Myös uskonnollinen kulttuuri on vahvasti mukana, koska Islamin usko on yleensä vahva käyttäytymisen muokkaaja varsinkin siellä, missä se on valtauskontona.

Täysin erilaisten kulttuurien kohtaaminen harvoin on kitkatonta, joten tämä on myös yksi lähtökohta tutkielmalle. Afganistanin paikallinen kulttuuri eroaa niin paljon länsimaisesta kulttuurista, että tällainen tilanne aiheuttaa konflikteja jo ilman, että kumpikaan osapuoli sitä haluaisi. Pelkästään kielimuuri asettaa suuria haasteita paikallisviranomaisien kanssa toimittaessa ja tulkki onkin täysin ehdoton käytettävä voimavara.

Puolustusvoimat on käyttänyt jo pitkään johtamisen mallina syväjohtamista. Syväjohtaminen on enemmän ihmislähtöinen malli kuin aikaisemmat autoritääriset sotilasjohtamisen mallit. Tällainen johtamismalli toimii hyvin myös Afganistanin vaativissa olosuhteissa. Syväjohtamisen malli esitellään tässä tutkielmassa ja tarkastellaan, miten se toimii myös monikansallisessa ympäristössä.

Työskentely ruotsalaisten ja paikallisten kanssa käsitellään erikseen. Molempien kansallisuuksien kanssa täytyy kuitenkin ottaa niin paljon erilaisia asioita huomioon, että yhteen niputtaminen on mahdotonta.

1.3 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimus tehtiin kirjallisella haastattelulla. Sovin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen lomakkeen lähetyksestä. Kyselylomake oli avoin ja ei taustatietojen lisäksi sisältänyt ollenkaan monivalintakysymyksiä. Kyselyyn vastasi kymmenen henkilöä. Vastaajista osa työskenteli toimistotehtävissä, osa kenttätehtävissä ja osa molemmissa tehtävissä palvelusvuotensa aikana. Kenttätehtävissä toimineet olivat pääasiassa enemmän paikallisten kanssa tekemisissä kuin

toimistotehtävissä työskennelleet. Toimistotehtävissä työskennelleet olivat vastavuoroisesti päivittäin tekemisissä ruotsalaisten kanssa.

Vastaaminen tapahtui sähköisesti sähköpostin välityksellä. Muutamia tarkentavia kysymyksiä olen esittänyt myöhemmin. Työn tekemistä ja vastauksien seulomista helpottaa huomattavasti se seikka, että tunnen vastaajat kaikki henkilökohtaisesti. Osaan tämän takia suodattaa seasta henkilökohtaisia konflikteja pois. Vastaaminen tapahtui kuitenkin täysin nimettömänä eikä minulla ole lupaa luovuttaa edes vastauksia kenellekään. Kriisinhallintatyön laatu ja salaisuus Afganistanissa edellyttää hienovaraista toimintaa tämän osalta.

Suomalaisia ei johtotehtävissä ole Afganistanissa kovinkaan paljoa, joten otannan suppeus johtuu siitä. Tästä syystä kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tarkoitukseen parhaiten. Vastauksien samanlaisuus kuitenkin viittaa siihen, että suuremmallakaan otannalla eroavaisuuksia kyselyn tuloksiin tuskin olisi paljoa ilmentynyt.

2 KULTTUURI

Kulttuurille on annettu satoja erilaisia määritelmiä, mutta kaikissa niissä on yhteisenä piirteenä kulttuurin kollektiivisuus eli yhteisöllisyys. Se on aina ihmisen tekemää, ilmaisemaa tai ajattelemaa. Ihminen tuottaa kulttuuria, sillä kulttuuri on ihmisten määrittelemä käsite. (Kupiainen & Sevänen 1994, 7.) Kulttuurinen toiminta pyrkii johonkin, mikä ei luonnostaan vallitse. Luonnontapahtumien omassa piirissä esiintyvät muutokset, vaikka niissä tapahtuisikin kehitystä, eivät ole kulttuuria. Kulttuuri mielletäänkin usein luonnon vastakohtaksi. (Rauhala 2005, 14.)

2.1 Määritelmä

Pääsääntöisesti kansallinen tai alueellinen kulttuuri vaikuttaa meidän käyttäytymiseemme eikä päinvastoin. Yleensä oman kansallisuuden kanssa toimiessa ihminen tuntee olevansa sitä suositumpi, mitä paremmin hän pitää kiinni yhteisön säännöistä. (Lewis 1995, 23.) Myös Hofstede (Passila 2009, 19) määrittelee kulttuuria niin, että se ei ole geneettisesti siirtyvää. Jokainen sisäistyy siihen kulttuuriin, joka hänen ympäristössään vallitsee. Kasvaminen siihen tapahtuukin hyvin nuorena. On perusteltua olettaa, että tehokkain oppimisen aika on puheen oppimisen yhteydessä. Viiteen ikävuoteen mennessä henkilö on oppinut oman kielensä sujuvan käytön eli hän osaa kommunikoida vuorovaikutteisesti muiden perheenjäsenten kanssa, kalastella palkkioita ja hyväksyntää, saada oman tahtonsa läpi sekä aiheuttaa ja välttää konflikteja. Vaikka henkilöstä myöhemmin tulisikin monikulttuurinen, niin ensin opittu vaikuttaa aina voimakkaimmin.

Kulttuurin muutoksiin vaikuttavat monet tekijät. Niiden täsmällistä vaikutusta on kuitenkin vaikea arvioida. Joukon materiaallinen kulttuuri vaikuttaa suoraan johtajien henkilökohtaiseen psyykeen, mutta vain välillisesti vallitsevaan kulttuuriin. Yksi esimerkki tästä on Neuvostoliiton hajoaminen, joka perustui suurelta osin tehottomuuteen ja tuhlaamiseen. Vallitseva kulttuuri ei pystynyt ottamaan käyttöön suuria luonnonvaroja niin nopeasti, kuin oli tarve, ja kansan rahalle ei ollut mitään vastinetta. Teknologiat luetaan myös materiaaliseen kulttuuriin. Modernilla teknologialla perustellaan usein kulttuurien muuttumista, mutta siinä harvemmin otetaan huomioon sitä, kuinka ja missä laajuudessa modernia teknologiaa käytetään. Tietokoneet saattavat esimerkiksi olla yleisiä, mutta tehtaissa käytetään silti primitiivisiä laitteita. (Passila 2009, 21.)

Huomasin, että Afganistanissa oli varsin yleistä poliittisten johtajien suuri omaisuus. Osa kansallisista johtajista asui varsin leveästi suurissa kartanoissa, jotka olivat täynnä länsimaista tekniikkaa. Sanomattakin lienee selvää, että syrjäisimmillä maaseuduilla jo radion omistaminen on harvinaista. Ryhmämme paikallistulkki totesikin, että paikallisten johtajien ensimmäinen tavoite

tullessaan valtaan on kerätä itselleen mahdollisimman suuri omaisuus. Hänen mielestään sen vuoksi oli hyvä, että Hamid Karzai valittiin toiselle kaudelleen presidentiksi vuonna 2009. Tulkin mukaan tämä oli jo ehtinyt kasata itselleen omaisuutta, joten nyt hän pystyi keskittymään enemmän Afganistanin asioihin.

Poliittisten päättäjien yleisin väite kuitenkin on, että heidän edustamansa linja noudattaa täsmällisesti suurinta osaa vallitsevasta kulttuurista. Vallankumouksellisetkaan muutokset poliittisessa järjestelmässä eivät siksi välttämättä vaikuta arvojärjestelmiin. (Passila 2009, 22.)

2.2 Kulttuurilliset arvot

Kansallisen kulttuurin katsotaan olevan suurin vaikuttaja kulttuurillisten arvojen muodostamisessa. Nämä arvot puolestaan toimivat vuorovaikutuksellisesti tarpeiden, asenteiden ja henkilökohtaisten sekä ryhmien toiminnan normeina. Näillä arvoilla on vaikutusta henkilöiden tehokkuuteen tai sen puutteeseen. (Punnett 2009, 17.) Jokapäiväisessä toiminnassaan ihminen ei kuitenkaan erittele tai edes tiedosta tekemiään ratkaisuja, vaan ratkaisut tapahtuvat samalla tavalla alitajuisesti kuin kulttuurin oppiminenkin on tapahtunut. Tästä huolimatta arvoissakin voi tapahtua muutoksia. Nopea muutos arvoissa ja kulttuurissa katkoo vanhoja pitkäaikaisia käyttäytymis- ja arvomalleja. Vanhojen arvojen kyseenalaistaminen aiheuttaa hämmennystä sukupolvien välillä. (Passila 2009, 19 - 20.) Afganistanissa on omien havaintojeni mukaan juuri tällainen vaihe menossa. Nuorempi sukupolvi on omaksumassa entistä enemmän länsimaisia arvoja, kun taas vanhemmat sukupolvet yleisesti ottaen elävät edelleen tiukassa islamistisessa arvomaailmassa. Suuri kansainvälisten joukkojen määrä maassa vaikuttaa tietysti nuoremman sukupolven käyttäytymiseen. Joukkojen tavoitteenakin on nimenomaan toimia paljon interaktiivisesti paikallisten kanssa. Yleensä kylään saavuttaessa nuorimmat asukkaat ovatkin ensimmäisenä tekemässä tuttavuutta partioiden kanssa vanhempien asukkaiden seurattessa hiukan sivummalta.

Afganistania on pääasiallisesti vaikea kuvitella yhtenä kansana, jolla on yhteneväiset kulttuurilliset arvot. Paljon riippuu siitä puhutaanko maaseudusta vai kaupungista. Esimerkiksi Kabulissa näkyi jo paljon naisia farkuissa, mutta muualla maassa tällainen kehitys ei juurikaan ole näkyvissä. Naisten asema suurimmassa osassa maata on edelleen sorrettu. Vanhat arvot sukupuolten välisestä asemasta ovat voimissaan varsinkin maaseudulla, jossa edistys ja arvojen muuttuminen tapahtuvat muutenkin hitaammin.

Islam perinteisesti erottelee miehen ja naisen maailman toisistaan. Naisten väitetään elävän omassa naiskulttuurissaan, jossa he ovat aina sidoksissa omaan sukupuoliryhmäänsä eivätkä koskaan elä vain aviomiehen kautta. Kotia ja perhettä pidetään naisten maailmana, kun taas mies hoitaa suhteet yhteiskuntaan kodin ulkopuolella. Aina ei ole kuitenkaan selvää, kuka lopulliset päätökset tekee. Mies on aina auktoriteetti ulospäin, mutta perheen sisällä vaimolla tai äidillä saattaa olla paljon sananvaltaa. Joidenkin tutkijoiden mielestä tästä syystä naiset eivät välttämättä olekaan niin sorretussa asemassa kuin kuvitellaan. Nainen voi kuitenkin toimia vaikuttajana ulospäin vain miehensä tai poikansa kautta. (Allahwerdi & Hallenberg 1991, 157.)

Naisten asema heikentyi huomattavasti Talebanin noustua valtaan vuonna 1996. He kielsivät välittömästi tyttöjä käymästä koulua ja naisia työskentelemästä kodin ulkopuolella. Tästä seurasi kriisi niin terveydenhoidossa kuin myös opetuksessa. Naiset eivät myöskään saaneet astua kodistaan ulos ilman miespuolista seuraa. Näin tehneet saattoivat joutua kivitetyksi tai jopa ammutuksi. (Infoplease.)

Punnettin mukaan (2009, 17) näiden kulttuurillisten arvojen ymmärtäminen auttaa saamaan johdettavista ihmisistä irti kaiken mahdollisen, vaikka täydellinen ymmärtäminen todennäköisesti onkin mahdotonta.

2.3 Uskonnon vaikutus kulttuuriin

Kulttuurin, uskomusten, arvojärjestelmien ja uskonnon vaikutuskenttä on hyvin monimutkainen. Vaikka yhteisö jakaisikin samat uskonnolliset arvot, se ei takaa, että yhteiset arvot toimitisivat uskonnon harjoittamisen ulkopuolisessa elämässä. Tällainen tilanne on hyvin esillä Lähi-idässä ja myös Afganistanissa. Uskonto ilmentää kulttuuria ja vaikuttaa siihen ja sen kehitykseen. Ryhmien harjoittama uskonto ilmentää niiden arvojärjestelmää. Se on usein pikemminkin idealistinen kuin kuvaileva käyttäytymismalli. Uskonnot ovat pohjimmiltaan rauhaa korostavia, mutta niitä harjoittavat ryhmät rakentavat omat eettiset arvomaailmansa hyvinkin subjektiivisesti.

Monet suuret uskonnot jakavat kansallisia kulttuureita. Eri kansallisvaltioissa harjoitettavat uskonnot eivät kuitenkaan takaa, että kaikkialla olisivat samat arvot ja etiikka vallalla. Pikemminkin kansalliset kulttuurierot korostuvat yhteisestä uskonnosta huolimatta. Uskonto ei siis ole välttämättä kulttuureja yhdistävä tekijä. (Passila 2009, 20 - 21.)

Suurimmalle osalle maailman ihmisistä uskonto on hyvin tärkeä. Elääkseen hyvän elämän ja toivoakseen jotakin kuoleman jälkeen henkilön täytyy seurata uskontonsa aatemaailmaa. Tämä elintärkeä uskonnon luonto on otettava huomioon monikulttuurisen ryhmän johtamisessa. Ihmiset pitävät lujasti kiinni uskonnollisista vakaumuksistaan ja monet ovat valmiita kuolemaan niiden puolesta. Ihmiset eivät etsi todisteita uskonnollisille vakaumuksilleen vaan yksinkertaisesti hyväksyvät ne kirjaimellisesti uskona. Tämän takia näitä vakaumuksia on usein mahdotonta yrittää muuttaa, vaan ne on hyväksyttävä sellaisinaan ja yritettävä sen sijaan mukauttaa omaa johtamista. (Punnet 2009, 107 - 108.)

Oman toiminnan mukauttaminen toisen uskomusten mukaan voi olla haastavaa. Paikallinen uskonto vaikuttaa päivittäisessä työssä esimerkiksi elämänrytmiin, tapoihin, normeihin, pukeutumiseen, ruokailuun, taukoihin, tapaamisten aikatauluihin, peseytymis- ja neuvottelutiloihin ja kielenkäyttöön.

Tärkeää ei olekaan, harjoittavatko ihmiset aktiivisesti uskontoaan vaan, miten uskonto vaikuttaa heidän elämässään. Uskonto on erottamaton osa perinteitä, joiden mukaan hän ajattelee ja toimii ja joiden mukaan hän pystyy ennakoimaan ympäristönsä toimintaa. Uskontoon liittyvät myös monet muut identiteetit ja rooliodotukset, kuten sukupuoli, ihonväri, ikä ja kieliryhmä. Ne ovat kokonaisuus. (Lahti 2008, 101 - 102.)

2.3.1 Islam Afganistanissa

Afganistanin kansasta 99 % on muslimeita, joista arviolta 80 – 85 % on sunnia. Jäljelle jäävät 15 – 20 % harjoittavat shiialaisuutta. Afganistanissa kylän "päämies" on usein uskonnollinen johtaja mullah tai imaami. Islam onkin Afganistanissa varsin kyläkeskeistä. Huono infrastruktuuri ja kylien hajonneisuus suurelle alueelle saattavat olla suurena vaikuttajana tähän. Imaami vastaa sunnalaisuudessa paikallisyhteisön uskonnollisista toimituksista. Mullah puolestaan on shiialaisuudessa alimman tason uskonoppinut. Mullahit vastaavat myös kylän uskonnollisista toimituksista. (Harvard Law school.)

Afganistanin islamilaisuus on ottanut suuresti vaikutteita niin Intian niemimaan deobandismista kuin myös Saudi Arabian wahhabismista. Näitä molempia suuntauksia voidaan kuvailla fundamentalistisiksi liikkeiksi. Suuntaukset eroavat toisistaan eniten suofilaisuuden, henkilökohtaisen jumalsuhteen saavuttamisen, suhteen. Tästä seurauksena molemmille suuntauksille on selvä kysyntä Afganistanissa, jossa suofilaisuuden monet muodot ovat läpitukenkuvia. (Harvard Law school.)

Afganistan nykypäivänä on edelleen rykelmä erilaisia etnisiä ryhmiä valtion rajojen sisällä löyhästi sidottuna toisiinsa perinteisen islamin keinoilla. Uskonnollisesta homogeenisuudesta huolimatta sunnilaisuuden ohella toimii tärkeitä lahkoja, pääasiassa shiialaisia. Valtio on myös yrittänyt vähentää lahkojen, jotka eivät harjoita sunnilaisuutta, syrjintää perustuslain kautta. (Magnus & Naby 2002, 97.)

2.3.2 Koraani ja Sharia-laki

Koraani on islamin pyhäkirja, joka muslimien mukaan on Jumalan välittämää sanaa suoraan profeetta Muhammedille. Tässä luvussa käytän lähteenä Allahwerdin & Hallenbergin teosta Islamin porteilla 1991, 96 - 106. Koraanissa puhutaan paljon tuomiopäivästä, kääntymyksen välttämättömyydestä ja pelastuksesta, mutta hyvin vähän yksilöidyistä teoista ja niiden seurauksista. Koraani ei siis ole yhteisöjen toimintaa säätelevä lakikirja, eikä se sellaisenaan riitä laiksi.

Muhammedin kuoltua muslimeille jäivät ainoastaan hänen lausuntonsa, jotka oli kirjattu ja ne kerättiin yhteen Koraaniksi. Profeetan seuraajat, kalifit, pyrkivät noudattamaan Koraanin määräyksiä hallinnossaan ja tuomioissaan, mutta jos Koraanista ei löytynyt selkeää ohjetta, he nojautuivat ratkaisuihinsa perinteisiin tapoihin.

Sharia on Jumalan uskovaisille osoittama tie, jota seuraamalla hän selviytyy elämässä ja saa viimeisellä tuomiolla kutsun paratiisiin. Sharia perustuu Jumalan määräyksiin, jotka hän antoi Muhammedille ilmestyksissä ja jotka on kirjattu Koraaniin. Osa niistä on yleisluonteisia kehotuksia ja osa on varoituksia. Koraanissa mainitut määräykset koskevat uskonnollisia velvollisuuksia, kuten rukousta, paastoa, almuja ja pyhiinvaellusta. Lisäksi Koraanissa käsitellään tarkasti perinnönjakoa, avioliittoa ja avioeroa koskevat asiat. Sen sijaan monia muita yhteiskuntaelämään liittyviä asioita ei ole käsitelty yhtä seikkaperäisesti. Esimerkiksi hallinnollisia asioita ei ole käsitelty juuri ollenkaan ja kaupankäynnistä annetaan ainoastaan seikkaperäisiä ohjeita.

Myöskään Koraanin rikoslaki ei ole kovin yksityiskohtainen. Siinä mainitaan Jumalan kieltämiä tekoja ja syntejä, joista on myös määrätty rangaistus. Esimerkiksi varkaudesta määrätään rangaistukseksi käden katkaiseminen ja haureudesta sata raipaniskua. Useimmiten Koraanissa kuitenkin tyydytään vain varoittamaan synneistä.

Sharia voidaan jakaa kahteen osaan, joista ensimmäinen sisältää rituaaliset määräykset eli määräykset rukouksesta, paastosta, pyhiinvaelluksesta sekä erilaisista uskonnollisista tavoista. Toisen osan muodostavat juridiset ja poliittiset määräykset. Niihin kuuluvat henkilö- ja perhelait, joissa määritellään mm. täysi-ikäisyys, huoltajuus, avioliiton solmimisen ja purkamisen ehdot ja perinnön jako. Lisäksi tähän osaan kuuluvat kauppaa ja omistamista säätelevät lait, rikoslait sekä uskonnollis-poliittiset lait, kuten vierasuskoisia koskevat määräykset ja kalifaattiin liittyvät lait.

2.3.3 Taleban

Sana taleban tarkoittaa islamistisen liikkeen opiskelijaa. Tarkalleen ottaen madrassan opiskelijaa. Madrassat ovat islamistisia kouluja, joissa opiskellaan Koraania. Pakistanissa perustettiin madrassoja pelkästään Afganistanin pakolaisia varten. On sanottukin, että talebanilla olisi mahdollista värvätä satoja tuhansia henkilöitä tätä kautta sotaansa varten. Islam on siis keskeisenä tekijänä liikkeen arvomaailmassa ja talebanit olivatkin osa mujahideeneja, pyhiä taistelijoita, jotka taistelivat Neuvostoliiton miehitystä vastaan. (Infoplease.)

Neuvostoliiton miehityksen jälkeen Afganistanissa puhkesi sisällissota. Useat sotaherrat taistelivat vallasta ja maassa vallitsi kaaos. Korruptio rehotti ja kansalaiset olivat jo kyllästyneet tilanteeseen. Taleban tarjosi ratkaisua tähän. Vuonna 1996 taleban valtasi Kabulin ja siirtyi muodollisesti valtaan. Kansa oli tyytyväinen, koska taleban tarjosi vaihtoehdon korruptiolle ja muiden johtajien ajoittain harjoittamalle julmuudelle sekä toi vihdoin rauhan suurimpaan osaan maata. Muista maista ainoastaan Saudi-Arabia, Pakistan ja Yhdistyneet arabiemiraatit tunnustivat taleban-johtoisen Afganistanin. Talebanin suhde varsinkin Pakistaniin on varsin ongelmallinen alueen vakauden kannalta. Suurin osa talebanin jäsenistä on etniseltä perimältään pashtuja. Pashtut ovat myös yksi suurista vähemmistöistä Pakistanissa ja kontrolloivat Pakistanin asevoimia. Talebanit nauttivatkin suurta kansan tukea läntisessä osassa Pakistania. (Infoplease.)

Mullah Mohammed Omaria pidetään Taleban-liikkeen perustajana ja perustuspaikkana Kandaharia, joka on Omarin kotikaupunki. Heti valtaan päästyään Taleban asetti Sharia-lain käytäntöön. Julkiset teloitukset ja rangaistukset olivat yleisiä. Kevytmieliset harrastukset, kuten leijojen lennättäminen kiellettiin välittömästi. Estääkseen kansalaisia saamasta länsimaisia vaikutteita myös televisio, musiikki ja Internet kiellettiin. Miesten piti kasvattaa parta tai muuten nämä saattoivat joutua hakatuiksi. (Infoplease.)

Leijoista on Afganistanissa tullut nykyään tietynlainen vapauden symboli. Myös ISAF jakaa usein leijoja lapsille partioiden ohella kylissä niin sanottuna psyops-materiaalina, jonka tavoitteena on amerikkalaisittain sanottuna voittaa Afganistanin "sydämet ja mielet". Leijoja näkyy muutenkin katukuvassa paljon. Huvittava yksityiskohta talebanin kielloista oli autojen käytön rajoittaminen. Taksit eivät kuitenkaan kuuluneet tähän rajoitukseen, joten ihmiset maalasivat autonsa ja väittivät ajavansa taksia. Seurauksena on, että arviolta noin 80 % kadulla näkyvistä autoista on maalattu kelta-valkoisiksi.

Suurin osa Afganistanin kansasta ei halua talebania takaisin valtaan. Ihmiset ovat jo kokeneet, millaista se on, eivätkä halua sitä uudestaan. Sisällissodan runtelemassa maassa taleban tuntui hyvältä vaihtoehdolta, joka toi rauhan ja lopetti korruption. Valtaan päästyään he kuitenkin näyttivät todellisen luonteensa. Kukaan paikallinen, jolta olen asiasta kysynyt, ei ole ainakaan uskaltanut myöntää, että haluaisivat talebanin takaisin valtaan ja suurin osa toivookin, että ISAF pysyisi maassa niin kauan, että maahan vihdoinkin saadaan rauha. Taleban nauttii suurinta suosiotaan ainoastaan etnisistä syistä. Sissisodankäynti vaatii aina kansan tuen taakseen ja tätä tukea taleban ei saa muilta kuin pashtu-alueilta.

2.3.4 Jihad

Heimojen puolustus saattaa usein eskaloitua uskon puolustukseksi. Tästä hyvänä esimerkkinä on Afganistanin heimojen yhdistyminen jihadiin 1970- ja

80-luvuilla Neuvostoliiton miehitystä vastaan, missä taisteltiin ei-muslimi joukkoa vastaan. (Harvard law school.)

Jihad on islamin käsite, joka tarkoittaa kamppailua tai kilvoittelua ja sitä käytetään niin aseellisessa kuin sisäisessäkin kilvoittelussa. Maltillisen muslimienemmistön kannalta kyseessä on suurempi eli sisäinen jihad, joka tarkoittaa kamppailua sisäistä pahuutta vastaan. Pienempi ulkoinen jihad tarkoittaa puolestaan aseellista kamppailua islamin vihollista vastaan, mutta sen katsotaan olevan oikeutettua ainoastaan puolustustilanteessa. Nykyään jihadia hyväksikäyttävät talebanin tapaiset ääriyhmät ja tällaisten ryhmien mielestä sitä voidaan käyttää ilman oppineiston laajaa hyväksyntää. Useimmat uskonoppineet eivät pidä Afganistanin sotaa jihadina. (Wikipedia.)

Vuonna 2001 amerikkalaiset ja brittiläiset joukot saartoivat Afganistanin. Talebanille annettiin uhkavaatimus luovuttaa terroristijohtaja Osama bin Laden tai muuten maa miehitetään. Mullah Muhammed Omar kutsui tämän jälkeen kaikkia maailman muslimeita liittymään jihadiin eli pyhään sotaan Yhdysvaltoja ja sen liittolaisia vastaan, jos nämä hyökkäävät hänen maahansa. Syyskuun 11. iskujen yhtenä tarkoituksena oli provosoida länsimaat hyökkäämään islamistiseen maahan. Jos Yhdysvallat liittolaisineen epäonnistuisivat siviiliuhrien välttämiseksi, muslimimaailma saataisiin yhdistettyä jihadiin länsimaista oppressiota vastaan. (Kepel 2002, 2.)

Taleban perustelee edelleen taisteluaan jihadilla. Muslimiyhteisön yhdistämisessä se on kuitenkin epäonnistunut. Edes Afganistanin eri heimot eivät ole liittyneet taisteluun länsivaltojen joukkoja vastaan. Suurimman tuen taleban saa ainoastaan etnisistä syistä pashtujen joukossa. Suomalaisten vastuualueella yhteenotot ovat ainakin toistaiseksi rajoittuneet tietyille alueille ja yhteistä näillä alueilla on, että pashtut ovat suurin etninen ryhmä.

2.4 Kulttuurien kohtaaminen

Täysin erilaisten kulttuurien kohtaaminen harvoin tapahtuu ilman ongelmia. Asiaa korostaa vielä, jos eri kulttuureista saapuvien henkilöiden on tehtävä tiivistä yhteistyötä. Vaikka kulttuurit näennäisesti olisivatkin toistensa kaltaisia, voi ongelmia silti syntyä.

2.4.1 Kulttuurien välinen viestintä

Viesti menee todennäköisemmin perille silloin, kun se on oikein otsikoitu ja otsikko vastaa sisältöä. Viestin selkeys on aina tärkeää, vaikka se lähetettäisiin saman kulttuurin sisällä. Vieraaseen kulttuuriin lähetettäessä merkitys korostuu. Monissa kulttuureissa pelkkä puhuttelu poikkeaa jo suomalaisesta sinuttelukäytännöstä. Yhä useammin myös käytetään sähköpostia, jossa viestikieli on lyhennettyä. Tämä ei kuitenkaan saa olla syy epäselville viesteille. (Passila 2009, 82.)

Suomalaisten ja ruotsalaisten vastuualueella Afganistanissa sähköpostiliikenne oli varsin runsasta. Kommunikointi, kuten salasanojen ja vastaavien välittäminen eri leirien välillä tapahtui pääasiassa salattujen sähköpostien avulla. Kirjoitettu teksti oli yleensä paremmin ymmärrettävissä kuin puhekieli. Passila (2009, 88) tosin toteaa, että kirjallinen ilmaisu on syytä valita vain silloin, kun muita menetelmiä ei ole käytettävissä. Monissa kulttuureissa kirjoitettua tekstiä saatetaan pitää tylynä, joka vieraannuttaa vastaanottajansa.

Viesti, joka ei ole riittävän selkeä, voidaan ymmärtää täysin väärin. Sen voivat myös eri vastaanottajat ymmärtää eri tavoin. Monikansallisessa ympäristössä on oltava tarkkana, kun viestejä lähetetään eri kulttuurin edustajalle. On myös hyvin mahdollista, että viestit ymmärretään tarkoituksellisesti väärin. Kansainvälisessä kommunikoinnissa asiat voivat mennä pahasti solmuun silloin, kun kommunikoinnin osapuolet eivät ymmärrä, miksi informaatio annetaan tai miksi sitä vaaditaan. Uusissa kulttuureissa toimittaessa ensimmäinen tehtävä on selvittää, mikä kommunikaatio on mahdollisesti

yhteistä. Esimerkiksi tietyt eleet saattavat eri kulttuureissa tarkoittaa eri asioita. Eroavaisuudet on perusteltava niin moneen kertaan, että pakollinen informaatio saadaan toimimaan.

Ympäristö, jossa kommunikaatio suoritetaan, on monessakin mielessä tärkeä. Kommunikointi voi helposti epäonnistua, jos ympäristö ei ole sopiva viestin sisältöön. Ympäristön poikkeuksellisuus tosin voi myös päinvastoin vahvistaa viestin perillemenoaa.

Kommunikoinnin yhteydessä on jo useamman vuosikymmenen ajan korostettu ei-verbaalisen kommunikaation merkitystä. Joidenkin arvioiden mukaan jopa 75 % kommunikaatiosta on ei-verbaalista. Monissa kulttuureissa kehonkieli on jopa suuremmassa merkityksessä kuin puhuttu kieli. Tämä aiheuttaa sekaannuksia puolin ja toisin. Kommunikoidessamme lähetämme sekä tiedostettuja että tiedostamattomia signaaleja, joilla voidaan katsoa olevan selvä merkitys. Näillä signaaleilla on eri kulttuureissa eri merkitys. Signaalit ovat peräisin yleensä asennoista, eleistä, silmien liikkeestä ja äänen laadusta väristä, voimakkuudesta jne. (Passila 2009, 83 - 93.)

Afganistanissa paikallisten tuijottaminen ei ole mitenkään harvinaista. Todennäköisesti siellä ei tuijottaminen ole samalla tavalla outoa kuin esimerkiksi suomalaiset kokevat sen kiusallisena. Myöskään suoranainen koskettelu ei ole harvinaista. Varsinkin paikalliset lapset saattoivat usein roikkua hihassa kiinni partioiden aikana. Miehetkin saattavat kävellä käsi kädessä, mikä tarkoittaa ainoastaan ystävyttä toisin kuin se länsimaissa saatettaisiin tulkita. Peukalon näyttäminen oli tervehdystenä yleinen. Sitä ei myöskään pidä sekoittaa arabikulttuuriin, jossa peukalon näyttäminen on sama kuin keskisormen näyttäminen länsimaissa tai melkein missä tahansa muualla maailmassa. Paljon puhutaan, että muslimeita ei saisi tervehtiä vasemmalla kädellä, koska se on epäpuhdas, mutta Afganistanissa silläkään ei tuntunut juuri merkitystä olevan. Käsien käyttäminen painottaessa jotain asiaa oli paikallisten keskuudessa yleistä.

Suomalaisten ja ruotsalaisten kesken pääkielenä toimi englanti. Äidinkieleltään ruotsinkieliset henkilöt saattoivat keskustella ruotsiksi asioista, mutta PRT:n virallinen työskentelykieli oli englanti. Myös ruotsalaisten joukossa oli muutamia, jotka osasivat suomea. Pääasiassa kaikilla oli kuitenkin hyvä englannin kielen taito, joten kielimuurin vuoksi harvemmin väärinymmärryksiä tapahtui. Sen sijaan ruotsalaisten erilainen päätöksentekokulttuuri saattoi aiheuttaa vaikeuksia, mutta nekään eivät olleet merkittäviä. Ongelmia aiheutti joissain tilanteissa ruotsalaisen esimiehen uskaltamattomuus antaa palautetta suoraan. Palaute kuultiin esimerkiksi Suomen kontingentin komentajan kautta.

Myös ruotsalaisten tarve muuttaa asioita henkilöstön vaihtuessa aiheutti hämmennystä. Asioiden muuttamista ei aina nähty kehityksenä vaan välillä vaikutti, että uuden ruotsalaisen henkilöstön on muutettava asioita ainoastaan muuttamisen vuoksi, jotta asioista saataisiin oman näköisiä. Koska Ruotsi on johtovaltio vastuualueella, suomalaisilla ei ollut muuta keinoa estää muutoksia kuin sanoa mielipiteensä asiaan. Suomalaisten mielipide harvoin kuitenkaan painoi niin paljoa, että muutoksia ei olisi tehty. Tämän takia uusia asioita tuli kolmen kuukauden välein, koska suomalaisten ja ruotsalaisten kuuden kuukauden mittaiset rotaatiot menevät sopivasti ristiin.

Kommunikointi paikallisten kanssa tapahtui melkein poikkeuksetta tulkin välityksellä. Afganien kielitaito on yleisesti ottaen heikkoa. Harvoin tuli vastaan henkilö, joka puhui englantia tai suostui puhumaan sitä. Tulkin käyttäminen keskusteluissa sisältää tietenkin aina vaaratilanteita. Käännöksessä saattaa jäädä jotain pois tai paikallisessa kielessä ei välttämättä edes ole joitain tiettyjä sanoja tai päinvastoin. Keskustelija ei myöskään koskaan voi olla varma, että hänen haluamansa viesti menee sellaisenaan perille asti. PRT:n palveluksessa olleet tulkit olivat pääsääntöisesti pitkään palvelleita ja osasivat englantia sekä useita muita kieliä hyvin. Tasoeroja kuitenkin oli ja tulkin vaihtuessa saattoi joutua miettimään myös omaa ulosantiaan. Paikallistulkkien työskentelytavat saattoivat myös erota toisistaan paljon. Vaikka kielitaito olisikin hyvä, niin laiskuuden tai muun vastaavan takia heidän kääntämissään raporteissa saattoi olla suuriakin eroja. Paikallistulkeilta odotetaan kielen kääntämisen lisäksi omia lisäyksiä raportteihin paikallistuntemuksensa vuoksi. Jos haastateltava

esimerkiksi on elehtinyt tai sanonut asiat jollakin tietyllä äänenpainolla, tulkin pitäisi huomioida nämä asiat ja kirjoittaa ne raporttiin käännöksen yhteyteen. Joiltakin tulkeilta tämä tuli luonnostaan, mutta joiltakin sitä piti vaatimalla vaatia ja jopa uhkailla työn menetyksellä, jos työskentely ei parane.

Suomalaisilla ja ruotsalaisilla on paikallistulkkiensa lisäksi käytössä sotilastulkkeja. Suomalaisten sotilastulkkiensa vaatimuksena on, että asepalvelus on suoritettu Suomessa. Sotilastulkkeja pidetään tämän vuoksi luonnollisesti luotettavampina kuin paikallisesti rekrytoituja henkilöitä. Tulkkeja ja haastattelijaa yhdistää tällöin myös suomen kieli. Ruotsalaisilla on myös vastaava käytäntö sotilastulkkiensa suhteen.

2.4.2 Etnosentrismi ja nurkkakuntaisuus

Jotkut antropologit uskovat, että kulttuurilliset arvot kehittyvät ympäristön vaatimusten mukaan, jotta ihmiset selviäisivät kyseisessä ympäristössä. Ei ole siis yllättävää, että kulttuurilliset mieltymykset assosioidaan ainoiksi oikeiksi käyttäytymisen muodoiksi. Näin ollen muut käyttäytymisen muodot nähdään väärinä tai paheksuttavina. Jos "meidän" tapamme on auttanut meitä selviytymään, niin on vaikea hyväksyä "heidän" tapansa. Tätä katsantotapaa kutsutaan etnosentrismiksi. (Punnet 2009, 43.)

Nurkkakuntaisuudeksi kutsutaan sitä, että oma kulttuuri yksinkertaisesti nähdään parhaana. Kotikulttuuri koetaan yliverlaisena muihin verrattuina. Yliverlaisuuden oletus ei johdu siitä, että kulttuureja ei vertailtaisi vaan siitä, että erilaisuutta ei tunnusteta. Nurkkakuntaisuus johtuu siis usein tiedon puutteesta. (Punnet 2009, 43.)

Geenit, kasvatus, koulutus, sosiaaliset säännöt ja kieli antavat rajat näkökentällemme. Jokainen näkee ainoastaan oman horisonttinsa eikä yhtään sitä pidemmälle. Tätä horisonttia voi monikulttuurinen henkilö jossain määrin laajentaa esimerkiksi asumalla muissa maissa, opettelemalla vieraita kieliä ja lukemalla kirjoja, jotka käsittelevät filosofiaa, psykologiaa, outoja kulttuureja ja

muita vastaavia aiheita. Ellei tätä vaivaudu tekemään, horisonttina toimii joku lukemattomista eri tavoista tarkastella maailmaa. Kukin kulttuuri edustaa siis tiettyä kokemisen segmenttiä, joka on vain murto-osa ihmiskunnan kokemuspiirin kokonaislaajuudesta. Yksilön kielen sanasto ja käsitteet rajoittavat näitä kokemisen segmenttejä. Opiskelemalla useampia kieliä, erityisesti sellaisia, joiden käsitteet ovat täysin uudenlaisia, voi laajentaa näkökenttäänsä ja ymmärtää syvällisemmin todellisuuden luonnetta. Monikulttuurinen yksilö pyrkii kohti "totaalista kokemusta" paitsi opiskelemalla vieraita kieliä myös siten, että hän yrittää eläytyä muiden näkökantoihin, asettuu heidän asemaansa maantieteellisesti, historiallisesti ja filosofisesti sekä tarkastelee itseään tästä asemasta käsin. Hän koettaa sulattaa lukemattomat erilaiset käsitykset, lahjat, taidot, arvot ja elämää pursuavat positiiviset ominaisuudet luovaksi, hyvää tekeväksi toiminnaksi kohti kosmopoliittista ymmärtämystä. (Lewis 1995, 27 - 29.)

Etnosentrismi olettaa, että oma kulttuurin pitäminen yliverlaisena on tietoista. Nurkkakuntaisuus puolestaan johtuu siitä, että toisesta kulttuurista ei tiedetä tarpeeksi. Molemmat ovat kuitenkin yleisiä oman kulttuurinsa ulkopuolella työskentelevien keskuudessa. Tästä ei kuitenkaan tarvitse tuntea syyllisyyttä. Niiden tunnistaminen omassa toiminnassa ja ulkomailla työskentelyssä on kuitenkin tärkeää, jotta ne eivät vaikuttaisi omaan työtehoon. Näiden asenteiden muuttaminen auttaa paremmin ymmärtämään kulttuuria, jossa työskennellään. (Punnet 2009, 43.)

Suomalaisten asenteita ja tietoja kohdealueen kulttuuriin yritetään korjata jo Suomessa tapahtuvassa koulutuksessa ennen toimialueelle lähtöä. Koulutukseen kuuluu lukuisia oppitunteja paikallisesta kulttuurista ja historiasta. Suomalaisten paikallistuntemus onkin usein huippuluokkaa kansainvälisten joukkojen keskuudessa. Tästä huolimatta negatiivisia asenteita on joukossa. Joskus se on kuitenkin täysin perusteltua. Vaikka kulttuuria ymmärtäisikin, niin paikallisten toiminta ei välttämättä silti ole aina kovinkaan järkevää. Sitä on vain yritettävä ymmärtää ja hienovaraisesti ohjata oikeaan suuntaan.

2.4.3 Stereotypiat

Stereotypia on yleistys johonkin ihmisjoukkoon tai ilmiöön kuuluvien yhtenäisistä piirteistä. Se koetaan yleensä kielteiseksi, koska sillä muodostetaan samanlainen kuva kaikista kyseiseen ryhmään kuuluvista vain pienen otoksen perusteella. Yleistyksset voivat kuitenkin olla joko positiivisia tai negatiivisia. Yleistyksset voivat olla täysin alitajuisia, jolloin ne vaikuttavat päätöksiin ja tekoihin jopa henkilöissä, jotka eivät tätä toivoisi. (Changingminds.)

Kun eri kulttuureista lähtöisin olevat ihmiset kohtaavat, ovat myös stereotypiat eri kansallisuuksia edustavista ihmisistä aina vahvasti läsnä. Sosiaaliset stereotypiat voivat liittyä esimerkiksi kansallisuuteen, ihonväriin tai sukupuoleen. Ne perustuvat henkilön tietoihin, uskomuksiin ja kokemuksiin. Nämä pohjautuvat tunneperäisiin uskomuksiin ja perustuvat vain harvoin havaittuihin tosiseikkoihin. Stereotyyppien muuttaminen ei ole helppoa edes tosiasioihin perustuvan tiedon lisäämisellä. (Metsola 2001, 20 - 21.)

Stereotypiat vaikuttavat sekä yksilöiden että ryhmien väliseen kanssakäymiseen. Kielteiset odotukset usein yleistävät tai yksinkertaistavat äärimilleen. Ne aiheuttavat epävarmuutta ja ryhmien välistä jännitystä, mistä seuraa helposti kielteisiä havaintoja ja kielteistä käyttäytymistä. Tällaiset stereotypiat ovat erittäin haitallisia, sillä ne toimivat tehokkaan kulttuurienvälisen viestinnän esteinä. Myönteiset odotukset puolestaan auttavat vähentämään epävarmuutta ja johtavat yleensä myönteiseen käyttäytymiseen tuntemattomia kohtaan. (Metsola 2001, 20 - 21.)

Emme kuitenkaan tule toimeen ilman stereotyyppioita. Ne antavat kiinnekohtia, kun joudutaan päättämään, miten käyttäytyä vieraan seurassa. Yritämme yksinkertaistaa mutkikkaita tunteita ja asenteita, myös omiamme. Kulttuurienvälisen ymmärtämyksen saavuttamiseksi täytyy oppia hallitsemaan stereotyyppioita eli maksimoimaan ja arvostamaan havaitsemiamme positiivisia arvoja sekä minimoimaan ja kuittaamaan huumorilla ne, joiden näemme aiheuttavan ristiriitoja tai olevan negatiivisia. Stressin alaisena harrastaa

helposti liikaakin stereotypioita. Stressi voimistaa omia kulttuurisia piirteitä ja näin syntyy noidankehä. (Lewis 1996, 343.)

Stereotyypioiden avulla ihmiset suodattavat ja luokittelevat saamaansa informaatiota. Ilman luokittelua informaatiotulvan prosessointi, uuden oppiminen ja niveltäminen vanhaan tietopohjaan olisi työlästä ja sekavaa. Siinä mielessä ne helpottavat elämää. Samalla ne kuitenkin niputtavat asiat ja ihmiset yleistäviin kategorioihin ja rajoittavat havaintojen tekemistä, usein myös estävät todenmukaisen ja ennakkoluuloja vähentävän tiedon ja kokemuksen hankkimista. Stereotyypiat vääristävät vuorovaikutustamme muiden kanssa. Ne tukahduttavat yksilöllisen ajattelun ja ylläpitävät epätasa-arvoa ihmisryhmien välillä.

Stereotyypioiden purkamisprosessi on hidas. Onnistuminen edellyttää järkipäisyyden ja tunneperäisen informaation samoin kuin faktojen ja käytännön kokemusten yhdistämistä. Ennakkoluuloja ei voi murtaa vastaväitteillä, rationaalisella argumentoinnilla tai yksisuuntaisella tiedottamisella. Ne murenevät dialogissa, vuorovaikutuksen ja yhteisen kokemuksen myötä. (Lahti 2008, 45 - 46.)

2.4.4 Empatia

Kohentunut kyky arvioida itseään ja silmiinpistävimpien kulttuuristen ominaispiirteiden eliminointi vievät vastapuolta kohtaan tunnetun empatian kehittymiseen. Empatia perustuu erilaisuuksien hyväksyntään ja positiiviseen tapaan solmia suhteiden pohjalta. Välineitä empatiaan ovat tahdikkaus, huumori, herkkyyden herkkyys, joustavuus, kompromissit, kohteliaisuus, maltti, lämpö, kärsivällisyys, valmius keskustella, halu selvittää tavoitteita, vastapuolen protokollan noudattaminen, ärsyttävien asioiden välttäminen, huolellinen kuunteleminen, luottamuksellisuus ja sen kunnioittaminen, luottamuksen herättäminen ja ennen kaikkea jatkuvat yritykset nähdä asiat vastapuolen kulttuurin kannalta. (Lewis 1996, 342.)

Ihmiset jäsentävät maailmaa ja tulkitsevat vierasta sanomaa subjektiivisesti omaa kulttuurillista taustaansa vasten. Kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen onnistuminen vaatii irrottautumista, etäännyttämistä omista lähtökohdista ja tutustumista vieraaseen kulttuuriin. On kyettävä joustamaan omista käsityksistään. Kulttuurierojen huomaamisen herkyys ja keinojen hallinta vaatii aktiivista ponnistelua siinä missä kielen opiskelukin. Inhimillisen kanssakäymisen päämäärät ja syyt ovat kaikkialla samankaltaisia, mutta paikalliset pelisäännöt on opetettava joka kulttuurissa erikseen. (Metsola 2001, 22.)

2.4.5 Kulttuurishokki

Kulttuurishokki syntyy vieraan kulttuurin kohtaamisesta sekä vanhan kulttuurin menettämisestä. Siihen liittyvät tuntemukset ovat sekä psyykkisiä että fyysisiä. Tuntemusten voimakkuus riippuu yksilön omasta henkisestä kapasiteetista, oman ja kohdattavan kulttuurin erilaisuudesta sekä aiemmista kokemuksista. Ilmiön tunnistaminen on tärkeää ja pitää myös muistaa, että kulttuurishokkia voi välttää ja sen oireet ovat aina yksilöllisiä.

Prosessina kulttuurishokki voidaan jakaa neljään vaiheeseen: kuherruskuukauteen, shokkivaiheeseen, sopeutumiseen ja lopulta paluushokkiin. Ensimmäisessä vaiheessa saapuminen uuteen kulttuuriin tuntuu jännittävältä, mielenkiintoiselta ja hienolta. Seuraavassa vaiheessa pienet asiat alkavat ärsyttää ja mielessä pyörii monia kysymyksiä. Väsymystä, koti-ikävä ja jopa masennusta voi ilmetä. Kolmannessa vaiheessa oppii vähitellen tuntemaan vierasta kulttuuria ja, miten siinä toimitaan. Sopeutumisprosessin tuloksena on, että olo voi alkaa tuntua kotoisalta uudessa kulttuurissa ja kommunikaatio-ongelmien kohtaaminen on harvinaisempaa. Paluushokki kotimaahan palatessa voi olla jopa rajumpi kuin vieraassa maassa koettu kulttuurishokki. Sopeutuminen entiseen voi olla hankalaa, sillä poissa ollessa on kertynyt paljon uusia kokemuksia ja yksilö itsessään voi olla muuttunut. Paluuseen omaan kulttuuriin kannattaakin valmistautua yhtä hyvin kuin varsinaiseen lähtöön aikaisemmin. (Turun yliopisto.)

Paluu arkeen vuoden tai puolen vuoden Afganistanissa palveluksen jälkeen on oman kokemukseni ja haastattemieni henkilöiden mukaan huomattavasti vaikeampi kuin alkuperäinen lähtö toimialueelle. Suomessa tapahtuvassa koulutuksessa valmistetaan toimialueelle lähtijät todella hyvin. Näin ollen kulttuurishokki saavuttaessa Afganistaniin ei ole niin suuri. Alku menee tietysti ihmetellessä, mutta harvalla shokki iskee silti kovinkaan suurena. Paluu Suomeen on sitten kokonaan eri asia. Jokainen yksilö kuitenkin sopeutuu eri tavalla ja eri ajassa takaisin normaaliin elämään. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden osalta sopeutumisessa kesti kuukaudesta aina jopa vuoteen saakka. Joidenkin kohdalla sopeutuminen helpottui sopivasti osuneiden palvelusvapaiden vuoksi. Esimerkiksi oma ryhmäni pääsi vapaille useasti palveluksen loppuvaiheessa, mikä johtui pitkistä palvelusjaksoista palveluksen keskivaiheessa.

Reserviläisten osalta sopeutumista tuntui helpottavan, jos siviilitöihin pääsi käsiksi välittömästi kotiutumisen jälkeen. Toisaalta taas Puolustusvoimien kantahenkilökunnan osalta paluu työtehtäviin ei kaikilla onnistunut yhtä helposti. Ns. rauhanajantehtävät eivät tuoneet samalla tavalla haasteita, joihin oli Afganistanissa työskennellessä tottunut. Työmotivaatio kärsi haasteiden puuttuessa. Motivaatiota ei myöskään helpottanut työkavereiden virheellinen kuva toimialueen olosuhteista, joita joutui selittämään useasti. Käyttämättä jääneiden lomien pitäminen auttoi joidenkin kohdalla, joten mitään yhtenäistä linjaa ihmisten sopeutumisesta kotimaahan palatessa on vaikea vetää. Joillakin ei myöskään ollut minkäänlaisia vaikeuksia sopeutua takaisin normaaliin elämään.

Yksi ominaispiirre kotiutumisen jälkeen on, että uutisia ja tapahtumia Afganistanista tulee seurattua tiiviisti. Yhtenä tekijänä se, että tapahtumiin on syvällisempää ymmärrystä ja myös se, että toimialueella saattaa edelleen olla kavereita ja tuttuja töissä.

Puolustusvoimat on ottanut käyttöön palautetilaisuuden, joka pidetään noin kuukausi kotiutumisen jälkeen. Tilaisuudessa mm. käydään pienryhmissä tai henkilökohtaisissa haastatteluissa läpi asioita, joita on kokenut alueella. Tällä

pyritään helpottamaan kriisinhallintatehtävistä palaavia sopeutumaan takaisin normaalielämään ja kenties tunnistamaan enemmän apua tarvitsevat.

3 SYVÄJOHTAMINEN - PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISMALLI

Everstiluutnantti, kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissinen on syväjohtamisen mallin kehittäjä, ja se on vasta noin vuosikymmenen vanha malli. Suomen Puolustusvoimilla on pysyvä käyttöoikeus syväjohtamisen valmennusohjelmaan.

3.1 Kuvaus

Syväjohtaminen ei ole tieteellisessä mielessä pelkkä teoria. Ajatus syväjohtamisen kehittämisestä on syntynyt siitä, että Nissisen mielestä johtamista koskevan vartenotettavan tiedon ja tutkimuksen määrä on hallitsemattoman suuri. Siksi on etsittävä vastauksia kysymyksiin, mikä on olennaisinta, kuinka voin löytää valtavasta tietomäärästä juuri minuun kehittymistä tukevan aineksen, voiko johtamista ylipäättään oppia ja mistä aloittaisin. Yksilötasolla ohjelma on tarkoitettu jokaiselle, joka haluaa panostaa itsensä ja omien vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen toimintaympäristöstä riippumatta. (Nissinen 2004, 9 & Nissinen 2008, 12.)

3.1.1 Taustaa

Syväjohtamisen lähtökohta on, miten johtajuutta opitaan. Se on johtajana kasvamisen malli, jonka voi esittää myös selkeänä esimiesvalmennusohjelmana. Syväjohtaminen myös yhdistää syväoppimisen näkökulman ihmisten johtamiseen. Prosessissa ei käsitellä ainoastaan tietoa vaan myös arvoja, asenteita, motiiveja ja tunteita. Sen vuoksi syväoppimista ei voida uskottavasti ohjata ihmisten ulkopuolelta.

Turvallisuus on ihmisen perustarve, kun taas menestyvän organisaation perusedellytys on muutos. Esimies voi löytää syväjohtamisen kulmakivien avulla ne johtamiskäyttäytymisen muodot, joilla hän voi löytää tasapainon pysyvyyden ja muutoksen välillä. Syväjohtaminen on kuitenkin esimiehelle elinikäinen haaste ja oppimisprosessi. Valmennuksessa sovellettava oppimiskäsitys on yhdistelmä, joka rakentuu kasvatustieteellisten virtojen parhaista puolista. Oppimiselle sitoutumisen ja motivaatiota tuottavan perustan muodostavat ihmisten henkilökohtaiset kokemukset, aktiivinen vuorovaikutus pienissä ryhmissä ja oma kriittinen ajattelu. Oppimisen mahdollisuuksia ja rajoja ei voi etukäteen arvioida, ne selviävät vasta kokemusten kautta.

Parhaimmillaan syväjohtaminen voi olla perustana yhteiselle toimintakulttuurille, jossa jatkuvan oppiminen nousee johtavaksi perusteemaksi koko organisaatiossa. (Nissinen 2004, 9 – 10.)

3.1.2 Syväjohtamisen idea

Esimiesvalmennuksen perusta ja oppimisen malli on syväjohtamisen lähtökohta. Se rakentuu johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta ja siitä, mikä on ihmisten mielestä hyvää johtamiskäyttäytymistä. Syväjohtamisen kysymyssarja, joka on kehitetty vuosien työn tuloksena, toimii työkaluna, jonka avulla kerätään johtajille palautetta. Henkilökohtainen johtamisprofiili muodostetaan tämän avulla ja sitä voidaan tukea vielä kokoamalla avointa sanallista palautetta esimiehen vahvuuksista ja kehittymistarpeista. Tällä palautteella johtaja voi itse kehittää omaa toimintaansa syväjohtamisen mukaan. Säännöllinen palautteenanto onkin yksi tärkeä tekijä seurattaessa johtamiskehittymistä ja yksilön kehittymishalua. (Nissinen 2004, 37 - 38.)

Käytössä oleva johdonmukainen lähestymistapa rajoittaa kuitenkin mallin rakennetta. Siihen on voitu ottaa mukaan ainoastaan sellaisia ulottuvuuksia, joita voidaan ulkoisella palautteella luotettavasti arvioida. Johtamisen kaikista mahdollisista vaikutuksista malli sisältää tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun. Nämä kolme asiaa mahdollistavat välittömän arvioinnin oman

johtamiskäyttäytymisen ja saavutettujen vaikutusten välillä. Johtamisen varsinaiset lyhyen ja pitkän aikavälin tulosmittarit ovat kuitenkin ne, joita organisaatioissa on muutoinkin sovittu käytettäväksi. (Nissinen 2004, 37 – 38.)

Käytössä oleva malli ja siihen liittyvä kysymyssarja rakentuu kymmenestä ulottuvuudesta:

Valmius

1. Ammattitaito

Johtamiskäyttäytyminen

2. luottamuksen rakentaminen
3. inspiroiva tapa motivoida
4. älyllinen stimulointi
5. ihmisten yksilöllinen kohtaaminen
6. kontrolloiva johtaminen
7. passiivinen johtaminen

Johtamisen vaikutukset

8. tyytyväisyys
9. tehokkuus
10. yrittämisen halu

3.1.3 Syväjohtamisen neljä kulmakiveä

Vesa Nissisen mukaan (2004, 32) kaikista kulttuureista ja organisaatioista löytyvät aina samat erinomaisen johtamiskäyttäytymisen piirteet. Kokempohjainen kartoitus tuo aina esiin syväjohtamisen neljä kulmakiveä. Nämä kulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen.

Luottamuksen rakentaminen ja inspiroiva tapa motivoida liittyvät johtajan ammattitaitoon. Luottamuksen rakentaminen on kulmakivistä ensimmäinen ja periaatteessa tärkein. Keskinäinen luottamus ihmisten välillä on vahvin normaalin vuorovaikutuksen tukipilari. Luottamuksen rakentamisessa johtajalla on tärkeää tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Johtajan on myös oltava

rehellinen ja osattava pitää sanansa ja lupauksensa. Katteettomat lupaukset vievät alaisten moraaliala nopeasti. Päätöksien teko, johdonmukainen toiminta ja vastuun kantaminen ovat myös tärkeitä johtajan ammattitaitoa mitattaessa. Joissain tapauksissa jopa rohkeasti toimiminen tuo esille ammattitaitoa ja luottoa. (Nissinen 2004, 33)

Jotta johtaja osaa motivoida alaisiaan inspiroivalla tavalla, tämän on osattava hahmottaa kokonaisuudet ja asettaa selkeitä haastavia tavoitteita. Itsensä likoon laittaminen ja yleinen innostuneisuus myös toimivat. Pelkkä innostuneisuus ja oma työnteko ei kuitenkaan riitä, vaan johtajan on myös osattava palkita ja kannustaa alaisiaan. Vastoinkäymisten sattuessa on löydettävä asioista niiden positiiviset puolet, mistä saattaa usein selvitä huumorin käytöllä. Inspiroiva tapa motivoida kulminoituu toiminnan tavoitteellisuuteen ja myös johtajan kykyyn osoittaa oma sitoutumisensa yhteisiin tavoitteisiin. (mt., 33.)

Omalla esimerkillään johtaja voi parantaa tuloksiaan älyllisen stimuloinnin ja yksilöllisen kohtaamisen osalta. Älyllinen stimulointi on johtajan kannalta kenties haastavin syväjohtamisen kulmakivistä. Se näkyy siten, että esimies tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi. Johtajan on jaettava vastuuta ja rohkaistava alaisia ideoimaan. Alaisia ei saa jättää kuitenkaan yksin, mutta näille on joka tapauksessa jätettävä tarpeeksi tilaa ja toiminnanvapautta toteuttaessaan ideoitaan. Sitä myöten asioista ei tarvitse aina olla samaa mieltä. Täytyy kuitenkin muistaa, että palautteenanto toimii molempiin suuntiin. Omien virheiden myöntämisellä saavutetaan usein suurta luottoa alaisten keskuudessa eikä virheitään tarvitse hävetä. Johtajan on otettava tällaiset tapaukset oppimismahdollisuutena. (mt.,33.)

Yksilöllinen kohtaaminen mittaa, miten johtaja käsittelee alaisiaan ihmisinä. Ihmiset yleensä huomaavat, jos joku ei ole aidosti kiinnostunut heidän asioistaan, joten johtajan on oltava helposti lähestyttävissä ja osattava kuunnella alaisiaan. Tätä auttaa, jos johtaja on läsnä ja oikeasti viihtyy ihmisten parissa sekä tuntee nämä yksilöllisesti. Myös ihmisten erilaisuus on

hyväksyttävä. Alaisia ei voi kaikkia käsitellä samalla tavalla vaan jokaisen erityispiirteet on otettava huomioon. (Nissinen 2004, 33)

Syväjohtaminen on siis sisällöllisesti tiivistys tavoittelemisen arvoisesta johtamiskäyttäytymisestä. Neljä kulmakiveä löytyvät myös kaikkialta ihmisen menneisyydestä, ihmiskunnan kirjoitetun historian sivuilta. On kuitenkin muistettava, että esimies ei koskaan yksin muodosta työyhteisön toimintakulttuuria, vaan jokaisella ihmisellä on oma vastuunsa sen rakentamisessa. Johtajan tulee kuitenkin toimia aloitteentekijänä, jotta sitä kulttuuria voidaan kehittää. Kun oikeita aloitteita tuetaan omalla oppimisen esimerkillä, on muutoksen johtamisen perusta olemassa. (mt., 33 – 44.)

3.1.4 Oppimisen perustana palaute

Sitoutuakseen tehtäviinsä jokaisen on tiedettävä, mitä olemme, miksi olemme ja minne haluamme mennä. Jotta tavoiteltu kasvu ja tuloksellisuus perustuisivat johonkin todelliseen muutokseen, on ihmisen opittava. Sitoutuminen ja oppiminen toimivat erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tyypillisinä vaikutuksina. (Nissinen 2004, 69.)

Työyhteisöpalautteen periaattein tuotettava johtajaprofiili on syväjohtamisen tärkein yksittäinen oppimisen työkalu. Omasta toimintaympäristöstä ja työyhteisöstä saatu palaute linkittää kysymyssarjalla saadun tuloksen käytäntöön. Jotta tämä palaute voidaan ottaa käytäntöön, niin esimiehen on voitava luottaa saamaansa tietoon. Kokonaiskuva on sitä luotettavampi, mitä enemmän ihmisiä osallistuu kyselyyn. Syväjohtamisen periaatteisiin kuuluu myös, että vastaajia ei valikoida vaan koko työyhteisö on prosessissa mukana. (mt., 69.)

Profiili on myös analysoitava, jolloin tarvitaan tietoa siitä, miten saatu tieto on rakentunut. Koko valmennusprosessi tähtääkin siihen, että nämä edellytykset vahvistuvat koko ajan. Oppimisprosessin ollessa aito esimiehet käyttäisivät johtajaprofiilia täsmälleen itse analysoimansa tarpeen mukaan. Käytännöllisiä

esteitä tälle on kuitenkin paljon. Jonkinlainen kompromissi käytäntöjen välillä olisi paikallaan. Esimiehen kanssa voi esimerkiksi sopia vuosittain, onko johtajaprofiilille tarvetta. (Nissinen 2004, 69 – 71.)

3.2 Soveltuvuus nykypäivänä

Informaatioyhteiskunnan kynnyksellä, 1990-luvulla, johtamisen tarpeellisuutta alettiin vakavasti kyseenalaistaa. Siitä haluttiin jopa päästä eroon madaltamalla organisaatioita ja korostamalla ajatusta tiimityöskentelystä. Nykyinen analyysi silloisesta tilanteesta on kuitenkin, että kritiikki kohdistui enemmänkin syväjohtamisessa käytettyjen käsitteiden kontrolloivan ja passiivisen johtamisen muotoihin. On helppo tunnistaa vanhankantainen suomalainen johtajakuva valistuneesta patruunasta, joka isällisesti kontrolloi ja huolehtii alaisistaan kuitenkin oman arvonsa tuntien. Huonoimmat johtajat eivät huolehtineet vaan ainoastaan kontrolloivat. (Nissinen 2008, 93.)

3.2.1 Vuorovaikutus alaisten ja johdon välillä

Vuosituhanen vaihteessa syväjohtamisen todelliset haasteet alkoivat selkiytyä. Hyvän ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen kuvaaminen osoittautui näistä helpoimmaksi. Tässä vaiheessa myös alkoi syväjohtamisen soveltaminen sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Näkökulman laajentuessa ymmärrys yhteiskuntakehityksestä ja sen yhteydestä johtamisen käytäntöihin myös kehittyi. (Nissinen 2008, 93)

Syväjohtamisen käyttöönoton ja laajentumisen myötä on virinnyt keskustelua aiheesta alaidot. Organisaatiot vaativat toimiakseen erilaisia funktioita, jotka ovat yleensä toiminnallisia välttämättömyyksiä sen sijaan, että puhuttaisiin arvoasetelmista. Ihminen toimii aina näiden funktioiden toteuttajana, ja kun ihmiset toimivat, vuorovaikutus ja sen laatu nousevat päärooliin. Tavoitteellinen vuorovaikutus on haaste sekä johdolle että alaisille. (mt., 94.)

Nykytiedolla voisi sanoa epätieteellisesti, että kaikki mielekäs ihmisten välinen käyttäytyminen on tavoitteellista vuorovaikutusta. Se liittyy siis käsitteenä kaikkiin niihin tilanteisiin ja tehtäviin, joissa on tarkoitus kasvattaa, ohjata, suunnata tai muuten vaikuttaa muiden ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan. Toimintaympäristö tietenkin määrittelee myös, millaiset käyttäytymisen muodot ovat tarkoituksenmukaisia ja hyväksytyjä. (Nissinen 2004, 99.)

Vaikka ryhmässä yleensä keskusteltaisiin päätöksistä ennen toimeenpanoa, voidaan kriisitilanteissa hyväksyä tapa, että yksi henkilö päättää ja jakaa tehtävät, koska keskusteluun ei yksinkertaisesti ole aikaa. Tällaisessa tilanteessa luottamus on tärkeässä osassa kuin myös se tosiseikka, että ryhmään kuuluvat ihmiset ymmärtävät kyseisen toimintatavan välttämättömyyden siinä tilanteessa. (mt., 100.)

Tavoitteellinen vuorovaikutus toimii hyvin toimivan työyhteisön pelisääntöjen käsitteellisenä ja käytännöllisenä perustana. Vastuu omasta käyttäytymisestä ja pyrkimys tavoitteelliseen vuorovaikutukseen yhdistää esimiehen, alaisen ja asiantuntijan pohtimaan yhdessä yhteistyön toimivuutta. Kasvavan vastuunoton omasta käyttäytymisestä lisääntymisen myötä johtajuus jakaantuu ja ilmenee muissakin organisaation tasoissa kuin ainoastaan esimiestasolla. Syväjohtamisen kulmakivet toimivat jälleen yhteisöllisen analyysin ja tilannearvion perustana, kun kysytään, mikä on yhteistä niin esimies-, alais- kuin asiantuntijataidoissakin. (mt., 100.)

Täydelliseen vuorovaikutukseen ei kuitenkaan voi käytännössä päästä. Arvoristiriidat ja erilaiset näkemuserot kuuluvat osana jokaiseen työyhteisöön. Kysymys tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa onkin siitä, millainen yhteinen valmius meillä on vuorovaikutuksen avulla käsitellä ja sovittaa näitä ristiriitoja. Tätä valmiutta on jatkuvasti ylläpidettävä ja kehitettävä. Pelkästään ihmisten vaihtuvuus työpaikoilla on niin suurta, että se on jo riittävä peruste pitää yllä ja kehittää valmiutta vahvasta vuorovaikutusprosessista. (mt., 101.)

Kriisinhallintatehtävissä koko ryhmän osallistuminen päätöksentekoon ei tietenkään ole aina mahdollista. Tällöin ryhmän luottamus johtajaa kohtaan

punnitaan, kun päätöksistä ei ehditä keskustelemaan. Varsinkin Afganistanin tapauksessa ryhmän koulutus on myös tärkeää. Jokaisen ryhmän jäsenen on tiedettävä, mitä tekee ja milloin. Osa kyselyyn vastanneista ryhmänjohtajista näki ryhmänsä enemmän asiantuntijaryhmänä kuin puhtaana sotilaallisena hierarkiana. Reserviläisten suuri määrä tuo suomalaisille monia etuja kriisinhallintatehtävissä. Joukossa on yleensä monen alan asiantuntijoita, joita johtajat voivat hyödyntää tehtävien toteuttamisessa. Johtaja ei ole asiantuntija, vaan hänen tehtäväkseen jää delegoida tehtävät alaisilleen. Vastuun jakaminen alaisille on helpompaa tietyissä asioissa. Alaisille kerrottiin näiden tehtävät, ja mitä niiden tekemiseen vaaditaan. Heille annettiin näin vastuuta tehtäviensä toteuttamiseen eikä niitä käsketty joka kerta erikseen.

Vastuun antamisella huomattiin, että alaiset toteuttivat tehtävät jopa paremmin kuin joka kerta erikseen käskemällä. Suomalaiset kuitenkin pääsääntöisesti halusivat suoran käskyn, mitä pitää tehdä. Toteuttamistavassa taasen jätettiin valinnanvaraa. Tieto siitä, mitä, milloin ja miksi tehdään helpottaa alaisen asemaa ja johtaja yleensä tietää enemmän taustoja, joten vuorovaikutus tässä suhteessa on myös tärkeää.

Ruotsalainen johtamistyyli vei suomalaisten mielestä vuorovaikutuksen jo yli tarpeellisen. Yhtenevä mielipide oli, että ruotsalainen päätöksentekokulttuuri on viety liiaksi keskustelemaan suuntaan. Jokin raja siis vuorovaikutuksellakin pitää olla.

3.2.2 Tarvehierarkia syväjohtamisessa

Suurin osa ihmisistä viettää ison osan valvellaoloajastaan töissä. Tämän vuoksi sen pitää vastata ihmisten tarpeisiin laajasti, tarvehierarkian kaikilla tasoilla. Syväjohtamisen kulmakivistä luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen muodostavat turvallisuusakselin. Älyllinen stimulointi ja inspiroiva tapa motivoida sen sijaan muodostavat oppimisakselin. (Nissinen 2008, 94.)

Yksilön tarpeisiin parhaiten vastaava kulmakivi riippuu pitkälti kyseisen henkilön elämänvaiheesta sillä hetkellä. Kokenut työntekijä, jolla on talous ja ihmissuhteet kunnossa, arvostaa varmasti eniten kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia. Sen sijaan vasta-aloittanut nuori työntekijä on helposti vielä tarvehierarkian alemmilla tasoilla. Raha-asiat eivät välttämättä ole vielä kunnossa sekä hyväksytyksi ja arvostetuksi tunteminen saattaa olla tarpeiden kärkipäässä eli ne ovat hänelle tärkeimpiä asioita senhetkisessä elämäntilanteessa. (Nissinen 2008, 94.)

Turvallisuuskeskeistä lähestymistapaa arvostetaan usein eniten, mutta nyky-yhteiskunnassa se ei siis yksistään riitä. Nykyisin toimintaympäristön tyypillisin piirre on jatkuva muutos ja siinä toimimisesta on kehitettävä menestystekijä. (mt., 94.)

Voidakseen siirtyä tarvehierarkiassa ylöspäin on alemman tason tarpeiden ensin toteuduttava. Syväjohtamisen kulmakiviin pätee sama periaate kuin tähän tarvehierarkian täyttämiseen. Turvallisuusakselin on ensin oltava riittävän vahva, jotta päästäisiin käsiksi oppimisakselin haasteisiin. (mt., 94.)

Turvallisuusakseli

Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat varsin luonnollisia liittää yhteen turvallisuudentunteen kanssa. Molempia kulmakiviä yhdistää avoimuus. Toiseen ihmiseen on vaikea luottaa, jos tätä ei tunne kovinkaan hyvin. Tunteen oppiminen tapahtuu yleensä avoimen vuorovaikutuksen kautta. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa aidon kuuntelun, vaikeidenkin asioiden käsittelyn ja arvostuksen osoittamisen. Arvostetuksi ja arvokkaaksi itsensä tunteva ihminen tietää, ettei hän ole esimiehelle pelkkä resurssi, komponentti tai pelinappula.

Luottamuksen esimies ansaitsee osaamisellaan, kyvyillään tehdä päätöksiä, rehellisyydellään, oikeudenmukaisuudellaan ja sillä, ettei aja omaa etuaan alaisten kustannuksella. Vaikeina aikoina ja kovienkin päätösten kohdalla nämä

kaksi kulmakiveä mahdollistavat sitoutumisen ja molemminpuolisen kunnioituksen. (Nissinen 2008, 95.)

Oppimisakseli

Oppimisakselin kulmakivet inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi edustavat vaikutuksiltaan muutosvoimaa eli halua ja kykyä oppimiseen ja kehittymiseen niin yksilöinä kuin myös ryhminä. Usein unohtuu, että onnistunut muutos perustuu ihmisten valmiuteen hyväksyä muutoksen vaikutukset omaan toimintaansa.

Muuttuva toimintaympäristö ja muuttuvat toimintatavat edellyttävät uuden oppimista ja vanhan poisoppimista. Oma-aloitteinen, luova ja kriittinen henkilö pystyy myös itsenäisesti kehittämään omaa työtään. (Nissinen 2008, 95 – 96.)

3.2.3 Työtyytyväisyys hyvän esimiestyöskentelyn kautta

Suomalaisessa kulttuurissa vallitsee edelleen vahva käsitys siitä, että esimiestehtäviin kasvettaisiin luonnostaan iän, luonteenpiirteiden ja ammatillisen pätevyyden karttuessa. On tietenkin luontevaa, että tällaisiin tehtäviin valitaan kokeneita asiantuntijoita, mutta heillekin tulisi antaa jonkinlaista esimiesvalmennusta. Jos henkilöstöjohtamista ei opeteta näille asiantuntijoille, niin se voi aiheuttaa monesti ongelmia työpaikoilla, koska kaikilla esimiesasemaan valittavilla ei välttämättä ole luontaisia johtajan kykyjä tai edes halua kehittää niitä itsenäisesti. (Nissinen 2008, 118.)

Pirkanmaalla tehtiin kolmen vuoden kuluessa kolme eri työilmapiiritutkimusta, joissa vastaajia oli jokaisessa noin 500. Näissä tutkimuksissa tuli ilmi, että esimiestyöskentely selittää jopa yli puolet työtyytyväisyydestä eli se on samalla tärkein yksittäinen tekijä tyytyväisyyteen. Tutkimuksen laajuuden ja pitkän ajanjakson vuoksi voidaan tuloksia yleistää nykyajan työelämään hyvin soveltuviksi. (mt., 118.)

3.2.4 Valmennusprosessin onnistumisen edellytys

Tärkeimpiä todellisen muutoksen ja prosessin onnistumisen takaavia reunaehtoja ovat johdon sitoutuminen, läpäisevyys, kattavuus, pitkäjänteinen systemaattisuus ja lopulta tulosten seuranta. (Nissinen 2008, 102 - 103.)

Johdon sitoutumisen merkitys mille tahansa asialle tai muutokselle on muistakin yhteyksistä tuttu vaatimus. Niissä organisaatioissa, joissa syväjohtaminen on tähän saakka tuonut parhaimmat tulokset, on ylin johto sitoutunut aidosti valmennuksen tavoitteisiin. Esimerkin näyttäminen alaisille on tietenkin käytössä tässä asetelmassa. (mt., 103.)

Läpäisevyydellä tarkoitetaan, että valmennuksen on jollakin tavalla kosketettava jokaista ihmistä organisaatiossa. Tällä tavoin vahvistuu periaate, että vastuu omasta käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta koskee kaikkia. Näin jokainen pääsee myös osallistumaan yhteisten pelisääntöjen laadintaan ja omien esimiesten kehittämiseen. Hyviksi työkaluiksi on huomattu henkilökohtaisten profiilien lisäksi erilaiset ryhmäprofiilit. (mt., 103.)

Kattavuudella haetaan kaikkien avainhenkilöiden osallistumista valmennukseen. On nimittäin luonnollista, että eniten valmennusta kaipaavat henkilöt yrittävät myös laistaa siitä. Kun satunnaiset poissaolot paikataan, kattavuus kasvaa merkittävästi ja tämä tärkeä kohdejoukko on siinä myös mukana. (mt., 103.)

Systemaattisuus liittyy valmennusprosessin tarkkaan suunnitteluun organisaation erityispiirteet huomioiden. Tulosten seuranta on myös systemaattisuuteen liittyvää johdonmukaista evaluointia, joka antaa palautetiedon prosessista niin yksilölle kuin organisaatiollekin. Syväjohtamisen työkaluilla yksilöt saavat konkreettisen palautteen ja käsityksen omasta kehityksestään. (mt., 103 – 104.)

Puolustusvoimat mittaa yleensä palveluksen eri vaiheessa johtamisena kehittymisen. Itsestäni tehtiin varusmiespalveluksessa johtajakauden aikana

kolme eri johtajaprofiilia. Ensimmäinen peruskoulutuskauden jälkeen, toinen erikoiskoulutus- ja kolmas joukkokoulutuskauden loppuvaiheessa eli noin kahden kuukauden välein. Omat tulokseni paranivat loppua kohden. Lisäksi jokainen teki myös vertaisarvioinnit sekä arvioinnit kantahenkilökunnasta. Kriisinhallintatehtävissä Kosovossa ja EU:n taisteluosastossa tehtiin joukkueen- ja ryhmänjohtajien johtamisprofiilit. Afganistanissa ei vastaavia tehty. Syynä oli todennäköisesti aikapula, joka siellä vaivaa muutenkin suuren työmäärän takia.

3.3 Syväjohtaminen sotilasorganisaatiossa

Sotilasjohtamista on perinteisesti pidetty hyvin autoritäärisenä johtamistyylinä. Syväjohtaminen kuitenkin tuo sotilasjohtamiseen vaihtoehtoja, minkä myös Puolustusvoimat on huomannut.

3.3.1 Suljettu toimintaympäristö

Esimerkkeinä suljetuista toimintaympäristöistä ovat tyypillisesti voimakkaiden, äkillisten kriisien olosuhteet yksittäisen ihmisen ja esimiehen näkökulmasta. Tyypillistä tälle ympäristölle on voimakas, hetkittäin ääri rajoille kasvava henkinen ja fyysinen stressi ja tätä seuraavat yksilölliset stressireaktiot. Suljettu toimintaympäristö ei juuri anna yksilölle toiminnanvapautta tai valinnanmahdollisuutta. Näistä tekijöistä seuraa inhimillinen tarpeiden taantuma tasolle, jossa käyttäytymistä hallitsevat fyysisen selviytymisen ja turvallisuuden tarpeet. Suljetun toimintaympäristön hallitsevin tekijä on siis stressi. (Nissinen 2004, 194.)

Johtajan rooli on hyvin tärkeässä suhteessa sotilaan toimintakykyyn taistelutilanteessa. Perusmuuttajat eli yksilölliset, joukkokohtaiset ja taistelukentän muuttajat vaikuttavat välillisesti yksilön valmiuteen ja mahdollisuuksiin selvitä stressistä taistelutilanteessa. Sotilaan kykyyn käsitellä omaa stressiään vaikuttaa myös hänen kykynsä tarkentaa ja muokata aiempaa merkitysperspektiiviään. Johtaja toimii vain välikappaleena, joka voi laajentaa

tai pienentää perusmuuttujien vaikutusta sotilaiden tiedostettuihin prosesseihin. (Nissinen 2004, 195.)

Myös muut kuin kriisiorganisaatiot voivat kohdata vakavia olosuhteita, joissa yksilöt joutuvat stressaaviin tilanteisiin ja valintoihin. Suljettu toimintaympäristö voi toteutua missä ja milloin tahansa. Kysymys on vain siitä tavasta ja voimakkuudesta, jolla yksilö kokee toimintaympäristönsä. Esimerkiksi samanaikainen työpaikan menettäminen ja puolison kuolema voi aivan tavalliselle ihmiselle aiheuttaa tilanteen, jossa toimintaympäristö sulkeutuu. Tutkimusten mukaan organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan yksilöille mahdollisimman avoin toimintaympäristö, jotta oppimiselle ja kehittämiselle luotaisiin parhaat edellytykset. Sen luominen tapahtuu prosessissa, jossa johtajuudella on keskeinen asema. (mt., 195 - 196.)

3.3.2 Sotilasorganisaatio rajoitettuna toimintaympäristönä

Sotilasjohtamisen yleiset periaatteet eivät ole muuttuneet vuosisatojen saatossa. Sen sijaan muutosta tapahtuu toimintaympäristöissä, joissa näitä periaatteita sovelletaan. Ryhmänjohtaja ja prikaatin komentaja voivat perustaa johtajuutensa samoihin periaatteisiin, mutta toimintaympäristö ja muut sotilasjohtamisen alakäsitteet määrittelevät sen, miten nämä periaatteet voivat tuottaa alaisissa sitoutumista ja tehokkuutta. Johtajuuden periaatteet on aina käännettävä yksilön omaan johtamisvalmiuden ja toimintaympäristön analysoinnin kautta käytäntöön. Johtajuus eri tasoilla vaatii tuekseen johtajayksilöiltä erilaisia valmiuksia ja taitoja. (Nissinen 2004, 188 - 189.)

Sotilaallisen toimintaympäristön muutos saattaa tulevaisuudessa jopa entisestään lisätä johtamisen haasteita, jos annettujen tehtävien moraalinen ja eettinen perustelu ei olekaan itsestään selvää esimerkiksi juuri kriisinhallintatehtävissä. Monikansallisin joukoin toteutetut rauhanturvaoperaatiot ovat antaneet sysäyksen myös johtajakoulutuksen kehittämiselle näistä operaatiosta saadun kokemuksen perusteella. Monimutkaisuus sotilasjohtamisessa lisääntyy monestakin syystä.

Näitä syitä ovat esimerkiksi:

- poliittisesti ja sekavissa olosuhteissa toteutetut monimutkaiset yhteisoperaatiot
- puolustusvoimien määrärahojen niukkeneminen
- kilpailun kiristyminen korkealaatuisesta henkilöstöstä
- yhteiskunnallinen arvostus
- rajallinen tieto toiminnan vaativuudesta.

Lisäksi informaatioteknologian kiihtyvä kehitys voi vaikuttaa johtamisen keinoihin ja välineisiin enemmän kuin osaamme edes ennakoida. Teknologinen kehitys sisältää ihmisten johtamisen näkökulmasta sekä mahdollisuuksia että uhkia. Lisääntyvä ja nopeammin liikkuva informaatio ei automaattisesti takaa parempaa päätöksentekoa, puhumattakaan sotilasjohtamisen inhimillisestä ulottuvuudesta. (Nissinen 2004, 189.)

Yleinen käsitys Afganistanissa palvelleiden suomalaisten joukossa on, että siellä tehtyä työtä ei arvosteta kovinkaan paljoa kotimaassa. Edes poliittisten päättäjien joukosta ei tukea löydy. Kriittisiä kirjoituksia riittää lehdissä, mutta positiivisista asioista harvoin uutisoidaan. Ainoat uutiskynnyksen ylittävät asiat tuntuivatkin olevan ne kerrat, kun suomalaiset sotilaat joutuivat tulitaisteluun.

Nissinen kertoo (2004, 189 - 192) Yhdysvalloissa suoritetusta johtamisen tutkimuksesta, jossa selvitettiin, missä määrin yksikön, joukkueenjohtajan ja joukkueen varajohtajan käyttäytymistä voi ennustaa koko joukkueen valmiudesta suoriutua tehtävistään taistelutilanteessa. Tutkimus oli syväjohtamisen kannalta siinä mielessä merkittävä, että siinä tutkittiin johtamisen lisäksi myös yksikön suorituskykyä. Tutkimuksessa selvisi, että joukkueen tärkein vahvuus on sisäsyntyinen motivaatio ja suurin heikkous kokemuksen puute niin parhaimmilla kuin huonoimmillakin joukkueilla. Parhaissa joukkueissa johtamista pidettiin selkeästi parempana kuin huonoissa. Erityisesti nousi esille parhaita ja huonoimpia joukkueita erottelevana tekijänä joukkueenjohtajan ja varajohtajan välinen yhteistoimintasuhde, jonka toimivuus on perusedellytys joukkueen huippusuorituksille.

Moneen kriteeriin tukeutuvaa tutkimusta on tehty myös suomalaisessa sotilasjohtamisen toimintaympäristössä. Vuonna 2000 tehdyn tutkimuksen mukaan tulos on tilastollisesti hyvin selkeä. Käytettiin sitten arvioinnin perustana laatuarviointia tai koulutustuloksia, syväjohtamisen hengessä toimivien päälliköiden yksiköt ovat laadukkaampia ja tekevät parempia koulutustuloksia. Laatuksiteereillä löytyvät lisäksi tilastollisesti merkitsevät erot sekä kontrolloivan että passiivisen johtamisen ulottuvuuksista. Tutkimuksen tulokset voidaan otoksen ominaisuuksien perusteella yleistää koko maavoimia koskeviksi: perusyksikön päällikön johtamiskäyttämällä ja erityisesti syväjohtamisella on merkittävä, positiivinen yhteys koko yksikön laatuun ja tuloksellisuuteen. Tulos herättää myös lähes automaattisesti jatkokysymyksiä, kuten millainen ero laadussa ja koulutustuloksissa havaittaisiin, jos päällikön lisäksi yksikön koko muu henkilökunta toimisi syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti, tai kuinka vahvasti päällikkö voi omalla johtamiskäyttämällä ylipäänsä vaikuttaa kouluttajiensa ja varusmiesjohtajiensa johtamiskäyttämiseen. (Nissinen 2004, 192 - 194.)

Tilanne Afganistanissa on suljetusta toimintaympäristöstä ehkä paras esimerkki, jonka voi Puolustusvoimista löytää. Muissa kriisinhallintaoperaatioissa liikkuminen toimialueella on huomattavasti helpompaa ja jopa ei-operatiivinen liikkuminen on usein sallittua. Afganistanissa leiristä ei voi edes poistua, jos ei ole työtehtävissä. Lisäksi palvelusvapaiden välinen aika on pidempi kuin useimmissa operaatioissa. Itselläni pisin väli vapaiden välissä oli 14 viikkoa ja toiseksi pisin kymmenen viikkoa. Kosovossa palvellessani pisin aika vapaiden välissä oli seitsemän viikkoa, mutta muuten joko kolme tai kaksi viikkoa. Afganistanissa perusoletus on, että vapaiden väli on vähintään kuusi viikkoa.

Stressi ja sen hallinta

Hyvät työkaverit ja oma aktiivinen toiminta, esimerkiksi liikunnan harrastaminen, ovat tärkeitä stressinhallinnassa ja sen purkamisessa. Rauhanturvaajat ovat työssä ja valmiudessa jatkuvasti toimialueella ollessaan. Äkkinäisiä tehtäviä saattaa siis tulla myös vapaa-aikana. Jatkuvan valmiuden ja valppauden säilyttäminen vaatii henkilön henkiseltä kantilta paljon. Leirin portista ulos

mentäessä on jatkuvasti tarkkailtava ympäristöä. Harva sellaisista, jotka eivät itse ole alueella palvelleet, ymmärtävät, kuinka stressaavaa jatkuva ylläpitäminen ja valmistautuminen pahimpaan on. Suurin osa ajasta on sellaista, että mitään ei tapahdu, joten ympäristön tarkkailu ja kaikenlaisen poikkeavan havainnointi on entistä haastavampaa.

Stressi kuuluu normaaliinkin elämään ja voi olla jopa positiivinen voimavara. Ihminen kestää lyhytaikaista stressiä, mutta jatkuva kierre aiheuttaa ongelmia. Kohtuullinen stressi voi jopa lisätä tarkkaavaisuutta sekä keskittymis- ja suorituskkyä. Kun stressi jatkuu liian pitkään ja on liian voimakasta, ihmisen psyykkinen toimintakyky vähenee. Stressaantunut ihminen voi olla vihainen, jännittynyt tai turhautunut. Usein stressiin yhdistyy väsymystä, pelkoa ja huolta. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri.) Stressin oireiden tunnistaminen on Afganistanin tapaisessa toimintaympäristössä vaikeaa, koska kaikki kyseiset tunteet tulevat ilmi ilman stressiäkin. Johtajan on tarkkailtava johtamaansa joukkoaan jatkuvasti, jotta vakavat oireet tunnistettaisiin ajoissa.

Stressi voidaan yleisesti kuvata kiihtymistilana, joka alkaa usein psyykkisenä ja johtaa myös elimistön kiihtymiseen. Se voi olla myös erilaisista paineista johtuva hälytystila. Se on inhimillinen ja luonnollinen reaktio mahdolliseksi käyneeseen tilanteeseen. Stressin sietäminen on hyvin yksilöllistä ja riippuu myös henkilön yleisestä elämäntilanteesta. Lyhytaikaisen stressin purkamisessa auttavat liikunta, säännöllinen ja terveellinen ruokavalio, riittävä uni, harrastukset ja hyvät ihmissuhteet. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri.)

4 JOHTAMINEN MONIKANSALLISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

Monikansallinen ympäristö on johtamiselle haaste, johon on suhtauduttava ammattimaisesti ja vakavasti. Tuntemattomalla alueella sääntöjä on hiottava ja dokumentoitava enemmän kuin, mihin mahdollisesti on totuttu. Luottamuksen rakentaminen vaatii myös tiiviimpää vuorovaikutusta ja läpinäkyvyyttä, kun yhteiset kulttuuriset koodit puuttuvat. (Lahti, 2008 11.)

4.1 Konflikti-tilanteet

Tässä luvussa on käytetty lähteenä Passilan Johtaminen globalisaatiossa 2009, 126 - 135 kirjaa. Konflikti syntyy silloin, kun osapuolet eivät ole valmiita hyväksymään kilpailun tai esitetyn väitteen lopputulosta, eikä mikään auktoriteetti pysty pakottamaan osapuolia yhteisymmärrykseen. Tilanne päättyy umpikujaan, jos yhteistä intressiä ei ole näkyvissä tai jompikumpi osapuoli ei hyväksy neuvottelun tulosta. Vastuussa oleva ylempi taso saattaa myös kieltäytyä sovittelemasta tai epäonnistuu siinä. Seurauksena tulokseen johtavat prosessit ovat epämääräisiä tai mahdottomia hyväksyä ja informaatio on epätäydellistä. Kommunikaatio katkeaa, osapuolet salaavat olennaista tietoa toisiltaan tai eivät pysty sopimaan käsitteistä. Persoonallisuuserot voivat myös olla ylitsepääsemättömiä.

Erimielisyyksissä pitää aina pyrkiä erottamaan asiat ja henkilöt toisistaan. Asiat voivat riidellä, mutta ihmisten riitely ei ole kannustavaa. Joskus on vaikea erottaa näitä toisistaan, mutta periaate on syytä pitää aina mielessä. Toleranssi anglokulttuureissa sallii erimielisyydet kaikissa ihmisten välisissä suhteissa, joissa kulttuurinsa tuntevat henkilöt voivat tuntea ne kehittäviksi ja pystyvät liittämään ne oikeisiin asiayhteyksiin. Henkilöt voivat olla hyvinkin erimielisiä esimerkiksi politiikasta, mutta pysyvät silti hyvinä ystävinä.

Kollektivistisissa kulttuureissa, kuten Afganistanissa, suhteiden lokeroiminen ja tunnistaminen on vaikeampaa ja erimielisyydet jollakin sektorilla saattavat heijastua muille ja aiheuttaa ongelmien kumuloitumista. Kiistojen ei katsota

toimivan stimuloivina tekijöinä vaan pikemminkin päinvastoin lamauttavina. Luontainen vastenmielisyys näissä kulttuureissa eripuraa vastaan ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö erimielisyyksiä siellä syntyisi. Eri kulttuurien menettelytavat ratkaista nämä erimielisyydet sen sijaan poikkeavat toisistaan. Kollektiiviset kulttuurit pyrkivät välttämään avoimia ristiriitoja sallimalla piilevät erimielisyydet. Ne jätetään ottamatta huomioon tai niistä ei välitetä ollenkaan. Näin pyritään pitämään yllä harmonista julkikuvaa.

Teoriassa johtaja voi ehkäistä tai ratkaista konflikteja vakuuttamalla, että siihen vaikuttavat tekijät ovat hallinnassa. Johtajan täytyy kommunikoida selkeästi ja täsmällisesti, välttää tarpeettomia epämääräisyyksiä ja rohkaista alaisiaan selkeään ja tarkkaan kommunikointiin. Johtajan täytyy myös tuomita henkilökohtaisuuksiin menemiset eli asiat riitelevät, eivät ihmiset. Selkeiden tavoitteiden ja prioriteettien määrittely auttavat myös turhan riitelyn estämisessä. Nämä tekijät luovat ja tiivistävät vahvaa positiivista toimintakulttuuria, jossa yksilöt ja ryhmät kommunikoivat tehokkaasti ja hyväksyvät keskinäiset riippuvuussuhteet. Päinvastaiset tekijät johtavat heikkoon ja negatiiviseen kulttuuriin, jossa vastuuta pakoillaan ja sisäinen kilpailu on tehotonta.

Kulttuurin vaikutus konfliktien ratkaisemiseen on oleellinen. Anglokulttuureissa väittelyä pidetään arvossa. Tämän edellytys on, että kulttuurissa hyväksytään yleisesti väittelystä vetäytyminen ja tappion hyväksyminen samantarvoisina strategisina ratkaisuina. Kulttuureissa, joissa vetäytyminen konfliktista on hyväksyttävää, sitä ei aina pidä ottaa tosissaan. Vetäytyminen saattaa olla taktinen veto, jolla etsitään uusia asemia ja tilaisuuden tullen annetaan samalla mitalla takaisin. Tällöin asetelmat saattavat muuttua ja hävinneestä osapuolesta tuleekin voittaja. Kollektivistikulttuureissa osapuolet saattavat jättää koko konfliktin huomiotta tai ajaa päätöksen väkisin läpi.

Jos johtaja joutuu pakottamaan konfliktien osapuolet sopimukseen tai jopa erottamaan nämä toisistaan sijoittamalla heidät uusiin tehtäviin, hänen auktoriteettinsa saattaa kärsiä. Kulttuureissa, joissa voimaetäisyydet ovat suuria, johtajat pelkäävät kasvojensa menettämistä alaiensa konflikteissa.

Lyhyiden etäisyyksien kulttuureissa johtajat puolestaan välttelevät joutumasta puuttumaan konflikteihin. Kaikissa kulttuureissa on kuitenkin yksi yhteinen piirre: johtajat päättävät, koska tilanne on ajautunut siihen tilanteeseen, että siihen on puututtava. (Passila 2009, 126 - 135.)

Ruotsalaisten kanssa toimittaessa jo palautteen antamisessa täytyy olla varovainen. Ruotsalaiset pahastuvat helposti, jos negatiivisen palautteen antaa suoraan. Yleensä tarvitsee ensin kehua muuta käytöstä ja sitten pyytää esimerkiksi parannusta johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Ruotsalainen johtaja harvoin antaa negatiivista palautetta suoraan kasvokkain. Usein ruotsalaiset johtajat pyrkivät välttämään konflikteja kokonaisuudessaan. Haastattelun tulosten mukaan ruotsalaiset saattoivat antaa negatiivisen palautteen esimerkiksi Suomen kontingentin kansalliselle komentajalle, joka sitten välitti palautteen kyseiselle henkilölle. Asianomaiset kokivat, että olisivat mieluummin saaneet palautteen kasvokkain, jolloin asioista olisi voinut keskustella ja neuvotella konfliktin aiheuttajasta. Tällaisen toimintatavan takia joitakin ruotsalaisia epäiltiin jopa yrityksestä saada haltuunsa, joitakin PRT:n avaintehtäviä, joita suomalaiset hoitivat.

Eroja ruotsalaisten käytöksessä havaittiin kuitenkin riippuen siitä, missä heidän kotivaruskuntansa sijaitti. Pohjois-Ruotsista saapuneita pidettiin tavoiltaan lähempänä suomalaisia kuin eteläisistä varuskunnista saapuneita. Yleisesti ottaen ruotsalaisten kanssa henkilökohtaisia konflikteja ei juuri syntynyt, vaan yhteistyötä tehtiin todella hyvässä hengessä.

Paikallisviranomaisten johtajat puolestaan antavat varsin näkyvästi palautteen alaisilleen, joskus jopa fyysisiä voimakeinoja käyttäen. Johtajien kasvojen säilyttäminen on ehdottoman tärkeää, jotta heidän auktoriteettinsa säilyy. Jos negatiivista palautetta on annettava, se on tehtävä esimerkiksi poliisipäällikön omassa toimistossa, jossa ei ole muita paikalla.

4.2 Sirpaleinen toimintaympäristö

Syväjohtamisen freelancer-valmentaja Mika Kalliomaa (Nissinen 2008, 145 - 151) kirjoittaa monikansallisen yhteistyön aiheuttamasta ympäristön sirpaloitumisesta. Monikansallinen toimintaympäristö haastaa johtamista eri suunnista. Ihmisten toiminta sirpaloittaa yhdessä sovittua johtamisen toimintaympäristöä. Ihmisten johtamisella voidaan luoda toimintaa tukeva yhteinen ympäristö. Monikansallinen toimintaympäristö ei välttämättä mahdollista luontevaa tekemisen aikana tapahtuvaa vuorovaikutusta. Kulttuurien ja kielikynnysten vaikutuksesta vuorovaikutusta voidaan pitää rajoitettuna. Jos kansainvälisessä ympäristössä kielelliset valmiudet ovat vajavaiset, henkilö helposti varoo ja arastelee omien mielipiteiden ja ajatusten esiintuontia.

Yhteiset pelisäännöt eivät sellaisenaan anna riittävää pohjaa erilaisiin toimintaympäristöihin, mutta ne antavat yhteisen pohjan muutoksille. Haasteelliseksi asioiden johtamisen sekalaisuus muodostuu henkilöstön vaihdoksen yhteydessä. Uusi johtaja saattaa aloittaa alun jälkeen asioiden järjestelyn itselleen tuttuun suuntaan. Pirstaleisessa johtamisympäristössä yhteisesti sovitut ja noudatettavat prosessit helpottaisivat kaikkia työyhteisön jäseniä.

Kansainvälisessä toimintaympäristössä on suuri vaara ohijohtamiseen. Alaisen ja alaisten johtaminen vaikeuttaa selvästi päätöksentekoa ja aiheuttaa hämmennystä ja väärinkäsityksiä. Usein ohijohtaminen johtuu toimijoiden välisestä epäluottamuksesta. Kansallisuuksien erot saattavat lisätä epävarmuutta ja epäluottamusta johtajien ja alaisten välille. Ohijohtaminen aiheuttaa organisaatioissa selvää tehottomuutta. Suuri joukko alaisia saattaa istua palaverissa saamassa käskyjä ja ohjeita lähimpien esimiesten kuunnellessa vieressä. Asiat joudutaan käsittelemään uudelleen, koska koordinaatio puuttuu. Tämä tekee käytännössä mahdottomaksi myös johtoryhmän työskentelyn, kun alaiset saavat tehtävät ja ohjeet suoraan

esimiehen esimieheltä ohi oman esimiehensä. Joskus jopa tehtävä saadaan erisisältöisenä eri esimiehiltä.

Monikansallisessa toimintaympäristöissä kansallisten verkostojen muodostuminen ja hyödyntäminen murentavat virallisten organisaatioiden toimintaa. Sekä prosessit että organisaatio ohitetaan ottamalla yhteyttä suoraan omiin maanmiehiin toisessa osastossa tai jopa organisaation ulkopuolella. Näin toteutettu valmistelu tai suunnittelu ei tule muille tiedoksi, eivätkä muut pysty ottamaan asiaa huomioon.

Organisaation osa-alueeseen kuuluu myös kulttuurin ymmärtäminen. Kulttuurin ulottuvuutta ei voida unohtaa johtamista arvioitaessa. Kulttuurilliset erot ovat toimintaympäristön sirpaloitumisen keskeinen tekijä. Kulttuuriperimän ohjaamana ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla. Ihmisten kulttuuritaustasta riippumatta motivointi nousee keskeiseksi johtajuuden haasteeksi. Sekaannusten ja epätietoisuuden ympäristössä jokainen johtaja joutuu erityisesti kiinnittämään huomiota tähän tekijään. Johtajan viestinnälliset valmiudet korostuvat motivoinnissa.

Johtajuus itsessään lienee suurin toimintaympäristöä sirpaloittava tekijä. Luottamuksen rakentaminen on johtajuuden keskeinen piirre. Se on helppo löytää ja liittää johtajuuteen. Kääntäen voi myös todeta, että johtajan epäluottamus alaiseen laskee selvästi alaisen kokemaa johtajuutta esimiehessä. Monikansallisessa ympäristössä on uskallettava rakentaa luottamusta omalla persoonallaan ja toiminnallaan. Kun ottaa rohkeasti oman paikkansa, huomaa ottaneensa samalla johtajuuden. Luottamuksen rakentamisessa kansainvälisesti tunnutaan arvostavan samoja asioita kuin Suomessakin. Selkeys, päättäväisyys, rohkeus ja muut luottamuksen rakentamisen mittarit näyttävät istuvan hyvin myös monikansalliseen ympäristöön.

Johtajuuteen automaattisesti sisältyvä tarve ja halu kontrolloida on yksi selvä vaara monikansallisessa ympäristössä. Korostunut kontrolli heikentää muiden halua ja mahdollisuutta osallistua työhön. Monikansallisessa ympäristössä

saattaa olla järkevää hieman korostaa kontrollia kansalliseen toimintaympäristöön verrattuna. Ainakin liian matala kontrolli saattaa aiheuttaa epätietoisuuden ja väärinymmärryksen vuoksi tapahtuvia sekaannuksia. Luisumista liialliseen passiivisuuteen täytyy kuitenkin välttää. Johtajan vetäytyessä joku muu ottaa vallan ja organisaatio ei enää toimi suunnitelman mukaisesti. Epäselvä johtamisrakenne voi aiheuttaa kriisitilanteissa vakavia sekaannuksia.

Johtamisen tulkinta suomalaisen johtamisen teorian pohjalta on mahdollista monikansallisessa ympäristössä. Johtamisen perusta pystytään luomaan vakaaksi vakioimalla organisaatorakenne ja asioiden johtamiseen liittyvät havainnolliset toimintamallit.

Usein näyttää siltä, että monikansalliseen yhteisöön ei muodostu organisaatiokulttuuria, vaan jokainen käyttäytyy oman kulttuuriperimänsä mukaan. Pohjoismainen suvaitsevaisuus näyttää poikkeavan merkittävästi pääosasta muita kulttuureja. Johtamisen toimintaympäristön vakautta voidaan rakentaa hyväksymällä organisaatorakenteet ja noudattamalla niitä. Tämän päälle voidaan rakentaa yhteisesti sovitut toimintamallit, jotka auttavat eri kulttuureista tulevia henkilöitä yhteisen sävelen löytämisessä. (Nissinen 2008, 145 - 151.)

Suurimmat haasteet suomalaisten ja ruotsalaisten yhteistyössä löytyvät nimenomaan henkilöstönvaihdoksen eli rotaation yhteydessä. Kuten aikaisemmin on todettu, uusi ruotsalainen henkilöstö muutti asioita haluamaansa suuntaan alun perehtymisen jälkeen. Suomalaisten joukossa tätä pidettiin hankalana, koska ruotsalaisten henkilöstönvaihdos on puolella välissä suomalaisten palvelusta. Tämän takia suomalaiset joutuivat perehtymään uusiin toimintatapoihin aina uudelleen ja uudelleen. Työskentelin itse monien muiden tavoin kolmen eri ruotsalaisen rotaation kanssa ja jokaisen vaihdoksen yhteydessä oli havaittavissa sama toimintamalli. Suomalaiset näkivät, että ruotsalaiset halusivat muuttaa asioita ainoastaan tehdäkseen PRT:n toiminnoista oman rotaationsa näköisen. Toimivatkin ratkaisut haluttiin usein

muuttaa, vaikka muutokseen ei nähty mitään järkiperäistä syytä, eikä sitä pystytty edes perustelemaan kunnolla.

4.3 Työskentely ruotsalaisten kanssa

Suomalaiset ja ruotsalaiset kriisinhallintajoukot jakavat Afganistanin pohjoisosassa vastuualueen keskenään. Ruotsi toimii alueella johtovaltiona ja suomalaiset tukevat tätä toimintaa erilaisilla joukoilla. Vastuualueita nimitetään Afganistanin kriisinhallintaoperaatiossa Provincial Reconstruction Teamiksi (PRT) eli jälleenrakennusryhmiksi. Nimitys saattaa olla paikallisille harhaanjohtava sillä suurin osa työstä ei kuulu jälleenrakentamisen piiriin, vaan alueen rauhan turvaamiseen. PRT koostuu esikunnasta, erilaisista toimistoista, huollosta ja operatiivisista joukoista. PRT:n sisältä löytyy myös siviilikriisinhallintaa.

PRT sisältää vielä toistaiseksi neljä eri leiriä, joista suurimpana ja pääleirinä toimii Mazar-e-Sharifissa sijaitseva Camp Northern Lights (CNL). Kolme muuta leiriä ovat ainoastaan muutaman kymmenen henkilön kokoisia aluetoimistoja (PO = Provincial office), jotka ovat sijoitettuina vastuualueen laitamille. Yksi näistä on suomalaisjohtoinen ja kaksi ruotsalaisjohtoista. Palvelin itse viimeiset viisi kuukautta yhdellä tällaisella ruotsalaisjohtoisella PO:lla. PO:n ominaispiirre on, että yhteiselo ruotsalaisten kanssa on huomattavasti tiiviimpää kuin CNL:ssä. Kuusihenkinen ryhmämme oli ainoat suomalaiset koko leirissä, joten yhteistyö oli väkisinkin runsasta.

Yhteisiä partioita tehtiin usein. Alueen vakaus alkoi kesällä 2009 kallistua siihen suuntaan, että kuuden hengen ryhmällä ei tietyille alueille ollut enää mitään asiaa. PO:lla työskennellessä myös muut kansalaisuudet ruotsalaisten lisäksi tulivat hyvin tutuiksi. Leirissä majoittui melkein vakituisesti eräs amerikkalainen ryhmä, joka myös usein osallistui yhteispartioihin tai muihin tehtäviin, joita PO sai ylemmältä johtoportaalta. Saksalaisten kanssa kävimme myös muutamassa yhteispartiossa. Kansainvälistä yhteistyötä teimme erittäin paljon, joten voidaan todellakin puhua monikansallisesta toimintaympäristöstä.

Suomalaiset ja ruotsalaiset työskentelevät yhdessä siis päivittäin. Kenties tiiveintä tämä yhteistyö on PRT:n eri toimistoissa. Normaalisti toimiston johtaja on ruotsalainen ja suomalainen toimii ns. kakkosmiehenä. Poikkeuksiakin toki on.

Kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt olivat sitä mieltä, että yhteistyö ruotsalaisten kanssa sujui hyvin. Lukuun ottamatta joitain yksittäisiä tapauksia mitään ongelmia ei yhteistyössä ollut. Muutamaan otteeseen mainittiin jopa, että ruotsalaiset ovat mieluisampi yhteistyökumppani kuin jokin muista mahdollisista vaihtoehdoista. Ruotsalaiset myös pääasiassa kunnioittavat suomalaisia sotilaina. Kyselyssä tuli kuitenkin ilmi, että ruotsalaisten joukossa oli yksittäisiä henkilöitä, jotka saattoivat katsoa suomalaisia ikään kuin alaspäin.

4.3.1 Ruotsalaisen ja suomalaisen johtamiskulttuurin eroja

Erot suomalaisen ja ruotsalaisen johtamiskulttuurin kanssa olivat ajoittain suuria. Kuten aiemmin olen todennut, ruotsalaisten neuvottelevampi asenne tehtävien käskyttämiseen aiheutti suomalaisten joukossa hämmennystä. Yleinen havainto on, että ruotsalaiset käskevät ensin jonkin asian, minkä jälkeen asiasta aloitetaan keskustelu - päinvastoin siis kuin normaali suomalainen käytäntö varsinkin sotilasorganisaatiossa vallitsee. Lisäksi kaikkien toivotaan ottavan kantaa asiaan ja varsinaisessa päätöksenteossa pyritään ottamaan kaikkien näkökulmat huomioon. Kenenkään mieltä ei haluttu pahoittaa jättämällä joku tehtävään osallistuvista sen suunnitteluprosessin ulkopuolelle. Tämä aiheuttaa luonnollisesti hankaluuksia, koska mielipiteitä jonkin asian toteuttamiseen saattaa olla yhtä monta kuin niiden antajia on.

Ruotsalaisten päätökset syntyvät huomattavasti demokraattisemmin kuin suomalaisten. Seurauksena neuvottelut ja kokoukset venyivät pitkiksi, vaikka lopputulos saattoi olla, että aiheesta keskustellaan lisää myöhemmin. Tästä seuraa taas kysymys, kuinka monen keskustelun jälkeen sovitut asiat pitävät. Joidenkin mielestä myös esimerkiksi suunnitteluelimenä toimivan esikunnan

ammattitaito kyseenalaistetaan tällaisella menettelyllä, jossa pyritään kuulemaan kaikkia henkilöitä.

Suomalaisten usein toivoma nopea päätöksenteko toteutui harvoin. Käskyjen anto tuntui suomalaisista hitaalta ja empivältä. Ruotsalaisten joukossa ei myöskään todettu olevan samanlaista kellokuria, jollaiseen suomalaisessa sotilasympäristössä on totuttu. Ongelmia ei juurikaan nähty kentällä toimivissa operatiivisissa joukoissa vaan PRT:n esikunnassa ja operaatioiden suunnitteluprosesseissa.

Ruotsalaisten rotaatioiden välillä huomattiin kuitenkin selviä eroja johtamiskulttuurissa. Esimerkiksi Tukholman alueelta saapuneet joukot olivat huomattavasti neuvottelevampia kuin pohjoisesta saapuneet joukot. Pohjois-Ruotsin joukkoja kuvailtiin enemmän suomalaisten kaltaisiksi päätöksentekoprosesseissa.

Ruotsalaisten pitkäkö päätöksentekoprosessi ei kuitenkaan varsinaisesti yllättänyt ketään vastaajista. Tähän olivat syynä joko omat aikaisemmat kokemukset ruotsalaisten kanssa tai muilta kuullut tarinat. Ainoa yllätys oli, että päätöksen tekeminen saattoi viedä pitkään ja olla samanlainen kankea prosessi myös pienissä ja yksinkertaisissa asioissa.

4.3.2 Mielikuvat ruotsalaisesta johtajasta

Vastaajat kuvailivat ruotsalaista johtajaa ensisijaisesti kouluttautuneeksi ja sivistyneeksi. Teoriaosuus ruotsalaisella sotilasjohtajalla on usein hyvin hallussa ja on ammattitaitoinen tehtävässään. Monesti tuli myös esille, että ruotsalainen sotilasjohtaja on enemmän siviilinomainen. Käskyjen antaminen voi tuottaa vaikeuksia ja, jos ehdoton käsky joudutaan antamaan, sitäkin täytyy ikään kuin anteeksipyydellä. Muiden mahdollinen negatiivinen suhtautuminen vaikuttaa päätöksentekoihin, jolloin välittömästi tehtäviä ratkaisuja ei välttämättä pystytä tekemään. Päätöksen tekemiseen heijastuu myös tietty varovaisuus, mikä on seurausta ruotsalaisesta kulttuurista. Negatiivisina puolina ruotsalaisilla

johtajilla pidetään lisäksi ns. kerman kuorintaa. Vaikeita asioita saatettiin sivuttaa, jotta suoritushistoria näyttäisi paremmalta.

Ruotsalainen johtaja on pääsääntöisesti yhteistyökykyinen. Heitä kuvailtiin myös sosiaalisiksi ja keskusteleviksi. Pääasiassa ruotsalaiset johtajat ovat luotettavia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa työskentely on helppoa. Pitkästä päätöksentekoprosessista huolimatta, kun päätös on vihdoinkin tehty, heidän sanaansa voi myös luottaa.

4.4 Yhteistyö paikallisviranomaisten kanssa

Yksi ISAFin päätehtäviä on kouluttaa ja ohjeistaa paikallisia viranomaisia eli pääasiassa Afganistanin kansallista armeijaa (ANA) sekä poliisia (ANP). Varsinaiset koulutustehtävät eivät kuitenkaan kuulu PRT:lle vaan tätä varten on perustettu täysin oma joukko, jota kutsutaan OMLT:ksi (Operational Mentoring and Liaison Team). Tähän koulutusjoukkoon kuuluu yhä enenevässä määrin myös suomalaisia, mutta ainakin toistaiseksi suhteellisen pieni määrä. PRT tekee kuitenkin erittäin usein, ellei jopa päivittäin yhteispartioita ja -työtä ANA:n ja ANP:n kanssa.

4.4.1 Turvallisuusvastuun siirto ja kansan tuki

Paikallisviranomaisille pyritään antamaan yhä enemmän vastuuta esimerkiksi operaatioiden suunnittelussa. ISAF on usein mukana tässä, mutta jos vastuu maan turvallisuustilanteesta halutaan joskus siirtää afgaaneille itselleen, on näiden pystyttävä suoriutumaan tästä veloitteesta. Vastuun siirto ei myöskään onnistu välittömästi. Vaikka ISAFin joukot olisivatkin vetovastuussa operaatioista, on paikallisten läsnäolo silti tärkeää. Näin pyritään välittämään kansalle viestiä, että myös heidän omat turvallisuusjoukkonsa pystyvät huolehtimaan järjestyksestä. Sama asia tulee esille yhteispartioita suoritettaessa. Paikalliset pyritään laittamaan kärkeen aina, kun se on mahdollista, jotta siviiliväestö näkisi, että heidän omat joukkonsa pystyvät hoitamaan tehtävänsä ja ISAF on ainoastaan tukemassa. NATO asetti

vastikään tavoitteeksi aloittaa joukkojen poisvetämisen vuoteen 2014 mennessä.

Afganistanissa on ollut tapana, että kansa puoltaa sitä osapuolta, joka näyttäisi olevan voitolla sillä hetkellä. Jos maan omista turvallisuusjoukoista saa kuvan, että nämä eivät pysty hoitamaan tehtäviään, siviiliväestö siirtyy helposti tukemaan talebania ajatellen omia etujaan, vaikka luottoa länsimaisiin joukkoihin olisikin. Ihmiset kuitenkin ymmärtävät, että ISAF ei tule loputtomiin viipymään maassa, varsinkaan nykyvahvuisena. Kyseinen toimintatapa on ollut helposti havaittavissa historiassa, kun Afganistania ovat eri suurvallat yrittäneet valloittaa. Kansa saattaa aluksi olla valloittajan puolella, mutta kääntyy yhtä helposti näitä vastaan, jos vähänkään näyttää siltä, että tappio olisi tulossa.

Voittajan puolen valinta on entistä helpompi ymmärtää, jos vastapuolena on taleban. Taleban ei perinteisesti juurikaan kiittele vastustajiaan auttaneita henkilöitä ja brutaalit toimintatavat ovat yleisiä länsiliittouman kanssa yhteistyötä tekeviä kohtaan. Tämä ongelma ei niinkään konkretisoidu suomalaisten ja ruotsalaisten vastuualueella vaan liittyy enemmän Etelä-Afganistanin ja maan muiden epävakampien alueiden tapahtumiin. Ainakaan toistaiseksi taleban ei ole saanut vankkaa jalansijaa pohjoisessa ja siviiliväestö tukee vahvasti ISAFin toimia. PRT tekee jatkuvasti työtä sen hyväksi, että siviiliväestön tuki myös säilyy.

4.4.2 Afganistanilainen johtamiskulttuuri

Paikallinen johtamiskulttuuri on hyvin autoritääristä. Johtajalla on kiistaton valta ja tämän käskyjä on toteltava ehdoitta. Vastakkainasettelusta voi olla seurauksena jopa fyysistä kurinpitoa. Paikallinen johtamiskulttuuri muistuttaa siis vahvasti agraariyhteiskunnassa vallitsevaa käsitystä vahvemman johtamisoikeudesta. Tämä mahdollistaa johtajan autoritäärisen aseman, mutta suunnitelmallinen yhteistoiminta ISAFin ja paikallisten viranomaisten kesken on välillä todella haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Johtamiskulttuuri näyttäisi olevan yhteneväinen myös poliittisilla johtajilla, mutta näihin suurimmalla osalla

suomalaisista PRT:ssä työskentelevistä ei ollut samanlaista kosketuspintaa kuin Afganistanin turvallisuusjoukkoihin.

Afgaanijohtajat ovat normaalisti ylpeitä asemastaan, eivätkä peittele sitä tosiseikkaa. Korkeat upseerit ovat myös hyvin arvonsa tuntevia. Esimerkiksi suomalaisen kapteenin sana ei välttämättä paina kovinkaan paljoa afganieverstin edessä, jos asiat ilmaisee väärällä tavalla, vaikka suomalaisen upseerin koulutustaso on luonnollisesti huomattavasti korkeampi ja paikalliset myös tietävät tämän. Johtajan häpäiseminen heidän joukkonsa edessä on suurin virhe, jonka länsimaalainen voi tehdä työskennellessään paikallisviranomaisten kanssa. Jos negatiivista palautetta on annettava, se tulee tehdä kahden kesken kyseisen henkilön kanssa. Johtajan valta alaisiinsa murenee helposti, jos nämä huomaavat, että tämä ei olekaan ns. kaikkivoipa.

Miehistön alhaisen koulutustason osaselitys on, että johtaja pimittää tietoja tai ei halua jakaa niitä. ”Tieto on valtaa” sanonta pätee tässä tapauksessa erittäin hyvin. Johtaja pystyy pitämään tietämättömät alaisensa helpommin kurissa, kun nämä ajattelevat olevansa täysin hukassa ilman johtajan tieto-taitoa. Johtaja saattaa tuntea myös itsensä tarpeettomaksi, jos alaisille jakaa esimerkiksi koulutusmateriaalia tai jotain vastaavaa oppimateriaalia. Seurauksena on tietysti joukko, joka ei pysty työskentelemään kovinkaan tehokkaasti ja on täysin riippuvainen johtajan tekemistä ratkaisuista ja päätöksistä - ilman innovatiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Kokemus näyttää muutenkin suurta osaa afganistanilaisessa toiminnassa. Asioita tehdään enemmän kokemuksen kuin koulutuksen kautta ja ne toteutetaan, kuten aikaisemminkin on tehty.

Suomalaiset kuvailevat afgaaniviranomaisten johtamista lähinnä suunnittelemattomaksi ja kaoottiseksi kokonaisprosessiksi. Ihmetystä aiheutti myös paikallisten joustamattomuus suunnitelmista jopa kuolemanvaaran uhatessa. Päätösten muuttaminen, vaikka alkuperäinen päätös olisikin huono, on usein mahdotonta. Seurauksena voi olla jo aiemmin mainittu kasvojen menetys ja ikään kuin myöntäminen alaisilleen, ettei ole tehtäviensä tasalla. Johtajan on oltava erehtymätön ansaitakseen asemansa. Luonnollisesti tästä seuraa johtajalle paljon paineita. Myös eri tasojen välinen luottamuspuola oli

hyvin havaittavissa. Miehistö selvästi joko pelkää tai kunnioittaa liikaa johtajaansa ja johtaja puolestaan näkee alaisensa epäpätevinä työntekijöinä.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aiheena oli tarkastella kulttuuristen erojen asettamia haasteita johtamiselle toimittaessa monikansallisessa ympäristössä. Lähemmän tarkastelun kohteena olivat suomalaiset kriisinhallintatehtävissä Afganistanissa. Kriisinhallintatehtävät toteutetaan useimmiten monikansallisessa yhteistyössä. Varsinkin pienet valtiot, kuten Suomi, joutuu rajoitettujen resurssiensa vuoksi tekemään paljon yhteistyötä muiden kansallisuuksien kanssa. Tämän lisäksi on osattava toimia myös paikallisten asukkaiden kanssa. Paikallisten kanssa toimiminen on usein haastavampaa kuin yhteistyö muiden kansallisuuksien kriisinhallintajoukkojen kanssa, mikä johtuu suuremmista kulttuurieroista.

Afganistanissa yhteistyö on tiivistä paikallisten turvallisuusjoukkojen kanssa, jotta turvallisuusvastuu pystyttäisiin tulevaisuudessa siirtämään afgaanien omiin käsiin. Tämä tuskin tulee kuitenkaan tapahtumaan aivan välittömässä lähitulevaisuudessa, mutta tilanne on paranemaan päin. Paikallisten johtamistyyliä suomalaiset luonnehtivat vielä tässä vaiheessa suunnittelemattomaksi ja kaoottiseksi. Asiat tehdään, kuten ne on tehty aikaisemminkin.

Useat tutkijat ovat todenneet, että ihmistä ympäröivä kulttuuri vaikuttaa suuresti tämän käyttäytymiseen eikä päinvastoin. Jokainen siis sisäistyy vallitsevaan kulttuuriin jo nuorena, jolloin ihminen omaksuu asioita helposti ja oppiminen on nopeinta. Uskonnolla on luonnollisesti suuri merkitys kulttuuristen arvojen muodostumisessa. Afganistanin kansasta 99 % on muslimeita. Kulttuuriset arvot alkavat kuitenkin vähitellen muuttua myös siellä. Hyvänä esimerkkinä on naisten asema yhteiskunnassa, jossa se perinteisesti on ollut huono. Suurimmissa kaupungeissa arvojen muuttuminen on helposti todettavissa, mutta maaseuduilla muutos vie huomattavasti enemmän aikaa.

Afganistanissa Suomi jakaa Ruotsin kanssa vastualueen, jossa Ruotsi toimii johtovaltiona. Maat tekevät tiivistä yhteistyötä esimerkiksi päivittäisen partioinnin myötä. Vaikka Pohjoismaisia kulttuureja pidetään varsin yhteneväisinä, löytyy suomalaisen ja ruotsalaisen johtamiskulttuurin väliltä hyvin paljon eroavaisuuksia. Ruotsalainen johtamiskulttuuri on enemmän keskusteleva kuin suomalainen. Suomen Puolustusvoimat on käyttänyt jo pitkään johtamismallina syväjohtamista, joka pohjautuu pitkälti vuorovaikutukseen alaisten ja johtajien välillä. Suomalaiset ovat kuitenkin laajasti sitä mieltä, että ruotsalaisten vuorovaikutus, jossa jokaisen on sanottava sanansa aiheeseen, on viety jo liian pitkälle. Tämän takia päätösten teko hidastuu, mikä vaikuttaa taas työn tekemiseen ja tehtävien suorittamiseen. Kyseinen menettely asettaa joidenkin mielestä päätöstenteko-organisaation ammattitaidon kyseenalaiseksi, kun jokaiselta kysytään mielipide aiheeseen.

Pitkä ja hidas päätöksentekoprosessi oli suomalaisille suurin turhautumisen aiheuttaja suomalaisten ja ruotsalaisten johtamiskulttuurin välillä. Tutkimuksen tulokset eivät oikeastaan tulleet yllätyksenä, vaan olivat pitkälti oman hypoteesini mukaisia. Oma kokemus ruotsalaisten kanssa työskentelystä tietysti auttoi hypoteesin tekoa huomattavasti. Yllätys oli ainoastaan tulosten suuri yhteneväisyys. Jokainen vastaaja oli samaa mieltä ruotsalaisten liian pitkästä päätöksentekoprosessista. Pienestä otannasta huolimatta uskon, että tulokset ovat hyvin paikkaansa pitäviä, mikä johtuu juuri näiden suuresta yhteneväisyydestä.

Ruotsalaista johtajaa kuvailtiin sosiaaliseksi ja oppineeksi, jolla on teoria hyvin hallussa. Käskyjen antamisen epäröintiä kuitenkin kritisoitiin. Kyselyssä esiin tulleista negatiivisista seikoista huolimatta ruotsalaisia pidetään hyvinä yhteistyökumppaneina ja yhteistyöhön sopeuduttiin erittäin hyvin.

LÄHTEET

Allahwerdi, H. & Hallenberg, H. 1991. Islamin porteilla. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.

Changing minds.org

<http://changingminds.org/explanations/theories/stereotypes.htm> (Luettu 17.11.2010)

Harvard Law school

<http://www.law.harvard.edu/programs/ilsp/research/mendoza.pdf> (Luettu 05.11.2010)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri

<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,32,818,1733,3727,7661> (Luettu 16.11.2010)

Infoplease

<http://www.infoplease.com/spot/taliban.html> (Luettu 10.11.2010)

Kepel, G. 2002. Jihad: the trail of political Islam. Lontoo: I.B. Tauris & Co Ltd.

Kupiainen, J. & Sevänen, E. 1994. Kulttuurintutkimus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WSOY

Lewis, R. 1996. Kulttuurikolareita. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Magnus, R. & Naby, E. 2002. Afghanistan; Mullah, Marx and Mujahid. Boulder, Colorado, USA: Westview press

Metsola, H. 2001 Saksalainen yrityskulttuuri: Suomalaisten käytännönkokemuksia Saksassa työskentelystä. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. 2. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Nissinen, V. 2008. Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Passila, E. 2009. Saarijärvi: Marjan Arkit.

Punnet, B.J. 2009. International perspectives on organizational behavior and human resource management. 2. painos. New York, USA: M.E. Sharpe, inc.

Suomen Puolustusvoimat

<http://www.puolustusvoimat.fi> (Luettu 10.06.2010)

kansainvälinen yhteistyö - kansainvälinen kriisinhallinta - operaatiot - Afganistan

Turun yliopisto

<http://www.utu.fi/opiskelu/kv/vaihdossa/kulttuurishokki.html> (Luettu 15.11.2010)

Wikipedia

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Jihad> (Luettu 11.11.2010)

TYÖSKENTELY AFGANISTANISSA PAIKALLISTEN JA RUOTSALAISTEN
KANSSA

Miten luonnehtisitte lyhyesti ruotsalaista ja paikallista johtamis- ja työskentelykulttuuria?

Mitkä asiat vastasivat odotuksianne ruotsalaisessa ja paikallisessa johtamiskulttuurissa?

Mitkä asiat puolestaan yllättivät ruotsalaisessa ja paikallisessa johtamiskulttuurissa?

Miten kuvailisitte tyypillistä ruotsalaista johtajaa?

Miten yhteistyö ruotsalaisten kanssa mielestänne sujui?

Miten päätökset syntyvät ruotsalaisessa johtamiskulttuurissa?

Oliko Teillä kielimuurin lisäksi kommunikaatiovaikeuksia työskennellessänne ruotsalaisten tai paikallisten kanssa? Millaisia?

Miten mielestänne sopeuduite ruotsalaiseen työskentelykulttuuriin?

Mitkä ovat mielestänne olennaisimmat erot ruotsalaisen ja suomalaisen johtamis- ja työskentelykulttuurin välillä? Mitä asioita pitää ottaa enemmän huomioon verrattuna suomalaisten kanssa työskentelyyn?

Mitkä asiat taas ovat tärkeitä ottaa huomioon johtaessa paikallisviranomaisia?

Suomalaisille kv-ympäristössä johtamistehtävissä palvelleille

Onko vielä jotain muita erityisiä huomioita toimiessa johtotehtävissä Afganistanissa?