



Siviilikriisinhallinnan tarkkailija- operaatiossa kertyneen osaamisen hyödyntäminen kotimaassa.

Miika Laitinen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Siviilikriisinhallinnan tarkkailija operaatiossa
kertyneen osaamisen hyödyntäminen koti-
maassa.**

Miika Laitinen
Turvallisuus ja riskienhallinta
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2018

Miika Laitinen

Siviilikriisinhallinnan tarkkailijaoperaatiossa kertyneen osaamisen hyödyntäminen kotimaassa.

2018

Sivumäärä 55

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkimuksellisesti selvittää, pystytäänkö ETYJ:n Ukrainan tarkkailijaoperaatiossa kertynyttä osaamista hyödyntämään kotimaassa. Mahdollinen konkreettinen kehittäminen tapahtuu vasta opinnäytetyön jälkeen, vaikkakin asiantuntijoiden oma tietoisuus osaamisestaan on kasvanut jo tutkimuksen aikana. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja aineisto on kerätty haastatteluilla, jonka avulla asiantuntijoiden kokemukset ja näkemykset on kerätty tutkimusaineistoksi.

Tutkimuksessa ilmeni osaajan oman tietoisuuden merkitys osaamisen näkyväksi tekemisessä. Osaamisen hyödyntämisen keskeinen havainto oli kotimaan tehtävien jonkin asteinen kansainvälinen elementti. Osa osaamisen hyödyntämisestä tapahtui ilman työnantajan ohjausta, itseohjautuvasti. Osaamisen hyödyntämisen haasteet ilmenivät taustatyönantajien kirjossa ja eri johtamiskulttuureissa. Siviilikriisinhallinta on edelleen jokseenkin vieras käsite.

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä refleктоitiin Joharin ikkunan avulla.

Miika Laitinen

Utilisation of the expertise accumulated in the civilian crisis management observation mission in home country.

Year	2018	Pages	55
------	------	-------	----

The aim of the thesis is to investigate whether the expertise gained in the OSCE Special Monitoring Mission to Ukraine can be utilized at home. Possible concrete developments will only take place after the thesis, although the experts' own awareness of their competence has increased already during the study. The research method was qualitative, and the material has been collected through interviews by which the experts' experiences and views have been collected as a research material/journal.

The study revealed the importance of awareness (know-how) of one's own consciousness to make the knowledge visible. The key observation of the utilization of competence was some degree of international element of domestic tasks. Some of the expertise was utilized without self-guidance. Challenges for the utilization of know-how emerged in the background of employers' backgrounds and in different management cultures. The civilian crisis management is still somewhat strange.

To make tacit knowledge visible was reflected using the Johari window.

Keywords: crisis management, tacit knowledge, Johari window

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Keskeiset käsitteet	10
2.1	Kriisinhallinta ja tutkimuksen kannalta keskeiset toimijat.....	10
2.2	Osaaminen	12
3	Tutkimusasetelma, pystytäänkö osaamista hyödyntämään?	17
3.1	Kirjallisuuskatsaus	18
3.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus	18
4	Tutkimusmenetelmät	19
5	Haastattelut	22
6	Tutkimustulokset	26
7	Oman työn arviointi ja pohdintaa	36
	Lähteet	46
	Kuviot	50
	Liitteet	51

1 Johdanto

Kaikki alkoi vuonna 2013 Kuopiossa EU Police Officer Coursen päätöstilaisuudessa, jossa silloinen poliisiammattikorkeakoulun rehtori Kimmo Himberg lausui, että kansainvälisistä tehtävistä palaavien asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämistä kotimaassa on kehitettävä. Nyt jokunen vuosi myöhemmin ja itsekin kriisinhallintaan osallistuneena päätin tutkia nimenomaisesti osaamisen hyödyntämisen vaikuttimia. Tulevaisuuden haaste on löytää mielekkäitä koulutuksen, rekrytoinnin sekä tutkimuksen ja kehittämisen yhteistyön muotoja siviilikriisinhallinnan ja siihen liittyvien toimintamuotojen välille. (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2008, 23). Tuoko kansainvälisiin tehtäviin lähteminen sellaista osaamista mitä ei voida muutoin saavuttaa. Toisaalta kotimaan tehtävien vakiintuneet muodot saattavat asettaa tämän tietotaidon hyödyntämiselle omat haasteensa. Kansainvälisissä tehtävissä toimiminen tulisi nähdä urakehityksen kannalta myönteisenä tekijänä. (Asiantuntijan opas 2016, 38)

Siviilikriisinhallintatehtävissä eri puolilla maailmaa työskentelee, ja on vuosien mittaan työkennellyt iso joukko suomalaisia eri alojen asiantuntijoita. Palvelusaika operaatiossa on tyyppisesti yhdestä kolmeen vuotta kerralla, tehtäväkenttä ja toimintaympäristö on kirjava. Ukrainan tarkkailija operaatio on ETYJ:n suurin operaatio ja tietyn ajanjakson se oli ainoa kansainvälinen toimija, joka pystyi työskentelemään molemmilla puolilla kontaktilinjaa. ETYJ:n tarkkailu operaation Ukrainaan (OSCE SMMU) voidaan katsoa olevan ETYJ:n ensimmäinen ”oikea” kenttäoperaatio. Kaikki haastatellut asiantuntijat ovat palvelleet operaatiossa Monitoring Officer nimikkeellä, vaikkakin työn tosiasiallinen luonne on voinut poiketa toisistaan paljolti.

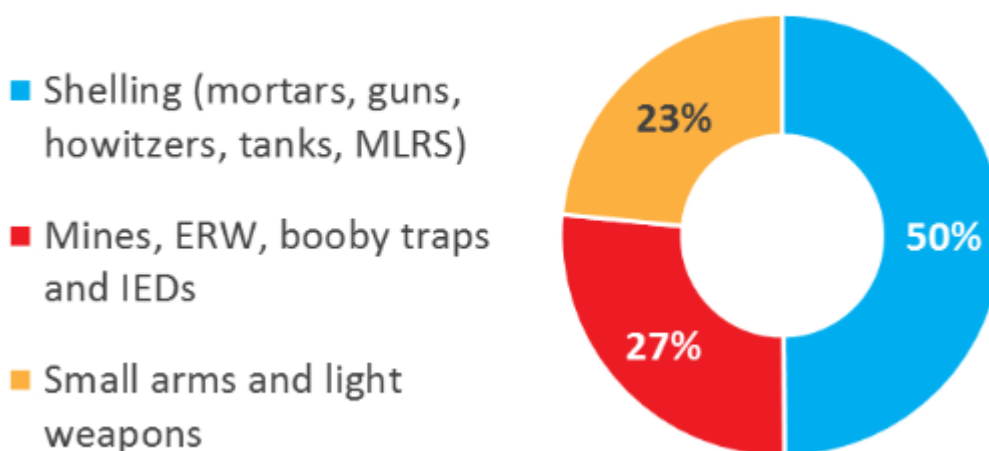
Ukrainan kriisin kuvataan useimmiten alkaneen vuoden 2013 tapahtumista, jolloin Ukrainan silloinen presidentti, Viktor Janukovyč, päätti keskeyttää Ukrainan lähentymisen Euroopan unioniin perumalla EU:n assosiaatiosopimuksen allekirjoittamisen. Tämä johti levottomuuksiin ja väkivaltaisuuksiin Kiovan Maidanin aukiolla. Tapahtumien seurauksena Janukovyč pakeni maasta Venäjälle ja valta Ukrainassa vaihtui. (Kallonen 2018, 46). Useissa Itä-Ukrainan kaupungeissa käynnistettiin protesteja Ukrainan uutta valtionjohtoa vastaan. Itä-Ukrainassa protestoijat valtasivat monilla paikkakunnilla hallintorakennuksia. Valtaajat, joiden seassa väitettiin olevan Venäjän tiedusteluviranomaisten joukkoja, vastustivat maan uutta hallintoa ja vaativat alueille suurempaa itsehallintoa tai Itä-Ukrainan venäjänkielisten alueiden liittämistä Venäjään. Ukraina vastasi protesteihin ATO (ukr. антитерористична операція, engl. Anti Terrorist Operation - ATO) terrorisminvastaisella operaatiolla. Yhtenä kriisin käännekohdista voidaan pitää myös Malaysian Airlinesin matkustajakoneen alas ampumista. Yli puolitoista miljoonaa ukrainalaista on joutunut taistelujen vuoksi maan sisäisiksi pakolaisiksi (UNCHR & Ukrainan Sosiaali- Palveluiden ministeriö, 2018). Näiden ihmisten lisäksi YK:n arvion mukaan noin 600 000 henkilöä on hakenut turvapaikkaa tai oleskelulupaa Ukrainan naapurivaltioista. Länsivallat tukevat kriisissä Ukrainan hallitusta ja Venäjä kapinallisia. Ukraina on syyttänyt

Venäjää kriisin aiheuttajaksi ja kriisin osapuoleksi. EU ja Nato katsoivat Venäjän toimivan Itä-Ukrainassa muun muassa aseistaen joukkoja. Venäjä on kiistänyt käyvänsä suoraa sotaa Ukrainassa, mutta todennut, että separatistien auttajat ovat vapaaehtoisia venäläisiä (Telegraph 2015). Kriisissä saavutettiin tulitaukosopimus helmikuussa 2015, mutta taistelut eivät ole loppuneet. Kriisiä voidaan joidenkin asiantuntijoiden mukaan pitää jääntyneenä konfliktina. Bang on kirjoittanut (Bang 2017) tapahtumien kulusta Maanpuolustuskorkeakouluun Pro Gradu tutkielman, jossa tapahtumien eteneminen on analysoitu sotilaallisesta näkökulmasta.

Tiedotusvälineissä oli Itä-Ukrainan kriisin eskaloitumisen aikaan ja ajoittain vieläkin paljon ristiriitaista, epäselvää ja jopa virheellistä tietoa. Tämä johtui ja johtuu edelleen siitä, että niin Venäjän, Ukrainan ja kapinallis- alueiden tiedotusvälineet levittivät paljon perättömiä huhuja ja uutisia. Uutisten luotettavuutta oli ja on vaikea, lähes mahdoton selvittää. Kriisiin liittyvää viestintää eri medioissa voidaankin pitää hyvänä esimerkkinä nykyaikaisesta informaatio- ja viestintä- ja tiedotusvälineiden käytännöstä. Kriisin myötä Yhdysvallat ja EU asettivat Venäjälle talouspakotteita joihin Venäjä vastasi vastapakotteilla. Pakotteet ovat edelleen voimassa, niin kuin kriisikin. Taponen on tehnyt Tampereen Yliopistoon Journalistiikan Pro Gradu tutkielman (Taponen 2016) Suomalaisen uutisoinnin osalta.

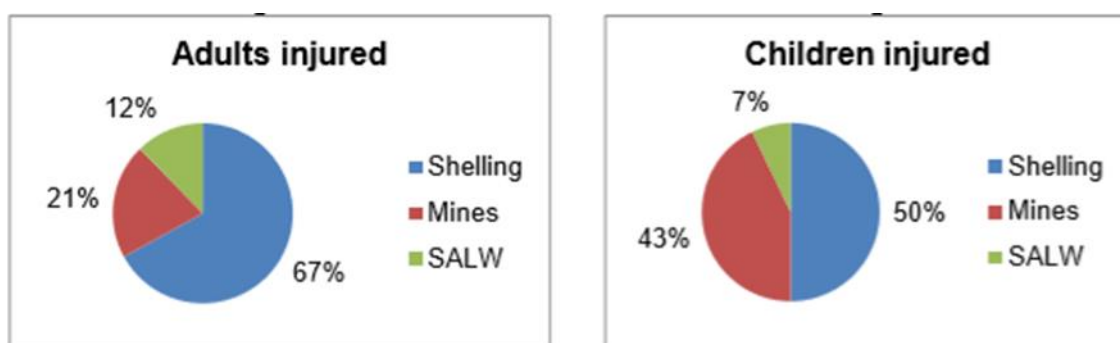
Eräiden raporttien mukaan miinojen ja räjähtämättömien ammusten määrä Ukrainassa on todella suuri. UNCHR viittaa raportissaan GICHD ja SIPRI tekemään raporttiin, jossa todetaan, että vuonna 2016 Ukrainassa tapahtui eniten miinojen aiheuttamia loukkaantumisia ja kuolemia koko maailmassa. (GICHD SIPRI). Miinojen ja räjähtämättömien ammusten arvioidaan UNHCR:n raportin mukaan vaikuttavan tällä hetkellä kahden miljoonan ihmisen elämään. (UNHCR Protection cluster).

2017 Civilian Casualties by Type



Kuvio 1. Siviiliuhrit 2017. (UNHCR Protection Cluster Report)

Kuvio 1, yllä, osoittaa miten vuonna 2017 siviiliuhrit on prosentuaalisesti jakautunut eri aiheuttajien tai syiden kesken. Yli puolet tapahtumista pohjautuu suoriin taistelutapahtumiin, joista valtaosa epäsuoran tulen aseilla. Seuraavaksi suurin osuus on miinoilla ja muilla ”passiivisilla” räjähtävillä tuotteilla. On huomioitava, että taistelutapahtumat yleensä lisäävät myös räjähtämättömien ammusten määrää ja näin ollen kasattavat myös siviilien altistumista niille. (UNCHR Protection Cluster 2017). Myös ETYJ kuvaa raportissaan loukkaantuneiden jakaumaa, jossa havainnollistuu etenkin lapsien altistuminen miinojen aiheuttamille loukkaantumisille. (OSCE SMM 2017, 6)



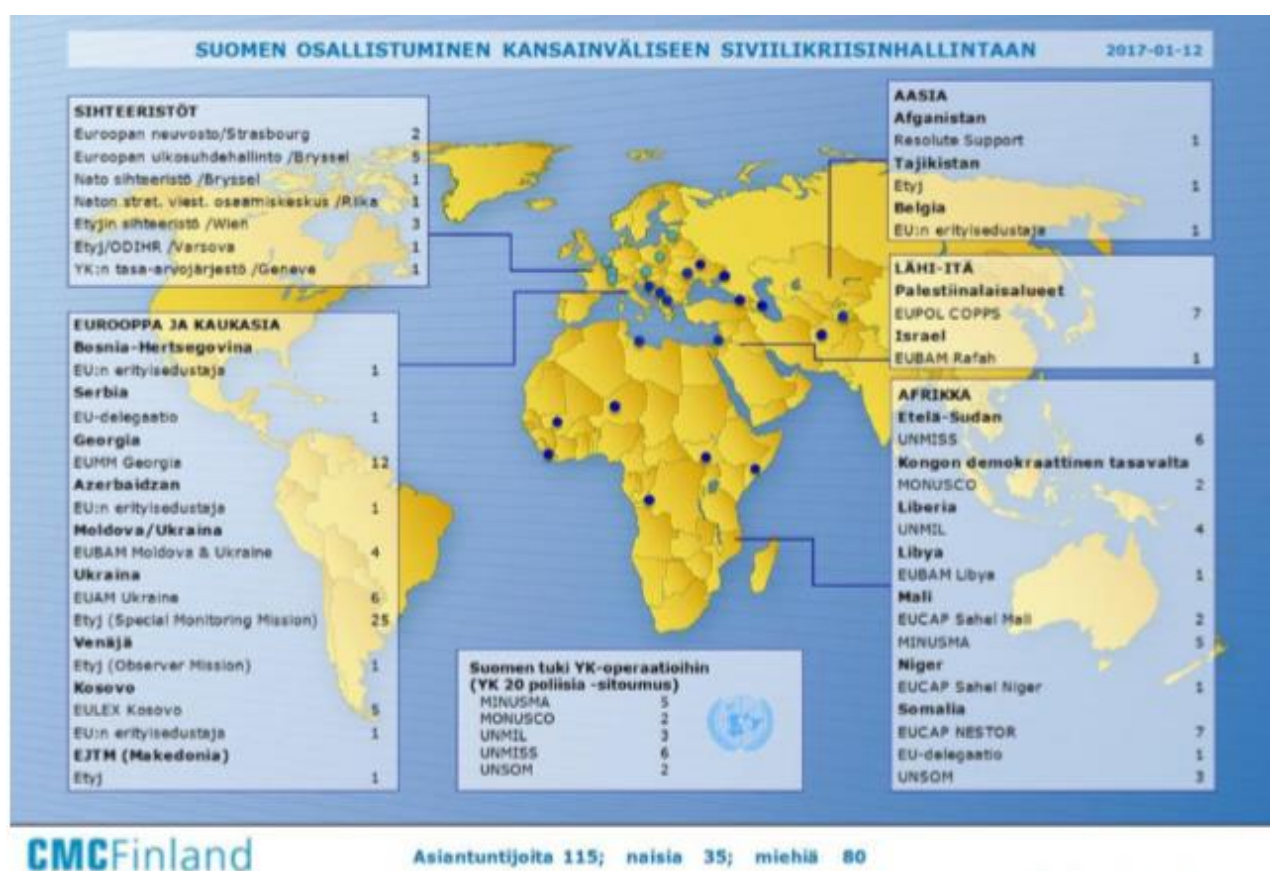
Kuvio 2. Konfliktin seurauksena loukkaantuneiden prosentuaalinen jakauma vaikuttimen suhteen. (OSCE SMM 2017, 6)

ETYJ:n tarkkailijaoperaatio kärsi myös itse toimintaympäristön haasteista kun 23. huhtikuuta 2017 tapahtui välikohtaus Luhanskin toimiston vastuualueella. Toinen partion ajoneuvoista ajoi miinaan, joka räjähti ajoneuvon alla. Räjähdyksessä kuoli operaation ensihoidosta vastaavan yrityksen työntekijä ja kaksi SMM-tarkkailijaa loukkaantui. (Kallonen 2018, 48; Apakan 2017).

ETYJ:n ilmoittamien tilastojen mukaan vuonna 2016 SMM operaatio rekisteröi ja raportoi 320 130 tulitaukorikomusta ja raskaiden aseiden osalta 3099 MINSK sopimuksen alaista rikkomusta. (OSCE SMM 2016, Liite 3) Vuoden 2017 aikana operaation vastaavasti rekisteröi ja raportoi 401 336 tulitaukorikkomusta. Raskaiden aseiden osalta samalla raportointi jaksolla operaatio ilmoitti havainneensa 4065 MINSK sopimuksen alaista rikkomusta. (OSCE SMM 2017, Liite 4). Tämän lisäksi operaatio vahvisti 442 (88 kuollutta, 354 loukkaantunutta) siviiliuhria Donetskin ja Luhanskin alueilla vuonna 2016, jotka pääasiassa tapahtuivat Donetskin alueella. (OSCE SMM 2017, 1). Tämä luo verrantopohjan haastattelujen subjektiivisen kokemuksen ympärille. Raportit ajoittavan ajankohtiin, jolloin haastateltavat ovat olleet toimialueella.

Kuvio 2 osoittaa eri siviilikriisinhallinnan operaatioiden Suomalaisten lukumäärät ja huomattavissa, että ETYJ:n Ukrainan operaatiossa palveli selkeästi eniten henkilöstöä, 26 asiantuntijaa. Jos mukaan lasketaan myös EU:n operaation 6 asiantuntijaa, on ero muihin vieläkin

suurempi. Tällä perusteella ainakin henkilöstön kohdentamisen valossa voisi ajatella, että Suomi haluaa panostaa Ukrainan kriisiin hallintaan.



Kuvio 3. Asiantuntijat maailmalla 2017. (CMC Finland / Kriisinhallintakeskus)

Kaikkiaan 115 asiantuntijasta Ukrainassa oli tuolloin yhteensä 31. Näin ollen Ukrainassa palvelee kaikkiaan lähes 27% kaikista asiantuntijoista. (Kriisinhallintakeskus, 2017) Vastaavasti kuvio 3 (alla) osoittaa vuoden 2017, Talousarvioesitys osoittaa siviilikriisinhallintaan 14 610 000 euroa, tavoitteena on ollut vakiinnuttaa Suomen lähettämien siviilikriisinhallinnan asiantuntijoiden lukumäärä keskimäärin 110–120 henkilöön. Mainittakoon, että vastaavasti Suomen kriisinhallintajoukkojen (sotilaallisen kriisinhallinnan) käyttösuunnitelma on yhteensä 37 858 000 euroa. (Valtiovarainministeriö 2017).

Käyttösuunnitelma (euroa)

01.	Siviilikriisinhallinta	14 610 000
02.	Vaalitarkkailijat	250 000
03.	Rauhanvälittäminen	500 000
Yhteensä		15 360 000

Kuvio 4. Talousarvioesitys 2017. (Valtiovarainministeriö 2017)

2 Keskeiset käsitteet

Ennen kuin mennään itse tutkimuksen, lienee tarpeen ja selventää tutkimuksessa käytettävää terminologiaa ja lyhenteitä siviilikriisinhallinnan toimijoiden osalta, sekä avata tutkimusongelman keskiössä olevaa osaamisen määritelmää.

2.1 Kriisinhallinta ja tutkimuksen kannalta keskeiset toimijat

Euroopan turvallisuus- ja yhteistyöjärjestö eli ETYJ (Organization for Security and Co-operation in Europe -OSCE-), koostuu 57 osanottaja valtiosta Euroopasta, Pohjois-Amerikasta ja Aasiasta. ETYJ on maailman suurin alueellinen turvallisuusorganisaatio, joka työskentelee vakauden, rauhan ja demokratian puolesta yli miljardille ihmiselle poliittisen vuoropuhelun kautta. Organisaatio käyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa turvallisuuteen, joka kattaa poliittisen, sotilaallisen, taloudellisen, ympäristöllisen ja inhimillisen ulottuvuuden. Tämän lähestymistavan ja sen osallistuvan jäsenyyden kautta Etyj auttaa silloittamaan eroja ja rakentamaan luottamusta valtioiden välillä tekemällä yhteistyötä konfliktien ehkäisystä, kriisinhallinnasta aina konfliktin jälkeiseen jälleenrakennukseen, kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan hengessä. (OSCE).

ETYJ: n pysyvä neuvosto päätti 21. maaliskuuta 2014 aseistamattomien siviilitarkkailijoiden lähettämisestä Ukrainaan. Operaatio käynnistettiin Ukrainan hallituksen pyynnöstä, jonka kaikki 57 ETYJ: n osallistuja valtiota hyväksyivät, näiden maiden joukossa oli ja on myös Venäjä ja Yhdysvallat. Operaatio koostuu Etyj:n osallistujavaltioiden kansainvälisistä henkilöstöstä sekä Ukrainan paikallisesta tukitoimintojen henkilökunnasta. Valvontaryhmät työskentelevät vuorotyössä varmistaakseen tarkkailun 24 tuntia vuorokaudessa, seitsemänä päivänä viikossa. Operaation pääkonttori sijaitsee Kiovassa, tarkkailija tiimit ovat seuraavissa kaupungeissa: Kherson, Odessa, Lviv, Ivano-Frankivsk, Kharkiv, Donetsk, Dnepropetrovsk, Chernivtsi ja Luhansk. Lisäksi itä-Ukrainan Donetsk ja Luhansk tiimien alla toimii kaksi ala-tasoa. Donetsk tiimillä on HUB:t Donetsk, Kramatorskin ja Mariupolin kaupungeissa. Luhanskilla vastavasti on HUB:t Luhanskissa ja Severodonetskissa. Osalla hubeista on vielä allaan FPB (forward patrol base) nimellä kulkevia joko rotatoivia tai pysyviä, pieniä partio asemia.

Tarkkailijoiden tehtävänä on vähentää jännitteitä ja edistää rauhaa, vakautta ja turvallisuutta. Operaatio kerää tietoja ja raportoi turvallisuustilanteesta, laatii ja raportoi tosiseikat tiettyjen tapahtumien johdosta, mukaan lukien väitetyt tulitauko ja ihmisoikeus rikkomukset. (OSCE)

Vielä kirjoitushetkellä Kuopiossa toimiva Kriisinhallintakeskus eli CMC Finland on siviilikriisinhallinnan ja kansainvälisen pelastustoimen osaamiskeskus. Kriisinhallintakeskuksen päätehtävät ovat asiantuntijoiden koulutus kansainvälisiin siviilikriisinhallinta operaatioihin ja kansainvälisen pelastustoimen tehtäviin, asiantuntijoiden rekrytointi, materiaalisista ja logistisista valmiuksista vastaaminen ja alaan liittyvä tutkimus- ja julkaisutoiminta. Kriisinhallintakeskus

toimii kansallisena johtokeskuksena operaatioissa toimiville siviilikriisinhallinnan ja kansainvälisen pelastustoimen lähetetyille asiantuntijoille. (CMC Finland 2018.)

Kriisinhallintakeskus pyrkii kouluttamaan ja lähettämään tehtäviin asiantuntijoita, jotka pitkällä tähtäimellä vahvistavat Suomen kykyä vastata kansainvälisiin asiantuntijapyyntöihin ulkoasiainministeriön määrittämällä osaamisalueilla ja tasoilla. (Asiantuntijan opas 2016, 28). Kriisinhallintakeskuksen tavoite on tukea asiantuntijoiden kriisinhallintatehtävien ulkopuolista urakehitystä ja omaehtoista työllistymistä kansainvälisissä tehtävissä. (Asiantuntijan opas, 28).

Puolustusvoimien kansainvälinen keskus, eli FINCENT perustettiin vuonna 1969 maailman ensimmäisenä rauhanturvakoulutuskeskuksena. Vuoden 2015 alusta FINCENT on toiminut Helsingissä osana Maanpuolustuskorkeakoulua. Puolustusvoimien kansainvälisellä keskuksella on ainoana koulutuskeskuksena maailmassa kolme kansainvälistä laatusertifikaattia: ISO 9001, United Nations Certificate of Training Recognition ja NATO Quality Assurance Accreditation. (Puolustusvoimat). Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia määrittelee puolustusvoimien kansainvälisen keskuksen muodostavan yhdessä Kriisinhallintakeskuksen, eli CMC Finlandin kanssa kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan osaamiskeskuksen, jota Ruohomäki täydentää lisäämällä siihen Poliisiammattikorkeakoulun, joka on tuoreeltaan liittynyt joukkoon. (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2008, 23-34; Ruohomäki 2018, 40).

Kriisinhallinnan osaamiskeskus kehittää siviili- ja sotilasyhteistoiminnan osaamista Suomessa, kriisinhallintaoperaatioissa ja kriisinhallintakoulutuksessa. Keskukselle on määrätty tehtäviä, joista ”Tukee muiden hallinnonalojen kansainvälistä siviilikriisinhallintaa.” ja ”Tekee yhteistyötä kansallisten sekä kansainvälisten siviili- ja sotilas yhteistyö kumppaneiden kanssa.”

”Osallistuu tutkimustoimintaan: esimerkiksi IECEU-projekti, jossa analysoidaan siviilikriisinhallinnan missioiden ja kriisinhallintaoperaatioiden vaikuttavuutta.” (Puolustusvoimat).

Kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan osana on siviilikriisinhallinta. Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia kuvaa siviilikriisinhallinnan yleisesti toiminnaksi, jolla tähdätään yhteiskunnan toimintaedellytysten palauttamiseen lähettämällä kriisialueille ulkopuolista, ei-sotilaallista asiantuntija-apua. Termi "siviilikriisinhallinta" otettiin ensimmäisen kerran käyttöön Feiran Eurooppa-neuvoston kokouksessa kesäkuussa 2000. Ei-sotilaallisten kriisinhallinta keinojen käyttö tuotiin Euroopan unionin tehtäviin Suomen ja Ruotsin aloitteesta vuonna 1997 Amsterdamin sopimukseen sisällytettyjen Petersbergin tehtävien kautta. (Sisäasiainministeriö 2008, 10) Siviilikriisinhallinta on siis kansainvälisten järjestöjen puitteissa tehtävää yhteistä toimintaa, jonka avulla pyritään vähentämään erilaisista kriiseistä kärsivien maiden epävakautta ja pyritään estämään sekasortoisten olojen leviämistä laajemmalle. Siviilikriisinhallinta on osa Suomen omaa ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa, mutta kuuluu myös osaksi EU:n yhteistä turvallisuus- ja puolustuspolitiikkaa. Siviilikriisinhallinta vaikuttaa myös Suomen sisäiseen

turvallisuuteen. Näiden tärkeiden turvallisuusnäkökohtien lisäksi siviilikriisinhallinta on maallamme keino olla aktiivisesti mukana EU:n ja muiden kansainvälisten organisaatioiden päätöksenteossa ja toiminnassa. (CMC Finland 2018.) Siviilikriisinhallinta pyrkii vakauttamaan maailman konfliktialueita ei-sotilaallisin keinoin tukemalla yhteiskunnan keskeisiä valtiollisia toimintoja. Siviilikriisinhallinta operaatioissa kriisialueille lähetetään mm. poliisitoimen, oikeushallinnon, rajaturvallisuuden, tullihallinnon, rikosseuraamusalan ja ihmisoikeuskysymysten sekä operaatioiden tukitoimintojen asiantuntijoita. Asiantuntijat toimivat erilaisissa johto-, tarkkailu-, neuvonnaton- ja koulutustehtävissä. (Sisäministeriö 2018.)

2.2 Osaaminen

Osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä eli osaamisesta ja tekemisestä. (Sumkin & Tuomi 2012.) Kupias ym. taas kirjoittaa osaamisen olevan yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita, jotka näkyvät ulospäin tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaamista voi tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin tai organisaation näkökulmasta. (Kupias ym. 2014, 50.) Osaamisessa yksilön kannalta keskeistä on kyky yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot siten, että niistä on hyötyä. Esimerkiksi tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttö, organisointi ja työn priorisointi, joustavuus, ryhmätyöskentelytaidot ja muutoksiin sopeutuminen, oman toiminnan ja osaamisen arviointi sekä oppimaan oppiminen ovat osaamista. Viitalan mukaan yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Yksittäisen ihmisen näkökulmasta on hänen osaamisensa samalla perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. (Viitala 2005, 109).

Työssäoppimisen voidaan ajatella olevan osa elämän mittaista oppimista. Hiljaisen tiedon karttuminen on osa kriisinhallinnan luonnetta ja tehtäviä. Kriisinhallinnassa tilanteet voivat muuttua nopeasti, mikä painottaa tarvetta käyttää jo aiemmassa koulutuksessa opittuja taitoja, kuten myös kyvykkyyttä soveltaa sen hetkistä tietoa meneillään olevassa tilanteessa. Anttilan (2012, 101) mukaan kriisinhallinnan oppiminen koskee myös oppimisprosesseja työssä eli operaatiossa, eikä pelkästään kursseilla ennen operaatiota. Se voi myös sisältää ydinosaamisen oppimista kriisinhallinnan ympäristössä.

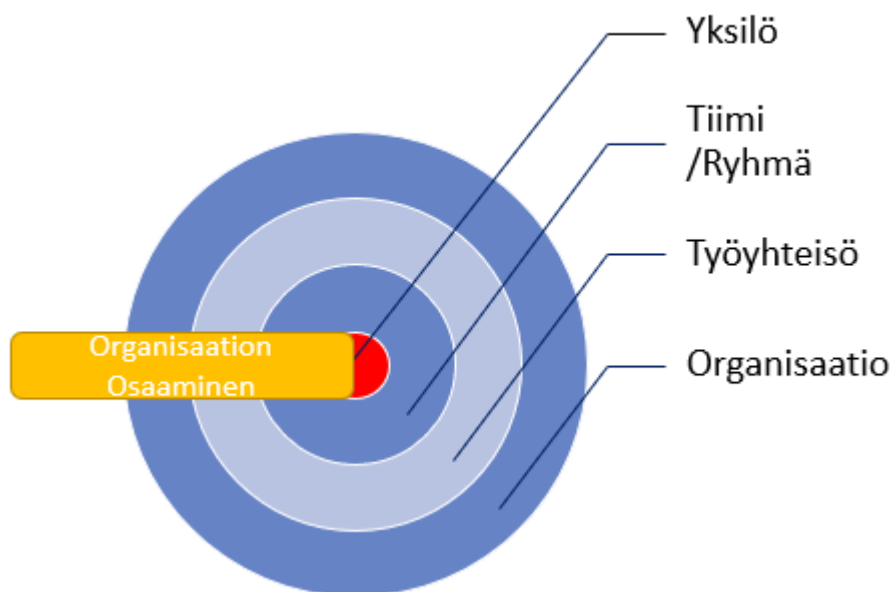
Oppiminen tapahtuu henkilö tasolla, vaikkakin se on sosiaalinen prosessi. Jotta organisaatio tasolla tapahtuu oppimista ja kehitystä, on tarpeen analysoida mistä organisaation osaaminen tosiasiallisesti koostuu. Tämä tarkoittaa, että henkilöstöllä tulisi olla mahdollista kerätä tietoa operaatiosta mahdollistaakseen ensimmäisen tason oppimisen, eli oppia itse. (Anttila 2012, 103). Organisaation perustehtävän toteutumisen kannalta olisi tärkeää hyödyntää organisaation kaikkien jäsenten osaamista. Viitala (2005, 109) kirjoittaa, että yrityksen menestyksen perustana oleva osaaminen on hienosyinen ja hierarkkinen yksilöiden osaamisten yhdistelmä. Eri osaamisen osatekijät kytkeytyvät mutkikkaalla tavalla toisiinsa. Vaikka Viitala

puhuu kirjassa yrityksestä, mutta asia on yhtä hyvin sovellettavissa organisaatioon. Osaaminen on siis paljon muutakin kuin tutkinnoilla tai koulutuksilla saavutettua tietovaltaista osaamista. Se on myös enemmän kuin työnopastuksella saavutettu käytännön osaaminen, vaikka se työstä suoriutumiseen riittäisikin. Moni esimies katsoo osaamista suppeasti ja suuntaa kehittämistä vain tietojen lisäämiseen. Osaamisen soveltaminen käytäntöön on kaiken ydin. Eteenpäin meneminen ja onnistuminen edellyttävät myös kaikkien työelämässä tarvittavien taitojen esille nostamista. (Kupias ym. 2014, 50). Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen organisaation tasolla mahdollistaa organisaation oppimisen. (Anttila 2012, 103).

Piilo-osaaminen voi olla myös organisaation kannalta hyödyllistä. Hyödyllistä piilo-osaamista kannattaakin yrittää nostaa esiin erilaisten kartoitusten ja selvitysten avulla. Vain tiedossa oleva osaaminen saadaan valjastettua käyttöön. Sen hyödyntämistä kannattaa esimiehen miettiä yhdessä työntekijän kanssa. (Kupias ym. 2014, 51.).

Työntekijä, joka ei käytä hyödyllisiä taitojaan ja osaamistaan, suoriutuu suorituskykyensä nähden heikommin. Voidaan puhua jopa alisuoriutumisesta. Tämä voi johtua siitä, että työntekijä ei tunnista osaamistaan tai ei osaa yhdistää sitä uuteen työympäristöön, ei luota omaan osaamiseensa tai ei ole kiinnostunut käyttämään osaamistaan. Myös se, että on tehtävässä, jossa ei ole mahdollisuuksia käyttää aikaisempaa osaamista, tai että on työyhteisössä, jossa muut työyhteisön jäsenet eivät tue häntä käyttämään osaamistaan voi olla syynä alisuoriutumiseen. On myös huomioitava, että työyhteisössä, jossa tarvittavat työvälineet tai muut resurssit ovat puutteelliset voi olla myös syynä. (Kupias ym. 2014, 51 - 52.) Syyt voivat siis löytyä henkilöstö itsestään, työyhteisöstä, työn luonteesta tai sen resursseista ja työvälineistä.

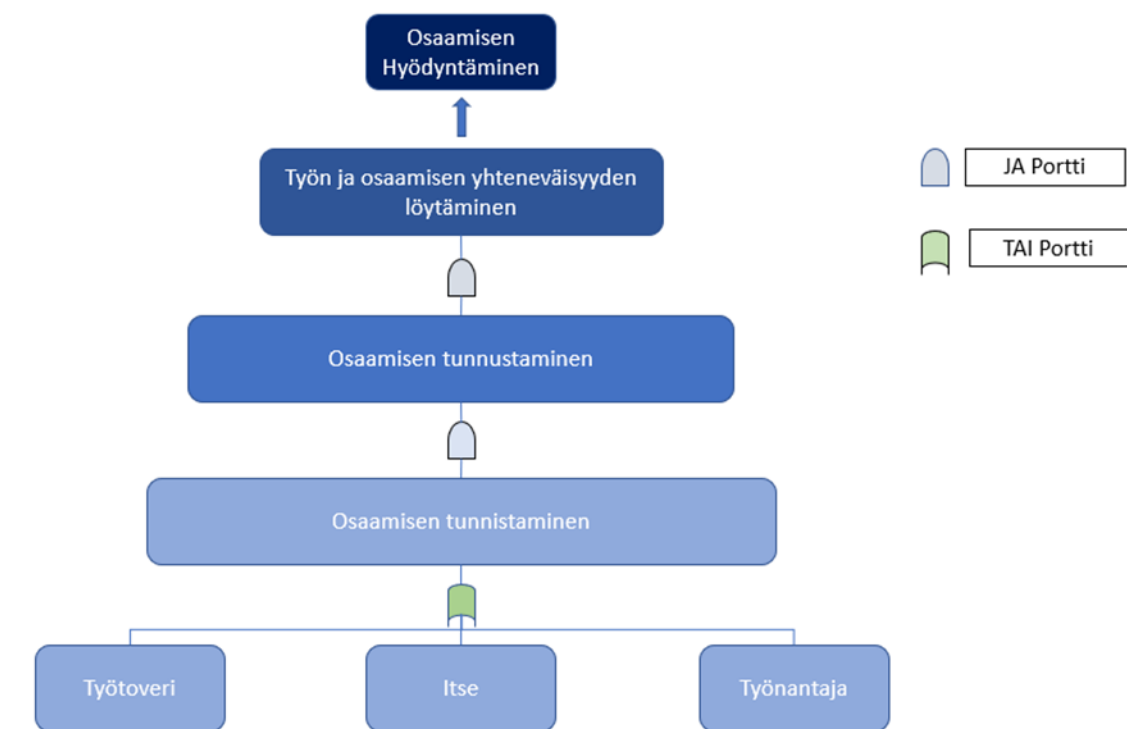
Siirryttäessä yksilötasolta organisaation tasolle Tuomi ym. kirjoittavat, että ryhmässä tai tiimeissä tuotettava osaaminen voi parhaimmillaan olla paljon enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Yhteistyö saattaa tuottaa ajatuksia ja toimintamalleja, joita ei yksin toimimissa kyettäisi tuottamaan. Ryhmä tai työpari voi kehittää, jakaa ja luoda ajatuksia, joiden materiaalina on moninaisia ideoita, joita voidaan joko hylätä tai jalostaa. Organisaation toimintamallien tulisi mukautua ja muuttua toimintaympäristön, vision ja mahdollisten uusien tavoitteiden mukaisesti.



Kuvio 5. Organisaation osaaminen.

Nykyisen näkemyksen mukaan myös organisaation rakenteiden tulisi muuttua strategian mukaisesti (Tuomi & Sumkin 2012). Organisaation osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja ryhmien organisaation osaamisten yhdistelmästä, joka on havainnollistettu kuviossa 5. Organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi ja edelleen organisaation osaamiseksi (Tuomi & Sumkin 2012). Osaaminen koostuu kokemuksesta, koulutuksesta tai näiden yhdistelmästä. Laajassa määritelmässä on hyväksyttävä, että osaamista voi kertyä myös kokemuksen kautta. Vanha sanonta ”tekemällä oppii” - ei välttämättä ole pedagogisesti paras, mutta se ei poista sitä tosiseikkaa, että näinkin voidaan oppia.

Kriittinen piste hyödynnettävyyden kannalta on osaamisen tunnistaminen. Tämä tulee tapahtua joko osaajan tai organisaation toimesta. Organisaation puolelta tarkemmin eroteltuna, tiimin tai työyhteisön toimesta. Osaamisen tunnistaminen mahdollistaa osaamisen tunnustamisen ja hyödyntämisen.



Kuvio 6. Osaamisen hyödyntäminen

Michael Polanyi loi käsitteen ”tacit knowledge”, joka voidaan suomentaa hiljaiseksi tiedoksi. Polanyin mukaan tavallisella tiedolla tarkoitetaan eksakteja asioita, kuten kirjoitettuja sanoja tai matemaattisia kaavoja. Tätä tiedon lajia kutsutaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Termillä ”tacit knowledge”, hän tarkoittaa hiljaista tietoa, joka vaikuttaa ihmisessä, vaikka sitä ei voida ilmaista tai muotoilla. Tätä vastaavasti kutsutaan formuloimattomaksi tiedoksi. (Koivunen 1997, 76-77.). Koivunen (Koivunen 1997, 77) on todennut Polanyin (1959, 12-13) mukaan, että tämä hiljainen tieto näyttäytyy ihmisen toiminnassa ja on kaiken tietämisen perusta. Jos ihmiseltä otettaisiin hiljainen tieto pois, kaikki tavallinen tieto häviäisi myös

Koivunen (1997, 80-81) kirjoittaa hiljaisen tiedon ja tavallisen tiedon olevan vuorovaikutuksessa täydentäen toisiaan. Tavallisen, eli eksplisiittisen tiedon avulla määrittelemme käsittelemiämme asioita ja teemme ne näkyväksi. Määrittelyn onnistumiseksi tarvitaan hiljaista tietoa.

Hiljainen tieto on yksilön tai yhteisön toiminnassa merkityksellistä tietoa, jota on vaikea kielellisesti kuvata tai esittää (Hakkarainen & Paavola 2008, 59). Tuo tieto on piilevää, eli vaikka se ohjaa ja säätelee ihmisen toimintaa, sitä on vaikea määritellä tyhjentävästi.

Hiljaisella tiedolla voidaan tarkoittaa myös taitoja, jotka syntyvät pitkäaikaisesta kokemuksesta. Kyseessä on oikeiden ja erehdyksellisten päätelmien antamista käsityksistä, joiden lopputuloksena ovat menestyksekkäät käytännön toimet. Nämä taidot mahdollistavat nopeat

ratkaisut ja intuitiivisesti ulospäin näyttäytyvän toiminnan. Kun on saavutettu asiantuntija taso, toiminta on lähes tiedostamatonta ammattitaitoista toimintaa. Vaikka tieto on luonteeltaan hiljaista tietoa, tämä vaikuttaa koko ajan ja näyttäytyy lähinnä toiminnassa. (Helakorpi 1999, 32.)

Hiljainen tieto

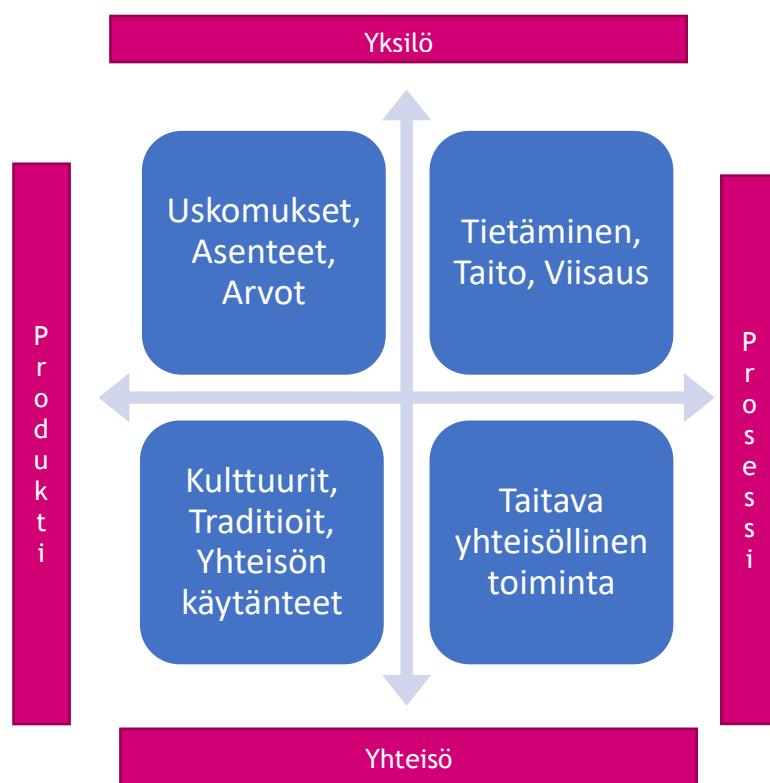
- Käytännöllistä, toiminta keskeistä, ”know-how”
 - Kertyy omakohtaisella kokemuksella
 - Harvoin ilmaistaan julkisesti
 - Usein muistuttaa intuitiota

Tavallinen tieto

- Akateeminen tieto, julkaistua tietoa, ”know-what”
 - Yleensä perustuu työ/opiskelu prosessiin.
 - Henkilö – dokumentti lähestyminen

Kuvio 7. Hiljainen tieto ja tavallinen tieto. (Machado & Davim. 2014, 23)

Machado & Davim (2014, 23) jaottelee tiedon käytännön kokemusperäisen ”know-how:n” hiljaiseksi tiedoksi ja vastaavasti akateemisen, opiskeluprosessin tuottaman tiedon, tavalliseksi tiedoksi, selkeyttäen Polanyin eksplisiittisen tiedon ja formuloimattoman tiedon alkuperä eroja. Myös Toom (2008, 36) luokittelee Rolf:a mukailleen tietoa ei-hiljaiseksi ja hiljaiseksi. Hiljaisen tiedon esimerkkeinä voidaan mainita kokemus, itsekoettu, toiminta, osallistuva toiminta. Edelleen Toomin (2008, 54) mukaan hiljainen tieto voidaan kuvata tiedon omistajan ja tiedon luonteen suhteen, jota kuvio 8 osoittaa. Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Tiedon siirtämisessä ja jakamisessa voidaan käyttää jo muutenkin käytössä olevia henkilöstön kehittämisen ja oppimisen keinoja. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi: työjärjestelyt, uudet projektit ja henkilökierto. (Kiviranta 2010, 188-192.)



Kuvio 8. Hiljainen tieto omistajan ja tiedon luonteen suhteessa. (Toom 2008, 54)

3 Tutkimusasetelma, pystytäänkö osaamista hyödyntämään?

Tutkimusasetelman pohjan muodosti oma mielenkiinto, jota täydensin aikaisempiin tutkimuksiin tutustuen. Tämä rakensi pohjan tutkimusongelmalle ja siitä johdetulle tutkimuskysymykselle. Onko ulkomailla palveluille asiantuntijoille kertynyt sellaista osaamista, jota voitaisiin hyödyntää kotimaassa ja kuka tai mikä tämä tallainen hyödyntävä taho olisi? Koulutettiin operaation tai organisaation toimesta asiantuntijoita? Toiko työtehtävät ja työympäristö jotta uutta osaamista? Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, millä tavalla operaatiossa mahdollisesti karttunut osaaminen huomioidaan kotimaan tehtäviin paluun yhteydessä ja pohtia, mitä osaamisen hyödyntäminen ylipäättänsä vaatii.

Hiukan filosofisesti miettien, pitääkö kaikkea pystyä aina hyödyntämään? Eikö toisaalta ole ihan hyvä asia, että kriisinhallinnan osaaminen ja sen hyödyntäminen ei ole vielä nykypäivän Suomessa jokapäiväisen tärkeää. On siis mahdollista, että nykyinen työtehtävä ei tue tai sen menestyksellään hoitaminen ei edellytä millään tavalla kansainvälistä kriisinhallinta kokemusta, mutta onko silti kuitenkin tarttunut mukaan jotain, jota voisi hyödyntää.

3.1 Kirjallisuuskatsaus

Taustamateriaaliksi aikaisempien tutkimusten valossa on valikoitunut Poliisiammattikorkeakoulun AMK tasoinen opinnäytetyö, EULEX Kosovo - siviilikriisinhallinnan poliisitehtävissä hankitun kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen poliisissa (Salosyrjä 2016). Salosyrjän teos vastaa sisällöltään sitä, mihin tämäkin tutkimus tähtää. Salosyrjän opinnäytetyö toimii hyvänä reflektiopohjana, vaikkakin se tarkastelee asiaa vain EULEX operaatiossa ja rajaa kohderyhmäksi pelkästään poliisi tehtävissä toimineet poliisit.

Vertailun vuoksi on taustamateriaaliksi valikoitu myös Laurean YAMK tasoinen työ Sosiaali- ja rikosseuraamusosalta. Rikosseuraamusalan siviilikriisinhallintatehtävissä saadun kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen rikosseuraamusorganisaatiossa (Melkko & Hokkanen 2015). Tämä teos on rajattu myös tiettyyn ammattiryhmään, mutta ei ole operaatio spesifinen.

Ulla Anttilan väitöskirja, Enhancing human security through crisis management: opportunities and challenges for learning (Anttila 2012) on myös osana aikaisempaa tutkimusaineistoa. Teos on laajin, mutta pitää silti sisällään elementtejä osaamisen karttumisesta ja sen hyödyntämisestä. Haastattelut kattavat niin sotilaita kuin siviilejä sotilas ja siviilikriisinhallinnan tehtävissä.

3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

Tutkimusongelma on, että kertykö ETYJ:n tarkkailijaoperaatiossa palvelulle asiantuntijoille hyödynnettävää osaamista. Vaikkakin puolistrukturoidun teemahaastelun mukaan tutkimus toteutettiin ilman mitään hypoteesia, oli eräänlainen tutkimusongelman perusolettama, että osaamista (kokemusta ja/tai koulutusta) tukevia tapahtumia on ollut. Tämä olettaja osoittautui tutkimuksen aikana oikeaksi, koska kaikki haastateltavat olivat saaneet operaatiossa olo aikanaan ETYJ:n tarjoamaa koulutusta.

Tutkimusongelma kysymyksittäin:

Kertykö Ukrainan tarkkailijaoperaatiossa uutta osaamista, jota on hyödynnetty Suomessa? Kuka tätä osaamista voi tai voisi hyödyntää? Mikä osaamisen hyödyntämisen mahdollistaa?

Rajasin opinnäytteen aiheen koskemaan ETYJ:n Ukrainan -tarkkailija operaatiota sen erityispiirteiden vuoksi. Numeerisesti ETYJ:n tarkkailija operaatioon on Suomi sijoittanut tällä hetkellä, ja tutkimusta tehdessäni eniten asiantuntijoita verrattuna muhin operaatioihin. Operaatioon sekondeeratut asiantuntijat ovat useista eri taustatyönantajista ja palvelusajat haastateltavilla vaihteli puolesta vuodesta kahteen ja puoleen vuoteen. On mielenkiintoista tutkia miten operaatiosta kertynyt mahdollinen uusi osaaminen ja kokemukset korreloivat kotimaan tehtäviin. Kyseisessä operaatiossa edellytykset uuden osaamisen kertymiselle ovat olleet suotuisat ja tämän takia myös osaamisen hyödyntämisen suhteen voidaan ajatella myös samoin.

Päätin jättää taustatyönantajien haastattelut tekemättä, koska taustatyönantajia oli paljon ja osalla haastateltavia oli työnantaja vaihtunut kotimaahan paluun jälkeen. Koen että keskityminen eri työntajien, organisaatioiden tai työpisteiden johtamiskulttuureihin tai tapoihin olisi pahimmillaan loukannut haastateltavien anonymiteettia ja näin ollen vaarantanut tutkimuksen reliabiliteettia. Osittain myös eri taustatyönantajien haastattelut olisivat voineet alkaa ohjaamaan tutkimusta pois varsinaisesta tutkimusongelmasta.

4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössäni tavoitteena on syventää tietoja aihepiiristä haastattelemalla operaatioissa työskennelleitä asiantuntijoita. Kaikki haastatellut asiantuntijat olivat sijoitettuna ainakin osan palvelus ajasta Itä-Ukrainaan eli konflikti alueelle ja työskentelivät kontaktilinjalla. Toivon löytäväni sellaisiakin käytänteitä, jotka motivoivat ulkomailta palaavia asiantuntijoita jatkamaan osaamistaan työyhteisössään, ja jotka lisäävät osaamispääomaa. Kyse on myös organisaation tarpeista ja esimiestyön kulttuurista. Haastattelemalla Kriisinhallintakeskuksen edustajaa tarkoitukseni oli selvittää työnantajaorganisaation näkökulmia osaamisen kehittämiseen sekä yhteistoiminnan tasoa organisaatioiden välillä, niin sanotun Comprehensive Approach:n hengessä. Opinnäytetyöstä voi olla hyötyä Puolustusvoimien Kansainvälisen keskuksen, Kriisinhallintakeskuksen, yksittäisen työnantajan kannalta tai jopa yksittäisen asiantuntijan kohdalla, koska se syventää jo olemassa olevaa tietoa ja haastattelut saattavat lisätä haasteltavan tietoisuutta omasta osaamisestaan.

Kuten jo kuvasin aikaisemmin hiljaisen tiedon luonnetta, joka on henkilökohtaista sekä kokemusperäistä, päädyin tutkimaan asiaa laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmällä puolistrukturoidun haastattelun keinoin. Lisäksi pyrin peilaamaan tuloksia aikaisempien tutkimusten havaintoihin. Tutkimusprosessin kautta tavoitteena oli saada aiheesta myös mahdollisesti uutta tietoa, myös osaamisen hyödyntämisen mahdollistajien muodossa. Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruu menetelmäksi joustavuutensa ja vuorovaikutteisuuksiensa vuoksi. Haastattelutilanne mahdollistaa perustelujen pyytämisen mielipiteiden lisäksi, sekä mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä, mikä taas mahdollistaa aiheen syvällisemmän käsittelyn ja varsinaisen tarkoituksen tarkentamisen. Oletin opinnäytetyön laajentavan jo tehtyjä tutkimuksia sekä suuntaavan mahdollista jatko tutkimusta ottaen huomioon, että haastattelut voivat tuottaa monitahoisia ja yllättäviäkin vastauksia. Haastattelun etuna on, että vastajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 200-201.) Määrällisen tutkimuksen tekeminen tutkimusongelman tosiasiallisen laajuuden määrittämisessä voisi tulla kyseeseen tulevaisuudessa. Itse halusin tutkia nimenomaisesti hiljaisen tiedon kertymistä, sekä etsiä osaamisen hyödyntämisen mahdollistajia. Tähän ei taas kvantitatiivinen tutkimus ole välttämättä paras.

Käytännön tutkimustyön kannalta haastattelututkimuksen valmisteluvaihe on tärkeä, hyvä haastattelu ei synny sattumalta. Haastateltavien valintaan on kiinnitettävä erityistä

huomiota, jotta haastatteluista saadaan mahdollisimman paljon hyödynnettävää materiaalia. Haastattelijan pyrkimyksenä on saada selville, miten haastateltavalla merkitykset rakentuvat, mutta haastattelussa luodaan myös uusia ja yhteisiä merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 49). Näin ollen, myös haastattelutilanne itsessään voi vaikuttaa haasteltavan tietoisuuteen ja näin ollen vaikuttaa vastaukseen sekä tutkittavaan aiheeseen.

Myös haastattelukysymykseen ja käyttämäni haastattelukysymys patteristoon oli kiinnitettävä huomiota, että tutkimus pystyy edes teoriassa tuottamaan vastauksia haluttuun tutkimusongelmaan, haastattelu kysymykset liitteenä 1. Haastattelu ei automaattisesti tuota tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa. (Silvennoinen 2016, 83). Haastattelututkimuksen validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat, eli voidaanko niiden avulla saada tietoa tutkimusongelmaan. (Heikkilä 1999, 178). Koen että oma positio tässä kohdassa toimi eduksi, tutkijana ymmärsin toimintaympäristön lähtökohdat ja ymmärsin tutkimusongelman haasteet, näin ollen haastattelulla ja esittämilläni kysymyksillä oli mahdollisuus tuottaa tietoa tutkimusongelmaan. Olin valmistanut kysymispatteriston lisäksi myös ohjaavan ”sanaston”, jolla pyrin herättämään kysymysten lisäksi asiantuntijan omaa tietoisuutta oman osaamisen tilasta. Vastaavaa menetelmää käytetään muun muassa fasilitoijan toimesta riskienhallinnan alalla, potentiaalisten ongelmien analyysi työkalussa. (Vuori 1998)

Tähän tutkimukseen olen haastatellut viittä OSCE SMMU -operaatiosta palannutta Suomalaista asiantuntijaa. Kaikki asiantuntijat olivat käyneet Kriisinhallintakeskuksen järjestämän purku- ja palautetilaisuuden ennen haastatteluja. Tämän lisäksi haastattelin kahta ulkomaalaista asiantuntijaa. Haastattelun etuna on, että haastateltavat on mahdollista tavoittaa myöhemmin, mikäli on tarpeen esittää lisäkysymyksiä tai tehdä seurantatutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2008, 201.) Olin varautunut ottamaan haastateltaviin uudelleen yhteyttä, mikäli haastattelijan purkuvaiheessa olisi tullut esille tarkennettavia asioita. Kaikki haastateltavat olivat valmiita vastaamaan mahdollisiin lisäkysymyksiin. Tein tutkimuksen aikana yhden kerran tarkentavan haastattelun, varsinaisen päähaastattelun lisäksi. Haastattelin myös Kriisinhallintakeskuksen tutkimus ja kehittämiskoordinaattori Ville Savorannan. En tarvinnut tutkimuslupaa opinnäytetyön tekemiseksi, koska en käyttänyt sellaisia menetelmiä taikka lähdeaineistoja, jotka edellyttäisivät luvan hakemista.

Haastattelututkimus on joustava tutkimusmenetelmä, mikä antoi mahdollisuuden opinnäytetyöskentelyn muokkaamiseen työskentelyprosessin aikana. Myös itse haastattelutilanteessa oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, vaihtaa kysymysten järjestystä ja pyytää tarvittaessa perusteluja vastaukseen. Hirsjärvi ym. kirjoittavat, että koska haastattelu on hyvin joustava menetelmä, se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Yksi laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista on fenomenografia, joka tutkii ihmisten käsityksiä asioista. Ihmisten käsitykset samastakin asiasta voivat olla hyvin erilaisia riippuen mm. koulutustaustasta, iästä, kokemuksista ja sukupuolesta. (Metsämuuronen 2001, 22.) Käyttämäni haastattelu eroaa tavanomaisesta haastattelusta siinä, että haastattelija pyrkii herättämään haastateltavassa uudenlaista tietoisuutta tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 168.) Haastattelujen yhteydessä havaitsin, etteivät kaikki haastateltavat olleet reflektoineet omaa ammatillista kehittymistään tai ulkomaantehtävien aikana opittuja tietoja taikka taitoja, vaikka kaikki tiesivät tutkimusongelman ja tutkimuksen pää kysymyksen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, ei-sattumanvaraisuutta ja toistettavuutta. Tutkijalle on tärkeä taito osata tulkita tulokset oikein ja välttää sattumanvaraisia tuloksia. (Heikkilä 1999, 29). Tästä syystä kaikille haastateltaville käytettiin samaa haastattelurunkoa.

Tutkijan vahva rooli laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa haastaa tieteelle ominaisen tutkimuksen objektiivisuuteen. Tapa tavoitella tieteellistä tietoa pyrkii tutkimuksen edessä eliminoimaan tutkimuksesta ei-objektiiviset tekijät. Väitteet perustellaan julkisesti, tieteellinen keskustelu käydään julkisesti sekä altistetaan oma tekeminen kritiikille (Niiniluoto 1997, 80–83). Toisaalta, koska laadullisessa tutkimuksessa tulokset perustuvat yleensä tutkijan omaan päättelyyn, on hyvä muistaa, että laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella on jo lähtökohdaisesti erilaiset tavoitteet.

Päätin panostaa haastattelujen analyysiin ja niiden vertailuun keskenään ottaen huomioon opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Halusin löytää mahdollistajia osaamisen hyödyntämiseen ja jos tällainen löytyi, halusin syventää ymmärrystä siihen, miksi ja miten osaamisen hyödyntäminen mahdollistui. Juuri tämän takia tein myös kaksi ulkomaan haastattelua, koska tiesin entuudestaan, että heidän tilanteet voivat muodostaa eräänlaisen ”benchmark” esimerkin ja antavat mahdollisesti lisäarvoa kysymykseen, miten.

Opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä eli induktiivista analyysiä. Aineistolähtöinen analyysi antaa aineiston itsensä kertoa mitä se pitää sisällään ja muodostaa sen pohjalta teorian. (Metsämuuronen 2005, 213-214.) Induktiivinen analyysi kuuluu laadullisen sisältöanalyysin keinoihin. Täysin puhdas induktiivinen analyysi on mahdoton, koska havaintoja ei pysty kuvaamaan ilman ennakkokäsityksiä (Koppa 2018).

Ennen analyysiä haastatteluaineisto litteroitiin ja sen jälkeen haastatteluaineistoa käsiteltiin laadullisen analyysin yleisprosessin mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Tavoitteena aineiston käsittelyssä oli löytää aiheen ja tutkimusongelman kannalta keskeisin, kiinnostavin ja merkityksellisin osa. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin. Tämä edellytti päätöstä siitä, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja merkityksellistä, muut asiat oli rajattava käsittelyn ulkopuolelle. Tämän kiinnostavan aineiston löytämiseksi ja kartoittamiseksi päädyin lopulta luokittelemaan, teemoittelemaan ja tyypittelemään tuloksia. Näin pystyin tarkastelemaan

tuloksia monelta kantilta ja jäsentelemään tuloksia ilmiöiden ymmärtämiseksi. Luokittelu on yksinkertaisin aineiston jäsentämismuoto, jossa määritetään aineistosta nousevia luokkia tai lasketaan niiden esiintymistä. Aineisto voidaan luokitella jonkun asian mukaan.

Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelu muistuttaa luokittelua, mutta siinä korostuu lukumäärien sijasta teeman sisältö. Alustavan luokittelun jälkeen aineistosta etsitään varsinaisia teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tein teemoittelun tueksi teemakortiston, johon aineisto pilkottiin eri aihealueittain. Ideana oli etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Nämä näkemykset vietiin kortistoon sitä kuvaavan teeman alle. Teemoittelun pohjalta muodostettiin yhteenveto kustakin teema-alueesta, minkä jälkeen yhteenvetojen avulla oli mahdollista muodostaa synteesejä johtopäätöksiä varten. Johtopäätösosiossa tuloksia verrattiin viitekehyksenä olevaan teoriaan. Tutkimuksen reliabeliutta ja validiutta arvioitiin johtopäätösten jälkeen. Aineiston käsittelyssä oli tärkeää noudattaa tutkimuseettisiä periaatteita koko prosessin ajan. Haastattelujen tuloksia visualisoitiin soveltuvilla tavoilla.

Teemoittelun jälkeen aineistoa voidaan myös tyypitellä. Eri teemojen sisältä etsitään asioille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä tyyppiesimerkki, joka on eräänlainen yleistys. Tyypittelyssä tavallaan tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia asioita yleistyksiksi. Myös tyyppien kuvaamisessa käytettiin apuna sitaatteja. Näiden menetelmien lisäksi käytin soveltuvin osin retorista analyysiä. Realistista analyysiotetta kuin kielellisiäkin tarkastelutapoja voidaan yhdistellä keskenään. Retorisessa analyysissä näkökulmana on argumentit eli perustelut ja kielenkäytön tapa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkimusongelman kannalta oli keskeisen tärkeää saada selkeä tieto, mitä vastaus todellisuudessa tarkoitti.

5 Haastattelut

Haastattelu ei automaattisesti tuota tutkimustarkoituksiin soveltuvaa aineistoa (Silvennoinen 2016, 83). Haastattelun toteutusta tähän tutkimusasetelmaan sopivaksi oli pohdittava ennakkoon. Hyvä haastattelu ei synny vahingossa. Haastattelu on tavoitteellista toimintaa, tutkimusaineiston hankkimiseen tähtäävää. Tällöin määrittyy tilanne ennalta suunnitelluksi, päämäärähakuisesti tiedon hankinnaksi. Teemahaastattelu, ei ole mekaaninen kohtaaminen vaan vuorovaikutustilanne, johon tutkimusprosessissa mukana olevat henkilöt tuovat aiemmat kokemuksensa, ja joihin suhteutettuna haastattelu tulkitaan. Haastattelun perustuessa kielenkäyttöön, on haastattelijan pyrkimyksenä saada selville, kuinka haastatellun asiantuntijan asioille antamat merkitykset rakentuvat. Tämän lisäksi on syytä huomioida, että haastatteluvas-
taus heijastaa aina tutkijan läsnäoloa sekä tapaa kysyä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41-42, 48–49)

Tavoitteena oli toteuttaa haastattelut siten, että haastatteluja pääsisi järjestämään ja analysoimaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Hirsjärven ym. mukaan analyysiin on

ryhdyttävä heti, kun aineisto on kerätty. Tällöin aineisto vielä inspiroi tutkijaa, ja aineistoa voidaan täydentää ja selventää helposti tarvittaessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.)

Haastattelujen sisällön suunnitteluvaiheessa muokkasin haastattelurungon kysymysjärjestystä sekä haastattelurungon sisältöä. Hirsjärvi ym. kirjoittavat puolistrukturoidusta haastattelusta, että useat kirjoittajat puhuvat lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väli- muodosta, puolistrukturoidusta tai puolistandardoidusta haastattelusta. Mitään yhtä määritelmää tästäkään haastattelumuodosta ei ole. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunkoihin ei sisältynyt valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin, joskus vastaus saattoi kattaa useammankin kysymyksen yhdellä kertaa.

Haastattelurungon ja kysymysten sisällön on vastattava tutkimusongelman asettelua ja sen laadinnassa on vältettävä erityisesti johdattelevia kysymyksenasetteluja. Haastattelurunkoja suunnitellessani päädyin teemahaastatteluun. Hirsjärven ym. mukaan teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet, on kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Rakensin haastattelurunkojen kysymykset yksityiskohtaisemmin mutta kuitenkin niin, että tietyt teemat toistuvat haastattelurungoissa. Pyrkimyksenä oli fokusoida haastateltavien tietoisuutta nimenomaan tutkimuksen kohteena olevaan asiaan. Oli tärkeää olla tietoinen siitä, että teemahaastattelu ei ole mekaaninen kohtaaminen vaan vuorovaikutustilanne, johon tutkimusprosessissa mukana olevat henkilöt tuovat aiemmat kokemuksensa. Haastattelurunko toimi myös haastattelijan, eli minun muistilistana, varmentamaan sitä, että tutkimushaastattelulla saadaan nostettua esiin tutkimusongelman kannalta tärkeäksi koetut kysymykset. Haastattelurunko loi myös pohjan ennakkokäsityksen luomisesta analyysin tueksi.

Opinnäytetyön haasteena pidin sitä, millä tavalla haastateltavat ylipäänsä reflektoivat omaa työssä oppimistaan ja osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. Vaarana oli, että haastatteluaineisto jäisi pinnalliseksi, elleivät haastateltavat osaa hahmottaa omaa osaamistaan. Toisaalta haastattelun yhteydessä oli mahdollista esittää lisäkysymyksiä, syventää vastauksia ja herättää itsetietoisuutta. Ihmiset eivät välttämättä pohdi esimerkiksi omaa ammatilliseen kehittymiseensä liittyviä asioita ikään kuin automaattisesti tai systemaattisesti. Halusin kuitenkin välttää haastateltavien ajatusten ohjailua, siksi haastateltavat kuulivat varsinaiset haastattelukysymykset vasta haastattelutilanteessa. Ennakkoon taustoitin heille ainoastaan tutkimuksen laajemman viitekehyksen ja tutkimusongelman. Osaamispuun täyttäminen tai jokin muu vastaavan menetelmän käyttäminen olisi mahdollisesti edesauttanut asiantuntijoiden

orientoitumista haastatteluun, mutta toisaalta, kuinka paljon vaivaa haastateltavat ovat valmiita näkemään yhden haastattelun vuoksi.

Haastattelijana pyrin saamaan haastateltavan kertomaan kokemuksistaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelijan tehtävänä on saattaa haastateltava eräänlaiseen metatietoisuuden tilaan, siis tietoisuuteen tietoisuudesta. Fenomenografiassa ”tutkija on oppija, joka etsii tutkimansa ilmiön merkitystä ja struktuuria (miten ihmiset kokevat tutkittavan ilmiön)”, kuten Martona ja Booth (1997) toteavat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 168-169.) Haastatteluissa oli tavoitteena luoda luottamuksellinen ilmapiiri, joka mahdollistaa avoimen keskustelun haastatteluteemoista. Haastattelurungot laadittiin niin, että haastattelussa lähdetään liikkeelle taustoittavista teemoista edeten loogisesti kohti tutkimusongelman ydinkohtia. Tällä tavalla oli mahdollista hahmottaa kunkin haastateltavan ”tarina” aina siviilikriisinhallinnan koulutukseen hakeutumisesta ulkomaantehtävistä paluuseen saakka. Haastatteluvastauksen tulkinnan kannalta oli mielestäni tärkeää, että itse tutkimusongelmaa koskevien kysymysten vastaukset voitaisiin sijoittaa laajempaan viitekehykseen, kunkin vastaajan omaan tarinaan ja vertailla sitä teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksellisesti tutkittavaa tietoa saatiin siis myös siitä, miten eri tavoin haastateltavat itse kokivat tutkimusongelman. Käytännössä haastattelutilanteet muovautuivat keskustelunomaisiksi hetkiksi haastateltavalle sopivassa paikassa. Kaikille haastateltaville esitetyt teemat oli suunniteltu ennalta, mutta niitä käsiteltiin haastateltavan puheen kulkua myötäilevässä järjestyksessä. Kaikkien haastateltavien kanssa ei käsitelty kaikkia aiheita samassa laajuudessa, vastaamisen ja asioiden painottamisen vapaudella halusin antaa tilaa haastateltavien omalle kerronnalle, pyrkimyksenä saamaan pienellä vastaajamäärällä mahdollisimman syvälle aiheeseen pureutuvaa tietoa.

Ulkomaan haastattelut

Puhelin haastattelussa on vaikea tietää, miten haastateltava on kysymyksen ymmärtänyt (Hirsjärvi & Hurme 2015, 64). Yleisesti haastatteluihin liittyy ongelmia etenkin tietojen, käsitysten ja merkitysten tulkitsemisessa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11.) Haastattelut toteutettiin englanniksi, joka ei ollut kenenkään äidinkieli, tällöin vastausten tulkitsemisessa on vielä suurempia haasteita. Näiden seikkojen, sekä tutkimuksen rajauksen seurauksena päätin jättää kyseiset haastattelut varsinaisen tutkimustulosten analysoinnin sekä johtopäätösten ulkopuolelle. Itse haastatteluissa päädyin käyttämään WhatsApp sovellusta. Tarjosin haastatteluun muitakin vaihtoehtoja, mutta WhatsApp koettiin kuitenkin haastateltavien taholta kaikkein miellyttävimmäksi. WhatsApp mahdollisti haastattelun tekemisen siten, että haastattelun keskoa ei tarvinnut rajata taloudellisista syistä. Tämä mahdollisti vapaamman keskustelun ja poisti haastattelusta kiireen tuntua, joka on tärkeää. WhatsApp mahdollisti myös videopuhelun, joka toi haastatteluun enemmän konkretiaa ja henkilökohtaisempaa keskustelua. WhatsApp salaa myös viesti liikenteen kohtalaisen hyvin, joten siltä osin koin, että se oli parempi vaihtoehto yksilöllisyyden ja anonymiteetin takaamisessa, kuin perinteinen puhelinkeskustelu.

Käytettävissä olevista vaihtoehdoista ja kokonaisuutta arvioitaessa WhatsApp mahdollisti riittävällä tarkkuudella myös Hirsjärven esiin nostamia keskeisiä asioita siitä, miten teemahaastatteluja tulee toteuttaa hyvän tutkimustavan mukaisesti.

Lähestyin henkilöitä ensin viestillä, jossa selvensin mitä olen tutkimassa ja kartoitin heidän käytettävyyttään tutkimukseen. Seuraavaksi selvensin menetelmiä ja miten asiaa tutkin. Selvensin myös, että kyseessä on anonyymi tutkimus ja kaikki materiaali käsitellään luottamuksellisesti ja tuhotaan heti kun sen säilyttäminen ei tutkimuksen kannalta ole tärkeää. Käytin samaa haastattelurunkoa, jonka käänsin englanniksi. Avasin heille myös kysymyspatterit ennen kuin varsinainen haastattelu alkoi. Tein tämän siksi, että heillä on paremmat mahdollisuudet orientoitua tutkimusongelman maailmaan ja koska minä eikä he olleet natiiveja englannin puhujia, halusin antaa mahdollisuuden tarkastella kysymyksiä etukäteen, jotta väärinymmärtämisen mahdollisuus pienenee. Havaitsin tämän selkeyttävän muuten kohtalaisen haasteellista haastattelua. Yhteydet ja kielelliset haasteet ovat aina läsnä ja etenkin kun laadullisessa tutkimuksessa halusin varmistaa mitä sanojen lisäksi todella halutaan viestittää. Tässä muutoin haasteellinen oma positio osoittautui hyödylliseksi, tutkijana minulla oli kohtalainen käsitys niistä asioista mitä operaatio alueelta kerrottiin, koska olen itse ollut osana samaa operaatiota. Näin ollen minun oli helpompi päästä käsitykseen siitä mitä haastateltava haluaa todella ilmaista ja näin ollen myös tarkentavien kysymysten tekeminen oli helpompaa.

Käänsin haastatteluista tärkeät vastaukset suomeksi. Koska poliittinen päätöksenteko on ohjannut organisaatioita ja kriisinhallinnan toteutustapoja erilaisiksi kuin Suomessa, ei vastauksia voi suoraan verrata Suomen oloihin, eikä niiden pohjalta löydettyjä mahdollistajia voi suoraan soveltaa Suomeen sellaisenaan. On toki myös huomioitava, että poliittiset päätökset ja linjaukset voi muuttua. Itse lähestyin asiaa puhtaasti tutkimusongelman kannalta.

Ensimmäinen haastateltava työskenteli jo valmiiksi yksikössä, josta lähetetään henkilöitä tai osastoja ulkomaan operaatioihin. Näin ollen yksikössä vallitsee jo ymmärrystä ja tietämystä siitä mitä kansainvälinen kriisinhallinta on. Kyseessä on siis poliisin yksikkö ja kaikki tehtävät valikoidaan poliiseille soveliaaksi. Koska kyseinen henkilö työskentelee koulutus osastolla ja koulutus tehtävissä on varsin luontaista, että operaatioista saatu tieto tulee hyödynnettäväksi. Oman osaamisen tiedostamisessa on käytössä paluun jälkeen järjestelmä, jossa pyritään kartoittamaan osaamisen karttuminen ja kasvattaa henkilön omaa tietoisuutta osaamisesta. Toisinaan yksiköillä on ollut välineitä, varusteita tai menetelmiä testattavana. Näin on pyritty saamaan kokemusta ja tietoa esimerkiksi välineiden soveltuvuudesta tai laadusta, eri eräänlaista testikäyttöä. Tässäkin haastattelussa esiin nousi keskeiset kysymykset nykytilan kartoittamisesta ja kehityksen mittaamisen tärkeydestä.

Vaikkakin kyseisessä järjestelmässä on varmasti heikkoutensa, mutta puhtaasti tutkimusongelman kannalta järjestelmä on omiaan hankkimaan, keräämään, analysoimaan ja sitä kautta

hyödyntämään tehokkaasti hankittua osaamista. Tämän mahdollistaa se, että taustatyönantaja on jo alusta asti mukana linjaamassa, minne väkeä lähetetään eli mistä osaamista haetaan. Toinen mahdollistaja on se, että osaaminen on keskitetty yhteen paikkaan, tällöin osaamisen johtamisen voidaan ajatella olevan, jos ei laadukkaampaa niin tasalaatuisempaa. Voisi kuvitella, että osaamisen hyödyntämisen kannalta osaamisen johtamisen menetelmät ovat myös kehittyneet, eikä osaaminen ”häviä” yksittäisen esimiehen varaan. EU omaa jo itsessään vastaavanlaisen mekanismin niin sotilaalliseen EU:n taisteluosaston (European Union External Action Service 2017). Sekä siviilikriisinhallinnan osalta Euroopan Santarmi joukot (European Gendarmerie Forces- EUROGENFOR). Molemmat mekanismit hyödyntävät jäsenmaiden omia valmiita suorituskykyjä.

Toinen haastateltava päätyi työskentelemään ETYJ:llä tehtävissä mitä hän ei aikaisemmin ollut tehnyt. ETYJ tarjosi tehtävään valituille koulutuksen ja tämän jälkeen mahdollisuuden operatiiviseen toimintaan kyseisissä tehtävissä. Samaan aikaan oli kyseisen henkilön taustatyössä käynnistynyt samanmoinen toiminta. Kun kotiinpaluu tuli ajankohtaiseksi, selvitti tämä henkilö, miten hakeutua kotimaassa ETYJ:n tehtäviä vastaaviin tehtäviin. Hän osallistui valintakokeisiin ja valikoitui koulutukseen, päätyen nopeasti itse kouluttajaksi. Uudessa tehtävässä pyrittiin nopeasti hyödyntämään tunnistettu ja tunnustettu osaaminen.

Rajasin ulkomaalaisten haastattelut kuitenkin varsinaisen tutkimuksen ulkopuolelle, vaikkakin haastattelussa käytin samaa haastattelu runkoa. Pohdin tätä päätöstä pitkään, mutta tulin siihen tulokseen, että koska eri maiden toteutustavat saattavat erota toisistaan on varsinaisten tulosten vertailu hankalaa ilma laajempaa perehtyneisyyttä vallitsevan maan kriisinhallinnan poliittisiin linjauksiin ja toteutuksen perusteisiin. Toisaalta halusin pitää haastattelujen tulokset ja pohtia niitä sekä katsella niitä eräänlaisina benchmark esimerkkeinä. Näiden osalta halusin tuoda esiin osaamisen hyödyntämisen mahdollistajia. Ulkomaan haastattelut osittain tukevat dualistisen urakehityksen hypoteesia, sekä toisaalta myös asiantuntijan oman osaamisen tunnistamisen tärkeyttä. Vaikkakaan en suoranaisesti halua näitä tuloksia sotkea varsinaisen tutkimuksen tuloksiin, koen silti, että omalta osaltaan ne tuottivat lisäarvoa varsinaisen tutkimuksen havaintojen ja hypoteesien tueksi.

6 Tutkimustulokset

Kaikilla haastateltavilla oli ennakkokäsitys mihin olivat hakemassa, vaikkakin kaikki kertoivat yllättyneensä Ukrainan kriisin tosiasiallisesta tilasta, luonteesta, vaarallisuudesta ja vakavuudesta.

Ennen operaatiota:

” Tiesin Ukrainasta jo jonkin verran etukäteen, uutisten ja haku kuulutuksen perusteella ajattelin, että tuo on mulle kiinnostava ja hyvä paikka”

H3

”Olin ollut Ukrainassa aikaisemmin töissä ja puhun venäjää, siksi ajattelin että tonne.”

H4

”Ammatistani johtuen ajattelin että tuossa olisi hyvä paikka”

H2

”Olen ollut aikaisemmin sotilastarkkailijana, joten ajattelin että tämä voisi olla sopiva homma”

H1

Viestintä kotimaahan:

Haastateltavien yhteydenpito operaatio aikana taustatyönantajaan vaihteli. Osa käytti sähköpostia ja osa kävi palvelusvapailla piipahtamassa työpaikallaan. Nämä käynnit eivät olleet suoranaisesti yhteydenpitoa työnantajan kanssa vaan enemmänkin sosiaalisia tapaamisia työtovereiden kanssa.

”Mää kävin laitoksella salilla, siinä samal sit tuli aina vähä jotain juttua”

H1

”Pidin yhteyttä työnantajaan vain sähköpostilla”

H2

Näyttää siltä, että operaation aikana yhteydenpito on monesti asiantuntija lähtöistä ja pohjautuu omaan intressiin, joka monesti pohjautuu kaveruuteen.

Tehtävät ja toimintaympäristö:

Tehtävien luonne toi tilanteita, jotka ei ollut tiedossa tehtävään lähdetessä. Näiden tehtävien koettiin kehittävän osaamista. Kyseessä oli tiedot ja taidot, joita tehtävät edellyttivät. Näitä taitoja ei kukaan tunnustanut tarvitsevänsä edellisessä työssään, ainakaan näin kattavassa ja tarkassa kontekstissa.

”Odotukset tulitaukotarkkailusta oli ihan eri, mitä se käytännössä oli - Eihän sielä mitään tulitaukoa ollut.”

H3

”Tilanne etenkin silloin aluksi oli aika hektinen”

H5

Osaaminen ja sen karttuminen:

Tutkimuksen edetessä alkoi hahmottua osaamisen tunnistamisen monimuotoisuus. Olen vastausten perusteella eritellyt, luokitellut osaamisen karttumisen, yleiseen osaamiseen, toimintaympäristöön, tehtävän ja saadun koulutuksen mukaan. Jaottelu vastauksineen todentaa osaamisen tunnistamisen eri vaikuttimia ja haasteita. Kaikki haastateltavat kokivat itse oppineensa kriisinhallinnan tehtävissä jotain uutta. Kielellisen, kulttuurillisen tai toimintaympäristön kautta kertyneen osaamisen karttumisen mainitsivat kaikki haastateltavat.

”Kyllä sielä kielitaito kehittyi, niin englanti kun venäjä. Sitä puhuu ihan eri tavalla kun saa harjoitusta koko ajan. Mullakin oli pari ameriikkalaista kolleegaa, ni siinä kehitty englanti hyvin.”

H4

”Venäjä alkoi luistaa, kun sitä sai päivittäin harjoitella”

H4

”Arvioisin kieltä osaamattomana ja ilma opiskelua sanavaraston olevan jotain 35-50 sanan luokkaa.”

H2

”Kun jätetään numerot ja kiro sanat pois, arvioisin 10-20 luokkaa, kunhan ne vaan vielä muistaisi”

H5

Pyysin erikseen vielä määrittämään numeraalisen arvion siten, että numerot ja kiro sanat on laskettu mukaan, tällöin päästiin arvioon 30-50 välillä. Taustalla haastateltavalla oli lyhyt venäjän kielen kurssi, joten lähtötaso oli korkeampi. Vastaus kuvastaa omien kriteerien ja asenteiden merkitystä omaa osaamista arvioitaessa. On siis huomioitavaa, että osaaminen karttuu vuorovaikutuksessa kohdemaahan, sen kulttuuriin ja kieleen sekä vuorovaikutuksessa muiden kansainvälisten kanssa. Kielellisen kehityksen englannin osalta tunnisti kaikki ja kokevat nykyään englannin kielen luontaisena viestintäkielenä. Vastaavasti venäjän kielen osalta vain yksi osasi venäjää aikaisemmin ja hän tunnisti osaamisen karttumisen itse. Kolme muuta haastateltavaa arvioi osaamistaan vasta erikseen kysyttäessä.

"No mä osasin venäjää jo entuudestaan. Kyllä se siellä vahventui ja tuli luontevammaksi."

H4T

"No en mä nyt sitä osaa, en osannu yhtään ennen, nyt osaan tilata kanaa. "En mä sitä mitenkään opiskellu, välillä tulkeilta kysyin ja sit vaan aloin yrittämään"

H1

"Arvioisin sanavaraston kertyneen johonkin 35-50 sanan luokaan. En sitä missään opiskellut, vaan välillä tulkeilta kyselin ja siinä se vaan niin kuin tarttui"

H2

"Kävin pienen kurssin ennen operaatioon lähtöä, operaatiossa arvioisin oppineen muutamia kymmeniä sanoja"

H5

Vaikka vastauksen sävy on vähättelevä, niin on kuitenkin huomioitava, että osaamista on lähitotasoon verrattuna kertynyt myös vieraan kielen osalta, ilman opetusta tässä tapauksessa. Vieraan kielen taito kehittyi 35-50 sanalla, ilman opiskelua, pelkästään osittaisella altistumisella vieraille kielelle. Työ kieli englanti ja paikallisten kanssa kommunikointiin oli käytössä tulkit. Tämän osaamisen esiin saaminen edellytti "herättely" sanojen lisäksi aivan suoran tarkentavan kysymyksen.

Operaatiossa olon koettiin kehittävän myös kulttuurillisia valmiuksia kohdemaan sekä kansainvälisen yhteisön osana toimimisen seurauksena.

"Olihan se uutta ja uuden opettelua, kun johdettavana partiossa oli hyvin sekalainen porukka, siis kansainvälisiä eri maista ja eri taustoilta. Niinku sotilaita, poliiseja ja siviilejä"

H2

"Kyllä tuollaisessa monikansallisessa ympäristössä suunnittelu ja johtaminen on haasteellista"

H5

"Noh, niinku vaikka se oli tuttua, ni kyllä sitä slaavi kulttuuria siellä oppi aina vaan enemmän"

H4

Operaatiossa tunnistettiin myös toimintaympäristöstä tai tehtävistä johtuvaa osaamisen karttumista.

”Noh, kyllä se ampumisen määrä yllätti, en ole koskaan aikaisemmin ollut tuollaisessa.”

H2

Tässä mielessä asiantuntijat tunnistivat itse osaamisen karttumisen. Osa haastateltavista ottivat yhteyttä minuun jälkikäteen ja halusivat täydentää osaamisen hyödynnettävyyteen liittyviä kommentteja. Tämä kertoi osaltaan myös tutkimusmenetelmän luonteesta ja siitä, miten teema haastattelu saattaa kasvattaa haastateltavan omaa itsetietoisuuttaan tutkittavan asian ympärillä. Haastatteluissa nousi esiin myös työtehtävistä sekä toimintaympäristöstä johtuvia osaamisen kehittymisen tunnistamisia.

”No kyllä ne kraateri analyysit oli uutta, ei niitä aikaisemmin ole eteen tullut”

H2

”Näiden raskaiden aseiden tunnistaminen, aluksi tiesin niitä vain pääpiirteittäin, myöhemmin kun niitä oppi, pystyi jo alkaa yksilöimään niitä, kun niitä näki”

H3

”Oli se välil aika hurjaa se pauke, välillä mielti, et mitenhä täs käy, tuli meinaan niin lähelle”

H1

”Kyllä niitä tulitaukotapahtumia tai rikkomuksia oli sen verran, että pystyi alkaa niitä jo erittelemään ja tunnistamaan, että mitä missä ja minne”

H2

Kaikki haastateltavat saivat myös ETYJ:n toimesta koulutusta tehtäväalueella tehtäviin tai ETYJ:n teemoihin liittyen. Koulutuksista esiin nousi ajokoulutus, kraaterianalyysi koulutus, miina ja uxo koulutus, tulkin kanssa työskentely, gender mainstreaming koulutus.

”Ainii...olihan siellä sekin yks koulutus, no mut sehän oli ihan turhaa”

H1

Jätän tässä yhteydessä tarkemmat koulutusta kuvaavat tiedot mainitsematta. Tämä osaaminen tuli aktiiviseen muistiin vasta tarkentavilla kysymyksillä. Ilmeisesti koulutus ei vastannut

tarkoitustaan, sen jalkauttaminen käytäntöön ei ilmeisesti täysin onnistunut, joten se unohdettiin.

”No se jenkin pitämä kraateri koulutus oli hyvä”

H1 ja H2

”Ei siinä ajokoulutuksessa mitään ihmeellistä ollu, se talviajokoulutus oli kyllä ihan hyvä ja tarpeen. Ei ehkä suomalaisille, mutta muille. Hyödyllisintä oli ehkä, että sai B6 autoilla kilometrejä”

H3

Haastateltava tarkoittaa B6 autoilla, panssaroituja maastoautoja, joiden luokitus on B6. Käytännössä kyseessä on maastoauto, joka painaa n.5-6tonnia ja vaatii vähintään C1 luokan ajo-oikeuden. Vastaus selventää myös koulutuksen ja osaamisen subjektiivista luonnetta. Toiselle uusi tarpeellinen asia on toiselle jo tuttua ja jokapäiväistä.

Osaamisen hyödynnettävyys:

Itse tunnistetun osaamisen osalta edellytykset osaamisen hyödyntämiseen ovat olemassa. Esiin nostettu osaaminen voidaan tunnustaa ja optimaalisessa tilanteessa nykyisistä tehtävistä löytyy keino niiden hyödyntämiseen.

”No ei tässä työssä ole juurikaan hyötyä, että tietää mistä Gvozdikan sarjanumero löytyy”

H1

Haastateltava viittaa tässä 2S1 ”Gvozdika” telahaupitsin tunnistetietoihin ja mistä kohtaa kyseistä asejärjestelmää nämä tiedot löytyvät. Hänen kotimaan nykyinen työtehtävä ei pysty hyödyntämään tätä tietoa päivittäisessä toiminnassa.

”No, kyllä sillä ajo ja talviajo koulutuksesta oli hyötyä. Myös siitä vähän taktisemmasta ajosta ja auton sijoittelusta.

H3

Asiantuntija on itse tunnistanut osaamisen kehittymisen ja löytänyt sille hyödynnettävyyden taustatyöstä. Tämä osaamisen hyödyntäminen ei edellytä luonteeltaan esimies tasolta min-käänlaista toimintaa. Taustatyönantajien kyvyt osaamisen hyödyntämiseen vaihteli. Osittain haastattelujen vastausten perusteella työnantajalla tai esimiehillä ei monesti ollut riittävästi tietoa siviilikriisinhallinnasta. Joissain tapauksissa ilmeni myös kiinnostuksen puutetta. On myös noussut esiin, että kansainväliset tehtävät saattavat vaikuttaa negatiivisesti kotimaan

uraan. Tätä ei suoranaisesti yksilöity Ukrainan operaatioon vaan yleisesti ulkomaantehtäviin, oli ne sitten siviili tai sotilaallista kriisinhallintaa.

”Ei ne oikein edes tienny että missä olin, tiesivät vaan että poissa. Yleisin kysymys oli että ”missäs siä nyt olitkaan?!” - ei siitä sen enempää”

H4

”No, tää mun uusi työnantaja on osannut ottaa kivasti koppia. Niitä on kiinnostanut mitä tuolta pystyy tuomaan heidän työhönsä ja hommia on riittänyt - hyvä niin”

H2

Yksi haastateltava toi esiin tapahtuman, joka itsesään on tutkimuksen ulkopuolelta, mutta yleisenä käytänteenä katson sen olevan relevantti etsittäessä mahdollistajia. Edellisen kriisinhallinta tehtävän jälkeen kehityskeskustelussa, esimies oli nostanut esiin olettan, että kriisinhallinnan tehtävässä on kehittynyt relevanttia osaamista myös kotimaan työn kannalta ja nosti ammattitaidon osuutta kehityskeskustelussa. Tämä tunnistaminen tapahtui kielellisen ja kulttuurillisen osaamisen kehittymisen perusteella.

Kotimaan uran vaikeutumisen voidaan ajatella johtuvan useammasta kuin yhdestä KV ”reissusta”. Kaikilla vastaajilla oli aikaisempaa kriisinhallinta kokemusta ja vastaajat puhuivat monikossa, reissut. Tämän ei siis voida tulkita johtuvan pelkästään Ukrainan operaatiosta. Havainto luo pohjaa mahdolliselle dualistiselle uralle. Yksi ura kotimaassa, joka voi toisinaan kärsiä (johon on myös ymmärrettävä syy) ja toinen, kansainvälinen ura, jonka rakentaminen jää asiantuntijan oman aktiivisuuden varaan. Jatko kouluttautuminen, tehtäviin hakeutuminen, ehdokas asettelu voi osoittautua haasteelliseksi, johtuen esimerkiksi taustatyönantajan suhtautumisesta, avattujen tehtävien määrästä ja luonteesta, sekä tehtävien valinta mekanismeista. Vaihtoehtoisesti tämä voi johtaa sopimus pohjaisten paikkojen hakemiseen, joka taas monesti katkaisee enemmän asiantuntijan siteitä Suomeen. Osasyynä tähän on verotus ja sen asettamat rajoitukset. Moni ”suoran” sopimuksen saanut ei maksa Suomeen veroja ja näin ollen heidän Suomessa vietettävien päivien määrä on rajattu. Näin ollen voidaan ajatella myös osaamisen ”karanteen” ulkomaille.

”Kyllä se niin on, että kotimaan ura on noussut näiden reissujen takia pystyyn”

H4

”Kyl mulla on jäänyt hommia välistä reissujen takia. Siis paikkoja saamatta”

H1

Haastateltavilta kysyttiin myös mahdollisia kehitys ehdotuksia, miten paluuprosessia tai etenkin osaamisen hyödyntämistä voisi parantaa.

”Sitä PAR lomaketta vois käyttää niinku pohjana, noi hommathan ei täysin vastannut tehtävänkuvaa”

H2

”Kehityskeskusteluha on niinku totakin varten, ne pitäs vaan kirjata sinne”

H1

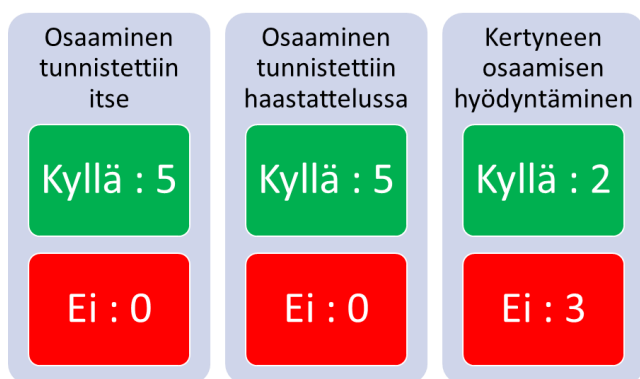
”Ehkä joku raportti tai muu virallisenpi dokumentti voisi olla hyödyksi, jos sen vois vaikka CMC lähettää työnantajalle”

H2

”Toivoisin sellaista ura suunnittelua näihin hommiin lähteville, nyt tässä on vähän niinku omillaan ja pahimmillaan väliinpuotoajana.”

H4

Haastattelujen tulokset voidaan havainnollistaa seuraavilla kuvioilla. Teemojen osalta jaoin haastattelujen tulokset kyllä / ei laatikoihin kolmen tutkimuksen kannalta keskeisen vaikuttajan mukaan.

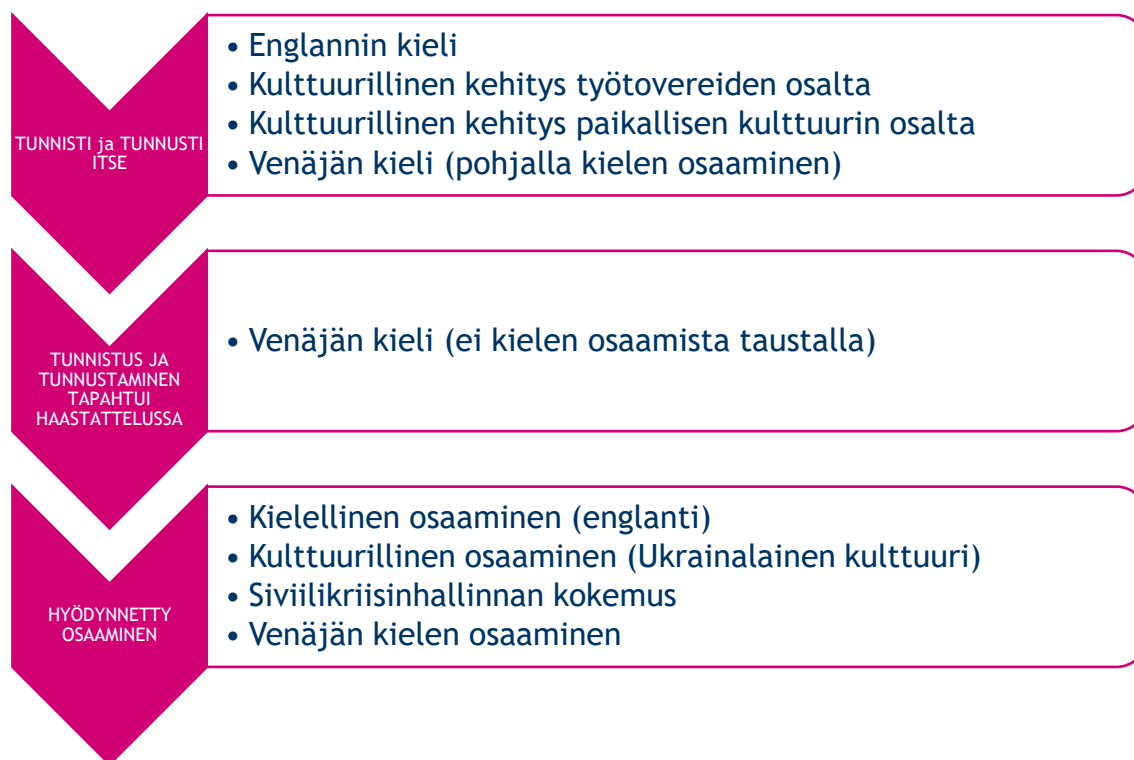


Kuvio 9. Tutkimustulosten luokittelu, keskeiset havainnot

Koska luokittelu jätti tutkimuksen tulosten tulkinnan, kovin geneeriseksi etenkin mahdollistajien kannalta päätin teemoitella ja tyyppitellä vastauksia vielä tarkemmin. Erittelin osaamiset yleiseen osaamiseen ja tehtävästä tai toimintaympäristöstä johtuvaan osaamiseen. Yleisen osaamisen karttuminen ulkomailla voidaan katsoa olevan kohtalaisen yleistä. Yleisen

osaamisen rajasin käsittelemään kulttuurillista tai kielellistä osaamista käsitteleväksi kokonaisuudeksi, oli sitten kyseessä kohdemaan tai jonkun muun maan kieli tai kulttuuri.

Jaottelin osaamisen itse tunnistettuun sekä haastattelussa tunnistettuun osaamiseen. Tämä lisäksi, jos hyödynnettävyyttä ilmeni, nostin tämän esiin myös. Näin pystytään vertaamaan itsetunnistetun ja avusteisesti tunnistetun osaamisen suhdetta sen hyödynnettävyyteen.



Kuvio 10. Yleisen osaamisen tyypittely

Tutkimuksessa ilmeni, että kaikki haastateltavat tunnistivat yleisen osaamisen kehittymistä itsenäisesti. Ainoastaan joillakin vastaajilla venäjän kielen osaamisen tunnistaminen tapahtui haastattelun seurauksena. Tämän voidaan ajatella olevan hiljaista tietoa ja se tuli näkyväksi haastattelun seurauksena.

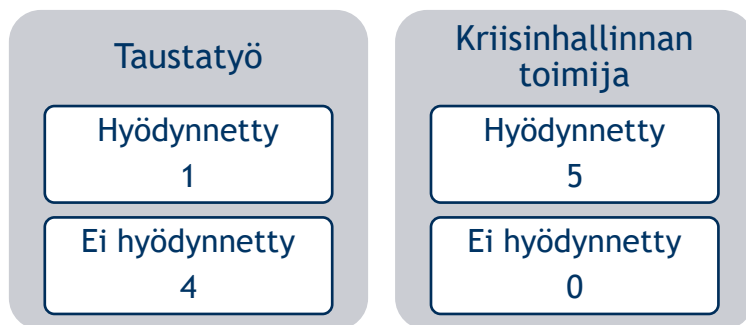
Haastatteluissa nousi esiin myös tehtävien tosiallisen luonteen pohjalta asioita, jotka eivät ehkä tehtävää haettaessa olleet haastateltavien tiedossa. Näitä kuitenkin nousi haastatteluissa esille ja päätin tyypitellä ne erikseen. Kuvasin tehtävistä tai toimintaympäristöstä kertyneen osaamisen tyypittelyt oman tunnistamisen, tutkimuksen aikana tunnistetun sekä hyödyntämisen osalta samoilla perusteilla, kun yleisen osaamisen osalta.



Kuvio 11. Tehtävä- tai toimintaympäristö lähtöisen osaamisen tyypittely

Tämän perusteella on havaittavissa, että tehtäväkohtainen osaamisen omaehtoinen tunnistaminen oli yleisempää ja toisaalta tämän osaamisen hyödyntäminen vähäisintä. Vastaavasti yleisen osaamisen osalta hyödynnettävyys oli yhteneväisempää tunnistetun ja hyödynnetyn osaamisen välillä. On huomioitava, että osaamisesta on luonteeltaan sellaista, jonka hyödyntäminen ei edellytä työnantajan taholta mitään toimia. Jokainen hyödyntää lähes automaattisesti ajotaidon kehittymisen lähes jokaisessa ajo tapahtumassa, samoin voisi olettaa olevan myös kielellisten valmiuksien osalta. Tällainen osaaminen ei itsesään vaadi mitään osaamisen johtamista. Jotta tällainen osaaminen voisi nousta työyhteisön ja johtamisen piiriin, tulisi esimiehen tunnistaa ja tunnustaa tällainen osaaminen ja pyrkiä päivittäisillä työjärjestelyillä tukemaan myös organisaation suorituskykyä mahdollistamalla tämän yksittäisen osaajan osaamisen hyödyntäminen.

Hyödynnettävyyden osalta haastatteluista voidaan tehdä seuraavanlainen jaottelu.



Kuvio 12. Hyödynnettävyyden vertailu

Haastattelu otannasta oli kaikkien osaamista jollain muotoa hyödynnetty jonkun kriisinhallinnan toimijan toimesta. Yleistettynä tämä tarkoitti kotimaassa tapahtuvaa kriisinhallintaa koulutusta sen moninaisissa eri muodoissa.

Tyypiesimerkki tuloksista on, että henkilö on tunnistanut osaamisen kehittymistä. Todennäköisin osaaminen, jota hyödynnetään, on tutkimuksessa yleiseksi osaamiseksi nimetty kielellinen tai kulttuurillinen osaaminen. Tehtävän tai toimintaympäristön tuoman osaamisen hyödyntäminen ei aina edellytä työnantajan toimenpiteitä. Tehokkain osaamisen hyödyntäjä on jokin kriisinhallinnan toimija.

7 Oman työn arviointi ja pohdintaa

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Käsitykset reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat. Eskolan & Suorannan (2000) mukaan jotkut tutkijat soveltavat perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä ja jotkut taas ovat hylänneet vanhat käsitteet ja luoneet aivan uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi. Validiteetti saa usein laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan siitä, onko tutkimus pätevä, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita” sekä onko tutkimus perusteellisesti tehty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Koin, että haastateltavat vastasivat avoimesti ja rehellisesti kysymyksiin, ja he ymmärsivät kysymysten asettelut tarkoittamallani tavalla. Jokainen haastateltava oli motivoitunut haastatteluun ja he pitivät aihetta ajankohtaisena ja tärkeänä. He myös antoivat vinkkejä mistä

muualta tutkimuksen kannalta keskeistä tietoa voisi saada, sekä tarjosivat kehitysehdotuksia aktiivisesti. Yksi haastateltava lähestyi minua haastattelun jälkeen ja halusi vielä lisätä kommentteja. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt vastaamasta yhteenkään kysymykseen. Haastateltaville kerrottiin anonymiteetistä ja tarkastusoikeudesta sekä tutkimuseettisten periaatteiden noudattamisesta. Anonymiteetti koettiin haastateltavien kannalta tärkeäksi ja tässä keskeisessä asemassa oli luottamuksen herättäminen ja saavuttaminen.

Aineiston keruun perusteella, peilaten annettuja vastauksia ETYJ:n ja Miina UXO tilanteeseen on vastaukset validoitavissa ulkoisista lähteistä. Näin ollen ainakin osa haastattelujen vastauksista on luotettavia, totuuksia, eikä pelkästään subjektiivista kokemaa. Toisaalta voidaan myös ajatella, että näin subjektiivinen kokema saa viitekehysten raportoiduista tapahtumista. Esimerkiksi haastatteluissa ilmennyt ”Oli se välil aika hurjaa se pauke, välillä mietti, et mitenhä täs käy, tuli meinaan niin lähelle” voidaan sitoa aikaisemmin mainittuun ETYJ:n raporttiin tulitaukorikkomusten määrästä.

Verraten aikaisempien tutkimusten tuloksiin on esiin noussut saman tyyliä vastauksia, ilmiöitä. Tämä vahvistanee ensisijaisesti jo tehtyjen tutkimusten validiutta, mutta on omalta osaltaan vahvistamassa myös tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, etenkin jos päätelmiä reflektoidaan muiden aikaisempien tutkimustenkin valossa.

Verraten tuloksia muihin tässä tutkimuksessa verrokeiksi valikoituneisiin tutkimuksiin esiin nousee enemmän asiantuntijan oma rooli. Oli kyseessä yhteyden pito tai osaamisen tunnistaminen. Tämä oli esillä myös muissakin tutkimuksissa. Verraten aikaisempiin tutkimuksiin tai muihin lähteisiin on todettava, että haastatteluiden tulokset ovat varmennettavissa ei pelkästään toisilta haastateltavilta tässä tutkimuksessa, vaan muistakin tutkimuksista tai virallisista raporteista.

Tutkimuksen lähtökohtiin nähden jo tutkimussuunnitelmasta alkaen olen pystynyt säilyttämään johtoaajatuksen koko tutkimustyön. Olen tarkastellut kriittisesti omia valintojani työn eri vaiheissa. Tutkimuksessa olen kuvannut tarkasti tutkimuksen kulun eri vaiheet, varsinkin tutkimusmenetelmän ja analyysin osalta. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus on tehty perusteellisesti ja tutkimuksen tulokset perustuvat tutkimuksen kohteina olleiden henkilöiden haastatteluihin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin. Tutkimustulokset on suhteutettu tutkimusongelmaan.

Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä saattaa vastauksia teoreettisen tarkastelun tasolle. Tarkkuuden vaatimus kuuluu tulkintaan. Pitää kertoa, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin päätelmät perustuvat. Tämän osoittamiseksi auttaa esimerkki, jos tutkimusselesteita rikastutetaan suorilla haastatteluotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsjärvi ym. 2008, 228.) Tutkimuksessa olen käyttänyt suoria haastatteluotteita eri asiantuntijoilta, jotka ovat luokittelun perusteella valikoituneet tiettyjen teema alueiden alle.

Haastatteluiden kuvailun kautta päädyin analyysiprosessin mukaisesti yhteenvetoihin ja lopulta tutkimustuloksiin. Nämä saatettiin lopuksi teoreettisen tarkastelun tasolle.

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää tietoa tutkimusaiheesta ja tuottaa mahdollisesti uuttakin tietoa. Tutkimusprosessissa valitut menetelmät mahdollistivat tutkimustuloksen, joka vastaa tutkimusongelmaan. On kuitenkin muistettava, että tutkimusta arvioitaessa on hyväksyttävä se, että kaikki tutkimus on tutkijan tekemää rakennelmaa tietyistä puitteista ja tietyillä rakennusaineilla. Etenkin johtopäätösten osalta joku toinen tutkija voisi tehdä samoista palaista hieman toisen näköisen päätelmän. Näin ollen tutkimus on aina yhdenlainen versio tutkittavasta aiheesta, eikä siihen voida koskaan täysin luottaa eikä se tarjoa objektiivista, abso-luuttista tietoa, vaikka näin haluttaisiin turvallisuuden tunteen lisäämiseksi ajatella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Onkin hyvä pohtia sitä, miten tutkimusaihe ja tutkimuksen luonne ovat mahdollisesti vaikuttaneet haastateltavien vastauksiin.

Jos ajatellaan, että tutkimus toistettaisiin samanlaisena taikka rinnakkaista tutkimusmenetelmää käyttämällä, en koe, että tutkimuksen tulos olennaisesti muuttuisi. Tältä osin voidaan ajatella, että tutkimus on reliaabeli. Väitän kuitenkin, että itse tutkimus on lisännyt haastateltavien tietoisuutta tai itsetuntoa oman osaamisen karttumisen osalta. Tutkimuksen reliaabeliutta vahvistaa se, että tutkimusaineisto on järjestelmällisesti tallennettuna ja että tutkimusprosessin kulku on kuvattu tarkasti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan ajatella heikentävän haastateltavien vähäinen määrä. Vastaavasti reflektiot aikaisempien tutkimusten tuloksiin ja havaintojen osittaiset yhteneväisyydet lisäävät luotettavuutta. Lisäksi voitaisiin ajatella, että monimetodisen tutkimusmenetelmän käyttö lisäisi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tavoitteen, tiedon syventämisen, kannalta en pitänyt sitä kuitenkaan kovin ongelmallisena. Työnantajaorganisaatioiden edustajien haastattelujen puute jättivät haastateltavien kokemuksista toisen puolen tarkastelematta. Ottaen huomioon kuinka monta eri työnantaja tahoja taustalla on, olisi tämä tässä muodossa käynyt kovin työlääksi. Tutkimuksen vieminen työnantaja tahon johtamismenetelmien ja tiedon johtamisen kulttuurin selvittämiseen, olisi osittain johtanut pois itse tutkimusongelmasta.

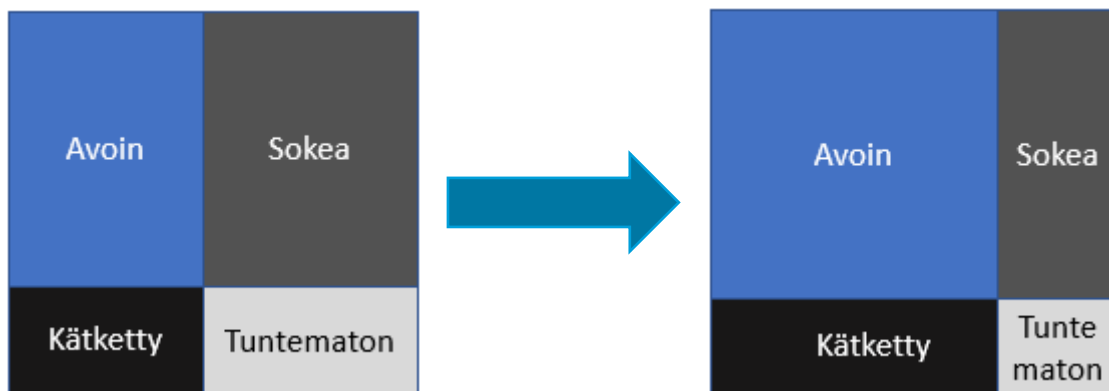
Yksi siviilikriisinhallinnan ominaispiirteitä Suomessa on se, että henkilöt tulevat eri taustatyönantajilta. Arvioitaessa osaamisen hyödyntämisen kehittämistä tai siihen vaikuttamista, päädytään herkästi tilanteeseen, jossa kokonaisuudessaan on yhtä monta työnantajaa kuin on asiantuntijaa. Haastatteluista kävi ilmi myös että, taustatyönantaja voi vaihtua joko palveluksen aikana tai välittömästi sieltä paluun jälkeen. Tämän lisäksi ei Kriisinhallintakeskus omaa minkäänlaista esimies tai käsäkyvalta asemaa mihinkään taustatyönantajaan. Vaikkakin osa asiantuntijoista tulee samasta organisaatiosta, eroaa johtamiskäytänteet ja jopa kulttuurit toisistaan. Tämäkin on nähtävä siten, että saman organisaation sisältä tulevat asiantuntijat ovat

tosiasiallisesti eri työpaikasta. Kriisinhallintakeskus on tuottanut tietoa työnantajalle-oppaan, jonka jakamista työnantajalle kannustetaan, asiantuntijoiden toimesta. Joidenkin suurempien työnantajien, kuten viranomaisten kanssa on Kriisinhallintakeskus myös keskusteluyhteydessä. Varsinaista osaamiseen ja sen hyödyntämiseen keskittyvää yhteistyötä ei kuitenkaan ole. Tä-mänkaltaisen yhteistyön kehittämiseksi on selvästi tarvetta. (Savoranta 2018).

Yksi tarkoituksistani oli löytää mahdollistajia osaamisen hyödyntämiseen. Kuten jo toisessa ulkomaan haastattelussa kuvasin, voi rakenteet itsesään tukea osaamisen hyödyntämistä. Suo-messa sotilaallisen kriisinhallinnan osalta kantahenkilökuntaan kuuluvilla tällaista mukaileva järjestelmä on käytössä. Vaikkakaan kaikkea ei ole täysin keskitetty, huomioidaan mahdolliset kansainväliset tehtävät henkilösuunnittelussa ja tehtävät pyritään etsimään siten että ne tu-kevat myös kotimaan valmiuksia ja uraa.

Yksi keskeinen huomio tutkimuksessani oli, että vaikkakin osaamista tunnistettiin, oli aina silti jäänyt jotain tunnistamatta. Miten voi hyödyntää sellaista mitä kukaan ei tiedä olevan ole-massa. Miten tämän tiedon voisi tuoda näkyväksi. Pohjaten aikaisempaan pohdintaan työnan-tajan puolelta, käännän katseeni itse asiantuntijaan. Miten parantaa osaamisen tunnista-mista, näkyväksi tekemistä ja sitä kautta luoda mahdollisuuksia sen hyödyntämiseksi. Tästä heräsi ajatus Joharin ikkunasta osaamisen tunnistamisen työkaluna.

Joharin ikkunan kehitti psykologit Joseph Luft ja Harry Ingham 1950-luvulla. Joharin ikkunaa on käytetty itsetietoisuuden kasvattamisen työkaluna. (Wilson 2014, 354-355)



Kuvio 13. Joharin ikkuna (Wilson 2014)

Joharin ikkunassa on neljä ruutua, jotka muodostuvat kahden akselin, avoimuuden ja palautteen käsittelyn ympärille. Nelikentän ruudut ovat avoin, sokea, kätetty ja tuntematon. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin kerrot itsestäsi muille. Palautteen käsittelyllä tarkoitetaan sitä, missä määrin haet, otat vastaan ja ymmärrät muilta saamaasi palautetta.

Avoim laatikko kuvastaa aluetta, joka on näkyvää kohteelle itselleen sekä muille. Sokea laatikko kuvaa aluetta, jota henkilö itse ei itsestään näe, mutta muut ulkopuoliset tarkkailijat näkevät. Kätkeyty laatikko vastaavasti kuvastaa aluetta, joka on kohteelle itselleen tiedossa, mutta hän pyrkii sen salaamaan ulkopuolisilta. Tuntematon laatikko kuvaa sitä aluetta mitä kohde itse ei näe eikä tiedä, ja mitä ulkopuolinen havainnoitsijakaan ei havaitse. (Wilson 2014, 355)

Joharin ikkunaa voitaisiin soveltaa myös osaamisen näkyväksi tulemisen työkaluna. Tutkimuksesta esiin nostettuna voitaisiin ajatella, että kaikki haastateltavat tunnistivat itse osaamista, mutta yhtä lailla jokaisessa haastattelussa syventävillä kysymyksillä tai ajatusta ohjaavilla lauseilla kysymyksen tukena saatiin aikaiseksi osaamisen tunnistamista. Osa osaamisesta on sokealla alueella, mitä ei itse miellä ja tunnista. Osan osaamisesta tiedostat itse ja sen tiedostaa myös muut. Osan osaamisestasi tiedostaa vain muut, ja sinä et sitä tiedosta. Osan osaamisesta tiedostat, mutta muut eivät sitä tiedosta. Osa osaamisesta on sellaista, jota et itse tunnista, eikä se ole tunnistettavasti esittäytynyt muille. Herää kysymys onko sitä siis edes olemassa?

Osa osaamisesta tunnistettiin vasta haastattelussa. Syyt tähän voi olla moninaiset, mutta tutkimuksen perusteella voitaisiin ajatella yhden syyn olevan osaamisen tason määrittäminen. Jos lähtötaso on ollut 0 ja operaation jälkeen se on 1, on osaamista karttunut. Tätä ei välttämättä mielletä, sen vähäisen arvon takia. Näin ollen itse säädetyt osaamisen rajat ovat myös keskeisiä etenkin sokean alueen osaamisen kannalta. Tästä esimerkkinä on haastatteluissa ilmi noussut venäjän kielen osaamisen hahmottaminen. Kärjistäen, jos lähtötaso on 0 sanaa paikallista kieltä ja operaation päätyttyä osaamisen taso on 1 tai jopa useampi sana, on faktisesti osaaminen kehittynyt. Riittääkö se vielä täyttämään esimerkiksi eurooppalaisien viitekehysten taso A1, tuskin, pärjääkö tällaisella osaamisella, tuskin. Ehkäpä näistä syistä sitä ei heti mielletty ja nostettu esille. Tosiasia on kuitenkin se, että 1 on enemmän kuin 0, joten osaamista on tapahtunut. Tässä tutkimuksessa passiivisella oppimisella haastateltavat kertoivat n.30-50 sanan oppimisesta.

Toinen osaamisen tunnistamisen kannalta esiin noussut asia oli se, että osaamiselle ei koettu löytyvän merkityksellistä vastinetta, jolloin se koettiin turhaksi ja näin ollen jäi ilman tunnistusta tai tunnustusta. Kaikki haastateltavat tunnistivat itse osaamisen kertymisen tehtävän ja toimintaympäristön ympäriltä. Kukaan ei kuitenkaan maininnut, että tätä osaamista olisi hyödynnetty, päinvastoin. Tämä herättää filosofisen pohdinnan osaamisen kertymisen ja hyödyntämisen suhteesta. Tarvitseeko kaikkea pystyä hyödyntämään? Eikö toisaalta ole hyvä, että nyky- Suomessa ei tarvita kriisialueen tehtävistä ja toimintaympäristöstä kertyneitä taitoja? Kuten jo luvussa 2, kuviossa 5 esitetään, viimeinen ja ratkaiseva linkki on työn ja osaamisen välinen yhteneväisyys. Tutkimuksessa keskeiseksi hyödyntäjäksi nousi kriisinhallinnan kotimaan toimijat. Kriisinhallintakeskus käyttää asiantuntijoita luennoitsijoina koulutuksissaan.

(Savoranta 2018) ja Puolustusvoimien kansainvälisellä keskuksella on ”opettaja - pooli” mihin halukkaat voivat hakea. Pohjautuen tarveharkintaan, sopivimmat henkilöt valitaan pooliin aina kulloisenkin tarpeen mukaan.

Osittain työpaikkojen osaamisen hyödyntämisen haasteista tulee osaamisen johtamis- kulttuurista. Myös osaamisen tunnustamisen menetelmät kuten korkeakouluissa käytetty AHOT, eivät ole työpaikoilla välttämättä käytössä tai ne eivät ole määrämuotoisia. AHOT, eli aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen tunnustaa osaamisen ja luo sille viitekehyksen eli laajemmän ja vertailukelpoisen tunnustus pohjan. Tällaisen järjestelmän kehittäminen osaksi paluuprosessia voisi olla tulevaisuudessa hyvä kehityshanke.

Kehittämis ehdotuksena tutkimuksessani nousi esille määrämuotoisen paluumenettelyn käyttö, mikä edellyttäisi sekä työntekijältä että työnantajalta toimenpiteitä asiassa. Tässä yhdeksi mahdollistajaksi mainittiin vuotuiset kehityskeskustelut, joita ainakin valtion viranhaltijat joutuvat käymään. Hiljaisen tiedon jakamisen ongelmana työyhteisössä on usein se, että useat työntekijät eivät ole täysin tietoisia omasta osaamisestaan. Sitä voidaan vähätellä tai pitää itsestäänselvytenä. Tiimin ja työyhteisön kulttuuri säätelee sitä, missä määrin muita opetetaan tai muilta opitaan ryhmässä. Parhaimmillaan ryhmän yhteistyö sallii ja rohkaisee osaamisen jakamiseen ja luo mahdollistavan ilmapiirin. Vuorovaikutus ja sosiaalinen ilmapiiri ovatkin työyhteisön keskeisimpiä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. (Kupias ym. 2014, 97 - 98.)

Salosyrjä (2014) mainitsee, että kaikki haastateltavat toivat esille, että ulkomaantehtävistä omaan organisaatioon palatessa tulisi olla jonkinlainen paluukäytänne työnantajan kanssa. Vastaajien mukaan paluukäytänne voisi olla määrämuotoinen menettely, mikä edellyttäisi sekä työnantajan että työntekijän selvittämään ulkomaantehtävissä hankittua kokemusta ja osaamista sekä sen mahdollista hyödyntämistä työyhteisössä. Vastauksissa mainittiin erilaisia menettelytapoja paluuprosessin toteuttamiseksi.

Tutkimuksessani nousi esiin myös operaatiosta saadun PAR (Personal Appraisal Report), eli henkilöarviointi lomakkeen käyttö tosiasiallisten tehtävien näkyväksi tekemisessä. Anttila toteaa, että yksilökohtainen oppiminen kriisinhallintatehtävissä tapahtui yleensä työn eikä koulutuksen kautta. Tässä havainnot hiukan eriävät, mutta selittyvät sillä seikalla, että ei ole kovinkaan yleistä, että operaatioissa annetaan koulutusta, tässäkin mielessä ETYJ:n tarkkailija operaatio oli tai on erityinen. Anttila toteaa myös, että yksilökohtaisesta, oman hiljaisen tiedon oppimisesta kriisinhallinnassa tulisi pyrkiä näkyväksi, eksplisiittiseksi ja tiedostetuksi tiedoksi jotta se mahdollistaisi organisaation oppimisen. Operaation jälkeinen jälkipuinti ja paluujärjestelyt koettiin tärkeinä. Osallistujat olivat sitä mieltä, että palaute järjestelyt olisivat erittäin tärkeät kriisinhallinnan kehittämisessä. (Anttila 2012, 182.) Salosyrjä (2014) vastaa- vasti kirjoittaa, että hänen tutkimuksen kaikki haastateltavat ehdottivat työntekijän ja työnantajan välistä keskustelua. Lisäksi jotkut hänen tutkimuksen haastateltavat mainitsivat

sopivan lomakkeen käyttämistä tähän tarkoitukseen, ellei keskustelu ole mahdollista. Kriisinhallintakeskus jakaa kuukausittaisen yhteydenpitoraportin kiinnostuksensa osoittaneille organisaatioille. Tässä haasteena on kuitenkin aineiston mahdollinen turvaluokiteltu tieto. (Savoranta 2018).

Vastausten pohjalta nousi esiin myös eräänlaisen dualistisen uran muodostuminen. Tätä hiukan tarkemmin tutkittuani päädyin kuvaamaan ilmiötä nelikentällä.



Kuvio 14. Asiantuntija osaamisen kanavoinaja, dualistisessa kontekstissa

Tässä asiantuntija kanavoi itse osaamistaan ja pyrkii hyödyntämään joko suoraan tai ristiin osaamista joko kotimaan tai ulkomaan tehtävien kannalta. Tällöin osaamisen hyödyntäminen voi tapahtua poikittain, pystyyn tai ristiin. Savoranta (2018) toteaa, että Kriisinhallintakeskuksen uramalli on hyvin dualistinen. Heidän ajatuksena on, että taustatyö "keskeytyy" silloin tällöin pari vuodeksi asiantuntijan lähtiessä operaatioon. Tavoite olisi, että molemmat puolet tukevat toisiaan. "Kenttätehtävien ja taustatyön välinen interaktio on kuitenkin hyvin heikko nykyisellään ja tässä on paljon kehitettävää". (Savoranta 2018).

Keskeisimpien tutkimustulosten reflektointi aikaisempien tutkimusten valossa voidaan ajatella vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Reflektoinnin havainnot vahvistavat tutkimukseni keskeisiä tuloksia. Reflektiossa on huomioitava, että tutkimukset eivät rajaukseltaan vastaa täysin toisiaan.

Anttila kirjoittaa (2012, 141), että siviilikriisinhallinnan henkilöstön vastauksissa olivat tyypillisesti koettu positiiviseksi "yhteistyö paikallisten kanssa" tai kansainvälinen yhteisö. Työ paikallisten kanssa nähtiin kaikista mielenkiintoisimmaksi osaksi työtä. Työn monipuolisuus kuvattiin myös kiintoisaksi.

Samat teemat nousivat esille myös tutkimuksessani osaamisen karttumisen kohteina. Tämä valottaa osaamisen tunnistamisen ja oman motivaation, eli mielekkääksi kokemien asioiden välisestä yhteydestä. Käänteisesti tutkimus osoitti, että osaamisen karttuminen koulutuksen muodossa, vaikkakin siitä saatiin jopa todistus, jäi haastatteluissa mainitsematta. Tämä johtui siitä, että sitä ei koettu mielekkääksi tai sille ei löytynyt tosielämän vastinetta.

Melkko ja Hokkanen (2015, 52) kirjoittavat tutkimuksessaan osaamisen hyödyntämisen esimerkeistä ja toteavat, että osaamisen hyödyntäminen on ollut rajallista, ja rajoittunut muunmuassa henkilön oman työn edistämiseen esimerkiksi kielitaidon kautta.

Tutkimukseni havainnot ovat saman suuntaiset. Haastattelujen pohjalta on saatu samantyyliisiä vastauksia. Keskeisempänä havaintona voidaan esiin nostaa yleisen osaamisen osalta kielitaidon hyödynnettävyyden luonne. Se on helposti esiin tuotavissa, mitattavissa ja tunnustettavissa. Kulttuuritietämyksen ja kriisinhallinnan toimijoiden esiintyminen osaamisen hyödyntämisessä on merkittävä.

”Sitä olen itsekkin miettinyt. Tehtävät ovat kuitenkin niin erilaisia missiolla ja kotimaassa. Enemmän Suomi osaamista pystyy hyödyntämään ulkomailla, kuin painvastoin.” (Melkko & Hokkanen 2015, 53)

Tämä nousi tutkimuksessani myös esiin ja on omiaan vahventamaan kotimaan työn ja kriisinhallinnan tehtävän erilaista luonnetta. Mitä lähempänä kotimaan toimet ovat kansainvälisten tehtävien luonnetta sitä todennäköisempää on osaamisen hyödyntäminen.

Taustatyönantajan esimies tason harteille jää iso vastuu ja juuri tässä käytänteet ja tietotaito osaamisen johtamisessa ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä vaihtelee. Tämä ilmeni myös haastatteluissa. On siis mahdollista, että nykyinen Suomen rakenne tukee nimenomaisesti dualistisen uran kehittymistä. Kriisinhallinnan toimijat pyrkivät hyödyntämään kokemukseen omista lähtökohdistaan ja kertynyt osaamisen organisoitu hyödyntäminen tapahtuu heidän lähtökohdistaan. Filosofisemmin pohdittuna ja haastatteluihin peilaten voisi ajatella, että on hyvä asia, että Suomessa ei tällä hetkellä ole näiden edellä mainittujen toimijoiden tehtäväkentän ulkopuolella tarvetta esim. raskaan aseistuksen, tulitaukorikkomusten tahi kraatteri-analyysien osaamisen saralla.

Salosyrjä (2016) mainitsee tutkimuksessaan Kriisinhallintakeskuksen Jari Mustosen maininnee haastattelussa, että osaamisen hyödyntäminen liittyy nimenomaan siihen, että kotimaassa hankitut työelämävalmiudet ja taidot ovat vastanneet ulkomaantehtävien sisältöä. Tutkimuksessani tämä ilmiö ilmenee myös toiseen suuntaan. Jos ulkomaantehtävien sisältö on vastannut kotimaantehtäviä, on osaamista pystytty hyödyntämään.

Haastateltavien kokemat tukevat omia havaintojani. Olen itsekin tiedostanut tutkimuksen aikana omaa osaamista, joka aikaisemmin oli tiedostamatonta. Yhtä lailla, on minun myös tunnistettava se mahdollisuus, että Joharin esittämän teorian mukaisesti osa osaamisestani on vielä tiedostamatta. Kuitenkin tietoisuuteni operaation, sekä tutkimuksen aikana kertyneestä osaamisesta on kasvanut. Operaation osalta yleisen osaamisen osalta haastoin itseäni kolmen kielen kanssa. Englanti tietysti työkielenä, venäjä yhtenä paikalliskielenä sekä yllättäen ruotsi, Ruotsalaisten kollegojen kanssa. Tästä koin ehkä jälkikäteisesti eniten hyötyä suorittaessani ruotsin kielen suullista tenttiä Laureassa. Osaamisen hyödyntämisen osalta Laurealla on ollut minulle iso merkitys. AHOT, eli aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen on bechmark esimerkki, miten osaaminen tunnustetaan, itse sain hyödynnettyä AHOT menetelmää muun muassa englannin kielessä.

Tutkimukseni, kuten kirjallisuuskatsauksessa mainitut aikaisemmatkin tutkimukset, on tehty laadullisesti. Työnantaja lähtöisen osaamisen hyödyntämisen kartoittamiseksi olisi määrällinen tutkimus kattavampi. Tällöin saataisiin yleistettyä tutkimuskysymyksen laajuus mahdollisimman suuren asiantuntijajoukon kohdalta. Ongelma määrällisessä tutkimuksessa on se, että osaaminen on vaikeasti kvantifioitava, siksi myös itse päädyin laadulliseen tutkimukseen. Jonkinlainen kehitystehtävä osaamisen tunnistamisen ja hyödyntämisen menetelmistä voisi tulla myös kyseeseen. On huomioitava, että kaikki asiantuntijat tunnistivat osaamista haastattelussa, vaikka purku ja palautetilaisuus oli kaikilla jo käytynä. Aikaisemmat tutkimukset, sekä Kriisinhallintakeskuksen haastattelu antavat saman suuntaisia tuloksia kuin tekemäni tutkimus. Näiden havaintojen yhteneväisyyksien voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta sekä arvoa. Pohdittaessa tutkimuksen ajankohtaisuutta tai hyödynnettävyyttä on todettava, että Kriisinhallintakeskus on tunnistanut saman suuntaisia ilmiöitä, kun mitä minun tutkimuksessani on noussut esille. Tärkeimpänä näistä koen ehkä haastatteluiden pohjalta esiin nousseen dualistisen kontekstin tunnustamisen Kriisinhallintakeskuksen osalta osittain jopa tavoite tilaksi.

Se, että Kriisinhallintakeskus on tunnistanut samoja haasteita, voidaan osittain ajatella tarkoittavan, että tutkimus on jo ehkä liian myöhässä. Koen kuitenkin, että pohjautuen aikaisempien tutkimusten tuloksiin, ei vielä ole mitään kovinkaan konkreettista jalkautettu käytäntöön, ainakaan minun tutkimuksen valossa. Tutkimuksessani korostui kriisinhallinnan kotiimaan toimijoiden merkitys osaamisen hyödyntämisessä. Tämä, sekä ulkomailta saadut esimerkit osaamisen hyödyntämisen mahdollisuuksista tuo toisaalta lisäarvoa mahdollisten päätösten tueksi, jos osaamisen hyödyntämistä halutaan kehittää kotimaassa.

Yhteenvetona tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osaamista kertyi tiedostetulla ja tiedostamattomalla tasolla. Osaamista kertyi organisaation operaatio aikana antamalla koulutuksella, työtä tehden, sekä ns. altistamalla, passiivisesti. Asiantuntijan oma aktiivinen ote parantaa osaamisen hyödynnettävyyttä. Osa osaamisen kertymisestä tiedostettiin ja

tunnistettiin, osa taasen tuli näkyväksi vasta haastattelussa. Osa osaamisesta pystyttiin ja pystytään hyödyntämään Suomessa. Väitän silti, että peilaten Joharin ikkunan nelikenttään, on jokseenkin perusteltua odottaa, että osaamista on edelleen piilossa. Peilaten koko opin- näytetyö prosessia tutkimuskysymyksen sekä käytettyjen menetelmien valossa, on minun myönnettävä, että tunnistin itse osaamista, mitä en ennen tutkimusta tiennyt olevan. Samoin uskon, että olen tämän prosessin aikana oppinut jotain, mutta tunnistan tällä hetkellä siitä vain osan.

Lähteet

Painetut

Anttila, U. 2012. Enhancing human security through crisis management - opportunities and challenges for learning. Tampere: Juvenes Print Oy. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Bang, K. 2017. Sissitaktiikasta symmetriseen sodankäyntiin - Taktiset ja taistelutekniset havainnot Itä-Ukrainasta. Pro Gradu tutkielma. Helsinki. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat käytännöt. Teoksessa: Hiljainen tieto. 2008. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura: Gummerus.

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Helakorpi, S. 1999. Kouluttajan asiantuntijuus ja sen kehittäminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. 13. - 14., osin uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kallonen, M. 2018. ETYJ tarkkailemassa turvallisuustilannetta Ukrainassa. Teoksessa: Yhdessä enemmän - Kriisien hallintaa kokonaisvaltaisesti. Laajan turvallisuuden verkosto WISE ry. Helsinki: Aksidenssi Oy.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. 2. Painos. Helsinki: Otava

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjän. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Machado, C. & Davim, P. 2014. Transfer and Management of Knowledge. Wiley.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 2. tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Niiniluoto, I. 1997. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Keuruu: Otava.

Ruohomäki, J. 2018. Kriisinhallintakeskus: Teoriasta käytäntöön. Teoksessa: Yhdessä enemmän - Kriisien hallintaa kokonaisvaltaisesti. Laajan turvallisuuden verkosto WISE ry. Helsinki: Aksidenssi Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/index.html>

Silvennoinen, H. 2016. Helppo ja halpa haastattelu. Aikuiskasvatus 2/2016.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro. Luettavissa: [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.nelli.laurea.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.nelli.laurea.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)

Telegraph. 2015. Vladimir Putin admits: Russian troops *were in Ukraine'. Luettavissa: <https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/vladimir-putin/12054164/Vladimir-Putins-annual-press-conference-2015-live.html>

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa: Hiljainen tieto. 2008. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura: Gummerus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Wilson, C. 2014. Performance Coaching. A complete guide to best practice coaching and training. Kogan Page.

Sähköiset

Apakan, E. 2017. OSCE Chief Monitor Mr. Apakan's Statement 2017. Viitattu: 11.10.2018 Luettavissa: <https://www.osce.org/special-monitoring-mission-to-ukraine/312986>

CMC Finland. Asiantuntijan opas. Viitattu 05.09.2018. Luettavissa: http://cmcfinland.iwn.co/wp-content/uploads/2017/01/69962_Asiantuntijaopas_paivitys_12.4.2016.pdf

CMC Finland kotisivu. Viitattu 05.09.2018. Luettavissa: <https://www.cmcfinland.fi/>

European External Action Service. EU:n taisteluosasto. Luettavissa: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-Homepage/33557/eu-battlegroups_en

European Gendarmerie Forces. Luettavissa: <http://www.eurogendfor.org/>

Koppa. 2018 Jyväskylän yliopisto. Viitattu 28.10.2018. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/kursit/215677/harjoitusryhma/laadullisten-menetelmien-pienryhma/pienryhma-14-2-18.pdf>

Landmine & cluster munition monitor. 2017. Luettavissa: <http://www.the-monitor.org/en-gb/reports/2016/ukraine/mine-action.aspx>

Melkko, A. & Hokkanen, M. 2015. Rikosseuraamusalan siviilikriisinhallintatehtävissä saadun kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen rikosseuraamusorganisaatiossa. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/89423/Melkko_Anu%20ja%20Hokkanen_Marko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OSCE SMM. 2017. Thematic Report. Civilian casualties in eastern Ukraine 2016. Luettavissa: <https://www.osce.org/special-monitoring-mission-to-ukraine/342121?download=true>

OSCE Kotisivut. Viitattu 18.06.2018. Luettavissa: <https://www.osce.org/who-we-are>

OSCE SMM Kotisivut. Luettavissa: <https://www.osce.org/special-monitoring-mission-to-ukraine>

OSCE SMM. 2016. Activities in figures. Luettavissa: <https://www.osce.org/ukraine-smm/298131?download=true>

OSCE SMM. 2017. Activities in figures. Luettavissa: <https://www.osce.org/special-monitoring-mission-to-ukraine/368246?download=true>

Puolustusvoimat. Kotisivut. Luettavissa: <https://puolustusvoimat.fi/web/fincent/tietoameista> Viitattu 12.06.2018

Salosyrjä, T. 2016. EULEX Kosovo - siviilikriisinhallinnan poliisitehtävissä hankitun kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen poliisissa. Poliisiammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118326/ON%20Salosyrja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sisäasianministeriö. 2008. Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia. Helsinki: Sisäasianministeriön julkaisusarja 19/2008. Luettavissa: https://www.cmcfinland.fi/wp-content/uploads/2017/01/47343_siviilikriisinhallinnan_kansallinen_strategia.pdf

Taponen, T-M. 2016. *HAGLUND: "VIITTÄ VAILLE SOTA"* Krimin kriisin alkuvaiheet Suomen ilta-päivälehdissä helmi-maaliskuussa 2014. Tampereen Yliopisto. Pro Gradu tutkielma. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98932/GRADU-1462875894.pdf?sequence=1>

UNHCR Protection Cluster. 2016. Mine action. Viitattu 11.10.2018. Luettavissa: <http://www.the-monitor.org/en-gb/reports/2016/ukraine/mine-action.aspx>.

UNCHR & Ukrainan Sosiaali- Palveluiden ministeriö. 2018. Viitattu 11.10.2018. Luettavissa: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDU3MDEyNDgtZWVhNy00ODBmLWl0ZDYtMmJiZDQyMzExZGJkIiwidCI6ImU1YzZMOTgxLTY2NjQ0NDZlNC04YTBJLTY1NDNkMmFmODBiZSIsImMiOiJh9>

Valtionvarainministeriö. 2017. Talousarvio. Viitattu 15.08.2018. Luettavissa: <http://bud-jetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2017&lang=fi&maindoc=/2017/tae/valtiovarainministerionKanta/valtiovarainministerionKanta.xml&id=/2017/tae/valtiovarainministerionKanta/YksityiskohtaisetPerustelut/24/10/21/21.html>

Vuori, M. 1998. POA - Yleinen avainsanaluettelo. Viitattu 28.10.2018. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/uploads/poa-analyysi/poa-yleinen-avainsanaluettelo-tietokortti.pdf>

Julkaisemattomat

Savoranta, V. 2018. Kriisinhallintakeskus. Sähköposti haastattelu.

Kuviot

Kuvio 1. Siviiliuhrit 2017 (UNHCR Protection Cluster Report)	7
Kuvio 2. Konfliktin seurauksena loukkaantuneiden prosentuaalinen jakauma vaikuttimen suhteen (OSCE SMM 2017, 6)	8
Kuvio 3. Asiantuntijat maailmalla 2017. (CMC Finland / Kriisinhallintakeskus)	9
Kuvio 4. Talousarvioesitys 2017.	9
Kuvio 5. Organisaation osaaminen.	14
Kuvio 6. Osaamisen hyödyntäminen	15
Kuvio 7. Hiljainen tieto ja tavallinen tieto (Machado & Davim. 2014, ?)	16
Kuvio 8. Hiljainen tieto omistajan ja tiedon luonteen suhteessa. (Toom. 2008, 54)	17
Kuvio 9. Tutkimustulosten luokittelu, keskeiset havainnot	33
Kuvio 10. Yleisen osaamisen tyypittely	34
Kuvio 11. Tehtävä- tai toimintaympäristö lähtöisen osaamisen tyypittely	35
Kuvio 12. Hyödynnettävyyden veratailu	36
Kuvio 13. Joharin ikkuna (Wilson 2014)	39
Kuvio 14. Asiantuntija osaamisen kanavoinaja, dualistisessa kontekstissa	42

Liitteet

Liite 1: Kysymyskaavake	52
Liite 2: Kysymyskaavake englanniksi	53
Liite 3. 2016 OSCE SMM	54
Liite 4. 2017 OSCE SMM	55

Liite 1: Kysymyskaavake

Kysymykset

Taustatiedot; sukupuoli, ikä, aikaisemmat kriisinhallintatehtävät

1. Operaatioon lähtö, tehtävän kuvaus, odotukset

- Operaatioon lähtövaihe - Mitä jäi mieleesi ajalta ennen lentoa Ukrainaan?
- Kävitkö työnantajan kanssa keskustelua siviilikriisinhallintaa koskevaan koulutukseen ja tehtäviin hakeutumiseen liittyen? Miten koet yhteistyön sujuneen?
- Hakeuduitko tietoisesti Etyj:n tarkkailija operaatioon Ukrainaan? Mikä vaikutti hakeutumiseesi juuri Etyj:lle tai Ukrainaan?
- Kuvaile tehtävääsi operaatiossa.
- Oliko tehtäväk kuva ennalta tiedossa, olitko hakeutunut juuri siihen tehtävään? Jos niin -Miksi?
- Oliko sinulla odotuksia operaatiossa palvelemisen suhteen?
- Olitko ajatellut palvelusta ammatillisen kehittymisen näkökulmasta?

2. Palvelusaika operaatiossa

- Vastasivatko työtehtävät operaatiossa sitä toimenkuvaa, mihin olit hakeutunut?
- Palvelusaika operaatiossa? Olitko samassa tehtävässä koko palvelusajan?
- Kuvaile, miten pystyit hyödyntämään aiemmin hankittua ammatillista osaamista operaatiossa.
- Kerro, miten yhteydenpito taustatyönantajaan sujui palveluksen aikana? Olitko yhteydessä tai oliko asiasta sovittu jotain?
- Jos ajattelet ammatillista osaamistasi, miten koet sen kehittyneen operaatiossa palveluksen aikana? Opitko jotain erityistä? Saitko operaatiossa jotain koulutusta?
- Kuvaile niitä kokemuksia palvelusajaltasi operaatiossa, joista olet kokenut hyötyväsi myöhemmin työssäsi.

3. Paluu Suomeen ja omaan työhön

- Miten odotukset organisaatioon paluun suhteen toteutuivat?
- Miten itse paluusi sujui. Palasitko töihin? Mitä teit / teet ?
- Kerro, miten ulkomaantehtäviisi liittyviä asioista käsiteltiin esimiehen/työnantajan kanssa?
- Käsiteltiinkö mahdollisesti karttunutta osaamista, tietoja ja taitoja?
- Miten osaamistasi ja kokemustasi on hyödynnetty paluusi jälkeen? Miten olet kokenut sen?
- Kerro, mitä kehitettävää paluuprosessissa voisi mielestäsi olla?

Liite 2: Kysymyskaavake englanniksi

Questionnaire

Background information; sex, age, previous crisis management missions

1. Departure, task description, expectations

- Remember the departure phase of the operation, what did you particularly remember about the time before the flight to Ukraine?
- Did you talk with the employer about the training and job seekers in the field of civilian crisis management? How do you feel that cooperation has taken place?
- Did you deliberately applied for the OSCE observer mission to Ukraine? What did you look for?
- Describe your position in the mission.
- Was the job description known beforehand, did you apply for that specific job? If so, why?
- What expectations did you have for the service?
- Have you considered service from a professional development point of view?

2. Service time in the operation

- Did the job assignments in the mission respond to the job description you were looking for?
- Service time in the operation? Were you in the same job for the entire service period?
- Describe how you could leverage your previously acquired professional skills in the mission.
- Do you know how to communicate with the employer during the service? What about the background employer, whether you were in touch or whether something was agreed on?
- If you think about your professional skills, how do you experience it in a sophisticated mission during service? Did you know something special?
- Describe those experiences from your service provider in the mission that you have experienced gaining later in your work.

3. Return to Finland and work

- Remember the time before leaving Ukraine for your country of departure, what were your expectations of returning to your organization? How did the expectations come true?
- Describe how your return went. Did you go to work? What did you do?
- Do you know how to deal with your foreign affairs tasks with your supervisor / employer?
- Did you handle any skills, knowledge, and skills you may have?
- How have your skills and experience been utilized after your return? How did you experience it?
- Is there anything to develop in the return process?

2016 OSCE SMM activities in figures

340

Daily and spot reports published



Patrols conducted

26,956

320,130

Ceasefire violations recorded



Instances when weapons in violation of Minsk withdrawal lines were observed

3,099

1,950

Freedom of movement restrictions encountered



www.osce.org/ukraine-smm

osce

Organization for Security and
Co-operation in Europe
Special Monitoring Mission to Ukraine

Liite 4. 2017 OSCE SMM

**osce**

Organization for Security and
Co-operation in Europe
Special Monitoring Mission to Ukraine