

JUKKA LESKINEN, RISTO SINKKO

## **Luottamus ja yhteistyö monikansallisessa rauhanturvaoperaatiossa**

Asevoimien toiminta on historiallisesti ollut luonteeltaan kansainvälistä sekä sodan käynnin että liittoutumien muodostamisen kannalta. YK:n ja Naton kriisinhallintain-tegraaation syvetessä, yhteistoiminta eri kansallisuuksien muodostamisessa, vaihtuvissa kokoonpanoissa on Suomenkin puolustusvoimissa tuttua arkipäivää. Perinteisestä sotilasyhteistyöstä poikkeava ja historiallisesti uusi näkökulma on eri kulttuureja ymmärtämään pyrkivä ja niiden välistä yhteistyötä edistävä tavoite. Se on rauhanturvatoiminnan olennainen piirre suhteessa kohdemaahan, sen väestöön ja konfliktien hallintaan. Monikansallisen rauhanturvayhteisön sisällä sotilas- ja toimintakulttuurien erot huomioon ottava työn ja vapaa-ajan pelisääntöjen sopiminen ja keskinäinen luottamus ovat yhteistyön ja tavoitteissa onnistumisen edellytyksiä.

### **Kulttuurikonflikteja monikansallisessa rauhanturvayhteistyössä**

Sisäisen yhteistyön kehittäminen monikansallisessa rauhanturvaoperaatiossa vaatii **toiminnallista, rakenteellista ja kulttuurista** tarkastelua. Esimerkiksi Nato-johtoisissa yhteisoperaatioissa toimintatavoista ja organisaatiosta sovitaan säännön mukaan etukäteen, mutta käytännössä sujuvan yhteistyön vaatimia pelisääntöjä on vaikea ennakoida. Erityisesti operaation sisäisistä tai ulkoisista syistä johtuvassa painetilanteessa otetaan totut kansalliset toimintatavat automaattisen helposti käyttöön. Kriittinen kohta muodostuu rotaatioiden tuottamista henkilövaihdoksista. Instituutionaalinen muisti on muutosaikana lyhyt, kun avainhenkilöt vaihtuvat. Voidaan puhua myös muutosajan yhteisöllisestä taantumasäännöstä, joka on tuttu muillakin työpaikoilla. Tuon säännön mukaan koko yhteisöä koskevassa ongelmatilanteessa uudet toimintamuodot pyritään syrjäyttämään, ja vanhat koetellut otetaan käyttöön. Näin tapahtuu, vaikka uudesta työn organisoinnista on sovittu useimmiten juuri siksi, että vanha toimintatapa on osoittautunut huonoksi.

Länsimaiset sotilaskulttuurit näyttävät ensi silmäyksellä yhtenäisiltä. EU- ja Nato-yhtenäistämisen prosessin edetessä ne lähenevätkin toisiaan aseteknologian ja virallisen organisaation näkökulmasta. Tarkemmin katsoen perustavia eroja sotilaskulttuureissa on runsaasti. Erot voivat ulottua aina laajoista puolustuksellisista doktriineis-

ta sotilasyhteisöiden mikrotraditioihin ja yksittäisen sotilaan taistelijaidentiteettiin saakka. Sotilaskulttuurin kehittyminen perustuu paljolti kokemustiedon hyödyntämiseen, joka tapahtuu historiallisesti pitkän ajan kuluessa, olosuhteissa jotka voivat eri maiden armeijoilla olla täysin toisistaan poikkeavat.

Israelilaiset tutkijat Ben Ari ja Elron<sup>1</sup> kirjoittavat, että monikansallisten joukkojen tärkeimmät konfliktien aiheet syntyvät edelleen kansallisen sotilasperinteen ja transnationaalisen integraatiotavoitteen välillä huolimatta siitä, että teknologiaa, organisaatioita ja operatiivista toimintaa pyritään intensiivisesti yhtenäistämään. Sotilasyhteisöiden kulttuurieroilla on kuitenkin laajempi kehitystausta, eikä sitä voi kokonaan ymmärtää edes noiden kolmen tekijän avulla.

### **Luottamus on ryhmän toimintakyvyn edellytys**

Sotilasyhteisön psyykkisen toimintakyvyn on viime vuosikymmeninä oletettu pelkistyvän olennaisesti ryhmäkoheesion käsitteeseen: "A soldier is fighting for his buddies". – Sotilas taistelee kavereidensa puolesta! Ryhmän yhteenkuuluvuudella onkin sekä tutkimusten että käytännön kokemusten perusteella erittäin suuri merkitys ryhmän taistelustressin hallinnan ja toimintakyvyn kannalta. Koheesio perustuu yhteiseen traditioon, harjoitteluun, taistelukokemuksiin, mahdollisesti samankaltaisiin ideologisiin näkemyksiin tai arvoihin. Niiden perusteella voi syntyä ryhmän sisäinen luottamus, joka sisältää emotionaalisten siteiden lisäksi myös kokemuksen ammatillisesta ennakoitavuudesta. Jokainen ryhmän jäsen tietää, mitä taistelutoverilta voi operaatiossa odottaa – siihen, että jokainen tekee osuutensa voi luottaa. Luottamus mahdollistaa uusiin toimintatapoihin tai vaikeasti ennakoitavaan operaation kulkuun väistämättä liittyvän riskin ottamisen ja eri osapuolten välisen yhteistyön.

Ryhmän jäsenten keskinäisen luottamuksen oletetaan siis olevan sujuvan yhteistyön edellytys. Transnationaalisessa rauhanturvatoiminnassa tarvitaan myös luottamusta. Se voi perustua joihinkin edellä mainittuihin tekijöihin, esimerkiksi yhteiseen harjoitteluun ja samankaltaiseen arvotaustaan. Kuitenkin käytännössä ainakin miehistöllä on ennen missiota erittäin vähän yhteistoimintamahdollisuuksia, niitä avautuu vasta yhteisissä operatiivisissa tehtävissä.

Pohjoismainen mutkattomuus esimiesten ja miehistön välisissä suhteissa helpottaa ryhmän sisäisen luottamuksen syntymistä. Usko tasa-arvoisten ihmissuhteiden voimaan voi kuitenkin vaikeuttaa yhteistyön ja luottamuksen syntymistä niissä monikansallisissa operaatioissa, joissa toisen kansallisuuden sotilasperinne ei perustu

1 Ben Ari ja Elron 2001, 298.

tällaiseen demokratiakäsitykseen. Länsimaisissa sotilastraditioissa on selviä eroja siinä, kuinka johtamisessa ja luottamuksen rakentamisessa käytetään henkilökohtaista vaikuttamista. Tässä mielessä eroja on myös ammattiarmeijoiden ja reserviläisyyteen perustuvien rauhanturvajoukkojen välillä<sup>2</sup>.

### **Luottamus ja pikaluottamus**

Luottamus on suppeankin tarkastelun perusteella moniulotteinen käsite. Käytännön luottamustutkimuksen kannalta näyttäisi olevan järkevää määritellä luottamus niin, että kysymys on kolmevaiheisesta jatkumosta. Toisessa päässä on selvästi ilmaistu ja havaittava luottamus. Keskellä jatkumoa on luottamukseen puutteen tai jopa välinpitämättömyyden tila, kun taas toinen jatkumon pää muodostuu selkeästä epäluottamuksesta. Yhtä luottamuksen kohdetta – esim. johtajaa tai taistelutoveria – tarkasteltaessa voi käytännössä olla niin, että yhdessä asiassa häneen luotetaan, mutta toisessa ei. Johtaja voi olla hyvä miesten johtaja, mutta naisten johtamisessa häneen ei luoteta. Taistelutoveri voi olla hyvä ampuja, mutta huono ajoneuvon kuljettaja. Jokaisesta luottamuksen kohteesta voidaan näin muodostaa moniulotteinen näkemys aina kulloinkin tarkastelussa mukana olevien piirteiden mukaan.

Luottamusta voidaan luonnehtia psyykkisenä tilana, joka ilmenee käyttäytymisessä toisia kohtaan. Se perustuu toisen käyttäytymisen seurauksena syntyneisiin odotuksiin sekä niihin motiiveihin ja aikomuksiin, joita on saatu aikaisemmista kanssakäymisistä heidän kanssaan<sup>3</sup>. Työelämän tutkimuksessa tarkasteltaessa luottamusta erityisesti tuotantotalouden psykologian kannalta se on jaettu kolmeen alatyyppiin: laskelmoivaan luottamukseen, kognitiiviseen luottamukseen ja tunneperäiseen luottamukseen.<sup>4</sup> Käytännön kokemusten perusteella näyttää siltä, että nämä tyypit ovat havaittavissa myös monikansallisten joukkojen esikuntatyöskentelyssä.

Työelämän organisaatiotutkimuksissa luottamuksen on todettu olevan keskeinen esimiestyön menestystekijä, sekä perinteisesti toimivissa tuotekehitystiimeissä että viestintätekniiikan välityksellä kommunikoivissa virtuaalitiimeissä ja -organisaatioissa. Virtuaaliorganisaatioissa ei ole yleensä mahdollisuuksia luottamuksen rakentamiseen perinteisin keinoin. Verkkopohjaisen projektityön tutkimuksessa onkin noussut esiin käsite, **swift trust**, ”pikaluottamus”<sup>5</sup>. Kysymys on siitä, että organisaatiolla ei enää ole mahdollisuutta käyttää runsaasti aikaa luottamuksen rakentamiseen, vaan

2 Henderson 1985.

3 Costa ym. 2001.

4 Ks. Lewicki ja Bunker 1966 tai McAllister 1995.

5 Käsitteen taustasta ks. esim. Meyerson ym. 1996.

se on synnyttävä nopeasti, ilman että tiimin jäsenillä on edes tilaisuutta tavata toisiinsa. Luottamusta vaatii yhteisesti omaksuttu tavoite projektin tehtävän täyttämiseksi. Luottamus voi silloin syntyä esimerkiksi osallistujien ammattitaidostaan antaman kuvan sekä sosiaalisten ja kommunikaatiotaitojen perusteella. Sen jälkeen virtuaaliryhmä voi hajota, ja jäsenet ovat vapaita liittymään toisiin ryhmiin tai projekteihin.

Esimerkki nopeasta luottamuksen ja ammattimaisen yhteistoiminnan rakentamisesta on jääkiekon maajoukkueen kokoaminen. Tehtävän saanut valmentaja kokoaa tiimin eri seurojen pelaajista, ulkomaita myöten. Yhteiseen harjoitteluun ei ole kaikilla aikaa, mutta kun jokainen tietää tehtävänsä ja on mahdollisesti tutustunut myös kanssapelaajien toimintatapoihin, niin joukkue toimii. (Venäjän tiiviisti yhdessä harjoitelleen joukkueen maailmanmestaruus tosin osoittaa, että paras tulos voidaan sitenkin saavuttaa perinteisin, pitkän aikavälin keinoin.)

Pikaluottamus-viitekehykseen kuuluu myös näkemys johtajasta, joka on ”trust broker”<sup>6</sup> -hengen rakentaja. Hän valitsee yksilöt tiimiin, mutta tarvittaessa myös erottaa (hires and fires). Lisäksi häneen rooliinsa kuuluu vastuu siitä, että kaikki tiimin jäsenet ovat niin ammattitaitoisia kuin toiset olettavatkin. Keskeistä on myös se, että tällainen johtaja on se piste, jonka kautta ristiriidat ja ongelmat ratkaistaan.

Sotilasorganisaatioiden kannalta asiaa katsoen – taistelukentän muuttunut kuva, toiminnan kasvaneet nopeusvaatimukset tai yhtäläillä rauhanturvatehtävien monimutkaistunut kokonaisuus ovat johtaneet tilanteisiin, joissa swift trust -tyyppistä ilmiötä tarvitaan. Tietyn tehtävän suorittamiseksi kootaan nopeasti yksikkö osista, joihin kuuluvat miehet tai naiset eivät välttämättä tunne toisiaan etukäteen, tai jos tuntevatkin, ovat roolit uudet ja erilaiset. Aikaa ennen tehtävää synnyttävään keskinäiseen luottamukseen ei ole. Organisaation osallisten on luotettava siihen, että tehtävän aikana eri yksiköt tekevät oman osansa ammattitaitoisesti. Tehtävän toteuduttua yksikkö hajoaa ja sen osat palaavat alkuperäisiin organisaatioihinsa.

Pikaluottamusta nykypäivän taistelukentän vaatimissa joukkorakenteissa ovat kuvanneet Ben-Shalom, Lehrer ja Ben-Ari<sup>7</sup>. He tarkastelevat asiaa nimenomaan joukon kiinteyden ja tehokkuuden kannalta. Tutkijat kuvaavat tilannetta, jossa tiettyä tehtävää varten oli muodostettu ”instant unit”, yksikkö pelkästään käsketyin taistelutehtävän suorittamista varten. Tällaisessa tilanteessa ei ollut mahdollista luoda yksikön kiinteyttä perinteiseen tapaan, koska alkuperäinen yksikkö oli hajotettu osiin ja siihen oli liitetty tarvittavia muita osia. Tutkijoiden mukaan oli kuitenkin synnyttävissä sellainen joukon eri osien keskinäinen dynamiikka, joka mahdollisti taistelutehon sil-

6 Ks. esim. [http://changingminds.org/explanations/trust/swift\\_trust.htm](http://changingminds.org/explanations/trust/swift_trust.htm) (viitattu 15.4.2008).

7 Ben-Shalom, Lehrer ja Ben-Ari 2005.

lä tasolla, joka yksikölle sen varustuksen ja aseistuksen perusteella oli mahdollinen.

Pikaluottamus (snabb tillit) on parhaillaan tutkimuskohteena myös Ruotsin maanpuolustuskorkeakoulussa<sup>8</sup>. Tiivistäen ruotsalaisista tutkimustuloksista voi sanoa, että pikaluottamuksen syntymiseen tai luottamuksen puuttumiseen vaikuttavat kaikki ne tekijät, jotka yleensäkin liittyvät hyvään johtamiseen, alkaen johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja päätyen hänen johtamistyyliinsä ja tapaansa rakentaa alaisten työskentelystruktuuri.

### **Yhteisöllinen kehittäminen ja johtajuus**

Monikansallisen rauhanturvaajayhteisön suorituskyvyn turvaamiseksi tarvitaan hyvin toimiva operatiivinen suunnittelujärjestelmä, jossa sovitetaan yhteen eri kansallisuuksien sotilaalliset tavoitteet, toimintatavat ja järjestelmät. Tämä kaikki osataan yleensä hyvin ja osaaminen paranee järjestelmällisesti tiedon ja kokemuksen lisääntyessä. Lisäksi tarvitaan suunnittelua yhteisöllisen toimintakyvyn kehittämiseksi. Siinäkin luottamus ja identiteetti ovat avainsanoja. Sotilasorganisaatioissa keskinäisen luottamuksen spontaaniin syntymiseen menee yleensä kauan, koska se perustuu kokemukseen kumppanin toimintatavasta ja pelissä on paljon. Rauhanturvatoiminnassa luottamuksen edellytykset on kuitenkin luotava nopeasti, koska aika on rajattu.

Voidaan olettaa, että vahvan transnationaalisen identiteetin kehittyminen rauhanturvaajan kansallisen sotilasidentiteetin rinnalle yhteistyön sujumisen avain. Tietoisuus yhteisestä tavoitteesta ja yhteinen toiminta voivat synnyttää luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden, yhteisöllisyyden tunteen. On myös esitetty epäilyjä, että osallistuminen monikansalliseen missioon heikentäisi kansallista identiteettiä<sup>9</sup> tai päinvastoin, että se vahvistaa kansallistunnetta entisestään<sup>10</sup>.

Yhteisöllisyyden rakentamista osataan rauhanturvaoperaatioissa selvästi huommin kuin organisaatioiden tai järjestelmien rakentamista. Se johtune ainakin osin siitä, että yhteisöllisiä kehittämishankkeita ei ole juuri dokumentoitu, ja niitä on tehty spontaanisti silloin kun yksikön sosiaalinen tilanne on jo alkanut kriisiytyä. Etukäteissuunnittelua tehdään korkeintaan hiljaisen kokemustiedon perusteella, joka on yksilöiden, eikä organisaation varassa. Toisin sanoen yhteisöllistä osaamista on käytössä silloin kun operaation johdossa on upseeri, joka on ottanut opikseen aikaisemmin kokemistaan ongelmista. Tyypillisesti yhteisöllisten ongelmien syntyminen ja niiden hoitaminen on esimiehen kannalta tilanne, joka voi kyseenalaistaa hänen

8 Ks. esim. Larsson 2005 tai Larsson, Fors ja Nilsson 2006.

9 Moskos, Williams ja Segal 1999.

10 Ben Ari ja Elron 2001.

maineensa sotilasjohtajana. Sen vuoksi ongelmista ja niiden ratkaisuista ei ole helppo saada tietoa. Tiedon saanti on vaikeaa, vaikka kaikki kokeneet johtajat tietävät, että yhteisöllisiä ongelmia syntyy aina, ja vain niitä hoitamalla voi saada käyttökelpoista tietoa hyvistä ratkaisuista ja todella oppia johtajuutta.

Motivaation ylläpitäminen joskus melko monotonisissa rauhanturvatehtävissä on erityinen johtamisen haaste. Jyrki Lahdenperä ja Olli Harinen<sup>11</sup> ovat suomalaista KFOR-joukkoa koskevassa tutkimuksessaan kuvanneet, kuinka olosuhteet jopa yhden pataljoonan alueella vaihtelevat. Yleensä paremmin varustetulla johtopaikalla asuvat ja toimivat johtajat eivät välttämättä edes havaitse ongelmia, joita saattaa syntyä kauempana sijaitsevassa tukikohdassa varsinkin jos sen alueella tilanne on helppo, eivätkä miehet eivät pääse ”näyttämään” toimintaa. Tutkijoiden mukaan huolto-  
tehtävissä olevat eivät välttämättä tunteneet työtään yhtä tärkeäksi kuin muut, jotka toimivat vaikeammilla alueilla. Tästä tutkijat päättelivät, että henkilökunnan tulisikin huolehtia siitä, että operaation tavoitteen hyvä toteutuminen ei pääsisi alentamaan reserviläisten motivaatiota.

### **Joukon rakentamisessa voidaan tehdä pahoja virheitä**

Kotimaisissa rauhanturvajoukkoja koskevissa tutkimuksissa<sup>12</sup> on voitu esittää joukon rakentamisessa ja koulutuksessa tiettyjä kiinteyteen ja luottamukseen vaikuttavia heikkouksia, jotka eivät kuitenkaan ole olleet niin vakavia, että joukolle käsketyt operaation suorittaminen olisi kärsinyt. Sen sijaan kanadalaisen rauhanturvajoukon (Canadian Airborne Regiment Battle Group) epäonnistuminen operaatiossa Somaliassa 1992–1993 on hyvin dokumentoitu esimerkki siitä, mihin keskinäinen epäluottamus ja yhteisöllisyyden rakentamisen epäonnistuminen voivat pahimmillaan johtaa.

Kanadan rauhanturvajoukko osoittautui operaatiossaan tehottomaksi ja kurittomaksi. Äärimmäisinä tekoina ilmeni joukon tukikohta-alueelle päässeiden, ruokaa ja varusteita, jopa miesten henkilökohtaisia tavaroita varastelleiden paikallisten asukkaiden pahoinpitelyjä, yhden ampuminen ja yhden kiduttaminen kuoliaaksi. Kanadan hallitus määräsi asiasta täydellisen tutkimuksen 1997<sup>13</sup>.

Seuraavassa tarkastellaan muutamia laajassa raportissa esiin tulleita seikkoja, ei niinkään joukon sotilaallisen organisoinnin ja rakenteen kannalta vaan luottamukseen ja johtamiseen liittyvien seikkojen kannalta.

Raportin yhtenä yleisenä lähtökohtana on toteamus siitä, että Kanadan armeijassa

11 Lahdenperä ja Harinen 2000.

12 Lahdenperä ja Harinen 2000, Kosonen 2003.

13 Saatavilla: <http://www.dnd.ca/somalia/somaliae.htm>, (viitattu 15.5.2008).

oli havaittavissa silmiinpistäviä puutteita johtamisessa. Vanhat arvot eivät enää olleet muodissa, mutta niiden pohjalta kuitenkin syntyi se luottamus, joka piti koossa armeijan joukot taistelussa. Luottamus johtajien ja johdettavien välillä on tämän havainnon mukaan se tekijä, joka erottaa erinomaiset yksiköt vähemmän tehokkaista.

Raportissa käsitellään laajasti vastuun ottoa ja vastuuntuntoisuutta. Tutkijoiden mukaan vastuuntuntoinen upseeri ei voi paeta alaistensa selän taakse, ja toisaalta hän on aina vastausvelvollinen alaisiinsa päin. Raportissa luetellaan kymmenen kohtaa, joissa vastuun ottaminen toimi huonosti. Tutkijat kiinnittävät huomiota niissä myös vastuullisten komentajien toimintaan tilanteissa, joissa jotain epäsuotavaa on jo tapahtunut, ja raportoinnin laimin lyömisen.

Yksi raportissa tarkasteltu elementti oli komentotien toiminta, mistä yksiselitteisesti todetaan, että komentoketju ei toiminut niin kuin sen olisi pitänyt. Komentotie ei toiminut kommunikaatiojärjestelmänä ja suorastaan romahti vähäisenkin stressin vaikutuksesta. Todistuksissaan komentajat raportoivat tutkijoille, kuinka he eivät tienneet tärkeitä asioita, koska niitä ei heille kerrottu. Samalla tärkeitä asioita ja toimintatapoja ei saatu välitetyksi alemmille johtajille ja joukoille, tai jos jotain tietoa saatiinkin esitetyksi, niin se oli vääristynyttä. Tutkimuksen tekijät kiinnittivät huomiota myös kurin puutteeseen sekä joukon valmistautumisvaiheen aikana Kanadasa että operaation aikana Somaliassa.

Tutkijat esittävät olennaisen kysymyksen, oliko operaatioon lähetetty joukko lainkaan sopiva tehtäväänsä. Oliko se oikein miehitetty, organisoitu, varustettu ja koulutettu juuri tuota nimenomaista tehtävää varten? Tähän raportissa liitetään lisäksi kysymys joukon kiinteydestä ja yhteishengestä. Joukon epäonnistumiseen johtanut kehitysketju oli pitkä, ja se sai ilmeisesti alkunsa jo rykmentin aikaisemmasta uudelleen organisoinnista. Tutkijoiden mukaan jo tuossa vaiheessa ilmeni johtamiseen ja organisointiin liittyviä puutteita. Joukon englanninkieliset ja ranskankieliset osat muodostivat omat erilliset yksikkönsä (commando). Tämä johti osastojen keskinäiseen kilpailutilanteeseen, joka pääsi kehittymään lähes vihamielisyyden asteelle. Kumulatiivisesti tämä johti rykmentin sisäisen kiinteyden perustavanlaatuisen puuttumiseen. Rykmentin johdossa ei oikealla tavalla arvostettu joukon kiinteyttä eivätkä johtajat puuttuneet heikon kiinteyden tuottamiin ongelmiin, mikä johti yhteishengen romahtamiseen ja toiminnan tehottomuuteen.

Raportin mukaan rykmentillä oli myös olennaisia henkilöstöpuutteita – vajuus oli syntynyt jo rykmenttiä pienennettäessä pataljoonan kokoiseksi. Tästä tutkijat toteavat, että joukon miehitys ei ollut oikea operaatioon lähdetäessä. Samalla ilmeni

pahoja ongelmia aliupseereiden (NCO) ja upseereiden välisessä (vertikaalisessa) kiinteydessä. Keskeisten upseereiden ja aliupseereiden välillä oli ristiriitoja ja epäluottamusta, ja tämä vaikutti puutteisiin komentotien toiminnassa.

Raportin yhteenvedossa todetaan, että teoriassa paperilla joukon muodostamisessa oli ehkä onnistuttu, mutta tosiasiasa niin ei ollut.

*“From a mission-specific perspective, the CAR was improperly prepared and inadequately trained for its mission, and by any reasonable standard, was not operationally ready for deployment to Somalia.”*

### **Operaation yhteisölliset vaiheet**

Monikansallisen rauhanturvaoperaation yhteisöllinen suunnittelu aloitetaan parhaimmillaan hyvissä ajoin etukäteen, mutta sitä tulee jatkaa erityisesti operaation alkuvaiheessa ja olennaisissa muutoskohdissa. Sellaisia ovat ainakin ne rotaatiomuutokset, joissa operaation avainhenkilöt vaihtuvat. Toinen tärkeä vaihe on operaation perustamiseen liittyvän, innostuneen työvaiheen vaihtuminen vakiintuneeksi puurtamiseksi. Kolmas on operaation päättymisen valmisteluvaihe, jonka tuottama motivaation lasku ja henkilökohtaisen sitoumuksen purkaminen saattaa alkaa yllättävän varhain.

Projektisuunnittelusta tutut, yhteisön yleiset kehitysvaiheet näyttävät toimivan myös rauhanturvaoperaatioissa. Kehitysvaiheita kuvaavat englanninkieliset sanat – **forming, norming, storming ja performing**<sup>14</sup>. Operaation muotoutumisvaihe (suomalaisilla usein leirin rakentamisvaihe) on yleensä innostavaa aikaa, eikä yhteistyötai motivaatio-ongelmia yleensä esiinny, huolimatta alkeellisista oloista mahdollisine telttamajoituksineen ja suhteellisen karuine ruokalistoineen. Normien, yhteisten pelisääntöjen laatiminen on sotilasyhteisöissä teoriassa helppoa käskyttämällä.

Management-tyyppisellä johtamistavalla on rajoituksensa, sillä päästään nykykäsityksen mukaan tavoitteeseen tiettyyn rajaan asti. Käytännössä reserviläisistä muodostuvassa rauhanturvayhteisössä pelisääntöjen hyväksyminen ja sisäistäminen vaatii monenlaista käsittelyä ja sopimista. Yhteisen tiedotus/keskustelu/sopimisjärjestelmän perustaminen ja sovittaminen sotilasyhteisöön ei ole aina perinteiden mukaista, vaikka sellaisen olemassaolo säästäisi monelta harmilta. Epävirallisia keskustelujärjestelmiä on yhteisön tilanteen mahdollisesti kriisiytyttyä joka tapauksessa rakennettava. Myrskyvaihe liittyy sisäisten, virallisten ja epävirallisten normien arviointiin. Kaikissa yhteisöissä niistä keskustellaan aikanaan, mutta jos ne todetaan kohtuullisiksi ja toimiviksi, välttämättä mitään myrskyä ei synny.

14 Nämä vaiheet on kuvannut ensimmäisenä Tuckman 1965.



Monikansallisessa yhteisössä virallisten, yhteisten normien rinnalle syntyvät kansalliset normit voivat olla todellinen myrskyn aiheuttaja. Tilanteen tekee haastavaksi se, että niiden yhteinen käsittely voi kieliongelmiin, kulttuurisen vierauden sekä erilaisten ja erillisten sotilasorganisaatioiden vuoksi olla todella vaikeaa. Luottamuksen synnyttämistä helpottaa läheiseen vuorovaikutukseen perustuva henkilökohtainen tuttuus. On siis hyvä, mahdollisista kieli- ja kulttuuriongelmistä huolimatta, rakentaa yhteistiimejä ja tutustua käytännössä toisen kansallisuuden toimintatapoihin. On myös etukäteen otettava selkoa sotilaskulttuurien ja -koulutuksen käytännön eroista miehistötasolla.

Tammikivi ja Kalliomaa<sup>15</sup> selvittävät luottamuksen osuutta ja merkitystä esikuntatyöskentelyssä monikansallisessa kriisinhallintaoperaatiossa. Kirjoittajat perustavat näkemyksensä käytännön kokemuksiin Naton KFOR-operaation johtoesikunnassa kuusi kuukautta kestäneen rotaation aikana. Heidän kokemuksensa mukaan epäluottamus ja epävarmuus ilmenivät jopa esikunnan työskentelyn keskeisinä kulkakivinä.

Kirjoittajat tarkastelevat johtajuutta syväjohtamisen teoreettisen viitekehityksen kautta, ja havaitsevat johtamistoiminnassa monia epäkohtia, jotka syntyvät kulttuurieroista ja sitä kautta luottamuksen puutteesta tai epäluottamuksesta. KFOR:in esikunnan työskentelykulttuuri määrittyi pitkälti johtovaltion kulttuurista käsin. Kirjoittajien yksi viesti on, että monikansallisessa ja -kulttuurisessa esikunnassa sotilasjohtajan on uskallettava rakentaa luottamusta omalla persoonallaan ja toiminnallaan.

Tietoisesta, luottamuksen rakentamiseen pyrkivästä yhteisestä tavoitteesta huolimatta esikunnassa esiintyi kuitenkin kansallisia piiloagendoja eli osallistuvan yksittäisen kansakunnan omiin tavoitteisiin liittyviä tavoitteenasetteluja. Toinen kirjoittajien havaitsema yhteen kansallisuuteen liittyvä ilmiö oli ohjohtaminen, esimiesalaisuhdekettussa toisesta maasta tullut välissä oleva alaisen esimies ohitettiin. Näin toimien luottamuksen puute tietenkin hankaloitti kokonaisuuden toimintaa.

Monikansallisia operaatioita aloitettaessa on usein todettu, että asevelvollisuuteen perustavan maan puolustusvoimista koottu joukko on aluksi ”epäilyksenalainen”, ammattisotilaat eivät välttämättä luota sen koulutustasoon ja toimintakykyyn. Samanlaisia epäilyksiä saattaa olla jopa operaatiota johtavilla upseereilla. Tätä asiaa ei ole juuri systemaattisesti tutkittu käyttäytymistieteiden menetelmin, vaan käsitykset perustuvat operaatioiden toimintaraportteihin tai suullisiin kertomuksiin. Tämä ei koske pelkästään Suomea, vaan samaan asetelmaan ovat kiinnittäneet huomiota mm.

15 Tammikivi ja Kalliomaa 2006.

sveitsiläiset. Useimmiten tulos on kuitenkin se, että epäilykset vaihtuvat positiivisiin kommentteihin joukon sitoutumisesta ja ammattitaidosta.

### **Johtopäätökset**

Monikansallisiin kriisinhallintaoperaatioihin osallistuvien on opittava tuntemaan hyvin toistensa sotilaskoulutuksen ja kansallisten sotilaskulttuurien erot. Esimerkiksi ammatti- ja reserviläispohjaisten rauhanturvajoukkojen identiteetti-, asenne- ja ammattitaitoerot voivat olla suuria. Kansallisen sotilasperinteen esiin tuominen voi olla tilannekohtaisesti tärkeää, mutta sitä on sovellettava harkiten.

Monikansallisiin kriisinhallintaoperaatioihin on rakennettava yhteisöllisiä keskustelu- ja palautejärjestelmiä. Joissakin operaatioissa toimii epävirallinen ”neuvosto”, johon on valittu sotilasarvosta riippumattomat, luotetut kansallisuusedustajat. Sen lisäksi hyviä kokemuksia on saatu etukäteen suunnitellusta tiedonhankinta- (ilmapiiritutkimus) ja keskusteluprosessista (ohjattu työpaikkakokous), johon periaatteessa voivat osallistua kaikki operaatioon kuuluvat.

Monikansallisten yhteisöiden piilo-organisaatiot on tehtävä näkyviksi. Eri kansallisuuksien päätöksentekovaltuudet voivat olla erilaiset. Yhden kansallisuuden käytännön mukaan kotimaasta on haettava vahvistus sellaiseen päätökseen, jonka toisen maan upseeri voi tehdä itsenäisesti. Lisäksi arvostuseroja saattaa olla esimerkiksi asevoimien koon, toimintavaltuuksien, ammattilaisuus-reserviläisyysasteen tai kansallisen sotilasmaineen suhteen. Erot voivat synnyttää toisaalta luottamuspulaa vahvemmassa asemassa olevan näkökulmasta, toisaalta aloitteellisuuden tai vastuunoton puutetta heikommassa osapuolella. Luottamusongelmaa pyritään usein korjaamaan piilo-organisaatiolla, mikä vaikeuttaa yhteistyön sujumista entisestään.

Yhteisölliset toimintaperiaatteet on rakennettava niin, että ne vahvistavat transnationaalista identiteettiä. On tehtäväkokonaisuuksia, joissa tiimin vahva identiteetti voi perustua muihin asioihin kuin kansallisuuteen (esimerkiksi lääkintähuolto tai raivaustehtävät). Keskinäinen tunteminen karsii ennakkoluuloja ja antaa tilaa oppimiselle.

Yhteisöllisistä ongelmista ja niiden toimivista ratkaisuista on osattava ottaa opiksi ja kyettävä dokumentoimaan niin, että dokumentoijan maine ei vaarannu. Yhteisölliset ongelmat eivät ole läheskään aina merkki huonosta johtamisesta tai alkujaan esimiehen syytä. Esimiehen pakonomainen syyllistäminen vaikeuttaa ongelmien ratkaisemista ja oppimista.

Pikaluottamuksen edellytyksiä monikansallisissa joukoissa on tutkittava ja sen kehittymistä edistettävä käytännössä harjoittelemalla. Tilanteita, joissa pikaluottamusta tarvitaan, syntyy tulevaisuudessa entistä useammin.

## Lähteet

- Ben Ari, E, Elron, E. 2001. Blue Helmets and White Armour multi-nationalism and multiculturalism among UN peacekeeping forces. *City & Society*, Vol. 13. No 2, 271–302.
- Ben-Shalom, U., Lehrer, Z. ja Ben-Ari, E. 2005. Cohesion during Military Operations, A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada. *Armed Forces & Society*, Volume 32, Number 1, 63–79.
- Costa, A.N., Roe, R.A. ja Taillieu, T. 2001. Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10(3), 225–244.
- Henderson, W.D. 1985. *Cohesion: The Human Element in Combat. Leadership and Societal Influence in the Armies of the Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel*. Washington, D.C.: National Defense University Press.
- Kosonen, J. 2003. Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteyden Kosovossa vuonna 2000. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Julkaisusarja A/1/2003.
- Lahdenperä, J. ja Harinen, O. 2000. KFOR-joukkojen suomalaisen pataljoonan (SP/KFOR) reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudestaan. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, tutkimuselosteita A/14/2000.
- Larsson, G. 2005. Snabb tillit: Den nya framgångsfaktorn? Teoksessa Larsson G. (toim.), 9 noter om NBF. Stockholm: Försvarshögskolan, 61–74.
- Larsson, G., Fors, M. ja Nilsson, S. 2006. Ledarskap och tillit – Analys och värdering av befintlig forskning ur ett Nordisk Battle Group perspective. Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management. ILM Serie I:16, Informations- och utbildningsmaterial.
- Lewicki, R. J ja Bunker, B.B. 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa Kramer, R.M. ja Tyler, T.R. (toim.) *Trust in organization: Frontiers of theory and research*. Sage Publications, 114–139.
- McAllister, D.J. 1995. Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 24–59.
- Meyerson, D., Karl E. Weick, K.E., ja Kramer, R.M. 1996. "Swift Trust in Temporary Groups," teoksessa Kramer, R.M. ja Tyler, T.R. (toim.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage, 166–95.
- Moskos, C. Williams, J. & Segal, D. (eds.) 1999. *The Postmodern Military: Armed Forces After the Cold War*. New York: Oxford University Press.
- Tammikivi, J. ja Kallioma, M. 2006. Sisältä sirpaleinen Nato. Teoksessa Huhtinen, A.-M. ja Rantapelkonen, J. (toim.) *Sirpaleita sotilaskulttuurin rajoilta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2 Artikkelikokoelmat n:o 17, 272–284*.
- Tuckman, B. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399.