



Puolustusvoimat

Johtajan käsikirja 2022



Johtajan käsikirja 2022



PEKOULOS ak AR18229 PUOLUSTUSVOIMIEN OHJESÄÄNTÖTOIMIKUNNAN KOKOUS
5/2021 (28.10.2021) (PVOHJESTMK 5/2021)

JOHTAJAN KÄSIKIRJA 2022

Johtajan käsikirja 2022 hyväksytään käyttöön otettavaksi.

Johtajan käsikirja 2022 korvaa ja kumoaa Johtajan käsikirjan vuodelta
2012 (HI521).

Pääesikunnan koulutuspäällikön sij.
Eversti


Ari Lehmuslehti

Koulutussektorin johtaja
Komentaja


Mikko Sistonen

Käsikirjoitus:

Pekka Halonen, Matti Kempplä, Erik Gockel, Akseli Jääskeläinen, Laura Kaalikoski, Markus Kaartinen, Kari Aapro, Janne Kananen, Janne Aalto, Henna-Maria Utter, Toni Laitinen, Juha Hollanti, Jouni Jesiö-järvi, Petteri Simola, Teemu Tallberg, Juha Hirsimäki, Jari Harala, Tommi Kinnunen

Kannen kuva: Marika Heinilä. Sodanajan johtajakurssilaiset johtamisharjoituksessa.

© Pääesikunta

ISBN, painettu julkaisu: 978-951-25-3256-8

ISBN, digitaalinen julkaisu (PDF): 978-951-25-3257-5

SAP: 10468185

Paino: PunaMusta Oy 2022

Sisällys

Johdanto	9
OSIO 1 Johtamisen perusta	11
1 Johtaminen ja johtajuus	12
1.1 Johtamismallien ja -teorioiden kehitys	12
1.2 Johtajuusteorioiden kehittyminen	14
2 Sotilasjohtaminen	17
2.1 Puolustusvoimien johtamisen nelikenttä	17
2.2 Muuttuva toimintaympäristö	20
Avoin toimintaympäristö	22
Rajoitettu toimintaympäristö	22
Minimaalinen toimintaympäristö	23
3 Ihmisten johtamisen perusteet	25
3.1 Ihmisten johtaminen	25
3.2 Tavoitteellinen vuorovaikutus	26
3.3 Esimiehen vastuu	28
3.4 Johtajan vastuu tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäjänä	31
4 Arvot ja johtamisen eettinen perusta	35
4.1 Puolustusvoimien arvoperusta	35
4.2 Johtajan arvot, etiikka ja moraalit	38
5 Viestintä ja johtaminen	40
5.1 Viestintä ja vuorovaikutus johtajan taitoina	40
5.2 Viestintä johtamisen (johtajan) työkaluna	41
5.3 Vuorovaikutustaitojen vaikutus johtamiseen	42
Vuorovaikutus eri toimintaympäristöissä	43
Vuorovaikutustyylit	44
OSIO 2 Ihmisten johtaminen –syväjohtaminen	46
1 Syväjohtamisen viitekehys	47
Innostus	48
Luottamus	49
Oppiminen	49
Arvostus	49
Kontrolloiva johtaminen	49
Passiivinen johtaminen	50
Tehokkuus	50
Tyytyväisyys	50
Yrittämisen halu	50
Ammattitaito	51

2	Syväjohtamisen malli.....	52
3	Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen ulottuvuudet	53
3.1	Ammattitaito.....	53
3.2	Luottamus.....	54
3.3	Arvostus.....	54
3.4	Oppiminen	55
3.5	Innostus.....	55
3.6	Kontrolloiva johtaminen.....	56
3.7	Passiivinen johtaminen.....	56
4	Johtamisen vaikutukset	57
4.1	Tehokkuus.....	57
4.2	Tyytyväisyys.....	58
4.3	Yrittämisen halu	58
5	Palaute	59
5.1	Palaute kehittymisen edellytyksenä	59
5.2	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	61
6	Syväjohtamisen profiilin tulkinta.....	66
	Johtamisen vaikutus.....	67
7	Kehityssuunnitelma.....	67
7.1	Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittäminen	67
7.2	Itsetuntemuksen kehittäminen	69
7.3	Kehityssuunnitelma sisäisen palautteen työkaluna.....	70
8	Johtajakoulutuksen hyödyntäminen reservissä.....	74
8.1	Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittäminen reservissä	74
8.2	Puolustusvoimien johtajakoulutuksen hyödyt siviilissä	75
	OSIO 3 Poikkeusolojen johtamisen perusteet.....	77
1	Poikkeusolojen toimintaympäristön asettamat vaatimukset	78
1.1	Sodan- ja taistelunkuva	78
2	Suunnittelu- ja johtamisprosessi sekä käskynantotaito	82
2.1	Suunnittelu- ja johtamisprosessi.....	82
2.2	Tilanteenarviointi.....	84
	Tehtävän erittely.....	84
	Vihollisen toimintamahdollisuuksien arviointi	84
	Omien toimintamahdollisuuksien arviointi	85
	Ajankäytön arviointi.....	85
	Toimintavaihtoehdot.....	86
2.3	Päätöksenteko.....	86
2.4	Suunnitelman laatiminen	86
2.5	Päätöksen tai suunnitelman toimeenpano – käskeminen	86
2.6	Toimeenpanon valvonta, tilannekuva ja tilanneymmärrys.....	90
2.7	Ennakoiva johtaminen.....	90
2.8	Päätöksentekoon vaikuttavat harhat ja virhearviot.....	91
3	Hyvä johtaja taistelussa	94
3.1	Taistelunjohtaja sotakokemusten perusteella.....	94
	Maailmansotien välisen ajan ohjesääntö- ja sotilaskirjallisuus	94
	Sotavuosien kokemukset.....	96
	Sotien jälkeisten vuosien ohjesääntö- ja sotilaskirjallisuus	97
	Mitä opimme 1900-luvun kokemuksista?	98

3.2 Taistelun johtamisen keinoja nykyaikaisessa toimintaympäristössä	99
Valmistautuminen taisteluun	99
Johtamistoiminta taistelun aikana	103
Taistelun jälkeiset toimenpiteet.....	107
3.3 Millainen on hyvä johtaja taistelussa?.....	109
4 Havaintoja johtamisesta vaativissa kriisinhallinta-operaatioissa	114
4.1 Kriisinhallintajoukon komentaja	116
4.2 Operatiivinen suunnittelu ja tehtävän toteuttaminen.....	117
5 Toimintakyky sotilasjohtamisessa	120
5.1 Taistelijan mieli ja Taistelijan keho -ohjelmat Puolustusvoimien toimintakykykoulutuksessa	122
5.2 Psykkinen toimintakyky sotilasjohtajan valmiutena	123
Taisteluun valmistumiskeskustelun sekä taistelun jälkeisen purkukeskustelun käyminen	130
5.3 Sosiaalinen toimintakyky sotilasjohtajan valmiutena	132
5.4 Eettinen toimintakyky sotilasjohtajan valmiutena	134
5.5 Fyysinen toimintakyky sotilasjohtajan valmiutena	137
5.6 Toimintakyvyn kehittämisen, ylläpidon ja palauttamisen johtaminen.....	142
OSIO 4 Työyhteisön johtaminen – pedagoginen johtaminen.....	145
1 Työyhteisö toimintaympäristönä	146
2 Esimiehen rooli ja asema työyhteisössä	148
3 Työyhteisön johtaminen Puolustusvoimissa	150
3.1 Pedagoginen johtajuus.....	151
3.1.1 Itsensä johtaminen	151
3.1.2 Jaettu johtajuus.....	152
3.2 Ihmisten johtaminen – syväjohtaminen.....	152
3.2.1 Työkykyjohtaminen	153
3.2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	155
3.2.3 Muutosjohtaminen	157
3.2.4 Ikäjohtaminen	157
3.2.5 Etätöiden johtaminen	158
3.3 Työyhteisön pedagoginen johtaminen	159
3.3.1 Osaamisen johtaminen	159
3.3.2 Koulutuksen johtaminen	160
3.3.3 Toimintakulttuurin kehittäminen.....	161
4 Palkatun henkilöstön esimies- ja vuorovaikutusvalmennus	163
4.1 Valmennusprosessi.....	163
4.2 Valmennuksen sisältö	164
4.3 Työyhteisövalmennus.....	165
LIITE 1: Profiilin tulkintaa auttavat kysymykset:	166
Lähteet	168

Kuva 1. Johtamisen nelikenttä ja keskinäisriippuvuudet.....	18
Kuva 2. Sotilasjohtajan toimintaympäristöt.....	21
Kuva 3. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikenttä.....	26
Kuva 4. Sotilasvala ja -vakuutus.....	37
Kuva 5. Viestintäprosessi.....	41
Taulukko 1. Esimerkkejä tiedostetusta ja tiedostamattomasta viestinnästä.....	42
Kuva 6. Vuorovaikutus on ihmisten välistä viestintää.....	43
Kuva 7. Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehys	47
Kuva 8. Syväjohtamisen kulmakivet.....	48
Kuva 9. Syväjohtamisen malli	52
Kuva 10. Palautteeseen suhtautuminen.....	63
Kuva 11. Joharin ikkuna itsetuntemuksen kehittäjänä	69
Kuva 12. Sotilasjohtajan keinovalikoima	81
Kuva 13. Suunnittelu- ja johtamisprosessi.....	83
Kuva 14. Esimerkki aikajanasta.....	85
Kuva 15. Esimerkki käskyrunosta.....	89
Kuva 16. Tilanneselostus	95
Kuva 17. Johtamisen ja päätöksen tuki.....	101
Kuva 18. Taistelun aikainen johtaminen ja tilannearvio	106
Kuva 19. Menestyksekkään taistelun johtamisen keinoja	110
Kuva 20. Johtaja taistelussa – esimerkki taistelun johtamisen prosessista.....	111
Kuva 21. Camp Mira Afganistanissa	114
Kuva 22. Suojausryhmä tehtävässään.....	118
Kuva 23. Sotilaan toimintakyvyn kokonaisuus.....	121
Kuva 24. Sotilaan toimintaympäristöön liittyviä tyypillisiä stressitekijöitä	127
Kuva 25. Taistelustressin oireita ja ilmenemismuotoja.....	127
Kuva 26. Stressinhallintakeinoja	128
Kuva 27. Taktinen hengitys.....	129
Taulukko 2. Sotilaan toimintaympäristön stressaavia tekijöitä ja johtajan vaikutusmahdollisuuksia.....	131
Taulukko 3. Ryhmän muodostumisen vaiheet.....	134
Kuva 28. Sotilaan fyysisen toimintakyvyn kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä	137
Kuva 29. Fyysisen toimintakyvyn kehittyminen, kuormittuminen ja ylirasitus sekä sen vaikutukset johtamistoimintaan.....	141
Kuva 30. Työyhteisön johtaminen Puolustusvoimissa	150
Kuva 31. Työkyvyn rakentuminen	154
Kuva 32. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.....	156
Kuva 33. Valmennusprosessi	163

Johdanto

Hyvä lukija, johtajaksi ei synnytä, vaan johtajaksi kasvetaan. Johtajaksi kasvaminen on koko elämän mittainen jatkuva prosessi. Johtajaksi kasvaminen ja johtajana kehittyminen edellyttävät tietämystä johtamisen periaatteista ja vuorovaikutuksen merkityksestä. Lisäksi kehitys vaatii käytännön harjaantumista erilaisissa johtamistehtävissä. Itsetuntemus ja ihmistuntemus ovat tärkeitä valmiuksia, jotta johtaja osaa soveltaa erilaisten tilanteiden ja toimintaympäristöjen edellyttämää johtamisotetta. Johtajuutta ei voi kehittää, ellei pysty vastaanottamaan palautetta sekä arvioimaan kriittisesti omaa toimintaansa.

Johtajan käsikirjan tarkoituksena on ohjata Puolustusvoimissa ihmisten ja työyhteisön johtamista sekä tukea asevelvollisille annettavaa johtajakoulutusta. Käsikirja tukee sotilasjohtajien johtamistaidon ja johtamiskulttuuriin kehittymistä toimintaympäristön muuttuneiden vaatimusten mukaisesti. Johtajan käsikirjassa syvennetään johtamistaidon ja toimintakyvyn sisältöjä johtamisen ja johtajakoulutuksen näkökulmasta. Käsikirjassa tarkastellaan niitä Puolustusvoimien johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen osatekijöitä, jotka ovat yleisesti tunnettuja myös sotilasjohtamisen ulkopuolisessa toimintaympäristössä. Puolustusvoimien toimintaympäristön luonteen takia kirjassa keskitytään normaaliolojen johtamiseen ja poikkeusolojen johtamisen erityispiirteisiin.

Johtajan käsikirja on tarkoitettu kaikille sotilasjohtajan tehtävissä toimiville ja niihin harjaantuville. Käsikirja antaa perusteet kaikille Puolustusvoimissa toimiville esimiehille ihmisten ja työyhteisön johtamisesta. Eritasoisissa johtaja- ja esimiestehtävissä toimivien on osattava soveltaa tässä esitettyjä periaatteita toimintaympäristön ja tilanteiden mukaan. Käsikirjan keskeinen tavoite on tukea varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetusta. Kirja on tarkoitettu sotilasopetuslaitoksien opettajille ja opiskelijoille sekä joukko-osastoissa kouluttajille ja varusmiesjohtajille. Johtajan käsikirja on aliuupseerikurssin ja reservinupseerikurssin oppikirja.

Johtajan käsikirja on jaettu neljään osioon. **Kirjan ensimmäisessä osiossa** lukija johdatetaan johtamiseen ilmiönä, mikä luo pohjan käsikirjan muille osioille. Osiossa käsitellään johtamismallien ja -teorioiden kehittymistä, sotilasjohtamisen ja ihmisten johtamisen perusteita, johtajan rooleja, vastuita sekä johtamisen eettisiä perusteita.

Kirjan toisessa osiossa käsitellään ihmisten johtamista syväjohtamisen malliin mukaan. Osiossa perehdytään syväjohtamisen viitekehkeykseen, johtamis- ja vuorovaikutuskäytännön ulottuvuuksiin, johtamisen vaikutuksiin sekä palautteen merkitykseen ja henkilökohtaiseen kehittymissuunnitelmaan. Osiossa rohkaistaan kaikkia Puolustusvoimien johtajakoulutuksen saaneita jatkuvaan johtamisosaamisen kasvattamiseen ja kehittämiseen reservissä.

Kolmas osio käsittelee poikkeusolojen johtamisen perusteita ja toimintaympäristöä. Osiossa käsitellään johtamisprosessia, johtamista, käskynantoa, viestintää ja hyvän taistelunjohtajan ominaisuuksia sotakokemusten perusteella sekä havaintoja johtamisesta vaativissa kriisinhallintaoperaatioissa. Osiossa käsitellään lisäksi sotilaan toimintakyvyn keskeisimpiä tekijöitä sekä luodaan sotilasjohtajalle konkreettisia ohjeita henkilökohtaiseen ja oman joukon toimintakyvyn kehittämiseen, ylläpitoon ja palauttamiseen.

Neljännessä osiossa tarkastellaan työyhteisön johtamista, työyhteisöä toimintaympäristönä, esimiehen roolia ja vastuuta, pedagogista johtamista sekä Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta.

Johtajan käsikirja muodostaa Kouluttajan käsikirjan kanssa toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Tämä käsikirja kumoaa Johtajan käsikirjan (2012).

1

Johtamisen perusta

Käsikirjan ensimmäisessä osiossa tutustutaan johtamisen ilmiöihin. Osiossa esitellään johtamisajattelun kehitystä keskeisten teorioiden, mallien ja suuntausten valossa. Nämä tiedot toimivat taustana ja perusteina kirjan muille osioille.

1 Johtaminen ja johtajuus

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikuttavat henkilöt toimimaan organisaation ja työyhteisön arjessa yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen teorioiden tarkoituksena on tarkastella johtamista sen toiminnan, tehtävien, tarkoituksen ja laajuuden näkökulmasta.¹

Johtamista voidaan tarkastella monen erilaisen näkökulman kautta. Johtamisen tarkasteleminen kontekstisidonnaisesti kiinnittää huomion kulttuuriin ja toimintaympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu². Johtamista voidaan pitää myös yhteisöllisenä ilmiönä ja ihmisten palvelutehtävänä, sillä johtaja mahdollistaa työnteolle sopivat olosuhteet ja auttaa ihmisiä saamaan esiin parhaat puolensa³. Johtaminen on organisaation arkeen kiinteästi kuuluva ilmiö, koska yhteisiä merkityksiä muokataan ja tuotetaan organisaation arjessa⁴. Tätä taustaa ajatellen voidaan todeta, että johtaja muovaa todellisuutta omalla toiminnallaan⁵. Suomalainen johtaminen on kehittynyt 1900-luvun puoleen väliin saakka yhtäältä tieteellisen liikkeenjohdon oppien pohjalta (Frederick Taylor, taylorismi) ja toisaalta armeijan johtamisperiaatteiden perusteella. Näiden lisäksi luterilaisen etiikan on nähty vaikuttaneen taustalla suomalaisen johtamisen kehittämisessä⁶.

Sotilasjohtaminen on johtamista sotilasorganisaatiossa. Sotilasjohtaja kohtaa normaaliolojen tilanteissa ja tehtävissä samanlaisia haasteita kuin kuka tahansa johtaja. Muissa organisaatioissa johtajan ei tarvitse yleensä varautua kohtaamaan johtamisen haasteista raskainta, äärimmäisintä vastuuta ihmisistä ja tehtävistä poikkeusolojen aikana. Sotilasjohtamisen lopullinen tehokkuus mitataan taistelutilanteessa, joka teknisestä kehityksestä huolimatta sisältää yksittäisen ihmisen tasolla monia pysyviä tekijöitä. Ihmisten johtaminen taistelussa on aina ollut johtamistilanteista vaativin. Tällaisiin haasteisiin voidaan Puolustusvoimien tasolla vastata kahdella toisiinsa liittyvällä osa-alueella, johtajavallinnoilla ja johtajakoulutuksella.⁷

1.1 Johtamismallien ja -teorioiden kehitys

Johtamisen käytännöt ovat muotoutuneet vuosituhansien aikana kokemusperäisen perimätiedon ja tarinoiden kautta, mutta noin sadan vuoden ajan vaikutusta on ollut myös tieteellisellä johtamistutkimuksella. Johtamisajatteluun ovat vaikuttaneet muun muassa psykologia, sosiologia, taloustiede sekä historian tutkimus. Tieteellisyys tarkoittaa sitä, että tutkimusten pohjalta on muodostettu johtamista koskevia yleistyksiä ja käsitteitä ja ne ovat laajalti tunnustettuja. Tutkimus ei kuitenkaan ole tuottanut vain yhdenlaisia totuuksia johtamisesta ja sen tehokkuudesta, vaan vallalla on erilaisia ja joskus myös keskenään ristiriitaisia oppeja. Käsitys johtamisen keskeisistä sisältöalueista ja

hyvän johtamisen tai johtajuuden tunnusmerkeistä onkin vaihdellut aikojen saatossa.⁸

Tieteenfilosofi Thomas Kuhn kehitti paradigman määritelmän vuonna 1962 tarkastellakseen tieteellistä kehittymistä tieteellisten teorioiden eli saavutuksien kautta. Saavutuksilla hän tarkoitti tietyn tieteenalan yleisesti hyväksytyjä teorioita, jotka kyseisenä aikana toimivat perustana tieteenalan tieteen harjoittamiselle. Jotta teoria saisi paradigman määritelmän, sen pitää täyttää kaksi kriteeriä: 1. Teorian on oltava riittävän ennennäkemätön, jotta se saisi kannattajia kilpailevista tieteen muodoista. 2. Samanaikaisesti sen pitäisi olla riittävän avoin, jotta tieteenharjoittajat voisivat etsiä paradigmaan liittyviin kysymyksiin vastauksia. Vallitsevan paradigman perusolettamukset ovat tieteellisen yhteisön yleisesti hyväksymiä ja paradigmaan nojautuvat tutkimukset soveltavat samoja paradigman asettamia suuntaviivoja.⁹ Paradigma on siis jonkin tieteenalan teoria, jonka vaikutukset ovat olleet niin merkittäviä, että sen tuloksien kautta on vaikutettu tieteenalan perustavanlaatuisiin käsityksiin ja yleisesti hyväksytyihin toimintatapoihin.

Paradigmalla tarkoitetaan siten yleisesti hyväksyttyä oppirakennelmaa ja sen mukaista oikeana pidettyä ajattelutapaa. Se muodostuu yhteisön perinteistä, kokemuksista, opeista ja opetuista asioista, organisaatiokulttuurista ja käytännön realiteeteista. Paradigmaan liittyy olettamuksia siitä, mitä tarkkaillaan, tutkitaan ja minkälaisia kysymyksiä esitetään sekä miten kysymykset esitetään.¹⁰

Johtamisen paradigmat tarkoitetaan oman aikansa keskeistä käsitystä johtamisesta. Sillä vastataan senhetkisiin johtamiseen liittyviin haasteisiin. Paradigmojen keinovalikoimat eroavat toisistaan, koska ne hahmottavat johtamisen taustalla olevat ongelmat eri tavalla¹¹. Ongelmista kumpuavat haasteet ovat ohjanneet johtamiseen liittyviä painotuksia. Johtamisen paradigmat eivät ole kadonneet seuraavan tullessa voimaan, vaan ne ovat hiljalleen juurtuneet eri organisaatioihin¹². Tämä poikkeaa yleisestä paradigman käsitteestä, koska vanhat johtamisen paradigmat pysyvät käytössä uusien paradigmojen rinnalla.¹³ Johtamisen paradigmat voidaan luokitella usealla eri tavalla ja ne vaihtelevat normatiivisen ja rationaalisen välillä¹⁴. Tällä tarkoitetaan sitä, että ongelma, johon on pyritty vaikuttamaan, on nähty joko käsitteellisenä, ohjeellisenä tai järkiperustaisena.

Johtamisen paradigmat voidaan jakaa *tieteelliseen liikkeenjohtoon, ihmishuokoukuntaan, rakenneteorioihin, kulttuuriteorioihin ja innovaatioteorioihin*¹⁵. Johtamiseen liittyy useita eri teorioita ja "isemjä" (laatujohtaminen, strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen jne.), joiden yleisesti nähdään kuuluvan jonkin johtamisen paradigman yhteyteen¹⁶. Suomessa johtamisparadigmat on omaksuttu muualta ja ne ovat tulleet käyttöön noin 10–20 vuotta niiden kehittämisen jälkeen. Suomessa on perinteisesti painotettu rationaalisia johtamisen paradigmat¹⁷.

Tieteellisen liikkeenjohtoon tai taylorismin mukaan teolliset ongelmat pystytään ratkaisemaan rationaalisin menetelmin. Suomessa tieteellisen liik-

keenjohdon periaatteet näkyivät voimakkaimmin vuosina 1940–1960. Tieteellisen liikkeenjohdon tarkoituksena on organisoida tuotantoa ja selkeyttää sääntöjä ja hierarkiaa työntekijöiden ja työnantaja välillä. Toiminnan keskiössä on kasvavan ja sekavan toiminnan tehostaminen. Työkaluina tieteellisessä liikkeenjohdossa toimii ulkoinen motivaatio (palkka ja palkinnot), työvaiheiden tehostaminen ja töiden järjestely.¹⁸

Ihmissuhdekoulukunta pyrki vastaamaan ihmisistä johtuviin ongelmiin (alhainen motivaatio, sairauspoissaolot jne.). Ihmissuhdekoulukunnassa tavoitteena on parantaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Siinä työntekijät nähdään sosiaalisina olentoina, jotka kaipaavat kuulumisuuden tunnetta ja hyväksyntää. Suomessa ihmissuhdekoulukunta vaikutti voimakkaimmin tieteellisen liikkeenjohdon kanssa samanaikaisesti vuosina 1940–1960.¹⁹

Rakenneteoria nousi kritiikkiä ihmissuhdekoulukuntaa vastaan. Rakenneteoriassa painotetaan suunnittelua ja se pyrkii vastaamaan suurten organisaation kohtaamiin ongelmiin muokkaamalla organisaation rakenteita. Rakenneteoreetikot näkivät ihmissuhdekoulukunnan toimintatavat tehottomina ja kallina eikä niillä pystytty vastaamaan yhä suuremmiksi kasvaneiden byrokraattisten organisaatioiden ongelmiin. Suomessa rakenneteoriat vaikuttivat voimakkaimmin vuosina 1960–1990.²⁰

Organisaatiokulttuuriteoria pyrki vastaamaan rakenneteorian ongelmaan työntekijöiden sitouttamisessa, laadussa ja joustavuudessa. Sen mukaan työntekijän sitouttaminen organisaatiokulttuurin kautta parantaa työn tehokkuutta ja siten myös tuottavuutta. Kulttuuriteoriat nousivatkin juuri tarpeesta parantaa kansainvälisten organisaatioiden kilpailukykyä nopeasti. Suomessa kulttuuriteoria painottui 2000-luvun vaihteeseen.²¹

Innovaatioteoriat ovat nykyään johtamiseen liittyvä keskeinen organisaatioissa vallitseva oppi. Se on saanut jalansijaa myös Suomessa. Suomen valtio on puhunut innovaatioteorioiden puolesta ja tukenut konkreettisesti innovaatioiden edistämistä. Innovaatioteorioissa pyritään vastaamaan jatkuvaan uudistamisen tarpeeseen ja tuomaan nopeasti muuttuville markkinoille uusia tai uudistettuja tuotteita. Työntekijöitä motivoidaan luovuuteen ja potentiaalin käyttöön. Innovaatioteorioiden vaikutus on alkanut näkyä voimakkaimmin 2000-luvun alusta.²² Innovaatioteorioiden mukaan organisaatioiden tuottavuus paranee jatkuvan uudistumisen kautta ja työntekijöitä motivoidaan luovilla ja haastavilla tehtävillä.

1.2 Johtajuusteorioiden kehittyminen

Johtamisen paradigmojen tarkastelussa keskiössä on organisaatio ja sen johtaminen. Johtajuudessa keskiössä ovat yksilöt (johtaja ja johdettavat) organisaation sijasta.

Johtajuusteorioiden kehittyminen voidaan jakaa muun muassa ominaisuuskeskeisiin, käyttäytymiskeskeisiin, tilannekeskeisiin, "uuteen johtamisen paradigmaan" tai heroistisiin ja jälkiheroistisiin johtajuusteorioihin. Samoin kuin johtamisen paradigmoissa, johtajuusteoriat eivät ole kadonneet, vanhentuneet tai muuttuneet vääriksi uusien teorioiden ilmetessä.²³

Ominaisuuskeskeisissä teorioissa keskitytään johtajan ominaisuuksiin (*traits*). Niissä erotellaan johtajat ja alaiset erilaisten piirteiden kautta. Erilaisia ominaisuuksia ovat muun muassa pituus, sukupuoli, ulkonäkö, kunnianhimo ja niin edelleen. Ominaisuuskeskeisten teorioiden yhtenä haasteena on, että tutkimuksista on vaikeaa löytää universaaleja johtajan ominaisuuksia, joita voidaan yhdistää tehokkaaseen johtamiseen.²⁴ Johtamisen opettamisen näkökulmasta ominaisuuskeskeisyys on haasteellista, koska johtaminen nähdään synnynnäisenä kykenä tai ominaisuutena, jolloin johtamista ei voida opettaa, koska se koostuu henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Ominaisuuskeskeisiä teorioita seurasi johtamiskäyttäytymisten teorian (*behaviour*). Johtajan ominaisuuksien ja piirteiden tarkastelu ei antanut tarpeeksi vastauksia, minkä takia siirryttiin tarkastelemaan johtajan käyttäytymistä ja sen vaikutuksia. Tänä aikana tunnistettiin asiakaskeinen johtaminen (*management*) ja ihmiskeskeinen johtaminen (*leadership*), joita on tarkasteltu laajasti johtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksessa. Haasteena käyttäytymisen tutkimuksessa on sama kuin ominaisuuksien tutkimisessa: universaalien selittävien tekijöiden löytäminen on erittäin haasteellista.²⁵

Ominaisuusteorioiden jälkeen esiin nousivat kontingenssiteoriat tai tilannekeskeiset teoriat. Niiden keskiössä ovat eri tilanteiden ja erilaisten ihmisten vaikutus johtajuuteen, johtajaan ja johtamiskäyttäytymiseen. Teorioiden ideana on se, että eri tilanteet vaikuttavat tai niiden pitäisi vaikuttaa johtajan käyttäytymiseen. Tällöin keskeistä on eri tilanteiden tunnistaminen ja niihin mukautuminen. Ehkä kuuluisimpia kontingenssiteoreetikkoja ovat Hersey ja Blanchard, jotka kehittivät neliportaisen mallin siitä, miten alaisten kanssa toimitaan heidän kokemus- ja osaamistasoonsa perustuen. Keskeisin ero aikaisempiin teorioihin oli se, että kontingenssiteoria vei tarkastelua johtajasta myös alaisiin ja näki johtajuuteen tilannesidonnaisena tapahtumana.²⁶ Käytännössä tämä tarkoitti myös sitä, että johtajuutta ei ymmärretty enää synnynnäisenä ominaisuutena, joista suuret johtajat oli tehty. Kontingenssiteorioiden perusteella johtaminen on taito, jota voidaan opiskella ja oppia.

"*Uudeksi johtamisen paradigmaksi*" on kutsuttu johtamista, johon sisältyy myös transformationaalinen johtaminen.²⁷ Tämä on Puolustusvoimien näkökulmasta hyvin merkittävä suuntaus, koska syväjohtamisen malli perustuu transformationaalisen johtamisen periaatteisiin ja uuteen johtamisen paradigmaan.²⁸ Näissä teorioissa yhtenä keskeisenä tekijänä on alaisen arvojen "muuttaminen" (*transform*) organisaation arvojen mukaisiksi. Työkaluina tähän ovat erilaiset visiot ja missiot, joiden kautta

inspiroidaan ja motivoidaan alaisia. Transformationaalinen johtaminen on ollut vallitseva johtajuusteoria 2000-luvulla. Se on tarjonnut joitain vastauksia siihen, mistä hyvä johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen koostuu, ja siinä on myös tuotu esiin alaisten emotionaalisten reaktioiden merkitys johtamisessa.²⁹

Viitteet

- 1 Seeck (2009); ks. myös Wren (2005) ja Seeck (2008).
- 2 Nivala (2006).
- 3 Huhtinen (2006b) ja Juuti (2006).
- 4 Huhtala (2004).
- 5 Juuti (2006).
- 6 Seeck (2009); ks. myös Seeck (2008).
- 7 Nissinen (2000).
- 8 Viitala & Jylhä (2021), s.10–11.
- 9 Kuhn (1970), s. 9–12.
- 10 Kosola (2022), s. 60–63.
- 11 Seeck (2015), s. 34.
- 12 Barley & Kunda (1992), s. 3.
- 13 Barley & Kunda (1992), s. 3.
- 14 Barley & Kunda (1992), s. 4.
- 15 Seeck (2015), s. 5.
- 16 Seeck (2015), s. 5.
- 17 Seeck (2015), s. 294–295.
- 18 Barley & Kunda (1992), s. 8–11, Seeck (2015), s. 286–295.
- 19 Barley & Kunda (1992), s. 11–15, Seeck (2015), s. 290–295.
- 20 Barley & Kunda (1992), s. 16–19, Seeck (2015), s. 290–295.
- 21 Barley & Kunda (1992), s. 20–24, Seeck (2015), s. 290–295.
- 22 Seeck (2015), s. 247–250.
- 23 Virtaharju (2016), s. 11, 15.
- 24 Virtaharju (2016), s. 11.
- 25 Virtaharju (2016), s. 11–12.
- 26 Virtaharju (2016), s. 12.
- 27 Virtaharju (2016), s. 13.
- 28 Nissinen (2001), s. 209.
- 29 Virtaharju (2016), s.12–15.

2 Sotilasjohtaminen

Johtajuudella on suuri merkitys organisaation menestykselle. Johtajalta edellytetään erilaisia valmiuksia, jotta hänelle ja organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutetaan. Monet johtajien kohtaamista haasteista ovat samanlaisia organisaatiosta riippumatta. Muuttuvana elementtinä on organisaation tehtävä ja se, minkälaisessa toimintaympäristössä organisaatio toimii ja valmistautuu toimimaan.

Sotilasjohtaminen on johtamista sotilasorganisaatiossa. Sotilasorganisaation perimmäisenä tarkoituksena on toimia poikkeusolojen aikana ja poikkeusolojen ympäristössä. Tähän tehtävään valmistaudutaan normaalioloissa. Sotilasjohtaja kohtaa normaalioloissa samoja haasteita kuin kuka tahansa johtaja, mutta samalla hän valmistautuu johtamaan ihmisiä ja täyttämään käsketyt tehtävät poikkeusolojen aikana. Sotilasjohtajan valmiudet ja tehokkuus mitataan taistelussa ja sodan ajan toimintaympäristössä.

Sotilasjohtaja on ennen kaikkea ihmisten johtaja. Teknologisesta ja teknisestä kehityksestä huolimatta johtamisen inhimillinen ulottuvuus on läsnä kaikissa sotilasjohtajan toimintaympäristöissä. Puolustusvoimien johtajakoulutus on rakentunut jo 1990-luvun lopussa syväjohtamisen mallin perustalle. Syväjohtaminen tarjoaa johtajiksi koulutettaville erinomaisen johtamiskäyttäytymisen mallin. Siihen sisältyy palautejärjestelmä, jonka avulla johtaja ja johtajaksi koulutettava voi kehittää omaa johtajuuttaan. Se mahdollistaa elinikäisen kehittymisen ja opettaa kohtaamaan johdettavat tavalla, jolla johtaminen on mahdollisimman tehokasta ja vaikuttavaa niissä toimintaympäristöissä, joissa sotilasjohtaja toimii. Organisaationa Puolustusvoimat vastaa sotilasjohtamiselle asetettuihin haasteisiin valitsemalla ja kouluttamalla itse omat johtajansa.³⁰

Puolustusvoimat voidaan nähdä johtamiskoulutuksen uranuurtajana Suomessa. Syväjohtaminen on vakiinnuttanut asemansa Puolustusvoimissa ja löytänyt paikkansa myös siviiliyhteiskunnan esimiestoiminnassa. Sotilasjohtamisella on pitkät perinteet ja se on kiinnittynyt vahvasti suomalaiseen sotilaskulttuuriin ja sotahistoriaan.³¹

Sotilasjohtamisen yleiset periaatteet eivät ole muuttuneet aikojen saatossa³². Se, mikä on muuttunut ja muuttuu, on toimintaympäristöt, joissa näitä periaatteita sovelletaan. Suomalaisen sotilasjohtamisen viitekehys rakentuu kolmen kokonaisuuden varaan. Nämä ovat johtajan asema, päätöksenteko ja johtamiskäyttäytyminen.³³

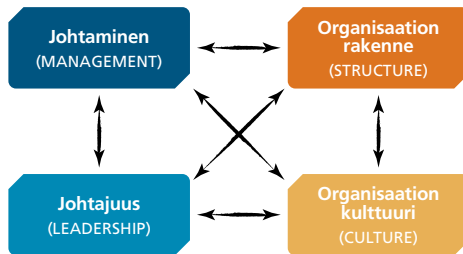
2.1 Puolustusvoimien johtamisen nelikenttä

Johtaminen on varsin laaja käsitteellinen kokonaisuus. Näin ollen siitä ei ole mahdollista luoda yhtä ainoaa mallia, joka soveltuisi kaikkiin tilanteisiin. Sotilasjohtamiseen kuuluvat normaaliolojen toimintaympäristön ohella poikkeusolojen toiminnan erityispiirteet ja niiden asettamat

vaatimukset johtamiselle.³⁴ Puolustusvoimien koulutuksessa johtamista käsitetään ja mallinnetaan nelikenttänä, jonka avulla laajaa ilmiötä on selkeämpi tarkastella. Nelikenttä on lähinnä ajattelumalli, ei varsinainen johtamisen teoria. Puolustusvoimien johtamisen nelikenttä muodostuu seuraavista osa-alueista:

- johtaminen (*management*)
- johtajuus (*leadership*)
- organisaatorakenteet (*structure*)
- organisaatiokulttuuri (*culture*).

KUVA 1. Johtamisen nelikenttä ja keskinäisriippuvuudet.



Johtaminen ja johtajuus osa-alueista käytetään usein englanninkielisiä nimityksiä *management* ja *leadership*, koska suomenkielisten käsitteiden keskinäinen samankaltaisuus aiheuttaa helposti sekaannuksia. Johtamisesta puhutaan myös asioiden johtamisena ja johtajuudesta käytetään ilmaisua ihmisten johtaminen.³⁵

Nelikentän osa-alueista johtaminen (*management*) sisältää prosessinomaisesti eri vaiheita tilannekuvan muodostamisesta suunnittelun ja päätöksenteon kautta toimeenpanoon ja vaikutusten arviointiin. Samat vaiheet ovat tunnistettavissa normaali- ja poikkeusolojen johtamisprosesseissa, vaikka toimintaympäristö ja johtamisen välineet ovat erilaisia.³⁶

Johtajuus (*leadership*) ilmenee käytännössä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Puolustusvoimien toimintaympäristössä hyvässä johtajuudessa arvostetaan luottamusta, arvostusta, innostusta ja oppimista. Hyvä johtajuus tasapainottelee tilanteesta ja toimintaympäristöstä riippuen johdettavien toiminnanvapauden ja valvonnan välillä. Tavoiteltu johtamiskäyttäytyminen ei ole liian kontrolloivaa tai passiivista.³⁷

Organisaatorakenne (*structure*) käsitteellistää ja kuvaa systeemiä, jossa johtaminen tapahtuu. Se määrittää johtosuhteet sekä joukkoon kuuluvien henkilöiden ja ryhmien tehtävät. Organisaatorakenne määrittää myös esimiesten käskyvaltaan kuuluvat asiat, komentoketjun ja organisaation muodollisen rakenteen. Organisaatorakenneteorian mukaan tarkoituksenmukainen joukkorakenne on menestyksen avaintekijä. Tällöin johtamista tehostetaan ensisijaisesti rakenteita muokkaamalla.³⁸

Organisaatiokulttuuri (*culture*) on laaja kokonaisuus, joka muodostuu siinä toimivien henkilöiden toimintatavoista ja käyttäytymismalleista erilaisissa tilanteissa. Organisaatiokulttuuri muodostuu joukkoon kuuluvien henkilöiden vuorovaikutuksesta ja kokemuksen ja käytänteiden siirtymisestä vanhemmilta uusille organisaation jäsenille. Kyseessä on joukon jäsenten muodostama sosiaalinen verkosto, jonka toiminta rakentaa yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia. On muistettava, että organisaatiokulttuuri voi myös heikentää tuloksen saavuttamista, mikäli siinä ilmenee turvallisuutta tai yhteishenkeä häiritseviä tekijöitä, kuten ennakkoluuloja tai kivettyneitä toimintatapoja.³⁹ Organisaatiokulttuuri muodostuu yleensä pitkän ajan kuluessa toimintaympäristön vaatimusten, arvojen ja erilaisten perinteiden ympärille. Organisaation virallisen toimintakulttuurin sisällä on tyypillisesti erilaisia epävirallisia alakulttuureja, joiden toiminta voi olla myös ristiriidassa virallisen organisaatiokulttuurin kanssa.⁴⁰

Puolustusvoimien johtamisen nelikentän osa-alueet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Läheisessä keskinäisessä riippuvuussuhteessa ovat suunnittelua ja rakenteita painottavat *johtaminen* ja *organisaatorakenteet*. Toisen parin muodostavat vuorovaikutukselle ja sen vaikutuksille rakentuvat *johtajuus* ja *organisaatiokulttuuri*. Kaikki neljä osa-aluetta ominaispiirteineen on huomioitava kaikissa johtamistilanteissa eikä johtaja voi perustaa toimintaansa vain jollekin niistä. Johtamistoiminnan painopiste johtamisen nelikentällä vaihtelee asetettujen tavoitteiden, toimintaympäristön vaatimusten ja johdettavan joukon mukaan.⁴¹

Johtamissuoritus voi olla laajuudeltaan ja kestoltaan hyvinkin vaihteleva. Silti jokaisesta johtamissuorituksesta on tunnistettavissa kaikki nelikentän osa-alueet. Annetusta tehtävästä laaditaan tilannekuvaan perustuva suunnitelma toimeenpantavaksi. Suunnittelu ja toimeenpano tapahtuvat vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tavoitteen saavuttaminen ja tuloksen arviointi riippuvat sekä suunnitelman että vuorovaikutuksen laadusta. Johtaja järjestää organisaationsa rakenteen tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaiseksi sekä hänen täytyy hahmottaa ne lainalaisuudet, jotka ohjaavat ryhmien yhteistoimintaa, motivaatiota ja sitoutumista joukkoon ja sille määrättyihin tavoitteisiin.

Johtajana menestyminen edellyttää eri osa-alueiden ominaispiirteiden tunnistamista ja ymmärtämistä. Tämän lisäksi johtajan on ymmärrettävä eri osa-alueiden vaikutukset toisiinsa. Kokonaisuuden hallitseminen edellyttää laajaa ymmärrystä johtamisprosessista, vuorovaikutuksesta, johdettavan yksikön rakenteesta ja paikasta laajemmassa kokonaisuudessa sekä Puolustusvoimien toimintakulttuurista.⁴²

2.2 Muuttuva toimintaympäristö

Toimintaympäristön käsite on sotilasjohtamisen viitekehyksen keskeinen osa.⁴³ Toimintaympäristöä voidaan tarkastella organisaation tai yksilön näkökulmasta. Tarkasteltaessa toimintaympäristöä organisaation näkökulmasta Puolustusvoimien toimintaympäristöt voidaan johtaa ja määrittää organisaatiolle käskettyjen tehtävien kautta, jolloin organisaatiotason keskeisiksi toimintaympäristöiksi muodostuvat

- poikkeusolojen
- normaaliolojen
- kriisinhallinnan
- kokonaisuuden puolustuksen toimintaympäristö.⁴⁴

Tarkasteltaessa toimintaympäristöjä yksilön näkökulmasta ne voidaan määrittellä niiden luonteiden mukaisesti, jolloin sotilasjohtajan toimintaympäristöiksi muodostuvat

- avoin
- rajoitettu
- minimaalinen toimintaympäristö.⁴⁵

Se, missä toimintaympäristössä organisaatio toimii, heijastuu pääsääntöisesti myös yksilöön. Normaaliolojen toimintaympäristön on luonteeltaan avoin, kun taas poikkeusolojen toimintaympäristö on minimaalinen. Edellä mainittu jako on kuitenkin yksinkertaistava. Sotilasjohtaja voi joutua normaalioloissa toimimaan luonteeltaan minimaalisessa toimintaympäristössä ja toisaalta poikkeusolojen toimintaympäristöstä voi löytyä avoimen toimintaympäristön piirteitä. Kriisinhallinnan toimintaympäristö voi operaatiosta ja sen vaiheesta riippuen sisältää yksilön näkökulmasta luonteeltaan avoimen, rajatun ja minimaalisen toimintaympäristön piirteitä.

Erilaiset toimintaympäristöt asettavat johtamiselle omat erityisvaatimuksensa. Osa näistä vaatimuksista, kuten lainsäädäntö, teknologian taso ja käytettävyys sekä julkisuus, ovat objektiivisia. Osa vaatimuksista on taas subjektiivisia, kuten toimintaympäristön aiheuttamat uhkat johtamistoiminnalle. Koska ihmiset kokevat asioita eri tavoin, on johtajan tiedostettava, että muut hänen ympärillään eivät välttämättä tulkitse toimintaympäristöä samalla tavalla kuin hän itse.

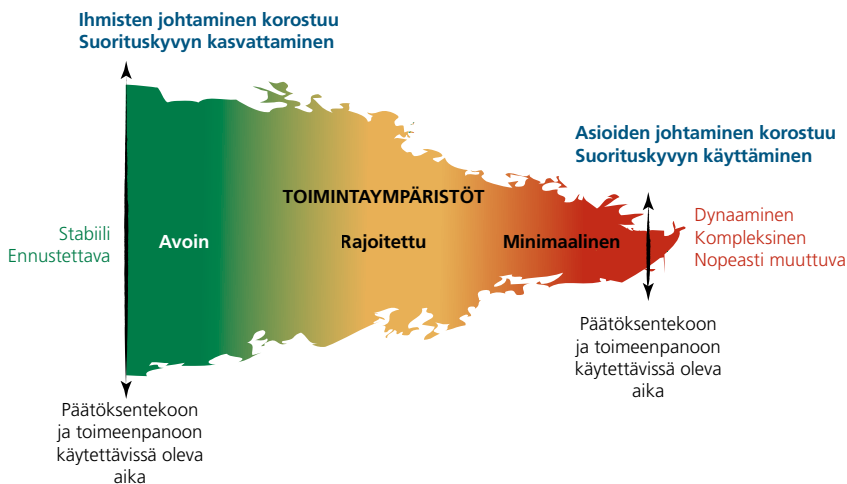
Tässä käsikirjassa toimintaympäristön käsitettä lähestytään johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman mukaisesti yksilölähtöisestä näkökulmasta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna toimintaympäristöllä tarkoitetaan sitä fyysistä ja henkis-kulttuurillista ympäristöä, jossa johtaja toimii ja josta hän tekee havaintoja.⁴⁶ Johtaminen tapahtuu siis aikaan ja paikkaan sidotussa toimintaympäristössä.⁴⁷ Yksilön näkökulmasta toimintaympäristö määrittää perustan johtajan ja johdettavan väliselle vuorovaikutukselle ja johtamiskäyttäytymiselle. Johtajan pitäisi löytää kussakin toimintaympäristössä tasapaino sotilasjohtamisen viitekehyksen kolmen kokonaisuuden – sotilasjohtajan aseman, päätöksenteon ja johtamiskäyttäytymisen – välillä. Näiden käsitteiden optimaalinen suhde toisiinsa riippuu toimintaympäristöstä ja toimintaympäristöjen

erityispiirteet muuttavat niiden välistä tasapainoa. Esimerkiksi taistelussa eli minimaalisessa toimintaympäristössä olevan joukon johtamisen kokonaisuudessa korostuvat päätöksenteko ja toimeenpanokyky. Vastaavasti normaaliolojen koulutuksessa olevan joukon avoimessa toimintaympäristössä korostuu johtamiskäyttäytyminen.⁴⁸

Uuden tiedon omaksumisen kannalta on tärkeää, että koulutettava kokee olevansa avoimessa toimintaympäristössä. Rajoitettu tai minimaalinen toimintaympäristö ei tarjoa yksilön oppimiselle parasta mahdollista tukea.

Toimintaympäristöissä on aina päällekkäisiä elementtejä. Ne pitävät sisällään myös muuttuvia ja pysyviä tekijöitä. Näin ollen erilaisia toimintaympäristöjä ei voida rajata selkeästi, vaan niitä tarkastellaan ennemminkin kahden ääripään välillä, missä siirtyminen yhdestä toimintaympäristöstä toiseen ei ole selkeästi rajattu.

KUVA 2. Sotilasjohtajan toimintaympäristöt.



Sotilasjohtajan pitää toimia tehokkaasti kaikissa toimintaympäristöissä. Jotta johtamisella voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet, toimintaympäristöä ja sen muodostamia vaatimuksia on tulkittava oikein. Yhdenlainen johtaminen ei toimi kaiken aikaa, vaan johtamisen on oltava oikeanlaista suhteessa toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna toimintaympäristön asettamat vaatimukset johtajuudelle lähestyvät kontingenssiteoriaa tai tilannekeskeistä teoriasuuntausta.⁴⁹ Muutos toimintaympäristön luonteessa voi olla hidas ja asteittainen, mutta se voi olla myös nopea.

Toiminnallisesti tarkastellen johtaminen on sotilasorganisaatiossa tietyn tehtävän täyttämiseksi välttämätön ilmiö, joka voidaan määritellä luovaksi inhimillisen tahdon toteuttamisen prosessiksi. Luovuus mahdollistaa sotilasorganisaation inhimillisten voimavarojen tehokkaan hyödyntämisen. Tahto on sotilaallisen voiman ydinkäsite.⁵⁰

Avoim toimintaympäristö

Informaatiovallankumouksen jälkeisessä yhteiskunnassa on tunnusomaisena piirteenä kehityksen tuoma jatkuva, kiihtyvä ja vaikeasti ennustettavissa oleva muutos. Muutoksen kanssa pärjäävät parhaiten oppivat organisaatiot ja ihmiset. Avoimessa toimintaympäristössä ollaan kosketuksessa ulkoiseen muutokseen ja siksi sotilasjohtaja kohottaa avoimen toimintaympäristön asettamia vaatimuksia johtajuudelle. Yhtenä esimerkkinä edellä mainituista vaatimuksista voidaan käyttää läpinäkyvyyttä yhteiskunnan suuntaan. Oman toiminnan on kestävä kriittinenkin julkinen tarkastelu ja sen on oltava perusteltavissa myös oman organisaation ulkopuolisille tahoille.

Avoimessa toimintaympäristössä menestyvän ja oppivan organisaation tunnusomaisia piirteitä ovat⁵¹

- luovuus ja innovatiivisuus
- tilanneherkkyys ja matalat hierarkkiset rakenteet
- verkostot
- suuri yksilöllinen toiminnanvapaus
- joustava organisaatorakenne
- rutiinit.

Normaaliolojen toimintaympäristössä Puolustusvoimat valmistautuu päätehtäväänsä Suomen sotilaalliseen puolustukseen. Puolustusvoimat muodostaa sotilaallista tilannekuvaa turvallisuusympäristöstään, valvoo ja turvaa Suomen alueellisen koskemattomuuden ja ylläpitää riittävää valmiutta joukkojen operatiiviseen käyttöön. Normaalioloissa Puolustusvoimien toiminnassa korostuvat lisäksi muiden viranomaisten tukeminen, osallistuminen kansainvälisen avun vastaanottamiseen ja antamiseen sekä osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan.⁵²

Avoimessa toimintaympäristössä toimivan organisaation on tuettava johdonmukaisesti jäsentensä oppimista ja kehittymistä. Tällainen toimintaympäristö mahdollistaa organisaation jäsenten kasvutarpeiden tyydyttämisen. Keskeiseksi avoimessa toimintaympäristössä muodostuu johtamiskulttuuri. Johtamiskulttuurin pitäisi tukea syväjohtamisen mallin mukaista vuorovaikutuskäyttäytymistä kaikilla organisaatiotasoilla.⁵³

Rajoitettu toimintaympäristö

Yksilön näkökulmasta rajoitetun toimintaympäristön piirteitä ovat vakiintuneet organisaatorakenteet ja toimintatavat, vahva organisaati-

tiokulttuuri, korkea ja hierarkkinen linja-esikuntaorganisaatio, rajoitettu yksilöllinen toiminnanvapaus sekä yhteistoiminta organisaation ulkopuolelle. Perinteisesti sotilaalliset organisaatiot luovat rajoitetun toimintaympäristön. Varusmiespalveluksen aloittaminen on yksi esimerkki tilanteesta, jossa yksilön näkökulmasta siirrytään avoimesta toimintaympäristöstä rajoitettuun toimintaympäristöön.

Vahvasti rajoitetun toimintaympäristön johtamiskulttuuri näyttäytyy asiakeskeisenä ja kontrolloivana. Tässä toimintaympäristössä pysyvin rakenne on organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin vaikutuksen ollessa suuri eivät rakenteelliset uudistukset välttämättä johda toivottuun lopputulokseen, jos ihmisten ajattelutavat ja toimintakulttuuri eivät muutu.

Johtajalla ja hänen toiminnallaan on suuri merkitys siihen, miten alaiset kokevat toimintaympäristön. Avoimessa toimintaympäristössä toimivasta oppivasta organisaatiosta voi paikallisesti löytyä rajoitetun toimintaympäristön piirteitä, mikäli johtajat alkavat luoda rajoitettua toimintaympäristöä vastaavaa kulttuuria. Toisaalta rajoitetun toimintaympäristön tunnusmerkit täyttävässä organisaatiossa voi löytyä paikallisesti yhteisöjä, joissa vallitsee oppimista ja kehittymistä suosivan johtamiskulttuurin ansiosta avoin toimintaympäristö.

Rajoitetulla toimintaympäristöllä on vaikutus ihmisten sitoutumiseen ja motivaatioon. Mikäli yksilöltä puuttuu toimintavapauksia ja vaikutusmahdollisuuksia ilman, että niiden puutetta perustellaan, saa se monet yksilöt taantumaan tarvehierarkiassa kasvutarpeiden tyydyttämisen ääreltä alemman tason tarpeiden tyydyttämiseen.

Pyrkimys kohti avointa toimintaympäristöä on niin ulkoisen kilpailukykyyn kuin henkilöstön sitoutumisenkin kannalta haaste, johon sotilasorganisaationkin on kyettävä vastaamaan. Sodan ajan vaatimuksilla voidaan ja pitääkin perustella tietyt organisatorisia rakenteita, mutta tehottoman johtamiskulttuurin selitykseksi se ei kelpaa.⁵⁴

Minimaalinen toimintaympäristö

Minimaalisen toimintaympäristön hallitsevimmat piirteet ovat voimakas ja hetkittäin ääriarajoille kasvava henkinen ja fyysinen stressi sekä niistä seuraavat taistelustressireaktiot. Organisaation ja yksilöiden on kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuviin ja kompleksisiin tilanteisiin. Taistelussa oleva joukko toimii usein minimaalisessa toimintaympäristössä.

Johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa asioiden johtaminen ja päätöksenteko nousevat ratkaisevaan asemaan. Minimaalinen toimintaympäristö ei jätä yksilölle juurikaan toiminnanvapautta tai valinnan mahdollisuuksia. Tämä johtaa siihen, että käyttäytymistä alkaa hallita fyysisen selviytymisen ja turvallisuuden tarpeet. Tähän tarpeeseen vastaaminen korostaa sotilasorganisaation ja sotilasjohtajan toimintaa.⁵⁵

Yhtenä sotilasorganisaation menestystekijänä minimaalisessa toimintaympäristössä on joukon kiinteyts, josta voidaan käyttää myös nimitystä ryhmähenki tai me-henki. Kiinteyden rakentaminen käynnistyy välittömästi, kun joukkoa ryhdytään muodostamaan esimerkiksi varusmiespalveluksen aikana. Jotta tämä on mahdollista, sotilasjohtajan on ymmärrettävä joukon kiinteyden eri ulottuvuudet sekä siihen vaikuttavat tekijät yksilön ja ryhmien käyttäytymisen osalta eri tilanteissa.⁵⁶

Minimaalisessa toimintaympäristössä käytetään tai kulutetaan suorituskyyä, jota avoimessa toimintaympäristössä on kasvatettu. Minimaalinen toimintaympäristö ei kuitenkaan yksiselitteisesti tarkoita taistelua tai sotaa. Mikäli tilanne koetaan riittävän stressaavaksi, kompleksiseksi, nopeasti muuttuvaksi tai päätöksentekoon ja toimeenpanoon käytettävissä olevaa aikaa on vähän, voi yksilö kokea olevansa tilanteessa, jossa toimintaympäristö näyttyy minimaalisena.⁵⁷

Viitteet

- 30 Nissinen (2000), s.11.
- 31 Huhtinen (2006a), s. 207–208.
- 32 Kosola (2021), s. 60–66.
- 33 Nissinen & Seppälä (2000), s. 11 ja s. 24–25.
- 34 Rantapelkonen & Koistinen (2016) s. 42.
- 35 Huhtinen (2006a) s. 45.
- 36 Haikka (2017) s. 44.
- 37 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012) s. 55.
- 38 Penttinen (2021) s. 48 ja Haikka (2017) s. 44.
- 39 Penttinen (2021) s. 48.
- 40 Haikka (2017) s. 45–46.
- 41 Huhtinen (2006b) s. 9.
- 42 Haikka (2017) s. 43.
- 43 Hanén (2017), s. 25.
- 44 Huhtinen (2006b), s. 43 ja s. 45.
- 45 Nissinen & Seppälä (2000), s. 48–49.
- 46 Nissinen & Seppälä (2000), s. 48.
- 47 Huhtinen (2006b), s. 43.
- 48 Nissinen & Seppälä (2000), s.25.
- 49 Hanén (2017), s. 25–26.
- 50 Nissinen & Seppälä (2000), s. 53.
- 51 Nissinen & Seppälä (2000), s. 48–49
- 52 Johtajan käsikirja (2012), s. 32–33.
- 53 Nissinen & Seppälä (2000), s. 49.
- 54 Nissinen & Seppälä (2000), s. 49–50.
- 55 Nissinen & Seppälä (2000), s. 51.
- 56 Sotilasjohtaja osa 1 (1990), s. 119.
- 57 Nissinen & Seppälä (2000), s. 52.

3 Ihmisten johtamisen perusteet

3.1 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen ei tapahdu tyhjiössä. Johtajaksi ei synnytä eikä se ole synnynnäinen ominaisuus. Esimieheksi voidaan valita kuka tahansa, mutta esimiestoiminnan muuttuminen johtajuudeksi vaatii määrätietoista, järjestelmällistä ja jatkuvaa kouluttautumista sekä itsensä kehittämistä eri menetelmin. Johtamisen oppimista ja johtajana kehittymistä haittaa se, että hyvin yleisesti ihmiset kuvittelevat osaavansa luontaisesti johtaa ja pitävät itseään hyvänä ihmisten johtajana. Ilman palautetta ei kuitenkaan koskaan huomaa tätä harhaa ajattelussa. Jotta voi kasvaa ihmisten johtamisessa, on oltava innokas ja kehittymishaluinen ja on refleктоitava arkisia johtamis- sekä vuorovaikutustilanteita itselle esitetyin kysymyksin. Kattavan palautteen merkitys on tärkeää, koska se paljasta toiminnasta vahvuudet ja kehitystarpeet. Vasta tämän jälkeen johtajuus voi kehittyä eikä taantua.

Ihmisten johtaminen ei ole vain yhden yksilön toimintaa, vaan se liittyy aina useiden yksilöiden toimintaan. Se on aina työyhteisötaitoja, joihin liittyy vuorovaikutteisuus ja yhteinen innostuminen käsillä olevaan asiaan. Todellisuudessa johtaminen on esimiehen, alaisen, tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien prosessi. Vuorovaikutus on keskeisessä roolissa ihmisten johtamisessa – johtaminen muokkaantuu vähitellen vuorovaikutuksessa. Se on yhteistä, ihmisten väliselle toiminnalle perustuvaa jaettavaa toimintaa. Johtaminen tarkoittaa myös sitä, että työyhteisön jäsenillä on yhteisiä näkökulmia, päämääriä ja mielikuvia. Tämä tekee johtamisen monimutkaiseksi, koska se perustuu ihmisten välisille suhteille. Tällöin johtajuuskin näyttäytyy eri tilanteissa erilaiselle. Yksi teoreettisesti kuvailtu johtamistapa tai -tyyli ei toimi kaikissa tilanteissa.

Kun puhutaan johtamisesta, puhutaan samalla käänteisesti alaistaidoista sekä yleisemmin työyhteisötaidoista. Keskiössä ovat valmentava johtaminen, palautteen merkitys, psykologinen turvallisuus, tunneälytaidot ja korkeasti koulutetun väestön itseohjautuvuuden ymmärtäminen. Johtajan rooli valmentajana ja mahdollistajana on korostetusti esillä. Johtamisen onnistuminen ei ole sidottu siihen, onko esimies sisään- tai ulospäin kääntynyt, ajattelu- tai tunnekeskeinen, konkreettisesti tai intuitiivisesti ajatteleva. Menestymiseen johtamisessa vaikuttavat johtajan motivaatio, hänen vuorovaikutustaitonsa, tavoiteltavat päämäärät, yhteisön sosiaalinen järjestelmä ja toimintakulttuuriin liittyvät seikat.

Ihmisten johtamisen haasteena on se, että toisen ihmisen ajatuksia ei voi tietää, ellei hänen kanssaan pystytä keskustelemaan avoimesti ja rehellisesti. Jokainen ihminen haluaa tulla hyvin kohdelluksi, kokea mielekkyyttä ja arvostusta vuorovaikutuksensa kohteiden kanssa. Avoimuus on yksi keskeisimmistä johtamisen onnistumisen taustatekijöistä ja mittari erinomaisen vuorovaikutuksen taustalla. Kun tähän lisätään merkityksiä etsivä kuuntelu, niin lähestytään onnistumisen lähtöasetelmaa. Toista ihmistä kuunnellessa hänen kokemusmaailmaansa on

arvostettava, vaikka se eroaisi omasta. Tullakseen hyväksi ihmisten johtajaksi yksilöllä täytyy olla halu auttaa muita onnistumaan. Eettisesti kestävä ja hyvä ihmisten johtaminen vaatii kehityshakuisuutta, avointa asennetta hakea toiminnastaan palautetta sekä kykyä kantaa vastuu päätöksistään ja toiminnastaan.

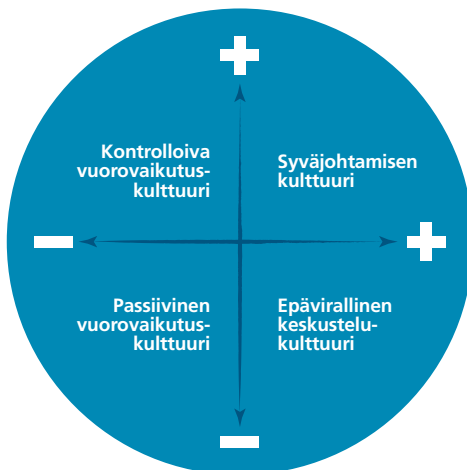
3.2 Tavoitteellinen vuorovaikutus

Ihmisten johtaminen – johtajuus – on johtajan ja johdettavan välistä tavoitteellista vuorovaikutusta. Tarkalleen ottaen kaikki ihmisten välinen viestintä on tavoitteellista vuorovaikutusta joko välittömän tai välillisen päämäärän saavuttamiseksi. Välitön tavoite voi olla esimerkiksi taistelun voittaminen käskyjä ja määräyksiä antamalla. Välillisen vuorovaikutuskäyttäytymisen tavoite voi olla esimerkiksi tunnelman keventäminen tai halutun asian edistäminen mielipiteisiin ja mielialoihin vaikuttamalla.⁵⁸

Tavoitteellinen vuorovaikutus on toimivan yhteisön peruslähtökohta. Tällöin tavoitteena on, että toimiva joukko on sitoutunut yhteisiin päämääriin ja keskusteluyhteys joukon jäsenten välillä on avointa ja kehityshakuista. Tavoitteellista vuorovaikutusta ilmenee kiinteästi kaikissa sellaisissa tilanteissa, joissa tarkoituksena on kasvattaa, ohjata tai muuten vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan.⁵⁹

Tavoitteellinen vuorovaikutus pyrkii onnistumisen kokemuksiin ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Hyvin sujuneille vuorovaikutustilanteille on tyypillistä, että niissä käytetään useita erilaisia vuorovaikutuksen keinoja, kuten kyselyä, empatian osoituksia, huumoria ja sanatonta viestintää. Onnistunut vuorovaikutus tunnistaa tilanteen erityispiirteet ja mukautuu tilanteeseen tunnelman ja koettujen tunteiden ohjaamana. Sujuvaan vuorovaikutukseen vaikuttaa myös sosiaalinen ympäristö ja sen kulttuurille ominaiset tavat toimia ja viestiä.⁶⁰

KUVA 3. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikenttä.^{61 62}



Tavoitteellista vuorovaikutusta on mallinnettu vuorovaikutuskulttuurien pohjalta. Mallista käytetään nimitystä Puolustusvoimien tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikenttä. Pelikenttä on neljään osaan jakautuva malli, jossa muuttujia ovat sekä tavoitteiden saavuttamisen että vuorovaikutuksen laatu. Kuvion akseleiden miinus-päissä vuorovaikutusta ei esiinny juuri ollenkaan ja tavoitteista viestiminen on hyvin epäselvää ja puutteellista. Akseleiden plus-päissä ihmisten kohtaamisessa korostuvat avoin ja rakentava vuorovaikutus, jossa joukolle asetetut tavoitteet on viestitty selkeästi kaikille sen jäsenille.⁶³ Tällöin joukon keskustelukulttuuri on aidosti kaksisuuntaista ja kehityshakuista.

Pelikentän eri osa-alueilla esiintyvillä vuorovaikutuskulttuureilla on omat ominaispiirteensä. Kontrollioiva vuorovaikutuskulttuuri on käskevää ja vuorovaikutus on pääsääntöisesti yksisuuntaista johtajalta johdettaville. Keskustelu tavoitteista ja toimintatavoista on vähäistä tai puuttuu kokonaan. Passiivisessa vuorovaikutuskulttuurissa johtajat eivät ole tavoitettavissa eikä kenelläkään ole tarkkaa tietoa toiminnan tavoitteista. Tällaisessa toimintaympäristössä saatetaan vältellä ihmisten kohtaamista ja keskustelujen käymistä. Epävirallinen keskustelukulttuuri kuvaa toimintaympäristöä, jossa joukon jäsenet ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mutta toiminnan tavoitteet ovat heille epäselviä. Vuorovaikutuksessa korostuvat huhupuheet sekä erilaisten mahdollisuuksien arvailu ja vertailu. Tällaisen vuorovaikutuskulttuurin yhteisöllä on tyypillistä, että sen jäsenet viihtyvät hyvin yhdessä, mutta se saavuttaa huonosti sille asetetut tavoitteet. Syväjohtamisen kulttuuri lähestyy tavoitteellisen vuorovaikutuskulttuurin ihannetilaa. Tällöin joukon vuorovaikutus on aktiivista, kaksisuuntaista ja tavoitteiden ohjaamaa.⁶⁴

Tavoitteellisen vuorovaikutuksen näkökulmasta onnistunut johtamistoiminta perustuu selkeästi ja yksiselitteisesti viestittyihin tulostavoitteisiin sekä avoimeen, arvostavaan ja luottamusta rakentavaan vuorovaikutuskulttuuriin. Syväjohtamisen kulttuurin mukaan toimiva joukko kykenee kehittämään omaa toimintaansa jatkuvasti palautetta antamalla ja analysoimalla saamaansa palautetta. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen perustana ovat syväjohtamisen kulmakivet innostus, luottamus, oppiminen ja arvostus.⁶⁵ Onnistuakseen kehittämään toimintaansa palautteen avulla joukon palautteenantokulttuurin on oltava avoin, yhtenäinen ja sen jäsenten hyväksymä. Tällöin joukon jäsenet ymmärtävät palautteen merkityksen itsensä ja joukon toiminnan kehittymiselle sekä osaavat soveltaa erilaisia palautteenantotapoja keskuudessaan. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen kulttuuri perustuu hyviin viestinnän, johtamisen ja palautteen antamisen käytänteisiin, jolloin kaikki joukon jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan ja minkälaista toimintaa toisilta on realistista edellyttää. Sujuva yhteistoiminta perustuu tällöin tietoisesti yhdessä sovittuihin ja rakennettuihin toimintatapoihin.⁶⁶

Tavoitteelliseen vuorovaikutukseen pyrkivässä hyvässä keskustelukulttuurissa osapuolet keskittyvät aktiivisesti siihen, mitä toiset sanovat, ja asiat annetaan puhua loppuun keskeyttämättä. Tällöin jokaisen joukon jäsenen näkemyksistä ollaan kiinnostuneita ja ihmiset halua-

vat ymmärtää toistensa tarkoitukset. Monitulkinntaisissa tai epäselvästi viestityissä asioissa kuulija voi toistaa omin sanoin kuulemansa asian ja kertoa, miten hän ymmärsi kuulemansa viestin. Tarvittaessa hän voi esittää tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla varmistetaan oikea tulkinta. Tavoitteellinen ja merkityksiä etsivä vuorovaikutus on empaattista ja kanssaihmissä arvostavaa. Sanallisen viestinnän ohessa myös sanaton viestintä rohkaisee puhujaa ja osoittaa hyväksyntää ja arvostusta.⁶⁷ Näiden toimintaperiaatteiden varaan vuorovaikutuksensa rakentava joukko kykenee saavuttamaan asetetut tavoitteet tehokkaasti sekä kehittymään samalla jatkuvasti.

3.3 Esimiehen vastuu

Suomen perustuslakiin on kirjattu vaatimus siitä, että kaikki julkinen valta perustuu lakiin. Tämä tarkoittaa sitä, että vallan käyttäjä on vastuunalainen toiminnastaan ja teoistaan. Tästä kirjauksesta syntyy vallankäytön niin sanottu legaliteettiperiaate eli kaikessa julkisessa toiminnassa on tarkoin noudatettava lakia ja säädöksiä.⁶⁸

Puolustusvoimissa käsiteltävät asiat on perinteisesti jaoteltu sotilaskäs-kyasioihin ja hallintoasioihin. Puolustusvoimissa sotilaallisen toiminnan ohjaus ja täytäntöönpano tapahtuvat sotilaskäskyillä ja hallinnon ohjauksella lainsäädännön mukaisesti (Laki Puolustusvoimista, Hallintolaki). Sotilaskäskyihin perustuva johtaminen näyttäytyy käytännössä lähinnä normaaliolojen sotilaallisten koulutustapahtumien, harjoitusten sekä poikkeusolojen sotilasjoukkojen operatiivisen toiminnan johtamisen kautta. Sotilaallisia toimintoja toimenpannaan sotilaskäskyillä voimassa olevan lainsäädännön mukaan⁶⁹. Poikkeusoloihin sisältyviä esimiehen vastuita ja velvollisuuksia on kirjattu lisäksi sodan oikeussääntöihin.

Johtajan vastuu sodan aikana: komentaja tai esimies on vastuussa⁷⁰

- henkilökohtaisesti tekemistään sotarikoksista
- sodan oikeussääntöjen loukkauksista, jotka hän käskyy (käskyn) alaisensa toteuttamaan
- siitä, jos hän ei ryhdy toimenpiteisiin niistä sodan oikeussääntöjen loukkauksista, jotka ovat hänen tiedossaan olevia tai joista hänen pitäisi tietää tai olla tietoinen, niihin syyllistyneiden tahojen rankaisemiseksi
- sodan oikeussääntöjen vastaisista teoista, joihin hän suorastaan yllyttää ryhtymään
- joukkojensa tekemistä rikoksista, jos hän laiminlyö valvoa näiden toimintaa
- alaisensa tekemistä rikoksista, jos hän sallii niiden tapahtuvan tai hyväksyy ne
- alaisensa tekemistä rikoksista, milloin ne tehdään hänen välittämiensä selkeästi laittomien määräysten perusteella.

Normaalioloissa esimiehen johtaminen ja vastuut perustuvat lähinnä hallinnollisiin käskyihin ja määräyksiin (Hallintolaki)⁷¹. Normaaliolojen esimiestyön vastuita ja velvollisuuksia ohjaavia säännöksiä sisältyy myös muihin lakeihin (mm. työsuojelulaki, työaikalaki) sekä hallinnollista toimintaa ohjaaviin normeihin ja määräyksiin. Lainsäädännössä ei ole kattavasti ja yksiselitteisesti määritelty sotilaskäskyasian ja hallintoasian käsitteitä. Tämän vuoksi täsmällinen rajanveto ylipäällikön valtaan kuuluvien sotilaskäskyasioiden ja Puolustusvoimia koskevien hallinnollisten asioiden välillä on vaikeasti määriteltävissä.

Hallintolain (434/2003) soveltamisalan rajauksen mukaan hallintolakia ei sovelleta sotilaskäskyihin. Oikeusasiamies on kuitenkin linjannut, että hallintolain yleisiä periaatteita on noudatettava myös sotilaskäskynantotilanteissa ja sotilaskäskyjen laadinnassa soveltuvin osin. Valtaosa rauhanaikaisista Puolustusvoimissa tehtävistä toimista on tavalla tai toisella julkishallinnollisen vallan käyttämistä eli jokapäiväistä tosiasiallista hallintotoimintaa, johon saattaa kuulua myös hallintopäätösten tekemistä.

Esimiehen vastuita ja velvollisuuksia käsiteltäessä on tärkeää eritellä toisistaan sotilaskäskyasioihin perustuva johtaminen ja hallinnollinen johtaminen. Normaaliolojen johtamisympäristö jakaantuu esimiesvastuun ja johtamisen osalta sekä sotilaallisen että hallinnollisen toimintaympäristön ja toimivaltuuksien hallintaan.

Esimies

- vastaa yksikkönsä ja alaitensa toiminnasta asetettujen tavoitteiden ja tehtävien mukaisesti
- vastaa rakentavan ja kannustavan palautteen antamisesta johdettavilleen työn ja toiminnan ohjauksessa
- vastaa käyttöön osoitetun materiaalin, välineistön, toimitilojen ja alueiden asianmukaisesta käytöstä, kunnossapidosta ja säilytyksestä / varastoinnista asianmukaisella ja toiminnasta ohjeistetulla tavalla
- vastaa kurin ja sotilaallisen järjestyksen ylläpitämisestä sekä kaikin tavoin edistää niiden noudattamista
- valvoo määräysten ja ohjeiden noudattamista
- valvoo, että alaisen oikeudet toteutuvat ja että hän toisaalta noudattaa velvollisuuksiaan
- valvoo, ettei johtamassaan työ- tai palvelusyhteisössä esiinny häirintää tai epäasiallista kohtelua ja ryhtyy välittömiin toimenpiteisiin mahdollisten tapauksien selvittämiseksi ja ratkaisemiseksi
- huolehtii oikeudenmukaisesta, tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta johdettavan henkilöstön kohtelusta
- huolehtii työntekijöiden työ- ja palvelusturvallisuudesta, työ- ja palvelusterveydestä sekä ehkäisee haittoja
- huolehtii työsuojeluvälitteestä, mikä tarkoittaa sitä, että esimies varmistaa, ettei työ kuormita liikaa alaisen terveyttä (fyysinen ja psyykinen)

- huolehtii turvallisuudesta ja terveellisestä työ- ja palvelusympäristöstä
- huolehtii alaisten työhyvinvoinnista
- edistää yhteistyötä ja vuorovaikutusta työ- ja palvelupaikalla
- edistää hyvää työilmapiiriä, alaisen työssä suoriutumista ja ammatillista kehittymistä.

Puolustusvoimien yleisessä palvelusohjesäännössä tarkennetaan sotilasesimiehen lakiin perustuvaa vallankäyttöasemaa, vastuuta ja sen toimeenpanon periaatteita erityisesti sotilasjohtamisessa⁷².

Johtajan ja esimiehen on tunnistettava ja tiedostettava toiminnassaan vastuunsa siitä, että johdettavia johdetaan ja kohdellaan asianmukaisesti. Laki suojaa johdettavia alaisia esimiesten väärinkäytöksiltä, epäoikeudenmukaiselta kohtelulta, loukkauksilta ja aiheettomilta syytöksiltä. Esimies huomioi omassa johtamistoiminnassaan, että jokaisella alaisella on oikeus lain ja hyvien tapojen mukaiseen, asialliseen, oikeudenmukaiseen ja ihmisarvoiseen kohteluun. Esimiehen on oltava alaisiaan kohtaan oikeudenmukainen ja kohdeltava heitä yhdenvertaisesti. Hän huolehtii heidän hyvinvoinnistaan, hankkii tietoja heidän toiveistaan, ohjaa ja neuvoo heitä sekä on heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä. Tehtävissään hyvin suoriutuneita kiitetään ja tarvittaessa palkitaan.⁷³

Esimiehen tehtävänä on määrätietoisesti ylläpitää kuria ja sotilaallista järjestystä sekä kaikin tavoin edistää niiden noudattamista. Jos kuria rikotaan, yritetään rikkoa tai horjutetaan, hänen on ryhdyttävä asian vaatimiin toimenpiteisiin. Kurinpitoesimiehistä ja heidän toimivallastaan on säädetty erikseen.⁷⁴ Kurinpitovaltaa voi käyttää ainoastaan sotilaskurinpidosta ja rikostorjunnasta Puolustusvoimista annetussa laissa (255/2014) määrätty Puolustusvoimien henkilökuntaan kuuluva kurinpitoesimies.

Esimiehen on saavutettava alaistensa arvostus ja luottamus. Hänen on huolehdittava heidän oikeuksistaan ja hyvinvoinnistaan, annettava tunnustusta sekä kannustaen ja neuvoen pidettävä yllä palvelusmotivaatiota.⁷⁵ Esimiehen on välittömästi puututtava käskynalaisen tekemiin rikkomuksiin ja laiminlyönteihin. Alaisen oikaiseminen on tehtävä asiallisesti ja loukkaamatta alaisen asemaa, ihmisarvoa ja kunniaa. Oikaisua ei yleensä tehdä muiden ollessa läsnä.⁷⁶

Odotukset julkista hallintotehtävää hoitavien henkilöiden puolueettomuudesta ovat jatkuvasti korostuneet. Viranomaisten toiminnalta ja julkista valtaa käyttäviltä edellytetään yhä lisääntyvässä määrin avoimuutta, luotettavuutta ja uskottavuutta. Hallinnon tarkoituksien saavuttamisen kannalta on tärkeää, että kansalaiset voivat luottaa hallinnon puolueettomuuteen ja asianmukaisuuteen. Ulkopuolisen silmin katsottuna asian käsittelyn on myös näytettävä puolueettomalta. Hallintolain mukaan (6§) viranomaisen toimien on oltava puolueettomia⁷⁷. Säännöksen taustalla on julkishallinnon toiminnassa vakiintuneesti korostettu lainmukaisuuden ja riippumattomuuden vaatimus.

Puolueettomuus edellyttää, että viranomaiset ja hallinnon henkilöstö toteuttavat lainsäädännössä muotoiltua yleistä etua antamatta ulkoisten vaikutusten tai omien henkilökohtaisten intressien vaikuttaa toimintaansa. Hallinnollisen päätöksenteon on perustuttava lakiin, jota hallintotoiminnassa on tarkoin noudatettava (Perustuslaki 2.3 §)⁷⁸, ja hallintotoiminnan on oltava riippumaton sille vieraista vaikuttimista.

Esimiesaseman väärinkäyttö, samoin kuin voimassa olevien määrysten ja hyvien tapojen vastaisten sekä tasa-arvoa tai yhdenvertaisuutta loukkaavien menettelytapojen käyttäminen on kiellettyä⁷⁹. Esimiehen on tunnistettava toimivaltuutensa rajat vallan käytössä. Virkamies on esteellinen (Hallintolaki 27§), kun luottamus hänen puolueettomuuteensa vaarantuu⁸⁰. Silloin hän ei saa osallistua asian valmisteluun tai päätöksentekoon. Esimies ei saa käyttää esimiesasemaansa eikä käskyvaltaansa saavuttaakseen henkilökohtaista taloudellista hyötyä. Hän ei saa pyytää eikä ottaa lahjaa, lainaa tai lainan takausta palveluksessa olevilta asevelvollisilta eikä muilta henkilöiltä, joiden suoranainen esimies hän on.⁸¹

Esimiesaseman väärinkäyttämiseen syyllistyy esimies, joka käskyvaltaa väärinkäyttäen aiheuttaa käskynalaiselle sellaista kärsimystä tai vaaraa hänen terveydelleen, joka ei ole palveluksen kannalta tarpeellista, taikka kohtelee häntä nöyryyttävällä tavalla tai joka kurinpitoesimiehenä määrää kurinpitorangeistuksen henkilölle, jonka tietää syyttömäksi. Esimiesaseman väärinkäyttöön syyllistyy myös se, joka teettää käskynalaisella palvelukseen tai koulutukseen kuulumatonta työtä.⁸² Ollessaan velvollinen puuttamaan käskynalaisen rikkomukseen tai häiriötilanteeseen esimiehen on ryhdyttävä sellaisiin tilanteen ja asian edellyttämiin toimenpiteisiin, joita voidaan pitää tarkoituksenmukaisina.⁸³

3.4 Johtajan vastuu tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäjänä

Puolustusvoimien arvoperustaan kuuluu oikeudenmukaisuus, jolla tarkoitetaan asevelvollisten ja palkatun henkilöstön tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua ilman syrjintää, häirintää tai kiusaamista. Toinen tärkeä arvoperusta on yhteistyö, joka ilmenee yhdessä tekemisessä, toisten kannustamisena, tukemisena ja auttamisena sekä oman työyhteisön ja yhteistyökumppaneiden arvostamisena. Johtajalla ja esimiehellä on vastuu edistää työyhteisössään jokaisen tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua. Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus vaativat toteutuakseen sekä ennakoivia että reagoivia toimia. Ennakoivista toimista tärkein on pyrkimys hyvään työilmapiiriin. Tavoitteena on sisäisesti toimiva työyhteisö, jossa vallitsee henkilöstön tasa-arvo. Hyvä johtaminen tukee organisaation työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation menestymistä.

Puolustusvoimien tavoitteena on tarjota kaikille organisaation palveluksessa oleville, asepalvelustaan suorittaville ja reserviläisille turvalliset, tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset toimintatavat ja työskentelyolosuhteet.

Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistetään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmilla ja niihin kirjatulla toimenpiteillä. Suunnitelmallisen toiminnan avulla vakiinnutetaan sellaiset käytänteet, joilla varmistetaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen.

Puolustusvoimilla on velvollisuus edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Vastuu käyttäytymisestä ja toisten huomioimisesta kuuluu kuitenkin jokaiselle. Jokaisen velvollisuus on omalta kohdallaan huolehtia siitä, että ketään ei kohdella epäasiallisesti tai aseteta perusteettomasti muihin nähden eriarvoiseen asemaan. Jokainen on aina vastuussa siitä, ettei itse käyttydy tai yllytä muita käyttäytymään syrjivästi tai halventavasti. Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen palveluskulttuuri hyödyttää organisaatiota ja siinä toimivia yksilöitä. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden huomioiminen vaikuttaa myönteisesti muun muassa työilmapiiriin, palvelusolosuhteisiin, yhteishenkeen, motivaatioon ja viihtyvyyteen. Epäasiallisella käytöksellä on suuri vaikutus sen kohteena olevan yksilön oppimiseen ja ryhmähengen muodostumiseen.

Tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen palveluskulttuurin syntyminen ehtona on, että mahdollisesti esiintyviä kielteisiä ilmiöitä, kuten kiusaamista, sukupuolista häirintää, epäasiallista kielenkäyttöä tai muuta epäasiallista käytöstä sekä syrjintää, ehkäistään. Minkäänlaista epäasiallista kohtelua ei pidä hyväksyä ja sen mahdolliseen ilmenemiseen on puututtava välittömästi. Kiusaaja voi olla esimies ja vertainen, mutta myös alainen. Kiusaaminen voi ilmetä nimittelynä, pilkkaamisena, pilailuna henkilön kustannuksella, yksin jättämisenä tai muuna sellaisena toimintana, jolla pyritään vahingoittamaan tai loukkaamaan toista. Esimiesasemassa olevan on hyvä tiedostaa, että kiusattu on usein puolustuskyvytön kiusaajaansa tai kiusaajiinsa nähden. Esimiesasema luo itsessään tällaisen voimasuhteiden epätasapainon. Kiusaamista ei kuitenkaan ole ongelmien käsittely, kriittinen asiallinen palaute eikä henkilöön kohdistuvat oikeudelliset seuraamukset.

Sukupuolinen häirintä määritellään ei-toivotuksi ja yksipuoliseksi henkilön sukupuoleen kohdistetuksi huomioksi, joka on sen kohteelle vastentahtoista ja herättää kielteisiä tunteita. Sukupuolinen huomio tai vaikkapa flirtti muuttuu häirinnäksi, jos sen kohde kokee sen loukkaavana ja vastenmielisenä. Häirintä voi ilmetä esimerkiksi ulkonäköön tai seksuaalisuuteen liittyvinä ikävinä huomautuksina, kaksimielisinä puheina, loukkaavaksi koettuina kuvina tai muuna materiaalina, epäasiallisina viesteinä tai puheluina sekä lähentelynä.

Simputuksella tarkoitetaan sellaista esimiesaseman väärinkäyttöä, jossa alaiselle tietoisesti tai harkiten pyritään tuottamaan sellaista henkistä tai ruumiillista kärsimystä, joka ei liity tilanteen vaatimaan koulutukseen tai palvelukseen. Esimiesaseman väärinkäyttämiseen (Rikoslaki 45, luku 16 §) syyllistyy esimies, joka käskyvaltaa käyttäen aiheuttaa käskynalaiselle sellaista kärsimystä tai sellaista vaaraa hänen terveydelleen, joka ei ole palveluksen kannalta tarpeellista, taikka kohtelee häntä nöyryyttävällä tavalla. Esimiesaseman väärinkäyttämistä on myös palvelukseen tai koulutukseen kuulumattoman työn teettäminen. Simputusta ei kuitenkaan

ole yksilön toimintakyvyn tai joukon suorituskyvyn suunnitelmalliseen kehittämiseen liittyvä vaativa tai fyysisesti rasittava sotilaskoulutus.

Kiusaaminen, häirintä ja simputus voidaan määritellä myös syrjinnäksi. Syrjinnässä yksittäinen henkilö tai ihmisryhmä asetetaan toisiin nähden huonompaan asemaan syystä, jonka ei pitäisi vaikuttaa kohteluun. Tällaisia syitä ovat muun muassa etninen tausta, kieli, uskonnollinen vakaumus, mielipiteet, seksuaalinen suuntautuminen, sukupuoli, ikä tai muu henkilöön liittyvä syy. Syrjintä voi myös ilmetä vihamielisen ilmapiirin luomisena tai näennäisesti puolueettomien säännösten, perusteiden, käytäntöjen tai perinteiden noudattamisena silloin, kun tällainen toiminta asettaa jonkun tai jotkut epäedulliseen asemaan muihin nähden.

Keskeisenä kokonaisuutena syrjinnän ja epäasiallisen toiminnan ehkäisyssä korostuvat esimies- ja johtajakoulutus sekä esimiestoiminta. Esimiestoiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että otetaan huomioon erilaiset ihmiset sellaisena kuin he ovat ja suhtaudutaan kaikkiin oikeudenmukaisesti ja asiallisesti. Johtaja toimii aina esimerkkinä alaisilleen. Siksi ei ole samantekevää, millaista hänen käyttäytymisensä on, miten hän suhtautuu alaisiansa sekä joukossaan mahdollisesti oleviin ristiiriitoihin ja miten hän ymmärtää vaativan, mutta samalla reilun koulutuksen ja kohtelun merkityksen. Johtajan on ymmärrettävä syrjinnän ja epäasiallisen käyttäytymisen negatiivinen vaikutus oman joukkonsa toimintakykyyn ja ryhmäkiinteyteen. Johtaja vastaa joukkonsa toimintakyvystä ja tekee kaikkensa tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen ja turvallisen toimintaympäristön luomiseksi.

Erilaiset yhteiset tilaisuudet, joissa käsitellään epäasiallisen käytöksen tunnusmerkkejä ja luodaan yhteisiä pelisääntöjä etupainoisesti, luovat hyvän pohjan epäasiallisen käytöksen ehkäisylle. Alaisille on selvitettävä heidän oikeutensa ja velvollisuutensa sekä muistutettava, että jokaisen on kaikissa tilanteissa käyttäydyttävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla. Puolustusvoimissa arvostetaan hyviä käytöstapoja ja ihmisen kunnioittamisen periaatteita.

Esimies ohjaa aktiivisesti henkilöstöä avoimeen ja vuorovaikutteiseen toimintaan, mikä edesauttaa hyvän ilmapiirin ja ryhmäkiinteyden muodostumisessa. Esimiehen kannattaa luoda vakioituja käytänteitä, joilla hän pystyy seuraamaan vallitsevaa ilmapiiriä ja reagoimaan tilanteisiin nopeasti. Tällaisia käytänteitä ovat muun muassa palautteen kerääminen johtamisesta ja ilmapiiristä, ilmapiirin käsittely palautetilaisuuksissa sekä henkilökohtaiset keskustelut alaisten ja omien esimiesten kanssa.

Johtajakoulutus luo perusteet ja pohjan ihmisten johtamiselle. Syväjohtamisen kulmakivet luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus ovat tärkeitä keinoja ihmisten johtamisessa sekä epäasiallisen toiminnan ehkäisyssä ja pahoinvoinnin tunnistamisessa. Taistelijan mieli -toimintakykyohjelman koulutustapahtumia voidaan hyödyntää osana epäasiallisen toiminnan ehkäisyä. Kiinnittämällä huomiota varusmiesten sopeutumiseen ja ryhmähengen muodostumiseen voidaan heti palveluksen alussa saada oikealainainen pohja koko varusmiespalvelukselle ja sodan

ajan joukon muodostamiselle. Henkilökunnan ja varusmiesjohtajien asialista käytöstä ja epäasialliseen toimintaan puuttumista korostetaan johtajakoulutuksessa sekä samalla luodaan koulutettaville ymmärrys sen merkityksestä sodan ajan joukkojen suorituskyvyn rakentamisessa. Varusmiesjohtajat seuraavat ryhmäkiinteyden kehittymistä ja pitävät säännöllisiä ryhmäkeskusteluja, joissa ryhmän jäsenet voivat ottaa omaan sopeutumiseen tai ilmapiiriin liittyviä asioita esille.

Mikäli esimiehen tietoon epäasiallista käyttäytymistä, hänen velvollisuutensa on puuttua siihen välittömästi. Epäasialliseen käytökseen liitettävä käsittely toteutetaan hienotunteisesti ja siinä kuunnellaan kaikkia osapuolia. Tavoitteena ei ole etsiä syyllisiä, vaan löytää keino tilanteen ratkaisemiseksi. Asiaa on käsiteltävä selvitysten jälkeen kaikkien osapuolten kanssa. Keskustelujen perusteella on hyvä laatia esimerkiksi yhteisymmärryspöytäkirja tai sopia toimenpiteet, joilla epäasiallinen toiminta saadaan loppumaan. Lisäksi sovitaan, miten toimenpiteiden toteutuminen varmistetaan. Mikäli kyseessä on vakava tapaus, tehdään asiasta aina esitutkinta.

Esimiesten on huolehdittava siitä, että heille voi kertoa havaintoja ja tietoa epäkohdista ilman pelkoa seuraamuksista ja että henkilölle, joka on nostanut epäkohdan esille tai osallistunut asian selvittämiseen, ei aiheudu vastatoimia.

Alaisille on luotava mahdollisuus ottaa suoraan yhteyttä työnsuoritusalueeseen, sotilaspappiin, sosiaalikirjaantoriin tai terveydenhuoltohenkilöstöön asian käsittelemiseksi ja eteenpäin viemiseksi.

Viitteet

- 58 Kinnunen (2009) s. 86.
59 Kinnunen (2009) s. 86.
60 Talvio & Klemola (2017) s. 11–12.
61 Talvio & Klemola (2017) s. 87.
62 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012) s. 19.
63 Kinnunen (2009) s. 86.
64 Kinnunen (2009) s. 86–87.
65 Kinnunen (2009) s. 88–89.
66 Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014) s. 179.
67 Autio ym. (2010) s. 89.
68 Perustuslaki 1. Luku: Valtiojärjestyksen perusteet, 2§ Kansanvaltaisuus ja oikeusvaltioperiaate.
69 Laki Puolustusvoimista, 3. Luku. Puolustusvoimien organisaatio ja hallinto, 33§ Puolustusvoimain komentajan ja muiden sotilasesimiesten päätöksenteko sotilaskäskyasioissa.
70 Gary D. Solis (2016) *The Law of Armed Conflict. International Humanitarian Law in War*, Second ed., Cambridge University Press, Cambridge 2016, s. 417–433, erityisesti s. 427–433.
71 Hallintolaki, 1. Luku: Lain tarkoitus ja soveltamisala, 2§ Soveltamisala.
72 Yleinen palvelusohjesääntö (2017), 3.2. Käskyvaltasuhteet, Puolustusvoimat.
73 Yleinen palvelusohjesääntö (2017), 3.3. Esimies, Puolustusvoimat, 2017.
74 Yleinen palvelusohjesääntö, (2017), 3.3. Esimies, Puolustusvoimat, 2017.
75 Yleinen palvelusohjesääntö, (2017), 3.3. Esimies, Puolustusvoimat, 2017.
76 Yleinen palvelusohjesääntö, (2017), 3.3. Esimies, Puolustusvoimat, 2017.
77 Hallintolaki, 2. Luku: Hyvän hallinnon periaatteet, 6§ Hallinnon oikeusperiaatteet.
78 Perustuslaki 1. Luku: Valtiojärjestyksen perusteet, 2§ Kansanvaltaisuus ja oikeusvaltioperiaate.
79 Yleinen palvelusohjesääntö, 3.3. Esimies, Puolustusvoimat.
80 Hallintolaki, 5. Luku: Asian käsittelyä koskevat yleiset vaatimukset, 27§ Esteellisyys.
81 Yleinen palvelusohjesääntö (2017), 3.3. Esimies, Puolustusvoimat.
82 Yleinen palvelusohjesääntö (2017), 3.3. Esimies, Puolustusvoimat.
83 Yleinen palvelusohjesääntö (2017), 3.3. Esimies, Puolustusvoimat.

4 Arvot ja johtamisen eettinen perusta

4.1 Puolustusvoimien arvoperusta

Puolustusvoimien tavoite on, että yhteiset arvot ohjaavat henkilöstön toimintaa. Johtajan on nähtävä arvopohjan merkitys tehokkaan, tulokellisen, tasa-arvoisen ja yksilöt huomioon ottavan toiminnan kannalta useammalla eri tavalla. Johtajan on korostettava arvojen olemassaolon ja vaikutusten tiedostamisen tärkeyttä, sillä kun johdettavan henkilökohtainen kasvu ja tavoitteet ovat samansuuntaiset organisaation päämäärien kanssa, tuloksena on ihmisten hyvinvoinnin, motivaation, tuloksen ja tätä kautta koko organisaation toimintakyvyn vahvistumisen⁸⁴. Sotilaan peruskoulutus huipentuu yksilölle esitettyyn ensimmäiseen ja tärkeimpään vaatimukseen henkilökohtaisesta sitoutumisesta Puolustusvoimien arvoihin ja niiden puolustamiseen. Tämä sitoumus ilmenee sotilasvalassa tai -vakuutuksessa. Johtaja voi tukea tässä maanpuolustustahdon kannalta keskeisessä lupauksessa alaistaan olemalla avoin ja kannustamalla keskustelemaan siitä, miten kukin antamansa lupauksen omasta elämäntilanteestaan ja lähtökohdistaan ymmärtää.

Johtajan ja esimiehen tehtävään kuuluu tiedostaa alaistensa arvojen lisäksi myös omansa ja koko organisaationsa arvot. Johtamisen kannalta on tärkeää tehdä havaintoja siitä, miten nämä kolme suhtautuvat toisiinsa ja miten ne vaikuttavat johtajan toimintaan. Asevelvollisuuteen perustuvassa järjestelmässä yksilöillä on tasa-arvoinen oikeus sanottaa arvojaan eri tavoilla ja joskus yksilön arvot voivat olla ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Johtajalla pitää olla riittävät perusteet kertoa alaisilleen, miksi organisaatio on määritellyt tietyt arvot arvokkaiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi. Normaalioloissa arvostiriidat vaikuttavat yksilöiden johtamiseen ja joukon tehtävien suorittamisen tehokkuuteen. Poikkeusoloissa yhteisten arvojen kautta on mahdollista löytää myös tilanteen vaatimalle toiminnalle merkitys, millä saattaa olla ratkaiseva merkitys yksittäisen sotilaan toimintakyvylle. Puolustusvoimat tukee tätä prosessia esimerkiksi Taistelijan mieli -koulutuksella ja esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen avulla.

Puolustusvoimien yhteiset arvot on määritelty Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa⁸⁵ seuraavasti:

- **Isänmaallisuus** konkretisoituu aina sotilasvala ja -vakuutustilaisuuksissa, jotka rakentuvat menneiden sukupolvien työn ja uhrausten kunnioittamisesta ja samalla sisältävät vaatimuksen voimakkaasta henkilökohtaisesta sitoutumisesta tässä hetkessä. Tämä henkilökohtainen sitoutuminen on erityisesti poikkeusolojen toiminnan vaatimus ja keskeisin tekijä maanpuolustustahdon rakentumisessa ja ylläpitämisessä. Sotilasjoukolle se tarkoittaa myös perinteiden ylläpitämistä ja tarvittaessa niiden sanoittamista uudelleen nykyhetkessä paremmin ymmärrettäväksi.

- **Ammattitaito** on tietynlaista työmoraalia ja ammattiyllpeyttä. Ammattitaito on johtajan näkökulmasta alaisen tuloksellista toimintaa. Se on myös tehtävässä vaaditun osaamisen oma-toimista kehittämistä. Johtajan tehtävä on tukea ammattitaitoa sopivilla koulutuksilla ja riittävän haasteellisilla tehtävillä.
- **Oikeudenmukaisuus** on alaisten arvostamista, joka näkyy henkilöstön tasa-arvoisessa ja yhdenvertaisessa kohtelussa. Oikeudenmukaisuus on yksi keskeisimmistä elementeistä tämän päivän tuloksellisessa johtamisessa. Oikeudenmukaisuus korostuu erityisesti sotilasyhteisössä alaisten palkitsemisessa, jonka avulla johtaja viestii omalle joukolleen millaisia arvoja ja arvovalintoja omassa organisaatioissa arvostetaan ja tuetaan.
- **Vastuullisuus** on halua täyttää annetut tehtävät joukolla asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan oma esimerkki on tärkein tämän arvon merkityksen löytämisessä.
- **Luotettavuus** ilmenee asioiden toteuttamisena käskyjen, määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Luotettavuutta on myös esimiehen ja alaisen välillä oleva luottamus ja annettujen tehtävien toteuttaminen johdonmukaisesti kaikissa olosuhteissa.
- **Yhteistyö** on kaikilla toiminnan tasoilla perusedellytys vaativien tehtävien täyttämiseksi. Johtajan ja alaisen välisessä suhteessa yhteistyökyky tarkoittaa sitä, että sillä, kuka on oikeassa, ei ole merkitystä, vaan ainoastaan tehtävän kannalta paras lopputulos ratkaisee. Yhteistyö on aloitteellisuutta, halua yhdessä tekemiseen, se näkyy toisten tukemisena ja auttamisena sekä työtovereiden ja yhteistyökumppaneiden arvostamisena.

Mitä edellä kuvatut arvot merkitsevät sinulle?

Johtajan on päätöstä tehdessään harkittava myös päätöksensä moraalista oikeutusta. Moraalisesti oikea päätöksenteko on mahdollista, kun johtaja tuntee omat arvonsa ja tiedostaa yhteisön ja ympäröivän yhteiskunnan arvojen velvoittavuuden. Puolustusvoimat on osa moniarvoista yhteiskuntaa ja sen on toiminnassaan oltava vuorovaikutuksessa yhteiskunnan arvojen kanssa. Sotilasyhteisössä toimiminen vaatii kuitenkin myös sen erityispiirteiden tunnistamista ja hyväksymistä. Monet sen erityispiirteistä kumpuavat historian kokemuksista ja opetuksista. Niitä on syytä kunnioittaa aivan samoin kuin suomalaisessa yhteiskunnassa vallitsevia länsimaisen demokratian arvoja.

Puolustusvoimien arvot ovat sekoitus perinteitä ja modernia yhteiskuntaa.⁸⁶ Puolustushallinnon arvoperusta rakentuu oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja suvaitsevaisuuden pohjalle. Johtajille ja esimiehille asetetaan vielä lisävaatimus esimerkillisyydestä, luotettavuudesta ja alaisista huolehtimisesta. Lisäksi korostetaan kaikinpuolista vastuullisuutta sekä tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua.

Henkilöstön arvoperustaa mitataan joka päivä arkityössä, päätöksenteossa ja ratkaisuissa. Työyhteisössä käytävä arvokeskustelu ja yhdessä

malaisille tärkeinä. Sotilasvalan arvoja ei, kuten ei muitakaan arvoja, voi käskeä omaksuttavaksi, mutta niistä keskustelemalla voidaan vaikuttaa yksilön ajatteluun. Mikäli ajattelu saa aikaan pohdintaa omista arvoista ja valinnoista niiden välillä, samalla kasvetaan johtajana ja ihmisenä. Siksi onkin tärkeää, että myös yhteisön arvojen kohdalla keskitytään niiden pohdintaan ja henkilökohtaiseen sisäistämiseen sen sijaan, että niitä toistettaisiin ja opiskeltaisiin ulkolukuna. Tässä toiminnassa johtajan ja esimiehen oma esimerkki on korvaamaton.

4.2 Johtajan arvot, etiikka ja moraalit

Kaikki inhimillinen toimintamme perustuu jonkinlaiseen arvioon siitä, mikä on tavoittelemisen arvoista. Johtaja ei vain tee päätöksiä, hoida asioita tai toimi pelkästään ohjeiden ja käskyjen mukaan, vaan hänellä on aina tavoite toimintansa suhteen riippumatta siitä, tiedostaako hän sen vai ei. Johtajan on toiminnassaan tunnettava omat arvonsa sekä johdettavan joukkonsa arvomaailman, sillä hänen toiminnallaan ja päätöksillään on väistämättä myös moraalinen ulottuvuus. Moraalisen ulottuvuuden huomioiva päätöksenteko on mahdollista, kun johtaja tuntee omat arvonsa ja tiedostaa myös asevoimien ja ympäröivän yhteiskunnan arvojen velvoittavuuden itseään kohtaan.

Yksilölliset arvot kehittyvät aina pitkän ajan kuluessa ja niihin vaikuttavat koti- ja koulukasvatus, ystäväpiiri, opiskelu- ja työtoverit sekä yleinen elämäkokemus. Johdettavassa joukossa yksilölliset arvot saattavat vaihdella paljon. Arvojen välillä saattaa esiintyä myös konflikteja. Johtajan onkin toiminnassaan pystyttävä käsittelemään joukon jäsenten välisiä tai heidän ja Puolustusvoimien arvojen välisiä arvoristiriitoja ja myös hyödyntämään niitä ryhmän kehittämisessä yhtenäisemmäksi ja suorituskypisemmäksi.

Johtaja heijastelee toiminnassaan aina myös sekä omaa että joukkonsa moraalit eli käsitystä siitä, mitkä asiat ovat hyviä tai pahoja ja mitkä toimintamallit oikeita ja mitkä vääriä. Laajasti ymmärrettynä johtamisen etiikka on sitä, että pystyy perustelemaan toimintansa ja valintansa hyvän ja pahan tai oikean ja väärän välillä. Monissa tilanteissa perusteiden löytäminen ja ymmärtäminen ei ole niin helppoa kuin luulisi, sillä läheskään aina ei ole itsestään selvää, miten johtajan pitäisi toimia. Epäselvyyttä oikeasta toiminnasta voi seurata siksi, että arvot oikeasta toiminnasta tai toiminnan seurauksista ovat ristiriitaisia tai tilannekuva on epäselvä. Voi olla, että mikään valittavina olevista vaihtoehdoista ei johda hyvään lopputulokseen, vaan johtaja joutuu tekemään ratkaisun valitsemalla huonoista vaihtoehdoista parhaan.⁸⁸

Päätöksentekotilanteissa ei voi aina tukeutua valmiisiin normeihin, vaan johtaja joutuu luottamaan omaan valintoihinsa ja kantamaan niistä vastuun. Juuri siksi johtajan on syytä tuntea omat eettiset käsityksensä ja niihin vaikuttavat tekijät. Silloin ne eivät ole vain satunnaisesti kertynyt kokoelma totuttuja tapoja tai normeja, vaan parhaimmillaan

niistä muodostuu johdonmukainen ja yhtenäinen kokonaisuus, jonka varassa voi toimia vaikeissakin tilanteissa.

- **Arvot** on yksilön tai yhteisön käsitys siitä, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa.
- **Moraali** on yhteisöjen ja sen jäsenten toiminnassa ilmenevä kirjoitettuihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin perustuva ja havainnottava piirre. Moraali on jokapäiväinen asia, jossa nimitetään asioita hyväksi ja pahoiksi tai oikeiksi ja vääriksi sekä muodostetaan näiden näkemysten perusteella sääntöjä.
- **Etiikka** tutkii moraalia ja niitä käsitteitä, joita moraalissa keskustelussa käytetään.
- **Eettisyys** on moraalien mukaista toimintaa.

Pelkkä ymmärrys arvoista, moraalista ja etiikasta ei yksin riitä. Ratkaisevaa on, miten ymmärrys siirtyy niin johtajan yksittäisiin tekoihin kuin hänen toimintaansaakin yhteisössä. Tässä korostuu johtajan persoonallinen ote ja itseymmärrys. Johtajan toiminta on eri asia kuin ulkoa ohjattu käyttäytyminen. Johtamistoiminnassa korostuu vastuunotto itsestä ja toisista. Siksi sotilasjohtajan etiikka ei voi lopulta olla valmiiksi muotoiltujen arvojen ja periaatteiden kokoelma eikä sitä voi korvata julkilausumilla tai eettisillä koodeilla. Etiikka ja moraalit punnitaan arjen pienissä asioissa.⁸⁹

Vaikka sotilasjohtajiin yhdistetään suuri määrä perinteisiä arvoja ja hyveitä, kuten rohkeus, lojaalius, isänmaallisuus, sitkeys, oikeudenmukaisuus ja jopa ritariisuus, on jokaisen johtajan itse pohdittava, mitä nuo arvot hänelle merkitsevät ennen kuin väittää toimintansa perustuvan niihin. Johtajaa ei myöskään ole asetettu esimieheksi esittelemään omia toimintamallejaan, vaan hänet on valittu toteuttamaan organisaation määräämä tehtävä asevoimien pelisäännöillä tavoitteenaan asevoimien valitsema päämäärä. Tätä varten organisaatio on antanut johtajalle muodollisen aseman, koulutuksen ja valtaa.

Eettinen johtaminen vaatii sekä yhteisen arvoperustan että yksilöllisten arvojen tunnistamisen. Siten saavutetaan kyky johtaa ihmisiä tilanteesta riippumatta. Vanha sotataidon klassikko toteaa: *”Kun tunnet vastustajasi ja itsesi, niin voittoa ei ole vaarassa. Kun tunnet taivaan ja maan, niin voittoa on täydellinen”*.⁹⁰ Ihmiset ja organisaatiot ovat erilaisia. Itsetuntemuksen kautta voi kuitenkin kehittyä ihmisten ja organisaatioiden johtajana.

Viitteet

84 Leiviskä (2011).

85 PEHENKOS (2014) Puolustusvoimien henkilöstöstrategia, PEKOULOS (2021C) Puolustusvoimien henkilöstön eettiset ohjeet.

86 Airaksinen (2011).

87 Kaskeala (2004).

88 McDermott & Hart (2017).

89 Toiskallio (2009), McCormack (2019).

90 Sunzi (2005 [400–320 eaa.]).

5 Viestintä ja johtaminen

Johtamista ja viestintää ei voi erottaa toisistaan. Viestinnällä luodaan organisaatioon ja sen jäsenille yhteinen ymmärrys toiminnasta ja sen tavoitteista. Viestintä ja kyky vuorovaikutukseen ovat johtajan tärkeimpiä taitoja. Niitä tarvitaan aina, kun kohdataan alainen, vertainen, esimies tai yhteistyökumppani. Johtamista ei voi olla ilman viestintää. Johtajan kyky vaikuttaa eri kohderyhmiin on sidoksissa hänen vuorovaikutustaitoihinsa sekä halukkuuteensa ja taitoihinsa käyttää niitä. Johtajalla ei tarvitse olla yliveraisia viestintä- tai vuorovaikutustaitoja, mutta jos niitä ei ole ollenkaan tai ne ovat äärimmäisen puutteelliset, vaikeuttaa se johtamista merkittävästi. Viestintä on taito, jota voi kehittää harjoittelemalla.

5.1 Viestintä ja vuorovaikutus johtajan taitoina

Viestintä on ihmiselle sosiaalisena olentona luonteenomaista toimintaa, koska sosiaalinen kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa edellyttää viestintää.⁹¹ Viestintä ja johtaminen ovat keskenään vahvassa riippuvuussuhteessa. Toisin sanoen se, mitä johtamisesta on ajateltu, vaikuttaa siihen, mitä viestintä on, ja toisin päin.

Viestintä liittyy oleellisesti johtamiseen ja viestinnän avulla johtaja välittää tahtonsa alaisille.

Ilman viestintää ja vaikuttamista ei ole johtamista, koska johtaminen on viestintää ja alaisiin vaikuttamista. Viestintä voi olla sekä sanallista (puhuttua tai kirjoitettua) että sanatonta (kehon kieli, äänen sävyt yms.). Laajasti katsottuna kaikki, mitä johtaja tekee tai ei tee, on viesti jostain eli viestintää. Viestintä voi olla henkilöiden välistä, se voi olla ryhmien välistä ja se voi olla organisaation viestintää organisaation sisälle tai ulospäin. Tässä yhteydessä viestintää käsitellään henkilöiden välisenä kahdensuuntaisena vuorovaikutuksena, jolla päästään tavoiteltuun päämäärään.

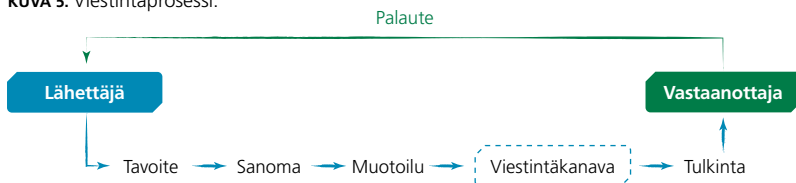
Viestintä ja vuorovaikutus ovat johtajan taitojen keskiössä. Kognitiiviset taidot muodostavat johtamisvalmiuksien kovan ytimen. Viestinnän näkökulmasta kognitiiviset taidot pitävät sisällään tiedon välittämisen ja vastaanottamisen suullisesti sekä tiedon välittämisen ja tulkitsemisen kirjallisesti. Johtajan asema ja rooli edellyttävät taitoa välittää ja vastaanottaa tietoa. Tieto pitää pystyä välittämään niin, että vastaanottaja ymmärtää ja tulkitsee sen halutulla tavalla. Johtaja tarvitsee valmiutta kuunnella ja tulkita hänelle suullisesti tai kirjallisesti esitettyä tietoa.⁹²

5.2 Viestintä johtamisen (johtajan) työkaluna

Onnistunut viestintä ja viestintäprosessin hallinta ovat johtajan tehokkaan ja tavoitehakuisen johtamisen työkaluja. Viestintäprosessi alkaa viestinnän tavoitteiden määrittelyllä. Oleellisiksi tekijöiksi muodostuvat ajankäyttö ja viestinnän tarkoitus. Johtajan toiminnan kannalta tavoite voi pitää sisällään esimerkiksi kirjallisen suunnitelman ja käskyn laamisen joukolle tai sen antamisen suullisesti. Tavoitteen määrittämisen jälkeen sisältö muotoillaan mahdollisimman yksiselitteisesti ja ytimekkäästi haluttuun viestintämuotoon. Näin aikaansaatu käsky välitetään tapauskohtaisesti jollakin viestikanavalla. Viestikanavana voi toimia esimerkiksi johtamislaite, lähetti, puhelin tai se voi tapahtua kasvokain. Tästä eteenpäin viestintä on muotoillun sanoman tulkitsemista ja toteuttamista.⁹³

Prosessin viimeisenä vaiheena on vastaanottajan palaute, joka liittyy aina viestintään. Palaute on joko aktiivista ja ohjeistettua vuorovaikutusta tai epäsuoraa vastaanottajan reagointia vastaanotettuun viestiin. Laadukkaassa viestinnässä palautteenanto ohjeistetaan tai siihen annetaan mahdollisuus. Johtajan on käsiteltävä saamansa palaute asian vaatimalla tavalla.⁹⁴

KUVA 5. Viestintäprosessi.



Viestintäprosessin kaikissa vaiheissa on seuraavia esteitä, jotka johtajan on tunnistettava:

- **Lähtetäjään liittyvät esteet:** Erilainen (opetetun toiminnan vastainen), mutta toteuttamiskelpoinen ajatus toteutuksesta, joka hylätään tai jätetään käskemättä.
- **Muotoiluun liittyvät esteet:** Heikot suulliset tai kirjalliset valmiudet asian muotoilussa, jolloin asiasisältö jää vastaanottajalle epäselväksi.
- **Viestintäkanavaan liittyvät esteet:** Vastaanottaja ei saa käskyä perille ollenkaan tai vastaanotto häiriintyy, jolloin tehtävän toteuttaminen viivästyy tai jää tapahtumatta.
- **Tulkintaan liittyvät esteet:** Vastaanottaja ei ymmärrä saamaansa käskyä tai tehtävää, koska käytetyt käsitteet ovat vieraita, epäselviä tai liian monimutkaisia.
- **Vastaanottajaan liittyvät esteet:** Vastaanottaja ei esimerkiksi väsymyksen tai taistelustressin takia keskity käskyn tai tehtävän vastaanottamiseen.
- **Palautteeseen liittyvät esteet:** Vastaanottaja kokee, ettei palautetta haluta tai sillä ei ole asiaan vaikutusta.⁹⁵

Toimittaessa poikkeusoloissa tai esimerkiksi osana monikansallista joukkoa on lisäksi huomioitava seuraavia viestintäprosessin esteitä:

- **Fyysiset esteet:** Esimerkiksi välimatka ja erilaiset aikavyöhykkeet.
- **Semanttiset eli ilmausten merkityksiin liittyvät esteet:** Selkeästi erilaisen ammatillisen taustan, äidinkielen tai koulutuksen saaneet ihmiset tulkitsevat sanoja eri tavalla.
- **Psykososiaaliset esteet:** Arvomaailmaltaan voimakkaasti erilaiset ihmiset tulkitsevat saamansa viestin eri tavalla. Tarvittaessa on otettava huomioon erilaisten kulttuurien ja uskontojen vaikutukset ihmisten tapaan toimia viestintätilanteessa.⁹⁶

Sotilasjohtajan on tiedostettava tiedostetun ja tiedostamattoman viestinnän mahdollisuudet ja riskit sekä ymmärrettävä viestintävastuut ja viestinnän merkitys operaatioturvallisuudelle. Edellä mainittu korostuu erityisesti poikkeusoloissa.⁹⁷

TAULUKKO 1. Esimerkkejä tiedostetusta ja tiedostamattomasta viestinnästä.

	Tiedostamaton – epävirallinen	Tiedostettu – virallinen
Sisäinen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ huhut tilanteesta tai tulevasta toiminnasta ▪ ei-suullinen viestintä (asennot tai eleet käskynannoissa) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ esikuntatyöskentely (suunnitelmien ja käskyjen laatiminen) ▪ käskynannot sekä tilanneilmoitukset ja katsaukset
Ulkoinen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oikean tiedon vuotaminen siviileille (ystävät/sukulaiset) ▪ huhujen leviäminen siviilien keskuudessa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tiedottaminen joukkojen toiminnasta omalle medialle ▪ toiminta-alueella olevien siviilien tiedottaminen

5.3 Vuorovaikutustaitojen vaikutus johtamiseen

Johtaminen on inhimillistä vuorovaikutusta tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä syystä johtajan vuorovaikutustaidoilla sekä ymmärryksellä organisaation sosiaalisesta rakenteesta ja toimintatavoista on suuri vaikutus johtamiskäyttäytymiseen. Johtamisen laatua voidaan arvioida saavutettujen tulosten ja johdettavien tyytyväisyyden perusteella. Voidaan sanoa, että ihmisiä johdetaan ja asioista tehdään päätöksiä.⁹⁸ Johtamiselle asetetaan erilaisia vaatimuksia erilaisissa toimintaympäristöissä. Sotilasjohtajan on hallittava toiminta sekä normaali – että poikkeusolojen toimintaympäristöissä ja osattava mukauttaa johtamiskäyttäytymistä tilannesidonnaisesti. Jotta vuorovaikutus olisi kussakin tilanteessa välitöntä ja tarkoituksenmukaista, on hyvä ymmärtää päätsentekomekanismeja ja vuorovaikutustyyplejä.

Vuorovaikutus eri toimintaympäristöissä

Vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehyksen sekä johtaja- ja vuorovaikutusprofiiliin perusteella vuorovaikutustaidoilla on selvä yhteys tuloksen saavuttamiseen. Johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa johdettavien tehokkuuteen, tyytyväisyyteen johtajaa ja tehtäviä kohtaan sekä yrittämisen haluun. Käyttäytymisen vaikutus voi olla näitä muuttujia lisäävä tai heikentävä. Vaikka johtamisen viitekehys huomioi johtajasta riippumattomien tilannetekijöiden vaikutuksen johtamiseen, se silti ensisijaisesti korostaa johtajan mahdollisuutta oppia ja kehittää johtajuuttaan vuorovaikutustilanteista saamansa palautteen avulla.⁹⁹

KUVA 6. Vuorovaikutus on ihmisten välistä viestintää.



Vuorovaikutustaidot ovat sosiaalisia ja viestinnällisiä taitoja, joihin sisältyy oman käyttäytymisen ymmärtäminen ja sen säätelyn hallinta eri toimintaympäristöissä. Edellä mainittujen ilmiöiden tunnistaminen toisissa ihmisissä ja ryhmien toiminnassa sekä tämän ymmärryksen avulla suunnattu toiminta kertoo vuorovaikutusosaamisesta.

Johtamiskäyttäytymisessä vuorovaikutustaidot ilmenevät

- itsevarmuutena sekä kyknä tulkita ja ymmärtää muita
- toisten huomioimisena, yhteistyövalmiutena ja toisten auttamisena
- neuvottelu- ja ongelmanratkaisukyknä
- keskustelu- ja kuuntelutaitoina
- ystävällisyytenä ja huolenpitona muista
- ryhmäkiinteyden tukemisena ja sen kehittämisenä
- toisten mielipiteiden ja päätösten kuulemisena ja hyväksymisenä.¹⁰⁰

Stoilasorganisaatio on hierarkkinen yhteisö, jossa annetaan käskyjä ja asetetaan rajoja. Puolustusvoimien toimintaympäristössä ja toiminta-vaatimuksissa on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat johtamiseen ja johtamiskäyttämiseen. Normaaliolojen toiminnassa Puolustusvoimien toimintaympäristö pyrkii avoimuuteen, jolloin johtamisessa ja vuorovaikutuksessa on mahdollista huomioida yksilöllisiä eroja ja ideoida uusia toimintamalleja. Avoin ympäristö on tilanteen mukaan joustava ja kehittymishaluinen.¹⁰¹ Koska Puolustusvoimat valmistautuu poikkeusoloihin, sen toimintaympäristö on normaalioloissakin osin rajoitettu esimerkiksi yksilöllisen toiminnanvapauden ja organisaatorakenteiden suhteen. Poikkeusoloissa toimintaympäristö on rajoitettu ja taistelujen aikana minimaalinen, mille tyypillistä on tilannekuvan sekavuus, tapahtumien nopeus sekä suora ja tehtävänmukainen toiminnan ohjaus. Yksilötasolla tyypillistä on voimakas fyysinen ja henkinen kuormitus ja näistä johtuvat stressireaktiot.¹⁰²

Vuorovaikutustyyli

Assertiivista vuorovaikutusta kuvataan jäமாகäksi vuorovaikutukseksi, johon liittyy muun muassa rohkeus ja sitkeys.¹⁰³ Henkilö puhuu suoraan ja selkeästi, mutta toisia kuunnellen ja toisten mielipiteet huomioiden. Puhe on täsmällistä ja uskottavasti perusteltua. Henkilö on aloitteellinen ja hän kykenee kantamaan vastuuta tekemistään päätöksistä. Hän käsittelee asiat suoraan niiden kanssa, joita asiat koskevat ja löytää asioihin ratkaisuja myönteisessä ilmapiirissä.¹⁰⁴ Onnistuneen vuorovaikutuksen lähtökohhta on johtajan henkilökohtaisten ja hänen johtamansa joukon tarpeiden tunnistaminen.¹⁰⁵

Epäassertiiviselle vuorovaikutukselle on tyypillistä vaikeus ilmaista omia tarpeitaan ja halujaan suoraan ja selkeästi. Henkilö välttää ristiriitatilanteita ja haluaa miellyttää muita. Omien mielipiteiden kertominen ja puolustaminen on henkilölle vaikeaa.¹⁰⁶ Tyypillistä on se, että henkilö voi itse kokea olevansa kohtelias ja tasapainottava vuorovaikuttaja. Henkilö ei kuitenkaan tunnista toimintansa aiheuttamia ristiriitatilanteita, kuten päätöksentekotilanteiden välttelyä ja epäjohtonmukaista viestintää. Henkilö voi toivoa, että johdettavat osaisivat aistia hänen tarpeitaan ja toiveitaan ja hän saattaakin pettyä, kun näin ei tapahdu. Tällöin tunteenilmaukset saattavat olla kyseiseen tilanteeseen nähden hämmäntävän voimakkaita.

Aggressiivisen vuorovaikutuksen ominaispiirteitä ovat toisten arvostelu, epäasiallinen puhetapa sekä vihan ilmaisu ja kiukunpurkaukset.¹⁰⁷ Henkilö näkee vuorovaikutustilanteet kilpailuina, jotka hän haluaa voittaa keinolla millä hyvänsä. Vuorovaikutustyyliä vaimennetaan omasta näkemyksestä eriyvät mielipiteet esimerkiksi ääntä korottamalla tai toisia henkilöitä syyttelemällä ja arvostelemalla. Sanaton viestintä on tyypillisesti uhkaavaa ja valtaa osoittavaa.¹⁰⁸ Liiallinen aggressiivisuus heikentää turvallista ilmapiiriä ja sitä myöten tavoitteiden saavuttamista,

tyytyväisyyttä ja yrittämisen halua. Tämän takia tätä vuorovaikutustapaa ei kannata koskaan tietoisesti valita käytettäväksi.

Passiivis-aggressiivisessa vuorovaikutustyyliässä puhujan sanallinen ja sanaton viestintä on tyyppillisesti ristiriitaista. Vuorovaikutustyyliille on ominaista sarkastinen ja vähättelevä puhetapa, joka esitetään vilpittömänä huumorina. Vuorovaikutustyyliillä usein saavutetaan epävirallinen valta-asema joukossa ja aiheutetaan eripuraa joukon jäsenten välillä.¹⁰⁹

Alistuneessa vuorovaikutustyyliässä henkilö vetäytyy vuorovaikutustilanteista. Hän ei käytä mielellään puheenvuoroja tai ota kantaa. Henkilö tyyppillisesti vähättelee itseään ja tekemisiään sekä kiertelee puheissaan menemättä suoraan asiaan. Vuorovaikutustilanteissa henkilö keskeytetään helposti eikä hän saa omia ajatuksiaan toisten tietoon.¹¹⁰

Vuorovaikutustyyliillä on suora vaikutus onnistuneeseen johtamiskäyttäytymiseen. Tunnistamalla oman vuorovaikutustyylinsä sekä toimintaympäristön, johtamis- ja organisaatiokulttuurin odotukset johtajan on mahdollista valita, miten hän eri tilanteissa toimii. Tyyppisesti joukon hyväksyntää tavoitteleva henkilö käyttäytyy ja toimii yhteisön tapojen sekä odotusten mukaisesti. Puolustusvoimien johtamiskulttuurille tyyppillistä jäykkää vuorovaikutuskäyttäytymistä tavoiteltaessa onkin kiinnitettävä huomiota siihen, että johtajan oma persoona ei katoa sotilasroolin alle.¹¹¹ Itselle epäluontevan roolin tavoittelu tekee vuorovaikutuksesta jäykkää ja teeskentelevää. Tämä puolestaan vaikuttaa haitallisesti johdettavan joukon yhteishengen kehittymiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Viitteet

- 91 Åberg (2000).
- 92 Mumford, Campion & Morgeson (2007).
- 93 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 104.
- 94 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 104.
- 95 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 105.
- 96 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 105.
- 97 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 105–106.
- 98 Nissinen (2006) s. 269.
- 99 Nissinen (2002) s. 93–94.
- 100 Nissinen (2002) s. 91–92.
- 101 JOKÄ (2012) s. 32.
- 102 JOKÄ (2012) s. 34.
- 103 <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia>
- 104 Salminen (2013) s. 191.
- 105 <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia>
- 106 Back & Back (1983) s. 12–13.
- 107 Kauppila (2005) s. 54–56.
- 108 Salminen (2013) s. 191–192.
- 109 Salminen (2013) s. 193–194.
- 110 Salminen (2013) s.192.
- 111 Ojajarvi (2015) s. 30.

2

Ihmisten johtaminen – syväjohtaminen

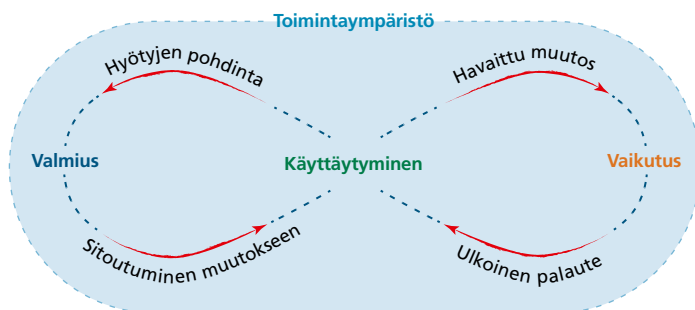
Syväjohtamisen malli muodostaa Puolustusvoimien yhteisen arvopohjan ja perustan tavoitteelliselle vuorovaikutukselle asevelvollisille ja palkatulle henkilöstölle. Syväjohtamisen malli on koonnos hyväksi havaituista johtamisperiaatteista, jotka korostavat ihmisten johtamista. Syväjohtamisen kantavana ajatuksena on johtajan jatkuva kasvaminen ja johtajana kehittyminen. Syväjohtamisen taustalla on transformationaalisen johtamisen paradigma, jossa korostuu johtajan kannustava, innostava ja valmentava ote.

1 Syväjohtamisen viitekehys

Syväjohtaminen perustuu ajatukselle, jonka mukaan tavoitteellisella vuorovaikutuskäyttäytymisellä eli **syväjohtamisen kulmakivillä** saadaan aikaiseksi haluttuja vaikutuksia: tyytyväisyyttä, tehokkuutta ja yrittäjien halua. Syväjohtamisen tavoitteena on saada johtamisominaisuudet tasapainoon keskenään siten, ettei mikään niistä korostu eikä myöskään jää muiden varjoon. Syväjohtamisen mallissa johtaja kehittää koko ajan itseään ihmisenä ja johtajana.

Kuvassa 7 näkyvä vaakatasossa oleva kahdeksikko kuvaa äärettömyyden symbolia, jossa ei ole alku- tai loppupistettä. Viitekehysten keskiössä on käyttäytyminen, johon vaikuttaa eniten yksilön oma ainutlaatuisen kokonaisuus. Se rakentuu lukuisista tekijöistä, mutta sotilasjohtajalle toimintaympäristössä korostuvat usein hänen henkilökohtaiset kasvatuseriaatteensa, ihmiskäsityksensä, tietonsa, persoonallisuutensa, taitonsa, arvonsa, asenteensa, kokemuksensa sekä kaikki muut asiat, jotka tekevät hänestä ainutlaatuisen yksilön. Keskeinen ilmentymä tästä kaikesta on henkilökohtainen maanpuolustustahto, asenne ja sitoutuminen yhteisiin tehtäviin ja annettuihin tavoitteisiin.

KUVA 7. Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehys.¹¹²



Johtamiskäyttäytymisen viitekehys käsittää johtajan valmiuden johtaa alaisiaan, käyttäytymisen sekä käyttäytymisen aikaansaaman vaikutuksen. Syväjohtamisen viitekehys toimii samalla pohjana vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämiselle. Vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehksestä puhutaan silloin, kun henkilö ei toimi esimiesasemassa.

Toimintaympäristö vaikuttaa meidän jokaisen käyttäytymiseen. Joissakin tilanteissa toimintaympäristöllä voi olla vapauttava tai tukahduttava vaikutus. Jos kyse on jälkimmäisestä, monet ideat ja ajatukset tyrmätään kerta toisensa jälkeen. Syväjohtamisen kulmakivien mukaisella käyttäytymisellä voidaan ruokkia idearikasta ja luovaa ajattelua, jossa virheitä tai lennokkaita ajatuksia ei pelätä.

Syväjohtamisen viitekehys tarjoaa rakennusaineita persoonallisuuden ytimessä olevaan minäkokemukseen¹¹³. Minäkokemuksen muuttumista

aikuisilla henkilöillä voidaan kuvailla muilta ihmisiltä saadun palautteen ja itsetutkiskelun sulatteluna sekä jäsentämisenä. Yksilö rakentaa käsitystä itsestään hyvin vahvasti toiseuden kautta, joten muilta ihmisiltä saatava palaute toimii tärkeänä rakennuselementtinä johtamisidentiteetille. Jokainen ihminen kykenee oppimaan ja kehittymään kohti parempaa johtajuutta – niin halutessaan. Toimintaympäristöstä tulevat vaatimukset ja haastavat tilanteet saavat toiset menestymään paremmin, vaikka substanssiosaaminen olisikin kahdella vertailtavalla johtajalla yhtä hyvää. Näissä tilanteissa erottelevana tekijänä voidaankin lausua tuttu lause: asenne ratkaisee.

Syväjohtamisen johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kokonaisuus¹⁴ muodostuu neljästä kulmakivistä:

- Innostus (**I**)
- Luottamus (**L**)
- Oppiminen (**O**)
- Arvostus (**A**)

KUVA 8. Syväjohtamisen kulmakivet.



Innostus

Innostava ja alaisiaan motivoiva johtaja saa alaisensa löytämään omasta toiminnastaan uutta sisältöä ja haasteita. Johtaja kykenee konkretisoimaan alaisensa toiminnalle asetetut vaatimukset ja sitouttamaan heitä yhteisillä tavoitteilla, joita alainen on ollut mukana suunnittelemassa. Johtaja asettaa joukolle yhteiset, selkeät ja noudatettavat pelisäännöt. Johtaja kannustaa ja motivoi alaisiaan omalla esimerkillään. Johtaja antaa aina tarvittaessa positiivista palautetta samalla kehittäen uusia tapoja palkita alaisiaan hyvistä suorituksista. Johtajan innostavalla suhtautumisella alaisiin kehitetään ryhmäkiinteyttä sekä rakennetaan luottamusta tulevaisuuteen ja oman toimintakyvyn kehittämiseen.

Luottamus

Luottamusta rakentava johtaja pystyy ottamaan huomioon alaistensa toiveet sekä yksilölliset valmiudet ja tilanteen. Eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva ja riskit koetaan yhteisiksi. Rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat johtajan käyttäytymisessä etusijalla. Johtaja ei käytä omaa asemaansa oman etunsa tavoitteluun. Johtaja tarjoaa alaisilleen esimerkin oman toiminnan ja käyttäytymisen kautta.

Oppiminen

Johtaja rohkaisee luovuuteen sekä tukee alaistensa luovuutta, innovatiivisuutta ja osaamisen kehittymistä. Johtaja hakee haasteisiin tai toimintaan uusia ratkaisumahdollisuuksia. Yksilön virheet nähdään luonnollisena osana toimintaa ja niistä pyritään oppimaan. Yksilön virheistä ei rankaista itseluottamusta heikentäen, vaan korjaavaa palautetta annetaan rakentavasti. Alaisilta pyydetään ideoita ja heidät otetaan mukaan yhteisiin ongelmanratkaisutilanteisiin. Johtaja osaa antaa ja ottaa myönteistä ja korjaavaa palautetta. Palaute on johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittymisen ehto.

Arvostus

Johtaja kohtaa ihmiset aina yksilöllisesti. Hänellä on myönteinen ihmiskäsitys ja hän on aidosti kiinnostunut alaisistaan ihmisinä. Hän havaitsee alaistensa yksilölliset tarpeet kasvaa ja kehittyä sekä toimii samalla alaistensa valmentajana. Alaisten yksilöllisten erojen hyväksyminen ja toimiminen niiden mukaisesti kuuluvat johtajan toimintatapaan. Hän tuntee alaisensa henkilökohtaisesti ja kohtelee alaisiaan tasavertaisina. Johtaja on hyvä kuuntelija. Alaisia tuetaan ja ohjataan ongelmatilanteissa ja heistä pidetään huolta.

Kulmakiven lisäksi syväjohtamisessa on seuraavat kuusi muuta ulottuvuutta:

- kontrolloiva johtaminen
- passiivinen johtaminen
- tehokkuus
- tyytyväisyys
- yrittämisen halu
- ammattitaito.

Kontrolloiva johtaminen

Johtamisessa tarvitaan kontrollia yksilön, tilanteen tai toimintaympäristön edellyttämällä tasolla ja tavalla. Kontrolli ei saa olla kuitenkaan niin vahvaa, että se vaikuttaa alaisen suoritukseen tai toimintaan heikentävällä tavalla. Kontrolli voi ilmetä esimerkiksi liiallisena valvontana

tai kyselynä, luottamuksen puutteena, muiden toiminnan aliarviointina, tiedon panttaamisena ja jatkuvana virheiden hakemisena. Kontrollivoivan johtamiskäyttötymisen korostuminen vaikuttaa alaisiin passivoivasti laskien heidän motivaatiotaan ja oma-aloitteisuuttaan.

Passiivinen johtaminen

Passiivinen johtaja työskentelee pääasiassa omissa oloissaan ja edustaa käytännössä ei-johtajuutta. Johtaja olettaa organisaation rakenteen ja rutiinien antavan perusteet toiminnalle. Johtaja puuttuu asioihin vasta silloin, kun virhe tai ongelma on jo ilmennyt toiminnassa. Passiivinen johtaja ei halua ottaa kantaa mihinkään, ei ole ihmisten kanssa tekemisissä eikä tavoitettavissa. Johtaja ei anna palautetta ja hän välttelee vastuuta ja pakoilee ongelmatilanteita. Johtajan päätöksenteko on vaikeaa tai viivästynyttä. Tarkoituksenmukainen passiivisuus johtamisessa osoittaa toisaalta sen, että johtaja luottaa alaisiinsa antaen heille omaa toiminnanvapautta.

Tehokkuus

Johtaja vaikuttaa yksilöiden toimintaan ja sitä kautta koko organisaation tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tehokkaalle joukolle on tyypillistä sujuva ja rakentava yhteistyö sekä avoin oppimis- ja työskentelyilmapiiri. Toiminta on laadukasta, mikä näkyy kaikessa tekemisessä sekä yksilöiden asenteessa kehittyä ja kehittää. Tehokkuus luo joukon toimintaan menestyksen ilmapiiriin, joka näkyy myös ulospäin.

Tyytyväisyys

Tyytyväisyys liittyy ryhmän ja organisaation tehokkuuteen ja menestykseen. Johtajan toiminta on keskeisessä asemassa. Johdettavat ovat tyytyväisiä johtajaansa ja haluavat työskennellä juuri hänen alaisuudessaan. Johdettavat kokevat itse tehneensä tyytyväisyyteen johtaneet asiat, mutta johtajan johtamiskäyttötyminen toimii tyytyväisyyden ja menestyksen mahdollistajana.

Yrittämisen halu

Johtaja lisää alaistensa yrittämisen halua. Alaiset sitoutuvat työyhteisöön, johtajaan ja toiminnan tavoitteisiin. Sitoutumisen yhteydessä yksilö tai joukko lisää vapaaehtoisesti toiminnan laatua. Johtaja kannustaa alaisiaan yhä parempiin suorituksiin hyödyntämällä saavutettua menestyksen ilmapiiriä.¹¹⁵

Ammattitaito

Ammattitaidolla tarkoitetaan johtajan nykyisessä tehtävässään tarvitsemaa osaamista, jota on jatkuvasti ylläpidettävä ja kehitettävä. Johtajuuden näkökulmasta osaamisen kehittäminen rakentuu neljän keskeisen osa-alueen kautta: **valmius, johtamiskäyttäytyminen, vaikutus ja palaute**.

Yksilön **valmiuden** lähtökohta syntyy persoonallisuustekijöiden sekä yksilön ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Koulutus- ja kokemustausta sekä aiemmat kokemukset johtamisesta ja auktoriteeteista luovat valmiutta johtaa. Valmius on persoonallisuudessa määrättyinä hetkenä oleva laaja-alainen käyttäytymiskapasiteetti. Johtajan valmiudella tarkoitetaan yksilön persoonallisten ominaisuuksien, kykyjen, arvojen, asenteiden, motivaation, koulutuksen ja kokemuksen muodostamaa kokonaisuutta.

Johtamiskäyttäytyminen on tietyssä ryhmässä toteutuvaa tavoitteellista ihmisten välistä vuorovaikutusta. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan yksilölliseen valmiuteen. Sen tehokkuuteen vaikuttavat toimintaympäristö, tilannetekijät ja toiminnalle asetetut tavoitteet. Johtamiskäyttäytymisen kautta johtaja ottaa käyttöönsä organisaation voimavarat ja suuntaa ne asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamiskäyttäytymiseen kuuluu myös vuorovaikutus vertaisten, esimiesten ja sidosryhmien kanssa.

Johtamisen **vaikutuksella** tarkoitetaan sekä joukon sisältä että sen ulkopuolelta havaittavissa olevia muutoksia tyytyväisyydessä, toiminnan tehokkuudessa, tuloksellisuudessa ja yrittämisen halussa sekä joukon jäsenten ajattelutavassa.

Palaute on keskeinen osa johtajana kehittymistä. Erilaisten palautejärjestelmien ja niiden muodostaman kokonaisuuden perusideana on tarjota työkaluja johtajan reflektiiviselle ajattelulle. Tämä on samalla johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämisen lähtökohta.

Viitteet

112 Deep Lead Oy:n materiaali, (2020).

113 Kinnunen (2015), 40–43.

114 Nissinen, (2000).

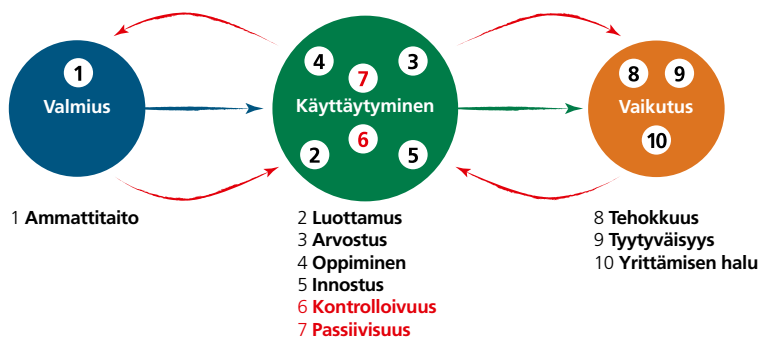
115 Nissinen, (2000).

2 Syväjohtamisen malli

Syväjohtaminen on ihmisen valmentamista siten, että hän kykenee kaikissa toimintaympäristöissä itseohjautuvasti kehittymään vuorovaikutustaidoissaan. Syväjohtamisen malli tarjoaa mittaamisen eli vuorovaikutuksen palautetyökalun johtamisen kehittämiseksi.

Syväjohtamisen malli yhdistää teorian ja käytännön. Tämä yhdistäminen vaatii ajatustyötä, joka on johtamisen kehittämisessä itsen ja muihin kohdistuvaa kriittistä ajattelua. Vaativaksi tällaisen ajatustyön tekee toimintaympäristön monimuotoisuus.

KUVA 9. Syväjohtamisen malli.



Syväjohtamisen malli tiivistää tutkimuksella vahvistetun ja yhteisistä kokemuksista löytyvän tiedon parhaista johtamis- ja vuorovaikutuskäytännöistä. Se antaa konkreettisen mallin, perusteet ja selkeän työkalun johtajana kehittymiselle. Mallin avulla löydetään ja hahmotetaan kehittymiselle suunta. Syväjohtamisen malli osana Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma on alku jatkuvalla johtajana kasvamiselle ja kehittymiselle. Jokaisen johtajan pitäisi sisäistää velvollisuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Syväjohtamisen malli on oppimisen työkalu, jonka avulla voidaan määrittää kehittämistarpeita ja -tavoitteita. Malli tiivistää hyväksi havaitut johtamiskäytännöt ja toimii perustana kehittymiselle. Kukaan ei voi kuitenkaan saavuttaa täydellisyyttä ihmisten johtajana – johtajana kasvaminen on elinikäinen prosessi.

3 Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttätymisen ulottuvuudet

Syväjohtamisen malli kiteyttää, millaista on erinomainen johtaminen. Usein tätä lähestytään kysymyksillä: Kuka on ollut paras esimies tai opettaja, joka olet kohdannut? Erittele hänen johtamis- ja vuorovaikutuskäyttätymisestään ne eriomaiset osa-alueet, jotka johtivat tämän käsityksen syntymiseen. Saatuja kuvauksia listattaessa huomataan, että ne voidaan aina kiteyttää syväjohtamisen kulmakiviin. Sama ilmiö toistuu, vaikka käytännön esimerkit edustavat eri aikakausia tai erilaisia toimintaympäristöjä. Tämä osoittaa syväjohtamisen kulmakivien pysyvyyttä ja sitä kautta sovellusmahdollisuuksia eri henkilöihin ja toimintaympäristöihin.

Syväjohtamisen malli on Puolustusvoimien ihmisten johtamisen malli sekä johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman sisältötiedon perusta. Malliin on otettu mukaan vain sellaisia ulottuvuuksia (valmius, käyttäytyminen ja vaikutus), joita ulkoisella palautteella voidaan luotettavasti arvioida. Ratkaisevaa oppimisen kannalta on kuitenkin se, toimiiko sisäinen palauteprosessi eli kykeneekö johtaja oppimaan saamastaan palautteesta.

Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttätymisen on tiettyssä ryhmässä toteutuvaa tavoitteellista ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tämä on se osa johtajan toimintaa, jota voidaan ulkopuolelta havainnoida ja arvioida. Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttätymisen perustuu johtajan valmiuteen ja käyttäytymiseen sekä käyttäytymisen vaikutuksiin (ks. kuva 9).

3.1 Ammattitaito

Johtajan valmius on persoonaan liittyvä yksilöllinen käsite. Siihen vaikuttavat perityt ominaisuudet, kasvatus, elämäkokemus ja koulutus. Syväjohtamisen ihmiskuva on myönteinen ja kasvuhakuisuutta korostava, jolloin se hyväksyy yksilön vahvuksineen ja kehittymistarpeineen. Valmius ratkaisee, pystyykö johtaja käyttämään oppimismahdollisuutensa. Palautteiden syvällisen käsittelyn ja miksi-kysymysten esittämisen avulla johtaja voi arvioida itse omia valmiuksiaan johtajana (arvot, asenteet, toimintatavat). Johtajan valmius on johtajana kehittymisen perusta.

Ammattitaidolla tarkoitetaan johtajan nykyisessä tehtävässä tarvittavia tietoja ja taitoja. Ammattitaito on muiden ihmisten arvio johtajan tehtävässään osoittamista tiedoista ja taidoista. Johtajan on itse tiedostettava johtamiskäyttätymistään koskevan palautteen osoittamat vaatimukset omien arvojen ja asenteiden muuttamiselle. Syväjohtamisen kysymys-sarja mittaa ammattitaitoa kahdella tasolla. Ensimmäisellä tasolla arvioidaan henkilön nykyisessä tehtävässä tarvittuja tietoja ja taitoja. Toisella tasolla arvioidaan ammattitaidon taustalla olevia yleisimpiä valmiuksia. Ammattitaito nähdään osaamisena, joka antaa pohjan päätöksenteolle, asioiden hallinnalle ja toimintakyvyn kehittämiseksi.

3.2 Luottamus

Syväjohtamisen kulmakivistä tärkein on luottamus, koska se luo pohjan myös muille kulmakiville. Luottamus muihin ja se, miten tätä osoitetaan, on tärkeää johtajan käyttäytymisessä. Sotilaallisessa toimintaympäristössä tämä voi hämärtä, jos henkilön toiminta nojaa vahvaan kontrolliin. Tällöin muille voi jäädä epäselväksi luotetaanko heihin vai ei. Luottamus rakennetaan teoilla ja vahvistetaan sanoilla. Luottamuksen taustalla on johtajan myönteinen ja kasvuhakuinen ihmiskäsitys, jossa jo lähtökohtaisesti luotetaan muihin ihmisiin. Tätä pidetään suomalaisen johtamisen ja johtajuuden vahvimpana elementtinä.

Luottamuksen rakentamiseen kuuluvat seuraavat ominaispiirteet:

- Käyttäytymiseni on selkeää, oikeudenmukaista, tasapuolista, rehellistä ja johdonmukaista.
- Toteutan arvojeni käytännössä – teen niin kuin puhun.
- Teen sovitut asiat, en anna katteettomia lupauksia.
- Päätöksentekoni on tilanteeseen sopivaa.
- Esimiehenä en koskaan toimi saavuttaakseni omaa etua.
- Johtamistoiminnallani huolehdin alaisten työ- ja palvelusturvallisuudesta. Huolenpito alaisista lisää luottamusta.

Luottamus luo turvallisuutta – rakenna luottamusta!

3.3 Arvostus

Arvostus muodostaa luottamuksen kanssa turvallisuuden akselin, jossa huomioidaan erilaiset ihmiset ja yksilöiden erilaiset vuorovaikutustarpeet. Arvostuksen kulmakivessä korostuu se, miten ongelmatilanteissa arvot ohjaavat päätöksentekoa.

Arvostuksen osoittamiseen kuuluvat seuraavat ominaispiirteet:

- Osaan kuunnella ja keskustella ja tunnen vuorovaikutuksen kohteena olevat.
- Olen aidosti kiinnostunut muista tasavertaisina kanssaihmisinä.
- Hyväksyn ja tunnistan yksilölliset erot ihmisten välillä.
- Osaan aistia ilmapiiriä ja ennakoida ristiriitoja.
- Huolehdin aidosti alaisistani ja heidän tarpeistaan.
- Autan ja tuen toista hänen sitä tarvitessaan.
- Vietän aikaani ihmisten parissa ja minulla on aikaa ihmisille.
- Vuorovaikutus on avointa ja luottamuksellista.

Arvostan sinua – osoita arvostusta!

3.4 Oppiminen

Asioiden pohtiminen vaihtoehtoisilla tavoilla sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat oppimisprosessin keskiössä. Toimintaympäristön muutokset haastavat jatkuvasti omaa käyttäytymistä ja toimintaa. Johtajan on näytettävä omalla esimerkillään mallia muille esimerkiksi palautteen hyödyntämisestä. Tämä määrittelee sen, millainen palauttekuulttuuri organisaatiossa vallitsee.

Oppimisen mahdollistamiseen kuuluvat seuraavat ominaispiirteet:

- Otan ja annan aktiivisesti palautetta.
- Kannustan ihmisiä esittämään omia ajatuksia ja ideoita.
- Annan riittävän haasteellisia tehtäviä.
- Valmennan ja ohjaan toisia tehtävissään.
- Kannustan uuden yrittämiseen ja kokeiluun.
- En rankaise virheistä, annan korjaavaa palautetta.
- Otan muut mukaan ongelmanratkaisuun.
- Valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa johdettava ei ole aina esimiehen kanssa samaa mieltä.
- Valmentamalla, ohjaamalla ja vastuuta antamalla tuen yksilöiden itsensä johtamisen valmiuksia.
- Luon toimintaympäristössäni tilaa ja toiminnanvapautta.

Kasvamme oman työemme johtajiksi – mahdollista oppiminen!

3.5 Innostus

Innostuksen perustana on asioita, jotka motivoivat järjellä tai tunteella. Ensimmäisessä suomalaiset ovat perinteisesti vahvoja. Tavoitteiden asettaminen, suunnittelu ja toteuttaminen ovat suomalaisen kulttuurin vahvuuksia. Innostaminen tunteiden avulla ei ole niin vahvaa. Usein johtamisessa tunneäly eli tunteet ja niiden näyttäminen pidetään tai jää taustalle tilanteissa, joissa ne voisivat näkyä. Tunneäly on johtajan kykyä tunnistaa tunteiden merkitys sekä niiden vaikutus omaan toimintaan ja vuorovaikutuskäyttämiseen.

Innostuksen luomiseen kuuluvat seuraavat ominaispiirteet:

- Olen itse innostunut ja laitan itseni likoon.
- Osaan määrittää selkeitä, innostavia ja tarkoituksenmukaisia tavoitteita.
- Toimintaani leimaa tavoitteellisuus ja osoitan oman sitoutumiseni yhteisiin tavoitteisiin.
- Osaan palkita sekä kannustaa yllättävin ja innostavin tavoin.
- Osaan luoda avoimen oppimis- ja työskentelyilmapiirin positiivisuudellani.
- Osaan määrittää ja sopia selkeät pelisäännöt, jotka koskevat kaikkia.

- Osaan vaatia tiukasti sovittuja asioita.
- Yhteisten tavoitteiden, oman esimerkin ja jaettujen kokemusten kautta joukkoon muodostuu vahva me-henki.

Me teemme sen – luo innostusta!

3.6 Kontrolloiva johtaminen

Kontrollia tarvitaan, mutta sitä ei saa olla liikaa. Puhutaan hyvästä kontrollista, jolloin kontrollin taso pysyy riittävän matalana. Tällöin kontrollin keinoin varmistetaan, että edetään kohti asetettuja tavoitteita. Negatiiviseksi kontrolli muuttuu, kun se kasvaa niin suureksi, että se passivoi muita henkilöitä. Liian suureksi noussut kontrolli rajoittaa johdettavien itseohjautuvuutta ja vie tilan itsenäiseltä ajattelulta ja toiminnalta. Syväjohtamisen 360°-profiililla voidaan osoittaa jokaiselle henkilölle, millaisena muut kokevat hänen kontrolloivuutensa. Näin saadaan kuva siitä, onko kontrolli tavoitteisiin ohjaavaa ja tukevaa vai itseohjautuvuutta vähentävää.

Liiallista ja negatiivista kontrollia kuvaavat seuraavat ominaispiirteet:

- Käyttäytymistäni leimaa epäluottamus ihmisten kykyyn ja haluun selviytyä omista tehtävistään.
- Luottamukseni puute näkyy vahvana valvontana ja mikromanagerointina.
- Vuorovaikutukseni keskittyy lähinnä virheiden ja poikkeavuuksien etsintään.
- Liiallinen kontrollointini johtaa yrittämisen halun romahtamiseen, sitoutumisen ja ilmapiirin heikkenemiseen sekä tehokkuuden laskuun.

Uuden asian opettaminen ja harjaannuttaminen edellyttävät kuitenkin kontrolloivaa johtamista, koska oikein opitut suoritukset ja toimintatavat antavat varmuutta johdettaville ja lisäävät heidän turvallisuuden tunnettaan. Tämä puolestaan helpottaa jatkossa johtamista, koska asiat on rutiinitasolla harjoiteltu oikein.

Liiallinen kontrolli on luottamuksen puutetta!

3.7 Passiivinen johtaminen

Passiivinen johtaminen edustaa syväjohtamisen mallissa niin sanottua ”ei-johtajuutta”. Siinä johtaja ei tee päätöksiä ajoissa, viivyttelee selkeissä asioissa ja hänen tavoitettavuutensa on heikkoa. Johtaja voi olla passiivinen huomaamattaan eikä tunnista asioita, joihin hän voisi vai-

kuttaa tai joista hän voisi päättää. Vastuunpakoilu voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Tästä syystä johtajan on tärkeä saada palautetta mahdollisesta omasta passiivisesta käyttäytymisestään. Jos passiivisuuden taso on korkea, muiden kulmakivien taso lähtee usein laskuun.

Liiallista passiivisuutta kuvaavat seuraavat ominaispiirteet:

- Työskentelen lähes aina itsekseni ja puutun asioihin vasta, kun on pakko.
- En anna toiminnasta palautetta.
- Olen usein poissa silloin, kun minua tarvittaisiin.
- En ota kantaa mihinkään, vaan välttelen ongelmatilanteita ja vastuunottoa.
- Päätöksentekoni on vaikeaa ja usein myöhässä.
- Asiat pyörivät pelkästään rutiinien varassa.
- Ryhmästä nousevat esiin epäviralliset vaikuttajat ja syntyy kuppikuntia.

4 Johtamisen vaikutukset

Johtaja vastaa koko työyhteisönsä toiminnasta, ilmapiiristä ja tuloksellisuudesta. Johtamisen vaikutusten mittaaminen on tiivistetty syväjohtamisen mallissa kolmeen oluttuvuuteen: **tehokkuuteen, tyytyväisyyteen ja yrittämisen haluun**. Tehokkuus ilmaisee toiminnan tuloksellisuutta. Tyytyväisyys on johdettavien tyytyväisyyttä johtamis- ja oppimisilmapiiriin. Yrittämisen halu on sitä, miten johtaja onnistuu hyödyntämään johdettavien valmiuksia ja potentiaalia.

Joukon tai organisaation tulokset ja toiminnan laatu ovat johtamiskäyttäytymisen suoria tai välillisiä vaikutuksia. Johtamisen vaikutuksella tarkoitetaan sekä joukon sisältä että sen ulkopuolelta havaittavissa olevia muutoksia toiminnan tehokkuudessa, tuloksellisuudessa ja joukon jäsenten ajattelutavassa.

4.1 Tehokkuus

Tehokkuus on koko joukon tai organisaation tehokkuutta, jonka johtaja saa syntymään joukon tai työyhteisön sisältä. Asetetut tavoitteet saavutetaan ja jopa ylitetään. Koko joukkoa leimaa rakentava ja sujuva yhteistyö, avoin vuorovaikutus ja toisten auttamisen kulttuuri.

Tehokkuutta kuvaavat seuraavat ominaispiirteet:

- Tehokkuus lähtee koko yhteisöstä.
- Toiminnassa on poikkeuksellista laatua, joka näkyy kaikessa tekemisessä sekä yksilöiden asenteissa pyrkimyksenä kehittää ja kehittää.
- Tehokkuus luo menestyksen ilmapiirin, joka näkyy ulospäin.

4.2 Tyytyväisyys

Johtamisella on suuri vaikutus johdettavien hyvinvointiin ja sitä kautta työkykyyn ja tehtävässä suoriutumiseen. Syväjohtamisen mallin tyytyväisyyden ulottuvuus kertoo tämän asian tiivistetysti. Tyytyväisyyden¹¹⁶ voi kiteyttää siten, että ihmiset ovat tyytyväisiä siihen, että saavat työskennellä juuri palautteen kohteena olevan johtajan kanssa. Johtajan käyttäytymiseen ollaan tyytyväisiä koko organisaatiossa ja myös sen ulkopuolella.

Tyytyväisyyttä kuvaavat seuraavat ominaispiirteet:

- Ihmisten tyytyväisyys yhteisössä on laaja-alaista.
- Minun kanssani halutaan työskennellä.
- Käyttäytymiseni nähdään menestyksen mahdollistajana, vaikka yksilöt kokevatkin itse tehneensä ne asiat, joista tyytyväisyys kumpuaa.

4.3 Yrittämisen halu

Yrittämisen halun ulottuvuudessa saadaan palautetta siitä, miten palautteen kohteena olevan henkilön käyttäytyminen lisää muiden yrittämisen halua. Yrittämisen halu kasvaa erinomaisen johtajan toimintaympäristössä.¹¹⁷ Alaisten sitoutuminen johtajaan, yhteisöön ja toiminnan tavoitteisiin saa aikaan ilmapiirin, jossa yksilöt lisäävät työpanostaan. Johtaja käyttää saavutettua menestystä hyväkseen kannustaessaan joukkoaan yhä parempiin saavutuksiin.

Yrittämisen halua kuvaavat seuraavat ominaispiirteet:

- Yksilöiden sitoutuminen tehtäviinsä, yhteisiin tavoitteisiin, organisaatioonsa ja esimieheensä kasvaa.
- Johtajana käytän saavutettua menestystä hyväksi kannustaessani ihmisiä yhä parempiin saavutuksiin.
- Yrittämisen halu ilmaisee sen, miten olen käyttäytymiselläni vaikuttanut muiden yrittämiseen haluun.

Viitteet

116 Nissinen (2004), s. 49.

117 Nissinen (2004), s. 49.

5 Palaute

Palaute on toimijan saamaa tietoa määritetyn toiminnan onnistumisesta. Se keskittyy toiminnan tuloksiin ja toimintatapoihin, jolla tulokset on saavutettu. Palaute voi olla sävyiltään positiivista ja kannustavaa, korjaavaa tai neutraalia toteamista lopputuloksesta. Palaute on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään tavoitteiden kirkastamista ja tulevaisuuteen suuntaamista. Palaute annetaan aina tavoitteeseen ja sen saavuttamiseen sitoen.¹¹⁸

5.1 Palaute kehittymisen edellytyksenä

Riippumatta opittavasta aiheesta kehittyminen edellyttää aina oppijan sisäistä motivaatiota ja omaa aktiivista toimintaa.¹¹⁹ Kehittymistä tukee omasta toiminnasta ja sen vaikutuksista saatu palaute. Palaute osoittaa sekä onnistumiset että virheet ja usein se voi sisältää mahdollisia vaihtoehtoja toiminnalle. Se kertoo myös odotuksista, joita palautteen antajalla on ollut, sekä näiden odotusten täytymisestä. Palaute herättää aina saajassaan erilaisia tunteita, jotka vaikuttavat mahdollisuuksiin ymmärtää ja kehittyä palautteen avulla.¹²⁰ Mikäli palautteesta aiheutuu epäonnistumisen tai häpeän tunteita, ihmisen puolustusmekanismit koettavat torjua palautetta ja selittää sitä itselle siedettävämmäksi. Tällöin varsinainen kehitettävä asia voi jäädä huomiotta eikä oppimista tapahdu. Kannustava ja kehittävä palaute puolestaan vahvistaa henkilön omaa motivaatiota, yrittämisen halua ja onnistumisen kokemusta.¹²¹

Jokaiselle on kehittynyt henkilökohtainen käsitys palautteesta ja sen merkityksestä. Tämän käsityksen muodostumiseen ovat vaikuttaneet omat kokemukset, tietämys aiheesta ja muiden ihmisten kertomukset tai kokemukset. Henkilökohtainen palautekäsitys vaikuttaa siihen, miten henkilö suhtautuu saamaansa palautteeseen ja miten hyvin hän pystyy hyödyntämään sitä kehittymisensä apuna.¹²² Oppimisen kannalta tilanne on hyvä, mikäli palaute nähdään toiminnan kehittämisen välineenä. Palaute saatetaan kokea joskus kontrolloivaksi ja arvostelevalksi, jolloin sen arvo oppimisen tukena heikkenee. Tällöin palautteen saaja voi kokea sen liittyvän omaan persoonaansa, mikä tyypillisesti synnyttää tarpeen puolustautua.¹²³

Jokaisen henkilön on tunnistettava oma palautekäsityksensä. Esimiesasemassa toimivan palautekäsitys on sidoksissa käsitykseen johtamisesta ja sen toimintamalleista. Johtamiskäyttäytymisestä riippuu, käyttääkö johtaja palautetta joukkonsa toiminnan kehittämiseen vai keskittykö hän mieluummin kontrollointiin ja oman valta-asemansa osoittamiseen. Kun johtaja tunnistaa oman palautekäsityksensä sekä motiivinsa ja tapansa palautteen antamisessa, hänen on mahdollista kehittää tehokkaammin omaa osaamistaan ja johtamansa joukon toimintaa.¹²⁴

Palaute kohdistetaan aina toimintaan eikä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Kehittymisen apuna käytettävän palautteen on oltava ymmärrettävää ja käytännön esimerkkeihin sidottua. Palauteen on oltava täsmällistä ja rehellistä. Lisäksi palautteen on aina kohdistuttava toimintaan eikä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Kehittävä palaute kannustaa ja rohkaisee uuteen yritykseen silloinkin, kun arvioitavassa suorituksessa on epäonnistuttu. Mikäli kehityskohtia on useita, palaute antajan kannattaa keskittyä arvioimaan tärkeimmiksi ja ensisijaisesti kehitettäviksi arvioimiaan kohtia. Tällöin tarvittavat muutokset eivät vaikuta liian suurelta palautteen saajan valmiuksiin nähden. Palauteen ei pidä keskittyä ainoastaan irrallisten yksityiskohtien esille nostamiseen, vaan sen avulla sidotaan kehityskohteet osaksi kokonaisuutta.¹²⁵ Palauteen saaja hyväksyy saamansa palautteen todennäköisemmin, kun palaute on hänen odotustensa mukaista ja hän luottaa palautteen antajaan. Toistuvasti saatu palaute tehostaa palautteen luotettavuutta sekä edistää oppimista ja kehittymistä.¹²⁶

Puolustusvoimissa palautetta annetaan ja kerätään tyypillisesti erilaisten harjoitusten, koulutusjaksojen ja opintokokonaisuuksien yhteydessä erilaisten lomakkeiden avulla. Lomakkeiden avulla kerättyä palautetta on tuettava jatkuvalla välittömällä suoralla palautteella. Tämän lisäksi on tunnistettava sanattoman (esimerkiksi eleet ja ilmeet) palautteen vaikutus, koska sen pohjalta tehdään jatkuvasti tulkintoja, jolloin riski myös väärinymmärrykselle on suuri. Siksi kysyminen ja avoin vuorovaikutus keskustelemalla varmistaa oikeintulkintemista ja tehostaa palautteen avulla kehittymistä.^{127 128}

Palautteen tulkinnessa on tärkeää reflektoida esimiehiltä, vertaisilta ja johdettavilta saatua palautetta omaan kokemukseen ja omaan toimintaympäristöön sitoen. Oma käsitys asioista voi olla ristiriidassa muilta saadun palautteen kanssa, mikä aiheuttaa hämmennystä palautteen saajassa. Kehittymisen kannalta on tärkeää arvioida ja verrata omaa kokemusta ulkopuolelta saatuun palautteeseen sekä analysoida, mistä erilaiset näkemykset johtuvat ja mitä on mahdollista tehdä eron kutistamiseksi. Tämän ymmärryksen muodostumisen jälkeen on mahdollista hyödyntää 360°-palautetta oman kehittymisen tukena.¹²⁹

Ulkoinen palaute arvioi vain näkyviä suorituksia – mitä sanot ja miten toimit. Jos saamasi palaute on ristiriidassa oman näkemyksesi kanssa, et luultavasti ole tuonut kaikkia ajatuksiasi ja tavoitteitasi palautteen antajien tietoon.

Johtamiskäyttätymisen viitekehyksen mukaisesti alaisilta, vertaisilta ja esimiehiltä saatu palaute käsittelee ammattitaitoa, käyttäytymistä (vuorovaikutusta ja johtamistoimintaa) ja johtamisen vaikutuksia. Ulkoisen palautteen vertaaminen itsearviointiin mahdollistaa itsetuntemuksen lisääntymisen ja oman johtamiskäyttätymisen kehittämisen. Tässä vaiheessa johtaja joutuu arvioimaan, mitä merkitystä saadulla palautteella on hänelle itselleen ja päättämään, miten hän jatkossa muuttaa käyttäytymistään ja toimintaansa.¹³⁰ Tästä saadut oivallukset

perustuvat usein toiminnan taustalla vaikuttaviin oletuksiin, tottumuksiin ja arvoihin. Taitava refleктоija arvioi oman toimintansa syitä ja seurauksia ja kehittää toimintaansa tekemiensä johtopäätösten eli kehittymispäätöksen perusteella.¹³¹

Palautteen tavoite on aina lisätä itsetuntemusta ja ymmärrystä omasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä sekä toiminnan vaikutuksista. Mitä paremmin johtaja tuntee omien ajatusmalliensa, vuorovaikutuksensa ja toimintatapojensa merkityksen ja vaikutuksen omaa johtajuuteensa, sitä tehokkaammin hän voi saavuttaa asetetut tavoitteet yhdessä oman joukkonsa kanssa.¹³²

Sinun ei tarvitse muuttaa persoonaasi,
mutta voit muokata käyttäytymistäsi.

5.2 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen perusteella kehittyminen on todennäköisempää silloin, kun palautteen antajan ja vastaanottajan vuorovaikutus on avointa, luottamuksellista ja arvostavaa. Oikean ja oikein annetun palautteen avulla on mahdollista kasvattaa luottamusta. Luottamussuhde on mahdollista kuitenkin rikkoa väheksyvällä ja arvostelevalla palauhteella.¹³³ Varsinkin suullisesti annetussa palauhteessa korostuu palautetilaisuuden avoimuuden ja vuorovaikutuksen merkitys.

Mikäli luottamus joukon jäsenten välillä on vähäistä tai halutaan poistaa esteitä rehelliseltä palauhteelta, kirjallinen palaute voidaan antaa nimettömänä. Tällöin palautteen antajan on tärkeää muistaa hyvän palautteen tuntomerkit, jotta palaute toimii kehittymisen edellytyksenä eikä ainoastaan tunteiden ilmaisukanavana. Mikäli nimettömänä annettu palaute eroaa merkittävästi kasvokkain annetun palautteen sisällöstä, palautteen saajalla on mahdollisuus kehittää toimintaansa tätä eroa selittäviä tekijöitä etsimällä ja niihin vaikuttamalla.¹³⁴

Paikka, jossa palaute annetaan, ja henkilöt, jotka ovat paikalla, vaikuttavat vuorovaikutuksen laatuun ja sitä kautta palautteen vaikuttavuuteen. Myös palautteen antamisen ajankohdalla on merkitystä sen vaikuttavuuteen. Palautteen ajoittamisessa on syytä arvioida kokonaistilanne ja palautteen saajien vastaanottovalmius. Palautteen on aina oltava välitöntä, suoraan käyttäytymiseen ja toimintaan liittyvää sekä oppimista edistävää. Jos vastaanottajat ovat erityisen väsyneitä tai tunnekuohun vallassa, on tarkoituksenmukaisinta viivästyttää palautteenantotilaisuutta.¹³⁵

Palautteen antajan on muistettava hyvän palautteen tuntomerkit. Lisäksi on otettava huomioon vastaanottajien persoonalliset ominaisuudet ja valmiudet sekä vuorovaikutussuhteen laatu palautteen antajan ja

vastaanottajan välillä. On täysin mahdollista, että samassa tilaisuudessa annettu palaute tulkitaan ja koetaan usealla eri tavalla ja että sen vaikutukset kuulijoissa voivat olla hyvinkin moninaisia.¹³⁶

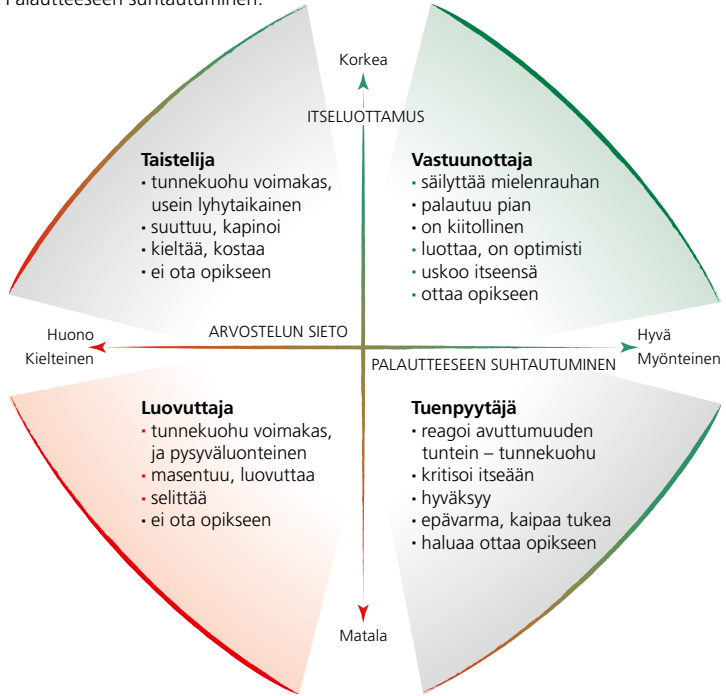
Laadukas palaute täyttää seuraavat tuntomerkit:

- oikeaan aikaan annettua
- rehellistä ja arvostavaa
- henkilökohtaista ja yksilöityä
- toimintaan kohdistuvaa
- kuuntelevaa ja kannustavaa
- luottamusta rakentavaa
- vaihtoehtoisia menettelytapoja tarjoavaa
- konkreettisiin toimenpiteisiin johtavaa.¹³⁷

Palaute ei saa sisältää mitätöintiä, liioittelua, uhkailua tai henkilön maineen pilaamista. Palaute ei saa olla sisällöltään loukkaavaa ja se annetaan ystävällistä tai neutraalia puhetapaa käyttäen. Huutaminen, tiuskiminen tai muu epäasiallinen puhetapa ei koskaan sovellu palautteen antamiseen.¹³⁸ Palaute annetaan mahdollisimman pian arvioitaviin tapahtumiin nähden. Pitkän ajan kuluttua annettu korjaava palaute tuntuu helposti ”vanhojen kaivelulta”, mikä harvoin kehittää toimintaa. Mikäli jokin asia on jäänyt vaivaamaan ja siitä haluaa myöhemmin keskustella, asiaa on syytä lähestyä omien tuntemuksien kautta. Tällöin on hyvä kertoa avoimesti, että haluaa selvittää asian, joka on jäänyt käsittelemättä.¹³⁹ Myönteisten kokemusten muistelu sen sijaan toimii kannustavana ja luottamusta rakentavana sekä oppimista edistävänä palautteenantotapana.

Siitä, miten henkilö suhtautuu saamaansa palautteeseen (ks. kuva 10), voidaan tehdä johtopäätöksiä hänen itsetuntemuksestaan ja sisäisestä tasapainostaan.¹⁴⁰ Palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa merkittävästi aikaisemmin mainittu vuorovaikutus- ja luottamussuhde palautteen osapuolten välillä. Tämän lisäksi henkilön persoonalliset ominaisuudet, temperamentti ja aiemmat kokemukset palautteen saajana vaikuttavat palautteen vastaanottamiseen ja siihen, miten saatua tietoa pystyy hyödyntämään toiminnan kehittämisessä. On mahdollista, että palautteen saaja voi olla herkkä kritiikille tai joissain tapauksissa jättää sen täysin huomiotta. Toiset tarvitsevat paljon ulkopuolista vahvistusta omille käsityksilleen. Joillakin on suuri tarve täydellisyyteen ja ensimmäisenä tai ahkerimpana olemiseen. Erilaisille persoonille annetaan palautetta erilaisin tavoin, jotta oppiminen ja kehittyminen olisi mahdollisimman tehokasta. Joku tarvitsee hyvin käytännöllisiä esimerkkejä tai vahvistusta riittävän laadun saavuttamisesta, kun taas toiselle henkilölle palaute voi painottua kannustamiseen tai rauhoitteluun.¹⁴¹

KUVA 10. Palautteeseen suhtautuminen.



Puolustusvoimien toimintakulttuurissa ei ole tarvetta ratkaista syitä ihmisten erilaisen toiminnan taustalla, mutta niitä on ymmärrettävä. Kun palautteen antaja tunnistaa erilaiset tyylit palautteen vastaanottamisessa, hänen on mahdollista muokata antamaansa palautetta vastaanottajan mukaan ja näin kehittää toimintaa sekä tehostaa tavoitteiden saavuttamista.¹⁴²

Johtamistaidon oppimiseen kuuluu palautteen antamisessa ja käsittelyssä harjaantuminen. Tavoitteena on, että sotilasjohtaja tunnistaa palautteen merkityksen oman osaamisensa ja johtamansa joukon toiminnan kehittymiselle.¹⁴³ Usein palautetta saatetaan antaa suhteellisen vähän ja palaute keskittyy vain virheiden etsimiseen ja kehittymiskohtiin. Toisinaan myös kehujen ja positiivisen palautteen vastaanottaminen saattaa olla monelle vaikeaa ja jopa kiusallista. Positiivinen palaute kuitenkin vahvistaa itsetuottamusta ja tehostaa oppimista, joten siihen kannattaa panostaa. Virheistä ja epäonnistumisista annetaan korjaavaa palautetta. Tällöinkin palaute on arvostavaa ja uuteen yritykseen kannustavaa.¹⁴⁴

Asia, jota arvioidaan tai johon kiinnitetään huomiota, kehittyi.¹⁴⁵

Johtajana ja kouluttajana toimiminen erilaisissa tilanteissa edellyttää esiintymisvalmiuksia, joita on palautteen avulla mahdollista kehittää. Koska esiintymistaito ja vuorovaikutustaidot ovat vahvasti sidoksissa henkilön persoonaan, niistä annetun palautteen on oltava hienotunteista sekä keskittyttävä ennen kaikkea toimintaan ja sen vaikutuksiin.¹⁴⁶

Lähtökohtana on pidettävä sitä, että johdettavat ovat itse aktiivisia toimijoita, tästä syystä myös palaute on vuorovaikutteista ja tosiasiallisesti 360-asteista. Ei siis voida tehdä johtopäätöstä, että palauteen antaja on aina hierarkiassa ylempänä oleva esimies ja palautteen vastaanottaja alainen, jonka osa on hyväksyä saamansa palaute ilman itsereflektiota. Ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus ja kriittinen ajattelu mahdollistavat toiminnan kehittämisen sen jäsenten näkemysten ja ideoiden perusteella. Kun johdettava kokee pystyvänsä vaikuttamaan oman toimintansa lisäksi myös joukkonsa ja sen johtajan toimintaan, hänen motivaationsa tavoitteiden saavuttamiseen kasvaa ja sitoutuminen organisaatioon lisääntyy.¹⁴⁷

Tavoitteiden saavuttamista arvioitaessa voidaan todeta, että tavoite on yleensä saavutettu johtajan ja johdettavien yhteistyöllä. Näin niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin ovat kaikkien joukon jäsenten toiminnasta riippuvia eikä vastuuta voi säilyttää vain esimiehen tai alaisen harteille. Tästä näkökulmasta 360°-palautteen merkitys korostuu. Jokainen joukon jäsen kehittyy omassa tehtävässään saamalla toiminnastaan ja sen tuloksista palautetta. Kun johdettavat antavat johtajalleen rehellistä ja rakentavaa palautetta, tämän on mahdollista johtaa omaa joukkoaan aikaisempaa laadukkaammin. Samalla alaiset sitoutuvat joukkoonsa kiinteämmin, mikä entisestään tehostaa tavoitteiden saavuttamista.¹⁴⁸ Jotta tällainen tilanne on mahdollista saavuttaa, on joukon avoimeen palautekulttuuriin kiinnitettävä huomiota – näin rakentavan palautteen antaminen on mahdollista. Tämä vaatii ymmärrystä kehittävän palautteen sisällöistä ja antamistavoista. Palautteen vastaanottamisessa ja sen perusteella kehittämisessä voi harjaantua tietoisesti.

Viitteet

- 118 Kupias ym. (2011) s. 21.
- 119 KOULKK luonnos (2021) s. 6.
- 120 Kupias ym. (2011) s. 16.
- 121 Kupias ym. (2011) s. 172–173.
- 122 Kupias ym. (2011) s. 26–27.
- 123 Nissinen (2002) s. 96.
- 124 Kupias ym s. 26–27.
- 125 KOULKK luonnos (2021) s.12.
- 126 Nissinen (2002) s. 97.
- 127 Kupias ym. (2011) s. 17.
- 128 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012) s. 83.
- 129 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012) s. 84.
- 130 Nissinen (2002) s. 98.
- 131 Kupias ym. (2011) s. 186.
- 132 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012) s. 83.
- 133 Kupias ym. (2011) s. 146.
- 134 Huovinen (2015) s. 14–15, 65.
- 135 KOULKK luonnos (2021) s. 12–13.
- 136 Kupias ym. (2011) s. 162.
- 137 Kupias ym. (2011) s. 29.

- 138 Kupias ym. (2011) s. 25.
- 139 Talvio & Klemola (2017) s. 106.
- 140 Nissinen (2015) s. 15.
- 141 Kupias ym. (2011) s. 169.
- 142 Kupias ym. (2011) s. 162–163.
- 143 VMJOKO OPS liite 1 (2018) s. 10.
- 144 Kallio (2016) s. 90, 172.
- 145 Kallio (2016) s. 93.
- 146 Ståhlberg (2019) s. 30.
- 147 Jauhola & Kortelainen (2018) s. 10.
- 148 Nissinen (2015) s. 78.

6 Syväjohtamisen profiilin tulkinta

Syväjohtamisen kysymyssarjoilla kerätään johtaja- ja vuorovaikutusprofiili. Vuorovaikutusprofiili kerätään silloin, jos palautetta keräävällä henkilöllä ei ole alaisia. Tärkeää on muistaa, että profiili ei sinällään anna valmiita vastauksia, vaan on se tarkoitettu suuntaamaan ja aktivoimaan palautetta saavan oppimista tukevaa ajatustyötä. Ajatustyöhön kuuluu olennaisena osana saadun palautteen asettaminen oikeaan yhteyteen eli omaan toimintaympäristöön ja sen erityispiirteisiin. Paras profiilin tulkitsija on arvioitava henkilö itse, mutta tällöin korostuu arvioitavan henkilön itseohjautuvuuskyky ja sitoutuminen oppimiseen tulkintaprosessin myötä.

Syväjohtamisen profiilia tulkittaessa kannattaa noudattaa seuraavaa järjestystä:

1. Tarkastele kaikkien arvioiden yhteenveto ja luo itsellesi käsitys kokonaispalautteesta.
2. Tarkastele kulmakivien (ILOA) vahvuuksia ja kehittämistarpeita.
 - Millainen on niiden keskinäinen suhde?
 - Mitkä poikkeavat yleisestä linjasta?
3. Tarkastele kontrolloivaa ja passiivista johtamista.
 - Millainen on niiden keskinäinen suhde?
4. Vertaile eri vastaajaryhmiä toisiinsa.
 - Alaisilla on erilainen käyttäytymisodotus johtajaansa kohtaan kuin arvioitavan omalla esimiehellä tai vertaisilla.
 - Päätä, mikä on omalta kannaltasi tärkein ryhmä, jolta olet palautetta saanut.
5. Tarkastele summamuuttujataulukon hajontaa.
 - Jos hajonta on yli 0,7, vastaajien palaute on ristiriistaista.
6. Tarkastele saamasi avointa palautetta.
 - Saat palautetta kysymyssarjan sisällön ulkopuolelta.
7. Laadi kehittämissuunnitelma (tähän on valmis runko).
 - Vahvuudet ja kehittämisalueet löytyvät usein käyttäytymisen kokonaisuudesta eli kulmakivistä tai kontrolloivan ja passiivisen johtamisen osa-alueilta.
8. Järjestä palautteen purkutilaisuus vastaajille.
 - Tilaisuuksissa saat arvokasta tukea tai uutta täydentävää tietoa omalle tulkinnalle.
 - Purkukeskustelutilaisuuden tärkein asia on avoimuus.
9. Ota toistoprofiili.

Kehittämissuunnitelman laatimisen jälkeen on tärkeää seurata kehittämispäätöksen ja -lauseen toteutumista. Tätä voi tukea esittämällä itselle kysymyksiä: Millaisia johtamis- ja vuorovaikutustilanteita menneellä jaksolla on ollut? Mitä käskin? Miten toimin? Millaisia tunteita huomasi sen herättävän muissa? Millaisia tunteita kyseinen tilanne minussa herätti? Saavutettiinko jotain vai jäikö jotain tekemättä ja miksi? Toiminko oikein vai pitäisikö jotain muuttaa? Miten olen toiminut eri vuorovaikutusryhmien suuntaan? Edellä olevien kysymysten kautta itsetutkistelun taito kehittyi vain harjoittelemalla.

Eri henkilöiden profiileja ei ole mielekästä vertailla, vaan tärkeintä on tunnistaa kunkin henkilökohtaiset vahvuudet ja kehittämisaalueet. Uusintaprofiilia pitää vertailla sen suhteen, miten kehittymistä on tapahtunut edelliseen profiiliin verrattuna. Kehittämishaasteiden kohdalla profiilia voidaan analysoida syväjohtamisen mallin vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyvien kysymysten avulla. Niiden avulla pohditaan, miten kehittyminen käytännössä toteutetaan. Profiilin tulkintaa auttavat kysymykset ovat liitteenä 1.

Johtamisen vaikutus

Johtamisen vaikutuksella tarkoitetaan joukon sisältä ja sen ulkopuolelta havaittavissa olevia muutoksia toiminnan tehokkuudessa, tuloksellisuudessa ja joukon jäsenten ajattelutavassa.

Tehokkuus ilmenee siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan entistä paremmin tai ne jopa ylitetään. Tärkeimpiä tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat toiminnan tavoitteellisuus, johtamisen selkeys ja tieteenkin alaisten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Tehokkuutta selittää eniten innostus.

Tytyväisyys on pääosin tunnepohjainen käsitys siitä, miten johtaja on tehtävissään onnistunut ja miten hänen tapansa johtaa vastaa muiden ihmisten tarpeisiin ja odotuksiin. Tytyväisyyttä selittää eniten arvostus.

Yrittämisen halu kuvastaa sitä pysyvää sitoutumisen tasoa, jonka johtaja on onnistunut luomaan joukkonsa jäseniin. Sitoutuminen tehtävään, tavoitteeseen ja omaan joukkoon näkyy vapaaehtoisena oman työpanoksen lisääntymisenä ja koko ryhmän työn tuloksellisuutena. Yrittämisen halua selittää eniten innostus ja oppiminen sekä käänteisesti kontrolloiva käyttäytyminen.

7 Kehittymissuunnitelma

7.1 Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittäminen

Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelmaan liittyvä syväjohtamisen malli luo perusteet ihmisten johtamiselle. Johtajana kehittyminen ja kasvaminen on sitä, että johtaja oppii johdonmukaisesti erilaisissa toimintaympäristöissä saamiensa kokemusten ja palautteen perusteella. Toimintaympäristö vaikuttaa ja ohjaa aina johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymistä. Taitava johtaja osaa suhteuttaa oman käyttäytymisensä kulloiseenkin toimintaympäristöön ja tilanteeseen sopivaksi. Tällainen oman toiminnan ymmärrys vaatii johtajalta tiedollisia ja vuorovaikutuksellisia taitoja.¹⁴⁹

Johtajana kehittyminen lähtee omien arvojen ja persoonallisten ominaisuuksien tunnistamisesta, tiedostamisesta ja tavoitteellisesta kehittämisestä. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan valmiuteen, jonka kehittämisestä vastaa jokainen itse. Arvot, itsetuntemus, kasvatus, johtajakoulutus ja viime kädessä omat johtamiskokemukset muokkaavat valmiutta johtaa. Muokkautumisella tarkoitetaan tässä kasvamisen ja tietoisien kehittymisen aiheuttamia muutoksia yksilön asenteissa ja käyttäytymisessä. Johtamisen vaikutusten avulla voidaan konkreetisoida johtamiskäyttäytymisen yhteys toiminnan tehokkuuteen. Johtamisen vaikutuksia voidaan arvioida monin tavoin, mutta kehittymistä ei juuri tapahdu ilman palautteesta saatua tietoa.

Johtajana kehittyminen ja johtamiskäyttäytymisen muuttaminen vaativat pitkäjänteistä työtä. Johtajana kasvun perusta on itsetuntemus. Itsetuntemuksen taustalla on persoonallinen kasvu, joka heijastuu myönteisenä minäkäsityksenä, muiden ja itsensä arvostamisena sekä terveenä itsetuntona.¹⁵⁰ Kehittymisen tukena tarvitaan selkeä kehittämispäätös, kun havaitaan itsessä kehittämistarvetta. Johtamiskäyttäytymisen kehittämisessä kannattaa keskittyä kerralla yhteen asiaan ja pitää se joka päivä mielessä. Ajan myötä uusi tapa toimia vakiintuu ja johtamiskäyttäytyminen muuttuu, jolloin voidaan puhua syväoppimisesta.

Hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi kasvetaan ja kehitytään itsetuntemuksen sekä saadun palautteen ja jatkuvan oppimisen kautta.¹⁵¹ Hyvä johtaja suhtautuu samaansa palautteeseen myönteisesti ja haluaa oppia siitä. Syväjohtamisen malli tarjoaa johtajille perusteet arvioida omaa johtamiskäyttäytymistään antaen edellytykset itseohjautuvuuteen perustuvalla johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämiselle. Kehittyminen on omien arvojen ja persoonallisten ominaisuuksien tunnistamista, tiedostamista ja tahdonalaista kehittämistä. Johtajan oikea asenne on johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämisestä perusoletus ja keskeisin haaste. Ilman myönteistä asennetta ei voi saada aikaan muutoksia omassa käyttäytymisessä.

Omaa käyttäytymistä koskeva palaute on lähtökohtana johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämiselle. Kehittämispäätökset edellyttävät myönteistä suhtautumista palautteeseen ja aktiivista halua kehittyä johtajana. Kehittymisen edellytyksenä on sisäisten ajattelumallien muuttaminen. Erityisen tärkeää kehittymisen kannalta on oman tunte-elämän sekä omien tunnepohjaisten reagoitapojen tunnistaminen ja hallinta.¹⁵² Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen edellyttää tunnetietoisuuden ja tunteiden hallinnan kehittämistä. Johtajilla pitää olla kyky kuunnella toisia ihmisiä sekä ottaa huomioon muiden ihmisten näkökulmat ja tunteet.¹⁵³ Tätä taitoa kutsutaan empatiaksi.

Vuorovaikutustaidot ilmenevät johtamiskäyttäytymisessä seuraavilla tavoilla:

- kykyä analysoida ja ymmärtää ihmissuhteita
- kykyä neuvotella ja ratkaista ristiriitoja

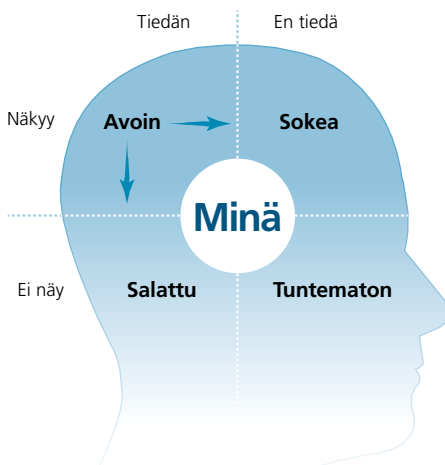
- itsevarmuutena sekä esiintymis- ja vuorovaikutustaitoina
- ystävällisyytenä ja huolenpitona muista
- avoimuuden ja ryhmäkiinteyden edistämisenä
- yhteistyövalmiuksina.

7.2 Itsetuntemuksen kehittäminen

Jokaisen yksilön persoonallisuuden ydin on minäkokemus, jolla tarkoitetaan yksilön suhdetta itseensä. Minäkokemus rakentuu yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa.¹⁵⁴ Itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön henkilökohtaista ymmärrystä itsestä, omista tunteista, vahvuuksista, kehittämistarpeista ja toimintaa ohjaavista motiiveista. Se tarkoittaa sitä, että tietää kuka ja millainen ihminen itse on. Itsetuntemus on ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalin toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi eli menestymisen saavuttamiseksi.¹⁵⁵ Sen laajuus määrittelee pitkälti sen, miten henkilö kykenee hyödyntämään omia valmiuksiaan.¹⁵⁶ Itsetuntemus auttaa yksilöä voittamaan omia pelkoja sekä ymmärtämään ja hyväksymään erilaisuutta sekä itsessä että muissa. Hyvä itsetuntemus lisää hyvinvointia ja auttaa rakentamaan hyvää itsetuntoa. Johtajan itsetuntemus muovautuu ajan kuluessa ja johtamiskokemusten myötä.¹⁵⁷

Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen vaatii itsetuntemuksen lisäämistä. Johtajana kehittymisen näkökulmasta itsetuntemusta voidaan havainnollistaa Joharin ikkunan (Luftin ja Ingman) kautta.¹⁵⁸ Joharin ikkuna (kuva 11) koostuu neljästä kokonaisuudesta, jotka muodostuvat kahden akselin, avoimuuden ja palautteen käsittelyn, ympärille. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin kerrotaan itsestään muille. Palautteen käsittelyllä tarkoitetaan sitä, missä määrin haetaan, otetaan vastaan ja ymmärretään muilta saamaa palautetta.

KUVA 11. Joharin ikkuna itsetuntemuksen kehittäjänä.



Ikkunan kahdessa vasemmassa ruudussa avoin ja salattu minä kuvaa yksilön käsitystä itsestään. Nämä ovat asioita, joita yksilö tietää itsestään. Ne voivat olla tosiasioita, tunteita, pelkoja, uskomuksia tai motivaation lähteitä. Yläosan kahdessa ruudussa avoin ja sokea minä kuvaa muiden käsitystä yksilöstä. Oikean alareunan tuntematon-ruutu on alue, joka sisältää sellaisia asioita itsestä, joita henkilö ei vielä tiedä eivätkä muutkaan niitä näe.

Johtamiselle parhaat lähtökohdat muodostuvat silloin, kun avoin minä on ikkunoista laajin. Tällöin henkilön käyttäytyminen näkyy kaikille samanlaisena kuin hän sen itse tiedostaa. Keräämällä palautetta muilta ihmisiltä oman käyttäytymisensä sokeista pisteistä henkilö voi kasvat-
taa avointa minää sokean minän osuuden pienentyessä.¹⁵⁹ On tärkeää huomata, että saadun palautteen avulla ja minäkuvan kehittämisellä ei tarkoiteta persoonallisuuden muuttamista. Tietoisuuden lisääntyminen kokemusten, omien ajatusten ja tuntemusten analysoinnin kautta mahdollistaa oman käyttäytymisen muuttamisen (hienosäädön). Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelmaan liitetty vuorovaikutuskartoituskysely auttaa kehittämään itsetuntemusta vuorovaikutusvalmiuksien näkökulmasta.

Avoin minä on käyttäytymisen vapaan ilmaisun alue. Se on osa minua, joka halutaan toisten tuntevan ja näkevän. Mitä suurempi tämä alue on, sitä helpommin henkilö voi ilmaista itseään ja sitä helpompaa kanssakäyminen on muiden kanssa. Mitä enemmän luottaa muihin ihmisiin, sitä avoimempi uskaltaa olla. Avoin minä on hyvän vuorovaikutuksen ja johtamiskäyttäytymisen alue.

Sokea minä on käyttäytymisestä se osa, jonka muut näkevät, mutta jota yksilö ei itse tiedosta. Toisten mielestä yksilö voi käyttäytyä esimerkiksi ylimielisesti tai keskeyttää toisia, mutta hän ei itse sitä huomaa. Sokeaan minään kuuluu usein tapoja ja toimintamalleja, joihin on totuttu. Itseään oppii tuntemaan uudesta näkökulmasta, jos saa rakentavaa palautetta toiselta ihmiseltä. Näin sokea alue pienenee ja avoin vastaavasti laajenee. Sokea minä on itsetuntemuksen ja muiden ihmisten havaintojen välinen erotus.

Salattu minä tarkoittaa erilaisia asioita ja tunteita, joista ei haluta kertoa kenellekään. Näitä asioita saakin olla, mutta tärkeää on, että niiden määrä on oikeassa suhteessa avoimen minän alueeseen. Yleensä yksilö ei halua paljastaa muille kielteisinä pitämiään tunteita, kuten jännitystä, pelkoa, suuttumusta tai muita puutteita itsessään. Mikäli yksilö salaa paljon ajatuksiaan ja tunteitaan, se sitoo turhaan voimia ja käyttäytyminen on epäaitoa. Salattu minä rajoittaa avointa vuorovaikutusta.

Tuntematon minä on alue, jota ei itse eivätkä toisetkaan tunne: joskus on vaikea ymmärtää itseään, voidaan vaikka pelätä jotakin, mutta ei tiedetä syytä siihen. Se on kuitenkin käyttäytymisen ydin, josta monet asiat kumpuavat. Tuntematon minä sisältää kätketyt voimavaramme ja mahdollisuutemme.

7.3 Kehittymissuunnitelma sisäisen palautteen työkaluna

Kehittymissuunnitelma on yksi keskeisimmistä kehittymistä tukevista työkaluista. Sen tavoitteena on tukea johtajana kasvamista ja kehittymistä, kannustaa oman toiminnan arviointiin sekä hyödyntämään palautteesta saatua tietoa. Kehittymissuunnitelman laadinta edellyttää itsetuntemusta, minäkuvan muodostamista sekä tosiasioden

tunnistamista ja tunnustamista, jotta kasvu ja kehittyminen johtajana olisivat mahdollista. Ryhmäkeskustelut, tiimityöskentelyt ja palautteen purkutilaisuudet mahdollistavat kokemusten jakamisen, oman ajattelun kehittämisen ja peilaamisen muiden ajatuksiin sekä aktiivisen vuorovaikutuksen syntymisen.

Varusmiesten johtamis- ja koulutustaidon kursseihin sisältyy

- oman kouluttajuuden, johtajuuden ja hyvän vuorovaikutuksen pohdinta
- itsetuntemuksen kehittäminen JOHARin testin avulla
- johtamis- ja kouluttamissuorituksista saadun palautteen analysointi
- itse- ja vertaisarviointi syväjohtamisen mallin mukaisesti (profiiliin tulkinta)
- johtajakaudella laadittavat kehityssuunnitelmat ja omaan kehittämiseen liittyvät reflektointitehtävät.

Kehityssuunnitelman tarkoitus on toimia oppijan oman kehittämisen muistina.

Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laadinta aloitetaan aliupseerikurssin tai reservinupseerikurssin aikana saadun palautteen, avoimen vertaisarvion ja mahdollisen johtaja- tai vuorovaikutusprofiiliin avulla. Kehityssuunnitelma täydentyy johtajakaudella kertyneiden johtajakokemusten, palautteiden ja itsetuntemuksen lisääntyessä sekä tiimityöskentelyjen kautta. Kehityssuunnitelman laatimisella ja ylläpitämisellä tuetaan oppijan sisäistä palautetta ja oman toiminnan itsereflektointia.

Verkko-oppimisympäristössä tehty kehityssuunnitelma on oppimispäiväkirjamainen kokonaisuus, johon kirjataan oman kehittämisen vahvuuksia ja kehittämistarpeita johtajakoulutuksen alusta aina johtajakauden loppuun saakka. Kouluttaja pystyy tutustumaan ja kommentoimaan suunnitelmaa ja näin tukemaan oppijan kehittymistä. Tämä ei kuitenkaan korvaa kouluttajan ja koulutettavan välistä henkilökohtaista kausipalauttekeskustelua.

Kausipalauttekeskustelu on tarkoitus toteuttaa vähintään kaksi kertaa johtajakauden aikana profiiliin keräämisen ja analysoinnin jälkeen. Ensimmäinen kausipalauttekeskustelu käydään heti johtajakauden alussa ja viimeinen johtajakauden lopussa. Viimeinen keskustelu toimii samalla varusmiesjohtajan loppupalautteena. Kausipalauttekeskustelussa käytetään apuna profiilia ja saatuja palautteita johtamis- ja kouluttamissuorituksista. Ennen kausipalauttekeskustelua koulutettavan on pohdittava saamaansa palautetta ja kirjattava omat havaintonsa kehityssuunnitelmaan. Kausipalauttekeskustelu on oppimistapahtuma, jossa on tärkeää kuulla ensin koulutettavan omat ajatukset saadusta palautteesta ja niistä tekemistään havainnoista. Tämän jälkeen kouluttaja kertoo omat perustellut havaintonsa. Kausipalauttekeskustelun jälkeen pitäisi koulu-

tettaville muodostua selkeä kuva hänen keskeisimmistä vahvuuksista ja kehittymistarpeista johtajana. Tämä luo pohjan kehittämispäätökselle ja konkreettiselle kehittämislauseelle.¹⁶⁰

Kehittymissuunnitelmassa on viisi osa-aluetta, joihin koulutettava etsii vaikuttavia tekijöitä saamansa palautteen, itsetuntemuksensa ja itsearvioinnin avulla.

Kehittämissuunnitelman rakenne:

1. **Vahvuudet** määritetään avoimen vertaispalautteen tai tuotetun profiilin ja avoimen palautteen perusteella.
2. **Kehittymistarpeet** määritetään profiilin ja avoimen palautteen perusteella. Kehittymistarpeita kannattaa määritellä yksi tai kaksi. Usein kehittäessään yhtä osa-aluetta se tukee myös muiden käyttäytymisen osa-alueiden vahvistumista.
3. **Kehittämispäätös** tarkentuu kehittymistarpeiden tunnistamisen jälkeen. Koulutettava valitsee itse määritellyistä kehittämis- tarpeista yhden keskeisen tavoitteen kehittämispäätöksensä pohjaksi. Yleensä tähän valitaan syväjohtamisen ulottuvuuksista jokin käyttäytymisen ulottuvuus (innostus, luottamus, oppiminen, arvostus, kontrolloivuus tai passiivisuus). Ammattitaidollinen osaaminen kehittyi koulutuksen ja kokemusten myötä. Käyttäytymisen vaikutukset (tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu) muuttuvat, kun oppija muuttaa omaa johtamis- tai vuorovaikutuskäyttäytymistään.
4. **Kehittämislause** muodostuu valitun kehittämispäätöksen pohjalta. Lause on lyhyt, ytimekäs ja toteuttamiskelpoinen ja se näkyy päivittäisessä toiminnassa.
5. **Kehittämislauseen konkretisointiin** koulutettava kirjaa alla olevien kysymysten kautta niitä käytännön toimenpiteitä, joita hän on ajatellut tehdä muuttaessaan omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään tulevaisuudessa.
 - Mitä en tee enää tulevaisuudessa?
 - Mitä teen tulevaisuudessa vähemmän?
 - Mitä teen tulevaisuudessa enemmän?
 - Mitä teen tulevaisuudessa eri tavalla?

Kehittämssuunnitelma rakentuu koulutettavan oman työn tulok- sena. Kehittämssuunnitelman tärkein sisältö on kehittämispäätöksen ja kehittämislauseen kirjaaminen. Kehittämispäätös ilmentää sisäisen palautteen kautta oppijalle syntyvää selkeää tunne- ja tahtotilaa oman kehittämisen suhteen. Koulutettava perustelee kehittämispäätök- sessään itselleen, miksi hän haluaa kehittyä päätöksensä mukaisesti.

Kehittämssuunnitelma tukee johtajakauden aikaista johtajana kasvua ja kehittämistä. Johtajakauden viimeinen kehittämssuunnitelman päivitys luo pohjan johtajana kehittämiseen reservissä.

Viitteet

- 149 Paasivaara, L., 2010, 15.
- 150 Paasivaara, L., 2010, 16.
- 151 Paasivaara, L., 2010, 18.
- 152 Goleman 2012, 73.
- 153 Paasivaara, L., 2010, 19–20.
- 154 Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, 40.
- 155 Dunderfelt 2006, 35.
- 156 Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, 96.
- 157 Paasivaara 2010, 41.
- 158 Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, 95.
- 159 Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, 95.
- 160 Pääsikunnan Koulutusosasto 2018, 5–6.

8 Johtajakoulutuksen hyödyntäminen reservissä

Puolustusvoimissa johtaja- ja kouluttajakoulutus sekä ihmisten johtaminen pohjautuvat syväjohtamisen periaatteisiin. Syväjohtamisen periaatteet vastaavat hyvin yhteiskunnan asettamia odotuksia nykyaikaisesta johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Puolustusvoimien johtajakoulutukseen tuo lisäarvoa koulutuksen aikana kerättävät 360°-arviot vuorovaikutuskäyttäytymisestä, mahdollisuus harjaantua erilaisissa johtamis- ja kouluttamistehtävissä sekä johtajana kasvamista ja kehittymistä tukeva kattava palautejärjestelmä.

8.1 Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittäminen reservissä

Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman päämääränä on luoda varusmiespalveluksen aikana koulutettaville asenteista, tiedoista ja taidoista rakentuva perusta johtaa ja kouluttaa omaa sodan ajan joukkoaan. Koulutus painottuu tavoitteelliseen vuorovaikutukseen syväjohtamisen näkökulmasta sekä nykyaikaisten koulutustaidollisten valmiuksien kehittämiseen. Johtajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja hallitsee joukkonsa johtamisen sekä itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti erilaisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä. Kouluttajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja hallitsee oman joukkonsa kouluttamisen joukon suorituskykyvaatimusten edellyttämälle tasolle.

Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman suoritettuaan johtajan on kyettävä toteuttamaan itsenäisesti oman joukkonsa johtaminen ja kouluttaminen.

Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma toteutetaan 20 opintopisteen (560 tuntia) laajuisena opintokokonaisuutena aliupseeri- ja reserviupseerikursseilla sekä johtajakaudella. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma rakentuu johtamisen ja kouluttamisen teoriaopinnoista sekä käytännön harjaantumisesta aliupseeri- ja reserviupseerikursseilla sekä johtajakaudella. Koulutusohjelman palautejärjestelmä tukee koulutettavan johtajana ja kouluttajana kasvamista ja kehittymistä sekä kannustaa avoimeen palautekulttuuriin. Johtajakoulutuksen suorittaminen mahdollistaa hakeutumisen sotilasammatteihin.

Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma aloittaa koko elämän kestäväen kehittämisen ihmisten johtajana. Ohjelma luo perustan ja myönteisen asenteen oman vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämiseen myös palveluksen jälkeiselle ajalle. Syväjohtamisen malli tarjoaa johtajana kasvulle ja kehittymiselle mallin, työkalut ja elinikäisen oppimispolun, jota pitkin on hyvä kulkea myös reservissä.

Johtajakoulutuksessa olevilla on mahdollisuus suorittaa vapaa-ajallaan vapaaehtoisia täydentäviä johtamisen ja koulutustaidon opintoja Puolustusvoimien verkko-oppimisympäristön kautta. Opinnot ovat laajuudeltaan kahdeksan opintopistettä (8 op). Opinnoista vastaa Maanpuolustuskorkeakoulu. Hyväksytysti suoritetuista opinnoista saa Maanpuolustuskorkeakoulun todistuksen.

Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen (MPK) tarjoamat Reserviläisjohtaja-kurssit tarjoavat reservissä hyvän pohjan johtajana kehittymiseen niin syväjohtamisen teoreettisen mallin kuin käytännön soveltamisen kautta. Kurssilla opitaan ja kerrataan, mitä on yksilön toimintakyky ja joukon suorituskyky, kerätään palautetta ja luodaan palautteen pohjalta henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kurssilla opitaan, miten avoimuus sekä palautteen antaminen ja saaminen luovat pohjaa itsetuntemukselle, joka on lähtökohta oppimiselle ja henkilökohtaiselle kehitymiselle. Kurssilla käsitellään lisäksi nykyaikaisen taistelukentän asettamia haasteita johtamiselle, taistelustressin vaikutuksia johtamiseen ja johdettaviin, viestinnän merkitystä, sotilassosiologian perusteita, johtajan valtaa ja vastuuta sekä etiikkaa ja sodan oikeussääntöjä. Kurssiin kuuluvat myös erilaiset käytännön harjoitukset, joissa erilaisten siviili- ja sotilasjohtamiseen liittyvien tilannerastien kautta jokainen saa palautetta toiminnastaan ja pääsee tätä kautta kehittymään johtajana.

8.2 Puolustusvoimien johtajakoulutuksen hyödyt siviilissä

Johtajakoulutuksen sisältämiä opintopisteistä on usein mahdollista hyväksilukea tai sisällyttää osaksi siviilioppilaitosten opintoja. Käytännöt hyväksilukuun vaihtelevat kuitenkin koulutusohjelmasta ja oppilaitoksesta riippuen. Oman aktiivisuuden merkitys on kuitenkin suuri haettaessa johtajakoulutuksen opintojen hyväksiluettavuutta tai korvaavuutta. Sähköisestä johtajakansiosista saadut tiedot kannattaa taltioida ja tuoda ne esiin aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamisessa.

Johtajakoulutuksesta on hyötyä siviilielämässä¹⁶¹, vaikka siitä muodostuneita opintopisteitä ei saisi suoraan hyväksiluettua osaksi muita opintoja. Puolustusvoimat on harvoja paikkoja, joka antaa nuorille ihmisille johtajakoulutusta. Varusmiesten loppupalautekyselyn mukaan lähes 90% johtajakoulutuksen saaneista uskoi johtajakoulutuksesta olevan hyötyä siviilissä. Puolustusvoimien ihmisten johtamisen syväjohtamisen malli soveltuu erinomaisesti siviilimaailman johtamisympäristöön, koska se perustuu alun perin siviilijohtamiseen kehitettyyn transformationaalisen johtamisen periaatteisiin.¹⁶² Johtajakoulutuksesta on koettu olevan etua koulutukseen tai työtehtäviin hakeuduttaessa.

Johtajakoulutuksesta saadut hyödyt eivät rajoitu vain johtajille hyödyllisiin taitoihin. Tutkimuksen mukaan johtajakoulutuksen suorittamisen koettiin kehittäneen yksilöllisiä taitoja, organisointikykyä ja vuorovaikutustaitoja. Henkilökohtaisten valmiuksien kehittämisessä painottui

oman esimerkin näyttäminen, aloite- ja paineensietokyky sekä vastuun ottaminen. Johtajakoulutus kehitti organisointikykyä kehittämällä erityisesti kykyä jakaa tehtäviä ja aikatauluttaa, aikarajoista kiinni pitämistä sekä tavoitteisiin pääsemistä. Vuorovaikutustaidot kehittyivät erityisesti kuuntelun, keskustelun, ryhmätyöskentelyn ja ihmisten yksilöllisen kohtaamisen valmiuksissa.¹⁶³

Johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta, jonka valmiuksia meistä jokainen tarvitsee tehtävästä riippumatta tehdessämme yhteistyötä muiden kanssa.

Viitteet

161 Korpela (2020).

162 Immonen (2020).

163 Hyytiäinen (2020).

3

Poikkeusolojen johtamisen perusteet

Tässä osiossa tarkastellaan taistelukentän ja taistelun eri ilmiöitä johtamisen näkökulmasta. Sodan ja taistelun kuva on kuvattu yleisellä tasolla perustuen nykyaikaisen taistelukentän kuvauksiin. Sodan ja taistelun kuva on osin ajaton tai hitaasti muuttuva, vaikka se elääkin jatkuvassa muutoksessa.

1 Poikkeusolojen toimintaympäristön asettamat vaatimukset

1.1 Sodan- ja taistelunkuva

”Sodan perusluonne ei ole muuttunut. Se on edelleen äärimmäistä voimankäyttöä sekä väkivaltaa poliittisten tai muiden laajojen tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutoksessa on ainoastaan sodankäynnin olemus tai ilmentymä, eli se kuinka, millä keinoin ja miten soditaan. Samanlaisessa muutoksessa on kaikki muukin ympärillämme. Sodan jokainen tekijä on periaatteessa yksinkertainen, mutta kokonaisuus ei sitä ole.”¹⁶⁴

Puolustusvoimia johdetaan normaali- ja poikkeusoloissa samoilla periaatteilla, joista keskeisin on linjaesikuntaorganisaatio. Johtamistapana poikkeusoloissa on tehtävätaktiikka (tehtäväjohtaminen), jossa esimies tai ylempi johtoporras antaa alaiselle tehtävän ja määrittää halutun loppuasetelman. Alainen voi päättää, miten tehtävä yksityiskohtaisesti suoritetaan.

Operaatiot suunnitellaan sekä tehtävät, suorituskyvyt ja tuki jaetaan siten, että komentajat kykenevät toteuttamaan operaatioita itsenäisesti ylemmän johtoportaan asettamiin tavoitteisiin pyrkien. Alaiselle jätetään riittävä toiminnan vapaus ja resurssit, jotta hän kykenee tilanteen muuttuessa jatkamaan operaatioita ilman ylemmän johtoportaan ohjausta. Puolustusvoimien toimintaympäristön ja omien järjestelmien haavoittuvuudet on otettava huomioon sekä on varauduttava jatkamaan myös johtamisyhteyksien häiriintyessä.¹⁶⁵

Sota ja taistelu voidaan määritellä kahden organisoituneen, sotilaallista voimaa käyttävän osapuolen väliseksi väkivaltaiseksi yhteenotoksi. Sota itsessään voi näkyä laajalla spektrillä. Se voi olla erittäin laajamittaista kahden valtion välistä toimintaa tai kahden pienemmän osapuolen välistä toimintaa, joka hädän tuskin ylittää väkivallan kynnyksen. Harvoin esiintyy täydellistä rauhaa tai totaalista sotaa¹⁶⁶ eikä nykyaikaisessa sodan ja taistelun kuvassa välttämättä edes näyttäyty kineettistä vaikuttamista toiseen osapuoleen. Vaikuttamismahdollisuudet ovat laajentuneet merkittävästi käsittäen muun muassa informaatio- ja kyberoperaatioita.

Johtaja kohtaa sodassa tekijöitä, jotka vaikuttavat haitallisesti omien tavoitteiden saavuttamiseen. Nämä tekijät muodostuvat sodan väkivalta, vaarasta, fyysisistä ponnisteluista, kärsimyksestä ja epätietoisuudesta. Niitä nimitetään yhteisesti kitkaksi. Sodan kitka on tekijä, joka tekee yksinkertaisesta vaikeaa¹⁶⁷. Sotaan ja taisteluun sisältyvät vaara, fyysinen rasitus, tietojen saannin vaikeus ja kitka muodostavat yhdessä sodan ilmapiirin ja siitä muodostuu kaikkea toimintaa haittaava väliaine, jota voidaan nimittää yleiseksi kitkaksi. Kitkan käsitettä voidaan mallintaa ja konkretisoida tarkemmin kategorisoimalla se kolmeen eri kitkakategoriaan: tietovaje, ymmärrysvaje ja vaikutusvaje.

Tietovaje voidaan määritellä erona sen välillä, mitä halutaan tietää ja mitä todella tiedetään. Johtajan tehdessä päätöksiä ja suunnitelmia

hänellä ei ole käytössään kaikkea haluamaansa informaatiota. Täten päätökset perustuvat osin oletuksiin ja arvioihin. Nämä oletukset ja arvioinnit saattavat myöhemmin osoittautua paikkaansa pitämättömäksi, jolloin tietovaje synnyttää kitkaa.

Ymmärrysvaje voidaan määritellä erona sen välillä, mitä haluamme ihmisten tekevän ja mitä he todellisuudessa tekevät. Alaiset suorittavat saamansa tehtävän joko tiedostaen tai tiedostamattaan eri tavalla kuin miten johtaja on sen omissa suunnitelmissaan tarkoittanut toteutettavan. Ymmärrysvajeessa kitka muodostuu sen perusteella, että asiat eivät etene niin kuin johtaja on ne käskenyt.

Vaikutusvaje voidaan määritellä erona sen välillä, mitä odotamme tapahtuvan ja mitä todellisuudessa tapahtuu. Vaikutusvajeessa kitka muodostuu siten, että alaiset toteuttavat heille käsketyt tehtävät, kuten ne on suunniteltu ja käsketty, mutta toiminnalla ei siltikään saavuteta haluttua lopputulosta.¹⁶⁸

On myös tärkeää ymmärtää, että vastapuoli (vihollinen) ei ole vain liikkumaton tai eloton olento, jota vastaan toimitaan, vaan sillä on omat suunnitelmansa ja tavoitteensa, joita se toteuttaa samalla, kun se pyrkii estämään toista osapuolta toteuttamasta omaansa. Sota on siis dynaamista, elävää, jatkuvasti liikkeessä olevaa ja muuttuvaa.¹⁶⁹

Sota ja taistelu voidaan dynaamisen lisäksi määritellä kompleksiseksi. Kumpikin sotaa käyvä osapuoli rakentuu lukemattomista pienistä osista. Yksilöt muodostavat partioita, partiot ryhmiä, ryhmät joukkueita, joukkueet komppanioita ja niin edelleen. Nämä elementit eivät toimi yhden tietoisuuden alla. Jokainen osatekijä on osa isompaa kokonaisuutta ja toimii yhteistyössä muiden kanssa saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Yhdessä työskennellessään jokainen suuremman kokonaisuuden osa pyrkii kohti omaa tavoitettaan sopeutuen omaan tilanteeseensa. Jokainen joutuu lisäksi kohtaamaan kitkaa, epä tietoisuutta ja kaaosta sekä mahdollisesti myös aiheuttaa näitä muille, niin omille kuin vastustajillekin.¹⁷⁰

Dynaaminen kompleksisuus ja sen muodostamat haasteet ovat jotain, mihin sotilasorganisaatiot ovat etsineet ratkaisuja aikojen saatossa. Käsitteellä voidaan kuvata sotilasorganisaatioiden kohtaamaa epälineaarista tai kaaottista toimintaympäristöä. Se sisältää kitkan käsitteen ja kitka ilmenee ennalta-arvaamattomasti käytännössä toimien organisaation toimintaa hidastavana väliaineena.¹⁷¹

Sodassa on teknologisesti kehityksestä huolimatta kyse ihmisestä ja sodan inhimillinen ulottuvuus on keskeisessä asemassa. Sodassa on kyse väkivallasta ja vaaran elementti on aina läsnä. Vaara vaikuttaa johtajaan ja johdettaviin. Sotilasjohtajan on ymmärrettävä vaaran ja pelon vaikutus itseensä ja johdettaviinsa.¹⁷² Yhtenä sodan piirteenä voidaan pitää myös epätietoisuutta. Epätietoisuus luo kitkaa, mutta koska epätietoisuus on niin kaikenkattava piirre sodan ja taistelun kuvassa, käsitellään se erikseen. Sodassa toimitaan jatkuvassa epätietoisuuden ilmapiirissä.

Epätietoisuus muodostuu asioista, joista ei voi olla varma. Ei tiedetä varmasti, mitä vihollinen aikoo, mitä haasteita ympäristö luo eikä aina tiedetä edes omien joukkojen tilannetta. Epätietoisuutta voi vähentää, mutta sitä ei pysty kokonaan poistamaan. Näin ollen päätöksenteko rakentuu osin mahdollisuuksien ja todennäköisyyksien varaan. Myös puhdas sattuma tai yksittäinen, vähäpätöiseltä tuntuva seikka voi olla ratkaisevana tekijänä jossakin tapahtumaketjussa.¹⁷³

Sodan ja taistelun kuva on siis osin epälineaarinen tai kaotoinen. Lopputuloksen ennustaminen on vaikeaa, koska muuttujia on niin paljon. Epälineaarista sodan kuvaa voisi verrata sään ennustamiseen, joka noudattaa tiettyjä lainalaisuuksia. Huomisen sää pystytään ennustamaan melko varmasti tai että talvella on kylmempää kuin kesällä. Muuttujien paljouden takia on kuitenkin mahdotonta ennustaa, että seitsemän kuukauden päästä tiistaina on tietynlainen sää. Se, miten sodan perimmäinen olemus nähdään, vaikuttaa siihen, minkälaiseksi käytettävä johtamismalli muodostuu.¹⁷⁴ Käytettävällä johtamismallilla vastataan dynaamisen kompleksisuuden ongelmaan.

Sotilasjohtajan näkökulmasta sodan ja taistelun kuva ja siitä johdettava johtamismalli, tehtäväjohtaminen, asettavat sekä yksilölle että johtajalle vaatimuksia. Yksilöiden pitäisi olla oma-aloitteisia, vastuuntuntoisia ja luottaa itseensä. Johtamisen ja johtajan näkökulmasta joukon on osattava perustaistelumenetelmät, toimintojen on oltava riittävän yksinkertaisia ja nopeita sekä toiminnan päättävistä. Joukolla on oltava keskinäinen luottamusta toisiinsa ja alaisilla riittävä toiminnanvapaus tehtäviä käskettäessä¹⁷⁵. Johtajan on ymmärrettävä, miten hän itse reagoi stressaaviin tilanteisiin ja miten ne vaikuttavat johdettaviin. Sodassa ja taistelussa ilmentyvää kitkaa ei voi poistaa; sen olemassaolo on hyväksyttävä ja sen kanssa on opittava toimimaan. Johtaja voi myös hyödyntää kitkaa aiheuttamalla sitä vastustajalle. Tämä onnistuu parhaiten olemalla vastustajaa nopeampi ja pitämällä aloite itsellään. Olennaista ei ole nopeus ajan suhteen, vaan olennaisempaa on olla vastustajaa nopeampi.

Sotilasjohtajan keinovalikoimaan kuuluvat omalla esimerkillä johtaminen, käsky- ja tehtäväjohtaminen sekä toimintakyvyn ylläpitämisen johtaminen. Johtaja päättää näiden johtamistapojen painotuksen tilanteen mukaan (kuva 12).

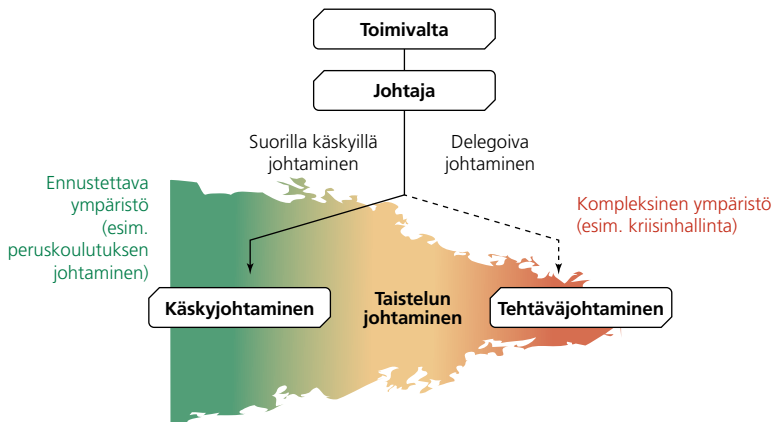
Käskyjohtamisessa johtaja antaa tarkkoja käskyjä, jotka sisältävät tehtävän toteuttamisen tavan (mitä on tehtävä ja miten). Käskyjohtamisessa toiminnan nopeus on sidottu johtajan huomiokykyyn, päätöksenteon nopeuteen ja sen toimeenpanoon. Käskyjohtamisen osaaminen on edellytys muiden johtamistapojen soveltamiselle ja se soveltuu esimerkiksi peruskoulutuksen tai joidenkin aikakriittisten taistelutilanteiden johtamiseen.

Luottamuksen ja osaamisen lisääntyessä alaisia voidaan johtaa **tehtäväjohtamisen** periaatteen mukaisesti. Tehtäväjohtaminen on hajautetun toimeenpanon johtamisen periaate, jossa johtaja delegoi toimivaltaa

tehtävällä, joka sisältää tarkoituksen (mitä on saatava aikaan ja miksi). Tehtävän täyttämiseksi delegoitu toiminnanvapaus mahdollistaa alaiselle tehtävän toteutustavan valitsemisen (miten tehtävä täytetään). Sotilasjohtajan toimivalta perustuu asemaan organisaatiossa ja saatuun tehtävään. Toimivaltaa voidaan delegoida alueeseen, johtamistasoon tai asiaan sitoen ja siihen voidaan lisätä ajallisia määreitä. Toimintaa voidaan ohjata vaatimuksilla (mitä ainakin pitää tehdä) ja rajoituksilla (mitä ei saa tehdä). Annetun tehtävän vaikeuden on oltava suhteutettu alaisen kykyihin ja sen täyttämiseen on annettava riittävät resurssit.

Tehtäväjohtamisen periaatteen mukainen johtaminen edellyttää luottamusta ja hyvää koulutustasoa sekä kahta tasoa ylemmän johtoportaan taistelujatoksen ymmärtämistä. Tehtäväjohtamisessa alaiselta odotetaan itsenäistä, aloitteellista ja tilanteenmukaista toimintaa. Jos muutunut tilanne ei vastaa saatua tehtävää, on alaisen velvollisuus täyttää johtajan tahto kaikin keinoin, vaikka se edellyttäisi saadun tehtävän rikkomista. Tehtäväjohtaminen on suositeltava tapa johtaa kompleksisessa toimintaympäristössä, kuten nopeissa taistelutilanteissa ja käskettäessä laajoista tai pitkää aikaväliä käsittelevistä kokonaisuuksista. Tehtäväjohtaminen soveltuu parhaiten pitkälle koulutetun joukon, kuten valmiusyksikön, kriisinhallintajoukon tai asiantuntijoiden, johtamiseen.

KUVA 12. Sotilasjohtajan keinovalikoima.



Viitteet

- 164 Kajanmaa 2021, 1.
- 165 Pääesikunta 2015, 18, 23.
- 166 MCDP1 1997, 3–4.
- 167 MDCP1 1997, 5. & Mälkki 2009, 27.
- 168 Samuels 2014, 40.
- 169 MCDP1 1997, 3–4.
- 170 MCDP1 1997, 12.
- 171 Mälkki 2007, 29.
- 172 MCDP1 1997, 14–15.
- 173 MCDP1 1997, 8–9.
- 174 Samuels 2014, 40, 50.
- 175 Mälkki 2009, 122.

2 Suunnittelu- ja johtamisprosessi sekä käskynantotaito

Tehtävätaktiikka on keskeinen osa suomalaista sotilasjohtamista. Tehtävätaktiikan mukaisesti johtajan saama tehtävä voi pelkistetyimmillään sisältää ainoastaan toiminnan päämäärän eli sen, mitä johtajan on joukkolaan saatava aikaiseksi. Johtaja itse määrittää, miten hän toteuttaa tehtävän sopeuttaen toimintansa kuitenkin ylempään johtoportaan taisteluajutukseen ja päämäärään.

Johtajalle tehtävän täyttäminen on kaiken toiminnan tarkoitus.¹⁷⁶

Johtajan pitäisi käyttää suunnitteluun ja valmisteluun varatusta ajasta itse 1/3 ja jättää 2/3 valmisteluajasta alajohtoportaille. Tarvittaessa toimintaa voidaan nopeuttaa rinnakkaisella suunnittelulla ja toimeenpanolla, jolloin alajohtoportaan ei tarvitse odottaa, että ylempi johtoporras on saanut oman prosessinsa kokonaan valmiiksi.¹⁷⁷

2.1 Suunnittelu- ja johtamisprosessi

Suunnittelu- ja johtamisprosessi tarjoaa johtajalle työkalun, jonka avulla hän pystyy järjestelmällisesti ja loogisesti arvioimaan hänelle käskettyyn tehtävään liittyviä vaatimuksia. Näin etenemällä on mahdollista varmistua siitä, että kaikki tehtävän täyttämiseen liittyvät seikat huomioidaan. Lisäksi suunnitteluprosessin avulla kyetään määrittämään tehokkaimmat keinot käsketyyn tehtävän toteuttamiseksi.¹⁷⁸

Tehtävän vastaanottaminen käynnistää tilanteen arvioinnin. Tilanteen arviointi luo perustan päätökselle. Päätös on määritelmä siitä, miten tehtävä toteutetaan. Päätöksen perusteella laaditaan taistelusuunnitelma, joka toimeenpannaan. Toimeenpanoon liittyvät erilaiset käskyt, joissa alaisille jaetaan vastuuta. Suunnittelu- ja johtamisprosessi etenee kehän muodossa ja sen päätuote, taistelusuunnitelma, päivittyy jatkuvan tilanteen arvioinnin perusteella.

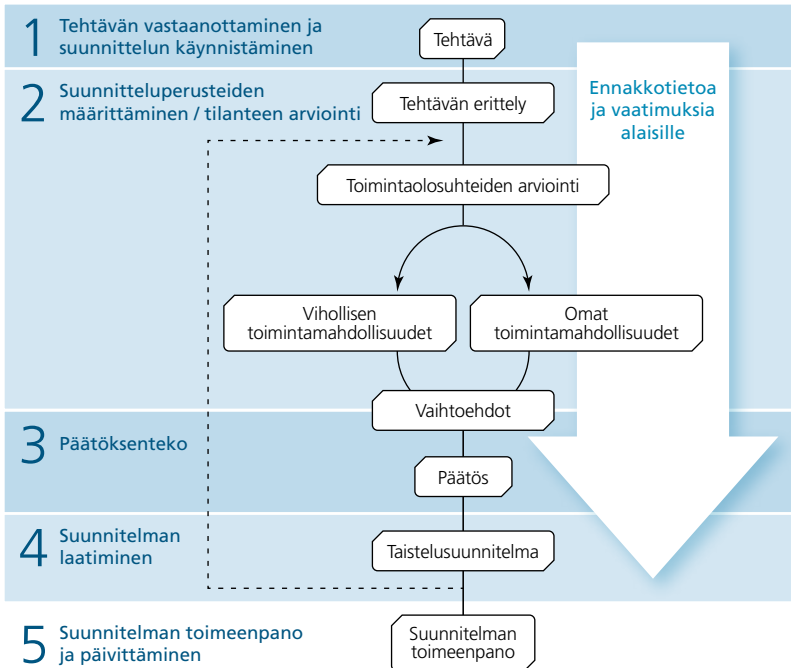
Suunnittelu- ja johtamisprosesseista on Puolustusvoimissa esitetty erilaisia kuvauksia, jotka sisältävät joukon tai esikunnan erityispiirteet ja toimintatapamallit. Esimerkkinä tässä on käytetty jääkärikomppanian päällikön suunnittelu- ja johtamisprosessia. Tämä suunnittelu- ja johtamisprosessi pitää sisällään keskeisimmät seikat, jotka johtajan on otettava huomioon suunnitellessaan tehtävän toteuttamista.

Suunnittelu- ja johtamisprosessin kokonaisuus:

- Tehtävän vastaanottaminen ja suunnittelun käynnistäminen
- Tilanteen arviointi
- Päätöksen teko
- Suunnitelman laatiminen
- Suunnitelman toimeenpano ja päivittäminen
- Vastuunkantaminen

Kaikissa suunnittelu- ja johtamisprosessin (kuva 13) vaiheissa on alaisille annettava mahdollisuuksien mukaan esikäskyjä, ennakkotietoja ja vaatimuksia tulevasta toiminnan nopeuttamiseksi.¹⁷⁹

KUVA 13. Suunnittelu- ja johtamisprosessi.



2.2 Tilanteenarviointi

Tilanteen arviointi toimii johtajan päätöksenteon perustana. Tilanteen arvioinnissa on tarkoituksena löytää eri mahdollisuuksia joukolle käsketyt tehtävän toteuttamiseksi. Arvioinnin kuluessa johtajalle muodostuu päätös siitä, miten tehtävä tullaan toteuttamaan. Tilanteen arviointi muodostuu seuraavista kokonaisuuksista:

- tehtävän erittely
- toimintaolosuhteiden arviointi (esimerkiksi maaston, sään, vuodenajan ja vuorokaudenajan vaikutus)
- vihollisen ja omien toimintamahdollisuuksien arviointi
- ajankäytön arviointi.¹⁸⁰

Tilanteen arvioinnin käynnistyttyä johtaja aloittaa tulevan toiminnan valmistelun. Valmistelu aloitetaan antamalla alaisille esikäskyjä tulevasta tehtävästä – näin nopeutetaan varsinaisen tehtävän aloittamista. Mikäli tilanne ja aika mahdollistavat, tilanteen arviointiin liitetään maaston-tiedustelu sekä yhteydentotot muihin alueella toimiviin joukkoihin ja naapureihin.

Tilanteen arviointiin liittyy myös oleellisesti ajankäytön arviointi. Tilanteen arvioinnin yhteydessä johtajalle syntyy selkeä käsitys kaikista aikaan sidotuista toimenpiteistä. Johtajan on myös varmistuttava siitä, että alaisille jää riittävästi aikaa toteuttaa heille käsketyt tehtävät.

Tehtävän erittely

Tilanteen arvioinnin ensimmäinen vaihe on tehtävän erittely. Tehtävän erittelyssä johtaja arvioi, mitä konkreettista hänen on saatava aikaan sekä miten hänelle käsketty tehtävä liittyy ylemmän johtoportaan taisteluajatukseen ja tavoiteltavaan loppuasetelmaan. Nämä konkreettiset tehtävät on sidottava aikaan ja maastoon. Tästä muodostuu aikalaskelma, joka sisältää tehtävän täyttämiseksi vaaditut valmistelut ja keskeisimmät toimenpiteet.¹⁸¹

Vihollisen toimintamahdollisuuksien arviointi

Arvioitaessa vihollisen toimintamahdollisuuksia kompanianpäällikkö arvioi seuraavia asioita:

- vastuualueella olevan tai sinne suuntautuvan vihollisen vahvuus, taistelujärjestys, laatu ja tavoitteet
- joukkojen käyttö, missä vihollinen voi aloittaa taistelun sekä ratkaisukohdat
- toiminta ja suuntautuminen taistelun aloittamisen jälkeen
- mistä vihollinen johtaa toimintaansa
- mistä ja miten vihollinen tukee toimintaansa
- omien joukkojen toiminnan vaikutus vihollisen toimintaan
- toimintaolosuhteiden vaikutus vihollisen toimintaan.

Arvioita tukee ylemmältä johtoportaalta saatu arvio vihollisen toiminnasta.

Omien toimintamahdollisuuksien arviointi

Arvioitaessa omia toimintamahdollisuuksia komppanianpäällikkö arvioi seuraavia asioita:

- tilanne toiminta-alueella (omat joukot, siviilit, tilanne selvä/ epäselvä)
- tulevan taistelulajin valmisteluille asettamat vaatimukset ja valmisteluihin käytettävissä oleva aika
- oman tiedustelun ja suojaamisen tarve ja tasa
- mitä puolustuksellisia ja hyökkäyksellisiä taistelumenetelmiä on mahdollista käyttää ja millä alueilla
- oman toiminnan kannalta ratkaisevat maastonkohdat ja tärkeät suojattavat kohteet
- mihin vihollisen osiin kyetään vaikuttamaan
- omat tukemismahdollisuudet (huoltotilanne, suoja ja sen edistäminen, johtamis- ja viestiyhteydet, tiestön käyttö ja liikkumismahdollisuudet, epäsuoratuli, suluttaminen ja yhteistoiminta muiden yksiköiden kanssa)
- olosuhteiden vaikutukset sekä joukon toimintakyky.

Perustana omien toimintavaihtoehtojen arvioinnissa on komppanian saama tehtävä ja toimintavalmius tehtävään liittyen.¹⁸²

Ajankäytön arviointi

Ajankäytön arvioinnissa voidaan käyttää apuna aikajanaa. Aikajana piirretään nykyhetkestä hetkeen, jolloin käsketyt tehtävät on vaikutettava. Aikajanaa muodostettaessa johtaja määrittää tehtävien tärkeysjärjestys, tehtävät, jotka on pantava toimeen välittömästi ja myöhemmin toimeenpantavat asiat. Tehtävien siirto aikajanalalle kannattaa tehdä lopusta alkuun päin. Aikajanaa käytettäessä on mahdollista hahmottaa ongelmakohdat ja varata kaikkiin suorituksiin niihin vaadittava aika.¹⁸³

KUVA 14. Esimerkki aikajanasta.



Toimintavaihtoehdot

Tilanteen arvioinnin päättää toimintavaihtojen laatiminen. Toimintavaihtoehdot pohjautuvat omiin ja vihollisen analysoituihin toimintamahdollisuuksiin. Kun vihollisen toimintavaihtoehtoja muodostetaan, voidaan samanaikaisesti alkaa laatia myös omia toimintavaihtoehtoja. Jos näitä vaihtoehtoja ei muodosteta rinnakkain, omien toimintavaihtojen laatiminen aloitetaan välittömästi, kun arvio vihollisen todennäköisestä toiminnasta on valmis. Kun toimintavaihtoehdot ovat valmiit, niitä vertaillaan keskenään parhaan vaihtoehdon löytämiseksi.¹⁸⁴

2.3 Päätöksenteko

Päätös on tilanteen arvioinnin pohjalta muodostunut johdonmukainen lopputulos. Se rakentuu parhaaksi arvioidun oman vaihtoehdon tai vaihtoehtojen parhaiden puolien yhdistämisen tuloksena. Päätöksestä ilmenee johtajan tahto tehtävän suorittamiseksi ja sen on vastattava ylemmän johtoportaan antamaan toiminta-ajatukseen, tavoiteltavaan loppuasetelmaan ja arvioon vihollisen toiminnasta. Päätös ilmaisee sen, miten tehtävä aiotaan suorittaa. Päätöksen perusteella on kyettävä aloittamaan alaisten käskyttäminen. Päätös pitää pystyä tarvittaessa tekemään vaillinaisin perustein, mikäli aika ei mahdollista muuta. On parempi toimeenpanna oikeansuuntaisia toimenpiteitä kuin pitkittää päätöksentekoa ja myöhästyä ratkaisussa.¹⁸⁵

2.4 Suunnitelman laatiminen

Tehty päätös toimii taistelusuunnitelman pohjana ja sen avulla pitää pystyä käynnistämään toiminta. Mikäli käytössä oleva aika mahdollistaa, päätös täydennetään taistelusuunnitelmaksi. Taistelusuunnitelmassa laaditaan tehtävät alajohtoportaille ja arvio vihollisen toiminnasta huolellisemman analyysin pohjalta. Suunnitelmassa pohditaan myös vihollisen vaihtoehtoisia toimintamahdollisuuksia ja vastataan niihin.¹⁸⁶ Taistelusuunnitelma päivittyy jatkuvasti johtajan tilanteenarvion pohjalta. Suunnitelma on käskytyksen ja valmistelun apuvälineenä. Suunnitelman laatimisella varmistutaan siitä, että mitään oleellista ei jää suunnittele-matta, käskemättä tai valmistelematta.¹⁸⁷

2.5 Päätöksen tai suunnitelman toimeenpano – käskeminen

Toimeenpanokyky on kykyä muuntaa tehty päätös tai suunnitelma käytännön toimenpiteiksi. Parhaallakaan päätöksellä tai suunnitelmalla ei ole edellytyksiä onnistua, mikäli sitä ei kyetä toimeenpanemaan. Päätöksen tai suunnitelman toimeenpano alkaa käskyllä. Käsky voidaan määrittää johtajan tahdon ilmaisuksi.

Käskeminen on suunnittelu- ja johtamisprosessin tärkein vaihe ja käskynantotaito on yksi sotilaan perustaidoista. Käsky määrittää alaiselle

sen, mitä hänen pitää saada aikaiseksi ja mistä hän vastaa. Käskyllä johtaja siis jakaa vastuuta alaspäin.¹⁸⁸

Hyvä käsky on lyhyt, yksiselitteinen, oikea-aikainen ja toteuttamiskelpoinen.

Käsky on aina valmisteltava. Vallitseva tilanne määrittää sen, kuinka paljon valmistautumiseen on aikaa. Huonosti valmisteltu tai sekava käsky ei tuota haluttua lopputulosta, koska silloin johtajan tahto ei välity alaisille selkeästi. Käskynantotaitoa harjoitellaan säännöllisesti. Vakioitujen käskyrunkojen käyttäminen helpottaa käskyjen valmistelua ja käskyjen ymmärrettävyyttä.

Esikäsky annetaan ennen varsinaista käskyä. Esikäsky sisältää tietoa alaisille seuraavaksi toteutettavan tehtävän yleisluonteesta ja aikautuksesta. Se mahdollistaa alaisten oman toiminnan suunnittelun ja valmistautumisen tulevaan tehtävään. Sen tarkoituksena on antaa alaisille aikaa valmistella itseään ja joukkoaan tulevaa tehtävää varten. Esikäsky voidaan antaa yhteis- tai erilliskäskynä. Hyvä esikäsky nopeuttaa varsinaisen tehtävän toimeenpanoa huomattavasti.

Yhteiskäsky annetaan kaikille alaisille samanaikaisesti. Yhteiskäsky edellyttää, että tilanne mahdollistaa johtajien keräämisen yhteen paikkaan turvallisesti. Yhteiskäskynä annettavat käskyt ovat yleensä valmistellut käskyt, jotka liittyvät uuteen tehtävään tai taistelun seuraavaan vaiheeseen. Yhteiskäsky säästää aikaa, koska johtajan ei tarvitse käskeä kaikkia koskevia asioita moneen kertaan. Samoin yhteiskäskyn etuna on se, että käskynannon yhteydessä mahdollisesti esiin nousevat ongelmat voidaan ratkaista käskynantotilaisuuden yhteydessä ja tieto niistä kulkee kaikille johdettaville.¹⁸⁹ Käskynantotilaisuus antaa myös alaisille mahdollisuuden sopia keskenään yhteistoiminnasta. Yhteiskäskyn haittapuoleksi voidaan todeta muun muassa se, että se ei mahdollista suoraa sosiaalista kontaktia käskijän ja käskettävän välillä.

Käsky voidaan antaa myös **erilliskäskynä**. Erilliskäskyssä alaisia ei kerätä yhteen paikkaan käskyä varten, vaan johtaja kiertää alaistensa luona käskemässä. Mikäli käskynanto on pitkä, kuten esimerkiksi komppanianpäällikön päätöksen käskeminen, vie erilliskäskyjen antaminen päälliköltä kauan. Erilliskäsky tarjoaa suoran sosiaalisen kontaktin käskijän ja käskettävän välille ja yleensä parantaa käskyn antajan tilannekuvaa, kun hän käy kiertämässä käskettävien luona. Erilliskäskyä käytetään yleensä nopeissa ja rajatuissa käskyissä, kuten taistelun johtamisessa. Erilliskäskynä on tarkoituksenmukaista antaa myös käskyt, jotka eivät kosketa kaikkia johdettavia.¹⁹⁰

Käskyssä on tärkeintä, että alainen ymmärtää ylemmän johtoportaan tavoitteet, mitä hänen pitää tehdä ja mistä hän vastaa. Käsky mahdollistaa toiminnan jatkumisen, vaikka viestiyhteydet katkeaisivat. Käsky sisältää sen vastaanottajan näkökulmasta vain sen toteuttamiseen

liittyvät oleelliset seikat. Liian yksityiskohtainen käsky ei mahdollista tehtäväjohtamisen periaatteiden noudattamista. Käskyssä ei määritetä sitä, miten se toteutetaan, vaan sen, mitä alaisen on saatava aikaan. Käskyn vastaanottaja määrittää toteutustavan niiden reunaehtojen mukaan, jotka hänelle on käsketty. Käskyn vastaanottajan on ymmärrettävä ylemmän johtoportaan taistelujatus ja oma tehtävänsä siihen liittyen.

Käskynantotilaisuudessa annettava käsky pitää sitoa maastoon. Mikäli se ei ole mahdollista, käsky sidotaan maastolaatikkoon tai karttaan. Käskynantotilaisuuteen osallistuvien huomio suunnataan aina sillä hetkellä oleellisimpaan seikkaan. Käskyä antaessa ei pidä sortua selittelemään ja ulosannin on oltava selkeää. Käskynantotilaisuus valmistellaan huolellisesti. Mikäli alaisen karttaan pitää jäljentää merkintöjä, se tehdään joko ennen käskyn aloittamista tai sen jälkeen, jotta itse käskynanto etenee loogisesti ilman pysähdyksiä ja alaisen on helpompi seurata käskyä.

Käskyn antaja piirtää itse alaisen karttaan tärkeimmät osat. Käskynantotilaisuutta ei saa päättää eikä sieltä saa poistua ennen kuin kaikki tilaisuuteen osallistuvat ovat varmasti ymmärtäneet tehtävänsä. Käskyn tärkeimmät kohdat kannattaa toistattaa alaisilla, jotta käskyn antaja voi varmistua, että ne on ymmärretty oikein. Käskyn päätteeksi alaisille tarjotaan mahdollisuus kysyä kysymyksiä. Käskynannon yhteydessä alaiset yhteensovittavat oma toimintansa ja sopivat muut mahdolliset käytännön asiat.

Käskyn jälkeen alaisella on oltava riittävästi aikaa käskyn toteuttamiseen. Alaiselle voi myös tarjota apua tehtävän suunnitteluun tai häneltä voi tiedustella, miten hän aikoo toteuttaa saamansa tehtävän. Se, tarvitseeko alainen tukea tehtävän suunnittelussa, riippuu hänen kokemuksestaan ja henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Käskynantoa helpottavat erilaiset käskyrungot. Ne on yleensä sidottu johonkin tiettyyn joukko- tai tehtävätyyppiin. Vieressä on yksi esimerkki käskyrungosta.

KUVA 15. Esimerkki käskyrungosta.

Käskyrunko	Tarkennukset
<p>Tilanne</p> <p>Käskyn vastaanottajan toiminnan kannalta oleelliset tilannetiedot vihollisesta, omista joukoista ja olosuhteista.</p>	<p>Vähintään on kerrottava</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ naapurit ▪ omalla vastualueella vaikuttavat omat joukot, sekä ▪ arvio kohdattavan vihollisen kokoonpanosta, kalustosta ja toiminnasta.
<p>Tehtävä</p> <p>Joukon toiminnan päämäärä</p>	<p>Johtajan on aina pidettävä saamansa tehtävä kirikkaana mielessä suunnitellessaan toimintaa. Ylemmän johtoportaan käskemä tehtävä tulee kirjata sanasta sanaan.</p>
<p>Toteutus</p> <p>Johtajan suunnitelma tehtävän täyttämiseksi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taistelujatus on muutamaan lauseeseen kiteytetty (vaiheittainen) kuvaus siitä kuinka tehtävä täytetään. Taistelujatus on käskyn tärkein kohta, jonka on oltava jokaiselle alaiselle selvä. ▪ Taistelujaotus määrittää kokoonpanon, jossa tehtävää ryhdytään toteuttamaan. ▪ Tehtävät alaisille erittelee taistelujatusessa kuvattua kokonaisuuden tehtäviksi kullekin alaiselle erikseen ▪ Yhteistoiminta -kohdassa voidaan antaa vaatimukset sopimisista alaisien välillä tai alistuksen kanssa.
<p>Tukeminen</p> <p>Vaatimukset aselajitoiminnoista sekä ohjeet tiestön ja ajoneuvojen käytöstä</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suora-ammunta ja panssarintorjunta -kohdassa käsketään suora-ammunta-aseiden ja pst-aseiden tuhoamisalueet, tärkeimmät maalit sekä ampumatarvikkeiden käytön painopiste. ▪ Epäsuora tuli -kohdassa annetaan vaatimukset tulenjohtajalle joukkueen taistelun tukemisesta. ▪ Ilmasuojelu ja -torjunta -kohdassa käsitellään vähintään vaatimukset ilmatähystyksestä, hälyttämisestä, ITKK:iden käytöstä sekä omasuojajailmatorjunnasta. ▪ Pioneeritoiminta -kohdassa käsitellään vaatimukset sulutteista, varamiinoitteista, panoksista sekä raivauksista ja rakentamisesta. ▪ Viesti -kohdassa käsitellään viestivälineiden käyttö, puhelin-yhteyksien rakentaminen ja lähimpien viestiasemien sijainti. ▪ Huolto -kohdassa käsitellään kaikki huollon toimialoihin liittyvät asiat, painopisteenä lääkintä, ampumatarviketäydennykset sekä muonitus. ▪ Tiedustelu ja vartiointi -kohdassa annetaan vaatimukset täyhystyspaikoista, partiointista sekä tiedustelutehtävistä. ▪ Suoja -kohdassa käsketään linnoittamisesta, maastouttamisesta, naamioinnista sekä tieto- ja asiakirjaturvallisuudesta.
<p>Johtaminen</p> <p>Johtajan suunnitelma siitä, miten ja mistä hän johtaa toimintaa tai taistelua.</p>	<p>Kohdan tulisi sisältää ainakin tiedot</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ käskynannoista ▪ johtamispaikoista ja -välineistä ▪ toimivaltuuksista ▪ sijaisuusjärjestelyistä, sekä ▪ voimassaolevat tunnukset.
<p>Toimintaohjeet</p> <p>Johtajan tarkentavat ohjeet siitä, kuinka hän haluaa edellä antamiansa tehtäviään toteutettavan.</p>	<p>Kohta voi sisältää myös toimintarajoituksia sekä voimankäytön säännöt.</p>

2.6 Toimeenpanon valvonta, tilannekuva ja tilanneymmärrys

Suunnitelman toimeenpano ja toimeenpanon jälkeinen menestyksenkäs toiminta vaativat oikeasuuntaista tilannekuvaa. **Tilannekuva** on yksinkertaistettuna omien ja vihollisen joukkojen määrä, laatu, suuntautuminen ja toiminta tiettyinä hetkenä. Sen on oltava yhteinen kaikilla johtamisen tasoilla. Tilannetietoja pitää vaihtaa jatkuvasti organisaation eri tasojen välillä. Reaaliaikainen ja paikkansa pitävä tilannekuva mahdollistaa johtajalle oikea-aikaisten päätösten tekemisen. Johtaja muodostaa oman tilannekuvansa itse hankitun ja hänelle jaetun tiedon perusteella. Johtaja muodostaa omaa tilannekuvaansa aktiivisesti, jotta aloitteellinen johtaminen mahdollistuu.

Tilanneymmärrys on johtajan kokonais käsitys vallitsevasta tilanteesta, sen syistä ja seurauksista. Tilanneymmärrys auttaa näkemään kokonaisuuden ja vastaa kysymyksiin, kuten miten tähän on päädytty ja miten tilanne mahdollisesti kehittyi. Johtajan on siis ymmärrettävä omien joukkojen toiminnan ohella myös vihollisen toimintaa. Yhteinen tilanneymmärrys on merkittävä etu nopeasti muuttuvissa tilanteissa, joissa tilannekuvaan liittyvä tiedonvaihto ei ole jatkuvasti mahdollista. Yhteinen tilanneymmärrys muodostaa pohjan tehtävän onnistumiselle ja mahdollistaa tehtäväjohtamisen soveltamisen. Se rakentuu taistelujatoksen ympärille ja täten taistelujatuksesta muodostuu yksi käskyn keskeisimmistä osista.

Puhuttaessa tilannekuvasta ja tilanneymmärryksestä on oleellista ymmärtää, että molempia tarvitaan tavoitteen saavuttamiseen ja tehokkaaseen johtamiseen. Erinomainen tilannekuva ei itsessään kerro, miten tilanne kehittyi, eli se ei automaattisesti tuota tilanneymmärrystä eikä hetkellinen tilannekuvan puuttuminen vie olemassa olevaa tilanneymmärrystä. Johtajuus tulkitaan siten, että se on johtajan tilanneymmärrykseen perustuvaa suunnan näyttämistä ja tavoitteiden asettamista alaisille.

Käskyjen toimeenpanon valvonta on yksi johtajan keinoista rakentaa ja ylläpitää omaa tilannekuvaansa. Valvontaa ovat johtajan aktiiviset toimenpiteet, joilla hän hankkii tietoa itselleen alaiensa toiminnasta ja sen vaiheesta. Valvonta toteutetaan alaisia auttaen ja ohjaten, tarkastamalla heidän tekemiään ratkaisuja, kuuntelemalla heidän tilan- neselostuksia sekä erilaisilla tarkastuksilla.¹⁹¹

2.7 Ennakoiva johtaminen

Ennakoivalla johtamisella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla johtaja hallitsee ajankäyttöä ja valmistautuu mahdollisiin muutoksiin. Tavoitteenä ennakoivassa johtamisessa on se, että johtaja ei joutuisi reagoimaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin tai tilanteen muuttumiseen, vaan hän pystyisi ennakoimaan ne jo etukäteen. Jotta tähän päästään, on johtajan kyettävä tekemään yksinkertaisia ja selkeitä ratkaisuja. Tehtävän saamisesta sen toimeenpanoon kuluvan ajan on jäätävä mahdollisimman lyhyeksi.

Ennakoivan johtamisen keinoja ovat muun muassa:

- tilannetietojen hankkiminen
- tilanteenarviointi alaisten kanssa
- vaihtoehtojen ratkaisujen suunnittelu ja sotapelaaminen
- ongelmakohtien selvittäminen
- vakioidut ohjeet ja toimintatapamallit
- esikäskeyn käyttö ja tiedottaminen
- valmistautumistehtävän suunnittelu ja valmistelu samanaikaisesti varsinaisen tehtävän toimeenpanon aikana
- esitysten tekeminen ylemmän johtoportaan taistelujatukseen.¹⁹²

2.8 Päätöksentekoon vaikuttavat harhat ja virhearviot

Päätöksenteko on annetuista tai itse luoduista vaihtoehtoista valitsemista. Päätös ratkaisee jonkin ongelman ja päätöksenteko vaatii informaation muokkaamista niin, että siitä syntyy ratkaisuvaihtoehto. Päätöksenteko epävarmassa tilanteessa perustuu uskomuksiin todennäköisyyksistä. Todennäköisyyksien laskeminen ja hahmottaminen on työlästä, joten mieli muodostaa heuristiikan avulla yksinkertaistuksia, jotka vähentävät aivojen kuormitusta. Heuristiikat voivat aiheuttaa systemaattisia vääristymiä ajatteluun. Ne eivät automaattisesti johda vääriin päätöksiin, mutta ne pitää tiedostaa.¹⁹³

Päätös voi syntyä rationaalisen ajattelun seurauksena, missä päätöksentekijä punnitsee tuotos-panos-suhdetta, maksimoi tuoton ja tekee päätöksensä loogisesti tosiasioiden pohjalta. Päätös voi syntyä myös intuitiivisesti. Intuitio voidaan määritellä vaistonvaraiseksi tajuamiseksi. Mikäli päätöksentekijä on harjaantunut ja kokenut tehtävässään, intuitio tuo lisäarvoa faktojen rinnalle. Ammatillaisen intuitio perustuu havaintojen tekemiseen ja niiden vertaamiseen aiemmin koettuun. Kokenut henkilö pystyy siis tunnistamaan tilanteen tarjoamia vihjeitä paremmin kuin kokematon henkilö. Ammatillaisen kokemuserusteista valintaa voidaan kutsua intuitioksi, kokemattoman oikeaa valintaa tuuriksi.¹⁹⁴

Kognitiivisia vinoumia tai havaintoharhoja on tunnistettu yli 150. Niitä voidaan luokitella erilaisiin vääristymiin ja virheisiin. Eri kategorioihin kuuluvat vinoumat voivat esiintyä kaikissa päätöksentekoon liittyvissä vaiheissa:

- havaitseminen
 - Jääkö jotain huomaamatta? Ohitetaanko jotain tärkeää?
- havainnon käsittely
 - Saako havainto oikean painoarvon?
Onko arvio riittävän laaja?
- ratkaisun tekeminen
 - Mitkä ovat tehdyn ratkaisun takana vaikuttavat voimat?
Mitä päädytään tekemään?¹⁹⁵

Seuraavaksi käsitellään neljää keskeistä päätöksentekoon vaikuttavaa vinoumaa, jotka voidaan luokitella assosiaatio- ja arviointivirheisiin.

Saatavuus on vinouma, jossa uuden tai odottamattoman tapahtuman sattua yksilö vertaa sitä aiemmin koettuun, koska muistot ovat helposti saatavilla. Aikaisempien tapahtumien ajatellaan heijastelevan tulevaisuutta ja lisäävän jonkin tapahtuman todennäköisyyttä. Myös omakohtainen kokemus jostakin tapahtumasta lisää tätä taipumusta. Saatavuuden vinouma voi siis heikentää tilanteenarviointia ja johtaa tilanteeseen, jossa uskotaan asioiden menevän tietyllä tavalla, koska niin ne ovat ennenkin menneet.

Vahvistusharha on vinouma, jossa huomio suunnataan vain tietoihin, jotka tukevat omaa käsitystä tilanteesta. Vahvistusharha korostuu usein tilanteissa, joissa tunteet tai voimakkaat vakiintuneet uskomukset vaikuttavat tilanteen arviointiin. Tällöin merkityksellinen, mutta oman ajattelun vastainen informaatio voi jäädä täysin huomioimatta.

Ankkurointi on vinouma, jossa pitäydytään kiinni alkuperäisessä tiedossa tilanteen muuttuessa. Vinoumaan liittyy myös se, että ensimmäisenä saatu tieto vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten tulkitaan myöhemmin saatua tietoa. Tehdyt suunnitelmat pohjautuvat yleensä tapahtumien positiiviseen kehitykseen ja mikäli siihen ankkuroidutaan, päätöstä ei pystytä mukauttamaan muuttuvaan tilanteeseen.

Edustavuus on vinouma, joka liittyy stereotyyppeihin. Jos jollakin tapahtumalla tai ihmisellä on piirteitä, jotka edustavat laajemman kokonaisuuden piirteitä, ne liitetään helposti toisiinsa. Päätöksenteossa tämä voi johtaa väärin johtopäätöksiin.¹⁹⁶

Ajattelun vääristymiä ei voida kokonaan poistaa, mutta niiden vaikutusta on mahdollista vähentää tunnistamalla ne. Päätös tehdään aina perustuen johonkin tietoon ja siitä tehtyihin johtopäätöksiin. Yleensä päätöstä varten on saatavilla vähemmän tietoa kuin haluttaisiin. Tällöin päätöksenteossa joudutaan turvautumaan enemmän tai vähemmän intuitioon. Päätöksentekoon vaikuttavat vinoumat on hyvä tunnistaa ja omaa päätöksentekoa kannattaa tarkkailla. Vinoumat eivät kuitenkaan saa estää päätöksiä syntymästä tai lamaannuttaa toimintaa.

Viitteet

- 176 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 95–96.
177 Maavoimien esikunta (2018a), s. 24.
178 Maavoimien esikunta (2018a), s. 27.
179 Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 30–31, Maavoimien esikunta (2018a), s. 27.
180 Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012, 2012, 97.
181 Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 30–31 & Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 97.
182 Maavoimien esikunta (2018a), s. 27–28.
183 Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 34.
184 Maavoimien esikunta (2018a), s. 29–30.
185 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 99 & Maavoimien esikunta (2018), s. 30.
186 Maavoimien esikunta (2018a), s. 30–31
187 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 100.
188 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 101.
189 Maavoimien esikunta (2018b), s. 23.
190 Maavoimien esikunta (2018b), s. 23.
191 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 103.
192 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 100–101.
193 Tversky & Kahneman(1974) ja Åhman & Gustafsberg (2017).
194 Kahneman (2012), s. 273.
195 Åhman & Gustafsberg (2017).
196 Tversky & Kahneman (1974).

3 Hyvä johtaja taistelussa

Puolustusvoimien päätehtävänä on Suomen sotilaallinen puolustaminen, johon kuuluu alueellisen koskemattomuuden turvaaminen. Valtaosa Puolustusvoimien kouluttamista johtajista toimii mahdollisissa poikkeusoloissa taistelukentän toimintaympäristössä riippumatta puolustushaarasta. Jokaisella johtajalla on omanlaisensa joukko, tilanne, tehtävä ja toimintaympäristö. Kaikilla Puolustusvoimien kriisiajan johtajilla on kuitenkin sama tavoite: olla hyvä johtaja taistelussa. Tämä edellyttää menestyksellistä joukkojen johtamista.

Taistelussa menestyksekkään johtamisen tarkoituksena on toteuttaa annettu tehtävä joukon yhteistoiminnalla, omat tappiot minimoiden ja suorituskyky säilyttäen. Hyvän johtamisen kautta saavutetaan lopputulos, joka on parempi kuin yksittäisten osastojen tai yksilöiden toiminnan summa.

Hyvän taistelun johtamisen periaatteita voidaan tarkastella suomalaisten 1900-luvun sotakokemuksien ja historiallisen ohjesäännösten kautta. Niitä on hyvä verrata yleisiin taistelun johtamisen periaatteisiin ja keinoihin nykyaikaisessa taisteluympäristössä. Hyvän johtamisen periaatteet taistelukentän toimintaympäristössä vastaavat kysymykseen: ”Millainen on hyvä johtaja taistelussa?”. Hyvän johtamisen periaatteita taistelukentän toimintaympäristössä voidaan soveltaa yleisesti myös muuhun johtamistoimintaan, sillä taistelun johtaminen on edelleen tavoitteellista vuorovaikutusta, mutta nopeatempoisessa, moniulotteisessa ja vaarallisessa toimintaympäristössä.

3.1 Taistelunjohtaja sotakokemusten perusteella

”Täytyy käydä pirusti kouluja, että uskaltaa tehdä yksinkertaisia päätöksiä. Muuten rupeaa keksimään kaikenlaisia monimutkaisia juttuja. – – Ei sodassa pärjää kuin aivan yksinkertaisella käskyllä. Pitää ylhäältä antaa sellainen käsky, jonka etummaisessa poterossa oleva rivimieskin ymmärtää.” (Kenraaliluutnantti A. F. Airo 1978)¹⁹⁷

Maailmansotien välisen ajan ohjesääntö- ja sotilaskirjallisuus

Ennen talvisotaa julkaistu ohjesääntö- ja sotilaskirjallisuus loi perustan suomalaiselle sotataidolle ja sotilasjohtamiselle toisessa maailmansodassa. Näissä julkaisuissa näkyvät ensimmäisestä maailmansodasta lähinnä jääkäreiden mukana saadut havainnot ja kokemukset.¹⁹⁸

Vuonna 1920 julkaistiin jääkärimajuri (myöhempi kenraaliluutnantti) Unio Sarlinin kirjoittama Johtajan käsikirja. Kirjassa sotilasjohtajia ohjeistettiin muun muassa seuraavasti: *”Johtajan [sic!] ei pidä alaisten kanssa pitää sotaneuvottelua, vaan on hänen toimittava itsenäisesti. – – Milloinkaan ei saa toimia hätiköiden. – – Ainoastaan se, joka kykenee*

hallitsemaan itseään, voi hallita alaisiaan. – – Käskyn tulee olla: selvä, päättäväinen, lyhyt. – – Ei saa sekaantua yksityisseikkoihin, vaan suotava alijohtajille vapaus valita tehtävän suorittamistapa.”¹⁹⁹

Myöhemmissä julkaisuissa nostettiin esille lisää johtamiseen liittyviä teemoja. *”Esimiehen tulee olla alaiensa kouluuttaja [sic!] ja kasvattaja. Voidakseen toimia kouluuttajana [sic!] tulee hänen täydellisesti hallita ope- tusaineensa.”²⁰⁰* Esimiehen piti myös voittaa alaiensa luottamus. Tämä tapahtui pitämällä huolta alaisista ja toimimalla oikeudenmukaisesti heitä kohtaan. Johtajan oman esimerkin vaikutus oli tärkeä, samoin korostui joukkohengen luomisen merkitys. Erityisen suuri merkitys oli ryhmän- johtajan toiminnalla alaiensa lähimpänä suoranaisena esimiehenä.²⁰¹

KUVA 16. Tilanneselostus.



Eversti Heiskasen tilanneselostus sotamarsalkka Mannerheimille syyskuussa 1941. Kenraali- majuri Airo kuvassa vasemmalla. (Kuva: SA-Kuva)

1920-luvun lopun ja 1930-luvun alun ohjesääntökirjallisuudessa esitettiin lisää vaatimuksia ja neuvoja johtajille: *”Johtajalta vaaditaan voimakasta tahtoa, suoraa luonnetta, järkähtämätöntä oikeudenmukaisuutta, laajoja sotilaallisia tietoja ja harjaantunutta ammattitaitoa, ruumiillista kestävyyt- tä ja karaistuneisuutta.”²⁰²* Johtajan piti olla myös vastuuntuntoinen ja esiintymisessään varma. Hän vaati alaisiltaan tarvittaessa äärimmäisiäkin ponnistuksia, mutta vieläkin enemmän itseltään.²⁰³ Lisäksi katsottiin, että *”johtajalta vaaditaan erikoisia johtajanominaisuuksia, joita ovat luonteen ja tahdon lujuus, vastuuaulius ja itsenäisyys, uskallus ja rohkeus, selväpiir- teinen harkintakyky, äly ja päättäväisyys, rauhallisuus, mielikuvitus, taito.”²⁰⁴*

Suomessa ennen talvisotaa vallinneet käsitykset taistelun johtamisesta tiivistä osuvalla tavalla eversti Niilo Hersalo vuonna 1935. Hersaloo laina-
ten: *”Rintamaupseerien – heistä kaikkein nuorempienkin – tulee olla ensi sijassa tekojen miehiä. Se edellyttää, että kaikessa sotilasvalmennuksessa on kiinnitettävä huomio luonteeseen, hengen ja tahdon kehittämiseen. Heidän on kyettävä johtamaan joukkoaan harkitusti, varmasti ja määrätietoisesti. Siinä kysytään reipasta esiintymistä, käytännöllistä silmää ja henkilökohtaista rohkeutta, siis tavallaan määrättyjä luonteenominaisuuksia, mutta näiden lisäksi siinä tarvitaan myös aimo annos sotilaallisesti kouluttua järkeä.”*²⁰⁵

Sotavuosien kokemukset

*”Sotakokemuksemme osoittavat selvästi, miten suuri merkitys on sillä, että taistelijat voivat kokemuksensa perusteella luottaa johtajaansa ja taistelutovereihinsa.”*²⁰⁶ Sotakokemusten joukossa johtamisesta saadut kokemukset edustavat tietyllä tavalla aikakaudesta riippumatonta näkemystä.²⁰⁷

Toisen maailmansodan aikaisten sotakokemusten kerääminen käynnistyi Suomessa keväällä 1945 Puolustusvoimain Pääesikunnan antamien ohjeiden mukaisesti. Saatuja kokemuksia arvioitiin voitavan hyödyntää myös sotien jälkeisinä vuosikymmeninä. Kokemusten mukaan taistelussa korostuivat erityisesti johtajan tahdon ja joukkohengen merkitys. Sotavuosina koettiin erityisen tärkeäksi johtajan esiintyminen edessä, joukkojensa keskuudessa, etulinjan tuntumassa.²⁰⁸

*”Sotakokemukset opettivat, että joukko taistelee niin kuin sitä johdetaan hyvin tai huonosti.”*²⁰⁹ Sodan käyneet upseerit toivat haastatteluissa ja kirjoituksissaan esille useita tekijöitä, jotka heidän kokemustensa perusteella olivat tärkeitä taistelun johtamisessa. Esimerkiksi kenraali-luutnantti (myöhempi jalkaväenkenraali) Adolf Ehrnrooth nosti esille esimiehen ja alaisten välisen luottamuksen, joukkohengen ja edestä omalla esimerkillä johtamisen merkityksen. Samassa yhteydessä hän korosti myös sitä, että johtajan piti esiintyä omana itsenään hyvine ja huonoine puolineen.²¹⁰

Edestä johtamisen tärkeys ja johtajan oman esimerkin vaikutus korostuivat muidenkin näkemyksissä.²¹¹ Samoin molemminpuolisen luottamuksen ja johtajan vastuuntuntoisuuden merkitys.²¹² Johtaja ei myöskään saanut unohtaa kokonaisuutta, joka hänen vastuullaan oli. *”Johtajan paikka on siellä mistä parhaiten voi johtaa kokonaisuutta.”*²¹³ Muita sotakokemusten osoittamia taistelun johtamisessa korostuvia piirteitä olivat joukon ja johtajien henkinen kestävyys.²¹⁴

Kuvaa voidaan tarkentaa tutkimuskirjallisuuden perusteella. Vuonna 1963 julkaistussa tutkimuksessa tarkasteltiin talvisodan komppanian- ja patterinpäälliköitä. Ominaisia johtamisperinteitä tunnistettiin muutamia: Tärkeimpiä olivat kyky itsenäiseen toimintaan, oma-aloitteisuus sekä eräänlaisen esitaistelijan rooli. Myös alaisten luottamuksen tärkeyttä

sekä persoonallisuuden ja inhimillisyyden merkitystä korostettiin osana johtajan esiintymistä. Taisteluhengen luominen ja ylläpito nousivat myös tärkeiksi tekijöiksi määrällisesti alivoimaisen osapuolen toiminnassa. Talvisodassa pienetkin joukot olivat saaneet hyvin vaativia tehtäviä. Näissä tilanteissa johtajat olivat usein joutuneet tekemään ratkaisunsa itsenäisesti ilman esimiehen tukea.²¹⁵

1970-luvun lopulle tultaessa näkemykset johtamisesta saaduista sotakokemuksista olivat säilyneet pitkälti ennallaan. Sotakorkeakoulussa vuonna 1977 valmistuneessa diplomityössä tarkasteltiin ansioituneiden rintamakomentajien johtamistapoja. Tärkeimpänä tekijänä nostettiin esille pelon hallitseminen. Toisena, lähes yhtä tärkeänä pidettiin ammattitaitoa. Muita esille nostettuja ominaisuuksia olivat muun muassa päättäväisyys ja lujuus, oikeudenmukaisuus sekä fyysinen ja henkinen kestävyys. Tärkeimpänä henkilökohtaisen johtamisen muotona pidettiin edestä, omalla esimerkillä johtamista.²¹⁶

Sotakokemusten perusteella taistelun johtamisessa tärkeitä tekijöitä olivat siis ammattitaito, esiintyminen omana itsenään, henkinen ja fyysinen kestävyys, pelon hallitseminen, inhimillisuus ja huolenpito alaisista, johtaminen edestä omalla esimerkillä, kyky itsenäiseen toimintaan, aloitteellisuus, molemminpuolinen luottamus joukon ja johtajan välillä, oikeudenmukaisuus, päättäväisyys, lujuus sekä taisteluhengen luominen ja ylläpito.

Sotien jälkeisten vuosien ohjesääntö- ja sotilaskirjallisuus

Johtamisesta saadut sotakokemukset välittyivät sotien jälkeen julkaistuu ohjesääntö- ja sotilaskirjallisuuteen. Taistelutahdon luomisen ja ylläpidon merkitys osana taistelukelpoisuutta korostui jalkaväen ohjesäännöissä.²¹⁷ Taistelutahdon perustana oli joukon ja johtajan välinen luottamus, joka syntyi johtajan oman esimerkin myötä. Johtajan oli toimittava epäitsekästä ja velvollisuudentuntoisesti, osoitettava olevansa ammattitaitoinen ja rohkea, esiinnyttävä rauhallisesti ja päättäväisesti sekä kannettava vastuunsa vaikeissakin tilanteissa.²¹⁸ *”Sodassa johtaminen edellyttää ehdotonta luottamusta joukon ja johtajan välillä.”*²¹⁹

Joukkueenjohtajasta todettiin 1950-luvulla seuraavaa: *”Hänen toimintansa ehdottomana edellytyksenä on alaisten varaukseton luottamus ja kunnioitus häneen sotilaana ja ihmisenä. Erityisen tärkeänä on hänen kohdallaan korostettava rehdin, miehekkään olemuksen, henkisen ja fyysisen sitkeyden, varmaotteisen esiintymisen ja oikeaa psykologista silmää apunaan käyttävän oikeudenmukaisen ja elämänmyönteisen alaisten käsittelytaidon merkitystä.”*²²⁰ Joukkueen johtamisessa korostui erityisesti taistelutekninen johtaminen käsketyin tavoitteen saavuttamiseksi. Taistelutilanteissa johtajalta vaadittiin esimerkillisyyttä, neuvokkuutta, nopeita ratkaisuja ja lyhyitä, selviä käskyjä.²²¹ *”Vain yksinkertaiset suunnitelmat johtavat menestykseen.”*²²²

Taistelun lopputuloksen kannalta etulinjan johtajina keskeisessä roolissa olivat erityisesti ryhmän- ja joukkueenjohtajat, mutta myös yksiköiden päälliköt. Johtajilta vaadittiin harkintakykyä, aloitteellisuutta, päätöksenteko- ja toimeenpanokykyä, luonteen ja tahdon lujuuutta, eläytymiskykyä, asiallisuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä henkisten käyttäytymisilmiöiden tuntemusta.²²³ *”Ryhmänjohtaja on ryhmänsä miesten lähin esikuva. Taistelussa hän on johtamistoimintansa lisäksi ryhmänsä esitaistelija.”*²²⁴ Jokaisen johtajan piti olla taistelun aikana siellä, missä hän kykeni johtamaan taistelua henkilökohtaisesti ja omalla esimerkillään.²²⁵

*”Itsensä tunteminen on välttämätöntä, jotta voisi ymmärtää ja johtaa alaisiaan.”*²²⁶ 1990-luvun loppuun tultaessa nousi uusina piirteinä aiempaa selvemmin esille johtajan itsetuntemuksen ja kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen merkitys. Johtajan oli tunnettava oma persoonansa ja käyttäytymisensä. Johtajan käyttäytymisen merkitys ja sen ymmärtäminen korostuivat, sillä johtamisessakin vuorovaikutus oli aina kaksipuoleista. Alaiset odottivat johtajaltaan henkilökohtaista rohkeutta ja oikeina pidettyjä päätöksiä. Johtajan oli oltava mahdollisimman tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Lisäksi hänen oli oltava tiedoiltaan ja taidoiltaan kyvykäs johtaja, joka kantoi vastuuta alaisistaan.²²⁷

Kun verrataan kokonaisuutena sotavuosien johtamiskokemuksia ja toisaalta suomalaisessa ohjesääntö- ja sotilaskirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä taistelun johtamisesta, huomataan, että samat asiat nousivat esille toistuvasti. Ennen talvisotaa taistelun johtamisesta esitetyt ajatukset kestivät hyvin sotavuosien tulikokeessa. Se, että samat sotavuodet läpikäyneet teemat välittyivät sotien jälkeisinä vuosina julkaisuun ohjesääntö- ja sotilaskirjallisuuteen, osoittaa, että niitä voidaan pitää varsin ajattomina.

Mitä opimme 1900-luvun kokemuksista?

Yhteenvetona voidaan todeta, että taistelun johtamisessa korostuivat itsenäisyyden alkuvuosista vuosituhannen vaihteeseen tultaessa muuttamat keskeiset asiat ja toimintatavat. Niitä ei voi laittaa yksiselitteiseen tärkeysjärjestykseen, sillä mainittujen tekijöiden soveltamiseen vaikutti huomattavasti esimerkiksi vallitseva tilanne tai se, oliko johdettavana ryhmä vai rykmentti vai jotakin siltä väliltä.

Taistelun johtamisen menestystekijöitä:

- ammattitaito, yksinkertaiset ratkaisut ja selvät käskyt
- esiintyminen omana itsenään, itsetuntemus, esiintymisvarmuus ja kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen
- henkinen ja fyysinen kestävyys, pelon hallitseminen, rohkeus
- inhimillisuus ja huolenpito alaisista
- johtaminen edestä omalla esimerkillä
- kyky itsenäiseen toimintaan, aloitteellisuus
- molemminpuolinen luottamus joukon ja johtajan välillä
- oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, epäitsekkyyys

- rauhallisuus, päättäväisyys ja lujuus
- taisteluhengen luominen ja ylläpito.

3.2 Taistelun johtamisen keinoja nykyaikaisessa toimintaympäristössä

Johtamisen tarkoituksena on saavuttaa haluttu lopputulos joukon yhteistoiminnalla. Hyvä joukko kykenee selkeän johtamistoiminnan avulla yhdistämään voimansa ja hyödyntämään yksilöiden osaamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hyvällä johtamisella on ratkaiseva merkitys onnistuneessa lopputuloksessa ja tavoitteen saavuttamisessa.

”Tehokkaat johtajat johtavat menestyksekkäitä joukkoja, jotka saavuttavat tavoitteensa ja voittavat. Tehottomat johtajat eivät.”²²⁸

Johtajan on kaikessa toiminnassa kyettävä säilyttämään tasapaino johtamisen periaatteiden toteuttamisessa.²²⁹ Joukon johtaja voi antaa alaisilleen liikaa vastuuta tai olla liian kontrolloiva. Johtaja voi johtaa joukkojansa liian edestä, riskeeraten oman henkensä ja unohtaen vastuunsa kokonaisuuden hallinnassa. Toisaalta etulinjan joukoissa taisteleva johtaja voi jättäytyä johtamaan joukkoaan takalinjasta vain radion ja kartan avulla. Hyvä johtaja valitsee johtamispaikkansa ja kommunikointitapansa tilanteeseen soveltuvalla tavalla. Tasapainon löytäminen on avaintekijä tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa, erityisesti taistelussa.

Ajallisesti johtamistoiminnan tarkastelu voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen:

1. valmistautuminen taisteluun
2. johtamistoiminta taistelun aikana
3. taistelun jälkeiset toimenpiteet.

Valmistautuminen taisteluun

Menestyksellisen johtamisen periaatteisiin kuuluu valmistautuminen.²³⁰ Selviytyäkseen menestyksekkäästi organisaation, johtajan ja yksittäisen sotilaan velvollisuutena on valmistautua huolellisesti taisteluun jo ennen varsinaista taistelukosketusta. Mikäli valmistautuminen ja harjaantuminen ennalta on puutteellista, joukko ei kykene suoriutumaan tehtävästään tehokkaasti.

Nykyaikainen taistelukenttä on toimintaympäristönä monimuotoinen ja vaativa.²³¹ Aselajien ja joukkojen yhteistoiminta nopeatempoisessa toimintaympäristössä tekee johtamisesta haastavaa. Vaikka aseteknologian ja johtamisvälineiden kehityksellä on välillisiä vaikutuksia nyky-

päivän johtamistoimintaan, johtamisen pääperiaatteet pysyvät muuttumattomina. Taistelun johtamista nykyaikaisessa taisteluympäristössä voidaan harjoitella rauhan aikana esimerkiksi simulaatioavusteisissa taistelu- ja sotaharjoituksissa sekä ampumarajoituksissa. Lisäksi kriisinhallintaoperaatioista saadaan arvokasta kokemusta johtamisesta ja sen vaikutuksista vaihtelevissa toimintaympäristöissä.

Valmistautuminen taisteluun alkaa johtajan itsensä johtamisesta. Tehtävän ja resurssien selvittyä ensimmäiseksi hahmotetaan käytettävissä oleva aika ja omat toimintamahdollisuudet. Esikäskyt alaisille käynnistävät ennakoivat toimenpiteet ja valmistelevat joukon tulevaan tehtävään.²³² Suunnittelu- ja johtamisprosessiin on varattava käytettävissä oleva aika tilanteen mukaan. Eräs tyypillinen kokemattoman johtajan virhe johtamistoiminnassa on tehtävään liittyvän käskyn ylimitoitettu valmistelu ja tästä johtuva ajallinen viivästyminen.

Harjoittelu kehittää joukon suorituskykyä ja toimintavalmiutta.²³³ Sotilaskoulutuksella kehitetään fyysistä, henkistä, sosiaalista ja eettistä toimintakykyä vastaamaan taistelukentän tai muun kriisitilanteen toimintaympäristön haasteisiin.²³⁴ Kyetäkseen tehokkaaseen harjoitteluun johtajan on arvioitava joukkonsa taso, käytettävissä oleva aika ja resurssit sekä joukon päätehtävä. Tämän jälkeen koulutus on toteutettava lopputuloksen kannalta merkityksellisinä harjoitteina tai harjoituksina. Harjoittelun pitäisi asteittain simuloida mahdollisimman todenmukaista tai jopa todellisuutta haastavampaa toimintaympäristöä joukon tehtävän mukaan. Joukon täytyy kuitenkin saada harjoitteista myös onnistumisen kokemuksia. Jos joukko on jo peruskoulutettu, alijohtajien harjoittaminen johtotehtävässä edesauttaa ymmärryksen lisäämistä, vastuunkantoa ja mahdollistaa joukon tehtävän toteuttamisen varsinaisen johtajan menettäessä toimintakykynsä. Harjoittelu sisältää myös toimintakyvyn ylläpitämisen ja palauttamisen harjoittelua.

Harjoittele kuten taistelet!

Sotilasjoukon taisteluun valmistautumiseen ja harjoitteluun kuuluu olennaisena osana myös mahdollisten tappioiden ja pelon käsittely kaikilla toimintakyvyn alueilla (fyysinen, psyykinen, eettinen ja sosiaalinen). Joukon ja sen johtajan on tunnistettava ja hyväksyttävä pelon ilmentyminen varsinkin ennen taistelua. Joukko pystyy ennaltaehkäisemään stressin syntymistä sekä parantamaan teknistä suoritusta käskynannon jälkeen käymällä läpi tehtävään valmistautumiskeskustelun ryhmittäin. Avoin keskustelu ja joukkoa yhdistävä asiallinen huumori ovat stressiä merkittävästi ennaltaehkäiseviä tekijöitä. Johtajan on hyvä olla aloitteellinen, toimia esimerkkinä ja antaa joukolle mahdollisuus avoimeen pelon käsittelyyn.²³⁵

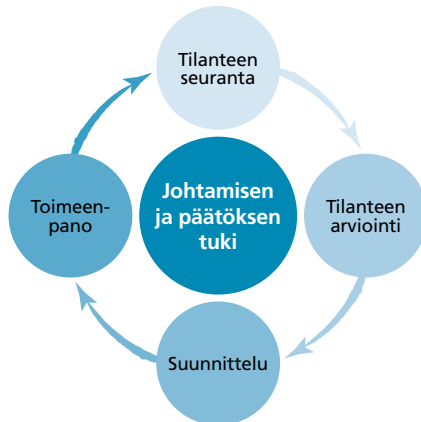
Tehtävään valmistautumiskeskustelu:

Valmistautumiskeskustelussa käydään läpi aikajärjestyksessä todennäköisiä ja mahdollisia tapahtumia, joita taistelun aikana voi ilmetä, mukaan lukien esimerkiksi tappioiden syntyminen ja haavoittuneiden evakuointi. Lisäksi tarkoituksena on käsitellä todennäköisiä tuntemuksia, joita taistelun aikana voi syntyä.

Mielikuvaharjoittelulla (mentaalisoitapelaamisella) johtaja kykenee valmistautumaan paremmin mahdollisiin tilanteisiin, joita joukko voi taistelussa kohdata.²³⁶ Mielikuvaharjoittelu voidaan toteuttaa esimerkiksi pohtimalla aikajärjestyksessä omien joukkojen ja vihollisen mahdolliset toimintavaihtoehdot. Käymällä läpi tyypillisimmät ja vaarallisimmat skenaarit johtaja kykenee ennakointiin ja nopeampaan päätöksentekoon taistelun aikana sekä säilyttämään kyvyn keskittyä olennaiseen. Mielikuvaharjoittelu on taistelevien joukkojen lisäksi hyödyllinen työkalu myös esikuntahenkilöstölle sekä komentajille.

Taistelutoiminnan harjoittelu ja palautteen käsittely mahdollistavat johtamistoiminnan ja joukkojen toimintamallien kehittämisen. Harjoituksissa ei pystytä täysin simuloimaan tulevan taistelulentän ympäristöä. Parhainkin olettamus vihollisen toiminnasta tai toimintaympäristön aiheuttamista vastoinkäymisistä muuttuu jollain tavalla ensimmäisten taistelujen jälkeen. Valmius analysoida jatkuvasti omaa johtamistoimintaa sekä joukon valintoja taistelussa on välttämätöntä onnistuneelle johtamistoiminnalle pitkällä aikavälillä. Analysoimalla toimintaympäristöä, tehtyjä ratkaisuja ja tarvittaessa muuttamalla toimintamalleja johtaja ylläpitää joukkonsa suorituskykyä taistelusta seuraavaan.

KUVA 17. Johtamisen ja päätöksen tuki



Arvioimalla oman toiminnan vaikutusta, toimintaympäristöä sekä vihollisen toiminnan vaikutusta johtaja kykenee reagoimaan jatkuvaan muutokseen taistelulentällä.

Selviytyttyään haasteellisista harjoituksista ja tilanteista joukolla rakentuu ajan myötä yhteishenki. Joukko, jolla on syvä luottamus toisiinsa ja johtajaansa, kykenee menestymään taistelussa.²³⁷ Ensimmäisen taistelun eli tulikasteen merkitys joukon yhteishengen rakentamisessa on merkittävässä asemassa. Onnistunut tulikaste antaa kokemuksen taistelun ilmiöistä, minkä jälkeen joukko ja sen yksilöt ovat varmempia omasta toiminnastaan ja luottamus joukon jäseniin syvenee. Tämä kasvattaa yksilöiden ja joukon keskinäistä itseluottamusta, mikä luo turvallisuutta tuleviin tilanteisiin.²³⁸ Epäonnistunut tulikaste voi pahimmassa tapauksessa murskata joukon taistelutahdon ja vaikuttaa ratkaisevasti joukon suorituskyykyyn. Tästä syystä johtajan on kiinnitettävä erityistä huomiota ensimmäiseen taisteluun valmistautumiseen.

Ennen taistelua johtaja lisää luottamusta joukossaan kuuntelemalla alaisiaan ja olemalla itse avoin. Mikäli johtaja esittää roolia eikä käy vuorovaikutusta joukkonsa kanssa omana itsenään, luottamuksen rakentaminen on haastavaa. Keskeneräinen tai jopa epäonnistunut luottamussuhde johtajan ja joukon välillä on taistelukentällä merkittävä uhkatekijä joukolle. Taistelun aikana ja sen jälkeen luottamus johtajaan muodostuu tehtyjen ratkaisujen ja johtajan toiminnan perusteella.²³⁹

Poikkeusolojen aikana tehtävän toteutuksen suunnittelu on usein haasteellista. Tehtävään käytettävät resurssit voivat tuntua riittämättömiltä, tilannekuva on puutteellinen tai valittavissa on vain huonolta tuntuvia vaihtoehtoja. Päätös on tästä huolimatta käskettävä alaisille ja sen toimeenpanoa on valvottava. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että joukko ymmärtää tilanteen ja usko tehtävän toteutukseen. Mikäli johtaja ei itse usko antamansa tehtävän toteutustapaan, se heijastuu lähes varmasti joukon toimeenpanon haluttomuutena. Johtajan on aina tilanteen ja tehtävän selvittyä selvitettävä ensin itselleen, mitä tämän tehtävän toteuttamisella saavutetaan. Tarvittaessa johtaja selvittää perusteet tehtävän antajalta. Mikäli tehtävä vaikuttaa perusteista huolimatta toteuttamiskelvottomalta, johtaja esittää vaihtoehtoisen ratkaisun halutun loppuaselman saavuttamiseksi. Johtajan on vältettävä ristiriitatilanteissa oman esimiehen tai tehtävän arvostelua alaisten edessä, koska tarpeeton kritisointi ei edesauta tehtävän suorittamista.

Taisteluun liittyvässä toiminnassa käsky on lyhyt, yksiselitteinen, toteuttamiskelpoinen ja oikea-aikaisesti annettu.²⁴⁰ Yksi tyypillinen kokemus toman johtajan piirre on laatia monimutkainen ja laaja suunnitelma, johon pyritään sisällyttämään kaikki mahdolliset tekijät ja vaihtoehdot taistelussa. Tämä tekee suunnitelman toteuttamisesta liian monimutkaista. Lisäksi käsky on vaikeasti ymmärrettävissä. Yksinkertaisella suunnitelmalla ja käskyllä joukko sitoutuu johtajan suunnittelemaan toimintaan. Yksinkertaista suunnitelmaa on myös helppo muokata tilanteen vaatiessa, myös kesken taistelun. Yksinkertaisuuden periaate edesauttaa ymmärrettävyyttä ja tehostaa johtamista taistelun kaikissa vaiheissa.

Alaisten toiminnanvapaus mahdollistaa osajoukkojen itsenäiset ratkaisut taistelussa. Taistelussa alaisen itsenäinen toiminta ja riittävä toiminnan-

vapaus mahdollistetaan tehtävätaktiikalla.²⁴¹ Alaiselle annetaan selkeä tehtävä ja/tai tavoitela, käytettävissä olevat resurssit sekä reunaehdot, mutta ei käsketä yksityiskohtaisesti toteutustapaa.²⁴² Keskittyminen tehtävän kannalta tarpeettomiin yksityiskohtiin tai jatkuva suora puuttuminen alaisten toimintaan aiheuttaa pääsääntöisesti tarpeetonta kitkaa ja ristiriitoja vuorovaikutuksessa. Toiminnanvapauden puuttuminen johtaa yleensä myös alaisten passivoitumiseen. Tehtävätaktiikan merkitys korostuu erityisesti erillään toimivien joukkojen sekä joukkuetta suurempien joukkojen taistelun toiminnanvapaudessa.

Ymmärtääkseen oman toiminnan merkityksen osana suurempaa kokonaisuutta on merkityksellistä, että joukko ymmärtää sekä oman että ylempään tason toiminnan tavoitteen. Laajemman toiminnanvapauden myötä johtajat ja joukko kantavat suurempaa vastuuta tehtävän toteuttamisesta sekä sitoutuvat toteuttamaan itse laatimaansa suunnitelmaa. Tavoitetilan perusteellinen ymmärtäminen ja alaisten sitouttaminen suunnitteluun mahdollistaa myös tehokkaammin tehtävän jatkumisen tilanteessa, jossa joukon varsinainen johtaja menettää toimintakykynsä.

Hyvin johdettu joukko kykenee toteuttamaan itsenäisesti tehtävänsä, vaikka johtamisyhteydet katkeaisivat tai joukon johtaja menettäisi toimintakykynsä.

Johtamistoiminta taistelun aikana

Erityisesti taistelun aikana johtajan ammattitaito ja toimintakyky ovat keskeisessä asemassa menestyksekkään lopputuloksen saavuttamiseksi. Aikaisemman tietotaidon pohjalta johtaja kykenee tekemään tarvittavat ratkaisut saavuttaakseen joukolle asetetut tavoitteet pitäen samalla oman joukkonsa suorituskykyisenä. Tiedolliset ja taidolliset valmiudet taistelun johtamiseen saavutetaan perusteellisen harjoittelun sekä aikaisempien kokemusten avulla.

Johtajan on hallittava joukkojen käyttöperiaatteiden lisäksi myös vuorovaikutustaidot. Johtaja voi käskää alaisia tekemään ohjesäännön mukaista toimintaa, mutta heikon vuorovaikutuksen vuoksi alaiset voivat osoittaa suurta haluttomuutta tehtävän toteuttamiseksi. Kokemusten perusteella alaiset seuraavat ammattitaitoista ja vuorovaikutustaidoiltaan vahvaa johtajaa myös tehtävissä, joihin sisältyy kuolemanvaara.

Tehokkaan johtamistoiminnan kannalta johdettavien alaisten lukumäärällä on merkitystä. Alaisten määrän on aina oltava oikeassa suhteessa tehtävään, toimintaympäristöön ja taistelun rytmiiin. Johdettavien määrään voidaan vaikuttaa esimerkiksi oikeanlaisella taistelujuotuksella. Nyrkkisääntönä voidaan todeta, että ihminen kykenee johtamaan maksimissaan kuudesta kymmeneen välittömästi hallinnoitavaa alaista nopeatemppoisessa taistelutoiminnassa.²⁴³ Esimerkiksi jalkaväen taiste-

lussa jääkäriryhmän johtaja johtaa yli kymmenen hengen ryhmää ensisijaisesti partionjohtajien (3 kpl) ja vaununjohtajan kautta sen sijaan, että yrittäisi johtaa yksittäin jokaista taistelijaa.

Johtamis- ja viestivälineiden kehitys on luonut uusia mahdollisuuksia johtamistoimintaan. Esimerkiksi nopea ja reaaliaikainen omien joukkojen paikkatiedon jako mahdollistaa hajautetun taistelun johtamisen omia tappioita välttämällä. Toisaalta nopeampi viestin välityskyky voi viedä johtajan huomion taistelun lopputuloksen kannalta epäolennaisiin asioihin. Johtajan on käsiteltävä käytettävissä olevaa välineistöä ja informaatiota työkaluna, ei itsetarkoituksena, johtamistoiminnassa. Käytössä olevien johtamisvälineiden käyttö ja niiden avulla johtaminen on harjoiteltu.

Johtamisyhteyksien kehittyminen ja taistelurytmin nopeutuminen vaativat johtajalta kykyä hahmottaa ja hallita taistelutilaa uudella tavalla erityisesti omien tappioiden välttämiseksi. Omien joukkojen sijainti ja tilannetieto taistelutilassa tapahtuvista muutoksista on ratkaisevassa asemassa liikkeen ja tulen kohdentamiseksi. Tästä esimerkkinä yhteisen tulenkäytön johtajan (Joint Terminal Attack Controller, JTAC) käyttö osana taistelua ilmasta maahan -tulenkäytön mahdollistamiseksi. Mikäli taistelutilan asejärjestelmien tulenkäyttöä ei ohjata, pahimmassa tapauksessa omille hävittäjille aiheutetaan tappioita omalla ilmatorjunnalla eikä asejärjestelmien tulta saada kohdennettua haluttuun maaliin.²⁴⁴ Kaikkien aselajien yhteistoiminta taistelussa vaatii tehokasta johtamisvälineiden käyttöä ja vakioitujen toimintatapamallien syvällistä osaamista.

Vakioidut toimintamallit (perustaistelumenetelmät) mahdollistavat joukon nopean toiminnan erityisesti tilanteissa, joissa suunnittelulle ja käskyttämislle ei ole aikaa.²⁴⁵ Perustaistelumenetelmien avulla käskeään nopeasti toimeenpanoon valmiiksi harjoiteltu toimintatapamalli tai sarja opeteltuja toimintoja. Tarvittaessa joukon on osattava soveltaa ja poiketa perustaistelumenetelmistä, mikäli vallitseva tilanne sitä vaatii.

Johtaja johtaa joukkoaan ”edestä”. Johtaja kykenee omalla esimerkillään nostamaan alaistensa taistelutahtoa ja näyttämään konkreettisesti halutun toiminnan tavan ja laadun. Sijoittamalla oikein johtaja mahdollistaa myös tilannekuvan muodostamisen. Johtajan ei kuitenkaan tarpeettomasti vaarana itseään asettamalla aina välittömään etulinjaan kärkitaistelijaksi tai kärjessä etenevän osaston matkaan. Johtajan kaatuminen taistelussa vaikeuttaa huomattavasti tehtävän toteuttamista.

Taistelevissa joukoissa johtajien ja joukon on osattava viestiä merkittävää tietoa lyhyesti ja yksiselitteisesti. Lyhyet ja ytimekkäät käskyt sekä tiiviit tilanneilmoitukset esimiehelle helpottavat toimintaa ja tulevaa päätöksentekoa. Merkittävän tilannetiedon välittäminen omille joukoille lisää tilannetietoisuutta ja poistaa epävarmuutta. Esimiehelle ja tilannekeskuksiin jaettavat tilanneilmoitukset sisältävät ne avainkohdat, jotka mahdollistavat ylemmän tason tilannekuvan muodostamisen. Mikäli esimiehellä on riittävät tilannetiedot, johtajalla säilyy pääsääntöisesti myös toiminnanvapaus tehtävän jatkamiseksi. Hyvä johtaja ymmärtää

ylemmän tason tavoitetilan, reunaehdot ja viestii tehokkaasti oman suunnitelmansa lopputuloksen saavuttamiseksi.

Esimerkki tilanneilmoituksesta taistelussa:

1. sijainti (peitteistön sitoen)
2. vihollistilanne
 - taistelukosketus / tiedustelukosketus / ei kosketusta
 - määrä laatu ja toiminta
3. omien joukkojen tilanne
 - oma toiminta (ryhmittynyt / siirtyy / hyökkää / irtautuu jne.)
 - omien joukkojen tappiot ja ampumatarviketilanne
 - arvio omasta kyvystä toteuttaa tehtävä
4. mahdolliset tukitarpeet (täydennyspyynnöt jne.).

Rauhallisuus on avaintekijä myös taistelun johtamisessa.²⁴⁶ Taistelulentä saa ihmisen luontaiset taistele tai pakene -mekanismit heräämään muun muassa erittämällä adrenaliinia ja aktivoimalla kehon ylivierityneeseen tilaan. Paniikki taistelussa voi ilmentyä esimerkiksi murtuneena äänenpainona ja olemuksena, hätäisinä päätöksinä tai esimerkiksi suoraviivaisena huutamisena radioverkossa. Johtajan paniikki vaikuttaa välittömästi taistelussa olevan joukon taistelutahtoon. Järjestelmällisen harjoittelun kautta yksilö voi vaikuttaa mielen hallintaan ja elimistön toimintaan. Eräs käytännön keino vaikuttaa elimistön stressitilaan on rauhoittaa hengitystä tietoisesti.²⁴⁷ Pysymällä rauhallisena taistelun kaikissa vaiheissa johtaja saavuttaa joukkonsa kanssa todennäköisesti paremman lopputuloksen jopa nopeammin kuin hätäisellä ja harkitsemattomalla toiminnalla. On myös muistettava, että taistelun aikana voi olla tilanteita, jolloin aggressiivisesta ja kiivaastakin lähestymistavasta on hetkittäin hyötyä (esimerkiksi alaisen suoraviivainen käskeminen tilanteessa, jossa toimintakyky on tilapäisesti menetetty).

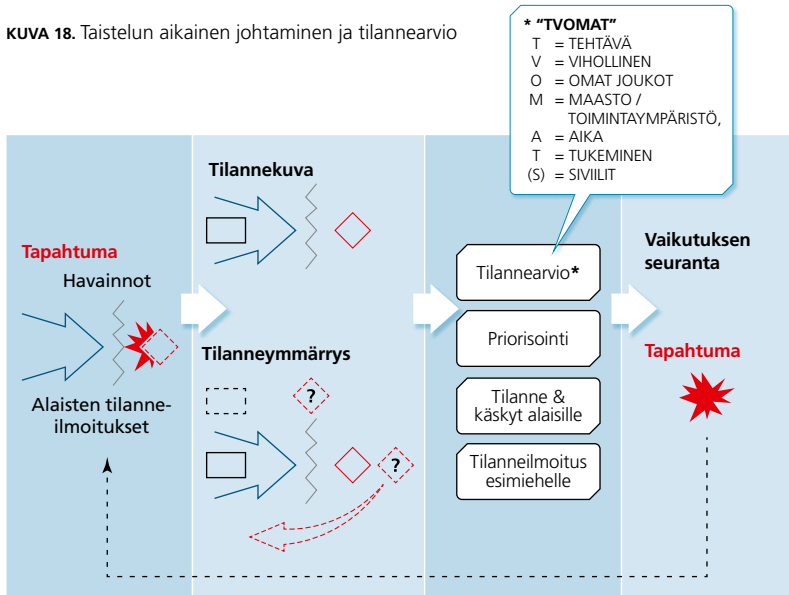
Etulinjassa toimivalla johtajalla on oltava kyky tehdä nopeita ja samalla harkittuja päätöksiä. Johtajan on kyettävä arvioimaan kokonaistilannetta tilanneilmoitusten, havaintojen ja oman ymmärryksen perusteella nopean päätöksen toimeenpanemiseksi. Jatkuvan tilannearvion perusteella johtajan on kyettävä tarvittaessa muuttamaan laadittua suunnitelmaa tavoitteen saavuttamiseksi tehtävän sallimissa rajoitteissa.²⁴⁸

Taistelulentällä ongelmat moninkertaistuvat nopeasti. Kaaoksen keskellä esimerkiksi tilanneilmoitusten yksityiskohtat voivat helposti viedä keskittymisen tehtävän toteuttamisesta toissijaisiin asioihin. Esimerkiksi vihollisen yllättävä vastahyökkäys ja ensimmäiset haavoittumiset aiheuttavat johtajalle helposti tunteen hallinnan menettämistä. Taistelussa tilanne otetaan hallintaan määrittämällä toiminnan kannalta tärkein asia, joka on ratkaistava ensin. Kun tärkein asia on ratkaistu tai joukko saatu tekemään toimenpiteet asian ratkaisemiseksi, määritetään seuraavaksi tärkein asia ja jatketaan toimeenpanoa vastaavalla tavalla. Priorisointi ja toimeenpano selkeillä käskyillä saa joukon keskittymään oleelliseen myös haastavissa ja monimutkaisissa tilanteissa.²⁴⁹

”Priorisoi ja toimeenpane!”

Taistelussa tilannekuva on usein vajaa ja jopa harhaanjohtava, koska taistelussa esiintyvät tilanteet ovat lähes aina moniulotteisia. Yleisesti vajaan ja epäselvää tilannekuvaa taistelussa kutsutaan kansainvälisissä sotilaslähteissä termillä ”fog of war” (taistelun sumu). Johtajan on hyödynnettävä aikaisempaa kokemusta ja tietopohjaansa muodostaakseen kattavan tilanneymmärryksen ja arvioitava tulevaisuutta päätöksenteon tueksi. Hyvä johtaja kykenee sietämään taistelukentän jatkuvaa epäselvyyttä ja tekemään järkeviä ratkaisuja kulloinkin vallitsevassa tilanteessa. Eräs keino taistelun epävarmuuden sietämiseen on johtajan tietoinen päätös luopua ehdottoman järjestyksen tavoittelusta.²⁵⁰ Tämä tarkoittaa, että johtaja on valmis hyväksymään kaaoksen osana normaalia toimintaympäristöä taistelussa.

KUVA 18. Taistelun aikainen johtaminen ja tilannearvio



Taistelun aikana johtaja hyödyntää tilanneilmoituksia, havaintoja ja kattavaa tilannearviota tärkeysjärjestyksen määrittämisessä.

Tilannekuvalla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan tiedossa olevien omien ja vihollisen joukkojen määrää, laatua ja suuntautumista toimintaympäristössä tietyllä ajan hetkellä. Lisäksi tilannekuvaan voidaan liittää aselajien ja toimialojen sekä viranomaisten ja muiden toiminta-alueella olevien joukkojen tilanne.²⁵¹

Tilanneymmärryksellä tarkoitetaan johtajan kokonaiskäsitystä vallitsevasta tilanteesta, sen syistä ja seurauksista. Ymmärrys pitää sisällään omien joukkojen lisäksi myös vihollisen toiminnan ymmärtämisen.²⁵²

Tilannearviolla tarkoitetaan kattavaa arviota oman suunnitelman toteuttamiskelpoisuudesta. Taistelun aikana tilannearviota muodostettaessa on arvioitava todennäköisin ja vaarallisin (todennäköinen) tapahtumaketju lähitulevaisuudessa. Tarvittaessa omaa suunnitelmaa on kyettävä muuttamaan tehtävän toteuttamiseksi.

Tilannejohtamisen taitoa voidaan kehittää esimerkiksi simuloimalla ja toistamalla nopeitempaisia ja haastavia skenaarioita, jolloin todellisen tehtävän aikana vastaan tuleva tilanne on jo ennakkoon tunnistettavissa ja käytettävissä olevien ratkaisujen vaikutus on tiedossa. Perustaistelumenetelmien käyttö mahdollistaa nopean tilannejohtamisen. Johtajat, jotka ovat välittömästi sitoutuneet taisteluun tai sen seuraamiseen ja tilannekuvan ylläpitoon, tarvitsevat yleensä enemmän tilannejohtajan taitoja kuin esimerkiksi suunnittelutehtävissä välittömästä taistelusta irti työskentelevät johtajat.

Erityisesti siirryttäessä taistelutekniseltä ja taktiselta tasolta operatiiviselle ja strategiselle tasolle on johtajien kyettävä arvioimaan päätösten tai vaihtoehtojen laaja-alaiset vaikutukset huolellisesti ennen varsinaisia päätöksiä. Tilanneymmärrys ja harkintakyky ovat keskeisessä asemassa, kun päätökset vaikuttavat isoihin joukkoihin tai vähintään operatiivisen tason tavoitteiden saavuttamiseen. Johtaja tarvitsee pääsääntöisesti toiminnassaan molempia kykyjä. Esimerkiksi ilmataistelu vaatii tyypillisesti jopa sekuntiluokan päätöksentekokykyä ja samanaikaista kykyä optimoida resurssien käyttöä pitkäjänteisesti sekä uhkalähtöisesti.²⁵³

Joukko ei taistele yksin. Johtajan on tunnettava taistelussa oman joukkonsa vahvuudet ja heikkoudet sekä hyödynnettävä taistelutilassa toimivien muiden joukkojen ja aselajien kykyjä. Esimerkiksi pioneerijoukkojen tuki jääkärijoukkueen liikkeen edistämisessä voi olla ratkaiseva tekijä hyökkäyksen onnistumiseksi. Johtaja vähentää oman joukkonsa toimintamahdollisuuksia, jos hän on haluton toimimaan yhteistoiminnassa muiden joukkojen kanssa ja aliarvioi näiden suorituskykyä. Joukko, joka kykenee hyödyntämään taistelutilassa olevia muita joukkoja osana omaa taisteluaan, toteuttaa tehokkaammin tehtävänsä. Ei sovi kuitenkaan unohtaa yhteistoimintaa joukon sisällä.²⁵⁴

Taistelun jälkeiset toimenpiteet

Johtajan rooli on keskeinen taistelun jälkeisissä toimissa. Johtaja vastaa joukkonsa taistelukyvyyn palauttamisesta välittömillä jälkitoimilla. Näihin kuuluvat muun muassa tarvittavan ensiavun ja evakuoinnin järjestelyt, ampumatarvikkeiden täydennys ja asejärjestelmien huolto, materiaalin ja ajoneuvojen / aluksien / ilma-aluksien huoltotoimenpiteet sekä taistelijoiden välitön huolto ja lepo. Toimintakyvyyn palauttamiseen liittyvät

siten taistelun purkutoimet yksilön toimintakyvyn kaikilla osa-alueilla (psykkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen).

Erityisesti tulikasteen yhteydessä on todennäköistä, että psykkinen ja fyysinen yhteiskuormitus rasittavat merkittävästi taistelussa ollutta joukkoa. Tämä ilmenee varsinkin, jos taistelussa on kärsitty tappioita. Olennaisena osana jälkitoimia johtajan on kyettävä analysoimaan yhdessä joukkonsa kanssa taistelun tapahtumia sekä sosiaalisesta, eettisestä ja psykkinisestä näkökulmasta että suoritusperusteisesta toimintamallien kehittämistarpeiden näkökulmasta. Suoritusperusteisen purkutapahtuman (tapahtumien ja syy-seuraus-suhteiden läpikäynnin) sekä purkukeskustelun (defusing) pitäisi olla taistelevien joukkojen lisäksi myös esikuntahenkilöstön ja komentajien vakiomenetelmiä taistelun jälkeen. Suoritusperusteinen tarkastelu on eri asia kuin purkukeskustelusta, sillä purkukeskustelun sisältö on usein yksilökeskeisempää ja tunnepohjaista. Purkukeskustelun jälkeen on myös mahdollisesti helpompaa nähdä puolueettomammin joukon kehittämiskohteet ja vahvuudet. Rutiininomaisten jälkitoimien avulla johtaja ja joukko säilyttävät toimintakyvynsä ja ovat valmiimpia seuraavaan taisteluun.²⁵⁵

Johtajan on osattava taistelustressin purkamisen työkalut rutiininomaisesti ja ymmärrettävä stressin vaikutus joukkonsa jäsenten toimintakyvyn. Purkukeskustelu (defusing) oman joukon kanssa ja tarvittaessa jälkipuinti (debriefing) ammattilaisen ohjaamana ovat osaavan sotilasjoukon perusmenetelmiä toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Näillä menetelmillä johtaja parantaa joukon suorituskykyä ja mahdollisesti myös ehkäisee joukossaan psykkinen toimintakyvyn häiriöitä, kuten traumaperäistä stressihäiriötä (post-traumatic stress disorder, PTSD), jonka oireita ovat esimerkiksi jatkuvat ja ahdistavat muistikuvat tapahtumasta, voimakkaat takamat ja painajaisunet tai moraalisen vammantapauksen syntyminen (moral injury), josta esimerkkinä on musertava syyllisyys järkyttävästä teosta, jolle henkilö ei kykene löytämään oikeutusta.²⁵⁶ Johtajan esimerkki avoimesta omien tunteiden purkamisesta rohkaisee joukkoa tekemään saman.

Joukon ryhmäkiinteyden ja oppimisen kannalta on keskeistä, että johtaja kantaa vastuun joukon ja sen yksilöiden toiminnasta vaikeissakin tilanteissa sekä arvioi jatkuvasti joukon toimintamalleja. Arviota tehtäessä on muistettava, että taistelussa tapahtuu väistämättä asioita, joihin omalla toiminnalla ei pystytä vaikuttamaan. Vihollinen tekee kaikkensa, jotta joukko epäonnistuisi tehtävässään.

Vaikka johtajan antamista käskyistä tai vakioiduista toimintatapamalleista olisi poikettu, virheiden tapahduttua johtajan täytyy syyllisten etsimisen sijaan kysyä:

- Mistä mahdollinen virhe tai epäonnistuminen johtui?
- Olisinko itse voinut johtaa toisin?
- Olisinko voinut kouluttaa ja harjoituttaa joukkoni paremmin?
- Miten saan joukon (ja yksilöt) ymmärtämään tapahtuneen toiminnan vaikutukset?

- Miten joukkona voimme välttää tekemästä saman virheen uudelleen?
- Miten johdan seuraavalla kerralla saman virheen välttämiseksi?
- Missä onnistuimme ja mitkä toimintamallit haluamme säilyttää?

Joukon on ymmärrettävä syy-yhteydet lopputuloksessa niin johtajan toiminnassa kuin joukon yhteistoiminnassakin. Ehdottomalla johtajan vastuun kantamisella ja sen viestimisellä joukolle on lähes aina yhteisen henkeä parantava vaikutus. Tosiasioihin pohjautuvan sekä itsekriittisen vuorovaikutuksen avulla myös alaisen ja esimiesten mahdolliset luontaiset puolustusmekanismit laskevat. Tämän jälkeen joukon on helpompi erottaa todelliset vaikuttavat tekijät oman toiminnan kehittämiseksi pelkän tunnepohjaisen analyysin sijaan. Joukon ja johtajan virheiden pohjalta kehitettyjen parempien toimintatapamallien käyttö ja kehittyneempi toiminta seuraavassa taistelussa edesauttavat joukon selviytymistä.

Taistelun jälkeen:

- Varmista joukon suorituskyky ja yksilöiden toimintakyky.
- Huolehdi oman toimintakyvyn palauttamisesta.
- Arvioi ja kehitä toimintamalleja.
- Valmistaudu seuraavaan tehtävään.

3.3 Millainen on hyvä johtaja taistelussa?

Nykyaikainen taistelukenttä on vaativa ja moniulotteinen toimintaympäristö, jossa menestyksellinen johtaminen on haastava tehtävä niin kokemattomalle kuin kokeneellekin johtajalle. Verrattuna sotavuosiin hyvän johtamisen periaatteet ilmenevät kokemusten perusteella kuitenkin samankaltaisina. Yksiselitteistä vastausta kysymykseen, millainen on hyvä johtaja taistelussa, on vaikea löytää, sillä johtaminen on aina tilanneriippuvaista. Yleisesti voidaan kuitenkin löytää merkittäviä keinoja ja luonteenpiirteitä, joiden tasapainoinen tavoittelu helpottaa taistelun johtamista ja mahdollistaa johtajan ammattitaidon kehittyneen puolustushaarasta riippumatta.

Taistelun johtamisen tarkastelu voidaan jakaa kolmeen pääelementtiin:

- itsensä johtaminen
- asioiden johtaminen (management)
- ihmisten johtaminen (leadership).

Alla on esitetty tiivistetysti taistelun johtamisen keinoja, jotka kokemusten perusteella edesauttavat johtajaa menestyksellisessä taistelun johtamisessa. Iso osa periaatteista toimii ajallisesti taistelun kaikissa vaiheissa, mutta korostuu mahdollisesti tiettyinä ajanhetkenä. Ajallisen jaon ja tarkastelun näkökulmien tarkoituksena on havainnollistaa keinojen käytettävyyttä esimerkiksi arvioinnin työkaluna.

KUVA 19. Menestyksekkään taistelun johtamisen keinoja.

Itsensä johtaminen	Asioiden johtaminen	Ihmisten johtaminen
Valmistautuminen		
<ul style="list-style-type: none"> – Tehokas ajankäyttö – Toimintakyvyn ylläpito – Itsetuntemus – Avoin asenne 	<ul style="list-style-type: none"> – Tehtävän erittely ja ymmärtäminen – Valmistautumistehtävät alaisille – Harjoittelu – Selkeä ja ymmärrettävä käsky – Vastuun jakaminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Taisteluhengen luominen – Luottamuksen sekä ryhmäkiinteyden rakentaminen – Alaisten toimintakyvystä huolehtiminen – Kyky johtaa omana itsenään – Esiintymisvarmuus, vuorovaikutus
Taistelun aikainen toiminta		
<ul style="list-style-type: none"> – Pelon hallinta ja rauhallisuus – Päätäväisyys ja rohkeus – Kyky sietää epäselvyyttä – Keskittymiseen oleellinen – Toimintakyvyn säilyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Tilannekuvan hyödyntäminen – Tehtävaktiikan hyödyntäminen – Aloitteellisuus – Yksinkertaisuus – Perustaistelumenetelmien käyttö – Lyhyet, selkeät käskyt – Tilanneilmoitukset esimiehelle ja alaisille – Nopea tilannejohtaminen – Päätöksien huolellinen harkinta – Ammattitaito 	<ul style="list-style-type: none"> – Esimerkillä johtaminen – Uskottava viestintä – Luottamus alaisiin
Jälkitoimet		
<ul style="list-style-type: none"> – Palautteen kerääminen – Oman toiminnan analysointi – Kehittyminen – Oman toimintakyvyn palauttaminen – Ammattitaidon kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Tilanneilmoitukset – Huolto ja täydennykset – Toimintamallien kehittäminen – Valmistautuminen uuteen tehtävään 	<ul style="list-style-type: none"> – Purkukeskustelu. Tarvittaessa jälkipuinti – Tapahtumista oppiminen – Alaisten arvostaminen – Inhimillisyyss – Kyky käsitellä tappioita – Vastuun kantaminen

Taistelussa joukon ja johtajan kattava toimintakyky ja ammattitaito ovat keskeisiä joukon selviytymisen ja menestymisen kannalta. Johtajan on ensin kyettävä hallitsemaan itsensä, jotta voi johtaa alaisiaan. Menestyksekkäs johtaja valmistaa itsensä ja joukkonsa henkisesti, fyysisesti, sosiaalisesti ja eettisesti taisteluun jo hyvissä ajoin harjoittelemalla ennen kuin joukko aloittaa varsinaisen taistelun.

Tuntemalla toimintaympäristön, vihollisen ja oman joukon suorituskyvyn johtaja kykenee tekemään oikeanlaisia ratkaisuja taistelussa. Taistelun aikana yksinkertaisten ratkaisujen hyödyntäminen ja rohkea esimer-

killä johtaminen helpottavat alaisten toimintaa. Vastuun jakaminen mahdollistaa johtajan toiminnanvapauden ja keskittymisen oleelliseen.

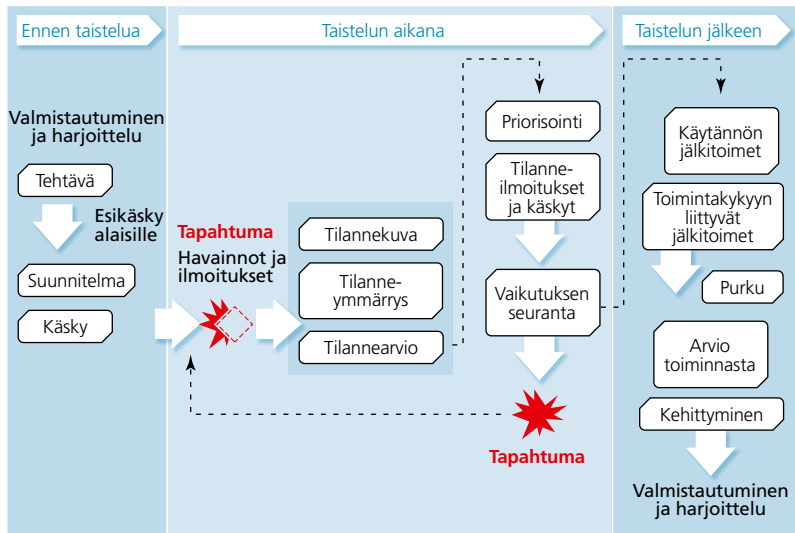
Ihmisten johtamiseen liittyvät vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevassa asemassa luottamuksen rakentamisessa. Vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä asemassa, kun tarkastellaan alaisten halukkuutta seurata johtajaa ja suorittaa käsketty tehtävä kuolemanvaaran sisältävissä tehtävissä. Mahdollisten pelkotilojen ja tunteiden avoin käsittely sekä alaisista huolehtiminen ovat tärkeitä tekijöitä varsinkin ennen ja jälkeen taistelun.

Hyvin johdettu ja koulutettu sotilasjoukko käyttää sulavasti ja tehokkaasti perustaistelumenetelmiä ja kykenee tilanteen vaatiessa soveltamaan niitä. Johtajan alaiset kykenevät ennakoimaan toimintaa joukon tehtävän mukaisesti, jakavat oma-aloitteisesti merkittävät tilanneilmoitukset ja kykenevät itsenäiseen toimintaan. Tarvittaessa alaiset kykenevät suorittamaan tehtävän loppuun, vaikka johtaja menettäisi toimintakykynsä. Tähän päästään järjestelmällisen harjoittelun ja harjaantumisen kautta.

Hyvä johtaja hallitsee taistelun johtamisen prosessin:

- Ennen taistelua johtaja mahdollistaa joukon valmistautumisen taisteluun esikäskyillä ja selkeällä käskyllä.
- Taistelun aikana johtaja arvioi jatkuvasti tilannetta käskeäkseen selkeästi tärkeimmät toimeenpantavat asiat.
- Taistelun jälkeen johtaja johtaa jälkitoimet, joiden tavoitteena on taistelukyvyyn palauttaminen ja kehittyminen.

KUVA 20. Johtaja taistelussa – esimerkki taistelun johtamisen prosessista.



Tarkastelun perusteella voidaan todeta, että tehokkaaseen vuorovai-
kutukseen pyrkiminen ja määrätietoinen johtamisprosessin keinojen
hyödyntäminen edesauttavat menestyksekkään taistelun johtamisessa.
Hyvä johtaja kykenee avoimeen vuorovaikutukseen, tunnistaa joukkonsa
yksilöiden toimintakyvyn ja kykenee löytämään omat vahvuudet ja ke-
hittämiskohteet. Johtajan on kehitettävä itseään ja joukkoaan taistelusta
seuraavaan. Johtamisen periaatteiden tavoittelussa on muistettava ta-
sapainon säilyttäminen, sillä tavoitteellinen vuorovaikutus (johtaminen)
on aina tilanneriippuvaista.

**Taistelun johtamisen periaatteita voidaan soveltaa myös muuhun
toimintaan, koska johtaminen taistelussa on tavoitteellista
vuorovaikutusta, mutta nopeatempoisessa ja vaarallisessa
toimintaympäristössä.**

Viitteet

- 197 Lukkari ja Myllö (1978), s. 115.
198 Hollanti (2019), s. 1.
199 Sarlin (1920), s. 25–28.
200 Jalkaväen harjoitusohjesääntö I osa. Muodollinen harjoitus. Ehdotus (1922), s. 11.
201 Jalkaväen harjoitusohjesääntö I osa. Muodollinen harjoitus. Ehdotus (1922), s. 11–14 ja
Jalkaväen harjoitusohjesääntö I osa. Muodollinen harjoitus (1925), s. 9–12.
202 Kenttäohjesääntö I osa (1927), s. 17.
203 Kenttäohjesääntö I osa (1927), s. 19–20.
204 Jalkaväen ohjesääntö II,1 osa. Taistelun yleiset perusteet (1932), s. 35–38.
Ks. myös Huhtala (1942), s. 26–27.
205 Hersalo (1935), s. 7.
206 Reservin johtaja. Suomalaisen maanpuolustajan käsikirja (1989), s. 259.
207 Hollanti (2019), s. 235.
208 Hollanti (2019), s. 136, 233–235. Myös Sotisaari (1970), s. 524.
209 Sotisaari (1970), s. 533.
210 Siiranmäen taistelujen rintamavastuussa olleen komentajan haastattelu (1966), s. 420.
211 Esim. Sotisaari (1970), s. 532–533.
212 Savonjousi (1968), s. 72 ja Sotisaari (1971), s. 499.
213 Savonjousi (1968), s. 72.
214 Mikola (1958), s. 293.
215 Sipponen ja Suhonen (1963), s. 159–168.
216 Ruutu (1977), s. 13–14.
217 Jalkaväen taisteluohjesääntö II osa. Pataljoonan taistelu (1955), s. 306–315 ja
Jalkaväen taisteluohjesääntö I osa. Pataljoonan taistelu (1968), s. 44–51.
218 Reserviläisjohtajan opas (1980), s. 17 ja Reservin johtaja. Suomalaisen maanpuolustajan
käsikirja (1989), s. 259.
219 Jalkaväen taisteluohjesääntö III. Luonnos (1988), s. 28.
220 Upseerin käsikirja III osa. Joukkoja varten (1953), s. 72.
221 Upseerin käsikirja III osa. Joukkoja varten (1953), s. 74.
222 Jalkaväen taisteluohjesääntö II osa. Komppanian taistelu (1981), s. 44.
223 Nykyajan reservin upseeri ja aliupseeri (1962), s. 14.
224 Nykyajan reservin upseeri ja aliupseeri (1962), s. 14.
225 Jalkaväen taisteluohjesääntö II osa. Komppanian taistelu (1981), s. 36 ja Jalkaväen
taisteluohjesääntö III. Luonnos (1988), s. 28–29.
226 Reserviläisjohtajan opas (1999), s. 20.
227 Reserviläisjohtajan opas (1999), s. 19–22.
228 Willink & Babin (2017), s. 8. (Lainaus käännetty suomeksi teoksesta Extreme Ownership.
How U.S. Navy Seals Lead and Win)
229 Willink & Babin (2018), s. 11.
230 Jalkaväen taisteluohjesääntö (1995), s. 31.
231 Puolustusvoimien tutkimuslaitos (2016), s. 13.
232 Jääkärikomppanian käsikirja (2018), s. 13.
233 Jalkaväen taisteluohjesääntö (1995), s. 113.
234 Kouluttajan opas (KOULOPAS) (2006), s. 12.

- 235 Annus (2021).
236 Karlsson (2021).
237 Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja (2018), s. 152.
238 Annus (2021).
239 Annus (2021).
240 Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja (2018), s. 23.
241 Kenttäohjesääntö – Yleinen (KOYL) (2014), s. 23.
242 Kenttäohjesääntö 3.1 – Maaoperaatiot (2016), s. 32 ja Kenttäohjesääntö 3.2 – Merioperaatiot (2015), s. 31 sekä Kenttäohjesääntö 3.3 – Ilmapuolustus ja ilmaoperaatiot (2019), s. 57–58.
243 Willink & Babin (2017), s. 183.
244 Alatormä (2021).
245 Jääkärikomppanian käsikirja (2018), s. 81.
246 Jääkärikomppanian käsikirja (2018), s. 22.
247 Artikkelikokoelma: Toimintakyky turvallisuuden johtamisessa (2015), s. 35–36 ja Grossman & Christensen (2008), s. 39–42 sekä Annus (2021).
248 Jääkärikomppanian käsikirja (2018), s. 31.
249 Willink & Babin (2017), s. 158.
250 Karlsson (2021).
251 Mekanisoidun taisteluosaston opas (2019), s. 38.
252 Taistelunjohtamisen erityispiirteet (esitys: 1.2.3). Varusmiesten johtaja- ja kouluttaja-koulutusohjelma (2018).
253 Kenttäohjesääntö 3.3 – Ilmapuolustus ja ilmaoperaatiot (2019), s. 57–58.
254 Jalkaväen taisteluohjesääntö (1995), s. 128 ja Taisteluosaston ohje TSTOS-O-ALJO (HL1279) (2015), s. 10 sekä Mekanisoidun taisteluosaston opas (2019), s. 22.
255 Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja (2018) s. 152–155.
256 Puumala (2018), s. 24–25.

4 Havaintoja johtamisesta vaativissa kriisinhallinta- operaatioissa

Tässä luvussa tarkastellaan kriisinhallinnan toimintaympäristön asettamia vaatimuksia johtamiselle. Asiaa lähestytään erityisesti suomalaisen kriisinhallintajoukon komentajan näkökulmasta Afganistanin ja Irakin operaatioista saatujen havaintojen ja kokemusten pohjalta. Havainnot on koottu useista lähteestä, joista keskeisimmät on esitetty loppuviitteissä.

Sotilaallisella kriisinhallinnalla tarkoitetaan sotilaallisin keinoin tapahtuvaa kriisinhallintatoimintaa. Toiminta tähtää ensisijaisesti vakauden ja turvallisuuden palauttamiseen sekä säilyttämiseen kriisialueella ja sen tavoitteena on edellytysten luominen yhteiskunnan muiden toimintojen käynnistämiseksi.²⁵⁷

Kriisinhallintaoperaatioiden vahva turvallisuuspoliittinen ulottuvuus korostaa komentajan kokonaisvastuuta tilanteessa, jossa yksittäisellä tehtävällä tai yksittäisen sotilaan toiminnalla voi olla merkittävä vaikutus joukon toimintakyvylle, operaation hyväksyttävyydelle tai operaatioturvallisuudelle.²⁵⁸

KUVA 21. Camp Mira Afganistanissa. Olosuhteet toimialueella ovat usein karut. KUVA: PETRI HORTO



Operaatioalueen toimintaympäristöä kuvaavat yleensä seuraavat erityispiirteet:²⁵⁹

- Alue on monietninen, monikielinen ja monikulttuurinen.
- Alueella on monia valtiollisia ja ei-valtiollisia organisaatioita.
- Alueen hallinto on korruptoitunut ja jakautunut moneen keskenään kilpailevaan tahoon.
- Alueella toimii rikollisryhmiä, joilla on keskinäisiä eturistiriitoja.
- Humanitaarinen tilanne on häiriintynyt.
- Alueen infrastruktuuri on vaurioitunut tai tuhoutunut.
- Operaation joukot ovat monikansallisia. Eri asevoimilla on erilaiset toimintakulttuurit.
- Vastustajana on ei-valtiollinen toimija, joka käyttää epäsymmetrisiä toimintatapoja.
- Vastustajan toimintaa on vaikea ennakoita.
- Kriisinhallintajoukon toimintaa seurataan valtamediassa ja sosiaalisessa mediassa. Yksittäisen sotilaan toimilla voi olla strateginen vaikutus.

Kriisinhallintajoukon tehtävissä korostuvat yleensä seuraavat erityispiirteet:²⁶⁰

- Omien tappioiden välttämisen merkitys korostuu.
- Vastuualueet ovat laajoja ja etäisyydet pitkiä.
- Kriisinhallintajoukon omasuojaan ja lääkintähuoltoon kiinnitetään erityistä huomiota.
- Tiedustelu- ja valvontatiedon hankkiminen operaatioiden suunnittelussa korostuu.
- Tukevia ja huoltavia joukkoja on huomattavasti enemmän kuin operaatioita toimeenpanevia joukkoja.
- Tehtäviä toteuttavien joukkojen koko on enimmillään komppanian suuruinen.
- Joukkojen siirrot, evakuoinnit ja muu tuki toteutetaan ilmakuljetuksin.
- Sotilaallinen voimankäyttö on rajoitettua ja voimankäytön oikeuksia voidaan delegoida eri tasoille.
- Johtosuhteet poikkeavat kansallisesta käytännöstä. Johtosuhteiden määrittämiseen vaikuttavat osallistujamaiden asettamat kansalliset rajoitteet.
- Tehtävien toimeenpanossa painottuu tehtävätaktiikan käyttäminen. Tehtävän saatuaan suorittaja suunnittelee oman yksityiskohtaisen toimintansa yläjohtoportaan antaman loppuasetelman perusteella.
- Yhteistoiminta paikallisten viranomaisten ja kansalaisjärjestöjen kanssa korostuu.
- Paikallisyhteistyön suhtautuminen kriisinhallintajoukkoon vaihtelee.
- Tehtävät ovat kestoltaan lyhyitä.
- Kriisinhallintajoukkojen päätukikohdat ovat rakennetuilla alueilla. Tehtävää toteuttavan joukon huoltamiseksi ja tukemiseksi voidaan joutua perustamaan etutukikohtia.
- Henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa organisaatiokulttuuriin.

4.1 Kriisinhallintajoukon komentaja

Kriisinhallintajoukossa komentajan ja muiden johtajien työ on johtamista poikkeusoloissa²⁶¹. Komentaja ja joukon muut johtajat ovat roolissaan jatkuvasti. Kaikki päätökset on viipymättä kyettävä tekemään ammatillisesti ja moraalisesti kestävällä tavalla. Lähimmät kansalliset esimiehet ja kansallinen tuki ovat tuhansien kilometrien päässä.

Ammattitaito, hyvät kieli- ja viestintätaidot sekä hyvä fyysinen kunto luovat perustan komentajan tehtävässä onnistumiselle. Kriisinhallintatehtävissä korostuvat komentajan henkilökohtaiset ominaisuudet: rohkeus, kyky sietää omaa ja alaisten pelkoa, tunneälykyys, itsehillintä, epäitsekkyys, esimerkillisyys, luotettavuus, oikeudenmukaisuus, lahjomattomuus ja humorintaju.²⁶² Osallistumalla operatiiviseen toimintaan joukkojensa mukana joukon komentaja jakaa alaistensa riskejä. Samalla komentaja näyttäytyy paikalliselle väestölle ja muille toimijoille.²⁶³

Joukon kärsiessä tappioita komentaja vastaa siitä, että joukko saadaan nopeasti operaatiokykyiseksi. Se saavutetaan, kun keskitytään menetyksien sijasta tehtävän täyttämiseen. Komentajan rooli ihmisten johtajana on keskeinen.²⁶⁴ Komentajan esimerkillinen toiminta luo kunnioitusta. Kriisinhallintajoukon toimintaa säädellään useilla normeilla, jotka määrittävät sotilaiden arkea toimialueella. Säännöt koskevat myös komentajaa. Kun komentaja toimii niin tehtävässään kuin muutenkin käsketyt normiston mukaan, hänellä on moraalinen oikeus tehdä joukkoa ja yksilöitä koskevia päätöksiä. Päätökset voivat olla luonteeltaan oikeudellisia tai niiden seuraukset voivat olla hengenvaarallisia.²⁶⁵

Kriisinhallintajoukon komentaja on kaikkien operaatiossa palvelevien suomalaisten sotilaiden hallinnollinen esimies. Hallinnollisissa tehtävissä korostuvat henkilöstöhallinto, työ- ja palvelusturvallisuus, joukon henki, sotilaallinen kuri ja oikeudenhoito.²⁶⁶ Kansallisena vanhimpana komentaja on valvontavastuussa siitä, että kansallisia joukkoja ja voimavaroja johdetaan ennalta sovittujen sopimusten ja rajoitusten mukaan. Mikäli näin ei tapahdu, on komentajan puuttuttava asiaan välittömästi.²⁶⁷

Kriisinhallintajoukon komentajan tehtävät voivat olla seuraavanlaisia:

- Komentaja on suomalaisten sotilaiden hallinnollinen esimies eli kansallinen vanhin ilman operatiivista johtovastuuta.
- Komentajalla on tehtävä operaatiossa, esimerkiksi osastopäällikön tehtävä. Lisäksi hän on kaikkien operaatiossa palvelevien suomalaisten sotilaiden hallinnollinen esimies.
- Komentaja on tehtävässään suomalaisten sotilaiden sekä hallinnollinen että operatiivinen esimies. Tyypillisesti pataljoonan komentajan tehtävä on tällainen.

4.2 Operatiivinen suunnittelu ja tehtävän toteuttaminen

Kriisinhallintaoperaatioihin liittyvää operatiivista suunnittelua tehdään kolmessa aikaulottuvuudessa ja kolmella johtamistasolla. Pitkän aikavälin suunnittelua tehdään strategisella ja operatiivisella tasolla, jolloin suunniteltavan operaation kesto on useista kuukaudesta vuosiin. Keskipitkän aikavälin suunnittelu toteutetaan taktisella tasolla, jolloin suunniteltava operaatio kestää useista päivistä kuukausiin. Operaation toimeenpanon aikana tehdään lyhyen aikavälin (0–3 vrk) suunnittelua, jonka tarkoituksena on tuottaa tarkentavia käskyjä tai määräyksiä operaatiota toteuttavalle joukolle. Suomalainen kriisinhallintajoukko toimii aina operaation taktisella tasolla.²⁶⁸

Taktisen tason suunnittelussa korostuvat seuraavat erityispiirteet:²⁶⁹

- Tehtäviä toteuttavat pienet osastot suhteessa tehtävän antavaan johtamistasoon. Esimerkiksi prikaati- tai armeijakuntatason esikunta voi antaa tehtävän joukkueen tai komppanian suuruiselle osastolle. Tämä edellyttää erittäin yksityiskohtaista suunnittelua.
- Ylempi johtoporras antaa operaatiota toteuttavalle joukolle vahvan tuen. Esimerkiksi komppanian käyttöön voidaan osoittaa ilmatulitukea, tiedustelulennokkeja, helikoptereita tai liikkeenedistämisen- ja raivaamiskykyä.
- Tehtävän suunnittelussa ja valmistelussa korostuu rinnakkainen suunnittelu johtamistasojen välillä. Tarvittaessa tehtävä tai sen vaihe harjoitellaan yksityiskohtaisesti. Harjoittelu voidaan toteuttaa esimerkiksi käsikynantoharjoituksena tai käyttämällä maastolaatikkoa.
- Taktisen tason joukot harjoittelevat yleensä toimenpiteet käytännön tasolla tukikohdassa tai erikseen rakennetuilla harjoitusalueilla.
- Toimeenpanossa korostuu tehtävätaktiikka.
- Tehtävien suunnittelussa ja toimeenpanossa korostuu yksityiskohtaisen tiedustelutiedon merkitys.
- Suunnittelun tärkein tuote on toiminta-ajatusasiakirja, jossa määritetään operaation tavoitteet, toteutus, aikataulut, käytettävät joukot ja resurssit. Toiminta-ajatusasiakirjasta laaditaan yksityiskohtaisempi operaatiosuunnitelma.
- Operatiivista suunnitelmaa täydennetään tarvittaessa lyhyen aikavälin täydentävillä käskyillä.

Kriisinhallintaoperaatioissa tyypillisiä tehtäviä ovat esimerkiksi:²⁷⁰

- partiointi- ja vartiointitehtävät turvallisuuden ja tilannetietoisuuden ylläpitämiseksi
- suojaus- ja saattotehtävät
- alueen tai alueiden haltuun ottaminen turvallisuustilanteen vakauttamiseksi
- muiden kansainvälisten organisaatioiden tai paikallisten viranomaisten tukeminen, esimerkiksi humanitaarinen tehtävä, evakuointitehtävä tai sotilaallinen tukitehtävä
- koulutus- ja neuvonantotehtävät.

KUVA 22. Suojausryhmä tehtävässään. KUVA: PETRI HORTO



Tehtävien suoritustapa noudattaa pääsääntöisesti samoja toimintaperiaatteita kuin kansallisessakin toiminnassa. Mikäli vastuualueella toimii usean eri johtoportaan joukkoja, määritetään alueelle erityinen taistelutilan haltija (Battlespace Owner, BSO). Hän vastaa joukkojen liikkeen ja tulenkäytön koordinoinnista alueellaan. Tehtävää toteuttavan joukon komentajalle saatetaan myös määrittää erillinen operaatioalue, jonka taistelutilan haltijana komentaja myös toimii.²⁷¹

Tehtävä johdetaan yleensä liikkuvasta etukomentopaikasta tai joukon omasta operaatiokeskuksesta. Komentaja varmistaa, että kaikki tehtävän toteuttamiseen osallistuvat joukot ovat ymmärtäneet saamansa suunnitelmat ja käskyt. Tehtävän toteuttamiseksi kentällä toimiville komentajille ja päälliköille annetaan riittävät toimivaltuudet.²⁷²

Taistelutilanteissa ensimmäiset hetket ovat usein ratkaisevia. Joukolla on oltava käytössä eri tilanteisiin perustaistelumenetelmät, jotka pystytään suorittamaan tarvittaessa automaattisesti esimerkiksi johtajien ollessa kyvyttömiä johtamaan. Perustaistelumenetelmät on hallittava, jotta nopealla ja oikealla toimilla saadaan aloite omalle joukolle epäselvissäkin tilanteissa. Perustaistelumenetelmät antavat perusteet selviytymiseen taistelun ensimmäisistä kaoottisista hetkistä. Tämän jälkeen joukko voi aloittaa tarvittavat vastatoimet johtajansa johdolla.²⁷³

TRAIN AS YOU FIGHT – FIGHT AS YOU TRAIN

Afganistanin ja Irakin operaatioista saatujen kokemusten perusteella joukon joutuessa taisteluun tärkeimpiä stressiä aiheuttavia tekijöitä olivat tilanteen epäselvyys ja aito kuoleman pelko. Johtaja suhteuttaa tehtävän ja valitun toteuttamistavan arvioitujen riskien vakavuuteen. Johtaja välittää alaisilleen tietoa yhteisen tilannetietoisuuden luomiseksi. Taistelutilanteessa joukolle on käskettävä yksi asia kerrallaan epäselvyyksien välttämiseksi.²⁷⁴

Johtajien on tunnistettava, että alijohtajat samaistuvat joukkoonsa ja siirtävät vaikeat asiat ja ongelmat esimiesketjussa ylöspäin. Johtaja valvoo ja vaatii, että jokainen toteuttaa omaa tehtäväänsä. Alijohtajat ratkaisevat omat ongelmansa ja tekevät esitykset tarvitsemastaan tuesta.²⁷⁵ Taistelustressistä ja sen hallitsemisesta kerrotaan tarkemmin käsikirjan seuraavassa luvussa.

Kriisinhallinnan kompleksinen toimintaympäristö haastaa joukon johtajat kaikilla tasoilla. Kriisinhallintatehtävissä joukon johtajiin kohdistuu usein ristiriitaisiakin odotuksia ja paineita monelta taholta: operaation johdolta, kansainvälisiltä esimiehiltä, paikalliselta väestöltä, yhteistyökumppaneilta, kotimaasta ja omalta joukolta. Operatiivisissa tehtävissä joukon johtajat ovat kuitenkin viime kädessä yksin vastuussa käsketyt tehtävän täyttämistä operaation johdon edellyttämällä tavalla. Joukon johtajat vastaavat oman joukkonsa valmiudesta ja kyvystä suorittaa kurinalaisesti myös epämiellyttävät ja korkean riskitason tehtävät.

Kriisinhallintaoperaatioissa tarvittavan osaamisen ja ammattitaidon kivijalka luodaan kansallisen puolustuksen tehtävissä. Laaja ja monipuolinen koulutus, osallistuminen kotimaan harjoitustoimintaan ja kansainvälisiin harjoituksiin luovat edellytykset onnistuneelle, vaikuttavalle ja palvelusturvalliselle toiminnalle kriisinhallintaoperaatioissa.

Viitteet

- 257 Valtioneuvosto (2020).
258 Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013), Maavoimien esikunnan operatiivinen osasto (2018), Porin prikaati (2020), s. 28.
259 Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013), s. 6–9, Puolustusvoimat (2021), Tammikko (2020).
260 Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013).
261 Jaakkola (2013), s. 29–32, Öblom (2021).
262 Rantapelkonen (2012), s. 102, Kajava (2013), s. 33, Nivalainen (2015), s. 39–63, Öblom (2021).
263 Lindholm (2012), s. 127–142, Kurko (2012), s. 155–162, Kajava (2013), s. 33, Öblom (2021).
264 Lindholm (2012), s. 127–142, Kurko (2012), s. 155–162, Nivalainen (2015), s. 39–63.
265 Maavoimat (2018), Jaakkola (2013), s. 41, Kosonen (2012), s. 167–168, Kajava (2015), 33.
266 Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta (2006), Maavoimat (2018).
267 Maavoimien esikunnan operatiivinen osasto, Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013), Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta (2006).
268 Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013), Toveri (2012), 110–124.
269 Toveri (2012), s. 110–124.
270 Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013), Puolustusvoimat (2021).
271 Toveri (2012), s. 110–124.
272 Toveri (2012), s. 110–124.
273 Kajava (2013), s. 26.
274 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), 122.
275 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), 122.

5 Toimintakyky sotilasjohtamisessa

Sodan ja taistelukentän olosuhteet ovat ihmiselle äärimmäisiä tilanteita, jotka edellyttävät sotilailta hyvää toimintakykyä. Sotilaiden toimintakykyä kehitetään, ylläpidetään ja palautetaan toimintakykykoulutuksen ja toimintakyvyn tuen avulla. Joukon suorituskyvyn takaamiseksi johtajalla on erittäin tärkeä vastuu oman joukkonsa toimintakyvyn ylläpidossa ja palauttamisessa taistelukentällä. Tässä luvussa käsitellään sotilaiden toimintakyvyn keskeisimmät tekijät ja opetetaan sotilasjohtajalle konkreettisia neuvoja sekä henkilökohtaisen että oman joukon sotilaiden toimintakyvyn kehittämiseen, ylläpitoon ja palauttamiseen.

Toimintakyky on yksilön kykyä toimia tehtävien toteuttamisen edellyttämällä tavalla erilaisissa toimintaympäristöissä. Toimintakyvyn kokonaisuuden muodostavat fyysinen, psyykinen, eettinen ja sosiaalinen toimintakyky (kuva 23). Nämä kaikki toimintakyvyn eri osa-alueet liittyvät vahvasti toisiinsa ja vaikuttavat kaikkeen sotilaan toimintaan. Toimintakyvyn vaikuttavat muun muassa ravinto, neste, uni, lepo, palautuminen, terveys sekä toimintaympäristön asettamat vaatimukset. Sotilaan toimintaympäristön asettamat vaatimukset ohjaavat sotilaan toimintakyvyn kehittämistä, ylläpitämistä ja palauttamista.

Sotilaskoulutuksessa psyykkisessä toimintakyvyssä keskitytään itseluotamuksen, motivaation, taistelutahdon ja taistelustressin käsitteisiin. Sosiaalisessa toimintakyvyssä keskitytään ryhmäkiinteyden vahvistamiseen. Eettisen toimintakyvyn kohdalla tarkastellaan sodan oikeutusta, tehtävään sitoutumista ja moraalista stressiä. Fyysisen toimintakyvyn keskeisimpiä asioita ovat voima, kestävyys, nopeus sekä lihahuolto ja liikkuvuus. Sotilaan toimintakykyä tuetaan toimintakyvyn tuen eri toimialojen palveluilla.

Sotilasjohtaja on vastuussa oman toimintakykynsä lisäksi myös joukkonsa toimintakyvystä. Hyvä johtaja on tyypillisesti tunnollinen ja haluaa hoitaa tehtävänsä hyvin sekä pitää huolta ryhmästään. Haasteena kuitenkin on, että joissain tilanteissa oma toimintakyky voi jäädä tunnollisuuden ja toisista huolehtimisen alle. Tällöin vaarana on koko joukon toiminnan tehokkuuden lasku ja mahdollisesti tappioiden sekä onnettomuuksien lisääntyminen.

Sotilaiden toimintakykykoulutuksessa toimintakykyä kehitetään erilaisin harjoittein ja toimintakyvyn kehittymistä seurataan, mitataan ja arvioidaan osana koulutusta. Johtajan on ymmärrettävä toimintakyvyn mittaamisen menetelmät ja osattava tulkita niiden tuloksia osana koulutuksen onnistumista. Lisäksi johtajan on ymmärrettävä sotilaan toimintakyvyn ja sen kehittämiseen vaikuttavat tekijät. Siirryttäessä koulutuksesta sotilaalliseen toimintaympäristöön ja sotilaan tehtävien toimintakyvyn ylläpitäminen ja palauttaminen nousevat kehittämistä keskeisimmiksi kokonaisuuksiksi. Tällöin hyvä johtaja ymmärtää toimintakyvyn ylläpitämisen ja palauttamisen menetelmiä.

KUVA 23. Sotilaan toimintakyvyn kokonaisuus.



Yksilön toimintakyvyn liittyvät lähes kaikki yksilön toimintaan vaikuttavat tekijät, joista tässä kuvassa on nostettu esille muutamia keskeisimpiä.

Toimintakyvyn kehittyminen edellyttää rasituksen ja palautumisen sopivaa tasapainoa. Merkittävän tekijän toimintakyvyn palauttamisessa muodostavatkin riittävä ja laadukas ravinto, riittävä neste, lepo, aktiivinen palautuminen ja uni, joista johtajan on huolehdittava. Stressaavien ja vaativien tehtävien jälkeen asioista ja kokemuksista keskusteleminen on myös toimintakykyä ylläpitävää ja palauttavaa toimintaa. Sotilaiden toimintakyvyn palauttamista tuetaan toimintakyvyn tuen palveluilla silloin, kun oman joukon kyvyt eivät enää riitä tai kun tarvitaan tuen palveluita niihin koulutetuilta ammattilaisilta.

Sotilasjohtajan toimintakyvyn ylläpito edellyttää riittäviä fyysisiä, psyykkisiä, eettisiä ja sosiaalisia voimavaroja, joiden avulla hän selviää toimintaympäristön asettamista haasteista. Ensimmäisenä voimavaratekijänä ovat toimintakykyvaatimukset eli mitä tilanne vaatii ja mitkä ovat toimintaympäristön asettamat haasteet. Toisena tekijänä ovat sotilaan toimintakykyedellytykset eli mitkä ovat taistelijan edellytykset voittaa toimintaympäristön asettamat vaatimukset ja haasteet.²⁷⁶ Toimintakyvyn säilyttäminen on edellytys joukon johtamiselle. Mikäli toimintaympäristön haasteet ovat kovat eikä johtajalla ole riittäviä yksilöllisiä tai ympäristön tarjoamia voimavaroja haasteiden voittamiseen, voi hän menettää toimintakykynsä. Jos taas ympäristön vaatimukset ovat tasapainossa yksilön omien ja ympäristön tarjoamien voimavarojen kanssa, vaikka haasteet olisivat ajoittain äärimmäisenkin korkeat, on sotilasjohtajalla edellytykset säilyttää toimintakykynsä.²⁷⁷ Johtajan oman toimintakyvyn säilyttäminen on edellytys joukon jäsenten toimintakyvystä huolehtimiselle.

5.1 Taistelijan mieli ja Taistelijan keho -ohjelmat Puolustusvoimien toimintakykykoulutuksessa

Asevelvollisten toimintakykykoulutus toteutetaan toimintakykyohjelman mukaisesti. Toimintakykyohjelma koostuu Taistelijan mieli ja Taistelijan keho -ohjelmista ja henkilökohtaisesta tavoitteenasettelusta.²⁷⁸ Taistelijan mieli ja Taistelijan keho -ohjelmien avulla toteutetaan myös reserviläisten ja palkatun henkilöstön toimintakykykoulutusta. Johtajakoulutuksessa toimintakykykoulutusta annetaan varusmieskoulutuksesta alkaen aina upseereiden ja palkatun henkilökunnan aliupseerien perusopetukseen asti. Lisäksi toimintakyvyn kehittäminen, ylläpitäminen ja palauttaminen ovat kiinteä osa koko työuraa ja sisältyvät jokaisen kertausharjoituksen koulutukseen.

Taistelijan mieli -koulutusohjelma on sotilaan mielen vahvistamisen harjoitusohjelma, joka koostuu psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen toimintakyvyn osa-alueiden harjoitteista. Taistelijan mieli -ohjelmassa koulutetaan ja harjoitellaan sotilaiden sodanajan tehtävissä tarvitsemia tietoja, taitoja ja valmiuksia. Lisäksi Taistelijan mieli -ohjelmalla vahvistetaan tärkeitä yksilön arjen elämänhallintaan liittyviä tietoja, taitoja ja valmiuksia.²⁷⁹

Taistelijan keho -ohjelman tavoitteena on kehittää sotilasjohtajien fyysistä toimintakykyä sekä tarjota tietoa ja taitoa siitä, miten fyysistä toimintakykyä voidaan kehittää ja ylläpitää myös reservissä vastaamaan sodanajan tehtävän tavoitetasoa. Kiinnittämällä huomiota fyysiseen toimintakykyyn sotilasjohtaja kykenee edistämään myös omaa terveyttään ja elämänlaatuaan sekä vähentämään riskiä uupumiseen ja erilaisten sairauksien syntyyn myöhemmällä iällä.

Verkko-oppimisympäristöön laadituista Taistelijan mieli ja Taistelijan keho -työtiloista löytyvät johtajakoulutuksessa käytettävät sotilaiden toimintakykyharjoitteet ja niitä tukevat opetusmateriaalit. Lisäksi Kouluttajan käsikirjassa kuvataan perusteet toimintakykykoulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta, joten tässä asiaa tarkastellaan johtajan näkökulmasta.

5.2 Psyykinen toimintakyky sotilasjohtajan valmiutena

Sotilaan psyykinen toimintakyky tarkoittaa kykyä toimia tehtävän vaatimalla tavalla haastavissa ja kuormittavissa tilanteissa sekä palautua niistä. Psyykkisesti toimintakykyinen sotilas on sinnikäs, itsevarma, rohkea ja määrätietoinen. Hän kohtaa haasteet optimistisella tavalla ja sitoutuu tehtävänsä kaikissa tilanteissa. Sotilaan psyykkisen toimintakykyyn keskeisimmät ilmiöt ja käsitteet sotilasjohtajien koulutuksessa ovat itseluottamus, motivaatio, taistelutahto, voittamisen tahto ja taistelustressi.²⁸⁰

Itseluottamuksella tarkoitetaan hyvää ja realistista uskoa omaan itseensä sekä omiin kykyihin. Itseluottamukseen liittyy optimismi ja taipumus uskoa omaan menestymiseen ja onnistumiseen. Tämä määrittelee vahvasti onnistumista erilaisissa vaativissa tilanteissa. Menestystä ja onnistunutta suoritusta ei siis säätele ainoastaan se, mitä oikeasti osaa ja minkälaiset ovat ympäristötekijät, vaan sitä säätelee vahvasti myös se, mitä ajattelee itsestään ja kuinka vahva luottamus omaan itseen on. Itseluottamus on myös taito, jota voi kehittää.

Itseluottamukseen liittyy minäpystyvyyksäsitykset. Minäpystyvyyys on henkilön oma käsitys siitä, kuinka hyvin itse kykenee suoriutumaan tehtävässä.²⁸¹ Vahva minäpystyvyyys tuo sotilaille luottamusta ja varmuutta omaan toimintaan. Positiivisilla käsityksillä saattaa olla myönteinen vaikutus onnistumisen kannalta, koska myönteinen arvio vähentää stressiä ja vapauttaa näin ollen resursseja muun muassa tiedonkäsittelylle ja päätöksenteolle. Heikko minäpystyvyyksäsitys voi johtaa pelkoon ja kyvyttömyyteen suorittaa jokin tehtävä, jonka onnistuminen tuntuu epävarmalta. Negatiiviset arvot tilanteesta johtavat usein huonompaan suoriutumiseen. Toimintakyky ei parane siitä, että yksilö näkee jonkin toiminnan tärkeäksi, mutta samalla sellaiseksi, ettei hänen kannata edes yrittää sitä. Toimintakyvyn kehittymiseen tarvitaan siis välttämättä sellaisia kokemuksia, jotka antavat uskoa oman toiminnan merkitykseen ja tuloksellisuuteen.²⁸²

On hyvin erilainen lähtökohta mennä suoritustilanteeseen uskoen itseensä kuin omia kykyjä ja onnistumista epäillen. Jos johtajana ajatukset itsestä ovat kovin negatiivisia ja pessimistisiä, voivat ne luoda epävarmuuden, stressin ja jännityksen tunteita, jotka vaikuttavat siihen, ettei tehtävistä suoriudu kovin hyvin. Ajatuksista tulee siis itseään toteuttavia ennusteita. Jos taas uskoo itseensä ja suhtautuu positiivisesti sekä luottavaisesti omaan onnistumiseensa, se luo varmuuden tunteen ja positiivisen mielialan, joka näkyy suotuisasti suorituksessa. Lisäksi se tarttuu myös alaisiin. Silloin kun suhtaudutaan positiivisesti omaan suoritukseen ja luotetaan onnistumiseen, on todennäköisempää, että suoriudutaan hyvin tulevista haasteista.

Voittavalle ja menestyväälle johtajalle tyypillisiä ajattelumalleja ovat muun muassa:

- Positiivinen ja optimistinen suhtautuminen tulevaan
 - Minulla on kaikki edellytykset onnistua!
 - Kaikki menee hyvin!
- Ajatus siitä, että voi itse vaikuttaa asioihin
 - Onnistuminen on minusta itsestäni kiinni!
- Epäonnistuminen tai virhe nähdään mahdollisuutena oppia
 - Harjoittelen enemmän, seuraavalla kerralla onnistun!
 - En pelkää epäonnistua!

Hyvä johtajuus tukee taistelijan psyykkistä toimintakykyä merkittäväällä tavalla, sillä se on tärkeä tekijä joukon toiminnan ja menestymisen näkökulmasta.²⁸³ Johtaja pystyy omalla esimerkillään ja toiminnallaan tukemaan taistelijoiden sitkeyttä ja merkityksen rakentamisen prosessia ja näin suojelemaan taistelijoita taistelustressin vaikutuksilta.²⁸⁴ Johtajat voivat tehdä tämän esimerkiksi tavalla, jolla he puhuvat tulevista tai suoritetuista tehtävistä vaikuttaen siihen, miten alaiset puheen perusteella kokevat tapahtumien merkityksen. Tämä tosin edellyttää johtajalta itseltäänkin sitkeyttä, jotta hän kykenee auttamaan alaisiaan näkemään kuormittavat tilanteet ja kokemukset mahdollisuuksina oppia ja kehittyä.²⁸⁵

Johtajan toimenpiteitä oman joukkonsa jäsenten itseluottamuksen vahvistamiseksi:

- Näytä omaa itsevarmaa esimerkkiä.
- Suhtaudu asioihin positiivisesti ja optimistisesti.
- Käännä negatiiviset ajatukset optimistisiksi.
- Kannusta toisia yrittämään parhaansa epäonnistumisia pelkäämättä – rohkeasti tekemään, vaikka pelottaisi.
- Jaa vastuuta ja tehtäviä ryhmässä tasaisesti, vaikka ryhmän jäsenet joutuisivatkin heidän epämuksuusalueelleen.
- Anna aina kannustavaa ja rakentavaa palautetta.

Motivaatiolla tarkoitetaan sitä, kuinka sitoutunut henkilö on omaan toimintaan ja tekemiseen. Se vaikuttaa ponnistelun määrän, pitkäjänteisyyteen ja periksi antamattomuuteen sekä siihen, mihin henkilö ylipäänsä ryhtyy. Motivaatio on yhteydessä lopulta myös siihen, kuinka hyvin tehtävässä onnistutaan. Motivaatiosta puhutaan usein sisäisenä tai ulkoisena motivaationa. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että henkilö kokee jonkun asian tekemisen itsessään kiinnostavana ja palkitsevana. Ulkoinen motivaatio on puolestaan kyseessä silloin, jos henkilön tekemistä ohjaavat ulkoapäin tulevat palkkiot, paineet tai pakot. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät kuitenkaan ole toisiaan pois-sulkevia, vaan saattavat vaikuttaa yksilön tekemiseen samanaikaisesti.

Taistelutahto on kykyä pitää yllä uskoa tavoitteen saavuttamiseen, ylpeyttä omasta tehtävästä ja omasta ryhmästä, halua onnistua tehtävässä ja voittaa vihollinen (voittamisen tahto) sekä halua antaa kaikkensa. Sitoutuminen yhdessä sinnikkyuden kanssa realisoituu taistelutilanteessa vahvana taistelutahtona, joka voi näkyä muun muassa sinnikkyutenä ja tahdonvoimana jatkaa taistelua sellaisissakin tilanteissa, joissa onnistuminen on epävarmaa. Kyse on siis vahvasta tahdosta olla luovuttamatta. Taistelutahto syntyy, kun tehtävä tai asia koetaan tärkeäksi ja oikeutetuksi (oikeaksi). Taistelutahtoa synnyttää vahva osaaminen ja maanpuolustustahto. Näiden asioiden edellytyksenä on luottamus itseen ja joukkoon.

Taistelutahtoa voivat heikentää muun muassa seuraavat tekijät:

- oman tehtävän merkitys koetaan vähäisenä
- toiminnan oikeutus katoaa tai puuttuu
- syntynyt luottamuspula joukossa, mikä heikentää ryhmäkiinteyttä
- heikko tilannetietoisuus.

Johtajan keinot vahvistaa oman joukon taistelutahtoa:

- Muistuta joukon jäseniä siitä, että heidän tehtävänsä on tärkeä ja se on tärkeä osa kokonaisuutta.
- Muistuta seurauksista, jos joukko ei kykene täyttämään tehtävää.
- Jos joukon keskuudessa pohditaan sitä, onko toiminta oikein, keskustele siitä.
- Kohteile jokaista reilusti, älä pelkää kehua ja kannustaa.
- Huolehdi siitä, että joukossa vallitsee hyvä ryhmäkiinteyts.
- Laita oma osaamisesi ja tarmosi peliin ja vaadi sitä myös johdettavilta.
- Vahvista joukon jäsenten luottamusta itseen, joukon muihin jäseniin, johtajaan ja välineisiin.
- Huolehdi, että joukko ja sen kalusto ovat aina huollettuna valmiina seuraaviin tehtäviin.
- Huolehdi, että taistelusuunnitelma on kunnossa ja kaikki tietävät, miten sitä toteutetaan.
- Jaa tietoa, hallitse disinformaatiota sekä minimoi sen vaikutusta omassa joukossa ja maksimoi sen vaikutus vihollisen joukossa.
- Johda taisteluun valmistautumiskeskustelu.

Johtaja:

- Muista, että tehtäväsi on tärkeä!
- Muista, miksi tätä tehdään!
- Tue joukkoasi ja luota joukkoosi!
- Luota esimieheesi!
- Hanki tietoa siitä, missä mennään ja mitä tapahtuu!

Stressi on tavallinen ilmiö, joka on kaikille tuttu. Usein stressi saatetaan kokea epänormaaliksi olotilaksi, vaikka se on myös erittäin hyödyllinen reaktio. Jos tilanteen arvioidaan säilyvän hallinnassa, se voidaan kokea positiivisena haasteena. Positiivisen stressin tilanteessa haaste aktivoi mieltä ja kehoa kohti parempaa suoritusta. Mikäli omat tilanteen vaikutus- ja hallintakeinot koetaan vähäisiksi, muuttuu tilanne stressaavaksi.²⁸⁶ Sotilasjoukon taistelutehokkuuden keskeinen edellytys on sen jäsenten kyky hallita stressiä ja toimia sen vaikutuksen alaisena.

Stressistä voidaan puhua sotilaan ammatillisena riski- ja kuormitustekijänä, jonka hallinta kuuluu sotilaan ammattitaitoon. Sotilaan stressistä puhuttaessa erotetaan usein taistelustressi ja toimintaympäristösidonnainen stressi omiksi kokonaisuuksiksi. Taistelustressi on sotilaan taistelulentäällä kokemaa stressiä. Toimintaympäristöksi katsotaan muut kuin suoraan taisteluun liittyvät tilanteet, kuten koulutukseen liittyvä toiminta, tukikohtapalvelus tai taistelua edeltävät valmistelut ja siirtymät.²⁸⁷ Stressi valmistaa ensisijaisesti pakenemaan tai taistelemaan. Stressi kohottaa vireytilaa ja valmistaa sodan kaltaisiin poikkeuksellisiin tilanteisiin ja voi toimia elossa pysymisen kannalta keskeisenä tekijänä.²⁸⁸

Stressinhallintamenetelmät ovat konkreettisia keinoja, joita ihmiset hyödyntävät hallitakseen tai vähentääkseen stressiä. Stressin vaikutusta voi joissain tilanteissa olla mahdoton pois sulkea ja siksi on tarpeen oppia hallitsemaan sitä. Sotilastaitojen oppimisessa toistokoulutuksella on merkitystä myös stressinhallinnan näkökulmasta. Taidon ylioppiminen edesauttaa reagoimaan nopeasti ja vaistonvaraisesti. Esimerkiksi toistoharjoittelun kautta saavutetaan aseenkäsittelystä niin sanottu lihasmuistitaso. Palvelusaikainen perusasioiden harjoittelu luo siis pohjan toimia sodassa ja taistelussa. Pelkkä harjoittelu ei kuitenkaan riitä, vaan koulutuksen on oltava mahdollisimman todenmukaista ja mahdollistettava turvallinen altistuminen stressille.

Toimintaympäristöön liittyvien kuormitustekijöiden tunnistaminen on oleellista. Toimintaympäristön stressitekijät toimivat kumulatiivisena kuormana jo ennen taistelutilannetta. Lisäksi merkittävä osa sotajoukoista ei toimi suorassa taistelukosketuksessa, vaan taistelun mahdollistavissa tukitehtävissä. Esimerkiksi logistiikan tehtävissä toimivat voivat joutua toistuvasti käsittelemään omien kaatuneiden ruumiita, mikä voi olla hyvin stressaavaa ja potentiaalisesti traumaattista.

KUVA 24. Sotilaan toimintaympäristöön liittyviä tyypillisiä stressitekijöitä.

Sotilaan toimintaympäristöön liittyviä tyypillisiä stressitekijöitä

- Vihollisen toiminta, eritoten ylivoimaisuus, yllätyksellisyys
- Haavoittumisen ja kuoleman mahdollisuus, taistelutoverien haavoittumisen tai kaatumisen todistaminen
- Viholliseen vaikuttaminen etenkin omalla aseella
- Omien vaikutusmahdollisuuksien puute
- Unen puute, nälkä, jano, kylmä, kuuma
- Fyysinen rasitus
- Puutteellinen varustus
- Oman toiminnan virheet

Stressireaktiot voivat ilmentyä välittömästi tilanteen yhteydessä tai lyhyen ajan kuluessa tilanteen päättymisestä. Voimakkaat stressireaktiot vaikuttavat tilannetietoisuuteen, päätöksentekoon ja toimintaan kriittisen vaikeissa tilanteissa. Huomion suuntaaminen vaaraa kohti aiheuttaa niin sanottua putkinäköä ja kuuloa. Stressireaktioiden takia ihmisen hienomotoriikka kärsii ja samalla looginen ja rationaalinen ajattelu ja toiminta vaikeutuvat. Muisti ei toimi normaalilla tavalla ja ajantaju vääristyy niin sanotuksi hidastetuksi filmiksi.²⁸⁹ Muistin häiriytymisen takia on tärkeää tehdä muistiinpanoja. Näin toimiessa ei tarvitse muistaa kaikkea ja säästyy energiaa perusasioiden muistamiseen.

KUVA 25. Taistelustressin oireita ja ilmenemismuotoja.

Taistelustressin oireita ja ilmenemismuotoja

- Ylivire
- Säpsähtely ja reagointi nopeisiin liikkeisiin tai ääniin
- Hikoilu, vatsaoireet
- Sydämen tykytyt
- Väsyneisyys
- Päämäärätön toiminta ja päätöksenteon vaikeudet, epäolennaiseen takertuminen
- Muistivaikeudet
- Muutokset aistitoiminnassa (putkinäkö, aistien korostuminen tai vaimentuminen)
- Tunnereaktioiden puuttuminen tai äärimmäiset tunnereaktiot (mm. pakokauhu)
- Suolen tai virtsarakon tyhjeneminen
- "Jäätyminen"



Taistelustressistä johtuvia muutoksia käyttäytymisessä ovat esimerkiksi

- korostunut esimiesten ja tilanteen tarkkailu
- omien huhujen ja arvailuiden esittäminen
- riitely ja valittaminen pikkuasioista
- käskyjen noudattamatta jättäminen
- lisääntynyt hakeutuminen terveydenhuollon palveluihin
- lisääntynyt hakeutuminen pois omasta joukosta.

Johtaja! Vain pysymällä itse toimintakykyisenä on johtajan mahdollista tukea alaisiaan toimintakyvyn kehittämisessä, ylläpitämisessä ja palauttamisessa!

Johtajan mahdollisuuksia hallita stressiä itsessä ja omassa joukossa on esitetty kuvassa 26.

KUVA 26. Stressinhallintakeinoja.



Taistelustressiä ennaltaehkäiseviä keinoja:

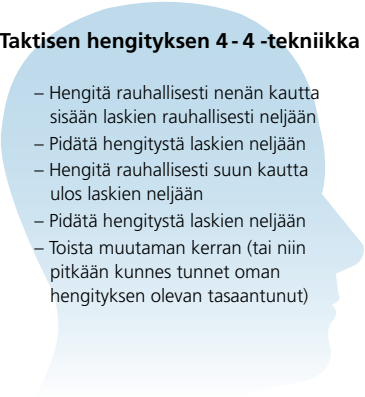
- mielikuvaharjoittelu
- rentoutumistekniikat
- positiivinen ajattelu
- ryhmäkiinteyden edistäminen
- taisteluun valmistava keskustelu
- huolehtiminen omasta ja joukon levosta, unesta, nesteestä ja ravinnosta
- omasta työmäärästä huolehtiminen.

Stressiä vähentäviä keinoja tehtävän jälkeen:

- purkukeskustelut
- omat ja joukon toimintakyvyn palauttamisen keinot: riittävä lepo ja ravinto, huolto, turvallisuuden tunteen lisääminen mielikuvaharjoittelulla, yhteydenpito läheisiin, jos mahdollista, yhteistoiminta oman joukon kanssa, mielekkyyden ja oikeutuksen löytäminen toiminnalle
- toimintakyvyn tuen palveluihin ohjaaminen tarvittaessa.

KUVA 27. Taktinen hengitys.

Taktisen hengityksen 4-4 -tekniikka

- 
- Hengitä rauhallisesti nenän kautta sisään laskien rauhallisesti neljään
 - Pidätä hengitystä laskien neljään
 - Hengitä rauhallisesti suun kautta ulos laskien neljään
 - Pidätä hengitystä laskien neljään
 - Toista muutaman kerran (tai niin pitkään kunnes tunnet oman hengityksen olevan tasaantunut)

Harjoitellessa voit joko seistä tai istua, mutta laita vasen käsi rintakehän päälle ja oikea käsi pallean / vatsan päälle.

Kiinnitä huomiosi siihen, että sisään hengittäessä ensin nousee pallea.

Hengityksen pidättäminen välissä voi aluksi olla hankalaa eikä heti tarvitse pystyä laskemaan neljään, olennaista on, että hengityksen virta pysähtyy hetkeksi.

Kun harjaannut, voit tietoisesti hieman pidentää uloshengityksen kestoa.

Taisteluun valmistumiskeskustelun sekä taistelun jälkeisen purkukeskustelun käyminen

Esimiehen käskyn jälkeen käydään ryhmittäin taisteluun valmistautumiskeskustelu. Sillä tavoitellaan stressin ennaltaehkäisyä ja teknisen suorituksen parantamista. Keskustelussa käydään läpi tulevan tehtävän eri vaiheet kronologisesti ja samalla johtaja kertoo näissä vaiheissa tehtävät tekniset suoritukset, mutta myös sen, mitä eri vaiheissa tullaan tuntemaan. Tällä ”mentaalivalmennuksen” keinolla valmistaudutaan erilaisiin mahdollisiin eteen tuleviin tilanteisiin, jotta ne eivät sitten oikeasti toteutuessaan ole enää niin stressaavia.

Taistelun päätyttyä ja tilanteen salliessa ryhmän johtaja pitää omalle ryhmälleen eli samat kokemukset läpi käyneelle joukolle purkukeskustelun. Sen tavoitteena on suorituksen mahdollisista virheistä oppiminen seuraavaa kertaa varten sekä kertyneen taistelustressin purkaminen. Aluksi käydään kronologisesti läpi tehtävän suorituksen eri vaiheet ja niistä suoriutuminen, sen jälkeen johtaja voi itse kertoa omia tuntemuksiaan ja antaa jokaiselle mahdollisuuden puhua omistaan. Ketään ei saa syyllistää esimerkiksi ilmi tuodun pelon, ”jäätymisen” tai muun sellaisen takia, vaan on hyväksyttävä inhimilliset tunteet taistelussa. Tilaisuus päättyy siihen, että johtaja antaa toiminnalle taas suunnan, esimerkiksi huoltotoimenpiteet tai valmistautuminen seuraavaan tehtävään. Tehtävään valmistautumis- ja purkukeskusteluja voi ja on sovellettava eri tasoilla ja siten purettava hyvien tai huonojen päätösten aiheuttamaa taistelu- ja moraalista stressiä.

Seuraavassa taulukossa on lisätietoa sotilaan toimintaympäristössä ilmenevistä stressaavista tekijöistä ja johtajan mahdollisuuksista vaikuttaa omaan sekä joukon stressinhallintaan.

Yhteenvetona voidaan kiteyttää, että osa näistä tekijöistä – käsitykset itsestä, sitoutuminen, motivaatio, selviytyminen – on liitetty keskeisesti myös kokonaisuuteen, josta käytetään käsitettä psyykinen resilienssi. Psyykkisellä resilienssillä tai resilienssillä tarkoitetaan yksilön paineensietokykyä tai joustokestävyyttä ja se kertoo yksilön kyvystä toimia kuormittavissa ja jopa traumaattisissa tilanteissa ja toipua niistä.²⁹⁰ Resilienssin tärkeimpiä osatekijöitä ovat muun muassa vahva minäpystyvyys, positiivinen ajattelu ja positiiviset tunteet (optimistinen asenne), realistiset käsitykset omista kyvyistä, hyvä itsesäätely, hyvät psyykkiset selviytymiskeinot, hyvä ryhmäkiinteyden, johtajan tuki ja yhteenkuuluvaisuuden tunne.²⁹¹ Resilienssiin luetaan kuuluvaksi myös hyvä sosiaalinen tuki ryhmäkiinteyden ja hyvän johtamisen näkökulmasta.

TAULUKKO 2. Sotilaan toimintaympäristön stressaavia tekijöitä ja johtajan vaikutusmahdollisuuksia.

Tilanne	Kuvaus	Johtajalle pohdittavaksi
Tulikaste	Ensimmäinen taistelukosketus on poikkeuksellisen stressaava ja stressi ilmenee jo ennen taistelukosketusta. Epävarmuus omasta osaamisesta ja levottomuus ennen taistelukosketusta heikentävät sotilaiden valmistautumista.	Johtaja luo ja ylläpitää alaisensa luottamusta omaan osaamiseen, toimintakykyyn ja aseisiin. Luottamusta luodaan ja ylläpidetään tehokkaimmin realistisen sekä riittävän intensiivisen harjoittelun avulla.
Tilanne-tietoisuus	Tilannetietoisuus ja erityisesti sen puute vaikuttavat merkittävästi suorituskykyyn ja motivaatioon. Epätietoisuus vähentää motivaatiota ja on omiaan synnyttämään huolta ja stressiä, mikä voi pahimmillaan saada kohtuuttomat mittasuhteet ja aiheuttaa vaarallisia huhuja.	Ei riitä, että johtajalla on ymmärrys ympäröivästä tilanteesta. Johtajan on huolehdittava alaisen riittävästä tilannetietoisuudesta aktiivisella tiedottamisella. On hyvä myös kertoa, ettei ole uutta kerrottavaa.
Lepo ja huolto	Riittävällä levolla ja huollolla on merkittävä rooli sotilaiden psyykkisessä ja fyysisessä jaksamisessa. Fyysinen kuormitus lisää merkittävästi psyykkisen kuormituksen ja taistelustressireaktioiden riskiä.	Johtajan keskeisenä tehtävänä on tukea alaisensa palautumista aina, kun siihen on mahdollisuus. Johtaja joutuukin tasapainottelemaan tehtävien vaatimusten, koulutuksen ja levon välillä.
Uusi tulokas	Uuden tulokkaan integroituminen tiiviiseen joukkoon on haastavaa sekä hänelle itselleen että joukolle. Haastavuus korostuu tilanteessa, jossa tulokas korvaa kaatuneen toverin. Tulokkaan sopeutuminen on ensisijaisen tärkeää ryhmän kiinteiden ja suorituskykyyn kannalta.	Johtaja luo uudelle tulokkaalle tervetulleen ilmapiirin ja edistää hänen integroitumistaan osaksi joukkoa: Perehdytä tulokas joukon toimintatapoihin ja vaatimustasoon, esittele tulokas henkilökohtaisesti kaikille ryhmän jäsenille ja huolehdi riittävästä koulutuksesta joukon osana ennen seuraavaa tehtävää. Nimeä tulokkaalle mentori, joka perehdyttää hänet tehtäviinsä.
Kaatuneiden kohtaaminen	Kaatuneiden ja erityisesti oman joukon kaatuneiden kohtaaminen ja käsittely ovat aina stressaavia tilanteita ja johtavat helposti taistelustressioireiden syntymiseen ja toimintakykyyn alentumiseen.	Kaatuneiden ja haavoittuneiden hoitoa ja evakuointia käsitellään osana koulutusta. Johtajan on puhuttava avoimesti omien tappioiden mahdollisuudesta. Kaatuneisiin suhtaudutaan kunnioittavasti.
Uudet tai ylivoimaiselta tuntuvat aseet	Uusien, yllättävien tai ylivoimaiselta tuntuvien aseiden, kuten kemiallisten, biologisten tai korkean teknologian aseiden (mm. autonomiset asejärjestelmät), uhan alla tilanteen hallinnan tunteen menettämisen riski on suuri.	Vastustajan ylivoimaisuus ei välttämättä ole todellista, vaan se voi olla virheellisen tilannekuvan tai väärin ja puuttuvien tietojen aiheuttamaa virheellistä tulkintaa. Uusien aseiden toimintatavoista ja tehosta on aktiivisesti tarjottava todellisuuteen perustuvaa tietoa. Lisäksi on opetettava konkreettisia keinoja niiden vaikutusta vastaan suojautumiseksi ja niihin vaikuttamiseksi.

5.3 Sosiaalinen toimintakyky sotilasjohtajan valmiutena

Sotilaan sosiaalinen toimintakyky tarkoittaa kykyä hahmottaa itsensä ja valmiuksia toimia osana ryhmää.²⁹² Sosiaaliseen toimintakykyyn liittyvät keskeisesti vuorovaikutustaidot ja ihmissuhteet, yhteistyökyky, muiden huomioiminen ja ”kaveria ei jätetä”-henki (vertaistuki). Sosiaalisen toimintakyvyn edellytyksenä on muun muassa hyvä itsetuntemus ja kyky eläytyä toisen ihmisen kokemukseen. Sosiaalista toimintakykyä tukevat myös mielekkäät suhteet läheisiin ihmisiin, kuten perheenjäseniin ja ystäviin. Sosiaalisen toimintakyvyn keskiössä on ryhmäkiinteyden. Sosiaalisen toimintakyvyn ja ryhmäkiinteyden rakentumisessa keskeisessä roolissa on johtaja, joka esimerkillään osoittaa, miten yhdessä toimitaan tavalla, joka tukee ryhmän toimintaa sekä taistelussa menestymistä.

Ryhmäkiinteyden on joukon ominaisuus, joka tekee ryhmästä ylivoimaisen toisiin ryhmiin nähden. Se on joukon suorituskyvyn perusta, joten sitä voidaan pitää joukon voimanlähteenä. Ryhmäkiinteyden voidaan jakaa sosiaaliseen kiinteyteen ja tehtäväkiinteyteen. Sosiaalisella kiinteydellä tarkoitetaan sitä, kuinka yhteen hitsautuneita ryhmän jäsenet ovat, kuinka paljon he pitävät toisistaan ja kuinka paljon he arvostavat ryhmäänsä kaverisuhteiden takia. Tehtäväkiinteydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin ryhmän jäsenet ovat sitoutuneita samaan tavoitteeseen. Ryhmäkiinteyden merkitys kasvaa taistelustressin voimistuessa: hyvä ryhmäkiinteyden puskuroi taistelustressin vaikutuksia ja auttaa näin sotilasjoukkoa menestymään tehtävässään.²⁹³ Tehtäväkiinteyden vahvistamiseen johtaja pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan, mutta sosiaaliseen kiinteyteen vaikuttamismahdollisuudet ovat johtajalla varsin rajalliset. Ryhmäkiinteyden parantaa joukon suoritusta erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa joukko on sitoutunut ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen. Viime kädessä sotilaat taistelevat oman ryhmän puolesta ja siten kestävät taistelutilanteen aiheuttaman stressin sekä rasituksen paremmin kuin henkilöt, joiden ryhmäkiinteyden ei ole vastaavalla tasolla.

Johtajan toiminta ja ryhmäkiinteyden ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja kumpikin vaikuttavat joukon suorituskykyyn taistelussa. Yksinkertaistettuna sotilasjohtajan kyvykyys punnitaan kahden osa-alueen perusteella. Ensinnäkin johtajan tehtävänä on tukea alaisten sosiaalisia suhteita siten, että ryhmässä henkilöt kannustavat ja auttavat toisiaan sekä työskentelevät tehokkaasti. Työ- ja taistelijaparien määrittämisellä, yhteistyötä vaativien tehtävien antamisella, yhdessä vietettävän ajan lisäämisellä ja yhteisten kokemusten luomisella tuetaan sosiaalista kiinteyttä. Tavoitteena on luoda ryhmään yhteishenki ja luottamukselliset suhteet siten, että taistelijapari ja ryhmä on henkilölle tuki ja turva. Silloin joukko säilyy toimintakykyisenä sodan äärimmäisissä olosuhteissa.

Toisena osakokonaisuutena johtajan tehtävänä on luoda työlle ja myös alaisten arkiselle elämälle merkitystä sekä liittää organisaation tavoitteet osaksi yksilön ja ryhmän tavoitteita. Silloin yksilöiden ponnistelut ovat osa laajempaa organisaation ja instituution kokonaisuutta. On kuitenkin huomattava, että liiallinen tunnekiinteyden (affektiivinen kiinteyden) ryhmässä

saattaa johtaa siihen, että ryhmä ei toimikaan enää tehokkaasti joukkueen osana, vaan alkaa suojella itseään esimerkiksi riskien ottamiselta.

Puolustusvoimissa ryhmäkiinteyttä voidaan vahvistaa johtajien ja kouluttajien toimenpitein. Esimerkilliset, tavoitteisiin sitoutuneet ja oikeudenmukaiset johtajat, ryhmän selkeät tavoitteet ja konkreettiset välitavoitteet, vaativa ja haastava koulutus, tiivis palvelus yhdessä oman joukon kanssa, välitön puuttuminen ryhmän sosiaalisiin ongelmatilanteisiin, toimiva tiedonkulku yksikössä sekä ylpeys perusyksikön toiminnasta ovat tekijöitä, jotka tukevat vahvan ryhmäkiinteyden muodostumista. Käytännön tasolla ryhmäkiinteyttä osoittaa se, miten ryhmän jäsenet auttavat toisiaan palveluksessa, tekevät oma-aloitteisesti toimenpiteitä ryhmän tehtävien täyttämiseksi (tehtävätaktiikka), viettävät aikaa keskenään myös palveluksen ulkopuolella ja arvostavat johtajaansa ryhmän jäsenenä ja organisaation edustajana.

Kun johtajana haluat vaikuttaa ryhmäkiinteyteen

- korosta joukon tehtävää ja joukon tärkeyttä tavoitteiden saavuttamiseksi
- tuo esille oman perusyksikkösi merkitys kokonaisuuden kannalta; hyödynnä perinteitä ja yksikön saavutuksia merkityksen konkretisoimiseksi
- aseta haastavia, mutta saavutettavissa olevia tavoitteita ryhmälle
- pilko tavoitteet välitavoitteiksi esimerkiksi päivän koulutusta ja viikon palvelusta koskien
- palkitse tavoitteiden saavuttamisesta kiitoksella, tauoilla, vapaaajalla tai esimiehen käytössä olevilla palkitsemismuodoilla
- vaadi alaisia ylittämään itsensä koulutuksessa esimerkiksi oppimisessa, suoritusnopeudessa ja varmuudessa sekä fyysisen kunnan kehittämisessä
- haasta ryhmää entistä vaativammilla tehtävillä tai koulutustilanteilla
- vaadi, että jokainen osaa taistelijaparin tehtävän sekä pystyy auttavasti toimimaan esimiehensä tehtävässä – tämä valmistaa toimintaan taistelutilanteessa
- harjoituta ryhmätyöskentelytaitoja ryhmän toiminnasta tiukoissa tilanteissa: siten joukon jäsenet oppivat luottamaan toisiinsa ja saavat onnistumisen kokemuksia
- kannusta joukon jäseniä tukemaan ja auttamaan toisiaan aina, kun se on mahdollista
- anna oma parhaasi jokaisessa tehtävässä – näytä esimerkkiä
- arvosta ja auta muita, ota muut huomioon sekä pyydä apua tarvittaessa
- auta joukkoasi tunnistamaan omia vahvuuksiaan yksilönä ja joukkona
- ratkaise sosiaaliset ongelmatilanteet oikeudenmukaisesti kaikkia osapuolia kunnioittaen
- jaa tietoa avoimesti.

TAULUKKO 3. Ryhmän muodostumisen vaiheet.

1. Muodostuminen

Alussa ryhmä elää niin sanottua muotoutumisvaihetta (forming). Tämä alkaa, kun uusi ryhmä aloittaa toimintansa. Sille tyypillistä on, että sosiaalisten suhteiden vasta muotoutuessa ryhmän jäsenet jopa hieman testaavat toisiaan. Ryhmän jäsenet ovat myös melko riippuvaisia toistaan, ryhmän johtajasta ja ryhmän tehtävästä. Ilmassa saattaa tässä vaiheessa olla myös jännitystä, varovaisuutta ja vahvaa sovinnaisuutta eli halua toimia kaikkien edun hyväksi niin että kukaan ei esimerkiksi loukkaannu. Mikäli näin kävisi, odottaa ryhmä tässä vaiheessa vahvaa tukea ryhmänjohtajalta ristiriitojen ratkaisemisessa.

2. Kuohunta

Vaihetta kutsutaan kuohuntavaiheeksi (storming) siksi, että ryhmässä kuohuu, koska alussa koettu ryhmähenki ja vahva me-henki koetaan hetkeksi kadonneen. Ryhmän jäsenten välillä saattaa esiintyä konflikteja ja on mahdollista, että ryhmä alkaa jakautua erilaisiin alaryhmittymiin. Kuohuntavaiheessa jäsenet tuovat itseään vahvasti esiin yksilöinä ja keskusteluun nousee paljon toistaan eroaviakin näkökulmia. Osin tämä kertoo siitä, että ollaan oltu yhdessä jo sen verran, että uskalletaan tehdä näin, osin taas ilmiö saattaa selittyä yksilön halulla erottua massasta ja tulla huomatuksi myös yksilönä, ei ainoastaan yhtenä ryhmän jäsenenä. Vastaansanomien saat-taa kohdistua myös ryhmänjohtajaan (ainakin silloin kun hän ei ole paikalla) ja tämä vaihe onkin ryhmänjohtamisen kannalta erityisen tärkeä.

3. Yhteisten sääntöjen luominen

Yhteisten sääntöjen luomisen, normittamisvaiheen (norming) kohdalla ryhmän sisäistä tasapainoa horjuttavat kiistat on ratkottu. Vuorovaikutuksen parantuessa ryhmän jäsenet kokevat taas kuuluvansa yhteen, ehkä vahvemmin kuin aiemmin. Yhteenotot ja ristiriidat eivät enää häiritse yhteistä tekemistä, joten sekä ryhmä että sen johtaja voivat taas keskittyä yhteiseen tavoitteeseen ja tehtävään. Tavoitteelle onkin tyypillistä, että sitä tässä vaiheessa tarkennetaan ja selkiytetään. Lisäksi siihen pyrkimiseen tähtäävälle toiminnalle asetetaan ryhmän toimesta omia sääntöjä, jotka monesti vapauttavat ilmapiiiriä, kun 'pelisäännöt' on puhuttu auki.

4. Toteuttamisvaihe

Toteuttamisvaiheessa (performing) ryhmä voi parhaimmillaan keskittyä tekemään sitä, miksi he ylipäänsä ovat yhdessä. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki tapahtuu automaattisesti ongelmitta, mutta ryhmän jäsenet ovat jo oppineet ratkomaan itse vastaan tulevia ristiriitoja rakentavassa hengessä. Ryhmään on muodostunut sellaisia keskinäisiä suhteita, jotka tukevat tavoitteen saavuttamista. Jäsenet myös kantavat oman roolinsa ja siihen liittyvän vastuun tunnollisesti. Tämä on sekä ryhmän jäsenille että ryhmänjohtajalle mukavin vaihe.

5. Ryhmän purkaminen

Ryhmän purkaminen tai lopettamisvaihe on luonnollinen osa ryhmän toimintaa. Palveluksen loppussa ryhmä käy läpi tiettyjä asioita, jotka liittyvät siihen, että ryhmän toiminta lakkaa tai ainakin keskeytyy joksikin aikaa. Vaiheeseen saattaa liittyä haikeutta, kun jäsenet hyvästelevät toisensa ja joskus jäsenille voi olla hyvinkin vaikea luopua ryhmästä. Lopettamista on myös hyvä aktiivisesti käsitellä käymällä yhdessä läpi sekä koettua taivalta, mutta myös sitä, miten tavoite saavutettiin.

5.4 Eettinen toimintakyky sotilasjohtajan valmiutena

Sotilain eettinen toimintakyky ei ole vain johtamistoiminnan erillinen tarkastelukulma, vaan kiinteä ja oleellinen osa itse toimintaa. Etiikalla tarkoitetaan tässä yhteydessä hyvää ja pahaa sekä oikeaa ja väärää määrittäviä arvoja ja moraalinormeja. Eettisyydellä tarkoitetaan noihin arvoihin ja normeihin perustuvaa toimintaa. Joukon toimintaan vaikuttavat arvot ja moraalinormit eivät kaikilta osin ole yksiselitteisiä, sillä ne rakentuvat niin koko joukon kuin sen yksittäisten jäsenten, asevoimien, yhteiskunnan sekä kansainvälisen yhteisön arvoista ja normeista.

Sotilasjohtajalla eettisen johtamisen ja toisaalta oman joukon toiminnan eettisyyden arviointi korostuu, sillä epäeettisellä toiminnalla on todettu olevan epäsuotuisia vaikutuksia joukon taistelutahtoon ja kykyyn suoriutua haastavista tehtävistä. Epäeettisen toiminnan seurauksena myös joukkoon kohdistuva paine saattaa lisääntyä niin asevoimien, yhteiskunnan kuin kansainvälisten toimijoiden taholta. Epäeettistä toimintaa on myös helppo käyttää propagandan lähteenä. Joukon tai sen jäsenten epäeettinen toiminta voi myös johtaa joukon johtajan toiminnan oikeudelliseen arviointiin, sillä johtaja aina lopulta vastaa joukkonsa toiminnasta.

Sodan oikeutuksen ja tehtävään sitoutumisen korostaminen liittyy keskeisellä tavalla johtajan mahdollisuuksiin pitää yllä joukkonsa eettistä toimintakykyä. Tähän liittyy kyky perustella toimintaansa itselleen ja muille sekä tietoisuus omista arvoista, käsitys oikeasta ja väärästä sekä kyky erottaa ne toisistaan. Valtaosa ihmisistä kokee sodan lähtökohtaisesti vääränä ja epäilyksiä toiminnan mielekkyyttä ja tarkoitusta kohtaan voi esiintyä. Johtajan on tarvittaessa kyettävä perustelevaan tehtävän, taistelun sekä väkivallan käytön oikeutus. Sodan voi ja saa nähdä vääränä, mutta sitä voidaan pitää myös oikeutettuna. Oikeutettuna sotaa voidaan pitää, jos sen takana on laillinen hallitusvalta eikä yksittäinen joukko tai intressiryhmä. Toisekseen sodalla on oltava oikeutettu syy. Suomen tapauksessa se on kansallinen puolustautuminen aseellista hyökkäystä vastaan. Kolmanneksi sodalla on oltava oikeutettu tavoite eli rauhantilan ja oikeuden sekä järjestyksen palauttaminen.²⁹⁴

Sodassa joukko ja yksittäinen sotilas joutuvat väistämättä käyttämään väkivaltaa. Käytännössä tämä tarkoittaa toimimista toisin kuin yhteiskunta normaaliarjessa ihmisiltä odottaa. Tosin myös tavallisen arjen keskellä on tilanteita, joissa väkivallan käyttö nähdään moraalisesti hyväksyttävänä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi oikeus itsepuolustukseen ja moraalinen velvollisuus puolustaa syyttömiä sivullisia, jotka ovat joutuneet hyökkäyksen kohteeksi. Normaalioloissa tietyillä ryhmillä – useimmiten tässä tarkoitetaan poliisia – on myös erityinen velvollisuus asettaa itsensä vaaraan suojellakseen muita ja sen yhteydessä oikeus käyttää jopa tappavaa voimaa. Sodan aikana nuo kaikki edellä mainitut väkivallan käytön moraaliset hyväksyttävyyssnäkökulmat liittyvät sotilaaseen. Hän voi ja saa käyttää väkivaltaa itsepuolustuksen, muiden suojelemisen sekä tehtävänsä ja asemaansa perustuvan velvollisuuden perusteella.²⁹⁵

Johtajan on kyettävä perustelevaan joukolleen tehtävän edellyttämä väkivallan käytön oikeutus, mutta mitään avointa valtakirjaa väkivaltaan hän ei voi eikä saa antaa. Johtajalla on myös velvollisuus valvoa, että hänen joukkonsa pidättäytyy tarpeettoman kärsimyksen aiheuttamisesta, ja estää liiallisen ja tarpeettoman voiman käyttö. Tutkimusten ja kokemusten perusteella pienikin sormien läpi katsominen eettisen toiminnan, voimankäytön tai sodan oikeussäntöjen kohdalla johtaa kasvaviin ongelmiin sekä joukon että yksittäisten sotilaiden kannalta.²⁹⁶

Moraalisen stressin ennaltaehkäisyn kannalta on tärkeää tunnistaa taistelustressin lisäksi myös eri yksilöiden moraaliseen stressiin liittyvät oireet ja pohdinnat sekä heidän kykynsä kohdata tappiot, väkivallan uhkan ja sen käytön aiheuttamat tunnereaktiot. Johtaja voi valmistaa joukkoaan tuleviin haasteisiin olemalla rauhallinen ja mahdollisimman paljon läsnä, kuuntelemalla sekä olemalla rehellinen. Mikäli joukko on kohdannut tappioita, voi listaan vielä lisätä joukon jäsenten tunteiden hyväksymisen sellaisenaan estämällä syyllisten hakemisen ja syyttelyn sekä hyväksymällä sen, että kaikkiin tilanteisiin vain ei ole hyvää ratkaisua.

Juuri ”hyvän ratkaisun” mahdottomuus on suurin syy niin sanotun moraalisen stressin syntyyn. Tällaisia tilanteita tulee sotatilanteessa väistämättä eteen joko niin, että joutuu valitsemaan vaihtoehtoista, jotka kaikki johtavat huonoon lopputulokseen, tai joutuu ”pettämään” itselleen/joukolle tärkeän arvon voidakseen toteuttaa/kunnioittaa toista itselleen/joukolleen merkittävää arvon/arvoa. Lisäksi on havaittu, että liian ihanteellinen kuva itsestä tai joukostaan sotilaana/sotilasjoukkona ja harhakuvitelma sodan luonteesta altistaa moraalille stressille. Eriksien on mainittu myös tilanne, jossa sotilas ei tunne voivansa luottaa esimiehiin ja heidän antamiensa tehtävien oikeutukseen ja/tai esimiesten kykyyn ymmärtää vallitsevaa tilannetta.²⁹⁷

Kasautunut moraalinen stressi, niin kuin mikä tahansa stressi, vaikuttaa alentavasti henkilön psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Lisäksi moraalinen stressi voi pitkittyessään synnyttää niin sanotun moraalisen trauman, jossa ihmisille päällimmäisiksi tunteiksi muodostuvat syyllisyys ja häpeä. Yksilö kokee tehneensä jotain väärin, vaikka ei olisi juridisesti eikä moraalisesti tehnyt mitään väärin. Erotuksena esimerkiksi post-traumaattisesta stressireaktiosta (PTSD) moraalisen trauman on kuvattu syntyvän siitä ajatuksesta, että ihminen on pettänyt omat arvonsa tai pettänyt jonkin itselleen tärkeän tahon (yhteiskunta, perhe, asevoimat, esimiehet, oma joukko) arvot.²⁹⁸ Erytisen tärkeäksi moraalista stressiä ehkäiseväksi tekijäksi on tutkimuksissa havaittu tunne tehtävän merkityksellisyydestä ja oikeutuksesta.²⁹⁹ Johtajan onkin edellä mainitusti avattava mahdollisuuksien mukaan tehtävän merkitystä, yksittäisen sotilaan panosta siinä sekä tehtävään liittyviä moraalisia haasteita, niiden kohtaamista ja hyväksymistä.

Johtajan mahdollisuudet tukea eettistä toimintakykyä:

- Ole selvillä omista arvoistasi.
- Tee selkeä ero oikean ja väärän toiminnan välillä.
- Älä tingi oikeasta toiminnasta pikkuasioissakaan.
- Korosta joukon ja yksittäisen sotilaan tehtävän merkitystä.
- Korosta tehtävän oikeutusta.
- Hyväksy erilaiset näkemykset ja tunteet, älä väheksy niitä, mutta muistuta joukon tehtävistä.
- Ole rehellinen, toimi esimerkinä.

5.5 Fyysinen toimintakyky sotilasjohtajan valmiutena

Fyysinen toimintakyky on valmiutta selviytyä fyysisesti vaativista tehtävistä kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa. Operaatioiden ja taistelujen alkaessa fyysisen suorituskyvyn kehittämiseen tai suorituskyvyn palautumiseen ei ole todennäköisesti riittävästi aikaa. Vaativien operaatioiden aikana taistelijoiden fyysinen suorituskyky myös heikkenee nopeasti. Tämän vuoksi joukkojen fyysisen suorituskyvyn on oltava korkealla tasolla jo ennen toiminnan alkua.³⁰⁰

Sotilasjohtajan on ymmärrettävä fyysiseen toimintakykyyn ja sen kehittämiseen vaikuttavat tekijät (kuva 28). Nämä tekijät on otettava huomioon valmistauduttaessa operatiivisiin tehtäviin.

KUVA 28. Sotilaan fyysisen toimintakyvyn kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä.³⁰¹



Sotilasjohtajan on ymmärrettävä seuraavia osakokonaisuuksia, jotka liittyvät fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen:³⁰²

- hyvän fyysisen kunnon merkitys muulle sotilaskoulutukselle
- fyysisen toimintakyvyn määritelmä ja siihen vaikuttavat tekijät
- fyysisen kunnon osatekijät ja niiden harjoittaminen
- nestetasapainon, ravinnon ja olosuhteiden merkitys fyysiselle toimintakyvylle
- levon ja palautumisen merkitys fyysiselle toimintakyvylle
- fyysinen toimintakyky taistelussa ja liikunta-asenteisiin vaikuttaminen
- fyysisen kunnon ylläpitämisen perusteet ja menetelmät
- fyysisen koulutuksen vaikuttavuus joukon suorituskykyyn.

Sotilasjohtajan oma fyysinen toimintakyky on oltava keskimääräistä paremmalla tasolla. Fyysisestä toimintakyvystä huolta pitävänä sotilaana johtaja toimii esimerkkinä ja mallina omalle joukolleen. Sotilasjohtajan oma esimerkki voi innostaa alaisiaan omaehtoiseen fyysiseen aktiivisuuteen ja fyysisen toimintakyvyn kehittämiseen. Lisäksi sotilasjohtajan on kyettävä kehittämään joukkonsa toiminta- ja suorituskykyä joukon tehtävän edellyttävälle tasolle ennen operatiivisia tehtäviä.³⁰³

Sotilastehtävien fyysinen kuormittavuus on yleensä korkea ja usein johtaja toimii fyysisesti kuormittuneessa tilassa. Kannettavan taakan määrä on kasvanut ja palautumiselle on entistä vähemmän aikaa. Sotilastehtävien muodostamia fysiologisia haasteita sotilaan toimintakyvylle ovat univajeesta ja kehon riittämättömästä palautumisesta johtuva fyysisen toimintakyvyn heikentyminen. Tämän vuoksi sotilasjohtajalta vaaditaan keskimääräistä parempaa fyysistä toimintakykyä kaikissa olosuhteissa ja tehtävissä. Kaikki sotilastehtävät eivät ole fyysiseltä vaatimustasoltaan samankaltaisia. Kuitenkin tyypillisiä sotilastyötehtäviä ovat toistuvat taakan nostamiseen, kantamiseen, vetämiseen ja työntämiseen liittyvät tehtävät sekä marssiminen jalan taisteluvälikäytöksessä, joka painaa noin 25–30 kg.³⁰⁴ Sotilaan fyysinen kuormitus kenttäolosuhteissa vaihtelee tehtävästä riippuen, mutta voidaan silti ajatella, että hyvä fyysinen kunto antaa toimintakykyreserviä äkillisiin kuormitushuippuihin kaikissa tilanteissa, vahvistaa elimistön sopeutumismekanismeja ja nopeuttaa elimistön palautumista kuormituksesta.

Hyvä fyysinen toimintakyky ei mahdollista vain fyysisesti raskaissa tehtävissä menestymistä, vaan tukee myös psyykkistä toimintakykyä. Fyysisesti hyvässä kunnossa oleva sotilas ei kuormitu niin nopeasti, mikä tukee sitä, että psyykinen toimintakyky on mahdollista säilyttää pidempään.

Fyysisiä ympäristöön liittyviä voimavaroja ovat muun muassa johtajuus ja rasituksen säätely, huolto, ravinto ja neste, lääkintähuolto (mm. lääkkeet ja rokotukset) sekä harjoittelumahdollisuudet. Johtajan vastuulla on säätää fyysistä kuormitusta muun muassa harkitsemalla kulloinkin esimerkiksi mahdollisuutta käyttää siirtymiseen ajoneuvoja sotilaiden fyysistä toimintakykyä 'säätääkseen'. Johtajan on arvioitava fyysisesti vaativan tehtävän eri kuormitustekijät siten, että tehtävä saadaan suoritettua optimaalisella tavalla. Aina tehtävän kannalta taktisesti paras vaihtoehto ei ole kuitenkaan kokonaisuuden kannalta järkevää, kun otetaan huomioon fyysisen toimintakyvyn rajoitteet. Jos tehtävään siirrytään jalan, suunnittelussa on otettava huomioon muun muassa tehtävän kesto, matka, maasto, reitti ja varusteet sekä arvioitava, mitä vaikutuksia niillä on toimintakyvyn ylläpitämiseen.³⁰⁵ Tämä toimii esimerkiksi myös muille sotilastehtäville, joissa samankaltaista suunnittelua on tehtävä fyysisen toimintakyvyn näkökulmasta.

Hyväkuntoinenkaan sotilas ei säily toimintakykyisenä, mikäli ravintoa, nestettä tai unta ei ole riittävästi. Jotta toimintakyvyn ylläpitäminen on mahdollista kuormittavissa tehtävissä, johtajan on tunnettava alaisensa ja heidän fyysisen toimintakykynsä rajat.

Fyysisen toimintakyvyn kehittyminen vaatii säännöllistä harjoittelua eikä sitä voi varastoida, ainakaan kovin pitkäksi aikaa.³⁰⁶ Johtajan on tuettava ja kannustettava alaisiaan omaehtoiseen fyysisen toimintakyvyn kehittämiseen ja fyysisen aktiivisuuteen. Omatoimisen harjoittelun tavoitteet ja lähtökohdat on suunniteltava yksilöllisesti ottaen huomioon rajoitteet, joita kunkin alaisen toimintakyvyssä on. Olennaista on se, että alainen ymmärtää itse toimintakyvyn kehittämisen merkityksen. Johtajan on kasvatettava ja ylläpidettävä alaisensa sisäistä motivaatiota oman toimintakykynsä pitkäjänteiseen kehittämiseen. Sisäistä motivaatiota voidaan tukea esimerkiksi sillä, että alainen osallistuu itse oman harjoittelunsa suunnitteluun ja voi siten vaikuttaa harjoittelun toteutukseen. Johtaja asettaa tavoitteita, mutta tärkeää on myös se, että alainen kokee itse kykenevänsä harjoittelulle asetettavien tavoitteiden saavuttamiseen. Harjoitteluun sisällytetään myös sotilaan tehtävissä menestymiseen liittyviä tavoitteita (vertaa laji / tehtävänalyysi). Yhdessä tekeminen ja hyvä ryhmähenki edistävät yksilön sisäistä motivaatiota.³⁰⁷

Johtajan on mahdollistettava alaisen fyysisen toimintakyvyn kehittyminen. Johtajan on kannustettava alaisiaan pitkäjänteiseen omatoimiseen fyysisen toimintakyvyn kehittämiseen.

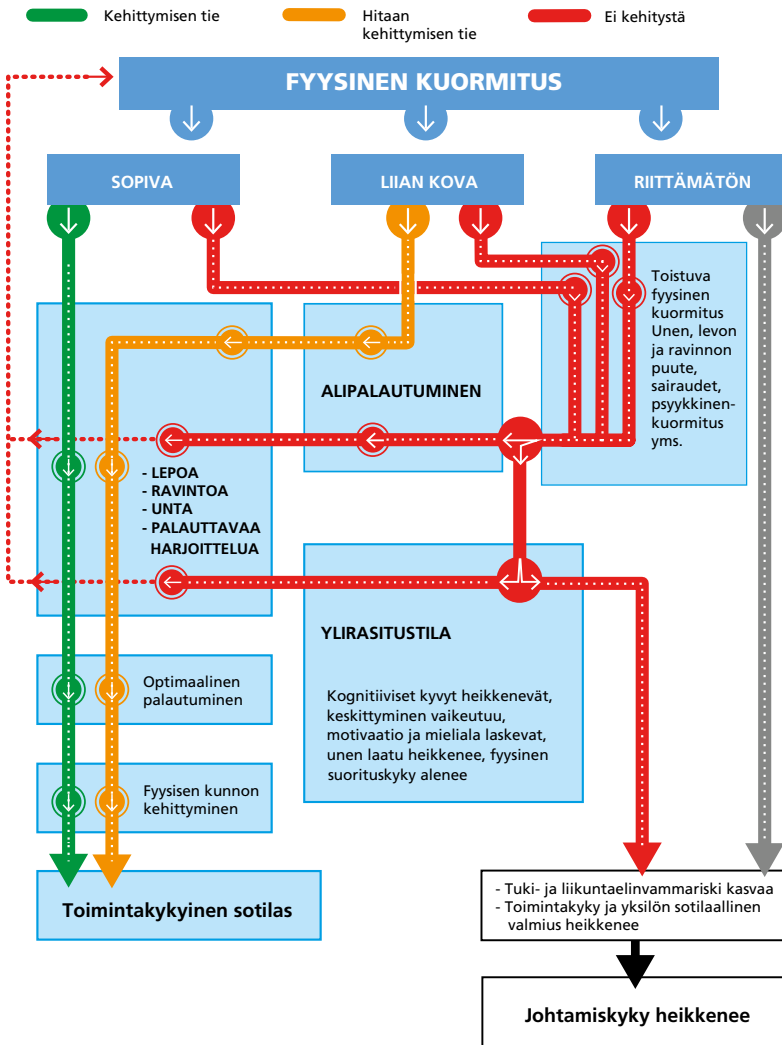
Fyysinen kuormittuminen on edellytys kunnon kehittymiselle, mutta kuormituksesta on palauduttava. Ylikuormitustilaksi kutsutaan tilannetta, jossa fyysisestä kuormituksesta ei palauduta riittävästi. Kyse on epätasapainosta kuormituksen ja palautumisen välillä.³⁰⁸ Tämä epätasapaino voi johtaa ylirasitustilaan ja pitkään jatkuessaan siitä muodostuu krooninen ylirasitustila, josta palautuminen voi kestää useita kuukausia ja jopa vuosia. Ylirasitustilan seurauksena johtajalle tärkeät psyykkiset ominaisuudet, kuten kognitiivinen suorituskyky, mahdollisesti heikenevät.³⁰⁹ Johtajan on oltava selvillä joukon kuormittuneisuuden tilasta ja seurattava ylirasittumisen merkkejä omassa sekä joukon toiminnassa. Lisäksi johtaja säätelee alaistensa kuormittumista ja määrää tarvittaessa alaisia lepoon tai suorittamaan aktiivisen palautumisen harjoitteita.

Ylirasitustilan oireita ovat muun muassa³¹⁰

- suorituskyvyn heikkeneminen, väsymys j. voimattomuus
- unettomuus, unihäiriöt, ruokahaluttomuus tai ruokahalun lisääntyminen
- toistuvat infektio-oireet
- sydämentykytyks ja rytmihäiriötuntemukset, rintakivut, hengenahdistus etenkin rasituksessa
- lihasvoiman puute, lihasten huono hallinta, lihaskivut, tahattomat lihassupistukset
- reaktiivisuuden ja koordinaation heikkeneminen
- mieliala, jossa negatiiviset tuntemukset lisääntyvät ja positiiviset vähenevät
- keskittymiskyvyttömyys, usein esiintyvä päänsärky
- kuulo- ja näköhäiriöt
- kehon painon muutokset ja ruoansulatuskanavan toiminnan häiriöt tai pahoinvointi.

Sopivat harjoitusärsykkeet mahdollistavat fyysisen toimintakyvyn kehittämisen ja ylläpitämisen ilman, että joukon fyysinen suorituskyky romahtaa tai johtamistoiminta häiriintyy. Riittävä lepo, ravinto ja uni ovat edellytys kehittävän harjoitusvaikutuksen saavuttamiseksi. Jos harjoitusärsykkeet eivät ole riittäviä, fyysinen suorituskyky heikkenee ennen pitkää. Jos sen sijaan harjoitusärsykkeet ovat liian voimakkaita, seurauksena on alipalautuminen, jolloin joukon fyysinen suorituskyky heikkenee tilapäisesti ja johtamistoiminta mahdollisesti häiriintyy. Voimakkaat harjoitusärsykkeet toimivat silloin tehokkaana fyysisen suorituskyvyn kehittäjänä, kun palautumisaikaa on riittävästi eikä samanaikaisesti ole muita kuormitusta lisääviä tekijöitä. Mikäli fyysisen kuormituksen yhteydessä on muita stressitekijöitä, kuten psyykkistä kuormitusta ja heikkoa unta, ajaututaan helposti ylirasitustilaan. Tällöin positiivista harjoitusvaikutusta ei saavuteta ja joukon suorituskyky heikkenee merkittävästi. Johtamistoiminta myös häiriintyy muun muassa psyykkisten ominaisuuksien heikkenemisen vuoksi. Ylirasitustilasta palautuakseen on alkuun levättävä ja jatkettava sen jälkeen kevennettyä harjoittelua siihen saakka, kunnes keho on taas palautuneessa tilassa.

KUVA 29. Fyysisen toimintakyvyn kehittyminen, kuormittuminen ja yllirasitus sekä sen vaikutukset johtamistoimintaan.



Fyysisen toimintakyvyn palautuminen vaatii elinjärjestelmästä ja kuormituksen luonteesta riippuen aikaa minuuteista jopa viikkoihin. Johtajan on ymmärrettävä, että sydämen syke ja kehon lämpötila palautuvat kuormituksesta minuuteissa. Hapenkulutus ja kognitiiviset toiminnot puolestaan palautuvat tunneissa. Lihasen energiavarastot ja lihasarkuus palautuvat päivissä, kun taas hermolihasjärjestelmän toiminta voi viedä jopa viikon tai enemmän. Johtaja määrää tarvittaessa alaisilleen erilaisia palautumista edistäviä toimenpiteitä. Palauttavia menetelmiä

ovat muun muassa hermostoa palauttavat matalatehoiset, pitkäkestoiset kestävyysharjoitukset. Matalatehoinen liikunta ei kuitenkaan sovi palautumista edistäväksi menetelmäksi matalatehoisesta kuormituksesta, kuten esimerkiksi sotilaskoulutuksesta maastossa. Lepo ja esimerkiksi hiilihydraattien ja ravinnon ”tankkaaminen” ovat hyviä hermoston ja lihasten palautumisen menetelmiä. Kaikenlainen muu aktiiviteetti, kuten saunominen ja Taistelijan mieli -harjoitteet, ovat myös hyviä psyykkisen palautumisen menetelmiä.

Johtajana voit vaikuttaa joukon fyysisen toimintakyvyn kehittämiseen, ylläpitämiseen ja palauttamiseen seuraavalla tavalla:

- Näytä omaa esimerkkiä siitä, miten fyysisestä toimintakyvystä huolehditaan.
- Harjoituta joukkoa fyysisesti, jos fyysinen kuormitus jää muuten vähäiseksi.
- Pidä palauttavia harjoituksia kuormittavan suorituksen jälkeen.
- Ohjaa tarvittaessa lihahuollon, kuten venyttelyn, kylmähoitojen ja itsehieronnan, tekemiseen rasittavan suorituksen päätteeksi.
- Varaudu vammojen ensiapuun varmistamalla ensiapuvälineiden ja hoidon saatavuus ja varaudu vammoilta ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä esimerkiksi jalkojen teippauksella ennen marssia.
- Huolehdi, että joukko saa riittävästi ravintoa, nestettä ja unta.
- Ota huomioon yksilöllisen kuntoerot vaativia tehtäviä antaessa.
- Seuraa ylikuormituksen merkkejä ja ohjaa tarvittaessa joukko lepäämään tai tekemään kevennettyä harjoittelua.

5.6 Toimintakyvyn kehittämisen, ylläpidon ja palauttamisen johtaminen

Toimintakykyyn vaikuttavat muun muassa ravinto, neste, uni, palautuminen, terveys ja toimintaympäristön asettamat vaatimukset. Johtaja voi omilla toimenpiteillään vaikuttaa omaan ja joukon toimintakykyyn huomioimalla johtamistoiminnassaan siihen vaikuttavia tekijöitä.

Ravinto ja neste mahdollistavat toimintakyvyn ylläpitämisen pitkäkestoisissa suorituksissa ja ovat välttämättömiä tehokkaan fyysisen suorituskyvyn ylläpitämiseksi. Energiavajeen ensimmäisiä merkkejä ovat väsymys, ärtyneisyys sekä voimattomuuden tunne. Nestevajeen ensimmäisiä tunnusmerkkejä ovat päänsärky, mielialan vaihtelut ja fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen. Kylmällä ja kuumalla kelillä sekä fyysisessä toiminnassa nesteen nauttiminen korostuu. Saataville oleva ravinto ja neste on aina hyödynnettävä ja otettava ylijäämät talteen evääksi. Ennen vaativaa ja pitkäkestoista fyysistä räsitusta on syytä tankata hiilihydraattia ja nestettä. Johtajan on huolehdittava, että ravintoa ja nestettä nautitaan, ja varmistuttava, että sitä on riittävästi saatavilla. Ravinnon lisäksi normaalipäivänä tarvitaan noin 2 litraa puhdasta vettä.

Älä anna toimintakykyysi laskea sillä, että jättäisit syömättä tai juomatta, vaikka ei olisikaan nälkä tai jano! ► säännöllisyys (aamupala, lounas, päivällinen, iltapala ja tarvittavat / mahdolliset välipalat)

Uni on terveydelle ja toimintakyvylle aivan välttämätön. Riittävä ja laadukas uni korjaa päivän rasituksia sekä antaa lisää voimia ja vireyttä. Suositus riittäväksi unimääräksi on 6–8 tuntia vuorokaudessa. Se vaikuttaa sekä fyysiseen toimintakykyyn (kestävyys, voima ja nopeus) että psyykkiseen toimintakykyyn (oppiminen, päättelykyky, havainnointi, mieliala) ja näin ollen myös sosiaaliseen ja eettiseen toimintakykyyn. Unen tarve kasvaa ja korostuu fyysisesti kuormittavien päivien aikana. Johtajan täytyy varmistua joukon unensaannista esimerkiksi jakamalla vartiointitehtäviä siten, että jokaisella on mahdollisuus yhtäjaksoiseen uneen.

Miten tunnistat univajeen?

- Et jaksa toimia fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavissa tehtävissä samalla tavalla kuin virkeänä.
- Havainnointikykyysi heikkenee, mikä vaikuttaa tilannetietoisuuteen.
- Motoriikkasi heikkenee ja vaikuttaa esimerkiksi aseiden käsittelyyn.
- Olosi on sekava ja päätöksentekokykyysi heikkenee.
- Mielialasi laskee ja koet olosi alakuloiseksi.
- Ärsynnyt ja menetät pinnasi nopeammin kuin virkeänä.

Palautuminen on edellytys fyysisen toimintakyvyn kehittymiselle ja ylläpitämiselle. Toistuva ja liian voimakas kuormitus ilman riittävää palautumista johtaa yllirasitustilaan ja toimintakyvyn heikkenemiseen. Johtajan on otettava huomioon aikaisempi kuormitus ja mahdollistettava palautuminen ennen kuin antaa uusia kuormittavia tehtäviä. Johtajan on arvioitava kunkin alaisen kuormitustila, jotta kykenee delegoimaan tehtäviä palautumisen kannalta oikealla tavalla.

Terveys on fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Johtaja voi edistää omaa ja alaistensa terveyttä muun muassa huolehtimalla, että vaatteet ja varusteet kuivataan. Esimerkiksi jalkojen märkänä ja kylmänä pitäminen johtaa usein vilustumiseen silloin, kun vastustuskyky on muutenkin heikentynyt. Johtaja huolehtii myös hygieniasta, jolloin voidaan suojata joukkoa erilaisilta taudeilta – peseytyminen aina, kun se on mahdollista. Psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia johtaja voi tukea muun keskustelujen avulla. Lääkintämateriaalia ja tarvittaessa lääkkeitä on oltava aina saatavilla ja johtajan on varmistuttava siitä, että lääkelaukun sisältö on ajantasainen ja se on aina joukolla mukana.

Toimintaympäristö voi aiheuttaa fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Johtajan on tunnistettava, mitä toimintakykyä heikentäviä tekijöitä

toimintaympäristö aiheuttaa. Toimintakyvyn ylläpitämiseen vaikuttavat esimerkiksi keliolosuhteet, maasto, joukon ryhmähenki ja vallitseva vihollistilanne. Johtajan on reagoitava toimintaympäristön muutoksiin ja tarvittaessa on vaihdettava tehtävien toteutustapaa toimintakyvyn turvaamiseksi, esimerkiksi vaihtamalla siirtymisreittiä helpommaksi kuumissa olosuhteissa.

Johtajana huolehdi

- unen ja levon säännöllisyydestä ja riittävydestä
- ruokailujen säännöllisyydestä ja riittävästä energiansaannista
- nesteen nauttimisen säännöllisyydestä ja riittävydestä
- olosuhteiden mukaisesta pukeutumisesta
- vaatteiden ja varusteiden kuivattamisesta, esimerkiksi jalkojen märkänä ja kylmänä pitäminen johtaa usein vilustumiseen silloin, kun vastustuskyky on muutenkin heikentynyt
- hygieniasta suojataksesi joukkoa erilaisilta taudeilta – peseytyminen aina, kun se on mahdollista
- kokonaiskuormituksen säätelystä ja kuormittavasta tai palauttavasta harjoittelusta
- omasta ja koko joukon kuormittamisesta, delegoi tarvittaessa valvontavastuuta esimerkiksi partiojohtajille, jolloin saat itse palautumisaikaa.

Viitteet

- 276 Bates, Bowles, Hammermaister ym., (2010), Harala, J (2017).
277 Harala, J (2017) mukailien Karasek (1979), Van der Doef & Maes (1999), Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006 & Bakker (2004).
278 Pääesikunnan koulutusosasto (2020) Normi HQ778.
279 Pääesikunnan koulutusosasto (2020) Normi HQ778.
280 Harala, J. (2017).
281 Bandura & Wood (1989), Bandura (1997).
282 Räsänen (2016).
283 Bartone (2006).
284 Bartone (2006).
285 Bartone (2006).
286 Delahajj, Gaillard, Soeters; (2006), Hancock, Szalma (eds.) (2008).
287 Kennedy, C. (2020).
288 Moore B., Mason, S. Crow, B. (2012).
289 Andersen & Gustafsberg (2016)
290 Bartone (1999) ja (2006), Meredith, Sherbourne, Gaillot, Hansel ym. (2011); Southwick ym. (2014).
291 Meredith ym. (2011); Parkash (2016).
292 Harala, J. (2017).
293 McCoun, Kier & Belkin (2006).
294 Peperkamp (2020).
295 Miller (2016).
296 Cooper (2019).
297 Molendijk, Kramer & Verweij (2018); Nilsson (2010).
298 Molendijk, Kramer & Verweij (2018).
299 Nilsson (2010).
300 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012).
301 Kyröläinen & Santtila (2021), s. 65–70.
302 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 67.
303 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 67.
304 Taistelijan fyysinen toimintakyky 2020, s. 4.
305 Orr & Pope (2015).
306 Kyröläinen (2003).
307 Heino (2000), s.19.
308 Vrijkotte ym. (2019), Uusitalo (2015).
309 Uusitalo (2015).
310 Uusitalo (2015).

4

Työyhteisön johtaminen – pedagoginen johtaminen

Tässä osiossa tarkastellaan työyhteisöä sekä esimiesten roolia ja toimintaa työyhteisössä. Puolustusvoimissa syväjohtaminen antaa perusteet ihmisten johtamiselle. Pedagoginen johtaminen on esimiehen toimintaa ohjaava käsitys työyhteisön johtamisessa. Työyhteisön johtamista sekä Puolustusvoimien palkatun henkilöstön vuorovaikutusvalmiuksien kehittymistä tuetaan esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen avulla.

1 Työyhteisö toimintaympäristönä

Toimivassa työyhteisössä tarvitaan yhteinen päämäärä sekä selkeät tavoitteet ja vastuut. Tällöin jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan työtehtävässä, mikä on yhteinen tehtävä ja miten se saavutetaan. Työn tekemisen toimintatavat, vastuut ja palautteen antamisen tavat on sovittu yhdessä esimiehen kanssa.³¹¹ Päätöksenteko ja tiedonkulku on avointa sekä työyhteisön jäsenten välinen luottamus on korkealla tasolla.³¹²

Työyhteisöt ovat yhä moninaisempia ja monitahoisempia verkostoja, joissa korostuvat asiantuntijuus ja työyhteisön rajat ylittävä toiminta. Samalla työntekemisen tavat ovat muuttuneet muun muassa jatkuvan teknologisen kehityksen ja toimintaympäristön muutosten seurauksena. Nämä muutokset korostavat jatkuvan oppimisen ja työyhteisön oppimismyönteisen toimintakulttuurin tärkeyttä. Muutos edellyttää myös johtajuudelta uusia taitoja. Johtajalta vaaditaan mahdollistajan, fasilitaattorin sekä valmentajan ja ongelmanratkaisijan kykyä eikä niinkään kaiken osaajan roolia. Tämä merkitsee johtajuuden kehittymistä yhä enemmän jaetun johtajuuden suuntaan.

Työyhteisöissä olevaa kokemusta ja osaamista kannattaa käyttää asioiden valmistelussa johtamisen tukena. Esimerkkinä tästä on osallistuva päätöksenteko, jossa työntekijät voivat vaikuttaa suoraan tai edustajansa välityksellä työyhteisössä tehtäviin päätöksiin.^{313, 314} Kaikki työyhteisön jäsenet ovat vastuussa työyhteisönsä me-hengestä, työilmapiiristä ja toiminnan kehittämisestä. Tätä tukee avoin keskustelu- ja palautekulttuuri, jolloin uskaletaan tuoda esiin mahdollisia ongelmia. Positiivinen suhtautuminen työhön ja työnimu nousevat esiin sellaisessa työyhteisössä, jossa esiintyy luottamusta, arvostusta, yhteenkuuluvuutta, innovatiivisuutta sekä mahdollisuutta itsensä ja oman työn kehittämiseen.

Työyhteisön jäsenten ja kollegiaalisten suhteiden merkitystä ei saa unohtaa, koska työkaverit saattavat olla keskeisin työn imun ja työn mielekkyyden lähde. Työyhteisön sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. Kun sosiaaliset suhteet toimivat, tieto kulkee ja ongelmatilanteissa on helppo pyytää ja saada apua työtovereilta tai esimiehiltä sekä vastaavasti tarjota itse apua ja tukea. Yhteisöllisyyden tunne on inhimillinen tarve ja yhteisöön kuuluminen on merkityksellinen itsetuntoon ja itsensä hyväksymiseen liittyvä tekijä. Työyhteisössä yksilö tuntee kuuluvansa johonkin. Yhteisöllisyyden kehittäminen vaatii yksilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien, tarpeiden ja toiveiden huomioon ottamista. Vastavuoroisuus, keskinäinen kunnioitus, tuen antaminen ja toisilta oppiminen vahvistavat koko työyhteisön toimintaa. Yhteistyö on merkityksellistä, koska se luo toimijoiden välille yhteyden ja antaa kokemuksen yhteisestä päämäärästä ja mahdollisuuden yhteisiin kokemuksiin.³¹⁵

Johtajan vastuuta korostetaan usein, mutta myös työntekijöillä on vastuu omista työyhteisötaitoistaan (alaistaidot), jotka tukevat esimiehen johtamistoimintaa ja työyhteisön toimintakulttuurin kehittymistä. Kes-

keisenä ajatuksena on korostaa koko työyhteisön merkitystä ja vastuuta työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, työkyvystä ja työyhteisön ilmapiiristä huolehtimisessa. Hyvää työilmapiiriä edistää avoin, reilu, kohtelias ja muita arvostava käyttäytyminen.

Keskeisiä johtajan toimia yksilön kehityksen ja kasvun tukemisessa ovat

- ammatillisen ja henkilökohtaisen kasvun mahdollisuus
- työtehtävien tavoitteiden ja vastuiden kirkastaminen
- tunnustus, kannustus ja palaute työstä
- osaamisen varmistaminen suhteessa tehtävän vaativuuteen
- avoimen johtamis-, vuorovaikutus- ja palautekulttuurin rakentaminen
- jokaisen tarpeellisuuden esiintuominen ja yhteisöllisyyden rakentaminen
- työkuormituksen seuranta ja toimintakyvyn kehittämisen tukeminen.

Viitteet

- 311 Työterveyslaitos internetsivut.
312 Juuti (2017), s. 214.
313 Elo&Feldt, (2008), s. 313.
314 Elo & Feldt (2008), s. 317–319.
315 Leiviskä (2011), s. 90–98.

2 Esimiehen rooli ja asema työyhteisössä

Aikaisemmassa johtamisajattelussa ja esimiehen roolissa on korostunut valvonnan merkitys ja mekanistinen johtaminen. Nykyään ihmisten nähdään olevan itseohjautuvia, tavoitteellisia, luovia ja kehityshaluisia työyhteisön jäseniä. Avoin ja aito ihmisten kohtaaminen antaa mahdollisuuden työyhteisön jäsenen motivoitumiselle, tavoitteiden saavuttamiselle, luovuudelle ja jatkuvalla kehitykselle. Edellä kuvattu luo puitteet esimiestoiminnalle, jossa johtaminen toteutuu johtajan ja johdettavien välisen vuorovaikutuksen kautta.³¹⁶ Esimiehen johtamistapa vaihtelee ja sen pitääkin vaihdella tilanteen ja toimintaympäristön mukaisesti.

Esimieheen ja hänen rooliinsa liittyy monia toiveita, vaatimuksia, mielikuvia ja odotuksia, joista osa voi olla epärealistisia. Esimiestoiminta vaatii tervettä itsetuntoa, vuorovaikutustaitoja, empatiakykyjä sekä kykyä ja rohkeutta laittaa oma itsensä likoon. Esimiehen on oltava läsnä ja saatavilla sekä annettava omille alaisilleen aikaa. Tärkeänä pidetään myös alaisten kuuntelua ja heidän osallistuttamista työyhteisön kehittämiseen.

Esimiehen toiminnan on oltava työyhteisössä läpinäkyvää, johdonmukaista ja ennakoitavaa. Esimiehen keskeisiä vaatimuksia on oman esimerkin näyttäminen ja esimerkillisyys. Tämä ilmenee muun muassa oman asenteen, rehellisyyden, luotettavuuden, tasapuolisuuden, yhdenvertaisuuden sekä pukeutumisen ja siisteyden kautta. Esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti välttäen niin sanottua suosikkijärjestelmää. Hänellä on oltava kyky ja valmius tehdä päätöksiä sekä kantaa vastuuta myös vaikeissa tilanteissa. Esimiehen roolissa korostuu myös aitous. Aitoja ihmisiä arvostetaan ja kunnioitetaan ja heitä pidetään rohkeina toimijoina.³¹⁷

Esimiehen rooli on monitahoinen. On oltava valmiutta neuvoa ja ohjata, organisoida, ratkaista ongelmia sekä resursoida työyhteisön toimintaa. Esimiehen eräs keskeinen valmius on kyky vaikuttaa työyhteisön henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, työasenteeseen ja työtyytyväisyyteen. Esimiehen on oltava ihmissuhdesuuntautunut ja osoitettava herkkyyttä alaisten tunteita ja ideoita kohtaan, mutta toisaalta hänen on oltava tehtäväsuuntautunut ja aloitteellinen organisaation toiminnan rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä.³¹⁸ Esimiehen luoman avoimen keskustelelevan ilmapiirin ja palautekulttuurin kautta voidaan edistää tuloksellisuutta, työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja me-henkeä. Hyvin toimivassa työyhteisössä jokaista työyhteisön jäsentä ja hänen osaamistaan arvostetaan.³¹⁹

Puolustusvoimien arvot ja henkilöstöstrategia luovat organisaatio- ja johtamiskulttuurin lisäksi esimiestoiminnalle hyvän perustan, jonka varaan voi rakentaa omaa yksilöllistä johtajuutta. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että ilman ulkoista palautetta on omaa johtamiskäyttäytymistä vaikea kehittää. Syväjohtamisen malli ja Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus tarjoavat hyvän perustan ja työkalut johtajana kehitykselle. Säännönmukaisen palautteen kerääminen (360°-profiili)

ja sen hyödyntäminen luovat pohjaa oman johtajuuden ja vuorovaikutuskäyttötymisen jatkuvalle kehittämiselle.

Kun myönnämme sen, että emme ole esimiehinä kaiken osaavia, myönnämme samalla johtajuuden jatkuvan kehittymisen tärkeyden itsellemme.

Viitteet

316 Ks. Viitala (2019).

317 Luoma&Viitala, (2017), Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen, s. 86–87.

318 Elo&Feldt, (2008), s. 315.

319 Juuti (2017), Jaetun johtajuuden taito.

3 Työyhteisön johtaminen Puolustusvoimissa

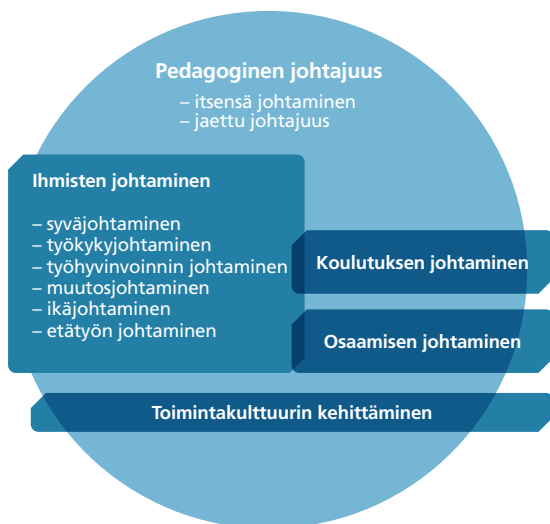
Työyhteisön johtaminen on monitahoinen kokonaisuus, johon liittyy erilaisia ja eritasoisia ihmisten sekä toiminnan johtamisen ulottuvuuksia. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisön tehtävä, rakenne, henkilöstö ja ikäjakauma.

Hyvään ja toimivaan työyhteisöön liitetään usein seuraavia ominaisuuksia: tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus, avoin vuorovaikutus- ja oppimisympäristö, avoin palautekulttuuri, turvallisuus ja terveellisyys, selkeät vastuut ja roolit, osaamista ja tehtävänkuvaa vastaavat työtehtävät, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, päämääriin ja sääntöihin, kehitysmishakuisuus sekä kannustava ja laadukas johtaminen.

Puolustusvoimissa työyhteisön johtaminen rakentuu kuvan 30 mukaan kolmesta osa-alueesta:

- pedagoginen johtajuus
- ihmisten johtamisen kokonaisuus
- pedagogisen johtamisen kokonaisuus.

KUVA 30. Työyhteisön johtaminen Puolustusvoimissa.



Edellä kuvattujen osa-alueiden lisäksi työyhteisön johtajaa ja esimiestä koskevat luonnollisesti lakien ja asetusten sekä tehtävään vaikuttavat Puolustusvoimien käskyjen, määräysten ja ohjeiden tuomat velvoitteet, jotka on otettava huomioon päivittäisessä johtamistoiminnassa.

3.1 Pedagoginen johtajuus

Johtajuus on käsitteenä monitasoinen, koska se ymmärretään ja sitä tulkitaan eri tavoilla. Yleensä johtajuudella tarkoitetaan johtajan tai esimiehen muodollista asemaa tietyssä organisaatiossa tai tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja valmiuksia. Johtajuuden ydintä on itsetuntemus, joka luo pohjan omien ajattelu- ja toimintamallien sekä oman johtajaidentiteetin rakentumiselle, ymmärtämiselle ja kehittämiselle. Toisen keskeisen ulottuuden johtajuuteen tuo toimintaympäristö sekä sen merkityksen ymmärtäminen osana omaa toimintaa ja vuorovaikutuskäyttäytymistä.

Pedagoginen johtajuus on laaja ja monitasoinen käsite, jossa korostuu ihmisten johtamisen valmiudet. Pedagogisessa johtajuudessa on tärkeää johtajan ja esimiestehtävässä toimivan oma asenne, esimerkillisyys, avoin vuorovaikutus, tasapuolisuus sekä valmiudet sitouttaa työyhteisön jäseniä uuden oppimiseen ja muutoksiin suhtautumiseen. Pedagogisen johtajuuden rakentumisen keskeisiä vaatimuksia ovat muun muassa valmius itsensä johtamiseen ja kyky jaettuun johtajuuteen. Johtajuuden toimeenpanossa korostuu valmius avoimeen vuorovaikutukseen ja yhteistoiminnalliseen tekemiseen.

3.1.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on johtajuuden ja sen kehittämisen lähtökohta. Itsensä johtamisen perusta rakentuu itsetuntemukselle, joka on ymmärrystä itsestä sekä omasta ajattelusta, persoonasta ja käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä, kuten arvoista ja asenteista.³²⁰ Itsensä johtaminen on lisäksi valmiutta ja kykyä ohjata omaa toimintaa. Itsetuntemus luo perustan tunneälylle, joka on tärkeä osa itsensä johtamisen valmiuksia. Tunneäly on johtajan kykyä tunnistaa tunteiden merkitys sekä niiden vaikutus omaan johtamis- ja vuorovaikutuskäyttämiseen ja omaan toimintaan. Se on lisäksi sosiaalista ymmärrystä havaita muiden tunteita sekä niiden vaikutusta heidän toimintaansa ja käyttäytymiseensä.

Itsensä johtamisen perusvalmiuksia ovat muun muassa

- taito suunnitella, organisoida, kehittää ja reflektoida omaa työtä
- taito kehittää ja ylläpitää omaa toimintakykyä ja osaamista
- taito määrittää selkeitä ja toteuttamiskelpoisia tavoitteita
- taito hallita ja priorisoida omaan ajankäyttöä
- kyky itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan
- taito sopeutua muutoksiin ja johtaa muutosta
- taito olla tyytyväinen omaan toimintaansa ja sen tasoon
- taito kuunnella muita ja oppia heiltä
- taitoa antaa ja ottaa vastaan palautetta
- taitoa toteuttaa jaettua johtajuutta.

Oman toimintakyvyn, terveellisten elämäntapojen sekä riittävän kehon ja mielen palautumisen merkitystä ei voi korostaa liikaa itsensä johtamisen valmiutena. Itsensä johtamisen valmiuksien kehittäminen lähtee siitä, että tunnistaa ja tunnustaa omat voimavarat ja kuormitustekijät sekä oman toiminnan vahvuudet ja kehittämistarpeet.

Itsensä johtaminen on taito, jota voi ja kannattaa harjoitella.

3.1.2 Jaettu johtajuus

Pedagogiseen johtajuuteen liittyy läheisesti jaettu johtaminen, jonka myötä koko työyhteisön henkilöstö sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin sekä työyhteisön toimintakulttuurin kehittämiseen. Tämä toteutuu jakamalla ja delegoimalla tehtäviä, vastuita ja resursseja eri henkilöille ja ryhmille.

Jaetun johtajuuden avulla esimies voi osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä toiminnan suunnitteluun, valmisteluun ja kehittämiseen. Tämä luo pohjaa yhdessä tekemiselle, hyvien käytänteiden jakamiselle sekä yhteisöllisyyden, ryhmäkiinteyden ja toimintakulttuurin kehittymiselle. Jaetussa johtajuudessa korostuu luottamukselle, avoimelle vuorovaikutukselle ja yhteiselle päämäärälle rakentuva johtamis- ja toimintakulttuuri. Jaettu johtajuus edellyttää myös työyhteisön jäseniltä itseohjautuvuus- ja työyhteisövalmiuksia sekä itseohjautuvia ryhmiä.³²¹

Johtaminen on kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi johtajan ja johdettavan välillä.

3.2 Ihmisten johtaminen – syväjohtaminen

Syväjohtamisen periaatteet luovat pohjan ihmisten johtamiselle sekä tavoitteelliselle vuorovaikutuskäyttäytymiselle ja sen kehittämiselle (ks. osio 2). Arvostuksen osoittaminen, luottamuksen rakentaminen ja aito kiinnostus muista luo pohjaa työyhteisön jäsenten työmotivaatiolle sekä sitoutumiselle omaan työhönsä ja työyhteisön päämääriin. Avoin ja oikeudenmukainen sekä oppimista ja kehittymistä tukeva johtajuus edistää henkilöstön työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia sekä työyhteisön toimivuutta. Esimiesten ja työyhteisön jäsenten vuorovaikutusvalmiuksien kehittymistä voidaan tukea syväjohtamisen palautusprosessin avulla.

Ihmisten johtamisessa johtajan avoimen vuorovaikutuksen ja aidon läsnäolon merkitys korostuu. Johtamisen kannalta on tärkeää, että työntekijä tietää tehtävänsä ja vastuunsa sekä kokee oman työnsä merkityksellisenä osana työyhteisön toimintaa. Työyhteisössä syntyneitä ongelmia tai haasteita ei saa vähätellä eikä niiden puheeksi ottamista saa pelätä tai tarkoituksella viivästyttää. Esimiehellä on vastuu

puuttua viipymättä havaitsemiinsa tai muulla tavalla tietoon tullessiin ongelmatilanteisiin.

Kuuntele, keskustele, ole aidosti läsnä ja rakenna luottamusta.

Ihmisten johtamiseen liittyy usein nopeita ratkaisuja tai päätöksiä vaativia asioita, joissa on piirteitä myös tilannejohtamisesta. Siinä korostuu erityisesti johtajan ja esimiehen kyky reagoida ja vastata yllättäviin muutosten edellyttämiin toimenpiteisiin. Lisäksi se vaatii valmiutta muuttaa joustavasti aikaisemmin tehtyjä suunnitelmia tai päätöksiä.

Ihmisten johtamisen kokonaisuuteen kuuluu läheisesti työkykyjohtamisen, työhyvinvoinnin johtamisen, muutosjohtamisen, ikäjohtamisen ja etätöiden johtamisen erityispiirteiden huomioon ottaminen. Edellä kuvatuista johtamisen teorioista tai malleista on ymmärrettävä tausta ja yleiset periaatteet. Periaatteiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan oman johtamistoiminnan kenttää ihmisten johtamisen osalta. Samalla se luo pohjan oman johtamistoiminnan ja -käyttämisen suuntaamiseen ihmisten ja työyhteisön tarpeiden mukaisesti.

3.2.1 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtamisen päämääränä on henkilöstön terveyden, jaksamisen sekä toimintakyvyn tukeminen koko työuralla. Työkykyjohtaminen luo pohjan henkilöiden työkyvyn ennakoivalle tukemiselle ja työyhteisön työhyvinvoinnille. Työkykyjohtaminen rakentuu työntekijän, työn ja työyhteisön sekä esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen muodostamasta kokonaisuudesta. Työkykyjohtaminen on tiedolla johtamista, koska perustana toimivat määritetyt mitattavat asiat, sovittu suunniteltu seuranta ja tunnistetut työkykyriskit. Työkykyjohtamisen vastuut korostuvat erityisesti ylemmän johdon ja keskijohdon toiminnassa, mutta se otettava huomioon jokaisen esimiesten päivittäisjohtamisessa.

Työkyky rakentuu kuvan 31 mukaisesti useista eri osa-alueista. Työkykyä voidaan kuvata talon avulla, jossa on neljä kerrosta. Kolme alinta kerrosta kuvaavat henkilökohtaisia voimavaroja ja ylin kerros kuvaa työtä, työskentelyolosuhteita ja johtamista. Työkyvyn ensimmäinen ja alin kerros rakentuu yksilön terveyden, elintapojen ja toimintakyvyn kokonaisuudesta. Toinen kerros kuvaa yksilön ammatillista ja pedagogista osaamista. Kolmas kerros kuvaa yksilön arvoja ja asenteita sekä suhtautumista ja sitoutumista työhön. Neljäs ja ylin kerros rakentuu työympäristöstä ja -ilmapiiristä, työtehtävistä ja -järjestelyistä sekä työn kuormituksesta.³²³ Puolustusvoimien toimintaympäristö sekä työyhteisön johtamis- ja toimintakulttuuri luovat viitekehysten yksilön työkyvyn rakentumiselle, ylläpitämiselle ja sen kehitymiselle. Työkykyä ylläpitävät tai edistävät esimiehen toimenpiteet vaikuttavat kaikkiin työkyvyn eri osa-alueisiin.

KUVA 31. Työkyvyn rakentuminen.³²²



Työterveyshuolto tukee esimiehen toimintaa ehkäisemällä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistämällä työntekijöiden terveyttä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa.³²⁴ Säännölliset henkilöstön terveystarkastukset ja työpaikkaselvitykset tukevat työkyvyn ylläpitämistä yksilöllisesti sekä työyhteisöllisesti.

Aktiivisen tuen mallin mukaan esimiehen tehtävä on seurata, ennakoida ja edistää henkilöstön työkykyä, vähentää terveysriskejä ja tarvittaessa reagoida havaittuihin epäkohtiin tai poikkeamiin. Työkyvyn tai työhyvinvoinnin muutoksia voivat heijastaa muun muassa työilmapiirikyselyn kielteiset muutokset, kuten työhyvinvoinnin laskuun viittaavien tulosten lasku, lisääntyneet sairauspoissaolot, kuppikuntien muodostuminen sekä avoimen vuorovaikutuksen vähentyminen.³²⁵

Työterveyshuolto on esimiehen tärkein tuki työkyvyn muutostilanteissa.

Esimiehen on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilön työ- ja toimintakykyyn. Esimiehen tehtävä on seurata työkyvyn muutoksia. Usein paras tilannekuva tästä on lähiesimiehellä. Esimiehen on reagoitava työkyvyn muutoksiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hänellä on keskeinen rooli myös päihteistä johtuvien haittatilanteiden ennaltaehkäisyssä.³²⁶ Esimiehen on käynnistettävä työkykykeskustelu, jos työyhteisössä tai työntekijän työkyvyssä havaitaan häiriöitä tai sairauspoissaolojen puuttumisraajat täyttyvät. Työkykykeskustelun tavoitteena on arvioida työntekijän työssä selviytymistä ottaen huomioon työtehtävät ja työntekijän voimavarat sekä valmiudet selviytyä työtehtävistään. Tarvittaessa toimenpiteet jatkuvat työterveysneuvottelulla ja työkykyarviollla yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.³²⁷

Työkykyä edistäviä esimiehen toimenpiteitä ovat muun muassa avoimen vuorovaikutuskulttuurin varmistaminen, varhainen puheeksi ottaminen, työntekijöiden osallistaminen sekä työn selkeä organisointi, resursointi ja työnkuormituksen säätely.

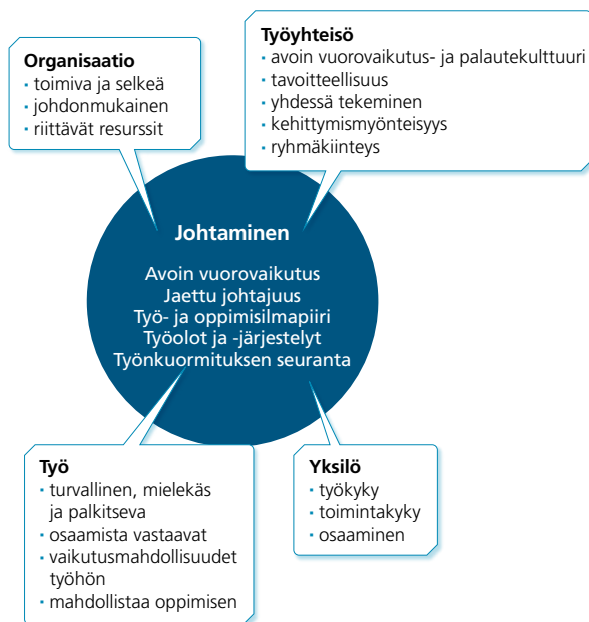
3.2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi ei ole erillinen ilmiö, vaan se on kokonaisuus, joka muodostuu monista eri tekijöistä osana arjen normaalia toimintaa. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät liittyvät kuvan 32 mukaisesti organisaatioon, työyhteisöön, itse työhön ja yksilöön.³²⁸ Työhyvinvointi kuvaa työntekijän näkemystä ja yksilöllistä kokemusta siitä, kuinka terveellistä, turvallista ja hyvin johdettua työ on. Lisäksi se kuvaa kokemusta siitä, kuinka työyhteisön muutoksia hallitaan, millaisen tuen työyhteisö antaa työntekijälle ja kuinka merkityksellistä sekä palkitsevaa työ on työntekijän mielestä.³²⁹

Työhyvinvointi edellyttää, että yksilön työkyky, toimintakyky ja osaaminen vastaavat työtehtävien asettamia vaatimuksia. Organisaatio ja työyhteisö luovat pohjan työn tekemiselle ja siihen liittyville järjestelyille. Hyvin toimivaa työyhteisöä ilmentävät selkeät päämäärät ja tavoitteet, yhteinen toimintakulttuuri sekä avoin vuorovaikutus- ja palautekulttuuri. Vastuujako ja tehtävät ovat selkeitä, jolloin jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan työyhteisön jäsenenä. Työhyvinvointia tukee se, että työ on turvallista, tuottavaa, mielekästä ja palkitsevaa sekä muuta elämänhallintaa tukevaa. Työhyvinvoinnin tilannekuva voidaan arvioida saatujen palautteiden ja työilmapiirikyselyn kautta sekä sairauspoissaolojen seurannalla.³³¹ Työhyvinvointi edistää myös työn imua, joka tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työtä kohtaan.

Työhyvinvoinnin edellytyksenä on, että työ on hyvin, laadukkaasti ja oikeudenmukaisesti johdettua yksilöiden erilaiset valmiudet ja tarpeet huomioon ottaen. Työhyvinvointia tukee se, jos työntekijä voi keskittyä suunnitelmallisesti omiin työtehtäviinsä. Määrättyjen vastuiden ulkopuolelta tai omaan tehtävään varsinaisesti kuulumattomien tehtävien hoitaminen lisää kuormittavuutta varsinkin, jos se tapahtuu ennakoimatta tai on jatkuva.

KUVA 32. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.³³⁰



Esimies voi tukea työhyvinvointia avoimella ja yhdenvertaisella vuorovaikutuksella, jaetulla johtajuudella ja osallistamalla, huomioimalla yksilölliset tarpeet, yhteisöllisyyden tukemisella, työn ennakoivalla organisoinnilla ja kannustamalla hyödyntämään erilaisia työhyvinvointia tukevia toimia sekä työnkuormituksen säätelyllä. Palautetta arvostava sekä kehittymismyönteisyyttä korostava työ- ja oppimisilmapiiri tukee työhyvinvoinnin kehittymistä. Työhyvinvointi ja sen edistäminen ovat työyhteisön johtajan ja lähiesimiesten vastuulla, mutta siihen on osallistettava ja vastuutettava kaikki työyhteisön jäsenet. Työyhteisössä kannattaa tarkastella yhdessä esimiesten ja työntekijöiden kanssa, mitä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen on tehtävissä.

Kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu tukea työhyvinvointia ja sen kehittymistä.

3.2.3 Muutosjohtaminen

Muutos ja muutoksen johtaminen ovat haasteellisia tehtäviä. Muutos on moniulotteinen ja dynaaminen prosessi, johon liittyy usein uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista. Muutosjohtaminen edellyttää esimieheltä ymmärrystä siitä, onko kyseessä pieni vai suuri, nopea vai hidas muutos ja kohdistuuko se yksilöön, työn tekemiseen vai toimintakulttuuriin. Esimerkiksi esimiehen vaihtuminen on yleensä suuri muutos, koska se kuormittaa alaisia muuttuvan johtamistyylin ja toimintakulttuuriin johdosta.

Muutoksen kokeminen on yksilöllinen prosessi, joka sisältää usein

1. kieltämisen ja vastustamisen vaiheen
2. luopumisvaiheen
3. oppimisvaiheen
4. uuden toimintavan tai -kulttuurin omaksumisvaiheen.

Muutokseen liittyy usein yksilöllinen tai kollektiivinen muutosvastarinta, joka voi syntyä informaation puutteesta, epävarmuudesta, uhan tunteesta, väärinkäsityksistä, uuden oppimisen pelosta tai tyytyväisyydestä nykytilaan. Muutosvastarinta liittyy vahvasti tunteisiin, joten niiden merkitystä ei voi muutostilanteissa aliarvioida. Jokaisella on henkilökohtaiset muutosvalmiudet, jotka vaikuttavat muutokseen reagoimiseen, sen käsittelyyn ja siitä selviytymiseen. Muutoksen johtamista edesauttaa, jos esimies tuntee alaisensa yksilölliset valmiudet käsitellä tunteita ja muutosvastarintaa.

Muutosprosessi tai sen vaiheet eivät ole aina suoraviivaisia. Jokainen muutoksen vaihe edellyttää esimieheltä ennakoivaa, tilanteeseen sopivaa ja tarkoituksenmukaista johtamista. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, miten työyhteisön johtamis- ja toimintakulttuuri tukee muutoksia ja uusien toimintamallien omaksumista. Muutosjohtamisessa korostuvat esimiehen oma muutosasenne, esimerkki, avoimuus, läsnäolo ja kuuntelutaito sekä muutosviestintävalmiudet. Työyhteisön jäsenten sitouttaminen, osallistaminen ja yhdessä tekeminen edistävät jatkuvan muutoksen hyväksymistä ja siitä selviytymistä.³³²

Esimiehen tehtävät ja muistilista muutoksessa:

- Jaa tietoa, ennakoi, aikautaa ja tunnista oleellinen.
- Rakenna luottamusta, osallista, motivoi, kuuntele ja keskustele.
- Ole läsnä, neuvo, ohjaa ja varmista osaaminen.
- Vakiinnuta muutos osaksi työyhteisön toimintaa ja toimintakulttuuria.

3.2.4 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen ei ole erillinen johtamisen osa-alue, vaan osa kaiken ikäisten ihmisten johtamista. Työura sisältää useita eri elämänvaiheita,

joilla on vaikutuksia työhön ja työkykyyn. Työkyky voi muuttua kaikissa työuran vaiheissa. Ikäjohtamisessa korostuu eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn, koulutustaustan, työkokemuksen, odotusten ja tarpeiden huomioonottaminen.³³³

Työura voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin, jotka vaativat esimieheltä ja työyhteisöltä erilaisia toimia.³³⁴

1. Työuran alkuvaihe
 - perehdytys ja mentorointi
 - ohjaus ja tuki osaamisen kehittämiseksi
 - työssä oppimisen tukeminen
 2. Työuran keskivaihe
 - osaamisen ylläpito ja sen varmistaminen
 - työnkierron mahdollistaminen
 - tietojen, taitojen ja kokemuksen hyödyntäminen
 3. Työuran loppuvaihe
 - hiljaisen tiedon jakaminen
 - osaamisen ja työn imun varmistaminen
 - työuran päättymiseen liittyvät tukitoimet
- A. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen (ei riipu työuran vaiheesta)
- Työhön liittyvät joustot ja järjestelyt
- B. Työkyvyn muutokset (ei riipu työuran vaiheesta)
- työkyvyn tukitoimet yhteistoiminnassa työterveyden kanssa
 - työhön liittyvät joustot ja järjestelyt

Esimiehen on otettava huomioon työuran vaiheiden vaikutus johtamistoimintaan. Ikäjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa työn tekemisen sekä sen organisointiin ja järjestelyihin. Ikäjohtamisen perusta rakentuu esimiehen oman ikäasenteen pohjalle sekä kiinnostukseen alaisten työkyvystä ja toimintakyvystä. Ikäjohtamisessa otetaan huomioon henkilön ikä, elämänvaihe, voimavarat ja mahdolliset muutokset toimintakyvyssä sekä työnkuormituksen aiheuttamat tekijät. Ikäjohtamisessa tärkeässä roolissa ovat esimiehen ja työntekijän välinen avoin vuorovaikutus sekä työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen.³³⁵

3.2.5 Etätyön johtaminen

Etätyön johtamisella tarkoitetaan tilannetta, missä työntekijä ja esimies eivät ole fyysisesti läsnä samassa työyhteisössä. Etätyöskentelyn hyödyt painottuvat työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä työhön keskittymisen ja tehokkuuden parantumiseen. Suurimmat etätyön haittapalet liittyvät tietotekniisiin haasteisiin, työergonomiaan, yhteisöllisyyden vähenemiseen ja työn tauottamisen unohtamiseen. Lisäksi työyhteisön hajanaisuuden lisääntyminen on todennäköistä.³³⁶ Yksin tai ulkopuoliseksi jääminen tunne voi heikentää merkittäväksi etätyön tuloksellisuutta ja työyhteisöön kuulumisen kokemusta. Etätyöntekijältä vaaditaan kykyä itsensä johtamiseen, missä painottuvat valmiudet itseensä ja oma-aloitteelliseen työskentelyyn sekä ongelmanratkaisuun.

Etätyön erilaiset rytmit ja ajalliset kestot vaativat esimieheltä erilaista johtamistapaa riippuen siitä, onko se satunnaista vai pidempiaikaista.³³⁷

Johtamisen kannalta yksi keskeinen kysymys on se, miten esimies pystyy varmistamaan etätöytä tekevän henkilön työ- ja toimintakyvystä sekä työhyvinvoinnista. Etätöön johtamisessa korostuvat esimiehen ja alaisen välinen luottamus sekä se, miten päivittäinen tai viikoittainen vuorovaikutus toteutetaan. Vuorovaikutuksessa korostuu erityisesti verkkojärjestelmien monipuolinen käyttö.

Esimiehen on varmistuttava siitä, että etätöytä tekevät työntekijät tietävät, mitä hänen pitää tehdä ja mitä häneltä odotetaan. Esimiehen ja työntekijän on rakennettava yhteiset pelisäännöt siitä, miten töiden tekemisestä ja edistymisestä raportoidaan ja miten työstä annetaan palautetta. Työyhteisökokousten tai tiimipalaverien lisäksi avoin ja luottamuksellinen kahdenkeskeinen vuorovaikutus on tärkeässä asemassa.

3.3 Työyhteisön pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen on opetuksen, koulutuksen ja oppimisen johtamista, mihin kuuluu opetuksen ja koulutuksen suunnittelu, toteutus, arviointi sekä kehittäminen. Tähän kokonaisuuteen liittyy koulutettavien oppimisen ohjaus, tukeminen ja edistäminen sekä oppimistavoitteita tukevan oppimiskulttuurin rakentaminen. Laajasti ymmärrettyä pedagoginen johtaminen on johtajan ja työyhteisön yhteinen väline, joka tukee työyhteisön jokapäiväistä toimintaa ja sen kehittymistä. Pedagoginen johtaminen luo edellytykset henkilöstön ammatillisen ja pedagogisen osaamisen kehittymiselle. Samalla se varmistaa koulutuksen laatua sekä mahdollistaa oppimis- ja kehittymismyönteisen työyhteisön toimintakulttuurin kehittämisen oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti.³³⁸

Työyhteisön toiminnan kehittäminen ei ole ainoastaan työyhteisön johtajan tai lähiesimiesten vastuulla, vaan se koskee kaikkia eri asemassa ja tehtävissä toimivia työyhteisön jäseniä erityisesti pedagogisen johtamisen osa-alueen kautta.³³⁹ Pedagoginen johtaminen on jatkuva prosessi, joka on nähtävä osana työyhteisön vuosisuunnittelun mukaista toimintaa. Tähän liittyvät pedagogista johtamista tukevan ja ilmentävän tilannekuvan (palautteet, kyselyt) muodostaminen sekä käytössä olevien työkalujen (osaamiskartoitukset, kehittämissuunnitelmat, kehityskeskustelut) hyödyntäminen toiminnassa ja työyhteisön toimintakulttuurin kehittämisessä.

3.3.1 Osaamisen johtaminen

Työyhteisössä tarvittavat osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti toimintaympäristön ulkoisten ja sisäisten muospaineiden sekä muuttuvien työelämätarpeiden seurauksena. Henkilöstön osaamisen ylläpitäminen, kehittäminen ja varmistaminen ovat esimiestyön keskiössä.

Osaamisen johtaminen luo perustan työyhteisön toiminnalle, työn ja koulutustapahtumien laadukkaalle toteutukselle sekä kehitykselle.

Työyhteisön henkilöstön osaamisen kehittämisen perusteet ja resurssit tulevat monilta osin annettuna ja johdettuna työyhteisön tehtävistä. Osaamisen johtaminen on parhaimmillaan selkeää, suunnitelmallista ja tulevaisuusorientoitunutta toimintaa, jonka päämääränä on varmistaa, ylläpitää tai kehittää henkilöstön osaamista, joka tukee työyhteisön tehtäviä ja tavoitteiden saavuttamista. Osaamisen johtaminen on kokonaisuus, johon kuuluvat henkilöstön osaamisen tunnistaminen, varmistaminen sekä kehittäminen hyödyntäen osaamisen kehittämisen keinovalikoimaa.³⁴⁰

Osaamisen johtaminen edellyttää esimieheltä hyvää tilannekuvaa henkilöstön osaamisesta sekä ennakoitukykyä henkilöstön tai työyhteisön muuttuvista osaamistarpeista. Henkilöstön osaamistarpeiden tunnistamista auttaa osaamisalueiden määrittely ja osaamiskartoitus. Osaamisalueiden määrittelyssä on otettava huomioon työyhteisön ydinosaamiset ja muut tehtävä- tai roolikohtaiset osaamiset sekä niiden vaatima osaamisen taso. Osaamiskartoituksen avulla vertaillaan olemassa olevaa ja tarvittavaa osaamista sekä niiden välistä tasoa. Se luo pohjan osaamisvajaiden tunnistamiselle ja osaamisen kehittämisen suunnitelman laatimiselle yksilö- ja työyhteisötasolle.³⁴¹

Osaamisen johtaminen on valmiutta suunnata, ohjata ja tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä. Osaamisen johtaminen vaatii innostamista sekä avoimen vuorovaikutuskulttuurin ja kannustavan oppimisilmapiirin luomista. Henkilöstön ammatillisen ja pedagogisen osaamisen kehittämisen ohjaaminen on nähtävä jatkuvana esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutuksellisenä prosessina. Osaamisen kehittämisen keinovalikoima on laaja ja siihen kuuluvat muun muassa sisäinen tai ulkoinen koulutustarjonta, itseopiskelu, kollegiaalinen yhdessä tekeminen ja yhteisöllinen tiedon jakaminen sekä työssä oppiminen.³⁴²

Vaikka esimies vastaa työyhteisön osaamisen kehittämisestä, jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu oman osaamisen ajantasaisuuden varmistamisesta ja kehittämisestä sekä työyhteisön oppimisilmapiirin edistämisestä. Tämä vastuu edellyttää valmiuksia itsensä johtamiseen niin osaamisen kehittämisessä kuin oman toimintakyvyn kohdalla.

3.3.2 Koulutuksen johtaminen

Koulutuksen johtaminen on yksi pedagogisen johtamisen osa-alueista, jonka merkitys korostuu koulutusta järjestävissä työyhteisöissä. Koulutuksen johtamisella ymmärretään kokonaisuutta, johon kuuluvat koulutuksen suunnittelu, toimeenpano, arviointi ja kehittäminen sekä resurssien organisointi ja suuntaaminen tehtäviä tukevalla tavalla. Puolustusvoimissa koulutustoiminnan sisältö, toteutus ja arviointi on pitkälti normiohjattua. Pedagogisen johtamisen näkökulmasta painopisteeksi muodostuvat erityisesti, koulutuksen laadun sekä ajantasaisuuden varmistaminen sisällön, pedagogisen toteutuksen ja oppimisympäristön tarkoituksenmukaisen käytön osalta. Henkilöstön osaaminen ja sen

varmistaminen luovat pohjan edellä kuvattujen asioiden toteutumiselle. Työ- ja palvelusturvallisuuden varmistaminen sekä koulutusta tukevien tukitoimintojen sujuvuus ovat osa koulutuksen johtamista.

Koulutuksen pedagogiseen laatuun vaikuttavat kouluttajien ammatillinen osaaminen, monipuolinen opetusmenetelmällinen osaaminen, opetus- ja koulutusvälineiden käyttö sekä tarkoituksenmukaisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen. Vaikka vastuu koulutustoiminnasta on työyhteisön johtajalla, jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa oman roolinsa tai tehtävänsä kautta koulutustoiminnan ajantasaisesta sisällöllisestä ja pedagogisesta kehittämisestä.³⁴³

Verkko-oppimisympäristöä ja mobiiliympäristöä voidaan käyttää opetuksen tukena monin eri tavoin. Verkko-oppimisympäristön käytössä on aina varmistettava kouluttajan teknisestä ja pedagogisesta osaamisesta, verkkopedagogiikan periaatteiden toteutumisesta, vuorovaikutuksesta sekä opetusmateriaalin sisällöstä ja ajan tasaisuudesta.

Koulutuksen johtamista tukee työyhteisön avoin vuorovaikutuskulttuuri, yhdessä tekeminen ja hyvien käytänteiden jakaminen sekä henkilöstön valmius oman toiminnan arviointiin ja kehittämiseen.

3.3.3 Toimintakulttuurin kehittäminen

Työyhteisön toimintakulttuurin kehittäminen vaikuttaa ja tukee ihmisten johtamista sekä kaikkia muita pedagogisen johtamisen osa-alueita. Toimintakulttuurilla ymmärretään tässä kokonaisuutta, joka tukee, ohjaa ja vaikuttaa työyhteisön toimintaan sekä jokaisen työntekijän päivittäiseen työn tekemiseen. Toimintakulttuuri pitää sisällään työyhteisön arvot, arvostukset, toimintamallit ja -käytännöt sekä työ- ja oppimisympäristö. Toimintakulttuuriin vaikuttavat työyhteisön henkilöstö ja tehtävät sekä vallitseva organisaatio-, johtamis- ja koulutuskulttuuri. Edellä kuvattu kokonaisuus muodostaa pohjan työyhteisön ja sen jäsenten toiminnalle.³⁴⁴

Toimintakulttuurin kehittymistä tukee turvallinen, toimiva, oppimis- ja muutosmyönteinen työyhteisö, jossa tehtävät sekä vastuut on jaettu selkeästi ja tasapuolisesti. Toimintakulttuurin kehittymistä edistävät avoin ja oppimisyönteinen työskentelyympäristö, yhdessä tekeminen ja toiminnan arviointi sekä sitoutuminen yhteisiin päämääriin. Mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja omaa työtä koskeviin ratkaisuihin edistää työmotivaatiota ja kehittämishalukkuutta.

Toimintakulttuurin kehittäminen on myös henkilöstön työyhteisövalmiuksien tukemista ja kehittämistä. Näitä ovat muun muassa vuorovaikutusvalmiudet, alaistaidot, muutosvalmius sekä yhteistyö- ja tiimityöskentelyvalmiudet.

Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää johtamista, jonka merkitys korostuu toimintakulttuurin muutoksessa tai sen kehittämisessä. Esimiehen kannalta toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää kehittämismyönteisyyttä ja avoimuutta uusille ideoille ja ratkaisuille sekä myönteistä suhtautumista sisäisen ja ulkoiseen palautteeseen. Toimintakulttuurin käytännöt ovat usein sisäänrakennettuja ja osin tiedostamattomia, joten niiden havaitseminen tai syy-seuraussuhteiden määrittely saattaa olla esimiehen näkökulmasta vaikeaa. Työyhteisön toimintakulttuurin kehittämisessä tärkeää on, että esimies toimii itse suunnannäyttäjänä ja innostajana tavoitellun päämäärän suuntaisesti. Uuden toimintakulttuurin omaksuminen on yleensä hidaskäyttöprosessi. Vallitsevan toimintakulttuurin jatkuva arviointi on osa toimintakulttuurin kehittämistä.

Työyhteisön toimintakulttuuri ei muutu, jos työyhteisön jäsenten toiminta ei muutu.

Viitteet

- 320 Sydänmaanlakka 2017, 88–89.
- 321 Tiihonen 2019, 116–119; Alava ym. 2012, 37.
- 322 Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo>
- 323 Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo>
- 234 Työterveyshuoltolaki 2001.
- 235 Työkyvyn aktiivisen tuen malli (HO821).
- 326 Puolustusvoimien päihdeohjelma, Pääesikunta.
- 327 Työkyvyn aktiivisen tuen malli (HO821).
- 328 Työterveyslaitos.
- 329 Mattila – Rauramo 2015, 3.
- 330 Muokattu Manka 2011.
- 331 Työterveyslaitos; Manka 2011.
- 332 Pahkin – Vesanto 2013; Juppo 2011.
- 333 Työterveyslaitos.
- 334 Työterveyslaitos.
- 335 Työterveyslaitos.
- 336 Hannola – Tolvanen 2021.
- 337 Työterveyslaitos.
- 338 Ks. Fonsén & Soukainen 2020, 219; Fonsén ja Parrila 2017, 24; 2016; Fonsén 2014, 99; Viitala 2002.
- 339 Ks. Nissinen 2007, 337.
- 340 Vrt. Osaamisen johtaminen.
- 341 Halonen 2020, 111.
- 342 Ks. Halonen 2020.
- 343 Pedagoginen johtaminen. Tampereen Yliopisto.
- 344 Ks. Halonen 2020.

4 Palkatun henkilöstön esimies- ja vuorovaikutusvalmennus

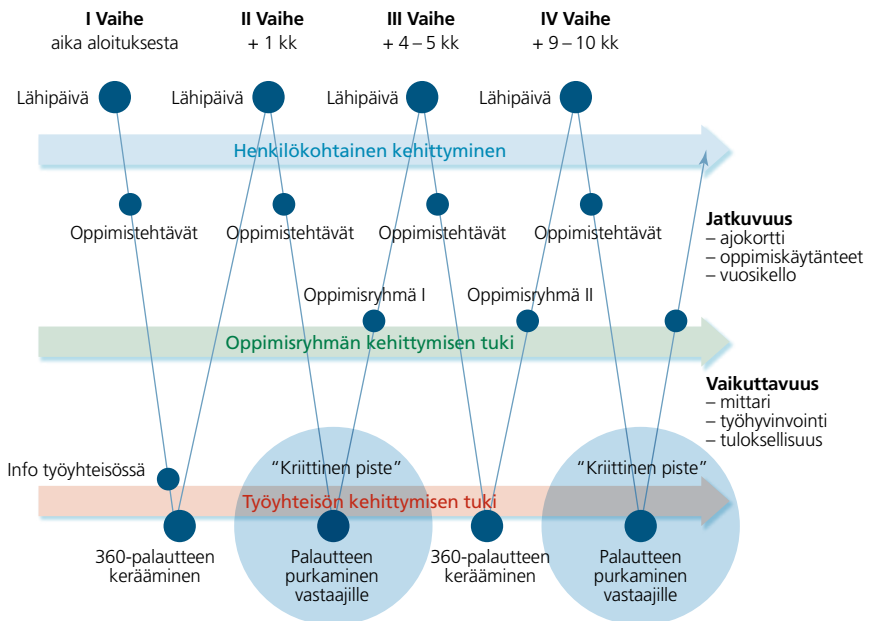
Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus on Puolustusvoimien palkatun henkilöstön täydennyskoulutusta, jonka avulla kehitetään työntekijöiden vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja sekä tuetaan esimiesasemassa olevien henkilöiden johtajana kehittymistä. Valmennus on avointa kaikille henkilöstöryhmille ja valmennusta antavat Puolustusvoimien omat valmentajakoulutuksen saaneet henkilöt.

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus perustuu syväjohtamisen malliin, joka luo yhteisen arvopohjan ja toimintamallin tavoitteelliselle vuorovaikutukselle ja sen kehittämiseksi palkatun henkilöstön koulutuksessa. Valmennuskonseptin valmennusmateriaali on osin yhteistä Deep Lead Oy:n kanssa.

4.1 Valmennusprosessi

Valmennusten toteuttaminen perustuu siihen, että jokaisessa hallintoyksikössä on koulutettuja valmentajia, jotka oman toimensa ohella järjestävät valmennusta omassa yksikössään. Hallintoyksiköissä toimivien valmentajien työtä tukevat puolustushaarojen ja laitosten päävalmentajat. Puolustusvoimien esimies- ja valmennustoimintaa koordinoi päävalmentaja yhdessä kehittämisryhmän kanssa.

KUVA 33. Valmennusprosessi.



Valmennuksen päämääränä on auttaa yksilöä oman käyttäytymisensä kriittisessä arvioinnissa ja vuorovaikutustaitojensa kehittämässä. Valmennus koostuu kuvan 33 mukaisesti neljästä lähiopetuspäivästä sekä itsenäisistä että ryhmässä tehtävistä oppimistehtävistä. Nelipäiväinen valmennus jakaantuu vuoden ajalle, mutta valmennus voidaan toteuttaa myös sovellettuna kahden päivän mittaisena kokonaisuutena. Valmennus on rakennettu tukemaan yksilön oppimista ja sen jälkeen tiimin, ryhmän, yksikön ja koko organisaation kehittämistä.

4.2 Valmennuksen sisältö

Ensimmäisen päivän tavoitteena on luoda perusteet valmennukselle siten, että valmennettavat tietävät, mitä on tavoitteellinen vuorovaikutus ja ymmärtävät syväjohtamisen periaatteet ja mallin tarkoituksen. Ensimmäisen päivän jälkeen valmennettavat tuottavat itselleen syväjohtamisen mallin mukaisen vuorovaikutusprofiilin. Vuorovaikutusprofiili kerätään mahdollisimman kattavasti sisältäen itsearvion, alais-, kollegaa esimiespalautteen (360°-palaute).

Toisena valmennuspäivänä käsitellään itsetuntemuksen ja palautteen merkitystä itsensä kehittämisen näkökulmasta. Toisen päivän aikana puretaan kerätty vuorovaikutusprofiili. Tavoitteena on, että valmennettava osaa ja haluaa arvioida omaa käyttäytymistään kriittisesti ja että hänellä on perusteet henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimiseksi. Kerätystä vuorovaikutusprofiilista käydään valmentajan kanssa kahdenkeskinen profiilikeskustelu. Keskustelun tarkoituksena on tukea valmennettavaa löytämään saamastaan palautteesta omat vahvuutensa ja kehittymistarpeensa.

Kolmas valmennuspäivä on niin kutsuttu "arvopäivä". Valmennuspäivän tarkoituksena on ohjata valmennettava pohtimaan omia (ja työyhteisön) arvoja sekä niiden merkitystä käyttäytymiseen. Omien arvojen ja valintojen pohtiminen on tärkeä osa oman käyttäytymisen sekä esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Kolmannen päivän jälkeen kerätään niin sanottu toistoprofiili noin puolen vuoden päästä ensimmäisestä profiilista.

Neljännän valmennuspäivän tavoitteena on reflektoida saatuja ja opittuja asioita. Toistoprofiilin purkamisen jälkeen valmennettava täydentää laatimansa kehityssuunnitelmaa ja tarkentaa kehittymislausettaan. Viimeisen valmennuspäivän tärkeimpänä tavoitteena on kannustaa ja sitouttaa valmennettava itsenäisesti analysoimaan kriittisesti omaa käyttäytymistään, keräämään omasta toiminnastaan palautetta ja kehittämään itseään saamansa palautteen perusteella.

4.3 Työyhteisövalmennus

Kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat oman toimintansa kautta työyhteisön toiminnan rakentamiseen ja sen kehittämiseen. Työyhteisövalmennuksella tuetaan ja kehitetään vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä tehtävistä riippumattomia työyhteisötaitoja. Työyhteisövalmennuksen tavoitteena on mahdollistaa jokaisen työyhteisön jäsenen henkilökohtainen kehittyminen. Erityisesti työyhteisövalmennus antaa työkaluja työyhteisön toimintatapojen kriittiseen arviointiin, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä työyhteisön toimintakulttuurin kehittämiseen. Valmennus toteutetaan koko työyhteisölle vähintään kahden päivän mittaisena. Valmennuksen sisältöä voidaan osin räätälöidä kunkin työyhteisön tarpeiden mukaisesti. Valmennukseen osallistutaan työyhteisönä, jossa esimies- tai alaisroolit ovat sivuosassa.

LIITE 1: Profiilin tulkintaa auttavat kysymykset:

Luottamus

- Kykenenkö luottamaan ihmisiin? Olenko osoittanut sitä?
- Kelpaanko itse esimerkiksi työyhteisöni jäsenille?
- Olenko korostanut keskinäisen luottamuksen merkitystä tehokkaan toiminnan perusedellytyksenä?
- Annanko kenties kuvan, että ajan viime kädessä vain omaa etuani?
- Pidänpö sanani vai annanko joskus katteettomia lupauksia?
- Annanko toiselle sen kunnian hyvästä työstä, mikä hänelle kuuluu?
- Toiminko riittävän tasapuolisesti? Olenko rehellinen?
- Ovatko päätökseni oikea-aikaisia ja toteuttamiskelpoisia?
- Kokevatko ihmiset toimintani oikeudenmukaiseksi?
- Käyttäydynkö johdonmukaisesti ja ennakoitavasti?
- Teenkö päätökset oikean tiedon ja tilannekuvan perusteella?
- Tunnustanko omat virheeni?

Innostus

- Teenkö aina selväksi toimintamme tavoitteet sekä lyhyellä että pitemmällä tähtäimellä?
- Hallitsenko kokonaisuuden, näenkö tulevaa?
- Välitänkö positiivista kuvaa tulevaisuudesta ja olenko itse innostunut?
- Onko ryhmän tai organisaation vastuut, roolit ja työnjako selkeä?
- Onko meillä auki puhutut (sisäiset) pelisäännöt?
- Uhraanko aikaani sille, että miettisin uusia tapoja kannustaa ja motivoida muita?
- Olenko mukana järjestämässä me-henkeä kohottavia tapahtumia?
- Osaanko kannustaa ihmisiä mukaan yhteisiin tempauksiin?
- Huomaanko hyvät tulokset ja onnistumiset?
- Muistanko antaa palautetta hyvästä toiminnasta?
- Viestinkö toiminnan tarkoituksellisuudesta ja sen merkityksellisyydestä?

Oppiminen

- Annanko riittävästi rakentavaa palautetta?
- Osaanko itse vastaanottaa palautetta ja oppia siitä?
- Valmennanko muita itsenäisempään toimintaan?
- Saanko muut ajattelemaan ja pohtimaan asioita?
- Haluanko kehittää asioita ja käyttää siinä muita apuna?
- Tyrmäänkö uudet ideat suoralta kädeltä vai otanko ne huomioon?
- Sallinko sen, että kanssani ollaan eri mieltä?
- Uskallanko delegoida rohkeasti vastuuta?
- Jätänkö muille riittävästi toiminnanvapautta?
- Kannustanko luovuuteen, innovointiin ja avoimeen keskustelukulttuuriin?

Arvostus

- Osaanko ja jaksanko kuunnella muita?
- Pidänkö huolta muiden hyvinvoinnista ja palvelusturvallisuudesta?
- Olenko kiinnostunut muiden ongelmista ja autanko niiden ratkaisemisessa?
- Osoitanko arvostavani muita kohtaamalla heidät vertaisena?
- Pidänkö omieni puolta, kannanko heistä vastuun?
- Vietänkö riittävästi aikaa muiden parissa?
- Kehunko nähdessäni hyvän suorituksen tai teon?

Kontrolloiva johtaminen / kontrolloivuus vuorovaikutuksessa

- Käytänkö oman aikani tärkeimpien asioiden tekemiseen?
- Puutunko jatkuvasti epäolennaisiin pikkuasioihin?
- Kunnioitanko alaiseni johtajuutta vai johdanko hänen ohitseen?
- Annanko muille riittävästi tilaa olla ja toimia itsenäisesti?
- Osoitanko luottavani muihin jakamalla vastuuta?
- Etsinkö vain virheitä muiden tekemisistä?
- Näenkö virheet oppimismahdollisuutena?
- Osaanko käsitellä virhetilanteet pelisilmää käyttäen?
- Keskitynkö oleelliseen, näenkö toiminnan keskeisen tavoitteen?
- Annanko myös positiivista palautetta?

Passiivinen johtaminen / passiivisuus vuorovaikutuksessa

- Osaanko päättää tarvittaessa asiat nopeasti ja ryhtyä asiassa kuin asiassa ripeästi toimiin?
- Olenko oikeasti läsnä ja tavoitettavissa?
- Johdanko aktiivisesti ennakoiden tilanteet vai odotanko vain virheiden tai ongelmien esiintuloa?
- Hoidanko kaikki asiat nopeasti vai annanko ajan hoitaa?
- Kiinnostaako nykyinen tehtäväni minua, innostunko näkyvästi työstäni?
- Osaanko kantaa vastuun omista ja alaiseni tekemisistä?

Lähteet

- **Airaksinen, T.** (1988) Moraalifilosofia. WSOY. Porvoo.
- **Alatörmä, R.** (2021) Kansallinen ilmasta maahan ratkaisu. Luento.
- **Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M.** (2012) Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Opetushallitus. Muistiot 2012:3. <https://docplayer.fi/3392449-Muuttuva-oppilaitosjohtaminen.html>
- **Ammattiosaamisen kehittämisyhtiö AMKE.** (2012) Kartta pedagogisen toiminnan johtamiseen. Hämeen Kirjapaino Oy.
- **Andersen, J. P. & Gustafberg, H.** (2016) A Training Method to Improve Police Use of Force Decision Making: A Randomized Controlled Trial. Sage Open, 2016 April-June, 1-13.
- **Annus, E.** (2021) Psykkinen toimintakyky osana erikoisjoukkotoimintaa. Luento 13.1.2021.
- **Back, K. & Back, K.** (1983) Esimies, tavoite ja vuorovaikutus: Assertiivinen viestintä työelämässä. Weillin+Göös, Helsinki.
- **Bandura, A.** (1997) Self-efficacy – The exercise of control. New York: Freeman.
- **Bandura, A. & Wood, R.** (1989) Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. Journal of Personality and Social Psychology 56(5), 805 – 814.
- **Barley, S. & Kunda, G.** (1992) Design and Devotion Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Discourse. Administrative Science Quarterly. 37. 363. 10.2307/2393449.
- **Bartone, P. T.** (1999) Hardiness protects against war-related stress in Army reserve forces. Consulting Psychology Journal 51, 72–82.
- **Bartone, P. T.** (2006) Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness? Military Psychology, 18(3), 131–148.
- **Bates, M. J., Bowles, S., Hammermaister, J., Stokes, C., Pinder, E., Moore, M., Fritts, M., Vythilingam, M., Yosick, T., Rhodes, J., Myatt, C., Westphal, R., Fautua, D., Hammer, P., & Burbelo, G.** (2010) Psychological fitness. Military Medicine, 175, 21-38.
- **Cooper, S.** (2019) Moral Courage. Teoksessa Skerker, M., Whetham, D. & Carrick, D. (toim.) Military Virtues. Howgate: Hampshire.
- **Delahajj, R., Gaillard, A. W. K. & Soeters, J. M. L. M.** (2006) Stress Training and the New Military Environment. Human Dimensions in Military Operations – Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support (pp. 17A-1 – 17A-10). Meeting Proceedings RTO-MP-HFM-134, Paper 17A. Neuilly-sur-Seine, France: RTO. <http://www.rto.int/abstracts.asp>.
- **Dunderfelt, T.** (2006) Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- **Fonsén, E.** (2014) Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- **Fonsén, E., Herttua-Niemi, M., Hulkkonen, A., Luhtavaara, A.-J., Marttila, H., Myllynen, H., Ojanen, T., Parkkinen, A. & Turksa, K.** (2019) Johda pedagogiikkaa! Varhaiskasvatuksen Opettajien Liitto. PunaMusta. Helsinki.
- **Fonsén, E. & Parrila, S.** (2017) Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén. (toim.). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. PS-kustannus. Jyväskylä.
- **Goleman, D.** (2012) Tunneäly työelämässä. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- **Grossman, D. & Christensen, L. W.** (2008) On Combat – The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace. 3. Yhdysvallat: Warrior Science -paino.
- **Haikka, J.** (2017) Johtamisen teoria – ihmisten ja organisaation johtaminen. Diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulu.
- **Halonen, P.** (2020) Puolustusvoimien koulutuskulttuuri 2020+. Teoksessa Pulkka, A.-T. (toim.) Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille 2020. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpajareita Nro 5. PunaMusta Oy. Tampere.
- **Halonen, P., Pulkka, A.-T., Kärkkäinen, H. & Saarelainen, M.** (2006) Kouluttajan opas 2007. Edita Prima Oy. Helsinki.
- **Hanén, T.** (2017) Yllätyksen edessä. Kompleksisuusteorian tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Juvenes Print, Tampere 2017.
- **Hannola, A. & Tolvanen, A.** (2021) Etätyö: Työn imun ja uupuneisuuden lisääjänä? Etätyökysely 2021. Puolustusvoimien tutkimuslaitos. Tuusula.
- **Hannula, M.** (2011) Varusmiesten osaamisen tunnustaminen ja siirtyminen siviiliin -raportin kommenttipuheenvuoro. Raportin julkistamistilaisuus, Pääesikunnan henkilöstöosasto 9.9.2011. Aineisto Tommi Kinnusen hallussa.
- **Harala, J.** (2017) Psykkisen toimintakyvyn kehittäminen koulutuksella. Tutkimuksen väliraportti AN23434 ja Tutkimussuunnitelma (AN13833 TL IV).
- **Heino, S.** (2000) Valmentautumisen psykologia. VK-Kustannus Oy. Gummerus.
- **Hersalo, N.** (1935) Reservinupseeri johtajana. Periaatteita ja soveltamisesimerkkejä kiväärijalkaväen nuoremmalle upseeristolle. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.

- **Hollanti, J.** (2019) Alivoimaisen taktiikka. Suomalaisen taktisen ajattelun tarkastelu. PunaMusta Oy: Tampere.
- **Huhtala, H. M. J.** (2004) The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age. *Commentationes scientiarum socialium* 64. The Finnish Society of Sciences and Letters. Gummerus: Saarijärvi.
- **Huhtala, P.** (1942) Upseeri. Upseerien ja alipuseerien kertaus- ja jatko-opiskelukirja. WSOY: Porvoo.
- **Huhtinen, A.-M.** (2006a) Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu 2006.
- **Huhtinen, A.-M.** (2006b) Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa. Teoksessa Huhtinen, A.-M. (toim.) *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- **Huovinen, O.** (2015) Johtajan ja työntekijän välinen palautevuorovaikutus. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.
- **Hyytiäinen, J.** (2020) Puolustusvoimien johtajakoulutuksen edut opiskelijoille. *LAB RDI Journal* 24.6.2020
- **Immonen, H.** Intin johtajakoulutus on ymmärretty väärin – Intin johtajakoulutus on ymmärretty väärin – Ruotuväki (ruotuväki.fi)
- **Jaakkola, T.** (2013) Toimintaympäristön vaikutus johtamistapaan – johtaminen kriininhallintaoperaatioissa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristöön. Pro Gradu. Sotatieteiden maisterikurssi 2. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- **Jalava, U.** (2001) Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi: Helsinki.
- **Jalkaväen harjoitusohjesääntö I osa.** Muodollinen harjoitus. Ehdotus. (1922). Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- **Jalkaväen harjoitusohjesääntö I osa.** Muodollinen harjoitus. (1925). Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- **Jalkaväen ohjesääntö II osa.** Taistelun yleiset perusteet. (1932). Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- **Jalkaväen taisteluohtesääntö.** (1995). Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- **Jalkaväen taisteluohtesääntö I osa.** Pataljoonan taistelu. (1968). Oy Länsi-Savon kirjapaino: Mikkeli.
- **Jalkaväen taisteluohtesääntö II osa.** Komppanian taistelu. (1981). K. J. Gummerus osakeyhtiön kirjapaino: Jyväskylä.
- **Jalkaväen taisteluohtesääntö III.** Luonnos. (1988). Gummerus Oy, Jyväskylä.
- **Jalkaväen taisteluohtesääntö II osa.** Pataljoonan taistelu. (1955). Oy Länsi-Savon kirjapaino: Mikkeli.
- **Jauhola, L. & Kortelainen, J.** (2018) Osallisenä opinnoissa. Osoitteessa: <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osallisena-opinnoissa.pdf> (haettu 4.2.2021)
- **Juppo, V.** (2011) Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia*, 235. Vaasa.
- **Juuti, P.** (toim.) (2006) *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- **Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja.** (2018) Juvenes Print. Tampere.
- **Jääkärikomppanian käsikirja.** (2018). Juvenes Print. Tampere.
- **Kahneman, D.** (2012) *Ajattelu nopeasti ja hitaasti*. Hakapaino: Helsinki.
- **Kajanmaa, P.** (2021) Sotilasstrategia. Yksinkertainen, vaikea sota. Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotataidon laitos. Julkaisusarja 2: Tutkimusselesteita nro 12. PunaMusta Oy, Joensuu.
- **Kajava, L.** (2013) Afganistanin konfliktin maajoukkojen taktisen toiminnan kokemuksia. Esiupseerikurssin 65 tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- **Kallio, J.** (2016) Opettämisen vallankumous – Opettajasta elinikäisen oppimisen valmentajaksi. Tietosanoma. Printon Oy, Tallinna.
- **Karlsson, J.** (2021) Itseorganisaatio johtajuuden ilmentymänä kompleksisessä kriisinhallintatoimintaympäristössä – Johtajien havainnot Afganistanissa vuosina 2009–2013. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- **Kaskeala, J.** (2004) Suomen puolustusvoimat globalisoituvassa maailmassa. Teoksessa Niskanen, H. & Ahonen, S. (toim.) *Ihmisestä – arvot väkivallan maailmassa*. Kirjapaja. Hämeenlinna.
- **Kauppi, R.** (2005) Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- **Kennedy, C.** (2020) *Military Stress Reactions. Rethinking Trauma and PTSD*. The Guilford Press.
- **Kenttäohjesääntö I osa.** (1927) Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- **Kenttäohjesääntö 3.2 – Merioperaatiot.** (2015). Pääesikunta.
- **Kenttäohjesääntö 3.1 – Maoperaatiot.** (2016). Pääesikunta.
- **Kenttäohjesääntö 3.3 – Ilmapuolustus ja ilmaoperaatiot.** (2019). Pääesikunta.
- **Kenttäohjesääntö – Yleinen.** (2014). Juvenes Print Oy, Tampere.
- **Kinnunen, T.** (2009) Esimiesvalmennus ja sväjohtaminen. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) *Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamiset perusteet -opintojakosta ja rakennusaineita tulevaan*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3. Edita Prima Oy: Helsinki.

- **Kinnunen, T.** (2011) Deep Leadership coaching Effectiveness. *Journal of Military Studies*, Vol 2, No1, 1–31.
- **Kinnunen, T.** (2012). Johtajakoulutuksen hyödyntäminen reservissä. Teoksessa Kinnunen, T., Herrala, J., Perheentupa, C., Aalto, J., Intke, P., Ohrankämmen, O., Halonen, P., Pukaralampi, P., Collin, R., Hyppönen, H., Pesonen, J., Horila, J., Lehtonen, Y., Leskinen, J., Westersund, M. & Jokitalo, J. *Johtajan käsikirja*. Tampere: Juvenes Print Oy.
- **Kinnunen, T.** (2015) Minäkokemus kehittymisen ytimenä. Teoksessa Nissinen, V., Kinnunen, T. & Jorma, S. *Syväoppimisesta syväjohtamiseen*. Talentum Media Oy: Helsinki.
- **Kinnunen, T. & Kazmi, A.** (2012) Leadership Coaching Effectiveness, case Oracle Finland. *Journal of European Social Sciences*.
- **Kinnunen, T. & Valli, L.** (2012) Leadership Coaching Effectiveness, case EKOP (banking industry). *Journal of European Social Sciences*.
- **Korpela, E.** (2021) Armeijan ilmainen johtajakoulutus houkuttaa nuoria. YLE 20.1.2020. Armeijan ilmainen johtajakoulutus houkuttaa nuoria – naisia ajaa sisäinen palo, mutta myös tv-sarja on saanut jättämään hakupaperit | Yle Uutiset. Luettu 9.12.2021.
- **Kosola, J.** (2021). Paradigman muutos – artikkeli Sotilasaikakauslehdessä 4/2021. AO-Paino.
- **Kosonen, P.** (2012) Paras hetki oli se, kun selvisimme lähes pelkällä säikähdyksellä. Teoksessa Rantapelkonen, J. (toim.) *Taistelulentäällä. Suomalaisupseerien kokemuksia Afganistanissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos, julkaisusarja 2, n:o 1*. Juves Print Oy: Tampere.
- *Kouluttajan käsikirja 2021, käsikirjoitusluonnos. AR6022.*
- **Kuhn, T. S.** (1970) *The Structure of Scientific Revolutions* (2. painos). The University of Chicago Press: United States of America.
- **Kupias, P., Peltola, R & Saloranta P.** (2011) *Onnistu palautteessa*. Bookwell Oy, Juva.
- **Kurko, M.** (2012) No, se oli nyt se, ...se mistä ollaan puhuttu puhuttu..se iieedee. Teoksessa Rantapelkonen, J. (toim.) *Taistelulentäällä. Suomalaisupseerien kokemuksia Afganistanissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos, julkaisusarja 2 n:o 1*. Juves Print Oy: Tampere.
- **Kyröläinen, H., Pihlainen K., Santtila, M. & Torpo L.** (toim.) (2020) *Taistelilijan fyysinen toimintakyky*. Tieteellinen katsaus.
- Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 2006/211. HE5/2006 Hallituksen esityksen yksityiskohtaiset perustelut. s. 38-60.
- **Lindholm, J.** (2012) *Taistelu Maimanasta*. Teoksessa Rantapelkonen, J. (toim.) *Taistelulentäällä. Suomalaisupseerien kokemuksia Afganistanissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos, julkaisusarja 2 n:o 1*. Juves Print Oy: Tampere.
- **Lukkari, M. & Myllö, H.** (1978) A. F. Airo, vaikenava kenraali, puhuu: "Sodankäynti on perin yksinkertaista". *Sotilasaikakauslehti* 53: 3, 222-228.
- *Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto. (2008). Komppanian taisteluohje*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- *Maavoimien esikunnan operatiivinen osasto. (2018) Menettelytapaohje maavoimien kriisinhallintaorganisaatioille. HO490/29.6.2018.*
- **Manka, M.-L.** (2011) *Työnilo*. WSOYpro. Helsinki.
- **Manz, C. C.** (2015) Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives* 29(1), 132–151.
- **Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr.** (1991) Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics* 19(4), 18–35.
- **Matilainen, A.** (2015) Reservinupseerien kokemuksia johtajakoulutuksen ja -kokemuksen hyödyistä siviilissä. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Tekniikan yksikkö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- **Mattila, P. & Aspara, J.** (2012) "Johtajuus perustuu harhoihin". *Kauppalehti*, haastattelu 30.10.2012.
- **Mattila, L. & Rauramo, P.** (2015) *Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki*. [viitattu 11.10.2018]. https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf
- **McCormack, P.** (2019) *Virtues or Values*. Teoksessa Skerker, M., Whetham, D. & Carrick, D. (toim.) *Military Virtues*. Havant. Hogueate.
- **McCoun, R., Kier, E., & Belkin, A.** (2006) Does Social Cohesion Determine Motivation in Combat? An Old Question with an Old Answer. *Armed Forces & Society*, 32(4), s. 646-654.
- **McDermott, T. & Hart, S.** (2017) *Armouring against Atrocity: Developing Ethical Strength in Small Military Units*. Teoksessa Ohlström, P. (toim.) *Military Ethics and Leadership*. Leiden. Brill.
- *Mekanisoidun taisteluosaston opas (2019)*. PunaMusta Oy.
- **Meredith, J. S., Sherbourne, C. D., Gaillot, S., Hansell, L., Rischar, H. V, Parker, A. M. & Wrenn, G.** (2011) Promoting resilience in the U.S. Military. RAND Corporation, Santa Monica.
- **Mikola, K.** (1958) *Jatkosodan alkuvaiheen sotatoimet, niiden suunnittelu ja suoritus*. Sotilasaikakauslehti, 289–294.
- **Miller, S.** (2016) *Shooting to Kill: The Ethics of Police and Military Use of Lethal Force*. Oxford: New York: Oxford University Press.

- **Millikin, J. P., Hom, P. W. & Manz, C. C.** (2010) Self-Management Competencies in Self-Managing Teams: Their Impact on Multi-Team System Productivity. *The Leadership Quarterly* 21(5), 687–702.
- **Molendijk, T., Kramer, E.-H. & Verweij, D.** (2018) Moral Aspects of "Moral Injury": Analyzing Conceptualizations on the Role of Military Trauma. *Journal of Military Ethics*. Vol 17:1, 36–53.
- **Moore B., Mason, S. & Crow, B.** (2012) Assessment and management of acute combat stress on battlefield. Teoksessa Kennedy, C & Zillmer, E. (toim.) *Military Psychology*. Clinical and operational applications. The Guilford Press.
- **Mumford, T., Campion, M. & Morgeson, F.** (2007) The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The leadership quarterly* 18.
- **Mäkinen, J.** (2009) Sotilaspedagogiikka tieteiden ja käytännön kentässä. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 81–111.
- **Mälkki, J.** (2009) Tehtävätaktiikan olemus. Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806-1945. Maanpuolustuskorkeakoulu: diplomityö.
- **Neck, C. P. & Houghton, J. D.** (2006) Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21(4), 270–295.
- **Nilsson, S.** (2010) Morally Challenging Situations: Potential Sources of Moral Stress in a Military Context. Teoksessa Stouffer, J. & Seiler, S. *Military Ethics – International Perspectives*. Canadian Defence Academy Press: Winnipeg.
- **Nissinen, V.** (2000) Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttäytymisen kehittyminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 13, Helsinki
- **Nissinen, V.** (2001) Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Helsingin yliopiston väitöskirjatyö. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja tutkimuksia nro 20. Oy Edita Ab: Helsinki.
- **Nissinen, V.** (2004) Syväjohtaminen. Talentum: Helsinki.
- **Nissinen, V.** (2006) Johtamisen ja työyhteisöjen kehittäminen Puolustusvoimissa. Teoksessa Huhtinen, A.-M. & Toiskallio, J. (toim.) *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- **Nissinen, V.** (2007) Kasvu pedagogiseen johtamiseen. Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu 65, 335–344.
- **Nissinen, V., Kinnunen, T. & Jorma, S.** (2015) Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- **Nissinen, V. & Seppälä, T. E. S.** (2000) Johtajakoulutus murroksessa, johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia 17. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos. Oy Edita Ab, Helsinki 2000.
- **Nivala, V.** (2006) Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- **Nivalainen, P.** (2015) Johtajuus monikansallisessa kriisinhallintaoperaatioissa. Sotatieteiden Pro Gradu. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- **Nuutilainen, O. & Saressalo, L.** (toim.) (1962) *Nykyajan reservin upseeri ja aliupseeri*. Oy Länsi-Savo: Mikkeli.
- **Ojajärvi, A.** (2015) Terve sotilas – Etnografinen tutkimus varusmiesten terveystajusta sosiaalisena ilmiönä. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura.
- **Orr, R. M & Pope, R. R.** (2015) Load carriage An integrated risk management approach. Bond Institute of Health and Sport, Faculty of Health Sciences and Medicine, Bond University, Gold Coast, Australia. *Journal of Strength and Conditioning Research* 29:11.
- Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. <https://docplayer.fi/17813941-Osaamisen-johtaminen.html>
- **Paasivaara, L.** (2010) Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Gummerus Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- **Pahkin, K. & Vesanto, P.** (2013) Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos. 2013.
- **Parkash, K.** (2016) Resilient personalities: An amalgamation of protective factors. *The Routledge international handbook of psychosocial resilience*. Routledge. New York.
- Pedagoginen johtaminen. Tampereen yliopisto. Tampereen AMK. Teaching and Learning Centre. <https://www.tuni.fi/tlc/johtaminen>
- **Penttinen, M.** (2017) Self-Leadership – Core of Competence and Knowledge Management. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 58. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- **Penttinen, M.** (2021) Itsensä johtamisen konsepti Puolustusvoimissa – yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja, Julkaisusarja1: Tutkimuksia nro xx. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

- **Peperkamp, L.** (2020) The Relationship between Jus ad Bellum and Jus Post Bellum. Teoksessa Mi-leham, P. (toim.) Jus Post Bellum. Brill: Leiden.
- **Pirnes, U.** (1995). Kehittyvä johtajuus – Johtamisen dynamiikka. Otava, Keuruu.
- Porin prikaati. (2020) Rauhanturvaajan käsikirja 2020. Tietoa kriisinhallintatehtäviin lähtevälle ja hänen läheisilleen. Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen julkaisuja.
- Puolustusvoimat. (2021) Kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristöt <https://puolustusvoimat.fi/web/kansainvalinen-kriisinhallinta/operaatioiden-toimintaymparistot>. Luettu 11.2.2021.
- Puolustusvoimien tutkimuslaitos. (2016) Loppuraportti Maavoimien toimintakykytutkimuksen toiminta-kykyvaatimuksesta jalkaväkirykmenteille ja tykistölle – AL8406. Puolustusvoimien tutkimuslaitos. Järvenpää.
- PVOHJEK -PE 022 varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma: HO607, 8.10.2018. Liite 1: varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma opetussuunnitelma (VMJOKO OPS).
- **Puumala, L.** (2018). Ratkaisuehdotuksia sotilasetiikan erityiskysymyksiin. Maanpuolustuskorkeakoulu – Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto. (2009). Johtajakoulutuksen multimedia – Johtajana kehittymisen kasvutarina.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto. (2012). Johtajan käsikirja. Juvus Print Oy: Tampere.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto. (2014). Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Ohje HK1027. Helsinki.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto. (2018). Työkyvyn aktiivisen tuen malli. Määräys HO821. Helsinki.
- Pääesikunnan koulutusosasto. (1990). Sotilasohtaja I osa (luonnos). Painatuskeskus Oy, Helsinki 1995.
- Pääesikunnan koulutusosasto. (2018). Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma (asiakirjan numero HO 607).
- Pääesikunnan koulutusosasto. (2020). Normi HQ778. Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat.
- Pääesikunnan koulutusosasto. (2021a) Sähköisen johtajakansion käyttöönotto saapumiserästä 1/21 alkaen (asiakirjan numero AR1132).
- Pääesikunnan koulutusosasto. (2021b) Puolustusvoimien päihdeohjelma. Helsinki.
- Pääesikunnan koulutusosasto. (2021c) Puolustusvoimien henkilöstön eettiset ohjeet. Ohje HR322. Helsinki.
- Pääesikunnan suunnitteluosasto. (2013) Sotilaallisen kriisinhallinnan konsepti (AJ13669/19.9.2013).
- **Rantapelkonen, J.** (2012) Ketju on yhtä vahva kuin sen heikko lenkki. Sotilasohtamisen kokemuksia Kabuln viestikoulusta. Teoksessa Rantapelkonen, J. (toim.) Taistelulentäällä. Suomalaisupseerien kokemuksia Afganistanissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos, julkaisusarja 2 n:o 1. Juvus Print Oy: Tampere.
- Reserviläisjohtajan opas (1980) Gummerus kirjapaino: Jyväskylä.
- Reserviläisjohtajan opas (1999). Ykkös-Offset Oy: Vaasa.
- Reservin johtaja. Suomalaisen maanpuolustajan käsikirja (1989). PunaMusta: Joensuu.
- **Rubel, R.** (2019) Wisdom and Judgement. Teoksessa Skerker, M., Whetham, D. & Carrick, D. (toim.) Military Virtues. Howgate: Hampshire.
- **Ruutu, K.** (1977) Suomen sodissa 1939–1945 ansioituneiden rintamakomentajien henkilökohtaisesta johtamistavasta saatavat opetukset. Sotakorkeakoulun diplomityö. Kansallisarasto (SKK-1:1303).
- **Räsänen, V.** (2016) Varusmiesjohtajan minäpystyvyyksikäsitusten muutokset johtajakauden aikana. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Pro gradu.
- **Salminen, J.** (2013) Taitava tiimivalmentaja. J-Impact Oy, Espoo.
- **Samuels, M.** (2014) Friction, Chaos and Order(s): Clausewitz, Boyd and Command Approaches. Journal of Military and Strategic Studies. 15(4), 38-75.
- **Sarlin, U.** (1920) Johtajan käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- **Savonjousi, K.** (1968) Eräs muistelmia 3. Prikaatista v -44. Sotilasaikakauslehti, 7.
- **Seeck, H.** (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatio-teorioihin. Gaudeamus: Helsinki.
- **Seeck, H.** (2009) Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3. Editra Prima Oy: Helsinki.
- **Seeck, H.** (2015) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin (kolmas painos). Gaudeamus: Helsinki.
- Siiranmäen taistelujen rintamavastuussa olleen komentajan haastattelu (1966). Sotilasaikakauslehti, 413–420.
- **Sipponen, O. & Suhonen, M.** (1963) Talvisodan komppanian- ja patterinpäälliköt. WSOY: Porvoo.
- **Sotisaari, L.** (1970) Näkemyksiä talvisotaa edeltäneen koulutuksen sotakelpoisuudesta ja vertailua nykykoulutukseen. Sotilasaikakauslehti (s. 524–535).
- **Sotisaari, L.** (1971) Taistelut Marjapellonmäestä 9.–16.2.40 ja vetäytyminen Sommeelle. Näkemyksiä johtamisesta asematavaiheessa. I osa. Sotilasaikakauslehti (s. 497–508).

- **Southwick, S., Bonanno, G., Masten, A., Panter-Brick, C., & Yehuda, R.** (2014) Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*.
- **Ståhlberg, L.** (2019) *Pienryhmäohjaajan opas*. PS-kustannus. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Suomen mielenterveys ry. Vuorovaikutustaitoja voi oppia | MIELI Suomen Mielenterveys ry; <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/hmmissuhteet/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia> Viitattu 20.1.2021.
- **Sutela, O.** (2021). *Diplomityö. Yleisesikuntaupseerikurssi 60. Maanpuolustuskorkeakoulu*. Helsinki.
- **Sydänmaanlakka, P.** (2003) *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*. Väitöskirja. Helsinki University of Technology (HUT), Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series No 4. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto.
- **Sydänmaanlakka, P.** (2017) *Älykäs itsensä johtaminen*. Alma Talent. Helsinki.
- Taistelunjohtamisen erityispiirteet (PPT: 1.2.3) (2018) – Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma.
- Taisteluosaston ohje TSTOS-O -ALJO (HL1279) (2015). Maavoimien Esikunta. Mikkeli.
- **Talvio, M. & Klemola, U.** (2017) *Toimiva vuorovaikutus*. PS-kustannus, BookWell Digital, Juva.
- **Tammikko, T.** (2020) *Kriisinhallinnan muuttuva toimintaympäristö. Konfliktien keskeiset trendit*. Ulkoministeriö. <https://um.fi/documents/35732/0/Konfliktien+keskeiset+trendit.pdf/3d-b27abf-79e1-5ed8-3ca0-2267e50f12db?t=1599648932468>. Lue 11.2.2021.
- **Tiihonen, E.** (2019) *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia, numero 56. Helsinki.
- *Toimintakyky turvallisuuden johtamisessa* (2015). Maanpuolustuskorkeakoulun artikkelikokoelma. Juvenes Print. Helsinki.
- **Toiskallio, J.** (2009) *Toimintakyky sotilaspedagogiikan käsitteenä*. Teoksessa Toiskallio, J & Mikinen, J. Sotilaspedagogiikka: Sotilisuuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Helsinki. Maanpuolustuskorkeakoulu
- **Toveri, P.** (2012) *Armeijakunnan operatiivinen toiminta Afganistanissa*. Teoksessa Rantapelkonen, J. (toim.) *Taistelukentällä. Suomalaisupseerien kokemuksia Afganistanissa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos, julkaisusarja 2 n:o 1. Juves Print Oy: Tampere.
- **Tversky, A. & Kahneman, D.** (1974) *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*.
- *Työterveysshuoltolaki*. 21.12.2001/1383.
- *Työterveyslaitos. Etätöön johtaminen*. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/eta-tyon-johtaminen/>
- *Työterveyslaitos. Ikäjohtaminen*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ika-johtaminen/>
- *Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>
- *Työterveyslaitos. Työhyvinvointi*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- *Työterveyslaitos. Työhyvinvointi on yhteinen asia*. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>
- United States Marine Corps. (1997) *MCDP 1, Warfighting*. Department of the Navy, Washington, D.C.
- *Upseerin käsikirja III osa* (1953). Joukkoja varten.
- **Uusitalo, A.** (2015) *Urheilijan ylikuormitustila*. *Duodecim* 131(24):2344–2350.
- *Valtioneuvosto*. (2020) *Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko*. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:30. Helsinki.
- **Vermetten, E.** (2009) *Dilemmas in the Employment of Combat Stress-related Clinical Research – the Imperative of Prevention*. Teoksessa van Baarda, Th. A. & Verweij, D. E. M. *The Moral Dimension of Asymmetrical Warfare*. Martinus Nijhoff Publishers: Leiden.
- **Viitala, R. & Jylhä, E.** (2021) *Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- **Virtaharju, J.** (2016) *Making Leadership – Performances, Practices, and Positions that construct Leadership*. Aalto yliopiston väitöskirjatyo. Aalto University publications series Doctoral Dissertations, 188/2016.
- **Virtanen, V.** (2011) *Varusmiesten osaamisen tunnustaminen ja siirtyminen siviiliin*. Pääesikunnan henkilöstöosasto: Helsinki.
- **Vrijkotte, S., Roelands, B., Pattyn N. & Meeusen, R.** (2019) *The Overtraining Syndrome in Soldiers: Insights from the Sports Domain*. *Military Medicine* 184(5-6):192-200.
- **Willink, J. & Babin, L.** (2017). *Extreme Ownership. How U.S. Navy Seals Lead and Win*. St. Martin's Press. New York.
- **Willink, J. & Babin, L.** (2018). *The Dichotomy of Leadership*. St. Martin's Press. New York.
- **Wren, D. A.** (2005) *The History of Management Thought*. John Wiley & Sons: Hoboken.
- **Åberg, L.** (2000) *Viestinnän johtaminen*. Otava. Keuruu.
- **Åhman, H. & Gustafsberg, H.** (2017) *Tilannetaju. Päättää paremmin*.
- **Öblom, H.** (2021) *Komentajuus kriisinhallintatoimintaympäristössä – kompleksisuustieteellinen tarkastelu SKJ:n komentajien kokemuksista*. Diplomityö. Yleisesikuntaupseerikurssi 60. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Johtajan käsikirja 2022

Johtajan käsikirja on tarkoitettu kaikille sotilasjohtajan tehtävissä toimiville ja niihin harjaantuneille. Käsikirja antaa perusteet kaikille Puolustusvoimissa toimiville esimiehille ihmisten ja työyhteisön johtamisesta.

Eritasoisissa johtaja- ja esimiestehtävissä toimivien on osattava soveltaa käsikirjassa esitettyjä periaatteita toimintaympäristön ja tilanteiden mukaan.

Käsikirjan keskeinen tavoite on tukea varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetusta. Puolustusvoimien toimintaympäristön luonteen takia kirjassa keskitytään normaaliolojen johtamiseen ja poikkeusolojen johtamisen erityispiirteisiin.

