



Johtajan käsikirja

(JOKÄ)



JOHTAJAN KÄSIKIRJA (JOKÄ)



2012

© Pääesikunta/Henkilöstöosasto sekä kirjoittajat

Käsikirjoitus: Tommi Kinnunen, Janne Herrala, Christian Perheentupa, Janne Aalto, Pekka Intke, Olli Ohrankämmen, Pekka Halonen, Pauli Pukaralammi, Rami Collin, Hannu Hyppönen, Jukka Pesonen, Jyrki Horila, Yrjö Lehtonen, Jukka Leskinen, Mikko Westersund, Juha Jokitalo

Taitto: Torsti Sirén ja Heidi Paananen/MPKK

Kansi: Lauri Lavanti

Ohjesääntönumero 835

ISBN 978-951-25-2332-0

ISBN PDF 978-951-25-2334-4

SAP 10338957

Juvenes Print Oy

Tampere

2012

PÄÄSIKUNTA
Henkilöstöosasto

PÄÄTÖS

Helsinki

29.5.2012

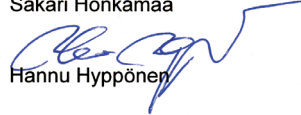
JOHTAJAN KÄSIKIRJA

Vahvistan tämän Johtajan käsikirjan (JOKÄ) käyttöön otettavaksi.

Komentopäällikkö
Prikaatikenraali


Sakari Honkamaa

Koulutuspäällikkö
Eversti


Hannu Hyppönen

Sisällysluettelo

JOHDANTO	10
1 JOHTAMINEN	12
1.1 JOHTAMISOPPIEN EVOLUUTIO	13
1.1.1 Yleisten johtamisoppien kehittyminen Suomessa	13
1.1.2 Sotilasjohtaminen Suomessa	16
1.2 SYVÄJOHTAMINEN JA PEDAGOGINEN JOHTAJUUS	17
1.2.1 Syväjohtamisen pelikenttä kulttuurien näkökulmasta	18
1.2.2 Pedagoginen johtajuus	20
1.3 JOHTAMISEN NELIKENTTÄ	21
1.4 JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN VIITEKEHYS	22
1.5 IHMISTEN JOHTAMINEN	24
1.5.1 Esimiehen rooli ja asema työyhteisössä	24
1.5.2 Ryhmän kehitysvaiheet	27
2 PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJAKOULUTUS – SYVÄJOHTAMINEN	29
2.1 PERUSTEET	29
2.2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ	30
2.2.1 Avoin toimintaympäristö	32
2.2.2 Rajoitettu toimintaympäristö	33
2.2.3 Minimaalinen toimintaympäristö	34
2.3 SYVÄJOHTAMISEN MALLI.....	35
2.3.1 Syväjohtamisen mallin ulottuvuudet	36
2.4 ARVOT JA JOHTAJUUS SEKÄ JOHTAMISEN EETTINEN PERUSTA	41
2.4.1 Moraali ja etiikka	41
2.4.2 Arvot.....	42
2.4.3 Johtajan arvot.....	43
2.4.4 Yhteisön arvot.....	44
2.4.5 Eettinen johtaja.....	47
2.5 KIUSAAMISEN, HÄIRINNÄN JA SIMPUTUKSEN EHKÄISEMINEN	48
2.5.1 Käsitteet	48
2.5.2 Epäasialliseen toimintaan puuttuminen.....	49
2.5.3 Epäasiallisen toiminnan ehkäisy.....	50
2.6 HENKILÖTURVALLISUUDEN JOHTAMINEN.....	51

3	SYVÄJOHTAMISEN ULOTTUVUUDET JA JOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN	54
3.1	JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN	54
3.2	TOIMINTAKYVYN KEHITTÄMINEN JOHTAJAKOULUTUKSESSA	58
3.2.1	Toimintakyvyn käsite	58
3.2.2	Toimintakyky ihmisen valmiutena	60
3.2.3	Sosiaalisen toimintakyvyn kehittäminen	61
3.2.4	Psyykkisen toimintakyvyn kehittäminen.....	62
3.2.5	Eettisen toimintakyvyn kehittäminen	63
3.2.6	Fyysisen toimintakyvyn kehittäminen	65
3.2.7	Toimintakyvyn kehittäminen syväjohtamisen mallin mukaisesti	67
3.2.8	Johtajan ja kouluttajan rooli toimintakyvyn kehittäjänä.....	70
3.3	JOHTAMIS- JA VUOROVAIKUTUS- KÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMINEN	71
3.3.1	Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen edellytykset.....	72
3.3.2	Itsetuntemuksen lisääminen	73
3.3.3	Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen menetelmät	74
3.4	PALAUTE	82
3.5	PROFIILIN TULKINTA	84
3.6	KEHITYMISSUUNNITELMA	88
3.6.1	Kehitymissuunnitelma sisäisen palautteen työkaluna	88
3.6.2	Kehitymissuunnitelman rakenne	88
3.6.3	Kehitymissuunnitelman keskeisimmät sisällöt	89
4	SODAN AJAN JOHTAMISEN PERUSTEET.....	95
4.1	SUUNNITTELU- JA JOHTAMISPROSESSI SEKÄ KÄSKYNANTOTAITO	95
4.1.1	Suunnittelu- ja johtamisprosessi	95
4.1.2	Tilanteenarviointi	97
4.1.3	Toimintavaihtoehdot.....	99
4.1.4	Päätös.....	99
4.1.5	Suunnitelman laatiminen	100
4.1.6	Ennakoiva johtaminen	100
4.1.7	Päätöksen tai suunnitelman toimeenpano.....	101
4.1.8	Toimeenpanon valvonta ja tilannekuva.....	103

4.2	VIESTINTÄ JA JOHTAMINEN	103
4.2.1	Käsitteiden määrittelyä.....	103
4.2.2	Viestintä johtamisen (johtajan) työkaluna	104
4.2.3	Vuorovaikutustaitojen vaikutus johtamiseen	107
4.3	HYVÄ TAISTELUNJOHTAJA SOTAKOKEMUSTEN PERUSTEELLA	109
4.3.1	Kuka on taistelunjohtaja?	110
4.3.2	Taistelunjohtajan ominaisuuksista ja johtamistoiminnan erityispiirteistä ohjesääntökirjallisuuden perusteella	111
4.3.3	Taistelunjohtaja sotakokemusten perusteella.....	114
4.3.4	Teoriasta käytäntöön – Reservinluutnantti Yrjö Jylhä ja reservinvänrikki Mauno Pohjola Koukunniemen vastahyökkäyksessä 7. joulukuuta 1939.....	116
4.3.5	Teoriasta käytäntöön – Vänrikki Erkki ”Isä” Tikkanen ja korpraali Valde Sorsa Tyrjän taistelussa kesällä 31. heinäkuuta – 4. elokuuta 1941	118
4.4	HAVAINTOJA JOUKKUEEN JA RYHMÄN JOHTAMISESTA VAATIVASSA KRIISINHALLINTA- OPERAATIOSSA.....	121
4.5	TAISTELUSTRESSI	123
4.5.1	Stressi tukee eloonjäämistä	123
4.5.2	Stressin taso määräytyy tilanteen ja tulkinnan perusteella	123
4.5.3	Stressin lajit	124
4.5.4	Taistelustressi ja psyykkinen toimintakyky.....	127
4.5.5	Yksilölliset tekijät vaikuttavat stressin hallintaan	128
4.5.6	Luottamus ryhmään ja johtajaan	129
4.5.7	Koulutus ja kokemuspohja	130
4.5.8	Psyykkinen sotavamma.....	130
4.5.9	Psyykkinen valmistautuminen on osa taisteluun valmistautumista	132
4.5.10	Traumaperäinen stressihäiriö	133
4.5.11	Stressinhallintatekniikat.....	134
4.6	RYHMÄKIINTEYS.....	136
4.6.1	Ryhmän tarkoitus.....	137
4.6.2	Ryhmän johtaminen.....	145
4.6.3	Roolit ryhmässä.....	149
4.6.4	Ryhmäkiinteyden vaikutuksia.....	153
4.6.5	Yhteenvedo	157

5	JOHTAJAKOULUTUKSEN HYÖDYNTÄMINEN RESERVISSÄ.....	163
5.1	VARUSMIESTEN OSAAMISEN TUNNUSTAMINEN SIVILISSÄ.....	164
5.2	MITÄ JOHTAJAKOULUTUKSESTA JÄÄ KÄTEEN? ...	165
5.3	RESERVILÄISTEN KOKEMUKSIA JOHTAJA- KOULUTUKSEN HYÖDYISTÄ PALVELUKSEN JÄLKEEN	166
5.4.	MITEN SYVÄJOHTAMISEN MUKAINEN KEHITTÄMINEN TOIMII SIVILITYÖ- ELÄMÄSSÄ?	171
LÄHTEET	175

KUVAT JA TAULUKOT

Kuva 1.	Tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikenttä kulttuurien näkökulmasta	19
Kuva 2.	Johtamisen osa-alueet eri toimintaympäristöissä.....	21
Kuva 3.	Johtamiskäyttätymisen viitekehys	23
Kuva 4.	Persoonan ja roolin välinen suhde vieraassa sekä tutussa ympäristössä	26
Kuva 5.	Toimintaympäristön luonne ja johtaminen	31
Kuva 6.	Syväjohtamisen malli	35
Kuva 7.	Sotilasvala ja vakuutus	46
Kuva 8.	Riskienhallintaprosessi	52
Kuva 9.	Johtamiskäyttätymisen viitekehys	54
Kuva 10.	Syväjohtamisen kulmakivet.....	56
Kuva 11.	Toimintakyvyn osa-alueet	59
Kuva 12.	Sosiaalisen toimintakyvyn kehittyminen johtaja-koulutuksessa	61
Kuva 13.	Varusmiesten liikuntakoulutuksen tavoitteet.....	66
Kuva 14.	Toimintakyvyn kehittämisen viitekehysten muodostuminen johtamiskäyttätymisen viitekehyksestä ja toimintakyvyn mallinnuksesta	68
Kuva 15.	Joharin ikkuna itsetuntemuksen kehittäjänä.....	73
Kuva 16.	Kausipalauttekeskustelussa käsitellään johtajan vahvuuksia ja kehittämistarpeita	76
Kuva 17.	Varusmiesjohtajien tiimipalaveri voidaan toteuttaa myös maastossa harjoitukseen liittyen	81
Kuva 18.	Kehittymissuunnitelman sisältö	89
Kuva 19.	Toimintasuunnitelma koulutuskaudelle	92
Kuva 20.	Esimerkki kuormituspäiväkirjasta	93
Kuva 21.	Esimerkki suunnittelu- ja johtamisprosessista.....	96
Kuva 22.	Aikajana.....	99
Kuva 23.	Viestintäprosessi	104
Kuva 24.	Sotilaan stressi, taistelutahto ja taisteluväsymys	124
Kuva 25.	Taistelustressi taistelukosketuksen aikana	125
Kuva 26.	Sotilaan kokemus taistelustressi taistelun aikana ja sen jälkeen	131
Kuva 27.	Ryhmän kaksoistavoite ja pääprosessit.....	138
Kuva 28.	Ryhmän kehitysvaiheet ja prosessit.....	144
Kuva 29.	Yhdessä sovitut säännöt vahvistavat ryhmän jäsenten sitoutumista ja osallisuutta	147
Kuva 30.	Roolikäyttätyminen	152
Kuva 31.	Esimerkki ryhmän jäsenten tekemistä valinnoista	155
Taulukko 1.	Esimerkkejä tiedostetusta ja tiedostamattomasta viestinnästä	106
Taulukko 2.	Johtajan ja hänen alaisensa välinen viestintämallinnus	106

JOHDANTO

Johtajan käsikirja on tarkoitettu puolustusvoimien henkilöstön johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tueksi ja oppimateriaaliksi. Johtajan käsikirjalla pyritään myös edistämään varusmieskoulutuksen hyväksiluettavuutta siviiliopinnoissa ja varusmiesaikana hankitun osaamisen hyödyntämistä muualla yhteiskunnassa. Johtajan käsikirja muodostaa yhdessä kouluttajan oppaan (2006) kanssa kirjaperheen.

Johtajan käsikirjan erityinen tavoite on olla varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen, 30 opintopisteen laajuisen kokonaisuuden, mahdollisimman selkokielinen ja aiempiin alan tutkimuksiin tukeutuva peruslähde. Kirjan lisäksi varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tukena suositellaan käytettäväksi vuonna 2009 laadittua johtajakoulutuksen multimediaa (*Johtajakoulutuksen multimedia – Johtajana kehittymisen kasvutarina*). Kirjassa tarkastellaan niitä puolustusvoimien johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen elementtejä, jotka ovat yleisesti tunnettuja myös sotilasjohtamisen ulkopuolisessa maailmassa. Puolustusvoimien erityisen luonteen takia kirjassa keskitytään kuitenkin rauhan ajan johtamiseen liittyvien haasteiden lisäksi myös sodan ajan johtamisen erityispiirteisiin.

Kirjassa korostetaan, että johtajaksi ei synnytä, vaan kasvetaan. Kasvamisprosessi on elämän mittainen jatkuva prosessi, jossa pelkkä käytännön harjaantuminen johtamistehtävissä ei riitä. Johtajaksi kasvamisen prosessi edellyttää myös lukeisuutta ja ihmistuntemusta, jotta johtaja osaisi erilaisissa toimintaympäristöissä käyttää kyseisissä toimintaympäristöissä niihin soveltuva johtamistyyliä. Ihmistuntemusta ei puolestaan voi kehittää, ellei pysty kriittisesti arvioimaan ja kehittämään itseään.

Sosiaalinen media (SOME) on kirjassa tunnistettu uudeksi toimintaympäristöksi, mikä johtajan on syytä tiedostaa. Kirjassa ei ole kuitenkaan analysoitu SOME:aa erillisenä toimintaympäristönä, vaan rauhan ajan, kriisinhallinnan ja sodan ajan toimintaympäristöihin liittyvänä uutena sosiaalisena ilmiönä.

Kirja on jaettu viiteen lukuun, joissa pyritään ensin lähestymään yleisellä tasolla johtamisoppien evoluutiota Suomessa. Tämän jälkeen lukija johdatetaan puolustusvoimien johtajakoulutukseen ja syväjohtamisen mallin erityispiirteisiin. Syväjohtamisen mallin erityispiirteisiin kuuluu muun muassa jokaisen johtajaksi opiskelevan aika ajoin tehtävät henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joiden laatimiseen kirja tarjoaa myös perusteet. Tämän jälkeen kirjassa paneudutaan sodan ajan johtamisen perusteisiin ja erityispiirteisiin. Lopuksi kirjassa keskustellaan puolustusvoimien antaman johtajakoulutuksen hyödynnettävyydestä

reservissä, eli pyritään motivoimaan johtajakoulutetut kehittämään itseään johtajina ja työyhteisöjään hyvin johdetuiksi suomalaisen yhteiskunnan menestystekijöiksi myös varusmiespalveluksen jälkeen.

Kirjan ensimmäisen luvun tehtävänä on johdattaa lukija johtamiseen ilmiönä ja antaa perusteita seuraaville luvuille. Luku käsittelee johtamisoppien kehittymistä Suomessa. Luku käsittelee myös syväjohtamista ja pedagogista johtamista, johtamisen nelikenttää, johtamiskäyttätymisen viitekehystä sekä ihmisten johtamiseen liittyviä kokonaisuuksia. Luvun on laatinut Tommi Kinnunen.

Kirjan toisessa luvussa käsitellään puolustusvoimien johtajakoulutuksen normi- ja asiakirjaperustaa, johtamisen toimintaympäristöjä, syväjohtamisen mallin kokonaisuutta, johtamisen eettistä perustaa ja yksilön toimintakykyä. Luvussa paneudutaan myös kiusaamiseen, häirintään ja simputukseen sekä henkilöturvallisuuden johtamiseen liittyviin kokonaisuuksiin. Luvun ovat laatineet Christian Perheentupa (luvut 2.1), Janne Herrala (luku 2.2), Pauli Pukaralammi (luku 2.3), Janne Aalto (luvut 2.4 ja 2.5) sekä Pekka Intke ja Olli Ohrankämmen (luku 2.6).

Kolmannessa luvussa keskitytään syväjohtamisen ulottuvuuksiin johtajuuden kehittämisen näkökulmasta. Luvussa käsitellään johtamiskäyttätymistä, johtajan toimintakyvyn kehittämistä, johtamis- ja vuorovaikutuskäyttätymisen kehittämistä sekä palautteen ja johtamisprofiilin merkitystä johtajaksi kehittymisen viitekehyksessä. Luvun lopuksi tarkastellaan johtajan kehityssuunnitelmaa sisäisen palautteen työkaluna. Luvun ovat laatineet Janne Herrala (luku 3.1), Rami Collin (luvut 3.2 ja 3.6), Pauli Pukaralammi (luku 3.3) ja Tommi Kinnunen (luvut 3.4 ja 3.5).

Neljännessä luvussa siirrytään sodan ajan johtamisen perusteisiin ja toimintaympäristöön. Luvussa käsitellään johtamisprosessia ja käskynantotaitoa, viestintää ja johtamista, hyvän taistelunjohtajan ominaisuuksia sotakokemusten perusteella, havaintoja joukkueen ja ryhmän johtamisesta vaativassa kriisinhallintaoperaatiossa, taistelustressiä ja ryhmäkiinteyttä. Luvun ovat laatineet Jukka Pesonen (luku 4.1), Jyrki Horila (luku 4.2), Yrjö Lehtonen (luku 4.3), Hannu Hyppönen (luku 4.4), Jukka Leskinen ja Mikko Westersund (luku 4.5) sekä Juha Jokitalo (luku 4.6).

Viidennessä luvussa pyritään rohkaisemaan kaikkia puolustusvoimien johtajakoulutuksen saaneita jatkuvaan johtajuuden kasvuprosessiin reservissä. Luvussa käsitellään myös varusmiesten osaamisen tunnustamista siviilissä. Luvun on kirjoittanut Tommi Kinnunen.

JOHTAMINEN

Tässä luvussa lukija johdatetaan johtamiseen ilmiönä ja annetaan perusteita seuraaville luvuille. Luvussa käsitellään johtamisoppien kehittymistä Suomessa. Luvussa käsitellään myös syväjohtamista ja pedagogista johtamista, johtamisen nelikenttää, johtamiskäyttäytymisen viitekehystä sekä ihmisten johtamiseen liittyviä kokonaisuuksia.

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 asemassa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset henkilöt toimimaan organisaation arjessa yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen teorian 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 johtamisen palvelutehtävänä, sillä johtajan tulee mahdollistaa työnteolle sopivat olosuhteet sekä auttaa ihmisiä saamaan esiin parhaat puolensa³. Johtaminen on organisaation arkeen kiinteästi kuuluva ilmiö, koska merkityksiä muokataan ja tuotetaan organisaation arjessa⁴. Tätä taustaa ajatellen voidaan todeta, että johtaja muovaa todellisuutta omalla toiminnallaan⁵. Suomalainen johtaminen on käsitysten mukaan kehittynyt ainakin 1900-luvun puoleenväliin saakka yhtäältä tieteellisen liikkeenjohdon oppien pohjalta (Frederick Taylor, taylorismi) ja toisaalta armeijan johtamisperiaatteiden perusteella. Näiden lisäksi taustalla on nähty vaikuttaneen luterilaisen etiikan.⁶

Sotilasjohtaminen on johtamista sotilasorganisaatiossa. Sotilasjohtaja kohtaa rauhan aikana eri tilanteissa ja tehtävissä samat haasteet kuin kuka tahansa johtaja. Siviiliorganisaatiossa johtajan ei tarvitse varautua kohtaamaan johtamisen haasteista raskainta, äärimmäisintä vastuuta sekä ihmisistä että tehtävästä sodan aikana. Sotilasjohtamisen lopullinen tehokkuus mitataan taistelussa, joka teknisestä kehityksestä huolimatta sisältää yksittäisen ihmisen tasolla monia pysyviä elementtejä. Ihmisten johtaminen taistelussa on aina ollut johtamistilanteista

vaativin. Tällaisiin haasteisiin voidaan organisaatiotasolla vastata kahdella toisiinsa liittyvällä osa-alueella, johtajakoulutuksella ja johtajavalinnoilla.⁷

1.1 JOHTAMISOPPIEN EVOLUUTIO

1.1.1 Yleisten johtamisoppien kehittyminen Suomessa

Johtamisoppien kehittymistä tarkasteltaessa käytetään usein paradigman käsitettä. Yhdysvaltalaisen tieteenfilosofi Thomas Kuhnin mukaan paradigma tarkoittaa yleispiirteisesti tieteen tai jonkin sen osa-alueen perusoletuksia, joita ei normaalisti aseteta kyseenalaisiksi⁸. Tämänkaltaiset perusoletukset ohjaavat tutkimuksen suuntautumista ja teorianmuodostusta minkä tahansa tiedeyhteisön sisällä. Paradigmalla voidaan tarkoittaa myös yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä teoriaa, viitekehystä tai oppia, joka on vallitsevassa asemassa missä tahansa organisaatiossa. Vakiintunutta paradigmaa ei julisteta vanhentuneeksi tai paikkaansa pitämättömäksi ennen kuin tarjolla on uusi paradigma.⁹

Suomessa ei ole kehitetty uusia kansainvälisesti omaksuttuja johtamisparadigmoja, vaikka niistä onkin keskusteltu. Monet suomalaiset tutkijat ovat myös osallistuneet kansainväliseen keskusteluun eri johtamisparadigmoista. Johtamisparadigmojen ilmenemis- ja omaksumisprosessissa on maakohtaisia eroja. Myös suomalaisella prosessilla on omat erityispiirteensä, mutta uusia paradigmoja ei ole kehitetty Suomessa samaan tapaan kuten esimerkiksi Isossa-Britanniassa tai Saksassa. Suomalaista tapaa organisoida sekä johtaa asioita ei ole tunnistettu tai tunnustettu kansainvälisesti – eikä hyvin oikein Suomessakaan.¹⁰ Vesa Nissisen kehittämä Syväjohtaminen on *Transformational Leadership* -teoriaan nojaava malli, joka on käytössä monessa suomalaisessa työyhteisössä sekä joissakin kansainvälisissä yrityksissä. Syväjohtaminen lienee ollut tunnetuin ja käytetyin Suomessa kehitetty johtamismalli vuonna 2011¹¹.

Suomessa uudet kansainväliset johtamisparadigmat on omaksuttu hitaasti, vaikka tieto niistä onkin saapunut Suomeen melko nopeasti. Muun muassa *tieteellisen liikkeenjohdon paradigmat*, joka hyväksyttiin esimerkiksi Harvard Business Schoolissa liikkeenjohdon koulutusohjelman keskeiseksi osa-alueeksi vuonna 1908, keskusteltiin Suomessa jo 1910-luvulla. Tieteellisen liikkeenjohdon paradigma korosti tehokkuutta työtä rationalisoimalla. Paradigma yleistyi käytäntöineen ja tekniikoineen Suomessa kuitenkin vasta toisen maailman sodan aikana ja sen jälkeen. Syynä tähän oli muun muassa Suomen teollisuus rakenne: Suomessa ei ollut suuria teollisuuslaitoksia ja tuotantoyksiköitä, joiden tehostamiseen tieteellistä liikkeenjohtoa oli muualla käytetty. Yksi tieteellisen liikkeenjohdon tehtävistä oli konfliktien ehkäiseminen selkeyttämällä sääntöjä ja auktoriteetti-

rakenteita työnantajien ja työntekijöiden välillä. Tieteellinen liikkeenjohto lisäsi ammattiyhdistysten suosiota, koska muun muassa, työn osittamisen koettiin tekevän työnteosta epäinhimillisempää. Suomessakin tieteellistä liikkeenjohtoa syytettiin siitä, että se epäinhimillisti työvoiman pyrkimällä lisäämään tehokkutta työtä rationalisoimalla.¹²

Tietellisen liikkeenjohdon paradigman jälkeen uudeksi kansainväliseksi johtamisparadigmaksi nousi niin sanottu *ihmissuhdekoulukunnan paradigma* 1920-luvulla. Ihmissuhdekoulukunnan mukaan humanimmalla työyhteisöllä vähennettäisiin konflikteja työyhteisöjen sisällä. Ihmissuhdekoulukunnan ajattelussa huomio siirtyi työn analysoimisesta työn epätoivottavien sivuvaikutusten analysoimiseen sekä muodollisesta organisaatiosta epämuodolliseen ja yksilöllisestä työstä ryhmätyöhön. Rahaa ei enää pidetty työntekijöiden ainoana motiivina työn tekemiseen, vaan sen rinnalle nousivat työntekijän henkilökohtainen motivaatio sekä sosiaaliset tarpeet. Suomessa tieteellinen liikkeenjohto sekä ihmissuhdekoulukunta elivät rinta rinnan. Suomessa ihmissuhdekoulukunnan vaikutus näkyi johtamisalan lehdissä julkaistuissa artikkeleissa ensimmäisen kerran 1930-luvulla, mutta laajemmin se alkoi vaikuttaa työelämään vasta sodan jälkeisessä johtajakoulutuksessa.¹³

Rakenneanalyttisen paradigman aika koitti 1950-luvulla, jolloin havaittiin, että ihmissuhdekoulukunta ei tarjonnutkaan ratkaisua yhä suuremmiksi kasvaneiden byrokraattisten ja kansainvälisten organisaatioiden ongelmiin. Lisäksi ihmissuhdekoulukunnan tarjoamat ratkaisut koettiin kalliiksi ja tehottomiksi. Rakenneanalyttisellä paradigmalla pyrittiin lisäämään työn tuottavuutta organisaatiorakenteita muokkaamalla. Paradigman hyväksyttävyyttä edisti monessa maassa organisaatioiden koon kasvu, kansainvälistyminen ja organisaatiorakenteen monimutkaistuminen. Rakenneteoriat saapuivat Suomeen pääasiassa 1960-luvulla kansainvälistymisen lisääntymisen ja yrityskokojen kasvun myötä. Lehtiartikkelien perusteella paradigman vaikutus on ollut Suomessa suuri. Rakenneanalyttisen paradigman opit ovat edelleen vahvasti esillä esimerkiksi Suomen metsä- ja metalliteollisuuden suuryrityksissä, johtamisen korkeakoulutuksessa ja organisaatio- sekä johtamistieteen tutkimusrahoituksessa.¹⁴

Organisaatiokulttuuriteoriat nousivat uudeksi johtamisparadigmaksi 1970- ja 1980-luvun taitteen Yhdysvalloissa. Tuolloin palvelusektori alkoi laajeta ja kansainvälinen kilpailu kiristyä. Organisaatiokulttuuriteorioilla pyrittiin työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen sitouttamalla työntekijät organisaatioon. Organisaatiokulttuuriteorioiden vaikutus näkyi suomalaisessa lehtikeskustelussa ensimmäisen kerran jo 1970-luvulla, mutta varsinaisesti organisaatiokulttuuriteoriat nousivat keskustelun aiheeksi 1980-luvulla. Eniten organisaatiokulttuu-

riteorioista kirjoitettiin Suomessa 1990-luvulla, jolloin niihin liittyvää keskustelua oli enemmän kuin muihin paradigmoihiin liittyvää keskustelua.¹⁵

Innovaatioteorioista kirjoitettiin Suomessa jo 1960-luvulla. Kirjoituksissa käydyt väitteet ja kieli olivat melko samanlaisia kuin nykyäänkin. Innovaatioteorioilla pyrittiin lisäämään kilpailukykyä jatkuvalla uusiutumisella. Innovaatioteorioista tuli suosittuja kuitenkin vasta 1980-luvulla metsä- ja metalliteollisuuden suuryritysten vuosikatsauspuheissa sekä 1990-luvun alussa johtamisen korkeakoulutuksessa. Innovaatioparadigma on myös 1990-luvun lopusta alkaen ollut hallitusohjelmien eniten käytetty johtamis- ja organisaatio-oppi. Toisin kuin tieteellistä liikkeenjohtoa seuranneet kolme paradigmaa, innovaatioparadigma on saanut valtion varauksettoman tuen. Valtio tarjoaa erilaisia tuotekehitysrahoitusmuotoja, tukee sekä soveltaa innovaatioparadigmaa omassa toiminnassaan ja instituutioissaan sekä pyrkii tietoisesti kohti luovempaa ja innovatiivisempaa Suomea. Innovaatioteoriat näyttävät nykyään olevan Suomessa vallitseva johtamisparadigma. Innovaatioteorioissa yhdistellään aiempien oppien tutuiksi tekemiä asioita ja pohditaan muun muassa sitä, millainen organisaatorakenne parhaiten tukisi organisaation innovatiivisuutta ja sitä, millaisia tiimien jäsenten välisten suhteiden ja organisaation ilmapiirin tulisi olla, jotta nekin edistäisivät innovatiivisuutta.¹⁶

Kaiken edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että eri aikakausina vallinneet johtamisparadigmat ovat kohdistuneet yritysten eri osa-alueisiin. Tieteellinen liikkeenjohto vastasi tuotannon tehostamisen haasteisiin, ihmissuhdekoulukunnan puolestaan keskittyessä henkilöstöön. Tämä näkyi esimerkiksi henkilöstöosastojen perustamisena ja näiden koon kasvamisena. Rakenneteoriat ovat puolestaan pääasiallisesti johdon käyttämiä, mutta niiden vaikutuspiirissä on yleensä koko organisaatio. Kulttuuriteoriat koskevat myös koko organisaatiota, mutta useiden organisaatioiden kulttuurissaan korostama asiakasnäkökulma liittyy perinteisesti myynnin ja markkinoinnin osa-alueisiin. Vaikka innovaatio-oppeja sovelletaan nykyään koko organisaatioon, niin perinteisesti ne liitetään kuitenkin tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan.¹⁷

Vaikuttaa siltä, että johtamisteoriat ovat kehittyneet ”suurmiesjohtajuudesta” kohti jaettua johtajuutta sekä yksilökeskeisestä johtamisesta kohti yhteisökeskeistä johtamista. Pauli Juutin mukaan ihmiskeskeinen ja humaani johtamisnäkemys on joutunut Suomessa toimimaan altavastaajan asemassa taistellessaan monien esimiesten omaksumaa, kovia arvoja painottavaa johtamisnäkemystä vastaan¹⁸. Vuosien myötä kovan ja pehmeän linjan johtamisnäkemysten välinen kaksinkamppailu on saanut useita erilaisia muotoja. 1960-luvulla kamppailua käytiin keskustelemalla demokraattisesta ja autoritaarisesta johtamistyylistä. 1970-luvulla keskusteltiin ihmiskeskeisyydestä ja tehtäväkeskeisyydestä sekä

huomion kiinnittämisestä tehtäviin tai ihmisiin. 1980-luvulla ryhdyttiin keskustelemaan ihmisten ja asioiden johtamisesta (*leadership ja management*).

1.1.2 Sotilasjohtaminen Suomessa

Sotilasjohtaminen liittyy Suomessa vahvasti suomalaiseen sotahistoriaan ja sotilaskulttuuriin. Puolustusvoimia voidaan pitää suomalaisen johtamisen koulutuksen uranuurtajana. Erityisesti reservin upseerius ja aliupseerius koetaan vahvasti johtajuutena ja johtajuutta korostavana tekijänä. 1990-luvulla alkanut puolustusvoimien rakennemuutos kohdistui erityisesti juuri reservin johtajiksi koulutettavien varusmiesten koulutuksen uudistamiseen. Johtamisesta on olemassa laaja määrä tutkittua tietoa, mutta sen soveltuvuus juuri sotilasjohtamiseen vaatii tutkimuksellista tunnistustyötä. Johtamisen ala liikkuu kauppatieteiden, työelämän sekä julkishallinnon kautta oppimisen sekä kasvamisen alueille. Lisäksi omat haasteensa tuovat informaatioteknologia, viestintä sekä julkisuus. Sotilasjohtamisella on näin ollen vakiintuneiden tieteiden tausta, mutta uusien asioiden esille nostaminen vakiintuneiden tieteiden keskellä on aina suuri haaste. Sotilasjohtamisessa on oleellista omien käytäntöjen tunnistaminen ja käytäntöihin kuuluvien merkityksellisten asioiden esille nostaminen. Kokonaan tyhjästä syntyvä uusi tieteenala on mahdollisuus, eli tieteellinen toiminta on aina yhteistyötä ja yhteistyö perustuu aina eri tieteenalojen yhteensovittamiseen.¹⁹

Puolustusvoimien johto nimesi 1990-luvulla johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämisen painopistealueeksi ihmisten johtamisen. Henkilökunnan koulutuksessa ihmisten johtaminen otettiin painopistealueeksi syksystä 1995 alkaen. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta kehitettiin vuoden 1998 toisesta saapumiserastä alkaen vastaamaan entistä paremmin varsinaisen sodan ajan joukoille asetettuja vaatimuksia.²⁰ Ihmisten johtamisen malliksi kehittyi Transformational Leadership -teoriaan nojaava syväjohtaminen. Vuonna 2011 syväjohtamisesta on laadittu kaksi väitöskirjatyötä sekä vajaa sata kappaletta pro gradu -tutkielmia.

Vesa Nissisen mukaan puolustusvoimien uusitun johtajakoulutuksen taustalla on maailmanlaajuisesti merkittävä tutkimussuuntaus, josta voidaan käyttää nimeä johtamisen uusi paradigma²¹. Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman perusoletukset tukeutuvat suoraan johtamisen uuteen paradigmaan. Johtajakoulutusohjelma on rakennettu seuraavien perusoletusten varaan²²:

1. *On olemassa ilmiö, jota voidaan kutsua ”erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi”. Tällainen johtamiskäyttäytyminen perustuu yksilön arvostamiseen ja kasvamisen tukemiseen, mutta se on myös organisaation näkökulmasta tehokasta ja tuloksellista, siis tavoittelemisen arvoista.*

2. *Erinomainen johtamiskäyttäytyminen voidaan mallintaa missä tahansa kulttuuri- ja organisaatioympäristössä.*
3. *Mallinnetun johtamiskäyttäytymisen ympärille voidaan rakentaa täydentävin viitekehyksin tehokas johtajakoulutusohjelma.*
4. *Johtamiskäyttäytymistä voidaan uskottavasti ja luotettavasti mitata mallin perusteella rakennetulla kysymyssarjalla noudattaen työyhteisöpalautteen periaatteita.*
5. *Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen perustuu yksilön valmiuden kehittämiseen, joka on nähtävä yksilön sisäisenä, elinikäisenä prosessina.*

1.2 SYVÄJOHTAMINEN JA PEDAGOGINEN JOHTAJUUS

Käsitteenä syväjohtaminen esiintyi Suomessa ensimmäisen kerran painatussa julkaisussa vuonna 1997, tosin tuolloin puhuttiin vielä syvän johtamisen mallista. Syväjohtaminen voidaan käsitteenä johtaa transformationalisesta johtamisesta, joka on tällä hetkellä johtamisen alalla huomattavin maailmanlaajuinen tutkimussuuntaus. Syväjohtaminen lisää transformationaliseen näkökulmaan kaksi merkittävää ulottuvuutta: syväoppimisen ja suomalaisen kulttuurin erityispiirteet. Näin ollen johtamisen käytännöllisen lähestymistavan rinnalle alkoi yhä voimakkaammin nousta johtajana kehittymisen väistämätön kytkentä ihmisenä kasvamiseen. Hetkellisten tehtävä- tai tilannekohtaisten oppimistarpeiden taustalta nousi esiin elämän mittainen haaste. Pysyvän epätäydellisyyden hyväksyminen yhdeksi lähtökohdaksi toi mukaan persoona- sekä yksilölähtöisen oppimisprosessin vaatimukset. Syväoppiminen toimintana ja käsitteenä vastasi näihin vaatimuksiin.²³ Syväjohtamisen käsitteen määrittelyä tehdään usein seuraavan yhtälön avulla: *syväoppiminen + ihmisten johtaminen = syväjohtaminen.*

Vesa Nissinen kuvaa, kuinka syväjohtamisen rakenne tukeutuu kahteen seuraavaan pilariin: nykyaikaiseen johtajuuteen sekä oppimisen tutkimuksiin²⁴. Syväjohtamisessa sana syvä viittaa syväoppimiseen ja johtaminen ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtaminen viittaa myös itsensä johtamiseen, koska voimme muuttaa vain omaa käyttäytymistämme. Erään klassisen määritelmän mukaan *ihmisten johtaminen on johtajan ja johdettavan välistä tavoitteellista vuorovaikutusta*. Syväjohtamisen valmennusohjelman kehittymisen myötä johtajakoulutusohjelmasta ja esimiesvalmennusohjelmasta on päädytty vuorovaikutusvalmennusohjelmaan. Vuorovaikutusohjelma on tarpeellinen koko henkilöstölle työtehtäviin katsomatta, koska jokainen henkilö tarvitsee tavoitteellista vuoro-

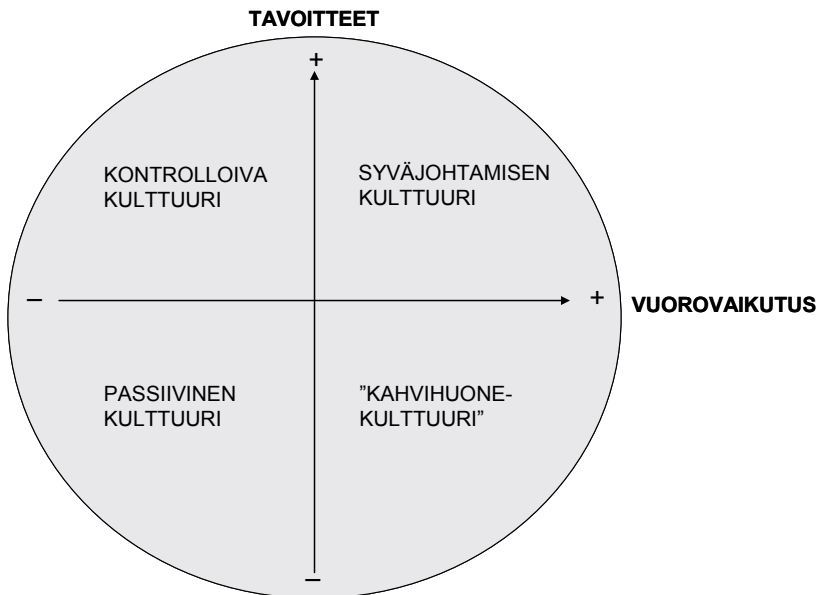
vaikutusta muiden ihmisten kanssa viestiessään. Nykyisin tämä näkyy siten, että myös johdettaville järjestetään varusmiespalveluksen aikana vuorovaikutuskoulutusta. Määrä on edelleen vähäinen mutta suuntaus on silti tarkoituksenmukainen.

Hyvän työn pitää vastata ihmisten tarpeisiin laajasti, tarvehierarkian kaikilla tasoilla. Turvallisuusakselin (luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen) rinnalle tarvitaan oppimisakseli (älyllinen stimulointi ja inspiroiva tapa motivoida). Syväjohtamisen kulmakivien rakentamisen yhteydessä käytettävä lentokoneen vertauskuva yksinkertaistaa akseleiden välistä suhdetta: turvallisuusakselia voidaan pitää koneen runkona ja oppimisakselia koneen siipinä. Keskenään tasapainoisina elementit saavat työyhteisön lentoon. Jos koneen runko on vahva, sen sisällä on hyvä olla. Ilman kantavia siipiä kone ei kuitenkaan voi lentää, mutta voi ehkä liikkua hiljaa pyörillään kiitotiellä, eli olla näennäisesti liikkeessä. Informaatioajan yhteiskunnassa ihmisten johtamiseen tarvitaan välttämättä mainitut pääakselit. Turvallisuusakselin on ensin oltava riittävän vahva, jotta päästäisiin käsiksi oppimisakselin haasteisiin.²⁵ Syväjohtamisen malliin kuuluvaa kontrollia ja passiivisuutta voidaan pitää puolestaan eräänlaisina lentokoneen jarruvarjoina, jotka korostuessaan estävät eteenpäin menemistä.

1.2.1 Syväjohtamisen pelikenttä kulttuurien näkökulmasta

Tavoitteellinen vuorovaikutus liittyy käsitteenä kiinteästi kaikkiin sellaisiin tilanteisiin ja tehtäviin, joissa on tarkoitus kasvattaa, ohjata, suunnata tai muuten vaikuttaa muiden ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan. Tavoitteellinen vuorovaikutus on sekä käsitteellisenä että käytännöllisenä käsitteenä toimiva perusta hyvin toimivalle työyhteisölle. Syväjohtaminen®-valmennuksessa puhutaan tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikentästä. Tällä tarkoitetaan sitä, että toiminnan tavoitetilassa olemme alueella, jossa yhdessä tekeminen on tavoitteellista ja vuorovaikutus toimii kehittävästi aidossa dialogissa. Tällainen työyhteisö menestyy, koska se kykenee kriittiseen keskusteluun sekä luovaan ongelmanratkaisuun.²⁶ Kuvassa 1 on esitetty sovellus Vesa Nissisen ja Tommi Kinnusen kuvaamasta tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikentästä²⁷. Vasemmalta oikealle ja alhaalta ylös edeten alkuperäisessä Nissisen pelikentässä on kuvattu kontrolloiva kulttuuri, kitkatekijänä tavoitteellisuus, kitkatekijänä vuorovaikutus ja syväjohtamisen kulttuuri. Alkuperäisessä Kinnusen pelikentässä vastaavassa järjestyksessä esitetyt kulttuurimuodot ovat passiivinen kulttuuri, ”onnellinen perhe”-kulttuuri, kontrolloiva kulttuuri ja syväjohtamisen kulttuuri. Tässä sovelluksessa ryhmädynamiikassa usein käytetty ”onnellinen perhe”-kulttuuri korvataan kahvihuonekulttuurilla.

Kuvassa 1 akseleiden + tarkoittaa, että vuorovaikutus ja tavoitteet painottuvat ihmisten kohtaamisissa. Kuvion – tarkoittaa puolestaan sitä, että vuorovaikutusta ei esiinny juuri lainkaan, tavoitteista ei viestitä tai ne ovat hyvin epäselvät. Käytännössä nämä voivat näkyä esimerkiksi taisteluharjoituksissa seuraavasti: passiivinen kulttuuri näkyy, kun kukaan ei tunnu tietävän taisteluharjoitukseen liittyvistä asioista mitään (mm. ei omaa tehtäväänsä tai tavoitteitaan, ei vihollistilannetta, ei omien joukkojen ryhmitystä tai perusteita viestiliikenteestä). Johdettavat ovat epätietoisia siitä, missä johtajat ovat, koska heitä ei ole näkynyt pitkään aikaan. “Kahvihuonekulttuuri” näkyy taisteluharjoituksessa, kun tavoitteet toiminnalle ovat edelleen epäselvät, mutta ihmiset ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin keskustelut painottuvat huhujen ja juurujen kertomiseen sekä taisteluharjoitukseen kuulumattomiin asioihin. Kontrolloivan kulttuurin vallitessa johtajat käskivät tavoitteet, mutta eivät keskustelee niitä auki johdettavien kanssa. Vuorovaikutus on erittäin vähäistä, jolloin johdettaville jää helposti hyvin epäselviksi, mihin tavoitteet liittyvät ja miten niihin päästäisiin. Kun vuorovaikutus on aktiivista ja selvien tavoitteiden ohjaamaa, työyhteisö toimii syväjohtamisen kulttuurin hengessä tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikentällä. Tämänkaltainen sotilasjoukko toimii itseään kehittäen ja kokemuksistaan oppien. Taistelutilanteiden jälkeen voidaan pohtia kokemuksia ja oivalluksia, joita tilanteiden myötä syntyi. Tämänkaltaisella sotilasjoukolla on erinomaiset edellytykset voittaa taistelut ja päästä erinomaisiin tuloksiin sekä tavoitteisiin.



Kuva 1. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikenttä kulttuurien näkökulmasta²⁸.

1.2.2 Pedagoginen johtajuus

Johtamista on tutkittu monista eri näkökulmista ja tällöin johtamista on määritelty kyseisen teorian tai mallin lähtökohdista (esim. tavoitejohtaminen, tilannejohtaminen, strateginen johtaminen, syväjohtaminen). Pedagoginen johtaminen on jälleen uusi käsite johtamisen käsitteiidakkoon. Vesa Nissisen mukaan syväjohtamista on ryhdytty käyttämään yhtenä näkökulmana vuorovaikutukseen ja oppimiseen myös suomalaisissa korkeakouluissa. Hänen mukaansa syväjohtaminen liitetään monessa yhteydessä uudehkoon pedagogisen johtamisen käsitteeseen.²⁹

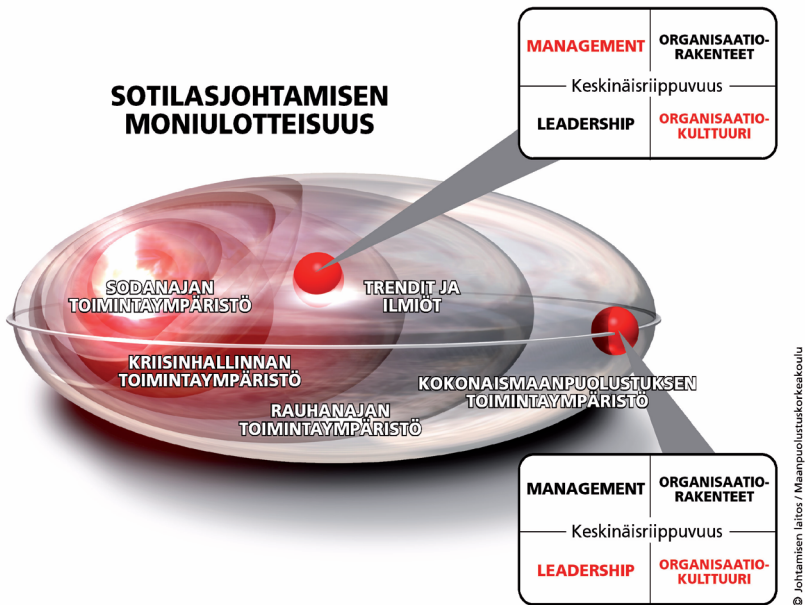
Pedagoginen johtaminen esiintyy useimmiten koulun johtamisen ympäristössä, vaikka käsitettä on tutkittu sekä sovellettu myös muissa ympäristöissä. Pedagoginen johtaminen voidaan määritellä tietyn oppimistavoitteen toteuttamiseksi, mutta laajasti ymmärrettynä pedagogisella johtamisella tarkoitetaan koko organisaation kasvun ja kehittymisen tukemista. Oppiva organisaatio kehittää toimintaansa jatkuvasti ja luo tulevaisuuttaan ylläpitämällä sekä kehittämällä ydinosamistaan toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Useissa pedagogista johtajuutta käsittelevissä kotimaisissa lähteissä viitataan syväjohtamiseen, koska se tarjoaa riittävästi aineksia pedagogiselle johtajuudelle ja johtajana kehittymiselle. Pedagogiseen johtamiseen kuuluu lisäksi tarvittavien prosessien ja työkalujen hallinta kussakin tehtävässä ja toimintaympäristössä.³⁰

Esimerkkinä pedagogisesta johtajuudesta Vesa Nissinen mainitsee oman palautteen eli syväjohtamisen profiilin oikean käsittelyn: analysoinnin jälkeen aito pedagoginen johtaja purkaa saamansa palautteen niin esimiehensä, vertaistensa kuin alaistensakin kanssa ja julkistaa henkilökohtaiset oppimistavoitteensa.³¹ Nissisen mukaan esimiesten on, oppivan organisaation tavoitteen mukaisesti, toimintaympäristöstään riippumatta

- tunnettava pedagogisen johtamisen kokonaisuus ja ymmärrettävä sen toimintamekanismi
- osattava johtaa pedagoginen prosessi eli toteuttaa vuosikelloa systemaattisesti kaikissa toimintaympäristöissä
- hallittava käytössä olevat työkalut niin teknisesti kuin sisällöllisestikin ja kyettävä analysoimaan sekä tulkitsemaan niiden tuottamaa tietoa yhteistoinnillisesti
- oltava esimerkkinä oppimisesta omalla käyttäytymisellään.

1.3 JOHTAMISEN NELIKENTTÄ

Aki-Mauri Huhtinen jakaa johtamisen osa-alueet seuraaviin kenttiin (johtamisen nelikenttä): johtaminen (*management*), johtajuus (*leadership*), organisaatio-rakenne (*organisation structure*) ja organisaatiokulttuuri (*organisation culture*). Sotilasjohtamisen nelikentän osa-alueet voidaan nähdä keskinäisessä riippuvuus-suhteessa sekä pysyvinä osa-alueina, vaikka niiden puitteissa syntyy ja kuolee erilaisia johtamisen trendejä, malleja ja ilmiöitä. Huhtisen mukaan johtamisen nelikentän keskinäisriippuvuuden hallinnasta johtuu joko johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen. Mikäli jokin osa-alue korostuu liikaa, ovat muut kolme osa-aluetta epätasapainossa.³² Kuvassa 2 esitetään johtamisen osa-alueet eri toimintaympäristöissä.



Kuva 2. Johtamisen osa-alueet eri toimintaympäristöissä³³.

Jukka Kiuru kuvaa, kuinka leadership ja organisaatiokulttuuri -työkalupakin työkaluihin kuuluvat ne johtamisen käsitteet, mallit, teoriat ja kokemukset, jotka keskittyvät esimerkiksi ihmiseen ja ihmisten väliseen toimintaan. Management ja organisaatorakenne -työkalupakin työkaluihin kuuluvat puolestaan ne johtamisen käsitteet, teoriat, mallit ja kokemukset, jotka keskittyvät esimerkiksi tehtäviin, prosesseihin, päätöksentekoon ja suunnitteluun. Molemmilla työkalupakeilla voidaan vaikuttaa samaan toimintaa edistävään tai haittaavaan tekijään.³⁴

Suomalaisessa sotilaskulttuurissa johtamista on totuttu analysoimaan ja käyttämään organisaatorakenteiden ja hallinnon (*management*) näkökulmasta. Johtaminen on nähty välineenä muiden välineiden joukossa. Johtajuus (*leadership*) ja kulttuuri ovat jääneet vähemmälle tarkastelulle, koska tällöin tarkastelun kohteena olisivat olleet henkilösuhteet. Sotilaskulttuurissa tälle ei ole nähty suurta tarvetta, koska henkilösuhteet ovat jähmettyneet arvomerkkeihin sidottuun asemaan. Haasteeksi on muodostunut rakenteiden ja hallinnon muutoksen jääminen vajaaksi, jos johtajuus ja kulttuuri eivät ole muutoksessa mukana. Johtajuus ja kulttuuri koetaan usein pysyväksi tai saavutetuksi asemaksi, josta ei voida tai osata keskustella.³⁵ Sotilasjohtajien keräämä niin sanottu ”360-arvio” ja erityisesti palautteen purkutilaisuus kehittymisen seurantakeskusteluineen ovat työkaluja, joilla nykyään voidaan pureutua myös henkilösuhteisiin. Tällöin sotilasjohtajat analysoivat profiilissaan muun muassa sen, miten eri arvioijaryhmät kokevat sotilasjohtajien käyttäytymisen. Tällöin on mahdollisuus keskustella eri henkilöiden kanssa odotuksista ja näkemyksistä, joiden perusteella sotilasjohtajan kannattaisi kehittää käyttäytymistään. Kehitystyö ei onnistu ilman muiden ihmisten apua (me emme esimerkiksi tule paremmiksi kuuntelijoiksi yksin, vaan muiden kanssa), joten luottamuksellisia ihmissuhteita tarvitaan kehittymistävoitteisiin pääsemiseksi.

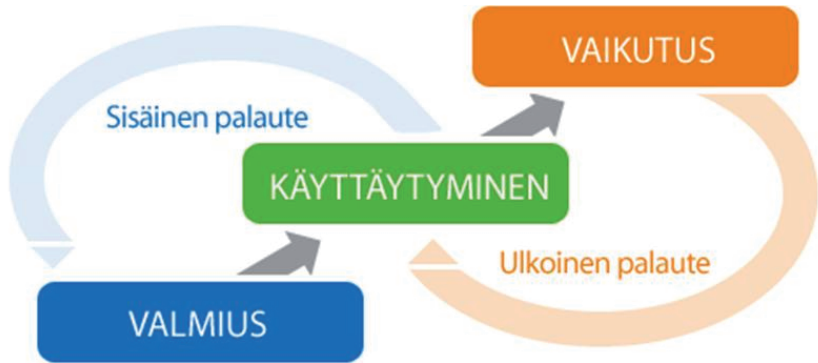
1.4 JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN VIITEKEHYKSI

Johtamiskäyttäytymiseksi kutsutaan sellaista johtajan toimintaa, jota voidaan havainnoida ja arvioida ulkopuolelta. Johtamiskäyttäytymistä voidaan harjoitella jo koulutusvaiheessa, mutta johtajan valmiuteen, joka vaikuttaa käyttäytymiseen, voidaan koulutuksella vaikuttaa vain välillisesti.³⁶ Johtamiskäyttäytymisen viitekehyksessä voisi lukea valmiuden kohdalla myös ihminen, mutta valmiuden käsitteellä on haluttu korostaa käyttämätöntä potentiaalia, joka meistä jokaisesta löytyy.

Kuvassa 3 on esitetty sovellus Vesa Nissisen kehittämästä johtamiskäyttäytymisen viitekehyksestä³⁷. Kuvassa esitetään, kuinka henkilön valmiudet (mm. arvot, asenteet, tiedot, taidot, kokemus johtamisesta, ihmiskuva, hyvinvointi, vireytyminen) vaikuttavat muiden havaitsemaan johtamiskäyttäytymiseemme.³⁸ Johtamisen vaikutukset puolestaan hahmottuvat sen mukaan, millaiseksi johtajan johtamiskäyttäytyminen on koettu. Johtajan käyttäytymisestään saama ulkoinen palaute antaa mahdollisuuden niin sanotulle sisäiselle palautteelle, eli sille pohdinnalle, jota johtaja tekee saamansa ulkoisen palautteen pohjalta. Sisäisen palautteen pohdintoilla voidaan parhaimmillaan saada aikaan muutos henkilön valmiuksissa, mikä puolestaan voi heijastua muuttuneena johtamiskäyttäytymi-

senä. Kuvion nuolista muodostuu äärettömyyden symboli. Sillä halutaan kuvata elinikäisen oppimisen kehäajattelua.

Johtajan valmiuden lähtökohta syntyy yksilön perintötekijöiden ja hänen ympäristönsä vuorovaikutuksen tuloksena. Johtajan saama johtajakoulutus ja omat johtamiskokemukset muokkaavat valmiutta johtaa. Valmiuden muokkautumisella tarkoitetaan kasvamisen ja tietoisin kehittymisen aiheuttamia muutoksia yksilön tarpeissa, haluissa, arvoissa, asenteissa ja motivaatiossa. Johtajan persoonallisuuden kokonaisuutta korostavasta näkökulmasta valmius voidaan nähdä yksilön sisäisten prosessien tasapainotilana ja siihen liittyvänä yksilöllisenä kehitysprosessina. Tasapainotila perustuu yksilön terveeseen itseluottamukseen ja itseohjautuvuuteen. Yksilökohtaisen kehitysprosessin tavoitteena on tasapainotilan kasvaminen suhteessa yksilön tarpeisiin ja arvoihin.³⁹



Kuva 3. Johtamiskäyttätymisen viitekehys⁴⁰.

Johtamiskäyttätymisen voidaan määrittellä ihmisten tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi ryhmässä. Vuorovaikutuksen tulee nostaa ryhmän suoritustasoa ja ylläpitää jatkuvaa kehittymistä esiin tulevien ongelmien ratkaisussa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Johtamiskäyttätymisen perustuu johtajan valmiuteen. Johtamiskäyttätymisen tehokkuuteen puolestaan vaikuttavat toimintaympäristö, tilannetekijät ja toiminnalle asetetut tavoitteet. Tavoitteet voivat olla ulkoapäin annettuja tai henkilön itse itselleen asettamia vaatimustasoja. Johtamiskäyttätymisen yhteys toiminnan tehokkuuteen voidaan tuoda esiin johtamisen vaikutuksien avulla. Johtamisen vaikutuksia voidaan tarkastella tasoisin seuraavasti: yksilön (esim. sitoutuminen), ryhmän (esim. ryhmähenki) ja koko organisaation (esim. tehokkuus ja tuloksellisuus) tasolla.⁴¹

1.5 IHMISTEN JOHTAMINEN

Suomessa ihmisten johtaminen alkoi saada merkitystä 1970-luvun aikana, jolloin erityisesti suurissa kaupungeissa syntyi pula työvoimasta. Uuden henkilöstön palkkaamisen ohella alettiin kiinnittää huomiota myös työvoiman vaihtuvuuden vähentämiseen. Henkilöstöä täytyi sitouttaa yritykseen muutenkin kuin rahalla, koska aina löytyi työnantajia, jotka maksoivat parempaa palkkaa. Tällöin huomattiin, että ihmiset, joiden työ oli monipuolista ja vaihtelevaa ja jotka pystyivät osallistumaan oman työnsä kehittämiseen, viihtyivät yksitoikkoista työtä tekeviä paremmin. Johtajat ymmärsivät, että jatkuva uusien työntekijöiden kouluttaminen poislähteneiden tilalle on paljon kalliimpaa kuin investointi ihmisten työhyvinvointiin. Ihmisten ohjaaminen sekä kehittäminen yksilöinä ja ryhmänä on esimiehelle jatkuva haaste.⁴²

Ristikkäiset vaatimukset asioiden aikaansaamisen ja ihmisten kanssa työskentelyn välillä liittyvät oleellisesti johtamiseen. Johtaja joutuu siis jatkuvasti miettimään, miten tehtävät voidaan toteuttaa ihmisten avulla, miten ihmisten osallistuminen tehtäviensä suunnitteluun parantaa työskentelyn laatua ja kuinka saada ihmiset sitoutumaan yhteisiin päämääriin, mikä luo hyvät puitteet yhdessä työskentelylle.⁴³

Syväjohtamisen malli tarjoaa toimivan viitekehyksen ihmisten johtamiseen, mutta hyviin tuloksiin pääsemiseksi on hyvä tarkastella myös muita käytännönläheisiä malleja. Esimiehen rooli ja asema työyhteisössä sekä ryhmän kehitysvaiheet ovat aihepiirejä, joita käsitellään usein esimies- ja johtajakoulutuksissa. Ne ovat perusasioita, jotka korostuvat erityisesti uusien esimiesten valmentamisessa. Mallit ovat tuloksellisuuteen vaikuttavia jäsennyksiä, joita tuntematon johtaja voi pahimmillaan käyttää johdettaviensa kehityksen jarruna. Tällaiset asiat on vasta viime vuosina havaittu puolustusvoimien palkatun henkilökunnan kehittämisessä erityisen merkittäviksi.

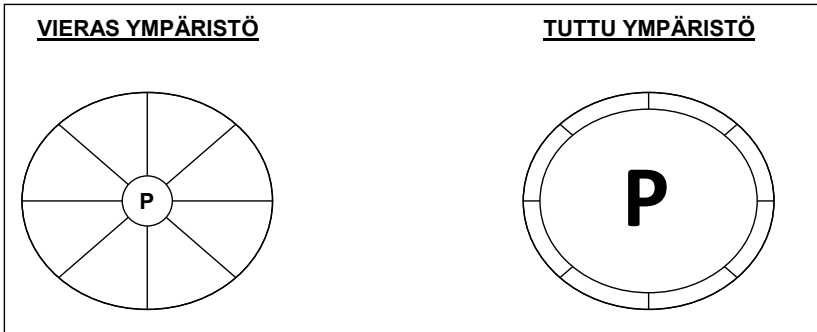
1.5.1 Esimiehen rooli ja asema työyhteisössä

Rooli voidaan Urpo Jalavan mukaan määritellä toimintamuodoksi, jonka yksilö omaksuu tietyssä sosiaalisessa tilanteessa. Rooli on aikaisempien elämäkokeusten, yhteisön kulttuuristen mallien ja muiden tilanteessa olevien henkilöiden odotusten tuote.⁴⁴ Jacob Morenon mukaan ihminen on koko ajan ikään kuin näyttämöllä eri rooleissa. Tällöin voidaan ajatella, että ihminen käyttäytyy aina jonkin roolin mukaan.⁴⁵ Morenolaista ajattelumallia soveltaen voidaan ajatella, että ihminen on sitä tasapainoisempi, mitä laajempi roolivarasto hänellä on. Tällöin hän kykenee joustamaan paremmin ympäristön ja sen asettamien

odotusten vaihtuessa. *Tällöin rooli voidaan nähdä asemasta ja tehtävästä riippuvaiseksi käyttäytymisodotukseksi.* Näin ollen johtajana kehittymiseen liittyy aina uudentyulistien esimiesroolien omaksuminen.⁴⁶ Sotilasjohtajan kehittymisen kannalta se tarkoittaa esimerkiksi sen sisäistämistä, että ryhmänjohtajalla ja jaostai joukkueenjohtajalla on vaihtelevia ja erilaisia rooleja. Hyvin usein roolit saatetaan sekoittaa tehtäviin tai asetettuihin tavoitteisiin, mutta roolien määrittelyn avulla saadaan usein pitkäkestoista käyttäytymisen muuttumista (esimerkiksi johtajan ymmärtäessä, että hän on muita varten, eivätkä muut ihmiset ole häntä varten). Roolit ovat tosia ja aitoja sekä luonnollinen osa sosiaalista olemista ja toimintaa⁴⁷. Roolimme ovat kehittyneet vuorovaikutuskokemustemme siivittämänä läpi elämänvaiheidemme. Roolit eivät ole kiveen hakattuja, geeniperimämme tuotteita tai pysyviä luonteemme osia, vaan ne ovat jatkuvasti alttiina muutoksille. Tämän vuoksi esimerkiksi sotilasjohtajan roolissa toimivan henkilön käyttäytyminen muuttuu usein elämäkokemuksen ja kerättyjen palautteiden myötä.⁴⁸ Tällainen sotilasjohtajuuden muutos on parhaiten havaittavissa, kun vertaa omaa johtamiskäyttäytymistään kahden tai useamman kertausharjoituksen välillä.

Roolia voidaan pitää minän toiminnallisena muotona, jossa henkilön toiminta ilmentää henkilön persoonaa⁴⁹. Persoonallisuuden hallitsevuus käyttäytymisessä riippuu turvallisuudentunteesta, joka koetaan vallitsevassa toimintaympäristössä. Vieraassa toimintaympäristössä saatamme pysytellä turvallisessa, ympäristöön soveltuvassa roolissa ja persoonan osuus on taustalla pienehkö. Tällainen lähtökohta luo myös turvallisuuden tunnetta muille ihmisille. Jos esimerkiksi joukko-osaston komentaja ei käyttäytyisi työtehtävissään sellaisten joukko-osaston komentajan ammattirooliin liittyvien odotuksien mukaisesti, joita ympäristöllä on, vaan yhtä vallattomasti kuin kenties ystäviensä kanssa juhliessaan, saattaisi se vaikeuttaa merkittävästi hänen työtään. Kuvassa 4 on esitetty kuvaus persoonan ja roolin välisestä suhteesta vieraassa sekä tutussa ympäristössä. Kuvassa P-kirjain kuvaa henkilön persoonallisuutta ja ympyrän sektorit kuvaavat erilaisia rooleja. Meiltä odotetaan erilaista käyttäytymistä esimerkiksi silloin, kun olemme ympäristöömme nähden varusmiehiä, ammattisotilaita, esimiehiä, kollegoja, alaisia, naisia, miehiä, vanhempia, lapsia, asiakkaita, opettajia, oppilaita tai valmentajia. Erilaiset roolit heijastuvat toimintaamme erilaisena käyttäytymisenä, mutta niissä kaikissa on mukana myös omaa persoonallisuuttamme. Ympäristö havaitsee persoonallisuudestamme vain sen, mikä näkyy ja kuuluu ulospäin. Muut ihmiset voivat arvioida ainoastaan ihmisen havaittua käyttäytymistä. Kuvion ympyrästä havaitaan vain pinta, ei ydintä. Voimme aina muuttaa käyttäytymistämme ottamalla uuden roolin. Tässä suhteessa voidaan myös ajatella, että voimme aina pyrkiä kehittymään sellaisiksi johtajiksi, joita toimintaympäristömme tarvitsee.⁵⁰ Joissakin tilanteissa huonot esimiespalautteet voivat myös olla puhtaasti väärinkäsityksiä esimiehen omasta näkemyksestä johtajuudesta ja muiden ihmis-

ten tarpeista sekä odotuksista esimiehen johtajuutta kohtaan. Palautteen avulla eroa voidaan kaventaa ja löytää parhaimmillaan yhteisymmärrys, jolloin johtaja pystyy vastaamaan johdettavien tarpeisiin paremmin jajohtettavat puolestaan motivoituvat tällöin helpommin.



Kuva 4. Persoonan ja roolin välinen suhde vieraassa sekä tutussa ympäristössä⁵¹.

Perti Järvisen mukaan johtajan rooli ja sen säilyttäminen on yksi tärkeimpiä työkaluja, joilla johtaja voi hoitaa tehtävänsä menestyksekkäästi⁵². Moni esimies on kertonut, että jos joku olisi kertonut hänelle hänen ottaessaan uuden tehtävänsä vastaan, mikä on esimiehen rooli ja paikka tässä nimenomaisessa työyhteisössä, niin hän olisi säästynyt monilta harmeilta ja vaikeuksilta. Erityisesti se on koskenut sellaisia esimiehiä, jotka ovat tulleet valituiksi tehtävänsä oman työyhteisönsä sisältä. He eivät ole tulleet pohtineeksi, miten isosta roolimutoksesta on kyse siirryttäessä työntekijän asemasta ryhmän johtajaksi. Esimiehen ja johtajan rooli onkin aina erilainen kuin työyhteisön muiden henkilöiden roolit. Esimiehen ja johtajan psykologista ja sosiaalista paikkaa työyhteisössä voisi kuvata niin, että hänen tehtävänään on olla työryhmän ja sitä ympäröivän organisaation ja ulkomaailman raja-alueella. Esimies on välittävä linkki joukkonsa ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimies tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä ylöspäin että joukkonsa sisällä. Esimiehen tehtävänä on lisäksi tarkastella joukkonsa toimintaa kokonaisuutena ja huolehtia siitä, miten se toimii suhteessa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Esimiehen vastuulla on huolehtia myös siitä, että kaikki työskentelyn ja toiminnan edellytykset ovat kunnossa työkaluja ja työjärjestelyjä myöten. Aloittelevalle esimiehelle johtajan roolin löytäminen työyhteisön muuttuvassa kentässä ei ole helppoa, eikä se tapahdukaan nopeasti. Tästä syystä puhutaankin johtajaksi kasvamisesta, jonka ydin on oikean suhteen löytäminen oman itsensä ja työyhteisön sekä muun organisaation välillä.

Sotilasjohtajan kannattaa muistaa, ettei hän imeydy joukkonsa tunnevaltaiseen keskustaan. Sotilasjohtajan ei siis pidä levittää huonoa asennetta esimerkiksi organisaatiolleen tai organisaationsa vaikeuksille naureskellen. Nuorelle sotilasjohtajalle on myös vaarallista piiloutua arvomerkkiensä taakse ja pitää liiallista etäisyyttä joukkoonsa. Tällöin johtajuus voi kadota kokonaan ja joukkoa voi todellisuudessa johtaa joku miehistöstä valikoitunut epävirallinen johtaja. Sopivalta etäisyydellä sotilasjohtaja puolestaan kykenee toimimaan harkiten, tasapuolisesti ja objektiivisesti. Usein myös johdettavat haluavat pitää riittävää etäisyyttä esimiehensä, koska kyse on auktoriteetista.

1.5.2 Ryhmän kehitysvaiheet

Ryhmän kehitysvaiheiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään polkua, jota ryhmän on kuljettava muutoutuakseen tulokseksikaaksi. Esimiehen ja johtajan ymmärrys ja tietoisuus kehitysvaiheista antaa mahdollisuuden nopeuttaa ryhmän kehitystä tai vähintäänkin pienentää johonkin vaiheeseen jumiutumisen todennäköisyyttä. Ryhmän kehitysvaiheet tunnistamalla esimies auttaa myös itseään pois sudenkuopista, joihin lankeamalla hän saattaisi jopa estää ryhmän kehittymistä. Bruce Tuckmanin esittämän ryhmän viiden kehitysvaiheen mallin (1. muutoutumisvaihe (*forming*), 2. kuohuntavaihe (*storming*), 3. normiutuminen (*norming*), 4. tehtävän suorittamis-/tuumivaihe (*performing*) ja 5. ryhmän lopettamisvaihe (*adjourning*)) lisäksi on olemassa suuri joukko erilaisia ryhmän kehitystä kuvaavia teorioita ja malleja⁵³. Osassa niistä esitellään kolme ja toisissa neljä vaihetta ryhmän kehityskulun selventämiseksi. Tyypillistä teorioille on kuitenkin se, että ryhmän kehittymisen alkuvaiheita leimaavat epävarmuus ja toimenpiteet sen poistamiseksi. Alun jälkeen ryhmässä kuohuu ja kiehuu, ja lopuksi ryhmä yltää hieman seesteisempään vaiheeseen.⁵⁴ Ryhmän kehitysvaiheita käsitellään seikkaperäisemmin luvussa 4.5 (Ryhmäkiinteys).

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 Kuhn (1996).

⁹ Seeck (2008).

¹⁰ Sama.

¹¹ Nissinen (2001).

¹² Seeck (2008), s. 51–52.

- ¹³ Seeck (2008), ks. myös Guillén (1994).
- ¹⁴ Seeck (2008).
- ¹⁵ Sama.
- ¹⁶ Sama.
- ¹⁷ Sama.
- ¹⁸ Juuti (2006).
- ¹⁹ Huhtinen (2006b).
- ²⁰ Nissinen (1997).
- ²¹ Nissinen (2000).
- ²² Sama.
- ²³ Nissinen (2008).
- ²⁴ Sama.
- ²⁵ Sama.
- ²⁶ Sama.
- ²⁷ Nissinen (2008) ja Kinnunen (2009).
- ²⁸ Sovellus lähteestä Kinnunen (2009), s. 87.
- ²⁹ Nissinen (2008).
- ³⁰ Sama.
- ³¹ Sama.
- ³² Huhtinen (2006a).
- ³³ Sama, s. 45.
- ³⁴ Kiuru (2009).
- ³⁵ Huhtinen (2006a).
- ³⁶ Kinnunen (2003); ks. myös Nissinen (2000).
- ³⁷ Nissinen (2000) ja Nissinen (2004).
- ³⁸ Kinnunen (2003).
- ³⁹ Sama. Ks. lisäksi Nissinen (2000).
- ⁴⁰ DL 2011.
- ⁴¹ Kinnunen (2003); ks. myös Nissinen (2000).
- ⁴² Pentikäinen (2009).
- ⁴³ Juuti (2006).
- ⁴⁴ Jalava (2001).
- ⁴⁵ Moreno (1961).
- ⁴⁶ Kinnunen (2007).
- ⁴⁷ Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen (2008).
- ⁴⁸ Kinnunen (2009).
- ⁴⁹ Jalava (2001).
- ⁵⁰ Kinnunen (2007).
- ⁵¹ Sama.
- ⁵² Järvinen (2001).
- ⁵³ Tuckman (1965).
- ⁵⁴ Havunen (2004).

2

PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJAKOULUTUS – SYVÄJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään puolustusvoimien johtajakoulutuksen normi- ja asiakirjaperustaa, johtamisen toimintaympäristöjä, syväjohtamisen mallin kokonaisuutta, johtamisen eettistä perustaa ja yksilön toimintakykyä. Luvussa paneudutaan myös kiusaamiseen, häirintään ja simputukseen sekä henkilöturvallisuuteen ja opetuksen johtamiseen liittyviin kokonaisuuksiin.

2.1 PERUSTEET

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

Syväjohtamisen taustalla on maailmanlaajuisesti johtava transformationaalisen johtamisen paradigma. Syväjohtamista käytetään puolustusvoimissa niin varusmiespalveluksen kuin Maanpuolustuskorkeakoulun johtajakoulutuksen perustana. Varusmiesjohtajille syväjohtajakoulutusta annetaan yhteensä 30 opintopistettä.¹

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen perusteet on määritetty Pääesikunnan henkilöstöosaston vuonna 2009 laatimassa ohjeessa². Ohje määrittää koulutuksen laajuuden, rakenteen, sisällön ja koulutuksessa käytettävät palautejärjestelmät. Lisäksi asiakirjassa määritetään koulutuksen tukena käytettävät palautejärjestelmä.

Ohjeen mukaisesti varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus toteutetaan 30 opintopisteen (800 tuntia) laajuisena opintokokonaisuutena aliupseeri- ja reserviupseerikoulutuksessa sekä johtajakaudella. Kouluksellisista erityispiirteistä johtuen tämä ei välttämättä toteudu kaikille varusmiehille opintopisteiden osalta täysimääräisenä.

Johtaja- ja kouluttajakoulutus muodostaa koulutusohjelman. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman päämääränä on, että johtajat pystyvät aloittamaan oma-toimisesti kertausharjoituksissa sekä poikkeusoloissa oman joukkonsa kouluttamisen ja johtamisen.³ Ohjelma koostuu teoriasta ja käytännöstä. Aliupseeri- ja reserviupseerikurssin teoriaopintojen ja käytännössä harjaantumisen jälkeen kehittyminen jatkuu johtajakaudella jatkokoulutuksessa ja käytännön harjoituksissa.

Pääsikunnan ohjeen mukaan tavoitteena on, että johtaja hallitsee joukkonsa johtamisen sekä itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti. Sen lisäksi koulutuksen kasvatustavoitteena on kannustaa koulutettavia jatkuvaan itsensä ja oman toimintakykynsä kehittämiseen.

Myös muiden kuin johtajiksi koulutettavien varusmiesten on tunnettava johtaja- ja kouluttajakoulutuksen keskeiset periaatteet ja käytännön toteutuksen järjestelyt. Lisäksi jokaisen varusmiehen on tunnettava johtajakoulutusohjelman palautejärjestelmän tarkoitus ja käyttöperiaatteet.

Tässä esitetyt johtaja- ja kouluttajakoulutuksen periaatteet ovat yhtenevät asevelvollisten sekä palkatun henkilöstön koulutuksessa. Näitä periaatteita noudatetaan soveltuvin osin myös palkatun henkilöstön ja reserviläisjohtajien koulutuksessa sekä kriisinhallintatehtävissä toimivien johtajien toiminnassa.

2.2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Johtaminen tapahtuu aikaan ja paikkaan sidotussa **toimintaympäristössä**. Seuraavat toimintaympäristöt ovat keskeisiä sotilasjohtamisen näkökulmasta:

- sodan
- rauhan
- kriisinhallinnan
- kokonaisuomaanpuolustuksen toimintaympäristö.

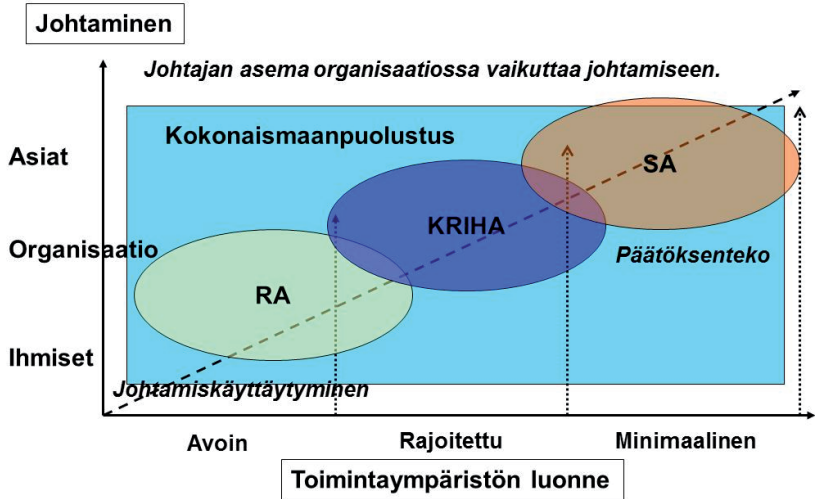
Valittavat vuorovaikutus- ja kommunikaatiokeinot sekä johtamisjärjestelmät riippuvat aina toimintaympäristön erityisvaatimuksista. Tällaisia erityisvaatimuksia muodostavat muun muassa lainsäädäntö, julkisuus, teknologian taso ja käytettävyys, ihmisten koulutus- ja osaamistaso sekä toimintaympäristön uhkat omalle johtamistoiminnalle.⁴

Tässä käsikirjassa toimintaympäristön käsitettä lähestytään johtajakoulutusohjelman mukaisesti yksilölähtöisestä näkökulmasta. Tästä näkökulmasta tarkas-

teltuna **toimintaympäristöllä** tarkoitetaan fyysistä ja henkis-kulttuurista ympäristöä, jossa johtaja toimii ja josta hän tekee havaintoja.⁵

Johtajan tulisi pyrkiä löytämään kussakin toimintaympäristössä tasapaino sotilasjohtamisen kolmen alakäsitteen – **sotilasjohtajan aseman, päätöksenteon ja johtamiskäyttäytymisen** – välillä. Alakäsitteiden optimaalinen suhde toisiinsa riippuu vallitsevasta toimintaympäristöstä. Toimintaympäristöjen erityispiirteet muuttavat kolmen alakäsitteen välistä tasapainoa. Esimerkiksi sodan ajan toimintaympäristössä ja erityisesti taistelun johtamisessa päätöksenteon tärkeys johtamisen kokonaisuudessa lisääntyy. Vastaavasti rauhan ajan toimintaympäristössä organisaation tehokkuuteen vaikuttaa suhteellisesti eniten johtamiskäyttäytyminen.⁶

Sotilasjohtamisen käsitteen hahmottamiseksi on tarpeellista käsitellä johtajuutta suhteessa toimintaympäristöön. Kuvassa 5 esitetyt sotilasjohtamisen toimintaympäristöt ovat jokainen pieniltä yksityiskohdiltaan ja ominaisuuksiltaan ainutlaatuisia. Seuraavaksi käsitellään erilaisia toimintaympäristöjä kuvaamalla luonteeltaan kolmea erilaista toimintaympäristöä. Sotilasjohtajan tulee kyetä toimimaan niissä kaikissa tehokkaasti. Toimintaympäristön luonteen mukaisesti ympäristöt ovat osin päällekkäisiä. Kuvan 5 tyypittely on yksinkertaistava verrattuna tosielämän monimuotoisuuteen (kompleksisuuteen), mutta se antaa mahdollisuuden sotilasjohtamisen kolmen alakäsitteen ymmärtämiseksi ja vuorovaikutussuhteiden hahmottamiseksi.⁷



Kuva 5. Toimintaympäristön luonne ja johtaminen.

Toiminnallisesti tarkastellen sotilasjohtaminen on sotilasorganisaatiossa tietyn tehtävän täyttämiseksi välttämätön ilmiö. Ilmiötä on kuvattu luovaksi, inhimillisen tahdon toteuttamisen prosessiksi. Luovuus mahdollistaa sotilasorganisaation inhimillisten voimavarojen tehokkaan hyödyntämisen. Tahto on sotilaallisen voiman ydinkäsite.

Toimintaympäristöt asettuvat osittain edellä esitetyn kolmijaon rajapinnoille. Esimerkiksi kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristöt sisältävät operaation vaiheen mukaan sekä rajoitetun että minimaalisen toimintaympäristön piirteitä. Rauhan ajan sotilasorganisaation erilaiset yksiköt, laitokset ja osastot pyrkivät menestyäkseen luomaan avoimen toimintaympäristön, vaikka niissä saattaa esiintyä myös rajoitetun toimintaympäristön piirteitä.

2.2.1 Avoin toimintaympäristö

Tekninen ja yhteiskunnallinen kehitys länsimaissa on johtanut teollisen vallankumouksen kautta informaatiovallankumoukseen. Kehityksen tunnusomainen piirre on kaikissa toimintaympäristöissä jatkuva, kiihtyvä ja vaikeasti ennustettavissa oleva muutos. Tutkimusten mukaan muutoksen hallinnassa menestyvät parhaiten oppivat organisaatiot ja yksilöt.

Rauhan ajan toimintaympäristöä voidaan pitää avoimena toimintaympäristönä. Avoimessa toimintaympäristössä ollaan kosketuksessa ulkoiseen muutokseen. Menestyville ja oppivalle organisaatiolle tyypillisiä ja tunnusomaisia ovat seuraavat piirteet:

- luovuus
- innovatiivisuus
- tilanneherkkyyden
- matalat hierarkiset rakenteet
- verkostot
- suuri yksilöllinen toimintavapaus
- joustava organisaatorakenne
- rutiinit.

Rauhan ajan toimintaympäristössä puolustusvoimat valmistautuu päätehtäväänsä Suomen sotilaalliseen puolustukseen suunnittelemalla ja kehittämällä suorituskykijensä rakentamista, ylläpitoa ja käyttöä, muodostamalla sotilaallista tilannekuvaa turvallisuusympäristöstään, valvomalla ja turvaamalla Suomen alueellisen koskemattomuuden ja ylläpitämällä riittävää valmiutta sodan ajan jouk-

kojen operatiiviseen käyttöön. Normaalioloissa puolustusvoimien toiminnassa korostuu lisäksi muiden viranomaisten tukeminen ja kansainvälinen sotilaallinen kriisinhallinta.

Avoimessa toimintaympäristössä toimiva oppiva organisaatio pyrkii johdonmukaisesti tukemaan jäsentensä oppimista ja kehittymistä. Avoimessa toimintaympäristössä organisaation jäsenten kasvutarpeita tyydytetään enemmän kuin muissa ympäristöissä.

Organisaation johtamiskulttuuri on avoimessa toimintaympäristössä keskeisessä asemassa. Asiantuntijuuden lisääntyminen, rakennemuutokset, kansainvälistyminen ja yhteiskunnallisen läpinäkyvyyden vaatimus ovat avoimen toimintaympäristön elementtejä. Sotilasjohtajuuden muuttuminen tarkoittaa osaltaan sitä, että yhä useammat sotilasjohtajat kohtaavat avoimen toimintaympäristön asetamat vaatimukset johtajuudelleen. Syväjohtamisen mallin mukainen vuorovaihteellinen johtamiskäyttäytyminen korostuu avoimessa toimintaympäristössä eri organisaatiotasolla.⁸

2.2.2 Rajoitettu toimintaympäristö

Yksilön näkökulmasta rajoitetun toimintaympäristön piirteitä ovat vakiintuneet organisaatorakenteet ja toimintatavat, vahva organisaatiokulttuuri, korkea ja hierarkkinen linja-esikuntaorganisaatio, rajoitettu yksilöllinen toiminnanvapaus ja yhteistoiminta organisaation ulkopuolelle. Vahvasti rajoitetulle toimintaympäristölle on tyypillistä kontrolloivan, asiakokeskeisen johtamisen kulttuuri. Esi-merkkinä rajoitetusta toimintaympäristöstä voidaan pitää kriisinhallinnan toimintaympäristöä.

Toimintaympäristö rakentuu organisaatiokulttuurille. Organisaation rakenteelliset uudistukset onnistuvat, mikäli organisaatiossa toimivilla ihmisillä on muutosvalmiutta ajattelutapojen ja toimintakulttuurin muuttamiseen. Johtajat kykenevät paikallisesti vaikuttamaan paljonkin alaiensa kokemaan toimintaympäristöön, niin myönteisesti kuin kielteisestikin. Avoimen toimintaympäristön oppivassa organisaatiossa voi esiintyä rajoitetun toimintaympäristön kulttuuripiirteitä, mikäli johtajavalinnat tai johtajien koulutus ovat puutteellisia. Myös rajoitetussa toimintaympäristössä voi esiintyä paikallisia avoimen toimintaympäristön piirteitä, mikäli organisaatiossa esiintyy paikallisesti oppimista ja kehittymistä suosiva johtamiskulttuuri.

Pyrkimys kohti avointa toimintaympäristöä on haaste sekä ulkoiselle kilpailukyvyille että henkilöstön sitoutumiselle. Sotilasorganisaation pitäisi kyetä vastaamaan näihin haasteisiin. Sodan ajan vaatimuksilla voidaan perustella joitain tiettyjä organisaatorakenteita, mutta tehottomaan johtamiskulttuuriin ne eivät kelpaa enää selityksiksi.⁹

2.2.3 Minimaalinen toimintaympäristö

Esimerkki minimaalisesta toimintaympäristöstä on sodan ajan ympäristö yksittäisen taistelijan tai johtajan näkökulmasta. Toimintaympäristölle on tyypillistä voimakas henkinen ja fyysinen stressi sekä yksilölliset taistelustressireaktiot. Tutkimusten mukaan minimaalisessa toimintaympäristössä johtajan käyttäytymisessä korostuu ratkaisevasti päätöksenteko.¹⁰

Minimaalisen toimintaympäristön hallitsevin piirre on stressi. Minimaalisessa toimintaympäristössä korostuu sotilasorganisaation ja sotilasjohtajan toiminta. Sodan ajan ympäristössä sotilasorganisaatiolta edellytetään muun muassa seuraavia ominaisuuksia¹¹:

- hierarkinen ja kiinteä organisaatio yksityiskohtaisine sääntöineen ja toimintatapoineen
- linja-esikuntaorganisaatio ja tehtävien mukainen toiminnan ohjaus
- hierarkiaan perustuva selkeä johtajuus
- sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja ryhmäkiinteys
- taistelukestävyys.

Sotilasorganisaation ja sotilasjohtajan toiminnan menestyksen perustana pidetään yleisesti joukon kiinteyttä, josta käytetään myös nimityksiä henki (*élan*) tai taisteluhenki (*esprit de corps*). Johtaja vaikuttaa toiminnallaan joukon kiinteyteen ja voi käyttää sitä hyväkseen. Tämä edellyttää johtajalta seuraavia kokonaisuuksia¹²:

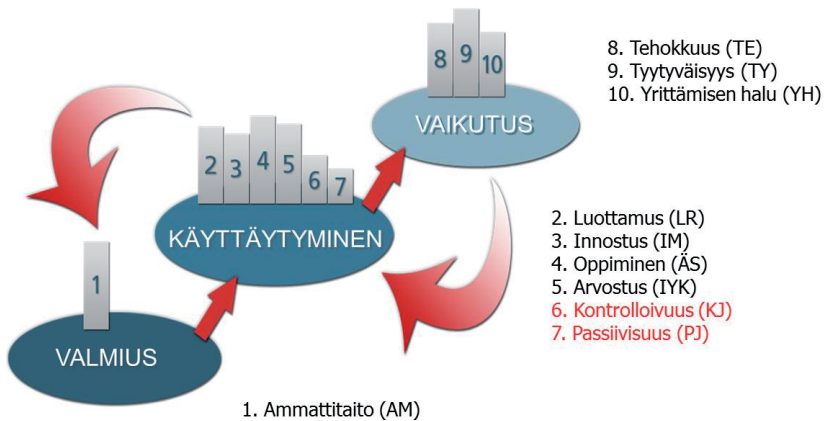
- tietoa kiinteyden ulottuvuuksista
- tietoa kiinteyteen vaikuttavista tekijöistä ja
- tietoa yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisestä eri tilanteissa ja olosuhteissa.

Sotilasjohtajalta edellytetään siis psykologista, sosiologista ja pedagogista ymmärrystä kouluttaessaan ja johtaessaan joukkoaan sodan ajan toimintaympäristössä.¹³

2.3 SYVÄJOHTAMISEN MALLI

Syväjohtamisen mallia käsitellään tässä luvussa Vesa Nissisen teoksen, *Puolustusvoimien johtajakoulutus – johtamiskäyttäytymisen kehittäminen* (2000) ja Pääesikunnan ohjeen, *Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus* (2009), mukaisesti. Syväjohtaminen on ihmisen valmentamista siten, että hän kykenee itseohjautuvasti kaikissa toimintaympäristöissä itse kehittymään vuorovaikutustaidoissaan. Syväjohtamisen malli ei ole itsetarkoitus – sitä tarvitaan mittaamisen eli vuorovaikutuksen palautetyökalun kehittämiseksi.

Syväjohtamisen malli on silta teorian ja käytännön välillä. Sillan ylittäminen vaatii liikettä, joka on johtamisen kehittämisessä itsen ja muihin ihmisiin kohdistuvaa kriittistä ajattelua. Erittäin vaativaksi tällaisen ajatustyön tekee toimintaympäristön monimuotoisuus.



Kuva 6. Syväjohtamisen malli¹⁴.

Syväjohtamisen malli tiivistää tutkimuksella vahvistetun ja yhteisistä kokemuksestamme löytyvän tiedon parhaista johtamiskäytännöistä. Syväjohtaminen antaa konkreettisen mallin, perusteet ja selkeän työkalun johtajana kehittymiselle. Syväjohtamisen malli ei ole koulutuksen tavoite, vaan sen avulla löydetään kehittymiselle suunta. Syväjohtamisen malli osana puolustusvoimien johtajakoulutusohjelmaa on ihannetapauksessa johtajana kehittymisen alkusysäys. Syväjohtamisen ymmärtäminen ja soveltaminen syvenee elämänkokemuksen karttuessa.. Jokaisen johtajan tulisi sisäistää jatkuva itsensä kehittäminen, eli elinikäisen oppimisen periaate, osaksi omaa persoonallisuuttaan.

Syväjohtamisen malli on oppimisen työkalu, jonka avulla kehittämistarpeiden määrittäminen onnistuu. Malli tiivistää parhaat johtamiskäytännöt – se ei siis voi olla oppimisen ehdoton tavoite vaan perusta kehittymiselle. On muistettava,

että kukaan ei voi saavuttaa täydellisyyttä ihmisten johtajana – johtajana kasvaminen on elinikäinen prosessi.

2.3.1 Syväjohtamisen mallin ulottuvuudet

Kuvassa 6 esitetty syväjohtamisen malli on puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman 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 syväoppimaan.

Johtajan valmius

Johtajan valmius on omaan persoonaan liittyvä käsite. Siihen ovat vaikuttaneet perityt ominaisuudet, kasvatus, elämänkokemus ja koulutus. Johtajan valmiuteen vaikuttaa myös hänen oppimismahdollisuutensa. Syväjohtamisen ihmiskuva on myönteinen ja kasvuhakuisuutta korostava. Se on realistinen siten, että se hyväksyy yksilön vahvuuksineen ja kehittymistarpeineen. Valmius ratkaisee, pystyykö johtaja käyttämään oppimismahdollisuutensa. Palautteiden syvällisen käsittelyn ja miksi-kysymysten esittämisen avulla johtaja arvioi itse kriittisesti omia valmiuksiaan johtajana – arvoja, asenteita ja toimintatapoja. Johtajan valmius on johtajan kehittymisen perusta.

1. Ammattitaito

Ammattitaidolla tarkoitetaan johtajan nykyisessä tehtävässään tarvitsemia tietoja ja taitoja. Ammattitaito on muiden ihmisten arvio johtajan tehtävässään osoittamista tiedoista ja taidoista. Koska palautejärjestelmä rakentuu johtajan omasta toimintaympäristöstä tulevan arvioinnin perustalle, ei ole järkevää määritellä palautteen perusteella johtajan arvoja. Johtajan on itse tiedostettava johtamiskäyttämistään koskevan palautteen asettamat vaatimukset omien arvojen ja asenteiden muuttamiselle.

Syväjohtamisen kysymyssarja mittaa ammattitaitoa kahdella tasolla. Ensimmäisellä tasolla arvioidaan henkilön nykyisessä tehtävässään tarvitsemia tietoja ja taitoja. Toisella tasolla arvioidaan ammattitaidon taustalla olevia yleisempiä valmiuksia. Ammattitaito nähdään osaamisena, joka antaa pohjan päätöksenteolle ja asioiden hallinnalle.

Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen

Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen on tietyissä ryhmässä toteutuvaa tavoitteellista ihmisten välistä vuorovaikutusta. Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen on se osa johtajan toimintaa, jota voidaan ulkopuolelta havainnoida ja arvioida. Käyttäytyminen sisältää kaikki ne havainnot, joita toimintaympäris-

tössä vaikuttavat ihmiset tekevät johtajasta. Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen perustuu johtajan valmiuteen ja käyttäytymisen tehokkuuteen vaikuttavat toimintaympäristö, tilannetekijät ja asetetut tavoitteet.

2. Luottamus (Luottamuksen rakentaminen)

- Luottamuksen rakentamiseen kuuluvat seuraavat peruspiirteet: rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus.
- Päätöksentekoni on tilanteeseen sopivaa.
- Käyttäytymiseni on selkeää ja johdonmukaista.
- Arvoja toteutetaan käytännössä (teen niin kuin puhun).
- Sovitut asiat tehdään, en anna katteettomia lupauksia.
- Omat tarpeet eivät ole tärkein asia valintatilanteissa.
- Esimiehenä käytän harvoin minulle suotua muodollista valtaa, enkä koskaan saavuttaakseni oman etuni.
- Johtamistoiminnallani huolehdin alaisteni henkilöturvallisuudesta (huolenpito alaisista lisää luottamusta)

LUOTTAMUS TUO TURVALLISUUTTA

RAKENNA LUOTTAMUSTA!

3. Innostus (Inspiroiva tapa motivoida)

- Olen itse innostunut ja laitan itseni likoon.
- Osaan antaa selkeitä, realistisia ja innostavia tavoitteita.
- Toimintaani leimaa selkeä tavoitteellisuus ja osoitan oman sitoutumiseni yhteisiin tavoitteisiin.
- Osaan palkita ja kannustaa muita yllättävin sekä innostavin tavoin.
- Luon hyvää ilmapiiriä huumorintajullani sekä positiivisuudellani.
- Sovitaan selkeät pelisäännöt, jotka koskevat jokaista.
- Vaadin myös tiukasti sovittuja asioita.
- Yhteisten tavoitteiden, oman innostavan esimerkin ja jaettujen kokemusten kautta ryhmään muodostuu vahva ”me-henki”.

ME TEEMME SEN!

LUO INNOSTUSTA!

4. Oppiminen (Älyllinen stimulointi)

- Otan ja annan aktiivisesti palautetta.
- Kannustan ihmisiä esittämään omia ajatuksia ja ideoita.
- Annan haasteellisia tehtäviä.
- Valmennan ja ohjaan toisia tehtävissään.
- Kannustan uuden yrittämiseen ja kokeiluun; en rankaise virheistä automaattisesti, vaan niistä pyritään oppimaan.
- Otan ihmiset mukaan ongelmanratkaisuun.
- Alaisen ei tarvitse aina olla esimiehen kanssa samaa mieltä.
- Valmentamalla, ohjaamalla ja vastuuta antamalla ihmiset kasvavat oman työnsä johtajiksi.
- Luon toimintaympäristöissäni tilaa sekä toiminnanvapautta.

KASVAMME OMAN TYÖMME JOHTAJIKSI

MAHDOLLISTA OPPIMINEN!

5. Arvostus (Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen)

- Osaan kuunnella ja keskustella.
- Olen aidosti kiinnostunut muista tasavertaisina kanssaihmisinä.
- Tunnen ympärilläni olevat ihmiset.
- 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.

MINÄ ARVOSTAN SINUA!

OSOITA ARVOSTUSTA!

6. Kontrolloitu johtaminen

- Käyttäytymistäni leimaa epäluottamus ihmisten kykyyn ja halun selviytyä hyvin omista tehtävistään.
- Luottamuksen puute näkyy tiukkana valvontana ja ”pilkun viilaamisena”.

- Pysin tekemään kaikki tärkeimmät työt itse.
- Vuorovaikutus keskittyy lähinnä virheiden ja poikkeavuuksien etsintään.
- Liiallinen kontrollointi johtaa yrittämisen halun romahtamiseen, sitoutumisen ja ilmapiirin heikkenemiseen ja tätä kautta tehokkuuden laskuun (huom. uuden asian opettaminen ja harjaannuttaminen edellyttää kuitenkin yleensä kontrolloivaa johtamista, koska oikein opitut suoritukset ja toimintatavat antavat varmuutta johdettaville ja lisää heidän turvallisuuden tunnettaan, mikä puolestaan helpottaa jatkossa johtamista, koska asiat on automaattitasolle harjoiteltu oikein).

LUOTTAMUKSEN PUUTETTA

7. Passiivinen johtaminen

- Passiivisuus on haluttomuutta ja/tai kyvyttömyyttä.
- Työskentelen lähes aina itsekseni, ja puutun asioihin vasta kun on pakko.
- Asiat pyörivät rutiinien varassa.
- Olen usein poissa silloin kun minua varmaan tarvittaisiin.
- En ota kantaa mihinkään, vaan välttelen ongelmatilanteita ja vastuunottoa.
- Päätöksenteko on vaikeaa ja usein myöhässä.
- Ryhmästä nousevat ”epäviralliset vaikuttajat”.

VÄÄRÄ HENKILÖ VÄÄRÄSSÄ TEHTÄVÄSSÄ

Johtamisen vaikutukset

Organisaation tulokset 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.

8. Tehokkuus

- Tehokkuus lähtee koko yhteisöstä.
- Toiminnassa on poikkeuksellista laatua, joka näkyy kaikessa tekemisessä ja yksilöiden asenteessa pyrkiä kehittämään ja kehittämään

- Tehokkuus luo meille menestyksen ilmapiirin, joka näkyy myös ulospäin.

YHTEISET TULOKSET

9. Tyytyväisyys

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

SITOUTUMINEN KASVAA

10. Yrittämisen halu

- Ihmisten sitoutuminen tehtäviinsä, yhteisiin tavoitteisiin, organisaatioonsa ja esimieheensä saa aikaan ilmiön, jossa ihmiset lisäävät vapaaehtoisesti työpanostaan.
- Esimiehenä käytän saavutettua menestystä hyväksi kannustaessani ihmisiä yhä parempiin suorituksiin.
- Yrittämisen halu ilmaisee siis sen, miten olen käyttäytymiselläni vaikuttanut muiden yrittämiseen haluun.

MITTARIT OSOITTAVAT KOILLISEEN!

2.4 ARVOT JA JOHTAJUUS SEKÄ JOHTAMISEN EETTINEN PERUSTA

2.4.1 Moraali ja etiikka

Arkipuheessa käsitteitä *moraali* ja *etiikka* ei yleensä eroteta toisistaan. Toisaalta, käsitteiden sotkeminen ei myöskään pääsääntöisesti aiheuta vahinkoa, sillä sekä puhujat että kuulijat yleensä ymmärtävät, että tarkoituksena on määrittellä oikeaa ja väärää (moraali) tai hyvää ja pahaa (etiikka).

Moraalin ja etiikan yksiselitteinen määrittäminen onkin vaikeaa. Pääsääntönä voidaan pitää sitä, että etiikka tutkii moraalialueita. Moraali ymmärretään tällöin ilmiönä, josta voidaan tehdä havaintoja.¹⁵ Moraali on samalla myös yhteisöjen ja niiden jäsenten toiminnan piirre, joka perustuu kyseisessä yhteisössä vallitseville säännöille eli normeille. Säännöt voivat olla kirjoitettuja ohjeita tai määräyksiä, mutta myös kirjoittamattomia pelisääntöjä, käsityksiä oikeasta menettelystä tai yhteisön perinteestä nousevia arvotuksia. Erilaisissa elämän valintatilanteissa säännöt ilmenevät yksilön käsityksinä oikeasta ja väärästä tai hyvästä ja pahasta. Etiikalla puolestaan viitataan siihen, miten ihminen perustelee valintansa ja toimintansa noiden sääntöjen pohjalta.¹⁶

Esimerkiksi varastaminen tai siitä pidättäytyminen kuvastavat erilaisiamoraalisia tottumuksia. Etiikka etsii ratkaisua ja perusteluja esimerkiksi sille, miksi väkivallan käyttämättä jättäminen olisi parempi toimintamalli kuin väkivaltaan turvautuminen. Toisaalta, myös väkivallan käyttö voidaan tietyissä tilanteissa perustella eettisesti.

Johtaja heijastelee toiminnassaan aina sekä omaa että yhteisönsä moraalialueita. Johtamisen etiikkaa taas on, laajasti ymmärrettyinä, se, että pystyy perusteamaan toimintansa ja valintansa. Monissa tilanteissa perusteiden löytäminen ja ymmärtäminen ei ole niin helppoa kuin luulisi, sillä läheskään aina ei ole itsestään selvää miten johtajan tulisi toimia. Epäselvyyttä oikeasta toiminnasta voi seurata vaikkapa siksi, että arviot oikeasta toiminnasta tai toiminnan seurauksista ovat ristiriitaisia. Voi olla, että mikään valittavina olevista vaihtoehdoista ei johda hyvään lopputulokseen, vaan johtaja joutuu tekemään ratkaisun ”pienimmän pahan” perusteella. Todellisissa päätöksentekotilanteissa ei voi myöskään aina tukeutua valmiisiin normeihin tai auktoriteettiasemaan, vaan johtaja joutuu luottamaan omiin valintoihinsa ja kantamaan niistä vastuun. Juuri siksi johtajan on syytä tuntea omat eettiset käsityksensä ja niihin vaikuttavat taustatekijät. Silloin ne eivät ole vain satunnaisesti kertynyt kokoelma totuttuja tapoja tai normeja, vaan parhaimmillaan niistä muodostuu johdonmukainen ja yhtenäinen kokonaisuus,

jonka varassa voi toimia hankalissakin tilanteissa.¹⁷ Vahvimpia johtajan eettiseen käsitykseen vaikuttavia taustatekijöitä ovat arvot.

MILLAISTA TOIMINTAA SINÄ PIDÄT MORAALISESTI OIKEANA?

2.4.2 Arvot

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.

Filosofian klassikko Aristoteles pitää arvioinnin perusmuotona niin sanottua praktista syllogismia. Sillä tarkoitetaan sitä, että toiminnan lähtökohtana on jonkin päämäärään saavuttaminen. Sen lisäksi praktiseen syllogismiin kuuluu päämäärään saavuttamiseen tarvittavien toimien nimeäminen.¹⁸ Asian voi kuvata vaikkapa seuraavasti:

- Henkilö haluaa saavuttaa hyvän fyysisen kunnon.
- Hän uskoo, että ei saavuta hyvää fyysistä kuntoa, jos ei ryhdy rjoittelemaan.
- Hän ryhtyy harjoittelemaan.

Mutta miksi henkilö haluaisi hyvän fyysisen kunnon? Kyse on siitä, millä on arvoa. Arkikielessä käsitettä arvo on helppo käyttää (tälläkin kirjalla on jokin arvo sen omistajalle, lukijalle ja tekijälle) samalla tavalla kuin käsitteitä moraali ja etiikka, mutta kun se yhdistetään etiikan kenttään, se saa laajempia merkityksiä. Voidaan esimerkiksi kysyä, onko hyvä fyysinen kunto henkilölle itseisarvo, eli tärkeä itsessään, vai onko sillä henkilölle välinearvo, eli tavoitteleeko hän sen välityksellä jotain tärkeämpää asiaa (esim. terveyttä ja pitkää ikää).

Perinteisesti on ajateltu, että arvot ovat arvokkaita sinänsä. Tällaista arvo-objektivismia edustaa jo edellä mainittu Aristoteles todetessaan, että haluamme jotakin, koska se näyttää meistä hyvältä.¹⁹ Ongelmaksi tällöin muodostuu se, että jos kaikki mitä tosiasiaassa halutaan, olisi arvokasta ja hyvää, arvoja olisi liian paljon. Usein hyväksytäänkin ajattelu, jonkamukaan asian arvokkuus riippuu siitä, kuka sitä arvioi. Tätä kutsutaan arvosubjektivismiksi. Lisärajaus voidaan asettaa vielä niin, että määritellään arvoksi vain sellainen asia, jonka järkevä ja

harkitseva yksilö omien tietojensa perusteella valitsee ymmärtäen myös valintansa seuraukset.²⁰

Arvon käsitteen kaikenkattava määrittely on kuitenkin lähes mahdoton tehtävä²¹. Käsitettä voidaan lähestyä esimerkiksi moraalisten, taloudellisten, sosiaalisten, vitaalisten, esteettisten, teknologisten, poliittisten tai uskonnollisten arvojen näkökulmasta. Arvoja tutkitaan filosofian (etiikan) lisäksi myös psykologiassa ja sosiaalitieteissä.

Johtajalle käsitys omista ja joukon arvoista on kuitenkin niin merkittävä, että jollain tavoin arvo on määriteltävä. *Määrittelemme siis tässä yhteydessä käsitteen arvo merkitsevän tilanteesta toiseen pysyvää, mutta merkitykseltään vaihtelevaa päämäärää, joka ohjaa yksilön tai ryhmän toimintaa.*²

MITKÄ ASIAT OVAT SINULLE ITSEISARVOJA? MIKSI?

2.4.3 Johtajan arvot

Johtajan on toiminnassaan tunnettava omat arvonsa sekä johdettavan joukkonsa että oman organisaationsa arvot. Hänen on myös osattava erottaa toisistaan varsinaiset arvot, ihanteet ja arvostukset. Hänen on lisäksi havaittava yksilöllisten ja yhteisöllisten arvojen mahdollinen eroavaisuus.

Arvostus tarkoittaa myönteistä ajatusta, joka henkilöllä on omasta päämäärästään. Arvo tarkoittaa puolestaan päämäärää, johon toiminta tähtää. Ihanteet taas ovat päämäärien yleisiä ja usein myös vertauskuvalliseen muotoon puettuja ilmauksia, jotka eivät useinkaan ole kovin tiukasti sidottuja todellisuuteen tai tosiasioihin.²³

Yksilölliset arvot kehittyvät aina pitkän ajan kuluessa, ja niihin vaikuttavat kotija koulukasvatus, ystäväpiiri, opiskelu- ja työtoverit sekä yleinen elämäntilanne. Johdettavassa joukossa yksilölliset arvot saattavat vaihdella paljon. Arvojen välillä saattaa myös esiintyä konflikteja. Itse asiassa arvoristiriidaton joukko on mahdoton tavoite. Johtajan onkin toiminnassaan pystyttävä käsittelemään arvoristiriitoja ja myös hyödyntämään niitä ryhmän kehittämässä yhtenäisemmäksi ja suorituskykyisemmäksi. Se edellyttää johtajalta kykyä eritellä omia arvojaan, sillä luottamusta herättävässä toiminnassa arvot ja käyttäytyminen eivät voi olla ristiriidassa.

MITKÄ OVAT SINUN TÄRKEIMMÄT ARVOSI?

2.4.4 Yhteisön arvot

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 yhteiskunnassamme vallitsevia länsimaisen demokratian arvoja.

Voidaankin sanoa, että puolustusvoimien arvot ovat sekoitus perinteitä ja modernia yhteiskuntaa.²⁴ Puolustushallinnon arvoperusta rakentuu oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja suvaitsevaisuuden pohjalle. Johtajille asetetaan vielä lisävaatimus esimerkillisyydestä, luotettavuudesta sekä alaisista huolehtimisesta. Lisäksi korostetaan kaikinpuolista vastuullisuutta. Myös tasa-arvon ja yhdenvertaisen kohtelun arvokkuus nostetaan yhä useammin esille.

Puolustusvoimien arvot ovat seuraavat²⁵:

- turvallisuus
- luotettavuus
- uskottavuus
- isänmaallisuus.

Turvallisuus tarkoittaa yhteiskuntamme elintärkeiden toimintojen turvaamista. *Luotettavuus* on toimimista osana kansanvaltaista yhteiskuntaa ja valtiojohton päätösten toteuttamista. Lisäksi on pidettävä huolta siitä, että kansalaisten luottamus puolustusvoimien toimintaan säilyy. *Uskottavuus* määrittellään puolustuskyvyn uskottavuudeksi. *Isänmaallisuus* on työtä isänmaan tulevaisuuden hyväksi.

MITÄ EDELLÄMAINITTUT ARVOT MERKITSEVÄT SINULLE?

Eri puolustushaaroissa, aselajeissa ja joukko-osastoissa on mietitty ja kirjattu edellä mainittujen arvojen perusteella omat, tarkennetut, arvot. Niiden tunteminen kuuluu johtajan velvollisuuksiin.

MITKÄ OVAT JOUKKO-OSASTOSI ARVOT?

Puolustusvoimien johtajien arvot on kirjattu sotilasvalaan ja sotilasvakuutukseen. Sotilasvalaa ja -vakuutusta sekä niiden sisältöä on jopa pidetty puolustusvoimien itseisarvona.²⁶

Sotilasvalan arvot ovat selkeästi yhteisöllisiä. Yhteiskunnassa arvojen painotus liikkuu koko ajan yksilöllisten arvojen suuntaan. Sotilasvalan arvoja ei, kuten ei muitakaan arvoja, voi käskää omaksuttavaksi, mutta niillä voidaan vaikuttaa yksilön ajatteluun. Mikäli ajattelu saa aikaan pohdintaa omista arvoista ja valinnoista niiden välillä, tapahtuu samalla myös kasvua sekä johtajana että 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 oma esimerkki on korvaamaton.



KARJALAN PRIKAATI

SOTILASVALAJA -VAKUUTUS

Minä N N lupaan ja vakuutan

Valassa: kaikkeivaltiaan ja kaikkeitietävän Jumalan edessä,

Vakuutuksessa: kunniani ja omantuntoni kautta,

olevani Suomen valtakunnan luotettava ja uskollinen kansalainen.

Tabdon palveluun maataani rehellisesti sekä parhaan kykyni mukaan
esiä ja edistää sen hyötyä ja parasta.

Minä tabdon kaikkeiällä ja kaikissa tilanteissa, rauhan ja sodan aikana, puolustaa
isänmaani koskemattomuutta, sen laillista valtiojärjestystä sekä valtakunnan laillista
esivaltaa. Jos bavaitsen tai saan tietää jotakin olevan tekeillä laillisen esivallan
kukistamiseksi tai maan valtiojärjestyksen kumoamiseksi, tabdon sen viipymättä
viranomaisille ilmoittaa.

Joukkoa, jobon kuulun sekä paikkaani siinä, en jätä missään tilanteessa, vaan niin
kauan kuin minussa voimia on, suoritan saamani tehtävän loppuun.

Lupaan käyttäytyä kunnollisesti ja ryhdikkäästi, totella esimiehiäni, noudattaa lakeja
ja asetuksia sekä säilyttää minulle uskotut palvelussalaisuudet. Tabdon olla suora ja
auttavainen myös palvelustovereitani kohtaan. Milloinkaan en sukulaisuuden,
ystävyyden, kateuden, vihan tai pelon vuoksi enkä myöskään lahjojen tai muun syyn
tähdän toimi vastoin palvelusvelvollisuuttani.

Jos minut asetetaan esimiesasemaan, tabdon olla alaisiani kohtaan oikeudenmukainen,
pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoa heidän toiveistaan, olla heidän
neuvonantajanaan ja ohjaajanaan sekä omasta puolestani pyrkiä olemaan heille hyvänä
ja kannustavana esimerkkinä.

Kaikien tämän minä tabdon kunniani ja omantuntoni mukaan täyttää.

Kuva 7. Sotilasvala ja -vakuutus.

2.4.5 Eettinen johtaja

Arvojen määrittely on vaikeaa. Vielä vaikeampaa on niiden toteuttaminen.

Ymmärrys etiikasta, moraalista ja arvoista ei yksin riitä. Ratkaisevaa on, miten ymmärrys siirtyy niin johtajan yksittäisiin tekoihin kuin hänen toimintaansaakin yhteisössä. Klassisen toteamuksen, ”älkää tehkö niin kuin minä teen vaan niin kuin minä sanon”, mukainen toiminta ei johda hyvään lopputulokseen. Käsitteillä ja teorioilla on oma merkittävä roolinsa, mutta tärkeintä on kuitenkin johtajan persoonallinen ote ja itsekuri.²⁷ Johtajan, ja kenen tahansa ihmisen, toiminta on eri asia kuin ulkoa ohjautuva käyttäytyminen. Toiminnassa korostuu vastuunotto itsestä ja toisista. Siksi sotilasjohtajan etiikkakaan ei voi lopulta olla valmiiksi muotoiltujen arvojen ja periaatteiden kokoelma eikä sitä voi korvata julkilausumilla tai eettisillä koodeilla.²⁸

Vaikka sotilasjohtajiin yhdistetään suuri määrä perinteisiä arvoja, kuten rohkeus, lojaalius, isänmaallisuus, sitkeys, oikeudenmukaisuus ja jopa ritarillisuus, on johtajan itse harkittava, mitä arvot hänelle merkitsevät ennen kuin väittää toimintansa niihin perustuvan²⁹. Mallia ei kannata ottaa, ennen kuin on pohtinut riittävästi asioita.

Johtajaa ei ole asetettu esimieheksi esittelemään omia toimintamallejaan, vaan hänet on valittu toteuttamaan yhteisön määräämä tehtävä yhteisön pelisäännöillä, tavoitteenaan yhteisön valitsema päämäärä. Sitä varten yhteisö on antanut johtajalle myös muodollisen aseman ja valtaa.

Eettinen johtaminen vaatii sekä yhteisen arvoperustan että yksilöllisten arvojen tunnistamista. Siten saavutetaan kyky johtaa ihmisiä tilanteesta riippumatta.

Vanha sotataidon klassikko toteaa: ”Kun tunnet vastustajasi ja itsesi, niin voitoksi ei ole vaarassa. Kun tunnet taivaan ja maan, niin voitoksi on täydellinen”.³⁰

Ihmiset ja organisaatiot ovat erilaisia. Itsetuntemuksen kautta voi kuitenkin kehittyä ihmisten ja organisaatioiden johtajaa.

**MILLAINEN SOTILASJOHTAJA
HALUAT OLLA?**

2.5 KIUSAAMISEN, HÄIRINNÄN JA SIMPUTUKSEN EHKÄISEMINEN

Puolustusvoimissa työskentelee ja palvelee useisiin eri henkilöstöryhmiin kuuluvia ihmisiä: palkattuja siviileitä ja sotilaita, sotilasoppilaitoksissa opiskelevia, varusmiehiä ja reserviläisiä sekä kriisinhallinta- ja rauhanturvatehtävissä palvelevia. Heille kaikille tulee taata mahdollisimman hyvät työskentely- ja palvelusolosuhteet.

Edellä mainittua tavoitetta edistetään huolehtimalla erityisesti henkilöturvallisuudesta (mukaan luettuna työ- ja palveluturvallisuus) sekä hyvään työilmapiiriin ja palveluskulttuuriin kuuluvista osatekijöistä, joita ovat muun muassa toiminnan hyvä organisointi, tehokas ja asiallinen johtaminen ja tasa-arvoisen sekä yhdenvertaisen toimintakulttuurin (palveluskulttuurin) luominen.

Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen palveluskulttuuri hyödyttää organisaatiota ja siinä toimivia yksilöitä monella tavoin. Se lisää motivaatiota, vähentää epätervettä kilpailua, parantaa palvelusturvallisuutta, vähentää palveluksessa olevien stressiä sekä lisää koulutuksen tehokkuutta ja tavoitteiden saavuttamista.

Tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen palveluskulttuurin syntymisen ehtona on, että palveluspaikoilla mahdollisesti esiintyviä kielteisiä ilmiöitä, kuten kiusaamista, sukupuolista häirintää ja simputusta tulee ehkäistä. Minkäänlaista epäasiallista kohtelua ei tule hyväksyä, ja sen mahdolliseen ilmenemiseen tulee puuttua välittömästi.

2.5.1 Käsitteet

Kiusaaminen, häirintä ja simputus ovat kaikki henkistä väkivaltaa. Niiden esiintyminen on yleensä merkki huonosta ilmapiiristä ja huonosta johtamisesta.

Kiusaaminen on toimintaa, jossa kiusaaja tai kiusaajat suuntaavat kohdehenkilöön yleensä henkisiä toimia, joiden tarkoituksena on pahan olon tuottaminen, henkilön eristäminen muusta joukosta tai hänen asemansa kyseenalaistaminen. Kiusaaminen voi ilmetä nimittelynä, pilkkaamisena, pilailuna henkilön kustannuksella, yksin jättämisenä tai minä tahansa sellaisena toimintana, jolla pyritään vahingoittamaan tai loukkaamaan toista.

On huomattava, että kiusaajan ja kiusatun välillä vallitsee voimasuhteiden epätasapaino niin, että kiusattu on puolustuskyvytön kiusaajaansa tai kiusaajiinsa nähden. Kahden psyykkisesti ja fyysisesti tasavahvan henkilön ristiriitatilanteessa

ei yleensä ole kysymys kiusaamisesta. Kiusaamista ei kuitenkaan ole ongelmien käsittely, kriittinen (asiallinen) palaute eikä henkilön perusteltu huomauttaminen tai rankaiseminen.

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 puheluna 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. Rikoslain 45 luvun 16 §:n (559/2000) mukaan esimiesaseman väärinkäyttämiseen 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 raskas sotilaskoulutus.

Kiusaaminen, häirintä ja simputus voidaan määritellä myös *syrynnäksi*. Syrynnässä yksittäinen henkilö tai ihmisryhmä asetetaan toisiinsa 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. Syryntä 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. Käytännössä asian voi ilmaista niin, että ”joku ei saa jotain tai pääse johonkin”.

2.5.2 Epäasiallisen toimintaan puuttuminen

Mikäli esimiesasemassa olevan tietoon tulee palveluksessa tapahtuvaa syryntää tai halventavaa käytäytymistä, hänen velvollisuutenaan on puuttua siihen. Tapauksista on myös välittömästi ilmoitettava ylemmälle esimiehelle. Esimiesasemassa olevan on myös rohkaistava alaisiaan ilmoittamaan kaikki syryntätapaukset joko linja- tai tukiorganisaatiolle.

Alaisille on myös luotava mahdollisuus ottaa suoraan yhteyttä joukko-osaston (vast.) sotilaspappiin, sosiaalikirjaan tai terveydenhuoltohenkilöstöön asian käsittelemiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Alaisille on myös selvitettävä heidän oikeutensa ja velvollisuutensa sekä muistutettava, että sotilaan on kaikissa tilanteissa käyttyädyttävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla.

Esimiehellä on myös erityinen vastuu palkatun henkilökunnan työhyvinvoinnista. Myös henkilökunnan kesken kiusaamisella, häirinnällä ja syrjinnällä on oltava ehdoton nollatoleranssi. Esimies on vastuussa siitä, että hänen tietoonsa tulleet tapaukset käsitellään asianmukaisesti.

2.5.3 Epäasiallisen toiminnan ehkäisy

Paras tapa epäasiallisen toiminnan ehkäisyssä on ottaa se huomioon jokapäiväisessä esimiestoiminnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että otetaan huomioon erilaiset ihmiset sellaisena kuin he ovat ja suhtaudutaan kaikkiin oikeudenmukaisesti ja asiallisesti. Samalla myös hyväksytään erilaisuus sotilasorganisaation asettamissa rajoissa sekä ymmärretään, että erilaisuutta tarvitaan ja että parhaimmillaan se lisää joukon suorituskykyä ja tehokkuutta.

Varsinkin palkatun henkilökunnan keskuudessa voidaan käyttää niin sanottua varhaisen tuen mallia, jossa ongelmiin pyritään puuttumaan välittömästi niiden ilmaantuessa. Näin estetään ongelmien paheneminen. Varhaisen ohjelma sekä vuotuiset kehityskeskustelut luovat esimiehelle hyvät mahdollisuudet puuttua ongelmiin ja ehkäistä organisaatiokulttuurin epäkohtien leviämistä.

Syväjohtamisen tärkeät kulmakivet luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus ovat tärkeitä myös epäasiallisen toiminnan ehkäisyssä ja pahoinvoinnin tunnistamisessa. Jos ihmisellä on vuorovaikutuksellisten taitojen lisäksi vahvat arvot, ehjä identiteetti, terve itsetunto ja hyvä itseluottamus, hän selviää lähes missä tahansa tilanteessa. Niiden kautta hän pystyy paremmin jaksamaan niin työssään kuin elämässään. Siksi esimiehen on ennen kaikkea kehitettävä noita ominaisuuksia itsessään, mutta myös tuettava muita kehittymispyrkimyksissään.

Kaikilla nuo ominaisuudet eivät aina ole kunnossa. Siksi esimiehellä on erityinen vastuu mahdollisen pahoinvoinnin tunnistamisesta, asian puheeksi ottamisesta sekä apua tarvitsevan henkilön ohjaamisesta tarvittavan ammatillisen avun piiriin.

Esimiehen on kyettävä tunnistamaan työuupumuksen ja päihdeongelmien yleisimmät tunnusmerkit. Lisäksi hänen on perehdyttävä yleisimpiin keinoihin tunnistaa itsemurhavaarassa oleva henkilö.

Johtaja toimii aina esimerkkinä alaisilleen. Siksi ei ole samantekevää, millaista hänen kielenkäyttönsä on, miten hän suhtautuu alaitensa ongelmiin sekä joukossaan mahdollisesti oleviin ristiriitoihin ja miten hän ymmärtää vaativan, mutta samalla reilun koulutuksen.

2.6 HENKILÖTURVALLISUUDEN JOHTAMINEN

Henkilöturvallisuus käsittää toimenpiteet, joilla johtaja huolehtii johtamansa henkilöstön turvallisuudesta. Henkilöturvallisuustoiminnan tavoitteena on ennaltaehkäistä tapaturmia, onnettomuuksia, terveysvaaroja ja toiminnan katkoksia. Ensisijaisena tehtävänä on henkilöstön toimintakyvyn turvaaminen sekä joukon omasta toiminnasta ja toimintaympäristöstä aiheutuvien henkilöstötappioiden estäminen. Toiseksi tärkeimpänä tehtävänä on joukon turvallisen toiminnan jatkuva kehittäminen.

Henkilöturvallisuustoiminta on joukon suorituskykyä ja yksilön sodan ajan taistelukelpoisuutta edistävää ja toiminnan häiriöttömyyttä varmistavaa toimintaa. Johtajalta se edellyttää myös henkilöstön toimintakyvyn (taistelukelpoisuuden ja työkyvyn) varmistamista kaikin käytettävissä olevin keinoin.

Johtajien on kaikilla tasoilla tunnistettava ja arvioitava tulevan toiminnan riskit ja turvattava voimavarat ja toiminta siten, että riskien kokonaisvaikutukset ovat tilanteen mukaisesti hyväksyttävällä tasolla ja asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Riskienhallinnan vaiheita ovat esimerkiksi oman toiminnan kartoitus ja analysointi, uhkien tunnistaminen, riskien analysointi, riskien pienentäminen toimenpiteiden suunnittelulla sekä jäännösriskin hyväksyminen, käskytyks ja toteutus.

Johtajan on kannustettava alaisiaan kertomaan avoimesti havaitsemansa vaaratilanteet ja mahdolliset uhat. Syntyneet tai havaitut vaaratilanteet on käsiteltävä joukon kanssa. Niistä on pyrittävä löytämään syyt (ei syyllisiä), jotka aiheuttivat vaaratilanteen syntymisen. Syiden selvittyä johtajan on löydettävä keinot ennaltaehkäistä vaaratilanteen toistuminen ja koulutettava ne johtamalleen joukolle. Vaikka johtaja pystyisi omin toimenpitein ratkaisemaan asian, on asia saatettava esimiehen tietoon myös muiden joukkojen toiminnan kehittämiseksi.



Kuva 8. Riskienhallintaprosessi.

Johtajan on huolehdittava myös omasta turvallisuudestaan. Kun johtaja keskittyy oman joukkonsa johtamiseen, saattaa hänen oma havainnointikynsä ympärillä uhkaavista vaaroista heiketä. Sen vuoksi on tärkeää, että johtaja painottaa painottaa lähimmille apulaisilleen, mitä merkitystä heidän johtamistoiminnallaan on turvallisuudelle. Riittävä lepo ja ravinto luovat henkilöturvallisuutta johtajalle itselleen. Johtajan taistelulähetille, radiomiehelle tai johtajan suojaksi asetetulle henkilösuojuelle on kerrottava, opetettava ja koulutettava heidän roolinsa johtajan turvallisuuden ja toimintakyvyn varmistamisessa.

Rauhan ajan johtamistoiminnassa henkilöturvallisuustoiminta korostuu. Koulutustilanteissa ja johtamissuorituksissa johtajan on aina ensisijaisesti arvioitava johtamaansa toimintaan liittyvät riskit, jotta onnettomuus- ja tapaturmatilanteiden syntyminen voidaan ehkäistä ennakoivasti. Johtamisessa on aina huomioitava joukon osaamistaso. Joukkoa on johdettava ja opetettava tekemään suoritukset turvallisesti, ja vasta sen jälkeen tavoitellaan toiminnan nopeutta. Henkilöturvallisuustoiminnan vaatimukset on esitetty puolustusvoimien ohjeina, käskyinä ja määräyksinä, joista tärkeimpiä ovat varomääräykset, ohjesäännöt, oppaat ja käsikirjat.

Sodan ajan johtamisessa on tärkeää arvioida, osana tilanteen arviointia, edessä olevia taistelutehtävien riskejä ja vähentää näin joukon omasta, sekä vihollisen toiminnasta aiheutuvia tappioita.

VIITTEET

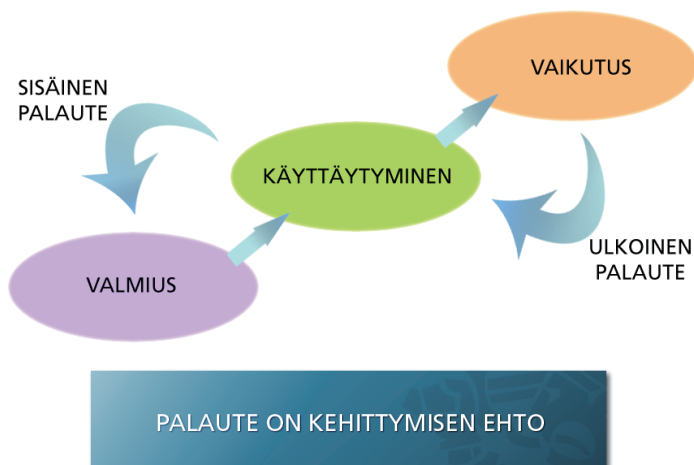
- ¹ Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009a), Liite 1 (Opetussuunnitelma).
- ² Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009a).
- ³ Sama, s. 3.
- ⁴ Huhtinen, Aki-Mauri (2006c).
- ⁵ Nissinen, Seppälä (2000).
- ⁶ Sama.
- ⁷ Sama.
- ⁸ Sama.
- ⁹ Sama.
- ¹⁰ Sama.
- ¹¹ Pääesikunnan koulutusosasto (1990a).
- ¹² Sama.
- ¹³ Sama.
- ¹⁴ Nissinen (2000).
- ¹⁵ Pietarinen & Poutanen (2005).
- ¹⁶ Yrjönsuuri (2008).
- ¹⁷ Sama.
- ¹⁸ Aristoteles (1989 [350 eaa.]).
- ¹⁹ Sama.
- ²⁰ Airaksinen (1988).
- ²¹ Sama.
- ²² Schwartz (2005).
- ²³ Airaksinen (1988).
- ²⁴ Airaksinen (2011).
- ²⁵ *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia* (2005).
- ²⁶ Kaskeala (2004).
- ²⁷ Toiskallio (2006).
- ²⁸ Toiskallio (2004).
- ²⁹ Airaksinen (2004).
- ³⁰ Sunzi (2005 [400–320 eaa.]).

SYVÄJOHTAMISEN ULOTTUVUUDET JA JOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa keskitytään syväjohtamisen ulottuvuuksiin johtajuuden kehittämisen näkökulmasta. Luvussa käsitellään johtamiskäyttäytymistä, johtajan toimintakyvyn kehittämistä, johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämistä sekä palautteen ja johtamisprofiilin merkitystä johtajaksi kehittymisen viitekehyksessä. Luvun lopuksi tarkastellaan johtajan kehittämissuunnitelmaa sisäisen palautteen työkaluna.

3.1 JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN

Syväjohtaminen perustuu ajatukselle, jonka mukaan **johtamiskäyttäytymisellä** eli niin sanotuilla **syväjohtamisen kulmakivillä** saadaan aikaiseksi haluttuja vaikutuksia: tyytyväisyyttä, tehokkuutta ja yrittämisen halua. Tavoitteena syväjohtamisessa on saada johtamisominaisuudet tasapainoon keskenään siten, ettei mikään niistä korostu yli muiden eikä myöskään jää muiden varjoon. Syväjohtaja pyrkii koko ajan kehittämään itseään johtajana. **Johtamiskäyttäytymisen** viitekehys käsittää johtajan valmiuden johtaa alaisiaan, johtamiskäyttäytymisen ja käytöksen aikaansaaman vaikutuksen.



Kuva 9. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys¹.

Seuraavat syväjohtamisen neljä ulottuvuutta muodostavat **johtamiskäyttäytymisen kokonaisuuden** eli **johtamiskäyttäytymisen peruskulmakivet**²:

- luottamuksen rakentaminen
- inspiroiva tapa motivoida
- älyllinen stimulointi
- ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.

Neljän kulmakiven lisäksi syväjohtamisessa on seuraavat kuusi muuta ulottuvuutta:

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

Luottamuksen rakentaminen on syväjohtamisen kulmakivistä ensimmäinen. Luottamusta rakentavat syväjohtajat pystyvät asettamaan tarvittaessa alaiensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Riskit koetaan yhteisiksi. Eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva. Rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat syväjohtajan käyttäytymisessä etusijalla. Syväjohtaja käyttää legitiimiä valtaansa harvoin, eikä koskaan saavuttaakseen oman etunsa. Syväjohtaja tarjoaa alaisilleen käyttäytymismallin. Esimerkillisiä johtajia kunnioitetaan, ja alaiset usein samaistuvat johtajaansa.

Inspiroivalla tavalla motivoiva johtaja saa alaisensa löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Johtaja kykenee kokoamaan selkeästi alaiensa työlle asetettavat vaatimukset. Johtaja kykenee luomaan sitoutumista yhteisillä tavoitteilla, joita alainen on ollut mukana suunnittelemassa. Ryhmälle on asetettu yhteiset, selkeät ja noudatettavat pelisäännöt. Yhteiset tavoitteet on asetettu korkealle. Johtaja pyrkii omalla esimerkillään innostaen kannustamaan alaisiaan jopa ylittämään normaalin suoritustason tavoitteiden saavuttamiseksi. Syväjohtaja jakaa aina tilaisuuden tullen kiitosta samalla kehittämällä uusia, yllättäviä tapoja palkita alaisiaan hyvistä suorituksista. Inspiroivalla tavalla motivoida kasvatetaan ryhmäkiinteyttä, luottamusta tulevaisuuteen sekä optimismia omaan toimintakykyyn.

Älyllisesti stimuloiva johtaja rohkaisee luovuuteen. Hän tukee alaiensa luovuutta ja innovatiivisuutta asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi. Lisäksi johtaja hakee ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkö-

kulmia. Alaisen virheet nähdään luonnollisena osana kehittyvän organisaation toimintaa ja niistä pyritään oppimaan. Yksilön virheistä ei rankaista itseluotamusta alentaen. Alaisilta pyydetään ideoita ja heidät otetaan mukaan ongelmanratkaisutilanteisiin. Alaisten ei odoteta olevan aina samaa mieltä johtajan kanssa, vaan heidän sallitaan yrittävän uusia ratkaisuja. Johtamiskäyttätymisen ydin on taitava palautteen käyttö. Syväjohtaja osaa antaa ja ottaa palautetta, niin myönteistä kuin kielteistäkin.



Kuva 10. Syväjohtamisen kulmakivet³.

Syväjohtaja **kohtaa ihmiset yksilöllisesti**. Hänellä on myönteinen ihmiskäsitys, ja hän on aidosti kiinnostunut alaisistaan myös ihmisinä. Syväjohtaja havaitsee alaisensa yksilölliset tarpeet kasvaa ja kehittyä sekä toimii samalla alaisensa valmentajana. Alaisten yksilöllisten erojen hyväksyminen ja toimiminen sen mukaisesti kuuluu johtajan toimintapaan. Johtajan vuorovaikutus alaisensa kanssa on yksilöllistä. Syväjohtaja tuntee alaisensa henkilökohtaisesti ja kohtelee alaisiaan yksilöinä. Syväjohtaja on hyvä kuuntelija. Alaisia tuetaan työtilanteissa sekä muissa ongelmatilanteissa ja heistä pidetään huolta.

Kontrolloivat johtajat eivät luota alaisiinsa riittävästi. Kontrollointia esiintyy erityisesti koulutustilanteissa. Luottamuksen puute ilmenee tiukkana valvontana. Johtaja uskoo, että alaiset tekevät työnsä hyvin ainoastaan silloin, kun heitä valvotaan. Johtaja pyrkii tekemään kaikki tärkeimmät asiat itse. Johtaja keskittyy pääasiassa virheiden ja normaalista poikkeavien suoritusten etsintään ja niistä rankaisemiseen. Kontrolloivan johtamiskäyttätymisen korostuminen vaikuttaa alaisiin passivoivasti laskien heidän yrityshaluaan ja oma-aloitteisuuttaan. Alais-

ten toiminnan tehokkuus on tällöin näennäistä ja uusia asioita ei uskalleta kokeilla.

Passiivinen johtaja työskentelee pääasiassa omissa oloissaan ja edustaa käytännössä ei-johtajuutta. Passiivinen johtaja olettaa organisaation rakenteen ja rutiinien antavan riittävät perusteet työn tekemiselle. Johtaja puuttuu asioihin vasta silloin, kun virhe tai ongelma on jo ilmennyt toiminnassa, eivätkä alaisten toimivaltuudet riitä asian ratkaisemiseen. Pahimmillaan passiivinen johtaja ei halua ottaa kantaa mihinkään, ei ole ihmisten kanssa tekemisissä eikä edes tavoitettavissa. Passiivinen johtaja välttelee vastuuta ja pakoilee ongelmatilanteita. Päätöksenteko on vaikeaa, viivästyntä tai lähes mahdotonta.

Syväjohtaja vaikuttaa koko **organisaation tehokkuuteen**. Organisaatio saavuttaa ja jopa ylittää asetetut tavoitteet. Tehokkaalle ryhmälle on leimallista sujuva ja rakentava yhteistyö sekä syväjohtamisen ilmapiiri. Toiminta on poikkeuksellisen laadukasta, ja se näkyy kaikessa tekemisessä sekä yksilöiden asenteessa kehittyä ja kehittää. Tehokkuus luo organisaation toimintaan menestyksen ilmapiirin, ja se näkyy myös ulospäin.

Tyytyväisyys liittyy organisaation tehokkuuteen ja menestykseen. Johtajan toiminta on keskeisessä asemassa. Alaiset ovat tyytyväisiä johtajaansa ja haluavat työskennellä juuri hänen alaisuudessaan. Alaiset kokevat itse tehneensä tyytyväisyyteen johtaneet asiat, mutta syväjohtajan johtamiskäyttäytyminen on tyytyväisyyden ja menestyksen mahdollistaja.

Syväjohtaja lisää alaitensa **yrittämisen halua**. Alaiset sitoutuvat työyhteisöön, johtajaan ja toiminnan tavoitteisiin. Sitoutumisen yhteydessä ihmiset lisäävät vapaaehtoisesti työpanostaan. Syväjohtaja kannustaa alaisiaan yhä parempiin suorituksiin käyttämällä hyväkseen saavutettua menestyksen ilmapiiriä.⁴

Johtajan pitää aina kehittää itseään. Johtajuuden kehittäminen rakentuu **neljän** keskeisen käsitteen ympärille. Ne ovat **valmius, johtamiskäyttäytyminen, vaikutus ja palaute**.

Yksilön valmiuden lähtökohta syntyy yksilön persoonallisuustekijöiden ja hänen ympäristönsä välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Kasvatus, johtajakoulutus ja viime kädessä omat johtamiskokemukset muokkaavat valmiutta johtaa. Valmius on persoonallisuudessa määrätynä 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, ja sen tehokkuuteen vaikuttavat toimintaympäristö, tilannekijät ja toiminnalle asetetut tavoitteet. Johtamiskäyttäytymisen avulla johtaja ottaa käyttöön organisaationsa voimavarat ja suuntaa ne asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamiskäyttäytymiseen kuuluu myös vuorovaikutus vertaisten, esimiesten ja sidosryhmien kanssa. Johtamiskäyttäytymistä tarkastellaan ryhmätyöskentelytilanteissa, johtaja-, asiantuntija- ja alaistehtävissä sekä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa.

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

Palaute kuuluu erottamattomana osana johtajana kehittymiseen. Erilaisten palautejärjestelmien ja niiden muodostaman kokonaisuuden perusideana on tarjota työkalu johtajan reflektiiviselle ajattelulle. Tämä on johtamiskäyttäytymisen kehittämisen lähtökohta ja samalla johtajuuden kehittämisen lähtökohta.⁵

3.2 TOIMINTAKYVYN KEHITTÄMINEN JOHTAJAKOULUTUKSESSA

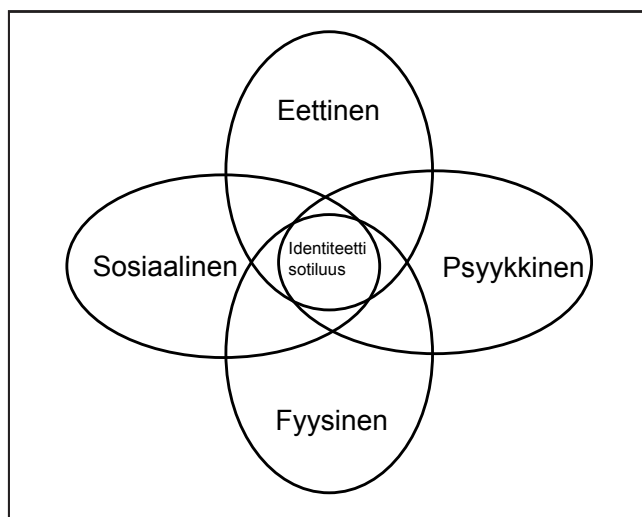
3.2.1 Toimintakyvyn käsite

Toimintakyky on yksi keskeisistä johtaja- ja kouluttajakoulutuksen käsitteistä. Toimintakyky on yksilön kykyä toimia. Sotilasjohtajuudessa toimintakyvyllä tarkoitetaan fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja eettisten osa-alueiden kokonaisuutta, jonka ytimessä on toimintakyvyn ulottuvuudet yhteen sitova identiteetti – sotiluus⁶. Toimintakyky rakentuu kasvatuksen, kokemusten ja ympäristön läpi elämän kestävässä vuorovaikutusprosessissa⁷.

Toimintakyvyn eri osa-alueet tarkoittavat kiteytettyinä seuraavaa⁸:

- fyysinen toimintakyky (”jaksaminen”)
 - fyysinen suorituskyky
 - kestävyys, voima, nopeus, taidot
- psyykinen toimintakyky (”ajattelu ja kestäminen”)
 - minäkuva, havaintojen teko, informaation käsittely, muisti ja tunteet
 - paineen- ja stressinsieto, päätöksenteko, sotilaskuri, tahto täyttää tehtävä, tahto voittaa

- sosiaalinen toimintakyky (”yhteistoiminnallinen”)
 - vuorovaikutustaidot
 - yhdessä eläminen, yhteistyö, muiden huomioiminen, ”kaveria ei jätetä”, yhteishenki
- eettinen toimintakyky (”vastuullinen”)
 - moraalitietoisuus, oikeustaju ja vastuuntunne
 - vastuun ottaminen, oikeudenmukaisuus, terve järki, sotilasvala, sodan oikeussäännöt, arvot.



Kuva 11. Toimintakyvyn osa-alueet.

Toimintakyvyn eri osa-alueet liittyvät vahvasti toisiinsa. Esimerkiksi taistelutilanteessa vihollistilanteen tajuaminen on ensisijaisesti psykkinistä toimintaa, mutta tilanteen tajuamiseen vaikuttavat myös muut toimintakyvyn osa-alueet. Taistelijan fyysinen tila, ryhmän taistelutahto ja eettinen tietoisuus omasta vastuusta ja velvollisuuksista joukkoaan kohtaan vaikuttavat taistelijan toimintaan. Taistelijalla on oltava riittävä henkinen, taidollinen ja tiedollinen valmius menestyäkseen taistelukentällä. Sodan ja taistelukentän olosuhteissa, äärimmäisten paineiden alaisena, sotilaan toimintakyky on kiinni hänen itsetuntonaan, rohkeudestaan ja itseluottamuksestaan sekä luottamuksestaan toverihiinsa, esimiehiinsä ja käytössään oleviin taisteluvälineisiin. Jos ne pettävät, hän ei pysty tekemään olennaisia havaintoja ja johtopäätöksiä eikä käyttämään tietojaan ja taitojaan. Hän lamaantuu ja tulee toimintakyvyttömäksi.⁹

3.2.2 Toimintakyky ihmisen valmiutena

Toimintakyvyn käsite viittaa potentiaaliseen, toteutettavissa olevaan toimintaan, joka on kyvykkyyttä toimia erilaisissa tilanteissa¹⁰. Toimintakyky on yksilön henkilökohtaista valmiutta yksilölliseen ja yhteisölliseen toimintaan¹¹. Hyvä toimintakyky luo siis edellytykset tehokkaalle toiminnalle. Toimintakykyinen sotilas pystyy yksin ja joukon jäsenenä toimimaan tilanteen ja toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Toimintakyky on yksilötason käsite, joka liittyy läheisesti suorituskyvyn käsitteeseen. Suorituskyky on joukon ominaisuus, jossa yksilöiden toimintakyky on yhdistynyt joukon suorituskyvyksi¹².

Käsitteellä sotilaan toimintakyky tarkoitetaan sotilaan pystyvyyttä toimia sotilaallisessa toimintaympäristössä niin rauhan kuin sodankin aikana. Sodan ja taistelun toimintaympäristö asettaa sotilaan toimintakyvylle kovat vaatimukset. Taistelujen fyysinen kuormittavuus, tilanteiden epävarmuus ja kuolemanpelko ovat jatkuvasti läsnä sodan ja taistelun toimintaympäristössä, jolle on ominaista muuttuvuus, epävarmuus, ristiriitaisuudet ja yllätyksellisyys¹³. Tällöin sotilaan toimintakyvyn kannalta keskeinen tekijä on kyky soveltaa omaksuttuja tietoja ja taitoja tilanteessa, jossa sotilas joutuu samalla miettimään väkivallan ja tappamisen sekä elämän suojelemisen suhdetta¹⁴.

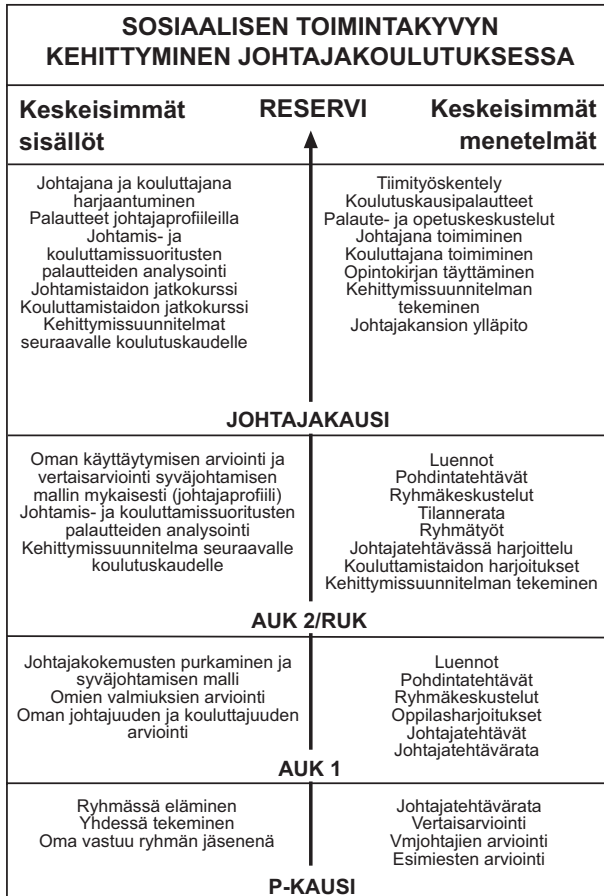
Sotilaan toimintakyvyltä edellytetään siis tehtävän täyttämiseen vaadittavia valmiuksia ja ominaisuuksia. Toimintakyky on mukana sotilaan varsinaisessa toiminnassa sen alituisena käyttövoimana¹⁵. Sotilas ilmentää omaa toimintakykyään tosiasiallisessa toiminnassaan.

Sotilas joutuu tekemään valintoja ja päätöksiä, joissa realisoituvat hänen henkilökohtaiset arvonsa ja asenteensa. Kuinka minun tulee toimia, jotta toimin oikein ja hyvin?. Eettisyys on toimintakykyä koossa pitävä ja sitä käytännössä ilmentävä tekijä. Eettisyys ja identiteetti liittyvät vahvasti toisiinsa, koska toimintakyvyn osa-alueiden keskiössä oleva identiteetti viittaa siihen, kuka minä olen.¹⁶

Johtajan valmiutta voidaan pitää kaksitahoisena käsitteenä. Ensimmäiseksi, johtajan valmius kuvaa häntä nykyhetkessä sellaisena kuin hänen perityt ominaisuutensa, kasvatuksensa, kokemuksensa, koulutuksensa ja muut seikat ovat häntä elämänsä varrella muokanneet. Toiseksi, johtajan valmius sisältää myös hänen oppimispotentiaalinsa. Tällainen kaksitahoisuus ilmentää myös johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ja syväjohtamisen taustalla olevaa myönteistä, kasvuhakuisuutta korostavaa ihmiskuvaa. Sen mukaisesti itsensä kehittäminen on valmiuksien kehittämistä. Johtajan tulee valmiuksiaan kehittääkseen pohtia syvällisesti ja arvioida kriittisesti omia arvojaan, asenteitaan, toimintakykyään sekä toimintaansa.¹⁷

3.2.3 Sosiaalisen toimintakyvyn kehittäminen

Sosiaalisessa toimintakyvyssä on kyse muun muassa johtajan vuorovaikutuksesta ja ihmissuhteista. Nykyisen varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman perusta on edellisessä johtajakoulutus uudistuksessa ja siinä yhteydessä rakennetussa johtajakoulutusohjelmassa. Tällaisessa johtajakoulutusohjelman muutoksessa ihmisten johtamisen ja onnistuneen vuorovaikutuksen merkitys tulivat entistä keskeisimmiksi johtamistaidon opetuksessa.



Kuva 12. Sosiaalisen toimintakyvyn kehittyminen johtajakoulutuksessa¹⁸.

Ihmisten johtaminen ja vuorovaikutuksen kehittäminen on syväjohtamisen- valmennusohjelman keskeisintä sisältöä, jonka ytimenä on syväjohtamisen malli. Syväjohtamisen mallia tulee pitää johtajan työkaluna, joka antaa suunnan johtajan kehittymispyrkimyksille.

Johtajakoulutuksessa sosiaalisen toimintakyvyn kehittämisen käytännön työkaluista keskeisimmäksi nousee syväjohtamisen malliin ja sen ulottuvuuksiin perustuva palautetyökalu, syväjohtamisen profiili. Syväjohtamisen profiililla johtaja voi saada luotettavaa palautetta omasta johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisestään. Syväjohtamisen profiili toimii johtajan ulkoisena palautteena kertoen hänelle, miten muut ovat kokeneet hänen käyttäytymisensä. Syväjohtamisen profiili tukee johtajan oman käyttäytymisen arviointia ja kehittymispäätöksen tekemistä.

Sosiaalisen toimintakyvyn kehittäminen johtajakoulutuksessa rakentuu vähitellen. Johtajakoulutuksen alkuvaiheessa oppija perehtyy omien kokemustensa kautta erinomaisen johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksiin. Hieman myöhemmin oppija aloittaa henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekemisen ja tekee siihen liittyen itsearviointeja omista valmiuksistaan, analysoi muiden oppilaiden ja hänen välistä vuorovaikutusta sekä laatii itsearvioinnin syväjohtamisen mallin mukaisesti vertaisarviointeihin tukeutuen. Johtajakaudella oppija kerää palautetta omasta johtamiskäyttäytymisestään kattavasti kaikilta osapuolilta johtajaprofiililla, laatii kehityssuunnitelmansa seuraavalle koulutuskaudelle sekä käy palautekeskustelut palautteen antajien kanssa. Sosiaalisen toimintakyvyn kehittymisen askeleet ja keskeisimmät työkalut johtajakoulutuksessa on esitetty kuvassa 12.

3.2.4 Psykkisen toimintakyvyn kehittäminen

Sotilasjohtajan tulee kyetä toteuttamaan tehtävänsä mitä vaativimmissa olosuhteissa. Johtajalla tulee olla kykyä selviytyä stressitilanteista ja toteuttaa hänelle annetut tehtävät. Johtajan rooli on tärkeä myös pelkoa ja paniikkia synnyttävissä tilanteissa. Johtajan rauhallinen käytös on paniikin ehkäisyssä tärkeää¹⁹.

Psykkinen toimintakyky tarkoittaa muun muassa valmiutta hahmottaa kokonaisuuksia ja tärkeitä yksityiskohtia sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Psykkisellä toimintakykyisyydellä viitataan myös aloitteellisuuteen, aktiivisuuteen, maanpuolustustahtoon, stressin sietämiseen ja niin sanottuun sotilaana pärjäämiseen tehtävien edellyttämässä vaativissa toimintaympäristöissä ja tehtävissä.²⁰

Psykkisen toimintakyvyn kehittämiseksi johtajakoulutuksen tulee luoda edellytyksiä johtajan itseluottamuksen kehittymiselle. Johtajan hyvä itseluottamus mahdollistaa rohkean päätöksenteon ja oma-aloitteisuuden sekä suoriutumisen annetuista tehtävistä oman psykkisen toimintakykynsä säilyttäen. Itseluottamuksen tukemiseksi johtajan tulee harjaantua johtajatehtävässään mahdollisim-

man todentuntuudessa toimintaympäristössä. Riittävä ammattitaito ja toimintaympäristön tuntemus luo edellytykset oikeiden käskyjen ja selkeiden ohjeiden antamiselle. Nykyaikaisen taistelukentän olosuhteet edellyttävät sotilasjohtajalta psyykkisen toimintakyvyn näkökulmasta ainakin seuraavia asioita:

- aseiden ja taistelutekniikan yksityiskohtaista hallintaa
- kykyä tilanteenarvointiin ja päätöksentekoon
- itseluottamusta ja oma-alotteisuutta
- kykyä hallita stressi-, pelko- ja taistelureaktioita.

Johtajakoulutuksessa psyykkiseen toimintakykyyn syvennyttään tarkemmin johtamistaidon peruskursilla. Opetuksessa tarkastellaan nykyaikaista taistelukenttää toimintaympäristönä, taistelun vaikutuksia yksilöön ja joukkoon sekä toimintakyvyn säilyttämisen varmistamista. Tavoitteena on perehtyä nykyaikaisen taistelukentän ilmiöihin ja taistelunjohtamisen erityispiirteisiin.

Johtamistaidon peruskurssin jälkeen opetuksessa käsitellään taistelun aiheuttamaa taistelustressiä ja ryhmäkiinteyttä. Voimakas taistelustressi uhkaa johtajan psyykkistä toimintakykyä heikentämällä hänen harkinta- ja päätöksentekokykyään. Opetuksessa käsitellään taistelustressin aiheuttajia, stressin merkkejä käyttäytymisessä, joukkopaniikkia ja sen torjuntaa sekä stressireaktioiden yleisiä hoitoperiaatteita taistelukentällä.

Ryhmäkiinteyden on edellytys tehokkaalle taistelutoiminnalle, koska se heijastaa joukon jäsenten keskinäistä luottamusta toisiinsa. Ryhmäkiinteyden katsotaan myös vahvistavan taistelumoraalia ja heikentävän taistelustressiä²¹. Joukon johtajan rooli on keskeinen ryhmäkiinteyden ja taistelumoraalin rakentumisessa.

Psyykkisen toimintakyvyn kehittymistä edistää johtajakoulutuksen kautta kehittyvä itsetuntemus. Kattava palautejärjestelmä, avoin palautekuluttuuri ja kehitymistä tukeva oppimisilmapiiri antaa oppijalle hyvän ja turvallisen mahdollisuuden kehittää itsetuntemustaan. Itsetuntemuksen kehittyessä johtaja tulee entistä tietoisemmaksi omasta toimintakyvystään ja sen vahvuuksista sekä kehittämistarpeista. Tämä luo kestävä perustan itseluottamuksen kehittymiselle.

3.2.5 Eettisen toimintakyvyn kehittäminen

Sotilaan eettiseen toimintakykyyn kuuluu muun muassa moraalitietoisuus, oikeustaju ja vastuuntunne. Eettinen toimintakyky kiteytyy usein päätöksentekoon, joka voi koskea omaa toimintaa tai johdettavana olevan joukon toimintaa. Sotilasjohtajalla eettisen toimintakyvyn äärimmäisenä ilmentymänä voidaan pi-

tää kykyä tehdä nopeita päätöksiä taistelukentällä. Rasittuneena ja kuolemanpelon alaisena oikean päätöksen tekeminen asettaa johtajan eettiselle toimintakyvylle kovat vaatimukset. Ääritilanteissa tehdyt päätökset ja eettiset ratkaisut eivät aina ole ideaaleja. Taistelukentällä voidaan joutua joko harkitusti tai tilanteen epäselvyyden ja nopeuden takia tekemään ratkaisuja, jotka irrallisesti tarkasteltuina ovat moraalisesti väärin.²²

Varusmiesten johtajakoulutuksessa ei voida luoda taistelukentän haastavaa toimintaympäristöä eettisen päätöksenteon harjoittelemiseksi. Johtajakoulutuksen tavoitteena on kuitenkin antaa oppijalle valmiuksia sekä rauhan että sodan ajan johtajatehtäviin. Kehittyntä kykyä eettiseen harkintaan ja päätöksentekoon voidaan oppia jo rauhan aikaisen koulutuksen ja kasvatuksen avulla²³. Tällöin koulutuksen tulee antaa johtajalle valmiuksia ja perusteita hänen vallankäyttöleen, velvollisuuksilleen ja oikeuksilleen sekä myös riittävästi ammattitaitoa oikeiden päätösten tekemiseen.

Sotilaallisessa toimintaympäristössä korostuu johtajan käskyvalta ja käskynalaisuus. Tinkimätön käskyjen noudattaminen ja toisaalta esimerkiksi laittomien tai laittomaksi epäiltyjen käskyjen noudattamatta jättäminen ja niistä ylempälle esimiehelle ilmoittaminen, vaatii johtajalta kehittyntä kykyä eettiseen harkintaan ja päätöksentekoon. Johtajien koulutuksessa ja kasvatuksessa keskeisenä tavoitteena tuleekin olla vastuullisuuden ja eettisen toimintakyvyn kehittäminen.²⁴

Sotilaan eettinen toimintakyky päätöksentekotilanteissa tulee ymmärtää laaja-alaisena prosessina. Päätöksenteko ei tapahdu tyhjiössä, vaan siihen vaikuttavat muun muassa tehtävä ja olosuhteet, oma toimintakyky ja osaaminen sekä ohjaavat normit ja arvot. Laajana prosessina tarkasteltuun päätöksentekoon liittyy paljon olennaista sotilaan eettisen toimintakyvyn kannalta. Sotilaan eettinen toimintakyky toteutuu prosessissa, joka muodostuu seuraavista kokonaisuuksista²⁵:

- havaitseminen
 - eettisesti herkän tilanteen tunnistaminen
 - jatkuva tilanteen tarkkailu päätöksen teon tueksi ja toimeenpanon vaikutusten seuraamiseksi
- tilanteenarviointi
 - tilanteen harkintaa ja saadun tiedon prosessointia
 - käsityksen muodostaminen omista vaihtoehdoista
- päätöksenteko
 - eettisen ajattelun lopputulos
- toimeenpano
 - päätöksen toteuttamista joko itse tai käskeminen alaisille

- vastuunkanto
 - vastuu suhteessa tehtyyn päätökseen ja päätöksen toimeenpanoon
 - vastuu on luonteeltaan eettistä eikä esimerkiksi aseman tuomiin velvollisuuksiin liittyvää.

Sotilaan eettiseen toimintakykyyn liittyvät läheisesti käsitteet arvo ja arvostus. Johtajan toiminnan tulee ilmentää hänen arvojaan ja arvostuksiaan. Eettisesti vahva johtaja suuntaa toimintaansa toteuttaakseen omaksi kokemiaan arvoja. Arvojen mukainen käyttäytyminen liittyy vahvasti luottamuksen rakentamiseen. Toimiessaan arvojensa mukaisesti johtaja rakentaa luottamusta johdettaviinsa, koska johtajan toimintaa tarkastellaan hänen arvovalintojensa kautta. Tilanne, jossa johtaja ilmaisee arvostavansa esimerkiksi tasapuolisuutta, mutta käytännössä toimii juuri sen vastaisesti, heikentää johtajan ja johdettavien välistä luottamusta. Johtajan sanat ja teot ovat tällöin keskenään ristiriidassa.

Oppijat tekevät johtajakoulutuksessa omiin arvostuksiinsa liittyviä pohdintatehtäviä kehityssuunnitelman laatimisen yhteydessä. Myös arvokeskustelut ovat luentojen aiheina. Konaisuuksien tavoitteena on lisätä oppilaiden ymmärrystä omista arvoistaan ja niiden taustalla vaikuttavista tarpeistaan. Sotilasvala ilmentää sotilaiden eettistä arvomaailmaa. Johtamisen eettiseen perustaan liittyvällä oppitunnilla käsitellään tarkemmin sotilasvalan sisältöä.

Johtajan ammattitaito ja hyvä toimintaympäristön tuntemus tukevat hänen eettistä toimintakykyään ja päätöksentekoaan. Johtajalla tulee olla johtajatehtävissä ja oman erikoiskoulutushaaran sa vaatima riittävä tiedollinen ja taidollinen osaaminen. Täten eettisen toimintakyvyn kehittymistä tulee tukea niin muodollisella opetuksella kuin myös jokapäiväiseen palvelukseen liittyvillä oppimismahdollisuuksilla. Johtajan tulee tuntea ja ymmärtää toimintaansa ohjeistavat normit, käskyt ja toimintaohjeet. Hänen tulee olla tietoinen yhteisesti sovituista pelisäännöistä ja vastuistaan sotilaallisen kurin ylläpitäjänä. Johtaja voi omalla esimerkillään vahvistaa alaisensa eettistä toimintakykyä ja luoda joukkoonsa oikeaa eettistä käyttäytymistä tukevan ilmapiirin²⁶.

3.2.6 Fyysisen toimintakyvyn kehittäminen

Fyysinen toimintakyky viittaa kestävyYTEEN, voimaan, nopeuteen ja erilaisiin taitoihin eli sotilaan kehollisuuteen. Fyysisiä valmiuksia ja ominaisuuksia voidaan harjoittaa ja oppia päämäärä- ja tavoitetietoisien koulutuksen ja valmennuksen kautta. Johtajien tehtävänä on edistää alaisensa fyysisistä toimintakykyä.²⁷

Fyysisen toimintakyvyn tärkeimpänä osatekijänä on fyysinen suorituskyky, joka muodostuu seuraavista kokonaisuuksista:

- kyky tehdä kuntoa ja taitoa vaativaa lihastyötä
- fyysinen kunto + motoriset taidot + psyykkinen kunto + motivaatio.

Varusmiesten fyysisen koulutuksen päämääränä on kouluttaa taistelu-, marssi- ja liikuntakoulutuksella sekä muulla fyysisesti harjaannuttavalla koulutuksella sijoituskelpoisia sotilaita sodan ajan joukkoihin. Varusmieskoulutuksessa liikuntakoulutuksen tavoitteet on esitetty kuvassa 13.



Kuva 13. Varusmiesten liikuntakoulutuksen tavoitteet.

Sotatoimet vaativat sotilailta kykyä liikkua ja selvitä toimintakykyisinä taistelukentän olosuhteissa kaikkina vuodenaikoina laajoilla ja vaikeasti määritettävillä alueilla. Sotilaiden on kyettävä kestäämään ja hallitsemaan taistelukentän fyysiset ja psyykkiset rasitukset vuorokausia kestävässä nopeissa ja vaikeasti ennakoitavissa tilanteissa.

Varusmiesten suorituskyky on saatava sellaiselle tasolle, että he kykenevät joukkonsa mukana reserviin siirtyessään täyttämään menestyksellisesti puolustushaaran, aselajinsa ja koulutushaaran mukaiset taistelutehtävät vähintään kahden viikon ajan jatkuvassa taistelukosketuksessa ja käyttämään kaikki voimavaransa yhtämittaisesti 3–4 vuorokautta kestävässä vaativassa ratkaisutaistelussa²⁸.

Sotilaan toimintakyky edellyttää taistelijalta keskimääräistä korkeampaa fyysistä kuntoa. Operaatioiden ja taistelujen alettua fyysisen suorituskyvyn kehittämiseen tai suorituskyvyn palautamiseen ei ole riittävästi aikaa. Vaativien operaatioiden aikana taistelijoiden fyysinen suorituskyky myös heikkenee nopeasti. Sen vuoksi joukkojen fyysisen suorituskyvyn on oltava korkealla tasolla jo ennen toiminnan alkua.²⁹

Sotilaille asetetut vaatimukset ovat erittäin haastavat. Haasteisiin vastataan laadukkaalla ja monipuolisella fyysisellä koulutuksella, joka koostuu taistelu- ja marssikoulutuksesta, liikuntakoulutuksesta sekä muusta fyysisesti kuormittavasta koulutuksesta. Harjoituksissa on oltava osuuksia, jotka kehittävät kestävyyttä, nopeutta, lihaskuntoa ja lihasten hallintaa. Fyysinen koulutus on myös lihashuoltoa ja elimistön palautumista edistävää virkistävää liikuntaa.³⁰

Johtajan tulee huolehtia omasta fyysisestä suorituskvyyvystään. Hyvänä taistelijana ja kunnostaan huolta pitävänä sotilaana johtaja toimii esimerkkinä ja mallina omalle joukolleen. Johtajan oma esimerkki herättää parhaimmillaan hänen alaisissaan elinikäisen liikuntakipinän.

Johtajakoulutuksessa fyysisen toimintakyvyn opetuksessa on muun muassa seuraavia tavoitteita ja osakokonaisuuksia:

- hyvän fyysisen kunnon merkitys muulle sotilaskoulutukselle
- fyysisen toimintakyvyn määrittely ja siihen vaikuttavat tekijät
- fyysisen kunnon osatekijät ja niiden harjoittaminen
- nestetasapainon, ravinnon ja lämmön merkitys fyysiselle toimintakyvyllä
- levon ja palautumisen merkitys fyysiselle toimintakyvyllä
- fyysisen toimintakyvyn valmentamisen perusteet
- liikuntaharjoitus suunnittelun ja johtamisen perusteet
- fyysinen toimintakyky taistelussa
- liikunta-asenteisiin vaikuttaminen
- fyysisen kunnon ylläpitämisen perusteet ja menetelmät
- fyysisen koulutuksen vaikuttavuus suorituskvyyvyn.

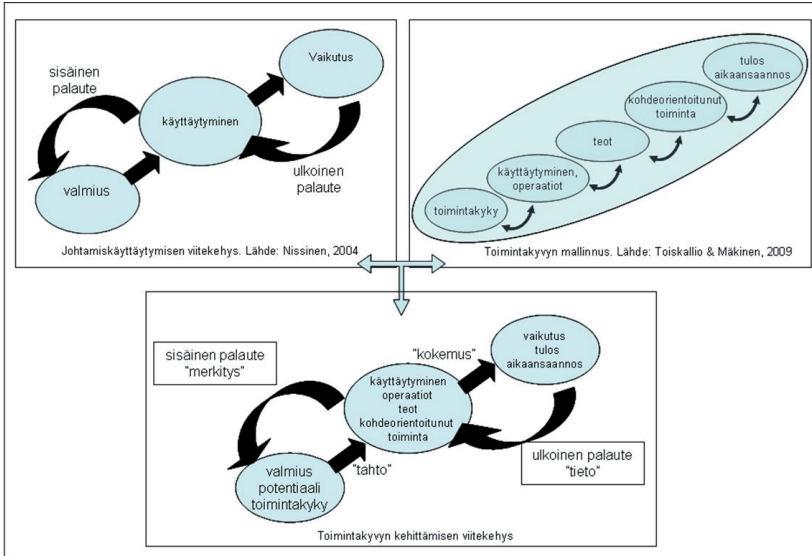
Johtajakoulutuksessa oppija saa perusteita oman fyysisen toimintakykynsä kehittämiseksi. Oppituntien ja fyysisten harjoitusten lisäksi fyysisen toimintakyvyn kehittäminen muodostaa yhden kokonaisuuden varusmiesjohtajan kehittymissuunnitelmasta. Oppija arvioi kehittymissuunnitelmassaan omaa fyysistä toimintakykyään ja laatii fyysisen toimintakyvyn kehittymislauseensa koulutuskausittain. Sen lisäksi johtaja ylläpitää kehittymissuunnitelmassa olevaa kuormituspäiväkirjaa, jonka avulla seurataan ja analysoidaan omaa ja johdettavan joukon fyysistä kuormittumista.

3.2.7 Toimintakyvyn kehittäminen syväjohtamisen mallin mukaisesti

Johtajakoulutuksen päämäärässä ja tavoitteissa toimintakyvyn kehittäminen yhdistyy syväjohtamisen mallin mukaiseen elinikäisen oppimisen näkökulmaan. Johtajakoulutuksen päämääränä on luoda johtajille edellytykset oman joukon

kouluttamiseen ja johtamiseen sekä kannustaa johtajia **oman toimintakyvyn jatkuvaan kehittämiseen**. Johtajakoulutuksen tavoitteissa toimintakyky on esillä seuraavasti³¹:

- Tavoitteena on, että johtaja osaa **kehittää joukkonsa toiminta- ja suori- tuskyykyä** joukon tehtävän edellyttävälle tasolle.
- Kasvatustavoitteena on kannustaa koulutettavia jatkuvaan itsensä ja **oman toimintakykynsä kehittämiseen syväjohtamisen mallin mukaisesti**.



Kuva 14. Toimintakyvyn kehittämisen viitekehysten muodostuminen johtamiskäyttötymisen viitekehyksestä ja toimintakyvyn mallinnuksesta³².

Kasvatustavoitteessaan toimintakyvyn kehittäminen nivoutuu syväjohtamisen mallin mukaiseen oppimisen näkökulmaan. Se vaatii yksilötasolla sitä, että johtaja arvioi oman toimintakykynsä eri osa-alueita, hankkii ulkoista palautetta toiminnastaan itsetuntemuksensa kehittämiseksi sekä pyrkii sisäisen palautteen avulla kirkastamaan kehittämistarpeensa omassa toimintakyvyssään. Kuvassa 14 on esitetty toimintakyvyn kehittämisen viitekehys, jossa on otettu huomioon johtamiskäyttötymisen kehittämisen ja toimintakyvyn mallinnuksen näkökulmat.

Sotilaskoulutuksella luodaan kokonaisuudessaan pohjaa yksilölliselle toimintakyvylle ja sen kehittämislle³³. Johtajakoulutuksessa toimintakyvyn kehittäminen on suunnitelmallinen osa johtajana ja kouluttajana kasvamista. Toimintakyvyn eri osa-alueita käsitellään oppitunneilla, arvioinneissa ja testeissä, koulutuskausittain laadittavissa kehitymissuunnitelmissa sekä palautekeskusteluissa.

Johtajakoulutuksessa syväjohtamisen malli ja sen kymmenen ulottuvuutta on rakennettu johtamiskäyttäjymisen kehittämisen tueksi. Syväjohtamisen mallin sisältötiedon ydin on johtamiskäyttäjymisen ulottuvuuksissa eli syväjohtamisen kulmakivissä. Syväjohtamisen malli on osa vuorovaikutus- ja johtamiskäyttäjymisen viitekehystä, joka tuo esille oman käyttäjymisen ja valmiuksien kehittämisen palautteen avulla. Johtajakoulutuksen kasvatustavoitteena oleva toimintakyvyn kehittäminen syväjohtamisen mallin mukaisesti korostaa juuri sisäisen palautteen avulla tavoiteltavaa syväoppimisprosessia.

Toimintakyvyn kehittäminen on myös oppimisen edistämistä. Vastuu omasta toimintakyvystä on jokaisella itsellään. Tällöin on kysymys reflektion hyödyntämisestä yksilötasolla itsereflektion avulla. Reflektointi tapahtuu syväjohtamisen mallissa sisäisessä palautteessa. Oppijan tulee sisäisessä palautteessa tietoisesti tutkia omia kokemuksiaan ja itsearvioida omaa oppimistaan ja toimintaansa. Yksilön sisäistä palautetta tulee tukea itsearviointia edistävällä palautteella, kouluttajien tuella ja ryhmäkeskusteluilla. Reflektiivinen toiminta vaatii yhteistoimintaa, johon osallistuu koko oppimisen edistämiseen tähtäävä ympäristö.³⁴

Sisäisessä palautteessa johtaja käsittelee omasta toimintakyvystään saamaansa ulkoista palautetta itsereflektion kautta. Jos sisäinen palauteprosessi toimii, johtaja kykenee syväoppimaan. Tällöin sisäisen palautteen avulla yksilö kykenee löytämään omat kehittämistarpeensa siten, että hän sitoutuu kehittämistarpeensa mukaisesti itsensä kehittämiseen. Onnistunut sisäisen palautteen prosessi antaa johtajalle riittävän vahvan tunteen ja tahtotilan ryhtyä toimimaan kehittämispäätöksensä mukaisesti. Syväoppimisen mukaisesti johtaja kykenee myös arvioimaan omaa toimintaympäristöään suhteessa saamaansa palautteeseen ja hänellä on riittävät tiedot ja taidot tehdä kehittämispäätös, johon hän itse voi sitoutua.

Syväjohtamisen malli tukee suoraan sosiaalisen toimintakyvyn kehittämistä, jossa kehittämiskohteena on vuorovaikutus- ja johtamiskäyttäjyminen. Syväjohtamisen malli ja siinä ilmenevä syväoppimisen näkökulma tukee myös muiden toimintakyvyn osa-alueiden kehittämistä. Oma käyttäjymisemme kumpuaa valmiuksistamme, arvoistamme ja asenteistamme, eli johtaja joutuu vahvasti pohtimaan oman toimintansa eettistä perustaa. Palauteprosessi tukee psyykkisen toimintakyvyn kehittämistä itsetuntemuksen kehittämisen kautta. Fyysistä toimintakykyä arvioidaan ulkoisen palautteen, kuten esimerkiksi kuntotestien, avulla. Fyysisen toimintakyvyn kehittäminen on otettu johtajakoulutuksessa osaksi sisäistä palautetta tukevia, koulutuskausittain laadittavia kehittämissuunnitelmia, joissa oppija esittää oman fyysisen toimintakykynsä kehittämislauseen.

Toimintakyky ei määrity vain ulkoisista tekijöistä. Me voimme myös itse vaikuttaa oman toimintakykymme ja muidenkin toimintakyvyn kehittämiseen

elinikäisen oppimisen näkökulmasta. Toimintakyvyn ylläpito ja kehittäminen on sekä yksilöllinen että yhteisöllinen mahdollisuus ja haaste. Toimintakyky on sananmukaisesti kykyä tehdä ja osallistua yhteisölliseen toimintaan. Sen voi ymmärtää joko valmiutena toimintaan tai osaksi varsinaisen yhteisöllisen toiminnan käyttövoimaa. Hyvä toiminta ei ilmaannu itsestään, vaan toimintakykyisten ihmisten ja yhteisöjen avulla.³⁵

3.2.8 Johtajan ja kouluttajan rooli toimintakyvyn kehittäjänä

Johtajan ja kouluttajan roolissa korostuu oppijoiden itseohjautuvuuden ja oppimaan oppimisen taitojen kehittäminen. Oppimisessa korostetaan itsesääätelyä ja oppijakeskeistä oppimista, kun taas kouluttajan roolissa entistä tärkeämmäksi tulee oppimisen ohjaaminen ja oppimisen tukeminen. Johtajakoulutuksen ja syväjohtamisen oppimistavoitteet korostavat myös itseohjautuvuuden ja oppimiaan oppimisen taitojen kehittymistä. Tällaisesta näkökulmasta tarkasteltuna kouluttajan roolin voidaan nähdä lähestyvän valmentajan roolia ja valmentajuuden periaatteita. Valmentajuus voidaan nähdä kykyä ja haluna edistää henkilökohtaisesti ihmisten kehittymistä.³⁶

Kouluttaja voi edistää valmentavaa otettaan määrittämällä selkeät tavoitteet, neuvomalla ja opastamalla, näyttämällä omalla esimerkillään, auttamalla näkemään ja ymmärtämään, antamalla selkeää palautetta, tukemalla vaikeuksien edessä sekä saamalla aikaan sitoutumista ja innostusta.³⁷

Esimerkillisyyden vaatimus nousee johtajuudessa ja kouluttajuudessa usein esille. Kouluttaja ei ole pelkkä koulutuksen toteuttaja, vaan hän on myös itse jatkuva oppija ja oman työnsä kehittäjä. Kouluttajan korkeaan ammattitaitoon kuuluu se, että kouluttaja pystyy olemaan itse esimerkki ihmisestä, joka haluaa ja kykenee oman itsensä jatkuvaan kehittämiseen. Samalla kouluttaja ohjaa oppijoiden omaa jatkuvan oppimisen kehitystä.

Johtaja antaa loistavan esimerkin ja mallin oppimisesta ja henkilökohtaisesta sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin esimerkiksi purkamalla rohkeasti ja oikein oman johtajaprofilinsa palautteen antaneiden kanssa. Avoimeen palaute- ja keskustelukulttuurin kehittämiseen tähtäävä toimintatapa henkilökohtaisten palautteiden käsittelyssä on yksi tärkeimmistä johtajakoulutuksen ja syväjohtamisen perusajatuksista.³⁸

Valmentava johtaja osoittaa oman esimerkkinsä kautta sitoutumista oman itsensä kehittämiseen. Hänen esimerkkinsä motivoi ja sitouttaa oppijaa myös oman itsensä kehittämiseen. Esimerkin voima on sanoja suurempi.

3.3 JOHTAMIS- JA VUOROVAIKUTUSKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMINEN

Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelma tarjoaa koulutettaville monipuolisen teoriaopetuksen. Pelkästään teoriakoulutuksen avulla kukaan ei itsestään kehity johtajana. Tavoitteena on luoda johtajaksi koulutettaville kokonaisvaltainen perusta, jonka perustalle he voivat jatkuvasti kehittää johtamiskäyttäytymistään palautteen avulla. Todellinen johtajana kasvaminen alkaa koulutettavan omasta tahdosta ja myönteisestä asenteesta palautteeseen.

Johtajana kehittyminen on sitä, että johtaja pyrkii johdonmukaisesti oppimaan erilaisissa toimintaympäristöissä saamiensa kokemusten ja palautteen perusteella. Toimintaympäristö vaikuttaa aina johtamiskäyttäytymiseen. Tärkeä lähtökohta kehitymiselle on tunnistaa, miten toimintaympäristö ohjaa käyttäytymistä.

Johtamisen kehittäminen lähtee jokaisesta ihmisestä itsestään, omien arvojen ja persoonallisten ominaisuuksien tunnistamisesta, tiedostamisesta ja tahdonalaisesta kehittämisestä. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan valmiuteen. Johtajan valmiuden kehittämisestä vastaa jokainen itse. Kasvatus, johtajakoulutus ja viime kädessä omat johtamiskokemukset muokkaavat valmiutta johtaa. Muokkautumisella tarkoitetaan kasvamisen ja tietoisien kehittymisen aiheuttamia muutoksia yksilön tarpeissa, haluissa, arvoissa, asenteissa sekä motivaatiossa. Johtamisen vaikutuksien avulla voidaan konkretisoida johtamiskäyttäytymisen yhteys toiminnan tehokkuuteen. Johtamisen vaikutuksia voidaan arvioida monin tavoin, mutta kehittymistä ei juuri tapahdu ilman palautetietoa.

Johtajana kehittyminen ja johtamiskäyttäytymisen muuttaminen on vaikeaa ja pitkäjänteistä työtä. Tarvitsemme selkeän päätöksen, jos havaitsemme itsessämme kehittämistarvetta. Johtamiskäyttäytymisen kehittämisessä kannattaa keskittyä kerralla yhteen asiaan ja pitää se joka päivä mielessä. Ajan myötä uusi tapa toimia vakiintuu: johtamiskäyttäytymisessä tapahtuu muutos.

Hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi kehitytään itsetuntemuksen ja jatkuvan kouluttautumisen kautta. Hyvä johtaja suhtautuu saamaansa palautteeseen myönteisesti ja haluaa oppia siitä. Kehittyvä johtaja uskaltaa ottaa myös riskejä kehittyäkseen paremmaksi esimieheksi. Kehittyvä johtaja tuntee alaisensa ja auttaa myös heitä kehittymään.

3.3.1 Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen edellytykset

Puolustusvoimien johtajakoulutus tarjoaa johtajille perusteet arvioida omaa johtamiskäyttäytymistään antaen edellytykset itseohjautuvuuteen perustuvalle johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämislle. Kehittyminen on omien arvojen ja persoonallisten ominaisuuksien tunnistamista, tiedostamista ja tahdonalaista kehittämistä. Johtajan on itse löydettävä tekijä, joka aiheuttaa tarpeen kehittää johtamiskäyttäytymistä. Purkamalla ja eliminoimalla tällaisen syyn johtaja voi uskottavasti muuttaa omaa käyttäytymistään.

Ihmisten johtajana kehittyminen on muilta ihmisiltä tulleesta palautteesta oppimista, jolloin tarvitaan asenteellista nöyryyttä. Nöyrän asenteen omaava johtaja kykenee oppimaan sekä omista kokemuksistaan että muiden käytännön kokemuksista. Johtajan oikea asenne on johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämisen perusoletus ja keskeisin haaste. Ilman myönteistä asennetta ei voi saada aikaan muutoksia käyttäytymisessä.

Omaa käyttäytymistä koskeva palaute on lähtökohtana johtamiskäyttäytymisen kehittämislle. Kehittämispäätökset edellyttävät myönteistä suhtautumista palautteeseen ja aktiivista halua kehittyä johtajana. Kehittämisen edellytyksenä on sisäisten ajattelumallien muuttaminen. Näin ollen esimies tarvitsee riittävästi tietoa johtamiseen kohdistuvista tekijöistä, erilaisen käyttäytymisen vaikutuksista ja seurauksista sekä käyttäytymisen ja johtamisen tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä.

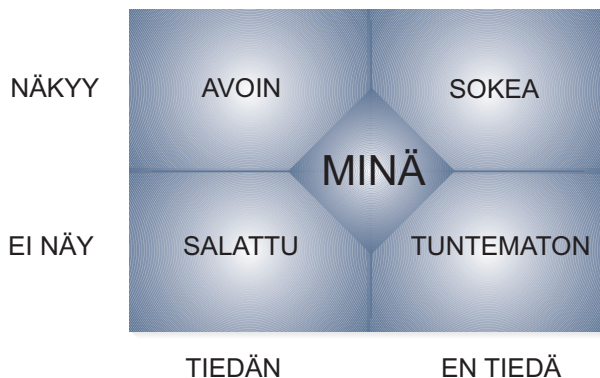
Erityisen tärkeää kehittämisen kannalta on oman tunne-elämän sekä omien tunnepohjaisten reagoitintapojen tunnistaminen ja hallinta. Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen edellyttää tunnetietoisuuden ja tunteiden hallinnan kehittämistä. Johtajilla pitää olla kyky kuunnella toisia ihmisiä sekä ottaa huomioon muiden ihmisten näkökulmat ja tunteet.

Vuorovaikutustaidot ilmenevät johtamiskäyttäytymisessä seuraavilla tavoilla:

- kykyä analysoida ja ymmärtää ihmissuhteita
- kykyä ratkaista konflikteja ja neuvotella
- kykyä ratkaista ihmissuhdeongelmia
- itsevarmuutena ja taitona kommunikoida
- ystävällisyytenä ja seurallisuutena
- huolenpitona muista
- ryhmien harmonian ja kiinteyden lisäämisenä
- huomion jakamisena, yhteistyönä ja auttavaisuutena
- demokraattisuutena yhteistoimintasuhteissa.

3.3.2 Itsetuntemuksen lisääminen

Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen vaatii itsetuntemuksen lisäämistä. Joe Luftin ja Harry Ingmanin kehittämä malli, *Joharin ikkuna*, auttaa itsetuntemuksen kehittämisessä. Joharin ikkuna koostuu neljästä ruudusta, jotka muodostuvat kahden akselin ympärille, avoimuuden ja palautteen käsittelyn. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin kerrot itsestäsi muille. Palautteen käsittelyllä tarkoitetaan sitä, missä määrin haet, otat vastaan ja ymmärrät muilta saamaasi palautetta.



Kuva 15. Joharin ikkuna itsetuntemuksen kehittäjänä.

Ikkunan kaksi vasenta ruutua, *avoin* ja *salattu*, kuvaavat sinun käsitystäsi itsestäsi. Nämä ovat asioita, jotka tiedät itsestäsi. Ne voivat olla yksinkertaisia tosiasioita, joita olet joskus tehnyt. Ne voivat olla myös tunteita, pelkoja, uskomuksia tai motivaation lähteitä. Yläosan kaksi ruutua, *avoin* ja *sokea*, kuvaavat muiden käsitystä sinusta. Kyseisten ruutujen asiat ovat tuttuja läheisillesi. Oikean alareunan *tuntematon*-ruutu on alue, joka sisältää sellaisia asioita itsestäsi, joita sinä et vielä tiedä, eivätkä muutkaan niitä tiedä.

Avoin minä

Avoin minä on käyttäytymiseni vapaan ilmaisun alue. Se on osa minua, jonka haluamme toisten tuntevan ja jonka he myös tuntevat: tapamme ajatella, tuntea, toimia ja suhtautua asioihin. Mitä suurempi tämä alue on, sitä helpommin voin ilmaista itseäni ja sitä helpompaa kanssakäyminen on muiden kanssa. Mitä enemmän luotan läheisiin ihmisiin, sitä avoimempi uskallan olla. Avoin minä on hyvän vuorovaikutuksen ja johtamiskäyttäytymisen alue.

Sokea minä

Sokea minä on käyttäytymisestäni se osa, jonka muut näkevät, mutta jota minä en tiedosta. Voin toisten mielestä käyttäytyä kateellisesti, puhua liian paljon tai keskeyttää toisia, mutta en itse sitä huomaa. Sokeaan minään kuuluu usein tapoja ja toimintamalleja, joihin olen täysin tottunut. Jos joku ihminen antaa minulle rakentavaa palautetta, opin tuntemaan itseäni uudesta näkökulmasta. Näin sokea alue pienenee ja avoin vastaavasti laajenee. Sokea minä on itsetunteukseni ja muiden ihmisten havaintojen välinen erotus.

Salattu minä

Salattu minä tarkoittaa erilaisia asioita ja tunteita, joista en halua kertoa kenellekään. Näitä asioita minulla saakin olla, mutta tärkeää on, että niiden määrä on oikeassa suhteessa avoimen minän alueeseen. Yleensä en rohkene paljastaa muille varsinkaan kielteisinä pitämiäni tunteita, kuten pelkoa, suuttumusta, surua, jännitystä tai puutteita itsessäni. Tällä alueella on myös unelmia ja ihastuksia. Mikäli salaan paljon ajatuksiani ja tunteitani, sitoo se minulta turhaan voimia ja käyttäytyminen on epäaitoa. Tunteiden ilmaiseminen edellyttää turvallisia ihmissuhteita ja luottamuksen kokemusta. Salattu minä rajoittaa avointa vuorovaikutusta.

Tuntematon minä

Tuntematon minä on alue, jota en itse, eivätkä toisetkaan tunne. Joskus meidän on vaikea ymmärtää itseämme. Voimme vaikka pelätä jotakin aivan järjettömästi, mutta emme tiedä syytä siihen. Se on kuitenkin käyttäytymiseni ydin, josta monet asiat kumpuavat. Tuntematon minä sisältää kätkeytyneet voimavaramme ja mahdollisuutemme. Oman salatun minän pohdiskelu ja samanaikainen omaan oppimispotentiaaliin tutustuminen voi nostaa tietoisuuteen asioita myös tuntemattomasta minästä.

3.3.3 Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen menetelmät

Syväjohtamisen profili

Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa syväjohtamisen kysymyssarja ja siitä muodostuva syväjohtamisen profili on kehittynyt vuosien tieteellisen työn tuloksena syväjohtamisen palautetyökaluksi. Syväjohtamisen profiilin kautta ihminen voi saada luotettavaa tietoa siitä, miten itse on ihmisten johtajana tai vuorovaikuttajana onnistunut. Johtajan henkilökohtaista profiilia voidaan tukea vielä kokoamalla avointa sanallista palautetta vahvuuksista ja kehittymistarpeista.

Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttämisen kysymyssarja tuottaa koulutettaville johtaja- tai vuorovaikutusprofiilin. Pääsääntöisesti käytetään johtamiskäyttämisen kysymyssarjaa. Vuorovaikutuskäyttämisen kysymyssarjaa käytetään silloin, kun koulutettavalla ei ole suoranaisia alaisia. Kysymyssarjaan vastaavat varusmiesjohtajan alaiset, vertaiset, esimiehet, kouluttajat sekä varusmiesjohtaja itse. Aliupseeri- ja reserviupseerikurssien lopussa voidaan toteuttaa kysely, johon vastaavat vertaiset ja oppilas itse. Reservin johtajille on pyrittävä tuottamaan johtaja- ja vuorovaikutusprofiili kertausharjoituksen lopussa. Varusmiesjohtaja käsittelee profiiliaan yhdessä kouluttajansa kanssa kausipalautekeskustelussa.

Kausipalaute

Kausipalaute on perus-, erikois- ja joukkokoulutuskausien päätteeksi suoritettu kouluttajan ja varusmiesjohtajan välinen keskustelu. Kausipalautteen tarkoituksena on tuottaa tietoa johtajan johtamiskäyttämisestä laaja-alaisesti.

Johtajaprofiilia käytetään keskustelun apuvälineenä. Palautekeskustelun aikana perehdytään aikaisempiin palautteisiin ja kehittämistarpeisiin. Tavoitteena on löytää johtajan vahvuudet ja kehittämistarpeet.

Palautekeskustelun aikana johtaja kertoo omia havaintojaan ja kouluttaja kuuntelee. Kouluttajan tehtävänä on johtaa keskustelua, kuunnella, esittää ohjaavia kysymyksiä ja vastata johtajan esittämiin kysymyksiin. Johtaja tulkitsee itse profiilin, kouluttaja tukee ja auttaa tulkinnassa. Johtajaprofiilista valitaan erikseen sekä henkilökohtaiset vahvuudet että kehittämistarpeet myönteinen asenne palautetta kohtaan säilyttäen. Palautekeskustelussa päädytään yhden konkreettisen kehittämistarpeen osalta päätökseen, jonka mukaan johtaja kehittää omaa johtamiskäyttämistään seuraavien kuukausien aikana.

Viimeinen kouluttajan ja varusmiesjohtajan välinen kausipalautekeskustelu on loppupalaute, joka siirretään johtajan palvelustodistukseen.



Kuva 16. Kausipalautekeskustelussa käsitellään johtajan vahvuuksia ja kehittämistarpeita³⁹.

Palautteen purkaminen

Palautteen purkaminen on tärkeä osa johtajaprofiilin käsittelyä ja johtajana kehittymistä. Palaute puretaan niiden ihmisten kanssa, joilta sitä on pyydetty. Vertaiset ja alaiset on hyvä käsitellä omia ryhminään. Palautteen purkamiseen kannattaa valmistautua huolella miettimällä omat kommentit valmiiksi. Turha selittely palautetilaisuudessa antaa johtajasta epävarman kuvan. Yksinkertaisinta on kiittää saamastaan palautteesta, todeta palautteen hyödyllisyys, ilmoittaa kehityspäätöksensä ja pyytää tukea oppimistavoitteensa saavuttamisessa.

Palautekeskustelu

Varusmiesjohtajien harjaantuminen on ohjattua toimintaa oman sodanajan joukon johtajana. Toteutus perustuu johtajakauden toimintasuunnitelmaan, johon merkitään muiden muassa seuraavat kokonaisuudet:

- varusmiesjohtajien ohjattu koulutustaidon harjoittelu (koulutustapahtumat) valmisteluaikoineen
- ohjattu johtamiskäyttötymisen kehittäminen (johtamistapahtumat) valmisteluaikoineen
- päivystys- ja valvojan tehtävät
- lomat
- koulutustaidon jatkokurssit
- tiimipalaverit.

Kouluttajalla on tärkeä rooli varusmiesjohtajan valmentajana. Itseohjautuvuuden kannalta harjaantumisvaiheen tehtävissä on tärkeää, että kouluttaja antaa riittävän yksityiskohtaiset perusteet hyvissä ajoin ja ohjaa koulutettavaa ennen johtamissuoritusta. Kouluttaja antaa koulutettavalle mahdollisuuden riittävän itsenäiseen toimintaan johtamissuorituksen aikana.

Johtamissuoritusta seuraa henkilökohtainen palautekeskustelu ja arviointi. Suorituksen arviointi koostuu aina itsearvioinnista ja esimiesarvioinnista. Itseohjautuvuuden kehittämisen kannalta on tärkeää aloittaa palautekeskustelu johtajan itsearvioinnilla.

Vertais- ja alaisarviointia käytetään apuna mahdollisuuksien mukaan. Johtamissuoritus dokumentoidaan varusmiesjohtajan opintokirjaan sekä johtajakansioon johtamissuorituksen arviointilomakkeita apuna käyttäen.

Johtajasuorituksesta arvioidaan seuraavat kymmenen kokonaisuutta:

1. Osaaminen (ammattitaito)

Johtajan ammattitaito (tiedot ja taidot) luovat perustan koko johtamistoiminnalle ja johtajana kehittymiselle. Johtajan ammattitaito on ennen kaikkea kykyä käyttää joukkoon koulutuksella luotua suorituskykyä tilanteen mukaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Ammattitaidon kehittyminen luo perustan johtajan itseluottamuksen kehittymiselle. Itseluottamuksen kehittyessä on mahdollista kehittää ajan mittaan myös johtamiskäyttötymistä eli harjaantua tehokkaaseen ihmisten johtamiseen. Sotakokemuksista tehdyn tutkimuksen mukaan ammattitaito on sotilasjohtajan yksi arvostetuimmista ominaisuuksista.

2. Innostus (inspiroiva tapa motivoida)

Johtajan omalla innostuneella suhtautumisella tehtävään on suuri merkitys alaisen motivaation syntymiseen. Alaisen motivaatio on tehtävän toteuttamisen perusedellytys. Johtajan oma sitoutuminen annettujen tehtävien suorittamiseen kannustaa myös alaisia täyttämään annetut käskyt. Johtajan on johdettava alaisiaan, kuten hän toivoisi itseään johdettavan.

3. Luottamus (luottamuksen rakentaminen)

Sotakokemuksista tehdyn tutkimuksen mukaan luotettavuus on yksi sotilasjohtajan alaisen arvostamista ominaisuuksista. Hyvä johtaja rakentaa aktiivisesti luottamusta alaisiinsa. Se syntyy hitaasti, mutta voi murtua nopeasti. Luottamus rakentuu johtajan omasta esimerkistä ja tehokkaasta taistelujohtamisesta sekä luottamuksen osoituksesta alaisiin.

4. Arvostus (yksilöllinen kohtaaminen)

Hyvä johtaja on oikeudenmukainen ja tasapuolinen sekä ottaa alaisen tarpeet ja erot huomioon. Huolenpito alaisista mahdollistaa yksilön fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn säilymisen tehtävän aikana ja luo edellytykset myös jatkotoiminnalle. Fyysisen toimintakyvyn tärkeimmät edellytykset ovat muonahuollon toimivuus ja riittävä lepo sekä suojautuminen säättä vastaan. Inhimillisuus (toverillisuus) ei kuitenkaan tarkoita mukavana johtajana olemista ja turhilta tuntuvien asioiden tekemättä jättämistä. Tuttavuus alaisen ja johtajan välillä luo turvallisen tunteen, mutta mukava johtaja on suosittu vain niin kauan, kunnes vihollinen pääsee yllättämään joukon.

5. Oppiminen (älyllinen stimulointi)

Joukon eteen saattaa tulla tilanteita, joissa aiemmin koulutettua toimintatapamallia ei kyetä noudattamaan. Tällöin mitataan johtajan sopeutumiskykyä uuteen toimintaympäristöön sekä luovuutta ja innovatiivisuutta. Taitava johtaja hyödyntää muiden kyvykkyyttä ja pyrkii vaikuttamaan ajatteluun. Hän hyödyntää joukostaan löytyvää osaamista ja kyvykkyyttä jo tehtävän suunnitteluvaiheessa. Menestyvä johtaja näkee virheet oppimismahdollisuutena ja hakee vaihtoehtoisia ratkaisuja tehtävien toteuttamisessa.

6. Valmistelu

Tehtävän saatuaan johtaja tekee tilanteenarvion, joka on päätöksenteon peruste. Johtajan on kyettävä erottamaan ympäröivästä tilanteesta oleelliset asiat päätöksensä perustaksi. Tällöin korostuu kyky arvioida tilannetta ja ymmärtää suurempaa kokonaisuutta. On huomioitava, että tilanteenarviointi jatkuu myös päätöksenteon jälkeen.

Päätös ilmaisee, miten johtaja haluaa suorittaa tehtävän. Johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat kyky ja rohkeus tehdä päätöksiä. Erityisesti taistelulentäällä kyky tehdä nopeita ratkaisuja on arvossaan ja se saattaa ratkaista koko taistelun.

Johtaja täydentää päätöksensä suunnitelmaksi (taistelusuunnitelma). Johtajan on kyettävä laatimaan itselleen toiminta-/taistelusuunnitelma ja toimenpideluettelot, jossa on lueteltuna aikajärjestyksessä suoritettavat johtamistoimenpiteet. Suunnitelma mahdollistaa toimeenpanon.

7. Toimeenpano

Pelkkä päätöksenteko ja toiminnan suunnittelu ei riitä, vaan johtajan on myös saatava toimintaa aikaiseksi joukossaan. Kyky ja rohkeus saada aikaan tehtävän edellyttämää toimintaa korostuvat. Hyvä johtaja on omatoiminen ja selvittää aktiivisesti asioita. Ennakoiva johtaminen tarkoittaa yleisesti sitä, että johtaja ainakin ajatuksissaan elää tilannetta eteenpäin ja pyrkii näkemään mahdollisesti vastaantulevat johtamisongelmat jo ennakolta. Tällöin niihin voi varautua ja ne voi parhaimmillaan jopa ehkäistä. Johtajan on osoitettava tahtoa ja halua toteuttaa myös vaikeita ja epämiellyttäviä tehtäviä.

Toimeenpanokyvyssä korostuvat tehtävien anto alijohtajille (delegointi). Tehokas johtaja jakaa tehtäviä alajohtoportaille ja käyttää koko organisaatiota tehtävän toteuttamiseen.

8. Käskynantotaito

Käskeminen voidaan ajatella toimintana, jossa johtaja ilmaisee tahtonsa alaisilleen siten, että he sitoutuvat työskentelemään saman päämäärän hyväksi.

Käsky on annettava riittävän ajoissa, jotta alaisille jää aikaa käskyn toteuttamiseen. Käskiessään johtajan on otettava huomioon alaisensa henkilökohtaiset ominaisuudet, kokemus, koulutustaso, mieliala ja väsymystila. Käskyt voidaan jakaa esikäskyihin, yhteiskäskyihin ja erilliskäskyihin. Käskyn sisällytetään vain ne asiat, jotka käskyn saajan on toiminnassaan tiedettävä. Käskyn ymmärtäminen varmennetaan kysymyksin ja toistoin. Käskyn jälkeen alaisille voidaan antaa toimintaohjeita.

Käsky on johtajan tahdon ilmaisu. Hyvä käsky on lyhyt, yksiselitteinen ja toteuttamiskelpoinen. Se sisältää selkeät vaatimukset alaisille aikamääreineen. Käskynannossa johtaja luo joukkoonsa uskoa ja tahtoa suorittaa annettu tehtävä johtajan käskemällä tavalla. Käskiessään johtajan on oltava vakuuttava, koska se lisää uskottavuutta. Äänenkäyttö (puhenopeus, äänen voimakkuus, painotus, tauotus) vaikuttaa ratkaisevasti käskyn vakuuttavuuteen. Käsky voi olla kova, mutta johtaja ei.

9. Ajankäytön hallinta

Joukon saamalla tehtävillä on aina määräaika. Sotilasjohtamiseen kuuluu oleellisesti tehtävään liittyvien määräaikojen asettaminen ja niiden täsmällinen noudattaminen. Yhteisesti sovitussa (käsketyissä) määräajoissa pitäytyminen mahdollistaa suurtenkin joukkojen suunnitelmallisen johtamisen. Siihen päästään ennakoimalla ja vaatimalla selkeitä määräaikojen noudattamista alaisilta. Tehokkaalla ajankäytöllä johtaja luo edellytykset taistelukunnan säilyttämiseksi. Tehokkaan ajankäytön tunnusmerkkejä ovat osatehtävien samanaikainen suorittaminen ja toimintojen keskittäminen tehtävän kannalta olennaisiin asioihin.

10. Tehtävän täyttäminen

Koko johtamistoiminnan tavoitteena on suorittaa saatu tehtävä. Tehtävän täyttämisen jälkeen joukolla on oltava kyky jatkaa uuteen tehtävään. Vasta tehtävän jälkeen aloitettavat, joukon suorituskykyä kohottavat toimenpiteet, tulevat liian myöhään ja aiheuttavat yksilön toimintakyvyn laskemisen ja sitä kautta joukon suorituskyvyn laskemisen.

Tiimityöskentely

Tiimityöskentely kuuluu osana yksikön johtamisprosessiin. Tiimityöskentely toteutetaan aluksi perusyksikön päällikön tai johtajakoulutusvastaavan ohjauksessa. Orientointivaiheen jälkeen työskentely toteutetaan varusmiesjohtajien omaehtoisena ryhmätyöskentelynä. Tiimityöskentely toteutetaan koulutuskoonpanoittain esimerkiksi joukkueen johtajien kesken. Työskentely toteutetaan ryhmätyöskentelynä kokouksen periaatteilla. Peruskoulutuskaudella voidaan pitää koko yksikön johtajien yhteisiä tiimipalaveriteita. Erikois- ja joukkokoulutuskausilla tiimipalaverit toteutetaan koulutusryhmittäin. Tiimipalaverit voidaan toteuttaa myös maastossa harjoituksiin liittyen. Jokainen johtaja on vuorollaan puheenjohtajana ja sihteerinä.

Tiimityöskentelyssä tarkastellaan aina edellisen kokouksen jälkeinen mennyt kausi ja tuleva kahden viikon kausi. Tarkastelun päämääränä on löytää kehittymisen ja koulutustavoitteiden kannalta oleelliset havainnot menneestä kaudesta sekä löytää tulevan kauden kriittiset tekijät ennen kaikkea koulutustavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Tiimityöskentely suunnataan joukon koulutuksen, kasarmipalveluksen ja johtajakoulutuksen kokemusten käsittelyyn ja perusteltujen kehitysideoiden tekemiseen. Yksikön päällikkö antaa erityisteemoja, joita hän haluaa käsiteltävän tiimityöskentelyssä.

Tiimityöskentelyssä käsitellään johtajien omia kokemuksia johtajana kehittymisen oppimisessa. Johtajat esittelevät koulutuskausittain omat kehityssuunni-

telmansa. Johtajana kehittymisen kannalta on tärkeää, että varusmiesesimiehet saavat jakaa omat johtamiskokemuksensa vertaistensa kanssa.

Koulutuksen ja sen tavoitteiden käsittely onnistuu tiimityöskentelyn keinoin lyhyen orientoitumisvaiheen jälkeen. Sen sijaan johtamiskäyttötymisen kehittäminen tiimin avulla edellyttää vahvaa kiinteyttä ja keskinäistä luottamusta kyseiseltä joukolta. Tiimityöskentelyn palautteen kautta on havaittu, että alkuvaiheessa tiimi tarvitsee päällikön tai kouluttajan tuekseen, jotta työskentelyn tavoitteet ja periaatteet ymmärrettäisiin. Orientointivaiheen ohjauksen avulla työskentely kehittyy tavoitteelliseksi ja tehokkaaksi. Alkuvaiheen jälkeen ei ulkopuolista ohjaajaa enää tarvita, vaan työskentely tapahtuu jokaisen varusmiesjohtajan vuorotellessa tiimipalaverin puheenjohtajana.



Kuva 17. Varusmiesjohtajien tiimipalaveri voidaan toteuttaa myös maastossa harjoituksiin liittyen⁴⁰.

Tiimityöskentelystä tehdään lyhyt muistio, joka laaditaan myös maastossa toteutetuista tiimipalavereista. Tiimipalaverin puheenjohtaja esittelee muistion yksikön päällikölle, joka ottaa asiat esiin yksikön viikkopalaverissa. Tehdyt päätökset taltioidaan reunamerkinnoin muistioon ja otetaan siitä kopio jokaiselle johtajakansioon taltioitavaksi.

Tiimityöskentely lisää johtajien sitoutumista, keskinäistä kiinteyttä sekä opettaa koulutettavia ja kouluttajia arvioimaan toiminnan tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta.

Johtajakansio

Johtajakansio on johtajan henkilökohtainen taltio, jonne kootaan johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyvä aineisto ja palautteet. Johtajakansion jaetaan koulutettaville aliupseerikursin alussa. Johtajakansion käyttö mahdollistaa oman oppimisen seurannan. Johtajakansio osoittaa konkreettisesti jokaiselle johtajalle, että muutoksia tapahtuu niin johtajan käyttäytymisessä kuin alaisissakin. Johtajakansion aineisto vahvistaa ja täydentää palvelustodistukseen merkittäviä opintopisteitä ja niiden todentamista.

Johtajakansion ylläpitäminen on johtajan omalla vastuulla. Johtajakansioon liitetään

- opintokirja
- kehitymissuunnitelma
- johtamis- ja kouluttamissuoritusten arviointilomakkeet
- kausipalautteet
- johtajaprofiilit
- avoimet palautteet
- vertaisarvioinnit
- itsearvioinnit
- tiimipalavereiden pöytäkirjat
- johtajakoulutukseen liittyvä opetusmateriaali.

Johtajakansion käyttö auttaa koulutettavaa tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehittymistarpeitaan sekä asettamaan itselleen uusia kehittymistavoitteita. Seurannan ja palautteen avulla johtajaa ohjataan havaitsemaan, että johtamiskäyttäytymisen kehittäminen riippuu omasta työstä, vastuuntunnosta, yritteliäisyydestä ja tarkoituksenmukaisista oppimistavoista.

Varusmiespalveluksen jälkeen johtajakansiota käytetään reservin harjoituksissa ja kriisinhallintatehtävissä. Palkatun henkilöstön osalta johtajakansion ylläpito jatkuu koko palvelusajan.

3.4 PALAUTE

Jokainen sotilasjohtaja tarvitsee itsetuntemuksensa kehittämiseksi ja toimintansa arvioimiseksi muiden palautetta. Palaute on osa vuorovaikutusta, oppimista ja kehittämistä⁴¹. Palautteen avulla saadaan tietoa toiminnassa menestymisestä, ja se voi olla kehua tai kritiikkiä. Palaute välittää myös tietoa siitä, miten henkilön työpanos vaikuttaa muihin. Hyvin vähäinen osallistuminen muun muassa kaluston huoltoon taisteluharjoituksen jälkeen voi närästää muita paljon, ja

se voi jättää pysyviä jälkiä henkilöiden väliseen yhteistyöhön. Mikäli emme saa suoraa palautetta saatamme tulkita sitä epäsuorasti toisten käyttäytymisestä ja niin sanotusti rivien välistä. Haasteeksi muodostuu se, että sanattomaan ja epäsuoraan palautteeseen liittyy aina runsaasti tulkintaa, ja tulkinnessa on erittäin suuri vaara, ettei se osu oikeaan. Joissakin tilanteissa palaute voidaan tulkita jopa päinvastaisesti kuin palautteen antaja on tarkoittanut. On tärkeää antaa suoraa palautetta, koska tällöin palautteenantaja voi paremmin vaikuttaa viestin perillemenoon ja tulkintaeroista on mahdollista keskustella.

Joskus palautteen perille meneminen voi pysähtyä myös yksilön henkilökohtaisiin puolustusmekanismeihin eli *defensseihin*. Ne voivat esiintyä muun muassa torjuntana (*”ei voisi vähempää kiinnostaa”*), aggressiona (turvaudutaan aggressiiviseen käyttäytymiseen puolustuskeinona), järjeistämisenä (turvaudutaan jälkiselittelyyn jolloin epäonnistumisesta syytetään ulkopuolisia tekijöitä), taantumisenä (nauru- tai itkukohtauksina ja avuttomaksi heittäytymisenä) tai takerutumisenä (pidetään kiinni omista menettelytavoista, vaikka ne eivät ole osoittautuneet toimiviksi).⁴² Tilapäisinä selviytymiskeinoina puolustusmekanismit ovat tarkoituksenmukaista toimintaa, jolla suojaudutaan itseen kohdistuvasta uhasta. Puolustusmekanismit estävät rakentavan vuorovaikutuksen, jolloin haasteeksi muodostuu se, että asiat eivät etene eikä palaute mene perille.

Hyvän itsetuntemuksen myötä sotilasjohtaja voi syventyä omaan käyttäytymiseensä ja luoda tapoja, joilla johtamiskäyttäytymistä kannattaisi muuttaa tulevaisuudessa. Esimies, joka ei piittaa itsetutkiskelusta, käyttäytyy usein hallitsematomasti sellaisissa johtamistilanteissa, joissa on paljon tunnetason jännitteitä⁴³. Itsetuntemuksen kautta esimies voi oppia ymmärtämään ja hallitsemaan omaa käyttäytymistään entistä paremmin. Käyttäytymisen hallitseminen on johtajalle tärkeää, koska halutessaankin johtajan on vaikea muuttaa persoonallisuuttaan toisenlaiseksi kuin se on muotoutunut pitkän yksilökehityksen tuloksena. Johtaja voi kuitenkin muuttaa ja kehittää johtamiskäyttäytymistään niin sanotun 360-arvioinnin avulla saamansa palautteen pohjalta.⁴⁴ Syväjohtamisen profiili muodostaa hyvän palautekanavan, jonka avulla saadaan nimettömänä numeroarvioita sekä avointa palautetta.

Aliupseerikurssin ja reserviupseerikurssin lopussa toteutettava avoin vertaisarviointi pienissä ryhmissä opettaa johtajaksi koulutettavia palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen. Vertaisarvioinnin vaikuttavuus perustuu toisiaan arvioivan oppilasjoukon keskinäiseen tuntemukseen. Sotilaskoulutuksessa raskaat ja vaativat maastoharjoitukset antavat tarkoituksenmukaisia havaintoja yksilön johtamiskäyttäytymisestä, jaksamisesta sekä paineensietokyvystä. Koulutettavat arvioivat ryhmän jäseniä kirjaten esitetyille lomakkeelle jokaisen henkilön vahvuudet ja kehittymisalueet. Vertaisarvioinnissa hyvä palaute on perusteltua, kannustavaa ja oppimismahdollisuuksia korostavaa.

3.5 PROFILIN TULKINTA

On tavallista, että ihmiset odottavat innostuneen jännittyneesti omaa profiiliaan. Tämä kuvastaa tiedonnälkkää sekä uteliaisuutta sen suhteen, miten muut ihmiset kokevat sekä näkevät meidän käyttäytymisemme. Kannattaa muistaa, että profiili sinällään ei anna valmiita vastauksia vaan on 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 tulkintaprosessin myötä tapahtuvaan oppimiseen. Millään 360-arviolla ei saavuteta toivottuja tuloksia yksin vaan on muistettava, että ne ovat arvokkaita työkaluja oppimisen ja kehittymisen tueksi.

Toimintaympäristön lisäksi on arvokasta pohtia vastaajaryhmiä vertailtaessa, mikä on ollut arvioitavan rooli vastaajiin nähden (esimies, vertainen tai alainen). Roolilla ei tarkoiteta tässä yhteydessä mitään näyttölemistä vaan se voidaan määrittellä toimintamuodoksi, jonka yksilö omaksuu tiettyssä tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Rooli on aikaisempien elämäkokemusten, yksilön kulttuuristen mallien ja muiden tilanteessa olevien henkilöiden odotusten tuote. Rooli voidaan pelkistetyksi nähdä asemasta ja tehtävästä riippuvaiseksi käyttäytymisodotukseksi. Roolimme ovat kehittyneet vuorovaikutuskokemustemme siivittäminä läpi elämänvaiheidemme. Roolit eivät ole kiveen hakattuja geeniperimämme tuotteita tai pysyviä luonteemme osia, ne ovat jatkuvasti alttiina muutoksille. Tämän vuoksi sotilasjohtajan roolissa toimivan henkilön käyttäytyminen muuttuu usein elämäkokemuksen ja kerättyjen palautteiden myötä.⁴⁷ Voidaan puhua johtajana kasvamisesta ja eroista henkilön käyttäytymisessä hänen ollessa oppimassa sotilasjohtamisen perusteita, toimiessaan ensimmäistä kertaa joukon edessä sotilasjohtajana tai toimiessaan kertausharjoituksessa koekkeena sodanajan joukon johtajana.

Syväjohtamisen profiilin tulkintaohjeen mukaan profiilia tulkittaessa kannattaa huomio kiinnittää ensin muiden arvioiden yhteenvetoon, jolloin saadaan kokonaiskuva muiden arviosta⁴⁸. Millaisena kehittymisen jarrut, eli kontrolloiva ja passiivinen johtaminen, näyttävät sekä millaiseksi muodostuu kulmakivien keskinäinen suhde. Kehittymissuunnitelman vahvuudet ja kehittämisalueet löytyvät johtamisen kulmakivien sekä kehittymisen jarrujen eli kontrolloivan ja passiivisen johtamisen muodostamasta kuuden ulottuvuuden kokonaisuudesta. Seuraavaksi kannattaa vertailla eri vastaajaryhmiä toisiinsa. Tällöin kannattaa muistaa, *missä roolissa* arvioijat ovat profiiliin vastanneet. Alaisilla on erilainen käyttäytymisodotus johtajaansa kohtaan kuin arvioitavan omalla esimiehellä. Itsearviota kannattaa vertailla erityisesti tärkeimmän vastaajaryhmän arviioon.

Kaikkien kysymyssarjojen haasteena on se, että ne pakottavat vastaajat arvioimaan henkilöä annetuilla vastausvaihtoehdoilla. Tällöin avoimet palautteet ovat tärkeitä, koska vastaajat pääsevät kirjoittamaan asioita kysymyssarjan sisällön ulkopuolelta. Koskaan ei ole mielekästä vertailla eri ihmisten profiileja toisiinsa, vaan olennaista on analysoida, mitkä ovat kunkin henkilökohtaiset vahvuudet ja kehittämisaalueet. Uusinta-arviolla voidaan vertailla, miten kehittymistä on tapahtunut edelliseen profiiliin verattuna.

Perusteellisen analysoimisen ja kehityssuunnitelman laatimisen jälkeen olennaista on palautteen purkaminen. Palautteen purkutilaisuuksissa saadaan arvokasta tukea tai uutta täydentävää tietoa omille tulkinnoille, jotka ovat syntyneet profiilin analysoimisen myötä. Niin sanottujen 360-arvioiden tulokset saattavat olla yllätyksellisiä vain arvioitavalle itselleen. Profiiliin on tulostettu vain muiden henkilöiden arviot, eikä palautteen keräämättä jättäminen muuta tai poista arvioitavasta annettuja mielikuvia arvioitsijoiden mielistä. Palautteen purkukusteluihin ja sen jälkeisiin toimenpiteisiin tarvitaan paljon avoimuutta, jos halutaan edistää todellista kehittymistä. Kukaan ei voi kehittyä johtajana salassa muilta ihmisiltä. Kenestäkään ei tule parempaa sotilasjohtajaa tai ihmistä lukitujen ovien takana, vaan kehittyminen, kuten muukin vuorovaikutus, tapahtuu muiden ihmisten kanssa yhteistyössä.

Kehitymishaasteiden osalta profiilia voidaan analysoida syväjohtamisen mallin mukaiseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyvien kysymysten avulla. Kysymysten perusteella pohditaan, miten kehittyminen käytännössä toteutetaan. Kysymykset ovat seuraavanlaisia:

1. Luottamus (luottamuksen rakentaminen)

- Kykenenkö luottamaan ihmisiin?
- Olenko käytännössä osoittanut, että luotan muihin?
- 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?
- Ovatko päätökseni oikea-aikaisia ja toteuttamiskelpoisia?
- Olenko rehellinen vai pimitänpö tietoa?
- Kokevatko ihmiset toimintani oikeudenmukaiseksi?

2. Innostus (inspiroiva tapa motivoida)

- Teenkö aina selväksi toimintamme tavoitteet sekä lyhyellä että pitämällä tähtämällä?

- Hallitsenko kokonaisuuden, näenkö tulevaa?
- Välitänkö alaisilleni positiivista kuvaa tulevaisuudesta?
- Jaksanko itse olla innostunut ja kiinnostunut työstäni?
- Onko työyhteisön työnjako selkeä?
- Onko meillä auki puhutut (sisäiset) pelisäännöt?
- Uhraanko aikaani sille, että miettin uusia tapoja kannustaa ja motivoida muita?
- Olenko mukana järjestämässä me-henkeä kohottavia tapahtumia?
- Osaanko kannustaa ihmisiä mukaan yhteisiin tempauksiin?
- Juhlistammeko hyviä tuloksia ja onnistumisia?
- Muistanko kiittää hyvin tehdystä työstä?

3. **Oppiminen (älyllinen stimulointi)**

- Annanko riittävästi rakentavaa palautetta?
- Osaanko itse vastaanottaa palautetta ja oppia siitä?
- Valmennanko ihmisiä itsenäisempään toimintaan vai tyydynkö siihen tasoon jolla he ovat nyt?
- Saanko ihmiset ajattelemaan ja pohtimaan asioita?
- Haluanko kehittää asioita ja käyttää siinä muita ihmisiä apuna?
- Tyrmäänkö uudet ideat suoralta kädeltä vai otanko ne huomioon?
- Sallinko sen että kanssani ollaan eri mieltä?
- Onko oma oppimiseni avointa, asetanko oppimisen esimerkin?
- Uskallanko delegoida rohkeasti vastuuta?
- Jätänkö muille riittävän toiminnanvapauden?

4. **Arvostus (ihmisen yksilöllinen kohtaaminen)**

- Osaanko ja jaksanko kuunnella muita ihmisiä?
- Välitänkö muiden ihmisten tarpeista?
- Pidänkö jatkuvasti huolta ihmisten hyvinvoinnista?
- Olenko kiinnostunut ihmisten ongelmista ja pyrinkö auttamaan niiden ratkaisemisessa?
- Olenko osoittanut arvostavani ihmisiä kohtaamalla heidät vertaisena riippumatta heidän koulutuksestaan tai asemastaan?
- Pidänkö omieni puolta, kannanko heistä vastuun?
- Vietänkö riittävästi aikaa ihmisten parissa?

5. **Kontrolloiva johtaminen / kontrolloivuus vuorovaikutuksessa**

- Käytänkö oman aikani tärkeimpien asioiden tekemiseen?
- Puutunko jatkuvasti epäolennaisiin pikkuasioihin?
- Kunnioitanko alaiseni johtajuutta vai johdanko hänen ohitseen?
- Annanko ihmisille riittävästi tilaa olla ja toimia itsenäisesti?
- Osoitanko luottavani ihmisiin jakamalla vastuuta?
- Pyrinkö ainoastaan etsimään virheitä ihmisten tekemisistä?

- Näenkö virheet oppimismahdollisuutena?
- Osaanko käsitellä virhetilanteet pelisilmää käyttäen?
- Keskitynkö oleelliseen, näenkö toiminnan keskeisen tavoitteen?
- Annanko aina myös positiivista palautetta?

6. Passiivinen johtaminen / passiivisuus vuorovaikutuksessa

- Osaanko päättää tarvittaessa asiat nopeasti ja ryhtyä asiassa kuin asiassa ripeästi toimiin?
- Näkevätkö ihmiset minua edes silloin tällöin?
- Johdanko aktiivisesti pyrkien ennakoimaan tilanteet vai odotanko vain virheiden tai ongelmien esiintuloa?
- Pyrinkö hoitamaan kaikki asiat nopeasti vai annanko ajan hoitaa?
- Kiinnostaako nykyinen tehtäväni minua, innostunko näkyvästi työstäni?
- Osaanko kantaa vastuun omista ja alaisten tekemisistä?

7. 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 tietenkin alaisten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Tehokkuutta selittää eniten inspiroiva tapa motivoida.

Tyytyväisyys on pääosin tunnepohjainen käsitys siitä, miten johtaja on tehtävissään onnistunut ja miten hänen tapansa johtaa vastaa muiden ihmisten tarpeisiin ja odotuksiin. Tyytyväisyyttä selittää eniten ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

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 inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi sekä käänteisesti kontrolloiva käyttäytyminen.

3.6 KEHITTYSMISSUUNNITELMA

3.6.1 Kehittymissuunnitelma sisäisen palautteen työkaluna

Kehittymissuunnitelma on johtaja- ja kouluttajakoulutuksen yksi keskeisimmistä oppimista tukevista työkaluista. Kehittymissuunnitelman laatimisella ja ylläpitämisellä tuetaan oppijan sisäistä palautetta ja oman toiminnan itsereflektioita. Kehittymissuunnitelman tavoitteita ovat seuraavat kokonaisuudet⁴⁹:

tukea johtajana kasvamista ja toimintakyvyn kehittymistä
kannustaa oppijaa oman toimintansa arviointiin
auttaa oppijaa löytämään saamastaan palautteesta ne asiat, joiden kehittämiseen hän todella haluaa sitoutua
auttaa oppijaa tarkastelemaan oman toimintakykynsä kehittymistä sosiaalisen, psyykkisen, fyysisen sekä eettisen toimintakyvyn näkökulmasta.

Henkilökohtaisen kehittymissuunnitelman laadinta aloitetaan aliupseerikurssin 1. jaksolla ja se täydentyy palvelusaikana henkilökohtaisten pohdintatehtävien, palautteiden ja toimintaympäristön analysointien sekä tiimityöskentelyjen kautta. Kehittymissuunnitelman tarkoituksena on myös toimia oppijan oman kehittymisen muistina henkilökohtaisen johtajakansion sisältöä täydentäen.

3.6.2 Kehittymissuunnitelman rakenne

Kehittymissuunnitelma jaetaan vihkomuodossa johtajakansion mukana. Kehittymissuunnitelmaa voidaan täydentää myös sähköisenä, mikä mahdollistaa kehittymissuunnitelman laatimisen oppijan omien tarpeiden mukaisesti. Tällöin tulee kuitenkin huomioida, että kehittymissuunnitelmasta tulee löytyä siihen liittyvät keskeisimmät kokonaisuudet. Kehittymissuunnitelmaa tulee käyttää apuna oppijan ja esimiehen välisissä kausipalauttekeskusteluissa.

Kehittymissuunnitelman sisältö rakentuu koulutuskausittain ja se sisältää omaan valmiuteen ja toimintakykyyn liittyviä pohdintoja, henkilökohtaisten palautteiden analysointia, fyysisen kuormittavuuden seurannan ja analyysit, kehittymissuunnitelmat eri koulutuskausille ja reserviin sekä toimintasuunnitelmat eri koulutuskausille. Kehittymissuunnitelman rakenne ja sisältö on esitetty kuvassa 18.

KEHITYSMISSUUNNITELMAN SISÄLTÖ		
Koulutuskausi / Opintojakso	Sisältö	Liittyvä oppintuihin
AUK 1 -jakso 1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	1. Odotukseni johtajakoulutukselta	1.1.1 Johtajakoulutus-ohjelma
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	2. Johtamiskokemukset	1.1.7 Syväjohtamisen perusteet
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	3. Mitä en hyväksy enkä arvosta?	1.1.8 Toimintakyvyn kehittäminen
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	4. Minun arvostukseni; Minulle kuusi arvokkainta asiaa elämässäni	1.1.8 Toimintakyvyn kehittäminen
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	5. Minun arvostukseni; Minulle kuusi arvokkainta asiaa varusmiespalveluksessa ja johtajuudessa	1.1.8 Toimintakyvyn kehittäminen
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	6. Minun arvostukseni; Mitä arvostamaani asiaa haluan erityisesti harjoitella?	1.1.8 Toimintakyvyn kehittäminen
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	7. Minun arvostukseni; Mitä voin tehdä joka päivä - vaikka miten lyhyesti, jotta arvostamani asiat alkaisivat vahvistua käyttäytymisessäni?	1.1.8 Toimintakyvyn kehittäminen
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	8. ESSEE: Millainen johtaja haluaisin olla?	1.1.8 Toimintakyvyn kehittäminen
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	9. Kouluttajuus; Mitkä ovat ominaisuuteni kouluttajana?	1.1.5 Kouluttajan ja koulutettavan roolit
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	10. Millainen on oma fyysinen toimintakyyni, millaisen fyysisen toimintakyvyn haluan, miten saavutan tavoitteeni (harjoittelu, ravinto, muut elintavat)?	1.1.3 Fyysinen toimintakyky
AUK 2 -Jakso / RUK 1.2 Johtamistaidon peruskurssi	11. Muiden oppilaiden ja minun välisen vuorovaikutuksen analysointi.	1.2.5 Palautteen merkitys johtajana kehityksessä
1.2 Johtamistaidon peruskurssi	12. Itse- ja vertaisarviointi syväjohtamisen mallin mukaisesti (profiilin tulkinta)	1.2.5 Palautteen merkitys johtajana kehityksessä
1.2 Johtamistaidon peruskurssi	13. Saamieni johtamis- ja kouluttamissuoritusten palautteiden analysointi	1.2.5 Palautteen merkitys johtajana kehityksessä
1.2 ja 1.11. Johtamiskäyttämisen kehittäminen	14. Kehityssuunnitelma	1.2.5 Palautteen merkitys johtajana kehityksessä
Peruskoulutuskausi	15. Toimintasuunnitelma	
1.11. Johtamiskäyttämisen kehittäminen	16. Kehityssuunnitelma	
E-kausi / AUK 1:	17. Toimintasuunnitelma	
1.7. Koulutustaidon jatkokurssi 3	18. Oman kuormittumisen seuranta ja analyysi	
1.11. Johtamiskäyttämisen kehittäminen	19. Kehityssuunnitelma	
J-kausi / AUK 2 / RUK	20. Toimintasuunnitelma	
1.7. Koulutustaidon jatkokurssi 3	21. Ryhmän/joukkueen kuormittumisen seuranta ja analyysi	
1.11. Johtamiskäyttämisen kehittäminen	22. Kehityssuunnitelma reserviin	

Kuva 18. Kehityssuunnitelman sisältö.

3.6.3 Kehityssuunnitelman keskeisimmät sisällöt

Kehityssuunnitelman keskeisimpien sisältöjen tarkoituksena on tukea oppijan sisäisen palautteen prosessia. Mahdollisimman monimuotoinen oman toiminnan itsereflektointi kehittää itsetuntemusta ja oppimista. Osa kehityssuunnitelman sisällöistä toimii myös opetustilanteissa opetusmenetelmänä käytettävien ryhmäkeskustelujen aiheina. Ryhmäkeskustelut, tiimityöskentelyt

ja palautteen purkutilaisuudet mahdollistavat kokemusten jakamisen, oman ajattelun kehittymisen ja peilaamisen muiden ajatuksiin sekä aktiivisen vuorovaikutuksen syntyminen opetustilanteissa.

Pohdintatehtävät

Pohdintatehtävien tarkoituksena on oppijan oman ajattelun aktivoiminen ja omien kokemusten käsittely opetettaviin asioihin liittyen. Keskeisimmät pohdintatehtävät ovat seuraavat:

- johtajakoulutukseen liittyvien odotusten tarkastelu (orientoiva tehtävä)
- omien johtajakokemusten pohdinta (kokemusten ja syväjohtamisen kulkuvien tarkastelu)
- omien arvostusten määrittelemine ja arvostusten mukaisen käyttäytymisen pohdinta
- millainen johtaja haluaisin olla? (essee)
- oman kouluttajuuden tarkastelu
- oman fyysisen toimintakyvyn tarkastelu
- itsearvioinnit oman toimintaa ja vuorovaikutukseen liittyen
- henkilökohtaisten palautteiden analysointi
- koulutuskausittain laadittavat kehityssuunnitelmat ja omaan kehittämiseen liittyvät reflektointitehtävät (kts. kohta kehityssuunnitelmat koulutuskausittain)
- fyysiseen kuormittavuuteen liittyvät tehtävät (oma kuormittuminen ja ryhmän kuormittuminen; kts. fyysisen kuormituksen seuranta ja analysointi).

Kehityssuunnitelmaan liittyvät pohdintatehtävät linkittyvät myös useisiin luentomateriaalissa esitettyihin tehtäviin, kausipalauttekeskusteluihin ja tiimityöskentelyihin.

Itsearviointit

Kehityssuunnitelmaan liittyvät itsearviointit ohjaavat oppijaa arvioimaan omaa käyttäytymistään ja toimintaansa sekä valmistavat oppijaa vastaanottamaan saamaansa palautetta. Itsearviointit tukevat myös syväjohtamisen mallin ulottuvuuksien ja mallin käyttöajatuksen ymmärtämistä sekä syväjohtamisen profiilin tulkintaa. Kehityssuunnitelmaan liittyvät itsearviointit käsittelevät seuraavia kokonaisuuksia:

- kouluttajuus (mitkä ovat ominaisuuteni kouluttajana?)
- oma fyysinen toimintakyky (millaisen fyysisen toimintakyvyn haluan ja miten saavutan tavoitteeni (harjoittelu, ravinto, muut elintavat)?)
- muiden oppilaiden ja minun välisen vuorovaikutuksen analysointi
- itse- ja vertaisarviointi syväjohtamisen mallin mukaisesti (profiilin tulkinta)
- saamieni johtamis- ja kouluttamissuoritusten palautteiden analysointi

- koulutuskausittain laadittavat kehityssuunnitelmat ja omaan kehittymiseen liittyvät reflektointitehtävät (ks. kohta kehityssuunnitelmat koulutuskausittain).

Kehityssuunnitelmat koulutuskausittain

Kehityssuunnitelman ytimenä on koulutuskausittain tehtävät kehityssuunnitelmat seuraavalle koulutuskaudelle ja reserviin. Koulutuskausittain tehtävien kehityssuunnitelmien tarkoituksena on oppijan oman käyttäytymisen kriittinen itsearviointi ja sisäisen palautteen prosessissa syntyvän kehityspäätöksen kirjaaminen. Kehityssuunnitelmissa oppija

- arvioi aikaisempien kehityspäätöksiensä toteutumista
- analysoi oman toimintaympäristönsä muutoksia ja vaikutuksia omaan palautteeseensa ja tehtäväänsä
- analysoi saamiaan palautetta (vahvuudet ja kehittämistarpeet)
- laatii kehityspäätöksen ja kehittymislauseen (vuorovaikutustaidot ja fyysinen toimintakyky) seuraavaan koulutusvaiheeseen
- kirjaa tiimipalaverissa käsiteltyjä oppiseen liittyviä asioita.

Koulutuskausittain tehtävissä kehityssuunnitelmissa tärkein sisältö on kehityspäätöksen ja kehittymislauseen kirjaaminen. Kehityspäätöksen tulee ilmentää sisäisen palautteen kautta oppijalle syntyvää selkeää tunne- ja tahtotilaa oman kehityksensä suhteen. Oppija perustelee kehityspäätöksessään itselleen, miksi hän haluaa kehittyä päätöksensä mukaisesti.

Kehitymlause laaditaan kehityspäätöksen perusteella. Kehitymlause konkretisoi päätöksen mieleen jäävään lauseeseen. Lauseen tulee olla lyhyt ja ytimekäs ja sen tulee näkyä päivittäin oppijan omassa toiminnassa. Kehitymlauseen käytäntöön viemistä kannattaa tukea kirjaamalla kehitymlauseen yhteyteen muutamia mahdollisimman konkreettisia lauseen ilmenemismuotoja niin oppijan käyttäytymisessä kuin muussakin toiminnassa.

Koulutuskausittain laadittavat kehityssuunnitelmat rakentuvat oppijan oman työn tuloksena. On kuitenkin tärkeää, että oman kehityspäätöksen tueksi oppija keskustelee omasta tulkinnastaan myös palautteen antajien kesken palautekeskustelussa. Tästä keskustelusta oppija voi saada uusia ajatuksia oman kehittämisensä tueksi.

Koulutuskausittain laadittavien kehityssuunnitelmien laatimisen yhteyteen kuuluu oman palautteen ja kehityssuunnitelman käsittely palautteen antajien kesken. Näin oppija osoittaa omaa esimerkkiään oppimisesta. Oman kehityspäätöksensä ja -lauseensa julkistaminen myös sitouttaa oppijaa hänen kehityssyrkimyksissään.

Alikersantti xxxxx toimintasuunnitelma AUK 1 kaudelle

Viikko			MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
0	26.2.-4.3.	AP IP	HL	Kurssivalmistelut				VLV	VLV
1	5.3.-11.3.	AP IP		AK (H1) AK (H2)	AK (H3) HV (O4+H7)	AK (O1+O2) AK (H4)	HV (O4+H7) HV (O4+H7)	HL/KL	HL/KL
2	12.3.-18.3.	AP IP	AK (H5) AK (K1)	HV (O5+H10) AK (O3+H6)	SA1 SA1	SA1 SA1	O4+H7 HV (O5+H10)	O4+H7 O4+H7	VLV
3	19.3.-25.3.	AP IP	HL	AK (H8) AK (H9)	AK (O5+H10) O5+H10	AK (H11) AK (H9)	O5+H10	VLV	VLV
4	26.3.-1.4.	AP IP	AK (O6), V AK (9)	AK (H12), V HV (O7)	SA2, V SA2	SA2, V SA2	SA2, V SA2	VLV	VLV
5	2.4.-8.4.	AP IP	AK (H13+H14) AK (9)	H15 H15	H15 O7	AK (K2) AK (K2)	JL	VLV	VLV
6	9.4.-15.4.	AP IP	JL		SA3 SA3	SA3 SA3		AK (H17)	VLV
7	16.4.-22.4.	AP IP	HL	AK (H16) AK (H18)	SA3	SA3		VLV	VLV

Selitte: Suunnitelmaan merkitään:

- Harjoitukset, jotka johtaa itse = H1 = liitteen 2 nro. 1
- Oppitunnit, jotka johtaa itse = O1 = liitteen 2 oppitunti nro. 2
- Lomat = Yksikönyht. HL:t = HL, Yksikönyht. JL:t = JL, Normaaliit VLV:t = VLV, Omat lomat = HL/KL
- Sodan ajan tehtävän mukainen harjoitus = SA
- Harjoituksen/opittuun valmistelu = HV (H1)/OV (O2) = harjoituksen nro. 1 valmistelu/opittuun nro. 2 valmistelu
- Avustava kouluttaja = AK (H2) = avustava kouluttaja liitteen 2 harjoituksessa nro. 2
- Valvoja = V
- Muut = M

Kuva 19. Toimintasuunnitelma koulutuskaudelle.

Toimintasuunnitelmien tavoitteena on vastuullistaa johtajat omien tehtäviensä suunnitteluun. Toimintasuunnitelmat laaditaan koulutuskausittain kehityssuunnitelmaan. Johtajat saavat käyttöönsä yksikön viikko-ohjelmat ja läpiviennit, joiden avulla he laativat toimintasuunnitelmat esimiestensä ohjauksessa. Kuvassa 19 on esitetty esimerkki toimintasuunnitelmasta.

Fyysisen kuormittavuuden seuranta ja analysointi

Fyysisen kuormittavuuden seuranta ja analysointi liittyy koulutustaidon jatkokurssi 3:n sisältöön. Seuranta ja analysointi tehdään kuormituspäiväkirjaan. Kuormituspäiväkirjan avulla on tavoitteena lisätä johtajan fyysiseen toimintakykyyn liittyvää osaamista. Arvioimalla fyysisen koulutukseen liittyviä ilmiöitä ja tekijöitä, johtaja pystyy analysoimaan paremmin omaa toimintaansa ja johtamisensa vaikuttavuutta.

Kuormituspäiväkirjan tarkoituksena on luoda perusteet oman fyysisen kuormittumisen, johdettavan joukon kokonaiskuormittumisen sekä palautumisen arvioinnille. Päiväkirjaan kirjattujen havaintojen avulla analysoidaan toiminnan rasittavuutta ja sen aiheuttaman huollon sekä levon tarvetta.

Johtajan tärkein tehtävä on huolehtia oman johtamiskykynsä säilymisestä. Tämä takaa sen, että johtaja pystyy huolehtimaan alaisistaan sekä ylläpitämään heidän koulutus- ja taistelukelpoisuuttaan. Jokainen johtaja osaa uuvuttaa itsensä ja joukkonsa, mutta hyvä johtaja hallitsee myös toimintakykyyn ylläpitämiseen liittyvät asiat. Kuormituspäiväkirjan täyttämiseen liittyvät ohjeet on esitetty ke-

hittymissuunnitelman liitteessä 3. Liitteestä löytyy myös ohjeita ja tietoa kuormittumisesta, väsymisestä, palautumisesta sekä energialähteistä ja -kulutuksesta. Esimerkki kuormituspäiväkirjasta on esitetty kuvassa 20.

18. KUORMITUSPÄIVÄKIRJA				
Laatija:				
Aika:				
	Fyysinen aktiivisuus	Rasitus- indeksi	Palatumis- indeksi	Muut havainnot
MA				
TI				
KE				
TO				
PE				
LA				
SU				
YHT				
Muut havainnot ja analyysi:				

Kuva 20. Esimerkki kuormituspäiväkirjasta.

VIITTEET

- ¹ Nissinen (1997); Nissinen (2004); Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009b).
- ² Nissinen (2000).
- ³ Sama.
- ⁴ Sama.
- ⁵ Maanpuolustuskorkeakoulun jatkotutkinto-osasto.
- ⁶ Pulkka (toim.) (2010), s. 34.
- ⁷ Toiskallio & Mäkinen (2009), s. 48–49.
- ⁸ Toiskallio (toim.) (1998), s.177–178; Toiskallio, & Kalliomaa & Halonen & Anttila (2002), s. 21; Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009a), *opetusvihko*, s. 5.
- ⁹ Toiskallio (1998), s. 28.
- ¹⁰ Mutanen (2009), s. 12.
- ¹¹ Toiskallio (toim.) (1998), s. 179.
- ¹² Pääesikunnan koulutusosasto (2006), s. 14.
- ¹³ Sama.
- ¹⁴ Toiskallio & Mäkinen (2009), s. 68.
- ¹⁵ Sama, s. 64.
- ¹⁶ Sama, s. 49–50.
- ¹⁷ Nissinen (2004), s. 39–40.
- ¹⁸ Kuvassa on yhdistetty johtamiskäyttötymisen viitekehys ja toimintakyvyn mallinnus toimintakyvyn kehittämisen viitekehyyksi. Ks. Nissinen (2008) ja Toiskallio & Mäkinen (2009).
- ¹⁹ Valtanen (toim.) (2008), s. 47–51.
- ²⁰ Mäkinen (2010), s. 2.
- ²¹ Sinivuo (2011), s. 66.
- ²² Mikkonen (2008), s. 22–24.
- ²³ Mäkinen (2010), s. 2.
- ²⁴ Sama.
- ²⁵ Mikkonen (2008), s. 92–97.
- ²⁶ Sama, s. 101.
- ²⁷ Mäkinen (2010), s. 2.
- ²⁸ Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009b), s. 1.
- ²⁹ Mäkinen & Tuominen (2010), s. 140.
- ³⁰ Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009b), s. 1.
- ³¹ Sama, s. 3.
- ³² Kuvassa on yhdistetty johtamiskäyttötymisen viitekehys ja toimintakyvyn mallinnus toimintakyvyn kehittämisen viitekehyyksi. Ks. Nissinen (2008) ja Toiskallio & Mäkinen (2009).
- ³³ Pääesikunnan koulutusosasto (2006), s. 14.
- ³⁴ Toiskallio (toim.) (1998), s. 146–152.
- ³⁵ Mäkinen (2010), s. 1.
- ³⁶ Toiskallio (1998), s. 29.
- ³⁷ Sama.
- ³⁸ Nissinen (2004), s. 79.
- ³⁹ Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009b).
- ⁴⁰ Sama.
- ⁴¹ Kupias & Peltola & Saloranta (2011).
- ⁴² Kaski & Kiander (2005).
- ⁴³ Järvinen (2005).
- ⁴⁴ Kinnunen (2007).
- ⁴⁵ Nissinen (2004).
- ⁴⁶ Jalava (2001).
- ⁴⁷ Kinnunen (2009).
- ⁴⁸ Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009b).
- ⁴⁹ Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009a), Liite 5.

4

SODAN AJAN JOHTAMISEN PERUSTEET

Tässä luvussa siirrytään johtamisen perusteisiin sodan ajan ja vaativan kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä. Luvussa käsitellään johtamisprosessia ja käskynantotaitoa, viestintää ja johtamista, hyvän taistelunjohtajan ominaisuuksia sotakokemusten perusteella, joukkueen ja ryhmän johtamista vaativassa kriisinhallintaoperaatiossa, taistelustressiä ja ryhmäkiinteyttä.

4.1 SUUNNITTELU- JA JOHTAMISPROSESSI SEKÄ KÄSKYNANTOTAITO

Johtajan viestintätaidot luovat perustan suunnitelmien ja tehtävien menestykselle toimeenpanolle sodan ajan toimintaympäristössä. Sotakokemusten perusteella voidaan eritellä hyvän taistelunjohtajan ominaisuuksia, joilla on merkitystä alaisten luottamuksen rakentumisessa esimiestään kohtaan. Luottamuksen rakentuminen on tärkeää tehtävän onnistumisen kannalta.

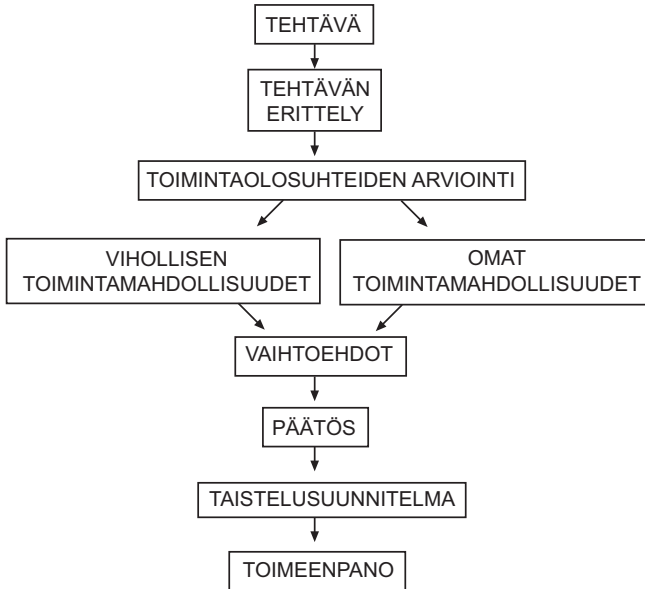
Taistelukentän olosuhteissa johtajan on tiedostettava itseensä ja johdettaviinsa vaikuttavat stressitekijät sekä joukon ryhmäkiinteyden rakentumiseen vaikuttavat tekijät. Taistelustressin hallitseminen ja sen omatoiminen lieventäminen ovat osa joukon koulutusta ja toimintakyvyn ylläpitoa. Joukon ryhmäkiinteyden rakentuu ryhmän jäsenten keskinäisen tuntemisen perustalle. Yksi johtajan keskeisimmistä tehtävistä on ohjata ryhmän työskentelyä edistämällä sen jäsenten välistä yhteistoimintaa.

4.1.1 Suunnittelu- ja johtamisprosessi

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

Johtajalle tehtävän täyttäminen on kaiken toiminnan tarkoitus. Suunnittelu- ja johtamisprosessi on johtajan työkalu, jolla hän käsittelee tehtävään vaikuttavia asioita loogisessa järjestyksessä. Suunnitteluprosessin aikana johtaja varmistuu siitä, että kaikki tehtävän toteutukseen vaikuttavat asiat tulevat mietityiksi.

Tehtävän saamisen jälkeinen tilanteenarviointi luo perustan johtajan päätökselle. Päätöksellään johtaja määrittelee, miten tehtävä toteutetaan. Päätöksen perusteella laaditun suunnitelman toimeenpano toteutetaan erilaisilla käskyillä, joilla johtaja jakaa vastuuta alaisilleen.



Kuva 21. Esimerkki suunnittelu- ja johtamisprosessista¹.

Kuvassa 21 on esitetty esimerkki komppanian päällikön suunnittelu- ja johtamisprosessista. Suunnittelu- ja johtamisprosessista on puolustusvoimissa esitetty erilaisia kuvauksia, jotka huomioivat joukon tai esikunnan erityispiirteet ja toimintatavat. Komppanian päällikön suunnitteluprosessi sisältää keskeisimmät asiat, joita johtajan on otettava huomioon tehtävän toteuttamisesta suunnittellessaan. Suunnitteluprosessista voidaan eritellä seuraavat neljä pääkokonaisuutta: 1. joukon tehtävän saaminen, 2. johtajan tilanteenarviointi (tehtävän erittely, toimintaolosuhdeanalyysi, vihollisen ja omat toimintavaihtomahdollisuudet ja vaihtoehdot tehtävän toteuttamisesta), 3. johtajan päätöksen teko ja suunnitelman laatiminen sekä 4. päätöksen ja suunnitelman toimeenpano.

Joukon taistelun suunnittelu käynnistyy ylemmän johtoportaan antaessa joukolle tehtävän tai valmistautumistehtävän. Alajohtoportaita käskytetään ja tiedotetaan kunkin suunnitteluprosessin osakokonaisuuden valmistuessa. Suunnittelussa johtaja voi ottaa alaiset mukaan työskentelyyn ainakin siihen asti, kun hän antaa ensimmäisen käskynsä. Se lisää alaisten tilannetietoisuutta ja parantaa yhteistoimintaa.²

Taistelutehtävien toteuttamisessa aika ja tehtävävaihtoehdot vaativat johtajilta kykyä toimia pelkistettyjen taisteluaжатusten ja käskyjen perusteella. Alaisten tehtävät on käskettävä ajoissa, ja tehtävien on oltava yksiselitteisiä. Johtajilta edellytetään jatkuvaa tilanteenarviointia, tilannetietojen jakamista ja esikäskytystä, jotta tehtävät pystytään toteuttamaan.³

4.1.2 Tilanteenarviointi

Johtajan päätöksenteon perustana on tilanteenarviointi. Sen tarkoituksena on tarkastella eri mahdollisuuksia toteuttaa joukolle käsketty tehtävä. Tilanteenarvioinnin aikana syntyy johtajan päätös siitä, kuinka tehtävä toteutetaan.⁴

Tilanteenarviointiin sisältyvät ainakin seuraavat kokonaisuudet:⁵

- joukon tehtävän erittely
- vihollisen ja omien toimintamahdollisuuksien arviointi
- toimintaolosuhteiden (esimerkiksi maasto, sää, vuorokauden- ja vuodenaika) vaikutuksen arviointi
- ajankäytön arviointi.

Tilanteenarvioinnin aikana aloitetaan tulevan toiminnan valmistelu antamalla esikäskyjä, joilla nopeutetaan varsinaisen tehtävän aloittamista. Tilanteenarviointiin liitetään mahdollisuuksien mukaan myös maastontiedustelu ja yhteydenotot naapureihin ja muihin alueella toimiviin joukkoihin.⁶

Tilanteenarvioinnin aikana johtaja selvittää itselleen aikaan sidotut toimenpiteet, joilla mahdollistetaan joukon tehtävän suorittamisen nopea ja joustava aloittaminen. Johtajan on toimenpideluetteloaan laatiessaan varattava riittävästi aikaa alaisilleen käskettävien tehtävien toteuttamiseen.⁷

Tehtävän erittely

Tehtävän erittelyssä johtaja arvioi, mitä konkreettista hänen on saatava aikaan toteuttaakseen saamansa tehtävän. Tehtävän erittelyssä arvioidaan, mihin loppuasetelmaan joukon on päästävä ylemmän johtoportaan taisteluaжатuksen mu-

kaisesti. Johtajan on arvioitava, minkälaisia toimenpiteitä tehtävän täyttäminen edellyttää häneltä ja joukolta. Johtaja sitoo tehtävän edellyttämät toimenpiteet aikaan ja maastoon. Erittelyn tuloksena syntyy aikalaskema, joka sisältää tehtävän suoritukseen tarvittavat valmistelut ja keskeisimmät toimenpiteet. Tehtävän erittelyn yhteydessä selvitetään yhteistoiminta joukon vahvennusten, naapureiden ja alueella toimivien muiden joukkojen kanssa.⁸

Vihollisen ja omien toimintamahdollisuuksien arviointi

Vihollisen ja omien toimintamahdollisuuksien arvioinnissa johtajalla on apunaan ylemmältä johtoportaalta saadut tiedot sekä mahdollisesti maaperä- ja kulkukelpoisuuskartta, taktinen kartta ja johtamislaite.⁹

Komppanian taisteluohjeen mukaisesti johtaja arvioi vihollisen toimintamahdollisuuksista seuraavia asioita¹⁰:

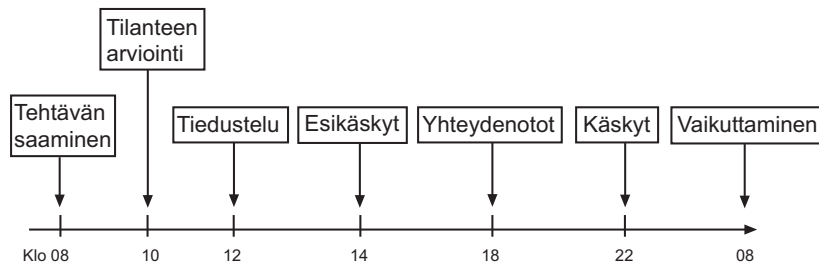
- vihollisen kokonaisvoima ja toiminta ylemmän johtoportaalla alueella
- vihollisen määrä ja liikkeen suuntautuminen oman joukon alueella sivustauhka huomioon otettuna
- vihollisen johtajan taistelujatous oman joukon alueella
- kohdattavan vihollisen taistelujatous, toiminnan vaihe, tavoitteet ja taistelulaji
- hyökkäyksen tukeminen ja aselajitoiminnot
- suora-ammuntatuli ja tulitukialueet
- ilmauhka ja mahdolliset maahanlaskut
- vihollisen toiminnan kannalta ratkaisevat maastonkohdat
- maaston, sään ja keliolosuhteiden vaikutus vihollisen toimintaan
- aikatekijät.

Omista toimintamahdollisuuksistaan johtaja arvioi muun muassa seuraavat kokonaisuudet¹¹:

- joukon valmius (kalusto, osaaminen, vajeet, vireystila, yksilöiden toimintakyky) aloittaa tehtävä
- valmisteluihin käytettävissä oleva aika suhteessa vastustajan toimintaan
- maaston peitteisyyden ja korkeuserojen vaikutus suunniteltuun toimintaan
- hallitsevien maastonkohtien sijainti
- asejärjestelmien tehokas käyttö suhteessa vihollisen asejärjestelmiin
- maasto-, sää ja keliolosuhteiden vaikutus omaan toimintaan
- ryhmitymisen ja taistelun vaikutus viholliseen (arvio tilanteen kehittymisestä).

Ajankäytön arviointi

Johtajan kannattaa tarkastella tehtävään käytettävissä olevaa aikaa kuvassa 22 esitetyn aikajanan mukaisesti. Johtajan on määritettävä tehtävien tärkeysjärjestys, heti toimeenpantavat asiat sekä myöhemmin toimeenpantavat asiat. Tarkastelu kannattaa tehdä *lopusta nykyhetkeen päin*. Janalle merkitään tehtävän määräaika, osatehtävien paikat ja alkupiste. Näin johtaja hahmottaa mahdolliset ongelmatkohdat ja pystyy varaamaan suorituksiin vaaditun ajan.¹²



Kuva 22. Aikajana.¹³

4.1.3 Toimintavaihtoehdot

Toimintamahdollisuuksien perusteella syntyy sekä vihollisen että oman toiminnan toimintavaihtoehdot, joita voi olla useampia. Johtaja vertailee toimintavaihtoehtoja tehtävän toteuttamiseksi. Omat toimintavaihtoehdot toimivat päätöksen perustana. Vaihtoehtoista johtaja valitsee sen, joka varmimmin johtaa joukon tehtävän täyttämiseen. Päätös voi sisältää osia eri vaihtoehtoista.¹⁴

4.1.4 Päätös

Päätös on tilanteenarvioinnin johdonmukainen lopputulos, josta ilmenee johtajan tahto tehtävän suorittamiseksi. Päätös ilmaisee, miten tehtävä suoritetaan. Toiminnan aloittaminen vaatii joskus päätöksen tekemistä puutteellisin tiedoin. Nopea ja oikeansuuntaisena aloitettu toiminta on parempi vaihtoehto kuin pitkän harkinnan vuoksi myöhästynyt ratkaisu. Tilanteenarvioinnin on oltava jatkuvaa myös päätöksen teon jälkeen.¹⁵

Päätös voi sisältää esimerkiksi seuraavat kokonaisuudet¹⁶:

- tilanne
- arvio vihollisen toiminnasta
- ylemmän johtoportaana tehtävä ja toiminnan päämäärä

- joukon tehtävä
- toiminta-ajatus
- tehtävät alajohtoportaille ja taistelujaotus
- tiedustelu
- panssaritorjunta
- epäsuora tuli
- ilmatorjunta ja ilmasuojelu
- pioneeritoiminta ja suojelupuolustus
- ajoneuvojen käyttö
- huolto
- johtaminen ja viestitoiminta.

Päätöksen perusteella johtajan on kyettävä aloittamaan alaisensa käskyttäminen.

4.1.5 Suunnitelman laatiminen

Ajan salliessa joukon johtaja täydentää päätöksensä taistelusuunnitelmaksi ja täydentää sitä edelleen tilanteen kehittymisen mukaan. Suunnitelma on käskytyksen ja valmistelujen toteuttamisen apuväline. Suunnitelma laatimalla varmistetaan se, että mitään oleellista ei jää suunnittelematta, valmistelematta tai käskemättä.¹⁷

4.1.6 Ennakoiva johtaminen

Johtajan on tehtävä yksinkertaisia ja selkeitä ratkaisuja, joilla toiminta voidaan aloittaa nopeasti ja joilla tehtävä saadaan toteutetuksi. Johtajan tulee pyrkiä siihen, että tehtävän saamisesta sen toimeenpanoon kuluva aika jää mahdollisimman lyhyeksi. Tilanteenarvioinnin aikana joukon tehtävä suunnitellaan ennakoivasti.¹⁸

Alaiset tarvitsevat aikaa johtajan käskemän tehtävän suunnitteluun, valmisteluun ja toteutukseen. Alaisen toimenpiteisiin varataan kaksi kolmasosaa joukolle varatusta ajasta; yhden kolmasosan johtaja varaa omaan suunnitteluunsa ja käskytykseen.¹⁹

Johtajan ennakoivan johtamisen keinoja ovat seuraavat²⁰:

- jatkuva tilannetietojen hankkiminen
- jatkuva tilanteenarviointi alaisensa kanssa
- vaihtoehtoisten ratkaisujen suunnittelu

- ongelmakohtien kartoittaminen
- vakioidut ohjeet ja toimintatapamallit
- esikäskyjen käyttö ja tiedottaminen
- valmistautumistehtävän suunnittelu ja valmistelu samanaikaisesti varsinaisen tehtävän toimeenpanon aikana
- esitysten tekeminen ylemmän johtoportaan taisteluajutukseen.

4.1.7 Päätöksen tai suunnitelman toimeenpano

Puolustusvoimien oppaissa ja ohjesäännöissä on käsitelty paljon suunnitelmien toimeenpanon käskyttämistä. Käsky voidaan määritellä lyhyesti johtajan tahdon ilmaisuksi.

Käskeminen on koko suunnittelu- ja johtamisprosessin tärkein vaihe, sillä vasta käsky käynnistää toiminnan. Käskyssään johtaja jakaa vastuuta. Käskynannon päätyttyä käskyn saajien on oltava vakuuttuneita siitä, että johtaja toimii oikealla tavalla.²¹

Esikäsky on toiminnan nopeuttamiseksi annettava varsinaista käskyä edeltävä käsky, joka sisältää yleensä valmistautumistehtävän. Esikäskyllä aloitetaan varsinaisen tehtävän suorittamista edesauttavat valmistelut. Esikäsky annetaan erillis- tai yhteiskäskynä.²²

Erilliskäsky annetaan vain sille alijohtajalle tai niille alijohtajille, joita kyseinen tehtävä koskee. Useimmat johtajan taistelussa antamat käskyt ovat erilliskäskyjä.²³

Yhteiskäsky annetaan yleensä kaikille alijohtajille samassa tilaisuudessa. Sitä käytetään esimerkiksi silloin, kun joukko valmistautuu ensimmäiseen tehtäväänsä tai aloittaa uutta taisteluvaihetta ja tilanne mahdollistaa alijohtajien kokoamisen.²⁴

Käskyssä on tärkeintä se, että alainen ymmärtää, mitä hänen pitää tehdä. On käskettävä vain se, mitä alaisen juuri siinä tilanteessa tulee tietää, eikä kaikkea sitä, mitä johtaja tietää. Tarpeeton ja liian yksityiskohtainen käskeminen heikentää luottamusta johtajaan ja hävittää alijohtajien aloitteellisuuden.²⁵

Hyvä käsky on lyhyt, yksiselitteinen, oikea-aikainen ja toteuttamiskelpoinen. Se annetaan mahdollisimman suojaisessa paikassa paljastamatta omaa toimintaa. Käskiessään johtaja esiintyy varmasti ja päättäväisesti. Hän kohdistaa sanansa käskyn saajalle ja sitoo käskyn maastonkohtiin.²⁶

Johtajan käskyt on aina pyrittävä antamaan maastoon sitoen. Jos toimintamaastoa ei voi nähdä, sidotaan käskyt maastolaatikkoon, karttaan tai luonnokseen. Käskyn ymmärtäminen varmennetaan kysymyksin, toistoin ja piirtämällä käskyn saajan karttaan sen tärkeimmät osat. Johtajan on aina varmistauduttava siitä, että alainen ymmärtää ylemmän johtoportaatan taistelujatituksen ja oman tehtävänsä.²⁷

Alaiselle käsketään ainakin seuraavat kokonaisuudet²⁸:

- tilanne
- ylemmän johtoportaatan tehtävä ja taistelujatitus
- joukon tehtävä, vastuualue tai suunta, aikatekijät ja valmistautumistehtävä
- tulenkäyttö
- huolto
- johtaminen
- toimintaohjeet.

Käskyt laaditaan sellaiseen muotoon, että alainen osaa toimia taistelussa niiden perusteella, vaikka yhteydet ylempään johtoportaaseen katkeisivat.²⁹

Alaisia tuetaan tarvittaessa toimintaohjeilla, joiden tarkoituksena on auttaa alaisia valitsemaan oikeansuuntaiset toimintavaihtoehdot.³⁰

Käskyn annettuaan johtaja voi kysyä alaiseltaan, kuinka tämä aikoo tehtävänsä toteuttaa, ja tarvittaessa ohjata tätä oikeaan suoritukseen. Samalla tuetaan alaista hyväksymällä hänen suunnitelmansa.³¹

Käskyt on annettava riittävän ajoissa, jotta alaiselle jää aikaa käskyn toteuttamiseen. Käskiessään johtajan on otettava huomioon alaisensa henkilökohtaiset ominaisuudet, kokemus, koulutustaso, mieliala ja väsymystila.³²

Kaikkien johtajien on sisällytettävä taistelun aikana annettaviin käskyihin ainakin seuraavat kokonaisuudet³³:

- tilanne (viimeiset vihollistiedot ja omien joukkojen toiminta)
- tehtävä (oman joukon ja ylemmän johtoportaatan), tavoite ja taistelujatitus
- tukeminen (miten joukkoa tuetaan ja miten yhteistoiminta toteutetaan)
- johtaminen.

Menestyminen taistelussa edellyttää toiminnan nopeutta, jonka mahdollistavat selkeät, yksinkertaiset ja harjoitellut perustaistelumenetelmät ja muut toiminnot. Taistelun aikana johtajan omalla päättävällä käyttäytymisellä ja esimerkiksi on ratkaiseva merkitys.³⁴

4.1.8 Toimeenpanon valvonta ja tilannekuva

Oikea tilannekuva on johtajalle tärkeä tehtävän menestyksekkään toteuttamisen kannalta. Tilannekuvan on oltava samanlainen kaikilla johtamisen tasoilla. Tilannetietojen kaksisuuntaisen vaihtamisen on oltava jatkuvaa.³⁵

Reaaliaikainen tilannekuva mahdollistaa johtajan oikea-aikaiset päätökset ja saa hänen alaisensa toimimaan hänen tahtonsa mukaisesti. Aloitteen ylläpito edellyttää johtajalta tilanteen seuraamista, suunnittelua, käskyjä, ohjausta ja valvontaa.

Tehtävää toimeenpantaessa on useasti todettu, että käsky on 10 prosenttia toimeenpanosta ja loput 90 prosenttia on valvontaa. Johtajan tehtävänä on valvoa käskyjensä toimeenpanoa, sillä usein valvonta on ainoa keino saada palaute tehtävän toteutuksesta. Valvonta voi tapahtua monella tavalla, mutta tärkein on johtajan itsensä toteuttama valvonta. Sen on tapahduttava alaisia auttaen ja ohjaten, tarkastamalla alijohtajien ratkaisuja, kuuntelemalla tilanneselostuksia sekä suorittamalla erilaisia tarkastuksia.³⁶

4.2 VIESTINTÄ JA JOHTAMINEN

4.2.1 Käsitteiden määrittelyä

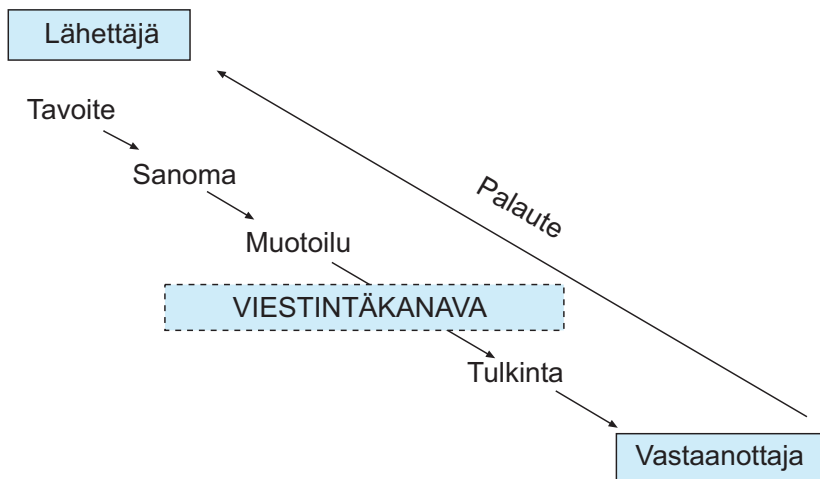
Viestintää ja johtamista käsitellään tässä kokonaisuudessa poikkeusolojen näkökulmasta.

Johtaminen kattaa käsitteenä kolme erillistä osa-aluetta: ihmisten johtaminen, toiminnan ohjaaminen ja toiminnan kehittäminen. Tällainen kolmijako sopii täysin sodan ajan johtamiseen. Johtajan tulee hallita kaikki mainitut osa-alueet.³⁷

Viestinnän määritelmä juontuu latinankielisestä sanasta *communicare*, joka tarkoittaa yhteistä ja yhdessä tekemistä. Viestintä edellyttää vähintään kahden osapuolen välistä tiedonvaihtoa. Parhaimmillaan viestintä on sellaista kahdensuuntaista tiedonvaihtoa, jolla päästään haluttuun tavoitteeseen. Viestintä voi olla sekä sanallista (puhuttua tai kirjoitettua) että sanatonta (kehon kieli, äänen sävyt yms.).³⁸

4.2.2 Viestintä johtamisen (johtajan) työkaluna

Viestintäprosessi voidaan esittää kuvassa 23 esitetyn mallin mukaisesti. Onnistunut viestintä ja viestintäprosessin hallinta on johtajan tehokkaan ja tavoitehakuisen johtamisen työkalu riippumatta siitä, mitä johtamisen osa-alueita halutaan käsitellä.



Kuva 23. Viestintäprosessi ³⁹.

Prosessi alkaa viestinnän tavoitteiden määrittelyllä. Tässä vaiheessa ajankäyttö ja viestinnän tarkoitus muodostuvat oleellisiksi tekijöiksi. Johtajan toimintoja voivat olla kirjallisen suunnitelman ja käskyn laatiminen joukolle tai sen antaminen suullisesti. Viestinnällä on toteutustavasta riippumatta aina jokin tietoinen tai tiedostamaton tavoite. Kun tavoite on määritetty, se on muotoiltava mahdollisimman yksiselitteisesti ja ytimekkäästi haluttuun viestintämuotoon (kirjallinen tai suullinen). Näin aikaansaatu käsky välitetään tapauskohtaisesti jollakin viestintäkanavalla (asiakirja, lähetti, puhelin, käskytystilanne jne.). Siitä eteenpäin viestintä on muotoillun sanoman tulkitsemista ja toteutusta.⁴⁰

Prosessin viimeinen vaihe, palaute, toteutuu kaikessa sotilasjohtamiseen liittyvässä viestinnässä. Laadukkaassa viestinnässä palautteen anto ohjeistetaan tai siihen annetaan mahdollisuus. Todellisuudessa kaikkeen viestintään liittyy aina vastaanottajan palaute. Se on joko aktiivista ja ohjeistettua vuorovaikutusta tai epäsuoraa vastaanottajan reagoimista vastaanotettuun viestiin. Laadukkaassa johtamistoiminnassa esimies ottaa myös epäsuoran palautteen huomioon ja käsittelee sen asian vaatimalla tavalla.⁴¹

Edellä kuvatun viestintäprosessin kaikissa vaiheissa on seuraavankaltaisia esteitä, jotka johtajan on tiedostettava:

1. *Lähetettävään liittyvät esteet:* Erilainen (opetetun toiminnan vastainen) mutta toteuttamiskelpoinen ajatus käytännön toteutuksesta ja sen hylkääminen suunnitteluprosessin aikana, tai sen käskemättä jättäminen, koska laatija pelkää epäonnistuvansa.
2. *Muotoiluun liittyvät esteet:* Heikot suulliset tai kirjalliset kyvyt asian muotoilussa. Haluttu asiasisältö jää vastaanottajalle epäselväksi.
3. *Viestintäkanavaan liittyvät esteet:* Vastaanottaja ei saa käskyä perille ollenkaan, tai vastaanotto häiriintyy esimerkiksi taisteluista johtuvista tekijöistä. Pahimmillaan tehtävän toteuttaminen viivästyy tai jää kokonaan tapahtumatta.
4. *Tulkintaan liittyvät esteet:* Vastaanottaja ei ymmärrä saamaansa käskyä tai tehtävää. Käytetty terminologia voi olla vierasta tai asia on ilmaistu epäselvästi tai liian monimutkaisesti.
5. *Vastaanottajaan liittyvät esteet:* Viestintätilanteessa vastaanottaja ei esimerkiksi väsymyksen tai taistelustressin takia keskity käskyn tai tehtävän vastaanottamiseen.
6. *Palautteeseen liittyvät esteet:* Vastaanottaja kokee, ettei palutetta haluta tai ettei sillä ole asiaan mitään vaikutusta.⁴²

Toimittaessa sodan olosuhteissa joko taisteluissa tai siihen verrattavissa tilanteissa, esimerkiksi osana monikansallista joukkoa, tulee edellisten esteiden lisäksi huomoida seuraavia viestintäprosessiin liittyviä tekijöitä:

1. *Fyysiset esteet:* Esimerkiksi välimatka ja erilaiset aikavyöhykkeet. Molemmat on otettava huomioon kokonaisprosessissa ja mahdollisissa kirjallisissa käskyissä sekä niiden välittämisessä tai käskyttämisessä.
2. *Semanttiset eli ilmausten merkityksiin liittyvät esteet:* Selkeästi erilaisen ammatillisen taustan tai koulutuksen saaneet ihmiset tulkitsevat sanoja eri tavalla. Seikka on otettava erityisesti huomioon, jos viestinnässä käytetään kieltä, joka ei ole kaikkien äidinkieli.
3. *Psykososiaaliset esteet:* Voimakkaasti toisistaan eroavan arvomaailman omaavat ihmiset tulkitsevat saamansa viestin eri tavalla. Tarvittaessa on otettava huomioon erilaisten kulttuurien ja uskontojen vaikutukset ihmisten tapaan toimia viestintätilanteessa.⁴³

Viestinnässä on muistettava sen moninaisuus ja jakautuminen hallittuun tai hallitsemattomaan viestintään. Viestintä on jaettavissa sisäiseen viestintään, joka on selkeästi oman organisaation puitteissa tapahtuvaa, ja ulkoiseen viestintään, jossa organisaatio on vuorovaikutuksessa ulkopuolisten tahojen kanssa. Molemmissa

tapauksissa viestintä jaetaan vielä tiedostettuun (viralliseen) eli hallittuun viestintään sekä tiedostamattomaan (epäviralliseen) eli hallitsemattomaan viestintään.⁴⁴ Taulukossa 1 on esitetty esimerkkejä tiedostetusta ja tiedostamattomasta viestinnästä.

	Tiedostamaton (epävirallinen)	Tiedostettu (virallinen)
Sisäinen	<ul style="list-style-type: none"> – huhut tilanteesta tai tulevasta toiminnasta – ei-suullinen viestintä (ihmisten asennot, eleet käskynannoissa) 	<ul style="list-style-type: none"> – esikuntatyöskentely (suunnitelmien ja käskyjen laatiminen) – käskynannot sekä tilanneilmoitukset ja -katsaukset
Ulkoisen	<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

Taulukko 1. Esimerkkejä tiedostetusta ja tiedostamattomasta viestinnästä.

Sodan ajan johtamisessa on tiedostettava tiedostetun ja tiedostamattoman viestinnän mahdollisuudet ja riskit. Johtajan tulee kuitenkin ottaa huomioon viestintävastuut ja se, että operaatioturvallisuus ei saa missään vaiheessa vaarantua viestinnän takia.

Johtajan ja hänen alaisensa välistä viestintää voidaan kuvata taulukossa 2 esitetyn mallinnuksen avulla. Malli perustuu siihen tosiasiaan, että esimies ja alainen tietävät erilaisia asioita toisistaan riippumatta.⁴⁵

	Esimies tietää	Esimies ei tiedä
Alainen tietää	avoimet alueet	salatut alueet
Alainen ei tiedä	salatut alueet	tuntematon

Taulukko 2. Johtajan ja hänen alaisensa välinen viestintämallinnus.

Taulukossa 2 esitetty pelkistetty malli antaa esimiehen ja alaisen toiminnalle kaksi erilaista vaihtoehtoa: joko toimitaan avoimesti yhteistoiminnassa ja pyritään laajentamaan avoimia alueita tai vaihtoehtoisesti rajataan toiselta informaatiota. Informaation rajaminen väärin toteutettuna mahdollistaa toisen manipuloinnin.⁴⁶

Luottamuksellista tietoa pyritään salaamaan ja sen saatavuutta kontrolloidaan operaatioturvallisuuden takaamiseksi. Poikkeusoloissa luottamuksellisen tiedon välittäminen alaisille voi kuitenkin olla joissakin tapauksissa tarpeellista tehtävän täyttämisen varmistamiseksi. Johtajan tulee aina tapauskohtaisesti harkita, mitä tietoja ja missä laajudessa niitä alaisille välitetään. Tässä korostuu johtajan kyvyt johtaa alaisiaan.

4.2.3 Vuorovaikutustaitojen vaikutus johtamiseen

Hyvän ja tuloksellisen johtajan tunnistaa hänen johtamiskyvystään ja johtamistaidoistaan. Vaikka johtajaksi ei synnytä, jokaisella on joitakin synnynnäisiä ominaisuuksia, jotka tukevat hyväksi johtajaksi kasvamista. Lisäksi olemme joko tiedostaen tai tiedostamattamme oppineet erilaisia vuorovaikutustaitoja selviytyäksemme erilaisista tilanteista.

Vuorovaikutus on ihmisten välistä viestintää eli tietojen vaihtamista kahden tai useamman yksilön välillä. Viestintä ja vuorovaikutus ovat *käyttäytymistä*.⁴⁷ Käyttäytymiseen vaikuttavat perinnölliset tekijät ja ulkoiset ympäristötekijät. Hyvä johtaja osaa tunnistaa erilaiset käyttäytymismallit ja niiden perusteella ilmentyvän persoonallisuuden.

Ihmisen käyttäytymisestä voidaan erottaa esimerkiksi seuraavat neljä käyttäytymisastetta yksinkertaisimmasta monimutkaisimpaan⁴⁸:

1. *Aistinvaraiset toiminnot* ovat toimintoja, jotka eivät vaadi tietojen käsittelyä. Itsensä suojaaminen esimerkiksi polttavalta esineeltä on aistinvaraisesti tahtuvaa toimintaa ulkoisen ärsykkeen perusteella.
2. *Vaistotoiminnot* ovat perinnöllisen muistin toimintoja. Tällaisia ovat tietynlaiset ihmisen taipumukset toimia ennustettavalla tavalla. Esimerkiksi taistelukentällä ihminen luontaisesti ja vaistonvaraisesti pyrkii hakeutumaan suojaan joutuessaan tulituksen kohteeksi.
3. *Oppiminen* on ihmisten elämän ja käyttäytymisen perusta. Ihminen toimii poikkeuksellisissa tilanteissa sitä paremmin, mitä tutumpi tilanne hänelle on. Toistojen merkitys korostuu oppimisessa. Hyvä johtaja opettaa alaisilleen oikeat toimintatavat ja harjoituttaa niitä.
4. *Päätteleminen ja ajattelu* edustavat käyttäytymisemme monimutkaisinta tasoa. Ihminen kykenee ratkaisemaan uusia yllättäviä tilanteita päättelemällä. Päätteleminen mahdollistaa uudenlaisen toiminnan aikaansaamisen. Tätä on taistelutilanteessa tehtävätaktiikan mukainen johtaminen. Tällöin esimies antaa alaisilleen mahdollisuuden valita tilanteeseen sopivan toimintatavan käskiessään heille vain toiminnan tavoitteen.

Edellä mainittuihin käyttäytymisen asteisiin liittyen voidaan todeta, että ihminen pyrkii mukautumaan oppimisen ja päättelyn avulla ympäristössään vallitseviin muutoksiin ja käyttäytyy niiden mukaisesti. Siitä huolimatta ihmisillä on hätätilanteessa, esimerkiksi kiivaan taistelun aikana, kuitenkin taipumus toimia ensisijaisesti aistien tai vaistojen varassa. Tehtävän suorittamisen kannalta tällainen tilanne vaatii johtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja ja joukolta hyvää ja vaistonvaraiseen toimintaan pyrkivää koulutustasoa.⁴⁹

Hyvien vuorovaikutustaitojen hallinta perustuu esimiehen ammattitaitoon tulkitta alaisiaan sekä vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Persoonallisuutemme perusteella ihmisten käyttäytymistä voidaan vuorovaikutustilanteissa tarkastella monin tavoin. Eräs tapa on tarkastella ihmisten luontaisesti erilaisia tapoja käyttäytyä epämukavissa tilanteissa, kuten esimerkiksi sodassa. Tällöin toiminta johtajana helpottuu, kun osaa tunnistaa erilaisia vuorovaikutustapoja ja osaa soveltaa niitä erilaisissa tilanteissa.⁵⁰

Ihmisten vuorovaikutuskäyttäytyminen voidaan jakaa kolmeen toisistaan poikkeavaan ilmenemismuotoon. Ne ovat *assertio*, *epäassertio* ja *aggressio*. Näistä *assertio* on selkeästi positiivinen käyttäytymisen muoto, kun taas *epäassertio* ja *aggressio* ovat pääasiallisesti negatiivisia.⁵¹

Assertiivinen käyttäytyminen on omien tarpeiden, halujen, mielipiteiden ja käsityksien ilmaisemista suoraan ja vilpittömästi. Assertiivisen vuorovaikutuskäyttäytymisen tavoitteena on ottaa molemmat osapuolet huomioon.⁵² Sodan ajan johtamisessa *assertiota* käytetään esimerkiksi siten, että johtaja perustelee tehtävänannossaan, miksi annettava tehtävä on suoritettava, ja jakaa vastuuta alijohtajilleen. Assertiivisesti käyttäytyvä johtaja myös kuuntelee alaiensa mielipiteitä suunnitteluvaiheessa ja ottaa heidän esityksensä huomioon.

Epäassertiivinen käyttäytyminen on omien tarpeiden, halujen ja mielipiteiden ilmaisua vaatimattomasti, anteeksipyydellen tai arkaillen. Epäassertiivisuudelle on kuvaavaa kyvyttömyys ilmaista rehellisesti omia tarpeitaan, halujaan ja mielipiteitään. Epäassertiivisen vuorovaikutuskäyttäytymisen tavoitteena on konfliktien välttäminen ja muiden miellyttäminen.⁵³ Sodan ajan johtamistilanteessa epäassertiivinen käyttäminen on esimerkiksi sitä, että johtaja pyrkii välttämään konfliktitilanteita ottamalla erityisesti huomioon aggressiivisesti käyttäytyvän alaisen perusteettomat kommentit, joilla alainen pyrkii haittaamaan toiminnan aloittamista. Näin toiminta saadaan käyntiin ilman väittelyä ja viivästyksiä, mutta johtajan alkuperäistä tahtotilaa aloitettava toiminta ei välttämättä noudata.

Aggressiivinen käyttäytyminen on välinpitämätöntä tai väheksyvää suhtautumista toisten tarpeisiin, haluihin tai mielipiteisiin. Omat tarpeet, halut ja mielipiteet ilmaistaan epäasiallisesti. Aggressiivisen käyttäytymisen tavoitteena on

tilanteiden voittaminen tarvittaessa muiden kustannuksella.⁵⁴ Sodan ajan johtamistilanteessa aggressio ilmenee esimerkiksi siten, että johtaja haluaa ehdottomasti toteuttaa välttämättömäksi katsomansa riskialttiin suunnitelman tilanteessa, jolloin ei ole aikaa perusteluihin ja muiden mielipiteiden kuuntelemiseen.

Edellä mainitut esimerkit kuvaavat johtajan mahdollisuuksia valita vuorovaikutuskäyttäytymisen malli tarvehakuisesti. Kolmesta esitetystä mallista kokonaisuudessaan toimivin malli on asertiivinen vuorovaikutustyyli, koska asertiivisesti toimimalla muut johtajan lähellä vuorovaikutustilanteissa olevat sisäistävät helpommin johtajansa perustellut päätökset kuin perustelemattomat, ja he alkavat itsekin toimia omia alaisiaan kohtaan asertiivisesti.⁵⁵

Assertiivista vuorovaikutustyyliä toteuttamalla johtaja kehittää omia osaamisalueitaan johtajana. Tämä korostuu poikkeusoloissa, jolloin johtajalta vaaditaan normaalioloja monipuolisempaa tilanteiden arviointia ja niihin reagointia. Normaaliajan oloissa johtajat voivat harjoitella ja kokeilla erilaisia toimintatapoja. Poikkeusoloissa johtajan ammattitaito mitataan, koska silloin hänen tulee osata perusteet ja pystyä soveltamaan niitä käytäntöön kaikissa mahdollisissa tilanteissa.

4.3 HYVÄ TAISTELUNJOHTAJA SOTAKOKEMUSTEN PERUSTEELLA

Tässä luvussa tarkastellaan taistelunjohtajia eri aikakausilta olevien kotimaisien ohjesääntötekstien ja sotahistoriallisten esimerkkien kautta. Pääosa reservin johtajista sijoitetaan sodan ajan joukkoihin taisteluteknisen tason tehtäviin ryhmän, joukkueen tai jaoksen johtajiksi eri aselajeissa ja puolustushaaroissa. Käytännössä reservin johtajien tehtävätasot ovat ryhmänjohtajasta komppanian päällikköön ja aina pataljoonauupseerin tehtävään saakka. Vaativimpiin tehtäviin koulutettaviksi soveltuvat reserviläiset sijoitetaan yleensä kertausharjoituksissa saadun kokemuksen perusteella.⁵⁶

Koska maamme puolustusratkaisu perustuu tänäkin päivänä asevelvollisuusarmeijaan, pitäydytään pääosin kotimaisessa lähdemateriaalissa. Jalkaväki on perinteisesti kantanut raskaimman taakan taistelukentällä, ja on oletettavaa, että sama tilanne jatkuu myös tulevaisuudessa. Näin ollen on perusteltua, että tässä yhteydessä pääosaan nousevat talvisodan ja jatkosodan aikaiset varusmiehiä ja reserviläisiä johtaneet jalkaväen komppanian päälliköt, joukkueenjohtajat ja ryhmänjohtajat.

Luvussa esiin nousevat havainnot ovat sovellettavissa muissakin puolustushaaroissa ja aselajeissa. Myös merivoimissa ja ilmavoimissa kunnioitetaan tehtävänsä hallitsevia, rohkeita, tasapuolisia ja oikeudenmukaisia johtajia, jotka säilyttävät rauhallisuutensa kaooittisessakin tilanteessa ja johtavat omalla esimerkillään.

Nykyaikaisen taistelukentän ominaispiirteet asettavat taistelun johtamiselle suuria haasteita kaikilla tasoilla. Hyökkääjän voimakas tulenkäyttö syvälle puolustajan selustaan, maahanlaskut, erikoisjoukkojen käyttö sekä panssarijoukkojen syvät murrot ovat vihollisen toiminnalle tyypillisiä elementtejä. Nopeat tilanteen vaihtelut ja ylipäänsä epäselvä tilanne ja vihollisen yllättävästä tulenkäytöstä aiheutuneet suuretkin tappiot ovat taistelukentän todellisuutta.⁵⁷

Nykypäivän taistelukentän olosuhteissa on oletettavaa, että taisteluun joutuvat niin etulinjan jalkaväki kuin omassa lähiselustassa toimivat viestijoukot. Näin ollen voidaan todeta, että kaikilla johtajilla tulee olla kyky johtaa joukkonsa taistelua niin vihollisen selustassa, etulinjan asemassa kuin omassa lähiselustassaankin.⁵⁸ Tällaisia tilanteita tapahtui myös toisessa maailmansodassa ja muissa sen jälkeisissä sodissa. Esimerkiksi Neuvostoliitossa käytössä ollut syvän taistelun oppi korosti massiivista tulenkäyttöä ja häikäilemätöntä tunkeutumista vihollisen selustaan läpimurron jälkeen. Myös Vietnamin sodassa ja Afganistanissa käydyissä sodissa rintaman ja selustan välinen ero on hämärtynyt taisteluiden kattaessa koko sotatoimialueen.

Suomen sotien aikaiset kokemukset kertovat karua kieltä johtajien kohtalosta. Esimerkiksi talvisodan alla, syksyllä 1939, käskettiin palvelukseen lähes 14 000 reserviupseeria komppanian päällikön ja joukkueenjohtajan tehtäviin. Marraskuun 30. päivänä 1939 alkaneessa ja 105 päivän mittaisessa talvisodassa heistä kaatui tai ”jäi taistelukentälle” yhteensä 1 026 miestä.⁵⁹ Haavoittuneita reserviupseereita oli luonnollisesti huomattavasti enemmän.

4.3.1 Kuka on taistelunjohtaja?

Johtamista käsittelevissä tutkimuksissa on pohdittu taistelunjohtaja-käsitteen sisältöä. Taistelunjohtaja voidaan määritellä henkilöksi, jonka virallinen sotilasorganisaatio on nimennyt johtajaksi ja joka johtaa joukkoaan sotatoimialueella. Tehtävätasot huomioon ottaen ”taistelunjohtaja johtaa joukkoaan henkilökohdaisella esimerkillään, lyhyin suullisin käskyin ja merkein vihollisen jatkuvan tulivaikutuksen piirissä pystyen myös vaikuttamaan viholliseen omin asejärjestelmin.”⁶⁰

Taistelunjohtajat joutuvat toimimaan toisistaan hyvinkin poikkeavissa olosuhteissa. Niihin vaikuttaa todennäköinen tilanne ja vihollisen toiminnan vaikutus taistelunjohtajan toimintaan. Tällä perusteella joukot voidaan jakaa vihollisen selustassa taisteleviin, rintamassa taisteleviin ja omassa lähiselustassa taisteleviin joukkoihin. Jaon kannalta ratkaisevaa on se, millaiseksi muodostuu suoran taistelukosketuksen ja tappioiden kertymä suhteessa erilaisiin toimintoihin käytössä olevaan aikaan. Siihen sisältyy myös taistelunjohtajan johtamistoiminta. Tällä perusteella voidaan käyttää seuraavaa jakoa: Vihollisen selustassa toimivat johtajat ovat *itsenäisiä taistelunjohtajia*. Itsenäinen taistelunjohtaja on esimerkiksi sisijoukkueen johtaja tai tiedusteluryhmän johtaja. *Välittömiksi taistelunjohtajiksi* kutsutaan esimerkiksi jääkärijoukkueen johtajaa ja muita etulinjan tasalla taistelevia johtajia. Viestijoukkojen ja muiden lähiselustassa taistelevien yksiköiden johtajia voidaan puolestaan kutsua *teknisiksi taistelunjohtajiksi*.⁶¹

4.3.2 Taistelunjohtajan ominaisuuksista ja johtamistoiminnan erityispiirteistä ohjesääntökirjallisuuden perusteella

Tutkimukset ja niitä tukevat sotakokemukset eivät ole osoittaneet, että olemassa olisi jokin tietty ideaali taistelunjohtajaihmistyyppi. Sen sijaan tutkimukset ovat osoittaneet, että aivan erilaiset ihmistyytit voivat menestyä johtajatehtävissä. Menestyneen taistelunjohtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ovat toistuvasti nousseet esiin seuraavat ominaisuudet: oikeudenmukaisuus, rauhallisuus vaikeassa, kaoottisessa tilanteessa sekä rohkeus.⁶² Pitää muistaa, että taistelunjohtajan toimintaympäristö on taistelukenttä ja sen ääriolosuhteet, joissa niin johtajat kuin miehistökin joutuvat toimimaan ihmisen psyykkisen ja fyysisen suorituskyvyn ylärajoilla.⁶³

Yhdysvaltalainen jalkaväkipuseeri Charles MacDonald kuvasi tällaisia olosuhteita *Company Commander* -klassikkoteoksessaan (1947). MacDonald kertoo olleensa 21-vuotiaana komppanian päällikkönä rintamalla jatkuvasti likainen, väsynyt ja peloissaan. Erityisen hyvin hän oli tietoinen siitä, että hänen tekemänsä virheet aiheuttaisivat väistämättä tappioita: omien alaisten kaatumisia ja haavoittumisia.⁶⁴ Todennäköisesti talvisodan Taipaleessa komppanian päällikkönä taistellut reservin luutnantti Yrjö Jylhä ja lukuisat muut eri sodissa vastaavan kaltaisissa olosuhteissa johtotehtävissä toimineet tunnistaisivat itsensä toisen maailmansodan loppupuolella Ardenneilla ja Saksassa taistelleen MacDonaldin kuvauksesta.

Komppanian, joukkueen ja ryhmän johtamista on käsitelty lukuisissa suomalaisissa oppaissa ja ohjesäännöissä. Tänä päivänä käytössä oleva ohjesääntökirjallisuus ei peruslinjoiltaan juurikaan poikkea vanhemmista teoksista. Ennen sotia

julkaistun ohjesääntökirjallisuuden, sotien aikaisten havaintojen ja nykyään käytössä olevan ohjesääntökirjallisuuden peruslin-jauksissa ei ole merkittäviä eroavaisuuksia. Taistelun johtamisen kannalta keskeisen ryhmäkiinteyden merkitys sen sijaan on korostunut toisen maailmansodan jälkeisen tutkimuksen myötä. Sitä vastoin johtajan perusominaisuudet ja johtamismenetelmät ovat tänäkin päivänä samoilla linjoilla kuin vanhassa ohjesääntökirjallisuudessa. Taistelunjohtamisessa korostetaan tänäkin päivänä johtajien omaa esimerkkiä, selkeää ja yksiselitteistä johtamista ja nopeaa päätöksentekoa. Johtajien osoittama rohkeus ja määrätietoinen toiminta auttaa muita taistelijoita hallitsemaan pelkonsa.

Joukkueenjohtaja ja ryhmänjohtaja taistelunjohtajina

Suomen vapaussodassa 1918 runsaasti sotakokemusta saanut Niilo Hersalo totesi jo vuonna 1939 julkaistussa *Kiväärijoukkueen johtaja* -kirjassa, että johtajan esimerkin ja henkilökohtaisen esiintymisen vaikutus alaisiin on ratkaisevan tärkeää. Se luo perustaa molemminpuolisen luottamuksen muodostumiselle. Sodassa menestystä puolestaan tuovat sekä yksinkertaiset että järkevät ratkaisut ja menetelmät. Se mitä tehdään, on tehtävä hyvin koulutetulla ja harjoitetulla joukolla.⁶⁵

Hersalo totesi lisäksi, että komppanian päälliköltä saadun tehtävän tehokas toteuttaminen edellyttää joukkueenjohtajalta tilannetajua, taktisten periaatteiden hallintaa sekä toimeenpanokykyä. Hänen on pystyttävä nopeastikin määrittämään tarvittavat toimenpiteet. Tehtävän täytäntöönpanoa varten hänen on tunnettava esimerkiksi hyökkäystaistelun peruseriaatteen ja pystyttävä soveltamaan niitä harkiten vallitsevaan tilanteeseen. Tehtävän sisällön lisäksi joukkueenjohtajan on otettava huomioon erityisesti maasto sekä naapurit että luonnollisesti vihollinen. Suunnitelma ilmaistaan alaisille käskyinä. Käskynanto puolestaan edellyttää hyvää käskynantotekniikkaa, harjaantumisen tuomaa varmuutta, selväsanaisuutta, johdonmukaisuutta ja vitkastelemattomuutta. Alaisten on saatava selvät tehtävät. Sen jälkeen johtajan on herkeämättä valvottava suoritusta, koska taistelun aikana tilanne kehittyy ja koska odotettavissa on mitä erilaisimpia vaikeuksia, vääriinkäsityksiä ja epä johdonmukaista toimintaa. Johtajan on puututtava tapahtumiin oikea-aikaisesti antamalla uusia, tilannetta vastaavia käskyjä ja ohjeita.⁶⁶

Luutnantti P. Huhtala, *Jalkaväen ryhmänjohtaja* -kirjan kirjoittaja, kiinnitti jo vuonna 1933 huomiota siihen, miten taistelukentän olosuhteet vaikuttavat ryhmänjohtajan ja ryhmän toimintaan. Huhtala totesi, että nykyajan taistelukentällä osastot taistelevat harvoissa ryhmityksissä, usein toisistaan eristettyinä. Taistelun aikana yksittäinen mies ja vielä useammin ryhmänjohtaja joutuu itsenäisesti ratkaisemaan vaikeita tilanteita. Ensimmäisestä maailmansodasta alkanut kehitys oli 1930-luvulle tultaessa johtanut siihen, että ryhmänjohtajasta oli tullut

taistelukentällä itsenäinen vastuullinen johtaja. Ryhmänjohtaja oli kokemuksen mukaan näissä olosuhteissa usein ainoa, joka henkilökohtaisesti voi johtaa miehiään. Sen taas katsottiin edellyttävän ryhmänjohtajalta hyvää huomiokykyä, taktista ymmärrystä ja erityisesti päättävää luonnetta.⁶⁷ Huhtalan esittämiä peruseriaatteita on havaittavissa uudemmassakin kirjallisuudessa.

Joukkueenjohtaja ja ryhmänjohtaja nykyohjesäännöissä

Joukkueen oppaan mukaan joukkueenjohtajan on taistelun aikana pystyttävä johtamaan joukkuettaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa, vaikka kokonaistilanne olisi epäselvä. Hänen on pystyttävä tekemään epäselvässäkin tilanteessa nopeita ratkaisuja, jotka ovat komppanian päällikön taistelusuunnitelman mukaisia. Komppanian päällikön antamat tehtävät ovat komppanian kokonaistoiminnan kannalta välttämättömiä toteuttaa, siitäkkin huolimatta, että se saattaa merkitä tappioita, oman läheiseksi tulleen joukkueen sotilaiden kaatumisia ja haavoitutumisia. Joukkueen johtajan on myös pyrittävä liikkumaan ryhmien parissa.⁶⁸

Joukkueen taistelun johtaminen perustuu joukkueenjohtajan omiin havaintoihin, joita ryhmien ilmoitukset tukevat. Taistelun johtaminen edellyttää nopeaa päätöksentekoa epäselvissäkin tilanteissa. Johtamistapoina korostuvat lyhyiden erilliskäskeyten sekä sovittujen ja vahvistettujen merkien käyttö.⁶⁹ *Ryhmänjohtajan käsikirjassa* todetaan, että taistelussa menestymisen mahdollistavat selkeät, yksinkertaiset ja harjoitellut perustaistelumenetelmät ja muut toiminnot. Ryhmän johtamisen keinoista tärkein on nimenomaan johtajan oma esimerkki. Esimerkin avulla ryhmänjohtajalla on mahdollisuus saada joukkonsa liikkeelle, suojautumaan ja aloittamaan sekä keskittämään tuli. Vihollisen toiminta pyritään ennakoimaan ja aloite tempaamaan omiin käsiin. Loppujen lopuksi on muistettava, että ryhmän tai jopa yksittäisen taistelijan häikäilemätön toiminta ja yllätys voi ratkaista taistelun.⁷⁰

Taistelun aikana joukkueenjohtajan ja ryhmänjohtajien oma esimerkki on ratkaisevan tärkeää ja johtajan on pyrittävä liikkumaan ryhmien parissa. Rohkea ja olosuhteisiin nähden mahdollisimman rauhallinen johtaja on esimerkkinä alaisilleen, hän rohkaisee taistelijoita ja kohottaa taistelutahtoa. Vihollisen toimintaa on ennakoitava ja temmattava aloite itselleen.⁷¹

Jotta alaiset pystyvät tekemään kokonaistoimintaa palvelevia ratkaisuja, joukkueenjohtajan on pidettävä alaisensa ryhmänjohtajat jatkuvasti tietoisina tehtävän suoritusperiaatteesta ja toimintavaihtoehdoista. Vain siten he pystyvät toimimaan yllättävissäkin tilanteissa oma-aloitteisesti ja oikeansuuntaisesti. Lisäksi komppanian päällikkö on pidettävä tietoisena joukkueen toiminnasta ja taistelun kulusta. Komppanian päällikkö pystyy tukemaan joukkuetta ainoastaan silloin, kun hänellä on riittävä tieto tilanteesta.⁷²

4.3.3 Taistelunjohtaja sotakokemusten perusteella

Upseerikoulun kurssin 58 matrikelissa talvella 1944 julkaistu majuri Sven Lindgrenin artikkeli käsittelee odotuksia, joita rintamakomentaja kohdisti nuoreen upseeriin. Artikkelin heijastelee kirjoittajan sotakokemuksia sekä sotia edeltäneessä ohjesääntökirjallisuudessa esitettyjä linjauksia. Lindgren toimi itse pataljoonan komentajana Jalkaväkirykmentti 47:ssä ja 3. Prikaatissa. Lisäksi hän oli ennen sotia palvellut Reserviupseerikoulussa.⁷³

Sotakokemustensa perusteella Lindgren korosti upseerioppilaille, että rintamalla upseerin tulee osoittaa olevansa rohkea ja erityisesti hyvä johtaja, joka hallitsee joukkonsa taistelutekniikan. Taidon lisäksi johtamiseen tarvitaan myös päättäväisyyttä, tarmokkuutta ja lujaa tahtoa. Erittäin tärkeänä tavoitteena Lindgren piti sitä, että johtaja saa alusta alkaen joukkueensa ryhmät ja yksittäiset miehet toimimaan täsmälleen johtajan tahdon mukaan. Tässä yhteydessä hän kiinnitti Hersalon tavoin huomiota käskynantotekniikan merkitykseen ja totesi, että käskynanto on suoritettava rauhallisella, käskevällä ja innostavalla tavalla. Käskyistä tulisi ilmetä johtajan reippaus, varmuus vaikeankin tehtävän onnistumisesta ja päättäväisyys, ja samat ominaisuudet tulisi myös istuttaa alaisiin.⁷⁴

Joukossa vallitseva henki korostuu sodassa. Näin ollen hyvän hengen ylläpitäminen upseerille uskotussa joukossa on jokaisen johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Varsinainen taistelutoiminta puolestaan muodostaa vain murto-osan sodanaikaisesta toiminnasta. Siihen sisältyy runsaasti marssimista, työpalvelua, lepoa ynnä muuta. Voitontahdon ja -varmuuden ylläpitäminen on ennen kaikkea upseerin tehtävä.⁷⁵ Jatkosodan aikana esimerkiksi Panssaridivisioonan joukkoja koulutettiin jatkuvasti, ja omaan suorituskykyynsä luottava yhtymä osoitti iskuvoimansa lisäksi horjumattoman taistelutahtonsa usein ylivoimaista vihollista vastaan Karjalankannaksella kesän 1944 torjuntataisteluissa. Vastaavasti myös vihollinen oli ennakkoinut tulevia taisteluja kouluttamalla aktiivisesti joukkojaan suomalaisemien murtamista varten.

Kurin ylläpito kuuluu myös joukon johtajan tehtäviin. Kuri perustuu oleellisesti johtajan henkilökohtaiseen auktoriteettiin, joka on rintamaolosuhteissa saavutettavissa henkilökohtaisella rohkeudella taistelussa, esimerkillisellä ja tunnollisella toiminnalla kaikissa tehtävissä sekä pitämällä alaisista huolta. Kurin ylläpitäminen edellyttää harkittuja käskyjä ja valvontaa. Alaisilta on vaadittava kaikkien käskyjen tinkimätöntä noudattamista.⁷⁶

Lindgren muistutti, että johtaja on joukkonsa kouluttaja myös rintamaolosuhteissa. Joukon kouluttamiseen on mahdollisuuksia myös rintamalla. Nuoren upseerin on jatkuvasti pyrittävä parantamaan joukkonsa taistelukykyä. Tehokas

koulutus lisää luottamusta niin henkilökohtaisiin kykyihin, koko joukon toimintaan kuin aseiden tehoonkin. Se vaikuttaa taistelutahtoon ja joukon suorituskykyyn. Jokaiseen koulutustapahtumaan on valmistauduttava huolellisesti, sillä tehokkaan koulutuksen järjestäminen edellyttää sekä aiheen hallintaa että sopivia opetusmenetelmiä. Sotakokemukset on tuotava taistelijoiden tietoon ja niitä on harjoitettava niin että ne hallitaan.⁷⁷ Erityisesti tämä korostuu asevelvollisuusarmeijoissa, joissa joukot perustetaan reserviläisistä. Tällainen tilanne on esimerkiksi Suomessa.

Joukon huoltamisella ja alaisista huolen pitämisellä on suuri merkitys. Lindgrenin kokemuksen mukaan sellaiset johtajat, jotka laiminlyövät joukkonsa huoltamisen, epäonnistuvat tehtävässään. Johtajan tulee tuntee alaisensa, heidän luonteensa, kykynsä, voimansa sekä koti- ja taloudelliset olonsa. Johtajan on pyrittävä jatkuvasti parantamaan alaitensa oloja ja tehtävä siitä esityksiä yksikön päällikölle. Hemmottelua tulee kuitenkin välttää. Varusteiden ja aseiden huollossa on vaadittava huolellisuutta.⁷⁸

Artikkelinsa lopuksi Lindgren totesi vielä, että johtajan on omaksuttava voittamisen tahto, vastuunauliuden, oikeudenmukaisuuden ja itsensä unohtamisen henki, joita ilman tieto ja taito yksinään sodan kovissa koettelemuksissa jäävät heikoiksi. Taistelukentällä ja ahtaissa kenttäolosuhteissa johtaja on alati alaistensa nähtävissä ja koeteltavissa. Vain teoillaan ja omalla esimerkillään voi johtaja saavuttaa alaisten hyväksymisen, luottamuksen ja kunnioituksen, joka on johtamistoiminnan onnistumisen varmin tae.⁷⁹

Edellä esitetyt johtajan ominaisuudet nousivat esille Suomen Reserviupseeriliiton tutkimuksessa yli 60 vuotta Lindgrenin artikkeliin ilmestymisen jälkeen.⁸⁰ Rintamatehtävissä olleille veteraaneille tehdyn kyselyn perusteella veteraanien tuntemien parhaiden sotilasjohtajien ominaisuuksissa korostuivat rohkeus ja pelottomuus, rauhallisuus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, toverillisuus (yksi joukosta), pätevyys, ammattitaito ja osaavuus sekä alaisista huolehtiminen. Huonoimpina johtajaominaisuuksina mainittiin muun muassa pelkuruus, pelokkuus ja arkuus, turhantärkeys ja johtajan osoittama päättämättömyys ja epävarmuus päätöksenteossa, ylimielisyys sekä itsekeskeisyys.⁸¹

4.3.4 Teoriasta käytäntöön – Reservinluutnantti Yrjö Jylhä ja reservinvänrikki Mauno Pohjola Koukunniemen vastahyökkäyksessä 7. joulukuuta 1939

Talvisodan alkuvaiheessa Leningradin Sotilaspiiri siirsi Karjalankannaksella puna-armeijan hyökkäyksen painopisteen Itä-Kannakselle ja alueelle siirrettiin lisää joukkoja. Tarkoituksena oli saada Kannaksen alueella lisää vauhtia hyökkäykseen. Neuvostojoukot onnistuivat 6. joulukuuta 1939 ylittämään Taipaleenjoen ja samaan haltuunsa Koukunniemen ja Terenttilän alueen.⁸² Runoilija, reservinluutnantti Yrjö Jylhä otti osaa näihin taisteluihin pääosin soinilaisista reserviläisistä perustetun komppanian päällikkönä. Tulikasteensa he saivat aamuyöllä 7. joulukuuta 1939. Tehtävänä oli vallata takaisin neuvostojoukkojen valtaamat asemat Koukunniemessä. Jylhän kokemukset ja tuntemukset välittyivät vuonna 1941 julkaistuun runokokoelmaan Kiirastuli.⁸³

Pataljoonan tulikaste epäonnistuu

Jylhän komppania kuului majuri Sohlon komentamaan pataljoonaan. Pataljoona saapui lähtöasemaan Kirvesmäen asemien taakse keskellä pimeää yötä, raskaan marssin jälkeen. Hyökkäyksen alkaessa yksi komppanioista oli vielä matkalla. Pataljoonan komentaja antoi metsän suojassa hyökkäyskäskyn päälliköilleen. Pataljoonan komentaja ei odottanut kohtaavansa merkittävää vastarintaa; vihollista todettiin olevan hyökkäysalueella Koukunniemessä ”jokin määrä”, ja maasto piti haravoida. Lääkintähuollosta tai muusta huollosta ei käsketty mitään, eikä patruunatäydennystä tai käsikranaatteja jaettu ennen liikkeelle lähtöä. Niitä olisi kuitenkin pian tarvittu. Se tiedettiin, että edessä olisi vielä jokin oma varmistusosasto. Pataljoonan kaksi komppaniaa ryhmittivät avoriviin ja lähtivät etenemään kello 04.00 ilman tunnustelijoita. Hyökkäysaluetta ei myöskään pyritty itse tiedustelemaan. Kaiken kaikkiaan tehtävä ja tilanne vaikuttivat uudessa tilanteessa olevista ja ensimmäiseen taisteluun matkalla olleista miehistä perin sekavalta.⁸⁴

Varomattomuus kostautui pian. Avorivissä edennyttä pataljoona törmäsi yllättäen viholliseen, ja tappiot lisääntyivät nopeasti. Jylhän 2. Komppania tarjosi viholliselle helpon maalin, sillä miehet olivat palavien talojen valaisemalla avoimella pellolla. Vihollinen puolestaan tulitti komppaniaa hyvistä asemista kiviaidan ja rakennusten suojasta. Juuri tämän Läämän taloryhmän oletettiin olevan omien hallussa. Suurimmat tappiot kärsi komppanian oikealla laidalla vänrikki Pohjolan joukkue, joka oli lähinnä vihollisen asemia tarkimman ja kiivaimman tulituksen kohteena.⁸⁵

Tilanne kehittyi nopeasti. Pohjolan joukkue toipui pian ylläköstä ja jatkoi hyökkäystä vihollisen asemia kohti. Avoimelle pellolle maalitauluksi jääminen olisi merkinnyt varmaa kuolemaa, ja pakoon juokseminen olisi myös tiennyt tuhoa.

Myös Jylhä oli tilanteen tasalla ja komensi komppanian pääosat eteenpäin. Samaan aikaan haavoittunut Pohjola oli päässyt vihollisen aseisiin, ja vihollinen oli pian lyöty. Pataljoonan hyökkäys oli kuitenkin käytännössä pysähtynyt, koska Jylhän vasemmalla puolella edenneen 3. Komppanian hyökkäys oli tyrehtynyt heti alkuunsa.⁸⁶

Tehtävän mukaan pataljoonan piti kuitenkin jatkaa hyökkäystä. Edellä kuvatun Läämäen taloryhmän valtauksen jälkeen taisteluun liittyi myös pataljoonan 1. Komppania. Viimeisenkään taistelusta irti olleen komppanian liittyminen taisteluun ei ratkaissut kokonaistilannetta suomalaisten eduksi, ja komppanian ensimmäinen taistelu alkoi muiden tavoin onnettomissa merkeissä. Komppanian päällikkö haavoittui kuolettavasti heti hyökkäyksen alussa. Pian haavoittuivat myös kolme joukkueenjohtajaa, ja komppania perääntyi lähtöasemaan vetäen samalla mukaansa yhden Jylhän komppanian joukkueen. Jylhä jatkoi hyökkäystä uudelleen ryhmittymisen jälkeen. Komppanian rippeiden lisäksi mukana oli miehiä kahdesta naapurikomppaniasta. Lyhyen etenemisen jälkeen pataljoonan hyökkäys tyrehtyi lopullisesti vihollisen lujaan vastarintaan aukeavoittoisessa peltomaastossa. Tappioita lisäsi joen vastarannalla olleiden panssarivaunujen ja tykistön tulitus. Päivä oli valjennut, ja oli tullut aika keskeyttää hyökkäys. Koukuniemi jäi pysyvästi vihollisen haltuun.⁸⁷

Sohlon pataljoonan tulikaste epäonnistui, ja tappiot olivat kovat. Pataljoona menetti ensimmäisessä taistelussaan kahdeksan upseeria ja 72 muuta miestä. Heistä kaatuneita oli 34 ja kadonneita kahdeksan. Jylhän komppania kärsi suurimmat menetykset. Jylhä itse haavoittui reiteen. Komppaniasta kaatui 25 ja haavoittui 14 miestä. Vainajat oli jätettävä taistelukentälle. Pataljoona eteni 17 tunnin pituisen taistelun aikana yhteensä noin kilometrin pituisen matkan.⁸⁸

Pohdintaa

Sohlon pataljoonan kokonaistoimintaa leimasi tottumattomuus taistelukentän olosuhteisiin. On muistettava, että johtajaksi pitää harjaantua harjoittelemalla mahdollisimman realistisissa olosuhteissa. Lähteet eivät kerro, oliko pataljoonan komentaja päässyt harjoittelemaan tehtävänsä, esimerkiksi kertausharjoituksissa. On mahdollista ettei ollut. Jylhä itse valittiin soinilaiskomppanian päälliköksi osoitettuaan kertausharjoituksessa ennen sotaa kykynsä toimia päällikkönä. Kokematon pataljoonan komentaja luotti epämääräiseen vihollistietoon ja omien joukkojen läsnäoloon hyökkäysalueella. Koukuniemeen oli edellisenä päivänä hyökännyt voimakas vihollinen ja Metsäpirtin osaston hyökkäys samalla alueella oli epäonnistunut. On oletettavaa, että komentaja oli tietoinen kokonaistilanteesta Taipaleen alueella. Huollon järjestelyt jätettiin vaille huomiota. Komentaja ei myöskään käyttänyt pataljoonan omaa konekiväärikomppaniaa kivääri-

komppanioiden tukena. Tulivoimainen joukko oli toimeettomana, kun taistelut raivosivat pimeässä talviyössä.

Tiedustelun ja tunnustelijoiden käytön laiminlyönti kostautui pataljoonalle, ja vihollinen pääsi yllättämään. Taistelun aikana yhteydenpito komentajan ja päälliköiden välillä ei toiminut kunnolla. Pataljoonan alkuperäisen tehtävän tuntenut Jylhä johti komppaniansa taistelua muuttuneessa tilanteessa yhteyksien katkettuakin. Sekavasta tilanteesta huolimatta rauhallinen ja päättäväinen Jylhä johti komppaniansa taistelua harkituin ja oikea-aikaisin käskyin, vaikka haavoitui lopulta itsekin.⁸⁹ Lisäksi on muistettava, että tilannekuvan muodostamista vaikeutti se, että taistelu käytiin yöllä, tulipalojen ja valoammusten valossa.

Jylhän komppania onnistui aktiivisella toiminnalla tempaamaan aloitteen itselleen. Hyvä koulutustaso mahdollisti menestyksen hyökkäyksen ensimmäisessä vaiheessa. Komppaniassa oli mukana useita Suojeluskunnissa koulutuksen saaneita miehiä. Jylhä itse ei kuulunut Suojeluskuntaan. Niin johtajat kuin miehistökin toipuivat nopeasti yllätyksestä ja pystyivät jatkamaan taistelua tehtävän hengessä. Johtamistoiminnan kannalta edulliseen paikkaan sijoittunut Jylhä pysyi koko ajan tietoisena tilanteesta ja pystyi välittömästi käyttämään hyväksi Pohjolan joukkueen tukea. Pohjolan ja hänen joukkueensa jäljellä olleiden muuttaman taistelukuntoisen miehen ripeä toiminta vihollisen tulenavauksen jälkeen auttoi koko komppanian taistelua. Tuleen ei jääty makaamaan. Häikäilemätön hyökkäys saavutti menestystä alun yllätyksestä ja suurista tappioista huolimatta. On oletettavaa, että jähmettyminen tai pakokauhu olisi koitunut koko joukon tuhoksi.

4.3.5 Teoriasta käytäntöön – Vänrikki Erkki ”Isä” Tikkanen ja korpraali Valde Sorsa Tyrjän taistelussa kesällä 31. heinäkuuta – 4. elokuuta 1941

Eversti Aarne Blickin 2. Divisioona oli kesä-heinäkuun vaihteessa 1941 ryhmittynyt suomalaisten tulevan hyökkäyksen kannalta edullisempaan maastoon Tyrjän kylän ja Ristijärven väliselle alueelle. Divisioonaan kuulunut Jalkaväkirykmentti 7 aloitti hyökkäyksen 31. heinäkuuta, mutta se sai Tyrjän alueen haltuunsa vasta viisipäiväisen taistelun jälkeen.⁹⁰ Monien muiden tavoin taisteluissa kunnostautuivat reservinvänrikki Erkki ”Isä” Tikkanen ja korpraali Valde Sorsa.

JR 7:n II Pataljoonan komentaja, everstiluutnantiksi myöhemmin kohonnut Arvo Ahola muisteli seuranneensa jännittyneenä Tikkasen 7. Komppanian lähtöä hyökkäykseen. Ennen sotaa Tikkasen johtamistaito oli näet arvioitu välttäväksi. Ahola huomasi pian olleensa turhaan huolissaan. Hyökkäyshetken tullessa

190-senttinen Tikkanen nousi komppaniansa miesten edessä kannon nokkaan, heilautti lapiomaisen kätensä vihollisen suuntaan ja karjaisi ytimekkään käskyn ”Hei pojat, nyt lähdetään!”. Rajun rynnäkön myötä Tikkasen komppanian iskuosastot onnistuivat kovan lähitaistelun jälkeen murtamaan vihollisen puolustuksen Kukkolehdon mäessä.⁹¹

Tyrjän kylän hallinnasta käydystä taistelusta muodostui verinen puolustajan taistellessa taitavasti ja sitkeästi hyvin varustetuissa asemissaan. Puolustuksen murtumiseen ja suomalaisten menestykseen vaikutti ratkaisevasti 20-vuotiaan korpraali Valde Sorsan ryhmä, jonka saavuttamaa menestystä muu komppania ja pataljoona hyödynsivät. Muualla hyökkäys oli tyrehtynyt vihollisen kovassa tulituksessa.⁹²

Voitto tuli kalliiksi. Esimerkiksi Tikkasen komppanian kaikki alkuperäiset joukkueenjohtajat ja varajohtajat kaatuivat. Kokonaisuudessa suomalaiset kärsivät Tyrjän taistelussa 147 kaatuneen ja 612 haavoittuneen tappiot.⁹³

Yksi Tyrjän taistelussa kunnostautuneista oli siis Tikkasen komppaniassa palvelut 20-vuotias ryhmänjohtaja, korpraali Valde Sorsa. Hänen ryhmänsä onnistui tekemään taistelun lopputuloksen kannalta ratkaisevan läpimurron vihollisen puolustukseen. Muiden ryhmän miesten vetäytyttyä ennen reservien paikalle tuloa Sorsa joutui kuitenkin vielä torjumaan vihollisen vastaiskun yhdessä erään sotamiehen kanssa. Sorsan onnistuttua pitämään murtokohdan hallussaan ehtivät koko komppania ja pataljoonan reservit paikalle, ja ne jatkoivat murtokohdan laajentamista onnistuen lopulta kääntämään taistelun suomalaisten eduksi. Komppanian päällikkö ja pataljoonan komentaja hyödynsivät näin ollen koko taistelun lopputulokseen ratkaisevasti vaikuttaneen Sorsan menestystä. Tyrjässä ja sitä seuranneissa taisteluissa osoittamansa erityisen urhoollisuuden ja tarmokkuuden johdosta ylipäällikkö nimitti 1. syyskuuta 1941 korpraali Valde Sorsan Vapaudenristin 2. luokan Mannerheimristin ritariksi järjestysluvulla 8.⁹⁴

Henkilökohtaloita

Opetusneuvos Väinö Kinnunen taisteli konepistoolimiehenä JR 7:n 7. Komppaniassa melkein koko jatkosodan ajan. Tyrjän taisteluun Kinnunen osallistui Sorsan ryhmässä. Myöhemmin sodan jälkeen Kinnunen muisteli eloisesti ensimmäistä ryhmänjohtajaansa, joka osallistui itsekin uuden täydennysmiehen perehdyttämiseen. Kinnunen kiteytti Sorsan uudelle pikakivääriampujan apulaiselle ennen hyökkäystä antamat ohjeet seuraavaan neljään pääkohtaan⁹⁵:

”1) Kulje aina niin matalana kuin mahdollista [= huolehdi aina alaisesi henkilöturvallisuudesta], 2) Jos jotain teet, tee se nopeasti, 3) Pidä kaikissa tilanteissa tuntuma minuun [Sorsaan] ja 4) Ennen H-hetkeä on käytävä tarpeilla.”

Kinnunen totesi ohjeet päteviksi selvittyään täpärästi vihollisen pikakiväärin tulituksesta heti hyökkäyksen alkumetreilla. Siirryttyään konepistoolimieheksi Kinnunen sai Sorsalta hyökkäyshenkisen viidennen ohjeen: ”Kun minä menen, sinä ammut, kun minä ammun, sinä menet.”⁹⁶ Ohjeet ainakin olivat selkeitä ja yksinkertaisia!

Kapteenin arvoon ylenneen ”Isä” Tikkasen kohtalona oli kaatua jatkosodan lopulla, heinäkuussa 1944 Äyräpään taisteluissa, komppaniansa miesten suureksi suruksi. Äyräpäässä eräs Tikkasen sodan karaisemista miehistä totesi itkua pidätellen, että ”ne tappoivat meidän Isin.”⁹⁷ Myöskään Sorsa ei selvinnyt sodasta. Alikersantiksi ylennetty Sorsa haavoittui 15. kesäkuuta 1942 Ohdan loholla tarkka-ampujan luodista ja menehtyi samana päivänä sotasairaalassa vain 21-vuotiaana.⁹⁸

Pohdintaa

Tyrjän taistelussa komppanian päällikkönä toimineen Tikkasen henkilökohtainen rohkeus ei jäänyt kenellekään epäselväksi, ja häntä kunnioitettiin rohkeana taistelijana ja kelpo esimiehenä koko sodan ajan. Voidaan olettaa, että alaiensa kunnioittama rämöpäinen päällikkö oli myös tasapuolinen ja reilu esimies. Tyrjässä Tikkanen sai joukkonsa liikkeelle rohkeaan rynnäkköön vihollisen vahvoja asemia vastaan siitäkkin huolimatta, että puolustajan voima oli tiedossa. Kaiken lisäksi asemat sijaitsivat puolustajaa suosivassa kukkulaisessa maastossa. Huomiointavaa on myös se, että Tikkanen pystyi sodan aikana voittamaan pelkonsa kerta toisensa jälkeen kaikista tappioista huolimatta ja johtamaan menestyksellisesti komppaniaansa.

Välirauhan aikana ja ennen suomalaisten hyökkäysvaihetta edeltänyt koulutusvaihe tuottivat Tyrjän vaikeissa taisteluissa tulosta. Suomalaisten läpimurto perustui pienten ja hyvin koulutettujen iskuosastojen määrätietoiseen ja häikäilemättömään toimintaan vihollisen jalkaväkiaseiden, kranaatinheittimien ja tykistön tulituksessa. Iskuosastotoiminnassa korostuu erityisesti joukon koulutustaso. Erityisen merkittäviä ovat muun muassa taisteluvälineiden käsittelytaito ja ampumataito. Tyrjän varusmiesrunkoisessa rykmentissä vallitsi myös poikkeuksellisen hyvä henki.

Kuten edellä on todettu, pienenkin osaston toiminta voi vaikuttaa suuremman joukon menestykseen. Tästä hyvä esimerkki on korpraali Sorsan toiminta Tyrjässä. Sorsan osoittama urheus, harkintakyky ja määrätietoinen toiminta ratkaisivat osaltaan taistelun lopputuloksen hyökkääjän eduksi. Muun muassa Sorsan henkilökohtainen urheus, päättäväisyys, kyky vaistomaiseen aseenkäsittelyyn ja hyvä ampumataito olivat tekijöitä, jotka toivat menestyksen. Sorsan henkilökohtaiseen taistelutaitoon vaikutti todennäköisesti myös hänen monivuotinen ko-

kemuksensa Kontiolahden Suojeluskunnassa⁹⁹. Läpimurron jälkeen muun ryhmän vetäytyttyä oma-aloitteisesti hän pysyi sitkeästi asemissa yhden sotamiehen kanssa. Todennäköisesti Sorsa tunsu murtoaukon hallussa pitämisen merkityksen joukon kokonaistoiminnan kannalta. Vetäytyminen olisi merkinnyt jo runsaasti tappioita aiheuttaneen hyökkäyksen uusimista ja lisätappioita. Tilanteen ankaruudesta kertoo myös se, että muu ryhmä häipyi paikalta ryhmänjohtajan esimerkillisestä toiminnasta huolimatta. Sorsan lisäksi myös komppanian päällikkö ja pataljoonan komentaja olivat tilanteen tasalla, ja he pystyivät oikea-aikaisin käskyin siirtämään lisäjoukot murtokohtaan ja siten hyödyntämään saavutetun menestyksen.

4.4 HAVAINTOJA JOUKKUEEN JA RYHMÄN JOHTAMISESTA VAATIVASSA KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA

Suomi on osallistunut kriisinhallintaoperaatioon Afganistanissa vuodesta 2001 alkaen. Operaatioissa on palvelut yli 1 600 suomalaista ammattisotilasta ja reserviläistä. Operaatioissa on tunnistettu useita kokemuksia, jotka on siirretty käytännön toimintaan sekä operaatioissa että koulutuksessa. Kokemuksista voidaan nostaa esille joitakin yleisiä joukkueen ja ryhmän johtamiseen liittyviä havaintoja. On otettava huomioon, että havainnot koskevat sotilaita, jotka ovat tehtäviinsä valittuja, varustettuja ja koulutettuja sekä sotilaita, joilla on korkea fyysinen ja henkinen suorituskyky. Havaintojen arvoa lisää se, että kokemukset on saatu vaativissa sodan kaltaisissa olosuhteissa. Havainnot on koostettu useista lähteistä, joista nimeltä voidaan mainita esimerkiksi Porin Prikaatin vuonna 2009 laatima asiakirja ”kertomus ja havainnot suojausjoukkueen toiminnasta ISAF-operaatioissa 2009”.¹⁰⁰

Joukon koulutuksen ja varustuksen perustana tulee olla joukon tuleva tehtävä ja toiminta-alue. Vaikka joukko oli harjoitellut perustaistelumenetelmiä, valmistavassa koulutuksessa ne kerrattiin toistokoulutuksella suoritusvaatimuksista tinkimättä. Nämä olivat keskeiset perusteet joukon hyvälle toimintakyvylle.

Tehtävään valmistauduttaessa johtajan tehtävään kuului erityisesti toiminnan ennakointi, eli niin sanotun ”mitä jos” -arvioinnin tekeminen. Johtajan haasteena oli valmistautua käsittelemään taistelutilanteessa olevan tai olleen joukon reagointia taistelutilanteeseen. Johtaja pystyi valmistautumaan tähän miettimällä, mikä on taistelutilanteessa pahinta ja todennäköisintä sekä mitä mahdollisesti voi tapahtua. Laadittu suunnitelma ja alijohtajien kanssa etukäteen mietityt vaihtoehdot olivat hyviä lähtökohtia johtamistoiminnalle. Laadittua suunnitelmia jouduttiin tehtävissä usein tarkentamaan, mutta joukon tehtävän täyttäminen oli aina tärkein tavoite.

Taistelutehtävistä saadut kokemukset osoittivat, että käytetyt perustaistelumenetelmät toimivat. Taistelutehtävän alkuvaiheessa sotilas keskittyy selviytymään, jonka jälkeen hän alkaa toimia osana ryhmäänsä koulutuksensa mukaisesti. Tuli ja liike sekä taistelun ensimmäiset sekunnit ovat ratkaisevia tehtävän täyttämisen kannalta. Taistelun aikana johtajien roolissa korostuvat havaintojen tekeminen ja joukon tulenkäytön johtaminen. Yllättävässä tilanteessa kaikki katsovat johtajaansa.

Vihollisen yllättäessä on johtajan välittämän tilannekuvan oikeellisuus taistelun lopputuloksen kannalta ratkaiseva. Tällöin on myös tärkeää, että alaiset välittävät johtajalleen ajantasaista tilannetietoa. Tämä mahdollistaa oikeaan tilannekuvaan perustuvat johtajan ratkaisut, käskyt ja toimenpiteet.

Sotilasjoukon vahvuus perustuu sen kykyyn toimia partiona, ryhmänä ja joukkueena. Aloite ja ylivoima saavutetaan pimeätoimintakyvyllä, nopeudella ja tulitukiaseilla. Tämä korostuu erityisesti, jos tulee vastataan vastustajan käyttämää asetta ja tulivoimaa voimakkaammin. Johtajan tulee siis keskittyä alaisensa johtamisen lisäksi myös ryhmä- ja joukkueaseiden käytön johtamiseen.

Taistelussa tärkeimpiä stressiä aiheuttavia tekijöitä olivat tilanteen epäselvyys ja aito kuoleman pelko. Johtajan tulee suhteuttaa tehtävä ja valittu toteuttamistapa arvioitujen riskien vakavuuteen. Johtajan tulee pystyä välittämään alaisilleen tietoa yhteisen tilannetietoisuuden luomiseksi. Joukolle on käskettävä yksi asia kerrallaan epäselvyyksien välttämiseksi. Johtajien on tunnistettava, että alijohtajat samaistuvat omaan joukkoonsa ja pyrkivät siirtämään vaikeat asiat ja ongelmat esimiesketjussa ylöspäin. Johtajan tulee valvoa ja vaatia, että jokainen toteuttaa omaa tehtäväänsä. Alijohtajien tulee ratkaista omat ongelmansa ja tehdä esitykset tarvitsemastaan tuesta.

Tehtävien toteuttamisen kannalta ratkaisevia olivat tiedustelu, liikkeen edistäminen, ilmatuki ja huolto. Operaatioita ei juurikaan toteutettu, jos joukolle ei ollut osoittaa tarvittavaa tukea.

Kokemusten perusteella suomalaisten joukkojen toimintatavat ovat pääosin kunnossa. Valittu suunta ase-, ampuma- ja taistelukoulutuksen tarkistamisessa aiempaa yksinkertaisempaan ja perustaistelumenetelmiä korostavaan suuntaan on oikea. Toisaalta joukon menestymiseen vaikuttivat olennaisesti myös henkilöstön kokemus ja kyky itsenäiseen toimintaan. Tärkeää on kyky soveltaa erilaisia toimintamalleja tilanteen mukaisesti sekä kehittää toimintaa saatujen kokemusten perusteella.

4.5 TAISTELUSTRESSI

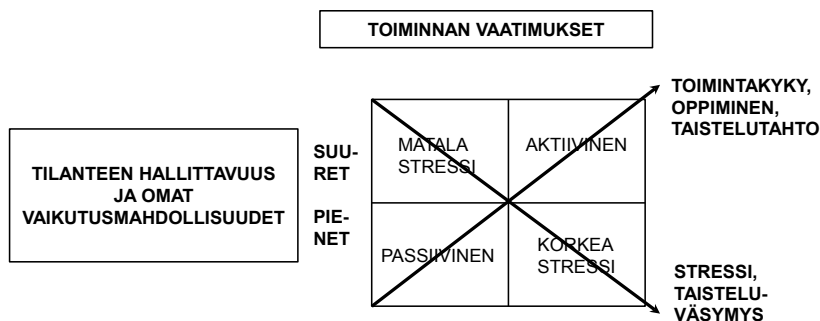
4.5.1 Stressi tukee eloonjäämistä

Stressireaktion alkuperäinen tarkoitus on tukea ihmisen toimintakykyä ja hengissä pysymistä. Stressi virittää fyysisen suorituskyvyn huipputilaan, nostaa valppautasoa, vähentää kivun tunnetta ja keskittää huomiokyvyn olennaiseen. Stressireaktio auttaa selviytymään äkillisestä vaaratilanteesta. Fysiologisella tasolla stressi aiheuttaa sekä erittäin nopeita että hitaammin vaikuttavia hormonaalisia muutoksia ja verenkiertoelinten toiminnan tehostumista. Äkillisen vaaratilanteen aiheuttama stressireaktio palautuu yleensä normaalitasolle reippaan liikunnan tai muun vastaavan toiminnan avulla. Alkuperäiset, ihmisen lajikehityksen kannalta mielekkäät stressinhallintakeinot ovat olleet yksinkertaisesti pako tai taistelu.

Länsimaisen yhteiskunnan arjessa suoranaisesti henkeä uhkaavia vaaroja tulee eteen harvoin. Sotilasoperaatioihin liittyvät taistelutehtävät ovat äärimmäinen poikkeus, johon sotilaskoulutus valmentaa. Taistelustressin hallinnan voidaan sanoa olevan sotilaskoulutuksen tärkeimpiä tavoitteita. Stressin hallintaa opitaan sekä tietoisesti että huomaamatta. Kun vaaran tunne toistuu riittävän usein, alun perin vaaran kokemukseen (esimerkiksi laskuvarjohyppy tai taistelukosketukseen joutuminen) liittyvät ahdistavat pelon tunteet voidaan oppia hallitsemaan paremmin, eikä tilanne enää myöhemmin herätä samoja tuntemuksia. Stressaavista, jopa traumaattisista, kokemuksista selviytyminen on yleensä vahvistava kokemus, joka helpottaa muista haasteellisista tilanteista selviytymistä. Pitkään jatkuva vaikea stressitilanne, johon ei tahdo löytyä ratkaisua, sen sijaan heikentää ihmisen toimintakykyä.

4.5.2 Stressin taso määräytyy tilanteen ja tulkinnan perusteella

Psykologisen määritelmän mukaan stressi on tapahtumasarja, jossa ihminen arvioi haasteellisen tilanteen vaatimuksia ja omia selviytymismahdollisuuksiaan. Näin ajateltuna **stressin kokemukseen vaikuttaa erityisesti tilanteesta tehty tulkinta**. Kuvassa 24 esitetty malli kuvaa psykologista stressiä.



Kuva 24. Sotilaan stressi, taistelutahto ja taisteluväsymys.

Jos toiminnan vaatimukset ovat suuret, mutta tilanne on kuitenkin arvioitu hallittavaksi ja omat vaikutusmahdollisuudet riittäviksi, tilannetta ei yleensä koeta stressaavana, vaan se tuottaa aktiivisuutta ja oppimista, sodan olosuhteissa taistelutahtoa. Sen sijaan jos omat vaikutusmahdollisuudet arvioidaan vaativassa tilanteessa vähäisiksi, seurauksena on negatiivinen stressireaktio. Taistelussa tappion odotus on näin ollen stressaavin tilanne. Tappiomieliala synnyttää helposti itseään vahvistavan kierteen. Sotilasjohtajan tilannetulkinta voi silloin joko vahvistaa tai sammuttaa ryhmän jäsenten stressiä ja tappiomielialaa.

4.5.3 Stressin lajit

Kansainvälisen Punaisen Ristin ja YK:n ohjeissa on käytännönläheinen stressiluokitus. Luokituksen mukaan stressi voidaan jakaa kolmeen luokkaan: *perusstressiin*, *kasautuvaan stressiin* ja *traumaattiseen stressiin*. Sotilaallisesta toiminnasta puhuttaessa luetteloon on lisättävä neljäs luokka: *taistelustressi*.

Perusstressi syntyy arkielämän vaativissa tilanteissa. Se ilmenee esimerkiksi valppauden ja toimeliaisuuden kohoamisena ja toisaalta jännittyneisyytenä tai ahdistuneisuutena.

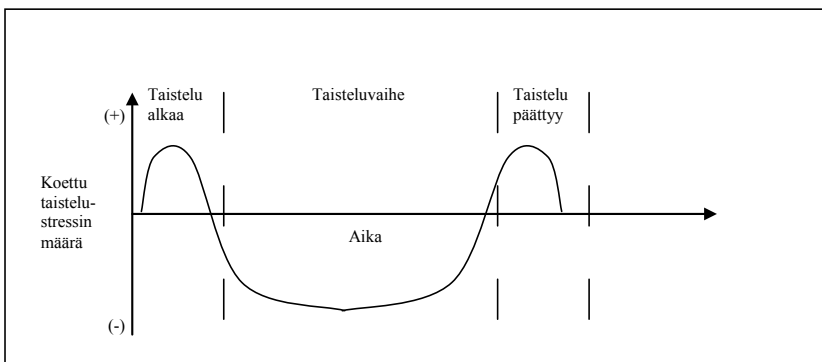
Kasautuva stressi aiheutuu jatkuvista painetilanteista, jotka kestävät kauan tai ovat erityisen vaativia. Oireet ovat monenlaisia ja varsin yksilöllisiä. vaikeissa tapauksissa oireet ilmenevät esimerkiksi uupumisena, masentuneisuutena tai jopa muutoksina ihmisen minäkuvassa.

Traumaattinen stressi syntyy äkillisestä ja järkyttäväksi koetusta uhan kohteeksi joutumisesta. Reaktiot vaihtelevat yksilöllisesti paljon. Fysiologisen stressireaktion varassa ihmisen toimintakyky voi säilyä traumaattisen tilanteen aikana hyvänä, mutta oireet voivat ilmaantua jälkikäteen ja olla hyvinkin lamauttavia.

Silloin puhutaan traumaperäisestä stressireaktiosta. Yleisen määritelmän mukaan reaktioon johtava traumaattinen tapahtuma on odottamaton, eikä sitä voi ennustaa. Useimmat onnettomuudet ja ihmisten tekemät väkivallanteot ovat luonteeltaan odottamattomia. Sotilaallisessa toiminnassa vastustajan toimintaa pyritään kuitenkin kaikin käytettävissä olevin keinoin ennakoimaan, jopa ennalta ehkäisemään. Ennakoimattomuus ei näin ollen ole sotilaallisessa toiminnassa samalla tavalla kriittinen tekijä kuin muussa yhteiskunnallisessa toiminnassa. Toisaalta varautuminen erilaisiin riskeihin voi luoda myös valheellista turvallisuuden tunnetta ja epärealistista uskoa omaan vahingoittumattomuuteen. Sotilastoiminnassa vaaran kohtaaminen helpottuu, kun lähtökohtana pidetään varautumista pahimpaan.

Toinen tärkeä tekijä on traumaattisen stressitekijän vaikea hallittavuus. Hallitsemattomassa tilanteessa yksilöllä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa tapahtuman kulkuun. Sotilaallisessa toiminnassa kontrolli, tilannetietoisuus ja tilanteen hallinta ovat keskeisimpiä toiminnan kulmakiviä. Tilannetietoisuus on pyrittävä saavuttamaan ja säilyttämään kaikissa operaation vaiheissa. Sotilaat ymmärtävät, ettei vastustajaa kyeta täydellisesti kontrolloimaan, mutta oman toiminnan hallinta tulee säilyttää.

Taistelustressi on kasautuvan stressin ja traumaattisen stressin yhdistelmä. Sodassa psyykkistä kuormitusta kerryttävät monet muutkin asiat kuin taistelun aiheuttama hengenvaara, johon taistelustressi on totuttu yhdistämään. Kuormituksen aiheita ovat muun muassa eristyminen, tilanteen epäselvyys, tilannetietoisuuden menettäminen, vaikutusmahdollisuuksien puute, voimattomuus, tapahtumaköyhyys, odottelu, unen puute ja kyllästymisen. Kaikki tämä kuormitus on niin sanotusti *sotilaan repussa*, kun hän joutuu taistelukosketukseen.



Kuva 25. Taistelustressi taistelukosketuksen aikana.

Taistelustressin vaikutusta sotilaalliseen toimintaan ei voida kiistää eikä sen negatiivisia vaikutuksia kokonaan poistaa. Taistelustressiin voidaan kuitenkin valmistautua ja sen vaikutuksia jossain määrin ehkäistä ja lievittää, mutta stressin täydellinen eliminointi ei ole mahdollista. Taistelustressi on erottamaton osa sotaa ja siten myös erottamaton osa sotilaallista toimintaa.

Sotilaiden kannalta tarkasteltuna taistelustressi on verrattavissa ammattiin liittyvään työperäiseen stressiin. Taistelustressi ei ole pelkästään negatiivinen, sotilaallista toimintaa vaikeuttava tekijä, vaan sillä on määrättyyn rajaan asti toimintakykyä parantava vaikutus.

Stressissä on tiettyssä mielessä kyse sopeutumisesta, tasapainon palauttamisesta. Sopeutuminen mihin tahansa stressitekijään voidaan jakaa kolmeen seuraavaan vaiheeseen: 1) arviointivaihe, 2) sopeutumisvaihe ja 3) väsymisvaihe (Kuva 25).

Kuvan 25 mukaisesti sotilas kokee voimakasta taistelustressiä erityisesti taistelun alkaessa. Taistelun alku nostaa stressin haitalliselle tasolle. Ensimmäisen vaiheen kesto riippuu sotilaan psyykkisestä sopeutumiskyvystä, koulutuksen tasosta ja kokemuksesta. Hyvin koulutetulla ja aiempien taistelukokemusten karaisemalla sotilaalla arviointivaihe on lyhyempi kuin ensikertalaisella.

Stressitekijän (esimerkiksi taistelukosketus) alkaessa sotilas arvioi tilanteen vaatimukset suhteessa selviytymistään tukeviin tekijöihin. Arvioinnin jälkeen alkaa sopeutuminen. Selviytymistä tukevia tekijöitä ovat muun muassa ryhmän johtajan päättäväinen toiminta, ryhmäkiinteytys, ryhmän osaaminen ja aiempi taistelukokemus. Arviointivaiheessa sotilaan toimintakyky heikkenee hetkellisesti, koska kehon reaktiot varautuvat pahimpaan, eikä tilannearvio ole vielä valmis. Arviointivaihe on kuitenkin välttämätön tilannetietoisuuden syntymisen ja toimintakyvyn palautumisen kannalta.

Sopeutumisvaiheessa sotilas on arvioinut stressitekijän merkityksen ja omat mahdollisuutensa ja hänen toimintakykynsä nousee optimaaliselle tasolle. Vaiheen loppupuolella voidaan usein tunnistaa toimintakyvyn huippujakso, jolloin koetun taistelustressin taso on matala. Sotilaan näkökulmasta sopeutumisvaihe edustaa positiivista taistelustressiä, koska silloin hänen toimintakykynsä on parhaimmillaan, ja hän kykenee toimimaan tehokkaasti taisteluentäen oloissa. Positiivinen taistelustressi ylläpitää mahdollisimman korkeaa fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä suhteessa tehtävään. Sotilas kykenee toimimaan vaativissa kenttäolosuhteissa ja sietämään henkisen paineen, joka syntyy esimerkiksi hänen liikkuaan vastustajan hallitsemilla alueilla.

Nopea tilanteenarviointikyky on yksi sotilaskoulutuksen tavoitteista. Onnistumiskokemukset toiminnasta taistelutilanteessa lyhentävät arviointivaihetta, pidentävät sopeutumisvaihetta ja vähentävät väsymysvaiheen jälkeistä levon tarvetta. Aiemmat positiiviset kokemukset vaikuttavat myös suoraan sotilaan toimintakykyyn taistelutilanteessa: arviointi- ja väsymysvaiheissa toimintakyky ei laske yhtä voimakkaasti kuin ensimmäisellä kerralla, ja sopeutusvaiheessa toimintakyky nousee ensimmäistä taistelukokemusta korkeammalle.

Sopeutusvaihetta ei kuitenkaan pystytä ylläpitämään loputtomiin, vaan jokaisella on yksilöllinen taistelustressin sietorajansa. Rajan ylittymisen jälkeen toimintakyky laskee, eikä se enää vastaa tilanteen asettamaa vaatimusta. Sitä kutsutaan väsymysvaiheeksi, jonka alettua sotilas ei enää kykene vastustamaan negatiivisia stressireaktioita. Ilman lepoa hän ei pysty nostamaan toimintakykyään uudestaan taistelulentän stressitekijöiden edellyttämälle tasolle. Siksi väsymysjakson alettua on järjestettävä mahdollisuus lepoon ja palautumiseen, minkä jälkeen altistuminen taistelustressille on jälleen mahdollista.

4.5.4 Taistelustressi ja psyykkinen toimintakyky

Taistelustressin sietokyvyssä on kysymys sotilaan yksilöllisestä sopeutumiskyvystä, jonka ylittymisen jälkeen sopeutuminen ei enää onnistu. Raja voi ylittyä joko yksittäisen traumaattisen tapahtuman vaikutuksesta tai kasautuvan kertymän kautta. Taistelustressin ylittäessä sotilaan kyvyn sopeutua syntyy tilanne, jossa sotilaille voi muodostua psyykkinen sotavamma. Psyykkisen vammautumisen vakavuusaste riippuu siitä, millä tavalla ja miten voimakkaasti sotilaan sopeutumiskyky ylittyy.

Taistelustressistä johtuvat oireet ovat monimuotoisia. Ne voivat muuttua ajan kuluessa ja jopa hävitä itsestään. Suurin osa oireista on psyykkisiä. Jonkin verran esiintyy myös fyysisiä oireita. Tavallisimpia oireita ovat henkinen väsymys, hermostuneisuus, masentuminen, muisti- ja keskittymisongelmat, uniongelmat, fyysiset oireet (kuten päänsärky, vatsaongelmat ja virtsan pidätyskyvyn vaikeus), ärtyneisyys ja häiriökäyttäytyminen. Henkinen väsymys voi ilmetä myös päättämättömyytenä, aloitekyvyn puutteena, huolimattomuutena tai yleisenä apatiana.

Usein traumaattisessa tilanteessa (esimerkiksi taistelu) oleva henkilö näyttää täysin kontrolloidulta. Jälkikäteen kysyttäessä hän voi kertoa toimineensa konemaisesti, ilman häiritseviä tunteita. Tunteet ja pelkoreaktiot tulevat usein vasta jälkeenpäin. Kyse on sinänsä normaalista ilmiöstä, jota kutsutaan *dissosiaatioksi*. Psykologisessa dissosiaatiossa henkilön havaintojen, kokemusten ja tunteiden normaali yhdistyminen on tilapäisesti häiriytynyt. Ilmiön tehtävä on suojata ih-

mistä liian vaikeilta kokemuksilta ja samalla tukea selviytymistä ja eloonjäämistä pitämällä hänet toimintakykyisenä. Dissosiaatio ehkäisee psyykkistä ylikuormitusta hajottamalla sietämättömän vaikean kokemuksen pienempiin, helpommin käsiteltäviin osiin. Esimerkiksi taistelukentällä sotilaan havaintokenttä voi kapeutua käsittelemään vain olennaisia tapahtumia, samoin hänen aikakäsityksensä saattaa muuttua niin, että lyhyet, sekuntien mittaiset tapahtumat tuntuvat huomattavasti pitemmiltä. Dissosiaatio alkaa purkautua, kun trauman uhri koee olonsa jälleen riittävän turvalliseksi. Tällöin kauhun tunteet pyrkivät esiin. Se voi ilmetä esimerkiksi pulssin kohoamisena ja käsien tärinänä.

Taistelustressi vaikuttaa valikoivasti erityisesti tuntoaistiin. Ilmiö on tuttu kilpaurheilua harrastaville. Suorituksensa keskittynyt urheilija huomaa suorituksensa aikana mahdollisesti tapahtuneen loukkaantumisen usein vasta jälkepäin, psyykkisen ja fyysisen latauksen purkautuessa. Taistelustressin vaikutuksessa toimivalle sotilaille käy samoin. Sotilaan keskittyessä taistelutilanteeseen pienet loukkaantumiset voivat jäädä havaitsematta. Joskus vakavatkin loukkaantumiset (esimerkiksi ampumahaavat) voivat jäädä huomioimatta.

4.5.5 Yksilölliset tekijät vaikuttavat stressin hallintaan

Hyvä itseluottamus ja itsearvostus näkyvät sotilaan yleisessä elämänasenteessa sisukkuutena. Sisukas sotilas ei koe haasteellisia tilanteita ylipääsemättöminä ongelmina, vaan mahdollisuuksina oppia uutta. Itseensä luottava sotilas uskaltaa rohkeasti kohdata taistelutilanteen, mutta myös taistelustressin aiheuttamat oireet ilman torjuntaa tai kieltämistä.

Sisukas elämänasenneon varsinkin sotilasjohtajan stressin hallinnan kannalta tärkeä ominaisuus. Haasteellisessa tilanteessa se välittyy myös ryhmän toimintatapaan. Sisukas johtaja voi moninkertaistaa sotilasryhmän toimintakyvyn verrattuna passiiviseen johtajaan. Sisukkuus tarkoittaa tässä yhteydessä seuraavia kokonaisuuksia:

- peräänantamaton sitoutuminen työhön ja tehtäviin
- vahva tietoisuus omista vaikutusmahdollisuuksista
- avoin ja rohkea suhtautumistapa muuttuviin tilanteisiin ja haasteisiin
- suhtautuminen vaikeuksiin tai muuten stressaaviin kokemuksiin niin, että ne koetaan osana sotilaan elämää ja oppimistilanteina.

Hyvällä johtamisella voidaan siis parantaa taistelustressin sietoa määrättyyn rajaan saakka. Onnistumisen kokemukset parantavat aina sotilaan itseluottamusta, mikä nostaa myös kykyä sietää taistelustressiä. Tältä kannalta sotilas voi saada tärkeitä kokemuksia mahdollisimman todenmukaisissa koulutus- ja harjoitustilanteissa. Stressin hallintaa edistää myös hyvä tilannetietoisuus, mikä tarkoittaa

sitä, että sotilas tietää oman tehtävänsä merkityksen suhteessa ryhmän tehtävään ja kokonaistilanteeseen. Yksilön ja ryhmän stressinhallinnan perusta on kuitenkin ryhmän keskinäinen luottamus, johon sisältyy myös luottamus ryhmänjohtajaan.

4.5.6 Luottamus ryhmään ja johtajaan

Oma ryhmä on sotilaan tärkein ydinryhmä, johon hän tuntee kuuluvansa ja jonka yhteishengestä ja toimintakyvystä saattaa riippua hänen henkensä. Ryhmän jäsenet jakavat samat kokemukset ja kokevat sotilaselämän hyvät ja huonot puolet yhdessä. Hyvin toimiva ydinryhmä keskustelee kokemuksistaan ja tuntemuksistaan operaation kaikissa vaiheissa. Johtajan tulee kaikissa tilanteissa rohkaista ja tukea hyvän ryhmähengen muodostumista ja ylläpitoa.

Puolustusvoimissa on aina korostettu isänmaallisten arvojen ja korkean moraalien merkitystä sellaisina perustekijöinä, jotka pitävät sotilaan taistelussa ja auttavat taistelustressin hallinnassa. Arvojen ohella ryhmän vetovoima, keskinäinen tuki ja velvollisuudentunne tehdä oma osuus ryhmän selviytymisen puolesta ovat vahvoja motiiveja ja samalla stressin hallintaa tukevia tekijöitä. Taistelukentällä sotilas kokee taistelevansa oman ryhmänsä ja tovereittensa kanssa ja heidän puolestaan. Kiinteän ryhmän jäsenenä hän voi luottaa siihen, että muut hoitavat tehtävänsä, kunhan itse huolehtii omasta osuudestaan. Luottamusta herättävän johtamistavan perustekijöitä ovat johtajan ammattitaito, uskottavuus, luotettavuus ja ryhmästä huolehtiminen.

Taistelijaryhmän jäsenten erilaiset tehtävät tai roolit vaikuttavat myös stressin määrään ja sen kokemiseen. Ryhmässä eri tehtäviin kohdistuu erilaisia odotuksia. Esimerkiksi ryhmänjohtajan vastuun odotetaan olevan suuremman ja tilannehallinnan paremman kuin ryhmän miehistöjäsenen. Myös vaikutusmahdollisuudet ja siitä johtuva hallinnan tunne ovat sidoksissa tehtäviin. Edelleen ryhmän jäsenten keskittymisvaatimus, joka säätelee vaaran havaitsemista, voi olla erilainen eri tehtävissä.

Operaation aikana johtajan tehtävänä on säilyttää mahdollisimman todellisuudenmukainen tietoisuus kokonaisuudesta, ennakoida tapahtumia ja välittää todennukainen ja samalla optimistinen tilannekuva ryhmälle. Esimiehen uskottava tilannetulkinta ja luottamus ryhmän toimintamahdollisuuksiin ovat ryhmän toimintakyvyn kannalta ensiarvoisen tärkeitä. On muistettava, että tilanne sinällään ei ole stressin kannalta niin määräävä kuin ryhmän tulkinta siitä.

4.5.7 Koulutus ja kokemuspohja

Sotilaskoulutuksen tavoitteena on opettaa sellaiset tiedot ja taidot, joita tarvitaan tehtävän toteuttamiseksi ja taistelukentällä hengissä säilymiseksi. Ryhmähenkeä rakennetaan määrätietoisesti ensimmäisestä koulutuspäivästä alkaen. Koulutus tuottaa parhaassa tapauksessa uskoa omaan selviytymiseen ja oman ryhmän lyömättömään suorituskyykyyn.

Mahdollisimman todenmukainen koulutus ja onnistuneet suoritukset koulutuksen aikana nostavat sotilaan itseluottamusta ja itsearvostusta, mikä näkyy hänen kaikessa toiminnassaan. Realistinen koulutus, jossa jäljitellään taistelukentän stressitekijöitä, valmentaa henkisesti kohtaamaan haastavat olosuhteet ammattitaidon samalla karttuessa.

Harjoittelu simuloitun taistelustressin alla totuttaa sotilaan vähitellen työskentelemään painetilanteessa. Se opettaa hänet tunnistamaan todellisia toimintakykynsä rajoja, jotka ovat yleensä kauempana kuin hän on aikaisemmin oletanut. Kyky työskennellä tehokkaasti paineen alla ei kuitenkaan synny itsestään, vain harjoittelu auttaa. Henkisesti vaativissa oloissa työskentelemään tottuneet sotilaat sopeutuvat helpommin ja nopeammin haastavaan tilanteeseen kuin ne, joilla ei ole siitä kokemusta. Koulutuksen tulee myös antaa sotilaille valmiudet taistelustressin omatoimiseen hallintaan ja stressioireiden lievittämiseen.

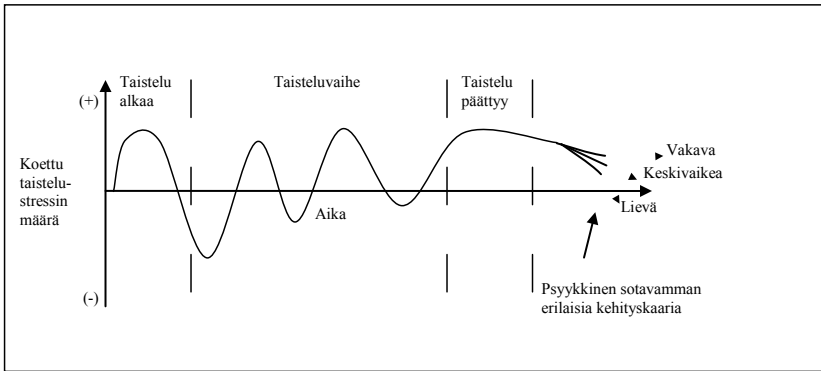
Onnistumiskokemukset koulutuksessa luovat perustan onnistumiselle todellisessa tilanteessa. Kokemukset todellisista tilanteista korvaavat vähitellen koulutuksen kautta saadun kokemuksen. Varsinkin onnistuminen ensimmäisessä taistelukosketuksessa, tulikasteessa, on tärkeä. Siksi koulutuksen tulee tähdätä siinä onnistumiseen.

4.5.8 Psykkinen sotavamma

Taistelustressi voi vammauttaa sotilaan psyykkisesti. Sopeutumiskyky voi ylittyä yksittäisen traumaattisen tapahtuman, kasautuvan stressin tai niiden yhdistelmän seurauksena. Psykkisen sotavamman vakavuus riippuu monesta tekijästä. Sellaisia ovat muun muassa sotilaan henkilökohtaisten taistelustressin hallintakeinojen toimivuus, sotilaskoulutuksen taso, aikaisempi operatiivinen kokemus, stressioireiden lieventämiseksi saatu tuki, taistelustressille altistumisen kesto ja vakavuuden aste.

Lievissä tapauksissa psykkinen sotavamma paranee muutamassa tunnissa tai muutamassa päivässä. Vakavan psyykkisen sotavamman synnyttävä traumaatti-

nen tapahtuma on tyypillisesti taistelukosketus, jossa taistelutoveri haavoittuu vakavasti tai kuolee vastustajan toiminnan vaikutuksesta. Traumaattisuuden astetta lisää tilanteen erityinen väkivaltaisuus.



Kuva 26. Sotilaan kokema taistelustressi taistelun aikana ja sen jälkeen.

Valtaosa taistelustressin aiheuttamista psyykkisistä sotavammoista on lieviä. Yhdysvaltojen asevoimat raportoi vuonna 2009 Afganistanin operaatioissa palvelleista yhdysvaltalaisotilaista yli 20 prosentin kärsineen operaation aikana psyykkisistä oireista. Monien tutkimustietojen mukaan yli 40 prosenttia kaikista taistelevien osapuolten henkilötappioista aiheutuu psyykkisistä syistä.

Taistelustressi nousee huippuunsa taistelun alkaessa ja laskee tämän jälkeen nopeasti (Kuva 26). Taistelu aiheuttaa useita stressiä kohottavia piikkejä. Ne nostavat stressitasoa taisteluvaiheen aikana yhä uudestaan huipputasolle. Stressitaso ei enää laske samalle tasolle kuin välittömästi taistelun alkamisen jälkeen, vaan se nousee vähitellen yhä korkeammalle. Sotilas työskentelee sopeutumiskykynsä ääriarajoilla, ja haitallisen taistelustressin taso ylittyy yhä helpommin. Taistelun päättyessä stressitaso ei enää palaudu normaalilla tavalla. Taistelukentän stressitekijöiden poistuminen ei helpota tilannetta, sillä muistikuvat taistelutapahtumista ylläpitävät korkeata stressitasoa.

Psyykinen sotavamma paranee parhaassa tapauksessa ilman ulkopuolista tukea muutamassa tunnissa tai muutamassa päivässä kunnollisella ja riittävällä levolla. Oireet ovat silloin lieviä, eikä sotilas aina edes tunnista niitä. Tyypillisiä lieviä oireita ovat esimerkiksi väsymys, lievä ärtyneisyys ja alavireisyys. Toipumista voidaan edistää tarvittaessa psykologisella purkukokouksella (*defusing*).

Keskivaieka psyykinen sotavamma ei yleensä parane ilman ulkopuolista tukea. Se kestää muutamasta päivästä muutamaa viikkoon. Huomattavin oire on sotilaan toimintakyvyn heikkeneminen niin, ettei hän ole kykenevä normaali-

lisuoritukseen. Oireita voivat olla esimerkiksi toistuvat vakavat painajaisunet, aggressiivinen käytös, henkinen ahdistuneisuus, levottomuus ja masentuneisuus.

Lievä ja keskivaikea sotavamma on tarkoituksenmukaista hoitaa lähellä taistelukenttää tai tukikohtaa levolla ja mahdollisuuksien mukaan taistelijatovereiden tuella. Johtajan tulee kaikissa tilanteissa viestittää taistelustressistä kärsivälle sotilaille, että hänen reaktionsa ovat täysin normaaleja, terveen ihmisen reaktioita ja että ne ovat tilapäisiä. Näin vältetään sotilaan leimaamiselta häiriytyneeksi potilaaksi, joka ei kestä sodan rasituksia. Palautuminen toimintakuntoon on näin menetellen useimmiten nopein tie.

Välitön ja tunnistettava kuolemanvaara toivottomaksi arvioidussa tilanteessa luo perustan vakaville psyykkisille vammoille, kuten akuutille stressihäiriölle tai traumaperäiselle stressihäiriölle. Vaikeissa tapauksissa psyykinen sotavamma vaatii pitkäaikaista ulkopuolista tukea. Tällöin kyseeseen voi tulla psykoterapia, jonka tavoitteena on tunnistaa ja muuttaa psyykkisiä oireita ylläpitäviä ajatusmalleja. Vaikeat tapaukset voivat kestää kuukausia tai vuosia. Oireet vaikuttavat monin eri tavoin sotilaan toimintakykyyn työssä ja kotona. Sellaisia voivat olla esimerkiksi vakava masennus, nopeat mielialamuutokset ja aggressiivinen käytös, osittainen sokeutuminen tai halvaantuminen ja erilaisten pähteiden runsas käyttö. Vakava psyykinen sotavamma johtaa hoitamattomana tilapäiseen tai pysyvään työkyvyttömyyteen.

4.5.9 Psyykinen valmistautuminen on osa taisteluun valmistautumista

Psyykkisenä valmistautumisena voidaan pitää toimenpiteitä, joiden avulla sotilas valmistautuu kohtaamaan taistelun aikaiset tapahtumat, mukaan luettuna vakava haavoittuminen tai kaatuminen. Sotilaalla on itsellään päävastuu valmistautumisen käytännön toimenpiteiden toteuttamisesta. Sotilaan kannalta tärkein psyykkisen valmistautumisen osa-alue on taistelustressiin varautuminen (taistelustressin hallinta). Sillä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden kokonaistavoitteena on minimoida taistelustressin negatiiviset vaikutukset.

Realistinen ja haastava koulutus on parasta valmistautumista taistelustressin hallintaan. Haastavat, todenmukaiset harjoitukset totuttavat sotilaan toimimaan psyykkisen paineen alla. Koulutuksen antamaa kokemusta voidaan täydentää erilaisilla stressinhallintatekniikoilla, joiden osaaminen antaa sotilaille mahdollisuuden taistelustressin vaikutusten minimointiin henkilökohtaisella tasolla ennen taistelua, taistelun aikana ja sen jälkeen.

4.5.10 Traumaperäinen stressihäiriö

Psyykkisen sotavamman paraneminen voi joskus pysähtyä. Silloin taisteluun tai muuhun traumaattiseen tapahtumaan liittyvät, käsittelemättä jääneet muistikuvat ja tunteet voivat palata ahdistavina mieleen kuukausia, jopa vuosia tapahtuman jälkeen. Traumaattiseksi tapahtumaksi voidaan kokea hengenvaarallisen taistelutilanteen lisäksi esimerkiksi toisen ihmisen kuoleman tai vakavan loukkaantumisen näkeminen, raiskauksen uhriksi joutuminen, seksuaalisen väkivallan kokeminen, panttivangiksi joutuminen tai tilanne, joka on muulla tavoin uhka omalle fyysiselle ja psyykkiselle terveydelle. Traumaperäinen stressihäiriö on lääketieteellisin perustein määritelty oireyhtymä, josta toipuminen vaatii asianmukaisen hoidon. Hoitoon kannattaa myös hakeutua, koska siitä on todettu olevan merkittävää apua.

Traumaperäisen stressihäiriön tunnistaminen voi olla vaikeaa, koska siihen liittyvät tapahtumat saattavat olla vuosien takaisia. Seuraavat oireet viittaavat traumaperäiseen stressihäiriöön:

- toistuvat, tietoisuuteen tunkeutuvat ja ahdistavat muistikuvat tapahtumasta
- toistuvat ja ahdistavat unet tapahtumasta
- tapahtuman uudelleen eläminen, mukaan luettuina unesta heräämisvaiheessa tai päihtymystilassa mieleen tulevat, välähdyksenomaiset ns. *flash-back*-kokemukset
- voimakas ahdistuneisuus jouduttaessa tekemisiin traumaattista tapahtumaa muistuttavien tapahtumien kanssa
- pyrkimys välttää tapahtumaa koskevia ajatuksia, tunteita tai keskusteluita
- pyrkimys välttää toimintoja, paikkoja tai ihmisiä, jotka muistuttavat tapahtumasta
- kykenemättömyys muistaa tapahtumaan liittyviä, keskeisiä seikkoja
- muista etäännyttämisen tai vieraantumisen tunne
- tunteiden laimentuminen (esimerkiksi lämpimien tunteiden puuttuminen)
- nukahtamisen ja unessa pysymisen vaikeudet
- ärtyneisyys tai vihanpurkaukset
- keskittymisvaikeudet
- korostunut varuillaan olo
- säikkymisherkkyys.

4.5.11 Stressinhallintatekniikat

Stressinhallintatekniikoita on useita. Tässä käsitellään seuraavat neljä tekniikkaa:

1) *taktinen hengittäminen*, 2) *rentoutusharjoitteet*, 3) *mielentyhjennysharjoitteet* ja 4) *mielikuvaharjoitteet*.

Taktinen hengittäminen eli neljän sekunnin hengitystekniikka soveltuu yksinkertaisuutensa vuoksi käytettäväksi taistelutilanteessa. Sen tehtävänä on lievittää välittömästi ylikuormittavaa stressiä seuraavalla tavalla:

- rauhallinen sisäänhengitys (palleahengitys) nenän kautta laskien hiljaa omassa mielessään neljään
- hengityksen pidättäminen keuhkot täynnä samalla laskien hiljaa omassa mielessään neljään
- rauhallinen uloshengitys (palleahengitys) suun kautta laskien hiljaa omassa mielessään neljään
- hengityksen pidättäminen keuhkot tyhjänä samalla laskien hiljaa omassa mielessään neljään.

Edellä kuvatut vaiheet toistetaan neljästä viiteen kertaan. Tarvittavien toistojen määrä riippuu yksilöstä. Itselle sopiva sykli löytyy kokeilemalla.

Rentoutusharjoitteet perustuvat lihasten rentouttamiseen. Verrattuna taktiseen hengitykseen lihasten rentouttamisharjoitteet vaativat jonkin verran harjoittelua onnistuakseen. Niiden käyttäminen kesken taistelun ei ole yleensä mahdollista. Osa rentoutusharjoitteista soveltuu käytettäväksi parhaiten sotilaan aloittaessa lepovuoronsa esimerkiksi nukkumaan menon yhteydessä. Osaa voidaan käyttää työpäivän aikana lyhyen tauon yhteydessä. Rentoutusharjoitteet voidaan jakaa yksinkertaiseen ja kokonaisvaltaiseen lihasrentoutukseen.

Yksinkertainen lihasrentoutus tehdään seuraavalla tavalla:

- jännitetään kaikkia lihaksia yhdenaikaisesti 5–10 sekunnin ajan
- vapautetaan lihasjännityksen rauhallisesti.

Edellä kuvatut vaiheet toistetaan muutamia kertoja. Tekniikka voidaan myös toteuttaa jännittämällä kehon eri osia kerrallaan aloittaen varpaista ja edeten kohti päätä.

Kokonaisvaltainen lihasrentoutus tehdään kehon osa kerrallaan seuraavalla tavalla:

- Aloitusasentona on selin makuu, jalat hiukan harallaan, kädet vartalon sivussa kämmenet ylöspäin.
- Tehdään kahdesta kolmeen syvää, normaalia hitaampaa sisään- ja uloshengitystä silmät suljettuina, minkä jälkeen jatketaan normaalia rauhallista hengittämistä.
- Hengitysrytmin tasaamisen jälkeen rentoutetaan kehon osa kerrallaan siten, että aloitetaan toisesta jalasta, joka rentoutetaan varpaista alkaen ja päätetään lonkkaan.
- Ennen siirtymistä toiseen jalkaan keskitytään vielä muutaman sekunnin ajaksi kokonaan rentoutuneeseen jalkaan rentoutumisen tunnetta hakien.
- Jalkojen jälkeen rentoutetaan samalla tavalla ensin kädet, sitten selkä alaselästä aloittaen ja niskan lihaksiin päättäen.
- Niskan jälkeen siirrytään rentouttamaan ylävartalon etuosaa palleasta aloittaen.
- Pallean rentouttamisen yhteydessä kevennetään hengitystä pintahengitykseksi.
- Palleasta siirrytään rintalihasten kautta kasvojen lihasten rentouttamiseen ja viimeisenä rentoutetaan muut pään lihakset.
- Pään rentouttamisen jälkeen kaikki kehon lihakset ovat rentoutuneessa tilassa.
- Pidetään rentoutunut tila vähintään 5–10 minuuttia.

Mielentyhjennysharjoitteita voidaan käyttää sotilaan keskittymisen tehostamiseen ennen tehtävän käynnistymistä tai lepopuoron yhteydessä seuraavalla tavalla:

- Muodostetaan mielikuva rauhallisesta ja miellyttävästä paikasta.
- Keskitytään mielikuvaan ja suljetaan pois mielestä muut ajatukset.
- Siirrytään omissa ajatuksissa tähän rauhalliseen ja miellyttävään paikkaan.
- Syvennytään mielikuvaan ja kuvitellaan, miten eri aistit tuntevat tämän rauhallisen ja miellyttävän paikan.

Mielikuvaharjoittelu tarkoittaa jonkin osasuoritteen tai kokonaissuorituksen läpikäymistä mielikuvina. Se sopii erityisesti uuden asian oppimiseen, jolloin ennen varsinaista suoritusta muodostetaan mielikuva onnistuneesta suorituksesta. Mielikuvaharjoittelussa suoritus käydään vaihe vaiheelta läpi palauttaen onnistumisen kannalta keskeiset asiat mieleen. Mielikuvaharjoittelu soveltuu seuraavalla tavalla tehtynä erinomaisesti sotilaan henkiseen valmistautumiseen ennen tehtävän käynnistymistä:

- Muodostetaan mielikuva tehtävästä sen käynnistymishetkellä.
- Käydään vaiheittain läpi sotilaan omat toimenpiteet tehtävän tietyn vaiheen aikana.
- Keskitytään ennen kaikkea niihin vaiheisiin, jotka ovat tehtävän kannalta olennaisia.
- Mielikuvaharjoite päätetään onnistuneeseen tehtävän toteutukseen.
- Mielikuvaharjoite toistetaan kahdesta kolmeen kertaan.

4.6 RYHMÄKIINTEYS

Ryhmä voi olla esimerkiksi *jääkäriryhmä* tai *tykkiryhmä*. Ryhmä voi olla myös esimerkiksi joukko-osaston *johtoryhmä* tai jokin *projektiryhmä*. Yhteistä kaikille ryhmille on ensinnä se, että niiden toiminnassa vaikuttavat erilaiset ryhmädynaamiset ilmiöt. Toiseksi ryhmien olemassaololle on myös jokin peruste – *perustehtävä*. Kolmas yhdistävä tekijä on *johtaja*, jolla on asemansa vuoksi erityinen suhde muihin ryhmän jäseniin ja ryhmän perustehtävään.

Johtaja on vastuussa siitä, että hänen johtoonsa annettu ryhmä saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamista edesauttaa, jos johtaja tuntee muutamia keskeisiä ryhmätoiminnassa vaikuttavia perusasioita, kuten seuraavat kokonaisuudet:

- Mikä on ryhmä – mitkä tekijät sitä yhdistävät tai hajottavat?
- Millaisia kehitysprosesseja johtaja kohtaa ryhmänsä kanssa – miten ne vaikuttavat johtajaan?
- Miten roolit vaikuttavat ryhmässä – erityisesti johtajan rooli?
- Miten viralliset ja epäviralliset säännöt vaikuttavat ryhmäkiinteeseen?

Edellä mainitut kysymykset avaavat merkittävimpiä ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa vaikuttavia ryhmädynaamisia tekijöitä. Niitä voidaan kutsua myös ”näkymättömiksi piilovoimiksi”, joilla on keskeinen merkitys muun muassa joukon taistelutahdolle¹⁰¹. Olemuksensa vuoksi ne ovat usein sellaisia, joiden olemassaoloa johtajat ja kouluttajat eivät välttämättä havaitse.

Tutkimusten mukaan taistelutilanteessa jokaisen sotilaan turvallisuus ja henki riippuu muiden käyttäytymisestä ja vastaavasti muiden turvallisuus riippuu yksittäisen sotilaan käyttäytymisestä¹⁰². Tällöin kaikki sellainen yksilön käyttäytyminen, jolla on merkitystä ryhmän muiden jäsenten turvallisuudelle, muodostaa yhden keskeisimmistä ryhmädynamiikkaan vaikuttavista asioista.

Tässä luvussa tarkastellaan sellaisia ryhmäkiinteyteen vaikuttavia tekijöitä, joihin johtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Luvun kaksijakoinen, teoreettis-kokemuksellinen ote pyrkii kytkemään erilaiset ryhmädynaamiset ilmiöt konkreettiseksi ryhmän johtamisen toimenpiteiksi. Teoreettisissa osioissa käsitellään tutkittua tietoa. Opastavien kysymysten tarkoituksena on kytkeä ryhmätoimintaa käsittelevä teoria lukijan ryhmäkokemuksiin, jotta hän voisi paremmin havaita ryhmän sisäistä, usein piilossa olevaa dynamiikkaa. Ryhmän johtamista opiskeltaessa on hyvä muistaa, että kaikilla ihmisillä on kokemuksia ryhmäjäsenyyksistä esimerkiksi sukupuolen, iän, koulutuksen tai harrastusten näkökulmasta. Tällaiset kokemukset määrittävät usein ryhmän jäsenten käyttäytymistä myös uusissa ryhmissä.

Opastaviin kysymyksiin kannattaa vastata lukemisen edetessä. Opastavien kysymysten kokonaisuus on rakennettu siten, että kysymyksistä muodostuu lopulta kokonaiskuva ryhmäkiinteyteen vaikuttavista ilmiöistä. Johtajan todellinen ryhmäosaaminen kehittyy sovellettaessa uutta tietoutta oman ryhmänsä johtamiseen.

4.6.1 Ryhmän tarkoitus

Ryhmällä on aina jokin tehtävä, jonka vuoksi se on muodostettu. Sen on toimitava tarkoituksensa mukaan tehokkaasti ja huolehdittava omasta kiinteydestään. Sen vuoksi ryhmätoiminnassa puhutaan *kakoistavoitteesta*, joka rakentuu asia- ja tunnetavoitteista. Yhdessä tavoitteet muodostavat erottamattoman kokonaisuuden (Kuva 27). Toiminnan tarkoitus määrää *asiatavoitteen*. Asiatavoitteisiin kuuluvat ryhmälle annetut viralliset tehtävät ja niiden mahdollisimman tehokas toteuttaminen. Luonnollisesti tehtävät ovat erilaisia eri ryhmillä.

↘ ↘ ↘ ↘ ↘ ↘ ↘ ↘

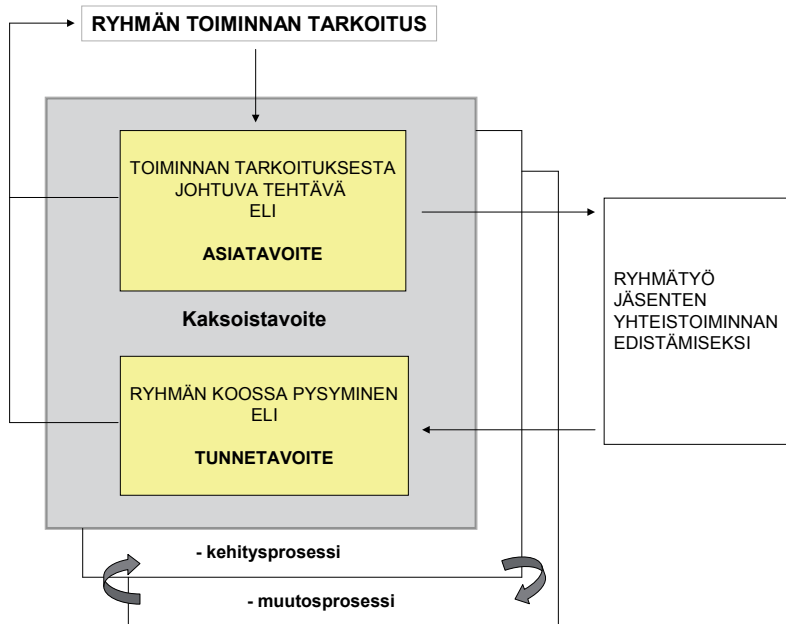
Opastavia kysymyksiä:

- Millaisiin ryhmiin itse kuulut?
- Mikä on ryhmä? – Perustele!
- Millaisia tavoitteita ryhmässäsi on?
- Miten niiden jäsenyys vaikuttaa sinussa?

↘ ↘ ↘ ↘ ↘ ↘ ↘ ↘

Tehokas asiatavoitteen mukainen työskentely riippuu ryhmän sisäisestä tilasta ja kiinteydestä eli niin sanotusta *tunnetavoitteesta*¹⁰³, joka sisältää epävirallisia tehtäviä, kuten olemassaolon säilyttäminen, sekä ryhmän sisäisestä tilasta, ryhmähengestä ja kiinteydestä huolehtiminen. Kiinteyteen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi kaveruussuhteiden vaaliminen ja toisista huolehtiminen.

Ryhmän toimintaan vaikuttaa samanaikaisesti useita eri tekijöitä, minkä vuoksi johtajan on edistettävä sekä asia- että tunnetavoitteen toteutumista ja minkä vuoksi ryhmä muodostaa monisäikeisen ja jatkuvassa muutoksessa olevan kokonaisuuden. Ryhmän johtamisessa onkin tavallaan kyse jatkuvan muutoksen johtamisesta¹⁰⁴. Tämä johtuu ryhmän kaksitasoisista pääprosesseista, muutos- ja kehitysprosessista¹⁰⁵. Muutosprosessi johtuu muuttuvien tilanteiden aiheuttamasta dynamiikasta, joka ilmaisee toiminnan muuttumista kussakin tilanteessa. Kehitysprosessi rakentuu useista muutosprosesseista ja ilmaisee niiden vaiheittaista etenemistä kohti yhteistä päämäärää. Ryhmän työskentelyn tehostamiseksi ja kaksoistavoitteen saavuttamiseksi ryhmänjohtajan tulee edistää jäsenten välistä yhteistoimintaa.



Kuva 27. Ryhmän kaksoistavoite ja pääprosessit¹⁰⁷.

Ryhmää voidaan hyvällä syyllä kutsua puolustusvoimien toiminnan perusso-luksi. Yksilö on aina suhteessa ryhmään ja sen jokaiseen muuhun jäseneseen¹⁰⁸. Yksilö saa todellisen merkityksensä ryhmässä¹⁰⁹. Ryhmässä tapahtuvan toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta sotilasorganisaatio saavuttaa tavoitteensa niin sodan kuin rauhankin aikana. Hyvin johdetussa ryhmässä kokonaisuus voi olla enemmän kuin osiensa summa eli $1 + 1$ voi olla enemmän kuin kaksi. Vastaavasti epäkypsässä, huonosti kehittyneessä ja huonosti johdetussa ryhmässä voi esiintyä sosiaalista laiskottelua ja niskurointia¹¹⁰.

Ryhmän muotoutumiseen ja toimintaan vaikuttavat useat erilaiset tekijät, min­kä vuoksi ryhmä voidaan myös määritellä useilla eri tavoilla. Ryhmän tunnus­piirteinä esiintyvät useimmiten seuraavat tekijät: tietty koko, tarkoitus, säännöt, vuorovaikutus, työnjako, roolit ja johtajuus.¹¹¹ Lisäksi tunnuspiirteiksi katsotaan joukko seuraavanlaisia ryhmäkriteerejä, jotka yksilöistä muodostuvan joukon tulisi täyttää, jotta se olisi ryhmä:

- Ryhmä koostuu yksilöistä, joita yhdistää sosiaalisten suhteitten verkko ja joita leimaa jossain määrin jäsenyys ryhmässä siten, että erityisesti ryhmän muutokset vaikuttavat yksilöihin (*riippuvuuskriteeri*).
- Jäsenyys on tiedossa siten, että ryhmään kuuluvat yksilöt tietävät, keitä ryh­mään kuuluu tai ainakin minkä laatuista henkilöitä siihen kuuluu (*jäsenyys­kriteeri*).
- Jäsenet tietävät kuuluvansa ryhmään (*jäsenyystietoisuuskriteeri*).
- Jokaisella ryhmällä on ainakin yksi päämäärä, jonka saavuttamiseksi esiin­tyy yksilöitten toimintoja ja niiden koordinoitua (*päämääräkriteeri*).
- Ryhmä odottaa sen jäsenten käyttäytyvän tietyllä tavalla ja tiettyjen sääntöjen (normien) mukaan (*normikriteeri*).

Talvi- ja jatkosodassa tehdyn tutkimuksen¹¹³ mukaan sotarintamalla taistelevaan yksikköön syntyi virallisten ryhmien lisäksi epävirallisia sosiaalisia ryhmiä. Knut Pippingin tutkimuksessa *Komppania pienoisyhteiskuntana* ryhmät jaoteltiin kuu­teen seuraavaan luokkaan:

- *Arvoryhmät* perustuivat sotilasarvojen välisiin eroihin ja asenteisiin armei­jan kantahenkilökuntaa kohtaan.
- *Sotilaalliset ryhmät* muodostuivat komppanian organisaation mukaisesti, ja toimivat perusrunkona kaikelle sotilaalliselle toiminnalle.
- *Paikalliset ryhmät* muodostuivat taktisten olosuhteiden mukaisesti.
- *Ikäryhmät* muodostuivat sotilaiden palvelusvuosien mukaisesti.
- *Kotiseuturyhmät* muodostivat osan komppanian epävirallisesta organisaatiosta.
- *Keittoporukoita* muodostettiin edellä kuvattujen sosiaalisten ryhmien puit­teissa, ensisijaisesti saman sotilaallisen tai kotiseuturyhmän mukaisesti. Yleisesti keittoporukat koostuivat kahdesta neljään hyvästä ystävistä tai kaverista.

Ylläkuvatuista ryhmistä epävirallisia ryhmiä (neljä viimeisintä) syntyi viralli­sempia ryhmiä (kaksi ensimmäistä) enemmän. Epävirallisten ryhmien määrästä voidaan päätellä, että niillä on ollut selkeä tehtävä sotarintamalla. Parhaimmil­laan epäviralliset ryhmät vahvistavat virallisten ryhmien toimintaa. Epäviralliset ryhmät ovat myös yksilön toimintakyvyn kannalta tärkeitä, koska ryhmän tuki

auttaa yksityisiä jäseniään paineissa ja vaikeuksissa, joita yksilöt eivät muuten kestäisi¹¹⁴.

Tietoisuus epävirallisten ryhmien merkityksestä on johtajalle välttämätöntä, koska epävirallinen ryhmätoiminta on luontainen ihmisten välinen toiminto¹¹⁵. Johtaja voi vahvistaa ryhmäkiinteyttä muun muassa antamalla epävirallisille ryhmille ja niiden epävirallisille tehtäville riittävästi tilaa ja näin saada ne tukemaan varsinaisen päätehtävän (asiatavoite) suorittamista.

➔ ➔ ➔ ➔ ➔ ➔ ➔ ➔

Opastavia kysymyksiä:

- Millaisia kokemuksia sinulla on epävirallisista ryhmistä?
- Miten epäviralliset ryhmät ovat syntyneet?
- Miten epäviralliset ryhmät vaikuttavat johtamassasi ryhmässä?

➔ ➔ ➔ ➔ ➔ ➔ ➔ ➔

Ryhmän kehittyminen

Uutta ryhmää voidaan verrata ihmiseen, joka syntyy jossain ajan hetkessä. Syntymisen jälkeen ryhmässä käynnistyvät erilaiset kehitys- ja kasvuprosessit¹¹⁶. Ennen ”aikuistumista” ja parhaan toimintakykynsä saavuttamista ryhmä käy läpi useita kehitysvaiheita¹¹⁷. Bruce Tuckman on koonnut ryhmän elinkaaren viideksi erilaiseksi kehitysvaiheeksi, jotka ovat muotoutumisvaihe (*forming*), kuohuntavaihe (*storming*), normiutumisen (*norming*), tehtävän suorittamis-/tiimivaihe (*performing*) ja ryhmän lopettamisvaihe (*adjourning*)¹¹⁸. Eteneminen viiden vaiheen läpi saattaa olla karikkoista ja hidasta, toisinaan taas erittäin nopeaa. Joskus ryhmä voi taannehtia tai jumiutua tiettyyn vaiheeseen ilman havaittavaa syytä. Kehittymisen kannalta eri vaiheiden eläminen on kuitenkin välttämätöntä, koska oikotietä alkavasta ryhmästä hyvin toimivaksi tiimiksi ei ole.¹¹⁹ Vaiheet koskettavat kaikkia ryhmän jäseniä, myös sen johtajaa, seuraavilla tavoilla¹²⁰:

1. Muotoutumisvaihe (*forming*): Muotoutumisvaiheessa ryhmä on usein alkuinnostuksen takia näennäisesti melko tehokas, vaikka todellisuudessa se ei käytännön yhteistoimintaan vielä kykenekään. Ryhmä selvittelee tehtäviään, sääntöjään ja menetelmiään. Ryhmä on riippuvainen johtajastaan, ja se etsii myös hyväksyttäviä käyttäytymisen rajoja. Tämä vaihe on monessa suhteessa jonkinlaista etsimistä. Käsitys ryhmän tehtävästä voi olla epäselvä, mutta myös oma asema ryhmän jäsenenä on epävarma. Aloitteleva ryhmä on vain joukko ihmisiä, joita yhdistää se, että he uskovat olevansa suorittamassa samaa tehtävää.¹²¹ Varusmiespalveluksen aikana sotilasjohtajat kohtaavat tällaisen tilanteen alokkaiden astuessa palvelukseen sekä erikoiskoulutusjakson alkaessa, jolloin koulutushaaroihin valitut henkilöt

aloittavat yhteisen palveluksensa. Mikäli sotilasjohtaja saa reservissä uuden joukon johdettavakseen, esimiehen keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa joukon jäsenten tutustumisesta huolehtiminen, joukon perustehtävän ja tavoitteiden ja resurssien selvittäminen kaikille, jokaisen roolin ja vastuiden määrittäminen, yhteisten pelisääntöjen luominen ja niiden noudattaminen sekä johtajuuden ottaminen.

2. Kuohuntavaihe (*storming*): Kuohuntavaiheessa ryhmä jakaantuu tavallisesti pienemmiksi alaryhmiksi (kuppikunnat). Kuppikuntien jäsenyys lisää ryhmäläisten rohkeutta omien mielipiteidensä esittämiseen, samoin rohkeus kritiikkiin muita kuppikuntia tai jopa ryhmän esimiestä kohtaan. Työhön ei vielääkään päästä kunnolla käsiksi, vaan tehtävää ja sen vaatimuksia voidaan vastustaa tunteenomaisesti. Tämä johtuu siitä, että jäsenten on ensin työstettävä ristiriitainen suhtautuminen johtajuuteen¹²². Ryhmän sisäinen pirstaleisuus heikentää koko ryhmän tehokkuutta sekä aikaansaa kilpailua ja valtataistelua.¹²³ Kuppikuntia syntyy usein henkilökemioiden perusteella: toiset tulevat keskenään paremmin toimeen kuin toiset. Usein vauhdikas koulutusjakso tai useat taisteluharjoitukset nostavat väsymystä ja kriittisyyttä johdettavien keskuudessa. Tällöin kriittisyyttä ja huumorin avulla tapahtuvaa vähättelyä esiintyy myös sotilasjohtajaa kohtaan, olipa tämä miten hyvä tahansa.

3. Normiutuminen (*norming*). Suotuisasti etenevässä ryhmän kehityksessä yhteistyö alkaa vähitellen kehittyä ja erilaisia näkemyksiä ja tunteita voidaan ilmaista avoimesti. Myös sanattomia sopimuksia syntyy. Ryhmän kiinteytyminen kehittyä, vastustus voitetaan, ristiriitoja sovitteluaan ja niitä pyritään välttämään. Ryhmän toimintaan syntyy siis sääntöjä ja tunne ryhmään kuulumisesta alkaa muotoutua. Normiutumisvaiheessa ryhmä on melko kiinteä, ilmapiiri on vapautunut ja turvallinen ja me-henki syrjäyttää epäluuloisuuden. Tunne siitä, että kuuluu ryhmään, on hyvin voimakas, ja ryhmässä on sen jäseniä velvoittavia sisäisiä sääntöjä, joiden noudattamisesta tai noudattamatta jättämisestä ryhmä palkitsee tai rankaisee.¹²⁴ Usein tässä vaiheessa ryhmähenki koetaan erittäin vahvaksi, jolloin oma ryhmä kuvitellaan muita paremmaksi. Tämä korostuu palveluksen edetessä ja näkyy esimerkiksi koulutushaara-, puolustushaara- tai aselajiympyytenä. Tällöin voidaan vähätellä ja vitsailla muiden rooleille ja korostaa omaa vastuuta osana maanpuolustusta. Ryhmä siis saattaa sokeutua omaan erinomaisuuteensa eikä ymmärrä, että se tarvitsee muita joukkoja ja muut joukot tarvitsevat sitä. Normiutumisvaiheessa esimiehen keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa pelisääntöjen ja perustehtävän kertaaminen, yhteistyön ja muiden joukkojen roolien painottaminen sekä esimiehen itsensä toimiminen enemmän linkkinä johdettavien ja ulkopuolisten kanssa.

4. Tehtävän suorittamis-/tiimivaihe (*performing*). Tiimivaiheessa voidaan lopulta paneutua ryhmän tehtävän loppuunsaattamiseen, tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. Energia voidaan suunnata ennen kaikkea työskentelyyn. Tässä vaiheessa ihmissuhdeongelmat ja työnjakoon liittyvät kysymykset on melko lailla ratkaistu. Roolit ovat joustavia ja tarkoituksenmukaisia. Ryhmän jäsenten erilaisuutta osataan käyttää hyväksi. Tiimivaiheessa ryhmä ottaa päätöksentekoa vastuulleen ja pystyy toimimaan itseohjautuvasti. Tällöin ristiriitojen käsittely on rakentavaa ja toiminnassa vaikuttavat roolit sekä vastuukysymykset ovat niin selviä, että ne tukevat ryhmän tavoitteiden saavuttamista ja tehtävän suorittamista.¹²⁵ Tämänkaltainen tilanne tulee harjaantuneella joukolla tyypillisesti vastaan erityisesti juuri ennen kotiuttamista järjestettävän sotaharjoituksen (loppusota) aikana tai kertausharjoituksissa. Ryhmä toimii tehokkaasti, ja jokainen tietää oman roolinsa sekä tehtävänsä ryhmän jäsenenä. Tässä vaiheessa esimiehen keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa ryhmän jäsenten motivointi, jotta he eivät turhautuisi tehtävien alkaessa sujua rutiinilla.

5. Lopettamisvaihe (*adjourning*): Ryhmä lopettaa toimintansa, ja ryhmän jäsenet hyvästelevät toisensa. Lopettamisvaiheessa ryhmä kokee usein jonkinasteista surua ryhmän tarkoituksenmukaisuuden loppumisesta. Tällöin ryhmän on saatava uusia haasteellisia tehtäviä tai muussa tapauksessa se hajoaa.¹²⁶ Kotiutuva joukko on usein tässä kehitysvaiheessa, ja joukon jäsenet voivat sopia pyrkivänsä pitämään yllä ryhmähenkeä epävirallisilla tapaamisilla sekä tulevien kertausharjoitusten myötä. Myös sodanajan joukkojen rakenteelliset muutokset voivat tuoda eteen tilanteen, jossa ryhmä lakkaa toimimasta samankaltaisella kokoonpanolla. Lopettamisvaiheessa esimiehen keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa kerrata ryhmän kanssa yhteiset saavutukset ja vertailla niitä asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi esimiehen tehtävänä tässä vaiheessa on antaa ja ottaa palautetta omasta ja joukkonsa toiminnasta sekä pitää joukon symboliset päättäjaiset.

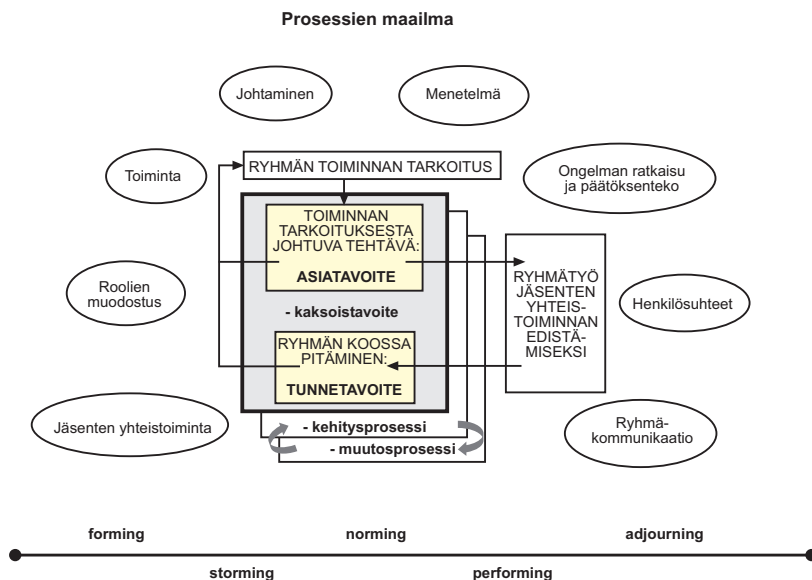
Ryhmän aloitus eli ryhmäytyminen on ryhmätoiminnan jatkumisen ja kehittymisen kannalta erittäin tärkeää. Aloitushetkestä käynnistyy sellaisten rakenteiden luonti, joiden varaan ryhmä rakentaa omia toimintaedellytyksiään. Tämän vuoksi ryhmän jäsenten tarkkaavaisuus ja muutosherkkyys ovat voimakkaimmillaan. Ryhmään alkaa syntyä sen toiminnan ja tulevaisuuden kannalta myös keskeistä normistoa, joka on sidoksissa jäsenten auktoriteettisuhteisiin ja heidän identiteettinsä säilymiseen. Johtajan on tuolloin tärkeää ymmärtää oman roolinsa merkitys ryhmänormien synnyttäjänä ja muokkaajana. Ryhmäytyminen käynnistää myös erilaisia ryhmäprosesseja, jolloin ryhmän jäsenet ovat luonnollisesti varuillaan. Johtajan tehtävänä on tällöin ohjata ryhmän jäsenten liittymistä ryhmään ja sen tehtävään sekä toimintaympäristöön.¹²⁷

<p>Opastavia kysymyksiä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kirjaa ylös jokin merkittävä ryhmän kehitysvaiheisiin (esim. varusmiesaika tai vast.) liittyvä kokemuksesi. <ul style="list-style-type: none"> ○ Muotoutuminen _____ – _____ ○ Kuohunta _____ – _____ ○ Normiutuminen _____ – _____ ○ Tehtävän suorittaminen _____ – _____ ○ Lopetus _____ – _____ • Muistele, mikä merkitys johtajien toiminnalla oli edellä mainittuihin vaiheisiin ja ryhmän toimintakykyyn. Kuvaille johtajien toimintaa edellä mainittujen kokemusten yhteydessä.

Ryhmän prosessit

Kehitysvaiheiden lisäksi ryhmän sisäinen vuorovaikutus – ryhmädynamiikka – synnyttää vuorovaikutusprosesseja, jotka voivat esiintyä samanaikaisesti ja jopa sisäkkäin¹²⁸. Tällaisia alaprosesseiksi kutsuttuja ovat muun muassa seuraavat:

- **Ryhmäkommunikaatioprosessi** muodostuu monitahoisesta ja ainutlaatuisesta jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta.
- Jäsenten **yhteistoimintaprosessi** muodostuu siitä yhteistoiminnasta, johon jäsenet voivat osallistua ja vaikuttaa ja jossa he voivat harjoitella yhteistyötä. Samalla jäsenet sisäistävät ryhmänsä tavoitteita.
- Jäsenten roolien muodostamisprosessit vaativat aikaa, ja ne käynnistyvät ryhmän vuorovaikutuksessa. **Rooliprosessi** riippuu ryhmän tehtävistä, jäsenten ominaisuuksista, jäsenten odotuksista ja muista ryhmäprosessin osatekijöistä.
- **Toimintaprosesseilla** ryhmä kehittää toimintaansa tukevia normeja ja prosesseja.
- **Johtamisprosessiin** vaikuttavat ryhmän jäsenten ja sen johtajan välinen vuorovaikutus samoin kuin johtajan valmiudet, johtamisstrategiat sekä ryhmän tehtävien luonne.
- **Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessit** ovat ryhmien varsinaista arkipäivää. Ryhmä pyrkii ensiksi määrittelemään ongelman ja toiseksi päättämään, kuinka se ratkaistaan.
- **Henkilösuhdeprosessit** syntyvät erityisesti pitkään yhdessä toimittaessa. Niitä voivat aiheuttaa muiden muassa ryhmän jäsenten erilaisuus ja erilaiset odotukset.
- **Menetelmäprosessit** syntyvät sen ristiriidan takia, että ryhmän jäsenet pitävät työjärjestyksessä esitettyjä ja todellisia keinoja asetettuun tavoitteeseen pääsemiseksi erilaisina.



Kuva 28. Ryhmän kehitysvaiheet ja prosessit.¹²⁹

Edellä kuvattujen kehitysvaiheiden ja ryhmäprosessien keskellä (Kuva 28) ryhmä voi unohtaa perustehtävänsä (asiatavoite) ja alkaa askarrella toisarvoisissa kysymyksissä. Johtajan tehtävänä on tällöin palauttaa ryhmän tietoisuuteen myös piilossa olevaa ryhmän sisäistä dynamiikkaa (tunnetavoite). Kaikkien ryhmän jäsenten tietoisuus ohjaa ryhmää hoitamaan perustehtävän vastuullisemmin¹³⁰.

Ryhmän jäsenten tietoisuus ryhmätoiminnan tavoitteesta, perustehtävästä, on siis mielekkään ryhmätyöskentelyn lähtökohta. Se helpottaa ryhmän jäsenten motivoitumista ja keskinäistä työnjakoa tehtävän suorittamiseksi. Jotta ryhmä pääsisi tavoitteeseensa, ryhmän jäsenten ja erityisesti sen johtajan on aina pidettävä *tehtävä kirkaana mielessä*.

Opastavia kysymyksiä:

- Muistele omia ryhmäkokemuksiasi – kirjaa havaitsemiasi prosesseja
 - _____ – _____
 - _____ – _____
 - _____ – _____
 - _____ – _____
 - _____ – _____

- Miten johtajat vaikuttivat prosesseihin? Kuvaa muutamalla sanalla johtajan toimintaa em. kokemusten yhteyteen.

4.6.2 Ryhmän johtaminen

Tuloksekas ryhmätoiminta taistelutilanteessa edellyttää johtajalta hyvää taisteluteknistä osaamista¹³¹. Samalla tavoin projektiryhmässä tai johtoryhmässä on selkeät sisältöalueet, jotka johtajan tulee hallita. Lisäksi johtajan on ymmärrettävä ja hyödynnettävä ryhmän sisäistä dynamiikkaa johtaessaan ihmisiä ja toimintaa haluttuun suuntaan. Johtaminen voidaankin määritellä toiminnaksi, joka on suuntautunut ryhmäpäämäärien saavuttamisen edistämiseen¹³². Johtamisen voi myös nähdä prosessina, toimintana kohti päämäärää, johon koko ryhmä osallistuu¹³³. Johtajuudessa on kysymys sekä ihmisten että asioiden ja tehtävien johtamisesta.

Sotilasvala osoittaa, että johtajuus on laaja-alainen ilmiö, ja siksi se velvoittaa johtajaa kokonaisvaltaiseen vastuunottoon johtamistaan ihmisistä seuraavalla tavalla (Kuva 7):

”... Jos minut asetetaan esimiesasemaan, tahdon olla alaisiani kohtaan oikeudenmukainen, pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoa ja heidän toiveistaan, olla heidän neuvonantajanaan ja ohjaajanaan sekä omasta puolestani pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä....”

Vastuunotto

Kokonaisvaltainen vastuunottaminen ryhmän toiminnasta edellyttää, että johtaja huolehtii koksoistavoitteen saavuttamisesta (Kuva 28). Johtajan on tärkeää muistaa, että hän on myös yksi ryhmän jäsen ja siksi altis muiden jäsenten tavoin ryhmädynaamisille ilmiöille. Osin tästä syystä johtaja voi kohdata hyvinkin ristiriitaisia tilanteita ja ajautua vain asiakeskeisten tavoitteiden toteuttamiseen.

Hän voi unohtaa ryhmän koossa pysymiseen ja kiinteyteen vaikuttavien tunnetavoitteiden edistämisen. Mikäli kaksoistavoitetta ei saavuteta – ei ryhmällä ole myöskään riittäviä toimintaedellytyksiä. Ryhmänjohtajan on tiedostettava kokonaisvastuunsa, jotta ryhmän toimintaedellytykset säilyvät kestävällä tasolla ja ryhmälle annetut tehtävät tulevat täsmällisesti suoritetuiksi. Johtajan on mahdollistettava, organisoitava ja koottava jäsenten välistä yhteistoimintaa kaksoistavoitteen suuntaan. Kaksoistavoitteen saavuttaminen riippuu osittain myös siitä, millaisia ryhmän sisäisiä sääntöjä ryhmässä noudatetaan.

Johtajan on myös huolehdittava toiminnan käytännöllisistä edellytyksistä ja toimittava tarvittaessa tunnelmaisoina helpottajana ja tulkkina. Ryhmänjohtajan on ohjattava ryhmäänsä analysoimaan ja käsittelemään tehtävä- ja prosessiongelmiä. Jännitysten ja muiden yhteisten kokemusten jakaminen on tärkeää, koska siten ryhmän jäsenet oppivat ymmärtämään ryhmäkokemustaan ja tekemään päätöksiä, jotka auttavat heitä toteuttamaan ryhmän toiminnan tarkoituksen.¹³⁴

Puolustusvoimissa on paljon sääntöjä ja määräyksiä. Ryhmätoiminnan kannalta merkittävin on *Yleinen palvelusohjesääntö*, jossa määritellään yksittäisen sotilaan asema organisaatiossa sekä luodaan puolustusvoimien sotilashenkilöstölle yhte-näiset käyttäytymis- ja toimintamallit. Tällaiset viralliset säännöt ja määräykset, joista tärkeimmät liittyvät sotilasjohtajan asemaan, muodostavat myös sotilallisen lähtökohdan ryhmän johtamiseen. Ryhmän jäsenen ja yksittäisen sotilaan käyttäytymisnormeista tärkein on sotilaallinen kuri, jolla ymmärretään seuraavaa¹³⁶:

”...annettujen käskyjen ja määräysten täsmällistä noudattamista. Kurin tavoitetta saavutetaan silloin kun, kun yksilön käyttäytyminen perustuu riittävään itsekuriin ja joukon toiminta yhteiseen tahtoon toteuttaa annetut tehtävät.”

Ryhmän säännöt

Jokaiseen viralliseen joukkoon muodostuu myös epävirallisia ryhmiä. Samalla tavoin virallisiin ryhmiin muodostuu epävirallisia käyttäytymissääntöjä, jotka voivat joko edistää tai haitata sen toimintaedellytyksiä. Epävirallisista käyttäytymissäännöistä käytetään myös nimitystä ryhmänormit. Ryhmä kontrolloi näiden sääntöjen noudattamista omien sisäisten sanktioidensa (rangaistukset) ja palkintojensa avulla. Ryhmänormit synnyttävät ryhmän jäsenille niin sanotun ryhmäpaineen ja vaikuttavat siksi merkittävästi ryhmän jäsenten käyttäytymiseen¹³⁷. Tietoisuus ryhmää koskevista epävirallisista säännöistä lisää yksittäisen jäsenen luottamusta ryhmään ja päinvastoin. Tämä johtuu siitä, että jokainen jäsen arvioi tietoisesti tai tiedostamattaan ryhmän asennoitumista häntä itseään kohtaan¹³⁸.

Johtaja voi vahvistaa ryhmänsä kiinteyttä sen ensiaskeleista (*forming*) alkaen johtamalla ryhmänsä pelisääntöjen rakentamista. Näin ryhmän epäviralliset säännöt saadaan näkyviksi ja yhteistä päämäärää palveleviksi. Keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen lisäksi yhdessä muodostetut säännöt (Kuva 29) vahvistavat ryhmänjäsenien keskinäistä osallisuutta, avoimuutta sekä ryhmän sisäisen toiminnan ennustettavuutta. Kaikki nämä lisäävät turvallisuuden tunnetta ja vahvistavat johtajuutta.

Ryhmän säännöt:

Sitoudun yleisessä palvelusohjesäännössä määritettyjen asioiden lisäksi:

- 1... palvelemaan sekä yksin, että yhteistyössä toisten ryhmäläisten kanssa, ja käsittelemään asioita sillä tavoin kuin yhdessä sovimme
- 2... tuomaan kokemukseni, ajatukseni, tunteeni ja mielikuvitukseni ryhmäni yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi
- 3... tekemään oman osani luottamuksellisen, avoimen ja turvallisen ilmapiirin ylläpitämiseksi ryhmässämme
- 4... myötävaikuttamaan omalta osaltani siihen, että yhteiset palvelushetkemme muodostuvat mielekkäiksi
- 5... antamaan ryhmällemme rakentavaa palautetta toimintaamme, ilmapiiriin ja johtamiseen liittyvistä ajatuksistani ja tunteistani

Matti Make Hans Lari
Rita Paavo Pete Make

Huom! Tämän sopimuksen ehdot voidaan muuttaa ryhmän yhteisten keskustelujen ja päätösten perusteella.

Kuva 29. Yhdessä sovitut säännöt vahvistavat ryhmän jäsenien sitoutumista ja osallisuutta.

Johtaja voi yhdessä ryhmänsä jäsenten kanssa sopia ryhmän säännöistä¹³⁹, joiden tarkoituksena on

- auttaa yksittäistä jäsentä sopeutumaan uuteen ryhmään ja ympäristöön
- selkeyttää ryhmän päämääriä ja sen käyttöönsä valitsemia toimintatapoja
- antaa selkeän, havainnollistettavissa olevan muodon vastuutehtäville, joihin ryhmän jäsenet sitoutuvat
- toimia ryhmänjäsenten itselleen vapaaehtoisesti asettamana sosiaalisena paineena ja auttaa näin ryhmää toteuttamaan saamansa tehtävät ja saavuttamaan asetetut päämäärät sekä vähentää sosiaalista laiskottelua, koska jokaisen jäsenen vaivannäkö ja osallisuus osoitetaan ryhmän lopullisessa tuloksessa.

Sääntöjen muodostamisen yhteydessä johtaja voi ohjata ryhmän jäsenten keskinäistä tutustumista. Se voi tapahtua esimerkiksi parikeskusteluna tai erilaisina toiminnallisina menetelminä, joiden yhteydessä puhutaan erilaisista odotuksista ja mielenkiinnon kohteista kuten harrastuksista. Se voi tapahtua sopivan hetken tullen muun palveluksen lomassa tai johdetusti. Näin ryhmän jäsenet tulevat ”näkyviksi” ja ryhmätoiminnan kannalta tärkeiksi ihmisiksi. Avoin ja turvallinen ryhmäjäsenyys tarjoaa yksilölle myös mahdollisuuden tuoda esille sellaista osaaamista, josta koko ryhmä voi hyötyä¹⁴⁰.

Ryhmätoiminnan turvallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä tilaa, jossa yksilöön ei kohdistu oman ryhmän toimesta sellaisia uhkaavia tekijöitä, jotka voivat synnyttää pelkoa, häpeää, syyllisyyttä tai arvottomuuden tunnetta¹⁴¹. Turvallisessa ryhmässä yksilö voi tuoda myös esille hänen toimintakykyään heikentäviä huolia ja murheita. Turvallinen ryhmä auttaa yksilöä itsetuntemuksen lisäämisessä ja uusien asioiden oppimisessa.

Sääntöjen muodostamisen yhteydessä ryhmän jäsenet muodostavat yhteistä käsitystä virallisista ohjesääntöistä ja määräyksistä. Samalla ryhmän jäsenet tulevat työstäneeksi omaa suhdettaan ryhmänjohtamista koskeviin kysymyksiin, mikä niin ikään vahvistaa johtajuutta ryhmässä. Yhteiset säännöt kannustavat ryhmän jäsentä työskentelemään yksilöllisesti ja yhteistyössä toisten kanssa. Lisäksi ne sitouttavat tehokkaaseen työskentelyyn. Ne auttavat toimimaan aktiivisesti luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin hyväksi. Parhaimmillaan ne vahvistavat ryhmän jäsenten välistä yhteistyötä stressaavissa ja tiukoissa paikoissa, kuten taistelussa.

4.6.3 Roolit ryhmässä

Ihmisellä on aina jokin rooli tai joitakin rooleja. Pääsääntöisesti roolit helpottavat ihmisen sosiaalista toimintaa. Yksi tutkituimmista rooleista on johtajuus, joka sisältää niin ryhmän tehtävävaihtoiteesta kuin toimintakyvystään huolehtimisen. Hyvällä johtajalla on ryhmän senhetkiseen tilanteeseen sopivia ominaisuuksia ja rooleja. Roolien katsotaan muodostuvan muiden ihmisten asettamista rooli-odotuksista, joiden noudattamisesta palkitaan ja joiden poikkeamisesta rangaistaan. Rooli-odotusten seurauksena jotain ryhmän jäsentä voidaan alkaa pitää tietynlaisena, ja vähitellen hän alkaa käyttäytyä kyseisen odotuksen mukaisesti¹⁴³.

Rooli on sanana esiintynyt alun perin teatterikielessä. Sillä tarkoitettiin rullaa, johon on kirjoitettu kaikkien näytelmässä esiintyvien vuorosanat. Siitä näyttelijät lukivat vuorosanansa. Arkikielessä roolilla tarkoitetaan yleensä tiettyä asemaa sosiaalisissa ryhmissä ja siihen kuuluvia käyttäytymisodotuksia¹⁴⁴. Roolien voidaan ajatella olevan myös ikkunoita, joiden läpi näytämme eri puolia itsesämme¹⁴⁵. Roolit voidaan määritellä myös käyttäytymiskokonaisuuksiksi, jotka ryhmän tehtävien hoitajien odotetaan hallitsevan.

Roolien päätehtävät voidaan jakaa kolmeen osaan: *työnjako, ennustettavuus ja identiteetti*. Roolit mahdollistavat työnjaon ryhmän jäsenten kesken, jolloin ryhmä pystyy työskentelemään tehokkaasti saavuttaakseen päämääränsä. Roolit myös aikaansaavat järjestystä ja ennustettavuutta ryhmässä. Ryhmän jäsenet oppivat tietämään sekä omansa että muiden ryhmän jäsenten roolit. Lisäksi roolit tuottavat ryhmän jäsenille identiteetin tunteen.¹⁴⁶

Yksilöllä voi olla useita rooleja saman päivän aikana. Alla olevasta esimerkistä käy ilmi, kuinka roolit liittyvät kiinteästi siihen, kenen kanssa olemme vuorovaikutuksessa¹⁴⁷.

”Alikersantti Möttönen toimii komppanian päivystäjänä. Aamulla hän otti vuoron vastaan edelliseltä päivystäjältä ja ilmoittautui yksikköupseerin luona tehtävien vaihdon johdosta. Möttönen sai samalla tarkemmat ohjeet päivän tehtävien hoidosta. Palattuaan päivystäjän pöydän ääreen, soi päivystäjän puhelin. Soittaja on Möttösen jääkiekkjoukkueen valmentaja, joka pyytää Möttöstä ilmoittamaan kaikille joukkueen jäsenille harjoitusajan muuttumisesta. Möttönen kirjaa ilmoituksen ylös. Samassa varuskuntasairaalaassa käyneitä alokkaita ilmoittautuu päivystäjälle saavuttuaan takaisin yksikköön. Möttönen antaa heille ohjeet aamupäivän kulusta. Hetken kuluttua apupäivystäjä saapuu ja päästää Möttösen kahvitauolle. Tauolla hän päättää soittaa äidilleen ja kysyä tarkempaa tietoa viikonloppun sukujublistista. Hän lähettää myös viestin työnantajalleen ja ilmoittaa olevansa käytettävissä lauantai-aamun työvuoroon.”¹⁴⁸

Roolit yhteistyön edistäjinä

Roolit jaetaan yhteistyön kannalta kolmeen ryhmään: *kollektiiviset, sosiaaliset ja persoonalliset roolit*. **Kollektiivinen rooli** näkyy meistä jokaisesta. Sellaisia ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä, koko, rotu ja yleinen olemus. Yksilö reagoi muiden kollektiiviseen rooliin samoin kuin muut reagoivat hänen kollektiivisiin rooleihinsa.¹⁴⁹

Sosiaaliset roolit perustuvat sopimuksiin. Sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa esitetään rooleja ja autetaan kanssaihmiä oman roolinsa esittämisessä¹⁵⁰. Näiden roolien toteutumiseen ihminen tarvitsee toisia ihmisiä. Tällaisia rooliyhdistelmiä ovat esimerkiksi seuraavat: vihollinen – puolustaja, esimies – alainen, opettaja – oppilas, puhuja – kuuntelija. Roolipelit ovat jokaiselle tuttuja jo lapsuudesta, jolloin sosiaaliset tilanteet saattoivat muuttua hyvin nopeasti. Tosiasiassa jokainen on varttunut aikuiseksi erilaisten rooleileikkien avulla, ja sosiaaliset harjoitusympäristöt ovat vaihdelleet kaupasta kirkkoon, koulusta kotiin tai sotantereelta aavalle meren ulapalle.

Persoonalliset roolit tarvitsevat toisiaan kuten sosiaaliset roolitkin, mutta persoonalliset roolit eivät ole sopimuksia. Fanaattinen kannattaja, intohimoinen keräilijä tai utelias naapuri ei hetkessä vaihda omaa rooliaan toiseksi pelkän sopimuksen perusteella. Persoonalliset roolit sisältävät henkilökohtaisia toimintaja ajattelutapoja sekä henkilökohtaisia tunteita, jotka voivat jossain määrin olla pakottavia.¹⁵¹

Ihmisellä on eri tilanteissa rooleja, joihin kuuluu erilainen asema (status), valta, arvostus ja merkitys jossakin yhteisössä. Roolit voidaan jakaa myös *virallisiin* ja *epävirallisiin* rooleihin. **Viralliset roolit** asettaa yleensä organisaatio, johon henkilö on sidoksissa. Virallisia rooleja ovat esimerkiksi upseeri, sihteeri, toimitusjohtaja, poliisi ja sairaanhoitaja. **Epävirallinen rooli** saadaan yleensä ryhmän muilta jäseniltä¹⁵². Tällaisia ovat esimerkiksi huumorimiehen tai vastuunkantajan rooli. Henkilö voi myös ottaa itselleen epävirallisen roolin toimimalla tietyn roolin edellyttämällä tavalla – johtajan rooli on yksi niistä. Epäviralliset roolit toimivat yleensä ryhmän eduksi. Tämä perustuu siihen, että ryhmä tunnistaa jäsenistään sen toiminnassaan tarvitsemia ominaisuuksia ja hyödyntää niitä jopa tiedostamattomalla tavalla.

Sotilaskoulutus rakentuu myös vahvasti roolisuoritusten oppimiseen. Sotaharjoituksissa osallistujille annetaan omat roolit. Samoin yksittäisissä koulutustahtumissa ryhmän jäsenet harjoittelevat erilaisia roolisuorituksia. Tehtäväraodoilla sotilas voi kohdata yllättäviä tilanteita – roolia on nopeasti vaihdettava. Roolisuorituksista käytävällä keskustelulla voidaan arvioida myös vaihtoehtoisia toiminta- ja ratkaisumalleja. Harjoittelun ja keskustelun myötä ryhmälle ja yk-

silölle kehittyä roolien monipuoliseen käyttöön. Hyvin sisäistetyt roolit auttavat koko ryhmää käynnistämään toiminnan ja selviytymään niiden avulla haastavista tilanteista.

↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓

Opastavia kysymyksiä:

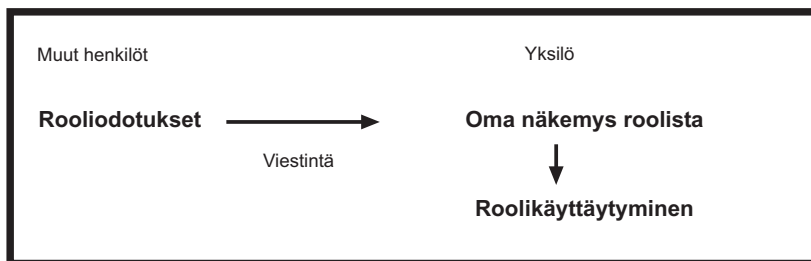
- Millaisia yhteisöllisiä rooleja sinulla on tällä hetkellä? Kirjoita niistä muutama allaolevan jaottelun mukaisesti:
 - kollektiiviset roolit _____
 - sosiaaliset roolit _____
 - persoonalliset roolit _____
 - viralliset roolit _____
 - epäviralliset roolit _____

↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓

Rooliodotukset sekä roolikäyttäytyminen

Samassa ympäristössä toimivat ihmiset kohdistavat rooliodotuksia eri rooleja kohtaan. Ryhmässä jäsenet kohdistavat rooliodotuksia erityisesti johtajaansa. Rooliodotukset voidaan viestiä sekä suoraan että epäsuoraan. Viestintä voi sisältää ohjeita siitä, kuinka roolissa tulisi käyttäytyä, millaisia palkkioita ja rangaistuksia on mahdollista saada tai mitä tulisi tehdä¹⁵³. Roolit määräytyvät osittain ulkoapäin tulevien rooliodotusten perusteella. Esimerkiksi sotilasjohtajan, poliisin tai opettajan ammattiin kohdistuu odotuksia tehtävän mukaisesta käyttäytymisestä¹⁵⁴. Asepukuiselta sotilalta odotetaan kohteliasta ja sotilaallista käytöstä, ovien avaamista, puhuttelua ja tervehtimistä. Rooliin liittyvän vaatetuksen vuoksi varusmiehet huomataan katukuvasta helposti ja heidän käyttökseenä kiinnitetään huomiota¹⁵⁵. Ulkopuolisten odotusten lisäksi jokaisella henkilöllä on itsessään myös omat rooliolettamuksensa siitä, kuinka omassa roolissa tulisi toimia.

Tavattessamme henkilön ensimmäistä kertaa meihin vaikuttaa aluksi hänen kollektiivinen ja sosiaalinen roolinsa. Samalla pyrimme havainnoimaan vihjeiden avulla, mihin rooleihin toinen henkilö sopii. Seuraavaksi alamme kohdistaa häneen odotuksia rooleissa toimimisesta¹⁵⁶. Esimerkiksi myymälässä asioidessamme etsimme myyjän vaatteisiin pukeutunutta henkilöä odottaen saavamme asiantuntevaa palvelua. Sotilaspuvut puolestaan kertovat meille paljon kantajansa erilaisista rooleista. Ensitapaamisesta alkaen voimme kohdistaa asepuvun kantajaan rooliodotuksia esimerkiksi sotilasarvon, sukupuolen, palveluspuvun värin sekä iän perusteella. Tutustuessamme paremmin asepuvun kantajaan muuttuu rooliodotuksemme persoonallisemmaksi¹⁵⁷. Kun nuori astuu varusmiespalvelukseen ja pukeutuu palveluspukuun, astuu hän samalla sisälle täysin uuteen ympäristöön ja kohtaa sen myötä eri tilanteisiin liittyviä rooliodotuksia. Mallisuoritusten avulla esimerkiksi alokas oppii sotilaan roolin mukaisen käyttäytymisen.



Kuva 30. Roolikäyttäytyminen.¹⁵⁸

Roolikäyttäytyminen (Kuva 30) on siis seurausta vuorovaikutusprosessista, jossa muut henkilöt kohdistavat rooliodotuksia tiettyä henkilöä kohtaan¹⁵⁹. He viestivät rooliodotuksensa henkilölle, jolla puolestaan on oma käsityksensä roolistaan sekä omat halunsa ja pyrkimyksensä¹⁶⁰. Tällaisten odotusten ja käsitysten tuloksena syntyy roolikäyttäytyminen.

Ristiriitoja ja stressiä

Ryhmissä esiintyy ryhmäkiinteyden lisäksi myös ristiriitoja. Johtaja voi tällöin kokea olevansa *puun ja kuoren välissä*. Sanonta ilmentää hyvin erilaisten rooliodotusten aiheuttamaa **roolistressiä**, joka syntyy, jos henkilö kokee vaikeaksi esittää jotakin tiettyä, hänelle ryhmässä muodostunutta roolia. Stressin synynä voivat olla ulkoiset tekijät, kuten ryhmän muiden jäsenten epärealistiset odotukset tai eriävät näkemykset roolista. Stressiä voi aiheuttaa myös roolin edellyttämien taitojen, kokemuksen tai asiantuntemuksen puute.

Syyt, jotka aiheuttava roolistressiä, voivat olla muun muassa seuraavia¹⁶¹:

- ryhmän jäsenten erilaiset odotukset roolia kohtaan
- sallittu ja kielletty käyttäytyminen roolissa
- tilanne, jossa roolia tulee esittää
- roolin keskeinen, harkinnanvarainen ja toisarvoinen olemus.

Rooliristiriitoja voi syntyä silloin, kun henkilön asemaan tai rooliin liitetään eri tahoilta tulevia epäyhdenäisiä rooliodotuksia. Tällaisissa vuorovaikutustilanteissa ilmenevät rooliristiriidat mielletään usein sosiaalisten roolien odotus- tai käyttäytymiskonflikteiksi¹⁶². Rooliristiriitoja voi syntyä myös silloin, kun henkilö viestii erilaisia odotuksia eri tilanteissa kuuluessaan useaan ryhmään tai hoitessaan montaa tehtävää samanaikaisesti¹⁶³. Ristiriitoja voi syntyä myös silloin, kun yksilö ei pysty noudattamaan kaikkia samanaikaisia roolejaan, esimerkiksi samanaikaisia roolejaan työntekijänä, puolisona ja vanhempana¹⁶⁴.

Opastavia kysymyksiä:

- Millaisia odotuksia sinulla on omaa esimiestäsi kohtaan?
- Millaisia odotuksia tunnistat nykyistä rooliasi kohtaan?
- Miten olet vastannut rooliasi koskeviin odotuksiin?

Ristiriidat saattavat johtua myös siitä, ettei henkilö halua hyväksyä itselleen roolia, jota muut odottavat häneltä, tai muut eivät hyväksy roolia, jonka henkilö on itselleen omaksunut¹⁶⁵. Rooliristiriidat voivat heikentää työskentelymotivaatiota ja synnyttää stressiä ja tyytymättömyyttä. Työn suoritusaso voi laskea myös siksi, ettei henkilöllä ole tarvittavia valmiuksia roolin mukaisen työn tekemiseen eikä hän kykene päättämään, mikä on hänen olennaisin työtehtävänsä. Organisaatiossa toimivien henkilöiden välille saattaa rooliristiriitojen seurauksena syntyä myös ryhmäkiinteyttä ja muita ryhmän toimintaedellytyksiä heikentäviä ristiriitoja.¹⁶⁶

Rooliristiriitatapauksen ratkaiseminen ei ole helppoa, eikä se tapahdu hetkessä. Alussa muodostunut väärä kuva toisesta ihmisestä saattaa johtaa eriäviin rooliodotuksiin ja synnyttää rooliristiriitoja. Koska henkilöillä on erilaiset tavat käsitellä ristiriitoja, johtajan on tuotava ne julki ja pyrittävä yhteisellä tai kahden välisellä keskustelulla ratkaisemaan niitä. Keskustelu vahvistaa ryhmäkiinteyttä ja auttaa ryhmän jäseniä tulemaan tietoisiksi siitä, mitä muut ryhmän jäsenet odottavat roolin suorittajalta sekä mitä roolin haltija on katsonut roolinsa sisältävän.¹⁶⁷

4.6.4 Ryhmäkiinteyden vaikutuksia

Ryhmäkiinteyks on monitahoinen kokonaisuus. Edellisissä luvuissa tarkasteltiin sellaisia ryhmän kiinteyttä vahvistavia ryhmädynaamisia ilmiöitä, joihin johtaja voi erityisasemansa vuoksi vaikuttaa heti ryhmän toiminnan käynnistyessä. Kiinteyttä vahvistavat ryhmädynaamiset ilmiöt eivät vaikuta ainoastaan normaalioloissa, vaan niiden merkitys korostuu erityisesti kriisitilanteissa. Ryhmäkiinteyks on sitä todennäköisempää, mitä kauemmin joukko pysyy samassa kokoonpanossa. Tällöin ryhmän jäsenillä on paremmat mahdollisuudet oppia tuntemaan toisensa syvällisemmin.

Ryhmäkiinteyden käsite on ollut tärkeä tutkittaessa ihmisen käyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä erikokoisissa ryhmissä. Sotilasorganisaation kiinteyttä on tutkittu varsinaisesti vasta toisesta maailmansodasta lähtien. Yhdysvaltalaiset

tutkijat halusivat selvittää käytännönläheisesti muun muassa taistelumotivaatioon ja sotilaskuriin sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä.¹⁶⁸

Attraktio – koheesio

Ryhmäkiinteydellä eli koheesiolla tarkoitetaan ryhmän jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta, vetovoimaa, joka perustuu jäsenten väliseen¹⁶⁹

- toisista pitämiseen
- vuorovaikutuksen määrään
- suhteiden avoimuuteen
- luottamukseen ja
- keskinäisen kunnioitukseen.

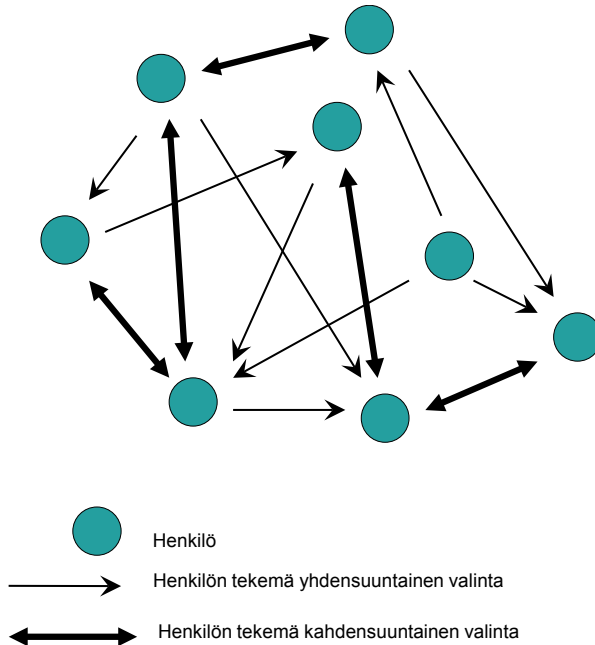
Arkikielessä ryhmäkiinteyttä kuvaavia nimityksiä ovat esimerkiksi me-henki, joukkohenki, yhteishenki ja *team-spirit*. Sotilasorganisaatiossa tällaisia termejä ovat muun muassa joukkuehenki, joukko-osastohenki, taistelumoraali ja taistelutahto¹⁷⁰. Ryhmän ominaisuutta pysyä koossa ja vastustaa hajoamista nimitetään siis **koheesioksi**. Yksilöiden välisen yhteenkuuluvuuden lisäksi koheesioon vaikuttaa myös ryhmän rakenne¹⁷¹.

Kiinteyks on yksi pienryhmän tyypillisistä ominaisuuksista. Ihmiset toimivat mielellään ryhmissä, joissa he tuntevat ryhmän jäsenet ja voivat olla heidän kanssaan kiinteässä vuorovaikutuksessa. Ryhmän kiinteyks on myös sitä todennäköisempää, mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa. Ryhmän johtaja voi omilla toimenpiteillään vaikuttaa ryhmäkiinteyden syntymiseen edistämällä jäsenten keskinäistä tutustumista heti ryhmän alkuvaiheesta alkaen (*forming*)¹⁷².

Ryhmän koko vaikuttaa myös sen kiinteyteen. Yli kymmenen hengen ryhmissä alkaa esiintyä osaryhmiä, *klikkejä*. Tämä johtuu siitä, että jatkuva vuorovaikutus kaikkien ryhmän jäsenten kanssa vaikeutuu¹⁷³. Ryhmän kiinteyttä lisäävät fyysinen läheisyys, yhteinen työskentely, yhteiset vaarat ja vaikeudet sekä varsinkin yhteinen menestyminen. Ryhmän kiinteyttä lisäävät myös henkilöstön pysyvyys, yhteiset mielenkiinnon kohteet ja päämäärät, ryhmään kohdistuva ulkoinen paine, toisista riippuvuus yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ja toinen toisistaan pitäminen¹⁷⁴.

Myös yhteiset asenteet, arvot ja uskomukset ryhmän jäsenten kesken lisäävät kiinteyttä. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ryhmän jäsenet voivat testata omia mielipiteitään ja ajatuksiaan todellisuudesta. Samanlaisten ajatusten kohtaaminen antaa kuvan omien ajatusten oikeellisuudesta, ja siten vuorovaikutus muodostuu positiiviseksi.¹⁷⁵

Ryhmäkiinteys rakentuu yksittäisten ihmisten kiintymyksestä ryhmään tai toiseen ihmiseen ja päinvastoin. Yksilö siis tunnistaa ryhmän tai toisen ihmisen vetovoiman – attraktion. **Attraktio** on liittymistarvetta eli yksilön tarvetta haakeutua suhteellisen pysyvään vuorovaikutukseen toisen yksilön tai ryhmän kanssa¹⁷⁶. Ryhmäkiinteys on näiden vetovoimien, attraktioiden, summa. Kuvan 31 nuolet havainnollistavat ryhmän sisäisiä, jäsenten välisiä vetovoimia – attraktioita. Mitä enemmän attraktioita ryhmässä esiintyy, sitä suurempi on ryhmän kiinteys. Johtaja voi vahvistaa ryhmänsä kiinteyttä edistämällä ryhmän sisäistä vuorovaikutusta ja viestintää.



Kuva 31. Esimerkki ryhmän jäsenten tekemistä valinnoista.

Ryhmäkiinteys on edellytys tehokkaalle taistelutoiminnalle, koska se heijastaa joukon jäsenten keskinäistä luottamusta toisiinsa¹⁷⁷. Ryhmäkiinteyden syntymiseen voidaan koulutuksessa ja palveluksessa vaikuttaa¹⁷⁸, koska kiinteys on luonnollinen osa joukon kehittymistä, ja se syntyy ryhmän kehitysprosessien seurauksena. Kiinteys liittyy joukon epäviralliseen organisaatioon, jonka olemassaolo on tunnistettava. Johtajan on tunnistettava epäviralliset johtajat ja tarvittaessa johdettava heidän kauttaan¹⁷⁹. Kiinteys voi kääntyä myös johtajaa vastaan, jos johtamiskäyttäytyminen ei toimi.

Kiinteys on ihmisten ja ryhmien välisessä toiminnassa yksi merkittävimmistä ilmiöistä. Kun yksilöiden välillä esiintyy kiinteyttä, yksilö tuntee kuuluvansa joukkoon ja olevansa yksi muiden joukossa. Kiinteyttä voidaan pitää myös tärkeänä voimavarana. Se on joukon syntymisen kannalta välttämätöntä ja ryhmän koossa pysymisen perusta¹⁸⁰. Kiinteyttä on vaakasuoraa eli horisontaalista kiinteyttä ja pystysuoraa eli vertikaalista kiinteyttä. **Horisontaalinen kiinteys** kuvaa joukon jäsenten halua tukea toisiaan ja luottamista ryhmään. **Vertikaalinen kiinteys** taas kuvaa esimiesten ominaisuuksia ja alaisten luottamusta esimihiin¹⁸¹.

Ryhmässä voidaan puhua myös affektiivisesta ja instrumentaalisesta kiinteydestä. **Affektiivisellä kiinteydellä** tarkoitetaan ryhmän henkilökemioiden toimivuutta ja sitä, millaisiksi ihmisiksi muut ryhmän jäsenet koetaan. **Instrumentaalinen kiinteys** taas syntyy ryhmän kokemuksesta johtajansa pätevyyteen, luottamuksesta joukkokohtaisiin välineisiin ja kyvystä järjestää sisäinen työnjakonsa.

Ryhmäilmiöitä

Kansainvälisten tutkimusten mukaan monista suotuisista lähtökohtatekijöistä huolimatta ryhmässä voi syntyä ilmiöitä, jotka saavat aikaan huonoja päätöksiä. Ryhmän jäsenet voivat olla yksilöinä viisaita ja kyvykkäitä, mutta ryhmässä tehdyt päätökset voivat olla epäonnistuneita. Tällaisesta voidaan mainita esimerkinä Yhdysvaltojen asevoimien tekemä, pahoin epäonnistunut maihinnousu Sikojen lahdelle huhtikuussa 1961. Tutkimusten mukaan päätös operaation käynnistämisestä perustui niin sanottuun **ryhmäajatteluun** (*groupthink*). Epäonninen päätös syntyi siitä huolimatta, että päätöksen tehnyt ryhmä koostui kokeneista huipputasoin johtajista ja osaajista.¹⁸²

Ryhmäajattelu syntyy todennäköisimmin tilanteissa, joissa on ulkoinen tai koettu paine päästä nopeasti päätökseen. Tällöin ryhmässä vallitsee voimakas tunne siitä, että ryhmä on ylivoimainen ja haavoittumaton, ja että ryhmän toiminta on moraalista (vaikka se ei olisikaan sitä). Vastaavasti ryhmä näkee toiset ryhmät stereotyyppisesti sekä moraalisesti että älyllisesti alempiarvoisena. Ryhmässä jäsenet pidättäytyvät esittämästä poikkeavia mielipiteitä, ja usein joku ryhmän jäsen ryhtyy mielipidevartijaksi estäen omaksutun linjan vastaisten ajatusten julkittomisen. Ryhmäajattelulle altis ryhmä on tyypillisesti kiinteä, samoin ajattelevien pieni joukko, joka eristyy ulkopuolisista tietolähteistä ja jonka johtaja on vahvasti tietyn vaihtoehdon kannalla.¹⁸³

Kielteisiä vaikutuksia ovat myös **ryhmien väliset ennakkoluulot**, jotka voidaan määrittellä luonteltaan negatiivisiksi ja epäoikeudenmukaisiksi asenteiksi. Toisaalta ennakkoluulot ylläpitävät yksilön sosiaalista identiteettiä yksilön kuullessa muiden samankaltaisten kanssa samaan ryhmään. Ennakkoluuloja ylläpitävät

myös äärimmäiset muiden ryhmien jäsenten arviot, yleistyksset, valikoiva havainnointi ja muisti sekä niihin perustuva asenteiden vahvistuminen.

Ryhmäpolarisaatio liittyy myös keskeisesti ryhmätoimintaan. Sillä tarkoitetaan sitä, että ryhmän jäsenillä on taipumus muuttaa ryhmäkeskustelujen jälkeen käsitystään jyrkempään suuntaan kuin heidän alkuperäinen näkemyksensä on ollut.¹⁸⁴

4.6.5 Yhteenveto

Ryhmäkiinteys on ennen kaikkea myönteinen ilmiö ja ryhmää koossa pitävä voima. Ymmärrys ryhmadynamiikasta ja ryhmätoiminnan lainalaisuuksista antaa johtajalle mahdollisuuden tietoiseen ryhmäkiinteyden vahvistamiseen. Kielteisten ilmiöiden ehkäiseminen on niin ikään mahdollista, jos johtaja on tietoinen niiden syntymiseen vaikuttavista tekijöistä. Tietoisuus ei kuitenkaan yksin riitä – johtajan on tehtävä toimenpiteitä sekä ryhmäkiinteyttä vahvistavien prosessien mahdollistamiseksi että ryhmässä syntyvien kielteisten ilmiöiden kitkemiseksi.

Johtajalla on ryhmän merkittävin rooli, ja siksi hän on avainasemassa ryhmän pyrkiessä sille asetettuihin tavoitteisiinsa. Erityisasemaansa hyödyntäen johtajan tulee tilanteen salliessa rohkaista ryhmänsä jäseniä ilmaisemaan epäilyksensä ja epävarmuutensa ja pyrkiä näin ylläpitämään avoimuuden strategiaa ryhmässään. Johtajan tulisi pysytellä puolueettomana, kuunnella ryhmänsä jäsenten näkemykset ja vasta sitten ilmaista oma tahtonsa. Tämän seurauksena ryhmän jäsenten luottamus johtajaansa kohtaan vahvistuu, ja se synnyttää heissä sisäisen halun annettujen tehtävien täsmälliseen suorittamiseen.

Tässä luvussa käsitellyt kokonaisuudet osoittavat, että ryhmän johtaminen on monitahoinen ja vaativa tehtävä. Ryhmätietouden hyödyntäminen edellyttää johtajalta riittävää itsetuntemusta, jolla tarkoitetaan ihmisen myönteisiä tai kielteisiä tunteita itseään kohtaan, hänen omanarvontuntoaan. Itsetunto voi vaihdella yksilöittäin, ja se vaikuttaa mielenterveyteen, hyvinvointiin ja vuorovaiikutukseen toisten ihmisten kanssa. Itsetunto voi vaihdella hetkellisesti, mutta sen katsotaan silti olevan suhteellisen pysyvä ilmiö¹⁸⁵. Ryhmätoiminnan avulla johtaja voi myös kehittää omaa itsetuntemustaan. Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen palautejärjestelmä sekä siihen liittyvät kehittämissuunnitelmat ovat yksi keskeinen johtajan itsetuntemusta lisäävä menetelmä.

Ryhmadynaamisen tietouden soveltaminen puolestaan keskittyy ryhmän toimintaedellytysten ja ryhmäkiinteyden vahvistamiseen. Käsitys ryhmäkiinteyden myönteisistä merkityksistä auttaa johtajaa näkemään ryhmänsä kehittyvänä,

alati muuttavana ja toimintaympäristöönsä reagoivana kokonaisuutena, jolla on aina kaksi tavoitetta: tehtävästä ja kiinteystä huolehtiminen. Ymmärrys ryhmän kehitysprosesseista muodostaa koko ryhmälle kivijalan, jonka perustalle sen kiinteys ja toimintaedellytykset rakentuvat. Ryhmätöiminnan alkuvaiheita on tästä syystä korostettava. Yhtä tärkeää on muistaa, että kuohuntavaiheessa (*storming*) ryhmän jäsenet muodostavat suhdettaan myös johtajuuteen. Sen seurauksen jäsenet saattavat *testata* myös johtajaansa. Tärkeää on myös tiedostaa, että ryhmän kokoonpanon muuttuessa nämä kehitysprosessit käynnistyvät uudelleen.

VIITTEET

- ¹ Maavoimien Esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 36.
- ² Sama, s. 30.
- ³ Sama, s. 28.
- ⁴ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2000), s. 22.
- ⁵ Maavoimien Esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 30. Ks. lisäksi Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (1999), s. 33.
- ⁶ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2000), s. 22.
- ⁷ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (1995), s. 40.
- ⁸ Maavoimien Esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 30–31.
- ⁹ Sama, s. 32.
- ¹⁰ Sama, s. 32.
- ¹¹ Sama, s. 34.
- ¹² Sama, s. 34.
- ¹³ Sama, s. 36. Ks. lisäksi Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (1999), s. 34–35.
- ¹⁴ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2000), s. 24. Ks. lisäksi Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (1995), s. 40.
- ¹⁵ Maavoimien Esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 36. Ks. lisäksi Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (1999), s. 34–35.
- ¹⁶ Maavoimien Esikunnan henkilöstöosasto (2008), s.200–202 . Ks lisäksi Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (1995), s. 40–41.
- ¹⁷ Maavoimien Esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 36. Ks lisäksi Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2000), s. 26.
- ¹⁸ Maavoimien Esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 29.
- ¹⁹ Sama, s. 29.
- ²⁰ Sama, s. 30.
- ²¹ Pääesikunnan koulutusosasto (1990b), s. 90.
- ²² Maavoimien Esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 29.
- ²³ Sama, s. 29.
- ²⁴ Sama, s. 29.
- ²⁵ Pääesikunnan koulutusosasto (1990b), s. 90.
- ²⁶ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2003), s. 30.
- ²⁷ Maavoimien Esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 37.
- ²⁸ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (1995), s. 42.
- ²⁹ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2000), s. 25.
- ³⁰ Sama, s. 26.
- ³¹ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (1995), s. 43.

- ³² Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (1999), s. 35.
- ³³ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2000), s. 27.
- ³⁴ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2003), s. 34
- ³⁵ Maavoimien Esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 38.
- ³⁶ Pääesikunnan koulutusosasto (1990b), s. 90.
- ³⁷ Karlöf, Lövingsson (2004), s. 10.
- ³⁸ Sama, s. 351.
- ³⁹ Sama, s. 352.
- ⁴⁰ Sama, s. 352.
- ⁴¹ Sama, s. 352–353.
- ⁴² Sama, s. 353.
- ⁴³ Sama, s. 353.
- ⁴⁴ Sama, s. 354.
- ⁴⁵ Sama, s. 355.
- ⁴⁶ Sama, s. 355.
- ⁴⁷ Wiio (1989), s. 2 ja 13.
- ⁴⁸ Sama, s. 13–16.
- ⁴⁹ Sama, s. 16.
- ⁵⁰ Back & Back; (1983), s. 8–10.
- ⁵¹ Sama, s. 11.
- ⁵² Sama, s. 11–12.
- ⁵³ Sama, s. 12–13.
- ⁵⁴ Sama, s. 13–14.
- ⁵⁵ Sama, s. 31–32.
- ⁵⁶ Nissinen (1998), s. 88.
- ⁵⁷ Sama, s. 22.
- ⁵⁸ Nissinen (1995), s. 25.
- ⁵⁹ Valkama (1956), s. 33–34.
- ⁶⁰ Nissinen (1998), s. 88.
- ⁶¹ Sama, s. 66–67.
- ⁶² Nissinen (1995), s. 27.
- ⁶³ Nissinen (1998), esipuhe. Ks. myös Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2003), s. 39.
- ⁶⁴ MacDonald (1947), esipuhe.
- ⁶⁵ Hersalo (1939), s. 18–21.
- ⁶⁶ Sama, s. 19.
- ⁶⁷ Huhtala (1933), s. 11.
- ⁶⁸ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (1999), s. 28.
- ⁶⁹ Sama, s. 40.
- ⁷⁰ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (2003), s. 17–34.
- ⁷¹ Puolustusvoimat (1997), s. 40.
- ⁷² Sama.
- ⁷³ Lindgren (1944), s. 30–31.
- ⁷⁴ Sama, s. 30.
- ⁷⁵ Sama s. 30–31.
- ⁷⁶ Sama, s. 31.
- ⁷⁷ Sama, s. 31.
- ⁷⁸ Sama, s. 31.
- ⁷⁹ Kurenmaa (1960).
- ⁸⁰ Kysely oli osa Suomen Reserviupseeriliiton käynnistämää laajaa veteraanitutkimusta ja se valmisteltiin yhteistyössä Johtamistaidon opiston ja Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskuksen kanssa.
- ⁸¹ Nissinen (1998), s. 69.

- ⁸² Raunio ja Kilin (2005), s. 22.
- ⁸³ Karonen ja Rajala (2009), s. 135–136.
- ⁸⁴ Sama, s. 135–137.
- ⁸⁵ Sama, s. 135–137.
- ⁸⁶ Sama, s. 135–140.
- ⁸⁷ Sama, s. 141–143.
- ⁸⁸ Sama, s. 144–143.
- ⁸⁹ Sama, s. 143.
- ⁹⁰ Raunio ja Kilin (2005), s. 72–73.
- ⁹¹ Koskimaa (1997), s. 239.
- ⁹² Tuuri (2009), s. 22.
- ⁹³ Koskimaa (1997), s. 56–62.
- ⁹⁴ Tuuri (2009), s. 22–25.
- ⁹⁵ Koskimaa (1997), s. 64.
- ⁹⁶ Sama.
- ⁹⁷ Sama, s. 239.
- ⁹⁸ Tuuri (2009), s. 25.
- ⁹⁹ Mannerheim-ristin ritarien säätiö.
- ¹⁰⁰ Porin Prikaati (2009).
- ¹⁰¹ Jokitalo (2006).
- ¹⁰² Harinen (1992), s. 27.
- ¹⁰³ Niemistö (2000), 34–36.
- ¹⁰⁴ Schein (1991), s. 319–333.
- ¹⁰⁵ Jauhiainen & Eskola (1994), s. 84.
- ¹⁰⁶ Rainio & Helkama (1974), s. 137–164.
- ¹⁰⁷ Jauhiainen & Eskola (1994) sekä Jokitalo (2006).
- ¹⁰⁸ Isokorpi (2003), s. 35.
- ¹⁰⁹ Huhtinen (2011).
- ¹¹⁰ Pennington (2005), s. 58.
- ¹¹¹ Sama.
- ¹¹² Rainio & Helkama (1974), s. 166.
- ¹¹³ Pipping (1978) s. 115–159.
- ¹¹⁴ Harinen (1992), s. 27).
- ¹¹⁵ Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009a).
- ¹¹⁶ Jokitalo (2006), s. 26.
- ¹¹⁷ Taipale (2004), s. 47.
- ¹¹⁸ Tuckman (1965).
- ¹¹⁹ Havunen (2004).
- ¹²⁰ Niemistö (2000), s. 161.
- ¹²¹ Sama.
- ¹²² Jauhiainen & Eskola (1994), s. 97.
- ¹²³ Sama.
- ¹²⁴ Sama.
- ¹²⁵ Sama.
- ¹²⁶ Sama.
- ¹²⁷ Niemistö (2002), s. 80.
- ¹²⁸ Kauppila (2005), s. 100–103.
- ¹²⁹ Jokitalo (2006).
- ¹³⁰ Niemistö, R (2000), s. 38.
- ¹³¹ Ks. esimerkiksi Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2003), s. 29. Johtamiskeinoja ovat seuraavat: oma esimerkki ja johtamispaikan valinta, pysyvä tehtäväjako, harjoitellut perustaistelumenetelmät ja muut toimintatavat, selvät ja yksiselitteiset merkit ja muut toimintatavat, selvät ja yksiselitteiset käskyt ja komennot, vahvistetut ja sovitut merkit sekä lähiradio.

- ¹³² Rainio & Helkama (1974), s. 298.
- ¹³³ Sama, s. 271. Rainion ja Helkaman mukaan sosiaalipsykologisesti määriteltynä johtaminen ei ole yhden ainoan ryhmän jäsenen (johtajan) roolikäyttäytymistä, vaan saattaa jakautua kaikkien ryhmän jäsenten kesken.
- ¹³⁴ Jauhiainen & Eskola (1994), s. 140–141 Ryhmäilmiö.
- ¹³⁵ *Yleinen palvelusohjesääntö* (2009).
- ¹³⁶ Sama, s. 11.
- ¹³⁷ Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009a), Opetusvihko.
- ¹³⁸ Tiuraniemi (1993), s. 56.
- ¹³⁹ Absetz (1994), s. 14–15.
- ¹⁴⁰ Isokorpi (2003).
- ¹⁴¹ Aalto (2000).
- ¹⁴² Johtajuus on yksi keskeisimmistä ja kivuliaimmista kuohuntavaiheen (*storming*) ilmiöistä.
- ¹⁴³ Jauhiainen & Eskola (1994), s. 118.
- ¹⁴⁴ Rainio & Helkama (1974), s. 223–224.
- ¹⁴⁵ Kopakkala (2005), s. 97–100.
- ¹⁴⁶ Pennington (2005), s. 92.
- ¹⁴⁷ Kopakkala (2005), s. 97.
- ¹⁴⁸ Paananen (2009), s. 10.
- ¹⁴⁹ Kopakkala (2005), s. 100–101.
- ¹⁵⁰ Pääesikunnan koulutusosasto (1990a), s. 37.
- ¹⁵¹ Kopakkala (2005), s. 100.
- ¹⁵² Laine (2005), s. 189–190.
- ¹⁵³ Juuti (2006), s. 133–134.
- ¹⁵⁴ Kopakkala (2005), s. 97.
- ¹⁵⁵ Paananen (2009).
- ¹⁵⁶ Kopakkala (2005), s. 97–98.
- ¹⁵⁷ sama, s. 97.
- ¹⁵⁸ Juuti (2006), s. 134.
- ¹⁵⁹ Juuti (2006), s. 134.
- ¹⁶⁰ Vuorinen (2001), s. 197.
- ¹⁶¹ Pennington (2005), s. 91.
- ¹⁶² Niemistö (2002), s. 102.
- ¹⁶³ Juuti (2006), s. 135.
- ¹⁶⁴ Pennington (2005).
- ¹⁶⁵ Laine (2005), s. 189.
- ¹⁶⁶ Juuti (2006), s. 135.
- ¹⁶⁷ Pennington (2005), s. 91.
- ¹⁶⁸ Harinen (1992).
- ¹⁶⁹ Juuti (1989), s. 107.
- ¹⁷⁰ Harinen (1998), s. 56.
- ¹⁷¹ Rainio, Helkama (1974), s. 172.
- ¹⁷² Jokitalo (2006).
- ¹⁷³ Juuti (1989), s. 111–112.
- ¹⁷⁴ Sama.
- ¹⁷⁵ Muona (2008).
- ¹⁷⁶ Eskola (1986), s. 172.
- ¹⁷⁷ Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009a), Opetusvihko, s. 34.
- ¹⁷⁸ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (2000b).
- ¹⁷⁹ Pääesikunnan henkilöstöosasto (2009a), Opetusvihko, s. 34.
- ¹⁸⁰ Rainio, Helkama (1974), s. 172.
- ¹⁸¹ Tikkanen (2005), s. 52–56.

¹⁸² Helkama & al. (2005), s. 285–287.

¹⁸³ Sama, s. 285–286.

¹⁸⁴ Pennington (2005), s.166.

¹⁸⁵ Helkama & al. (2005), s. 369.

5

JOHTAJAKOULUTUKSEN HYÖDYNTÄMINEN RESERVISSÄ

Tässä luvussa rohkaistaan kaikkia puolustusvoimien johtajakoulutuksen saaneita jatkuvaan johtajuuteen kasvuun reservissä. Luvussa käsitellään myös varusmiesten osaamisen tunnustamista siviilissä.

Varusmiespalvelustaan suorittavat asevelvolliset pohtivat yleensä palveluksensa alkuvaiheessa mahdollisuuksiaan ja halujaan päästä ja hakeutua aliupseeri- ja reserviupseerikoulutukseen. Useat heistä saattavat pitää lyhyttä miehistökoulutusta houkuttelevampana vaihtoehtona kuin puolet pidempää johtajakoulutusta. Miksi johtajakoulutukseen kannattaisi hakeutua? Mitä hyötyä puolustusvoimien antamasta johtajakoulutuksesta olisi reservissä?

Puolustusvoimien johtajakoulutuksen hyödyistä on uutisoitu ja käyty kriittistäkin keskustelua useiden vuosien ajan. Useat elinkeinoelämän vaikuttajat ovat esittäneet mediassa värikkäitäkin näkemyksiään siitä, miten hyvää puolustusvoimien antama sotilasjohtajakoulutus on ja siitä, miten vain puolustusvoimissa saadaan parhaat johtamisopit. Pääosa tällaisista mielikuvista nojaa vanhoihin omakohtaisiin muistoihin, jolloin johtajakoulutus oli sisällöllisesti erilaista. Sotilasjohtajien johtajakoulutus vastaa nykyisin entistä paremmin yhteiskunnan moninaisiin tarpeisiin. Aikaisemmin ei ollut käytössä sotilasjohtajille systemaattista palautejärjestelmää, mutta nykyisin jokainen sotilasjohtaja kerää 360-arvion johtamiskäyttötymisestäään ja yleensä vieläpä kolme kertaa palveluksen aikana.

Suomen Reserviupseeriliiton puheenjohtaja ja professori Mika Hannula totesi 9. syyskuuta 2011 *Varusmiesten osaamisen tunnustaminen ja siirtyminen siviiliin* -raportin julkistamistilaisuudessa pitämässään kommenttipuheenvuorossa seuraavaa¹:

”Puolustusvoimat nauttii Suomessa poikkeuksellisen suurta luottamusta. Puolustusvoimia enemmän kansalaiset luottavat vain poliisiin. Yliopistot tulevat hyvänä kolmosena heti puolustusvoimien jälkeen. Näin ollen puolustusvoimien goodwill-arvo on yhteiskunnassamme varsin korkealla. Ei ole mitenkään yhdentekevää, millä tavoin puolustusvoimat on integroitunut ympäröivään yhteiskuntaan, ja miten se näyttyy varusmiehille ja muille Suomen kansalaisille.”

Hannula toteaa olevansa raportin kanssa täysin samaa mieltä siitä, että varusmiesten osaamisen hyödyntäminen on sekä yksilön että yhteiskunnan kannalta järkevää. Samanlaiseen sanomaan päädyttiin puolustusministeriön 28. syyskuuta 2010 julkaisemassa raportissa (ns. Siilasmaan raportti) *Suomalainen asevelvollisuus – ”Puolustuksen perusta, yksilöä motivoiva ja myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia korostava”*. Raportissa korostetaan, että ei ole lainkaan samantekevää, miten varusmiesjohtajan johtajakansio on laadittu ja mitä asioita siihen on kirjattu²:

”Oleellista korvaavuusasioissa on se, miten oppimistulokset (tai oppimistavoitteet) kuvataan. Esimerkiksi johtajakansion asiat kannattaa kuvata erikseen myös tiiviisti ja selkeästi saavutettuna osaamisena. Saavutetun osaamisen kuvaus annetaan kotiutuvalla varusmiesjohtajalle ja sen avulla hän voi halutessaan hakea tulevissa opinnoissaan korvaavuutta tai hyväksilukemista, ja käyttää tiivistelmää hyväksi työpaikkaa hakiessaan. Tiivistelmää voi myös käyttää varusmiespalveluksen lopussa oppimisen tukena. Palveluksen lopussa olisi hyvä järjestää tilaisuus, jossa varusmiesjohtajan kanssa käydään läpi palveluksen aikana opiskellut ja opitut asiat. Tämä jäsentää ja syventää oppimista ja tukee aiemmin opitun liittämistä uusiin oppimistavoitteisiin tulevissa opinnoissa.”

5.1 VARUSMIESTEN OSAAMISEN TUNNUSTAMINEN SIVILISSÄ

Päeesikunnan henkilöstöosasto julkaisi vuonna 2011 *Varusmiesten osaamisen tunnustaminen ja siirtyminen siviiliin* -raportin³. Raportissa todettiin kuinka korkeakouluissa ja ammatillisissa oppilaitoksissa suhtaudutaan positiivisesti varusmiespalveluksen aikana hankitun osaamisen tunnustamiseen. Oppilaitokset kokivat raportin mukaan, että suurin hyöty varusmiespalveluksen aikana hankitun osaamisen tunnustamisesta on opiskelijoiden motivaation kasvaminen (tätä mieltä oli 82,7 % vastaajista). Toiseksi suurimmaksi hyödyksi raportissa todettiin arvio opiskeluajan lyhenemisestä (vastaajista 63,4 %).

Päeesikunnan henkilöstöosaston raportin mukaan varusmiespalveluksen aikana hankitusta osaamisesta tunnustetaan useimmin kaikilla koulutusasteilla varusmiesjohtajakoulutuksen aikana tapahtunut oppiminen⁴. Ammattikorkeakouluissa sekä ammatillisissa oppilaitoksissa tunnustetaan myös muu varusmiespalveluksen aikana hankittu osaaminen, kuten esimerkiksi kuljettajan pätevyys, lääkintätaidot sekä metalli-, kone- ja elektroniikka-alan taidot. Niiden lisäksi oppilaitokset pitivät mahdollisena, että monia muita erilaisia varusmiespalveluksen aikana saatavia taitoja voitaisiin hyväksilukea. Joissakin oppilaitoksissa

varusmiespalveluksen aikana hankittu osaaminen tunnustettiin lähes riippumatta siitä, mitä varusmies oli tehnyt palveluksensa aikana. Usein ammatillisissa oppilaitoksissa opiskelijalle myönnettiin 10 opintopistettä vain tunnustuksena varusmiespalveluksesta. Toisissa tapauksissa osaaminen tunnustettiin vain opituista erikoistaidoista.

Puolustusvoimien antaman johtajakoulutuksen hyödynnettävyydestä siviiliopintojen osana tarvitaan valtakunnallisia, yhtenäisiä esityksiä. Professori Mika Hannula pitää todennäköisenä, että yksittäisissä oppilaitoksissa sekä aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamisen että tunnustamisen menettelyt vaihtelevat paljon. Hänen mukaansa on myös ilmeistä, että Pääesikunnan henkilöstöosaston kyselyyn vastanneilla henkilöillä ei välttämättä ole ollut kattavaa tietoa koko oppilaitoksensa menettelyistä. Edellä mainitut tekijät saattavat heijastua myös *Varusmiesten osaamisen tunnustaminen ja siirtyminen siviiliin* -raportin tuloksiin.⁵

5.2 MITÄ JOHTAJAKOULUTUKSESTA JÄÄ KÄTEEN?

Puolustusvoimien antama johtajakoulutus sisältää johtamisen teoriaa sekä käytännön harjoittelua. Ei olekaan mikään ihme, että monet oppilaitokset kunnioittavat tällaista kokonaisuutta ja pitävät sitä suuressa arvossa tunnustamalla puolustusvoimissa opitut erikoistaidot osaksi siviiliopintoja.

Jotta pystyisi johtamaan muita, tulee tuntee itsensä. Muilta kerätty palaute omasta johtamiskäyttäytymisestä ja sen vertailu itsearvioon ovat merkittäviä itsetunteuksen lisääjiä. On arvokasta saada mahdollisuus tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa johtajakoulutuksen myötä. Kokemus laatia toteuttamiskelpoinen kehityssuunnitelma oman 360-arvion avulla saatavasta profilista korostuu tulevaisuudessa. Nykyisin hyvin monet työpaikat käyttävät johtajiensa ja asiantuntijoidensa kehittämisen apuvälineenä jotakin 360-arviota. Näin ollen puolustusvoimien johtajakoulutuksen saanut henkilö on jo harjaantunut itsensä kehittäjä ja hän pystyy toimimaan siviilityöyhteisössä esimerkkinä muille.

Vastuu kasvattaa. Varusmiespalveluksen aikana sotilasjohtajat pääsevät toimimaan muiden ihmisten johtajana. He vastaavat joukon toiminnasta, joten pelkkä sotilaskäsky ei aina riitä motivoimaan muita ihmisiä parhaisiin suorituksiin. Tarvitaan muiden innostamista sekä kannustamista. Isojen joukkojen johtaminen osana puolustusvoimien johtajakoulutusta on tärkeä ja ainutlaatuinen kokemus, johon kaikilla ei ole enää mahdollisuutta reservissä. Sotilasjohtamiseen liittyy lisäksi johtamistilanteiden stressaavuus ja aikatekijöistä syntyvä paine. Sekin kasvattaa ja helpottaa toimimista tulevissa haasteissa elämän varrella.

5.3 RESERVILÄISTEN KOKEMUKSIA JOHTAJA-KOULUTUKSEN HYÖDYISTÄ PALVELUKSEN JÄLKEEN

Seuraavaksi esitellään eräitä puolustusvoimien uuden johtajakoulutuksen läpikäyneiden ihmisten kokemuksia kyseisestä koulutuksesta. He kaikki kommentoivat vapaamuotoisesti samaan kysymykseen: *”Mitä hyötyä varusmiespalveluksen aikaisesta johtajakoulutuksesta on ollut sinulle siviilissä?”* Osa vastauksista oli erittäin pitkiä, joten tähän on otettu mukaan vain kiteytys kustakin vastauksesta. Vastausten alkuperäistä sisältöä ei ole muokattu, vaan ne ovat täysin alkuperäisissä muodoissaan. Julkisuudesta tuttu vastaaja esitetään hänen luvallaan oikealla nimellä, mutta muiden vastaajien henkilöllisyydestä paljastetaan vain sukupuoli ja ikä. Vastaukset on kerätty satunnaisotannalla ympäri Suomea. Tässä tyydytään tarkastelemaan kahdenoista hyvin erilaisen taustan ja koulutushaaran käyneen ihmisen näkemyksiä.

”Ottamaan vastuuta päätöksistä ja niiden seurauksista. Esimerkki: Tiimi ehdottaa rallissa rengasvalintaa, mutta otankin toiset renkaat omalla päätökselläni, joka osoittautuu vääräksi. Siinä tilanteessa niillä renkailla on ajettava pidon mukaan ja pystyttävä tunnustumaan virheensä, jolloin kunnioitus säilyy tiimin ihmisten keskuudessa ja kuljettajien välillä. Johtajan on saatava rakennettua luottamusta alaisiinsa, ja juuri tämä vaikuttaa siihen, millainen ilmapiiri saadaan aikaan työyhteisössä.” (ralliautoilija Jari-Matti Latvala)

”Töissä johtamistaideoista on ollut hyötyä kun on tarvinnut tehdä päätöksiä itsensä ja muiden puolesta. Myös töiden organisointi ja jaksottaminen on ollut paljon selkeämpää.” (mies, 21 vuotta)

”Varusmiesaikainen johtajakoulutus on antanut hyvät valmiudet olla rohkeasti ihmisten edessä ja toimia organisaatiokykyä vaativissa tehtävissä. Olen päässyt soveltavasti hyödyntämään johtajantaitoja, kun olen ollut mukana opiskelijaseurakuntatyössä vastaamassa yhden opiskelijajärjestön toiminnasta. Toimintaan on kuulunut palaverien suunnittelua ja niiden puheenjohtajuus, lukukausiohjelmien toteutuksesta vastaaminen sekä yhteys paikallisseurakuntaan. Tässä vapaaehtoistyössä olen päässyt hyödyntämään johtajantaitoja ja oppimaan itsestäni myös uutta. Olen huomannut, että johtajakoulutus on ollut osaltaan vaikuttamassa päätöstentoon strategiaan. Tällä tarkoitan sitä, että mieleeni ja käyttäytymiseeni on jäänyt vaikuttamaan päätöksentoon tärkeys – on parempi tehdä huono päätös kuin empiä ja jättää päätös tekemättä. Vieläkin muistan meille opetetut syväjohtamisen peruskulmakivet. Vaikka en niitä aina aktiivisesti mieti-

kään tai huomaa käyttäväni, voin sanoa, että jokainen niistä periaatteista toteutuu tälläkin hetkellä monissa tilanteissa esimerkiksi silloin, kun olen opettajana rippikoulussa. Mainitsen muutaman esimerkin, jotka liittyvät arkipäiväisiinkin tilanteisiin. Pyrin aina kohtaamaan jokaisen tapaamani ihmisen yksilöllisesti, koska näkemykseni on se, että jokainen ihminen on persoona ja sellaisenaan arvokas. Toisaalta luottamuksen rakentaminen on luontevaa, koska pyrin itse olemaan avoin ja rebellinen. Kannustan omalla toiminnallani siihen, ettei minun puoleltani ole syytä epäluottamukseen. Haluan osoittaa ihmisille, että itse olen luottamuksen arvoinen. Erityisesti voisin sanoa, että johtajakoulutus tarjosi tilaisuuden opetella luottamaan itseensä. Itseluottamukseni ja itsetemukseni kasvoivat reilusti varusmiesaikana.” (mies, 24 vuotta)

”Omaan johtamiseeni varusmiesaikainen johtajakoulutus on antanut eräänlaisen kipinän johtamiseen liittyvien asioiden pohdintaan sekä johtamisessa harjaantumiseen. Tämän johtamisopin ja varusmiesajan johtamiskokemuksen rungon, varusmiehenä saamani johtamispalautteen ja johtamisprofiilin, myöhemmin yliopistolla harrastusmielessä laajennetun teoriapohjan sekä nykyisellään viimeisen kuuden vuoden aikana yrityksissä saadun johtamiskokemuksen ja -koulutuksen kautta olen päätyneet nykyiseen johtajaidentiteettiini. Johtamisessa ja johtajana kehittyminen on mielestäni prosessi, jossa jatkuva kehittyminen on tärkeää. Voin todeta mielipiteenäni varusmiesajakaisten johtamiskokemusteni vastaavan arvoltaan vähintään vastaavanpituista johtamiskokemusta ja -koulutusta siviilissä johtamisesta. Sellaisien henkilöiden kohdalla, joilla on oppia ja kokemusta sekä siviilissä että varusmiespalveluksen aikana johtamisesta, varusmiespalveluksen johtamiskoulutuksen arvo vain nousee. Tällöin varusmiesaikainen johtamiskoulutus antaa siviilijohtamiselle vaihtoehdoisen tavan ja näkökulman tarkastella johtamista, ja on näin johtajan kokemuspankissa sovellettavissa myös siviiliarkipäivän tilanteisiin.” (mies, 28 vuotta)

”Suurin hyöty, minkä olen usein myöhemmässä elämässä todennut, oli esimiehenä olemisen taakse kätkeytyvä luottamusasema ja vastuu, joka nuorelle parikymppiselle miehelle annettiin ikätovereidensa seurassa. Siviili maailmassa harvoin pääsee tilanteeseen, jossa niin nuorena saa alaisikseen useita kymmeniä ihmisiä, joiden toiminta, työskentely ja myös oppiminen on monilta osin sinun vastuullasi. Kokonaisvaltainen tunne siitä, että sinuun luotetaan ja sinulle annetaan vastuuta ja valtaa sai ainakin minut pohtimaan ensimmäistä kertaa toden teolla koko johtamisen käsitettä. Johtakoulutus oli eräällä tavalla simuloitu tilanne siitä, millaisia haasteita tulee myöhemmin kohtaamaan ihmisten johtamisen saralla, vaikkakin eri kontekstissa. Näiden kokemusten ja tilanteiden antia olen myöhemmässä

elämässä päässyt hyödyntämään siviilimaailman esimiestehtävissä. Kokeusten todellisen arvon ymmärtää usein vasta myöhemmin, niin myös minunkin tapauksessani. Koen erittäin tärkeänä myös johtajakoulutuksen antaman kuvan siitä, miten johtaminen ja johtajana kehittyminen sekä palaute linkittyvät toisiinsa. Ilman saatua palautetta ja sen analysointia on johtajana vaikea kehittyä. Olen pyrkinyt myöhemmällä työurallani keräämään palautetta alaisiltani, jos se vain suinkin on ollut mahdollista. Saadun palautteen ansiosta olen pyrkinyt muokkaamaan omaa käyttäytymistäni. Tämänkaltaisen mallin ensiaskeleita otettiin jo varusmiespalveluksen johtajakauden aikana.” (mies, 28 vuotta)

”Muistan, kun ensimmäisen kerran sain johtajaprofilini. Tilanne jännitti hirveästi ja profili olikin melko heikko lukuarvojen valossa. Minut opastettiin hakemaan omat vahvuudet ja heikkoudet profilistani. Oli kyllä kannustavaa huomata, että mullakin on vahvuuksia vaikka itse profili oli matala. Nykyisessä työpaikassa on erilaiset profilit käytössä mutta huomaan, että osaan poimia 360-profilistani nykyisin melko hyvin päätulokset enkä masennu, vaikka tulos ei olekaan yhtä hyvä kuin etukäteen odotin” (mies, 27 vuotta)

”Johtajakoulutus antoi rohkeutta johtaa muita ihmisiä. Olin ennen varusmiespalvelusta ujo ja hiljainen. Olen varmaan edelleen, mutta kokemuksen myötä sain rohkeutta toimia ujoudestani huolimatta. En jännitä enää puhua useammalle ihmiselle samanaikaisesti ja muutenkin koen olevani rohkeampi kuin aikaisemmin.” (nainen, 25 vuotta)

“Varusmiesjohtajana olet aina askeleen edellä, jos muistat olla esimerkillinen ja vastuullinen. Nämä perusasiat, jotka käydään läpi ensimmäisillä johtajakoulutuksen oppitunneilla, seuraavat sinua koko palveluksen ajan. Siviilissäkin tarvitaan esimerkillisiä yksilöitä kannustamaan muita, vaikka ei johtajan roolissa olisikaan. Näin ollen johtajakoulutuksen sisäistäneestä saattaa hyvinkin myöhemmin tulla kaveripöyrin kivijalka ja hiljainen vaikuttaja.” (mies, 21 vuotta)

“Varusmiespalveluksen aikainen johtajakoulutus antaa hyvän kasvualustan johtajuuteen, jota on kuitenkin syytä koulutuksella ja kokemuksella täydentää. Yrity maailmassa tilanteet muuttuvat nopeasti ja sen takia laaja johtamiskokemus elämän eri osa-alueilta on myös hyödyksi. Lisäksi valitettavan usein liike-elämän tarpeet kehittävät johtajia usein pelkäämään asiantuntijalähtöisesti, jolloin monen kohdalla varusmiespalveluksen aikainen johtajakoulutus on oikeastaan edelleen se peruspilari ja arvokas kokemus ihmisten johtamisesta. Suosittelen vahvasti varusmiespalveluksen

aikaisen johtamisopin ja johtamiskokemuksen hyödyntämistä, sillä se auttaa urakehitystä myös liike-elämässä!” (mies, 31 vuotta)

“1. Paineensietokyky. Toki tämä on varmasti luontaistakin, mutta varmasti 14 kuukautta armeijassa tämän kehittymiseen auttoi. 2. Toisten ihmisten erilaisuuden hyväksyminen ja sietäminen. Kai se on fiksummin sanottuna suvaitsevaisuutta. Ja ennen kaikkea erilaisuuden kääntäminen voimavaraksi. Oli hienoa osata johtaa onnistumisten kautta. Ohjata aina esimerkiksi tietty ryhmä tekemään sitä, missä ovat parhaita. 3. Organisoitukyky sekä kyky miettiä, mitä tapahtuu seuraavaksi. Armeijassa piti miettiä asioita niin, että otti huomioon mitä se vaikuttaa 30 ihmisen tekemisessä. Tästä johtuen oli mietittävä paljon sitä, mitä tapahtuu seuraavaksi. Tätä pohdintaa huomaan tekeväni nyt paljon siviilityössäni.” (mies, 31 vuotta)

“Varusmiehenä saatu johtamiskoulutus on avannut minulle siviilielämässä mahdollisuuksia, joista olisin muutoin jäänyt paitsi. Vähintäänkin varusmiehenä läpikäyty johtajakoulutus on helpottanut tiettyjen ovien avautumisessa. Seuraavassa näistä muutamia: 1. Yhteiskunnassa arvostetaan varusmiehenä saatua johtajakoulutusta eri taboilla, muun muassa työnantajien keskuudessa. Minulle se oli eduksi esimerkiksi hakeutuessani poliisikoulutukseen. 2. Ilman varusmiehenä saatua johtajakoulutusta en olisi voinut hakeutua myöhemmässä elämässäni niihin rauhanturvatehtäviin, joista on ollut minulle merkittävästi ammatillista hyötyä omalla alallani. Olen palvellut kriisinhallintatehtävissä sotilaspoliisiupseerina sekä yhteysupseerina. 3. Poliisin työn ohella toimin sivutoimisena kirjailijana, erityisenä alanani sotahistoria. Puolustusvoimien johtajakoulutuksen myötä opin varusmiehenä paljon eri aselajien yhteistoiminnasta, taktiikasta, johtajan näkökulmasta päivittäiseen toimintaan sekä huollon ja muiden niin sanottujen "jokapäiväisten" asioiden merkityksestä sotilasjoukolle. Sotahistoriassa usein unohdetaan tällaiset välttämättömyydet, sillä ne eivät nouse esiin tarkasteltaessa asioita teoreettisesti tai "puhtaan akateemisesti". Minulle on ollut kirjoittajana paljon hyötyä sotilaan käytännön elämän tuntemisesta, mihin johtajakoulutus pakotti perehtymään. 4. Käydyn johtajakoulutuksen myötä ajauuin myöhemmin mukaan Suomen Reserviupseeriliiton toimintaan. Olen saanut tätä kautta paitsi mieluisan harrastuksen myös runsaasti hyvää kokemusta ja tietoa – johtamisesta ja muustakin. Oma aluettani on ollut erityisesti kansainvälinen toiminta, jonka kautta olen saanut paljon uusia tuttavuuksia sekä tietoa muiden maiden armeijoiden johtamiskoulutuksesta ja sotilaskulttuurista.” (mies, 31 vuotta)

“Johtajakoulutusta mainostetaan elämänkestoisena hyötynä Suomen suurimman johtajakoulun käyneille. Sitä se onkin, mutta ennen kaikkea vasta ajan kanssa. Armeijavuosi menee hetkessä ja tekemistä on niin paljon, ettei kiireessä ehdi miettiä syntyjä syviä. Oman johtamisen kehittäminen lähtee käyntiin vasta, kun ymmärtää oppia etenkin niistä epäonnistuneista johtajasuorituksista ja heikommista johtajaesimerkeistä. Johtaminen ei ole vain hyvää ja huonoa, kuten varusmiesaikana ja vielä sen jälkeenkin koulussa tai työelämässä saattaa tuntua. Sitä ei myöskään voida arvioida vain luvuilla ja indekseillä. Johtaminen hetkessä ja eri organisaatioissa on itsensä johtamista niin, että turvaat oman joukkosi edellytykset parhaaseen mahdolliseen toimintaan. Lupaam, että tuo lause ei ole ulkoa opittu. Siinä mielessä sananparsi ”huono päätös on parempi kuin ei päätöstä ollenkaan” kiteyttää asian napakasti. Johtaminen on hetkessä elämistä, mutta johtaja tarvitsee myös teoriaa ymmärtääkseen kokonaisuutta. Tämä teoriaosa on se vaikea hetki, etenkin varusmiesjohtajalle, jopa kadeteille. Koita siis jaksaa myös johtamisen teoriatunneilla. Et hyödy siitä välttämättä heti, mutta tulevaisuudessa huomaat eron. Itselleni johtajakoulutuksesta ja sen kehittämisestä on tullut monien koukeroiden kautta kuin vahingossa työura. Neuvoni sinulle, arvon sotilasjohtaja, on siis tämä: Rohkeilla on onni myötä. Älä tavoittele vain keskinkertaisuutta.” (nainen, 27 vuotta)

Kaiken kaikkiaan varusmiesaikaiset kokemukset ovat hyvin henkilökohtaisia ja niiden painopisteet vaihtelevat yksilöittäin. Kokoavasti sanottuna vaikuttaa siltä, että nuorille henkilöille johtajakoulutus antaa hyvät perusvalmiudet tulevaisuuden johtaja- ja asiantuntijatehtäviin. Johtamista voidaan tarkastella tavoitteellisena vuorovaikutuksena, jota jokainen meistä tarvitsee toimenkuvasta riippumatta tehdessämme yhteistyötä muiden ihmisten kanssa.

Johtajakoulutuksen saaneilla itsetuntemus sekä itseluottamus kohosivat palveluksen edetessä ja kokemusten karttuessa. Muita esiinnousseita hyötyjä olivat muiden muassa organisointikyky, valmius esiintyä ihmisten edessä, kyky ja rohkeus tehdä päätöksiä, valmius analysoida ja hyödyntää 360-arviota osana johtajana kehittymistä, rohkeus johtaa, paineensietokyky, vastuulliseksi esimerkiksi kasvaminen ja tuleminen toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Yleisesti koettiin, että varusmiesaikainen johtajakoulutus muodosti myös työelämässä peruspilarin, johon tukeutua ihmisten johtamisessa. Johtajakoulutuksesta koettiin myös saatavan etua koulutukseen tai työtehtäviin hakeuduttaessa. Mikäli vastaajien otosta olisi laajennettu tuhanteen, saataisiin vastausmassasta eriteltyä useita erilaisia kategorioita, mutta edellä esitetyt asiakokonaisuudet ovat sellaisia, jotka hyvin usein nousevat esiin varusmiesten johtajakoulutusta käsittelevissä keskusteluissa ja haastatteluissa.

5.4. MITEN SYVÄJOHTAMISEN MUKAINEN KEHITTÄMINEN TOIMII SIVIILITYÖELÄMÄSSÄ?

Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa on tullut tutuksi syväjohtamisen malli sekä viitekehys itsensä kehittämiseksi. Syväjohtamisen mukainen ihmisten johtamisen malli toimii missä tahansa toimintaympäristössä, jossa johtajat ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa johdettaviensa kanssa. Kannattaa muistaa, että syväjohtamisessa ei viime kädessä ole *keksitty ruutia uudelleen* vaan siinä on mallinnettu kokemuseräinen tietämys erinomaisesta johtamisesta. Kulmakivien kattokäsitteet (Innostus, Luottamus, Oppiminen, Arvostus) voivat tuoda ILOA henkilökohtaiseen kehittämiseesi missä tahansa toimenkuvassa sekä toimintaympäristössä.

Syväjohtamisen kysymyssarja ja siitä saatava profiili on tuttu monelle myös puolustusvoimien ulkopuolella. Elinkeinoelämän työyhteisöjä on valmennettu yli kymmenen vuoden aikana siten, että kokonaisuudessaan yli 20 000 henkilöä on saanut arvion omasta käyttäytymisestään syväjohtamisen profiilin avulla. Heidän profiileihinsa vastanneiden henkilöiden kokonaisuus oli yli 200 000 vuoden 2011 lopussa, ja lukumäärä jatkaa kasvuaan. Näin ollen useilla ihmisillä on kokemusta syväjohtamisen profiiliin vastaamisesta ja onkin todennäköistä, että ennemmin tai myöhemmin reserviin siirtyvä sotilasjohtaja tapaa henkilön tai työyhteisön, jolle itsensä kehittäminen syväjohtamisen mallin mukaisesti on tuttua.

Vuosina 2004–2007 tehdyn syväjohtamisen valmennuksen vaikuttavuutta analysoivassa tutkimuksessa, *Lähiesimiesvalmennuksen vaikuttavuuden arviointi työilmapiiritutkimustulosten, 360 asteen johtajaprofiilien ja taloudellisten tunnuslukujen avulla*, havaittiin että Syväjohtaminen® -valmennuksen myötä työhyvinvointi, työilmapiiri, tiedonkulku, johtaminen, viihtyisyys ja sitoutuminen työhön paranivat⁶. PVO-Vesivoima Oy ja Schneider Electric (entinen TAC Service Finland Oy) osallistuivat tutkimuksen kohderyhminä syväjohtamisen valmennukseen koko henkilöstöllään. Vaikuttavuudesta julkaistiin vuonna 2011 artikkeli, jossa havaittiin, että tutkimuksessa esitetyt kokonaisuudet paranivat PVO-Vesivoima Oy:llä tarkasteltavalla ajanjaksolla⁷. Muutokset olivat eri mittareilla tarkasteltuna merkittäviä, joten näin suurten muutosten voitiin tulkita johtuneen ainakin osin valmennuksesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Voidaan todeta, että tutkimuksessa valmennus nähtiin investointina, koska siitä saatavat hyödyt olivat todennettavissa niin työyhteisön sisällä kuin ulkopuolellakin. Eräs valmennuksen vaikuttavuuden todentamiseen liittyvä johtopäätös on, että valmennus synnyttää työyhteisössä muutosta, joka on jatkuvaa⁸. Tarkasteltava valmennuskokonaisuus synnytti jatkuvuuden näkökulmasta muiden muassa seuraavia jatkuvia käytäntöjä: *aktiivinen palautekulttuuri* (jokaiselle henkilölle

kerätään määrääjoin muun muassa 360-arviointi, jonka pohjalta laaditaan kehittymissuunnitelma, jota hyödynnetään vuosittain esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa), *vuorovaikutuspäivä*, jolloin tarkastellaan työyhteisön kaikkien profiilien yhteistulosta ja pohditaan niihin liittyviä käytännön toimenpiteitä, *toimintaa ohjaavat yhteiset pelisäännöt* sekä *aktiivinen vuorovaikutus- ja yhteistyökulttuuri* (autetaan muita ja jaetaan tietoa sekä osaamista enemmän).

Schneider Electricin (tutkimusvaiheessa TAC Service Finland Oy) positiivisten tutkimustulosten taustalta löytyi myös monia tekijöitä. Syväjohtaminen®-valmennuksen myötä alettiin vahvistaa vuorovaikutus- ja johtamiskulttuuria. Parantuneen vuorovaikutuksen muutokset olivat suoraan nähtävissä parantuneissa 360-profileissa. Kokonaistuloksessa jokainen ulottuvuus parani tilastollisesti erittäin merkittävästi. Se puolestaan heijastui asiakastytyväisyyteen siten, että saavutettiin merkittävän suuri kokonaisparannus asiakastytyväisyyskyselyissä verrattuna tilanteeseen ennen valmennusta. Osaaminen parani 360-arvioissa tilastollisesti erittäin merkittävästi (ammattitaidon ulottuvuuteen sisältyy arvio henkilön ammattitaidosta hänen työtehtävissään sekä yleisesti ammattitaidosta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa). Myös asiakastytyväisyyskyselyssä ammattitaidon muutos oli merkittävä. Parantunut asiakaspalvelu tuotti puolestaan parempia taloudellisia tuloksia (liikevaihdon ja myyntikatteen kasvu noin 15 prosenttia).

Sovella syväjohtamista -kirjassa kuvaillaan eri henkilöiden kokemuksia syväjohtamisen soveltamisesta. Ohessa esitellään muutamien kokeneiden elinkeinoelämän vaikuttajien kiteytyksiä syväjohtamisesta, kun heitä haastateltiin⁹:

”Jos yritys kehittää johtamistaan, se vaikuttaa tulokseen. Siinä mielessä syväjohtamisen valmennus on ollut hyvin merkityksellinen. Puhun nyt vain omasta kokemuksestani, eli ylimmän johdon valmennuksesta. Valmennus on luonut paremman ilmapiirin ja tuloksen. Yrityksen ja erityisesti ylimmän johdon pitäisi koko ajan peilata eli benchmarkata omaa toimintaansa. Mitkä ovat parhaat tavat kehittää johtamista, mitkä ovat parhaat käytännöt ja niin edelleen? Me tutkimme markkinat tarkkaan ja päädyimme syväjohtamiseen.” (vuorineuvos Kari Neilimo, eläkkeellä oleva SOK:n entinen pääjohtaja)

”Titalassa on yhdeksi kehittämisen punaiseksi langaksi otettu syväjohtaminen. Kaikki esimiesasemassa olevat ja avainhenkilöt ovat mukana prosessissa, myös Skandinavian ja Keski-Euroopan yksiköt. Syväjohtaminen on viety osaksi johtamisjärjestelmää. Toisin sanoen kaikilla on tiedossa, milloin esimiesten ja avainhenkilöiden syväjohtamisen profilit kerätään ja milloin ne käydään läpi kehityskeskusteluissa sekä miten kukin keskustelee

kehityssuunnitelmistaan omissa työyhteisöissään.” (Tero Vähäkylä, entisen Iittala Groupin toimitusjohtaja)

”Havaitsen, että olen monessa tilanteessa toiminut syväjohtamisen osoittamalla tavalla, vaikka en ole tiennyt siitä aikaisemmin mitään. Mallissa minua viehättää sen yksinkertaisuus – sen jopa muistaa. Mallin takana on kuitenkin paljon asiaa.” (rakennusneuvos Matti Mantere, eläkkeellä oleva Lemminkäinen Oyj hallituksen puheenjohtaja)

”Organisaatiossa toimivien yksilöiden tulee sisäistää se perusasia, että niin palautteen antamisessa kuin vastaanottamisessakin on kysymys oppimisesta. Palautetta annetaan asioiden kehittämiseksi, ei virheiden osoittelemiseksi. Palautekulttuuri ei kehity, ellei yksilöillä ole riittävää käsitystä ihmisen perimmäisistä lajiominaisuuksista. Syväjohtamisen malli näyttää tässä hyvin selkeältä ja yksinkertaiselta. Kun ”hyvän ihmisen” malli etsitään omien kokemusten kautta, käyttäytymisen peruskulmakivet hahmottuvat selkeästi.” (Birger Ylisaukko-oja, eläkkeellä oleva entinen PVO-Vesivoima Oy:n toimitusjohtaja)

Edellä kuvattiin otteita neljän erittäin kokeneen suomalaisen vaikuttajan näkemysistä siitä, miten syväjohtamisen soveltaminen onnistui heidän johtamissaan työyhteisöissä. He ovat nähneet työuriensa aikana useita johtamisen malleja sekä *ismejä*, joista osa on jo kadonnut työyhteisöjen käytöstä. Syväjohtamisessa tuntui ”kolahtavan” kokemuseräinen johtaminen, joka ei ole paikkaan tai aikaan sidoksissa vaan on ajatonta ja kaikkialla olevaa. Ikään ja kokemukseen katsomatta jokaiselle johtajalle on tärkeää kerätä palautetta niin reservin kertausharjoituksissa kuin työelämässäkin. Puutteellisella palautekulttuurilla voi olla tuhoisia vaikutuksia työyhteisöön. Jokainen johtaja tarvitsee palautetta lisätäkseen itsetuntemustaan¹⁰. Hyvän itsetuntemuksen myötä voidaan syventyä omaan käyttäytymiseen ja luoda suuntaviivoja johtamiskäyttäytymisen mahdolliseksi muuttamiseksi tulevaisuudessa.

Suomalaisen sotilasjohtajan saama johtajakoulutus antaa hyvin monipuoliset ja erinomaiset eväät työssä ja elämässä menestymiselle. Monesti tällaisille hyvillä valmiuksilla voidaan itse olla ”lähisokeita” eikä välttämättä havaita sitä kasvua, joka itse asiassa on tapahtunut puolustusvoimien antaman johtajakoulutuksen myötä jo varusmiespalveluksen aikana. Jokaisen *sotilasjohtajan oma asenne* ratkaisee, mutta myös pahimmillaan katkaisee, mahdollisuudet hyödyntää saatuja oppeja ja oivalluksia. Jokaisen sotilasjohtajan kannattaakin nähdä puolustusvoimien tarjoama johtajakoulutus tärkeänä investointina, ei vain henkilökohtaiseen elämään vaan myös koko Suomen tulevaisuuteen.

VIITTEET

¹ Hannula (2011). Ks. lisäksi Virtanen (2011).

² Puolustusministeriö (2010), s. 90.

³ Virtanen (2011).

⁴ Sama.

⁵ Hannula (2011).

⁶ Ahoniemi & Rytövuori & Kulmala (2007); Kulmala & Ahoniemi & Nissinen (2009).

⁷ Kinnunen (2011).

⁸ Ks. esim. Engeström & Kerosuo & Kajamaa (2008).

⁹ Nissinen, Vesa & Anttalainen, J. & Kauppinen, R. (2008).

¹⁰ Kinnunen (2007).

LÄHTEET

- Aalto, M. (2000) *Ryppäästä ryhmäksi. Turvallisen ryhmän rakentaminen*. My Generation Oy: Tampere.
- Absetz, B. (1994) *Tehdään porukalla – yhteistyön käsikirja*. Helsinki.
- Ahoniemi, L. & Rytövuori, S. & Kulmala, H. (2007) *Läbiesimiesvalmennuksen vaikuttavuuden arviointi työilmapiiritutkimustulosten, 360 asteen jobtajaprofilien ja taloudellisten tunnuslukujen avulla*. Loppuraportti tutkimustuloksista heinäkuu 2007. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Airaksinen, Timo (1988) *Moraalifilosofia*. WSOY: Porvoo.
- Airaksinen, Timo (2004) "Professional Ethics for Professional Soldiers: A Philosophical Study", teoksessa Toiskallio, Jarmo (2004) (toim.) *Identity, Ethics, and Soldiership*. National Defence College: Helsinki.
- Airaksinen, Timo (2011) "Turvallisuudesta ja sodan etiikasta", teoksessa Tuominen, Juha (2011) (toim.) *Nuoret, arvot ja maanpuolustus*. Maanpuolustuskorkeakoulu: Helsinki.
- Aristoteles (1989 [350 eaa.]) *Nikomakhoksen etiikka*, suom. Simo Knuuttila. Gaudeamus: Helsinki.
- Back, Ken & back, Kate; Back; (1983) *Esimies, tavoite ja vuorovaikutus*. Weilin+Göös: Espoo.
- DL 2011. Deep Lead Oy:n valmennusmateriaali.
- Engeström, Y. & Kerosuo, H. & Kajamaa, A. (2008) "Vaikuttavuuden arvioinnista seuraamusten tutkimiseen", teoksessa Mäkitalo, J. & Turunen, J. & Vilkkumaa, I. (toim.) (2008) *Vaikuttavuus muutoksessa*. Kalevaprint Oy: Oulu.
- Eskola (1986) *Sosiaalipsykologia*. Tammi: Helsinki.
- Guillén, Mauro, F. (1994) *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comarative Perspective*. University of Chicago Press: Chicago.
- Hannula, Mika (2011) *Varusmiesten osaamisen tunnustaminen ja siirtyminen siviiliin -raportin kommenttipuheenvuoro*. Raportin julkistamistilaisuus, Pääesikunnan henkilöstö-osasto 9.9.2011. Aineisto Tommi Kinnusen hallussa.
- Harinen, Olli (1998) "Moraali, joukon kiinteys ja itsenäiseen toimintaan kykenevät pienryhmät sotilaspedagogiikan haasteena", teoksessa Toiskallio, Jarmo (toim.) (1998) *Toimintakyky sotilaspedagogiikassa*. Vaasa, s. 56

Harinen, Olli (1992) *Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio*. Tutkimuslosteita A/13/2000. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus..

Havunen, R. (2004) *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Helsinki: Talentum.

Hersalo, Niilo (1939) *Kiväärijoukkueen johtaja*. Otava: Helsinki.

Huhtala, H. M. J. (2004) *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*, julkaisussa. *Commentationes scientiarum socialicum 64*. The Finnish Society of Sciences and Letters. Gummerus: Saarijärvi.

Huhtala, P. (1933) *Jalkaväen ryhmänjohtaja*. Otava: Helsinki.

Huhtinen, Aki-Mauri (2006a) ”Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt”, teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri ja Toiskallio, Jarmo (2006) (toim.) *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhlapöytäkirja*. Maanpuolustuskorkeakoulu: Helsinki.

Huhtinen, Aki-Mauri (2006b) ”Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi”, teoksessa Juuti, P. (2006) (toim.) *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.

Huhtinen, Aki-Mauri (2006c) *Maanpuolustuskorkeakoulu - Kehittyvä sotatieteellinen yliopisto*. Edita Prima: Helsinki.

Huhtinen, A-M. (2011) *Johtamisen ja sotilaspedagogiikan päivät 24.–25.3.2011*. Luento. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. Aineisto Juha Jokitalon hallussa.

Isokorpi, T. (2003) *Tunneoppia – parempaan vuorovaikutukseen*. PS-kustannus: Jyväskylä.

Jauhiainen & Eskola (1994) *Ryhmäilmiö*. WSOY: Juva.

Jalava, Urpo (2001) *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tammi: Helsinki.

Jokitalo, Juha (2006) *Huomio – katse oikeaan päin. Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin*. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos

Juuti, Pauli (1989) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Aavaranta-sarja. Otava: Helsinki.

Juuti, P. (toim.) (2006) *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.

Järvinen, P. (2001) *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. WS Bookwell Oy: Porvoo.

Järvinen, P. (2005) *Ammattina esimies*. WSOYpro: Helsinki.

- Karlöf, B.; Lövingsson, F., H. (2004) *Johtamisen näkökulmat*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Karonen, Vesa ja Rajala, Panu (2009) *Yrjö Jylhä, talvisodan runoilija*. Otava: Keuruu.
- Kaskeala, Juhani (2004) ”Suomen puolustusvoimat globalisoituvassa maailmassa”, teoksessa Niskanen, Hannu & Ahonen, Seppo (toim.) (2004) *Ihmisestä on kysymys – arvot väkivallan maailmassa*. Kirjapaja: Hämeenlinna.
- Kaski, S. & Kiander, T. (2005) *Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Kauppila, R. (2005) *Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot*. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.
- Kinnunen, Tommi (2003) *Johtamisen kehittyminen. Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti*. Maanpuolustuskorkeakoulu johtamisen laitos, julkaisusarja 1, tutkimuksia nro 26. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kinnunen, Tommi (2007) ”Suomalaisen johtajan 360-profiili”, teoksessa: *Tiede ja Ase*. Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu N:o 65, 2007. Waasa Graphics: Vaasa.
- Kinnunen, Tommi (2008) ”Syväjohtamisen malli työnohjauksen työkaluna ja päinvastoin”, teoksessa Nissinen, V. & Anttalainen, J. & Kauppinen, R. (2008) *Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Kinnunen, Tommi (2009) ”Esimiesvalmennus ja syväjohtaminen”, teoksessa Kiuru, J. (2009) (toim.) *Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Kinnunen, Tommi (2011) ”Deep Leadership Coaching Effectiveness”, julkaisussa *Journal of Military Studies*, vol. 2, nro 1/2012. [[Http:// ojs.tsv.fi/index.php/ jms/article/ view/4620 / 19.1.2012](http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/4620/19.1.2012)]
- Kiuru, J. (2009) ”Johdatus Johtamisen perusteet -opintojaksoon”, teoksessa Kiuru, J. (2009) (toim.) *Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Kopakkala, A. (2005) *Porukka, jengi, tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Koskimaa, Matti (1997) *Torjuntavoitto Viipurinlahdella*. WSOY: Porvoo.
- Kuhn, Thomas, S. (1996) *The Structure of Scientific Revolutions (Third Edition)*. The University of Chicago Press: United States of America.

Kulmala, H. & Ahoniemi, L. & Nissinen, V. (2009) ”Performance Through Measuring Leader’s Profiles: An Empirical Study”, julkaisussa. *International Journal of Production Economics* (2009), vol. 122, issue 1, pages 385-394.

Kupias, P. & Peltola, R. & Saloranta, P. (2011) *Onnistu palautteessa*. Bookwell Oy: Juva.

Kurenmaa, A. (1960) *Tervehdys reserviupseerikurssi 102:n oppilaille*. Reserviupseerikurssi 102:n kurssijulkaisu, 1960.

Laine, K. (2005, 189–190) *Minä, me ja muut sosiaalisissa verkoissa* (1. painos). Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.

Lindgren, Sven (1944) *Mitä rintamakomentajana odotan nuorelta upseerilta?* Upseerikoulun kurssin 58. matrikkeli, 1944.

Maanpuolustuskorkeakoulun jatkotutkinto-osasto (2010) *Johtamiskäyttötymisen arviointi* (asiakirjan numero AG27035).

Maavoimien Esikunnan henkilöstöosasto (2008) *Komppanian taisteluohje*. Edita Prima Oy: Helsinki.

MacDonald, Charles (1947) *Company Commander*. Bantam Books: United States of America.

Mannerheim-ristin ritarien säätiö. *Mannerheim-ristin ritarit* (numero 8 alikersanti Valde Sorsa). [[Http://www.mannerheim-ristinritarit.fi/](http://www.mannerheim-ristinritarit.fi/) / 12.1.2012]

Mikkonen, Riku (2008) *Sotilaan eettinen toimintakyky ja päätöksentek. Teoreettinen mallinnus ja empiirinen tutkimus kriisinhallintaympäristössä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2 n:o 20/2008. Edita Prima: Helsinki.

Moreno, J.L. (1961) ”The Role Concept: A Bridge Between Psychiatry and Sociology”, teoksessa Fox, J. (1987) (ed.) *The Essential Moreno: Writings On Psychodrama, Group Method and Spontaneity*. Springer Publishing Company: New York.

Muona, V. (2008) ”Epävirallinen organisaatio–sosiometrinen vertailu kahdessa perusyksikössä”, teoksessa Valtanen, M. (toim.) (2008) *Johtamisen sosiaalipsykologiaa – Käsitteitä ja käytäntöjä*. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, nro 19/2008. Edita Prima: Helsinki.

Mutanen, Arto (2009) ”Toimintakyky: sotilaspedagogiikan ydintä etsimässä”, julkaisussa *Rannikko puolustajat 2/2009*. Priimus Paino Oy: Loimaa.

Mäkinen, Juha (2010) *Kansalaissotilaan toimintakyky puolustusvoimien suorituskyvyn perustana, Toimintakyky Munakukkula..*

Mäkinen, Juha & Tuominen, Juha (toim.) (2010) *Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlakirja*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiigan laitos. Julkaisusarja 1 n:o 6/2010. Edita Prima Oy: Helsinki.

Niemistö, R. (2000) *Ryhmän luovuus ja kehitysehdot*. Tampere.

Niemistö, R. (2000) *Ryhmän luovuus ja kehitysehdot*. Palmenia: Helsinki.

Nissinen, Vesa (1995) *Taistelunjohtajien valintamenettely. Potentiaalinen taistelunjohtajuus ja reservin upseereiksi koulutettavien varusmiesten valintaperusteet. Esitys peruskoulutuskauden valintamenettelyksi*. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos, julkaisusarja 3. Painatuskeskus: Helsinki.

Nissinen, Vesa (1997) *Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational leadership -mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen*. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja hallinnon laitos, julkaisusarja 2, työpapereita nro 3. Hakapaino Oy: Helsinki.

Nissinen Vesa (1998) *Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja hallinnon laitos, Julkaisusarja 2, Työpapereita N:o 3. Hakapaino Oy: Helsinki.

Nissinen, Vesa (2000) *Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttötymisen kehittäminen*. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, julkaisusarja 1, tutkimuksia nro 13. Oy Edita Ab: Helsinki.

Nissinen, Vesa (2001) *Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Helsingin yliopiston väitöskirjatyo. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja tutkimuksia nro 20. Oy Edita Ab: Helsinki.

Nissinen, Vesa (2004) *Syväjohtaminen*. Talentum: Helsinki.

Nissinen, Vesa (2008) ”Kohti syväjohtamisen vaikuttavuusohjelmaa”, teoksessa Nissinen, V. & Anttalainen, J. & Kauppinen, R. (2008) *Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Nissinen, Vesa & Anttalainen, J. & Kauppinen, R. (2008) *Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Nissinen, Vesa; Seppälä, Teemu, E., S. (2000) *Johtajakoulutus murroksessa - johtamiskäyttötyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä*. Edita Prima: Helsinki.

Nivala, Veijo (2006) ”Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen”, teoksessa Juuti, Pauli (toim.) (2006) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.

Paananen, K. (2009) *Ryhmän jäsenten roolit*. Kandidaatin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Pennington, D. (2005) *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki

Pentikäinen, Mikael (2009) *Ensiasteleet esimiehenä*. WS Bookwell Oy: Juva.

Pietarinen, Juhani & Poutanen, Seppo (2005) *Etiikan teorioita*. Gaudeamus: Helsinki.

Pipping, K. (1978) *Komppania pienoisyhteiskuntana*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.

Pirnes, Unto (1995) *Kehittyvä johtajuus – Johtamisen dynamiikka*. Aavaranta-sarja n:o 36, Otava: Keuruu.

Porin Prikaati (2009) Kertomus ja havainnot suojausjoukkueen toiminnasta ISAF-ope-raatiossa 2009. PORPR:n asiakirja MF40382/1.12.2009.

Pukaralampi, Pauli (2006) *Johtamisen vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin*. Pro gradu -tutkielma. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.

Pulkka, Antti-Tuomas (toim.) (2010) *Orientaatiot, toimintakyky ja sitoutuminen: valinnoista ja mittaamisesta sotilaskoulutuksessa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3 – Työpapereita Nro 4, s. 34. Edita Prima: Helsinki.

Puolustusministeriö (2010) *Suomalainen asevelvollisuus – ”Puolustuksen perusta, yksilöä motivoiva ja myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia korostava”* [ns. ”Siilasmaan raportti”, 28.9.2010]. Painoyhtymä: Helsinki.

Puolustusvoimat (1997) *Joukkueen opas*.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (HESTRA) (2005).

Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (1995) *Jalkaväen taisteluohejaääntö*. Gummerus Kirjapaino Oy.

Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (1999) *Joukkueen opas*. Oy Edita Ab: Helsinki.

Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2000a) *Panssarijääkäriopas*. Ykkös-Offset Oy.

Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (2000b) *Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio*. Tutkimusseloste (asiakirjan numero: R1121/8/D/IV/12.7.2000). Tuusula.

Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (PVKKK) (2003) *Ryhmänjohtajan käsikirja*. Edita Prima Oy: Helsinki.

- Päeesikunnan henkilöstöosasto (2009a) *Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus* (asiakirjan numero HF 1539).
- Päeesikunnan henkilöstöosasto (2009b) *Johtajakoulutuksen multimedia – Johtajana kehittymisen kasvutarina*.
- Päeesikunnan koulutusosasto (1990a) *Sotilasjohtaja, I osa – Johtamisen perusteita (Luonnos)*. Valtion painatuskeskus: Helsinki.
- Päeesikunnan koulutusosasto (1990b) *Sotilasjohtaja, II osa – Joukkoyksikön johtaminen (Luonnos)*. Valtion painatuskeskus: Helsinki.
- Päeesikunnan koulutusosasto (1990c) *Sotilasjohtaja, III osa (Käsikirjoitus)*. Painatuskeskus Oy Pikapaino: Helsinki.
- Päeesikunnan koulutusosasto (2006) *Kouluttajan opas (KOULOPAS)*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Rainio, K. & Helkama, K. (1974) *Sosiaalipsykologian oppikirja*. WSOY: Helsinki.
- Raunio, Ari Raunio ja Kilin, Juri (2005) *Itsenäisyyden puolustajat, Sodan taisteluja 1, Talvisota*. Weilin & Göös, WS Bookwell: Porvoo.
- Ristikangas, V. & Aaltonen, T. & Pitkänen, E. (2008) *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. WS Bookwell Oy: Juva.
- Schein, E. (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Schwartz, Shalom (2005) ”Universalismiarvot ja moraalisen universumimme laajuus”, teoksessa Pirttilä-Backman, Anne-Maija; Ahokas, Merja; Myyry, Liisa (toim.) (2005) *Arvot, moraalit ja yhteiskunta*. Gaudeamus: Helsinki.
- Seeck, Hannele (2008) *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus: Helsinki.
- Seeck, Hannele (2009) Johtamisopit ja niiden leviäminen, teoksessa Kiuru, J. (2009) (toim.) *Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Sinivuo, Juhani (2011) *Sotilasryhmän dynamiikka, taistelumoraali ja suorituskyky*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Käyttäytymistieteiden laitos. Julkaisusarja 1 n:o 3/2011. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Sunzi (2005 [400–320 eaa.]) *Sodankäynnin taito*, suom. Matti Nojonen. Gaudeamus: Tampere.

Syväjohtamisen profiilin tulkintaohje (2009) Deep Lead Oy:n valmennusmateriaali.

Taipale, M. (2004) *Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa*. Väitöskirja. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Tikkanen, H. (2005) ”Kiinteiden ja motivaation merkitys sotilasjoukolla”, julkaisussa *Sotilasaikakauslehti (SAL)*, 9/2005, s. 52–56.

Tiuraniemi, J. (1993) *Yksilö, ryhmä, organisaatio. Sosiaalipsykologian perusteita*. Turun yliopistollisen täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu A:15.

Toiskallio, Jarmo (toim.) (1998) *Toimintakyky sotilaspedagogiassa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos, julkaisusarja 2 n:o 4. Ykkös-Offset Oy: Vaasa.

Toiskallio, Jarmo (2004) ”Action Competence Approach to the Transforming Soldiership2, teoksessa *Identity, Ethics, and soldiership*. National Defence College: Helsinki.

Toiskallio, Jarmo (2006) ”Etiikka sotilaspedagogiikan ytimessä”, teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri ja Toiskallio, Jarmo (2006) (toim.) *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhlakirja*. Maanpuolustuskorkeakoulu: Helsinki.

Toiskallio, Jarmo & Kalliomaa, Mika & Halonen, Pekka & Anttila, Jussi (2002) *Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Ykkös-Offset Oy: Vaasa.

Toiskallio, Jarmo & Mäkinen, Juha (2009) *Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogian laitos. Julkaisusarja 1: No 3/2009. Edita Prima: Helsinki.

Tuckman, B. (1965) ”Developmental Sequence in Small Groups”, julkaisussa *Psychological Bulletin*, 63, s. 384–399.

Tuuri, Antti (2009) *Mannerheimin ristin ritarit*. Kustannusyhtiö Tammi: Hämeenlinna.

Valkama, E. V. (1956) *Aattein ja aseiden. Suomen reserviupseeriliiton 25-vuotistaipaleelta*. Suomen Reserviupseeriliitto, Oy Weilin & Göös Ab: Helsinki.

Valtanen, Mikko (toim.) (2008) *Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2 n:o 19/2008. Edita Prima Oy: Helsinki.

Virtanen, Ville (2011) *Varusmiesten osaamisen tunnustaminen ja siirtyminen siviiliin*. Pääesikunnan henkilöstöosasto: Helsinki. [[Http:// www. puolustusvoimat.fi/wcm/5ac236804843dab5b194b95c6ba8100e/Varusmiesten _osaamisen_tunnustaminen_ja_siirtyminen_siviiliin,_pdf. pdf?MOD= AJPERES / 19.1.2012](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/5ac236804843dab5b194b95c6ba8100e/Varusmiesten_osaamisen_tunnustaminen_ja_siirtyminen_siviiliin,_pdf.pdf?MOD=AJPERES)]

Vuorinen, I. (2001). *Tuhat tapaa opettaa. Menetelmäopas opettajille, kouluttajille ja ryhmänohjaajille*. Suomen Morenoinstituutin julkaisusarja 1. Resurssi: Tampere

Wiio, Osmo, A. (1989) *Viestinnän perusteet*. Weilin+Göös.

Wren, D. A. (2005) *The History of Management Thought*. John Wiley & Sons: Hoboken.

Yhdenvertaisuuslaki (21/2004).

Yleinen palvelusohjesääntö 2009 (YLPALVO 2009).

Yrjönsuuri, Mikko (2008) *Hyvän olemus*. Kirjapaja: Helsinki.

Johtajan käsikirja

Johtajan käsikirja on tarkoitettu puolustusvoimien henkilöstön johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tueksi ja oppimateriaaliksi.

Kirjassa tarkastellaan niitä puolustusvoimien johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen elementtejä, jotka ovat yleisesti tunnettuja myös sotilasjohtamisen ulkopuolisessa maailmassa. Puolustusvoimien erityisen luonteen takia kirjassa keskitytään rauhan ajan johtamiseen liittyvien haasteiden lisäksi myös sodan ajan johtamisen erityispiirteisiin.



Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos 2012



Pääesikunta
Pääesikunnan henkilöstöosasto
PL 5, 00131 Helsinki
Suomi ▶ Finland

▶ www.mil.fi