

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

RYHMÄNJOHTAJAN TOIMINTAKYKY RYHMÄN HYÖKKÄYKSESSÄ

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Elias Kunnas

Kadettikurssi 98
Maasotalinja

Maaliskuu 2014

Kurssi Kadettikurssi 98	Linja Maastotalinja/Huolto-opintosuunta
Tekijä Kadetti Elias Kunnas	
Tutkielman nimi Ryhmänjohtajan toimintakyky ryhmän hyökkäyksessä	
Oppiaine johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2014	Tekstisivuja 29 Liitesivuja 0
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimus käsittelee ryhmänjohtajan toimintakykyä ryhmän hyökkäyksessä. Tutkimustyön tavoitteena on selvittää miten ryhmänjohtajan toimintakyky vaikuttaa ryhmän toimintaan, ja kuinka ryhmän toimintakyky vaikuttaa ryhmän suorituskykyyn ja tehokkuuteen. Ohessa pyrin selvittämään kuinka ryhmän jäsenten toimintakyky vaikuttaa joukon suorituskykyyn.</p> <p>Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Kyseisessä analyysissä on pyritty valmiin teorian tueksi tuomaan esille kokemusperäisiä näkökulmia. Analyysiä varten toteutettiin kirjallisuuskatsaus jonka perusteella tutkimuksen lähdemateriaali valittiin. Teoria ohjaa analyysiä merkittävästi ja kokemuspohjainen tieto on liitetty osaksi valmista teoriaa.</p> <p>Toimintakyvyn kehittäminen erilaisten menetelmien avulla osoittautui haastavaksi, koska uusia menetelmiä on vaikea todeta toimiviksi jos käytännön kokemuksia ei ole. Aikaisempien kokemusten perusteella kirjoitettu teoria pätee näin ollen nykypäivänäkin. Omien kokemusten perusteella tehdyt havainnot toimintakyvyn kehittämiseksi olivat suurimmassa roolissa.</p> <p>Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimuksessa käytetty lähdemateriaali tukivat tutkimuksen tavoitteita. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valmisteluvaihe on tärkein vaihe, jossa luodaan onnistumisen edellytykset hyökkäyksen onnistumiselle. Sosiaalinen toimintakyky erottui muista toimintakyvyn osa-alueista, koska se vaikuttaa eniten hyökkäyksen jokaisessa vaiheessa. Tämä tulee parhaiten esille siinä, että ryhmäkiinteys parantaa ryhmän tehokkuutta merkittävästi. Tästä huolimatta muidenkaan toimintakyvyn osa-alueiden merkitystä ei voida väheksyä, mutta niihin ei kyetä vaikuttamaan taisteluvaiheessa samalla tavoin kuin sosiaaliseen toimintakykyyn. Tämän perusteella muiden osa-alueiden tulee olla kunnossa ennen taisteluiden alkua, mikäli ryhmän suorituskykyä halutaan kehittää.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>toimintakyky, ryhmä, johtaja, ryhmäkiinteys, hyökkäys, suorituskyky</p>	

RYHMÄNJOHTAJAN TOIMINTAKYKY RYHMÄN HYÖKKÄYKSESSÄ

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	KÄSITTEET.....	1
1.2	RYHMÄNJOHTAJA	3
1.3	RYHMÄNJOHTAJAN ROOLI RYHMÄN HYÖKKÄYKSESSÄ	4
1.4	TUTKIMUSONGELMAT	6
1.5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS	6
1.6	KÄYTETTY TUTKIMUSMENETELMÄ	6
2	RYHMÄNJOHTAJAN TOIMINTAKYVYN MERKITYS RYHMÄN HYÖKKÄYKSESSÄ.....	8
2.1	YLEISTÄ.....	8
2.2	ENNEN HYÖKKÄYSTÄ	9
2.3	HYÖKKÄYKSEN AIKANA.....	11
2.4	HYÖKKÄYKSEN JÄLKEEN	15
3	MENETELMÄT TOIMINTAKYVYN KEHITTÄMISESSÄ.....	19
3.1	YLEISTÄ.....	19
3.2	ENNEN HYÖKKÄYSTÄ	19
3.3	HYÖKKÄYKSEN AIKANA.....	22
3.4	HYÖKKÄYKSEN JÄLKEEN	23
3.5	RYHMÄKIINTEYDEN MERKITYS RYHMÄN TOIMINTAAN	25
4	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	27
4.1	JATKOTUTKIMUSTARPEET	29
	LÄHTEET	30

RYHMÄNJOHTAJAN TOIMINTAKYKY RYHMÄN HYÖKKÄYKSESSÄ

1 JOHDANTO

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseen liittyviä käsitteitä ja käyn läpi tutkimukseen liittyvät tutkimusongelmat. Käyn myös läpi syyt, miksi olen kiinnostunut tästä aiheesta sekä mitä tutkimusmenetelmiä olen käyttänyt tässä tutkimuksessa.

1.1 Käsitteet

Toimintakyky käsite on yksi keskeisimmistä käsitteistä sotilaspedagogiikassa. Se pitää sisällään neljä pienempää osa-aluetta, jotka ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja eettinen toimintakyky. Nämä neljä osa-aluetta yhdessä muodostavat sotilaan toimintakyvyn. Toimintakykyä ei pidä sekoittaa sanaan suorituskyky, koska nämä termit tarkoittavat eri asioita, vaikka tiettyjä yhtäläisyyksiä löytyy kummankin sisällöstä. Toiskallio toteaa, että ”toimintakyky on sanamukaisesti kykyä toimia” (Toiskallio & Mäkinen 2009, 48). Toimintakykyä on hankala selittää yksinkertaisesti mitä se on, mutta Toiskallio kertoo sen hyvin, että ”Tämän voi ymmärtää joko siten, että toimintakyky edeltää toimintaa tietynlaisena valmiutena tai niin, että toimintakyky on mukana varsinaisessa toiminnassa sen alituisena käyttövoimana.” (Toiskallio & Mäkinen 2009, 48) Toimintakyvyn tutkiminen jakaa tutkijoita kahteen eri koulukuntaan, toiset pitävät sitä itsestään selvyytensä, kun taas toiset tiivistävät toiminnan pelkäksi ärsyke-reaktio-mekanismiksi tai puhtaasti aivotapahtumiksi. Toiskallio kuitenkin toteaa, että ”Toiminnan ja toimintakyvyn tutkimisessa ei ole lopulta kyse vähemmästä kuin yrityksestä ymmärtää ihmisyyttä ja elämää.” (Toiskallio & Mäkinen 2009, 48)



Kuva 1. Toimintakyvyn neljä eri osa-alueita

Fyysinen toimintakyky on yksi toimintakyvyn neljästä eri osa-alueesta. Se on ehkä helpoiten ymmärrettävissä ja kehitettävissä tavalliselle ihmiselle. Fyysinen toimintakyky tarkoittaa siis yksilön fyysisiä ominaisuuksia ja sitä kuinka hän kykenee suoriutumaan fyysisesti kuormittavista tehtävistä. Fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiseen kuuluu, myös riittävän ravinnon saaminen ja nesteiden nauttimisen ohella kaikki muu sellainen, mikä pitää ruumiin toimintakykyisenä. Fyysistä toimintakykyä on toimintakyvyn eri osa-alueista se helpoin kehitettävä, koska se ei vaadi, kuin itsekuria ja harjoittelutunteja. Kysymys siis ei ole pelkästä Cooperin testistä, vaan kuten Toiskallio toteaa, ” Kysymys on kokonaisuudesta – siitä, että taistelijoilla on riittävästi kestävyyttä, nostovoimaa, kantovoimaa, ponnistusvoimaa, ketteryyttä, reagointikykyä, sitkeyttä, ja että heidän kehonsa koordinaatio ja motoriikka ovat järjestyksessä.” (Toiskallio 1998, 17)

Psyykinen toimintakyky käsittelee ihmisen henkistä puolta, pään sisällä tapahtuvia asioita. Psyykkisesti vahva ihminen, pystyy hallitsemaan asioita järkevästi, myös vaativissa tilanteissa. Psyykinen toimintakyky on yhteydessä fyysiseen toimintakykyyn todella paljon, sillä motivaatio on esimerkiksi pään sisältä tuleva voima eli tahto, mikä auttaa jaksamaan ja painamaan eteenpäin. Esimerkiksi pitkillä marsseilla kyse on yleensä henkisestä väsymyksestä, eikä siitä että kroppa antaisi periksi. Toiskallio toteaaakin teoksessaan, että ”Psyykkisyys viittaa siihen kokemusmaailmaan, joka mielessämme syntyy ruumiillisuutemme ja sosiaalisuutemme kautta. Se ei siis ole erillään ruumiillistuneesta toimijuudesta, vaan on sen osa.” (Toiskallio & Mäkinen 2009, 49)

Sosiaalinen toimintakyky on erittäin tärkeä osa-alue ryhmän kiinteyden kannalta, ja muutenkin se kertoo kuinka ihminen tulee toisen ihmisen kanssa toimeen. Toimiva ryhmä muodostuu yksilöistä, jotka tulevat toimeen hyvin keskenään ja tuntevat toisensa. Tämän vuoksi sosiaalinen toimintakyky on välttämätöntä ryhmän toimivuuden kannalta. Siinä on kyse muun muassa ihmissuhteista ja vuorovaikutuksesta. Toiskallio toteaa teoksessaan, että ” Sosiaalisuus tarkoittaa sitä tosiasiaa, että kukaan ei synny maailmaan yleensä, vaan aina johonkin todelliseen yhteisöön sekä sen kieleen ja kulttuuriin.” (Toiskallio & Mäkinen 2009, 49)

Eettinen toimintakyky liittyy vahvasti sosiaaliseen toimintakykyyn, se liittyy vastuullisuuteen ja oikeustajuun. Eettinen toimintakyky ohjaa ihmistä toimimaan omien arvojen mukaan ja opittujen asioiden sekä pyrkii erottamaan oikean väärästä. Eettisyyteen vaikuttaa esimerkiksi uskonto, kulttuuri jossa on varttunut ja perheessä opitut normit. Jarmo Toiskallio toteaa eettisyydestä, että ”Eettisyys on toimintakykyä koossa pitävä ja sitä käytännössä ilmentävä tekijä. Se on valintojen ja päätösten tekoa siitä, kuinka minun tulee toimia, jotta toimisin oikein ja hyvin ja jotta voin vastata toiminnastani. Me realisoidumme eettisissä valinnoissamme ja sitoumuksissamme. Eettisyys ja identiteetti liittyvät vahvasti toisiinsa, koska identiteetti viittaa siihen, kuka minä olen.” (Toiskallio & Mäkinen 2009, 49–50)

”Suorituskyky on lähinnä joukon ominaisuus, jossa yksilöiden toimintakyky on yhdistynyt joukon suorituskyvyksi. Suorituskykyisen joukon on kyettävä toimimaan tehokkaasti sodan ajan muuttuvissa olosuhteissa. Suorituskyky ja joukon tehokkuus konkretisoituvat joukon kyvyssä täyttää sille suunnitellut tai käsketyt tehtävät.” (Aalto ym. 2007, 14)

1.2 Ryhmänjohtaja

Ryhmänjohtaja on ryhmän yksi jäsenistä, joka johtaa ryhmän toimintaa kaikissa tilanteissa. Sotilas yhteisössä ryhmänjohtajalla on johdettavana n. 6-8 miehistöön kuuluvaa jäsentä, joista yksi on ryhmän varajohtaja eli ryhmänjohtajan oikea käsi. Normaalisti ryhmänjohtaja on vähintään aliupseeri-koulutettu tai korkeampi sotilashenkilö. Erikoisjoukoissa ryhmänjohtajana voi toimia upseerikin, mutta normaalissa jääkärijoukkueessa ryhmänjohtajina toimivat aliupseerikoulutuksen saaneet henkilöt. Ryhmänjohtajan suora esimies on joukkueenjohtaja, joka on upseeri.

Ryhmänjohtajalla on erittäin tärkeä tehtävä, sillä hän johtaa taisteluita ryhmänsä edessä, eikä suinkaan jää taka-alalle, kuten esimerkiksi komppanian päällikkö. Johtajan on tärkeä muistaa, että hän on yksi ryhmän jäsen ja siksi altis muiden jäsenten tavoin ryhmädynaamisille ilmiöil-

le. (Aalto ym. 2012, 145) Johtajan käsikirjassa puhutaan, että ryhmänjohtajalla on kaksoista-voite tehtävän aikana. Toinen tavoitteista on tietenkin asiataavoite, joka on ryhmälle määrätty tehtävä. Toinen tavoitteista on tunnetavoite, joka on ryhmän koossa pitäminen ja huolehtiminen siitä. Mikäli kaksoistavoitetta ei saavuteta – ei ryhmällä ole myöskään riittäviä toimintaedellytyksiä. Ryhmänjohtajan on tiedostettava kokonaisvastuunsa, jotta ryhmän toimintaedellytykset säilyvät kestäväällä tasolla ja ryhmälle annetut tehtävät tulevat täsmällisesti suoritetuiksi. (Aalto ym. 2012, 146) Ryhmänjohtajalla on siis vastuu siitä, että ryhmä puhaltaa yhteen hiileen, ja että heillä on yhteinen päämäärä. Tämä vaatii johtajalta tutustumista omaan ryhmäänsä ja hankkimalla hyväksyntä hänen johtamiselle.

”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.” (Aalto ym. 2012, 157)

1.3 Ryhmänjohtajan rooli ryhmän hyökkäyksessä

Ryhmänjohtajalla on erittäin tärkeä rooli ryhmänsä sisällä, kuten jo aiemmin mainitsin. Etenkin hyökkäys tilanteessa se korostuu, sillä ollaan vihollisen kanssa vaikutuksessa, ja hyökkääminen on paljon vaarallisempaa, kuin puolustaminen. Hyökkäystaistelussa onkin erittäin tärkeää, että ryhmänjohtaja näyttää omalla esimerkillään ja pelottomuudellaan mallia muulle ryhmälle.

Suomalaiset upseerit ovat kuvailleet muistelmateoksissaan erilaisia hyökkäystilanteita, joista ilmenee tapahtumien yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus. Niistä ilmenee myös ryhmänjohtajan merkitys hyökkäyksen onnistumisen kannalta.

Luutnantti P. Huhtala totesi, että nykyajan taistelukentällä osastot taistelevat harvoissa ryhmiyksissä, usein toisistaan eristettyinä. Taistelun aikana yksittäinen mies ja vielä useammin ryhmänjohtaja joutuu itsenäisesti ratkaisemaan vaikeita tilanteita. Huhtala myös kertoi, että ryhmänjohtajasta oli tullut taistelukentällä itsenäinen vastuullinen johtaja. Ryhmänjohtaja oli kokemuksen mukaan näissä olosuhteissa usein ainoa, joka henkilökohtaisesti voi johtaa mie-

hiään. Sen katsottiin edellyttävän ryhmänjohtajalta hyvää huomiokykyä, taktista ymmärrystä ja erityisesti päättävistä luonnetta. (Aalto ym. 2012, 113)

Sven Lindgren kuvailee upseerikoulun kurssin 58 matrikelissa talvella 1944 julkaistussa artikkelissa, 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.

Lindgren myös korosti, että rintamalla johtajan 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 ryhmän 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. (Aalto ym. 2012, 114)

Ryhmäjohtajalla on suuri rooli siitä saakka, kun hänelle annetaan ryhmä käyttöönsä. Johtajan täytyy tutustua alaisiinsa ja opetella tuntemaan heidät hyvin, ja pyrkiä löytämään jokaisesta alaisestaan jokin vahvuus. Luutnantti Yrjö Keinosen kirjassa on kuvattu, kuinka hän ajatteli eri asioita ryhmän edetessä kohteeseen. ”Osastoni eteni avoparijonossa kärkiryhmyksessä. Olin ensimmäisen joukkueen johtajan mukana kärkiryhmän takana. Siitä saatoin valvoa, että suuntamme oli oikea, ja johdatella osastoani sellaisten maastonkohtien kautta, että vaara joutua vihollisen tuliylläkköön oli mahdollisimman pieni. Tältä paikalta voisin myös antaa omien havaintojeni perusteella käskyni nopeasti, jos vihollinen kohdattaisiin. Mielessäni pyöri ajatus, miten nämä kokemattomat nuoret miehet menettelisivät, jos vihollisen aseet äkkiä räjähtäisivät läheltä ja luotiryöppy iskisi joukkoomme. Harjoituksissa tämä tilanne oli toistettu monesti: vihollisen tuleen vastataan tulella. Mutta harjoituksista puuttuvat vihollisen luodit, haavoittuneiden valitus ja kaatuneet.”

1.4 Tutkimusongelmat

Tutkielman päätutkimusongelma on että, mitä on ryhmänjohtajan toimintakyky, sekä kuinka se vaikuttaa ryhmän toimintaan. Samalla tutkin että kuinka ryhmän toimintakyky vaikuttaa koko ryhmän suorituskykyyn.

1.5 Tutkimuksen tarkoitus

Valitsin tämän aiheen koska se on erittäin ajankohtainen, sillä uudistettu taistelutapa suosii ryhmäkoossa toimimista. Vanhanaikainen tyyli puolustaa rintamassa suurilla joukoilla on jäämässä historiaan, ja uusi pienryhmissä tapahtuva hajautettu taistelu on astumassa tilalle. Taistelevien joukkojen kutistuminen vaikuttaa johtamistoimintaan, ja vaatii johtajilta erilaista tyyliä johtaa alaisiaan.

Olen itse palvellut muutaman vuoden ajan Utin jääkärirykmentissä. Aluksi varusmiehenä ja velvollisuudet suoritettuani jatkoin vielä vuoden verran sopimussotilaana. Näiden vuosien aikana toimin ryhmäkoossa käytännössä aina, joka sai minut kiinnostumaan ryhmässä toimimisesta sekä ryhmänjohtajan vaikutuksesta ryhmän suorituskykyyn.

Ennen tutkimusta minulla oli hypoteesi, joka on muodostunut työvuosien aikana Utissa, että ryhmänjohtajalla on suuri merkitys ryhmän toiminnan kannalta. Johtajan auktoriteetti ja olemus vaikuttavat merkittävästi alaisten toimintaan. Johtajan täytyy itse olla niin sanotusti parhaassa kunnossa muuhun ryhmään verrattuna. Tämä ei tarkoita pelkästään fyysistä puolta, vaan toimintakyvyn kannalta kaikkia osa-alueita yhtä arvostavasti tarkastellen.

1.6 Käytetty tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista sisällönanalyysiä. Laadulliset sisällönanalyysit voidaan jakaa kolmeen erilaiseen lähestymistapaan: teorialähtöiseen, teoriaohjaavaan ja aineistolähtöiseen analyysiin (Sarajarvi & Tuomi 2012, 95). Tässä tutkimuksessa on käytetty edellä mainituista analyyseistä teoriaohjaavaa analyysiä.

Teoriaohjaava analyysi valittiin siitä syystä, että sen avulla voidaan valmiiseen teoriaan tuoda uusia näkökulmia. Samalla analyysissä säilyy kuitenkin ymmärrys valmiin teorian merkityksestä tutkittavaan aiheeseen. Näin ollen analyysissä ei ole tarpeen testata valmista teoriaa,

vaikka sen merkitystä tutkittavalle aiheelle ei voidakaan väheksyä. (Sarajärvi & Tuomi 2012, 96–97)

Teoriaohjaava analyysi vaatii yleensä jonkin tasoista aineistonkeruuta analyysiä varten, mihin analyysin edetessä liitetään olemassa olevaa teoriaa (Sarajärvi & Tuomi 2012, 96–97). Tehdyyn tutkimukseen ei kuitenkaan ole kerätty erillistä aineistoa, jota tutkimuksessa olisi käytetty. Tästä huolimatta käytettyä menetelmää voidaan pitää teoriaohjaavana, sillä tutkijan tarkoitus ei ollut testata olemassa olevaa teoriaa. Tutkimuksessa on pyritty tuomaan valmiiseen teoriaan tutkijan omia näkökulmia toimintakyvyn vaikutuksista suorituskykyyn. Näin ollen teoriaohjaava analyysi on tutkimuksen tavoitteiden kannalta kannattavin ratkaisu.

Yleisestikään ottaen laadullisessa tutkimuksessa ei teorian merkitystä voida väheksyä ja sitä tarvitaan tutkimuksessa miltei poikkeuksetta. Lisäksi teoriolla voi olla tutkimuksesta riippuen useita eri merkityksiä (Sarajärvi & Tuomi 2012, 18). Tässä tutkimuksessa teoriolla tarkoitetaan yleisiä käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Näin ollen aineistonkeruu tätä aihepiiriä käsittelevässä tutkimuksessa ei olisi tuonut tutkimuksen kannalta niin paljoa aiemmista aineistoista poikkeavaa tietoa, joka olisi tuonut tutkimukselle sen kannalta tarvittavaa lisäarvoa.

Tutkimuksessa käytettyä menetelmää on voitu muuntaa tutkimuksen tavoitteiden kannalta kannattavampaan suuntaan laadullisen tutkimuksen yleisen luonteen perusteella. Laadullisen tutkimuksen perinteet ovat muotoutuneet aikojen kuluessa paljon. Tämä johtuu pääosin siitä, että laadullisen tutkimuksen tekoon yleensäkin liittyy vaikutteiden ottaminen useista eri tutkimusmetodeista ja suuntauksista. Näin ollen laadullisen tutkimuksen tekeminen ei useimmissa tapauksissa noudattele tarkasti tiettyä yksittäistä metodia tai tieteellistä rajaa. (Eskola & Suoranta 1998, 16) Tehdyn tutkimuksen voidaan siis katsoa olevan pitkälti laadullisen tutkimuksen perinteiden mukainen ja samalla tutkimuksessa on pystytty säilyttämään teoriaohjaavan analyysin piirteitä.

2 RYHMÄNJOHTAJAN TOIMINTAKYVYN MERKITYS RYHMÄN HYÖKKÄYKSESSÄ

Tässä luvussa käsitellään toimintakykyä teoreettisesta näkökulmasta. Menetelmiä käsitellään alaluvuissa erikseen.

2.1 Yleistä

Ryhmänjohtajan roolia ei voida tarpeeksi korostaa ryhmän hyökkäyksessä, sillä sen merkitys on erittäin suuri. Johtajan on toimittava esimerkkinä muulle ryhmälle ja saatava heidät puhaltamaan yhteen hiileen. Etenkin hyökkäys tilanteessa johtajan on pystyttävä motivoimaan alaisensa siihen tilaan, että he tottelevat jokaista käskyä, sillä hyökkäyksen aikana ei ole varaa tai aikaa kyseenalaistaa käskyjä.

Ryhmän hyökkäys voidaan jakaa kolmeen osaan: ennen hyökkäystä tapahtuvat toimenpiteet, hyökkäyksen aikana tapahtuvat toimenpiteet ja hyökkäyksen jälkeen tapahtuvat toimenpiteet. Jokaisessa vaiheessa ryhmänjohtajalla on tärkeä rooli, sillä hänen pitää tietää mihin ryhmä kykenee ja kuinka se on toipunut hyökkäyksestä. Johtajan käsikirjassa todetaan, että ” Tuloksekas ryhmätoiminta taistelutilanteessa edellyttää johtajalta hyvää taisteluteknistä osaamista. Lisäksi johtajan on ymmärrettävä ja hyödynnettävä ryhmän sisäistä dynamiikkaa johtaessaan ihmisiä ja toimintaa haluttuun suuntaan. Johtaminen voidaankin määritellä toiminnaksi, joka on suuntautunut ryhmäpäämäärien saavuttamisen edistämiseen. Johtamisen voi myös nähdä prosessina, toimintana kohti päämäärää, johon koko ryhmä osallistuu. Johtajuudessa on kysymys sekä ihmisten että asioiden ja tehtävien johtamisesta.” (Aalto ym. 2012, 145)

Ryhmänjohtajan toimintakyvyn merkitys on ratkaiseva, jokaisessa hyökkäyksen vaiheessa. Hyökkäyksessä vaaditaan jokaista toimintakyvyn osa-aluetta todella paljon. Etenkin fyysinen ja psyykinen toimintakyky ovat koetuksella, sillä hyökkääminen vaatii erittäin hyvää kuntoa ja voi kestää useita tunteja, ja jopa vuorokausia. Psyykinen kulkee käsi kädessä fyysisen toimintakyvyn kanssa, ja on erittäin tärkeää, että pää ja kroppa toimivat yhdessä, sillä jos toinen pettää niin toimintakyky tipahtaa nolville.

2.2 Ennen hyökkäystä

Varsinaista hyökkäystä edeltää valmistautumisaika, jonka aikana harjoitellaan tuleva hyökkäys ja tehdään muita taisteluun liittyviä toimenpiteitä. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi huolellinen tankkaus, ammusten täydentäminen, varusteiden tarkastus ja käskyjen harjoittelu. Näiden toimenpiteiden suorittaminen on ryhmänjohtajan vastuulla siten, että kaikki ryhmän jäsenet ne toteuttavat. Johtaja kääsee ja johtaa harjoittelun. Samalla hän valvoo, että tarvittavat huoltotoimenpiteet toteutetaan ennen lähtöä. Ryhmänjohtaja valvoo ryhmänsä toimenpiteet, mutta ei pysty jokaisen alaisen toimintaa valvomaan, joten on tärkeää, että johtaja voi luottaa alaiensa toimintaan. Etenkin harjaantumaton ryhmä on koulutettava huolellisesti ennen lähtöä, sillä hyökkäyksen aikana ei ole varaa virheisiin tai väärin ymmärrettyihin komentoihin.

Luutnantti Keinonen (1970, 23) toteaa saadessaan tehtävän tuhota Ylälammen länsipuolella tuliasemissa oleva tykistöpatteristo, että ” Sotaa kokemattomalle joukolleni tehtävä oli vaikea. Kuumeisesti aloin miettiä, mitä vielä voitaisiin tehdä joukon suorituskyvyn parantamiseksi. Talvisodan kokemukseni vaikuttivat päätökseeni: on järjestettävä ampumaharjoitus konepistoolimiehille; nythän ei tarvinnut enää ottaa huomioon patruunakiintiötä. Käskin mieheni aseolalla riviin vanhan aitan eteen: - Tuo aitan ovi on vihollinen. Te ja vihollinen havaitsette toisenne samalla hetkellä, jolloin komennan tulta. Valmiina: tulta – tuli seis!”.

Seuraavaksi käsittelen toimintakykyä eri näkökulmista tarkasteltuna. Fyysinen toimintakyky ilmenee ennen hyökkäystä pääosin siten, että sotilaat huoltavat itsensä taistelukuntoon eivätkä lähde voimattomina hyökkäykseen. Etenkin ryhmänjohtajan on pystyttävä lepäämään ennen hyökkäystä, sillä hänellä on erittäin raskas rooli hyökkäyksen aikana johtaessaan alaisiaan taistelussa. Väsyneenä ryhmänjohtaja voi tehdä kohtalokkaita virheitä, joihin ei ole varaa. Ennen hyökkäystä fyysinen kuormittavuus perustuu käytännössä hyökkäyksen harjoitteluun, joka täytyy tehdä huolella. Tärkeämpää on kuitenkin antaa taistelijoiden palautua harjoittelusta hyvin, jotta energiatasot ovat korkealla, kun lähdetään hyökkäykseen. Tärkeää on muistaa, että fyysistä toimintakykyä ei pystytä parantamaan enää muutamassa päivässä, vaan sen sijaan se voidaan romahduttaa kokonaan liian kovalla harjoittelulla ennen hyökkäystä. Kuten Keinonen kirjassaan mainitsi harjoituksesta, jossa hän kohotti ryhmänsä tulenavaukseen liittyvää reaktiokykyä, niin sama todetaan myös Jarmo Toiskallion kirjassa: ” Jääkäreillä eräs oleellisempia kehitettäviä ominaisuuksia on reaktiokyky. Erityisesti on analysoitava sitä, minkälaisia reaktioita taistelijalta vaaditaan tehtävissään.” (Toiskallio 1998, 20).

Psyykinen toimintakyky vaikuttaa vahvasti fyysisen toimintakykyyn. Toiskallio (1998, 9) toteaa, että ”Esimerkiksi taistelijan toimintakyvylle olennainen perustaito, taito huolehtia omista peruselintoiminnoista (mm. nestetasapainosta ja lämmön säätelystä), edellyttää monia kognitiivisia prosesseja.” Ryhmänjohtajan tehtävä on huolehtia alaistensa psyykkisestä hyvinvoinnista, ja on tärkeää, että ihmisen psyyke on kunnossa ennen hyökkäykseen lähtöä. Jokaisella ihmisellä on erilainen psyyke. Ihmiset käsittelevät tapahtuneita asioita eri tavalla. Toiset ovat vahvempia henkisesti ja pystyvät käsittelemään asiat nopeasti läpi tekemättä niistä suurempia murheita. Osalla taas voi kestää vuorokausia, että he pääsevät asioista yli, ja he saattavat tarvita apua muilta henkilöiltä.

Johtajan käsikirjassa kerrotaan, että ”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 toteuttamisessa. Sotilaan kannalta tärkein psyykkisen valmistautumisen osa-alue on taistelustressiin varautuminen (taistelustressin hallinta). Sillä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden kokonaistavoitteena on minimoida taistelustressin negatiiviset vaikutukset.” (Aalto ym. 2012, 132) Ryhmänjohtaja tuntee alaisensa, joten hänellä on sekä mahdollisuus että velvollisuus valvoa alaistensa henkistä kuntoa. Ennen hyökkäykseen lähtemistä ryhmänjohtajan tulee varmistua siitä, että jokainen ryhmän jäsen on henkisesti valmis tulevaan tehtävään. Johtajan pitää olla psyykkisesti vahva, jotta hän voi näyttää esimerkkiä ja vastata alaistensa kysymyksiin, jos niitä tulee. Jos johtaja osoittaa alaisilleen, että hän kärsii psyykkisistä ongelmista tai alaiset vaistoavat sen, se vaikuttaa koko joukon motivaatioon negatiivisesti.

Sosiaalinen toimintakyky ilmenee ennen hyökkäystä siten, että alaiset tuntevat toisensa ja pystyvät keskustelemaan ja tarvittaessa auttamaan toisiaan. Sosiaalinen kanssakäyminen on vuorovaikutusta alaisten ja johtajan välillä. Ryhmä, joka tuntee hyvin toisensa, on paljon vahvempi kuin ryhmä, jossa alaiset eivät tunne toisiaan. Vuorovaikutus ryhmän välillä on elintärkeää hyökkäyksen kannalta, ja ennen hyökkäystä se ilmenee monella eri tapaa. Tällaisia tapoja voi olla esimerkiksi alaisten välinen motivoiminen ja keskustelu siitä, ovatko kaikki sellaiset asiat tulleet hoidettua, jotka täytyy hoitaa ennen hyökkäykseen lähtöä. Johtajan käsikirjassa todetaankin, että ”Kiinteys on yksi pienryhmän tyypillisistä ominaisuuksista.

Ihmiset toimivat mielellään ryhmissä, joissa he tuntevat ryhmän jäsenet ja voivat olla heidän kanssaan kiinteässä vuorovaikutuksessa. Ryhmän kiinteys 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.” (Aalto ym. 2012, 154) Sosiaalinen toimintakyky edistää siis ryhmäkiinteyttä, joka on tärkeää ryhmän onnistumisen kannalta. Johtajan tehtävään kuuluu heti ryhmän syntyessä edesauttaa ryhmäkiinteyden muodostumista. Johtaja vahvistaa ryhmäänsä edistämällä ryhmän sisäistä vuorovaikutusta ja viestintää. Tällaisia tapoja on järjestää ryhmälleen esimerkiksi yhteisiä illanistujaisia sekä pelejä, jotka vaativat vuorovaikutusta ihmisten välillä.

Eettinen toimintakyky käsittelee moraalia ja etsii vastauksia kysymyksiin, mikä on oikein? Tämän takia on erittäin tärkeää, että johtaja käy ryhmänsä kanssa läpi, minne hyökätään ja miksi hyökätään. Johtajalla on tärkeä tehtävä välittää alaisilleen tietoa siitä miksi näin tehdään ja miksi se on kaikkien kannalta oikea vaihtoehto. Johtaja kehittää ryhmäänsä tekemällä sääntöjä ja pyrkimällä löytämään yhteisiä arvoja ja normeja, joita kaikki noudattavat ja jotka kaikki haluavat saavuttaa.

Johtajan käsikirjassa todetaan, että ” Sääntöjen muodostumisen yhteydessä ryhmän jäsenet muodostavat yhteistä käsitystä virallisista ohjesäännöistä 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.” (Aalto ym. 2012, 148) Johtajan täytyy tiedostaa, että kaikki ihmiset eivät ole samanlaisia, vaan jokaisella on erilainen moraalit, arvot ja uskomukset, joita ihmiset noudattavat. Tämän takia on elintärkeää, että johtaja löytää heille oman paikan hyökkäyksessä, jossa kukin pystyy parhaiten suoriutumaan tehtävästä.

2.3 Hyökkäyksen aikana

Ryhmänjohtajan toimintakyky korostuu joukon lähtiessä hyökkäykseen. Alaisilla ei ole muita esimerkkejä, kuin oma ryhmänjohtaja, josta ottaa mallia. Johtaja toimii siis roolimallina alaisilleen, jonka takia on erittäin tärkeää, että ryhmänjohtaja itse tiedostaa myös tämän, sillä se auttaa myös häntä itseään suoriutumaan tehtävästä paremmin.

Hyökkäysvaihe on kestoaltaan paljon lyhyempi, kun sitä edeltävä valmistavavaihe, tai sen jälkeen tuleva palautumisvaihe. Tämä on kuitenkin se hetki, joka kertoo sen mitä seuraavaksi tapahtuu. Hyökkäys on helppo taistelun osa-alue, koska siinä ei ole kuin kaksi mahdollista vaihtoehtoa lopputuloksena, joko voitto tai häviö. Sillä tasapelejä ei sodassa tunneta.

Hyökkäysvaihe on se vaihe, jossa punnitaan kaikista eniten sotilaan toimintakykyä, ja etenkin ryhmänjohtajan toimintakykyä. Tämä on se taistelun ratkaisuvaihe, jota varten on ollut valmistavavaihe, jossa on valmistauduttu kestäämään tämä lyhytkestoinen tehtävä. Tämän vuoksi väsyneellä joukolla on turha lähteä suorittamaan minkään näköistä hyökkäystä, sillä heidän toimintakyky ei ole sillä tasolla, mitä hyökkäystaistelussa vaaditaan. Hyökkäyksessä punnitaan toimintakyky parhaiten, sillä vaihe käsittelee kaikkia toimintakyvyn osa-alueita erittäin laajasti.

Fyysisen toimintakyvyn osalta tämä on erittäin kuormittava vaihe, koska nimensä mukaisesti joudutaan hyökkäämään eteenpäin kovalla tempolla. Hyökkäyksen aikana sotilas joutuu ottamaan juoksuaskelia, syöksymään ja ryömimään, jopa pitkiäkin matkoja. Tämän vuoksi kovalla kunnolla varustetut sotilaat selviävät todennäköisimmin hengissä perille, kun taas huonokuntoiset jäävät tuleen makaamaan ja lopputulos on synkempi. Ryhmänjohtaja voi olla se mies, joka ensimmäisenä väsyä, vaan hänen täytyy omalla esimerkillään ja pelottomuudellaan johtaa joukkoja eteenpäin. Johtajan käsikirjassa mainitaan, että ” Sotatoimet vaativat sotilailta kykyä liikkua ja selvittää toimintakykyisenä 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.” (Aalto ym. 2012, 66)

Johtajan raivokas käskyttäminen ja räväkkä esimerkki antaa taistelijoille enemmän puhtia, ja saa heidät jopa ylittämään itsensä. Eli voidaan todeta, että aikaisemmin mainitulla on myös psykologinen vaikutus alaisiin. Väsymys heikentää ihmisen päättelykykyä ja ongelmanratkaisukykyä, joten ryhmänjohtajan on pyrittävä pysymään ajan tasalla koko ajan, sillä hänellä ei ole varaa virheisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan ei aina tarvitse olla ensimmäisenä etenemässä joukon kärjessä. Vaan sitä että hän voi välillä jättäytyä taemmas joukosta, että hän voi paremmin johtaa joukkoja, eikä hän samalla aja itseään aivan loppuun. Johtajan käsikirja määrittelee, että ” 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.” (Aalto ym. 2012, 113)

Psyykinen toimintakyky ilmenee taistelun aikana monella eri tapaa. Yksi esimerkki on pelon hallitseminen. Pelko on tunne, jota ei voi yksikään ihminen välttää, ja etenkin sodassa pelon tunne on väistämättä edessä. Kysymys onkin, kuinka käsitellä vahvaa pelon tunnetta. Psykkisesti vahva taistelija pystyy kääntämään pelon tunteen voimavaraksi, ja taistelukykyä parantavaksi tekijäksi. Psykkisesti heikko taas antaa ajatuksissaan liikaa tilaa pelon tunteelle, joka ilmenee taistelukentällä ”jäätymisenä”, eli taistelija ei pysty kontrolloimaan tunteita, vaan joutuu kauhun valtaan. Tällaiset sotilaat eivät ole hyödyksi taistelussa, vaan he ovat ennemminkin vaaraksi muille, koska he eivät pysty täyttämään annettua tehtävää, ja voivat toimia ennalta arvaamattomasti.

Ryhmänjohtajalta vaaditaan hyvää psyykkistä toimintakykyä, koska hänelle ei riitä pelkkä ajatus hengissä pysymisestä, vaan hänen on myös pystyttävä kontrolloimaan ryhmän liikettä, ja antamaan käskyjä. Johtajan on pystyttävä hallitsemaan omia tunteita, sillä hänen pää tehtävänä on johtaa taistelua, eikä keskittyä omiin tuntemuksiin. Ryhmän johtaminen taistelussa vaatii johtajalta peliäilyä, ja hänen on suodatettava paljon tietoa joka tulee alaisilta taistelun aikana ja tekemään niiden pohjalta tarvittavia ratkaisuja. Kuten aikaisemmin mainitsin, että johtaja vaikuttaa omalla esimerkillään fyysisessä toimintakyvyssä, niin sama pätee myös psyykkiseen toimintakykyyn.

Johtaja ei saa näyttää alaisilleen, että häntä pelottaa, tai luoda negatiivista ilmapiiriä. Alaiset havaitsevat nopeasti, jos johtaja alkaa epäröidä, tai hän ei usko hyökkäyksen onnistumiseen. Tällainen tilanne syö alaisten taistelutahtoa, eikä johtaja pysty ottamaan heistä tarvittavaa voimavaraa irti. Johtajan käsikirjassa kirjoitetaan, että ” 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”. Mitä paremmin johtaja tuntee joukkonsa, sitä tehokkaammin hän pystyy käyttämään miehiä eri taitoja vaativiin tehtäviin.

Ryhmän sisällä tapahtuva kommunikointi on osa sosiaalista toimintakykyä. Hyökkäyksen aikana kommunikaatio taistelijoiden välillä, ja myös johtajien välillä, on elintärkeää tehtävän

onnistumisen kannalta. Jokainen tilanneilmoitus, vihollisten osoittaminen, ja kommunikointi taistelijaparin kanssa on erittäin olennainen osa hyökkäystä. Tiedonkulku Johtajalle ja siitä eteenpäin tapahtuu sosiaalisen toimintakyvyn pohjalta, joka mahdollistaa tiedon kulun ylemmälle johtoportaalalle. Joukon kiinteys kertoo millä tasolla sosiaalinen toimintakyky on ryhmän sisällä. Vaikka hyökkäysvaiheessa on liian myöhäistä lähteä kehittämään miesten yhteistyötä, on johtajalla silti suuri rooli saada ryhmä puhaltamaan samaan hiileen, ja kommunikoidaan keskenään. Hyökkäys on kestoaltaan lyhyt, joten sen aikana ei luoda ryhmähenkeä, vaan sen täytyy tapahtua jo aikaisemmin. Johtajan käsikirjassa todetaan, että ”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.” (Aalto ym 2012, 114)

Hyvä johtaja on luonut aikaisemmin sellaisen kuvan, että häneen voi ja täytyy luottaa kovasakin paikassa. Tällaista sidettä ei ole helppo rakentaa, vaan se vaatii johtajalta sosiaalisia taitoja, jotta hän saisi ryhmän luottamuksen. Taisteluiden aikana ryhmänjohtaja on ainut, johon kovan paikan tullen turvautua. Johtajan käsikirjassa mainitaan, että ”Ryhmänjohtaja oli kokemusten mukaan näissä olosuhteissa usein ainoa, joka henkilökohtaisesti voi johtaa miehiään.” (Aalto ym 2012, 113)

Eettinen toimintakyky ilmenee taistelun aikana lojaalisuutena omaa joukkoa kohtaan. Ryhmän sisäinen moraalinen pitää olla kunnossa ennen kovaan paikkaan joutumista. Esimerkiksi Suomen puolustusvoimissa käytettävä sanonta ”kaveria ei jätetä” kertoo eettisestä kasvatuksesta, joka myös näkyy taistelukentällä. Jokaisen sotilaan on tiedostettava tehtävä, mitä lähdetään suorittamaan, ja mielessä käymään läpi asiat joita voi tapahtua. Sotilaat joutuvat sotimaan omaa moraalista vastaan, sillä tappaminen on eettisesti väärin. Tämän vuoksi on tiedostettava tilanne, koska taistelussa jokaisen sotilaan on pystyttävä puristamaan liipaisinta, kun tilanne sitä vaatii, vaikka joku menettäisi henkensä sen johdosta. Tällaiset asiat pitää olla läpikäytyinä, sillä taistelun aikana jokaisen sotilaan pitää pystyä suoriutumaan tehtävästään. Jos näin ei tapahdu asettaa yksittäinen mies muun ryhmän vaaraan, josta päästään lojaalisuuteen omaa ryhmää kohtaan.

Kumpi on tärkeämpi, lojaalisuus omaa ryhmää kohtaan ja tehtävän suorittaminen kunnialla, vai toimia moraalisesti oikein ja saattaa oma ryhmä vaaraan? Tämä on sellainen kysymys, jonka vastaus pitää olla selvillä ennen tehtävään lähtöä. Mikkonen toteaa, että ”Yksilön ja yhteisön edut eivät aina ole yhteneviä. Tämä ristiriita korostuu armeijan kaltaisessa laitoksessa,

jossa sotilaan tehtävä on jopa oman henkensä kustannuksella edistää joukkonsa tavoitteen saavuttamista tai tehdä tekoja, joita hän ei yksilönä tekisi.

Etiikka on henkilökohtainen ilmiö, mutta sotilasorganisaatiossa asia ei ole aivan yksiselitteinen. Jokainen yksilö luo oman suhteen ja tulkinnan organisaation arvoihin tai eettisiin ohjeisiin, mutta sotilaana yksilön tulee ainakin pääpiirteissään hyväksyä ja ottaa käyttöönsä yhteisön arvot ja etiikka.” (Mikkonen 2007, 11–12) Ryhmänjohtajan on tiedostettava, jos ryhmässä on heikkoja sotilaita, jotta hän voi määrätä tehtävän sen mukaan, mihin kyseinen sotilas kykenee.

Ryhmänjohtajan moraalialia ja etiikkaa koetellaan kaikista eniten, sillä hän joutuu taistelemisen lisäksi antamaan käskyn ennen hyökkäystä, jossa hän käskyy tarvittaessa tappamaan ihmisen, jos se on esteenä tehtävän onnistumiselle. Mikkonen kertoo diplomityössään, että ” Tappamisen, tapetuksi tulemisen, kuolemaan johtavan käskyn antamisen tai sen noudattamisen eettistä pohdintaa sotilaan kannalta ei ole Suomen puolustusvoimissa laajasti harrastettu.” (Mikkonen 2007, 10)

2.4 Hyökkäyksen jälkeen

Hyökkäyksen jälkeen seuraa yleensä toimintakyvyn palautus vaihe, joka kestää yleensä kuu-desta tunnista muutamaan vuorokauteen, riippuen ryhmän seuraavasta tehtävästä. Palautumisvaiheen ollessa lyhyt korostuu palautumisen tehokkuus. Palautumisen tehokkuuteen vaikuttaa ylemmän johtoportaan järjestelyt muonan ja levon suhteen, sekä sotilaan henkilökohtainen huolto. Ryhmänjohtajan tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia, että jokainen ryhmään kuuluva taistelija saa tarvittavan määrän lepoa ja ruokaa. Pyykinvaihto ja hengellinen apu on myös toimintakykyä edistäviä tekijöitä, mutta riippuu johtajasta ja ylemmästä johtoportaasta, että onko edellä mainittuja saatavilla. Vaikka johtaja huolehtii omasta ryhmästään intensiivisesti, täytyy hänen muistaa huoltaa myös itseään.

On useita esimerkkejä sodista, jossa ryhmänjohtaja keskittää kaiken voimansa alaitensa asioiden hoitoon, ja heistä huolehtimiseen. Tällainen toiminta johtajalta arvostettavaa, mutta ei kovin järkevää pitkällä ajanjaksolla. Se syö johtajan omaa toimintakykyä tasaiseen tahtiin, jos hän ei ehdi huoltamaan itseään riittävästi. Kun johtajan toimintakyky alkaa heiketä, niin näkyy se koko ryhmän toiminnassa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että johtaja itse tiedostaa tämän asian ja huolehtii myös oman toimintakyvyn palautumisesta. Tässäkin tapauksessa on hyvä jakaa toimintakyky neljään eri osaan, koska se helpottaa toimintakyky käsitteen ymmär-

tämistä. Se myös auttaa ryhmänjohtajan näkökulmasta katsottuna ymmärtämään huoltamisen tärkeyden, ja kuinka se kannattaa jaksottaa ja priorisoida.

Hyökkäysvaiheen jälkeen ryhmän taistelijoiden fyysinen toimintakyky lähentelee nollaa, riippuen tietysti siitä, kuinka pitkään taistelu on kestänyt. Raskas fyysinen suoritus ja siihen lisätynä taistelustressi uuvuttaa kokeneenkin taistelijan. Johtajan täytyy tiedostaa miestensä kunto ja antaa heille aikaa palautua raskaasta suorituksesta. Itse johtajalle taistelun ei pitäisi olla niin raskas sillä hän toimii ryhmän aivoina ja koordinoi hyökkäystä. Johtaja joka on ajanut itsensä loppuun heti hyökkäyksen alkuvaiheessa, on hyödytön loppuvaiheessa, kun hän ei pysty enää johtamaan ryhmäänsä.

Fyysisen toimintakyvyn palauttaminen vie paljon aikaa. Lihaksisto on erittäin kovilla koko hyökkäyksen ajan, joka tuottaa maitohappoa lihaksiin. Maitohapon pilkkoutuminen on hidas prosessi elimistössä, joka vaatii oman aikansa. Jos maitohapot eivät kerkeä poistumaan elimistöstä ennen seuraavaan taisteluun lähtöä, heikentää se taistelijan fyysistä suorituskyykyä huomattavasti. Oikealla ravinnolla ja levolla pystytään nopeuttamaan palautumisprosessia, joka nopeuttaa seuraavaan tehtävään lähtemistä. Palautuminen saattaa silti kestää useita vuorokausia, riippuen tietysti yksittäisen taistelijan kunnosta. Hyväkuntoinen sotilas jaksaa paremmin ja myös palautuu nopeammin, kun huonokuntoinen sotilas. Juuri tämän vuoksi puolustusvoimilla on erilaisia joukkoja, joihin on pyritty haalimaan saman suorituskyyvyn omaavia taistelijoita. Tämä ehkäisee sitä, ettei kovassa tilanteessa käy siten, että vain osa taistelijoista on ehtinyt palautumaan riittävästi ennen seuraavaa tehtävää.

Psyykkisen toimintakyvyn palauttaminen on huomattavasti monimutkaisempi asia, sillä jos sotilas on saanut henkisiä traumoja, niin on sellaisista toipuminen huomattavasti pitempi prosessi. Psyykkiset oireet voidaan jakaa useaan eri osaan. On lieviä traumoja, pysyviä traumoja sekä taistelustressistä johtuvia traumoja. On yksilöllistä, että kuinka kokee ja pystyy käsittelemään tapahtuneita asioita. Osa sotilaista kykenee käsittelemään erittäin ikäviäkin tapahtumia hyvin, eivätkä saa niistä elinikäisiä vammoja, jotka varjostaisivat heitä koko lopun elämää. Toiset taas ovat huomattavasti heikompia, ja kokevat pienetkin ikävyydet suurina ja ylittämättöminä esteinä. Voidaan puhua taistelustressistä, ja siitä kuinka kukin pystyy sen käsittelemään.

Johtajan käsikirjassa mainitaan, että ” 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.” (Aalto ym. 2012, 127)

Psyykinen toimintakyky on myös tässäkin tapauksessa vahvasti sidonnainen fyysisen toimintakyvyn kanssa. Hyvä fyysinen kunto ehkäisee loppuun palamiselta ja uupumiselta, jotka ovat vaikuttavia tekijöitä sotilaan henkiseen puoleen. Useiden tutkimusten mukaan yli 40 prosenttia henkilöstötappioista aiheutuu juuri psyykkisistä syistä.

Johtaja joutuu käymään läpi samat ikävyydet sekä onnistumiset, kun muukin ryhmä. Hänellä on vielä jopa suurempi taakka kannettavanaan. Hyvä johtaja huolehtii alaisistaan ja joutuu samalla ottamaan myös vastuun seurauksista, jos jokin menee pieleen. Tämän vuoksi johtajan on oltava psyykkisesti vahva, jotta hän pystyy käsittelemään ikävätkin kokemukset siten, ettei hän itse menetä toimintakykyään, vaan pystyy silti toimimaan järkevästi ja tekemään oikeita ratkaisuja. Johtajan pitää tiedostaa alaisensa henkinen kunto, sekä auttaa heitä tarvittaessa, tai ainakin ohjata heidät sellaisen henkilön luo, joka pystyy auttamaan heitä toipumaan taistelun aiheuttamasta psyykkisestä vammasta.

Taistelun tauottua on ryhmän sisällä tapahtuva keskustelu, sekä asioiden käsittely yksi tärkeimmistä keinoista hoitaa toimintakykyä. Vertaistuki on erittäin tärkeää taistelun jälkeen, koska yhdessä tapahtumien käsittely helpottaa toipumista erittäin ikävistäkin tapahtumista. Johtajalla on siinä suuri vastuu, että se on mukana ryhmän keskustelussa, ja vastaamassa alaisensa kysymyksiin. Kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä ole vastausta, mutta niiden yhdessä pohtiminen edistää ryhmän henkeä.

Johtajan kuuluu olla sellainen henkilö, jolle jokainen ryhmään kuuluva sotilas voi mennä puhumaan omista ongelmistaan. Johtamisen käsikirjassa on asia tiivistetty näin, että ” 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.” (Aalto ym. 2012, 129)

Suurin osa psyykkisistä oireista sotilailla johtuu siitä, että he ovat kokeneet taistelukentällä jotain ikävää, tai jos he ovat joutuneet tekemään jotain peruuttamatonta vasten omaa moraalialia. Tällainen teko on esimerkiksi toisen ihmisen surmaaminen. Johtajalla on vielä enemmän käsiteltävää, koska hän on se henkilö, joka antaa käskyn suorittaa tehtävän. Samalla hän siis sallii, ja jopa vaatii alaisiaan käyttämään tarvittavaa voimaa tehtävän toteuttamiseksi.

Nämä ovat asioita, joita johtajan pitää käsitellä ryhmänsä kanssa taisteluiden jälkeen. Ihmisen eettisiä periaatteita on tässä vaiheessa liian myöhäistä lähteä muokkaamaan, vaan sen on pitänyt tapahtua jo aikaisemmassa vaiheessa. Tämän vuoksi johtajat ovat saaneet kattavamman koulutuksen, sillä heidän kohdalla eettisten periaatteiden muokkaantuminen on edennyt jo pidemmälle. Tämä ei tarkoita sitä, että ihmisen surmaaminen olisi ikinä sallittavaa, vaan sitä että poikkeus olosuhteissa tapahtuneet vääryydet olisivat helpompi käsitellä.

Hyvä johtaja ymmärtää alaisiaan, ja osaa ottaa huomioon heidän tilanteen ja toimintakunnon. Riku Mikkonen kirjoittaa tutkielmassaan, että ” Sotilaan eettinen toimintakyky koetaan ilmiönä, jota tulisi lähestyä ennen kaikkea rauhallisesti, kiihkottomasti ja harkitusti. Tärkeimpänä yksilön hyveenä, joka edistää sotilaan eettistä toimintakykyä, pidetään rauhallisuutta. Tämänkaltaisen suhtautuminen ongelmatilanteisiin auttaa hallitsemaan epäselvyyttä ja sietämään epävarmuutta. Tehdyistä päätöksistä keskustellaan tai niitä pohdiskellaan itsekseen jälkepäin jossain määrin. Tämä jälkikäsitteily ei kuitenkaan vaikuta yleisesti olevan systemaattista eikä erityisen oppimiskeskeistä. Omat päätökset ovat yleensä jälkepäinkin hyväksyttävissä eikä niitä halutakaan arvioida kovin kriittisesti. Eettiselle päätöksenteolle tyypillinen epätäydellisyys hyväksytään myös omalla kohdalla.” (Mikkonen 2007, 94–95)

Usein taistelun aikana tehdyt toimenpiteet, jotka sotivat omaa moraalialia vastaan, pyritään oikeutamaan ajattelemalla niitä eri näkökulmasta. Esimerkiksi jos on joutunut surmaamaan toisen ihmisen, niin voidaan se ajatella myös hätävarjeluna. Eli ajatellaan, että jos minä en olisi itse ampunut ensin, niin hän olisi ampunut minut. Tällä tavoin ihmiset pyrkivät lieventämään huonoa omatuntoaan.

3 MENETELMÄT TOIMINTAKYVYN KEHITTÄMISESSÄ

Tässä luvussa käsitellään menetelmiä toimintakyvyn kehittämiseen. Menetelmiä käsitellään alaluvuissa erikseen. Viimeisessä alaluvussa käsitellään myös ryhmäkiinteyden vaikutusta.

3.1 Yleistä

Ryhmänjohtajan toimintakyky on keskeisessä osassa hyökkäyksen onnistumisen kannalta. Kuten jo aikaisemmasta käy ilmi, että hänen teoillaan ja esimerkillä on huomattava merkitys koko muun ryhmän toimintaan. Seuraavaksi siis käsitelen, kuinka johtaja pystyisi parantamaan omaa toimintakykyään, ja samalla parantamaan koko ryhmänsä toimintaa. Millä tavalla koulutusta pitäisi kehittää, jotta se palvelisi sodan aikana paremmin, ja millä toimenpiteillä johtaja pystyisi tehostamaan oman ryhmän toimintaa, sekä omaa toimintaa.

Toimintakyvyn kehittämisen kannalta on tärkeää, että jokaista toimintakyvyn osa-aluetta pystyttäisiin parantamaan. Pelkästään yhden osa-alueen kehittäminen ei paranna sotilaan toimintakykyä, vaan se vaatii jokaisen osa-alueen kehittämistä. Tietenkin on selvää, että kun fyysistä kuntoa parannetaan, vaikuttaa se myös positiivisesti psyykkiseen, sekä sosiaaliseen toimintakykyyn. Pyrkimyksenä on kuitenkin löytää jokaisesta osa-alueesta eri tapoja, jolla voidaan kehittää toimintakykyä kokonaisuudessaan hyökkäyksessä.

Sotilaspedagogiikan kirjassa on mainittu, että ”Ihmisellä on toimintakyvyn kehittämisen alkuvaiheessa periaatteessa yksi kysymys ja siihen yksi ratkaisu. Seuraavassa vaiheessa hänellä on yksi kysymys ja monta ratkaisumallia. Huippuosajana hänellä on sekä monta kysymystä että monta vastausvaihtoehtoa, joita hän kykenee käyttämään nopeasti tilanteen ja tavoitteen mukaan. Hän ei ole vain toiminnan toteuttaja, vaan myös sen arvioija, suunnittelija ja kehittäjä. Hän ottaa toimiessaan erittäin nopeasti huomioon lukuisia tilanteeseen vaikuttavia ja toiminnasta ehkä seuraavia tapahtumia. Samalla hän jo suunnittelee seuraavaa vaihetta. Taistelulentäjän ja rynnäkkökiväärin miehen toiminta on erilaista, mutta sama huippuosajan periaatteellinen kuvaus sopii kumpaankin.” (Sotilaspedagogiikan perusteet 1998., 36)

3.2 Ennen hyökkäystä

Ennen hyökkäystä tarkoittava käsite on erittäin laaja, se voi käsittää muutamista minuuteista useisiin kuukausiin. Tarkoitus on kuitenkin tutkia erilaisia tekijöitä ja tapoja, joilla pystytään kehittämään johtajan, ja samalla koko joukon toimintakykyä. Millä tavalla johtajan kuuluisi

valmistautua hyökkäystä varten eri osa-alueiden näkökulmasta katsottuna, sekä kuinka se voi vaikuttaa myös muun ryhmän toimintakykyyn?

Fyysinen toimintakyky tarkoittaa ihmisen fyysistä kykyä minkä tahansa toimenpiteen suorittamiseksi. Fyysinen toimintakyky voidaan jakaa vielä kolmeen osa-alueeseen, eli voimaan, nopeuteen ja kestävyYTEEN. Edellä mainittujen osa-alueiden kehittäminen vaatii aikaa ja työtä, jotta niiden kehittäminen onnistuisi. Fyysisiltä ominaisuuksilta johtajalta vaaditaan paljon, sillä hänen kuuluisi olla esimerkkinä muille sotilaille. Fyysisten valmiuksien kehittäminen kuuluisi alkaa siis hyvissä ajoin ennen itse hyökkäystä. Johtaja ei välttämättä saa ryhmäänsä riittävän ajoissa kasaan, jotta hän voisi lähteä johdetusti kehittämään alaisten fysiikkaa ennen taisteluiden alkamista. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että johtajalle annettaisiin oma ryhmä jo hyvissä ajoin, jotta johtaja voisi lähteä harjoittamaan ryhmäänsä tulevia taisteluja varten. Toiskallion kirjassa mainitaan, että ” Toimintakyky paranee tietenkin vain harjoittelemalla ja siitä palautumalla. Harjoittelun jaksottamisella ja tiettyjen painopistealueiden valinnalla sekä harjoittelun asteettaisella lisäämisellä saadaan parhaiten yksilö kehittymään halutuilla fyysisen kunnan osa-alueilla.” (Toiskallio 1998, 30)

Johtaja voi vaikuttaa vain omaan fyysiseen toimintakykyyn, jos hän ei saa tarpeeksi ajoissa ryhmäänsä hallintaan. Vaikka kaikkiin osa-alueisiin ei pystytä kovin tehokkaasti vaikuttamaan, voi tiettyjä harjoitteita tehdä lyhyessäkin ajassa fyysisen toimintakyvyn parantamiseksi. Nopeus ja hermotus ovat sellaisia ominaisuuksia, joita pystytään parantamaan erilaisilla harjoitteilla lyhyessäkin ajassa. Esimerkkinä johtaja voi vetää ryhmälleen erilaisia reagointiharjoitteita, kuten ärsykkeestä nopea tulen avaus. Voidaan puhua toistoharjoittelusta, jonka tarkoituksena on saada painettua opittu tekniikka selkärankaan, jotta se tapahtuisi automaattisesti taistelussa, vaikka sotilas olisikin väsynyt.

Psyykkisen osa-alueen kehittäminen ennen hyökkäystä on ehdottomasti hankalinta. Jokainen sotilas on yksilö, joka käyttäytyy eri tavalla stressin alla. Johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on juuri psyykkinen kestävyys, koska hänen pitää pystyä hallitsemaan itsensä lisäksi muun ryhmän toimintaa. Osa kestää taistelun tuoman stressin, kun taas osa murtuu psyykkisesti ja menettää toimintakykynsä. Tämän vuoksi on pyrittävä tekemään sellaisia harjoituksia, joissa käydään läpi ikäviä tilanteita, kuten taistelutoverin kaatuminen, tai ryhmän tuhoutuminen. Tätäkään ei pystytä aidosti kuvaamaan, joten psyykkinen valmistautuminen jää siihen, että pyritään sellaiseen mielentilaan, jossa ajatellaan vain tehtävän suorittamista kunnialla.

Westersundin opinnäytetyössä kerrotaan, että ”Sotilaallisen toiminnan ja sitä kautta myös sotilaan itsensä kannalta tärkein psyykkisen valmistautumisen osa-alue on taistelustressin hallinta. Taistelustressin hallinnalla tarkoitetaan niitä valmiuksia ja toimenpiteitä, joiden kokonaistavoitteena on minimoida taistelukentän stressitekijöiden vaikutus yksittäisen sotilaan ja sitä kautta sotilasjoukon toimintakykyyn.” (Westersund 2011, 122)

Kehittämisen kannalta Westersund mainitsee, että ” taistelustressistä annettavassa koulutuksessa painotettaisiin nykyistä voimakkaammin stressinhallintatekniikoita ja opetettaisiin sotilaille 2-3 hyväksi havaittua stressinhallintatekniikkaa. Ainakin yhden näistä tekniikoista tulisi olla käytettävissä myös kenttäolosuhteissa, mieluummin kaikkien opettettävien tekniikoiden.” (Westersund 2011, 125) Tästä päästään siihen, että koulutusta pitäisi saada juuri stressinhallintaan liittyen, jotta sotilas suoriutuisi annetusta tehtävästä mahdollisimman tehokkaasti.

Sosiaalisen toimintakyvyn kehittämisen kannalta johtaja ei pysty muuta tekemään, kuin kannustamaan omaa ryhmäänsä, ja luomaan samalla mielekkään ilmapiirin alaisilleen. Johtajan tärkein tehtävä on ennen taistelua saada oma ryhmänsä hallintaan ja oppia tuntemaan oma ryhmänsä miehen tarkkuudella. Samalla ryhmälle muodostuu hyvä kuva johtajasta, ja tärkeimpänä luottamus omaan johtajaan. Ilman ryhmän antamaa luottamusta on tuhoisaa, edes kuvitella tehtävään lähtemistä. Johtajan käsikirjassa todetaan, että ”Luottamusta herättävän johtamistavan perustekijöitä ovat johtajan ammattitaito, uskottavuus, luotettavuus ja ryhmästä huolehtiminen” (Aalto ym. 2012, 129) Sosiaalinen ja helposti lähestyttävä johtaja pystyy luomaan tehokkaan ja kiinteän ryhmän lyhyessä ajassa. Jos edellä mainittuja taitoja ei ole, on johtajan syytä aloittaa niiden kehittäminen.

”Omatoiminen valmentautuminen henkisesti ja fyysisesti mahdollisiin tuleviin tilanteisiin mainittiin vain muutamassa vastauksessa. Tämänkaltainen itsensä valmistaminen esimerkiksi mielikuvaharjoituksin on todennäköisesti tavallista, kun tiedetään, että pian kohdataan eettisesti vaativia tilanteita. Aktiivinen omatoiminen valmentautuminen on merkki ammattimaisesta asenteesta omaa tehtävää kohtaan.” (Mikkonen 2007, s 86) Kuten Mikkosen diplomityössä todetaan, että eettinen valmistautuminen pääosin kiinni yksilöstä itsestään.

Johtajan moraalin pitää olla kestävä, jotta se kestäisi hyökkäyksen aikana tapahtuvat vääryydet. Vahvan moraalin omaava ryhmänjohtaja pystyy arvojen ja normien avulla hitsaamaan ryhmästään yhtenäisemmän joukon. Ryhmä jolla on yhtenäinen käsitys arvoista ja normeista kestää kovatkin tilanteet. Samalla he pystyvät tukemaan toisiaan, kun heillä on yhteinen nä-

kemys etiikasta. Johtajan käsikirjassa todetaan, että ” Johtajan 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 ilmapiirin.” (Aalto ym. 2012, 65)

3.3 Hyökkäyksen aikana

Hyökkäyksen aikana on erittäin hankalaa, jopa mahdotonta enää lähteä kehittämään yhtäkään toimintakyvyn osa-aluetta. Hyökkäyksen aikana nähdään, mitä on opittu ja etenkin poikkeusoloissa taistelu on tyly palautteen antaja. Hyökkäys mittaa johtajan kykyä johtaa omaa ryhmäänsä ääriolosuhteissa, ja ryhmän toiminta hyökkäyksen aikana mittaa jokaista toimintakyvyn osa-aluetta. Voidaan sanoa, että itse taistelu on kuin ylioppilaskirjoitukset, jossa nähdään, mitä on opittu, ja missä on parantamisen varaa.

Hyökkäys on kaiken työn mittari, joka kertoo ryhmän vahvuudet ja heikkoudet, niin on se myös etenkin johtajalle erinomainen tilaisuus, jossa hän voi näyttää kykynsä. Ryhmää ei voi enää taistelu vaiheessa enää kouluttaa, joten johtajalla on tärkein tehtävä pyrkiä pitämään ryhmänsä toimintakykyisenä ja tehokkaana, jotta annettu tehtävä onnistuisi mahdollisimman hyvin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että omia tappioita ei tulisi ja ryhmä onnistuisi täyttämään annetun tehtävän.

Fyysisen toimintakyvyn kannalta hyökkäys on se vaihe, jossa nähdään kovan työn tulos. Jaottelu on erittäin karkea. Sotilaat, joilla fyysinen kunto on hyvä, on usean tutkimuksen mukaan huomattavasti tehokkaampi ja hengissä säilymisen todennäköisyys on suurempi, kuin sotilailla joilla on heikko fyysinen suorituskyky. Vanha sananlasku pitää myös tässä paikkansa, että ” heikoimmat sortuu elon tieltä”. Johtaja ei voi olla heikoimpien joukossa, sillä hänen esimerkillään on suurin vaikutus ryhmän toimintaan sekä motivaatioon.

Taistelustressin hallitseminen on arvokkain ominaisuus hyökkäyksen aikana, sillä jokainen sotilas törmää siihen, mutta tärkeintä on se, kuinka sotilas pystyy käsittelemään sitä. Taistelijalla joka joutuu stressin ja pelon valtaan on hyödytön ryhmälle, ja pahimmassa tapauksessa jopa uhka. Johtaja voi helpottaa alaisiaan huutamalla yksinkertaisia käskyjä, sekä kannustamalla ryhmäänsä. Huutaminen hyökätessä on kuulunut sodankäyntiin jo tuhansia vuosia sitten. On havaittu, että huutaminen saa taistelijan luonteen tulemaan esille, sekä yhteinen huuto kuvastaa yhteen kuuluvuutta. Nykyisin voi tietyissä tilanteissa olla tehokas tapa rohkaista alaisia hyökkäykseen, mutta piilee siinä myös riskit. Huutaminen paljastaa sijainnin ja vetää tulta

puoleensa, joten se ei ole enää kovinkaan suositeltavaa. Hyvä johtaja osaa ennakoida tulevia tilanteita ja sen mukaan käyttämään oikeita metodeja ryhmän hengen parantamiseksi.

Toimintakyvystä sosiaalinen osa-alue nousee ehkä tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Taistelun aikana on pyrittävä kommunikoimaan mahdollisimman paljon taistelutoverin, sekä muun ryhmän kanssa. Kohteiden maalittaminen, oma tilanne, vihollisten määrä, ja muut taistelukentällä tapahtuvat ilmiöt on hyvä ilmoittaa johtajalle, sillä hän muodostaa kokonaiskuvan tilanteesta ja vie tietoa eteenpäin. Toimivat viestiketjut mahdollistavat ylemmän johtoportaan ennakoivan suunnittelun, sekä antaa heille aikaa suunnitella rauhassa.

Hyvä ryhmähenki korostuu taistelussa, ja se näkyy taistelijoiden välillä kommunikointina, huolehtimisena ja rohkaisemisena. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää tutkitusti ryhmän tehokkuutta, sekä helpottaa johtajan työtä johtaa ryhmäänsä.

Eettisen toimintakyvyn kehittäminen taistelun aikana on käytännössä mahdotonta, sillä yhteiset arvot ja normit ovat muodostuneet jo ennen tehtävään lähtemistä. Taistelussa pikemminkin vain koetellaan jokaisen taistelijan moraalialia. Oman etiikan muuttaminen vie paljon aikaa, riippuen tietenkin yksilöstä, mutta se ei tapahdu muutamassa tunnissa.

Yksi tapa kehittää eettistä toimintakykyä taistelunaikana on järjestää rahanaikana erilaisia case tilanteita, jossa simuloidaan hyökkäysvaihetta. Hyökkäystilanteissa ryhmälle annetaan erilaisia ongelmatilanteita, joissa heiltä vaaditaan eettistä päättelykykyä. Tällainen ongelma voisi olla esimerkiksi, kun hyökkäyksen edetessä havaitaan haavoittunut vihollinen. Onko oikein ampua haavoittunutta vihollista, vai olla ampumatta, jolloin se voi koitua muun ryhmän uhkaksi, jos hän kykenee käyttämään vielä asetta. Tällaisten ongelmien käsittely ja purkaminen valmistaa johtajaa ja koko ryhmää tulevia taisteluja varten.

3.4 Hyökkäyksen jälkeen

Taistelun tauottua alkaa sotilaiden palautumisvaihe, jonka tarkoituksena on saattaa sotilas sellaiseen kuntoon, että hän olisi valmis uuteen tehtävään. Tämä vaihe on koko sodan kannalta erittäin tärkeä, sillä se mahdollistaa joukkojen nopean käytön seuraavaa tehtävää varten. Se on laaja prosessi, joka vaatii eri toimialoilta tehokasta työtä, jotta ryhmä saataisiin takaisin kentälle. Tärkein tehtävä on huoltojoukoilla, jotka suunnittelevat ja järjestelevät toiminnan taistelun jälkeiseen palautumiseen.

Hyökkäyksen jälkeen miehet ovat fyysisesti erittäin väsyneitä, joka samalla laskee heidän psyykkistä toimintakykyä. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on siinä vaiheessa hoitaa alaisilleen tarvittava ravinto ja nesteet. Ravinnon saaminen antaa väsyneelle elimistölle rakennusaineita, joiden avulla se aloittaa lihasten korjaamisen. Johtajan voi nopeuttaa alaistensa palautumista käskemällä heitä tekemään lihashuoltoa, joka myös nopeuttaa palautumista raskaan taistelun jälkeen. Lepo on se vaihe jossa fyysinen toimintakyky kohoaa parhaiten, joten johtajan on järjestettävä omalle ryhmälleen aikaa, jotta he saavat tarvitsemansa levon. Voidaan todeta että fyysisen toimintakyvyn palauttamisen kannalta lepo, ravinto ja lihashuolto ovat tärkeimmät elementit.

Psyykkiset ongelmat ovat suurin haaste taistelukyvyn palauttamisen kannalta. Fyysinen rasitus ja taistelustressi yhdessä kuluttavat sotilasta paljon. Psyykkiset oireet eivät parane niin nopeasti, kuin fyysiset vammat. Pahimmassa tapauksessa psyykkiset oireet voi johtaa sotilaan poistamiseen ryhmästä.

Psyykkisiin oireisiin ei löydy aina lääkettä, vaan se vaatii aikaa, ja mahdollisuutta käsitellä asiaa yksin, sekä puhumalla tovereiden kanssa. Johtajan täytyy tunnistaa ryhmästään tällaiset henkilöt ja pyrkiä auttamaan heitä selvittämään ongelmansa. Johtajalla on tärkeä rooli alaistensa arvioinnissa, että kuka pystyy jatkamaan ja kuka taas on liian toimintakyvytön palatakseen ryhmän vahvuuteen.

Yksi tehokas tapa helpottaa sotilaiden psyykkisiä oireita on pitää debriefing tilaisuus, jonka johtaja johtaa. Tällaisessa tilaisuudessa ryhmä käsittelee tapahtuneita asioita yhdessä, ja samalla pystyvät tukemaan toinen toistaan. Tarkoituksena on hakea hyväksyntää teoille, joita sotilas katuu, ja näyttää ettei hän ole yksin asian kanssa. Tämä tilaisuus myös vahvistaa ryhmähenkeä huomattavasti.

Yhtenäinen, ja hyvän ryhmähengen omaava ryhmä pystyy käsittelemään ikäviäkin asioita yhdessä, ja selviämään niistä. Se edellyttää hyvää johtajaa, joka on pystynyt muovaamaan joukostaan kiinteän. Johtajan sosiaalinen toimintakyky ilmenee ryhmähengen ylläpitämisenä ja huolehtimisella omistaan.

Eettistä toimintakykyä on mahdotonta lähteä kehittämään taistelun jälkeen. Tässäkin tapauksessa debriefing tilaisuus on paras vaihe kehittää omaa eettistä ajattelua. Sillä suurin osa

psykkisistä ongelmista sotilailla johtuu siitä, että he ovat joutuneet toimimaan omaa moraaliaan vastaan.

3.5 Ryhmäkiinteyden merkitys ryhmän toimintaan

Ryhmäkiinteyden on merkittävä yksittäinen tekijä taistelijan motivaation ja jaksamisen kannalta. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 1949 julkaistu *The American soldier* – kirjasarjassa nostetaan huomiona esiin, että toisilta ryhmänjäseniltä saatu solidaarisuus oli toiseksi tärkein motivaattori taistelumotivaation kannalta. Ainoastaan halu suoriutua tehtävästä ja päästä sen jälkeen elossa kotiin, esiintyi tutkittavien vastauksissa useammin. (Harinen 2000, 21)

Ryhmäkiinteyden on määritelty niiden voimien summaksi, jotka vetävät ryhmän jäsenen yhteen sellaisella tavalla, että ryhmän jäsen haluaa sitoutua toisiin ryhmän jäseniin, ryhmän tehtäviin sekä ryhmään kokonaisuutena. (Henderson 1985, 4) Ryhmäkiinteyden voidaan nähdä vertauskuvallisesti sementtinä, joka sitoo ryhmän jäsenet yhdeksi kokonaisuudeksi, eikä päästä ryhmää hajoamaan. Korkea ryhmäkiinteyden saa ryhmäläisen pysymään ryhmässä ja suoriutumaan tehtävistä mahdollisimman hyvin. (Deutsch & Krauss 1965, 55; Hult 2002, 9)

Sotilasorganisaatioissa ryhmäkiinteyden on määritelty jakaantuvan neljään eri tasoon: horisontaaliseen kiinteyteen, vertikaaliseen kiinteyteen, organisatoriseen kiinteyteen sekä yhteiskunnalliseen kiinteyteen. (Stewart 1988, 26) Horisontaalinen eli vaakasuorakiinteyden on vertaisten välinen kiinteyden laji. Vertikaalinen eli pystysuorakiinteyden on alaisen ja johtajan välinen kiinteyden laji. Organisatorinen kiinteyden on sitä, kuinka yksilö sitoutuu organisaation, esimerkiksi omaan pataljoonaansa. Yhteiskunnallinen kiinteyden on sitä, kuinka yksilö sitoutuu yhteiskuntaan, esimerkiksi Suomeen. (Salo & Siebold 2005, 2–3)

Edellä mainittujen tasojen lisäksi ryhmäkiinteyden on määritelty jakaantumaan kahteen osaan sen perusteella, mikä aiheuttaa ryhmäkiinteyden. Sosiaalinen eli affektiivinen kiinteyden tarkoittaa sitä, että ryhmäläiset nauttivat toistensa seurassa olemisesta ja haluavat kuulua ryhmäänsä, koska se on mukavaa. Vaihtoehtoisesti ryhmäkiinteyden voi olla tehtäväsidonnaista. Tehtäväsidonnaisessa kiinteydessä ainoastaan tehtävän suorittaminen saa aikaan yhdessä tekemistä ja ”yhteen hiileen puhaltamista.” Tehtäväsidonnainen kiinteyden on hyvin yleistä ryhmissä, jotka on koottu vain jotain tiettyä tehtävää tai kilpailua varten. Esimerkkinä voidaan sanoa jotkin maajoukkueet, jotka harjoittelevat ja kilpailevat vain saavuttaakseen menestystä. (Salo & Siebold 2005, 2–3) Vertikaalisen kiinteyden eli johtajan ja alaisen välisen kiinteyden määrä vaikuttaa suorasti

siihen, kuinka sitoutuneita ryhmäläiset ovat suorittamaan ryhmälle annettuja tehtäviä (Etzioni 1961, 187–188, 196).

Gal (1983) on tutkinut sankaritekojen ja ryhmäkiinteyden yhteyttä. Hänen mukaansa ryhmissä, joissa on korkea ryhmäkiinteyden, suoritetaan enemmän sankaritekoja, kuin sellaisissa ryhmissä, joissa ryhmäkiinteyden ei ole päässyt kehittymään korkealle tasolle. Korkea ryhmäkiinteyden saa yksittäisen ryhmäläisen yrittämään parhaansa, jotta sekä itsellä että muille ryhmän jäsenillä olisi mahdollisuus suoriutua tehtävästä hengissä. (Gal 1983, 88–90)

Kuten edellä on tuotu julki, ryhmäkiinteyden on hyvin vahvasti linkittynyt taistelijoiden motivaatioon ja sitä kautta toimintakykyyn. Näin ollen näen ryhmäkiinteyden tärkeänä ilmiönä tarkasteltaessa ryhmänjohtajan toimintakykyä. Korkea taistelumotivaatio saa aikaan sen, että taistelija pyrkii suoriutumaan tehtävästään mahdollisimman hyvin – korkealla toimintakyvyllä.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Aiheen tutkiminen laadulliselta kannalta oli käytettävissä oleviin resursseihin nähden ainut järkevä lähestymistapa tämän aihepiirin tutkimisessa. Aiheen laadullisella tutkimisella tutkimuksesta saatiin aikaan selkeitä päätelmiä toimintakyvyn merkityksestä suorituskyvyille. Teoriaohjaava analyysi mahdollisti kokemuspohjaisen tiedon liittämisen tutkittavasta aiheesta löytyvään teoriaan. Tätä kautta tutkimus ei jäänyt ainoastaan pelkän aiheesta löytyvän teorian varaan. Edelleen tämä auttoi tutkimusten päätelmien tuottamisessa ja analyysistä saatiin kattavampi. Näin ollen voidaan sanoa käytetyn menetelmän olleen resursseihin nähden järkevin vaihtoehto, jolla saatiin tuotettua tutkimuksen tavoitteiden kannalta oleellisia päätelmiä.

Tutkimuksessa käytetty lähdemateriaali oli kokonaisuudessaan tutkimuksen kannalta riittävän validia ja sitä kautta tuki myös tutkimuksen validiteettia. Käytetyt lähteet olivat alalla yleisesti tunnustettuja teoksia toimintakyvystä. Näin ollen tutkimuksessa käytetty teoria oli linjassa toimintakyvystä yleisesti hyväksytyjen päätelmien kanssa. Edelleen käytetyillä oli huomattava merkitys tutkimuksen tavoitteiden kannalta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hyökkäystä edeltävä valmisteluvaihe on koko hyökkäyksen kannalta tärkein vaihe. Valmisteluvaiheen kestoa on mahdotonta määrittää, sillä se voi olla muutamista tunteista useisiin kuukausiin. Sillä on myös suuri merkitys muiden vaiheiden suorittamiseen, sillä heikosti suoritettu valmisteluvaihe vaikuttaa negatiivisesti hyökkäys vaiheeseen, ja pidentää huomattavasti hyökkäyksen jälkeistä palautumisvaihetta.

Valmisteluvaiheen aikana pystytään myös eniten vaikuttamaan joukon toimintakykyyn. Vaiheen aikana voidaan vaikuttaa jokaiseen toimintakyvyn osa-alueeseen. Vaiheen kestosta riippuen määräytyy kehityksen määrä. Johtajalle se antaa suuren määrän työkaluja, joilla vaikuttaa oman ryhmän toimintaan. Samalla hän voi itse kehittää myös omaa toimintakykyään paremmaksi.

Valmisteluvaiheessa korostuu johtajan kyky havainnoida joukon toimintakykyä, ja osata kehittää sellaisia toimintakyvyn osa-alueita jotka ovat heikoimmalla pohjalla. Sosiaalinen toimintakyky nousee tärkeimmäksi osa-alueeksi jota kehittää, sillä valmisteluvaiheen aikana ryhmään kuuluvat sotilaat tutustuvat toisiinsa. Johtajalla on suuri rooli saada joukko toimi-

maan tehokkaasti yhdessä, ja tämän on tapahduttava ennen hyökkäykseen lähtöä. ”Johtajalla on ryhmän merkittävin rooli, ja siksi hän on avainasemassa ryhmän pyrkiessä sille asetettuihin tavoitteisiinsa.” (Aalto ym. 2012, 157)

Johtajan käsikirjassa mainitaan, että ” 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 keskeisimmät perusteet joukon hyvälle toimintakyvyllä.” (Aalto ym. 2012, 121)

Taisteluiden aikana ei pystytä enää kehittämään ryhmän toimintaa, vaan ryhmä toimii opetetujen asioiden ja toimintatapojen perusteella käskystä tai automaattisesti. Johtajan rooli tulee esille tilannejohtamisena sekä ryhmän taisteluhengen luomisena. Toimintakykyä ei pystytä kehittämään enää tässä vaiheessa. Tämä johtuu siitä syystä, että hyökkäyksen aikana toimintakyvyn osa-alueet ovat niin kovalla koetuksella, että niiden kehittäminen on mahdotonta.

Tämän tutkimuksen perusteella tärkeimmäksi toimintakyvyn osa-alueeksi nousee kuitenkin sosiaalinen toimintakyky, koska se vaikuttaa eniten ryhmän toimintaan taistelun aikana. Johtajan tapa käsitellä ryhmäänsä on erittäin merkittävässä roolissa hyökkäyksen jokaisessa vaiheessa. Ryhmäkiinteyden merkitys on havaittu olevan hyökkäyksen jokaisessa vaiheessa tärkeä, koska se lisää koko ryhmän tehokkuutta.

Taistelun jälkeinen palautumisvaihe on hyökkäystä edeltävän valmisteluvaiheen kanssa tärkeä. Taistelu kuluttaa sotilaita henkisesti ja fyysisesti todella paljon, jonka takia on tärkeää että sotilaat palautuvat ennen seuraava koitosta. Sotilaiden palautuminen on tulevien tehtävien kannalta elintärkeää, sillä joukko joka ei ole palautunut ei pysty toimimaan tehokkaasti tulevissa tehtävissä.

Johtajan tärkein tehtävä on huolehtia ryhmänsä palautumisesta taistelun jälkeen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hän huolehtii että ryhmä saa tarvittavat hoidot ja ravinteet taistelun jälkeen. Johtajan kuuluu huolehtia ryhmän palautumisesta taistelun jälkeen, koska se on hänen tehtävä jotta ryhmä pystyy tarvittaessa jatkamaan tehtävää, tai valmistautumaan uuteen tehtävään.

4.1 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksesta esille tulleiden päätelmien perusteella jatkossa tulee tutkia taistelukyvyn palauttamisen merkitystä toimintakyvyn ja sitä kautta edelleen suorituskyvyn kannalta. Erityisesti nykyaikaisen taistelukuvan muutoksen seurauksena sotilaiden toimintakykyyn asetetaan aiempaa nähden jopa suurempia vaatimuksia. Näin ollen taistelukyvyn palauttamisen ja ylläpidon merkitys sekä ryhmän että laajemman kokonaisuuden kannalta on kasvanut huomattavasti.

Taistelukyvyn palauttamisesta tulee jatkossa erityisesti keskittää huomiota siihen, mitä tarvitaan siihen että joukko on jälleen kykenevä jatkamaan taisteluita. Toki tämä pitää sisällään useita osakokonaisuuksia jo pelkästään toimintakyvyn osa-alueiden näkökulmasta. Lisäksi on huomioitava taistelukyvyn palauttamiseen käytettävissä oleva aika ja siihen käytössä olevat muut resurssit. Tätä kautta olisi tulevaisuudessa mahdollisuus määrittää vakioidumpia toimintatapamalleja taistelukyvyn palauttamiseen erilaisissa tilanteissa. Tämän avulla kyettäisiin keventämään suunnitteluun käytettäviä resursseja ja me voitaisiin suunnata itse käytännön toteutukseen. Näin ollen, sillä saattaisi olla merkitystä taistelukyvyn palauttamisen laadun kannalta ja edelleen joukon toimintakyvyn palauttamiseen.

LÄHTEET

Aalto, Janne, Collin, Rami, Halonen, Pekka, Herrala, Janne, Horila, Jyrki, Hyppönen, Hannu, Intke, Pekka, Jokitalo, Juha, Kinnunen, Tommi, Lehtonen, Yrjö, Leskinen, Jukka, Ohrankämmen, Olli, Perheentupa, Christian, Pesonen, Jukka, Pukaralammi, Pauli, Westersund Mikko (2012). Johtajan käsikirja. ohjesääntönumero 835. Tampere, Juvenes Print Oy.

Deutsch, M. & Krauss, R. 1965. Theories in Social Psychology. New York.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino

Etzioni, A. 1961. A comparative analysis of complex organizations. New York: The Free Press.

Gal, R. 1983 Courage Under Stress. Teoksessa Shlomo Breznitz (toim.): Stress in Israel. New York.

Halonen, Pekka, Kärkkäinen, Hannu, Pulkka, Antti-Tuomas, Saarelainen, Mikko (2006). Kouluttajan opas. Ohjesääntönumero 801. Helsinki, Edita Prima Oy.

Harinen, O. 2000. Sotilasjoukon kiinteys ja organisaatio. (lisäpainos vuoden 1992 julkaisusta) PvKK:Tutkimusselosteita A/13/2000.

Henderson, W. 1985. Cohesion: The human element in combat. Leadership and societal influence in the armies of Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel. Washington DC: National Defense University Press.

Hult, H. 2002. Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriyhmän taistelussa. Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Keinonen, Yrjö (1997). Kärkijoukkona Syvärille. 8.painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Mikkonen, Riku (2007). Sotilaan eettinen toimintakyky ja päätöksenteko teoreettinen mallinnus ja empiirinen tutkimus kriisinhallinta ympäristössä. Diplomityö yleisesikuntaupseerikursilla 53 maanpuolustuskorkeakoulussa. Säilytyspaikka MPKK:n kurssikirjasto.

Mäkinen, Juha & Toiskallio, Jarmo (2009). Sotilaspedagogiikka: sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Julkaisusarja 1: No 3/2009. Helsinki, Edita Prima Oy.

Mäkinen, Juha & Tuominen, Juha (2010). Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlaKirja Military pedagogical reflections. julkaisusarja 1: No 6/2010. Helsinki, Edita Prima Oy.

Salo, M., & Siebold, G. 2005. Cohesion components as predictors of performance and attitudinal criteria. Paper presented at the Annual Meeting of the International Military Testing Association (IMTA), Singapore, November 7-10, 2005.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni (2012). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9., uudistettu laitos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Stewart, N. 1988. South Atlantic Conflict of 1982: A Case Study in Military Cohesion. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Toiskallio, Jarmo (1998). Toimintakyky sotilaspedagogiikassa. Julkaisusarja 2 n:o 4 1998. Vaasa, Ykkös- Offset Oy.

Westersund; Mikko (2011). Taistelustressin hallinta sotilaallisessa kriisinhallinnassa. Turvalisuusosaamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto Laurea ammattikorkeakoulussa Leppävaarassa.