

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**MITEN SOTILASJOHTAJA JOHTAA PALAUTUMISTA JA JAKSAMISTA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti

Jarkko Kinnunen

Sotatieteiden maisterikurssi 5

Maasotalinja

Huhtikuu 2016

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

|   |  |
|---|--|
| Kurssi<br>SM5   | Linja<br>Maasotalinja                              |
| Tekijä<br>Yliluutnantti Jarkko Kinnunen   |  |
| Tutkielman nimi<br>Miten sotilasjohtaja johtaa palautumista ja jaksamista   |  |
| Oppiaine, johon työ liittyy<br>Johtaminen   | Säilytyspaikka<br>Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto) |
| Aika Huhtikuu 2016  | Tekstisivuja 70 Liitesivuja 6                      |
| <b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Tutkimuksessa selvitetään miten sotilasjohtaja johtaa palautumista ja jaksamista kenttäolosuhteissa. Kohdejoukoksi valittiin kaksi satunnaista tykkiryhmää Karjalan tykistörykmentistä. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin ampuharjoituksessa keväällä 2015 Karjalan prikaatin harjoitusalueella Pahkajärvellä. Harjoitus oli joukolle järjestyksessään toinen ampuharjoitus. Joukon koulutus oli yleisesti hyvällä tasolla.</p> <p>Aihe on kiinnostava tykistön toimintatavan muutoksen takia. Tykkien väliset etäisyydet kasvavat ja siitä johtuen tykinjohtajan toiminta itsenäistyy selvästi. Ampumarjoituksissa tykkien väliset etäisyydet voivat varotoiminnan takia olla kuitenkin lyhyemmät. Tykkiryhmä on tykistön kokonaisvaikutuksen kannalta yksi tärkeimpiä elementtejä, koska ilman toimivaa toteuttavaa porrasta ei vaikutusta saada aikaan.</p> <p>Tutkimus on tieteenfilosofiselta luonteeltaan fenomenologinen. Aineistonkeruu toteutettiin havainnoimalla sekä kyselyillä ja haastattelulla ampuharjoituksessa. Kyselyillä saatiin harjoituksen aikana tietoa tykkiryhmän jäsenien tuntemuksista. Tulijaosten kouluttajien haastattelulla saatiin tietoa tykkiryhmän koulutuksen tasosta sekä edellisten harjoitusten suorituksista, joiden avulla oppimista voitiin tarkastella. Havainnot tykkiryhmien toiminnasta kirjattiin päiväkirjaan mahdollisimman tarkasti. Aineisto analysoitiin fenomenologis-hermeneuttisella analyysimenetelmällä. Saatuja tuloksia verrattiin syväjohtamisen teoriaan.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista päätellen tykinjohtajan johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa tykkiryhmän suorituskykyyn selvästi. Jaksamisen ja palautumisen johtamisella voidaan parantaa tykkiryhmän toimintakykyä. Erityisesti tulevaisuuden suunnittelu, tavoitteiden asettaminen sekä päätöksentekokyky näyttäisivät vaikuttavan jaksamiseen ja palautumiseen.</p> |  |
| <b>AVAINSANAT</b> <p>Johtaminen, johtamiskäyttäytyminen, toimintakyky, fenomenologia, sotilasjohtaja, havainnointi, syväjohtaminen</p>  |  |

# SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO .....                                    | 1  |
| 1.1   | Johdatus aiheeseen .....                          | 1  |
| 1.2   | Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset .....    | 2  |
| 1.3   | Tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta .....      | 5  |
| 1.4   | Tutkimuksen toteutus ja käytetyt menetelmät ..... | 8  |
| 1.4.1 | Mitatut suoritteet ja havainnoinnin kohteet ..... | 10 |
| 1.4.2 | Kyselyn pilotointi .....                          | 11 |
| 1.4.3 | Tutkijan esiymmärrys .....                        | 12 |
| 1.5   | Tutkimuksen analyysimenetelmät .....              | 13 |
| 1.6   | Aiemmat tutkimukset .....                         | 14 |
| 2     | JOHTAMINEN JA TOIMINTAKYKY .....                  | 17 |
| 2.1   | Johtaminen kuutiossa .....                        | 18 |
| 2.2   | Johtamiskäyttäytyminen .....                      | 20 |
| 2.3   | Sotilaan toimintakyky .....                       | 23 |
| 2.4   | Palautuminen ja jaksaminen .....                  | 28 |
| 3     | RYHMÄ .....                                       | 33 |
| 3.1   | Ryhmänjohtajan viestintä ja vuorovaikutus .....   | 34 |
| 3.2   | Ryhmän kehitys .....                              | 35 |
| 3.3   | Tehtävät tykkiryhmässä .....                      | 38 |
| 4     | HARJOITUS .....                                   | 41 |
| 4.1   | Mitattavien ryhmien taustatiedot .....            | 41 |
| 4.1.1 | Harjoituspäivä 1 .....                            | 43 |
| 4.1.2 | Harjoituspäivä 2 .....                            | 48 |
| 4.1.3 | Harjoituspäivä 3 .....                            | 53 |
| 4.1.4 | Harjoituspäivä 4 .....                            | 58 |
| 4.2   | Harjoituksen yhteenveto .....                     | 60 |
| 5     | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....                | 64 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 5.1 | Tulosten analysointi .....                       | 64 |
| 5.2 | Tykinjohtajan johtamiskäyttämisen vaikutus ..... | 65 |
| 5.3 | Tutkimuksen luotettavuudesta ja laadusta.....    | 68 |
| 5.4 | Jatkotutkimustarve.....                          | 69 |
| 6   | LÄHTEET .....                                    | 71 |
| 7   | LIITTEET .....                                   | 75 |

# MITEN SOTILASJOHTAJA JOHTAA PALAUTUMISTA JA JAKSAMISTA

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Johdatus aiheeseen

Tavoitteellisessa toiminnassa on tärkeää, että työntekijä voi hyvin ja panostaa työhönsä. Organisaation hyvinvointi näkyy suoraan työn laadussa. Henkilöstön voidessa hyvin se edesauttaa oppimista ja kehittymistä työssä. Organisaation kehittyessä yhteishenki nousee sekä luodaan miellyttävä työskentelyilmapiiri. Työntekijää ei voi pakottaa voimaan hyvin eikä heillä yleensä ole itsellään mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työtaakkaan tai työssä viihtymiseen. Johtamalla palautumista ja jaksamista voidaan vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja sitä kautta koko yhteisön tehokkuuteen. (Leiviskä 2007, 1.) Hyvinvointi organisaatiossa voidaan ajatella erityisen tärkeäksi varusmiespalveluksessa, koska siitä ei saada palkkaa, joka osaltaan kannustaa parempiin tuloksiin.

Johtaminen on sotilastoiminnassa aina keskiössä huolimatta tehtävästä, toiminnasta tai toimintaympäristöstä. Johtamista tapahtuu usealla tasolla samanaikaisesti. Johtamisella voidaan vaikuttaa tulevaan toimintaan tai toiminnan piirteisiin sekä työn määrään ennalta. Tällainen johtaminen on varautumista ja ennakointia. Lukemalla päivälehtiä voimme todeta, että johtamista opitaan kokoajan lisää. Tästäkin johtuen johtajuudesta on tehty jopa 35000 määritelmää. (Virtaharju 2016) Johtaminen myös muuttuu tai sen on ainakin mahdollista muuttua toimintaympäristön muuttuessa. Voidaankin todeta, että johtaja ei ole koskaan valmis, kehittymistä on tapahduttava toimintaympäristön muuttuessa. Johtaja voi omata tilanteeseen tarvittavat ominaisuudet, mutta johtamiskäyttäytymistä tulee silti kehittää kokoajan.

Tässä tutkimuksessa käsitellään tykinjohtajan kykyä vaikuttaa ryhmän toimintakykyyn palautumisen ja jaksamisen johtamisella. Ryhmänjohtaja on ennen kaikkea välittömän tason sotilasjohtaja. (Nissinen & Seppälä 2000, 23.) Ryhmänjohtaja on jatkuvasti vuorovaikutuksessa

miehistön kanssa ja siksi hänen on oltava etevä ihmistenjohtaja. Ryhmänjohtaminen vaatii useasti nopeita päätöksiä, jotka edellyttävät ammattitaitoa tehtävässä. (Nissinen & Seppälä 2000, 35.) Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tavoin sotilasjohtajan johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa ryhmän palautumiseen ja jaksamiseen. Johtaminen ja sen ilmiöt vaikuttavat ryhmän tekemiseen ja saavat aikaan toimintaa. Havainnoimalla ryhmänjohtajan johtamista ja sen aiheuttamia reaktioita ryhmänjäsenissä pyritään ymmärtämään johtamisen vaikutus ryhmän toimintakykyyn.

Mittaamalla yksinkertaisilla kyselyillä ryhmänjäsenten lähtötasoa sekä tuntemuksia harjoituksen aikana saadaan tietoa, kuinka raskaaksi ja millä tavalla eri tehtävät koetaan. Juuri tämä on ratkaisevaa johtajan toiminnan kannalta. Johtajan tulee tietää tehtävien fyysinen ja henkinen rasittavuus, jotta yksilöiden levon, ravinnon ja henkisen palautumisen balanssi saadaan aikaan ryhmän toimintakyvyn ylläpidon kannalta. Ryhmänjohtajan on pyrittävä suunnittelemaan toiminta niin, että aikaa jää riittäväälle levolle sekä huollolle. (RJOHTKÄSIK 2003, 26.)

Palautumisen ja jaksamisen merkitys toimintakykyyn ja tehokkuuteen on kiistaton. Tutkimalla tykinjohtajan mahdollisuuksia vaikuttaa tykkiryhmän toimintakykyyn ja sen ylläpitoon voi antaa kouluttamiseen uusia näkökulmia. Maavoimien taistelutavan muutos muuttaa tykinjohtajan roolia enemmän itsenäiseksi ja siksi toimintakyvyn ylläpidon merkitys kasvaa. Everstiluutnantti Pauli Pukaralammi (2015) totesi taktiikan luennollaan tykistökoululla, että tykinjohtajan toimintaympäristö laajenee ja tehtävät monipuolistuvat taistelutavan uudistumisen myötä. Jaosjohtaja ei ole enää niin läsnä kuin aiemmin, mistä johtuen tykinjohtajan toimintakenttä ja vastuu toiminnasta kasvavat. Aiemmin ryhmänjohtaja tasalla asioiden ja tehtävien osaaminen on riittänyt ryhmän tehokkaaseen johtamiseen. Muutoksista johtuen ryhmänjohtajan toimintakentällä on painetta laajentua enemmän kohti johtajuutta (leadership), koska jaoksia hajautetaan aiempaa enemmän. Tykinjohtaja on tärkeä osa taistelua, koska tykistön kokonaisvaikutuksen kannalta tykkiryhmä on sen tärkeimpiä elementtejä. Ilman toimivaa ryhmänjohtajuutta tätä elementtiä ei pystytä hyödyntämään.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana on vastata tutkimusongelmiin havainnoimalla ryhmäjohtajan johtamiskäyttäytymistä. Myöhemmin tutkimuksessa käytetään ryhmänjohtajasta käsitettä tykinjohtaja. Tutkimuksesta haluttiin olevan hyötyä tykkiryhmien kouluttamisessa. Tämä ohjasi tutkimaan tykkiryhmän toimintaa sellaisesta näkökulmasta, johon kouluttajan olisi helppo

asettua. Kuvailamalla johtamiskäyttötymisen vaikutuksia fenomenologian avulla voidaan antaa kouluttajalle työkaluja tykkiryhmän koulutukseen.

Tutkimusongelmana on miten tykinjohtajan johtamiskäyttötyminen vaikuttaa ryhmän palautumiseen ja jaksamiseen ampuharjoituksessa?

Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraaviin osaongelmiin:

- mikä koetaan eniten rasittavaksi (fyysinen rasitus, henkinen kuorma, unen ja ravinnon puute)
- kuinka rasituksen aiheuttamaan kuormaan voidaan johtamisen keinoin vaikuttaa
- mitkä tykinjohtajan ratkaisut haittaavat selkeästi palautumista ja jaksamista
- mitkä tykinjohtajan ratkaisut edistävät selkeästi palautumista ja jaksamista

Osaongelmien kautta pyritään löytämään ne seikat, jotka vaikuttavat vahvimmin tuntemuksiin harjoituksessa. Tuntemusten kautta pyritään havaitsemaan ne johtamisen kohteet, joilla voidaan vaikuttaa palautumiseen ja jaksamiseen.

Havainnoinnin avulla pyritään löytämään vastaus, voiko tykinjohtaja vaikuttaa omalla johtamisella ryhmän jaksamiseen. Tavoitteena on selvittää pitääkö tykinjohtajan lähtökohtaisesti ottaa johtamisessaan näkökulmaksi ryhmän jaksaminen. Näin ollen kaiken johtamisen keskipisteessä olisi ryhmän toimintakyky ja sen ylläpitäminen tehtävästä riippumatta. Kohteeksi valittiin juuri tykkiryhmä, koska näin saadaan tutkittua tykinjohtajan johtamiskäyttötymisen vaikutusta ryhmän palautumiseen ja jaksamiseen. Tykinjohtajalla on paljon liikkumatilaa ja mahdollisuuksia toteuttaa oma johtamistaan ilman kouluttajan vahvaa ohjausta.

Tutkimuksessa tutkittiin kahden tykkiryhmän toimintaa ampuharjoituksessa Pahkajärvellä kesällä 2015 (LIITE 6). Ryhmät kuuluivat eri jaoksiin ja näin toimivat toisistaan riippumatta. Ryhmän jäsenet vastasivat ennen harjoitusta ennakkotietolomakkeeseen, jossa tiedusteltiin heidän sen hetkistä fyysistä kuntoa, motivaatiota, tehtävää ryhmässä sekä koulutustaustaa (LIITE 1). Tykkiryhmän jäsenet vastasivat päivittäin tuntemukset -kyselyyn. Siinä he arvioivat omaa fyysistä rasitustilaa, väsymystä, nälän tunnetta sekä henkistä rasitustilaa yksinkertaisella Likert -asteikolla yhdestä viiteen. Viitosen ollessa asteikolla erittäin kova, kolmonen on samantekevä ja ykkönen vastaavasti vähäinen.

Tutkimuksessa päädyttiin havainnoimaan ja mittaamaan kahta tykkiryhmää, koska jokainen ryhmä toimii pitkälti opetetuilla ja hyväksi havaituilla tavoilla. Tällä keinolla myös vältytään liian suurelta aineiston määrältä, joka voisi tuottaa ongelmia analysointivaiheessa, koska työn valmistumiselle oli asetettu takaraja. (Hakala 2009, 156–157.) Kahteen ryhmään päädyttiin, koska tällöin havainnointi oli mahdollista toteuttaa yhdessä ampumaharjoituksessa.

Havainnoinnin lisäksi tykkiryhmien suorittamista mitattiin kellon avulla. Sekuntikellolla oli mahdollista mitata ryhmän toiminnan nopeutta heidän tehtävissään, kuten tulitoiminnassa ja asemaanajoissa. Yhdistämällä ajat sekä havainnot voidaan saada kokonaisvaltaisempi kuva ryhmän toiminnasta kuin pelkästään havainnoimalla suorittamista. Harjoituksen lopulla kouluttajia haastateltiin liittyen ryhmien kouluttamiseen ja ryhmien toimintaan harjoituksessa. Henkilökunta arvioi ryhmän suorittamista ja jaksamista myös peilaten aiempiin harjoituksiin ja ryhmän toimintaan, kuten he työnkuvansa mukaan tekevät joka tapauksessa. Johtamiskäyttämisen on se osa johtamista, jota voidaan ulkopuolelta havainnoida ja arvioida. (Nissinen 2007, 41)

Mittaamisen päätyttyä ryhmien jäsenet täyttivät puolistrukturoidun lomakkeen, jossa arvioivat ampumaharjoituksen kulkua ja johtamisen vaikutusta heidän toimintaansa omasta näkökulmasta. Lomakkeelle ryhmien jäsenet saivat kertoa mikä tai mitkä asiat olivat jaksamisen ja palautumisen kannalta heidän mielestään parhaat keinot ja kuinka ne toteutettiin. Ryhmänjohtajalle sekä miehistölle on oma lomake, johon he vastasivat. (LIITE 4, LIITE 5)

Harjoituksesta saatuja havaintoja analysoitiin tehtävittäin sekä peilattiin niitä henkilöiden taustatietoihin, kuten kestävyyskuntoon ja motivaatioon sekä muihin vaikuttaviin tekijöihin. Esimerkiksi kuinka tykkiryhmän kokoonpano on rakennettu ja miten ryhmä on aiemmin suoriutunut tehtävistään ampumaharjoituksissa. Vertaaminen edellisten ampuharjoitusten suoriutukseen edellytti, että kouluttajat ovat pysyneet samoissa tehtävissä myös edellisissä harjoituksissa.

Tutkimuksessa pyritään esittämään ryhmänjäsenten oman käsityksen ja tuntemusten mukaan, millaiset toimenpiteet johtamisessa vaikuttivat heidän omaan toimintakykyynsä harjoituksessa. Havainnoimalla pyrittiin löytämään johtamisen aiheuttamia asenteiden muutoksia toimintaan sekä fyysisen olemuksen muuttumista harjoituksen aikana. Saadut havainnot pyrittiin yhdistämään ryhmänjohtajan tekemiin ratkaisuihin. Toimintaa ja johtamisen vaikutuksia tarkasteltiin johtamiskäyttämisen kautta sekä verrattiin syväjohtamisen teoriaan.



### 1.3 Tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusstrategioita on useita. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää useita erilaisia lähestymistapoja, aineistonkeruumenetelmiä sekä analyysimenetelmiä erilaisten tarkasteltavien ilmiöiden tutkimiseen. Yhtenäistä on kuitenkin se, että ihmistä pidetään tiedon keruun instrumentteina ja tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2003, 155; Liamputtong 2013, xiii.)

Laadullinen tutkimus nimenä voi antaa vaikutelman paremmasta ja syvemmästä tutkimuksesta kuin määrällinen, vaikka todellisuudessa näiden sisällön arvoa ei voida ainakaan suoraan mitata tai laittaa paremmuusjärjestykseen. Laadullista tutkimusta luonnehditaan usein aineistolähtöiseksi, mutta tutkimuksen tuloksen kannalta ei ole suotavaa sulkea teorialähtöisyyttä kokonaan pois. Nämä eivät ole toistensa vastakohtia, mutta niitä voidaan käyttää esimerkiksi aineiston erottelussa omina koreinaan. (Alasuutari 2011, 31–32.) Jos kuitenkin halutaan etsiä jokin havainnoiva eroavaisuus, voitaisiin esimerkkinä käyttää, että laadullisessa tutkimuksessa tulokset tulkitaan tekstinä ja määrällisessä ne voidaan osoittaa numeraalisesti.

Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia esimerkiksi ilmiön olemassaoloa tai ihmisten käsitystä ilmiöstä, jota ei voida numeraalisesti ilmaista. (Liamputtong 2013, xiii.) Vaihtoehtoisesti ilmiö voidaan havaita tutkimuksen aikana, kun halutaan vastata tutkimuskysymykseen kerätyn aineiston perusteella. Voidaan tutkia miten joukko käsittää jonkin asian tai miten yksittäinen henkilö on kokenut jonkin tapahtuman. (Liamputtong 2013, xiii.) Tutkittavia asioita on siis lähes rajaton määrä. Laadullinen tutkimus on aineistolähtöistä ja tutkijan työksi jää pohtia, miten aineistoa tulisi lähestyä, analysoida ja tulkita.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selvittämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia tai kohteen merkitystä ympäristössään kokonaisvaltaisesti. Laadullisella tutkimuksella pyritään esittämään tutkittavan kohteen merkitys tai tarkoitus omassa taustassaan ja näin lisäämään ilmiön ymmärrystä tai ilmiön suhteista muihin tapahtumiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 151–152; Metsämuuronen 2003, 167.) Nämä mainitut asiat ovat myös laadullisen tutkimuksen heikkouksia, koska tutkija usein tulkitsee asioita omien asenteidensa mukaan. (Creswell ym. 2007, 9.) Usein laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruussa suositaan metodeja, kuten haastattelut ja kyselyt, niin kuin tässäkin tutkimuksessa, jotta tutkittavien näkökulma ja tuntemus tulisi esille. (Hirsjärvi ym. 1997, 155., Metsämuuronen 2003, 167.) Tässä tutkimuksessa ominai-

suuksilla ei tarkoiteta fyysisistä olemusta kuvailevia ominaisuuksia vaan käsitellään moninaisempia toiminnan ja henkisen puolen ominaisuuksia.

Fenomenologinen tutkimusote pyrkii löytämään tutkimuskohteen keskeisen olemuksen kokemuksen kautta tulevan ymmärryksen avulla. (Metsämuuronen 2003, 193; Husserl 1995, 17.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat tykkiryhmät ja tarkemmin tykkiryhmien johtajat sekä heidän toimintansa vaikutukset. Fenomenologiaa luonnehditaan yleisellä tasolla tutkimukseksi ilmiöiden olemuksista. Tässä tutkimuksessa ilmiöksi ajatellaan tykkiryhmän johtaminen, jonka tuottamia kokemuksia tutkitaan. (Miettinen ym. 2010, 9.) Voidaan todeta, että tutkimusotteessa on vaikutteita tapaustutkimuksesta, mutta niin voidaan sanoa monista laadullisen tutkimuksen suuntauksista. (Metsämuuronen 2003, 170–171.) Tavoitteena on havainnoinnin ja kyselyiden avulla tuottaa tykkiryhmän kokeman mukaan elementtejä johtamisesta, jotka vaikuttavat ryhmän toimintakykyyn jaksamisen ja palautumisen kautta. Tutkimuksessa tarkastellaan ryhmänjäsenten kokemusta ja tuntemusta toiminnan rasittavuudesta fyysisesti tai henkisesti ja näihin liittyvät johtamisen tapahtumat joihin ryhmänjohtajalla on mahdollisuus vaikuttaa.

Fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena ei ole esitellä tuloksia tai perustella järjestelmää, vaan tietyllä tapaa kysyä ja kyseenalaistaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa ei vain luetella mitä satumme kokemaan, vaan pyritään vastaamaan kysymykseen miten koetaan. Fenomenologiassa ilmiötä tarkastellaan ikään kuin sulkemalla tiedostettu todellisuus ulkopuolelle ja katsomalla ilmiötä uudelleen. (Miettinen ym. 2010, 9–11; Husserl 1995, 17.) Ottamalla etäisyyttä todellisuuteen tai pidättymällä todellisuuden väitteistä voidaan katsoa tutkittavaa ilmiötä tai kohdetta kriittisen etäisyyden päästä. Näin voidaan keskittää huomio asioiden ilmenemiseen. (Miettinen ym. 2010, 12.)

Fenomenologiaa voitaisiin kutsua kuvailevaksi tieteeeksi, jolla on mieltymys pysyä kiinni tutkittavissa ilmiöissä. Fenomenologian tarkoitus ei ole rakentaa teoriaa kuten useat luonnontieteet tekevät, vaan pyrkimys on kuvailla ilmiötä ja löytää siitä yleisiä rakenteiden muotoja. (Miettinen ym. 2010, 12–13, 65–69; Koivisto 2003. 37.) Tämä voidaan ymmärtää niin, että tykkiryhmän jäsenien rasitusta tutkittaisiin biologian ja psykologian keinoin ja näiden mittareilla huomaisimme kuormituksen ja palautumisen suhteen, mutta haluammekin kuvailla kokemusten perusteella tätä suhdetta. Fenomenologia ei siis poissulje luonnontieteitä, vaan pyrkii kuvailemaan ilmiötä ilman luonnontieteiden asettamaa rajallisuutta. (Miettinen ym. 2010, 13; Husserl 1995, 41.) Fenomenologian mielenkiintoinen maailma etsii vastauksia ilmiöihin

kokemusten kautta. Kokemus ilmiöstä kuitenkin muuttuu jokaisen uuden kokemisen jälkeen, jolloin voidaan tarkastella kohdetta kriittisesti uudelleen edellisen tarkastelun pohjalta muodostuneiden kysymysten kautta. Kohteesta muodostuneet kysymykset, kuten: ”Koenko tämän kuten muut?” muodostavat fenomenologisen ajattelutavan ytimen. (Miettinen ym. 2010, 11–14.)

Tutkimuskohteen ollessa arkipäiväinen tapahtuma, kuten tässä tutkimuksessa tykkiryhmän toiminta, fenomenologisen asenteen ja ajattelutavan mukaan on kohdetta tutkittaessa tehtävä asenteenmuutos, reduktio, jota tässä luvussa on jo sivuttu. Filosofin Edmund Husserl on tämän ajattelutavan muutoksen kantaisä. (Miettinen ym. 2010, 28; Husserl 1995, 9.) Husserlin mukaan reduktio on yleisimmillään jokapäiväisestä ajattelutavasta siirtymistä filosofiseen asenteeseen ja ajattelutapaan. Reduktiossa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään ajattelutavan muutoksesta, vaan myös asennoituminen ympäröivään todellisuuteen tulee muuttua pois arkisesta ja naivista katsonnasta. (Miettinen ym. 2010, 28–29; Husserl 1995, 61–63.) Reduktion on Husserlin mukaan filosofian perusmetodi, mutta myös koko fenomenologian vaikein asia. (1995, 21.)

Reduktiossa asennoituminen muutetaan pois jokapäiväisestä arkiasenteesta, jota Husserl kuvaa luonnolliseksi asenteeksi. (1995, 35.) Asenteemme normaalissa päivärytmissä todellisuutta kohtaan on luonnollinen ja tapahtuvat ilmiöt toteava. Tällaista asennetta kutsutaan yleisasetukseksi. Toteamme maailman olevan kokonaisuus, jossa asetamme omat tottumukset todelliseksi. Arkipäivän askareissa toimimme tämän näkemyksen mukaan, jos jokin asia ei toimi kuten oletamme, emme kuitenkaan kyseenalaista kokonaisuutta vaan toteamme tiedon puuttuneen meidän ajattelustamme. Oppiminen ja asioiden olemassaolo on meille luonnollista ja hyväksyttävää. Todellisuuden hahmottaminen ja maailman oleminen on itsestäänselvyys, josta muodostuu yleisasetus. (Miettinen ym. 2010, 28–31.) Jotta reduktio olisi mahdollinen, on tällainen yleisasetus siis saatava käännettyä pois päältä.

Ajattelun päätyminen itsestäänselvyteen täytyy muuttaa, jotta se olisi tuloksellista. Ajattelun kaavaa on muutettava Husserlin mukaan radikaalisti ja tilalle on otettava epokhe, reduktion alkusysäys. (Husserl 1995, 22.) Epokhe on antiikin skeptikkojen filosofinen käsite, jolla tarkoitetaan käytännössä pidättäytymistä kaikista todellisuutta koskevista arvostelmista ja kannanotoista. (Miettinen ym. 2010, 31,249; Husserl 1995, 22.) Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta tosiasioiden olemassaolon täydellistä kiistämistä vaan tarkoituksena on sulkeistaa asia siten, että sitä ei enää nähdä itsestäänselvytenä. Leena Kakkori luonnehtii sulkeistamista maailman

olemassa olon hyllyttämiseksi. (2011, 3.) Tällaisesta sulkeistamisesta tulee nopeasti ajateltuna kovin negatiivinen sävy ajatteluun, mutta sitä se ei kuitenkaan pidä olla. Sulkeistamisessa ei siis tarvitse rajata maailmaa ulkopuolelle vaan tarkoitus on kohdentaa ajattelua neutraalisemmin ja tarkemmin. (Miettinen ym. 2010, 31–33.)

#### 1.4 Tutkimuksen toteutus ja käytetyt menetelmät

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin kuinka ja millä menetelmillä aineisto kerättiin. Tutkimuksen aineiston kerääminen toteutettiin kolmella eri menetelmällä. Useamman eri hankintatavan käyttäminen auttaa monimuotoisemman, toisiaan täydentävän ja mahdollisesti laadukkaamman aineiston hankkimisessa. Nämä kolme menetelmää olivat: kyselyt, haastattelu ja havainnointi.

Havainnointi tarkoittaa tutkimuksen kohteen tarkkailua. Tarkkailun pohjalta tehdään muistiinpanoja, joista voidaan koostaa raportti tehdyistä havainnoista. Tutkija voi toimia havainnointimenetelmässä enemmän tai vähemmän objektiivisesti. (Metsämuuronen 2003, 190; Aaltonen & Valli 2001, 124.) Tässä tapauksessa rajanvetoa on hieman ongelmallista tehdä, koska tutkittavasta ilmiöstä on tutkijalla aiempaa kokemusta, mutta tutkija ei kuitenkaan osallistu tutkittavan kohteen eli ryhmän toimintaan. Havainnointi voitaisiinkin asettaa luokkaan havainnoija osallistujana. Tämä siksi, että todennäköisesti ryhmän käyttäytyminen voi muuttua, koska he tiedostavat heidän toimintaa arvioitavan. (Metsämuuronen 2003, 190–191; Aaltonen & Valli 2001, 131.) Tätä voidaan kuitenkin pitää vähäisenä osallistumisena. Asiat ryhmän toiminnassa, joihin mahdollisesti tarvitsee puuttua ovat varomääräyksellisiä epäkohtia. Tällaiseksi voitaisiin laskea kuljettajien lepoajat, jotka tutkimuksen myötä ovat päivittäin tarkkailussa. Havainnot tehdään tutkimuksessa visuaalisesti ryhmän ja sen yksittäisten jäsenten toiminnasta. Keskustelun kautta voidaan myös arvioida osaltaan ryhmän tunnetiloja harjoituksessa. (Aaltonen & Valli 2001, 131.) Näitä havaintoja voidaan verrata myös kouluttajan aiempaan kokemukseen ryhmän tai sen jäsenten toiminnasta.

Havainnoinnin avulla saadaan selville mitä harjoituksessa tapahtuu. Näin voidaan yhdistää kyselyistä saadut tulokset todellisiin tapahtumiin. Kyselyn avulla pyritään selvittämään miltä tutkittavista tuntuu ja mitä ajattelevat, mutta havainnoimalla saadaan täydentävää tietoa toimivatko tutkittavat kuten sanovat. (Hirsjärvi ym. 1997, 201.) Havainnointia myös tehostettiin määrällisin keinoin, kuten kellottamalla ryhmän yksittäisiä suorituksia harjoituksen aikana. Tällaisia suorituksia olivat esimerkiksi tulikomentojen toteuttaminen sekä asemaanajot ja

asemasta lähdöt. Kouluttajat mittasivat näitä suoritteita, kuten heidän työtehtäviinsä muutenkin kuuluu, joten se ei aiheuttanut heille ylimääräistä työtä, mutta toisaalta helpottaa tutkijan toimintaa. Näin toimittaessa tutkija voi havainnoida yksittäistä ryhmää koko suoritteen ajan ilman kiirettä siirtyä seuraavan ryhmän luo.

Havainnointia suoritettaessa muistinvaraiset muistiinpanot eivät ole tarpeeksi luotettavia, koska ihmisen muisti on kuitenkin kaikessa monimutkaisuudessaan valikoiva instrumentti. Muistiinpanot suoritettiin tässä tutkimuksessa paperia ja kynää avuksi käyttäen. Muistiinpanojen kirjauksen viereen laitettiin merkintä päivästä ja kellonajasta sekä mahdolliset tarkennuksen toiminnan tilasta ja tekijästä. Näin voitiin yhdistää kouluttajien ja tutkijan havainnot samasta tilanteesta tarpeen niin vaatiessa. Muistiinpanot koskivat yksittäisiä reaktioita tai ilmiöitä ryhmän toiminnassa. Muistiinpanot kirjattiin kokonaisilla lauseilla, joita tarkennettiin yksittäisillä ajatusviivoilla. (Aaltonen & Valli 2001, 235–136.)

Havainnointia suoritettaessa on tiedostettava, että henkilöt jotka ovat havainnoinnin alaisina voivat reagoida tilanteeseen käyttäytymällä tavallisesta poikkeavasti. Tämän reaktion pitäisi kuitenkin heiketä ajan kuluessa. Ympäristönä armeija on hyvin esimiespainotteinen, joten varusmiehet ovat jo tottuneet tarkkailuun ja valvontaan. Tutkimuksen kuluessa pyrittiinkin heti alkukyselyn jälkeen tutustumaan ryhmäläisiin ja näin ehkäisemään poikkeavaa käytöstä. Usean havainnoijan käyttö olisi todennäköisesti pienentänyt poikkeavan käytöksen mahdollisuutta, mutta siitä luovuttiin tutkimuksen yksinkertaistamiseksi. Muina havainnoinnin suorittajina oli tarkoitus käyttää kouluttajia, mutta aikatalutus ei mahdollistanut tällaista toteutusta. (Aaltonen & Valli 2001, 146.)

Tutkimuksessa aineistoa kerättiin myös kyselyin. Tässä tutkimuksessa alkukyselyillä haettava informaatio rajoittuu lähinnä perustietojen saamiseen, kuten tehtävään tykkiryhmässä, fyysisen kunnan määrittelymiseen sekä kouluttajien kertomukseen ryhmän muodostamisesta. Alkukyselyssä oli valmiit vastausvaihtoehdot taustatietojen täyttämiseen. (LIITE 1) Päivittäinen kyselylomake, joka tässä tutkimuksessa on nimetty tuntemukset -kyselyksi sisältää kysymyksiä omasta rasiustasosta, johon tykkiryhmänjäsenet vastasivat sen hetkisen tuntemuksen mukaan. (LIITE 3) Kyselyissä ryhmänjäsenet merkitsevät myös lomakkeelle oman tehtävänsä ryhmässä, joten rasiustasta voitiin seurata tehtävittäin.

Kyselyn vahvuutena on, että tutkijan läsnäolo ei vaikuta vastauksiin, toisin kuin esimerkiksi haastattelussa voisi käydä. Kyselyssä kysymykset ovat jokaiselle samat, joka osaltaan paran-

taa aineiston luotettavuutta. Yleinen heikkous kyselyissä on vastausprosentti, mutta tässä tutkimuksessa siitä ei tule huolen aihetta, koska lähes poikkeuksetta jokainen tykkiryhmänjäsen oli paikalla kyselyiden aikana. (Aaltonen & Valli 2001, 100–102.)

Tutkimuksessa tehdyt haastattelut toteutettiin harjoituksen kolmantena päivänä. Haastattelujen aikataulu ja ajoitus valittiin niin, että kouluttajilla ei ollut kiirettä jaoksensa luo. Tämä takasi kiireettömyyden haastatteluissa.

Haastattelulla pyrittiin keräämään lisää havaintoaineistoa, jonka perusteella tutkimuksen johdopäätöksiä voidaan rakentaa. (Hirsjärvi ym. 1992, 51.) Haastattelulla päästään lähemmäs tutkittavaa aihetta ja näin saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa. Tutkimuksessa haastattelua käytettiin lähinnä tukemaan saatuja havaintoja ja mahdollisesti saamaan vastauksia havainnoinnin kautta tullessiin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 193–195.) Haastattelujen tuloksia tulee osata analysoida, koska haastatteluihin katsotaan sisältyvän monia virhelähteitä. Nämä aiheutuvat haastattelijasta, haastateltavista sekä itse tilanteesta kokonaisuutena. (Hirsjärvi ym. 1997, 195.)

Haastattelutavaksi valittiin strukturoimaton eli vapaa haastattelu. Keskustelua kouluttajien kanssa käytiin harjoituksen tapahtumista sekä ryhmien kouluttamisesta ja oppimisesta lähes vapaasti. Tällä tavalla harjoituksen tilanteista voidaan keskustella ilman valmiita kysymyksiä, mutta saadaan tietoa halutuista aiheista sekä taustoista. (Hirsjärvi ym. 1997, 198–199.) Haastattelu tehtiin parihaastatteluna, koska se oli keskustelun ja haastateltavien kannalta luontevin tapa. Keskustelun aiheina olivat asemaanajot, tulitoiminta, käskeminen, tulipatterin organisaatio, ryhmän toimintakyky, tehtävien kierrättäminen, varusmiesten motivaatio, työn laatu, varustus ja kalusto sekä kouluttajan rooli toiminnassa.

#### 1.4.1 Mitatut suoritteet ja havainnoinnin kohteet

Harjoituksen aikana merkinnät tehtiin päiväkirjaan, jota täydennettiin useaan kertaan päivän aikana muistiinpanojen avulla. Päiväkirja sisältää päivittäin tehdyt säähavainnot sekä mittaukset asemaan ajosta sekä lähdöstä. Päivittäin myös mitattiin tulitehtäviin käytetty aika. Nämä sekuntikellolla otetut käsiajat merkittiin tutkijan päiväkirjaan myöhempää tarkastelua varten. Tulitehtävät pyrittiin valitsemaan niin, että ne olisivat vertailukelpoisia toisiinsa nähden. Mitatut tulitehtävät olivat kahden tai useamman laukauksen tehtäviä, jotta ryhmän toiminta voisi

vaikuttaa aikaan. Kerran ampuminen on koulutetuille ryhmille niin helppo tehtävä, että sellaisia ei mitattu.

Havainnoinnin kohteet valittiin niin, että niiden avulla voitaisiin löytää johtamisessa syväjohtamisen elementtejä sekä saataisiin kuva ryhmän kehityksen vaiheesta. Havainnoinnissa pyrittiin huomioimaan seuraavia seikkoja ja niiden vaikutusta toimintaa:

- motivaatio (ulospäin näkyvä)
- ryhmän ”fiilis” ja yhteishenki
- johtajan käskytstekniikka
- epävirallisen organisaation näkyminen toiminnassa
- toimintakyvyn osa-alueet
- varustuksen kunto ja yleinen olemus
- ryhmän vireystila
- työn laatu
- kaluston käyttö
- tehtävien täyttö
- hermostuneisuus
- stressaantuneisuus
- kouluttajien ohjeet
- vastuunjako tehtävissä (verraten ohjesääntöön)
- tehtävien kierrätys
- helpot virheet toiminnassa

#### 1.4.2 Kyselyn pilotointi

Kysely pilotoitiin SM5 maisterikurssin Taktiikan opintojakson 5C03 Pataljoonan hyökkäys harjoituksessa omalla toimivalla puolikkaalla esikunnalla. Puolikas esikunta vastaa ryhmän kokoista osastoa ja jokaisella on oma tehtävänsä. Osallistujat pitivät kyselyä miellyttävänä erityisesti sen lyhyden ja nopean täytön takia. Harjoituksessa oli paljon samanlaisia piirteitä kuin tykkiryhmien ampumarjoituksissa. Johtajan vastuu alaisistaan ja ryhmän toiminta vastasivat hyvin tykkiryhmän toimintaa, joskin tehtävät olivat erilaiset. Komentajana toimineen henkilön johtaja-asemaa ja henkistä painetta voidaan verrata tykkiryhmän johtajaan, kun otetaan huomioon koulutuksen taso.

Kyselyn sisältöä ei muutettu pilotoinnista saatujen havaintojen perusteella, mutta ulkoasua yksinkertaistettiin lisäämällä janalle pystypalkit, jotka koettiin helpottavan nopeaa vastaamista. Hyvänä huomiona tuli esille myös, että tutkijan tulisi merkitä vastauslomakkeeseen harjoituspäivä sekä kellonaika itse, jolloin vastaajalle ei tulisi tarvetta vastata niihin, vaikka ohjeistuksessa asia olikin otettu huomioon. Tämä muutos helpotti myöhemmin myös lomakkeiden lukua.

Pilotoinnissa havaittiin, että kyselyn ajankohta tulee harkita tarkoin. Usein kaikista raskaimman työn jälkeen voivat voimat olla vähissä ja motivaatio alhaalla. Pienen levon tai tauon jälkeen suorittamisen taso jälleen nousee, mutta tipahtaa nopeasti, jos henkilö on todella rasitunut tai toimintaympäristöllä on negatiivinen vaikutus toimintaan. Tätä tason tippumista taisteleva ei välttämättä itse huomaa.

### 1.4.3 Tutkijan esiymmärrys

Olen itse toiminut jaoksen johtajana kolmen saapumiserän verran. Jokaisen saapumiserän olen kouluttanut itse, koska jaokseen ei ole ollut osoittaa toista kouluttajaa. Jokaisen saapumiserän kohdalla olen tehnyt muutoksia koulutukseen ja johtajien käyttöön. Nämä kaikki kolme saapumiserää ovat olleet erilaisia niin kaluston kuin miesvahvuutensa puolesta.

Olen pyrkinyt aina koulutuksissani antamaan ryhmänjohtajille paljon koulutusvastuuta joukkokoulutuskaudella. Erikoiskoulutuskaudella olen määritellyt koulutettavat aiheet tarkasti sen koulutussuunnitelman mukaan, jotta kaikki aiheet koulutettaisiin, kuten olen suunnitellut. Näin olen pyrkinyt erikoiskoulutuskaudella antamaan johtajille tarpeeksi eväitä suoriutua joukkokoulutuskauden haasteellisista koulutuksista ja samalla varmistumaan heidän ammattitaidostaan. Näin ryhmänjohtajia ei aseteta tilanteeseen, jossa he joutuisivat kouluttamaan sellaista aihetta, joka ei ole heille täysin tuttu. Tällaisia tilanteita tulee mielestäni välttää, jotta ryhmänjohtajan asema pysyy ikään kuin jalustalla ennen kuin ryhmä on löytänyt oman sisäisen järjestyksensä.

Olen huomannut, että tykinjohtajan rooli on merkittävä koko ryhmän suoriutumisen kannalta. Onkin mielestäni selvää, että tykinjohtajan ammattitaito on suuressa roolissa, mutta myös hänen kykynsä ymmärtää ryhmänjäsenien tarpeita ja ominaisuuksia vaikuttaa ryhmän toimintaan suuresti. Se miten tykinjohtaja tuntee alaistensa paineensietokyvyn ja fyysisen rasitettavuuden vaikuttaa ryhmästä ulosmitattavaan suorituskykyyn. Tykinjohtajan tulisi paineistaa ja



koetella ryhmänjäseniä koulutuksissa, jotta hän näkee kuinka jäsenet reagoivat fyysiseen rasitukseen ja paineeseen.

Tykinjohtajan on osattava painotella asioiden ja ihmisten johtamisen välillä. Alaisia on osattava lukea, jotta ryhmästä saadaan irti tarvittava suorituskky. Tykinjohtajasta on koulutuksen aikana kehitettävä itsenäinen sekä rohkea johtaja, joka samalla tuntee alaistensa tarpeet. Tykinjohtajan tulisi olla erittäin ammattitaitoinen sotilaallisesti, mutta samalla ihmisläheinen isähahmo alaisilleen. Näihin asioihin tykinjohtajan koulutuksessa on kiinnitettävä huomiota, jotta ryhmästä saadaan omatoiminen ja kestävä osa tulipatteria.

## 1.5 Tutkimuksen analyysimenetelmät

Analyysimenetelmillä tarkoitetaan tutkimuksessa käytettävää tapaa analysoida kerättyä tietoa. Analyysimenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa on runsaasti. Analyysivaihe on laadullisessa tutkimuksessa yksi sen tärkeimmistä vaiheista. Analyysivaiheessa laadullisessa tutkimuksessa selviää ovatko tutkimusongelmat muodostettu tutkimuksen tavoitteiden kannalta oikein. (Hirsjärvi ym. 1997, 209.) Tarvittaessa tutkimusongelmia voidaan täsmentää, kuten tässäkin tapauksessa tehtiin. Osaongelmia muotoiltiin uudelleen analyysivaiheessa, mutta niiden sisältöä ei muutettu.

Fenomenologis-hermeneuttinen analyysimenetelmä yhdistää kahden tieteenhaaran mahdollisuudet. Käytettäessä havainnointia yhtenä tiedonkeruunmenetelmänä helpottaa hermeneuttinen analyysi ymmärtämään ilmiötä jokainen hetki hieman enemmän ja syvemmin. Hermeneuttinen analyysi on tulkinnan tulkitsemista uudelleen, jota kutsutaan myös hermeneuttiseksi kehäksi. Ilmiö tulkitaan ensin yhtenä, jonka jälkeen se voidaan pilkkoa yksityiskohtiin ja tarkastella niiden kautta kokonaisuutta uudelleen, jotta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman kattava kokonaisuuden tulkinta. (Tontti 2005, 111.)

Fenomenologisella analyysimenetelmällä pyritään tässä tutkimuksessa lähestymään tutkittavaa kohdetta omien kokemusten perusteella, mutta pyrkien muodostamaan uusia ymmärrysprosesseja. Tällä tarkoitetaan jo aiemmin mainittua reduktion muodostumista. Saadun aineiston perusteella tuotettua kokemusta pohditaan hermeneuttisen tulkinnan avulla. Fenomenologis-hermeneuttinen analyysimenetelmä antaa tutkijalle mahdollisuuden perustella ilmiöitä aiempaan uskomukseen tai ennakkokäsitykseen perustuen. Mukanaan tämä mahdollisuus tuo

myös vastuun kertoa näistä ja tutkimuksen edetessä mahdollisesti hylätä aiemmat käsitykset. (Rouhiainen 2010, 0401b)

Tutkimuksessa fenomenologis-hermeneuttista analyysimenetelmää käytetään jo osittain aineistonkeruussa havainnoinnin aikana. Tutkimuksessa havainnoidaan yksilöiden kokemuksia, jotta saataisiin selville jotain yleistä. Havainnoinnin tekijä tuo muistiinpanoihinsa mukanaan oman näkökulmansa niin ihmiskäsityksestä kuin tiedonkäsityksestäänkin. Varsinainen analyysi tehdään siis muistiinpanoista. Tässä tulee huomata, että muistiinpanoissa on näkyvissä tutkijan kokemus sekä sen kautta saatua ymmärtämistä. (Aaltonen & Valli 2010, 28–31.)

Tutkimuksessa tehtyjä kyselyjä ei luettu ennen analyysivaihetta. Tämä sen takia, että kyselyjen antamaa tietoa voitiin verrata havainnoinnin kautta saatuihin huomioihin. Kyselyjen antama tieto ei näin ohjannut tutkijaa havainnoinnissa.

## 1.6 Aiemmat tutkimukset

Tykistöjoukkojen suorituskykyä on tutkittu 2000-luvulla, mutta tutkimuksissa ei ole menty ryhmänjohtaja- tasalle. Tällä hetkellä tykistön toiminnan siirtyessä yhä enemmän hajautetumpaan suuntaan on syytä tarkastella tykinjohtajan vaikutusta koko tykkiryhmän jaksamiseen tehtävässä. Tehtävien suorittamisen kannalta palautumisen ja jaksamisen johtaminen on tärkeää. Tukevan aselajin yksittäisten ryhmien toiminnan rooli on merkityksenkäs taistelujen kannalta. Mitä enemmän tulijaoksia hajautetaan, sitä suurempi rooli yksittäiselle tykinjohtajalle tulee ryhmänsä johtamisessa, koska jaosjohtaja on vähemmän läsnä.

Kadetti Tuomo Savonmäki on tutkinut omassa Pro Gradu tutkielmassaan kuinka ryhmänjohtaja motivoi taistelijoita sotaharjoituksessa. Motivoinnilla pyritään ylläpitämään ryhmän henkistä toimintakykyä. Tutkimuksessa kysyttiin yhden perusyksikön ryhmänjohtajien käsityksiä motivoinnista puolistrukturoidun lomakekyselyn avulla sekä havainnoitiin kolmen ryhmänjohtajan toimintaa. Tutkimuksen mukaan ryhmänjohtajat tunsivat melko hyvin teoreettisten odotusarvojen mukaiset hyvät motivointimenetelmät, mutta todellinen toiminta ei tätä vastannut. Ryhmänjohtajat käyttivät motivoinnissaan hyvin paljon ulkoisen motivoinnin menetelmiä, vaikka kyselyn perusteella oletettiin enemmän sisäisen motivoinnin käyttöä.

Puolustusvoimissa on meneillään LEPO-hanke, jossa perehdytään kadettien toimintaa Vuosangan ampumarjoituksissa. Tutkimuksessa selvitetään mitä asioita armeijassa tehdään le-

von kannalta oikein ja väärin. Jaksamista tutkitaan laadullisin mittarein. Laadullisin mittarein pyritään tutkimaan johtamisen ja kouluttamisen onnistumista henkisen ja fyysisen rasituksen alaisena. ([www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi)) Tutkimuksen saavutettuna hyötynä koetaan toimintakyvyn eri osa-alueiden avaaminen muun muassa joustokestävyuden ja vuorovaikutuksen ymmärtämisen käsitteiden avulla. Tutkimus liittyy maavoimien toimintakykytutkimushankkeeseen, jonka tulisi valmistua 2018. Hankkeen tarkoituksena on tutkia kriteerit sotilaiden henkilökohtaisille ominaisuuksille ja sitä kautta varusmiesten valinnoille erilaisiin yksikkötyyppisiin eri taistelulajeissa. Tämän perusteella suorituskyky paranee, kun henkilösijoitukset optimoidaan tehtävän vaatimusten ja sotilaan kompetenssin mukaan. (Puolustusvoimien tutkimuksen vuosiseminaari 2014)

Knut Pippingin komppania pienoisyhteiskuntana tutkimuksessa havainnointi tapahtuu komppanian sisällä jatkosodan aikana. Näin hän pystyi havainnoimaan yhteisöä sen sisältä ja osallistumalla itse toimintaan. Tutkimuksessa paneudutaan myös tarkasti erilaisten ryhmien muodostumiseen. Pipping kertoo tutkimuksessaan tarkasti virallisen ja epävirallisen organisaation muodostumista sekä niiden vaikutusta toimintaan. (14, 93–128.)

Palautumisen merkitystä työhyvinvointiin on myös tutkittu nykyään kiihtyvällä tahdilla. Yhtenä esimerkkinä Maija Tirkkosen ja Ulla Kinnusen tutkimus ”Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia”, josta käy ilmi palautumisen merkitys tehokkaalle työskentelylle. Tutkimuksessa selvitettiin välittääkö vapaa-ajalla tapahtuvan palautumisen tehostuminen koettun hyvinvoinnin vahvistumista. Tutkimuksessa palautumista tarkasteltiin psykologisten mekanismien avulla. (Tirkkonen & Kinnunen 2013, 1.) Urheilumaailman puolella taas palautumista on tutkittu lähinnä tutkittu sen suorituskykyä parantavan mahdollisuuden takia. Esimerkiksi yksi kiinnostava tutkimus aktiivisen ja passiivisen palautumisen vertailusta on Hanna Salmijärven ”Aktiivisen palautumisen vaikutus hypertrofisen voimaharjoituksen jälkeiseen palautumiseen”. Tutkimuksessa käy ilmi erilaiset keinot nopeuttaa palautumista sekä vaikutus voimatasoihin.

Riku Toivola on tutkinut miten Venäjän armeijassa on perehdytty henkisen kunnon tukemiseen ja miten laajasti asiaan liittyvää toimintaa on tutkittu. Työ on tehty Maasotakoulun sotilaspastorin ehdotuksesta ja julkaistu Maasotakoulun julkaisusarjassa 1/2010. Tutkimuksessa on selvitetty millainen on Venäjän armeijassa henkistä kuntoa tukevien työmuotojen nykyinen järjestelmä sekä millä tavoin ja millä menetelmillä sotilaiden henkistä jaksamista tuetaan. Tutkimuksessa käsitellään myös nykyistä venäläistä käsitystä sotilaan toimintakyvystä ja eri-

tyisesti henkisestä kunnosta. Tutkimuksessa on käytetty aineistona Venäjän federaation lakeja, puolustusministeriön ja asevoimien julkaisemia ohjesääntöjä ja käskyjä sekä sanoma- ja aikakauslehtiä.

## 2 JOHTAMINEN JA TOIMINTAKYKY

Johtaminen voidaan ymmärtää usealla tavalla. Johtajuudella tarkoitetaan johtajana olemista tai asemaa johtajana. Alaisia johdettaessa johtajasta käytetään termiä esimies. Johtaminen on toimintaa, jolla on päämäärä. Päämäärää kohti pyritään johtamalla asioita sekä ihmisiä. (Sotilasjohtaja II 1990, 39.) Johtaminen itsessään ei kuitenkaan ole yksinkertaista tai yksiuolotteista. Ennen kuin voi johtaa muita, on tunnettava itsensä ja osattava johtaa itseään. (Sydänmaanlakka 2004, 60.) Johtajan tulee olla kiinnostunut itsensä kehittämisestä ja itsetutkiskelusta. Käyttäytymisen hallinta on johtajalle merkittävä voimavara. Yleensä heikko itsetuntemus nousee esille tilanteissa, joissa on paljon tunnetason jännitteitä. (Kiuru 2009, 85.)

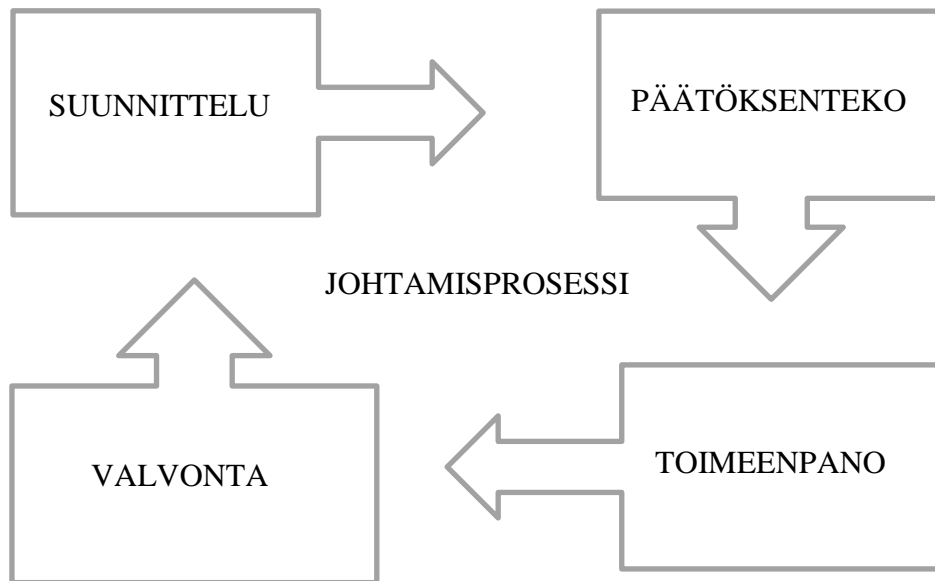
Johtaminen ja johtajuus katsotaan kuuluvan ihmistieteelliseen käytäntöön. Johtajuutta ei siis voida kokonaisuudessaan tutkia luonnontieteellisen maailmankuvan kautta. Johtajuudessa on aina mukana elävä ihminen, jonka toiminnasta johtamisen tuote syntyy. (Huhtinen 2006, 50.) Johtamisen käsite muodostuu kahdesta osa-alueesta: johtajuus (leadership) sekä johtaminen (management). Näiden välille voidaan tehdä taulukoimalla paljonkin eroavaisuuksia, mutta Huhtinen määrittelee eron näin.

”Johtajuus eroaa johtamisesta ehkä selvimmin siinä, että johtaminen liittyy vahvasti teollisen ja modernin aikakauden kaaoksen hallintaan ja läntisten yhteiskuntien rationalisointipyrkimyksiin. Suunnittelu, organisointi, päätöksenteko ja kontrollointi ovat tyypillisiä johtamisen eli ”managementin” lähtökohtia. (Huhtinen 2006, 51.)

Johtajuutta voidaan tarkastella erilaisten johtamisteorioiden ja paradigmojen kautta. Johtamisenkin on muututtava sekä kehityttävä tilanteen ja halutun päämäärän mukaan. Johtamiseen vaikuttavia tekijöitä on ympäristössä useita. Erilaiset organisaatiot ja tilanteet vaativat erilaisia tapoja johtaa ja viestiä, jotta päämäärään päästään tehokkaasti. (Seeck 2008, 326.)

Suomalainen johtamiskäsitys korostaa tavoitteellisuutta, mutta sisältää paljon rehellisyyttä ja suoruutta. Tässä voidaan huomata kansallinen uskomusten ja arvojen olevan suuri osa johtamista. Tähän vaikuttaa myös osaltaan Puolustusvoimissa annettava johtajakoulutus. (Seeck 2008, 18.)

Johtamisprosessi alkaa suunnittelulla lähes poikkeuksetta. Suunnittelua seuraa päätöksenteko, jossa johtaja on valinnut mielestään toimivimman kaavan tulosten saavuttamiseksi. Toimeenpanovaiheessa alaisille annetaan ohjeet ja käskyt, joita voidaan täydentää toiminnan aikana. Toiminnan aikaisia käskyjä varten alaisten toimintaa on tarkkailtava. Tätä tarkkailua kutsutaan valvonnaksi. Tätä johtajan toimintaa kutsutaan johtamisprosessiksi. (Sotilasjohtaja II 1990, 40.)



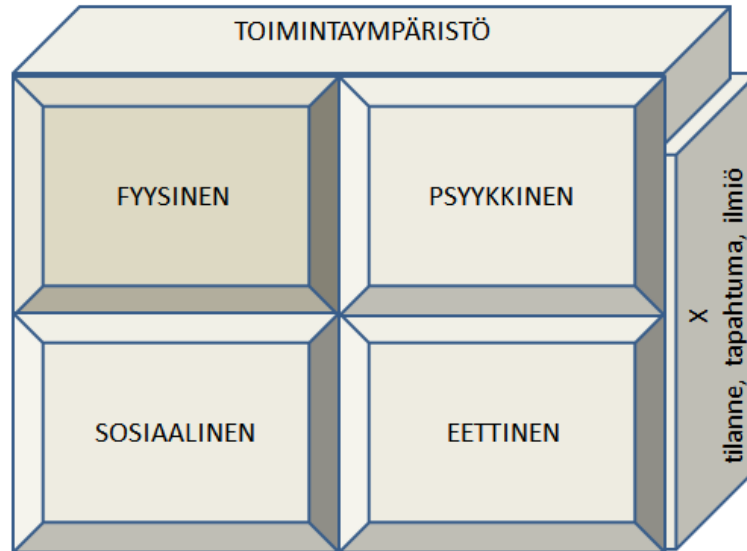
Kuva 1. Mukailtu johtamisprosessi (Sotilasjohtaja II 1990, 40.)

Johtajan on muutettava omaa toimintaansa johtamisympäristöön sopivaksi. Johtaminen on pohjimmiltaan vuorovaikutusta ja johtajalla on oltava kyky lukea johdettaviaan. (Pirnes 1995, 121–123.) Johtamista voidaan kuvata myös tapahtumana, jossa muuttujina ovat johtamiskäyttäytyminen ja prosessitaidot, kuten Unto Pirnes kirjassaan kehittyvä johtajuus (1995, 129–130.) asian esittää. Johtaminen kehittyy koettujen tilanteiden ja tapahtumien kautta, jos henkilö omaa tarvittavia ominaisuuksia ja motivaation. Johtamisella pyritään vaikuttamaan tapahtumiin ja niiden kulkuun viestinnän keinoin. Viestintä itsessään ei ole aina johtamista, vaan on laajempi ilmiö. (Sotilasjohtaja I osa 1990, 71.)

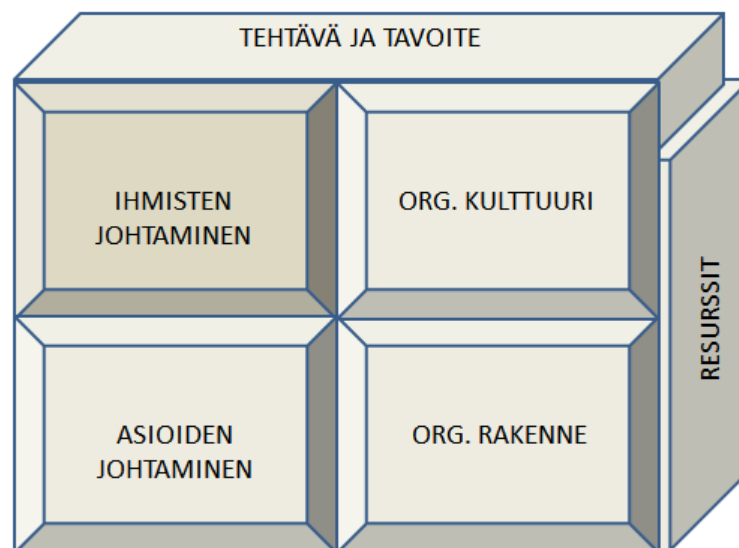
## 2.1 Johtaminen kuutiossa

Aki-Mauri Huhtisen johtamisen nelikentässä johtamista kuvataan neljän osa-alueen kokonaisuudella. Nelikenttä voidaan jakaa useaan osaan tarkastelua varten, mutta toimiakseen sitä on katsottava kokonaisuutena. Jokainen osa-alue tarvitsee toista tuekseen ja toimiakseen, vaikka

niiden painoarvo voi vaihdella. (Huhtinen 2006, 9.) Johtamisen nelikenttästä on muokattu johtamisen kuutio, jonka avulla johtamista opiskellaan ja tarkastellaan Maanpuolustuskorkeakoulun opinnoissa. (Perheentupa 2014.)



Kuva 2. Toimintakyvyn nelikenttä, osa johtamisen kuutiota



Kuva 3. Johtamisen nelikenttä, osa johtamisen kuutiota

Johtamisen kuutio yhdistää toimintakyvyn ja johtamisen nelikentän toisiinsa. Kuutio toimii samalla tavalla kuin nelikentät eli osa-alueiden painoarvoa voidaan tarvittaessa laajentaa tai supistaa, mutta niiden välillä on joka tapauksessa keskinäisriippuvuus. Kuution osa-alueiden keskinäisriippuvuutta voidaan havainnollistaa kaatamalla nestettä kuution sisään. Nesteen pysyessä kuution sisällä ovat lohkot kiinnityksissä toisiinsa. Nesteen ei pitäisi vuotaa ulos,

vaikka lohkojen painotusta muutettaisiin. (Perheentupa 2014.) Johtamisen kuutio ei näin ollen ulkomuodoltaan muistuta välttämättä kuutiota, mutta on kuitenkin kiinteä kokonaisuus.

Johtamisen kuutiota voidaan käyttää esimerkiksi analyysityökaluna tehtävää tai tilannetta pohdittaessa. Kuution avulla voidaan löytää toiminnasta vahvuuksia sekä heikkouksia. (Perheentupa 2014) Tilanteessa, jossa toimintaympäristö hallitsee toimintaa, voidaan pohtia mitä osa-aluetta painottamalla saadaan toimintaympäristön vaikutusta pienennettyä. Näin kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu. (Perheentupa 2014.)

Sotilaskouluttaminen on tavoitteellista joukon tai yksilön opettamista ja harjaannuttamista tehtävään. Sotilaskoulutuksessa kehitetään yksilön toimintakyvyn nelikentän osa-alueita, fyysistä, henkistä, sosiaalista ja eettistä toimintakykyä. Sotilaskoulutuksessa pyritään vaikuttamaan koulutettavan asenteisiin, mutta myös tieto ja taito ovat tärkeitä kehitettäviä osa-alueita mentäessä tehtävä ja tavoite edellä kohti päämäärää. Kouluttajan rooli on suuri. Kouluttajan motivaatio heijastuu vuorovaikutuksessa selvästi koulutettavien haluun oppia. (Kouluttajan opas 2007, 12.)

Sotilasjohtamista voidaan pitää tehtävälähtöisenä taktiikkana, jopa tehtävätaktiikkana. Tämä aiheuttaa tehtävän täyttämisen paineen. Tällöin johtamisen ensimmäinen tavoite on täyttää annettu tehtävä. Tavoitteen ollessa suuressa roolissa tingitään yleensä toimintakyvyn osa-alueista. Tällöin tehtävän täyttämisen saavuttaminen voi tulla kalliiksi. (Perheentupa 2014.)

Johtaminen on tavoitteiden asettelua. Johtajan tulisi omata hyvät suunnitteluvalmiudet sekä ihmissuhdevalmiudet. Johtajan tulisi siis olla tutkija sekä johtaja samaan aikaan. Tällöin hän kykenisi suunnittelemaan prosesseja, tekemään päätöksiä ja antamaan käskyjä, joilla tavoite voidaan saavuttaa. (Huhtinen 2014.) Tavoitteiden asetteluun, suunnitteluun sekä toteutukseen johtamisen kuutio on oiva työkalu. Kuution avulla kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu, joka auttaa tekemään tilanteen vaatimia päätöksiä.

## 2.2 Johtamiskäyttäytyminen

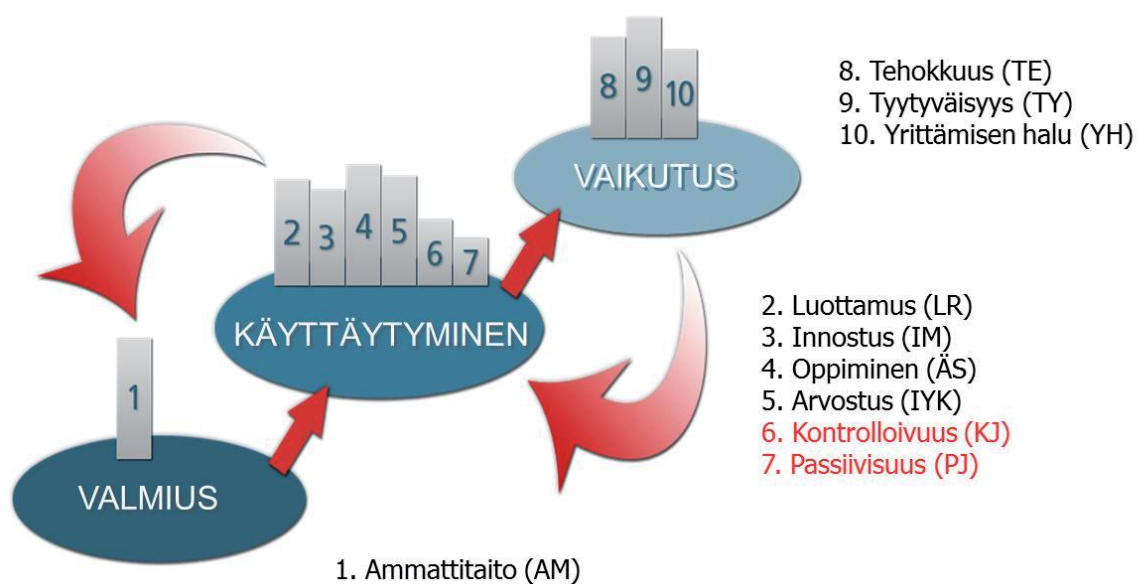
Syväjohtaminen on osa puolustusvoimissa annettava johtajakoulutus. Tämän mallin mukaisesti johtajien tulisi toimia omassa tehtävässään. Tässä kappaleessa kerrotaan kuinka syväjohtaminen rakentuu ja mihin se perustuu puolustusvoimissa.



Syväjohtaminen tarkoittaa paljon muutakin, kuin johtamista. Syväjohtaminen on ennen kaikkea yksilön valmentamista itseohjautuvuuteen ja vuorovaikutuksen kautta oppimiseen. Syväjohtaminen on työkalu johtamiskäyttäytymisen kehittämisessä. (JOKÄ 2012, 35.) Johtajana kehittyminen perustuu syväjohtamisen kysymyssarjan perusteella saadun palautteen analysointiin jonka kautta vuorovaikutuksen kehittämiseen. (Nissinen 2001, 218.)

Johtamiskäyttäytyminen on tietyssä joukossa tapahtuvaa tavoitehakuista vuorovaikutusta. Tässä tapauksessa tykkiryhmän jäsenten sisäistä vuorovaikutusta, jota ryhmänjohtaja pyrkii ohjaamaan. Johtamiskäyttäytyminen perustuu pitkälti johtajan yksilöllisten ominaisuuksien varaan. Johtajan omassa hyvät vuorovaikutuskyvyt hän pystyy saamaan käyttöönsä koko organisaation voimavarat ja suuntaamaan ne tavoitteiden saavuttamiseen. Tällaisessa tavoitehakuisessa toiminnassa ryhmänjohtajan on omattava sellaiset vuorovaikutustaidot, jotta hän saa tukea vertaisilta, esimiehiltä sekä tässä kyseisessä tutkimuksessa omalta jaokseltaan, kuitenkin kuormittamatta muita tarpeettomasti. (JOKÄ 2012, 58.)

Johtajaksi kasvaminen on prosessina kestoltaan elinikäinen. Jokaisella johtajalla tulisi olla halu kehittyä ja oppia uutta. Johtajan käsikirjassa (2012, 35.) tiivistetään syväjohtamisen mallin olevan oppimisen työkalu, jonka avulla kehittämistarpeiden määrittäminen onnistuu. Syväjohtamisen malli on Vesa Nissisen toimesta piirretty kolmiulotteiseksi kymmenjakoiseksi johtamiskäyttäytymisen viitekehykseksi. Viitekehyksessä on esitetty oppimisen kehäajattelu. (Kuva 4.)



Kuva 4. Syväjohtamisen malli. (JOKÄ 2012, 35)

Johtajalla on olemassa omakohtainen valmius toiminnalle eli ammattitaito. Varsinkin alemmilla johtamisen tasoilla ammattitaidolla on suuri vaikutus alaisiin ja johtajana arvostukseen. Esimerkiksi ryhmänjohtajan on opetettava alaisilleen lähes kädestä pitäen heidän tehtävänsä. Näin ammattitaidon rooli alaisten silmissä on suuri. Ammattitaitoon voidaan myös rinnastaa fyysinen kunto. Hyvä ammattitaito ja fyysisen kunto ovat hyvä lähtökohta terveelle ja vahvalle itsetunnolle, jota syväjohtamisen malli vaatii. (Nissinen 2001, 220–221.)

Ryhmänjohtamisessa tulee panostaa hyvään työilmapiiriin, palautteeseen ja henkilökohtaisen tuen antamiseen. Nämä ovat merkittävimmät johtamisen kohteet joihin ryhmänjohtaja voi omilla vuorovaikutustaidoillaan vaikuttaa. Ryhmänjohtajan tulee olla empaattinen ja tilanneherkkä. Hänellä tulee olla kyky asettua toisen ihmisen asemaan. Tällöin palautteen antaminen ja ottaminen helpottuu. Huolenpito alaisista vahvistaa ryhmän jäsenten tyytyväisyyttä ja sitä kautta parantaa toimintakykyä. (Nissinen 1997, 24–25.)

Syväjohtaminen on rakennettu neljän kulmakiven varaan. Johtajalta vaaditaan sosiaalisten taitojen osaamista sekä kykyä hallita ajankäyttöään, jotta johtaminen näiden kulmakivien kautta mahdollistuu. Kahdessa ensimmäisessä kulmakivessä korostuu johtajan oma esimerkki, joka on johtamisen tärkein yksittäinen kokonaisuus. (Nissinen 1997, 39–41)

### 1. Luottamuksen rakentaminen

Johtaja antaa alaisilleen käyttäytymismallin. Alaiset usein samaistuvat johtajaansa. Johtajan tulisi asettaa alaistensa tarpeet omien edelle. Eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva.

### 2. Inspiroiva tapa motivoida

Johtaja saa alaisensa löytämään omista tehtävistään uusia piirteitä, sisältöä ja haasteita, tällöin ryhmäkiinteyks kasvaa. Tunneperäinen kannustaminen ja rohkaisu suorittamiseen ovat johtajan työkaluja. Johtaja korostaa yhteisvastuun, yhteisten tavoitteiden ja yhteisen yrittämisen merkitystä. Yhteinen etu menee yksilön henkilökohtaisen edun edelle.

### 3. Älyllinen stimulointi

Johtaja tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta. Hän hakee ongelmiin uusia ratkaisumalleja ja työhön uusia näkökulmia. Johtaja rohkaisee luovuuteen eikä virheistä rangaista julkisesti. Alaisille annetaan mahdollisuus kehittää

tää itse ratkaisumalleja eikä heidän oleteta aina olevan samaa mieltä johtajan kanssa.

#### 4. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Yksilöllinen kohtaaminen on eräänlaista valmentajana toimimista. Johtaja havaitse jokaisen yksilölliset tarpeet kasvaa ja kehittyä. Kannustava ilmapiiri tarjoaa paljon mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Yksilölliset tarpeet huomioidaan ja johtaja hyväksyy yksilölliset erot. Johtaja viettää paljon aikaa alaisten kanssa ja palaute on kaksisuuntaista. Johtaja kohtelee jokaista henkilöä ihmisenä, eikä pelkästään alaisena. Kehittääkseen alaisiaan johtaja myös delegoi tehtäviään, jotka tukevat tehtävän suorittamisessa. (Nissinen 1997, 39–41.)

Johtamisen painopisteen pysyessä näillä neljällä kulmakivellä synnyttää se optimaalisen johtajaprofiilin. Siinä esiintyy mahdollisimman vähän perinteisen johtajuuden tasoja. Toki johtaminen sisältää myös aktiivista, passiivista ja palkitsevaa johtamista. Syväjohtajuus pyrkii laajentamaan perinteistä johtamiskäsitystä. (Nissinen 1997, 38,41.) Syväjohtamisella tavoitellaan pysyvämpää menestymistä johtajaksi kasvamisen ja oppimisen avulla. (Nissinen 2007, 31–33.)

### 2.3 Sotilaan toimintakyky

Toimintakyky käsitteenä on laajasti tulkittavissa. Tutkimuksessa nojaututaan Jarmo Toiskallion määritelmään toimintakyvystä sotilaspedagogiikan käsitteenä. Lähtökohtana tutkimuksessa ajatellaan siis toimintakyvyn olevan tehokkaiden suoritusten edellytys. (Toiskallio 1998, 161.) Toimintakykyä käsitellään holistisena kokonaisuutena, joka jatkuvasti rakentuu kasvatuksen ja kokemusten vuorovaikutuksesta ympäristön kanssa. (Toiskallio 2009, 49.)

Sotilaspedagogiikassa toimintakykyä lähestytään positiivisella näkökulmalla, ikään kuin kasvatuksellisella asenteella. Koulutuksen tavoitteena on kehittää ominaisuuksia, jotta sotilas selviytyisi tilanteessa, jota ei voida harjoitella oikeasti. Näitä ominaisuuksia on siis kehitettävä olosuhteissa, jotka eivät ole toivottuja. Kun on tiedostettu, että toimintakyky on osautuvuuksien summa, niin kohtaamme toimintakyvyn ”syväntason” problematiikan, persoonallisuuden. Persoonallisuus luo itseään kokemamme kautta ja auttaa valmistautumaan seuraavaan

tilanteeseen. Olemme siis luopuneet vanhemmasta katsontakannasta, jossa ihminen jaettiin ruumiksi ja mieleksi. (Toiskallio 1998, 163.)

Yksilön toimintakyky on henkilökohtaista valmiutta yksilölliseen ja yhteisölliseen toimintaan. Sotilaille on erityisen tärkeää olla tehokas yksilö, mutta yhtä tärkeä on kyky toimia yhteisön jäsenenä toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Toimintakyky on kuitenkin yksilön käsite, joka liittyy läheisesti suorituskyvyn käsitteeseen. Suorituskyvyn voidaan ajatella olevan monistettu tai yhdistetty toimintakyky. (JOKÄ 2012, 60.)

Sotilaan toimintakyky ymmärretään sotilaan pystyvyytenä sotilaalliseen toimintaan omassa toimintaympäristössä niin sodan kuin rauhankin aikana. Taistelun ympäristö asettaa sotilaille erittäin kovat vaatimukset. Taistelujen fyysisen rasitus, tilanteiden epävarmuus ja jopa kuolemanpelko ovat läsnä jokaisessa tehtävässä. Tätä ei pystytä täysin rauhan aikana harjoittamaan ja siksi sotilaan toimintakyvyn kannalta keskeinen tekijä on yksilön kyky soveltaa opittuja tietoja ja taitoja toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Kaikissa sotilaan tekemissä ratkaisuisissa näkyvät hänen henkilökohtaiset arvonsa sekä asenteet eli sotilaan identiteetti. (JOKÄ 2012, 60.)

Yksittäisen sotilaan toimintakyky on joukkojen suorituskyvyn kannalta keskeisessä osassa. Yksittäisen sotilaan lamaantuminen kesken toiminnan voi keskeyttää koko ryhmän toiminnan hetkellisesti. Ryhmässä jokaisen yksittäisen taistelijan on pystyttävä huolehtimaan omasta toimintakyvystään, jotta ryhmän suorituskyky pysyy yllä. Ryhmien toimintakyvyn ollessa hyvä joukkueen tehtävä mahdollistuu. (Ruotuväki 2015, 8.)

Sotilaan toimintakyky on jaettu neljään osaulottuvuuteen: fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja eettinen. Näiden jokaisen välillä on vuorovaikutussuhde. (Toiskallio 1998, 177., JOKÄ 2012, 59.) Toimintakykyä tutkittaessa on otettava huomioon, että näitä elementtejä ei irroteta toisistaan erillisiksi osa-alueiksi. Sotilaan toimintakyky on kaikkia näitä ja niiden yhdistelmä ennen kaikkea. (Toiskallio 1998, 178.) Tämä jako osoittaa, että toimintakykyyn vaikuttaa muutkin kuin vain fyysinen ja henkinen puoli sotilaasta. Tämän nelijakoisen mallin ensisijainen tarkoitus on luoda käsitteellinen perusta sotilaskoulutuksen tutkimukselle, mutta myös tarjota ajatusmalli sotilaskoulutuksen käytännöllisten ongelmien ratkomiselle. Toiskallion sotilaan toimintakykymalli ei sano mitään hyvää koulutusta vaan sen avulla voidaan tehdä tutkimusta ja kehittää sitä käytännön kautta eri aloille. (Toiskallio 1998, 161–162.) Sotilaspeda-

gogiikassa toimintakyvyn rakennusperusta on kasvatus, joka tapahtuu vuorovaikutuksen keinoin. (Toiskallio 2009, 50.)

Fyysinen elementti määritellään jaksamiseksi, johon kuuluu fyysinen suorituskyky eli ominaisuudet kuten kestävyys, voima, nopeus, motoriset taidot ja käsitys omasta kehosta sekä sen mahdollisuuksista ja rajoituksista. Psykkinen elementti määritellään ajatteluksi ja kestämisiksi. Psykkisen elementin sisältöä ovat esimerkiksi minäkuva, muisti, tunteet, paineen- ja stressin sietokyky sekä tahto. Sosiaalinen elementti pitää sisällään vuorovaikutustaidot ja yhteisössä elämiseen tarvittavat taidot, kuten muiden huomioiminen. Sosiaalinen toimintakyky määritellään yhteistoiminnalliseksi elementiksi. Eettis-moraalinen elementti on määritelmällään vastuullinen elementti. Elementti pitää sisällään moraalitietoisuuden, oikeustajun ja vastuuntunnon. (Toiskallio 1998, 177–178; JOKÄ 2012, 58–59.)

Fyysisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan kykyä suorittaa kuntoa ja taitoa vaativaa lihastyötä. Puolustusvoimissa tämä ymmärretään niin, että taistelija kykenee kuntosaa puolesta suoriutumaan tehtävissä, joihin hänet on sodanajan joukoissa sijoitettu. Fyysistä toimintakykyä voidaan harjoittaa vain fyysisten harjoitteiden kautta. Ilman harjoittelua fyysinen toimintakyky laskee, josta seuraa ettei kykene suorittamaan asetettuja tehtäviä. (Ruotuväki 2015, 9.)

Tutkija Jani Vaara määritteli luennolla fyysisen toimintakyvyn koostuvan kolmesta kohdasta: kestävyyskunto, lihasvoima ja kehonkoostumus. Fyysisen toimintakyvyn perustana on toimiva ajattelu. Ympäristön olosuhteet taas vaikuttavat suorittamiseen, joko heikentämällä tai parantamalla toimintakykyä. (Vaara 2014.) Jarmo Toiskallion mukaan fyysisuus on olemisemme ja toimintamme perustava tosiasia eli ruumiillisuus. (Toiskallio 2009, 49.)

Psyykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan taistelijan sopeutumiskykyä vastoinkäymisiin, traumoihin ja stressitekijöihin sekä palautumiskykyä. Psykkiseen toimintakykyyn liitetään myös taito ylläpitää toimintaa tilanteessa paineen alla. Psykkisen toimintakyvyn uhkana ovat riittämättömyyden tunne sekä pettymykset ja ylivoimaisilta tuntuvat haasteet. Tämä voi aiheuttaa univaikeuksia ja masennusta sekä muita psyykkisiä oireita. Psykkistä toimintakykyä voidaan parantaa harjoituksissa, joissa kohdataan vaikeita tilanteita, jolloin sietokyky kasvaa ja sitä opitaan käsittelemään paremmin. (Ruotuväki 2015, 9.) Kansankielellä tätä sopeutumiskykyä kuvaa parhaiten adjektiivi sisukkuus.

Psyykkisen toimintakyvyn kehittyminen on kolmevaiheinen prosessi. Kova kokemus eristää ihmisen pois omasta roolistaan ja toimintaympäristöstään. Kokemuksen jälkeen kuitenkin palataan omaan rooliin, mutta muutoksen kokeneena. Erkanemisen ja paluun välissä ollaan välitilassa, jolloin kokemus käsitellään. (Tallberg 2014.)

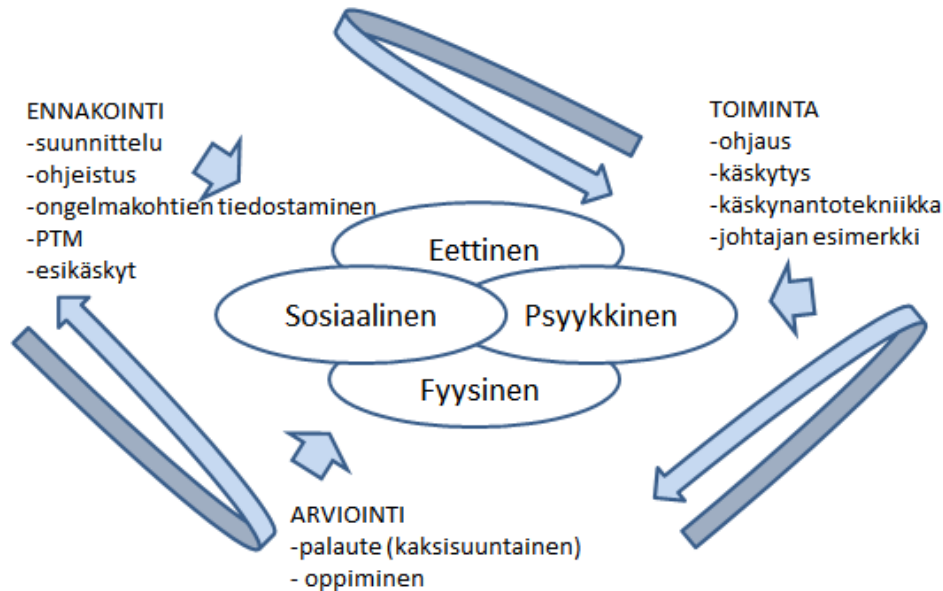
Eettinen toimintakyky voidaan ajatella kykynä kohdella muita ihmisiä sekä itseään oikein ja hyvin. Eettistä toimintakykyä koetellaan tilanteissa, joissa ryhmän yksilö on rikkonut yhteistä moraalikoodistoa. Ristiriita tilanteen syntyessä on punnittava mikä on ryhmän tai yksilön kannalta paras keino toimia. Aina rangaistus yksilölle ei palvele ryhmän etua. Vaikeissa tilanteissa toimiminen edellyttää kaikilta omien tunteiden hallintaa, jotta ylilyönneiltä välttyään. (Ruotuväki 2015, 9.)

Eettinen toimintakyky on rakennettu ihmisen sisään ja säätelee mitä voidaan tehdä millaisessakin toimintaympäristössä. Eettisen toimintakyvyn yksi sisältö on merkitykselliset aiomukset. Esimerkkinä voidaan pitää aseiden laukaisua. Ase voidaan laukaista ampuradalla, joka on sallittua. Sama toimenpide tehtynä esimerkiksi metroasemalla taas ei ole sallittua. (Aalto 2014.) Eettisyys pitää toimintakykyämme koossa ja ilmentää sitä käytännössä. Eettinen toimintakyky näkyy päätöksissämme ja toiminnassamme ulospäin. Eettisyys myös liittyy identiteettimme ja näin vaikuttaa siihen keitä olemme. (Toiskallio 2009, 49.)

Sosiaalinen toimintakyky on taito tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Sosiaalinen toimintakyky pitää sisällään taidon ristiriitojen sovitteluun sekä toisten näkökulmien ymmärtämistä ja empaattisuutta. Puutteellinen sosiaalinen toimintakyky ilmenee usein sopeutumisvaikeuksina. Taistelijalla ei välttämättä ole kykyä ottaa muiden tarpeita huomioon vaan ajaa vain omaa etuaan. Sosiaalinen toimintakyky kehittyy viettämällä aikaa yhdessä. Yhdessä vietetty aika luo yhteishenkeä ja sitä kautta antaa yksittäisille taistelijoille turvallisuuden tunnetta. (Ruotuväki 2015, 9.)

Tässä tutkimuksessa toimintakykyä pyritään havainnoimaan ryhmätasolla. Tämä tarkoittaa, että yksittäisten ryhmänjäsenten toimintakykyä havainnoimalla pyritään saamaan kuva ryhmän tilasta. Jokaisella ryhmänjäsenellä on oma sosiaalinen paikkansa ryhmässä ja näin he vaikuttavat toistensa tekemiseen. (Toiskallio 1998, 164.) Sotilastoiminnassa yhteisöllisyys on keskeinen ominaisuus. Toiskallio ilmaisee asian näin: ”Kun sotilaan toimintakyky on yksilön henkilökohtaista valmiutta toimintaan, tämä tarkoittaa nimenomaan valmiutta olla osallinen yhteisessä toiminnassa.” Sotilaskoulutuksessa toimivan joukon kouluttaminen merkitsee pa-

nostamista myös yksilöiden yhteisölliseen toimintaan. (Toiskallio 1998, 165.) Tässä tutkimuksessa perehdytään kuinka johtajakoulutuksen saanut henkilö yksilönä voi vaikuttaa koko ryhmän toimintakykyyn.



Kuva 5. Toimintakyvyn osa-alueet johtamiskontekstissa (mukailtu JOKÄ 2012, 59)

Toiskallion sotilaan toimintakykymallin (STKM) perusajatus on, että ihminen on itsessään itseään rakentava sopeutuva kontrollijärjestelmä, jota hän kuvailee myös eläväksi järjestelmäksi. Tämä järjestelmä on rakennettu viidelle perusperiaatteelle. Periaatteiden mukaan toiminta on kontekstuaalista, tavoitteellista, kokonaistoimintaa, suhteellisesti autonomista ja tuottaa jatkuvaa kokemusta. (Toiskallio 1998, 179.)

Kontekstuaalisuuden periaatteella tarkoitetaan, että mikään toiminta ei tapahdu tyhjiössä, vaan aina jossain kontekstissa. Tällaisia kontekstitekijöitä ovat ainakin ympäristön olosuhteet, varusteet sekä sosiaaliset suhteet joukon sisällä sekä joukosta ulospäin. Tähän vaikuttaa se millaiset tavoitteet itselle asetetaan ja mihin tekijöihin kiinnitetään huomiota. (Toiskallio 1998, 179–180.) (kts. Kuva 3. Toimintakyvyn nelikenttä, osa johtamisen kuutiota)

Tavoitteellisuuden periaate ohjaa sitä mihin kiinnitetään huomiota, millä menetelmillä toteutetaan ja mihin toimintaan energiaa kohdennetaan. Tavoitteet ovat keskeisessä asemassa koko toimintajärjestelmässä. Tämä onkin opetuksessa syytä ottaa huomioon, koska sillä voidaan

vaikuttaa miten tavoitteita ymmärretään, miten henkilökohtaisia tavoitteita luodaan sekä kuinka tavoitteita säädellään. (Toiskallio 1998, 180.)

Kokonaistoiminnan periaate sisältää kolme toimintaepisodia, joita toistamalla muistiimme jää suorittamisesta jälki. Nämä kolme toimintaepisodia ovat: suoritusepisodi, havaintoepisodi ja ajatteluepisodi. Nopeassa ja harjoitellussa toiminnassa nämä tapahtuvat lähes samanaikaisesti. (Toiskallio 1998, 180–181.)

Jatkuvan kokemuksen periaate perustuu toimintaepisodien suorittamisesta jääneisiin muisti-jälkiin sekä niiden kasvattamaan kokemukseen. Kokemusta saadaan jokaisen toimintaepisodin suorittamisesta, mutta myös niiden laadulla ja rakenteella on merkitystä. Tietystä toiminnasta saatu kokemus voidaan yhdistää jo opittuun, joka kasvattaa toimintakykyä. Toimintakykyä siis kehitetään kokemuksen kautta. (Toiskallio 1998, 181.)

Suhteellisen autonomian periaatteella ymmärretään kokemuksen kautta opittua itsenäisen harkinnan kykyä. Autonomia sisältää kykyä harkintaan, päätösten perustelemiseen sekä vastuun kanton. Mitä vaativampaa ja itsenäistä toimintaa suorittaminen edellyttää, sitä vahvempia kokemuksia syntyy ja voidaan hyödyntää tulevassa toiminnassa. (Toiskallio 1998, 181–182.)

## 2.4 Palautuminen ja jaksaminen

Tarkasteltaessa palautumisen ja jaksamisen johtamista on määriteltävä mihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa palautumisen johtamisella tarkoitetaan yksilöiden fyysisen rasituksen määrän johtamista. Jaksamisen johtamisella tarkoitetaan henkisen kuorman keventämistä ja taistelutahdon luomista ja ylläpitoa. Jaksaminen ja palautuminen eivät ole täysin irrallisia kokonaisuuksia toisiinsa nähden, mutta kuitenkin erotettavissa toisistaan.

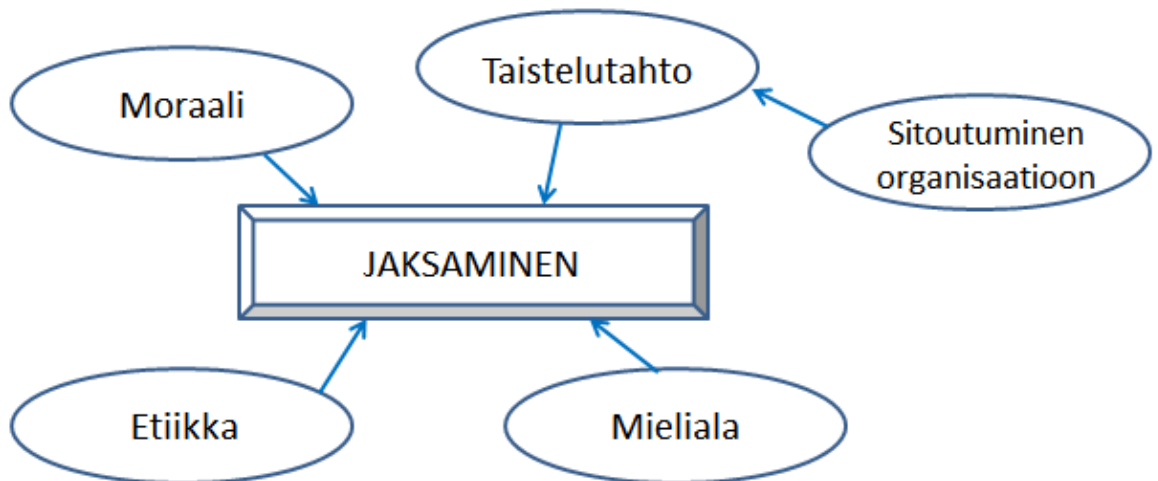
Jaksaminen koostuu mm. taistelijan moraalista ja etiikasta. Nämä eivät ole toistensa synonyymeja, vaikka suomenkielessä niitä usein niin käytetään. Suomen kielitoimiston mukaan moraalilla tarkoitetaan käyttäytymissääntöjä, arvostusta ja eettistä käsitystä. Sotilaisiin viitaten moraalilla tarkoitetaan henkistä ryhtiä ja henkistä kestäkykyä. Etiikka määritellään hyvän ja pahan erottamiseksi, siveysopiksi, moraalisäännöiksi ja moraaliksi. (Kielitoimiston sanankirja 2016.)



Jaksamista ei sovi sekoittaa mielialan vaihteluihin, vaikka mieliala jaksamiseen vaikuttaakin. Matala mieliala ei välttämättä tarkoita, että taistelijalla olisi heikko moraalit. Mielialan vaihteluihin vaikuttavat tuntemukset, kuten nälkä, turhautuneisuus ja epävarmuus. (Sinivuo 2011, 11.) Mielialaan johtamisella voidaan vaikuttaa melko näkyvästikin.

Taistelutahto on moniulotteinen käsite ja siihen voidaan sisällyttää osiltaan motivaatio ja moraalit. Taistelutahdolla tarkoitetaan peräänantamatonta päämäärään pyrkimistä vaikeuksista ja riskeistä huolimatta. Taistelutahto on suhteellisen pysyvä henkinen valmiustila, johon ympäristön paineet eivät helposti vaikuta. Taistelutahtoon vaikuttaa hyvin läheisesti sitoutuminen organisaatioon. Sitoutuminen organisaatioon muodostuu tahdosta saavuttaa organisaation tehtävät ja päämäärät, sitoutumisen ryhmään sekä itseluottamuksen. (Sinivuo 2011, 9–11.)

Kuvassa 6 esitetään jaksamisen rakentuminen tässä tutkimuksessa. Ryhmänjohtaja ei voi johtamisella vaikuttaa suoraan alaistensa moraalit tai etiikkaan. Organisaatioon sitouttamiseen ja taistelutahtoon ryhmänjohtaja voi vaikuttaa ryhmän perustamisesta asti omalla esimerkillään sekä panoksellaan. Mielialaan ryhmänjohtaja voi vaikuttaa omilla ratkaisuillaan merkittävästi lähes koko ajan.



Kuva 6. Jaksamisen osa-alueet

Palautumisella tarkoitetaan voimavarojen täydentymisen prosessia. Tässä prosessissa väsymys vähenee ja elintoiminnot palautuvat normaalille tasolle. Palautumista voidaankin pitää vastakkaisena prosessina toiminnassa tapahtuvalle kuormittumiselle. Palautuminen voidaan

ajatella tapahtuneen, kun henkilö kokee olevan valmis jatkamaan toimintaa ja kohtaamaan uusia haasteita. (Tirkkonen & Kinnunen 2013, 1.)

Palautumisen jäädessä syystä tai toisesta puutteelliseksi tai vajaaksi joutuu henkilö ponnistelemaan enemmän selvitäkseen tehtävistään. Tällainen ylimääräinen voimavarojen käyttö voi ajan kuluessa johtaa hyvinvoinnin laskuun sekä aiheuttaa terveydellisiä ongelmia. (Tirkkonen & Kinnunen 2013, 1.)

Palautumista ei voida käsitellä kuitenkaan pelkästään fyysisten voimavarojen palauttamisella vaan siihen liittyy myös psykologisia prosesseja. (Tirkkonen & Kinnunen 2013, 1–2.) Tästä syystä tutkimuksessa on otettu palautumisen yhdeksi osaksi motivaatio. Motivaatiolla kuvataan tehtävien vaatimusten rasiustusta. Esimerkiksi mielekäs toimintaympäristö ja mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ovat oleellisesti osa palautumisen prosessia. (Tirkkonen & Kinnunen 2013, 2.) Näin ollen palautuminen ja jaksaminen eivät ole toisistaan täysin erillisiä kokonaisuuksia. Taistelutahto ja motivaatio on erotettu toisistaan niiden ominaisuuksien perusteella. Motivaatio on kestoltaan taistelutahtoa selvästi lyhyempi. Tämän takia taistelutahto on otettu osaksi jaksamista ja motivaatio eriytetty omaksi palautumiseen vaikuttavaksi osaksi.

Motivaatio on palautumisessa tärkeässä roolissa. Tarkasteltaessa motivaatiota ulkoisena ja sisäisenä motivaationa voidaan helpommin erottaa yksilön oma ja ulkoa tuleva kannuste. Sisäinen motivaatio on halu suorittaa omaa tehtävää ja ulkoinen motivaatio taas ympäristön tekijöiden aikaansaama vaikutus. Sisäinen motivaatio on vakaampi ja pysyvämpi kuin ulkoinen motivaatio. Sisäistäkin motivaatiota voidaan vahvistaa johtajan toimenpitein. (Peltonen & Ruohotie 1992, 17–19.) Tässä tutkimuksessa sisäinen motivaatio ajatellaan kuuluvaksi taistelutahtoon kun taas ulkoinen motivaatio on osa palautumista.

Sisäisen ja ulkoisen motivaation yhdistävä tekijä on palkkio tai kannuste. Sisäistä motivaatio kasvattaa tai pitää yllä esimerkiksi toiminnasta saadut onnistumisen kokemukset, itsensä kehittämisen huomaaminen ja pätemisen tarve. Ulkoisen motivaation kasvattajana ovat esimerkiksi saatu kannustus, yhteenkuuluvuuden tunne ja esine tai palkinnot. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota on kuitenkin hankala erottaa toisistaan, koska toiminnasta saatu palkinto voi olla pätemisen mittari ja samalla myös ulkoinen kannuste. (Peltonen & Ruohotie 1992, 18–19.) Tykinjohtaja voi siis kasvattaa omalla toiminnallaan ulkoista motivaatiota antamalla tunnustusta hyvin tehdystä työstä, mutta samalla on mahdollisuus vaikuttaa sisäiseen motivaatioon rakentavasti. Palautteenantokyky voidaan näin ollen laskea motivointikeinoksi.

Rasituksen jaksottamisella tarkoitetaan työn jakamista ryhmän kesken. Tykkiryhmän jäsenillä on jokaisella oma tehtäväkenttä, mutta siitä tulee pystyä sopivasti joustamaan yksilöiden tarpeen mukaan. Tykinjohtajalla on suuri rooli fyysisen rasituksen jakautumisessa tykkiryhmässä. Tykinjohtaja suunnittelee ja käskää vartiovuorot, huoltotoimenpiteet sekä pyörittää tykillä tapahtuvaa toimintaa jatkuvasti. Omalla panoksellaan hän voi myös vähentää muiden kuormittumista. Säätelämällä toimintaa oikein voi tykinjohtaja antaa miehilleen lyhyitä taukoja pitkin päivää, joka edesauttaa palautumista.

Ravinto voidaan ajatella palautumisen kannalta tärkeäksi fyysisen ja henkisen osa-alueen kannalta. Ravinnolla tarkoitetaan nestettä sekä kiinteää ruokaa. Nestetasapaino on ihmisen terveyden kannalta olennaisen tärkeä. Ilman ruokaa voi selvitä hyvin pitkiä ajanjaksoja, mutta ilman nestettä vain muutamia vuorokausia. Palautumisen kannalta nesteen nauttiminen on ensimmäinen ja tärkein toimenpide. Nestettä tulisikin nauttia tasaisin väliajoin koko valveilla olon ajan, jotta nestetasapaino kehossa säilyy. Päivittäisistä aterioista saadaan kehoon polttoainetta hiilihydraatin muodossa. Proteiini toimii kehoa rakentavana aineena ja rasva vararavintona. (Ahonen ym. 1988, 159.) Ruokailulla voi olla motivaatiota korottava vaikutus, joka yhdistettynä kohonneeseen toimintakykyyn parantaa todennäköisesti ryhmän suorituskykyä ainakin hetkellisesti.

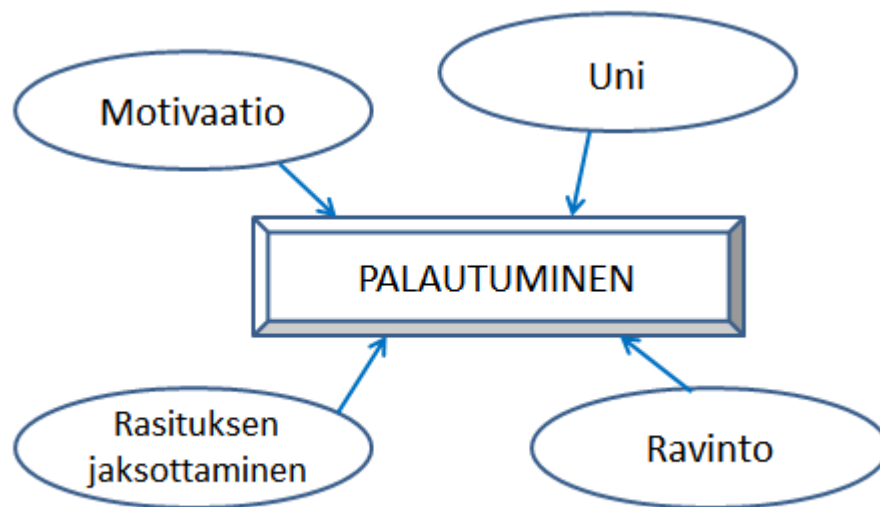
Palautuminen voidaan myös jakaa suoritusperiaatteen mukaan aktiiviseksi ja passiiviseksi palautumiseksi. Aktiivinen palautuminen urheilumaailmassa on perusperiaatteeltaan passiivisen vastakohta. Aktiiviseksi palautumiseksi voidaan laskea esimerkiksi kuntosaliharjoittelussa sarjojen välillä tehtävä aktiivinen toiminta, kuten lihasten ravistelu ja venyttely. Tällaisen palautumisen vastakohtana olisi istua palautumiseen tarvittava aika penkillä ja odottaa sykkeen tasaantumista ennen seuraavaa sarjaa. Aktiiviseksi palautumiseksi voidaan ajatella myös raskaan fyysisen harjoittelun vastapainoksi tehtävät palauttavat hölkkä- tai kävelylenkit sekä aktiivinen venyttely. Tällaisen palauttelun vastakohtana olisi puhdas lepo eli uni tai passiivinen venyttely. (Ojala 2014, 16–22.)

Urheilija pystyy rakentamaan harjoittelunsa optimaalisesti palautumisen ja harjoittelun kannalta, johon sotilaalla ei ole harjoituksessa saati kriisin aikana mahdollisuutta. Sotilaan on pystyttävä palautumaan toimintaympäristön mahdollisuuksien mukaan. Yksittäisen taistelijan palautumisesta vastaa yksilön lisäksi ryhmänjohtaja, jolloin ryhmänjohtajan on syytä tiedostaa palautumisen erilaisista mahdollisuuksista.

Fyysisestä rasituksesta palautumista on tutkittu urheilumaailmassa lähes aina ja tullaan tutki-  
maan niin kauan kuin ihmiset kilpailevat toisiaan vastaan lajissa kuin lajissa. Palautumiseen  
vaikuttaa suurimmilta osin ravinto sekä uni. Levossa ihmisen elimistö uudistaa itseään, kuo-  
na-aineet poistuvat ja kehoon erittyy hormoneja, kuten kasvuhormoni.

Unen tarve on yksilöllinen ominaisuus. Aikuinen ihminen tarvitsee keskimäärin 7-9 tuntia  
unta vuorokaudessa. Yksilöllisiä eroja voi olla 5-11 tunnin väliltä, kuitenkin ei suositella  
vähempää kuin 6 tuntia tai enempää kuin 10 tuntia vuorokaudessa. (NSF 2015, 1–2.) Nukku-  
misella on myös yhteys esimerkiksi ravinnon imeytymiseen, fyysiseen suoriutuskykyyn, im-  
munitettiin ja jopa muistiin. Pitkä valvominen (yli 24 tuntia) voidaan ajatella aiheuttavan  
kehossa jopa humalatilaa vastaavan olon. (Terveyskirjasto 2009, 1.)

Kuvassa 7 esitetään palautumisen rakentuminen tässä tutkimuksessa. Ryhmänjohtaja voi joh-  
tamiskäyttäytymisellään vaikuttaa jokaiseen palautumisen osa-alueeseen näin halutessaan.



Kuva 7. Palautumisen osa-alueet

### 3 RYHMÄ

Ryhmän käsite voidaan määritellä eri tavoilla. Yhteistä kaikille määritelmille kuitenkin on vaatimus vähintään kahdesta henkilöstä. Ilman toista henkilöä ei ole vuorovaikutusta. Juuri vuorovaikutus ihmisten välillä muodostaa ryhmän. Ryhmä yhdistää henkilöt toisiinsa ja he vaikuttavat muihin. (Forsyth 2010, 2.)

Historiassa ryhmäytymistä pidetään elinehtona ihmisten selviytymiselle. Ryhmien muodostaminen parantaa ihmisten kysyä selviytyä tilanteista ja rakentaa uutta. Nykyään yhdenlaisena ryhmänä voidaan pitää facebook-yhteisöjä tai online-pelaamisen kautta muodostuneita osastoja. (Forsyth 2010, 2-5.) Forsythin mukaan kaikki ryhmät ovat erilaisia. Ryhmä koostuu yksilöistä joilla on sosiaalinen yhteys, siksi ryhmään tarvitaan vähintään kaksi henkilöä. Ryhmillä on säännöt tai rajat, joilla määritetään ketkä ryhmään kuuluvat. Jokaisella ryhmään kuuluvalla on ns. jäsenyys ryhmään. (2010, 26–27.)

On kuitenkin selvää, että ryhmässä toimimalla on helpompi saavuttaa tavoitteet kuin yksin. Tästä syystä asiat maailmassa on useammin rakennettu ja tehty ryhmissä kuin yksin. Ryhmässä yksilöt opettavat ja tukevat toisiaan tarvittaessa. (Forsyth 2010, 6.) Ryhmiä ja niiden jäsenten käyttäytymistä on tutkittu monessa erilaisessa ympäristössä. Ryhmiä on olemassa kaikissa ympäristöissä. Ryhmätyö tehostaa toimintaa yleensä aina. (Muona 2008, 135–136.)

Sotilasorganisaatiossa ryhmät muodostetaan tehtävän tai organisaation vaatimusten mukaisesti. Ryhmistä muodostetaan suurempia kokonaisuuksia, kuten joukkue ja komppania. Tarkasteltaessa ryhmää osana organisaatiota, voidaan tehdä kahtiajako virallisen ja epävirallisen organisaation välillä. Virallinen organisaatio on tässä tapauksessa puolustusvoimat. Näin voidaan todeta, koska puolustusvoimilla on hierarkkinen valtarakenne, tehtäviinsä nimetyt johtajat sekä toimintaa säädellään ohjeilla ja säännöillä. Tällaisen virallisen organisaation sisään syntyy epävirallisia osia, kuten epävirallisia ryhmiä. Epäviralliset ryhmät muodostuvat itseltään tilanteissa, joissa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Eränen, Harinen ja Jokitalo 2008, 35–37.) Esimerkiksi tulijaoksessa epävirallisen ryhmän voivat muodostaa tupakoivat henkilöt.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tykkiryhmän ja ryhmänjohtajan toimintaan. Tykkiryhmää voidaan pitää primaariryhmänä, koska se sisältää läheiset ihmissuhteet. Primaariryhmässä jokaiselle jäsenelle muodostuu henkilön oma identiteetti. (Jokitalo 2008, 82.)

Ryhmä voidaan koota useilla eri tavoilla, mutta ryhmän koon tulisi perustua tehtäviin, joita ryhmän tulisi suorittaa. Yksi malli ryhmän koon määrittämiseen on ottaa huomioon aikarajoitteet, kokemus ryhmätoiminnasta, ikä sekä käytössä olevat välineet ja materiaalit. (Gillies & Boyle 2010, 8.) Tämä malli sopii hyvin sotilaskoulutukseen. Voidaan todeta, että kaikkia näitä hyödynnetään sijoitettaessa henkilöitä sodanajan joukkoon.

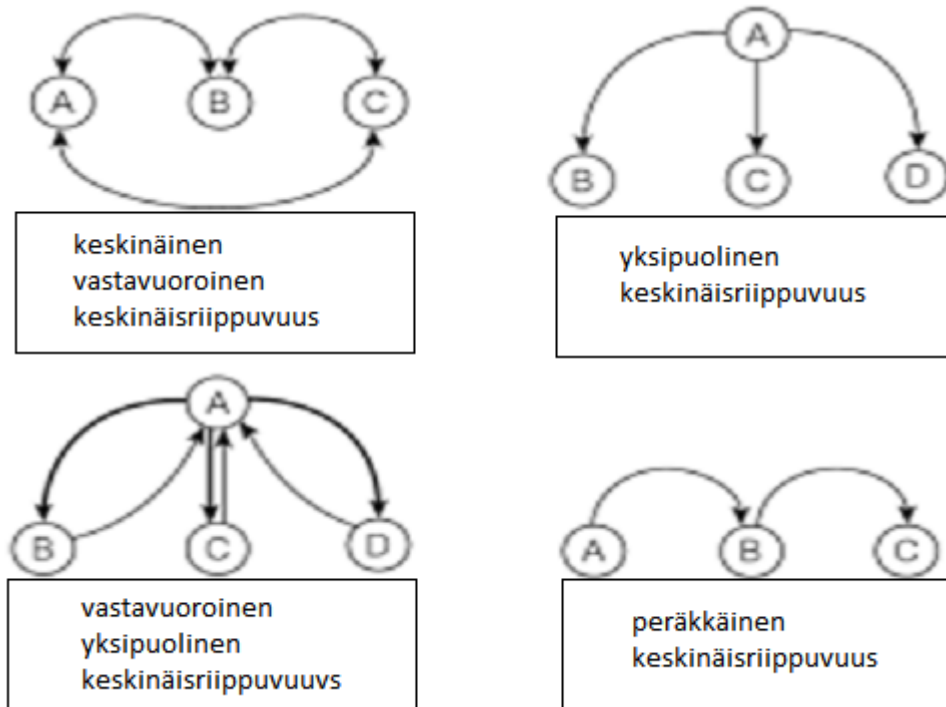
### 3.1 Ryhmänjohtajan viestintä ja vuorovaikutus

Ryhmänjohtajan tehtävä on vaativa. Ryhmällä voi olla useita tehtäviä, joiden suorittamisesta ryhmänjohtaja vastaa. Esimiehet odottavat ryhmänjohtajalta paljon, joka voi aiheuttaa painetta ryhmänjohtajalle ja sitä kautta koko ryhmälle. (RJOHTKÄSIK 2003, 22.) Ryhmän toiminnan laadun kannalta johtajan on osattava muodostaa ryhmästä toimiva kokonaisuus ottamalla huomioon jokaisen henkilökohtaiset ominaisuudet sekä osaaminen. Ryhmänjohtajan on sitoutettava taistelijat tehtävän toteuttamiseen. Sitouttaminen on pitkä prosessi, joka perustuu ryhmänjohtajan hankkimaan luottamukseen. (RJOHTKÄSIK 2003, 22–23.)

Luottamuksen saadakseen ryhmänjohtajan on omattava tehtävään tarvittava riittävä ammattitaito sekä johtaja ominaisuudet. Ammattitaito mahdollistaa ryhmän kouluttamisen ja kehittämisen. Harjoittamalla omaa ryhmäänsä oman esimerkin kautta, hän näyttää omaa ammattitaitoaan ja toimii osana ryhmää. Yhdessä tekeminen ja harjoittelu edistävät ryhmän kiinteyttä.

Opettamalla ja huolehtimalla ryhmästä sen johtaja kasvattaa ryhmän keskinäistä luottamusta. Ryhmänjohtajan on kohdeltava jokaista taistelijaa yhdenmukaisesti ja kannettava vastuu ryhmän toiminnasta. Hyvin toimiva ryhmä tarvitsee myös sisäisen kurin, jolloin jokainen taistelija tekee parhaansa omassa tehtävässään. (RJOHTKÄSIK 2003, 23–25.) Ryhmän johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta. Johtajan täytyy tulkita omaa ryhmäänsä ja sen perusteella muuntaa tämä tulkinta käskyiksi ja komennoiksi. (RJOHTKÄSIK 2003, 28.)

Ryhmään liittyttyään ihmiset huomaavat etteivät ole enää täysin itsenäisiä. Jokainen ryhmänjäsenen vaikuttaa toisiinsa. Se kuinka jäsenet toisiinsa vaikuttavat, riippuu ryhmän sisäisistä toimintamalleista. Donelson Forsythin esittämällä neljällä mallilla voidaan ymmärtää vuorovaikutuksen merkitystä ryhmän toimintaan. (2010, 8.)



Kuva 8. Mukailtu kaavio ryhmän vuorovaikutuksesta (Forsyth 2010)

Johtajien keskinäinen vuorovaikutus ja luottamus vaikuttavat mm. alaisten kiinteeseen, organisaatioon samaistumiseen ja tehtävään sitoutumiseen. Alaiset ymmärtävät johtajien välisen sitoutumisen ja yhteisen vuorovaikutuksen ja se vuorostaan heijastuu alaisten motivaatioon ja yhteenkuuluvuuteen. (Sinivuo 2011, 119.) Ryhmänjohtajan vuorovaikutustaidot vertaisiin, esimiehiin sekä alaisiin vaikuttavat näin ollen ryhmän ominaisuuksiin.

### 3.2 Ryhmän kehitys

Ryhmän kehitys sekä muotoutuminen on hyvä tunnistaa ryhmiä koulutettaessa. Ymmärtämällä ryhmien kehittymisenkaaren voidaan reagoida ja muuttaa ryhmää tarvittaessa. Tämä taito ja ymmärrys olisi jokaisen varusmieskouluttajan hyvä omata tai opetella. Ryhmäkiinteyden kehittymistä edistää suuresti juuri tehokas johtaminen. (Sinivuo 2011, 118.)

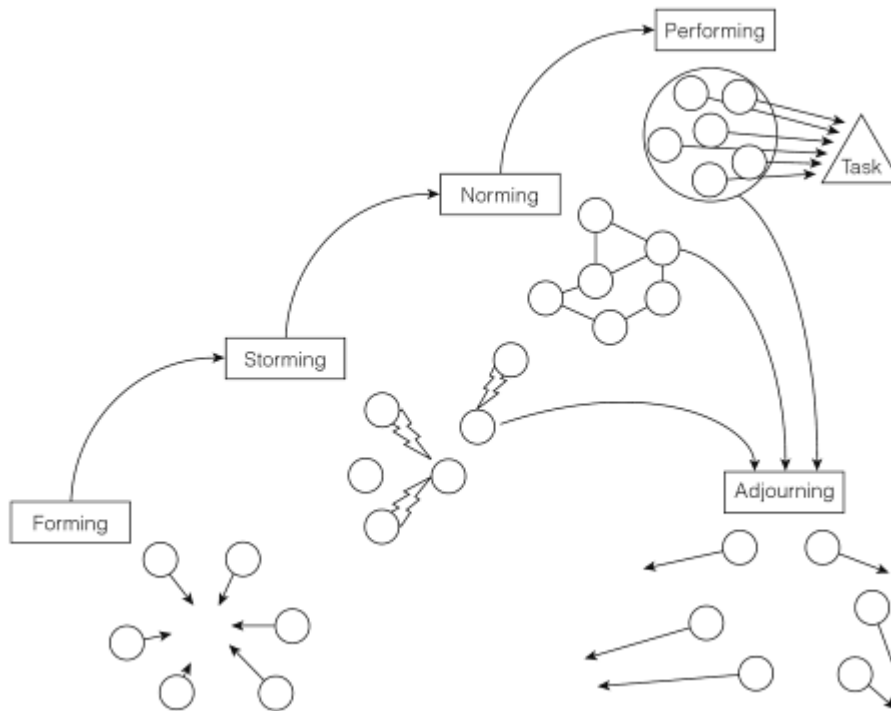
Ryhmän kehittyminen voidaan jakaa osiin tarkastelua varten. Tällainen jako helpottaa ryhmässä tapahtuvien prosessien hahmottamista. Ryhmän kehittymistä voidaan tarkastella esimerkiksi Bruce Tuckmanin teorian kautta. Tuckmanin teoriassa pureudutaan ryhmän kehitysvaiheisiin, jonka kautta ryhmä oppii toimimaan yhdessä. Kehitysvaiheiden voidaan ajatella esiintyvän kaikissa ryhmissä. Nämä kehitysvaiheet mahdollistavat erilaisten ryhmäilmiöiden synnyn. Ryhmää voitaisiin kuvailla eläväksi systeemiksi tai eläväksi organismiksi, joka muuttuu ajan kuluessa. (Forsyth 2010, 19.)

Muotoutumisvaiheessa (forming) ryhmä selvittelee tehtäviään sekä sääntöjään ja menetelmiään eli etsii suuntaansa. Muotoutumisvaiheessa ryhmä tarvitsee johtajaansa erittäin paljon ja on riippuvainen johtajan toiminnasta. Ryhmänjäsenet etsivät ryhmän sisällä omaa paikkaansa tai asemaansa. Tässä vaiheessa myös ryhmän tehtävä voi olla epäselvä. (Forsyth 2010, 19; Jokitalo 2008, 89.)

Kuohuntavaiheessa (storming) ryhmässä selvitetään jokaisen asema. Tässä vaiheessa ryhmäläisillä on rohkeutta omien mielipiteiden esittämiseen tai toisten mielipiteiden tukemiseen. Ryhmälle kehittyvät tavoitteet, mutta varsinaisesti ryhmän toiminta ei ole tehokasta. Johtajaa vastaan yritetään kapinoida sekä ryhmäläisten välillä esiintyy konflikteja. Nämä konfliktit väistyvät kun ryhmä jäsentyy ja normit selkeytyvät seuraavaa vaihetta lähestyttäessä. (Forsyth 2010, 19; Jokitalo 2008, 90.)

Normiutumsvaiheessa (norming) ryhmä pyrkii yhteistyöhön. Ryhmän säännöt ja tunneside ryhmää kohti alkavat hahmottua. Tässä vaiheessa ristiriidat pyritään välttämään ja erilaisia näkemyksiä pystytään esittämään. Vasta suorittamisvaiheessa (performing) päästään käsiksi ryhmän tehtävään ja sen suorittamiseen. Suorittamisvaiheessa ristiriitoja henkilöiden välillä ei esiinny. Roolit ryhmän sisällä ovat selkeät ja jokaisella on oma tehtävä suoritettavanaan. Ryhmä jatkaa suorittamistaan kunnes saavuttaa lopetusvaiheen (adjourning). Tässä lopetusvaiheessa ryhmä lakkaa olemasta ja lopettaa toimintansa. Tämä nähdään yleensä hyvin tunteellisena vaiheena ryhmän elinkaareissa. (Forsyth 2010, 19; Jokitalo 2008, 90.)





Kuva 9. Ryhmän ”elinkaari” eli ryhmän kehitysvaiheet (Forsyth 2010, 20.)

Ryhmän kehitysvaiheiden aikana vuorovaikutussuhteet synnyttävät vuorovaikutusprosesseja. Näitä prosesseja voi olla käynnissä useita ja ne voivat olla osin jopa sisäkkäisiä. Tällaisten vuorovaikutusprosessien ja niistä johtuvien ryhmäilmiöiden ymmärtäminen on johtamisen kannalta tärkeää. Näiden prosessien tunteminen etenkin ryhmää perustettaessa antaa johtajalle paremmat mahdollisuudet tuloksekkaaseen toimintaan ja johtamiseen. Ryhmäilmiöt vaikuttavat paljolti ryhmän kehittymiseen. (Jokitalo 2008, 90–91.)

Jokitalo jakaa vuorovaikutusprosessit seuraavalla tavalla:

- ryhmäkommunikaatioprosessi (Muodostuu ryhmänjäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ollen ainutlaatuista.)
- jäsenten yhteistoimintaprosessi (Yhteistoiminnan harjoittelua, johon ryhmänjäsened osallistuvat ja vaikuttavat.)
- jäsenten roolien muodostumisprosessit (Käynnistyvät ryhmän vuorovaikutuksesta ja vievät pitkän aikaa. Roolien muodostuminen on riippuvainen ryhmän tehtävistä, yksilöiden ominaisuuksista sekä odotuksista.)
- toimintaprosessit (Ryhmä kehittää itselleen säännöt ja normit.)

- johtamisprosessit (Johtajan valmiudet, johtaminen sekä ryhmän tehtävät vaikuttavat. Ryhmän jäsenten ja johtajan välinen vuorovaikutus on suuressa roolissa.)
- ongelmanratkaisuprosessit ja päätöksentekoprosessit (Ryhmä määrittelee ongelman ja pyrkii ratkaisemaan sen. Tätä tapahtuu ryhmässä lähes jatkuvasti.)
- henkilösuhdeprosessit (Alkavat näkyä, kun ryhmä toimii pitkään yhdessä. Näitä aiheuttavat ryhmän jäsenten erilaiset odotukset sekä erilaiset ominaisuudet.)
- menetelmäprosessi (Muodostuu, kun jäsenet pitävät tapaa tavoitteeseen pääsemisellä erilaisina.) (2008, 91.)

Näiden prosessien ymmärtäminen on ryhmän kehittymisen kannalta olennaista. Ryhmää rakennettaessa ja sen kehittyessä sitä tulee ohjata, jotta ryhmä ei unohda päämääräänsä ja jää liiaksi miettimään toisarvoisia asioita. Ryhmää perustettaessa kouluttajan tulisi olla mukana ryhmäytymisessä ja muotoutumisessa siltä varalta, ettei ryhmänjohtajalla ole tähän tarvittavaa ammattitaitoa. Ryhmän toimintakyvyn kannalta on tärkeää saada nämä prosessit käyntiin mahdollisimman nopeasti, koska silloin ryhmänjäsenten muutosherkkyys ja tarkkaavaisuus on voimakkaimmillaan. (Jokitalo 2008, 91.)

### 3.3 Tehtävät tykkiryhmässä

Tykkiryhmä on osa tulijaosta. Tulijaoksessa on yleensä kolme tykkiryhmää. Tulijaosta johtaa jaosjohtaja. Tulijaoksen vahvuus on kevyellä kalustolla 1+3+24. Tykkiryhmän vahvuus ja tehtävät ovat riippuvaisia käytettävästä kalustosta. Tykkiryhmää johtaa tykinjohtaja, joka on saanut ryhmänjohtajakoulutuksen. Tavoitteena on, että varusmiespalveluksen jälkeen tykkiryhmän jäsenet hallitsevat sodan ajan ensimmäisen sijoituksensa mukaisen tehtävän. (PVOH-JE KOULUTUS 004 2) Tykkiryhmän on päästävä suoritusvaatimusten mukaisiin aikoihin ilman ulkoista apua. Lisäksi jokaisen tykkiryhmän jäsenen on osattava varomääräykset tulitoiminnassa.

Keveyen ja raskaan kaluston koulutus eroaa toisistaan jonkin verran. Raskasta kenttätykkiä on huomattavasti vaikeampi liikuttaa lihasvoimin ja kaikki toimenpiteet, kuten lataaminen yms. vaativat huomattavasti enemmän fyysistä suorituskykyä. Kevyttä kenttätykkiä voidaan liikutella maastossa melko helposti tykkiryhmän voimin. Tämä antaa mahdollisuuden viedä tykki vaikeampiin paikkoihin, koska ajoneuvon tarvitsema tila ei rajoita tykin liikuttamista. Tykkimallista riippumatta tehtävät ryhmässä ovat hyvin samankaltaiset tai lähes samat.

Tykkiryhmä tehtävät ovat seuraavat käytettäessä kevyttä kenttätykkiä:

Tykinjohtajan on hallittava

- tykin ampuma- ja kytkemiskuntoon laitto
- tykin tuliasemaan ajo ja asemasta lähtö
- tykin suuntaaminen ja viuhkan vastaanotto
- ampumatoiminta ja sen valmistelut
- tykin maastouttaminen sekä linnoittaminen
- aseiden rakenne, toimintaperiaate sekä huolto
- osattava kouluttaa miehistölle heidän tehtävänsä
- lähipuolustus
- tykillä käytettävän viestikaluston käyttö sekä huolto

Suuntaajan on hallittava

- tykin suuntaaminen ml suora-ammunta
- viuhkan vastaanotto
- tykin tuliaseman lähipuolustus
- tykin ampumasektorin mittaaminen ja raivaaminen
- tykin ampumakuntoon ja kytkemiskuntoon pano

Suuntaajan pitää osata suuntausvälineiden huoltaminen sekä muiden tykkiryhmän taistelijoitten tehtävät. Suuntaajan on myös tunnettava tykinjohtajan tehtävät.

Tykkiryhmän jäsenten on hallittava

- tykin ampumakuntoon ja kytkemiskuntoon pano
- tykin lataaminen, laukaiseminen ja laukauksen muodostaminen
- tykin huoltaminen
- ampumatarvikkeiden varomääräysten mukainen käsittely
- tykin tuliaseman tiedustelu ja valmistaminen

Tykkiryhmän jäsenten on osattava tykin tuliaseman linnoittaminen. Tykkiryhmän jäsenten on myös tunnettava suuntaajan tehtävät. (HF580 LIITE 1)

Jokaisessa toimivassa tykkiryhmässä tehtävien tulee olla kaikille selvät, jotta toiminta on tehokasta. Tykkiryhmän koulutuksessa panostetaan hyvin paljon toistoihin perustuvaan oppimiseen. Ryhmän harjoittellessa tykin asemaanajoa useita kertoja erilaisissa ympäristöissä toiminta tehostuu ja johtamiseen kuluva aika pienenee. Asemaanajon suoritettuaan tykinjohtajalla on

aikaa antaa mahdolliset tarkentavat käskyt ja ohjeet lähipuolustuksesta sekä muista mahdollisista ympäristöön liittyvistä erityispiirteistä. Toiminta on tehokkaimmillaan silloin, kun tykinjohtajan ei tarvitse käskää tehtäviä ryhmänjäsenille ennalta harjoitelluissa perussuoritteissa ja toimintaa voitaisiin kuvailla automatisoiduksi. Tällöin kaikki käytössä olevat resurssit on suunnattu oikein ja kanavoitu sen hetkiseen suorittamiseen oikein.

## 4 HARJOITUS

Harjoitus, jossa mittaukset tehtiin, oli kestoaltaan neljä päivää. Mitattava joukko on ollut edellisen viikon taisteluharjoituksessa ja levännyt ennen ampumarajoitusta yhden yön kasarmilla. Luonteeltaan harjoitukset ovat erilaisia ja jokainen tiedostaa, että ampumarajoituksessa tehdyt virheet ovat luonteeltaan raskaampia kuin taisteluharjoituksessa. Taisteluharjoituksessa virheellinen toiminta voidaan korjata palautekeskustelun avulla, kun taas ampumarajoituksessa virheellinen toiminta voi aiheuttaa vaaratilanteen.

Tuntemukset –kyselyn tulokset esitetään palkkikaaviona, jota tarkastelen havaintojeni kautta. Kaaviossa sinisellä (FR) kuvataan fyysisen rasituksen tuntemusta, punaisella (HP) henkisen paineen tuntemusta, vihreällä (UT) unen tarpeen tuntemusta ja violetilla (RT) ravinnon tarpeen tuntemusta. Kyselyn sisältö löytyy liitteestä 3. Taulukon otsikossa esitetään harjoituksen päivä, mittauksen kohteena oleva ryhmä sekä kyselyn ajankohta.

### 4.1 Mitattavien ryhmien taustatiedot

Tutkimuksessa havainnoitiin kahta tykkiryhmää, jotka kuuluivat eri jaoksiin. Tykkiryhmät oli valittu sattumanvaraisesti. Tykkiryhmiltä kerättiin harjoituksen alkamispäivänä ennakkotiedot, joilla saatiin arvioitua ryhmien lähtötaso. Ennakkotiedoilla pyrittiin selvittämään ryhmien fyysiset lähtökohdat sekä koulutustausta tehtävittäin.

Ohjeistus tutkimuksen tekemiseen harjoituksen aikana pyrittiin antamaan niin, ettei havainnointi vaikuttaisi ryhmien toimintaa. Tällä tarkoitetaan, että ohjeistuksessa ei kerrottu tutkimuksen keskittyvän johtamiskäyttäytymisen havainnointiin, vaan painotettiin koko ryhmän toiminnan tarkastelua yleisesti. Keskustelua tykinjohtajiin kohdistuvasta havainnoinnista vältettiin, jotta heidän keskittyminen ei häiriintyisi tai aiheuttaisi paineita johtamistoimintaan harjoituksessa. Tykinjohtajilla on kuitenkin esimiesten asettamien tehtävien paineet ja sitä rasiutusta ei haluttu lisätä. Ohjeistuksessa painotettiin koko ryhmän toiminnan tutkimista ja havainnointia.

Ohjeistus suoritettiin kokonaisuudessaan auditoriossa juuri ennen harjoitukseen lähtöä. Paikalla ohjeistuksessa olivat koko tulipatterin henkilöstö, jolla pyrittiin ehkäisemään tutkijan paikallaolosta mahdollisesti syntyvää kysymysten tulvaa. Tulipatterin muu henkilöstö poistui

auditoriosta ennen lomakkeiden täytön opettamista, jotta yksilöllinen ohjaus lomakkeiden täyttöön tapahtuisi parhaalla mahdollisella tavalla.

Tykkiryhmille tehdyn ennakkokyselyn perusteella (LIITE 1) voidaan todeta miehistön olevan fyysiseltä kunnoltaan yleisesti varusmiespalveluksen suorittavien miesten keskitasoa (2014 Cooperin testin ka 2433m). (Ruotuväki 2015.) Tykinjohtajissa on fyysisen kunnan perusteella hieman eroa. Toinen tykinjohtajista on erinomaisessa fyysisessä kunnossa mitattuna Cooperin testillä, kun taas toinen johtaja omaa heikomman kunnan. Miehistön osalta valtaosa on käynyt ammatillisen koulutuksen ja muutamat ovat ylioppilaita. Toinen tykinjohtajista on ylioppilas kun taas toinen ammatillisen koulutuksen omaava. Koulutuksen ja Cooperin testin tuloksella ei näytä olevan yhteyttä eli koulutustaso ei suoraan näy fyysisen kunnan tasossa.

Motivaation osalta suurin osa henkilöistä merkitsi kyselyssä omaavansa kohtalaisen motivaation varusmiespalvelukseen tällä hetkellä. Tykinjohtajat pitivät omaa motivaatiotaan hyvänä. Kenelläkään motivaatio ei ollut mielestään erinomainen ja vain yhdellä heikko. Mielenkiintoista on kuitenkin, että miehistön osalta lukiossa opiskelleet omasivat mielestään hyvän motivaation ja ammattikoulun käyneet vastaavasti kohtalaisen. Tässä oli vain yhden henkilön poikkeus. Tehtävittäin katsottuna motivaatiossa ei ole poikkeavuuksia.

Kouluttajille ennakkoon lähetetyn ennakkotietolomakkeen (LIITE 2) perusteella tutkittavat tykkiryhmät ovat pysyneet samassa kokoonpanossa koko koulutuskauden. Lomake lähetettiin kouluttajille ennen ryhmien muodostamista, jotta kouluttajat voivat tehdä merkintöjä itselleen jo ennen varsinaista mittausta. Tällä ehkäistiin unohduksia ja ajettiin kouluttajia sisään tutkimukseen jo hyvissä ajoin. Ryhmien miehistötehtävät olivat valikoituneet taistelijoiden osamisen, oman halukkuuden ja tykinjohtajan havaintojen mukaan. Tehtävien määräämiseen oli vaikuttanut jonkin verran menestys koulutuksessa ja tenteissä. Kuljettajat oli pidetty orgaanisesti osana ryhmää. Tämä oli todettu hyväksi järjestelyksi jo aiemmilla saapumiserillä. Tykinjohtajat valittiin peruskoulutuskauden alussa kantahenkilökunnan toimenpitein halukkuudet huomioon ottaen. Valintaan oli vaikuttanut myös menestyminen aliupseerikoulussa.

Kouluttajien kirjanpidon mukaan miehistöllä on ennen ko. harjoitusta noin seitsemän vapautuspäivää palveluksesta. Molemmissa ryhmissä tykinjohtajalla, suuntaajalla ja lataajalla oli vähiten vapautuspäiviä. Yhdelläkään taistelijalla ei ollut merkittävästi enemmän vapautuspäiviä.

Tykkiryhmien koulutus on edennyt suunnitellusti, joten puutteita kouluttajien näkemyksen mukaan oli lähinnä erikoisampumatarvikkeiden käytössä sekä muutamissa kaluston käyttöön liittyvissä harvinaisemmissa asioissa. Nämäkin asiat pystytään kouluttamaan harjoituksen aikana eivätkä ne vie aikaa kuin muutamia tunteja. Koulutuksessa on ollut mukana kevyt ja raskas kenttätykki, joten se varmasti näkyy toiminnassa jonkin verran. Eri tykkimallien koulutuksessa on samankaltaisuuksia, mutta tehtävittäin löytyy eroavaisuuksia. Suurimpana tekijänä kevyen ja raskaan kenttätykin koulutuksessa voidaan pitää aseiden massan vaikutusta ryhmän toimintaan sekä tykkimiesten tehtäviin.

Tykinjohtajat ovat kouluttajien havaintojen perusteella vastuuntuntoisia ja suhteellisen ammattitaitoisia tehtävässään. Kouluttajat olivat tyytyväisiä tykinjohtajien toimintaan sekä pitivät heitä kohtuullisen hyvinä kouluttamaan ryhmäänsä tarpeen mukaan. Tämä ilmenee kouluttajien teksteissä selvänä kehumisena.

”Tykinjohtaja on tiedoiltaan ja taidoiltaan riittävän ammattitaitoinen koulutus-tasoon nähden. Huolellisuus ja tinkimättömyys pienissäkin asioissa ovat olleet pääteemana koko kevään ja se on iskostunut kaikille johtajille.” (Kouluttaja 1)

”Tykinjohtaja johtaa omalla esimerkillään, on asiallinen niin alaisiaan kuin vertaisiaan ja esimiehiä kohtaan. Vahvimpana osa-alueena on rauhallisuus, tarkkuus ja yksilöllinen kohtaaminen ryhmänsä sisällä. kykenee kuitenkin ottamaan tilanteen haltuun nopeasti tarvittaessa ja uskaltaa antaa siimaa, kun ryhmä alkaa päästä riittävälle tasolle eri osa-alueissa.” (Kouluttaja 2)

Kouluttajille ohjeistettiin lyhyesti tutkimuksen kulku vielä tilaisuuden jälkeen. Samalla sovittiin millaiset tulitehtävät mitataan sekuntikellolla ja merkitään ylös. Näin varmistetaan, että jokainen vertailukelpoinen tulitehtävä saadaan kellotettua. Kouluttajat tarkkailevat ryhmien toimintaa tulitoiminnan aikana muutenkin erittäin tarkasti, joten havaintoja ryhmien ja ryhmänjohtajan toiminnasta tulee heidän kautta. Nämä havainnot tulevat ilmi haastattelussa.

#### 4.1.1 Harjoituspäivä 1

Harjoituksen ensimmäinen päivä sisältää aina muuttuvia elementtejä huomattavasti enemmän verrattaessa seuraaviin harjoituspäiviin. Harjoituksen alussa tykinjohtajalla sekä miehistöllä on odottava ja jännittävä olo, joka laantuu, kun harjoitus pääsee vauhtiin. Tämä jännitys kes-

tää yleensä muutamia tunteja. Jännitteitä ryhmään luovat pakkaamisessa mahdollisesti tapahtuneet virheet sekä suunnistamisen luomat paineet. Harjoituksen ensimmäinen asemaanajo on ryhmälle ikään kuin tulikaste.

Komentajan käskyn saatuaan tulipatterin henkilöt käyvät toimeen. Määräajat lyödään lukkoon ja tulipatterin valmisteluosat lähtevät ensimmäisenä liikkeelle. Tunnelmaa tykkipihalla voisi kuvailla odottavaksi. Jokainen tarkkailee omaa kelloaan ja aika tuntuu matelevan. Tykkipihalle syntyy muutamia joukkoja, joissa aikaa kulutetaan yrittäen keskustella niistä näistä, mutta puheenaihe siirtyy alkaneeseen harjoitukseen ja lähtökynnyksen ylittämiseen. Kuljettajat tarkastavat yhä uudelleen autonsa ja hinauksessa olevan tykin, jotta mitään virhettä tai laiminlyöntiä ei tapahtuisi. Toimintaa verhoaa jännitys ja odotus tulevasta.

Itse siirryin henkilökunnan kanssa tuliasema-alueelle ennen kuin joukko saapuu alueelle, jotta havaintojen tekeminen heti toiminnan alusta olisi mahdollista. Joukon saapuessa huomataan, että ajojärjestys tulipatterissa on virheellinen. Tuliasema-alueella olisi pitänyt tulla käännetyssä järjestyksessä, mutta joukko saapuu suorassa järjestyksessä. Tämä aiheutti nopeita päätöksiä johtajilta. Joukon onneksi alueella oli tilaa väistää tien sivuun ja suurta aikatappiota ei tapahtunut. Tämän tyyppiset virheet ovat usein huolimattomuutta ja aiheuttavat johtajissa turhautuneisuutta sekä harmitusta. Miehistö ei välttämättä heti edes ymmärrä, että on tapahtunut virhe. He keskittyvät kuuntelemaan milloin heidät käsketään alas autosta ja töihin.

Johtajat antavat selkeitä käskyjä ja ohjeita miehistölle. Heille on selvää, että aikataulua on otettava kiinni. Johtajien toiminnasta näkee, että nyt kello näyttää kulkevan liian nopeasti. Miehistöllä on paljon tehtävää ja he eivät ehdi kelloa toimintansa aikana katsoa. Kaikki energia suunnataan omaan tehtävään ja sen suorittamiseen, joka tehostaa selvästi toimintaa.

Asemaanajo on ripeä ja joukko on ampumavalmiina aikamääreen mukaisesti. Tämä on osoitus aikataulujen onnistuneesta suunnittelusta. Ongelmien mahdollinen aikatappio oli otettu huomioon. Ammunta ei kuitenkaan pääse alkamaan suunnitellusti johtuen sääryhmän kalustoviasta. Tämän tullessa tykkiryhmien tietoon turhautuminen on luettavissa jokaisen kasvoiltaan. He tuntevat tehneensä turhaa työtä, joskin hyvää sellaista. Tulipatteri ei kuitenkaan tyydy vain odottamaan vaan käyttää ajan harjoitteluun kehystulikomentojen avulla. Tämä harjoittelu kuormittaa suurimmaksi osaksi tykinjohtajaa sekä suuntaajaa.



Ammunnan aloituksen viivästyksen vuoksi päätän hieman kysellä kouluttajilta heidän näkemyksiään joukon toiminnasta. Kouluttajat ovat ylpeitä miestensä töistä, mutta itsekin hieman allapäin, koska aloittaminen on viivästynyt. Kouluttajat yrittävät etsiä positiivisia asioita ja keuhvat esimerkiksi säätä.

Ammunta pääsee alkamaan viivästyksen jälkeen ja miehet ovat taas täynnä virtaa. Miehistöstä huokuu adrenaliini. Jännitys usein laukeaa selvästi ensimmäisen laukauksen jälkeen ja niin käy nytkin. Tämä tilanne on helppo lukea miesten kasvoista. Toiminta ryhmän 1 sisällä näyttää hyvin organisoidulta ja turhia liikkeitä ei juuri tehdä. Tehtävät ovat selvät ja tykinjohtaja tuntuu ohjaavan miehiä vain käden heilautuksillaan. Toiminnasta näkee, että jokainen ryhmä haluaa olla jaoksensa nopein ja paras. Tunnelmaa voisi verrata urheilukilpailuun, jossa jokainen haluaa näyttää oman parhaansa. Ryhmistä voi aistia onnistumisen sekä ongelmien voittamisen tunnetta. Tämän saman tunteen voi huomata myös jaosvalvojasta.

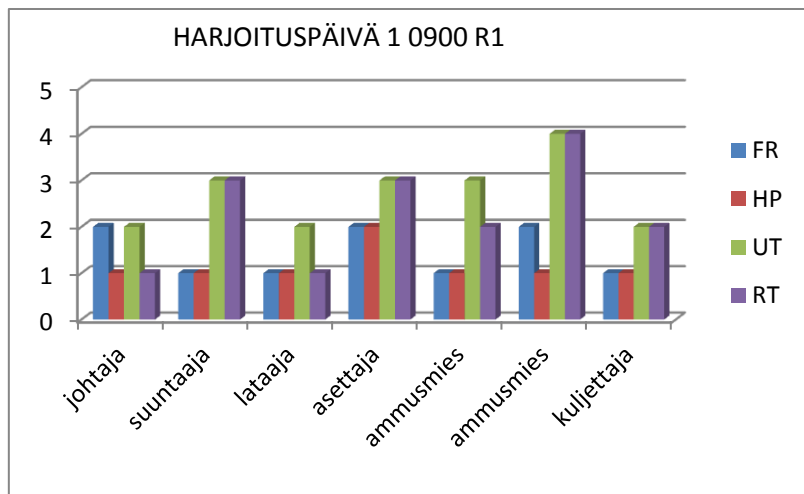
”Parhaita miehiä aikoihin.” (Kouluttaja 1)

Ammunta sujuu tykkiryhmiltä sekä koko tulipatterilta sujuvasti eikä suurempia ongelmia synny. Päivä on venynyt ammuntojen aloittamisen takia jonkin verran. Kiivaan ammuttavaiheen jälkeen tulipatteri lähtee ajoon eli siirtyy seuraaviin tuliasemiin. Tämä tapahtuu pimeällä. On selvää, että tekeminen vaikeutuu ilman päivänvaloa. Tykinjohtajan tulee luottaa miehiinsä asemasta lähdön aikana. Alueella liikkuu useita raskaita ajoneuvoja ja kalustosta on huolehdittava, jotta mitään ei unohdu.

Seuraaviin tuliasemiin saavuttaessa toiminta on edelleen nopeaa ja toiminta näyttää harjoitellulta. Toiminta kuitenkin näyttää lamaantuvan, kun tykit on saatu ampumavalmiiksi. Tässä vaiheessa tykinjohtajan tulisi käskää ryhmälleen majoitus- ja vartiointijärjestelyt. Tätä ei tapahdu ja aikaa kuluu. Tykkiryhmä siis valvoo aivan turhaan, koska illan ja yön tehtävät on jo suoritettu eikä käskyä majoituksen perustamiseen tule. Asemaanajo kestää kokonaisuudessaan noin viisi tuntia. Tehokasta toimintaa tästä ajasta on noin kaksi tuntia.

Tarkastellessa tuntemukset kyselyn tuloksia ja verrattaessa niitä tehtyihin havaintoihin voidaan todeta, että harjoituksen alun jännitys ei näy miehissä henkisenä paineena. Jännitystä ja hermostuneisuutta ei siis koeta niinkään paineena, vaan tilanteen tuomana hetkittäisenä tilana. Unen ja ravinnon tarpeen tuntemukset selittyvät osaltaan aiemman harjoituksen aiheuttamasta

vajeesta. Yhdessä yössä ei varmastikaan korjata usean päivän univajetta, joka toki on yksilöllistä, kuten taulukosta voidaan todeta.



Taulukkolyhenteiden merkitys:

FR = fyysinen rasitus

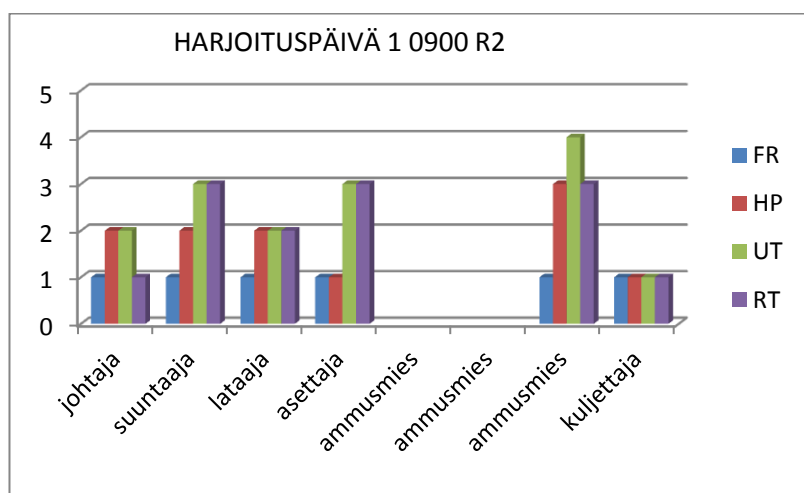
HP = henkinen paine

UT = unen tarve

RT = ravinnon tarve

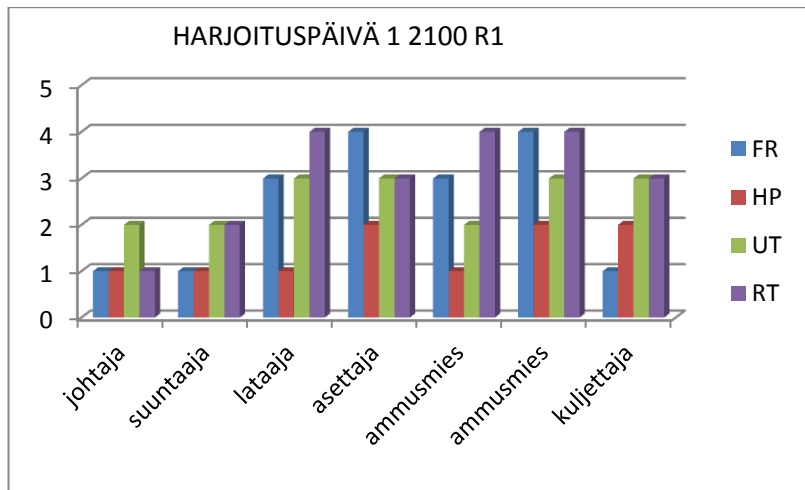
Taulukko 1a. tuntemukset 1 0900 ryhmä1

Harjoituksen alussa ensimmäiset tuntemukset yleisesti rasittumisesta ovat vähäisiä. Muutamien tehtävien kohdalla olevista korkeammista ravinnon ja unen tarpeen tunteesta ei tässä harjoituksen vaiheessa voida tehdä pidemmälle kantavia johtopäätöksiä. Nämä voivat olla jatku-moa edellisestä taisteluharjoituksesta tai huonosti levätystä yöstä.

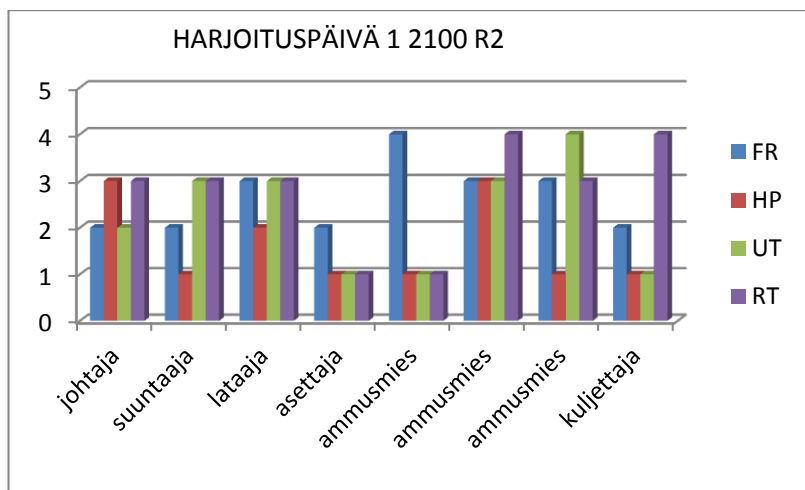


Taulukko 1b. tuntemukset 1 0900 ryhmä2

Kello 0900 taulukoista voidaan myös nähdä, että harjoituksen tässä vaiheessa fyysinen rasitus on hyvin kevyttä eikä henkinen paine vaikuta tekemisen tasoon. Ryhmästä 2 kaksi jäsentä puuttui kyselystä, koska heillä oli asiaa varuskuntasairaalaan.



Taulukko 2a. tuntemukset 1 2100 ryhmä1



Taulukko 2b. tuntemukset 1 2100 ryhmä2

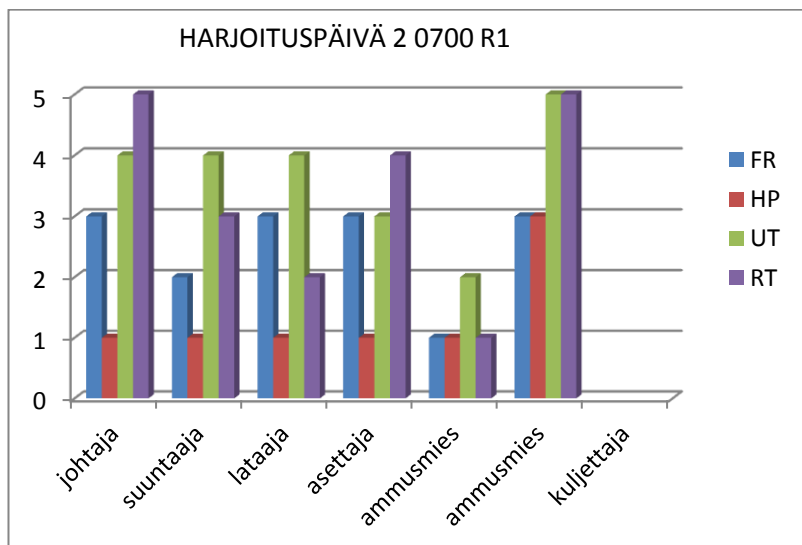
Ensimmäisen harjoituspäivän iltana (kello 2100) tehdystä kyselystä voidaan huomata kuinka ryhmien rasitus on selvästi kasvanut päivän aikana. Miesten tehtäviä ajatellen on selvää, että lataajan ja ammusmiesten työ on fyysisesti raskainta. Tämä erottuu taulukosta selkeästi. Unen tarve näyttäisi pysyvän samalla tasolla koko päivän ajan.

Ryhmien välillä on selkeitä eroja varsinkin tykinjohtajan ja suuntaajan välillä. Tämä ero johtuu havaintojen mukaan johtajien erilaisesta työnjaosta. Ryhmässä 2 oli harjoituksen alkamisen alussa vain yksi ammusmies, joten sen aiheuttama muutos ryhmän toiminnassa vaikutti tykinjohtajan toimintaan. Ryhmän 2 tykinjohtaja joutui selkeästi enemmän käskemään ja jakamaan tehtäviä alaisille verrattuna ryhmään 1, joka toimi alusta asti samalla kokoonpanolla. Tämä osittain selittää ryhmän 2 johtajan henkisen paineen kohoamisen.

### 4.1.2 Harjoituspäivä 2

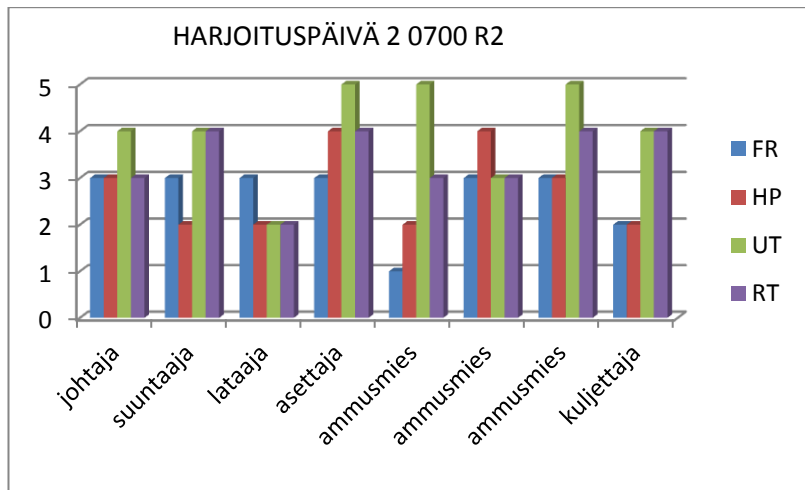
Edellisen päivän pitkäksi venynyt asemaanajo näkyy selvästi aamun tuntemuksissa. Unen tarve nousee esiin molemmilla tarkastelussa olevilla ryhmillä. Illan johtamisen heikkoudesta johtuen ryhmät ovat siis väsyneitä jo harjoituksen toisena aamuna.

Aamupalan järjestelyt epäonnistuivat ja se näkyy taulukoissa (3a, 3b) selkeästi ravinnon tarpeena. Tämä kuitenkin on havaintojeni mukaan lähes täysin itse aiheutettua, koska tarjolla on puuroa, maitoa sekä leipää, mutta aamun tehtävienjaon takia useat ryhmänjäsenet ottavat vain kappaletavaran linjastosta. Näin he pyrkivät nopeuttamaan omaa toimintaansa. Tähän tykinjohtaja ei puutu millään tavalla. Tykinjohtajat eivät käske tai millään tavalla organisoi aamupalan hakua vaan miehistö hakee sen itse parhaaksi kokemallaan hetkellä. Tällainen ei voi olla ryhmän toiminnan tehokkuuden kannalta hyvä toimintatapamalli pitkällä tai edes lyhyellä aikavälillä.



Taulukko 3a. tuntemukset 2 0700 ryhmä1

Toisen harjoituspäivän aamuna tuntemukset eroavat selkeästi ryhmien välillä henkisen paineen osalta. Verrattaessa taulukoita 3a ja 3b toisiinsa voidaan huomata a-tarvikevalmistelujen merkitys aamun toimintaan. Ryhmä1 oli tehnyt yön aikana toimenpiteitä aamua varten, kun taas ryhmä2 jätti tehtävät aamuun, jotta lepoa saataisiin enemmän. Tykinjohtajien ratkaisuksista voidaan taulukoiden avulla tehdä päätelmä, että työn jättäminen aamuun lisää henkistä painetta ryhmänjäsenille.



Taulukko 3b. tuntemukset 2 0700 ryhmä2

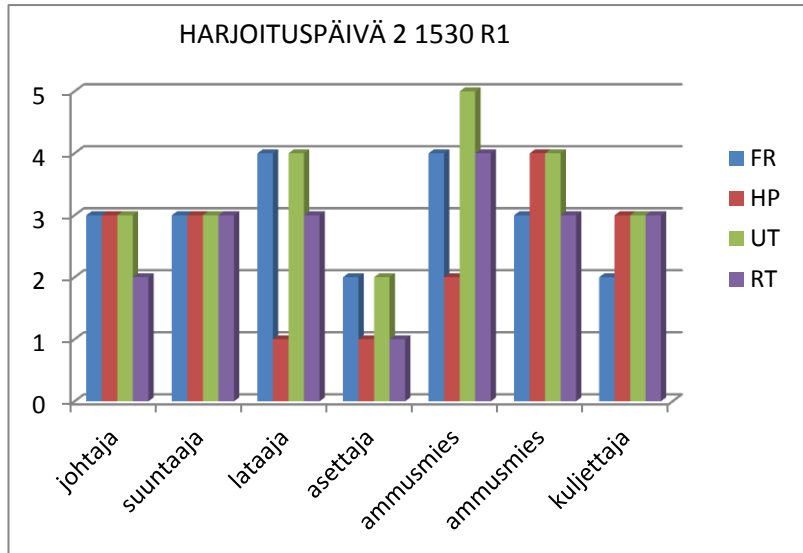
Ryhmän 1 kuljettaja on kyselyn aikana nukkumassa, jotta hänen lepoaikansa täytyisi. Edellisen illan toiminnasta johtuen voidaan unen tarve nähdä selkeästi taulukoista. Erona ryhmien välillä on henkisen paineen tunne. Tämä voidaan selittää tykinjohtajan olemuksella. Ryhmässä 1 tykinjohtaja hallitsee selvästi tilanteen ja pystyy luomaan ryhmälle kannustavan ilmapiirin. Ryhmässä 2 tunnelma on selvästi kireämpi. Ryhmän 2 kuljettaja on myös herätetty ja mukana toiminnassa, vaikka ryhmässä on enemmän miehiä kuin ryhmässä 1.

Aamun toiminnasta on havaittavissa väsymystä. Väsymys tuntuu johtuvan odottamisesta ja unen puutteesta. Fyysisen rasittumisen merkkejä ryhmässä ei ole. Tykkipiha näyttää siistiltä ja tehtävät hoidetaan rutiininomaisesti.

Ammunnan alkaessa ryhmän 1 tykki ei laukea kalustolaukauksessa. Tämä aiheuttaa aina toimenpiteitä jaoksessa. Kouluttaja joutuu puuttumaan toimintaan ja ottamaan ohjat käsiinsä, jotta kaikki tehdään varomääräysten mukaan. Tällainen tilanne selkeästi aiheuttaa ryhmälle pettymyksen tunnetta. Koulutuksessa kuitenkin painotetaan, että ammuttaessa uusista asemistä ensimmäistä kertaa kaiken tulee olla kunnossa. Kouluttaja toteaa tilanteen johtuvan pidätinnastan väärästä asennosta. Pidätinnastan tarkastaminen ennen ammuntaa kuuluu tykinjohtajan tehtäviin. Kouluttaja toimii tilanteessa opettavalla otteella eikä syyllistä ryhmää tapahtuneesta. On kuitenkin selvää, että ryhmänjohtaja ottaa tapahtuneen virheen omalle vastuulleen. Tilanne näkyy turhautumisena koko tykkiryhmässä, mutta samalla se herättää ryhmän keskittymään toimintaan aiempaa paremmin.

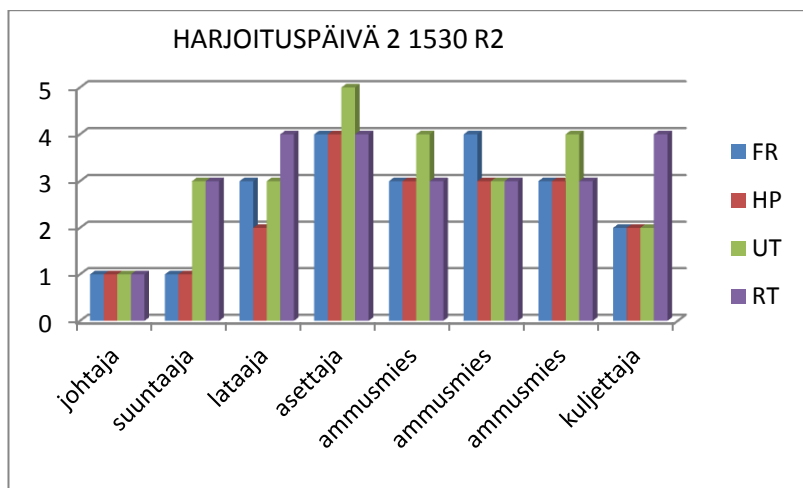
”Joskus virheistä tehdään opetustilaisuus, jos vaan aika sallii. Silloin en syytä ketään virheestä, vaan koitan opettaa, että miten tämmönen vältetään.”

(Kouluttaja 2)



Taulukko 4a. tuntemukset 2 1530 ryhmä1

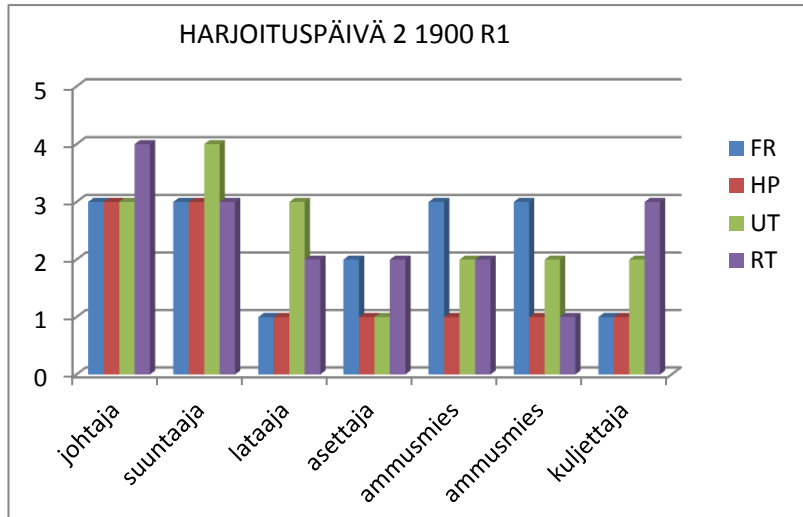
Tykkiryhmien toiminnassa tapahtuu muutamia pieniä virheitä tasaisin väliajoin koko päivän ajan. Toiminta näyttää automaatiolta, mutta ajatus toiminnasta puuttuu ja miehet työskentelevät ikään kuin horroksessa. Jokaisen virheen jälkeen toiminta terävöityy hetkeksi. Tämä voi johtua väsymyksestä tai motivaation puutteesta.



Taulukko 4b. tuntemukset 2 1530 ryhmä2

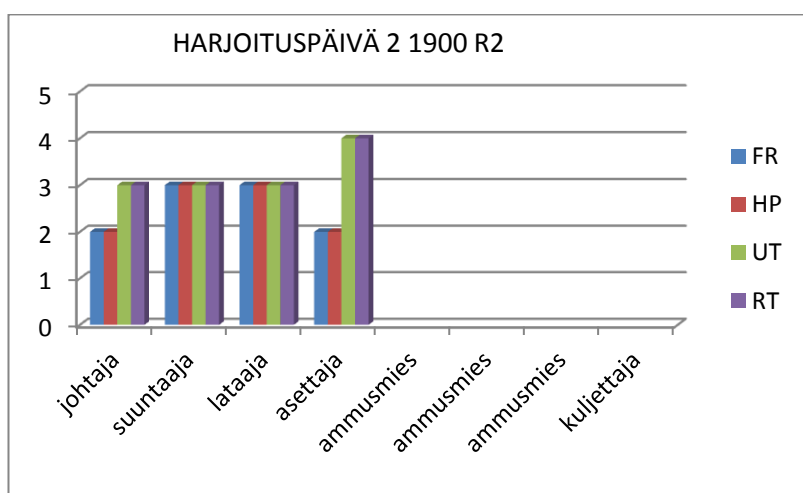
Kello 1530 tehdystä kyselystä voidaan huomata ryhmien välillä eroja erityisesti johtajan ja suuntaajan tuntemusten välillä. Kuvaajista voidaan päätellä virheiden johtavan henkisen pai-

neen nousuun juuri johtajan ja suuntaajan tehtävissä. Mielenkiintoista on ryhmän 2 tuntemukset, jossa johtaja kokee kaiken rasituksen jokseenkin alhaiseksi, mutta muut ryhmän miehet tuntevat fyysisen rasituksen sekä henkisen paineen melko kovana.



Taulukko 5a. tuntemukset 2 1900 ryhmä1

Ryhmässä 2 tehdään selvästi enemmän työtä yhteistyön eteen. Johtaja ohjeistaa toimimaan yhdessä esimerkiksi juntaamisen sekä viuhkan vastaanottamisen aikana. Tällainen toiminta ei ole varsinaisesti poikkeavaa, mutta ryhmässä 2 tykinjohtaja selvästi ohjaa miehiä tällaiseen toimintaan ja se näyttää olevan tehokasta. Johtamisella on selkeästi toimintaa tehostava vaikutus, vaikka tarkastellaan aivan perustoimintaa.



Taulukko 5b. tuntemukset 2 1900 ryhmä2

Iltapäivällä tulipatteri harjoitteli tulenavauskilpailua varten. Tulenavauskilpailun toiminta poikkeaa hieman tavanomaisesta toiminnasta lähinnä tuliaseiden merkkäamisen eroavaisuu-

tena sekä ajallisesti. Itse kilpailussa kouluttajat eivät saa osallistua toimintaan, joten harjoittelussakin kouluttajien rima puuttua toimintaan on hieman korkeammalla. Harjoittelun aikana kouluttajat valvovat, että kaikki toiminta on kilpailun ohjeiden mukaista ja toiminta tapahtuu varomääräysten mukaan.

Iltapäivän aikana alkoi sataa jonkin verran joka näkyy miesten kasvoilta harmituksena. Sade ja suhteellisen pitkä työntäyteinen päivä ei kuitenkaan näy miesten tuntemuksissa. Näyttäisi siltä, että kun toimintaa ja tapahtumia on riittävästi, miehet unohtavat oman väsymisensä. Tuntemukset siis laimentuvat, jos tehtäviä on riittävästi.

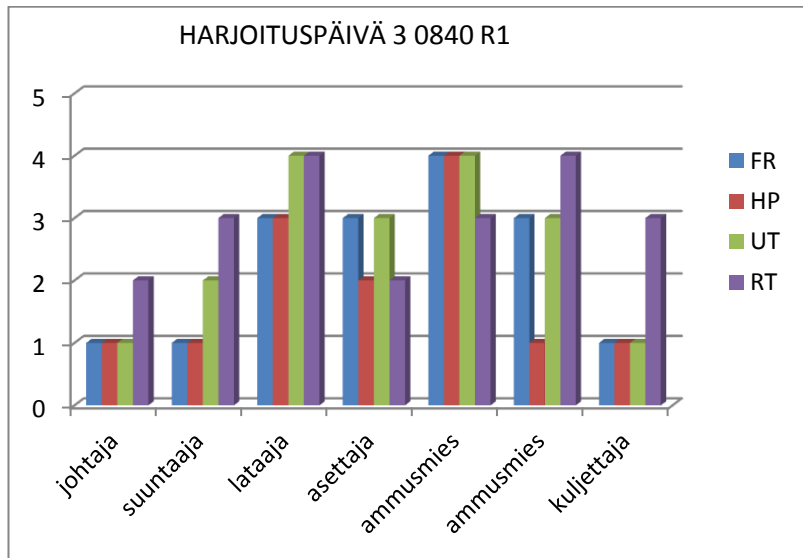
Illan aikana komentopaikka sekä tykinjohtajat ja suuntaajat jatkavat vielä harjoittelua seuraavaa päivää varten. Tämä antaa tykinjohtajille mahdollisuuden päästää muuta miehistöä leppäämään. Näin tapahtuukin, kun tykinjohtajat ovat tyytyväisiä tykkipihan järjestelyihin.

Päivän aikana mitatuista tuntemuksista voidaan huomata, että odottamisen aikana omat tuntemukset rasituksesta korostuvat. Toiminnan aikana miehet eivät ehdi miettiä miltä tuntuu, koska haluavat saavuttaa yhteisen tavoitteen aikamääreiden puitteissa.



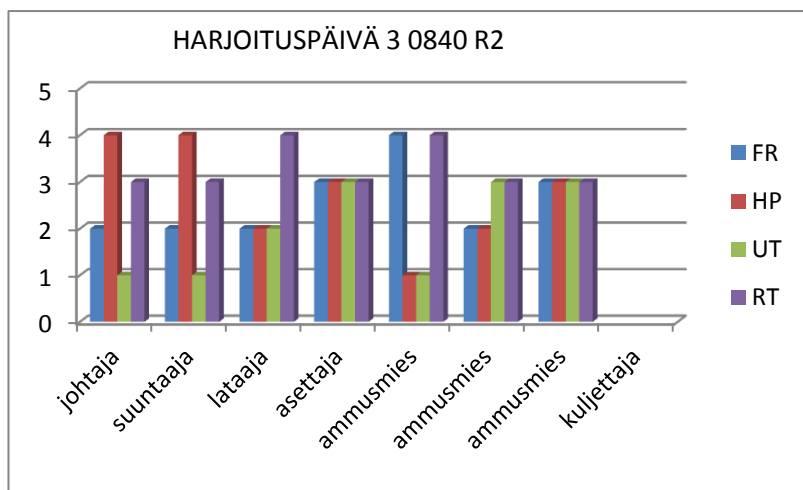
### 4.1.3 Harjoituspäivä 3

Aamulla vahvuuslaskennassa voi nähdä hyvin levänneen joukon, jolla on selvästi motivaatio koholla. Ilmeet ovat positiivisemmat kuin edellisenä iltana. Kouluttaja kertoo aamun toiminnan miehille ja antaa ohjeet toimintaan. Johtajat jakavat tehtävät alaisille tasaisesti.



Taulukko 6a. tuntemukset 3 0840 ryhmä1

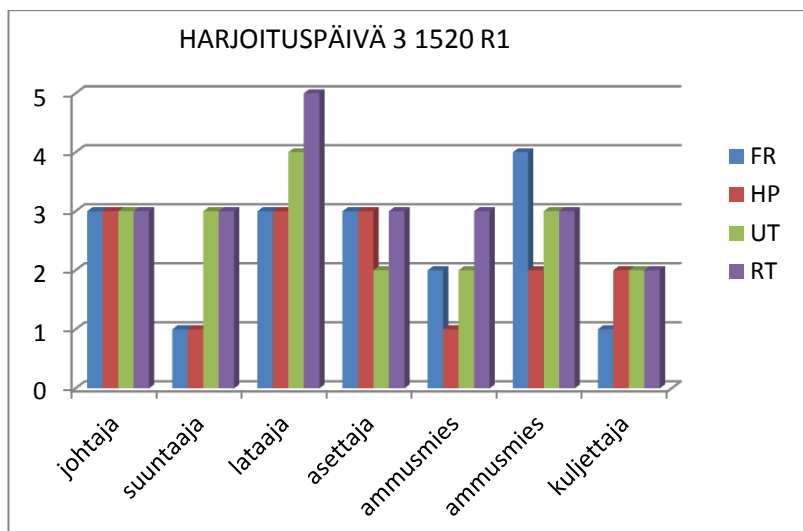
Taulukosta 6a voidaan unen tarpeen tuntemusta kuvaavien palkkien korkeudesta päätellä, ketkä ovat tehneet pisimmät vartiovuorot. Tässä tykinjohtaja on selkeästi pyrkinyt lepuuttamaan kuljettajaa ja suuntaajaa muita enemmän. Kuljettajalle kuuluu vuorokausittain vähintään kuuden tunnin yhtämittäinen lepo, jotta hän voisi ajaa tykkiryhmän ajoneuvoa. Ammusmiesten fyysisessä rasituksessa näkyy nousua yön aikana tehdyistä a-tarvikevalmisteluista.



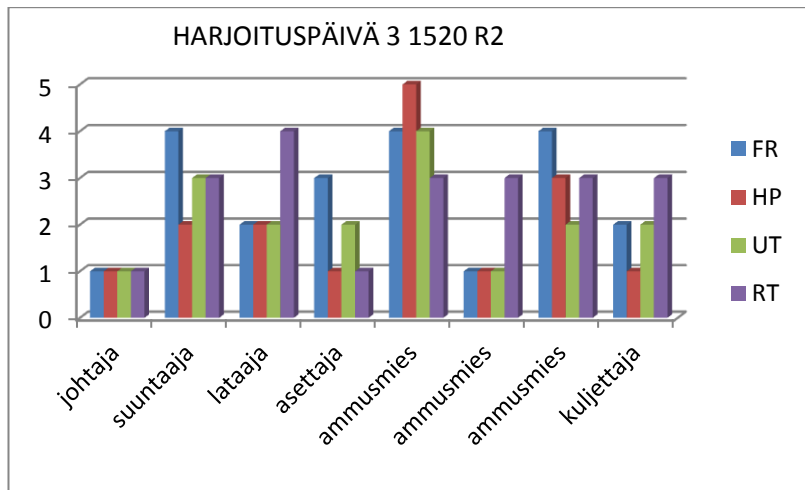
Taulukko 6b. tuntemukset 3 0840 ryhmä2

Ryhmillä on ollut paljon aikaa levätä. Vartiotehtävillä on selkeästi kuormitettu enemmän ammusmiehiä, lataajaa ja asettajaa. Tämä näkyy aamun tuntemuksissa heidän unen tarpeensa. Molemmista tarkastelun alla olevissa ryhmissä johtaja, suuntaaja sekä kuljettaja ovat nukkuneet useamman tunnin yhtämittaista unta muihin verrattuna. Tämä näkyy toiminnassa heidän virkeytenään.

Aamulla johtajat antoivat miehilleen ohjeita erittäin tarkasti, mutta työnteon alettua johtamisote katosi. Tämän tilanteen huomasi myös kummankin jaoksen jaosjohtaja sekä kouluttaja. Jaosjohtajat sekä kouluttajat ottivat tilanteen hallintaansa ja vauhdittivat toimintaa omilla toimenpiteillään. Toisessa jaoksessa pidetään koko joukolle lyhyt puhuttelu kouluttajan toimesta. Puhuttelussa korostetaan jokaisen panosta toimintaan ja painotetaan kellokuria. Miehille tuntuu olevan selvää, että tykkimiesten tulee ymmärtää aikamääreet ja niissä pysymisen merkitys.



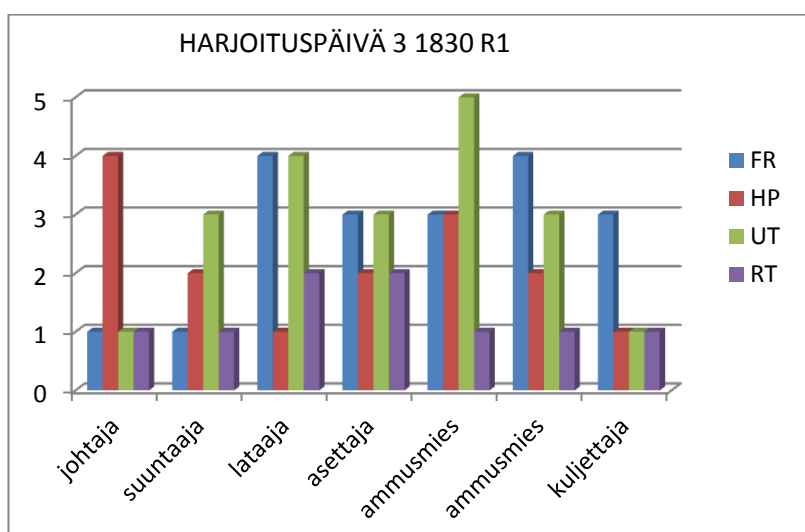
Taulukko 7a. tuntemukset 3 1520 ryhmä1



Taulukko 7b. tuntemukset 3 1520 ryhmä2

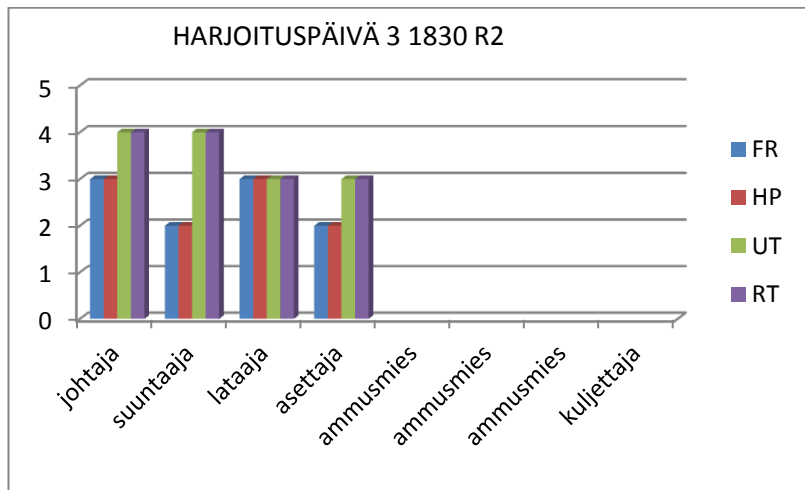
Päivän aikana ammunassa tapahtui muutamia pieniä virheitä, mutta vähemmän kuin edellisenä päivänä. Tähän osaltaan voi vaikuttaa edellistä harjoituspäivää parempi sää ja lepo, mutta ei sovi unohtaa edellisen päivän virheistä palautteen kautta tapahtunutta ammattitaidon parantumista.

Tykinjohtajat kokevat tuntemuksensa hyvin erilaisilla, mutta heidän toimintansa on hyvin samanlaista. Molemmat tykinjohtajat omaavat erilaisen johtamisotteen, mutta käskyttäminen tuntuu puuttuvan molempien toiminnasta. Tämä näkyy alaisten toiminnassa työn välttämisenä, joka ilmenee selkeästi heidän pohdintanaan mikä kuuluu kenenkin tehtäviin. Helppoja ja nopeita yhden miehen tehtäviä ei suoriteta vaan odotetaan selkeästi käskyä käydä toimeen.



Taulukko 8a. tuntemukset 3 1830 ryhmä1

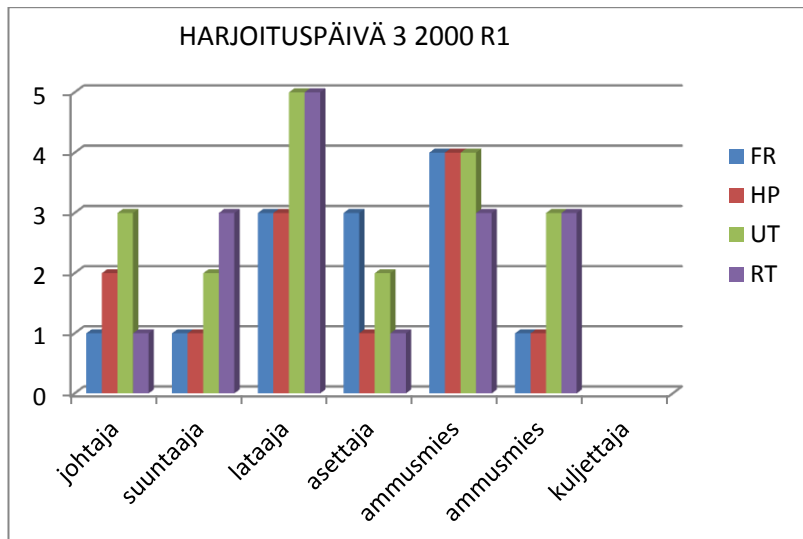
Kello 18:30 tuntemukset kyselystä ryhmä 1:n voidaan tulkita olevan väsynyt sekä fyysisesti jonkin verran rasittunut. Ryhmän miehillä on ollut päivän aikana suuri työ kaivaa tykkipihalta suuri kivi pois, koska kouluttaja totesi sen olevan turvallista toimintaa haittaava. Tällainen tilanne on normaalia, kun ammutaan paljon yhden päivän aikana ja tykki pyrkii liikkumaan tuliasemassa jonkin verran toiminnan aikana. Tämä toiminta on selkeästi rasittanut tykinjohtajaa henkisesti, koska kaivaminen tykin lähellä ammunnan aikana vaatii tarkkaa valvontaa.



Taulukko 8b. tuntemukset 3 1830 ryhmä2

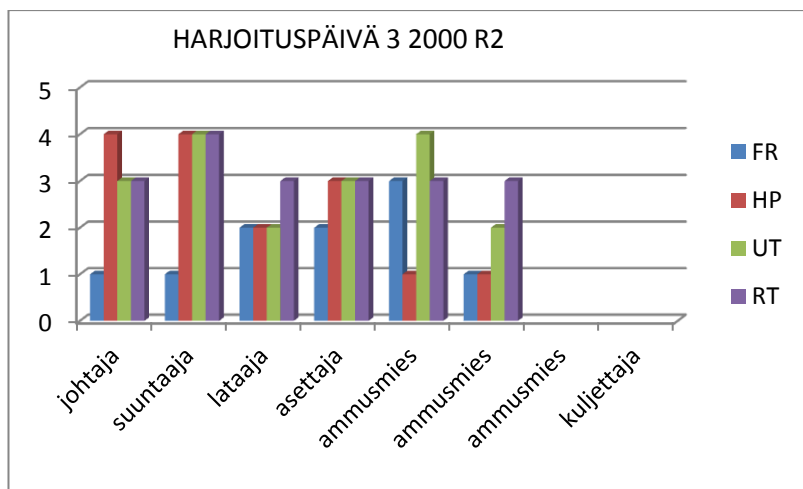
Ryhmän 2 tykinjohtaja on päättänyt päästää osan miehistöstään lyhyelle tauolle. Tällainen toiminta on mahdollista ammunnan aikanaakin. Tykillä tulee olla ammunnan aikana tarvittava henkilöstö ja vähintäänkin runkohenkilöstö. Ammattitaitoinen ja osaava tykkiryhmä selviää haastavimmistakin tulimuotojen amunnasta runkohenkilöstön voimin.

”Kyllä ne tykkiryhmät jokaisella erällä ton hoksaa, että muutama jätkä tykillä riittää, jos ammutaan perustulimuotoja. En mä sitä niille mainosta, vaan ne saa sen ihan ite kokeilla.” (Kouluttaja2)



Taulukko 9a. tuntemukset 3 2000 ryhmä1

Taulukosta 9a voidaan tulkita, että tykinjohtajan organisointi miesten ruokailujen suhteen ei ole täysin onnistunut. Usealla näyttäisi olevan kova nälkä. Päivällinen on ollut jaossa jo useamman tunnin, mutta kaikki tykkiryhmän jäsenet eivät ole vielä ehtineet hakea ruokaansa.



Taulukko 9b. tuntemukset 3 2000 ryhmä2

Taulukossa 9b näkyvä henkisen paineen nousu tykinjohtajalla sekä suuntaajalla johtuneet erikoisampumatarvikkeista, joita käytettiin ammunnan aikana. Ryhmä ei ollut ennen käsitellyt kyseistä sytytinmallia ja he saivat siihen koulutuksen vain hetki ennen ammuntaa. Tykkiryhmällä oli käytössään elektroninen asetuslaite sytytintä varten, jota he eivät olleet käyttäneet ennen harjoitusta. Tällaiset tilanteet vaativat aina tykinjohtajalta ja asettajalta erityistä tarkkuutta. Suuntaajan kokema henkinen paine voi johtua siitä tunteesta, että hän toimii ryhmässä tykinvarajohtajana.

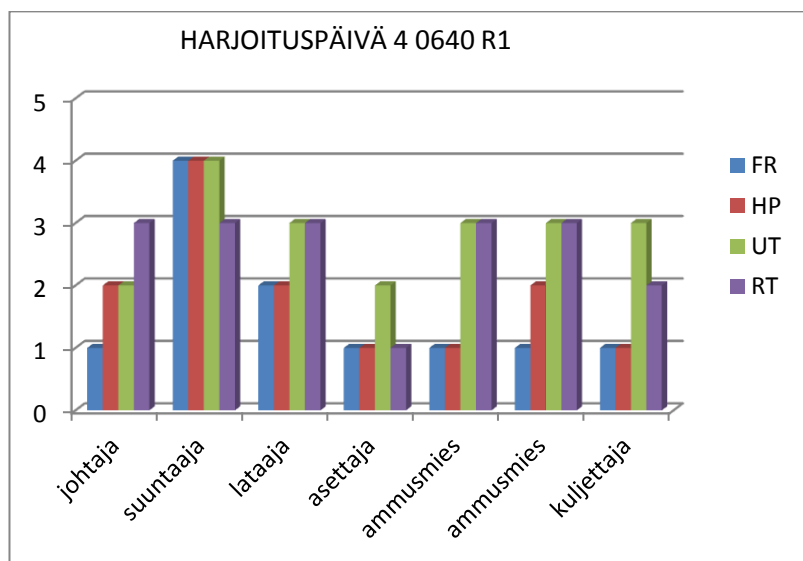
Tarkasteltaessa taulukkoa 8b ja 9b voidaan huomata, että fyysisen rasituksen tuntemus vähennee, kun henkisen paineen tuntemus lisääntyy. Tarkkaavaisuutta vaativa toiminta näyttää vievän huomion pois fyysisestä rasittumisesta. Tämä ilmenee selkeimmin tykinjohtajan ja suuntaajan tehtäviä tarkasteltaessa.

Ryhmässä 2 voidaan huomata, että aiemmin tehty päätös toimia muutama tunti pelkästään runkohenkilöstöllä on selkeästi kuormittanut tykinjohtajaa ja suuntaajaa henkisesti. Taulukosta voidaan myös tulkita, että henkisen paineen ollessa kova näyttää fyysisen rasituksen tunne pienentyvän, vaikka työn määrä on kuitenkin pysynyt vähintään samana.

#### 4.1.4 Harjoituspäivä 4

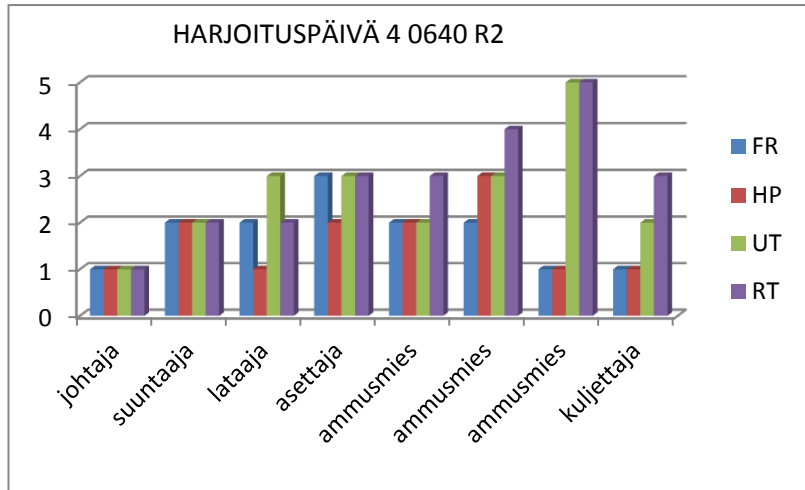
Harjoituksen neljäs ja viimeinen päivä alkoi aikaisin aamulla asemaanajolla uuteen tuliasemaan. Miesten ilme oli yleisesti positiivinen, joka todennäköisesti johtui suurelta osin harjoituksen lopun lähestymisestä. Ryhmät toimivat asemaanajossa todella ammattitaitoisesti. Kouluttajat ovat pitäneet johtajille edellisenä iltana palautetilaisuuden johtamisesta ja sen tarpeellisuudesta erilaisissa tilanteissa. Tämä tuntuu menneen perille, koska tykinjohtajien käskyt on suunnattu suoraan henkilöille. Tällainen johtaminen nopeuttaa toimintaa tykillä selkeästi.

Tykkiryhmän käyttäytymisestä näkee, että he odottavat harjoituksen loppumista. Tykkiryhmän jäsenet vitsailevat keskenään sillä, etteivät tiedä mikä viikonpäivä on kyseessä. Useat ehdottavat perjantaita, vaikka näin ei kuitenkaan ole.



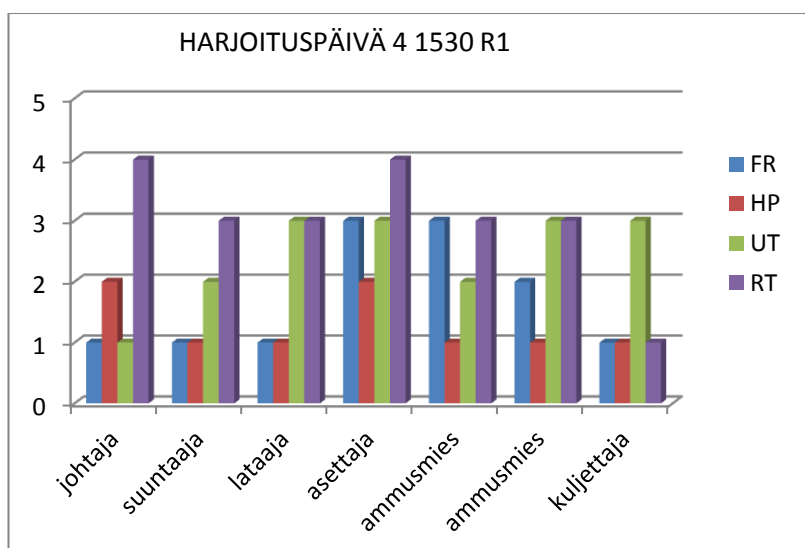
Taulukko 10a. tuntemukset 4 0640 ryhmä1

Taulukosta 10a voidaan huomata tuntemusten olevan jokaisella ryhmänjäsenellä hyvin yhtenevät. Asemaanajo ei ilmeisesti ole rasittanut miehistöä kovinkaan paljon, mutta unen ja ravinnon tarve tuntuu olevan selkeästi korostunut.

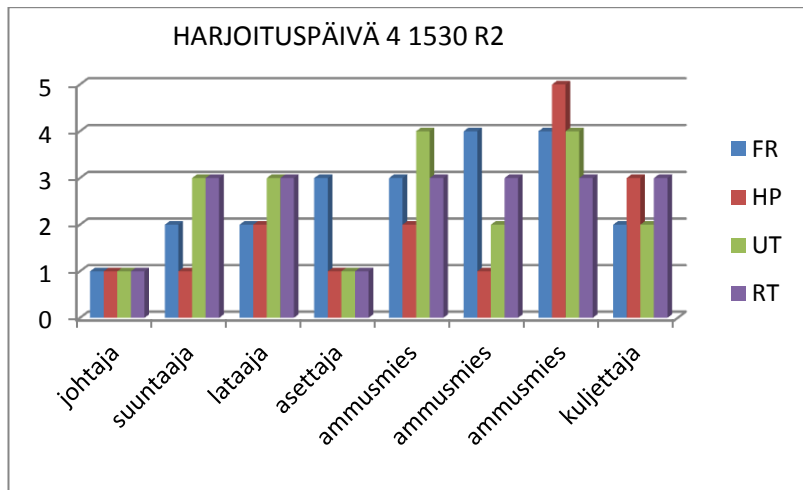


Taulukko 10b. tuntemukset 4 0640 ryhmä2

Koko asemaanajon ajan tykinjohtajat ohjaavat ja käskyttävät ryhmäänsä selkeästi aiempaa enemmän. Tämä kuitenkin näkyy tykinjohtajien omassa työpanoksessa. Tykinjohtajat valvoivat antamiaan käskyjä erittäin tarkasti ja ottavat itselleen tehtäviä, joissa he voivat toteuttaa valvontaansa. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi viestipäivystys sekä a-tarvikkeiden tarkastaminen. Tästä johtuen miehistöstä tuntuu, että tykinjohtaja ei sitoudu toimintaan tarpeeksi. Tällainen toiminta kuitenkin vähentää selvästi virheitä, joihin kouluttajan tulisi puuttua, kuten a-tarvikkeiden valmistelu. Johtajan valvoessa a-tarvikkeiden valmistelua ovat ne jatkuvasti hyvässä järjestyksessä, hyvin puhdistettuja ja nopeasti valmiita kouluttajan tarkastusta varten.



Taulukko 11a. tuntemukset 4 1530 ryhmä1



Taulukko 11b. tuntemukset 4 1530 ryhmä2

Harjoituksen viimeinen tuntemuksien mittaaminen tapahtui luokkaolosuhteissa harjoituksen päätyttyä. Joukkokohtaisen kaluston huoltaminen ja tarkastaminen kestää kuitenkin vielä seuraavaan päivään. Taulukoista voidaan huomata henkisen paineen putoaminen selvästi, kun harjoitus on ohi ja edessä vain kalustonhuolto. Toisaalta taas henkisen paineen vähennyttä nälkä tulee tuntemuksissa selkeämmin esille.

Harjoituksen päätyttyä tykinjohtajan on annettava tarkat ohjeet miehistölle toiminnasta, koska kaluston tarkastaminen ja huolto tapahtuu useissa eri paikoissa, kuten autohuoltolalla, tykkipihalla ja varastoissa. Tämä vaihe on johtamisen kannalta haastava, koska on osattava arvioida eri työvaiheiden kestoja. Tykinjohtaja pystyy tähän, jos hän on tilanteen tasalla ja tuntee miehistönsä ammattitaidon sekä osaa jakaa työt ja vastuut ryhmänsä sisällä.

## 4.2 Harjoituksen yhteenveto

Ampumarjoitus, jossa tutkimus toteutettiin, oli tämän saapumiserän toinen. Ennen ampuumarjoitusta miehet olivat olleet taisteluharjoituksessa edellisellä viikolla ja harjoitusten välissä oli vain yksi päivä huoltoa varten. Tämän huollon aikana joukko oli levännyt ja huoltanut kalustonsa ampuumarjoitusta varten. Lepo oli tullut tarpeeseen taisteluharjoituksen jälkeen ja miehet olivat fyysisesti hyvässä iskussa, joka voidaan havaita taulukoista 1a ja 1b. Ryhmien tuntemusten mukaan kuitenkin he ovat jonkin verran väsyneitä jo harjoituksen alussa.

Fyysisen rasituksen tuntemuksista voidaan kyselyn perusteella päätellä ampuumarjoituksen rytmin vaikuttavan fyysiseen rasittumiseen lähes suoraan. Ryhmien tuntemukset fyysisestä rasituksesta nousevat heti harjoituksen alkaessa. Fyysisen rasittumisen tunne nousee päivän



aikana tehtävästä riippuen melko korkealle, mutta laskee yleensä yötä kohti. Fyysisen rasittuminen tuntemus noudattaa tämän ampuharjoituksen rytmiä. Toimintaa jatkettaessa yöhön tai lähes aamuun ei fyysinen rasitus ryhmien tuntemusten mukaan nouse merkittävästi yhden yön perusteella.

Henkisen paineen tuntemus näkyy ryhmillä korostuvana, kun harjoitellaan asioita, joita ei ole aiemmin koulutettu tai harjoiteltu riittävästi. Henkisen paineen tuntemukset vaihtelevat tykinjohtajalla ja suuntaajalla selvästi muita enemmän päivittäin. Tykinjohtajan ja suuntaajan tuntemusten perusteella he tuntuvat kantavan vastuuta ryhmän toiminnasta muita enemmän.

Unen tarpeen tuntemus on hyvin yksilöllinen, mutta harjoitusten tuntemusten perusteella voidaan sanoa, että unen tarve nousee toimintaa häiritseväksi lyhyiden yönien jälkeen aamulla sekä aamupäivällä. Tämä voidaan huomata taulukoista 3a ja 3b. Merkille pantavaa on kuitenkin, että unen tarpeen tuntemus vähenee saman vuorokauden aikana ajan kuluessa. Tämä voitaneen selittää muiden tuntemusten noustessa unen tarpeen edelle, jolloin unen tarve tuntuu pienemmältä.

Ravinnon tarpeen tuntemus näyttäisi olevan koko harjoituksen ajan korkealla tasolla. Tämä siitäkin johtuen, että miehille tarjottiin päivässä neljä maastoruokailua. Käytössä ei siis ollut sissimuona vaan kenttäkeittimillä valmistettu ruoka. Tähän tuntemukseen voidaan siis liittää jokin muukin tarve kuin ruoka, koska sitä on tarjolla riittävästi. Yhtenä tekijänä tähän tuntemukseen voi olla lyhyet ruokailutauot, jotka usein päivisin kestävät juuri sen aikaa, että miehet ehtivät hakea ruokansa tykille. Päivän ruokailut tapahtuvat päivittäin usein tykillä, koska toiminta ei mahdollista ruokatauon pitämistä muualla. Iltapalan ryhmät usein nauttivat vasta illan huoltotoimenpiteiden jälkeen majoituksissaan. Tällaista iltapalaketkeä voitaisiin verrata perheruokailuun sosiaalisena tapahtumana. Ravinnon nauttimisen aikana teltassa ryhmä keskustelee päivän tapahtumista ja seuraavan päivän tehtävistä. Tällainen rauhoittumisen hetki on ryhmän kehittymisen kannalta hedelmällinen. Mielenkiintoista on, että iltapalan nauttiminen teltassa vie taistelijoilta lepoaikaa, mutta taistelijat näyttävät arvostavan tätä kiireetöntä ruokailuhetkeä lepoa enemmän.

Ruokailut voidaankin ajatella lyhyessä harjoituksessa enemmän sosiaalisiksi tapahtumaksi kuin pelkästään nälän tunteen poistamiseksi. Aamupala jätetään usein syömättä, jonka voidaan ajatella johtuvan kiireen tunteesta. Tähän voidaan vaikuttaa harjoituksen suunnittelulla.

Harjoituksessa tehtyjä havaintoja on vaikea lokeroida tai yleistää, koska tilanteissa on useita muuttujia niin ympäristössä kuin tekijöissäänkin. Kyselyin saadusta aineistosta voidaan kuitenkin tehdä muutamia poimintoja, jotka huomioon otettaessa voidaan tykinjohtajien koulutuksessa ottaa huomioon tai ainakin saattaa heidän tietoonsa.

Henkiseen paineeseen liittyviä tekijöitä harjoituksessa olivat mm. seuraavat:

- nälkä näyttää vaikuttavan henkiseen paineeseen korostavana
- ruoka saa yleensä aikaan piristymisen
- yhteishenki vähentää henkistä painetta
- tykkiryhmien välinen kilpailu aiheuttaa henkistä painetta, mutta luo myös samalla yhteenkuuluvuuden tunnetta

Fyysiseen rasitukseen liittyviä tekijöitä harjoituksessa olivat mm. seuraavat:

- unen määrä ei vaikuta juurikaan jaksamiseen näin lyhyessä harjoituksessa
- sään vaihtelut aiheuttivat rasituksen kasvamista
- suunnittelemattomat fyysistä suorituskykyä tarvitsevat tehtävät rasittavat miehistöä huomattavan paljon

Tykkiryhmä näyttää jakaantuvan kahteen osaan ryhmän sisällä. Toinen osa koostuu tykinjohtajasta, suuntaajasta ja lataajasta. Nämä kolme henkilöä muodostavat myös tykin runkohenkilöstön. Toiseen ryhmän osaan näyttäisi kuuluvan ryhmän loput jäsenet. Ryhmän tehtäväjako ohjaa ryhmää muodostumaan tällaiseksi. Tämä tulisi ottaa huomioon varsinkin valittaessa henkilöä suuntaajan tehtävään, koska hänen tulisi osata myös johtaa toimintaa tykillä.

”On niissä sellanen kastijako. Kyllä sen näkee ketkä siellä ne hyvät hommat aina saa. En mä siihen ala puuttumaan. Pääasia, että homma toimii.” (Kouluttaja2)

Sää näyttäisi vaikuttavan toiminnan luonteeseen sekä jaksamiseen tehtävissä. Sään vaikutus voidaan nähdä mielialasta esimerkiksi taistelijoiden ilmeissä. Aurinkoisella ja hyvällä säällä taistelijat näyttävät olevan pirteämpiä ja positiivisempia kuin sadesäällä tai pimeällä. Yhteishenki ryhmässä ja jaoksessa näyttää parantuvan ja ilmentyvän yhteistyönä huonolla säällä. Pimeällä tosin tykinjohtajan on oltava tarkkana, jotta ryhmänjäsenet eivät laista omista tehtävistään. Tällöin valmiusilmoitusten vaatiminen on toiminnan kannalta olennaista.

”Kyllä noi tietää mitä tehdä, jos tulee vettä tai pimeetä ja näin, mutta näkeehän sen omastakin naamasta jos keli on huono.” (Kouluttaja1)

Kouluttajan rooli on tässä koulutuksen vaiheessa merkitsevä. Ryhmät ajautuvat harjoituksen aikana muutamia kertoja ns. *tyhjäkäynnille*. Toiminnan jatkumiseen tehokkaana tarvitaan kouluttajan opastusta sekä johtamista. Ryhmän omatoimisuus palautuu kouluttajan ohjauksen jälkeen.

Ryhmien välinen kilpailu näyttäisi parantavan tehokkuutta toiminnassa. Ryhmänjäsenet sitoutuvat toimintaan ammuttaessa tulimuotoja, jolloin ryhmien nopeutta voidaan mitata kellolla. Ryhmät tietävät toistensa nopeuden suoritusta tehdessä, koska kaikki kuulevat tykkiryhmien suoritusvaiheen puheverkossa. Kouluttajat pitävät kilpailua terveenä ja toimintaa edistävänä, mutta liika keskittyminen kisaamaan johtaa useasti huolimattomuusvirheisiin. Ryhmien välinen kilpailu näyttäisi myös yhdistävän tulijaosta. Useasti jaoksen sisällä autetaan toisia tykkiryhmiä mahdollisuuden tullen, koska halutaan kilpailla toista tulijaosta vastaan.

”Noi kilpailee niin paljon keskenään siitä kuka on nopein, että se johtaa monesti virheisiin. Yleensä mä kyllä huomaan milloin se homma alkaa näyttää pahalta.”

(Kouluttaja1)

Useaan otteeseen harjoituksen aikana ryhmiä vaivasi tietämättömyyden tunne. Taistelijat eivät osanneet keskittyä omaan toimintaansa, koska tulevasta ei ollut tietoa tai sitä ei heille kerrottu. Toinen asia mitä taistelijat tuntevat kaipaavan usein on kahvi. Sitä ei ole tarjolla ruokailujen yhteydessä eivätkä ryhmät ole vielä kehityksessään sillä tasolla, että he osaisivat sitä harjoituksessa itse valmistaa. Tämä johtunee enemmän viitseliäisyydestä kuin osaamisen puutteesta, mutta ryhmän kehittyessä kahvin keitto tykillä tuskin on haasteista suurimpia.

Harjoituksessa olleesta joukosta tulee ymmärtää, että he ovat vielä koulutuksessaan melko alkuvaiheessa. Joukko pääsee jo aikamääreisiin ja osaa suurimman osan tehtävistään, mutta se ei tarkoita, että joukko olisi valmis. Esimerkiksi tykinjohtajan toiminnassa voidaan nähdä oppittuja ja matkittuja ratkaisuja. Tykinjohtaja siis toimii useissa tilanteissa, kuten hän on koulutuksensa aikana nähnyt muiden johtajien toimivan. Johtamiskäyttäytyminen ei ole vielä henkilöitynyt ja kehittynyt vaan on hyvin oppikirjamaista. Tämä auttaa kyllä suoriutumaan tehtävistä, mutta ei ole kypsää johtamista.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten analysointi

Tuloksista voidaan havaita ravinnon tarpeen olevan lähes koko harjoituksen ajan korkealla tasolla. Näyttäisi kuitenkin siltä, että se ei vaikuta toimintakykyyn kovinkaan paljon. Ryhmät suoriutuvat tehtävistään hyvin tai kiitettävästi tästä huolimatta. Vastaavasti unen tarpeen tuntemus muuttuu päivittäin suhteessa levon määrään. Unen tarpeen tuntemus vaikuttaa toimintakykyyn jonkin verran. Se ilmenee selvimmin työn välttelynä ja helppoina virheinä. Unen tarpeen tuntemuksella on myös yhteys motivaatioon.

Fyysinen rasitus vaihtelee tehtävittäin jonkin verran. Neljän päivän harjoituksessa ei kuitenkaan rasitus näyttäisi nousevan päivien aikana niin korkealle tasolle, ettei siitä pystyisi harjoitusolosuhteissa palautumaan levon ja ravinnon avulla. Tähän vaikuttaa myös tykinjohtajan tehtävien jakaminen ja suunnittelu. Tykinjohtajan antaessa tehtäviä, joissa suorittajilta vaaditaan fyysisiä ominaisuuksia, näyttäisi olevan yhteys tykinjohtajan henkisen paineen lisääntymiseen. Tykinjohtaja ikään kuin tunnistaa, että taistelijat rasittuvat tehtävässä ja näin kokee sen paineena johtamisessaan. Tällaisissa tilanteissa tykinjohtajat pyrkivät tekemään yhteistyötä tulijaoksessa, jotta kuormitus jakautuisi tasaisemmin.

Henkisen paineen tuntemus näkyy selkeimmin johtajan ja suuntaajaan tehtävissä. Asemavaihdot ja vaativat ammunnat nostavat heidän henkisen paineen tuntemusta selkeästi. Tämä toisaalta pakottaa heidät keskittymään tehtäväänsä ja näin vähentää virheiden määrää, mutta näkyy koko ryhmässä kireämpänä ilmapiirinä. Tällä voi olla vaikutusta ryhmän kehittymiseen pidemmällä ajanjaksolla. Henkisen paineen vaikutus voi onnistumisten kautta on rakentava, mutta epäonnistumiset voivat heikentää ryhmän kiinteyttä. (Sinivuo 2011, 121–123.)

Henkiseen paineeseen näyttäisi vaikuttavan vahvasti päätöksenteon viiveet sekä suunnittelun puute. Tykinjohtajan on osattava suunnitella tulevaa ja pyrittävä ehkäisemään kiireen syntyminen. Tämä onnistuu, jos tykinjohtaja on vuorovaikutuksessa muihin tulipatterin johtajiin ja on tietoinen tilanteen kehittymisestä. Tällöin tehtävät voidaan ajoittaa loogisesti ja välttää odottamista. Heikko henkilöstönkäytön suunnittelu näyttäisi haittaavan palautumista ja jaksamista.

Yhteisten tavoitteiden asettaminen näyttäisi vaikuttavan ryhmän jaksamiseen. Tavoitteena voi olla tulitehtävien nopeuttaminen muiden tykkiryhmien tasolle tai kilpailu vain yhtä tiettyä tykkiryhmää vastaan. Tämä näyttää parantavan jaksamista. Tykinjohtaja voi näin kannustaa ryhmäänsä parempiin suorituksiin ja saada palautteen toiminnasta välittömästi. Toisaalta tykinjohtaja joutuu tällöin myös itse osallistumaan tehtävään ja näin vahventaa sitoutumistaan ryhmän toimintaan. Kilpailutilanteissa tykinjohtajan on myös kannettava vastuunsa mahdollisen epäonnistumisen kohdalla.

Yllättävää tuloksissa on, että ruokailulla näyttäisi olevan vaikutusta mielialaan, mutta ruokailu kuitenkin jätetään useasti väliin. Väliin jätettävä ruokailu on usein aamupala. Ilta-pala näyttäisi olevan selvästi sosiaalisin tapahtuma, jossa kaikki tai lähes kaikki jäsenet ovat paikalla. Ilta-palalla näyttäisi olevan ryhmän kehittymisen kannalta yksi tärkeimmistä tapahtumista harjoituksessa.

## 5.2 Tykinjohtajan johtamiskäyttämisen vaikutus

Tykinjohtajan johtamisella on epäilemättä suuri vaikutus tykkiryhmän suorituskykyyn sekä epäsuora vaikutus koko organisaation toimintaan. (Nissinen 2007, 48.) Selvimmin tykinjohtaja voi vaikuttaa omalla johtamistoiminnallaan ryhmän mielialaan. Mielialaan tykinjohtaja voi vaikuttaa yksinkertaisilla ja huomaamattomillakin eleillä ja toimenpiteillä, kuten vartiolistojen julkaisemisella ajoissa, kuormittamalla ryhmää fyysisillä askareilla tasaisesti ja antamalla palautetta toiminnasta.

Ryhmän kiinteyttä edistää yhteenkuuluvuuden tunne, johon tykinjohtaja voi vaikuttaa innostamalla miehistö kilpailemaan toisten tykkien kanssa tai kellottamalla ryhmän omia suorituksia sekä asettamalla ryhmälle tavoitteita. Tämä sitouttaa ryhmää toimimaan yhteisen päämäärän eteen ja motivoi yksittäistäkin taistelijaa suoriutumaan omasta tehtävästään parhaalla mahdollisella tavalla. Kilpaileminen on yksi ihmisluontoon kuuluva ilmiö ja näin yksi suoritusmotivaatiota aikaansaava tekijä. (Pirnes 1994, 56.)

Taistelutahdon luomista ja ylläpitämistä tykinjohtaja voi omalla johtamiskäyttämislään edesauttaa painottamalla toiminnassa tarkkuutta. Tarkkuus on tykistön tinkimätön päämäärä kaikessa toiminnassa ja korostuu viimekädessä suuntaajan, lataajan, asettajan sekä tykinjohtajan toimintaan tykillä. Tarkkuus pysyy yllä tykinjohtajan ollessa itse esimerkillinen ja tarkka

omassa toiminnassaan. Tämä havainto vastaa syväjohtamisessa esiin nostettuun luottamuksen rakentamiseen. (Nissinen 2007, 42)

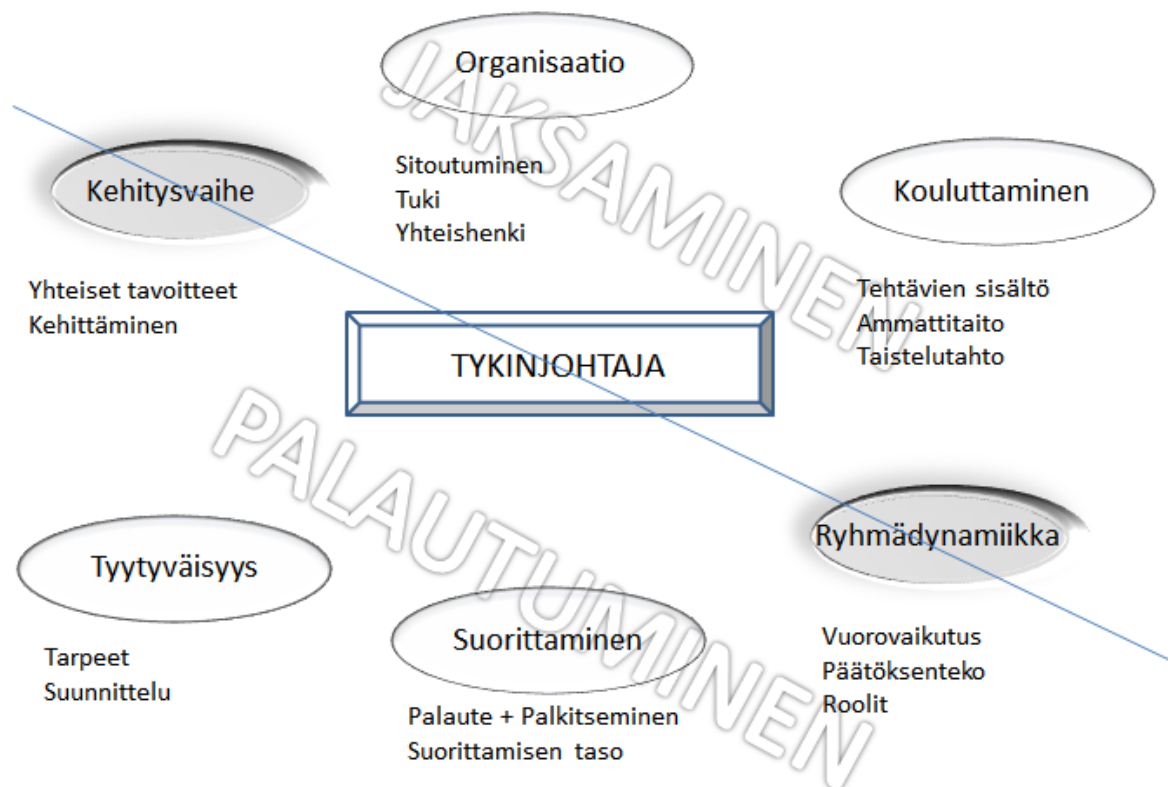
Tykinjohtaja voi vaikuttaa työnjakoon tykillä erittäin paljon. Tykinjohtajan on tunnettava omat alaisensa ja heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa, jotta koko tykkiryhmän suorituskyky saadaan käyttöön. Yksinkertaisimmillaan työn jakaminen suhteellisen tasaisesti ja oikeille henkilöille vaikuttaa ryhmän taistelijoiden palautumiseen. Tykinjohtajan osallistuessa toimintaan aktiivisesti ja jopa asettamalla ryhmän tarpeet omiensa edelle hänen ratkaisuihinsa luotetaan selvästi enemmän. (JOKÄ 2012, 55.)

Motivaatioon tykinjohtaja pystyy vaikuttamaan omalla johtamistoiminnallaan parantamalla ryhmän ilmapiiriä. Positiivinen asenne toimintaan tarttuu myös alaisiin. Yhteisten tavoitteiden ollessa etusijalla toiminnassa kasvatetaan ryhmäkiinteyttä sekä uskoa omaan toimintakykyyn. Tykinjohtajan on vaikea palkita ryhmäänsä objektiivisesti, mutta kannustaminen ja tunnustuksen antaminen ovat oivia keinoja päästä hyviin tuloksiin. (Nissinen 2007, 33.)

Tarkasteltuna tykinjohtajan johtamiskäyttäytymisen vaikutuksia palautumiseen ja jaksamiseen johtamisen kuution avulla voidaan avata johtamisen kohteita. Palautumisen johtaminen on selkeästi enemmän sidoksissa asioiden johtamiseen (management) sekä toimintakyvyn fyysiseen ja psyykkiseen osa-alueeseen. Palautumiseen vaikuttavat sellaiset muuttujat, joiden vaikutusta voidaan ennakoimalla ja suunnittelulla vähentää. Ulkoisesti palautumiseen vaikuttavat myös resurssit, joita hallitsemalla tykinjohtaja voi ohjata niitä esimerkiksi palkitsemiseen ja näin vaikuttaa motivaatioon. (kts. Kuva2 ja Kuva3)

Jaksamisen johtaminen näyttäisi olevan enemmän ihmisten johtamista (leadership). Jaksamisen johtamiseen kuuluu toimintaympäristöön mukautuminen ja ensisijaisesti tilannetaju. Jaksamista parantaa organisaatiokulttuurin hyväksikäyttö yhtenä osana tehtävän ja tavoitteen täyttämässä. Jaksamisen johtaminen vaatii johtajalta tervettä eettistä toimintakykyä ja ajattelukykyä. Syväjohtamisen kulmakivistä ihmisten yksilöllinen kohtaaminen kuvaa tällaisen johtajan ominaisuuksia. (Nissinen 2007, 44) Jaksamisen johtaminen on myös osa turvallisuuden tunteen luomista ryhmään. Tällöin mahdolliset konfliktit on helpommin käsiteltävissä ja niistä on helpompi keskustella. Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen ja erilaisten konfliktien välttäminen sekä selvittäminen yleensä helpottuu elämäkokemuksen myötä.

Tykinjohtajan toimintakehyksen (Kuva 10.) kautta voidaan konkreettisemmin tarkastella kokonaisuuksia, joihin hän voi johtamisellaan vaikuttaa. Tykinjohtajan oma sitoutuminen joukon tavoitteeseen ja tehtävään heijastuu ryhmän asenteisiin. Tykinjohtajan asennoituminen esimiehiin ja heidän antamiin tehtäviin vaikuttaa lähes suoraan tykkiryhmän taistelutahtoon ja haluun suorittaa tehtävää. Tyytyväisyydellä voidaan katsoa olevan suuri merkitys itsenäisen tykkiryhmän suorituskyvyille. Tykinjohtajan tulee ottaa yksilölliset ominaisuudet huomioon niin unen kuin ravinnon saannin kannalta. Tällä on vaikutusta yksilön palautumiseen sekä koko tykkiryhmän suorituskykyyn.



Kuva 10. Tykinjohtajan toimintakehys

Tykinjohtajan toimintakehyksessä voidaan nähdä syväjohtamisen mallin osia. Voidaan ajatella palautumisen ja jaksamisen johtamisen olevan integroitu syväjohtamisen sisään. Johtajaksi kasvamisen prosessi tuo johtajalle kokemusta, jonka kautta hän oppii huolehtimaan alaisten tarpeista. Palautumisen ja jaksamisen johtamiseen päästään luottamuksen ja arvostuksen elementtien kautta.

Tulevaisuuden suunnittelu on palautumisen kannalta tärkeimpiä johtamisen kohteita. Suunnittelulla voidaan vaikuttaa ruokailuihin ja levon määrään selkeästi. Suunnittelun pohjana täytyy

olla yhtenäiset suorittamisen ja työskentelyn säännöt ryhmän sisällä. Yhteisiin päämääriin päästäkseen on tykinjohtajan koulutettava ryhmänsä jäseniä toimimaan tehtävissään paremmin ja taloudellisemmin esimerkiksi hyödyntämällä tulijaoksesta löytyviä työkoneita sekä työkaluja. Ryhmän kasvava ammattitaito näkyy nopeimmissa suoritteissa sekä nopeammassa ongelmanratkaisukyvyssä. (Jokitalo 2008, 91–92)

Pääsääntöisesti tykinjohtajat toimivat ohjeiden ja ohjesääntöjen asettamien tavoitteiden mukaan. (kts. HF580 LIITE 1) Kuitenkin ryhmän kehittyessä näyttää olevan täysin mahdollista joustaa tehtävajaosta. Tällainen joustaminen kuitenkin perustuu yksilöiden henkilökohtaiseen osaamiseen. Tehtäviä jaettaessa tykkiryhmän sisällä näyttää sitä ohjaavan asema ryhmän sisällä sekä halu suorittaa kyseistä tehtävää. Oppaiden ja ohjesääntöjen mukaiset tehtävät näyttäisivät ohjaavan ryhmän jakaantumisen kahteen osaan. Vaativampien tehtävien mukanaan tuoma vastuu tuo suorittavalle taistelijalle suuremman roolin tykkiryhmän sisällä.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuudesta ja laadusta

Havainnointi yhtenä tutkimuksen aineistonkeruu menetelmänä antaa tutkijalle mahdollisuuden käyttää kaikkia viittä aistiaan havaintojen tekemiseen. Havainnoimalla tarkkailtiin tilanteita ja tapahtumia, joista haluttiin saada tietoa. Havainnointi tehtiin ampuharjoituksessa ja näin olosuhteet vaikuttavat tuloksiin. Havainnointimenetelmän etuna on kuitenkin, että havaintoja voidaan tehdä toiminnasta silloin, kun asiat tapahtuvat. Tässä tutkimuksessa tutkittavat olivat tietoisia tutkijan läsnäolosta ja voidaan olettaa sen vaikuttaneen tuloksiin ja tykkiryhmän käyttäytymiseen jonkin verran. (Anttila 1998.) Tehtävät suoritettaisiin samaan tapaan tutkijasta huolimatta, koska toimintaa ei tehty tutkijaa varten.

Havainnoinnissa virheet saattavat johtua siitä, että muistiinpanotekniikassa tehdään virheitä tai havainnoinnissa tilannetta on tulkittu väärin. On myös mahdollista, että kaikkia asioita ei ole kyetty merkitsemään muistiinpanoihin tai ne on myöhemmin merkitty mahdollisesti muuttuneina tai puutteellisina. Havainnointi on valikoivaa ärsykkeiden tulkintaa, jotka tutkija on itse huomannut. (Anttila 1998.) Osa ärsykkeistä voi myös jäädä huomaamatta, koska tutkimuksen kohde oli tutkijalle tuttu. Näin tapahtumat voidaan tulkita normaaleiksi tai arkisiksi ilmiöiksi kyseisessä ympäristössä ja toiminnassa.

Puolustusvoimien oppaiden ja ohjesääntöjen informaatiota voidaan pitää tässä tutkimuksessa luotettavana. Oppaat ja ohjesäännöt antavat koulutukselle tarkoituksen ja kouluttajille tarvittavat lähtökohdat koulutuksen sisällön suunnitteluun. Tykinjohtajille annettu koulutus perus-



tuu oppaisiin ja ohjesääntöihin sekä kouluttajien kokemukseen. Tämän tutkimuksen päämäärän kannalta oppaiden ja ohjesääntöjen paikkansapitävyys ei kuitenkaan vaikuta lopputulokseen.

Kyselytutkimuksen tarkkuutta on pyritty lisäämään yksinkertaisilla mittareilla, jotka on pilotoitu ennen varsinaista tutkimuksen suorittamista. Tällä kysymysten testauksella saadaan myös selville mahdolliset turhat kysymykset tai jääkö jotain mahdollisesti huomioimatta. (Heikkilä 2010, 61.) Kyselyt on toteutettu niin pienelle määrälle vastaajia, ettei voida puhua tilastollisessa mielessä kattavasta otoksesta. Kyseessä on valikoidun joukon tuntemukset ja käsitykset. Tutkimuksen aikana tykkiryhmien jäsenet pitivät kyselyjä helppoina ja nopeina täyttää eivätkä he kokeneet sitä ylimääräisenä työnä.

Haastatteluissa on myös mahdollista, että haastateltavat vastaavat kysymyksiin roolinsa mukaisesti eivätkä anna näin rehellistä vastausta. Tutkimusprosessi on myös voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Haastatteluissa virhelähteinä voivat myös olla ympäristötekijät, mutta tässä tapauksessa ympäristö oli haastateltaville tuttu. (Anttila 1998.)

Tutkimuksen tulokset voisivat olla luotettavampia, jos havainnoinnin ja kyselyn otoskoko olisi suurempi. Tässä tapauksessa tutkittiin kahta tykkiryhmää, joten tutkimuksen tulokset eivät välttämättä vastaa kaikkien tykkiryhmien käsityksiä ja tuntemuksia. Tutkimuksessa on kyse kahden ryhmän sekä tutkijan muodostamista käsityksistä. Yleispätevyyden saavuttamiseksi otoskoko voisi olla tulijaos tai tulipatteri. Tällöin havainnointiaikaa tulisi olla useammassa harjoituksessa.

Tutkijalla ei ollut väitettä tai selkeää mielipidettä mille rakentaa tutkimustyö, mutta jonkin verran koulutuskokemusta tutkimuksen kohteena olleen joukon kaltaisesta joukosta. Tutkijalla on myös kokemusta toimia tutkittavassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen eteenpäin työntävänä voimana toimi syvä mielenkiinto tutkittavaa asiaa kohtaan sekä mahdollisuus tuoda tykkiryhmien kouluttajalle uusia työkaluja tykkiryhmän suorituskyvyn parantamiseen.

#### 5.4 Jatkotutkimustarve

Tutkimuksen aikana on herännyt ajatuksia jatkotutkimustarpeista tulipatterin johtajien osalta. Tykinjohtaja on selkeästi suurella roolilla itse amunnassa, mutta mielenkiintoista olisi tutkia muidenkin johtajien johtamiskäyttäytymisen merkitystä amunnan valmisteluihin sekä itse amuntaan. Tutkimuksella voitaisiin selvittää onko muiden johtajien mahdollista vaikut-

taa tykinjohtajan työn helpottamiseksi. Esimerkiksi millaiseksi jaosjohtajan rooli muodostuu uudessa taistelutavassa, kun tykit hajautetaan toisistaan useiden satojen metrien päähän.

Toinen jatkotutkimus mahdollisuus olisi tulijaoksen kouluttajan vaikutus tykkiryhmien muodostumisessa. Voisiko ryhmien muodostumista nopeuttaa koulutuksen suunnittelulla. Koulutusajan lyhentyessä miehistölle ja johtajille tulisi kouluttaa tarvittavat aiheet, mutta harjoituspäivien vähentyminen vaikuttaa ryhmien kiinteyteen sekä mahdollisesti vähentää tulipatterin yhteenkuuluvuuden tunnetta ellei sitä muilla koulutuksen keinoilla saada aikaan.

Kiinnostavaa olisi tutkia vertailemalla eri joukko-osastojen tykinjohtajien johtamiskäyttäytymisen eroja ampumarjoituksissa. Tällä tavalla koulutuskulttuurilliset erot saataisiin näkyviin tykinjohtajan johtamiskäyttäytymisessä ja ryhmien toiminnassa.

Ajatuksia heräsi myös samantyyppisen tutkimuksen tekemiseen kertausharjoituksessa. Tällöin tykinjohtajat ja muu henkilöstö olisivat kasvaneet henkisesti ja varmasti valmiimpia sekä omatoimisempia. Tämä vaikuttaa todennäköisesti tykinjohtajan rooliin hyvin paljon. Kertausharjoituksessa tykkiryhmän asenteet ja arvot ovat varmasti erilaiset, joka voi olla vaikutusta tykinjohtajan tehtävän vaativuuteen.

## 6 LÄHTEET

- Aaltonen, Juhani., Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, Gummeruksen kirjapaino Oy, Jyväskylä, 2001.
- Aaltonen, Juhani., Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos, PS-kustannus, WS bookwell Oy, Juva, 2010.
- Ahonen, Jarmo., Lahtinen, Tiina., Pogliani, Guiliano., Saarinen, Hannu., Sandström, Marita., Suovanen, Jukka., Vannini, Vainio., Wirhed, Rolf., Savolainen, Hannu., Oikarinen, Leena: Kehon rakenne, toiminta ja lihashuolto. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1988.
- Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus 2.0. viides painos. Osuuskunta vastapaino, Tampere, 2011.
- Creswell, John W, Clark, Vicki: Designing and Conducting Mixed Methods  
Forsyth, Donelson: Group Dynamics. fifth edition. Wadsworth, Cengage Learning, Belmont, USA, 2010.
- Hakala, Juha, T: UUSI GRADU OPAS. Melkein maisterin entistä ehompi niksikirja. Gaudemus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, Hakapaino, Helsinki, 2009.
- Heikkilä, Tarja: Tilastollinen tutkimus, Edita Prima Oy, Helsinki 2010.
- Hirsijärvi, Sirkka., Remes, Pirkko., Sajavaara, Paula: *Tutki ja kirjoita*, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna, 1997.
- Hirsijärvi, Sirkka., Remes, Pirkko., Liikanen, Pirkko., Sajavaara, Paula: TUTKIMUS JA SEN RAPORTOINTI, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1992.
- Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n:o 16. Helsinki, Edita Prima Oy, 2006.
- Husserl, Edmund: Fenomenologian idea: Viisi luentoa. Loki-Kirjat, Helsinki, 1995.
- Johtajan käsikirja, ohjesääntönumero 835, Juvenes Print Oy, Tampere, 2012.
- Kiuru, Jukka (toim.): Johdatus johtamiseen, Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelma Nro 3, Edita Prima Oy, Helsinki, 2009.
- Krogars, Marco: Sotatieteelliset käsitteet puntarissa, Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 9, Hakapaino Oy, Helsinki, 1998.
- Liamputtong, Pranee: Qualitative research methods. Oxford University Press, Australia, 2013.
- MAAVEHENKOS asiak HF931/ 16.12.2009 PVOHJE KOULUTUS 002 - MAAVEHENKOS VARUSMIESTEN MAAVOIMAKOULUTUS

- Metsämuuronen, Jari: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä, 2003, Gummerus Kirjapaino Oy, 2. uudistettu painos.
- Miettinen, Timo., Pulkkinen, Simo., Taipale, Joonas: Fenomenologian ydinkysymyksiä, Gaudemus Helsinki University Press, Hakapaino, Helsinki, 2010.
- Niiniluoto, Ilkka: johdatus tieteenfilosofiaan, käsitteen- ja teorianmuodostus. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu, 1997.
- Nissinen, Vesa, Seppälä, E.S., Teemu: Johtajakoulutus murroksessa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 17, Oy Edita Ab, Helsinki, 2000.
- Nissinen, Vesa: Military Leadership, National defence college, Department of management and leadership, Publication series 1, Research reports N:o 20, Oy Edita Ab, Helsinki, 2001.
- Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 13, Edita Prima Oy, Helsinki, 2002. 2.painos.
- Nissinen, Vesa: Syväjohtaminen. Karisto Oy, Hämeenlinna, 2007. 3.painos.
- Nissinen, Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja hallinnon laitos, Julkaisusarja 2 työpapereita N:o 3, Hakapaino Oy, Helsinki, 1997.
- Peltonen, Matti., Ruohotie, Pekka: Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu, 1992.
- Pipping, Knut. Komppania pienoisyyhteiskuntana, Sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamajoukosta 1941-1944. Suom. Heikki Vilén. Keuruu, 1978 Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset
- PVOHJE KOULUTUS 004 – MAAVEHENKOS VARUSMIESKOULUTUS KENTTÄTYKISTÖSSÄ**
- Research. University of Nebraska-Lincoln, Sage Publications Thousand Oaks, 2007.
- Ryhmänjohtajan käsikirja, Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus, Edita Prima Oy, Helsinki, 2003.
- Savonmäki, Tuomo: Kuinka ryhmänjohtajat motivoivat taistelijoita sotaharjoituksessa toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Pro Gradu, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2007.
- Sinivuo, Juhani: Sotilasryhmän dynamiikka, taistelumoraali ja suorituskyky. Käyttäytymistieteiden laitos, Julkaisusarja 1, Nro 3/2011. Helsinki, Edita Prima Oy, 2011.
- Sotilasjohtaja I osa. Johtamisen perusteita luonnos. Pääesikunnan koulutusosasto. Valtion painatuskeskus, Helsinki, 1991.
- Sotilasjohtaja II osa. Joukkoyksikön johtaminen. Pääesikunnan koulutusosasto. Valtion painatuskeskus, Helsinki, 1991.
- Sydänmaanlakka, Pentti: Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum, Helsinki, 2004.

Toiskallio, Jarmo (toim.): Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 2 N:o 4, Ykkös-Offset Oy, Vaasa, 1998.

Toiskallio, Jarmo., Mäkinen, Juha: Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1, n:o 3 Edita Prima Oy, Helsinki, 2009.

Toivola, Riku: Henkisen kunnon tukemiseen liittyvät järjestelyt ja menetelmät Venäjän armeijassa. Maasotakoulun julkaisuja Raportti 1/2010. Juvenes Print Oy, Tampere, 2011.

Tontti, Jarkko (Toim.): Tulkinnasta toiseen. Esseitä hermeneutiikasta. Vastapaino, Tampere, 2005.

Unto, Pirnes: Kehittyvä johtajuus. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Helsinki, 1995.

Unto, Pirnes: Kehittyvät tiimit. JTO tutkimuksia sarja 8. Tammer-Paino Oy, Tampere, 1994.

Muona, Vesa: Epävirallinen organisaatio. Teoksessa Valtanen, Mikko (toim.) Johtamisen sosiaalipsykologia. Edita Prima Oy, Helsinki, 2008, 120-195.

Eränen, Liisa., Harinen, Olli., Jokitalo, Juha: Sotilasyhteisön sosiaalipsykologiaa. Teoksessa Valtanen, Mikko (toim.) Johtamisen sosiaalipsykologia. Edita Prima Oy, Helsinki, 2008, 20-76.

Jokitalo, Juha: Sosiaalipsykologiaa käytännössä. Teoksessa Valtanen, Mikko (toim.) Johtamisen sosiaalipsykologia. Edita Prima Oy, Helsinki, 2008, 77-117.

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

## LUENNOT

Pukaralammi, Pauli: luento TYKK, 15.9.2015

Perheentupa, Chistian: luento 1C01 MPKK 10.2014

Huhtinen, Aki-Mauri: luento 1C01 MPKK 10.2014

Aalto, : luento 1C01 MPKK 10.2014

Vaara, Jani: luento 1C01 MPKK 10.2014

Tallberg, Teemu: luento 1C01 MPKK 10.2014

Virtaharju, jouni: luento 1C07 MPKK 1.2016

Puolustusvoimien tutkimuksen vuosiseminaari 2014

## INTERNET LÄHTEET

NSF new sleep durations. 2015.

[http://www.sleephealthjournal.org/pb/assets/raw/Health%20Advance/journals/sleh/NSF\\_press\\_release\\_on\\_new\\_sleep\\_durations\\_2-2-15.pdf](http://www.sleephealthjournal.org/pb/assets/raw/Health%20Advance/journals/sleh/NSF_press_release_on_new_sleep_durations_2-2-15.pdf) viitattu 2.1.2016

Artikkeli: Miksi uni on tärkeää?. Kustannus Oy Duodecim, 2015.

[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=onn00122](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00122) viitattu 2.1.2016

Anttila, Pirkko: Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 1998.

<https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> viitattu 1.1.2016

<http://www.kielitoimistonsanakirja.fi> viitattu 1.1.2016

Gillies, Robyn, Michael, Boyle: Cooperative learning: A smart pedagogy for successful learning. 2010.

[http://sydney.edu.au/education\\_social\\_work/professional\\_learning/resources/papers/slc-2013/cooperative-learning.pdf](http://sydney.edu.au/education_social_work/professional_learning/resources/papers/slc-2013/cooperative-learning.pdf) viitattu 28.8.2015

Ojala, Anniina: URHEILIJAN PALAUTUMINEN –Lihashuolto, venyttely, verryttely. Lapin Urheiluakatemia. 2014.

[http://www.lapinurheiluakatemia.fi/files/3714/0852/9668/URHEILIJAN\\_PALAUTUMINEN.pdf](http://www.lapinurheiluakatemia.fi/files/3714/0852/9668/URHEILIJAN_PALAUTUMINEN.pdf) viitattu 2.1.2016

Tirkkonen, Maija, Kinnunen, Ulla: Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia. psykologian artikkelikokoelma2014, artikkeli15. saatavissa:

<https://www.jyu.fi/ytk/opiskelijavalinta/psykologian%20artikkelikokoelma2014,%20artikkeli15> viitattu 31.1.2015

[www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi) viitattu 12.1.2015

Koivisto, Kaisa: Koettu hallitsematon minuus psykoottisen potilaan hoitotyön lähtökohdaksi. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos, Psykiatrian klinikka, Oulun yliopisto. 2003. Saatavissa: <http://herkules oulu.fi/isbn951427007X/isbn951427007X.pdf> viitattu 17.12.2014.

Kakkori, Leena., Huttunen, Rauno: FENOMENOLOGIA, HERMENEUTIikka JA FENOMENOGRAFINEN TUTKIMUS. 2011. <http://users.utu.fi/rakahu/fenomenografia2011.pdf> tulostettu 17.12.2014.

Leiviskä, Pekka: Henkilöstön jaksaminen ja sen tukeminen. 2007.

<https://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/henkiloston-jaksaminen-ja-sen-tukeminen.html> viitattu 29.1.2016

Rouhiainen, Leena: Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen keskeisiä periaatteita. Minäkö tutkija? Johdanto laadulliseen/postpositivistiseen tutkimukseen. Teatterikorkeakoulun luentosarja. 2010. Saatavissa: <http://www.xip.fi/tutkija>. viitattu 13.12.2014.

Ruotuväki-lehti: Cooperin testin tulokset laskevat edelleen. Ruotuväki 2015 N:O 3. Uutisarkisto 2015. viitattu 5.1.2014

## **7 LIITTEET**

LIITE 1 Ennakkotietolomake- ryhmät

LIITE 2 Ennakkotietolomake- kouluttajat

LIITE 3 Tuntemukset- kysely

LIITE 4 Loppukysely- miehistö

LIITE 5 Loppukysely- johtaja

LIITE 6 Tietoja harjoituksesta

Liite 1

ENNAKKOTIETOLOMAKE – ryhmät

TKI nro: \_\_\_\_\_

Arvioi oma fyysinen kuntosi tällä hetkellä Cooperin testissä (12 minuutin juoksutesti)

- alle 1800m
- 1800 – 2200
- 2200 – 2400
- 2400 – 2600
- 2600 – 2800
- yli 2800

Viimeisin koulutuksesi

- peruskoulu
- toinen aste / ammattikoulu
- ylioppilastutkinto / lukio
- korkeakoulu / AMK
- ylempi korkeakoulu

Motivaatiosi varusmiespalvelukseen tällä hetkellä

- heikko
- kohtalainen
- hyvä
- erinomainen

Tehtäväsi tykkiryhmässä (valitse tehtävä, jossa lähtökohtaisesti työskentelet)

- johtaja
- suuntaaja
- lataaja
- asettaja
- ammusmies
- kuljettaja



Kirjoita lyhyt kuvaus tutkittavasta ryhmästä, joka sisältää tiedon ainakin seuraavista asioista:

- miten ryhmän miehistöntehtävät ovat valikoituneet
  - onko tehty muutoksia koulutuksen aikana
  - onko kuljettaja osa ryhmää vai ”ottokuski”
- miten tykinjohtaja on valikoitunut juuri tähän tehtävään
- paljonko miehillä keskimäärin poissaolopäiviä
  - onko joillain merkittävästi enemmän (ei nimitietoja vaan tehtävittäin)
- onko miehistön koulutuksessa puutteita, jotka voivat näkyä harjoituksessa
  - mahdolliset puutteet tehtävittäin tai kokonaisuuksittain
- miten ryhmä on menestynyt edellisissä harjoituksissa
- kerro oma näkemyksesi ryhmänjohtajan ammattitaidosta tehtävässään
- kerro oma näkemyksesi ryhmänjohtajan alaistaidoista ja johtamisesta



## Liite 4

**LOPPUKYSELY - miehistö**

Kirjoita mikä tai mitkä harjoituksen tapahtumat tai ryhmäjohtajan päätökset auttoivat sinua jaksamaan harjoituksessa paremmin.

Kirjoita mikä tai mitkä harjoituksen tapahtumat tai ryhmäjohtajan päätökset haittasivat eniten sinun palautumista ja jaksamista harjoituksessa.

Kirjoita miten olisit palautunut tai mikä olisi auttanut jaksamaan harjoituksen aikana vielä paremmin.

Tehtäväsi tykkiryhmässä (valitse tehtävä, jossa lähtökohtaisesti työskentelet)

- suuntaaja
- lataaja
- asettaja
- ammusmies
- kuljettaja

## Liite 5

## LOPPUKYSELY - johtaja

Kirjoita mikä tai mitkä johtamistoimintasi paransivat mielestäsi ryhmäsi jaksamista ja palautumista.

Kirjoita mikä tai mitkä johtamistoimintasi mielestäsi heikensivät ryhmäsi jaksamista ja palautumista.

Kirjoita miten olisit voinut / halunnut itse vaikuttaa ryhmäsi toimintakykyyn positiivisesti harjoituksen aikana.

Olisitko toiminut jossain tilanteessa eritavalla, jos sinulla olisi ollut mahdollisuus?

Kirjoita lyhyt kuvaus tapahtumasta ja omasta toiminnastasi sekä kuinka olisit muuttanut omaa toimintaasi.

## TIETOJA HARJOITUKSESTA

## KARJALAN TYKISTÖRYKMENTIN TULENKÄYTTÖHARJOITUS 1B 8.-11.5.2015

Harjoitus järjestettiin Karjalan prikaatin lähiharjoitusalueella Pahkajärvellä. Harjoitukseen osallistui joukkoja Karjalan tykistörykmentistä, Kymen jääkäripataljoonasta, Itä-Suomen viestipataljoonasta sekä Raja- ja merivartiokoululta.

Harjoituksen päämääränä oli harjaannuttaa kaikki koulutushaaroja taisteluosaston tulenkäytössä. Harjoitus toteutettiin päivittäisinä suorituksina, joissa keskeisiä asioita olivat nopea ryhmittäminen ja toistot. Harjoituksessa ammuttiin tykistön osalta pataljoonan/taisteluosaston puolustustaistelun tukemisammunnat olla sekä pataljoonan/taisteluosaston hyökkäystaistelun tukemisammunnat patteristolla.

Tulipatterin osalta päivien opetusteemat olivat seuraavat:

1. päivä: kahdessa suunnassa toimiminen sekä tulen jakaminen
2. päivä: tulen jakaminen ja KTM-harjoittelu
3. päivä: vaikutusammunnat, KTM-harjoittelu sekä aikasytytinammunnat
4. päivä: KTM-harjoittelu, tulivalmistelun ampuminen sekä herätesytytin ammunnat