

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

NUORTEN UPSEERIEN KÄSITYKSIÄ SODANAJAN KÄSKYSTÄ NYKYPÄIVÄNÄ

”Antaessaan käskyn pataljoonan komentaja samalla valaa käskyn saajaan oman tahtonsa ja tarmonsansa”

- Upseerin käsikirja 1953

Pro Gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Antti Niskanen

SM 8
Maasotalinja

Huhtikuu 2019

Kurssi Maisterikurssi 8	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Antti Niskanen	
Opinnäytetyön nimi NUORTEN UPSEERIEEN KÄSITYKSIÄ SODANAJAN KÄSKYSTÄ NYKYPÄIVÄNÄ	
Johtaminen	Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2019	Tekstisivuja 62 Liitesivuja 1
TIIVISTELMÄ	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda julki nuorten upseerien käsitykset sodanajan käskystä nykypäivänä. Tutkimusta taustoitti tutkijan esikäsitys siitä, että Puolustusvoimien sodanajan käskyistä oli tullut sisällöltään liian raskaita ja hankalia toimeenpanna. Tarkoituksena oli löytää nykypäivän nuoren upseerin kokemuksia ja oletuksia siitä, millainen sodanajan käskyn tulisi olla.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin eläytymismenetelmällä sotatieteiden maisterikurssin opiskelijoilta kurssin alkupuolella. Tällöin vastaajilla oli työelämässä koetut tilanteet tarkasti mielessä ilman, että maisterikurssin aikana opetetut asiat olisivat niitä jotenkin muokanneet. 39 vastaajaa vastasivat kukin yhteen kehyskertomuksella johdatettuun paperiin. Kehyskertomuksia oli neljää erilaista, jolloin vastauksiin saatiin varianssia vastaajan käsityksen ja kehyskertomuksen yhdistelmänä. Aineisto analysoitiin fenomenografisella analyysillä.</p> <p>Analyysin lopputuotteena saavutettiin kuvauskategoriasysteemi, jonka avulla pystyttiin selventämään tutkimuksen tulokset. Niissä ilmeni, että nuoret upseerit haluavat lyhentää sodanajan käskyjä nykyisestä ja pitävät myös nykyistä käskytysolehdetta liian hitaana nykyaikaiselle taistelukentälle. Nuoret upseerit arvostavat käskyn sisäistettävyyttä, esimiehen taitoa tuntea alaisensa, tehtävätaktista toiminnanvapautta ja avointa ilmapiiriä. Negatiivisina asioina vastaajat kokivat mikromanageroinnin (esimiehen puuttumisen heidän johtamiinsa asioihin), olettamusten varassa toimimisen sekä epärealistiset käskyt. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa ilmeni tunnollisuuden haitallinen näkökulma, mahdollisten varjo-organisaatioiden syntyminen esimiestoiminnan seurauksena ja siinä käsiteltiin intuition käytettävyyttä sotilaallisessa päätöksenteossa.</p> <p>Johtopäätöksinä tutkimuksessa todettiin, että nykyaikainen taistelukenttä on nuorten upseerien mielestä liian nopea nykyisen kaltaisille käskyille ja käskytysolehdelle. Nopeuden noustessa on kuitenkin muistettava olla ainoastaan vastustajaansa nopeampi, ei itseään. Teoria osoittaa käskyn oikea-aikaisuuden olevan tärkeämpää kuin nopeuden. Tehtävätaktiikan ollessa virallisena johtamistyylinä varsin nuori Puolustusvoimissa, näkyy se termin monisäikeisenä ymmärtämisenä, joka aiheuttaa esimerkiksi liian ympärilyöreyttä käskyjä tai sen käytön esittämistä ilman, että käytännön toimet siihen perustuisivat. Intuitiivisessa päätöksenteossa esimiehen tulisi puolestaan osata arvioida sen hetkinen tilanneymmärryksensä ja ammattitaitonsa asiassa, ennen intuition perustuvan käskyn antamista.</p>	
AVAINSANAT	
nuori upseeri, käsitys, käsky, sodanajan, tehtävätaktiikka, intuitio, sisäistettävyyys, eläytymismenetelmä	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1. Taustalla	1
1.2. Aikaisempi tutkimus.....	3
1.3. Tutkimustehtävä ja viitekehys	6
2. METODIT	9
2.1. Laadullinen tutkimus	9
2.2. Tutkimuksen tieteenfilosofia	12
2.3. Fenomenografia tutkimuksessa	16
2.3.1. <i>Fenomenologis-hermeneuttinen olemus</i>	18
2.4. Eläytymismenetelmä	19
2.4.1. <i>Eläytymismenetelmällinen aineiston kerääminen</i>	20
2.5. Fenomenografinen analyysi	23
3. TEORIA	28
3.1. Tehtävätaktiikka	28
3.2. Sodan aikainen johtaminen.....	29
3.3. Kokemus + Oletus = Käsitys	30
3.4. Käsky.....	31
4. TULOKSET	34
4.1. Kokemukset.....	35
4.1.1. <i>Negatiiviset kokemukset</i>	36
4.1.2. <i>Positiiviset kokemukset</i>	41
4.1.3. <i>Yhteenveto kokemuksista</i>	42
4.2. Käskyltä oletetut vaatimukset	43
4.2.1. <i>Nopeus</i>	43
4.2.2. <i>Tunnollisuus</i>	45
4.2.3. <i>Tehtävätaktiikka</i>	47
4.2.4. <i>Intuitio johtajana</i>	52
4.2.5. <i>Odotukset esimieheltä</i>	53
4.2.6. <i>Yhteenveto vaatimuksista</i>	55
4.3. Tulosten yhteenveto	57
5. POHDINTA	59
5.1. Pohdinta ja jatkotutkimus	59
5.2. Tutkimuksesta	60

LÄHTEET

LIITTEET

NUORTEN UPSEERIEN KÄSITYKSIÄ SODANAJAN KÄSKYSTÄ NYKYPÄIVÄNÄ

1. JOHDANTO

1.1. Taustalla

Komentajan käskynanto on juuri päättynyt ja mielessäsi on sekava tulva asioita, jotka koet velvollisuudeksesi selvittää. Selaillet paperipinoa, jonka olet saanut käskynannon yhteydessä ja puntaroit, löytyykö mieltäsi askarruttava tieto papereista vai kehtaisitko kysyä niitä komentajalta. Tavallaan sait kaiken mitä tarvitsit, mutta et ole aivan varma asiasta. Tiedät annetun aikamäärään lähestyvän ja sinun pitäisi päästä aloittamaan omat toimenpiteesi, mutta olet epävarma lähtemään paikalta. Mitä ajatuksia edellä kuvattu tilanne sinussa aiheuttaa? Kuulostaako se tutulta vai oletko havainnut muiden ehkä miettivän kyseisiä asioita? Miten kokemuksesi kautta hoitaisit käskynannon eri tavalla, jotta osallistujalle ei jäisi kuvatun kaltainen olotila? Mitä vaatimuksia asettaisit käskynannon valmistelusta itsellesi, entä muille?

”Istuessani puolustusvoimien luolassa, Etelä-Suomessa pimeänä syksynä 2013, sotaharjoituksen harjoituspuhuttelussa juuri ennen tilaisuuden alkua, totesi upseerikollegani, että meiltä on kadonnut kyky tehdä päätöksiä nopeasti.” Sotilasprofessori Rantapelkosen ja hänen kollegansa keskustelu kiteyttää mielestäni oman tutkimukseni aihepiiriä. Tutkimuksessani ei niinkään tutkita päätöksentekoa prosessina, mutta tähän oleellisesti liittyvänä osana johtajan päätöksen julkilausumaa, eli käskyä. Rantapelkonen viittaa kollegansa kanssa sodanajan komentajien päätöksen tekoon ja Guidelines of Operational Planning - prosessiin (GOP). Hänen mukaansa yleisesikuntaupseerikurssilla opiskelleet ovat palautteessaan vuosina 2012-2013 sanoneet, kuinka operaatiotaito ja taktiikka noudattaa liiaksi prosessia ja että *”taktiikan teoriaa ja operatiivista ajattelua kaivataan lisää”*.¹

Itse olin tuohon aikaan opiskelemassa Lappeenrannassa Maasotakoululla kadettikurssini viimeistä vuotta. Taktiikan opintojaksolla etemme tuli uudenlaisia päätöksentekomalleja, joista tuli mielestämme hyvin pitkiä ja kankeita. Osaksi ne olivat tietysti nuorien upseerin *taimien* opastamista aiheeseen, mutta pääosin ”poikkeusolojen päätöksentekoon tarkoitettuja malleja.

¹ Rantapelkonen, 2014 s.187

Miettiessäni pro gradu -tutkielmani aihetta tulin siihen tulokseen, että haluan tutkia käskyjä ja niiden toimivuutta. Halusin jollain tavalla osoittaa, että rauhan aikana kirjoitettuihin oppaisiin on tullut niin paljon sisältöä, ettei kaikkea sitä pysty hyödyntämään poikkeusoloissa. Koska Suomella ei onneksi ole sotakokemuksia viimeiseltä 70 vuodelta, oli tämän päivän oppaiden teorian ja käskyrunkojen toimivuutta hankala kokeilla käytännössä. Historiasta löytyy esimerkkejä annetuista käskyistä ja niitä seuranneista tapahtumista, mutta johtamista käsitellään paljon ”*tällaisessa tilanteessa tee näin*” kaltaisten listojen avulla, joten en halunnut jatkaa tätä perinnettä, vaan kokeilla jotain uutta. Lisäksi tutkimusta tehdessä havaitsin, että oppaat eivät ole pääasiassa syynä ongelmaan.

Ulkomaiset sotakokemukset toisivat tietysti mahdollisuuden tarkastella muiden armeijoiden toimintaa, mutta mielenkiinto oli omalta osaltani Suomen puolustusvoimissa. Lisäksi tarkan ja autenttisen tiedon saaminen ulkomaisten armeijoiden käyttämistä taktiikoista ja käskyistä omissa operaatioissaan on vähintäänkin hyvin, hyvin haastavaa. Mielestäni oli keskeistä tutkia aihetta, sillä Puolustusvoimien johtamista ohjaava normi määrittelee johtamisen ja ohjauksen osa-alueet tilanneymmärryksen muodostamiseen, suunnitteluun, päätöksentekoon, organisointiin, toimeenpanoon ja arviointiin. Sen mukaan ”*toimeenpano toteutetaan käskyllä*”².

Näkökulman osalta halusin pitää katseen taistelukentällä. Tutkimuksessa ei käsitellä normaaliolojen toimintaa, vaan tarkasteltavat käskyt sijoittuvat aikaan, jolloin Suomi on jo sodassa. Taisteluun lähtevä komppania saa käskyn taisteluosaston komentajalta. Käsky koskee tulevaa hyökkäystä.

Minulle oli lukuisten keskustelujen pohjalta selvää, että itseäni vanhemmat upseerit, tai ainakin osa heistä, oli sitä mieltä, että päätöksenteon aikajanassa olisi viilattavaa. Nyt minua kiinnosti, mitä itseni ikäiset, eri puolilla Suomea palvelleet nuoret upseerit olivat asiasta mieltä. Kuin tilauksesta maisterikurssini alkuvaiheessa Marko Ruuskanen piti luennon eläytymismenetelmästä ja sen käyttämisestä tutkimuksen aineiston hankintaan. Innostuin menetelmästä, sillä se oli juuri se keino, jolla saisin nimenomaan nuorten upseerien käsityksiä selville. Nuorella upseerilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan otantaa, jolta vastaukset kerättiin. Vastaajat olivat Puolustusvoimissa palvelevia maavoimien upseereita, jotka olivat juuri aloittaneet sotatieteiden maisteriopinnot ja olivat palvelusarvoltaan luutnantteja tai yliluutnantteja.

² HL477_V1_Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus, 2015 s.7-8

Tutkimukseni rakenteesta: ”Varsinkin laadullisessa tutkimuksessa malli on kuitenkin usein väljempi; esimerkiksi teoriaa ei välttämättä eroteta omaksi osakseen, vaan sitä tuodaan esiin pitkin matkaa tulosten yhteydessä”³. Tutkimukseni on laadullinen ja etenee edellä kuvatun mukaisesti sillä poikkeuksella, että teoria on eriytetty omaksi kappaleekseen, mutta edellä kuvatun mukaisesti uutta teoriaa ja pohdintaa seuraa koko työn läpi. Johdannon jälkeen selvennän tutkimuksessa käytetyt menetelmät, jonka jälkeen on tutkimuksessa esiintyvien teoreettisten käsitteiden esittely. Sitä seuraa tutkimuksen tulokset, joiden yhteydessä tuodaan lisätietoa tutkimuksessa esiin nousseista aiheista. Tutkimuksen tulokset esitellään kappaleessa 4.3 Tulosten yhteenveto ja viimeisenä ajatuksia herättämässä on pohdinta ja luotettavuuden arviointi.

Aiemman viittauksen internet-lähtöisyyden tuomasta kepeästä mielikuvasta huolimatta tutkimuksen lähteinä on pääasiassa käytetty tutkimuksen tekemiseen tarkoitettuja, tieteellisissä teksteissä käytettyjä teoksia, muun muassa Yukl⁴, Marton⁵, Rekkedal⁶ ja Jari Eskola⁷.

Tutkimus on laadullinen aristoteelinen konstruktivistinen kokonaisuus, jossa aineisto on kerätty professori Antti Eskolan⁸ Suomeen tuomalla eläytymismenetelmällä ja se on analysoitu fenomenografisella analyysillä.

1.2. Aikaisempi tutkimus

Saadessani idean tutkimukseni aiheelle olin keskustellut useiden Puolustusvoimien sotilaiden kanssa nykypäivän toiminnasta ja osa heistä oli antanut vinkkejä työtä mahdollisesti helpottavista lähteistä, etupäässä artikkeleista alan julkaisuissa. Artikkelit, joista kanssani keskustelleet henkilöt olivat vinkanneet, käsitteivät lähinnä Puolustusvoimien nykyistä toimeenpanokykyä ja upseerien koulutuksessa opeteltavien prosessien kankeutta. Sotahistorian professori, kenraalimajuri Vesa Tynkkynen puhui 2014 pidetyssä puheessaan esimerkiksi siitä,

³ Kielijelppi. <http://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/tutkimusraportti>. Viitattu 7.11.2017

⁴ Gary Yukl on yhdysvaltalainen johtamisen ja psykologian professori, joka on tutkinut alaansa maailmanlaajuisesti ja kirjoittanut paljon johtajuudesta ja johtamisesta organisaatiokulttuureissa.

⁵ Ference Marton on koulutuspsykologi, joka toimii professorina Göteborgin yliopistossa. Häntä pidetään fenomenografian kehittäjänä tutkimusmenetelmäksi

⁶ Professori Nils Rekkedal on Norjan armeijan entinen panssarijoukkojen upseeri, joka on sen jälkeen tehnyt pitkän uran tutkijana ja opettajana Norjan armeijassa.

⁷ Jari Eskola on useissa Suomen yliopistoissa opettanut professori, joka on kehittänyt ja kehittää eläytymismenetelmää tutkimuksen tekovälineenä

⁸ Antti Eskola on Tampereen yliopiston emeritusprofessori, joka toi eläytymismenetelmän Suomeen 1980-luvun alussa

kuinka länsimainen prosessikeskeinen johtaminen on yleistynyt myös Suomessa ja viittasi puheessaan myös sen ristiriitaisuudesta perinteistä suomalaista komentajakeskeistä ajattelua vastaan, joka on toimeenpanoltaan hänen mukaansa suoraviivaisempi ja nopeampi.⁹ Samassa puheessa Tynkkynen mainitsi, kuinka *”alivoimaisen on valmennettava itsensä näkemään tilaisuus ja toimimaan nopeasti”*. Nopea toiminta on juuri se mitä itsekkin haluaisin korostaa johtajien päätöksenteossa ja käskyissä. Nopeudesta puhuttaessa on kuitenkin aina muistettava maltti, josta Tynkkynen samaisessa puheessaan sivaltaa osuvasti: *”Tulevaisuuden kehittäjän ja johtajan on määrättyyn tasoon asti hallittava teoreettiset perusteet voidakseen uskottavasti kehittää ja johtaa puolustusvoimia tulevaisuuden tarpeisiin. On siis syytä hahmottaa älyllisen soveltamisen ja kiireisen koheltamisen välinen ero”*.

Jussi Haikan laajan, johtamisen teoriaa käsittelevän diplomityön kohdassa ”Priorisointi ja delegointi” puhutaan siitä, kuinka organisaatiolla tulee olla perustehtävä, joka määrittää sen toiminnan ydinalueet. Mikäli alaiselle tulee paljon asiaa kerralla, hän suodattaa kaikki ne asiat, jotka eivät palvele hänen perustehtäväänsä. Eli ne *”jätetään tekemättä, tehdään viimeisenä tai ulkoistetaan”*.¹⁰ Oman tutkimukseni tuloksissa oli mielenkiintoista huomata samankaltaisuutta kuvatun välinpitämättömyyden suhteen.

Kansainvälistä kirjallisuutta sodan aikaisesta johtamisesta löytyy varsinkin Yhdysvalloista monissa eri muodoissa. Eri maan armeijan toimintakulttuurin vertaaminen omaamme asettaisi tutkimuksen eri valoon, kuin mitä haen tutkimuksellani takaa. Haen enemmänkin sitä, miten johtamisen välineenä käytettävä käsky on muokkautunut käsityksiin suomalaisilla upseereilla. Mielenkiintoista olisi päästä tekemään vastaavanlainen tutkimus toisen maan sotilaille ja vertailla tuloksia tai jopa sisällyttää eri maiden sotilaita saman tutkimuksen piiriin.

Suomalaiset joukot ovat ottaneet osaa kansainväliseen kriisinhallintaan vuosikymmeniä ja sieltä on saatu useita kokemuksia, jotka lisäävät henkilökunnan ja reserviläisten ammattitaitoa. Mielestäni kuitenkin kotimaassa tapahtuva pidempi kestoinen sota, jossa panoksena on oman valtion itsenäisyys tuo sotilaassa esiin puolen, jota hänestä ei näe ulkomaisessa, hänen osaltaan lyhytkestoisessa konfliktissa.

Timo Jaakolan pro gradussa käsitellään johtamistavan muutosta eri kriisinhallintatoimintaympäristöjen, sekä Puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristön välillä. Tutkimuksessa havaittiin, että johtamiskäyttäytymisen muutos on yksilösidonnaista.

⁹ Yleisesikuntaupseerikoulutus 90 vuotta, Juhlapuhe 3.11.2014

¹⁰ Haikka, 2017 s.116-117

Henkilöt, jotka kokivat olevansa syväjohtajia, muuttivat vähemmän johtamiskäyttäytymistään toimintaympäristön vaihtuessa. Samoin tekivät hengenvaaraan kriisinhallintaoperaatiossa joutuneet johtajat. Johtaminen todettiin kuitenkin haastavammaksi kriisinhallintaoperaatiossa kuin rauhanajan tehtävissä.

Ville Nykänen käsittelee pro gradu -tutkielmassaan varusmiesjohtajien päätöksentekoa taistelutilanteessa. Tutkimuksessa todettiin, että taistelutilanteessa päätöksentekoa tukevat matala neuroottisuus, avoimuus, tunnollisuus, koherenssintunne ja positiivinen minäkuva. Matala ulospäin suuntautuminen ja korkea neuroottisuus olivat negatiivisesti yhteydessä päätöksentekoon. Tutkimuksessa todettiin, että merkittävin tekijä päätöksessä onnistumiseen oli psyykkisen kuormittavuuden sietokyky. Tutkimuksessa päätöksenteossa menestyneet henkilöt kykenivät myös jatkuvasti havainnoimaan ympäristöään ja tarvittaessa muuttamaan toimintaansa.¹¹ Nykäsen tutkimus on mielenkiintoinen ja sivuaa omaa aiheitani, jossa tutkijan oletuksena on sodanajan käskyjen raskaus, joka hankaloittaa toimeenpanoa.

Puolustusvoimien on pysyttävä nykypäivän hektisyyden ja taistelukentän nopeuden tasalla. Johtamista, joka luonnollisesti vaikuttaa käskyttämiseen on kehitettävä, jolloin yksi vaaran paikka on organisaation ulkopuolelta löydettävät malliratkaisut. Tätä Jukka Mälkki kuvaa diplomityössään: *”Omia motiivejani tutkia tehtävätaktiikkaa selittää lähinnä pitkäaikainen kiinnostukseni sotataidon historiaan, mutta myös lisääntynyt huoleni kansallisen sotataitomme näivettymisestä tiiviin kansainvälisen yhteistoiminnan aikana. Pienten resurssien mailla, kuten Suomella, on suuri kiusaus ryhtyä kopiaimaan muualla käytössä olevia sotataidollisia käytänteitä, kuten esimerkiksi prosesseja tai käsitteitä. Kopiointi ilman perustutkimusta ja omien kansallisten kulttuurillisten tekijöiden huomioimista, ei mielestäni voi johtaa linjakkaaseen suomalaiseen sotataitoon.”*¹² Tehtävätaktiikkaa koskevan diplomityönsä tuloksissa Mälkki toteaa, että sodanajan nopeuden ja haasteellisuuden keskellä yksilön tulee ymmärtää ja selvittää nopeasti muuttuvat tilanteet, jotta organisaatio kykenee nopeaan ja yhtenäiseen toimintaan. Tutkimuksen mukaan organisaation toimivuutta taistelukentällä ei säilytetä keskittämällä johtamista vaan alaisten vastuullisella oma-aloitteisuudella ja toimimisella komentajan aikomusten perusteella. Mälkki mainitsee työnsä yhdeksi jatkotutkimusmahdollisuudeksi saksalaisten käskynantotekniikoiden tarkemman tutkimisen. Samalla hän mainitsee, että tärkeää olisi selvittää suomalaisen tehtävätaktiikan ilmeneminen suomalaisessa sotataidossa, jolloin pystyisimme ymmärtämään suomalaisen sotataidon syvintä

¹¹ Nykänen, 2017 s.52-63

¹² Mälkki, 2009 s.3

ymmärrystä.¹³ Tietyllä tavalla jaoin saman ajatusmaailman Mälkin kanssa aiheesta tietämättäni jo ennen tutkimuksen tekemistä. Miten suomalaista sotataidollista johtamista voisi kehittää käskytystekniikoita parantamalla? Lähdin itse hahmottamaan tätä selvittämättömän aiheen ratkaisua nuorten upseerien käsitysten kautta. Oman tutkimukseni tuloksissa nousi vahvasti esiin Mälkin tutkiman *tehtävaktiikan* käsite, sekä hyvässä että pahassa.

1.3. Tutkimustehtävä ja viitekehys

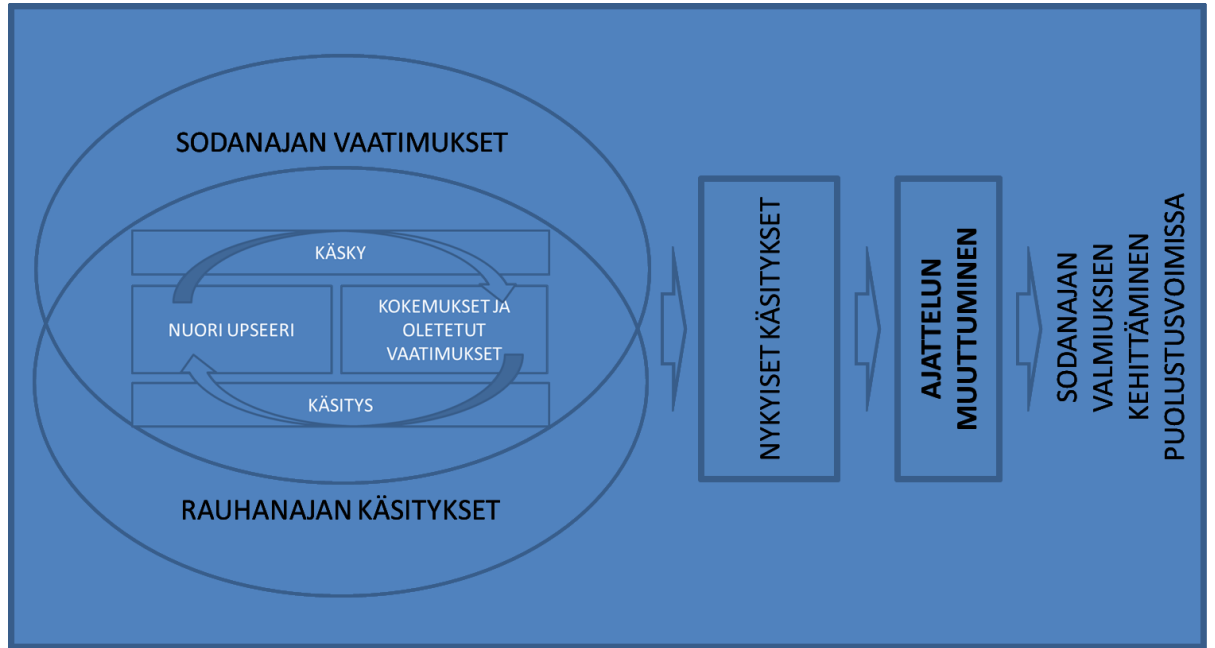
Monissa tutkimuksissa puhutaan tutkimusongelmasta. Itselläni on myös käsillä tutkimuksen lähtökohtatilanteessa ongelma, johon halusin löytää ratkaisuja. Onko sitten kyse kasvatuksesta vai Kadettikoulun tuomista opeista, mutta olen tottunut näkemään ongelmat enemmänkin *haasteina*. Tutkimushaastetta ei terminä ole käytetty, mutta sotilaille sopiva *tehtävä* ilmenee monissa tutkimuksissa. Samankaltaisesta näkökulmasta asiaa lähestyvät myös Tuomi ja Sarajärvi, joiden mukaan laadullisessa tutkimuksessa voi olla ajoittain haastavaa puhua tutkimusongelmasta, jolloin kannattaisi käyttää nimitystä tutkimustehtävä¹⁴.

Tutkimustehtäväni on tutkia suomalaisten nuorten upseerien käsityksiä sodanajan käskystä nykypäivänä. Tutkimustehtävä pohjautuu aikaisemmin tutkimuksessa mainittuihin haasteisiin, joissa haluamme käskää kaiken mahdollisen, emmekä näe sitä, että se saattaa tuoda alaiselle enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Alaisen kallisarvoinen aika menee esimiehen käskyn perimmäisen tarkoituksen selvittämiseen, joka puolestaan laskee suorituskykyämme. Haluan selvittää mitä mieltä nuoret upseerit ovat asiasta nykypäivänä, sillä se auttaa hahmottamaan mihin suuntaan kehitys on menossa. Tämän käsityksen avulla toimintaa pystytään ohjaamaan oikeaan, Puolustusvoimien perustehtävän mukaiseen suuntaan. Oleellisena osana tutkimustehtävää on tutkimuksen viitekehys, jolla sidotaan tutkimustehtävä osaksi sitä ympäröivää, laajempaa kokonaisuutta tai ilmiötä.¹⁵ Tämän tutkimuksen viitekehyksessä kaikki tähtää ympäröivään sodanajan valmiuksien kehittämiseen Puolustusvoimissa. Viitekehysten vasemmassa reunassa on kuvailtuna tämän tutkimuksen ydin, jonka lopputulos on jokin päätelmä sodanajan käskyihin viittaavista nykyisistä käsityksistä. Ne puolestaan muuttavat ajattelua aiheesta johonkin suuntaan, jolla on merkitys Puolustusvoimien kannalta.

¹³ Mälkki, 2009 s.125-128

¹⁴ Tuomi & Sarajärvi, 2009 s.90-95

¹⁵ Virta, 2008 s.75



Tutkimuksen viitekehys, joka avataan edeltävässä kappaleessa.

Kehys rakentuu METODIT-luvussa vaihe kerrallaan.

Tutkimustehtävää tukemaan olen asettanut kolme tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymykset toivat mieleeni vertauskuvan, jossa annan itselleni käskyn tutkimustehtävän suorittamisesta ja alaisena päätän, miten aion sen suorittaa. Ensiarvoisen tärkeää on sisäistää, mitä haluan tutkimustehtävälläni saavuttaa: tiedon siitä mitä nykypäivän käskyistä ajatellaan vertaisteni keskuudessa. Seuraavana mietin ”alaisen” roolissa miten selvitän tämän asian: päätän asettaa tutkimuskysymykset, jotka tuovat vastauksen ja sitä kautta saan tehtävän suoritettua. Tehtävää helpottamaan selvensin käskyn jälkeisissä toimintaohjeissa itselleni, että tutkittaessa tämän kaltaista aihetta, jota ei pysty suoraan vertaamaan aikaisemmin tutkittuun, kannattaa kysymyksen asettelu olla siten, että vastaus on enemmänkin kuvaileva kuin selittävä¹⁶.

Päätutkimuskysymys:

Miten nuori upseeri käsittää sodanajan käskyn nykypäivänä?

Alatutkimuskysymykset:

Miten nuori upseeri kokee hänelle annetun sodanajan käskyn?

Millaiseksi nuori upseeri kokee sodanajan vaatimukset käskylle?

¹⁶ Metsämuuronen, 2010 s.39

Asetetuilla alatutkimuskysymyksillä pääsen pureutumaan kokemuksien ja oletuksien avulla nuoren upseerin käsitykseen ja käsityksiin käskyistä, jolloin pystyn vastaamaan päätutkimuskysymykseen, jolloin täytän tutkimustehtäväni. Tutkimusaineisto ja tutkijan syventyminen aiheeseen määrittää pitkälti sen, kuinka hyvin tehtävä tuli täytetyksi¹⁷.

¹⁷ Huhtinen ym. 2002 s.106-107. Teoksessa mainitaan, kuinka tutkijan tiedon syventyminen tutkimuksta tehdessä vaikuttaa tutkimusasetelmaan ja päämäärään koko tekoprosessin ajan. Syventyminen ja erillään kerätty tutkimusaineisto lisäävät triangulaatiota, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta.

2. METODIT

2.1.Laadullinen tutkimus

Lähtökohtana laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan asioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.^{18 19} Tämän johdosta hyvin tarkat, tiettyä asian osaa mittaavat mittalaitteet ja -asteikot on jätetty pois, jolloin tutkija pystyy tarkastelemaan tutkittavaa aihetta laavammin. Omien havaintojen lisäksi voi tutkija käyttää apuna esimerkiksi lomakkeita ja testejä täydentämään havaintojansa.²⁰

Juha Varto²¹ lähestyy laadullisen tutkimuksen aihepiiriä vertaamalla luonnollista maailmaa elämismaailmaan²². Hänen mukaansa ihminen elää elämismaailmassa, joka perustuu merkityksille. Nämä merkitykset ovat ihmisen elämässä koko ajan läsnä. Varron mukaan laadullinen tutkimus on merkitysten maailman tutkimista, jossa merkitykset ilmenevät ihmisen toimintana, päämäärien asettamisina, suunnitelmina, hallinnollisina rakenteina, yhteisöjen toimintana ja päämäärinä. Kaikki ovat hänen mukaansa ihmisestä lähtöisin olevia ja ihmiseen päätyviä tapahtumia. Määrällinen tutkimus puolestaan nähdään ominaisempaan luonnontapahtumien tutkimiseen. Tämä jako ei mielestäni pidä täysin paikkaansa, sillä monet luonnon tapahtumat ovat peräisin ihmisen luomista asioista ja luonnon tapahtumien syitä voidaan yhtä hyvin tutkia laadulliselle tutkimukselle ominaisilla kysymyksillä: miten jokin asia tapahtuu, millainen jokin asia on. Ajatustani tukee Huhtisen ym.²³ kuvaelma laadullisesta tutkimuksesta, jonka mukaan tavallisesti tutkimus suoritetaan ”luonnollisessa” ympäristössä, jossa ei voi kontrolloida lähteiden mahdollisia virheitä. Toisaalta laadullista tutkimusta on vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole selvää teoriaa eikä paradigmaa, joka olisi vain laadulliselle tutkimukselle ominaista²⁴. Kyseessä on siis jokseenkin hankalasti määriteltävä aihealue, mutta määritelmiä laadulliselle tutkimukselle löytyy paljon²⁵.

Metsämuurosen²⁶ mukaan laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Tutkimuskäytäntöjä ovat esimerkiksi teorian omaksuminen

¹⁸ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009 s.161

¹⁹ Huhtinen, 2002 s.30

²⁰ Hirsjärvi ym. 2009, s.164

²¹ Varto, 1992 s.23-24

²² Satulehto, M. 1992.

²³ Huhtinen, 2002 s.30

²⁴ Metsämuuronen, 2010 s.215

²⁵ Tuomi, 2008 s.96

²⁶ Metsämuuronen, 2010 s.215

ja metodologian käyttäminen tutkimusongelmien ratkaisemiseen. Tulkinnallisuus mielestäni tarkoittaa sitä, että laadulliselle tutkimukselle ominaisesti teoriaa ja saatua aineistoa ei sidota lukuihin ja kaavioihin, vaan tutkija itse määrittää, mitkä tekijät ovat hänen tutkimuksensa kannalta relevantteja. Laadullisen tutkimuksen arvoa ja merkitystä korostaa myös se, että se on helposti sidonnainen paikkaan ja aikaan. Se tuo myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden äänen kuuluviin²⁷.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvailla tai luonnehtia ilmiöitä. Kun tutkija asettaa tutkimuksessaan tutkimuskysymykset, hän samalla määrittää jo valmiiksi pitkälle tutkimuksen suuntaa ja sitä, millaisia tuloksia tutkimuksella mahdollisesti tullaan saamaan. Ilmiöiden kuvailu korostaa ihmisen käsitystä vallitsevasta aiheesta. Näin ollen tutkimus korostaa määrällistä selvemmin tutkijan vaikutusta tutkimustuloksiin. Huhtisen ym. mukaan tutkijan onkin tehtävä jonkinlainen systemaattinen analyysi aineistolle, jotta työtä voisi kutsua tutkimukseksi.²⁸ Eli mikäli tutkija asettaa hypoteesin nuoren upseerin käsityksestä, kysyy nuorilta upseereilta heidän mielipidettään ja kirjaa ne suoraan tuloksiksi, ei kyseessä ole Huhtisen ym. mukaan tutkimus. Tässä tutkimuksessa tutkimustehtävän asettamisen jälkeen kerättiin aineisto, joka analysoitiin erillisellä analyysimenetelmällä, jolloin tuloksiin saatiin fenomenologis-hermeneuttista perinteen mukaisesti käsityksiä kokonaisuuksien lisäksi myös yksittäisistä siihen vaikuttavista seikoista.

Laadullinen tutkimus perustuu monesti tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järkeilykykyyn, yhdistämis- ja luokittamisvalmiuksiin ja tämän takia johtopäätökset saattavat poiketa samasta aineistosta tehdyssä tutkimuksessa paljonkin toisistaan.²⁹ Oma tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen, sillä siten pystyn paremmin selittämään nuorten upseerien käsityksiä sodanajan käskyistä. Tutkimukseni valikoitui laadulliseksi myös siitä syystä, että laadullisen tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa: aineistonkeruumenetelmä, hypoteesittomuus, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, tutkijan asema ja narratiivisuus.³⁰ En tarkastele vastauksissa ilmenevien seikkojen, eli summamuuttujien määrää tai määrällistä korrelaatiota, hypoteesina ei ole väitetä siitä, että tutkimuksen jälkeen tulos olisi järkähtämättömästi joko puolesta tai vastaan jotain. Tutkittavien näkökulma ja otanta ovat valikoituneet sopiviksi tutkimuksen ontologista ja hermeneuttista olemusta vastaaviksi. Tutkijan itsensä asema on linjassa tutkittavien näkökulman ja otannan

²⁷ Puusa & Juuti, 2011 s.31

²⁸ Huhtinen, Nissinen, Maasalo, Aalto, Loikkanen, 2002 s.36-37

²⁹ Metsämuuronen, 2010 s.214

³⁰ Eskola & Suoranta, 1998 s.15

kanssa, sillä otanta koostuu tutkijan maisterikurssin opiskelijoista. Narratiivisuudella tässä tutkimuksessa on roolinsa sen koskiessa vastaajien kertomusten aiheuttamaa informaatiota ja siitä löydettäviä seikkoja. Jätän kuitenkin narratiivisuuden kuvailun tutkimuksen ulkopuolelle. Koen ettei se tuo tutkimukseen lisäarvoa niin kauan kun ymmärretään, että vastaajien kertomukset kuvastavat heidän kokemuksiaan ja oletuksia vaatimuksista, ja ettei tutkimuksessa esiinny absoluuttisia totuuksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma kädenjälki on näkyvässä ja hän pystyy etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiinsä laajemmin, kuin määrällisessä tutkimuksessa.³¹

Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat laadullisen tutkimuksen käsittävän sisällöltään kolmea erilaista tyyppiä: induktiivinen, deduktiivinen ja abduktiivinen. *Induktiivisessa* mallissa aineistosta otetaan yksittäisiä asioita, joiden pohjalta muodostetaan kokonaisuus. Tästä kokonaisuudesta pyritään erottamaan taustaolettamukset ja teoriat. Tarkoituksena on tuottaa teoriaa yksittäisten tapausten avulla. Tässä tutkimuksessa kokonaisuuden ja yksittäisten asioiden on kuitenkin tarkoitus kulkea vierekkäin tutkijan tarkastellessa niitä aiemmin mainitun fenomenologis-hermeneuttisen ajattelutavan mukaisesti. *Deduktiivisessa* mallissa puolestaan voisi sanoa, että ajattelu menee toiseen suuntaan. Metsämuuronen täydentää, että jokin teoria pyritään testaamaan tai osoittamaan toteen, eli yleisestä lähtökohdasta mennään kohti yksittäisiä havaintoja³². *Abduktiivinen* malli lähtee liikkeelle tutkijan kokemuksista ja intuitiosta. Tämän pohjalta tutkija kerää aineiston ja kokoaa mahdollisen uuden teorian tai täydentää vanhaa.³³ Huhtinen ym. esittelevät edellä mainittujen tyyppien lisäksi *tieteellisen lähestymistavan*. Tieteellinen lähestymistapa lähtee induktiivisesti havainnosta kohti yleistystä, jonka pohjalta tehdystä hypoteesista sovelletaan sitä deduktiivisesti uusiin tilanteisiin. Mikäli hypoteesi säilyttää itsensä, voidaan todeta sen olevan tosi³⁴. Tieteellinen lähestymistapa ei vaikuttanut sopivalta omaan tutkimukseen sellaisenaan ymmärrettynä, sillä en aikonut testata muodostamaani ennakkokäsitystä, vaan tutkia ilmiöitä sellaisina kuin ne ympärillämme esiintyvät.

Oma tutkimukseni muistuttaa melko paljon induktiivisen mallin mukaista lähtökohtaa, sillä saamani aineiston pohjalta lähdin erottelemaan yksittäisiä asioita toisistaan suuremmaksi kokonaisuudeksi ja kohti johtopäätöksiä. Taustalla ei kuitenkaan ollut sodanajan käskyistä vallitsevaa teoriaa, vaan yritin nimenomaan etsiä uutta tietoa aiheesta. Vallitsevaa johtamisen

³¹ Metsämuuronen, 2010 s.213

³² Metsämuuronen, 2010 s.411-413

³³ Tuomi & Sarajärvi, 2009 s.95-97

³⁴ Huhtinen ym. 2002 s.55-56

paradigmaa, eli teoriaa on myös hankala havaita sen vallitsevuuden aikana, joten en lähtenyt peilaamaan saatua aineistoa teoriaan, jota on vaikea hahmottaa olevaksi. Koska induktiivisessa ja abduktiivisessa mallissa yritetään luoda tai täydentää teoriaa ja omassa tutkimuksessani puolestaan käsityksiä, päädyin jättämään kyseiset lähestymistavat pois tutkimuksesta. Eri tutkimusten ja tutkimusoppaiden johdattamana päädyin käyttämään tutkimukseni lähestymisessä fenomenografista tutkimusotetta ja fenomenografista analyysiä.^{35 36}

2.2. Tutkimuksen tieteenfilosofia

Lähtiessäni tutkimaan nuorten upseerien käsityksiä käskyistä itselläni oli koulutukseni takia teoriapohjaa, sekä käytännön kokemusta sotilaskäskyistä eri tilanteissa. Siihen sisältyi omat ennakkokäsitykseni siitä, millainen käsky toimisi parhaiten sodan aikana johdattaessa. Eli tutkijan asema oli alussa puolueellinen. Halusin kuitenkin saada aikaan puolueettoman tutkimuksen, jolla pystyisin osoittamaan itselleni olinko oletuksieni kanssa oikeassa vai väärässä. Tutkimuksen edetessä huomasin sen, jonka olin tiedostanut jo alitajuisesti, etteivät asiat ole niin mustavalkoisia, kuin ehkä työkiireessä ennen maisterikurssia tuntui. Fenomenologis-hermeneuttinen pohdinta toi mieleeni uudestaan ja uudestaan miellelyhtymiä vastausaineiston ja oman kokemukseni välille, jolloin päätin perehtyä konstruktivistiseen epistemologiaan, joka yhdistää koetut asiat käytännöiksi ja yrittää ajatuksia jälleenrakentamalla tuottaa ymmärryksiä aiheesta³⁷.

Ennen tutkimustulosten esittelyä haluan esitellä tutkimuksen perimmäisiä ajatuksia, jotka menevät osittain tutkimuksen tekemisen historiaan, mutta sitä kautta niiden käyttöä on helpompi selventää. Olen pyrkinyt sitomaan ajatukset tutkimuksen luonteesta konkreettisiin esimerkkeihin, jotta perimmäinen ajatus ja tieteenfilosofia eivät jäisi erilliseksi kokonaisuudeksi.

Työni tieteenfilosofiset lähtökohdat ovat aristoteeliset ja tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Tutkimusperinteet voidaan *von Wrightin* mukaan jakaa kahteen perinteeseen: aristoteeliseen tai galileiseen. Aristoteelinen on laadullisen tutkimuksen mukainen tutkimusperinne, joka korostaa tutkimuskohteen ymmärtämistä, eli eläytymistä sen tunteisiin, motiiveihin, ajatuksiin ja ilmapiiriin. Galileinen tutkimusperinne sen sijaan yrittää selittää maailmaa objektiivisesti

³⁵ Marton, 1988 s.180

³⁶ Niikko, 2003 s.13

³⁷ Denzin & Lincoln, 2018 s.98

kokein, yleensä luonnontieteellisesti.³⁸ Galileista tutkimusperinnettä kuvaa hyvin Varto³⁹, joka kertoo Galilein pudottaneen esineitä Pisan kaltevasta tornista ja tämän perusteella tehtyjen muistiinpanojen ansiosta selittäneen kappaleiden käyttäytymistä. Aristoteelinen tutkimusperinne ei yritä kokeellisesti selittää asioita vaan luoda tapahtuneen ja jo olemassa olevan perusteella ymmärrystä ympäröivästä maailmasta. Aristoteelisen ja galileisen tutkimusperinteen erojen katsotaan olevan jyrkkiä⁴⁰, mutta niiden välillä esiintyy myös vuorovaikutusta ja kehitystä⁴¹, jonka puolesta tutkimuksen rakenteeksi soveltuisi myös galileinen, määrällisestä tutkimuksesta tuttu rakenne. Yritän pitää asiat yksinkertaisena, enkä tässäkään tapauksessa näe tarvetta alkaa soveltaa näitä kahta asiaa keskenään, varsinkaan aloittelevan tutkijan ammattitaidolla.

Omassa tutkimuksessani pyrin aristoteelisen tutkimusperinteen mukaisesti selvittämään nuorten upseerien käsityksiä sodanajan käskyistä nykypäivänä. Kuten jo edellä on mainittu, tutkimukseni rakenne noudattelee laadullisen tutkimuksen rakennetta. Kuten Eskola, Mäenpää ja Wallin käyttävät artikkeliansa rakenteena IMRD -kaavaa, käytän myös itse tutkimuksessani samankaltaista rakennetta, jolloin saan mielestäni raportoitua tutkimukseni parhaalla mahdollisella tavalla. Teoriaa selvennetään myös tulosten yhteydessä, jotta tutkimuksen raportti on selkeää luettavaa.⁴² Tutkielman tarkoituksena ei ole yhdistellä teorioita tai käyttää yhtä teoriaa rakentamaan perustelua käytössä olevalle käytännölle, vaan ilmiöiden luomien käsitysten tarkastelu, joka aiheuttaa työn ontologisen tarkastelun kallistuman realistisen ja sosiaalisen ontologian yhdistelmäksi.

Ontologialla tarkoitetaan oppia olevaisen luonteesta.⁴³ Metsämuurosen mukaan ontologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, millainen on todellinen olemus ja mitä siitä voidaan tietää. Varto kuvailee *ontologisen ymmärryksen* tutkimuksessa olevan tärkeää, sillä olemassa olevat käsitykset ja mielikuvat saattavat aiheuttaa tutkimuksen ymmärtämiselle huomattavia rajoitteita, mikäli ne ovat vääriä suhteessa siihen mitä tutkimuksessa on tarkoitettu.⁴⁴ Esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytetyn termin nuori upseeri väärinymmärrys tutkijan ja lukijan välillä voisi aiheuttaa ontologisen ymmärryksen puutteen. Tutkimuksessa nuori upseeri tarkoittaa sotatieteiden maisterikurssinsa alussa olevaa upseeria. Mikäli tätä ei selvennettäisi

³⁸ Tuomi & Sarajärvi, 2004 s.27-28; von Wright, 1970 s.5-10; Tuomi & Sarajärvi, 2018 s.26-30

³⁹ Varto, 1992 s.13

⁴⁰ Tuomi & Sarajärvi, 2018 s.26-30; Sirén & Pekkarinen, 2017 s.5

⁴¹ Tuomi & Sarajärvi, 2018 s.27

⁴² Eskola, Mäenpää, Wallin, 2017 s.8 IMRD -lyhenne tulee sanoista: Introduction = johdanto, Methods = metodit, Results = tulokset, Discussion = johtopäätökset

⁴³ Metsämuuronen, 2010 s.216

⁴⁴ Varto, 1992 s.39-42

tutkimuksen alussa, hän voisi esimerkiksi olettaa sen tarkoittavan juuri kadettikoulusta valmistunutta luutnanttia. Tällöin tuloksissa esiteltävät kokemukset ja vaatimukset aiheuttaisivat ontologisen väärinymmärryksen lukijan mielessä. Valmistuneen luutnantin ja maisterikurssinsa aloittavan yliluutnantin käsitykset saattaisivat erota paljon keskenään, varsinkin kokemuksiin luokiteltavan tiedon osalta.

Esimerkkiin verraten *realistinen ontologia* toimii yhtenä tutkimuksen perusteena. Sen mukaan todellinen maailma ja meidän käsityksemme ovat kaksi eri asiaa. Voimme ymmärtää maailman todenmukaisuuksia, mutta nämä todenmukaisuudet ovat silti vain oma käsityksemme asiasta.⁴⁵ Realistisen ontologian tunnuspiirteisiin kuuluu myös objektiivisuus⁴⁶. Tämä on mielenkiintoinen aihealue, sillä itse olen nuori upseeri, jolla on oma käsityksensä sodanajan käskystä. Tutkimusta tehdessäni yritin ensin jättää tietoisesti pois omat käsitykseni ja asenteeni aihetta kohtaan, vaikka Tuomen ja Sarajärven mukaan täysi objektiivisuus on mahdotonta niin kauan, kuin tutkija itse päättää tutkimuksensa asettelusta⁴⁷. Tutkijan on hyvä ymmärtää, että oma tausta vaikuttaa aina jonkin verran tutkimuksen asetteluun, aineiston hankintaan ja johtopäätöksiin⁴⁸. Huomasin kuitenkin nopeasti, ettei oman kokemukseni ja mielipiteideni jättäminen tutkittavasta aiheesta yksinkertaisesti ollut mahdollista. Myöhemmin esiteltävä konstruktivistinen epistemologia korostaakin tiedon rakentumista tutkijan ja tutkittavien ajatusten pohjalta.

Toisaalta Sirén ja Pekkarinen esittävät, että realistinen ontologia on ihmiskäsityksistä riippumaton kokonaisuus. Heidän mukaansa sosiaalinen ontologia puolestaan on ihmiskäsityksiin perustuva kokonaisuus. Tällä ajatusmallilla tutkimukseni kuuluu sosiaalisen ontologian piiriin⁴⁹, sillä tutkimukseni ontologinen lähtökohta on toisten henkilöiden käsitys asioista.

Epistemologia on oppi tiedosta ja sen olemuksesta. Eli toisin sanoen tutkija on tehnyt sitoumuksen tutkimuksessaan tietyistä ontologisista faktoista, joiden pohjalta saavutetun tiedon olemus ei ole täysin riippumaton.⁵⁰ Tieto perustuu ontologiselle tiedonkäsityksen pohjalle rakennetuista taustatiedoista ja tällöin tiedon luonnetta määrittää ne perusolettamukset asioista, joita tutkija on tutkimuksessaan käyttänyt. Perusolettamuksena tässä tutkimuksessa voidaan esimerkiksi pitää nuorten upseerien koulutuksen yhdenmukaisuutta siitä huolimatta, että

⁴⁵ Sirén, 2010 s.4

⁴⁶ Sirén & Pekkarinen, 2017 s.3

⁴⁷ Tuomi & Sarajärvi, 2018 s.20

⁴⁸ Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari, 1994 s.122

⁴⁹ Sirén & Pekkarinen, 2017 s.4

⁵⁰ Metsämuuronen, 2010 s.217

aselajit vaihtelivat vastaajien välillä. Koulutuksen upseerille alkuvaiheessa antaa kadettikoulu, joka toimii ennalta määrätyn opetussuunnitelman mukaisesti ja huolimatta aselajien välisistä eroista kaikille opetetaan tiettyjä yhteisiä asioita, jotka tekevät valmistuvista henkilöistä yhteiseen päämäärään yhteisillä menetelmillä pyrkiviä upseereja.

Omassa tutkimuksessani epistemologisesta näkökulmasta päätään nostaa konstruktivismi. Mielestäni ongelmana tällä hetkellä on Puolustusvoimissa koulutettavien käskyjen raskas rakenne ja hankaluus soveltaa niitä käytännön tilanteessa, johon ne alun perin on tarkoitettu. Omalla tutkimuksellani pyrin vaikuttamaan nykyisiin käytänteisiin siten, että hyvän suunnitelman lisäksi se osattaisiin julkilausua alaisella tavalla, joka siivittää hänet onnistuneisiin suorituksiin. Edellä kuvatun tilanteen ratkaisu ei kuitenkaan kompleksisuutensa ansiosta tarkoita yksiselitteistä ratkaisua, vaan tutkimus tuo esiin ne vaihtoehdot, joiden pohjalta pystytään miettimään ratkaisua tilanteeseen. Vaihtoehdoissa näkyy myös tutkijan tulkinta asioista, joka on osa konstruktivismia ja hermeneutiikkaa⁵¹.

Konstruktivismissa tiedon nähdään muodostuvan tutkimusprosessissa, jolloin sen mukaan ei ole olemassa tietoa tai totuuksia ennen kuin tutkija on tuonut sen esille. Eli edellä mainitut hyveet ovat ihmisen luomia ja ne rakentuvat sitä mukaa, kun ihminen niitä tutkii ja havainnoi. Tiedon luominen ei rajoitu pelkästään tutkijoihin, vaan myös tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden katsotaan tuottavan tietoa ympäristöönsä. Tässä tutkimuksessa käytetty eläytymismenetelmä käyttää ideanaan konstruktivistista epistemologiaa ja tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevilta henkilöiltä. Nuorilta upseereilta kysytyt vastaukset ovat rakentuneet organisaatiokulttuurin ja sosiaalisen kanssakäymisen kautta.⁵²

Lincolnin ja Denzin mukaan konstruktivistiselle tutkimukselle on ominaista mielikuvien ja ”lavastettujen” todellisuuksien kautta asioiden ymmärtäminen, jolloin tutkimuksen uskottavuutta nähdään haettavan luotettavuuden ja aitouden kautta. Heidän mukaansa kokeilunhalu ja monikerronnallinen teksti ovat myös tyypillisiä piirteitä konstruktivistiselle tutkimukselle nykypäivänä.⁵³

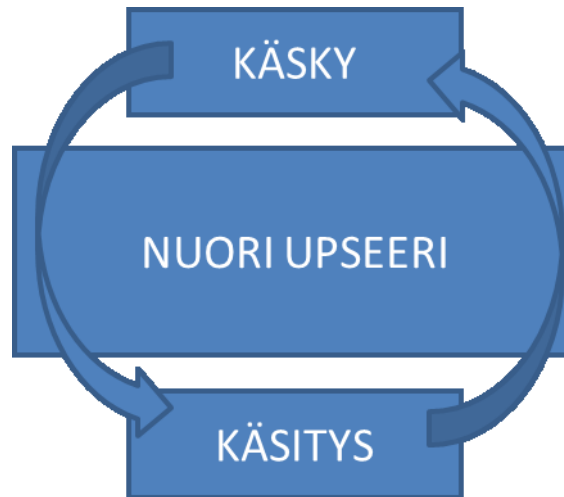
Tutkimukseni tieteenfilosofian ja metodologian yhdistelmä on siis aristoteelista tutkimusperinnettä noudattava, sosiaalista ja realistista ontologiaa hyödyntävä,

⁵¹ Metsämuuronen, 2010 s.218

⁵² Jyväskylän yliopisto 1

⁵³ Denzin & Lincoln, 2018 s.98

konstruktivistinen kokonaisuus, jonka metodeina on käytetty aineistonhankinnassa eläytymismenetelmää ja analysoinnissa fenomenografista analyysia.



Tutkijalle muodostunut ajatusmalli konstruktivismista tutkittavassa aiheessa

2.3.Fenomenografia tutkimuksessa

Fenomenografiasta puhuttaessa sen kerrotaan kuvaavan jotain ilmiötä. Ilmiötä yritetään kuvailla sille luontaiseen ympäristöön suhteutettuna ja siitä yritetään löytää rakenteita, sisältöjä, tunteita, ajatuksia ja mielikuvia. Yleensä puhutaan nimenomaan fenomenografiasta, mutta taustalta löytyy myös toinen termi: fenomenologia, joka tarkoittaa hieman eri asiaa. Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita ilmiöiden rakenteiden tutkimisesta ja paljastamisesta, kuten myös fenomenografiassa.⁵⁴

Fenomenologisessa ajattelutavassa ihminen ikään kuin sukeltaa minuuteensa, oman ajatusmaailmansa sisään ja hakee sieltä kuvauksia, ajatuksia ja mielikuvia ilmiöihin. Ilmiöt ovat kuitenkin osa todellisuutta, vaikka aineisto haetaankin omasta itsestä. Fenomenologinen ajatusmalli hyväksyy sen, että sama todellisuus on myös meidän itsemme ulkopuolella, eli siinä ymmärretään, ettei todellisuus rajoitu vain meidän itsemme käsityksiin. Fenomenologiassa kuitenkin tulkinta tehdään omista tulkinnoista.⁵⁵ Fenomenologiassa myös ulkopuoliset teoriat yritetään minimoida johtopäätösten syntymisessä.⁵⁶ Yksinkertaistettuna fenomenologian ja

⁵⁴ Turunen K.E. teoksessa Niikko, 2003

⁵⁵ Uljens, 1989 s.20; Niikko, 2003 s.15

⁵⁶ Tuomi & Sarajärvi, 2004 s.97

fenomenografian erona on se, että fenomenologia keskittyy *ilmiön itsensä kuvaamiseen* tutkittavien kokemusten kautta, kun taas fenomenografia tutkii, *miten* ilmiö on eri henkilöiden toimesta koettu⁵⁷.

Fenomenografiassa pyritään kuvaamaan todellisuutta sellaisena kuin tietty joukko ihmisiä asian kokee. Eli siten, miten he ymmärtävät ja käsittävät kyseistä asiaa.⁵⁸ Oman tutkimukseni luonne soveltuu pohjaksi fenomenografiselle menetelmälle, sillä halusin nimenomaan tietyn joukon käsitykset tietyistä aiheista. Fenomenografiassa pyritään myös selvittämään ihmisjoukon käsityksiä ja sitä, mihin ajattelu suuntautuu ja kuinka se suuntautuu.⁵⁹ Tutkimuksessani selvitän käsityksiä, joita ohjaa heidän kokemuksensa ja oletukset sodanajan käskyn vaatimuksista.

Kokemukset ovat tapoja, joilla henkilöt kokevat tietyn ilmiön. Ne ovat kuvauksia vuorovaikutussuhteesta kokijan ja koetun ilmiön välillä. ”Kokemus on se perusta, josta käsin käsityksiä luodaan ja ajattelua rakennetaan.”⁶⁰ Fenomenografia pyrkii kuvaamaan tilannetta, jossa rationaalisen ihmisen kokemus synnyttää hänelle käsityksen kyseisestä aiheesta.

Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia miten ihmistä ympäröivä maailma hänelle ilmenee, eli tutkia ihmisen käsityksiä ja vertailla niitä muihin hänen käsityksiinsä samasta tai eri aihealueesta.⁶¹ Eli nuoret upseerit, jotka ennen maisterikurssiaan ovat ehtineet olla koulutuksensa jälkeen myös työelämässä, ovat saaneet kokemuksia joiden pohjalta heidän maailmankuvaansa on tullut käskyistä tiettyjä käsityksiä, joita tutkimuksessa tutkitaan ja vertaillaan. Tämä selittää myös aikaisemmin käsitellyn lisäksi induktiivisen, deduktiivisen ja abduktiivisen sisällön analyysin pois jättämisen tutkimuksessani, sillä ne pyrkivät joko luomaan teoriaa tai olivat lähtöisin teoriasta, eivät niinkään vertailemaan.⁶²

⁵⁷ Marton, 1981 s.180-181

⁵⁸ Niikko, 2003 s.15-16

⁵⁹ Niikko, 2003 s.17

⁶⁰ Niikko, 2003 s.18

⁶¹ Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari, 1994 s.117

⁶² Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari, 1994 s.114

2.3.1. Fenomenologis-hermeneuttinen olemus

Fenomenografiaan ja omaan tutkimukseeni liittyy myös olennaisesti fenomenologis-hermeneuttinen perinne. Tähän perinteeseen kuuluu se, että tutkija on samaan aikaan tutkimuksen kohteena ja tutkijana.⁶³ Nuorena upseerina tutkimusta tehdessäni osittain tutkin myös omia käsityksiäni, vaikka rajaankin ne tutkimukseni ulkopuolelle. Laine kuvaa fenomenologis-hermeneuttista tutkimusta kaksitasoiseksi: ensimmäisellä tasolla on tutkijan esiymmärrys aiheesta ja toisella tasolla itse tutkimus, joka tutkii ensimmäisen tason aiheuttamaa tutkimusongelmaa⁶⁴. Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaan kaksi asiaa nousee yli muiden: ihmiskäsitys ja tiedonkäsitys. Ihmiskäsitys tarkoittaa sitä, millainen ihminen on tutkimuskohteena. Se korostaa kokemusta, merkitystä ja yhteisöllisyyttä. Tiedonkäsitys puolestaan tarkoittaa sitä, miten kohteesta voi saada inhimillistä tietoa ja millaista saatu tieto on luonteeltaan. Tiedonkäsityksessä korostuvat ymmärtäminen ja tulkinta.⁶⁵ Rinnastan itse edellä kuvatun ihmiskäsityksen nuorten upseereiden kokemuksiin ja tiedonkäsityksen heidän ymmärtämiinsä vaatimuksiin sodanajan käskystä.

Nostettaessa esiin nuorten upseerien käsitykset sodanajan käskystä tuodaan julki yksinkertaisia asioita, joita ei tule edes miettineeksi. Fenomenologis-hermeneuttisessa perinteessä yritetään nostaa näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi⁶⁶. Samalla tutkin Laineen kaksitasoisen mallin mukaisesti aiheita siten, että oma esikäsitykseni on johdattanut minut aiheen pariin. Olen havainnut ongelman käskyjen asiasisällön raskaudessa verrattuna toimeenpanoon tarvittavaan ja koulutuksen jo tuomaan tietoon. Tämän jälkeen olen määrittänyt tutkimustehtävän nuorten upseerien käsityksien kautta. Nuorten upseerien käsitykset rakentuvat kokemusten ja oletettujen sodanajan käskyn vaatimusten pohjalta. Tämä johtaa uusien käskyjen muokkautumiseen ja niistä syntyviin tulkintoihin. Hermeneutiikkaan kuuluu ”vuoropuhelu” tutkijan ja tutkimusaiheen välillä. Tutkija syventää käsitystään aiheesta ja tunnistaa omat kiinnostuksen kohteensa tutkimusaiheen ympärillä, jota Huhtinen ym. pitävät yhtenä keskeisimmistä tutkimuksen onnistumisen edellytyksistä. Heidän mukaansa tärkein metodi on tarkastella tutkimusaihetta välillä kokonaisuutena ja välillä yksityiskohtien valossa⁶⁷. Puhutaan hermeneuttisesta kehästä, joka tässä tapauksessa on fenomenologis-hermeneuttinen

⁶³ Varto, 1992 s.26-27

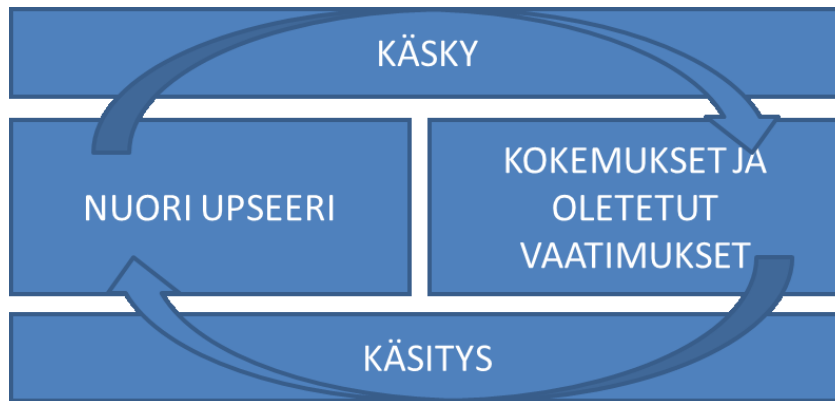
⁶⁴ Laine, 2010 s. 26-43

⁶⁵ Laine, 2010 s.27-29

⁶⁶ Tuomi & Sarajärvi, 2004 s.35

⁶⁷ Huhtinen, Nissinen, Maasalo, Aalto, Loikkanen, 2002 s.36-37

kehä, sillä tutkimustehtävä syntyi tutkijan esiymmärryksestä ja jatkui tutkijan oman käsityksen syventämisenä ja sitä kautta vertaisten käsityksien tutkimisena.



Muodostunut fenomenologis-hermeneuttinen kehä

2.4. Eläytymismenetelmä

Eläytymismenetelmällä (*role-playing tai the method of empathy-based stories*) aineiston keruumenetelmänä tarkoitetaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden eläytymistä heille annettuun tilanteeseen. Eläytymismenetelmä voidaan jakaa kahteen osaan: aktiiviseen ja passiiviseen.⁶⁸ Gerald Ginsburg kuvasi vuonna 1978 eläytymismenetelmän aktiivista muotoa (*active role-playing*) siten, että henkilöille kuvataan jokin tilanne, siihen liittyvät henkilöt, heidän roolinsa ja seurataan miten henkilöt käyttäytyvät annetussa skenaariossa. Passiivisen eläytymismenetelmän (*passive role-playing tai non-active role-playing*) Ginsburg puolestaan selittää olevan kirjallinen tuotos. Henkilöille kuvataan jokin tilanne ja eläytyminen tapahtuu kirjallisesti kirjoittamalla pieni kertomus tai ranskalaisten viivojen kokoelma.⁶⁹ Ginsburgin kuvaukset menetelmän suoritustavasta ovat valideja myös tänä päivänä.⁷⁰

Eskola, Mäenpää ja Wallin mainitsevat kuitenkin, että 1990-luvun oppaat menetelmän käytöstä olisi syytä päivittää viimeisimpien menetelmän käytöstä tulleiden kokemusten pohjalta nykyhetkeä vastaaviksi. Tämän hetken kiinnostuksen kohteista eläytymismenetelmän kehittämiseksi ovat olleet monikielisten vastaajajoukkojen ja vastausten, sekä erilaisten sähköisten aineiston keruutapojen tutkimus. Tulevaisuuden Eskola ym. hahmottavat

⁶⁸ Eskola, 1997 s.7; Eskola, 1998, s.11; Eskola, 1991 s.5

⁶⁹ Eskola, 1998 s.10

⁷⁰ Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, Kuula, Rissanen & Karvinen, 2009 s.64-67, Tuomi, 2008 s.137

seuraavasti: ”erilaisten eläytymismenetelmäaineistojen analyysitapojen ja ylipäätään aineistojen kanssa toimimisen muotojen selvittäminen sekä ennen kaikkea tietynlainen teoreettinen kurinpalautus tai ainakin vahvempi muistuttaminen siitä, että kaikesta näennäisestä kepeydestään huolimatta eläytymismenetelmällä tavoitellaan teoreettisesti jänneviä ja jännittäviä tutkimuksia.”⁷¹

Englanninkieliseksi termiksi menetelmälle on vakiintunut MEBS, eli Method of Emphaty Based Stories⁷².

Suomessa käytetään enemmän passiivista muotoa, joka ilmenee esimerkiksi eläytymismenetelmästä kertovan kirjallisuuden tarkastelussa. Saaranen-Kauppinen ym. eivät esittele teoksessaan aktiivista eläytymismenetelmää ollenkaan, vaan heidän tekstinsä eläytymismenetelmästä käsittää suoraan ainoastaan passiivisen menetelmän.⁷³ Eskola toteaa, että ”eläytymismenetelmää on käytetty muualla kuin Suomessa nimenomaan aktiivisessa muodossa.”⁷⁴ Osansa siihen, että Suomessa puhutaan ja käytetään lähinnä passiivista menetelmää, on varmasti Antti ja Jari Eskolan tekemällä työllä eläytymismenetelmän hyväksi. Emeritusprofessori Antti Eskola toi eläytymismenetelmän Suomeen 1980-luvun alussa.⁷⁵ Jari Eskola on puolestaan ansiokkaasti jatkanut eläytymismenetelmän kehittämistä 1980-luvulta tähän päivään.

Eläytymismenetelmällä saatu aineisto sopii tutkimukseeni hyvin, sillä vastaajat saavat kertoa mielipiteensä anonymisti. Käsitusten poimimista aineistosta rikastaa se, että vastaajat ovat saaneet kirjoittaa aiheesta käytännössä mitä halusivat. Ainoa ohjaava tekijä, jolla vastaajat saadaan kyseessä olevan teeman ympärille, on heille jaettu kehyskertomus, jossa kuvitteellinen tilanne selvennetään.⁷⁶

2.4.1. *Eläytymismenetelmällinen aineiston kerääminen*

Muodostettuani käsityksen oman tutkimukseni luonteesta ja siitä, että halusin nuorten upseerien käsityksen aiheesta, päädyin käyttämään aineiston hankintamenetelmänä eläytymismenetelmää. Pohtiessani aineiston keräämistä nuorilta upseereilta tulin siihen

⁷¹ Eskola, Mäenpää, Wallin, 2017 s.6-7

⁷² Eskola, Mäenpää, Wallin, 2017 s.8

⁷³ Saaranen-Kauppinen, 2009 s.64-67

⁷⁴ Eskola, 1997 s.7

⁷⁵ Eskola, 1998 s.11

⁷⁶ Eskola, 1997 s.16-23

lopputulokseen, että keräisin sen sotatieteiden maisterikurssilaisilta heidän opintojensa alkuvaiheessa, jolloin kokemukset kentällä toimimisesta olisivat hyvässä muistissa, eikä maisterikurssin aikaiset uudet opinnot ole ehtineet viedä kullan arvoisia näkemyksiä mukanaan uuden tiedon lisääntyessä. Lisäksi havaitsin opiskelijoiden närkästymisen aikaisemmin opetettua käskyn laatimistapaa kohtaan, sekä sen sovellettavuudesta käytäntöön. Keskustellessani aihetta koskevista seikoista huomasin, että kurssikavereillani olisi paljon kerrottavaa niin puolesta kuin vastaan. Heräsi kiinnostus kerätä heidän käsityksensä paperille.

Hahmottelin ideaa aineiston keräämisestä ja halusin saada mahdollisimman monipuolisen otannan, joka ei keskity vaan yhden kehyskertomuksen tuomaan informaatioon, vaan halusin hajontaa vastausten välille⁷⁷. Kehitin neljä toisistaan hieman poikkeavaa kehyskertomusta. Kaksi kuvailivat käskynantoa, joka on tuntunut melko pitkältä ja kaksi kehyskertomusta kuvaili käskynannon vastaavasti lyhyeksi. Toinen pitkästä ja toinen lyhyestä käskynannosta kuvattiin hyväksi ja toiset kaksi huonoiksi. Käsityksiä rikastamaan asetettiin keräämään lause, jossa kuvattiin pitkän käskynannon olleen lähes suoraan Puolustusvoimien oppaasta. Vastaavasti lyhyisiin versioihin ujutettiin lausahdus: ”ei ollut paljon oppaita tuijoteltu”. Eli ikään kuin ristikkäisesti johdateltiin osaa vastaajista näkemykseen, jossa pitkä käskynanto oli ollut huono ja oppaiden kaltainen ja toisia taas siihen, kuinka pitkä käskynanto oli ollut hyvä ja oppaiden kaltainen. Lyhyet käskynannot kuvattiin puolestaan joko hyvinä tai huonoina, joissa ei oppaita tuijoteltu. Muodostui neljä kategoriaa: pitkä hyvä (PHY), pitkä huono (PHU), lyhyt huono (LHU) ja lyhyt hyvä (LHY).

Eskolan mukaan aineiston kerääminen eläytymismenetelmällä ei vaadi mittavaa otantaa, vaan jokainen vastaajan kertomus itsessään sisältää jo paljon tietoa. Hänen mukaansa lisäarvoa kuitenkin saavutetaan, mikäli kehyskertomuksia on varioitu keskenään hieman erilaisiksi, kuten edellä olen kuvannut. Eskola ja Wallin mainitsevat, kuinka juuri kehyskertomusten variointi tuo mukanaan eläytymismenetelmällä kerätyn aineiston monipuolisuuden ja että jossain vaiheessa vastaukset samaan kertomukseen saavuttavat niin kutsutun saturaatiopisteen, jossa ne alkavat toistaa itseään. Halusin vastausaineistosta kuitenkin riittävän kattavan, jolloin mielestäni tarvitsin riittävän hajonnan myös vastaajien aselajien ja palveluspaikkojen suhteen. Jälkimmäistä pidän jopa luotettavuuden kannalta yhtenä merkityksellisimmistä asioista, sillä eri palveluspaikkojen välillä saattaisi esiintyä paljonkin eroavaisuuksia. Samoin eri aselajien edustajien käsitykset voisivat poiketa paljon toisistaan. Tavoitteena minulla oli saada neljäkymmentä nuorta upseeria vastaajiksi. Olin määrittänyt ennakolta aselajien ja

⁷⁷ Eskola, Wallin, 2015 s.56

palveluspaikkojen mukaan vastaajat tasaisesti kymmenen hengen ryhmiin excel -taulukossa. Järjestin vastaajat siten, ettei yhteenkään neljästä ryhmästä muodostunut painopistettä aselajin tai palveluspaikan suhteen.⁷⁸ Tutkijan on tiedostettava myös aineiston keruutilanteen merkityksellisyys⁷⁹.

Vastaukset kerättiin luokkatilassa ja ennakkotietona vastaajilla luokkaan saapuessaan oli, että he tulevat vastaamaan tutkimukseni kyselyyn. Tutkimukseni aihe saattoi olla osalle vastaajista ennakolta tiedossa otsikon tasolla, mutta muuten heillä ei ollut kokemuksia käytetystä menetelmästä yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, joka pohti oman tutkimuksensa aineiston keräämistä eläytymismenetelmällä. Pidin alkuun vastaajille lyhyen oppitunnin, jossa kerroin tutkimukseni aiheen muodossa: ”nuorten upseerien käsityksiä käskyistä taistelukentällä”, jonka jälkeen perustelin heille miksi ”kyselyä” ei toteutettu verkkopohjaisesti. Luokassa varmistuin vastausten olevan jokaisen henkilökohtaisia, ilman ennakkokäsitystä tai asennoitumista tehtävänantoon. Lisäksi jokaisella vastaajalla oli varattu aikaa vastaamiselle ja kaikki vastaajat orientoituivat ainoastaan vastaamiseen, muun toiminnan sijaan, joita Eskola ja Wallin kuvailevat yhdeksi kriittiseksi seikaksi nykypäivänä vertaamalla tilaisuudessa kerättyä dataa verkkopohjaiseen ”kyselyyn”. Se mahdollisti myös vastata neljässä kategoriassa ilman, että vastaajat tiesivät niistä. Kerroin lyhyesti minkä tyyllisiä vastauksia haen Eskolan ohjeiden mukaisesti. Jaoin paperit vastaajille tekemäni listan mukaisesti, eivätkä vastaajat siis tieneet niitä olevan neljää erilaista kategorialla.⁸⁰Tämän jälkeen vastattuaan he palauttivat paperit minulle. Kaikki paperit saatuani lajittelin ne kehyskertomuksen mukaisesti neljään eri pinoon ja tässä vaiheessa en enää tiennyt mikä oli kenenkin vastaajan paperi, jolloin en pystynyt enää henkilöimään vastauksia. Yhden henkilön ”pitkä hyvä” kategoriasta estyttyä tulemasta paikalle, oli vastaajia tutkimuksessa yhteensä 39. Kehyskertomuksen kategorian perään merkkasin numeron (esim. LHU6), joka helpottaisi vastausten yksilöintiä varsinkin tehdessä suoria lainauksia vastauksista, jotta vastauksen pohjimmainen käsitys tulisi mahdollisimman selväksi. Tuloksia tarkastellessa lukija pystyy tunnuksen avulla myös näkemään mihin kehyskertomukseen on vastattu. Tämä lisää mahdollisuutta lukijalta tulevaan kritiikkiin, mikäli hän näkee asiayhteyden vastauksen ja tutkijan tulkinnan välillä eri tavalla.⁸¹

Alkuperäinen ideani oli antaa kaksi erilaista käskyä (pitkä ja lyhyt) ja sen jälkeen kehyskertomuksella näyttää käskynanto hyvässä tai huonossa valossa. Luovuin ideasta koska

⁷⁸ Eskola, Wallin, 2015 s.59-60

⁷⁹ Perttula, Latomaa, 2005 s.140

⁸⁰ Eskola, Wallin, 2015 s.59-60

⁸¹ Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari, 1994 s.146

oma persoona olisi mielestäni liikaa vaikuttanut vastauksiin. Huomio olisi saattanut kiinnittyä liikaa tutkimuksen kannalta epäoleennaiseen, kuten äänenpainoihin, käytettäviin termeihin, alaisen rooliin kyseisessä tehtävässä tai vaikkapa annettavan käskyn aikana harhautuminen ajattelemaan jotain ihan muuta. Palaute omasta käskynantotaidosta kelpaa aina, mutta se ei ollut tutkimukseni tarkoitus. Lisäksi Eskola mainitsee, ettei vastaajaa pidä sitoa tiettyyn tilanteeseen, sillä kyseinen tilanne saattaa näyttäytyä hänelle hyvin eri valossa kuin toiselle vastaajalle. Tämä ohje vaikutti myös kehyskertomuksien sanamuotoon siten, että vastaaja sai itse vallitsemiensa käsitysten mukaisesti luoda käskynantotilaisuuden sellaiseksi kuin halusi. Tällöin hän pystyi tuomaan perimmäiset käsityksensä myös käskyn laadusta esille ilman, että häntä olisi sidottu yhteen tiettyyn käskynantoon. Tämä myös lisää vastausten varianssia.⁸²



Eläytymismenetelmän avulla saatu tutkimusaineisto saatetaan analysoitavaksi

2.5.Fenomenografinen analyysi

Kerätty materiaali tulee saada analysoitua oikeilla työkaluilla, jotta tutkimukseen saadaan tulokset ja päästään lopulta tavoitteeseen. Eläytymismenetelmällä kerättyä aineistoa analysoitaessa törmäsin ensimmäisenä siihen, ettei se oikein vastannut tutkimusoppaiden käsitystä aineiston analysoinnista. Eskola, Mäenpää ja Wallin tiivistävät aineiston analysointimenetelmän valinnan mielestäni hyvin: ”*Eläytymismenetelmäaineistoa voidaan analysoida monella tavalla: taulukoimalla, teemoittelemalla, tyypittelemällä tai käyttäen apuna mitä tahansa laadullisen aineiston analyysimenetelmää (ks. esim. Eskola 1997). Diskurssi- tai ainakaan vaativammassa merkityksessä narratiivisen analyysin tekoon eläytymismenetelmällä kerätty aineisto ei välttämättä kuitenkaan taivu, koska eläytymismenetelmällä tuotettujen tarinoiden pituus ja muoto voivat vaihdella suurestikin.*

⁸² Eskola, 1997 s.7-8; Eskola, Wallin, 2015 s.56-57

*Eläytymismenetelmäaineistoon kannattaa yleensä tutustua ennen analyysitavan valintaa. Aineistoa lähestytäänkin usein ensin aineistolähtöisesti, esittämällä aineistolle kysymyksiä.”*⁸³

Lukiessani opinnäytetöitä ja tutkimuskirjallisuutta kiinnitin huomiota siihen, kuinka läheisesti haastattelulla kerrytetty materiaali lopulta vastasi omaa, eläytymismenetelmällä kerättyä aineistoani. Haastattelemalla kerätyssä aineistossa tutkija tekee haastattelun kysymykset tiettyyn muotoon, jotta saatu haastattelumateriaali olisi mahdollisimman tarkoituksen mukainen ja objektiivinen. Haastattelu nauhoitetaan ja haastatteliija kirjoittaa nauhoitteen ääninauhan tekstimuotoon, eli niin sanotusti litteroi aineiston ja aloittaa analysoinnin. Mielestäni tilannetta voi verrata omaani, jossa olin asettanut tehtävän paperille tiettyyn muotoon ja vastaajat vastasivat omien mieltymystensä mukaisesti antamaani tehtävänantoon. Elementti joka jäi puuttumaan, oli ihmisten välisessä sanallisessa kommunikaatiossa esiintyvät eleet ja ilmeet. Minulla oli tutkimuksen aineisto kerättynä ja valmiiksi tekstimuodossa. Olin valmis aloittamaan aineiston analysoinnin.⁸⁴

Tutkimusaineistoa pystyy analysoimaan monella tapaa ja etukäteen minulle oli selvää, että erilaisiin analyyseihin sisältyy erilaisia vaiheita. Luonnollisesti ajateltuna analyysin jokainen vaihe vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen ja juuri tämän takia fenomenografista analyysiä onkin ehkä kritisoitu liian tutkijavaikutteiseksi, sillä analyysin joka vaiheessa tutkijan oma käden ja varsinkin ajatuksen jälki näkyy tutkimuksessa.⁸⁵ Hakala kertoo, kuinka alustavaa analyysiä on luontevaa tehdä jo aineistoa koottaessa.⁸⁶ Itselläni tämä prosessi käynnistyi heti ensimmäisellä aineiston lukukerralla.

Tavoitteena fenomenografisella analyysillä on aikaansaada *kuvauskategoriasysteemi*. Systemin luomisessa hyödynnetään neljää vaihetta, joita noudattamalla tutkija saa aineistostaan esille tutkimustehtävää hyödyttävät kohteet. Kuvauskategoriasysteemi auttaa tutkijaa selittämään tutkimuksensa tuloksia lukijalle ja mielestäni myös jäsentämään ajatuksensa systeemin eri vaiheissa. Olin perehtynyt aiemmin haastattelun analysointia koskeviin lähteisiin. Luontevana pidin neliportaista mallia, jota esitellään hieman eri tavoin tutkimusoppaissa. Tuomi ja Sarajärvi⁸⁷, sekä Laine⁸⁸ muodostivat pääkäsitteykseni siitä, miten kirjallista aineistoa tulisi analysoida. Fenomenografisen analyysin tekemisestä ei Martonin ja

⁸³ Eskola, Mäenpää, Wallin, 2017 s.287

⁸⁴ Niikko, 2003 s.31; Huusko & Paloheimo, 2006 s.164

⁸⁵ Huusko & Paloheimo, 2006 s.166

⁸⁶ Hakala, T. teoksessa Valli & Aaltola (toim.), 2015 s.20

⁸⁷ Tuomi, Sarajärvi, 2009 s.92

⁸⁸ Laine, 2010 s.40-44

Boothin mukaan ollut vielä 1997 selkeästi määriteltyjä malleja⁸⁹. Niikon vuonna 2003 esittelemä neliportainen kuvaus fenomenografisesta analyysistä⁹⁰ istui hyvin aiemmin oppimaani ja oli mielestäni hyvin selkeä, joten päädyin käyttämään sitä.

Ensimmäisessä vaiheessa tutkija lukee aineistoa läpi moneen kertaan, miettii samalla asettamaansa tutkimustehtävää ja päättää mikä aineistossa on merkityksellistä tutkimustehtävän kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa on tapana nousta esiin monia tutkijaa kiinnostavia seikkoja, mutta oleellista on säilyttää fokus siinä mitä ollaan tekemässä ja suorittaa tiedon rajaamista samalla, kun kirjaa *merkitysyksiköitä* ylös. Samalla tutkijalle selviää miten onnistuneita hänen tutkimuskysymyksensä ovat olleet suhteutettuna aineistoon.

Toisessa vaiheessa aineistoa ryhmitellään ja syntyviä *käsitoryhmiä* vertaillaan keskenään. Aineistosta nostetaan esiin samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Jotta kosketus kokonaiskuvan hahmottamisen ohella pysyisi myös yksittäisissä merkityksellisissä asioissa on niitäkin syytä ottaa mukaan joukkoon, mikäli tutkimustehtävä näin vaatii. Vaihetta kuvataan myös redusointina, joka tarkoittaa supistamista ja muuntamista.⁹¹

Kolmannessa vaiheessa käsitoryhmiä analysoidaan ja jäsennetään *kategorioiksi*. Muodostamiseen vaikuttaa aineistosta kumpuavat merkitykset eri käsitoryhmien välillä. Käsitoryhmä saattaa jo sellaisenaan muodostaa kategorian, mikäli se on selkeästi yhteydessä tutkimustehtävässä ilmenevään ilmiöön. Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan edellä mainittu klusterointi mielletään yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa kategorioiden esiintymismääriä alettaisiin laskemaan aineistosta⁹². Itse otin ylös käsitoryhmien määriä suhteessa vastaajajoukon kokoon tietyssä kehyskertomuksessa, mutta mainitsen analyysissä ainoastaan mielestäni huomattavat, yli 50 prosentin esiintymät. Koin, että toinen ja kolmas vaihe menivät vääjäämättä toistensa kanssa päällekkäin. Siinä vaiheessa keskeytin työskentelyn ja aloin miettiä tutkimuskysymyksiä, sillä toisen ja kolmannen vaiheen sekoittaminen keskenään aiheuttaisi mielestäni liian pelkistettyjä tuloksia kolmannen vaiheen kategorioiksi.

Neljännän vaiheen tarkoituksena on luoda *kuvauskategorioita*, jotka ovat ylemmän tason kategorioita. Niiden tarkoituksena on Niikon mukaan sisältää liityntäpintoja teoreettiseen aineistoon, sekä heijastaa erilaisia keinoja ilmiön analysoinnin ymmärtämiseksi.⁹³ Mielenkiintoista on, että Laine, sekä Tuomi ja Sarajärvi kertovat, kuinka

⁸⁹ Marton, Booth, 1997 s.32

⁹⁰ Niikko, 2003 s.24-38

⁹¹ Tuomi, Sarajärvi, 2009 s.108-113; Niikko, 2003 s.33-34

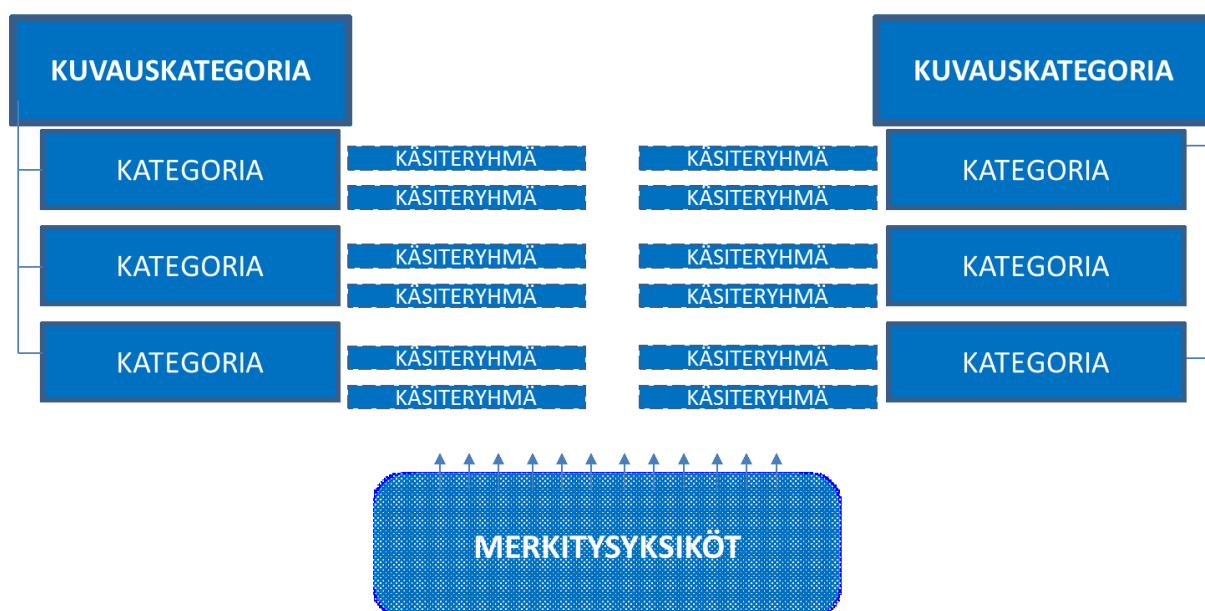
⁹² Eskola, Suoranta, 2014 s.165-166

⁹³ Niikko, 2003 s.37

neljännessä vaiheessa, jota he kutsuvat *abstrahoinniksi*, tutkijan olisi ikään kuin päätettävä ovatko hänen tekemänsä löydökset tutkimustehtävään suhteutettuna erilaisuuksia vai samankaltaisuuksia⁹⁴. Tarkoitukseni on löytää kaikkia tutkimustehtävää tukevia ilmiöitä, joten fenomenografinen analyysi, kuten Niikko sen kuvailee: toimii neljännessä vaiheessa paremmin.

Tämän jälkeen tutkija päättää millainen kuvauskategoriasysteemi hänen tutkimukseensa parhaiten soveltuu. Kuvauskategoriasysteemejä on kolmen mallisia: horisontaalinen, vertikaalinen ja hierarkinen systeemi. Hierarkisissa systeemissä aineistosta esiin nousseet kuvauskategoriat voidaan asettaa selkeään arvojärjestykseen keskenään niiden sisällön laajuuden ja merkityksellisyyden suhteen. Horisontaalisissa systeemissä kuvauskategoriat ja niiden sisällöt ovat keskenään yhdenvertaisia, eikä hierarkiselle asetelulle esiinny tarvetta. Vertikaalisissa systeemissä kuvauskategoriat voidaan asettaa järjestykseen, jossa ei kuitenkaan hierarkisen systeemin tavoin painotu sisällön arvo tai laajuus suhteessa muihin kuvauskategorioihin. Vertikaalisissa systeemissä järjestys voi määräytyä esimerkiksi tärkeyden perusteella.⁹⁵

KUVAUSKATEGORIASYSTEEMI



Tutkijan näkemys fenomenografisella analyysillä saavutetusta kuvauskategoriasysteemistä

⁹⁴ Laine, 2010 s.43; Tuomi, Sarajärvi, 2009 s.108-113

⁹⁵ Niikko, 2003 s.37-38

Tämän tutkimuksen kuvauskategoriasysteemistä (sivulla 35) muodostui horisontaalinen, jossa kategoriat on aseteltu vastakkain havainnollistamaan niiden yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia. Kategoriat eivät kuitenkaan painotu hierarkisen tavoin tärkeysjärjestykseen, eikä systeemissä ole sijoitettu kategorioita muutoin, kuin niiden keskinäisten yhtäläisyyksien valossa.

3. TEORIA

3.1. Tehtävätaktiikka

Mälkin mukaan tehtävätaktiikalle ei ollut määritelmää suomalaisissa ohjesäännöissä vielä vuonna 2009, jolloin hänen diplomityönsä on julkaistu. Kyseisenä vuonna suorittaessani varusmiespalvelusta muistan kuitenkin, kuinka siitä puhuttiin Reserviupseerikoulussa, mutta silti kyseisen käsitteen perimmäinen olemus jäi ainakin itselleni aavistuksen epäselväksi ja tulkitsin sen silloin tarkoittavan toimintaa, jossa alaiselle annetaan tehtävä ja luotetaan hänen kykyihinsä suoriutua siitä puuttumatta liikaa hänen tekemisiinsä. Kokemukseni tuolta ajalta vahvistaa Mälkin ajatusta siitä, että ”suomalainen sotataito perustuu yleisen uskomuksen perusteella tehtävätaktiikkaan”. Vuoden 2015 ohjesäännössä annetaan tehtävätaktiikalle selkeä osuus Puolustusvoimien johtamisessa:

”Johtamisella tarkoitetaan toimivallan ja ohjauksen käyttämistä henkilöstöön, joukkoihin ja suorituskykyihin tehtävän ja tavoitteen toteuttamiseksi. Johtamisessa korostuvat tehtävätaktiikka ja tavoitteellinen vuorovaikutus. Tehtävätaktiikka on toimintatapa, jossa esimies tai ylempi johtoporras antaa alaiselle tehtävän, resurssit, reunaehdot ja määrittää halutun loppuasetelman. Alainen voi päättää miten tehtävä yksityiskohtaisesti suoritetaan. Tavoitteellisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan sitä, että yhdessä tekeminen on tavoitteellista ja vuorovaikutus toimii kehittävästi aidossa dialogissa. Tällainen työyhteisö menestyy, koska se kykenee kriittiseen keskusteluun, itseohjautuvuuteen sekä luovaan ongelmanratkaisuun”⁹⁶.

Nils Rekkedal puhuu vuoden 2004 teoksessaan *Nykyaikainen sotataito, sotilaallinen voima muutoksessa*, kuinka liikesodankäynnin ydin on olla vastustajaa nopeampi, ei itseään. Hän kertoo, kuinka tempo saadaan nopeutettua joustavuudella ja nopealla päätöksentekohierarkialla. Hänen mukaansa on oleellista jakaa vastuuta alemmille tasoille, sillä jos kaikki päätökset pidetään esimiesten ratkaistavana tai odotetaan alaisen näkökulmasta heidän ratkaisujaan, aiheuttaa se ”kohtalokkaan viipymisen”. Monien sotataidollisten teoreetikkojen mukaan on mahdotonta määrittää täsmällisiä kriteerejä kuinka sota voitetaan, sillä siihen vaikuttaa liikaa taistelukentän kompleksisuus, dynaamisuus ja epävarmuus⁹⁷. On kokemusten ja tutkimusten ansiosta nähtävissä, ettei esimies pysty kertomaan alaiselleen *millä*

⁹⁶ HL477_V1_Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus, 2015 s.4

⁹⁷ Thunholm, Palmgren, Henåker, 2015 s.2

tavalla se tehdään, vaan *mitä ja miksi* tehdään, jolloin alainen päättää millä tavalla tehtävänsä toteuttaa.⁹⁸

3.2.Sodan aikainen johtaminen

Sodan aikaisesta johtamisesta tuleva mielikuva riippuu täysin miltä pohjalta asiaa tarkastelee. Ammattisotilaille, jotka ovat tottuneet työskentelemään Puolustusvoimien kaltaisessa linjaorganisaatiossa⁹⁹ sodan aikainen johtaminen voi näyttäytyä joukkojen tarkastamisena ja tukemisena, esimiehen sanallisena ja kirjallisena johtamisena tai esikunnan arjen pyörittämisenä, jopa osin paperityönä. Mikäli mukaan otetaan reserviläiset, veikkaan että suurimmalle osalle mieleen tulee taisteluiden aikaiset toimenpiteet. Itsekin miellän sodanajan johtamisen enemmän taistelukentillä, lähellä murtokohtia ja pidettäviä maastonkohtia tapahtuvaksi, taistelun aikaiseksi esimiestyöksi, jolla aikaansaadaan tavoiteltu loppuasetelma.

Taistelun aikaiseen johtamiseen liittyvät nopeat ja nopeasti muuttuvat tilanteet. Sitä miten tällaisessa ympäristössä käsketään, määrää yleensä intuitio. Yhdysvaltain armeijan kenttäohjesäännöt puhuvat ilmiöstä yleisemmin *aikarajoitettuna ympäristönä*¹⁰⁰. Swedish National Defence Collegen tutkija Peter Thunholm tuo teksteissään nykyaikaista tutkimusta upseerien päätöksenteosta taisteluiden aikaisessa toiminnassa. Hän on kollegoidensa Palmgrenin ja Henåkerin kanssa tutkinut upseerien käytöstä nopeaa päätöstä tehdessä, nimenomaan taistelutilanteissa. He ovat soveltaneet oman mallinsa Ruotsin armeijalle muutamien tutkijoiden tarkastelun kautta Yhdysvaltain armeijan ohjesäännön (Field Manual 101-5, Staff Organization and Operations, vuodelta 1997) kohdasta, joka käsittelee nopeaa päätöksen tekoa¹⁰¹. Thunholmin ym. kertovat, kuinka lähes kaikkien doktriinien ja sotataidollisten tutkijoiden mukaan taisteluissa menestymisessä korostuu aikautus ja oikea-aikainen päätöksenteko. He puhuvat Boydin kehittämästä ”OODA-loop” mallista, jonka perusidean mukaisesti sotilasjohtajan on ehdittävä tehdä toimenpiteet taistelun voittamiseksi ennen vastustajaa¹⁰².

Tutkimus osoittaa, että sotilaallisessa päätöksenteossa tulisi tasapainotella refleктоivan analyysin ja intuition välillä. Eli intuition pohjalta esimiehen tulisi reflektoida intuitiotaan

⁹⁸ Rekkedal, 2004 s.480-485

⁹⁹ HL477_V1_Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus, 2015. *Asiakirja määrittelee Puolustusvoimia johdettavan normaali- ja poikkeusoloissa linjaesikuntaorganisaatiomallin mukaisesti.*

¹⁰⁰ FM 6-0, C1, 9-44 (tutkijan oma suomennos tekstistä: *time-constrained environment*)

¹⁰¹ Sinclair, 2011 s.76

¹⁰² Thunholm, Palmgren, Henåker, 2015 s.2-3

suhteessa analyyttisiin työkaluihin muiden ihmisten kanssa. Mikäli analyttisyyden ja intuition tasapaino menetetään, seurauksena on refleksiivisen intuitio, eli ärsykeisiin reagoiva malli, joka vahvistaa esimiehen oikeassa olemisen tunnetta ilman päätökseen liittyvää analyysiä.¹⁰³

Rekkedal mainitsee kaksi ohjetta sotilasjohtajalle, jonka tulee tehdä päätös säilyttäen tehtävän kannalta oikea fokus. Ensimmäisessä korostetaan käskyn jälkeen alaisten ymmärrystä siitä mikä on joukkojen käytön tarkoitus ja ajatus heidän johtajansa mielestä. Toisessa siihen yhdistetään tehtävä ja vaikutuksen keskittäminen, joka antaa Rekkedalin mukaan selvän johtamissignaalin organisaatiossa alaspäin ja tällöin voi jättää alaisen valittavaksi tavoitteen saavuttamiseksi tehtävät konkreettiset toimenpiteet.¹⁰⁴

Malleja on monia, mutta viitaten aikaisemmin malleista ja prosesseista todettuun, en yritä saada lopputuotteena absoluuttista totuutta siitä millainen käsky toimisi sodan aikana. Haluan osoittaa mikä on suomalaisen nuoren upseerin käsitys aiheesta, sillä se tuo mukanaan ajatuksia nykytilanteesta Puolustusvoimissa, jotka auttavat suuntamaan toimintaa paremmin tulevaisuudessa.

3.3.Kokemus + Oletus = Käsitys

Tutkimukseni otsikossa näkyvän suomen kielen sanan ”käsitys” selventäminen on mielestäni oleellista, sillä suomen kieleen pureuduttaessa siitä saatetaan käyttää esimerkiksi nimitystä luulo, oletus tai mielipide. Luulo perustuu oletukseen, joka voi olla myös peräisin kolmannelta lähteestä. Luulo tulkitaan yleensä virheelliseksi tiedoksi, kun taas käsitys on rakentunut kasvamme aikana realistisista asioiden toteumista, eli *kokemuksista*¹⁰⁵. Kielitoimiston sanakirja kertoo, että *käsitys* on havaintoon, kokemukseen tai oletuksiin perustuva mielikuva tai tieto. Käsitys on perinpohjainen, ihmisen mieleen tarttunut kokonaisuus, joka on mielipidettä vahvempi.¹⁰⁶

Käsitys on siis oletuksen ja kokemuksen kautta syntyvä ihmisen subjektiivinen tieto, jonka avulla hän hahmottaa ympäröivää todellisuutta. Tämän takia tutkimuksessa käsitellään myös nuorten upseerien *oletuksia* sodanajan käskyn vaatimuksista. Koulutuksen pohjalta upseerilla on tiettyjä oletuksia siitä, millainen sodanajan käskyn tulee olla. Hän on siis asettanut

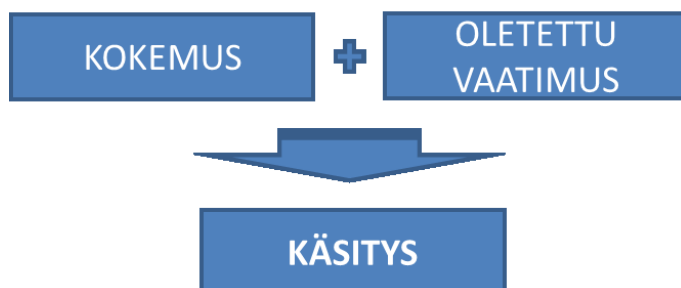
¹⁰³ Watola & Woycheshin, 2016 s.138 (*Tutkimus: Claxton Owen, and Sadler-Smith, "Hubris in Leadership: A Peril of Unbridled Intuition?"*)

¹⁰⁴ Rekkedal, 2004 s.483

¹⁰⁵ Kielitoimiston sanakirja; käsitys, luulo

¹⁰⁶ Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari, 1994 s.115

subjektiivisiä vaatimuksia käskylle. Kokemusten ja oletuksien erottelu oli keskeinen osa tämän tutkimuksen tutkimustehtävän laadintaa ja siihen tullaan palaamaan tutkimuksen varrella.



Tutkijan hahmotelma käsityksen muodostumisesta

Kokemuksen tutkimisessa tutkijan on syytä muistaa, että ne ovat toisen ihmisen subjektiivisia muistikuvia tapahtumista. Tutkijan lukiessa kokemuksen paperilta hän vaistomaisesti alkaa tulkita asiaa omalla tavallaan ja tulkintaan vaikuttaa voimakkaasti tutkijan omat lähtökohdat. Tutkijan onkin tärkeään itse tiedostaa kokevansa toisen ihmisen kokemukset eri tavalla, jotta hän pystyy tutkimaan ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti.¹⁰⁷

3.4.Käsky

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, toimeenpano toteutetaan käskyllä. Käsky on siis esimiehen antama kirjallinen tai suullinen julkilausuma alaiselleen siitä, mitä hän haluaa tämän saavuttavan, jotta esimiehen omakin tehtävä täyttyisi. Käskyistä ja käskyttämisestä löytyy nykypäivän oppaissa lähinnä käskyrunkoja, joihin johtaja voi turvautua. Oppaissa ei niinkään puhuta siitä, miten asioita tulisi käskeä, eli tällä saralla tehtävätaktiikkaa on alettu toteuttaa konkreettisesti. Vai johtuuko muutos esimerkiksi siitä, ettei oppaaseen haluta kirjata luetun jälkeen itsestään selvältä tuntuvia asioita, vaikkakin ne eivät ilman erillistä herättelyä aina tule mieleen? Lähin löytämäni suomalainen teos käskytyksestä sotajoukkojen johtamisessa on Sotilasjohtaja 3 vuodelta 1990. Sen mukaan viisas käsky täyttää komentajan tahdon, juuri sen keskeisimmän asian, mutta jättää alaisille toiminnan vapauden vaikeissa taisteluissa. Käskiessään komentajan on otettava huomioon alaisensa ominaisuudet, kokemus ja mieliala. Käskynantotilaisuuteen on saatava voimakkaasti alaista tukeva ja ohjaava henki, sekä alaisille on aidosti osoitettava esimiesten vilpittömästi luottavan heihin ja tekevän kaikkensa heidän tukemisekseen. Samalla

¹⁰⁷ Perttula, Latomaa, 2005 s.143-144

sivulla täsmennetään vielä ytimekkäästi: *”On siis ensin tiedettävä, mitä tahtoo ja vasta sitten käskettävä!”*¹⁰⁸

Käskyyn liittyy oleellisesti käskyä edeltävät toimenpiteet, jotka ovat johtajan päätöksen tekoon liittyvät prosessit. Se minkälaisia prosesseja kukin johtaja toiminnassaan suosii, on linkittynyt hänen persoonaansa, ikään, koulutukseen, sekä kokemuksista saatuihin käsityksiin. Kylkiraudan haastatteluartikkelissa *”Sotilasjohtamisen pysyvyys ja muutos - näkemyksiä kenraalista kapteeniin”* otsikon mukainen kokoonpano miettii sotilasjohtamisen muutosta ja tulevaisuutta hieman yli kymmenen vuotta sitten. Jo silloin kenraaliluutnantti Heikki Tilander summaa keskustelun päätteeksi näin: *”Koko johtamista on häirinnyt sellainen mielikuva, että meillä on hyvän johtajan malli, jonka mukaan johtaja heti antaa käskyn. Mitä ylemmäksi organisaatiossamme menemme, sitä laajempia asioita käsitellään. Samalla sitä arveluttavampia ovat seuraukset, mikäli niitä ei analysoida. Tämä ei poista ajatusta siitä, että hyvä sotilasjohtaja on toimeenpanokykyinen.”*¹⁰⁹ Harjoitellessaan joukkojen johtamista upseerille tulee eteen tilanteita, joissa hänen täytyy valita analyysin ja toimeenpanonopeuden väliltä. Käskyä opetetaan Puolustusvoimien sotilaille varusmiespalveluksesta lähtien. Ensin kiinnitetään huomiota esitystekniikkaan, jonka kautta käskyä kuuntelevien ihmisten huomio saadaan keskittymään enemmän asiasisältöön kuin äänen ja paperin tärinään. Myöhemmässä vaiheessa tuntuukin, että asiasisältö on ainoa, joka ratkaisee ja jos siihen on saanut kerrottua kaiken minkä aiheesta tietää, niin sillä hyvä. Liian monen käskyn toimeenpano ja sitä seuraavien tapahtumien testaaminen edes ajatustasolla jää mielestäni tekemättä, jolloin syntyy vinouma käskyn kattavuuden ja toimivuuden välille.

Joku voisi sanoa, että elämme tälläkin hetkellä Suomessa aikaa ennen sotaa. Nykypäivänä upseereille opetettavista käskyasiakirjoista, niiden laajuudesta ja yksityiskohtaisuudesta tulee mieleen talvisotaa edeltävät käskyasiakirjat. Vuoden 1987 teoksessa Suomen puolustussuunnitelmat 1918-1939 esitellään talvisotaa edeltäneitä strategisen tason, mutta myös operatiivisen tason käskyjä: *”Käskyyn kuului kaikkiaan 23 liitettä, jotka sääntelivät yksityiskohtia aina perustettavien joukkojen kiireellisyysjärjestyksestä esikuntien huoneistoihin ja kalustoihin saakka.”* Tarkoitukseni ei todellakaan ole arvioida tuon ajan kunnioitettuja henkilöitä, joita asiakirjojen allekirjoittajista ja laatijoista löytyy. Havaitsen vain yhtäläisyyttä nykypäivän ja menneen välillä tarkastellessani liitteiden suurehkoa määrää ja sitä kuinka pieniin asioihin käskyssä, joka käsittelee sotilaspäivien alaisten asioita, puututaan. Tuleeko

¹⁰⁸ Sotilasjohtaja III -osa, 1990 s.102

¹⁰⁹ Kylkirautaa 1/2007, s.11

upseereilla rauhan aikana tarve löytää sotilasläänin esikunnasta asti ratkaisu alaiensa tilojen kalustamiseen? Tuleeko nykypäivän upseerille tarve luoda käskyasiakirja, jossa annetaan ratkaisumalli kaikkiin mahdollisesti tapahtuviin asioihin?

Ehkä selitys löytyy siitä, että esimies tuntee olonsa varmemmaksi ja vastuutaan jaetummaksi, mikäli hän jakaa alaiselleen häntä askarruttavia asioita. Esimiehenä olisi kuitenkin hyvä muistaa vastuun jakamattomuus ja Johtajan käsikirjan opit: *”On käskettävä vain se, mitä alaisen juuri siinä tilanteessa tulee tietää, eikä kaikkea sitä, mitä johtaja tietää. Tarpeeton ja liian yksityiskohtainen käskeminen heikentää luottamusta johtajaan ja hävittää alijohtajien aloitteellisuuden.”*¹¹⁰

¹¹⁰ Johtajan käsikirja, 2012 s.101

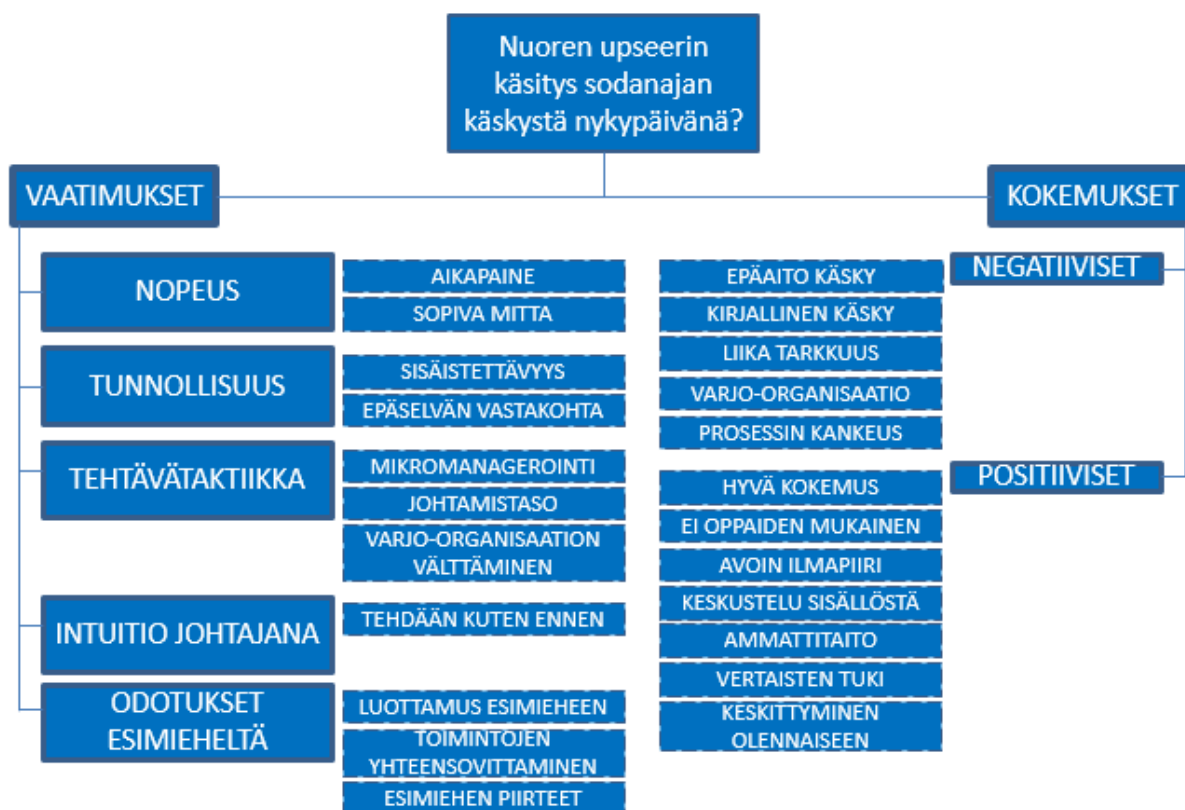
4. TULOKSET

Fenomenografisen analyysin avulla aineistosta pyrittiin siis löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin tutkimustehtävän selvittämiseksi. Alatutkimuskysymyksien asettaminen aiheutti sen, että aineiston analyysivaiheessa jalostettu tieto jäsenyi jatkuvasti kohti niiden määritelmiä, kokemukset ja vaatimukset. Ne muodostivat kaksi tärkeää kuvauskategoriaa. Kokemuksiin ja vaatimuksiin liittyi usein samankaltaisuuksia, joita oli koettu tai niitä pidettiin vaatimuksina käskyltä, mutta myös eroja esiintyi oletettujen vaatimusten ja koettujen tilanteiden välillä.

Analyysin pohjalta muodostui kuvauskategoriasysteemi tai tulosavaruus, riippuen käytettävästä termistä. Kuvauskategoriasysteemi jakautuu kahteen alatutkimuskysymykseen vastaavaan kategoriaan: kokemukset ja vaatimukset. Seuraavan sivun kuva mallintaa ajatukseni tutkimuksessa muodostuneesta kuvauskategoriasysteemistä. Sitä seuraavat luvut selittävät sen avulla tutkimuksessa ilmenneet seikat. Työn luotettavuuden lisäämiseksi halusin pitää työn turvaluokaltaan julkisena, joka aiheutti vastausaineiston sitaattien käytössä rajaamisen tarvetta, jottei vastauksen sisällöstä löytyvä turvaluokiteltu tieto olisi päätynyt julkiseen oppinnäytteeseen. Pois rajaamani osan sitaatista tai sitaattiin liittyvän taustatiedon olen selventänyt kunkin sitaatin yhteydessä väärinymmärryksen ehkäisemiseksi.

Koska laadukkaan tutkimuksen kriteerinä ei ole kerätyn aineiston määrä, vaan siitä tehty analyysi, päädyin ripottelemaan pohdintaa myös tulosten esittelyn lomaan. Siltä ei voi välttyä tuloksia analysoitaessa ja tämän seurauksena tutkimuksen johdonmukaisuus paranee, jolloin se mitä saan aineistosta irti yhdessä johtopäätösten kanssa vaikuttavat tutkimuksen laatuun positiivisesti.¹¹¹

¹¹¹ Hakala, T. teoksessa Valli & Aaltola (toim.), 2015 s. 20



Vastausaineistosta syntynyt kuvauskategoriasysteemi.

4.1. Kokemukset

Kokemukset ovat siis ihmisen subjektiivisia tulkintoja ja muistikuvia hänen kokemistaan tapahtumista ja ilmiöistä. Yleisesti kuultava vertailu kokemusten välillä on niiden jakaminen hyviin ja huonoihin kokemuksiin. Siirtyessäni analyysissä merkitysyksiköistä kohti käsityryhmiä ja kategorioita mietin, mitkä voisivat olla seuraavan tason yhdistäviä tekijöitä. Tutkijoiden mukaan fenomenografisen analyysin tekemiseen liittyy myös ylitulkinnan riski, mikäli tutkija alkaa pakottamaan merkitysyksiköitä tiettyihin käsityryhmiin ja sitä kautta muodostaa keskenään ristiriidassa olevia kategorioita¹¹². Kun sain merkitysyksiköt jaettua järkevästi ainoastaan kahteen käsityryhmään (positiiviset ja negatiiviset kokemukset) muistin Niikon maininnan siitä, kuinka käsityryhmät voivat sellaisenaan muodostaa kategorian, jos ne ovat kiinteästi yhteydessä käsiteltävään ilmiöön. Tästä syystä päädyin kokemusten osalta kuvauskategoriaan, jossa kategorioina suoraan toimivat merkitysyksiköistä kootut käsityryhmät, eli positiiviset ja negatiiviset kokemukset. Luvun lopussa on yhteenveto vastausaineistosta nousseista nuorten upseerien käskykokemuksista.

¹¹² Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari, 1994 s.146; Tuomi, Sarajärvi, 2009 s.138

4.1.1. Negatiiviset kokemukset

Negatiivisten kokemusten osalta vastauksista heijastui Kadettikoulussa opitun ristiriitaisuus, kirjallisen käskyn aikaa vievä rakenne, käskyn hidas sisäistettävyyys sekä mahdollisen varjo-organisaation syntyminen, mikäli käsky koettiin liian ympäröiväksi.

”Nyt käsky oli kuin Kadettikoulussa saatu harjoituskäsky, joka ei pohjaudu todellisuuteen” PHU10

Kadettikoulussa saatua koulutusta arvostetaan vastaajien keskuudessa, mutta joskus siellä asioilta vaadittava tarkkuus vie huomion itse aiheesta. Tämän seurauksena vastaajan tavoin saattaa koko asian sisältö tuntua epärealistiselta, vaikka ainoastaan sen muotoseikkoja koskevat vaatimukset olisivat se mikä ei kohtaa käytäntöä. Kyse saattaa olla ankkuroitumisesta, jonka ideana on, että ihminen takertuu helposti ensimmäisiin ajatuksiinsa jostain aiheesta ja pahimmassa tapauksessa sivuuttaa lopun sisällön, mikäli se ei tue hänen käsitystään aiheesta¹¹³. Kadetti saa tehtäväkseen tehdä käskyn mallipohjan mukaisesti ja sitä vilkaistessaan ensimmäisenä toteaa sen sisältävän esimerkiksi liikaa asiaa, jolloin hänen asenteensa ankkuroituu tähän olettamukseen ja hänen työskentelynsä käskyn parissa muuttuu epämieluisaksi ja koko käsky saattaa tuntua epärealistiselta. Myös se, ettei käskyn asia konkretisoidu kadetille aiheuttaa hylkivän reaktion. Yhdysvaltalainen johtamisen ja psykologian professori Gary Yukl luettelee tehtävän toimeenpanoon vaikuttavia seikkoja seuraavasti: *“Managers are likely to ignore a problem or postpone dealing with a problem when there is no external pressure for action, it is fuzzy and difficult to diagnose, it is the primary responsibility of other managers or subunits, or it cannot be solved without additional resources and support that would be difficult or impossible to obtain.”*¹¹⁴

Eli käskyssä tulee olla konkreettisia asioita, joita alainen voi lähteä heti työstämään ilman, että hänen täytyy kohdata Yuklin mainitsemia toimeenpanon haasteita, kuten ”ongelma on sumea ja vaikea hahmottaa” tai ”sitä ei voi ratkaista ilman lisäresursseja, joita on vaikeaa tai mahdotonta saada”.

Toinen seikka, joka voisi selittää epärealistisuuden tunnetta sotakoulussa opittuja käskyjä kohtaan on opiskelijan itseluottamuksen puute omiin ratkaisuihin. Opettajina toimivien henkilöiden sotakokemuksen puute, jonka syy on ilmeinen, aiheuttaa sen, että he eivät pysty ”kädestä pitäen” opettamaan kadetteja toimivan arvioinnin ja työskentelyn tekemiseksi

¹¹³ Tversky & Kahnemann, 1974 s.1128

¹¹⁴ Yukl, 2013 s.25

taisteluiden aikana. He eivät voi terävöittää oppejaan toteamalla loppuun: ”tiedän, sillä tein näin vuoden 1940 kevään aikana muutamia kertoja...”. Kadetti miettii siis itse mahdollisia keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Monella on positiivinen kuva itseoivaltamisesta ja siitä, kuinka opettajat antavat reunaehdot oppimiselle ja opiskelija itse oivaltaa sen mitä oivallettavissa on, jolloin hän on perehtynyt asiaan monipuolisesti. Hän todennäköisesti osaa asian itseopittuaan paremmin, kuin että sen olisi hänelle joku opettanut. Asialla on kuitenkin mielestäni varjopuoli. Koska kadetti on itse löytänyt vastauksen häntä askarruttaneeseen, esimerkiksi taktiseen pulmaan, on hänen vaikea nojata taktiseen ratkaisuunsa, jos häntä vahvempi auktoriteetti tai hänen luotettavana pitämänsä taho ei ole vahvistanut hänen ajatustaan taktisesta ratkaisusta. Eli hän saattaa alitajuntaisesti pitää oppimaansa taktista ratkaisua omana kuvitelmanaan, joka ei välttämättä toimi. Sotateoreetikkojen mukaan taisteluiden voittamiseen ei ole kaavaa, eikä sitä voi ”kädestä pitäen” opettaa, mutta ongelmaksi itseoivaltamisessa mielestäni muodostuu se, ettei omiin ratkaisuihin välttämättä luoteta tai niitä ei uskalleta käyttää.

Selkeästi negatiivisia tunteita vastaajissa aiheutti myös käskyn saaminen kirjallisena syystä, että kirjallinen käsky mielletään vastaajien kokemuksissa suureksi paperipinoksi, jota ei ole aikaa lukea.

”Eniten olen inhonnut tilanteita missä esimerkiksi koko käsky lukuisine liitteineen, joita ei ole aikaa lukea ja sisäistää, tulee kirjallisena eikä epäselvyyksistä ole ollut mahdollista kysyä ...” PHU5

Henkilön kokemus on tulkittavissa siten, että hänelle on suullisen käskyn lisäksi annettu käsky kirjallisessa muodossa, joka on ollut henkilön tulkinnan mukaan liian pitkä omaksuttavaksi siinä ajassa, joka hänelle on annettu. Joko henkilö ei ole ehtinyt tai uskaltanut suullisen käskyn yhteydessä kysyä tarkentavia kysymyksiä. Ehtimisellä viitataan suoraan ajan puutteeseen. Uskaltamisella puolestaan ilmapiiriin. Mikäli alaiselle on jaettu käsky myös kirjallisena, hän perehtyy käskyyn. Jos kuitenkin aika kirjalliseen tuotokseen huolellisesti perehtymiselle ei riitä, hänen tulisi kysyä esimieheltään. Tässä kohtaa kuvaan astuu upseerin saama koulutus ja upseerikasvatus. Upseerit koulutetaan kuitenkin ottamaan asioista itse selvää, olemaan itseohjautuvia. Upseerilla on käskyn jälkeen kädessään paperipino. Miksei upseeri ota paperipinosta itse selvää häntä askarruttavaan kysymykseen? Entä jos kaikki alaiset kysyisivät kaikki heitä askarruttavat asiat suoraan esimieheltä, eivätkä ottaisi osasta asioista itse selvää? Selkärangasta tuleva itsenäinen tiedonhankinta asettaa mahdollisesti upseerin mieleen, jolla itselläänkin on kokemuksia ”väärä kysymyksiä” kysyvistä alaisista, oletuksen, että jos kysyn nyt esimieheltäni tietoa, joka tuosta paperipinosta löytyy, hän pitää minua joko tyhmänä tai

laiskana. Tämä kuvastaa mielestäni itseohjautuvuuden perusoletuksesta syntyvää sulkeutunutta ilmapiiriä, joka on vastakohta avoimelle ilmapiirille, jossa yksilöllä on mahdollista tuoda esille ideoita, ajatuksia ja kysymyksiä, jotka hyödyttävät kaikkien toimintaa. Psykologi Bernard Bass totesi tutkimuksessaan, että johtajat, jotka loivat avoimen ilmapiirin, menestyivät aremmin kuin toiset¹¹⁵. Puolustusvoimien Johtajan käsikirja kuvaa avointa ilmapiiriä tilana, jossa yksilöön ei omien toimesta kohdistu uhkaavia tekijöitä, jotka voivat synnyttää pelkoa, häpeää, syyllisyyttä tai arvottomuuden tunnetta¹¹⁶.

”Erään kerran sain vastaavanlaisen tehtävän - kirjallisena. Komentaja antoi vastauksessaan ymmärtää että lähtisin liikkeelle vasta eri käskystä. Aamullakin vielä arvuuttelin kumpaa tapaa minun odotettaisiin noudattavan.” PHU5

Samaa vastausta täydennetään esimerkillä, jossa vastaajan kokemuksen mukaan on aiheutunut epäselvyys paperin ja suullisen käskyn välillä. Epätietoisuus johtaa alaisen ylikuormittumiseen ja tätä kautta hänen toimintakykynsä laskee. Samassa esimerkissä korostuvat kuitenkin myös niin kutsutut alaistaidot, joiden kehittäminen vaatii ympäristönsä havainnointia ja harjaantumista, sekä vuorovaikutusta esimiehen kanssa¹¹⁷ Edellä mainittu sulkeutunut ilmapiiri voi johtaa alaisen uskaltamattomuuteen kysyä tärkeitäkin asioita, mutta hyviin alaistaitoihin kuuluva esimieheen omalla käytöksellä luotava vuorovaikutussuhde auttaa hänen käskyjensä tulkitsemisessa siten, ettei niistä jää epäselvyyksiä.

Mielenkiintoisena seikkana useat vastaajat korostivat joko suoraan tai epäsuorasti käskyn nopeaa sisäistettävyyttä. Heidän kokemuksissaan nousi esiin tarve ymmärtää ja muistaa käskyn aikana ilman, että he joutuisivat käskyn jälkeen lukemaan sitä enää kirjallisena. Tämän voisi tulkita helpottavan kokonaiskuvan hahmottamista välittömästi käskyä saadessa, jolloin selkeän kokonaiskuvan turvin 1) ymmärtää paremmin 2) osaa käskeä omat alaisensa paremmin.

”Yleensä joudun kysymään useita tarkentavia kysymyksiä, kun asioin muiden esimiesteni kanssa” LHY3

Käskyjen välittömään sisäistämiseen ja käyttökelpoisuuteen taistelukentällä koettiin myös tärkeäksi se, ettei esimies anna liian tarkkoja ohjeita tehtävän toteuttamiseksi:

¹¹⁵ Kirkpatrick ja Locke, 1991 s.53

¹¹⁶ Johtajan käsikirja, 2012 s.148. Esitetään avoimuus positiivisesti vaikuttavana tekijänä päätöksenteossa, taistelustressin ehkäisyssä ja johtamiskäyttäytymisessä eri organisaatiotasolla

¹¹⁷ Keskinen, 2005 s.22-24

"...en pysty kaikkia hienosäätöjä tilanteessa kuitenkaan muistamaan" PHU4

Vastaaja on kokemuksensa mukaan saanut yksityiskohtaisen käskyn, mutta on kokenut sen sisältävän liian tarkat ohjeet tehtävän suorittamiseksi, jolloin pitäisi jatkuvasti miettiä muuttuvissa olosuhteissa esimiehen tarkkoja linjauksia samalla, kun yrittää toimia omien tapojensa mukaisesti.

Kokemukset siitä, miten käsky sisältää usein alaiselle epäoleellista asiaa kulminoituu välillä käskyssä esiintyvään toistoon. Kun käskyn eri osat käsittelevät samaa tehtävää eri näkökulmista, on tekohetkellä saattanut jokaiseen osaan syntyä samoja tietoja kuin edellisessä osassa. Tällä ei tarkoiteta toisiaan tukevaa informaatiota, vaan puhtaasti samoja tietoja, jotka vievät alaisen keskittymistä pois itse aiheesta:

"...niin paljon toistoa, etten jaksanut olla tarkkana joka kohdassa" PHU7

Samaan asiaan mielestäni linkittyy vastaajan kokemus Kadettikoulussa opetetusta käskyjen laatimisesta. Jos opetuksessa korostetaan käskyn laatimisprosessia sen sisällön tai joukkojen konkreettisen johtamisen kustannuksella, saattaa se alaiselle näyttäytyä tarpeettomana toistona käskyssä tai kuten seuraava sitaatti osoittaa, hitautena, jonka pelätään vaikuttavan tulevan taistelun lopputulokseen.

"Sotakoulussa päähämme taotut prosessit ovat kankeita ja kuormittavia. Ei niillä kyetä viemään taistelua eteenpäin nykysodan edellyttämällä nopeudella" LHY1

Käskyn näyttäytyminen liian ympäröivänä vaikutti kokemuksen mukaan aiheuttavan lisää työtä alaisille johtajille:

"Mielessäni pyörii taas ajatus siitä, että komppanian päällikkönä teen komentajan työn suunnitellessani toimintaani ja yhteensovittaessani toimintaa muiden yksiköiden kanssa" LHU4

Vastaajan mielestä liian ympäröivä käsky tuotti hänelle kuulumatonta työtä oman toiminnan suunnittelussa ja sen yhteensovittamisessa vertaisten kanssa. Vastaajan odotuksena oli, että käskyssä hänelle selviää häneltä odotetut toimet ja että yhteensovittamiset yksiköiden toimintojen välillä on tehty.

Nostin vastauksen esiin, koska se liittyy mielestäni varjo-organisaatioiden syntyyn yksikön sisällä. Komentaja alaiensa päälliköiden kanssa muodostaa ikään kuin ryhmän, jonka sisällä ja yksilöiden välillä vallitsee tietty vuorovaikutus. Mikäli alainen kokee komentajan käskyn

puutteelliseksi vielä tarkennusten jälkeen, hän todennäköisesti hakee tukea samaan pienryhmään kuuluvilta vertaisiltaan. Mikäli he ovat kokeneet asian samalla tavalla, vuorovaikutus päälliköiden ja komentajan välillä koetaan puutteelliseksi, jolloin ryhmäajattelu ajaa päälliköt muodostamaan uuden ryhmän, johon komentaja ei kuulu. Tällaista ryhmää kutsutaan Lindgrenin teoksessa sisäryhmäksi¹¹⁸. Itse kutsun sitä mieluummin *varjo-organisaatioksi*, sillä se kuvaa mielestäni havainnollistavammin erilaisia sisäryhmiä Puolustusvoimien linjaorganisaatiossa. Päälliköt siis kuuntelevat tulevia käskyjä, mutta sopivat lopulta keskenään mitä tehdään. Varjo-organisaation johtajaksi voi nousta muiden päälliköiden ihailema päällikkö tai se voi toimia ilman johtajaa, ryhmäpäätöksenteolla. Mikäli johtajaksi nousee yksi päälliköistä, syntyy johtoportaiden välille informaatiokatko.

"...yhteistoiminta päällikköportaan kesken sujui loistavasti" LHU7

Ryhmäpäätöksenteko kuulostaa demokraattisessa ympäristössä kasvaneelle hienolta asialta, koska kaikki pääsevät vaikuttamaan ja sitä monesti käytetäänkin uusien ideoiden luomiseen ja ongelmanratkaisuun¹¹⁹, mutta siihen liittyy myös uhkia, jotka on syytä varsinkin Puolustusvoimien henkilökunnan tunnistaa, jottei ryhmiä muodostuisi tai ainakaan väärille perustuksille. Varjo-organisaatio saattaa näyttää ulospäin kiinteältä ja hyvähenkiseltä ryhmältä, mutta tosiasiasa ryhmässä saatetaan vältellä konflikteja, jonka seurauksena eriävät mielipiteet tukahdutetaan. Yksi ryhmäpäätöksentekoon negatiivisesti vaikuttava seikka on niin kutsuttu yksimielisyysarha, jossa ryhmän jäsenet olettavat muiden käsittävän asiat samalla tavalla kuin he itse. Mikäli asia ei näin jonkin olettamuksen kohdalla ole, mieltää jäsen yleensä toisen jäsenen olevan väärässä¹²⁰, joka heikentää ryhmän tehokkuutta¹²¹. Tätä välttääkseen jäsenet alkavat vältellä ristiriitoja, jolloin jäsenistä muodostuu yhteisen mielipiteen sokaisema joukko, joka hakee oikeutusta omalle toiminnalleen etsimällä ympäristöstään agendaansa tukevia löydöksiä ja ne, jotka väittävät muuta leimataan ryhmän keskuudessa epäluotettaviksi ja ulkopuolisiksi. Lisäksi ilman johtajaa toimiva organisaatio kuormittuu enemmän, eli valmiiksi paljon tehtäviä suorittavat päälliköt ottavat jokainen esimiestensä tehtävät mietittävikseen.¹²²

¹¹⁸ Lindgren, 2008 s.100

¹¹⁹ Yukl, 2013 s.265

¹²⁰ Bauman ja Geher, 2002 s.294

¹²¹ Yukl, 2013 s.265-266

¹²² Lindgren, 2008 s.95-101

4.1.2. Positiiviset kokemukset

"Komentajalla oli käskyn aikana oikein hyvä tilannekuva niin omista, kuin vihollisen toiminnasta. Tämä loi luottamusta tulevaan tehtävään" PHY6

Positiivisina kokemuksina ilmeni esimiehen ammattitaito ja sen tuoma luottamus, avoin ilmapiiri sekä lyhyet, oppaisiin kriittisesti suhtautuvat käskyt. Seuraavassa vastauksessa poikkeuksellisesti mainittiin se, että suurin osa työelämässä saaduista käskyistä ovat olleet vastaajan mielestä hyviä.

"Suurin osa komentajista on antanut hyviä, lyhyitä, yksiselitteisiä käskyjä ja vastannut kysymyksiini, kun epäselvyyksiä on ollut" PHU5

Vastaaja on halunnut kertoa, että vaikka koulutuksessa vastaan tulevat mallit tuovat mieleen raskaan ja hitaan mallin, niitä ei välttämättä käytetä taistelutilannetta simuloivissa harjoituksissa. Eli ongelma tiedostetaan ja pyritään korjaamaan yksittäisten henkilöiden tekeminä korjauksina. Osa vastaajista piti Puolustusvoimien oppaita ongelman lähteinä:

"Se ettei oppaita ole paljon tuijoteltu voi olla hyvinkin asia. monesti ne monimutkaistavat yksikertaisiakin asioita" LHY5

Vastaaja siis pitää hyvänä asiana sitä, ettei virallista ohjetta ole noudatettu, sillä kokee niiden useasti vaikeuttavan asioiden tekemistä. Mielestäni tämä on tavallaan huolestuttavaa, sillä kyseessä on kuitenkin virallinen, toimintaa ohjaava opas. Ihmisen itsensä luoman prioriteettijärjestyksen mukaan kuormittavat ja aikaa vievät asiat jäävät yleensä listan viimeisiksi. Mikäli oppaat koetaan prioriteettijärjestyksessä viimeisten joukossa, niiden noudattaminen tietyiltä osin lakkaa eikä tekemisellä ole olemassa enää yhtenäistä pohjaa. Vastauksen kommentti voi myös perustua vastaajan näkemykseen hyvästä johtajasta, joka antaa käskyn omien tietojensa, eikä oppaiden pohjalta. Joka tapauksessa vastaus on mielestäni merkityksellinen, sillä se kokemukseni mukaan kuvastaa useamman henkilön suhtautumista oppaisiin.

"Komentaja ja alaiset ovat yhdessä käyneet läpi mahdollisia epäkohtia ja tarkennuksia. Ilmapiiri on ollut kannustava ja avoin"PHY1

Avoimen ilmapiirin lisäksi vastaaja on kokenut, että esimiehen kanssa keskustelu on auttanut alaisia tulevassa tehtävässä. Viitala toteaa väitöstutkimuksessaan yhdeksi osaamisen

johtamisen pääkeinoksi keskustelun synnyttämisen¹²³. Ympärillä olevat asiantuntija-alaiset pystyvät näin ollen heijastamaan oman ammattitaitonsa esimiehen päätöksenteon tueksi, jolloin lopputuotteena olevassa käskyssä on vähemmän alaisia askarruttavia aukkoja ja heidät on paremmin sitoutettu mukaan tehtyyn päätökseen. Keskustelu on kuitenkin käytävä mielestäni juuri ennen käskyä, jonka jälkeen esimies tekee tarvittavat muutokset. Kun hän on muutosten jälkeen antanut käskynsä, sitä ei tulisi enää muokata uuden keskustelun pohjalta, jottei osa käskyn sisällöstä jää uudelleen epäselväksi alaisille:

"Lyhyesti ja selkeästi hommat ja tehtävät joukkueille sisään." PHY3

Vastaaja kertoi kommenttia aiemmin kokeneensa esimiehen käskyn epäselvänä ja halusi parantaa käskyn laatua omille alaisilleen. Myöhemmin ilmi tulevissa vaatimuksissa ilmenee, kuinka halu korjata esimiehen käskyä voi johtaa myös vastakkaiseen ylilyöntiin oman käskyn osalta.

4.1.3. Yhteenveto kokemuksista

Yhteenveto vastaajien kokemuksista vastaa ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen: *"Miten nuori upseeri kokee hänelle annetun sodanajan käskyn?"*

Vastaajien kokemukset sodanajan käskyistä käsittävät tarpeen konkreettisesta sisällöstä, heidän pitää kokea käsky aidoksi. Käskyt on koettu liian pitkiksi sisäistää lyhyessä ajassa, jolloin ne jättävät alaisen yksin ongelmiseen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen vastauksia kysymyksiin kaivataan. Käskyjen on koettu olevan liian tarkkoja, jolloin ne sitovat alaisten toiminnanvapautta. Käsky on kokemuksen mukaan sisältänyt liikaa toistoa, jolloin keskittyminen herpaantuu ja osa tärkeistä asioista jää huomioimatta. Vastaavasti liian ympäröivä käsky oli aiheuttanut alaisten keskuudessa yhteisymmärryksen, jonka ulkopuolelle esimies valitettavasti jää. Käskyprosessi on koettu taistelukentän nopeudelle liian hitaaksi. Kokemuksen mukaan oppaat sivuuttavaa toimintaa on pidetty hyvänä johtamisena, sekä esimiehen ja alaisten välinen keskustelu, sekä avoin ilmapiiri on koettu hyväksi. Esimiehen tilanneymmärrys on vahvistanut ammattitaitoista olemusta ja luottamusta.

¹²³ Viitala, 2002 s.188

4.2. Käskyltä oletetut vaatimukset

Merkittävän osan tutkimuksen tuloksia muodosti vastaajien kertomuksissa esiintyneet kohdat, jotka tulkintani mukaan vastaavat nuorten upseerien oletuksia siitä, millaisia vaatimuksia sodanajan käskylle on olemassa. Nämä oletukset kumpuavat osittain heidän kokemuksistaan ja näin ollen niitä oli aluksi haastava löytää vastausten lomasta. Kuvauskategoriasysteemissä oletetut vaatimukset jakautuvat kategorioiksi, jotka puolestaan jakautuvat jakamiini käsityryhmiin. Haasteena käsityryhmien jakamisessa kategorioihin oli valinnan vaikeus. Esimerkiksi käsityryhmä ”sisäistettävyyttä” sopisi kategorioista niin nopeuden, kuin tunnollisuudenkin alle, mutta tutkimuksen tekohetkellä koin sen kuuluvan enemmän tunnollisuuden piiriin.

4.2.1. Nopeus

Aikapaine

“A manager is more likely to respond to a problem when there is pressure for immediate action due to a crisis, deadline, or expectations of progress by someone important, such as the manager’s boss or an external client”¹²⁴

Lainaus on Yuklin johtajuutta organisaatioissa käsittelevästä teoksesta. Sen ydinajatuksena voisi kiteyttää niin, että asia tulee tehdyksi, jos sen suorittajaa kohtaan kohdistuu painetta. Taistelukentältä löytyvät lainauksessa todetut paineiden asettajat: esimiehet ja aika. Seuraava vastaaja oli kokenut, että esimies oli omalla toiminnallaan aiheuttanut hänelle aikapaineen ja kertasi mitä esimiehen olisi tullut hänen mielestään kärkeä.

“Tehtävä - tavoite - tukeminen ja johtaminen. Ei muuta” PHU4

Esimiehen oli omalla toiminnallaan välittänyt alaiselle kuvan siitä, että olisi käyttänyt alaisen ajan käskyn laatimiseen ja sen käskemiseen, kun taas alainen olisi toivonut suoraviivaisempaa lähestymistapaa. Toisessa vastauksessa tuotiin esiin myös huoli liian hätäisesti tehdystä käskystä, josta alainen ei saa tarvittavia työkaluja oman tehtävänsä hoitamiseen:

“Perusteet tehtävän toteuttamiseksi eivät voi olla liian suppeat, vaikka aikaa olisikin vähän” LHU8

¹²⁴ Yukl, 2013 s.25

Sopiva mitta

Tutkimuksen yhtenä innoittajana olivat liian pitkät käskyt. Ne vievät aikaa esimieheltä, mutta ennen kaikkea niitä toteuttavalta alaiselta. Ajatuksen muovautuminen läpi koko tutkimusprosessi jätti vielä yhdeksi käsiteryhmäksi käskyn pituuden. Alainen voi tulkita sen hyvin monella tavalla ja sen tehokasta pituutta olisi syytä miettiä, kuten Upseerin käsikirja vuodelta 1953 ohjeistaa: *”Antaessaan käskyn pataljoonan komentaja samalla valaa käskyn saajaan oman tahtonsa ja tarmonsä. Käskykielen on siksi oltava ytimekästä, selvää ja käskemistävän kulloinkin olosuhteisiin soveltuvien tehosteiden värittämää. Minkä sanamuodon käsky saa, riippuu käskettävän vastaanottokyvystä. Pääasia on, että käskyä ei tarpeettomasti paisuteta ja että se on ehdottoman selvä ja annetaan ajoissa.”*¹²⁵

Vastauksissa ilmeni halua pitää käskyt lyhyinä. Osittain se ilmeni suoranaisena turhautumisena,

”Tässä lähdetään taistelemaan ja kirjaa pitäisi toisella kädellä lukea ... pitäisi mennä komentajan luokse ja kysyä, että mitä ja mikä tässä nyt oikeasti on tärkeää” PHU4

ja toisaalta asiaa oli pohdittu hieman maltillisemmin:

”Oleellisen asian löytämisestä käskystä voisi vaikeuttaa saadun käskyn materiaalin suuri määrä, joka voisi saada keskittymisen siirtymään oleellisista tärkeistä asioista muihin.” PHY7

”Lyhyt, ytimekäs, selkeä ja toteuttamiskelpoinen. Ja just ne asiat mitä odotinkin kuulevani” LHY8

Vastauksessa mainittu vaatimus käskylle ”lyhyt, ytimekäs, selkeä ja toteuttamiskelpoinen” on klassinen sananparsa, mutta mitä se tarkoittaa käytännössä? Termit lyhyt ja ytimekäs viittaavat mielestäni asian määrään ja ymmärrettävyyteen. Ja nimenomaan *asian*. Tekstiä ja puhetta on helppo lyhentää käyttämällä monta sanaa ja selittämistä korvaavia ilmauksia, kuten sivistyssanat tai sotilasslangi. Näiden ilmauksien käyttäjän on kuitenkin syytä olla tarkkana yleisön kanssa. Jos käskyä saava alainen ei *täysin* ymmärrä käytettyä termiä, joka sisältää useita merkityksiä, hän ei tarkasti ymmärrä myöskään kuulemaansa käskyä. Ryhmäpäätoksenteon yhteydessä mainitun yksimielisyysharhan mukaisesti oletus, että asiat käsitetään samalla tavalla

¹²⁵ Upseerin käsikirja, 1953 s.68

saattaa viedä myös esimiehen ja alaisen ymmärryksen kauemmas toisistaan. Vastauksessa esiintyvät ”selkeä” ja ”ytimekäs” ikään kuin vaativat käskyä olemaan jotain, mitä ne eivät välttämättä voi samanaikaisesti olla. Selkeys vaatisi alaisen ja esimiehen ymmärtävän asiat samalla tavalla, kun taas ytimekkyys tuo mukanaan suoran oletuksen, että näin on. Terminä *yksiselitteinen* monesti korvaakin selkeän ja ytimekkään, jolloin päästään terminologisesti pisteeseen, jossa yksimielisyysarha on poistettu, mikäli käskyn antaja tietää mitä yksiselitteinen tarkoittaa. Toteuttamiskelpoisuudella tarkoitetaan alaisen mahdollisuutta suorittaa hänelle annettu tehtävä. Ratkaisevassa asemassa on esimiehen ammattitaito, jonka avulla hän arvioi tehtävän laadun ja sitä suorittavan alaisen kompetenssin¹²⁶.

Seuraava vastaaja osoitti, että nuorilla upseereilla on oletamus käskyjen tiivistymisestä kokemuksen karttuessa:

"Ajatuksena minulla on että käskyjen asiasisältö kohdassa tukitoimet supistuvat kokemuksen myötä ja käsketään vain tarvittavat muutokset. 'mitä pidempi, sitä parempi' ei päde tuohon"PHY4

Hänen vastauksensa heijastaa myös asennetta turhan toiston poistamisesta käskystä, jolloin käsky pysyy paremmin sisäistettävänä. Puolustusvoimien Johtajan käsikirja 2012 ohjeistaa: *"Käskyyn sisällytetään vain ne asiat, jotka käskyn saajan on toiminnassaan tiedettävä."*¹²⁷

4.2.2. Tunnollisuus

Tunnollisuus mielletään yleensä positiiviseksi ominaisuudeksi. Sen avulla henkilö on lakeja noudattava, asiansa ajallaan hoitava, järjestelmällinen ja muutenkin kunnollinen ihminen. Yuklin mukaan tunnollisuus liitetään myös tehokkaisiin johtajiin¹²⁸. Tunnollisuuteen liittyy myös käänteinen puoli. Antero Saramiehen tekemän pro gradu -tutkielman mukaan yksi työuupumukseen taipuvan nuoren upseerin piirre on ylitunnollisuus¹²⁹. Hän lainaa upseeriliiton silloista puheenjohtajaa Jari Rantalaa, joka yhdistää suomalaisen virkamiehen tunnollisuuden siihen, ettei työntekijä tunnista uupumuksen merkkejä itsessään, vaan haluaa usko kaiken menevän hyvin. Tunnistaako nuori upseeri tunnollisuutensa takaa oleellisen vai käyttääkö hän

¹²⁶ Rekkedal, 2006 s.486

¹²⁷ Johtajan käsikirja, 2012 s.79

¹²⁸ Yukl, 2013 s.159

¹²⁹ Saramies, 2017 s.8

tunnollisesti aikansa kirjallisen paperipinon lukemiseen hetkellä, jolloin tulisi antaa kaikki mahdollinen aika alaiselle tulevan tehtävän toteuttamista varten?

Sisäistettävyys

”Sotakoulu aikojen pitkät ja epäselvät monikymmensivuiset taistelusuunnitelmat on hylätty. Tällä tavoin komentaja keskittyy olennaiseen, eikä tyrkytä alaiselle jotain suunnitteluprosessin tuotetta.” LHY3

Vastauksen mukaan alainen vaistoa helposti, milloin esimies käskää asiaa ja milloin ”käskemisen pakosta”. Yuklin mukaan haastavassa ja kompleksisessa ympäristössä toimittaessa korostuu alaisen ymmärrys omasta roolistaan isommassa kuvassa¹³⁰. Mikäli käskyn jälkeen alaisella ei ole selkeää kuvaa kokonaisuudesta, hän ei osaa sijoittaa itseään siihen, joka vie pohjan hänen toiminnaltaan.

Osa käskyn sisällöstä aukeaa alaiselle käskynannon jälkeen,

”Matkalla (käskynjaosta omalle johtamispaikalle) käskyn sisältö alkaa härmistyä vielä paremmin itselleni.” LHY8

jolloin esimiehestä riippuen käskyltä lähdetään mielessään joko selkeä kuva kokonaisuudesta tai päinvastoin, jota pahentaisi vielä suomalaisen upseerin tunnollisuuden päälle käyvä paperipino¹³¹. Negatiivisten kokemusten yhteydessä ilmi tullut Yuklin teoria siitä, että ihminen sivuuttaa hänelle epämieluisat ongelmat, eikä ryhdy toimeen näyttäytyä tunnollisuuden kohdalla käänteisenä. Tunnollisuus on yleisesti hyve, mutta informaatiotulvan edessä se saa aivot jumiutumaan:

”Käyn käskynannon mielessäni vielä kertaalleen läpi löytääkseni olennaiset asiat. Se tuntuu kokoajan vaikeammalta ja mieleeni tulee vain loputon puhe itsetäänselvyyksistä” PHU3

¹³⁰ Yukl, 2013 s.168-170

¹³¹ Saramies, 2017. Tutkielmassa todettiin haitallisen perfektionismin olevan yhteydessä työuupumukseen. Perfektionismin kaikki muodot linkittyvät tunnollisuuteen. Tutkielman nuorista upseereista (n=317) 45,8% havaittiin taipumusta haitalliseen perfektionismiin.

Käskyn jälkeen alainen käy läpi kuulemansa ja näkemänsä käskyn monta kertaa. Käskyn ollessa liian yksityiskohtainen tai jos se sisältää liikaa asioita yhdelle kerralle omaksuttavaksi, alaisen on hankala sisäistää sitä ja osa asioista jää myös huomioimatta.

Epäselvän vastakohta

Esimiehen onnistuminen käskytyksessä oli odotettavasti ja luonnollisesti vastausten ehdoton vaatimus. Esimiehen käskyssä ilmenevien heikkouksien varalle vastaajat olivat valmiita kehittämään toimintaa, joka ilmeni esimerkiksi seuraavalla tavalla:

"Käsky oli ollut melko lyhyt joten oman käskyn tulisi olla perusteellisempi ja pohjautua aiempiin antamiini käskyihin ja toimintaohjeisiin" LHU3

Vastaaja kuvitteli siis esimiehen käskyn liian suppeaksi ja halusi parantaa omaa toimintaansa verrattuna esimieheen. Sama vastaaja jatkaa:

"Mikäli tehtävä on epäselvä pyrin itse käskemään tehtävätaktiikalla omat alaiset ... taisteluajutukseen pohjautuen pyrkisin antamaan yksityiskohtaiset toimintaohjeet.."LHU3

Hän aikoo siis vastapainoksi esimiehensä epäselvälle käskylle antaa itse yksityiskohtaiset toimintaohjeet. Tämä on mielestäni mielenkiintoinen havainto, sillä epäselvän käskyn saadessaan jotkin alaiset saattavat korjata tilanteen päinvastaisella korjausliikkeellä, jolloin heidän alaisensa pitävät toimintaa mikromanagerointina, eli heidän asioihinsa puuttumisena. Lisäksi kuten negatiivisten kokemusten yhteydessä todettiin, liiallinen puuttuminen saattaa edesauttaa varjo-organisaation voimistumiseen.

4.2.3. Tehtävätaktiikka

Toiminnanvapaus vai mikromanagerointi

"Odottaisin tehtävätaktiikan mukaista käskyä. Käskyssä arvostan selkeyttä ja yksikertaisuutta sekä luottamusta siihen, että alainen toteuttaa tehtävän omalla, parhaaksi katsomallaan tavalla" PHU6

"Komentajan tapa saada alainen ymmärtämään alaisen oma tehtävä ja tavoite on ihailtavaa. Vaikka toimintaohjeet ovat selkeät ja tarkat ne antavat minulle alaisena kuitenkin toiminnanvapauden" LHY3

Molemmissa vastauksissa korostuvat selkeys ja toiminnanvapaus. Vastaajien mukaan alaisena toimiessaan nuori upseeri haluaa tehdä asiat parhaaksi katsomallaan tavalla ilman, että esimies puuttuu heidän tekemiinsä ratkaisuihin, mutta on kuitenkin antanut selkeät reunaehdot tehtävien toteuttamiseksi.

"Kohdassa "toimintaohjeet" komentaja käskyy (toivottavasti) hyvin vähän ylimääräistä eli ei ala mikromanageroimaan asioita, mutta varmentaa, että jokainen päällikkö ymmärtää mitä hän haluaa" LHY9

Selkeät ohjeet esimiehen tahdosta ja toiminnanvapaus olivat siis vastaajien suosiossa. Yhdessä vastauksessa luottamusta alaisen kykyihin valettiin kannustavalla otteella, joka on yksi aiemmin mainitun avoimen ilmapiirin tunnusmerkeistä.

"Lopuksi annan pari tilanteen kiteyttävää ja samalla tsemppaavaa sanaa ja korostan sitä, että uskon näihin miehiin. Tällä tavalla uskon, että jokaisella on kyky käynnistää toimintansa ja toteuttaa heille antamani tehtävä. Kuten komentaja on minuunkin luottanut" PHY3

Alaisten tuntemus esimiehen toimesta on tärkeää ja se näyttäytyy tehtävätaktiikan keinoja valitessa mahdollisesti myös negatiivisesti:

"Toisaalta mieleen tulee myös ajatus siitä, onko käsky sittenkään riittävän tarkka" LHY5

Vastaaja on vastauksessaan ollut lyhyen käskyn kannalla, mutta ei ole varma onko hän saanut riittävän tarkkoja ohjeita tehtävänsä toteuttamiseksi. Tällainen mielikuva jättää alaiselle tehtävätaktiikan mukanaan tuoman paineen, jossa hän kokee ohjeiden olleen liian ”ympäripyöreitä” selvittääkseen käskyn jälkeen omine ratkaisuineen. Liikaa alaiseen luottava tai tukeutuva, sitä kautta tehtävätaktiikkaa liian laveasti käyttävä esimies ei mahdollista alaistensa tehtävän tehokasta suunnittelua, jolloin suunnitelmat jäävät epäsoviviksi komentajan ajatukseen nähden,

"Huono käsky ei mahdollista tehtävätaktiikan toteutumista yleisten taktisten periaatteiden mukaisesti, jolloin taistelun aikainen johtaminen nousee liian suureen rooliin" LHU8

jolloin huono varautuminen ajaa huonoa suunnittelua paikkaaviin, taistelunaikaisiin päätöksiin.

Johtamistaso

"Olisko nyt sellainen historiallinen hetki käynnissä et joku hokasi että kerrotaan mitä halutaan ja koska ja nippelinappelit hanskkaa sitten amatimiehet yksiköissä?" LHY2

Vastauksessa on tulkittavissa vastaajan kokemukset saamistaan käskyistä, joissa oletettavasti on käsketty hyvin pikkutarkasti asioita. Hän on mahdollisesti kokenut, ettei esimiehen tieto aihepiiristä anna mahdollisuutta käskeä siitä juuri mitään, jolloin vastaajan mukaan olisi parempi, että esimies luottaa alaiseensa ja antaa alaisen toiminnalle reunaehdot: ”mitä halutaan ja koska”.

Ehkä tehtävätaktiikka olisi sopiva toimintamalli tai kenties vielä selvemmin sanottuna: mikäli esimiehellä ei ole substanssiosaamista käskemästään aiheesta, olisi hänen tunnistettava oma tasonsa johtajana. Tasot, joilla johtajat toimivat vaikuttavat alaisten odotuksiin johtajalta. Johtamistasot ovat nykyään murroksessa, sillä organisaatiomuutosten ja johtamisen dynaamisuuden vuoksi johtamistasojen erot hämärtyvät ja osittain sekoittuvat keskenään. Tämä aiheuttaa haasteita varsinkin strategisen johdon ja keskijohdon johtajien oman tason tunnistamiselle¹³².

Puolustusvoimissa johtamistasojen julkinen ilmentymä on arvomerkit. Ne antavat johtajalle ja alaiselle suuntaa millä tasolla työskennellään, mutta niiden takana vallitsee myös Scheinin kuvaama tiedostamaton taso, joka kuvaa perusoletusten ja uskomusten syvintä olemusta¹³³. Organisaatiokulttuurin luoma johtamistasojärjestelmä on asia, josta oma asema ei varmasti heti aukea nykypäivän johtajalle, mutta hänen olisi kuitenkin syytä pohtia omaa asemaansa tarkasti. Se miten hän luokittelee oman asemansa organisaatiossa suhteutettuna siihen, miten alaiset sen

¹³² Niiranen, Joensuu, Lammintakanen, Kerkkänen, 2014 s.147-149 Tutkimusprojektissa määritellään johtamisen tasot strategiseen, keski- ja lähijohtoon, jotka ovat tutkijan mielestä käsiteltävän asian ja tutkimustehtävän kannalta riittävän lähellä Puolustusvoimien vastaavia rakenteita.

¹³³ Schein, 1987 s.24

ymmärtävät, luovat mielestäni tasapainon oletusten välille, jolloin esimiehen on helpompi käskeä alaistaan siten, että molemmat ovat ymmärtävät toisiaan.

Valtasen johtamisen sosiaalipsykologiaa käsittelevässä teoksessa on julkaistu Vesa Muonan epävirallisista organisaatioita käsittelevä pro gradu -tutkielma sellaisenaan, sillä sen kuvataan soveltuvan esimerkiksi ja luonteestaan johtuen epäsopivaksi lyhennettäväksi artikkelipituuteen. Tutkimuksessa haastateltavat esimiehet olivat sitä mieltä, ettei alaiset olleet riittävän ammattitaitoisia ja heidän asenteensa oli huonoa. Haastateltavat alaiset olivat sitä mieltä, että esimiehet puuttuivat heidän tekemisiinsä, koska heillä ei ollut ajantasaista ammattitaitoa tai käsitystä heidän aikapaineestaan.¹³⁴ Vaikka tutkimus koskee rauhanajan toimia joukko-osaston sisällä, on siitä huomattavissa samoja piirteitä siitä miten esimies ei hahmota omaa tasoaan johtajana ja kuinka alaiset odottavat tietyn tason johtajilta tiettyjä asioita.

Varjo-organisaation välttäminen

Varjo-organisaatiota käsiteltiin negatiivisten kokemusten yhteydessä, jolloin todettiin esimiehen ulkopuolelle jättävän sisäryhmän tekevän päätöksensä esimiehen tiedon ulkopuolella, jolloin hänen tietämyksensä kokonaisuudesta jää hyödyntämättä.

”Olemme tähänkin asti päälliköiden kanssa onnistuneet sopimaan omat toimintomme pataljoonan tehtävän toteuttamiseksi. Toisaalta käskyjen yksityiskohtien puute tai sekavuus ei ole meitä haitannut, koska tiedän vertaisteni olevan kanssani samalla aallonpituudella.” LHU7

Vastaajalla on kova luotto vertaisiinsa, muttei niinkään esimieheensä. Hän kokee jopa normaaliksi, että esimieheltä tulevat käskyt ovat puutteellisia ja asiat korjataan vertaisten kesken. Eli ikään kuin organisaatiossamme pidettäisiin normaalina sitä, että esimiehet käskevät ”mitä sattuu” ja sitten teemme asiat, niin kuin parhaaksi katsomme. Itse saan vastauksen esimiehestä kuvan henkilöstä, joka tulee käskynannolle, ottaa paperipinon avustajaltaan ja alkaa lukemaan sitä ääneen. Mikäli kysyttävää ilmenee, hän kiireesti ja nopeilla vastauksilla pyrkii lähinnä sivuuttamaan ongelmat ja poistuu käskynannolta ensimmäisenä.

”Komentajan lyhyen käskynannon jälkeen jäi tunne siitä, että komentaja ei ihan täysin ymmärrä, kiireestään johtuen, taisteluiden kulkua mielessään riittävän

¹³⁴ Muona, teoksessa. Valtanen, 2008, s.182-184

kirkkaasti, vaan haluaa vain antaa käskyt ikään kuin suorituksena, jotta yksiköt voivat suorittaa taistelut mielivaltaisesti" LHU2

Mikäli muistamme, että tutkimuksen otanta käsittää kokemuksensa lähinnä rauhanajan harjoituksissa saaneista upseereista on huomioitava, että heidän esimiehinään harjoituksissa toimivat henkilöt joutuvat virkansa puolesta tekemään harjoituksissa paljon muutakin, kuin kuvaamaan nuoren upseerin esimiestä sodanajan tehtävässä. Ehkä alaisen tunne tai ennakkotieto siitä, ettei esimies ole hommassa täysillä mukana tekee esimiehen alaiselle tarpeettomaksi.

Tähän yhdistettynä käskyssä tuleva informaation määrä, josta suuri osa ei koske itseä, tuloksena saavutetaan negatiivinen asenne esimiehen käskyjä ja pahimmillaan esimiestä kohtaan, jolloin asiat ratkotaan omissa piireissä, joihin esimies ei kuulu.

"Ajatuksia aiheuttivat yleensä tukeviin aselajeihin liittyvät asiat jotka eivät aiheuta minulle mitään toimenpiteitä. Ne vievät ajallisesti suurimman osan käskynannosta ja joudun pohtimaan koskevatko ne yksikköäni vai eivät." PHU5

Vastauksessa erottuu vastaajan närkästys ”tukevia aselajeja” koskeviin kohtiin käskyssä. Hän tietää toimintojen linkittyvän omaan toimintaansa, mutta kokee että niihin liittyvää erikoistietoa on tullut liikaa kaikille yhteisessä käskyssä. Hän on joutunut selvittämään, koskeeko samalla jokin ”tukevien aselajien” kohdalla mainittu asia hänen toimintaansa, joka puolestaan ilman suurempaa tietämystä aselajin sisäisistä detaljeista aiheuttaa alaiselle ahdingon. Tähän ahdinkoon helpotusta haetaan kääntymällä joko oman aselajin edustajaan tai mikäli tällaista ei ole saatavilla, kysytään neuvoa vertaiselta. Vertaisten sopiminen ja toimintojen yhteensovittaminen kuuluvat taisteluiden suunnitteluun, mutta mikäli käsky on jättänyt alaiset ”tyhjän päälle” informaatiotulvalla tai liian vähäisellä sellaisella, saattavat alaiset tulla tarkoituksettomasti suunnitelleeksi jopa muuta toimintaa haittaavia asioita keskenään. Kenestä tällöin etsimme syyllistä? Olemme tehtävätaktinen organisaatio ja jos esimiehen käskyn jälkeen alaisesta tuntuu, että hänen tulisi toimia näin, hän toimii näin ja olettaa esimiehen puuttuvan tekemisiinsä tehtävän vaarantuessa.

Vaikka käsky oli kuvailtu huonoksi, aiheutti se vastaajassa silti reaktion kiitellä komentajan kykyä kiteyttää asioita, jolloin ei syntynyt edellisen vastaajan osoittamaa ahdinkoa informaationtulvasta:

"Onneksi komentaja oli kyennyt kuitenkin kiteyttämään tehtävät siten, että tietää mikä asia on tällä hetkellä oma..." LHU7

4.2.4. Intuitio johtajana

Viitaten sodan aikaista johtamista käsittelevään kappaleeseen, intuitiolla on oma merkityksensä taitelutilanteiden päätöksenteossa. Intuiot pohjautuvat esimiehen aikaisempaan kokemukseen ja nykyiseen käsitykseen vallitsevasta tilanteesta. Intuitiivista päätöksentekoa harrastetaan myös silloin, jos päätettävästä asiasta on liikaa tai liian vähän tietoa.¹³⁵ Tämä saattaisi vaikuttaa siihen, miksi aiemmin toiminut koettaisiin hyvänä ratkaisuna nykyiseenkin ongelmaan, jos esimieheltä tulee liikaa tai liian vähän tietoa.

Tehdään kuten ennenkin

"Monet näistäkin asioista selviäisi luultavasti ajatuksella 'toimitaan niinkuin aiemmin'..." PHY7

Käskyn sisältäessä alaisen mielestä liikaa informaatiota, hän saattaa suhtautua osaan sisällöstä välinpitämättömästi, vaikka se olisikin esimiehen mielestä tärkeää. Alainen muodostaa käsityksen kuulemastaan ja epäolennaisen sisällön kohdalla hän ei rekisteröi enää asioita, sillä ankuroitumisharhan mukaisesti omasta mielestään hänellä on jo tarvittava tieto aikaisemmista lauseista, joissa perusajatus tuli selväksi. Liian niukassa käskyssä on vastausten pohjalta löydettävissä samanlainen suhtautuminen:

"Suppea käskynanto pakottaa olettamaan asioita. Oletetaan että tehdään niin kuin viimeksikin" LHU8

Osa taistelukentän toiminnoista toimii hyvin oletusten ja aiemmin koetun pohjalta, osa niistä on jopa rakentunut joukon malleiksi ratkaista tietynlaisia tilanteita. Näitä malleja kutsutaan perustaistelumenetelmiksi¹³⁶. Ne tulee kuitenkin erottaa osaksi taistelukenttää tietyn kokoisilla osastoilla, jolloin ne helpottavat omaa toimintaa. Niistä ei kuitenkaan saa muodostua suunnittelun lähtökohtaa, sillä ne lisäävät ennalta-arvattavuutta. Oletuksista ja aiemmasta tiedosta muodostuvan intuition pätevyyttä puolestaan voidaan tarkastella henkilön taustan

¹³⁵ Malewska, 2015 s.97-105

¹³⁶ Komppanian taisteluohje, 2008 s.19

valossa. Onko hänellä riittävä asiantuntemus ja riittävä kuva vallitsevasta tilanteesta oikean intuition saamiseksi? Kahnemannin mukaan näillä seikoilla pystytään osittain toteamaan intuitiivisen päätöksen toimivuutta¹³⁷. Toisaalta kokeneemmilla upseereilla on tapana luottaa enemmän intuitiivisiin päätöksiinsä, joka heille on rakentunut heidän edetessään urallaan¹³⁸. Rauhanajan harjoittelusta koostuva intuitiivinen päätöksenteko kuulostaa mielestäni sodanajan johtamisessa melko hurjalta. Intuitiivinen päätöksenteko ei myöskään sovellu korkeamman tason päätöksen tekoon, joka koostuu lukuisista osa-alueista, joiden välillä ei ole pysyviä seuraussuhteita¹³⁹.

4.2.5. Odotukset esimieheltä

Käskyyn liittyen vastauksista yhdeksi kategoriaksi nousi myös tietynlaiset odotukset, ei niinkään käskyltä, vaan esimieheltä.

Luottamus esimieheen

"Käskyssään komentaja puhui asioista rehellisesti eikä sortunut yleismaailmalliseen ohjesääntökieleen" PHY8

Rehellisyys ilmentyy siis esimiehen käytöksessä. Viitaten intuition yhteydessä sivuttuun esimiehen mukana oloon, esimiehet tekevät siis harjoituksissamme muutakin kuin johtavat sotajoukkoja. Mikä on ajanut organisaation siihen tilanteeseen, ettei sotaharjoituksissa keskitytä harjoittelemaan sotaa, vaan laaditaan esimerkiksi raportteja ja sovitaan vuosien päähän sijoittuvia asioita hetkellä, jolla tulisi olla alaisen tukena sisäistämässä ja kertomassa omia näkemyksiään, joilla harjoiteltu sota voitetaan. Ylittävätkö odotukset ja vaatimukset työssämme meille jaetut resurssit? Tämä johtaisi tutkimusten mukaan tilanteeseen, jossa sotilasorganisaatio alkaa ikään kuin puolustaa tekemiään asioita yleisen olemassaolonsa kautta¹⁴⁰. Organisaatio toimii moraalisesti tärkeäksi koettujen arvojen puolesta, jolloin se saa nämä arvot täyttääkseen tehdä mitä haluaa. Korkeat vaatimukset, riittämättömät resurssit ja haluttomuus tunnistaa sisäisiä rajoituksia ovat tutkimuksen mukaan kaava, jolla sotilasorganisaatiossa johtamisesta muodostuu vaarallista, sillä tavoitteet halutaan saavuttaa, mutta moraalisia sääntöjä ollaan

¹³⁷ Kahnemann, 2011 s.276-278

¹³⁸ Watola & Woycheshin, 2016 s.138

¹³⁹ Watola & Woycheshin, 2016 s.138

¹⁴⁰ Watola & Woycheshin, 2016 s.126 (*Tutkimus: Leonard Wong and Stephen J. Gerras, Lying to ourselves: Dishonesty in the army profession. US Army War College Press. 2015*)

valmiita rikkomaan resurssien laajentamiseksi. Tämä johtaa tulosten väärentämiseen ja valehteluun organisaatiossa.¹⁴¹ Veikkaankin, että esimiehen suoraselkäisyys ja rehellisyys tulevat korostumaan tulevaisuuden sotilasorganisaatioissa.

"Tietääkö mies itsekään minne tässä ollaan oikein menossa" PHU2

Toimintojen yhteensovittaminen

Vastauksissa nähtiin esimiehen velvollisuutena ja itsestäänselvytenä, että esimies yhteensovittaa alaisensa tehtävät toimivaksi kokonaisuudeksi. Erityisen hyvänä yhteensovittamisissa koettiin suunnitelmallisuus, joka jättää pois arvailun tarpeen ja mahdolliset korjausliikkeet alaisen päätöksissä:

"Yhteensovittamiset ratkas epäselvistä asioista kaikki, hyvä ettei syötetty ylhäältä eka mahdotonta ja sitten kuultu toteuttavalta portaalta ettei natsaa ja aloitettu mälväämään ja punastelemaan" LHY2

Yhteensovittamisia pidetään siis välttämättömyytenä, joka esimiehen tulee tehdä. Miten esimies sitten kertoo yhteensovittamisista jos osa alaisista kokee, että aselajeja koskevat osuudet ovat heille tarpeettomia. Seuraava vastaaja oli ilmaissut asian niin, että kaikella käskyn sisällöllä tulisi olla merkitys kaikille, jotka sen kuulevat.

"Käskyssä ei ole jaarittelevaa hyvä tietää höttötekstiä, vaan jokaisella kirjoitetulla asialla on oleellinen merkitys tehtävän toteuttamisen kannalta."PHY2

Hänen mukaansa osa asioista selkeytyy alaiselle vasta käskyn jälkeen aivan kuten ”sopiva mitta” ja ”sisäistettävyyys” kappaleissa todettiin.

"Käskyssä on huomioitu sellaisiakin asioita, joita en ollut tullut ajatelleeksi, mutta joiden lyhyen miettimisen jälkeen ymmärrän olevan olennaisia"PHY2

Vastaajan kommentti soveltuu vastinpariksi myös vastaajan PHU5 närkästykselle käskyn sisältyvien häntä koskemattomien asioiden käsittämiseksi.

¹⁴¹ Watola & Woycheshin, 2016 s.126-127

Esimiehen piirteet

Johtajan piirteitä ei (onneksi) tuotu juurikaan esiin vastauksissa, mutta muutama herättelevä kommentti nousi esiin vastausaineistosta.

Vastaaja sitoutuu ja ymmärtää oman paikkansa organisaatiossa, mutta edellyttää sitoutumista myös esimieheltään. Alaisen huomioon ottava käskytekniikka olisi hänen mielestään minimivaatimus.

"En kaipaa komentajasta kalakaveria, mutta henkilökohtaisempi käskytekniikka loisi paremmin kuvaa siitä, että komentaja itsekin taistelee"
PHU10

Ammattitaito on mielestäni avain esimiehen sitoutumiseen. Samalla tavalla kuin aiemmin esitetyn Yuklin mietelmän mukaan ihminen hylkii hänelle annettua tehtävää mikäli hän ei saa siitä ”otetta”, hylkii esimies myös alaistaan ja varsinkin tämän kysymyksiä annetusta käskystä, jos hänen ammattitaitonsa ei riitä kattamaan epäselvyyksiä.

Seuraavan vastaajan odottaa esimiehensä johtamisominaisuuksilta luovuutta ja monipuolisuutta. Mielestäni mainittu luovuus, monipuolisuus ja oppaiden noudattamatta jättäminen linkittyvät toisiinsa vastaajan yhdistäessä ne johtamisen keinovalikoiman laajuuteen. Vastaaja kokee vaatimuksena esimieheltään tilanneymmärrystä, jonka mukaan hänen tulee valita oikea johtamistyyli, eikä ajatella vain tuntemiensa oppaiden mukaisesti.

"Komentaja on hyvin luova ja monipuolinen johtaja joka ei toimi aina täysin oppaiden mukaan: tämä antaa hänestä hyvän ja helposti lähestyttävän ihmiskuvan" LHY4

4.2.6. Yhteenveto vaatimuksista

Yhteenveto vaatimuksista vastaa toiseen alatutkimuskysymykseen: ”*Millaiseksi nuori upseeri kokee sodanajan vaatimukset käskylle?*”

Nuorten upseerien vaatimukset sodanajan käskyltä muodostivat viisi kategoriaa: nopeus, tunnollisuus, tehtäväaktiikka, intuitio ja odotukset esimieheltä.

Nopeuden osalta vastauksissa ilmeni käskytyksen ympärillä vallitseva aikapaine ja käskyn sopiva mitta. Näillä haettiin vastaajien keskuudessa käskyn lyhentämistä ja vain oleellisen

käskemistä. Se miten käsky lopulta alaisen toimesta tulkitaan, riippuu esimiehen ammattitaidosta tuntea alaisensa. Käskyn ei tarvitse olla nopea pyrähdys, vaan informatiivinen tietoisuus, jonka jälkeen alaiselle jää aikaa ennen kaikkea tehdä omat toimenpiteensä.

Tunnollisuuden osalta vaatimuksina heijastui käskyn sisäistettävyyden osalta upseerin säntillinen luonne, joka aiheuttaa ongelman, mikäli käsiteltävää asiaa on liikaa. Vaatimuksena nähtiin klassinen ”lyhyt, yksiselitteinen ja toteuttamiskelpoinen” käsky. Epäselvyyksien ilmetessä esiintyi myös tehtävätaktiikan poissulkevia korjausliikkeitä.

Tehtävätaktiikka on siis virallinen toimintatapamme, mutta sen ilmeneminen itse toiminnassa koetaan monella tavalla. Karkeasti se jakautuu koetun mukaan jaotteluun mikromanageroinnin ja toiminnanvapauden välillä, johon vaikuttaa merkittävästi se, kuinka esimies hahmottaa oman johtamistasonsa. Vaarana on syntyä esimiehen ulkopuolelle jättävä varjo-organisaatio, jonka välttämiseksi esimiehen tulee olla mukana tilanteessa, vaikka kyseessä olisi harjoitus, sekä osata tunnistaa, mitkä välttämättömyydet hänen tulee käskeä.

Intuition myötä saavutetaan nopeita toimenpiteitä sodanajan johtamisessa. Intuitiota ei ole oikein osattu selittää tieteen keinoin, eikä sen tuomat päätökset ole aina tuoneet menestystä taistelukentällä. Se saattaa ajaa esimiehen tekemään päätöksensä periaatteella ”tehdään kuten ennenkin” tai laittaa alaiset olettamaan asioita. Oletuksista ja niiden keskinäisestä vastaamattomuudesta syntyy helposti väärinymmärryksiä. Esimiehen tulisi pystyä intuition vallassa arvioimaan, onko hänellä riittävät taidot tehdä kyseisessä asiassa intuitiivinen päätös, eli riittävän pitkältä ajalta hankittu tilanneymmärrys ja ammattitaito.

Odotuksiin esimieheltä sisältyi esimiehen luotettavuus, toimintojen yhteensovittamiset, sekä monipuolisen johtajan piirteet. Esimiehen luotettavuutta alaisten silmissä parantaa nykyihmiselle liian ilmiselvä seikka: rehellisyys. Jos organisaation sisällä ei haluta tunnistaa sen ongelmia, ajaa se organisaation valehtelun kierteseen, jolloin moraalisesti vääristä asioista tulee sille oikeita ja ajattelu vääristyy. Esimiehen odotettiin yhteensovittavan alaisten toimintaa, mutta ei haluttu käskyn sisältävän alaiselle kuulumatonta asiaa. Monipuolinen ja luova esimies koettiin hyvänä johtajana, joka yhdistää esimiehen piirteitä ja käskyistä saatuja positiivisia kokemuksia.

4.3. Tulosten yhteenveto

Tässä kappaleessa vastaan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen: *”Miten nuori upseeri käsittää sodanajan käskyn nykypäivänä?”*

Nuorten upseerien käsitykset nykypäivän sodanajan käskystä sisältävät käskyn eri ominaisuuksien elementtejä. Upseerien eri ominaisuudet, niin alaisen kuin esimiehen näkökulmasta olivat käskyn käsitettyyn sisältöön nähden vähintään yhtä merkittävässä roolissa tutkimuksen tulosten valossa. Kokemusten ja vaatimusten yhdistelmä näyttäytyi tutkimuksen tuloksina seuraavalla tavalla:

Tärkeäksi käsitetään käskyn konkreettinen sisältö ja käskyn aitous. Jos saatu käsky jää alaiselle epäselväksi tai hankalaksi toteuttaa, hän ei ryhdy toimeen. Upseerin säntillinen luonne, tunnollisuus, tukee yllättäen toimeen ryhtymättömyyttä. Haluaisi ryhtyä toimeen, mutta informaatiotulvan seasta on vaikea hahmottaa, mitä ensimmäisenä tulisi tehdä. Ikään kuin tunnollisella alaisella menisi ”proessori jumiin”. Koetaankin, että esimiehestä tulee huokua valmius vastata kysymyksiin, jolloin monipuolinen, luova ja avoin johtamistyyli korostuvat. Alaisen ja esimiehen väliset keskustelut tehtävän luonteesta näyttäytyivät hyvänä käytäntönä. Käskyyn liittyvinä hyvinä esimiehen tunnusmerkkeinä näyttäytyivät tilanneymmärrys ja ammattitaito, jotka nousivat tuloksissa myös arviointikriteeriksi esimiehen intuitiivisen päätöksen laadulle.

Selkeänä vaatimuksena tuloksissa ilmenikin nuorten upseerien halu lyhentää käskyjä. Tämä näyttäytyi tuloksissa esimerkiksi konkreettisena ilmaisuna asiasta, nopeuden tavoitteluna, aikapaineen tiedostamisena ja mainintoina siitä, kuinka vain oleelliset, välttämättömät asiat tulisi käskeä. Tämän hetkinen malli käsitettiin liian hitaana sisäistää nopealle ja kompleksiselle taistelukentälle. Käsitysten mukaan liian hidaskäskyprosessi, yhteensovittamisten puuttuminen tai liian ympäröivä käsky ajaa esimiehet ja alaiset soveltamaan ”tehdään kuten ennenkin” -käytäntöä. Tämä nähdään osittain hyvänä käytäntönä, mutta sen huonoutena tuloksissa tuotiin esiin alaisten joutuminen olettamaan asioita. Olettamukset lisäävät alaisen epävarmuutta suoriutua hänelle annetusta tehtävästä, jolloin hän hakee tukea vertaisiltaan ja esimies saattaa jäädä ulkopuoliseksi.

Esimiehen taito tuntea alaisensa vaikuttaa hänen kykyynsä antaa vaatimuksena olevia lyhyitä, yksiselitteisiä ja toteuttamiskelpoisia käskyjä. Yllättävästi tuloksissa esiintyi myös yksittäisenä nostona liian ympäröiväksi koetun käskyn jäljiltä tarve ohjeistaa oma alainen mahdollisimman tarkasti. Niin kutsuttu mikromanagementi käsitettiin kuitenkin yleisesti

huonoksi asiaksi kokemusten ja vaatimusten valossa. Sen välttämiseksi tuloksissa ilmeni esimieheltä oman johtamistasonsa tunnistaminen.

Tehtävätaktiikka nousi selvästi esiin tutkimustuloksista. Se tunnistettiin virallisena johtamistyylinä, mutta sillä oli rooli hyvänä ja huonona asiana vastaajien keskuudessa. Se käsitettiin alaisille luottamusta osoittavana, toiminnanvapautta ja tilaa antavana. Toisaalta se herätti epävarmuutta siitä, kohtaako esimiehen ja alaisen ymmärrys tilanteesta riittävästi, joka voi ollessaan epätasapainossa aiheuttaa entistä enemmän taistelunaikaista päätöksentekoa.

5. POHDINTA

5.1. Pohdinta ja jatkotutkimus

Yhtenä vaatimuksena tuloksissa käskylle nähtiin nopeus. Taistelukenttä nähtiin nopeana ja monimutkaisena ympäristönä, jossa päätökset ja käskyt pitää tulla nopeasti. On kuitenkin oleellista muistaa kenraalien Tilander ja Tynkkynen toteamukset olla ainoastaan vastustajaansa nopeampi, ei itseään. Vaarana korkeammissa upseerin tehtävissä on sekoittaa ihmisen ajatuksen juoksu normaalissa ympäristössä ja upseerin ajatuksen juoksu sotilasympäristössä. Koko tutkimuksen teoriapohja tukee ajatusta: mitä suurempi johtaja, harkitsevampi päätös. Alemmilla johtamistasoilla tarvitaan paljon nopeaa, intuitiivista päätöksentekoa ja noustessa johtamistasoissa ylöspäin nopeus näyttäisi laskevan ja harkinta kasvavan. Onkin oleellista, että esimies ja alainen molemmat tunnistavat oman johtamistasonsa, jonka seurauksena ei esiinny mikromanagerointia ja molemmat keskittyvät heille tärkeimpiin asioihin.

Käskyn oikea-aikaisuudesta ei tuloksissa tullut juuri mainintoja, mutta maininnat käskyjen aikaa vievyydestä ja siitä kuinka, käskyn jälkeen alaiselle jää liian vähän aikaa tehdä omat toimenpiteensä viittaavat tähän teemaan. Omien joukkojen käskemisessä olisi hyvä pitää mielessä sääntö: yksi kolmasosa saadusta ajasta itselle ja loput alaiselle.

Tehtävätaktiikan nuorta olemusta Puolustusvoimien yhtenä virallisena johtamissuuntauksena kuvastaa hyvin tuloksissa ilmennyt tehtävätaktiikan ymmärrys. Toisten mielestä se antaa toiminnanvapautta ja toiset kokivat sen epävarmuutta lisäävänä tekijänä. Esimiehen esittäessä, että hän toimii tehtävätaktiikan edellyttämällä tavalla, muttei kuitenkaan tee näin, aiheuttaa se alaisen tuntemuksen mikromanageroinnista. Jos taas esimies käsittää tehtävätaktiikan väärin ja haluaa antaa alaiselleen mielestään suuren toiminnanvapauden, hän todennäköisesti lisää alaisensa oletusten määrää ja samalla väärinymmärryksen riskiä. Rekkedalin ohjeistuksen mukaan ensin selvitetään alaisen ymmärrys tilanteesta, jonka jälkeen päälle käsketään hänelle tehtävä. Mielestäni tähän oleellisesti liittyy esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus, joka mainitaan myös Puolustusvoimien johtamista ja ohjausta käsittelevässä normissa tehtävätaktiikan tavoitteellisena vuorovaikutuksena. Tulosten mukaan nuoret upseerit pitivät luonnostaan hyvänä asiana esimiehen ja alaisen välistä keskustelua käskyn sisällöstä.

Mielenkiintoisena havaintona pidän monista vastauksista esiin nousutta käskyn sisäistettävyyttä. Lyhyt, yksiselitteinen ja toteutuskelpoinen ovat perinteisiä hyvän käskyn vaatimuksia, mutta ovatko ne unohtuneet samalla kun kirjoittamisesta, tulostamisesta ja kopioimisesta on tullut ”helppoa”. Kadettikoulussa opetetun ”käskystä pitää löytyä seuraavat

asiat...” -tyyli sotii hyvän käskyn vaatimuksia vastaan. Ymmärrän haasteen opetustavan valinnassa, sillä upseerilla pitää olla tietynlainen kokonaiskuva sodanajan käskystä ja siihen sisältyvistä asioista. Nykyinen malli kuitenkin ajaa siihen, että käskyä laaditaan käskyn laatimisen ilosta ja sisältöön kiinnitetään sen verran huomiota, että se täsmää käsiteltävänä olevan karttalehden kanssa. Aina on helppoa kritisoida jälkiviisaana, mutta olisiko tuloksista kumpuavan materiaalin, kuten johtamistaso hyödynnettävissä opetuksessa. Jos kadetille opetetaan, että liitteestä X pitää aina löytyä teksti ”hauki on kala”, löytyy se sieltä aika monta vuotta kadettikoulun jälkeenkin, mikäli kukaan ei ole matkalla henkilölle selventänyt, ettei hänen johtamistasollaan keskitytä enää kaloihin, vaan lintuihin. Olisi mielestäni hedelmällistä, että opintoja uudistettaessa taktiikka yksin ei olisi niin voimakkaasti upseeria ohjaava ”voima” valmistautumisessa sotapäälliköksi, sillä kuten olemme tutkimuksesta huomanneet, taktiikka on vain yksi osa alati muuttuvaa ja monimutkaista taistelukenttää. Olisi hienoa nähdä opiskelijan omaan taktiseen ratkaisuun perustuva skenaario, jossa hänen pitäisi esimerkiksi kertoa mitä johtamisen keinoja hänellä olisi suunnitella ja johtaa seuraava liikkeensä ja mitkä asiat nykyisessä tai tulevassa tilanteessa voisivat muuttua ennen toimeenpanoa, eli käskemistä.

Kuten aikaisempia tutkimuksia käsitellessäni mainitsin, olisi mielenkiintoista päästä tekemään vastaavanlainen tutkimus toisen maan sotilaille. Aktiivisesti rotatoivat upseerit toisivat varmasti erilaista näkökulmaa tämän tutkimuksen lähinnä rauhanajan harjoituksista kerätylle kokemukselle. Tulosten vertailu tai jopa useamman kansallisuuden mukaan lukien suomalaiset sisällyttäminen samaan tutkimukseen toisi varmasti mielenkiintoista ja monipuolista tietoa erilaisista käsityksistä, joita voisi hyödyntää Puolustusvoimien kehittämisessä varsinkin upseerien koulutuksen osalta. Lisäksi näkisin hyvin mielenkiintoisena tutkimuksen uusimisen viiden vuoden kuluttua, jolloin uudenlaisen kadettikurssin käyneet henkilöt ovat tutkimuksen rajaukseen sopivia nuoria upseereita. Koulutusmuutoksen tuoman vaihtelun lisäksi heidän työssäoloaikanaan ennen maisterikurssia Puolustusvoimat on kuitenkin ottanut isoja harppauksia kohti valmiimpaa ja dynaamisempaa armeijaa.

5.2. Tutkimuksesta

Johtamisen laitoksen tutkimusohjeessa mainitaan, kuinka tutkimuksessa ei kannata esittää radikaaleja johtopäätöksiä, sillä tutkimusmateriaali on todennäköisesti varsin suppea. Mielestäni maininta kuvastaa hyvin tätä tutkimusta, sillä kyseessä on varsin pieni

tutkimusotanta (eläytymismenetelmällisesti suurehko) ja radikaalien johtopäätösten sijaan esitän tutkimuksessa nuorten upseerien mielipiteitä nykytilanteesta oman tulkintani mukaisesti.

Laadullisen tutkimuksen evaluaation (validiteetin ja reliabiliteetin), eli toisin sanoen luotettavuuden kriteereitä ovat uskottavuus *credibility*, tilanteeseen sopivuus *fittingness*, tarkastuksen kestävyys *audibility*, sekä vahvistettavuus *confirmability*.¹⁴² Näitä kriteereitä on Eskolan ja Suorannan mukaan muuteltu vuosien saatossa keskusteluiden tuloksena, joissa osa ei ole ollut tyytyväinen vallitseviin termeihin ja on keksinyt kokonaan uusia termejä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin¹⁴³. Tuomi ja Sarajärvi lisäävät, ettei laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ole yksiselitteisiä arviointiperusteita¹⁴⁴. Kauneus on siis hieman karrikointuna katsojan silmässä, mutta seuraavana hieman omia pohdintojani tämän tutkimuksen luotettavuudesta.

Tutkimusaineiston hankinnan arviointia varten keräsin vastaajilta nimettömän palautteen. Se toimii ikään kuin Huhtisen ym. mainitsemana asiantuntijaraatina, joka arvioi välittömästi ”kyselyn” tehtyään menetelmän validiteettia¹⁴⁵. Palautteessa suurin osa käsitteli taktisia asioita ja ihmetteli sitä, miksei tehtävänantoa ollut laitettu suoraan näyttöesitykseen kaikkien näkyville, sillä he eivät tienneet vastaavansa erilaiseen kehyskertomukseen kuin vierustoverinsa. Moni myös arveli, vastasivatko he ”oikein” annettuun tehtävänantoon ja kertoivat, että tehtävänantoon orientoituminen kesti hetken aikaa. Lisäksi esiintyi runsaasti positiivista palautetta, mutta ei siis tutkimuksen arveluttavaan valoon asettavaa kommenttia. Yksi vastaajista kysyi palautteessa voiko tuloksia yleistää, kun vastaajajoukko on ollut näin pieni, mutta olin huomionnut tämän juuri metodivalinnassa siten, etten yritä yleistää, vaan tutkia ympäröivää ja tuottaa uutta tietoa käsitysten kautta, jotka heijastuivat hyvin selvästi vastauksista.

Analyysimenetelminä käytetty fenomenografinen analyysi mahdollistaa lukijan oman analyysin tekemisen tutkimusta lukiessa, jolloin hän pystyy erottamaan omasta mielestään tärkeät asiat tutkijan tulkintojen joukosta ja arvioimaan jatkuvasti tutkimuksen laatua.¹⁴⁶ Vaikka tutkija loi itse analyysitavan kategoriat ja merkitysyksiköt, niiden avulla päädyttiin aikaisempaa tutkimusta ja teoriaa tukeviin havaintoihin, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta.

¹⁴² Huhtinen ym. 2002 s.107

¹⁴³ Eskola & Suoranta, 2014 s.208-211

¹⁴⁴ Tuomi & Sarajärvi, 2009 s.140

¹⁴⁵ Huhtinen ym. 2002 s.105

¹⁴⁶ Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari, 1994 s.146

Huhtisen ym. mukaan tutkimuksen laatua osoittaa siinä käytettyjen käsitteiden toimivuus. Käsitteiden käyttöä voidaan tarkastella teoreettisella ja käytännöllisellä tasolla ja käsitteet itsessään voivat olla konkreettisia tai abstrakteja. Näiden yhdistelmänä on tutkimuksessa ilmenevää aineistoa laajemmin selittäviä konstruktioita, kuten sisäistettävyys ja mikromanagerointi, jotka selittävät yhdessä sanassa tutkimuksen tuloksia ja teoriaa.¹⁴⁷

Omien käsitysten sivuuttaminen ja käsiteltävän asian objektiivinen tulkinta todettiin menetelmiä koskevassa kappaleessa tavoiteltavaksi, muttei tutkittavan aiheen ja oman taustani puolesta mahdolliseksi. Konstruktiivinen epistemologia mahdollistaakin oivasti omien havaintojen ja tutkimuksen aineistosta poimittujen tulkintojen kautta rakentaa käsityksiä ympäröivästä maailmasta sellaisenaan, kun ne tutkijalle näyttäytyvät.

Tunsin kaikki kehyskertomuksiin vastaajat ja pidin heille lyhyen aloitusoppitunnin, jossa ohjeistin heitä eläytymismenetelmälliseen vastaamiseen, jolloin oman persoonani on saattanut vaikuttaa osaan vastaajien teksteistä. Tätä pidän kuitenkin suhteellisen epätodennäköisenä. Enemmän huomionarvoista on mielestäni se, että suurin osa vastaajista omasi kokemuksen nimenomaan rauhanajan harjoituksista Suomessa, eikä ollut ollut taistelutilanteissa tai kohonneen riskitason alueella toimimassa, jolloin vastauksissa korostuu käsitykset Puolustusvoimien rauhanajan palveluksen osalta, jossa harjoitellaan sodanajan tilanteita ja siellä annettavia käskyjä.

Jos tekisin tutkimuksen uudestaan, tiivistäisin kehyskertomuksia ennestään sen perusteella mitä vastausaineistosta löytyi. Tämä tuo ennestään valinnanvapautta vastaajalle ja tutkijan tekemä johdattelu jää pienemmäksi. Luotan kuitenkin siihen, että kehyskertomuksia tehdessä jaoin saman ajatusmaailman vastaajien kanssa ja osasin muokata kertomukset kyseiseen aikaan ja tilanteeseen sopiviksi.

¹⁴⁷ Huhtinen ym. 2002 s.59-60

LÄHTEET

Bauman, K.; Geher, G. 2002. "We think you agree: The detrimental impact of the false consensus effect on behavior". *Current Psychology*. Vol. 21. Issue 4.

Denzin, N., Lincoln, Y. 2018. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, California.

Eskola, J. 1991. Eläytymismenetelmän käyttö sosiaalitutkimuksessa – Tekninen opas aloittelijalle. Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksen työraportteja B:33/1991. Tampere: Tampereen yliopisto.

Eskola, J. 1997. *Eläytymismenetelmäopas*. Tampere: Tampereen yliopisto

Eskola, J. 1998. *Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä*. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Eskola, J. & Wallin, A. 2015. *Eläytymismenetelmä: perusteet ja mahdollisuudet*. Teoksessa Valli, R., Aaltola, J. (toim.) 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4., uudistettu ja täydennetty painos*. Juva: Bookwell Oy

Eskola, J., Mäenpää, T., Wallin, A. 2017. *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. Painos*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Eskola, J., Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

FM No. 6-0 Commander and Staff Organization and Operations. Headquarters. Department of the Army Washington, DC, 5 May 2014.

Haikka, J. 2017. *Johtamisen teoria – ihmisten ja organisaation johtaminen*. Yleisesikuntaupseerikurssi 58 diplomityö. Sotilasjohtaminen. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Huhtinen, A-M., Nissinen, V., Maasalo, P., Aalto, M., Loikkanen, L. 2002. *Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät*. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 9. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos

Huusko, M., Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Kasvatus 37

Jaakola, T. 2013. Toimintaympäristön vaikutus johtamistapaan – johtaminen kriisinhallintaoperaatiossa verrattuna Puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristöön. Pro gradu –tutkielma. Johtaminen. Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto.

Johtajan käsikirja. 2012. Ohjesääntönumero 835. Pääesikunta/Henkilöstöosasto sekä kirjoittajat. Juvenes Print Oy. Tampere

Jyväskylän yliopisto 1:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/konstruktivismi>. Viitattu 13.2.2019.

Jyväskylän yliopisto 2:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Kahnemann, D. 2011. Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Terra cognita 2012. Hakapaino Oy. Helsinki.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia -sarjan julkaisu 59. Kunnallisan alan kehittämissäätiö, Helsinki.

Kielijelppi. <http://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/tutkimusraportti>. Viitattu 7.11.2017

Kielitoimiston sanakirja, käsitys ja luulo: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe>. Viitattu 15.1.2019

Kirkpatrick, S., Locke, E. 1991. Leadership: Do traits matter? Academy of Management Executive, 1991 Vol. 5 No. 2.

Komppanian taisteluohje. 2008. Ohjesääntönumero 456. Maavoimien esikunta/Henkilöstöosasto. Edita Prima Oy. Helsinki

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus.

Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Suomen Reserviupseeriliitto ry. Multiprint Oy. Espoo.

Malewska, K. 2015. Intuition in Decision Making – Theoretical and Empirical Aspects. International Journal of Business and Economic Development, Vol. 3, No. 3

Marton, F. 1981. Phenomenography – describing conceptions of the world around us. Instructional Science 10. 177–200.

Marton, F. 1988. Phenomenography: Exploring different conceptions of reality.

Teoksessa: Fetterman, D. Qualitative approaches to evaluation in education, New York: Praeger, pp.176-205

Marton, F., Booth, S. 1997. Learning and awareness. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey

Metsämuuronen, J. 2010. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. e-Kirja 1.painos, tutkijalaitos. International Methelp Oy

Mälkki, J. 2009. Tehtävätaktiikan olemus. Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806-1945. Yleisesikuntaupseerikurssi 54 diplomityö. Johtaminen. Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 85

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J., Kerkkänen, M. (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. 1.painos. Suomen Kuntaliitto ja kirjoittajat. Kuntatalon paino

Nykänen, V. 2017. Varusmiesjohtajan päätöksenteko simuloitussa taistelutilanteessa. Pro gradu -tutkielma. Johtaminen. Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto.

Paananen, S. 2017. Teemahaastattelu työpaja 24.10.2017. Maanpuolustuskorkeakoulu

Perttula, J., Latomaa, T. (toim.). 2005. Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkintaymmärtäminen. Dialogia. Tartu: Guttenbers AS

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuksen lähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy

Rantapelkonen, J. 2014. Teoksessa: Vesa Tynkkynen - Operaatikko, rehtori ja professori. Vesa Tynkkynen juhla- ja muistikirja. Porvoo: Bookwell Oy

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R., Karvinen, I. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto - KvaliMOTV, kvalitatiivisten menetelmien verkko-opikirja. Toinen vedos. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Saramies, A. 2017. Nuoren upseerin työuupumus perfektionismin näkökulmasta. Pro gradu - tutkielma. Johtaminen. Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto.

Satulehto, M. 1992. Elämismaailma tieteiden perustana. Tampere: FITTY

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Amer-yhtymä Oy.

Sinclair, M. 2011. Handbook of Intuition Research. Edward Elgar Publishing Inc. Northampton, Massachusetts, USA.

Sirén, T. 2010. "Verum est ipsum factum – True Is What Has Been Made as Such", julkaisussa Journal of Military Studies, vol. 1/2010, s. 1–43

Sirén, T. ja Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu - tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3.

Sotilasjohtaja II –osa (Luonnos). 1990. Pääesikunnan koulutusosasto. Valtion painatuskeskus.

Sotilasjohtaja III –osa (Käsikirjoitus). 1990. Pääesikunnan koulutusosasto.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-2.painos. Rauma: Kirjayhtymä Oy

Thunholm, P., Palmgren, A., Henåker, L. 2015. Combat decision making : what contributes to decision-making quality? Artikkelinä konferenssijulkaisussa: International Society of Military Sciences 2015. Julkaisun pysyvä osoite: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015111617237>, viitattu 8.1.2019.

Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi - uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Tversky, A. & Kahneman, D. 1974. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science, New Series, Vol. 185, No. 4157.

Tynkkynen, V. 2014. Yleisesikuntaupseerikoulutus 90 vuotta, Juhlapuhe 3.11.2014. http://www.kylkirauta.fi/images/SKK_90_vuotta_juhlapuhe_Tynkkynen_2.pdf, viitattu 16.11.2017

Uljens, M. 1989. Fenomenografi - forskning on uppfattningar. Lund: Studentlitteratur

Upseerin käsikirja. 1953. III osa. Joukkoja varten.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy

Virta, J. 2008. Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. Julkaisusarja 1 / Tutkimuksia 36.

von Wright, G. H. 1970. Tieteen filosofian kaksi perinnettä, Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja 1/1970

Watola, D., Woycheshin, D. 2016. Negative Leadership: International Perspectives. Canadian Defence Academy Press.

Yukl, G. 2013. Leadership in Organizations. 8th edition. Pearson Education, Inc.

LIITTEET

LIITE 1 Eläytymismenetelmälliset kehyskertomukset

ELÄYTYMISMENETELMÄLLISET KEHYSKERTOMUKSET

YLIL ANTTI NISKASEN PRO GRADUN VASTAUSAINEISTO
21.02.2018

Tunniste: LHU

Kuvittele, että Suomi on sotatilassa. Olet toiminut komppanian päällikkönä kolme kuukautta. Tuona aikana komppaniasi on perustettu, se on taistellut kolme suurempaa taistelua ja yksikön toiminta päällikön silmin on ollut varsin kiitettävää. Edellinen taistelukosketus yksikölläsi on ollut hiljattain ja olet juuri saanut pataljoonan komentajalta käskyn hyökkäyksen jatkamisesta.

Jo käskynannon aikana sinulla oli hankaluuksia keskittyä komentajan puheeseen, sillä komentaja antaa hyvin lyhyet ohjeet hyökkäyksen jatkamisesta. Käsky on melko lyhyt ja sinulle tulee mieleen, että sitä laadittaessa ei ole "paljoa oppaita tuijotettu".

Alat heti komentajan käskyn jälkeen jäsenellä ajatuksiasi ja miettiä, mitä käsket joukkueenjohtajille tulevasta hyökkäyksestä. Analysoit saamaasi käskyä ja samalla huomaat, kuinka huono käsky oli; se ehkä muistuttaa sinua jostain aikaisemmasta saamastasi käskystä.

Kirjoita nyt konseptipaperille pienimuotoinen kertomus siitä, kun lähdet käskynannosta ja mieleesi alkaa tulla ajatuksia saamastasi käskystä. Mitkä **sisällölliset tekijät** aiheuttivat sinulle näitä ajatuksia? Vältä ranskalaisten viivojen käyttöä.

YLIL ANTTI NISKASEN PRO GRADUN VASTAUSAINEISTO
21.02.2018

Tunniste: LHY

Kuvittele, että Suomi on sotatilassa. Olet toiminut komppanian päällikkönä kolme kuukautta. Tuona aikana komppaniasi on perustettu, se on taistellut kolme suurempaa taistelua ja yksikön toiminta päällikön silmin on ollut varsin kiitettävää. Edellinen taistelukosketus yksikölläsi on ollut hiljattain ja olet juuri saanut pataljoonan komentajalta käskyn hyökkäyksen jatkamisesta.

Käskynannon aikana sinulle tulee tunne, että tämä tehtävä tulee onnistumaan, sillä komentaja antaa hyvin niukat ja ytimekkäät ohjeet hyökkäyksen jatkamisesta. Käsky on melko lyhyt ja sinulle tulee mieleen, että sitä laadittaessa ei ole "paljoa oppaita tuijotettu".

Alat heti komentajan käskyn jälkeen jäsenellä ajatuksiasi ja miettiä, mitä käsket joukkueenjohtajille tulevasta hyökkäyksestä. Analysoit saamaasi käskyä ja samalla huomaat, kuinka hyvä käsky oli; se ehkä muistuttaa sinua jostain aikaisemmasta saamastasi käskystä.

Kirjoita nyt konseptipaperille pienimuotoinen kertomus siitä, kun lähdet käskynannosta ja mieleesi alkaa tulla ajatuksia saamastasi käskystä. Mitkä **sisällölliset tekijät** aiheuttivat sinulle näitä ajatuksia? Vältä ranskalaisten viivojen käyttöä.

Tunniste: PHU

Kuvittele, että Suomi on sotatilassa. Olet toiminut komppanian päällikkönä kolme kuukautta. Tuona aikana komppaniasi on perustettu, se on taistellut kolme suurempaa taistelua ja yksikön toiminta päällikön silmin on ollut varsin kiitettävää. Edellinen taistelukosketus yksikölläsi on ollut hiljattain ja olet juuri saanut pataljoonan komentajalta käskyn hyökkäyksen jatkamisesta.

Jo käskynannon aikana sinulla oli hankaluuksia keskittyä komentajan puheeseen, sillä komentaja antaa hyvin tarkat ja seikkaperäiset ohjeet käskyssään hyökkäyksen jatkamisesta. Käsky on melko pitkä ja sinulle tulee mieleen, että se on kuin suoraan Puolustusvoimien ohjesäännöstä.

Alat heti komentajan käskyn jälkeen jäsenellä ajatuksiasi ja miettiä, mitä käsket joukkueenjohtajille tulevasta hyökkäyksestä. Analysoit saamaasi käskyä ja samalla huomaat, kuinka huono käsky oli, se ehkä muistuttaa sinua jostain aikaisemmasta saamastasi käskystä.

Kirjoita nyt konseptipaperille pienimuotoinen kertomus siitä, kun lähdet käskynannosta ja mieleesi alkaa tulla ajatuksia saamastasi käskystä. Mitkä **sisällölliset tekijät** aiheuttivat sinulle näitä ajatuksia? Vältä ranskalaisten viivojen käyttöä.

Tunniste: PHY

Kuvittele, että Suomi on sotatilassa. Olet toiminut komppanian päällikkönä kolme kuukautta. Tuona aikana komppaniasi on perustettu, se on taistellut kolme suurempaa taistelua ja yksikön toiminta päällikön silmin on ollut varsin kiitettävää. Edellinen taistelukosketus yksikölläsi on ollut hiljattain ja olet juuri saanut pataljoonan komentajalta käskyn hyökkäyksen jatkamisesta.

Käskynannon aikana sinulle tulee tunne, että tämä tehtävä onnistuu, sillä komentaja antaa hyvin tarkat ja seikkaperäiset ohjeet käskyssään hyökkäyksen jatkamisesta. Käsky on melko pitkä ja sinulle tulee mieleen, että se on kuin suoraan Puolustusvoimien ohjesäännöstä.

Alat heti komentajan käskyn jälkeen jäsenellä ajatuksiasi ja miettiä, mitä käsket joukkueenjohtajille tulevasta hyökkäyksestä. Analysoit saamaasi käskyä ja samalla huomaat, kuinka hyvä käsky oli; se ehkä muistuttaa sinua jostain aikaisemmasta saamastasi käskystä.

Kirjoita nyt konseptipaperille pienimuotoinen kertomus siitä, kun lähdet käskynannosta ja mieleesi alkaa tulla ajatuksia saamastasi käskystä. Mitkä **sisällölliset tekijät** aiheuttivat sinulle näitä ajatuksia? Vältä ranskalaisten viivojen käyttöä.