

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**KUINKA RYHMÄNJOHTAJAT MOTIVOIVAT TAISTELIJOITA
SOTAHARJOITUKSESSA TOIMINTAKYVYN YLLÄPITÄMISEKSI**

Pro Gradu -tutkielma

**Kadetti
Tuomo Savonmäki**

**Kadettikurssi 90
Pioneeri- ja Suojelulinja**

Maaliskuu 2007

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 90	Linja Pioneeri- ja Suojelu
Tekijä Kadetti Tuomo Savonmäki	
Tutkielman nimi Kuinka ryhmänjohtajat motivoivat taistelijoita sotaharjoituksessa toimintakyvyn ylläpitämiseksi	
Oppiaine, johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2007	Tekstisivuja 74 Liitesivuja 3
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimuksen aihe on ryhmänjohtajien käyttämät motivointimenetelmät. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia mitä motivointimenetelmiä ryhmänjohtajat käyttävät ylläpitääkseen alaisten psyykkistä toimintakykyä rauhanajan sotaharjoituksessa. Viitekehyksenä tutkimuksessa on motivaatio-teoria, joka nähdään toimintakyvyn ylläpidon osana. Tutkimus on kvalitatiivinen ja luonteeltaan empiirinen. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia tapaustutkimuksen avulla.</p> <p>Tutkimuskysymys on: ”Millä motiivoinnin keinoilla ryhmänjohtaja ylläpitää ryhmänsä henkistä toimintakykyä sotaharjoitusolosuhteissa?” Tukevilla tutkimuskysymyksillä on tarkoituksena hakea merkityksiä ja ymmärrystä päätutkimuskysymykselle. Tukevilla tutkimuskysymyksillä selvitetään miten ryhmänjohtajien motivointi vastaa teoreettisia psyykkisen toimintakyvyn ylläpitokeinoja ja miten ryhmänjohtajien käsitykset motiivoinnista eroavat käytännön toiminnasta? Lisäksi aineiston pohjalta pohditaan sisäisen ja ulkoisen motivoimisen suhdetta käytännössä.</p> <p>Motivaation perusteita tutkitaan teoreettisen aineiston pohjalta, joka muodostaa lähtökohdan tapaustutkimukselle. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitetään puolistrukturoidun lomakekyselyn avulla ryhmänjohtajien käsityksiä motiivoinnista. Käytännön motivointia tutkitaan käyttämällä havainnointia tutkimusmenetelmänä. Kenttätutkimusvaiheessa lähtötasokyselyyn osallistui yhden perusyksikön ryhmänjohtajat. Havainnoinnissa seurattiin kolmen eri ryhmänjohtajan toimintaa yksi</p>	

kerrallaan. Tutkimuksen aineistoa analysoidaan induktiivisella analyysimenetelmällä.

Tutkimuksessa ilmeni, että käytännön motivoinnissa painottui ulkoisen motiivoinnin menetelmät. Ryhmänjohtajien toiminnasta keskeisimpinä havaintoina nousi esiin alaisten tilannetietoisuuden ylläpidon puute, joka vaikutti taistelijoihin turhautumisena ja motivaation keskittymisenä tehtävän ulkopuolisiin asioihin. Ryhmänjohtajat käyttivät motiivoidessaan ulkoisia kannustimia kohtalaisen usein verrattuna esimerkiksi siihen, että toiminnan syitä perusteltiin harvemmin. Rangaistuksilla uhattiin ajoittain, vaikka sitä ei pidetty hyvänä motiivointimenetelmänä ennen harjoitusta.

Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että ryhmänjohtajat tunsivat melko hyvin teoreettisten odotusarvojen mukaiset hyvät motiivointimenetelmät. Lähtötasokyselyn vastaukset kuitenkin poikkesivat selkeästi todellisesta toiminnasta. Motiivointiin suunnatun huomion määrä ja menetelmät eivät täysin vastanneet lähtötasokyselyn antamia tuloksia eivätkä siten myöskään teoreettisia odotusarvoja. Ryhmänjohtajien teoreettinen motiivoinnin tuntemus olisi antanut olettaa havaittua enemmän sisäisen motiivoinnin käyttöä, johon liittyy positiivinen motivaation vahvistaminen ja parempi suhtautuminen alaisiin.

AVAINSANAT

sotilaan toimintakyky, psyykkinen toimintakyky, motivaatio, motiivointi, inspiroiva tapa motiivoida, tilannetietoisuus

KUINKA RYHMÄNJOHTAJAT MOTIVOIVAT TAISTELIJOITA SOTAHARJOITUKSESSA TOIMINTAKYVYN YLLÄPITÄMISEKSI

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSASETELMA	2
2.1	Teoreettiset lähtökohdat ja viitekehys	3
2.2	Tutkimustarkoitus ja tutkimuskysymykset	6
2.3	Tutkimuksen perustelut ja rajaus	7
3	TAISTELIJAN PSYYKKISEN JA FYYSISEN TOIMINTAKYVYN KUORMITTUMINEN	10
3.1	Taistelukentän asettamat vaatimukset taistelijan toimintakyvylle	10
3.2	Taistelijan toimintakyky käsitteenä	12
3.3	Taistelijan toimintakyvyn kuormittuminen	13
3.3.1	Henkisen ja fyysisen kuormittumisen yhteys	13
3.3.2	Henkinen kuormittuminen ja taistelustressi	16
4	MOTIVAATIO	20
4.1	Motivaation käsitteen perusteet	20
4.1.1	Mitä on motivaatio?	20
4.1.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	22
4.1.3	Motivaatioteoria	23
4.2	Motivointi toimintakyvyn kokonaisuudessa	25
4.3	Taistelijan motivoiminen	27
4.3.1	Syväjohtaminen motivoinnissa	28
4.3.2	Ryhmänjohtajan ja taistelijoiden välinen suhde	29
4.3.3	Tavoite- ja tilannetietoisuuden merkitys motivaatioon	30
4.3.4	Motivaation laskun ehkäisy ja vahvistaminen	32
4.3.5	Palkkiot ja pelotteet	34
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	36
5.1	Koeasetelma	36
5.2	Tutkimuksen kohdejoukko	38
5.3	Aineiston keruu ja havainnointi	39
5.4	Aineiston analysointi	41

6	TULOKSET	42
6.1	Lähtötasokysely	42
6.2	Havainnoinnin tulokset	47
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
7.1	Käytännön motivoinnin suhde teoriaan	59
7.2	Käytännön motivointi verrattuna lähtötasokyselyyn	62
7.3	Sisäinen ja ulkoinen motivointi käytännössä	65
7.4	Tutkimuksen luotettavuus	66
8	POHDINTA	68
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	79

KUINKA RYHMÄNJOHTAJAT MOTIVOIVAT TAISTELIJOITA SOTAHARJOITUKSESSA TOIMINTAKYVYN YLLÄPITÄMISEKSI

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia mitä motivointimenetelmiä ryhmänjohtajat käyttävät rauhan ajan sotaharjoituksessa. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia empiirisellä tapaustutkimuksella. Tutkimus suoritetaan motivaatio-teorian viitekehyksessä, jossa näkökulmana on ryhmänjohtajien toiminta taistelijoiden toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Mielekkääksi aiheen tekee Kyröläisen ym. (2004) mielipiteet siitä, että Suomessa ei ole vielä riittävästi tutkittu, miten yksittäinen taistelija säilyttää toimintakykynsä ja kykenee toimimaan taistelukentän asettamien vaatimusten mukaisesti (Kyröläinen ym. 2004, 8). Taistelijoiden toimintakyvyn osa-alueisiin kohdistuvassa tutkimuksessa ryhmänjohtajan valitseminen tutkimuksen tarkastelun näkökulmaksi on luonteva ja mielekäs valinta, koska ryhmänjohtaja on kiinteästi ja jatkuvasti tekemisissä taistelijoiden kanssa. Ryhmänjohtaja on lisäksi vastuussa alaitensa taistelukyvyistä ja hyvinvoinnista (Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus 2003, 26). Ryhmän johtaminen kuuluu välittömän sotilasjohtamisen tasolle. Muita johtamisen tasoja ovat organisatorinen ja strateginen. Välitön sotilasjohtaminen tapahtuu kasvokkain kaikkien alaisten kanssa etulinjassa. Tällä johtamisen tasolla johtaja tekee itse havainnot suoraan tilanteesta ja toiminnan tuloksista. (Nissinen & Seppälä 2000, 23). Ryhmän johtaminen on mielestäni välittömän sotilasjohtamisen konkreettisin ilmentymä.

Toimintakykyä on mahdollista tutkia monesta eri lähtökohdasta. Tutkijan kiinnostus ihmistieteisiin ja psykologiaan on vaikuttanut aiheen tarkastelunäkökulman valintaan. Ryhmänjohtajan on oltava etenkin ihmisten johtaja, koska hän edustaa armeijan ainutta johtajatasoa, joka ainoastaan johtaa suoraan miehistöä. Kasvavan psyykkisen rasituksen tutkimiselle löytyy tarvetta tehtyjen tutkimusten ja selvitysten perusteella. Tulevaisuuden taistelukenttää koskevissa arvioissa on esitetty, että

tulevaisuudessa taistelut ovat erittäin kiivaita ja asettavat johtajien ja miesten psyykkisen kestäkyvyn koviin (Saarelainen, Saarinen & Taavitsainen 2003, 151). Sotilaan toimintakyvyn tutkiminen on mielestäni hyödyllistä, koska muuttuviin haasteisiin on kyettävä vastaamaan.

Tutkimus on sotilaan kuormituksen minimoimiseen perustuva empiirinen tapaus-tutkimus, joka selvittää ryhmänjohtajien toimintaa tietyllä toiminta-alueella. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja sen tutkimustulokset perustuvat tapaus-tutkimuksen luonteisesti kenttätutkimukseen. Tutkimusaineistoa kerätään havainnoimalla, jonka tukena on lähtötasokysely. Teoriapohja muodostuu asiakirjalähtöisen aineiston analyysin pohjalta. Empiirisen tutkimuksen aineistoa analysoidaan induktiivisella analyysimenetelmällä.

2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimuksen lähtökohta perustuu visioihin ja vallalla oleviin näkemyksiin tulevaisuuden taistelukentästä. Schroderuksen, Paanasen ja Koskenvuon (1994) mukaan tulevaisuudessa sodankäynnille on uskottu olevan tyypillistä voimakkaiden taistelutilanteiden jatkuvuus. Sodankäynnissä asemasodan kaltaiset rauhallisemmat jaksot ovat vähentyneet ja tulevaisuudessa ne ovat todennäköisesti ainoastaan poikkeuksia. Yhtämittaisesti jatkuvat ja ennakoimattomammat nykyaikaiset taistelut kasvattavat taistelustressin määrää entisestään. Tulevaisuuden taistelukentän epäsymmetrisyys ja aseiden tuhovoiman kasvu lisää myös taistelustressireaktioiden uhkaa. (Schroderus, Paananen & Koskenvuo 1994, 475-476). Tämä tutkimus perehtyy tähän, tulevaisuudessa suurempia merkityksiä saavaan aihealueeseen.

Tulevaisuudessa sotilaana oleminen saa uusia merkityksiä eikä joukon yhtenäisyys ole enää itsestäänselvyys. Krogarsin ja Parikan (1999) näkemysten perusteella voidaan todeta, että individualismin lisääntyminen yhteiskunnassa vaatii johtajalta huomattavasti parempaa kykyä huomioida erilaisia yksilöitä. Taistelujoukkojen lähtökohdat ja intressit saattavat poiketa huomattavasti toisistaan. Monikulttuuriset intressit saattavat vähentää isänmaallisuuden tunteen voimaa joukon kiinteyden luojana. (Krogars & Parikka 1999, 34-36, 55-57; Toiskallio n.d., 6). Nykyaikaista taistelukenttää kuvaa myös Reserviläisten fyysisen suorituskyvyn tutkimus 2003, joka toteaa että fyysisen kunnan merkitys ei ole vähentynyt sodankäynnin teknistymisestä

johtuen, vaan sotilailta vaaditaan edelleen hyvää fyysistä suorituskykyä (Tilander 1999. Malmberg ym. 2003, 4 mukaan).

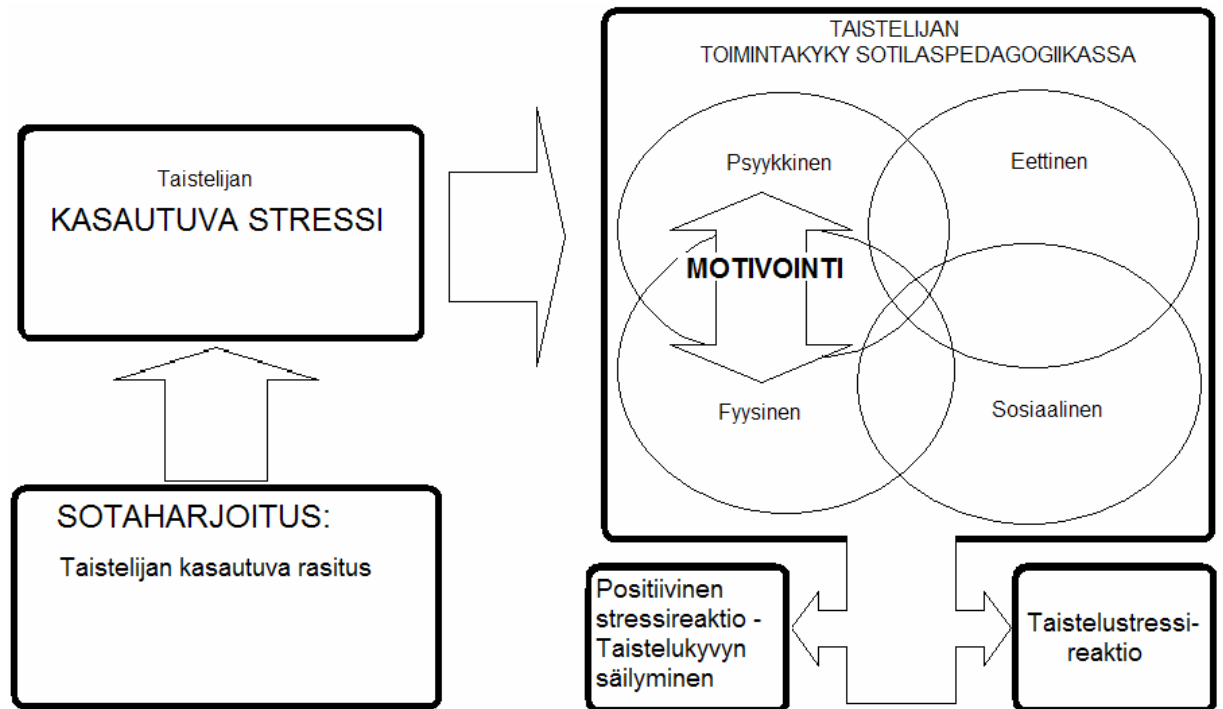
Tässä tutkimuksessa on perusoletuksena, että taistelukenttä aiheuttaa taistelijoille kasautuvaa rasitusta. Taisteluiden aikana yksittäisen sotilaan ja siten joukon toimintakyky heikkenee nopeasti (Kyröläinen ym. 2004, 8). Kasautuva rasitus on taistelukentän eri tapahtumien, ilmiöiden ja olosuhteiden aiheuttamaa rasitusta, joka kuormittaa taistelijan psyykkistä ja fyysistä kestävyyttä. Taistelukenttä ja sen tapahtumat asettavat vaatimukset taistelijan toimintakyvylle. (Schroderus ym. 1994, 475). Tutkimuksessa tarkastellaan tekijöitä, joilla voidaan ehkäistä kasautuvan rasituksen muuttumista taistelustressireaktioiksi. Taistelukentän tapahtumat ja ilmiöt ovat ratkaisevia määriteltäessä vaatimuksia, jotka kohdistuvat taisteliijaan (Kyröläinen ym. 2004, 8). Sotilaspedagogiikan näkemys sotilaan toimintakyvystä on lähtökohtana tarkasteltaessa näitä vaatimuksia.

2.1 Teoreettiset lähtökohdat ja viitekehys

Asevoimissa on totuttu käyttämään sotilaspsykologian käsitettä ensimmäisestä maailmansodasta lähtien. Käsite on peräisin amerikkalaisten tutkimuksista, joita alettiin käyttää henkilövalinnoissa. Toisen maailmansodan aikana ja sen jälkeen käsite on levinnyt merkittäväksi osaksi muidenkin maiden armeijoiden toimintakulttuuria ja tutkimusta. (Saukkonen 1952, 21). Sotilaspsykologian käsite on nykypäivänä jäänyt arkikäytössä taka-alalle. Viimeisen vuosikymmenen aikana tutkimustoimintaa puolustusvoimissa on hallinnut sotilaspedagogiikan käsite, joka on kouluttamista ja oppimista tutkiva käsite. Toiskallion (1998b) mukaan uuden tyyppinen näkemys tiedon ja osaamisen luonteesta, jota sotilaspedagogiikka edustaa, on pakottanut asiantuntijuutta tutkivat psykologit ulos laboratorioista kohtaamaan työntekijät arkisissa olosuhteissa. Vallalla olevat käsitykset kuvaavat tiedon syntymistä toiminnan, tulkinnan ja ymmärtämisen seurauksena. (Toiskallio 1998b, 12). Aikaisempi sotilaspsykologian tutkimus on luonut pohjaa psyykkisen rasittumisen ymmärtämiselle. Nykyään tätä samaa aihetta tutkitaan sotilaspedagogiikan alla sotilaan toimintakyvyn viitekehyksessä.

Sotilaspedagogisessa toimintakyvyn tutkimuksessa ei Toiskallion (1998b) mukaan tarkoiteta alentunutta toimintakykyä kuten esimerkiksi lääketieteessä. Toimintakyvyn tutkimuksessa on tarkoituksena nähdä sotilaan toimintakyky mahdollisimman hyvänä

valmiutena reagoida taistelukentän tapahtumien johdosta syntyvään väistämättömään suorituskyvyn laskuun. Toimintakyky on laaja käsite, joka näkee ihmisen oppivana ja vastuullisena yksilönä. Toimintakyky on edellytys hyvälle suorituskyvylle ja menestykselle taisteluissa. Ilman toimintakyvyn osa-alueiden pysymistä hallittuna kokonaisuutena, ei hyvän suorituskyvyn esiintulo taistelukentällä ole mahdollista. Vaikka suorituskky vaihtelisikin ajoittain, toimintakyky on silti taustalla mahdollistamassa toiminnan jatkuvuuden. (Toiskallio 1998b, 163, 167-168). Tämä tutkimus painottaa johtajan merkitystä sotilaan psyykkisen toimintakyvyn kehitykseen ja sitä kautta sotilaan koko toimintakyvyn kehitykseen. Seuraavassa viitekehyskaaviossa (kuva 1) on kuvattu taistelijan rasittuminen pelkistettynä ja se, miten sotilaan toimintakyvyn teoriamalli voidaan nähdä ohjaamassa taistelijan toiminnan lopputulosta.



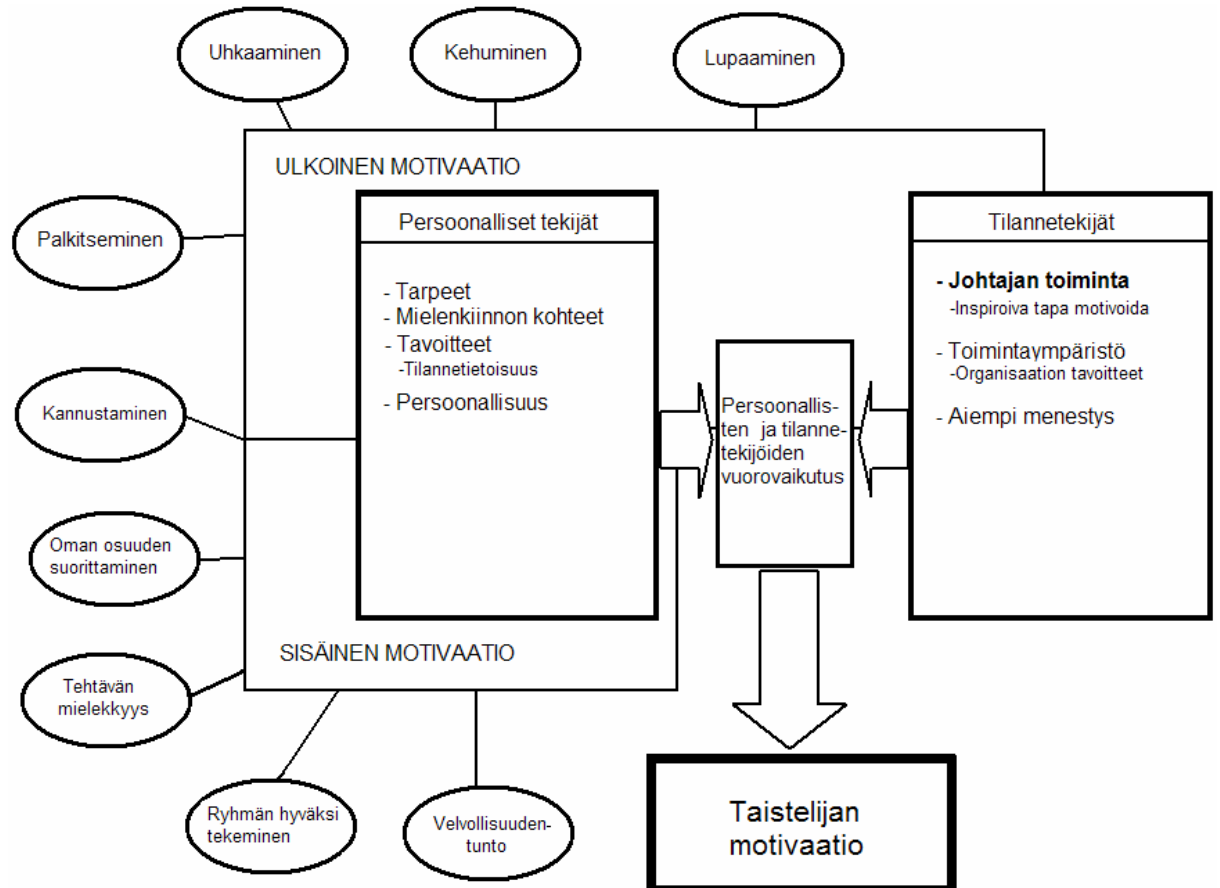
Kuva 1: Laaja viitekehys (mukaillen: Toiskallio 1998a, 27; Kalimo 1989, 16-19; Ponteva 2001, 133-134).

Tutkimuksen viitekehys käsittelee taistelijan motivaatiota ja sitä, miten johtaja kykenee vaikuttamaan siihen motivoinnilla. Tutkimuksen varsinainen viitekehys perustuu vuorovaikutteisen motivaation teoriamalliin (Weinberg & Gould 1995, 63). Viitekehys on esitetty kuvassa 2. Teoreettisen mallin taustalla on käytetty motivaatiokäsitteen jäsentelemiseksi motivaation sisäistä ja ulkoista ulottuvuutta. Taistelijan motivaatio voidaan nähdä syntyvän sisäisen ja ulkoisen motivaation suhteesta. Suhde vaihtelee taistelijoilla ja jokaisen taistelijan persoonalliset tekijät ovat erilaiset. Johtajan

käyttämät motivointimenetelmät vaikuttavat merkittävästi sisäisen ja ulkoisen motivaation kehittymiseen sekä ohjaavat niiden välistä suhdetta. Viitekehyskuvassa ulkoisen motivaation laatikko on piirretty persoonallisten tekijöiden takaa myös tilannetekijöiden taakse, toisin kuin sisäisen motivaation laatikko. Kuvalla on tarkoitus selventää, että ryhmänjohtajan olemassaolo, käyttäytyminen ja johtamistoiminta vaikuttavat aina taistelijaan ulkoapäin. Ryhmänjohtaja voidaan siis nähdä aina ulkoisena motivaation muokkaajana. Oleellisia ovat keinot, joita ryhmänjohtaja käyttää, koska toiset vahvistavat ulkoista ja toiset sisäistä motivaatiota.

Tutkimuksen kohteena on johtajan toiminta, joten tilannetekijöistä tässä tutkimuksessa keskitytään johtajan toiminnan vaikutuksiin. Toimintaympäristö on tutkimuksessa mukana ainoastaan taustana. Toimintaympäristön hahmottamisen kautta voimme ymmärtää paremmin olosuhteita, joihin taistelijoita koulutetaan ja mitä vaatimuksia toimintaympäristö asettaa. Toimintaympäristön tunnistaminen pitää mielessä toiminnan perimmäisen tarkoituksen ja auttaa ymmärtämään ryhmänjohtajien toiminnan taustoja. Johtajan toiminta on osaltaan vaikuttamassa persoonallisten tekijöiden ja tilannetekijöiden muodostamaan vuorovaikutukseen. Persoonallisten tekijöiden eli taistelijan varsinaisen motivaation ja tilanteen aiheuttamien tekijöiden vuorovaikutuksesta muodostuu se motivaatio, jonka avulla taistelija suorittaa tehtävänsä (Weinberg & Gould 1995, 63).

Viitekehysten ulkokehällä esiintyy motiiveja, joiden kautta ryhmänjohtaja oletettavasti kykenee vaikuttamaan sisäiseen tai ulkoiseen motivaatioon. Motivaatioteorioiden mukaan tyytyväisyyttä ylläpitäviksi tekijöiksi voidaan tunnistaa palkkiot, kehumiset, velvollisuudentunto tehtävästä ja ryhmästä, työn mielekkyys sekä oman osuuden suorittaminen (Sessoms & Stevenson 1981, 33-34). Uhkaaminen ja epärealistinen palkkioiden lupaaminen toteutumattomana ovat selkeästi negatiivisia motiiveja, joiden vaikutus sisäiseen motivaatioon on pääsääntöisesti laskeva. Palkkiot ja kehut voivat vaikuttaa ulkoisina motiiveina, oikein käytettyinä myös sisäiseen motivaatioon (Weinberg & Gould 1995, 150). Viitekehysten persoonallisissa tekijöissä esiintyy käsite ”persoonallisuus” ja tilannetekijöissä esiintyy käsite ”aiempi menestys”. Näiden käsitteiden tutkiminen ei ole tämän tutkimuksen kohteena, koska ryhmänjohtaja ei voi niihin vaikuttaa. Ne esiintyvät viitekehysessä, koska niiden merkityksellisyys tulee tunnistaa.



Kuva 2: Tutkimuksen viitekehys. (mukaillen: Weinberg & Gould 1995, 63).

Tutkimuksessa keskeisimpinä käsitteinä ovat motivaatio, motivointi ja psyykinen toimintakyky. Keskeisten käsitteiden alakäsitteinä ovat inspiroiva tapa motivoida, sisäinen ja ulkoinen motivointi, tilannetietoisuus sekä palkkiot ja pelotteet. Alakäsitteet ovat tutkimuksessa ilmeneviä konkreettisia tutkimuskohteita. Keskeisten käsitteiden yläkäsitteet ilmentävät tutkimukseen liittyvää toimintaympäristöä. Yläkäsitteiden selvittäminen on tutkimuksessa tarpeen ainoastaan soveltuvilta osin. Näitä ovat sotaharjoitus, kasautuva stressi ja sotilaan toimintakyky.

2.2 Tutkimustarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarve aihealueella pohjautuu puolustusvoimien fyysisen suorituskyvyn tutkimustoiminnan tutkimustarpeisiin ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa otetaan omalta osaltaan kantaa Taistelija 2005 -teoksen esittämään suuntaa antavaan tutkimuskysymykseen: Mikä on erilaisten henkisten stressitekijöiden vaikutus taistelijan fyysiseen suorituskykyyn? Fyysisen suorituskyvyn tutkimustoimintaa käsittelevä Taistelija 2005 -teos listaa tämän kysymyksen alakohdiksi seuraavat:

johtaminen, kuolemanpelko, joukkokiinteys ja ryhmädynamiikka. (Koulutustaidon laitos 2005, 22-23). Näistä tutkimuskohteista painottuu erityisesti johtaminen, joka on valittu tämän tutkimuksen tarkastelun näkökulmaksi.

Tutkimuksessa perusoletuksena on, että johtamisella voidaan vaikuttaa henkiseen ja fyysiseen suorituskykyyn. Johtamisesta on valittu tarkemmin tutkittavaksi alueeksi motivointi. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole päätarkoituksena tutkia motivoinnin vaikutuksia. Taistelija 2005:n esittelemä, toinen tutkimustoiminnan alkuperäiskysymys lähestyykin paremmin tämän tutkimuksen lähtökohtaa. Oma tutkimuskysymykseni on johdettu seuraavasta suuntaa antavasta tutkimuskysymyksestä: Miten taistelijoiden fyysistä suorituskykyä kehitetään tai ainakin ylläpidetään suorituskykyä parantavilla menetelmillä? (Koulutustaidon laitos 2005, 22-23).

Tässä tutkimuksessa suorituskykyä ylläpitävä menetelmä on motivointi, jonka ilmentymistä ryhmänjohtajien toiminnassa tutkitaan sotaharjoitusympäristössä. Aihetta lähestytään sotilaan toimintakykymallin kautta, jonka perusajatuksena on toimintakyvyn rakentuminen eri osa-alueiden yhteyksistä. Motivoinnilla vaikutetaan suoraan henkiseen toimintakykyyn, mutta sotilaan toimintakykymallin mukaisesti se vahvistaa lopulta kokonaistoimintakykyä.

Päätutkimuskysymys on: Millä motivoinnin keinoilla ryhmänjohtaja ylläpitää ryhmänsä henkistä toimintakykyä sotaharjoitusolosuhteissa? Tutkimuksessa tutkitaan miten motivointi toteutuu käytännössä.

Tukevia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten ryhmänjohtajien motivointi vastaa teoreettisia psyykkisen toimintakyvyn ylläpitokeinoja?
- Miten ryhmänjohtajien käsitykset motivoinnista eroavat käytännön toiminnasta?
- Mikä on sisäisen ja ulkoisen motivoimisen suhde käytännössä?

2.3 Tutkimuksen perustelut ja rajaus

Toimintakyvyn ylläpitämiseen vaikuttavia, henkilöstä itsestään lähteviä keskeisiä tekijöitä ovat motivaatio, vireystila, fyysinen jaksaminen, palautuminen sekä unen ja levon määrä. Mainittujen tekijöiden lisäksi yksilön perustarpeisiin kohdistuva huolto

on keskeistä. Näitä huollettavia kohteita ovat mm. varusteet, yhteys omaisiin sekä ravinto- ja nestetasapaino. Taistelukentän olosuhteet vaikuttavat myös oleellisesti taistelijan toimintakykyyn. Erityisen kuumat tai kylmät olosuhteet saattavat lähes lamauttaa taistelijan toimintakyvyn. Toisaalta epäinhimilliset olosuhteet, kuten esimerkiksi suojan puute tai kaatuneiden huollon huonot järjestelyt saattavat heikentää taistelijan henkistä jaksamista merkittävästi. (Schroderus ym. 1994, 475).

Tarkasteltaessa näitä yksittäisiä toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä, voidaan havaita, että monet näistä tekijöistä eivät ole täysin ryhmänjohtajan hallittavissa. Ryhmänjohtajan toimintamahdollisuudet taistelijoidensa toimintakyvyn ylläpitämiseksi ovat rajalliset, jos otetaan huomioon tämän asema. Taistelijoiden ravinto- ja nestetarpeesta sekä tarvittavan levon saamisesta huolehtiminen on suuri osa hyvää johtajuutta. Ryhmänjohtajan työ saattaa kuitenkin mainituissa asioissa muodostua lähes ylivoimaiseksi, jos esimerkiksi huollon järjestelyiden ongelmat käyvät liian suuriksi tai taisteluiden kiivaus ei anna johtajalle mahdollisuutta tehdä taistelijoiden taakkaa helpottavia toimenpiteitä. Luonnon olosuhteiden vaikutuksille johtajan on mahdollista tehdä omalla ammattitaidollaan ratkaisuja, joita sotilaat eivät välttämättä osaa edes huomioida.

Voimme huomata, että taistelijan toimintakykyä taistelukentällä rajoittavat lukuisat eri tekijät, joista kaikki vaikuttavat hieman eri tavalla ja eri kohteisiin. Kaikilla mainituilla toimintakykyä alentavilla taistelukentän muuttujilla on yhteistä se, että ne vaikuttavat fyysiseen ja psyykkiseen kestävyYTEEN. Ryhmänjohtajalla on epäilemättä mahdollisuus vaikuttaa yksittäisiin kuormituksen aiheuttajiin, mutta niiden vaikutusten poistaminen täysin ei ole mahdollista. Puhuttaessa taistelutilanteesta, kuormitusta voidaan olettaa syntyvän merkittävästi, koska palautumiseen ja fyysisen kunnon harjoittamiseen ei sotatoimien aikana ole riittävästi aikaa (Kyröläinen ym. 2004, 8). Henkisellä puolella kerääntyy taistelustressiä, joka kasautuu kaikkien mainittujen toimintakykyä alentavien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Taistelukentän rasitukset vaikuttavat myös taistelijan fyysiseen kestävyYTEEN kasautuvasti.

Sotaharjoituksessa tai taistelukentällä alaisille syntyvän henkisen rasituksen minimoimiseksi motivaation ja henkisen vireyden ylläpito on aina johtajalle mahdollista. Schroderuksen ym. (1994) mukaan taistelijoiden motivaation ylläpito on sotilasjohtajan vastuulla, mutta alaisten motivaatio on johtajalle myös apuväline kaikissa tilanteissa ehkäistä kasautuvaa rasitusta ja auttaa taistelijoita jaksamaan. Ryhmän-

johtajan täytyy saada alaisistaan esille paras mahdollinen suorituskyyky, jotta hän kykenee suorittamaan annetut tehtävät. Hyvällä motivaatiolla voidaan minimoida taisteluiden tai sotaharjoituksen aiheuttama rasitus niin henkisellä kuin fyysiselläkin puolella. (Schroderus ym. 1994, 476-477).

Tässä tutkimuksessa rajataan pois yksittäisten tekijöiden vaikutukset sotilaan toimintakykyyn ja niiden ennaltaehkäiseminen. Tutkimus keskittyy psyykkiseen rasitukseen suhteessa fyysiseen jaksamiseen ja siihen kuinka ryhmänjohtaja voi ennaltaehkäistä taistelustressin syntymistä motivoimalla ja siten ylläpitää oman ryhmänsä taistelujoiden henkistä vireystilaa. Tutkimus suoritetaan sotaharjoituksessa, mutta taistelukentän vaatimukset ovat määrittävinä tekijöinä, koska sotaharjoituksen tarkoituksena on harjoitella taisteluita varten.

Tutkimuksen empiirinen havainto-osuus suoritetaan sotaharjoituksessa, joka tapahtuu pioneerijoukkueen toimintaympäristössä. Harjoituksen teemana on pioneerikomppania M80 liikkeenedistämistehtävässä. Havainnoitavien ryhmänjohtajien opetustavoitteet harjoituksessa ovat seuraavat: osaavat johtaa ryhmäänsä raivaamisen varautumistehtävässä, tienpitotehtävässä ja yllättävissä tilanteissa, osaavat yhteistoiminnan koneryhmän kanssa sekä hallitsevat ryhmän materiaalin tarkastukset/huollot/ilmoitukset kenttäolosuhteissa. Pioneerien osalta opetustavoitteet ovat seuraavat: osaavat toimia ryhmän osana raivaamisen varautumistehtävässä ja tienpitotehtävässä sekä harjaantuvat taistelupioneerien taidoissa. Harjoituksen erityisteemoina kaikilla on lisäksi maaston käyttö ja maastouttaminen, vallitsevan tilanteen välittyminen, liikenneturvallisuus sekä lihashuolto ja nestetasapainon säilyminen. (2. Pioneerikomppanian J-kauden liikkeenedistämisharjoitus 28.11.-1.12.2006 Pihlajavedellä 2006).

Saatavien tutkimustulosten oletetaan olevan hyvin pitkälti yleistettävissä kaikkien aselajien perinteisiin maasotatoimiin. Tutkimus mittaa pioneeriryhmänjohtajan toimintaa ja siten tulokset ovat parhaiten yhdenmukaisia verrattaessa runsaasti jaloillaan liikkuvia, jalkaväen tapaan toimivia, ryhmän suuruisia osastoja. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus perehtyä pioneerijoukkueen toimintaan yksityiskohtaisesti ja pioneerijoukkueen taistelija onkin tutkimukselle ainoastaan esimerkki. Tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista perehtyä pioneeritoiminnan asettamiin erityisvaatimuksiin tarkasti, koska erityisvaatimusten mukainen tutkimus vaatisi laajaa lajianalyysia. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa ei käsitellä aihepiiriä pioneerijoukkueen

toimintaympäristön näkökulmasta. Oleellisempaa on tutkia ryhmänjohtajien vaikutusta toimintakykyyn yleisesti sotilasjoukoissa. Tutkimusasetelman kannalta on kuitenkin tärkeää sitoa tutkimus tiettyyn ja selkeään toimintaympäristöön.

3 TAISTELIJAN PSYYKKISEN JA FYYSISEN TOIMINTAKYVYN KUORMITTUMINEN

3.1 Taistelukentän asettamat vaatimukset taistelijan toimintakyvyille

Tarkastelun kohteena on tapahtumaketju, jonka seurauksena taistelustressi ja taistelustressireaktiot syntyvät. Taustana olkoon Toiskallion (1998b) näkemykset sotilaan toimintakyvystä. Yleisesti toimintakyvyn tutkimisen haasteena on erityisesti ihmisen toiminnan näkeminen kokonaisvaltaisesti. Fyysisen kunnan ja motoristen toimintojen ohella tutkimukseen tulee liittää kognitiiviset prosessit, arvot, asenteet ja tunteet. (Toiskallio 1998b, 169). Toiskallion (1998a) kokonaisvaltaisen toimintakyvyn mukaan fyysinen kunto luo pohjan fyysiselle toimintakyvyille. Samalla tavoin taistelijan psyykkisen kestävyuden tulee olla kunnossa. Hyvä psyykkinen kunto antaa taistelijalle lähtökohdat psyykkisen toimintakyvyn kehittämiseen ja säilyttämiseen. Hyvä psyykkinen toimintakyky auttaa luomaan perustan myös hyvälle fyysiselle toimintakyvyille. Toimintakyvyn kokonaisuudessa malli toimii myös käänteisenä. (Toiskallio 1998a, 27-28).

Taistelukenttä kuormittaa taistelijan fyysistä suorituskykyä sodankäynnin teknistymisestä huolimatta. Nykyaikaisen taistelukentän vaatimukset korostavat taistelijoiden ja johtajien fyysisen suorituskyvyn merkitystä. (Tilander 1999. Malmberg ym. 2003, 4 mukaan). Taistelijan fyysinen suorituskyky on kestävyuden ja hyvän lihaskunnan yhdistelmä, jossa molempien osa-alueiden toimiminen on oleellista perustuen tutkituihin vaatimuksiin. Viskarin ym. (1999) tutkimusten mukaan taistelijan fyysiseltä kestävyydeltä edellytetään hapenottokykyä 50 – 55 millilitraa painokiloa kohti minuutissa. Lihaskunnoltaan taistelijan on oltava niin hyvässä kunnossa, että kykenee toimimaan useita vuorokausia 25 kilon taisteluvälineiden kanssa. Lisäksi taistelijan on kyettävä kantamaan 35 – 40 kilon kenttävarustusta ja ryhmäkohtaista kalustoa sekä taisteluvälineitä. (Viskari ym. 1999). Nykyisillä kuntotesteillä mitattuna 12-minuutin juoksupuutestissä taistelijan tulisi saavuttaa tulokseksi vähintään 2800 metriä puhuttaessa liikkuvan aselajin taistelusta ja lihaskuntoindeksin tulos tulisi olla arvosteluasteikolla vähintään hyvä (Malmberg ym. 2003, 4). Vaatimuksia arvioitaessa

kannattaa säilyttää kosketus todellisuuteen ja ottaa esille tämänhetkinen tilanne asevelvollisten kuntotutkimuksissa. Vuonna 2006 varusmiesten 12-minuutin juoksutestin keskiarvotulos oli 2451 metriä, mikä vastaa viimeisen kahdeksan vuoden yleistä tasoa. Lihaskuntotestissä tavoitteelliseksi asetettuun hyvään tulokseen pääsi 42 % asevelvollisista. (Santtila 2006. Tulostettu 25.8.2006).

Henkisen kunnan merkitys on jatkuvasti lisääntynyt asevoimien kehityksen mukana. Jo vuonna 1952 Tauno Saukkonen kirjoitti kehittyvän sodankuvan taistelijoille aiheuttamista lisävaatimuksista sotilaspsykologian näkökulmasta. Hänen mielestään henkisen kestävyuden tekijät tulisi asettaa taistelijoilta vaadittavien ominaisuuksien joukkoon, joista hän nostaa esiin kolme tärkeintä tekijää. Ensimmäinen on hyvät hermot ja kyky pysyä niiden herrana ehkä kuukausia kestävä, jatkuvan vaaran uhan alaisena sekä vielä tämän jälkeenkin kestää nykyaikaisen suurhyökkäyksen paine. Toinen ominaisuus on kyky toimia itsenäisesti annetun tehtävän suorittamiseksi kovankin paineen alaisena ilman esimiehen jokahetkistä välitöntä valvontaa. Kolmas mainittu ominaisuus on kyky kestää taistelukentän tyhjyys. (Saukkonen 1952, 26-28). Nämä vaatimukset perustuvat toisen maailmansodan jälkeisiin käsityksiin taistelukentän luonteenomaisista piirteistä. Yhteistä näille piirteille nyky maailman kanssa ovat taistelujen rikkonaisuus ja ennakoimisen vaikeus. Tämän perusteella voidaan päätellä tämän asetelman korostuvan 2000-luvun taistelukentällä entisestään. Henkisen kunnan käsite ymmärretään tässä tutkimuksessa psyykkisenä toimintakykyinä. Nykyään puolustusvoimat määrittelee henkisen kunnan seuraavalla tavalla: ”Henkinen kunto on tärkeä sotilaan kenttäkelpoisuuden ominaisuus, joka ilmenee sitkeytenä, peräänantamattomuutena, rohkeutena ja voitontahtona.” (Pääesikunnan koulutusosasto 1999).

Puolustusvoimat on pyrkinyt arvioimaan nykyaikaisen taistelukentän vaatimuksia siten, että niiden pohjalta voidaan luoda koulutusta ohjaavia, mahdollisimman todenmukaisia vaatimuksia. Taistelijoiden on kyettävä toimimaan menestyksellisesti nykyaikaisella taistelukentällä, johon sisältyy monimuotoisia fyysisiä ja henkisiä haasteita. Yksittäisille sotilaille asetetut vaatimukset ovat yhteydessä joukkotuotteille joukolle asetettuihin vaatimuksiin. Tuotettujen sodan ajan joukkojen on kyettävä säilyttämään taistelukuntonsa vähintään kahden viikon mittaisen, jatkuvan taistelukosketuksen ajan sekä sen lisäksi pystyttävä vielä keskittämään kaikki voimavaransa 3 – 4 vuorokauden ratkaisutaisteluihin. (Pääesikunnan koulutusosasto 1998).

3.2 Taistelijan toimintakyky käsitteenä

Sotilaan toimintakyvyllä kuvataan Toiskallion (1998a) mukaan taistelijan kokonaisvaltaista valmiutta selviytyä kaikista tehtävistä ja olosuhteista. Sotilaan toimintakyky on taistelijan pystyvyyttä määrätietoiseen toimintaan taistelukentän vaatimusten mukaisesti. Sotilaan toimintakyvyn ydinkäsite on toiminta ja toiminnan jatkuvuus erityisen vaativissa olosuhteissa. Taistelukentän aiheuttamat kuormitustekijät vaativat vahvaa toimintakykyä. Taistelijan on kyettävä toimimaan harkitusti ja soveltamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja väsymyksen, kuolemanpelon, mekaanisten häiriötekijöiden ja sekavien tilanteiden alaisena. Taistelijalta vaaditaan perustaitojen hallitsemista ja kykyä suorittaa ne automaattitasolla. Sotilaan perustaitojen suorittaminen automaattitasolla vapauttaa taistelijan toiminnan resursseja vaativien olosuhteiden mukaiseen toimintaan. Toimintakyvyn kehittäminen taistelukentän vaatimusten mukaisiksi onkin sotilaskoulutuksen tärkeä tavoite. (Toiskallio 1998a, 9, 25-27).

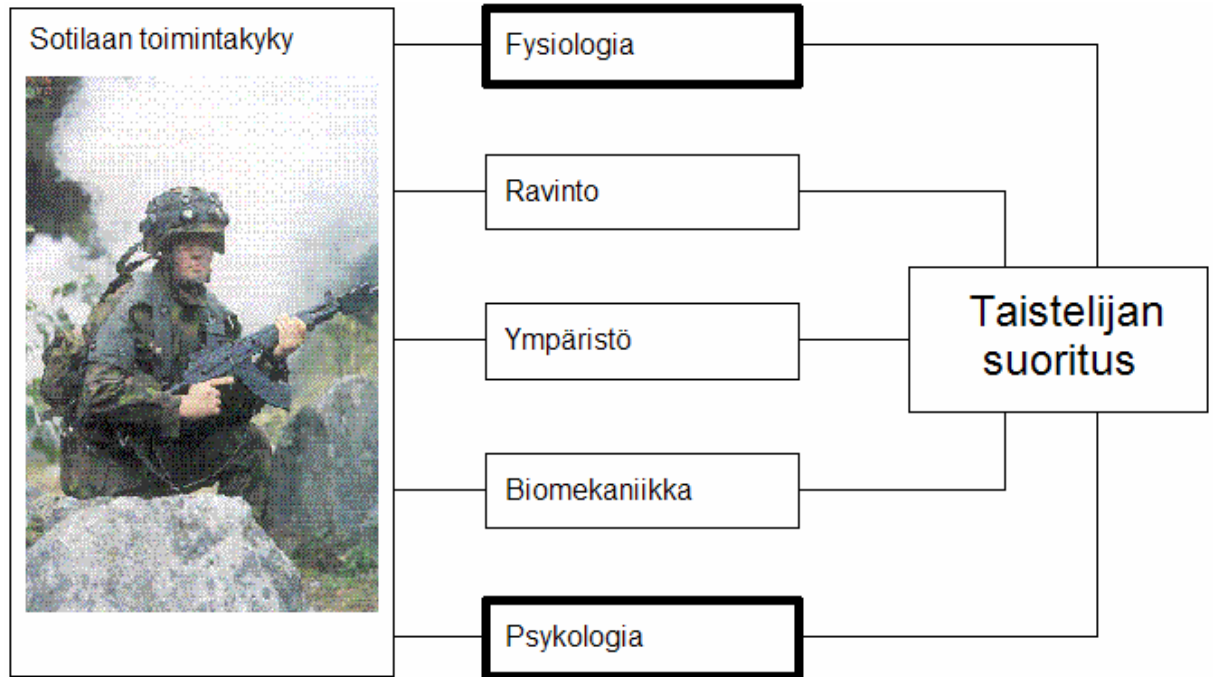
Toiskallio (1998a) esittelee sotilaan toimintakyvystä luodun teoreettisen mallin. Sotilaan toimintakyky on kokonaisuus, joka muodostuu useista perustaidoista. Perustaitojen ja peruskykyjen mahdollisimman hyvä hallinta auttaa taistelijaa toimimaan ja siten keskittämään huomionsa muuttuviin ja kaikkein vaativimpiin tilanteisiin. Toimintakyvyn kokonaisuus rakentuu useista erityyppisistä osatekijöistä, joita ovat keskeiset tiedot ja taidot, fyysinen kunto, **motivaatio**, henkisen paineen sietokyky, vastuuntunto, eettiset ratkaisut, tilannetaju, harkintakyky suhteessa tavoitteisiin sekä luottamus itseensä, taistelijapariin, esimiehiin ja taisteluvälineisiin. Kaikki nämä osatekijät on sijoitettu suurempiin kokonaisuuksiin sotilaan toimintakyvyn teoreettisessa mallissa. Sotilaan toimintakyky jaetaan neljään osa-alueeseen, jotka ovat psyykinen, fyysinen, eettinen ja sosiaalinen. (Toiskallio 1998a, 27-28).

Sotilaan toimintakyky ei ole muuttumaton käsite, vaan eri osatekijöiden painottuminen vaihtelee taistelijoiden aselajin ja toimenkuvan mukaan. Oleellista on, että taistelijalla on oltava hallussa omaan tehtäväänsä tarvittavat perustaidot ja peruskyvyt, koska muutoin taistelija lamautuu ja tulee toimintakyvyttömäksi. Toimintakyvyn säilyminen on keskeistä sotilasjoukon toiminnalle, koska ainoastaan toimintakykyiset yksilöt voivat muodostaa suorituskykyisen sotilasjoukon. (Toiskallio 1998a, 28).

Toimintakyvyn viitekehyksessä tutkimusta voidaan suorittaa lukuisista eri lähtökohdista. Toimintakyvyn kokonaisvaltaisuudesta johtuen lienee käsitteen tutkiminen

kokonaisuutena mahdotonta. Tärkeää on kuitenkin paneutua toimintakyvyn viitekehyksessä pienempiin kokonaisuuksiin ja tutkia mahdollisuuksia ylläpitää taistelijoiden toimintakykyä.

3.3 Taistelijan toimintakyvyn kuormittuminen



General Factors affecting sports performance

Kuva 3: Taistelijan toimintakyvyn kuormittumisen vaikuttavat tekijät suoritukseen. (Hargreaves & Hawley 2003, 1).

3.3.1 Henkisen ja fyysisen kuormittumisen yhteys

Länsimainen tietoperintö on yleisesti jakanut kehon ja mielen erilleen. Toiminnan tarkastelu mielen toimintana ja fyysisenä suorituksena on yleistä. Näiden kahden osa-alueen välille kuvataan yhteyksiä, mutta usein tarkasteluissa ne jäävät kuitenkin erillisiksi osapuoliksi ihmisen kokonaisuudessa. Ruumiillinen kokeminen tulisi nähdä keskeisenä annettaessa merkityksiä tapahtumille. Käsitys tajunnan ja kokemusmaailman yhteydestä sitoo käsitykset fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä kiinteästi yhteen liittyviksi. Psyykkistä toimintakykyä tutkittaessa psykologia ja tajunnallisuus ovat tyypillisiä tutkimuksen kohteita, mutta monien tieteenalojen tutkimus antaa huomattavasti laajempaa perspektiiviä. Psyykkisen ja fyysisen toimintakyvyn yhteyttä tutkittaessa monen tieteenalan ymmärrys on oleellista. Nähtäessä psyykkinen suo-

rituskyky osaksi sotilaan fyysistä suorituskyykyä on otettava huomioon ainakin biologiset, hermofysiologiset, sosiologiset ja filosofiset tekijät. (Toiskallio 1998b, 163-164, 169). Toimintakyvyn monimuotoisuus ei kuitenkaan ole mikään viime vuosien keksintö, vaan sen olemassaolo on tunnistettu jo toisen maailmasodan jälkeisissä kirjoituksissa. Saukkosen (1952) mukaan yksilön psyykkiset ja fyysiset ominaisuudet, luonne ja luontaiset taipumukset sekä sivistystaso muodostavat monisäikeisen kokonaisuuden. (Saukkonen 1952, 24).

Tarkastelun lähtökohtana pidetään käsitystä, että ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, jonka persoonallisuus ja psyyke rakentuvat vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa (Liukkonen 2004, 215; Ponteva 2001, 133-134). Psyykkisen ja fyysisen osa-alueen psykologia yhteiskäsitteenä on muodostamassa ihmisen kokonaispersoonallisuutta (Vilpas 1983, 36-38). Historian saatossa urheilutieteilijät ovat yrittäneet löytää parhaita mahdollisia saavutuksia fyysisessä suorituskyyvyssä, jotka perustuvat fysiikkaan ja suoritustekniikkaan. Psykologit puolestaan lähestyvät asiaa toisesta näkökulmasta. He yrittävät löytää psykologisia malleja, joilla voidaan parantaa suorituskyykyä. Molempien osa-alueiden vaikutusta ja yhteyttä toisiinsa voidaan pitää konkreettisina. Morgan (1984) toteaa artikkelissaan, että on tietenkin mahdotonta erottaa pohdinnoissa tarkoituksella mieli ja keho toisistaan. Positiivisuuden ja henkisen terveyden sanotaan vaikuttavan suoraan menestymiseen urheilussa. Tutkimusten mukaan urheilijan ollessa ahdistunut tai masentunut, hän ei kykene samanlaisiin tuloksiin ja saavutuksiin kuin ollessaan normaalissa tilassa. (Morgan 1984, 70-71, 78-79).

Sotilaan fyysisessä suorituksessa, jota taistelemine on, voidaan nähdä samanlaisia vaikutuksia kuin urheilussa. Suorituskyykyä alentava psyykkinen rasitus on vieläkin konkreettisemmin läsnä ja sen vaikutukset ovat jatkuvia, koska taistelukentällä sotilaan olotila on huomattavasti epänormaalimpi kuin urheilijan urheilukentällä. Jos henkiset tekijät ovat oleellinen osa urheilusuoritusta, ovat ne sitä myös sotilailla ryhmän taistelusuorituksessa. Fyysinen ja psyykkinen toimintakyky vaikuttavat toisiinsa: ”Esimerkiksi mieliala sosiaalisessa vuorovaikutussuhteessa ja tahto vaikuttavat keskeisesti fyysiseen toimintakykyyn” (Kyröläinen 1998, 25).

Åstrandin ja Rodahlin (1986) mallin mukaan ihmisen tehdessä lihastyötä, tapahtuu väsymistä, joka vaikuttaa lihasten toimintaa säätelevän järjestelmän kaikilla tasoilla. Järjestelmässä korkeimmalle on kuvattu mieli ja psyyke, aivot ja hermosto. (Åstrand

& Rodahl 1986. Vuori 1996, 261 mukaan). Nämä ovat niitä alueita, jotka säätelevät stressin syntymistä. On tärkeää nähdä stressin vaikutusten olevan suoraan yhteydessä taistelijan motorisiin toimintoihin. Väsymisen ehkäisyssä onkin tärkeää ottaa huomioon myös niin psyykkiset kuin sosiaalisetkin tekijät fysiologisten tekijöiden rinnalla (Vuori 1996, 270).

Psyykinen toimintakyky tulee Toiskallion (1998b) mukaan ymmärtää mm. informaation käsittelynä. Tässä informaatio on ruumiillista kokemista eli taistelijan havaintojen tulosta. Fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn yhteys nähdään tarkastelemalla esimerkkiä, jossa taistelija havainnoi ympäristöään sekä elimistöään ja tekee havaintojensa pohjalta kognitiivisten prosessien kautta päätöksiä mm. nestetasapainosta ja lämmön säätelystä. Prosessit ohjaavat taistelijaa pitämään itsestään huolta niiden tietojen perusteella joita taistelijalla on. (Toiskallio 1998b, 9, 163).

Sotilas joutuu taistelemaan nykyaikaisella taistelukentällä jatkuvan rasituksen kuluttamana. Lukuisten eri tekijöiden summana taistelija joutuu fyysisen yllirasitustilan valtaan. Yllirasitustila saattaa johtua pitkäaikaisen fyysisen kuormituksen ja heikkojen palautumismahdollisuuksien lisäksi psyykkisten ja sosiaalisten painetekijöiden vaikutuksesta. Yllirasitustiloihin eri taistelijat reagoivat eri tavalla esimerkiksi rasytustyyppin mukaisesti. Normaalisti kestävyysurheilijoilla ilmenevä parasympaattinen yllirasitus on todennäköisesti jossakin määrin myös sotilaiden rasitteena. Kuipers ja van Breda (2003) kuvaavat parasympaattisen yllirasitustilan syntymisen pitkäaikaisen kestävyteen kohdistuvan rasituksen seuraukseksi. Taistelijan fyysisen suorituskyvyn alenemisen lisäksi oleellinen merkki parasympaattisen yllirasituksen syntymisestä on henkisen suorituskyvyn aleneminen, joka ilmenee vetämättömyytenä ja masennuksena. Sympaattinen yllirasitustila syntyy voima- ja nopeusominaisuuksien ylikuormitumisesta. Seurauksia ovat mm. hidas palautumiskyky, huono ruokahalu ja henkinen tasapainottomuus. (Kuipers & van Breda 2003, 109, 112-113). Taistelijan toiminta sisältää yleensä paljon raskaiden esineiden kantamista ja mahdollisesti nopeutta vaativia intervallityyppisiä tilanteita, joiden takia myös sympaatinen yllirasitustila on mahdollinen.

Pitkäaikaisissa suorituksissa taistelukentän rasittaman taistelijan energiankulutus nousee maksimiin. Rasva-aineenvaihdunta pitää yllä toimintaa ylipitkissä suorituksissa ja turvaa suorituksen jatkumisen, vaikka energiansaanti olisikin puutteellista pitkän aikaa. (Wiksten & Peters 2000, 65). Tiivistoimintaisessa taistelutilanteessa

energia saattaa muodostua kuitenkin melko nopeasti toimintaa rajoittavaksi tekijäksi, vaikka elimistöllä on huomattava kyky sopeutua pitkäaikaiseen aliravitsemukseen hidastamalla perusaineenvaihduntaa (Dahlström & Rehunen 1996, 732). Partiotiedustelijoiden rasittumista koskeneessa tutkimuksessa todettiin kolmen viikon jälkeen, että jos harjoitus olisi jatkunut vielä pidempään, olisi tiedustelijoiden energiavaje muodostunut toimintakyvyn kannalta kriittiseksi tekijäksi. (Kyröläinen ym. 2004, 48). Pitkäaikainen energian puute muodostaa riskin joutua ylirasitustilaan, koska elimistön käydessä pitkään energiankulutustilassa palautumista ei tapahdu tarvittavassa määrin (Kuipers & van Breda 2003, 115-116). Tuloksia voidaan yleistää siinä määrin, että erityisen kiivaissa taisteluissa myös muussa taistelijan toiminnassa energiavaje kuormittaa taistelijan toimintakykyä merkittävästi ja pitkäaikaisesti jatkuneena aiheuttaa kasaantuvaa rasitusta ja stressiä.

3.3.2 Henkinen kuormittuminen ja taistelustressi

Henkinen kuormittuminen taistelukentällä rasittaa erityisesti taistelijan psyykkistä toimintakykyä. Taistelukentän aiheuttamia stressireaktioita alettiin diagnosoida toisen maailmansodan aikaan. Taistelujen aiheuttamia stressireaktioita oli aluksi tapana vähätellä, koska taistelijat haluttiin nopeasti takaisin taisteluihin. Tyynenmeren taisteluissa sotilassairaalat haluttiin mahdollisimman lähelle taistelukenttää, jotta palautuminen olisi nopeaa. Jos taistelija päädyttiin lähettämään kotiin, lääkärin tuli olla ehdottoman varmoja hoitojen tehottomuudesta. Psykiatrissa hoitoa on kuvailtu tuona aikana riittämättömäksi. Taistelustressireaktioita ja psyykkisiä ongelmia diagnosoitiin lähinnä taistelujen näkökulmasta, ei potilaslähtöisesti. Psykiatrian erikoisosaajat olivat harvoin käytettävissä, joten tavalliset sotilaslääkärit joutuivat tekemään diagnooseja. Sodan loputtua Yhdysvaltain Surgeon General eli korkein lääkintäviranomainen julkaisi uuden tyyppisen luokittelun taistelustressin diagnosointiin. Ensimmäiseen tyyppiin kuuluvat persoonalliset reaktiot akuuttiin stressiin, joka voidaan nähdä lyhytaikaisena henkisenä kuormittumisena. Toinen tyyppi on neuroottistyyppinen stressaantuminen tavanomaiseen sotilasstressiin, joka voidaan nähdä kasaantuvana henkisenä kuormittumisena. (Mellsop, Duraiappah & Priest 1995, 619-21).

Tutkimus psyykkisen toimintakyvyn alueella on nykypäivänä luonnollisesti paljon monipuolisempaa. Toisen maailmansodan jälkeiset havainnot ovat olleet käynnistämässä tämän aihepiirin ymmärrykseen tähtäävää tutkimusta. Nykyään stressireaktioihin johtava taistelustressi jaotellaan vastaavalla jaolla traumaattiseksi

stressiksi ja kasautuvaksi stressiksi (Ponteva 2001, 135). Viimeaikaisten sotien tutkimuksesta voidaan todeta esimerkiksi yhdysvaltalaisien havaintoja Persianlahden sodasta. Koshesin ja Rothenbergin (1995) tutkimusten mukaan koulutus henkisen toimintakyvyn osa-alueella auttaa selviytymään paremmin taistelustressistä. Koulutus ennen sotaa, sodan aikana ja sodan jälkeen ennaltaehkäisee taistelustressiä ja parantaa psyykkistä suorituskykyä. Rutiinien ylläpito ja riskiryhmien tunnistaminen auttaa selviytymään taistelujen aiheuttamasta kasaantuvasta henkisestä kuormasta. (Koshes & Rothberg 1995, 507-13).

Henkistä kuormittumista voidaan pitää merkittävänä osana nykypäivän taistelukenttää. Yhdysvaltojen eräs kenttäsaaraala rekisteröi 239 stressistä kärsinyttä sotilasta ns. Operation Uphold Democracyn aikana. Operaatio kesti Haitilla noin viisi kuukautta ja siihen osallistui 2500 amerikkalaista sotilasta. (Hall & Jansen 1995, 581-3; Dobbins 1996. Tulostettu 26.9.2006). Todellisissa taisteluissa taistelustressistä kärsii todennäköisesti vieläkin suurempi osa sotilasta. Yleensä taistelustressin aiheuttamat tappiot ovat ainakin 15 – 20 % taistelijoista, mutta stressireaktioiden määrä on riippuvainen taisteluiden intensiteetistä ja tuhoista (Schroderus ym. 1994, 475).

Käytännön tasolla tutkimukset ovat osoittaneet yleispätevien prosenttilukuarvojen paikkansapitävyyden taistelustressin esiintyvyydessä. Esimerkiksi Yhdysvaltain Army Medical Center on kertonut, että jopa 18 % Irakissa palvelleista sotilasta on saattanut altistua sodan jälkeiseen stressihäiriöön (post-traumatic stress disorder). (MacKenzie 2005. Tulostettu 26.9.2006). Hoge ym. (2004) päätyivät tulokseen, jonka mukaan palveluksen takia vakavista mielenterveysongelmista kärsineitä sotilaita oli seuraavasti: sodan jälkeen sairastuneita oli 15,6 – 17,1 % taistelijoista ja 9,3 % taistelijoista sai vakavia oireita jo ennen toiminta-alueelle siirtymistä. (Hoge ym. 2004, 13). Brittiläisistä liittouman sotilasta puolestaan yksi kymmenestä jouduttiin kotiuttamaan Irakista terveydellisistä syistä, jotka olivat suurimmalla osalla psyykkisiä ongelmia. Tärkeimpänä syynä tähän on pidetty brittiläisten kokemattomuutta seuloa psyykkisen stressin riskiryhmään kuuluvia sotilaita jo rotaatiovaiheessa. (MacKenzie 2005. Tulostettu 26.9.2006).

Ryhmänjohtajan on kiinnitettävä huomiota taistelijoidensa henkiseen kuormittumiseen jatkuvasti myös rauhanaikaisissa harjoituksissa. Kenttätutkimuksilla on osoitettu, että taistelijan henkinen kuormittuminen on rauhan aikaisissakin taisteluharjoituksissa korkealla tasolla. Kuormittumisesta suurin osa syntyy taistelijoiden halusta olla

tehtävänsä arvoinen. On osoitettu, että taistelijoiden ymmärtäessä tehtäviensä merkityksen, henkinen paine kasvaa tehtävän tärkeyden mukaan. (Naapila 2004, 48).

Taistelustressi voidaan käsittää monella tavalla ja monella tasolla. Pontevan (2001) mukaan taistelija joutuu taistelukentällä jatkuvan stressin kohteeksi, mutta kaikki taistelijan kokema stressi ei ole vahingollista. Suojeleva stressi on välttämätöntä ja hyödyllistä vireyden ylläpitämiseksi. Suojeleva stressi auttaa taistelijaa sopeutumaan vaikeisiin ulkoisiin tilanteisiin. (Ponteva 2001, 134).

Nienstedt, Hänninen, Arstila ja Björkqvist (1989) selvittävät stressin fysiologista syntymistä seuraavasti. Stressi tuottaa adrenaliinia, joka tehostaa hermoston toimintaa. Ihmisen hermosto huolehtii elimistön automaattisesta sopeutumisesta eli adaptionisesta erilaisiin tilanteisiin. Sympaattisen hermoston kautta stressi aiheuttaa aivojen tunne-elämää säätelevässä hypothalamuksessa kemiallisen toiminnan lisääntymistä, joka puolestaan lisää hormonituotantoa. Hormonit tehostavat elimistön energiansaantia vaaratilanteissa ja lisäävät nopeasti erityisesti fyysistä suorituskäkyä. Stressin fyysisiä vaikutuksia ovat nopeutunut sydämen syke ja kohonnut verenpaine. Hengitys tiheytyy ja taistelija saa elimistönsä happipitoisempaa ilmaa. Silmän mustuaiset laajenevat ja taistelijan havaintokyky paranee. Ruoansulatus ei ole kriisitilanteessa elimistön tärkein toiminto ja siksi sen toiminta hidastuu. Sympaattinen hermosto hidastaa ruoansulatuskanavan liikkeitä ja erityistoimintaa. Tarvittavan energian saantia elimistö tehostaa ottamalla sitä maksan glykogeeneista, joka pilkkoutuu glukoosina verenkiertoon. Rasvakudoksesta saatavien rasvahappojen vapautuminen verenkiertoon tehostuu. (Nienstedt, Hänninen, Arstila & Björkqvist 1989, 538-543).

Elimistön tuottamat endorfiini-hormonit auttavat sietämään kipua ja tekevät olon miellyttävämmäksi rasituksessa. Kalimon (1987) esittämän perusteella voidaan todeta, että elimistön reagoiminen kyseisellä tavalla on elinehto taistelijan selviytymiselle taistelukentällä, kuten aikoinaan ihmisrodun säilymiselle. Hänen mukaan stressin aiheuttamat hermostolliset ja kemialliset muutokset ovat samoja, joiden olemassaoloon ihmisen säilymisen lajina oletetaan perustuvan ja jotka aktivoituvat lähes kaikissa akuuteissa vaaratilanteissa ja suurina ponnistuksina vaativissa olosuhteissa. "Ne esi-isämme, joilla tämä valmius oli huono, kuolivat. Ne, joilla se oli hyvä, selviytyivät ja takasivat ihmisrodun kehityksen ja jatkumisen." (Kalimo 1987, 22-24).

Stressin vakavampi muoto vaikuttaa taistelijan toimintakykyyn alentavasti. Taistelukentän aiheuttama stressi jaotellaan Pontevan (2001) mukaan kolmeen luokkaan:

- Perusstressi on poikkeusolojen aiheuttamaa tavanomaista stressiä, joka ilmenee jännittyneisyytenä, turhautumisena, ärtyneisyytenä ja muina vastaavina oireina.
- Traumaattinen stressi syntyy taistelijan joutuessa äkillisesti järkyttävään tilanteeseen tai sellaisen uhan kohteeksi. Traumaattinen stressi saattaa johtaa vaikeaan stressireaktioon ilman taustalla olevaa kertynyttä stressiä. Traumaperäisellä stressireaktiolla voi olla pitkäkestoisia jälkiseurauksia.
- Kasautuva stressi (kumulatiivinen stressi) on pitkäaikaisen ja voimakkaan rasituksen ilmentymä. (Ponteva 2001, 134-135).

Sodan jälkeen esiin tuleva stressihäiriö johtuu sodan aikana koetuista traumaattisista tapahtumista ja taistelustressistä. Stressillä saattaa olla monipuolisia mielenterveyteen ja jopa fyysiseen terveyteen vaikuttavia seurauksia. MacKenzien (2005) tutkimusten perusteella on osoitettu, että taistelujen määrä on ratkaisevaa mielen­terveyden kannalta. Mitä enemmän sotilailla on taistelukosketuksia, sitä varmemmin he saavat psyykkiseen häiriöön viittaavia oireita. Sodan aikana koetulla ja sen seurauksena esiintyvällä stressillä on todettu olevan yhteyksiä sydänsairauksiin ja jopa syöpään sairastumiseen. Taistelustressistä kärsineillä taistelijoilla on havaittu pitkäaikaisia muutoksia kehon hormonituotannossa sekä adrenaliinin ja dopamiinin erityksessä. (MacKenzie 2005. Tulostettu 26.9.2006).

Stressin kehittyessä sen aiheuttamasta rasituksesta stressireaktioksi, on tärkeää se, kuinka taistelija kykenee kanavoimaan syntyvän stressin. Stressitekijän tulkinta vaikuttaa oleellisesti stressireaktion vaikutukseen. Tulkinnassa ryhmänjohtajalla on keskeinen rooli, koska hän voi auttaa stressin kanavoimista myönteisiin vaikutuksiin. Liukkonen (2004) toteaa, että myönteisiä vaikutuksia voivat olla hyödyntävät tunteet, keskittyneisyys, optimaalinen vireystila ja voimantunne. Kielteiseksi kanavoitunut tai hallittavaksi liian voimakas stressi saattaa aiheuttaa haitallisia tunteita, keskittymishäiriöitä, ärtyneisyyttä ja voimattomuutta. (Liukkonen 2004, 229-230).

Vaikka stressi on luonnollinen ja vanha selviytymisreaktio ihmiselle, pitkäaikainen stressi heikentää suorituskykyä. Vaikeissa olosuhteissa stressi saattaa jatkua pitkään

ja näin ollen sen hyötyä ei enää voida käyttää hyväksi, vaan se lisää sairastumisen riskiä (Kalimo 1987, 18, 24). Kasautuvaa stressiä syntyy taistelulentäen vaikutuksesta painetilanteiden esiintyessä liian usein. Kasautuvan stressin syntymistä edesauttavat liian voimakkaat tai liian kauan kestävät painetilanteet. Tässä tutkimuksessa perehdytään erityisesti kasautuvaan stressiin ja sen hallintaan, koska kasautuva stressi saattaa johtaa pahimmillaan taistelustressireaktioihin, jotka vakavimmillaan joudutaan lukemaan taistelutappioiksi. Ponteva (2001) näkee, että ryhmänjohtajilla on mahdollisuudet vaikuttaa väistämättömästä kasautuvasta rasituksesta johtuvan stressin muodostumiseen. Ryhmänjohtajilla tulee olla myös kyky hallita kasautuvaa stressiä, jotta ei syntyisi vaikeasti hoidettavia stressireaktiota. Tunnetuimmat stressireaktiot kasautuvan stressin seurauksena ovat äkillinen uupuminen (flame-out) sekä loppuunpalaminen (burn-out). (Ponteva 2001, 135-136, 144-146).

Taistelustressireaktiot ovat erilaisten taistelustressin ilmenemismuotojen aiheuttamia tiloja, joita voidaan pitää vakavina taistelijan yleisen toimintakyvyn kannalta. Ponteva (2001) kuvaa taistelijoiden kokevan erilaisia stressireaktioita, joista osa menee ohi itsestään taistelujen tauottua, taistelutoverien tai johtajan tuella. Oireiden jatkuessa pitkään tai niiden ollessa jo alkuvaiheessa niin vaikeita, että asianomainen menettää toimintakykynsä pitkähköksi aikaa, on syytä puhua poikkeavasta taistelustressireaktiosta. (Ponteva 2001, 134).

4 MOTIVAATIO

4.1 Motivaation käsitteen perusteet

4.1.1 Mitä on motivaatio?

Motivaatio voidaan eri yhteyksissä määritellä tai perustella eri tavoilla. Lääketieteessä motivaatiolla tarkoitetaan aivotointojen ”liikkeellepanevaa voimaa”, joka muuttaa käyttäytymistä, niin että tarpeiden tyydyttäminen ja päämäärien saavuttaminen on mahdollista (Nienstedt ym. 1989, 574). Sotilasjohtamisen perusteita käsittelevä Sotilasjohtaja I -oppikirja määrittelee, että motivaatio on yksilön tahtoa pyrkiä tavoitteisiin. Motivaation avulla taistelijalle muodostuu halu pyrkiä tavoitteisiin, päämääriin ja arvojen toteuttamiseen (Pääesikunnan koulutusosasto 1990, 12). Yksilöiden halu pyrkiä tavoitteisiin muodostaa motivoituneen joukon. Joukkojen motivaatiolla on suuri merkitys taistelujen onnistumiselle (Saarelainen ym. 2003, 151).

Taistelijan motivaatiota ja motivoimista voidaan mielestäni lähestyä parhaiten Sagen (1977) esittämän määritelmän perusteella. Sagen mukaan motivaatiota voidaan kuvailla ponnistelujen suunnaksi ja intensiteetiksi. (Sage 1977. Weinberg & Gould 1995, 60 mukaan). Ponnistelujen tai toiminnan suunnalla tarkoitetaan niitä kiinnostuksen kohteita, jotka yksilö kokee motivoiviksi. Intensiteetillä tarkoitetaan puolestaan motivaation määrää tai motiivin voimakkuutta. Motiivi on motivaation kantasana, joka viittaa yksilön toimintaa ohjaaviin tai ylläpitäviin sisäisiin sekä ulkoisiin tarpeisiin ja ärsykkeisiin (Peltonen 1981, 69). Yksilön motivaation määrä ilmenee siitä, kuinka suurella panostuksella eli intensiteetillä hän keskittyy toimintaan. Intensiteetti saattaa olla, kiinnostuksen kohteesta huolimatta, liian alhainen tavoitteiden saavuttamiseksi. Intensiteetti saattaa ilmentyä myös liiallisena motivaationa, jolloin liiallinen keskittyminen tai harjoittelu alentaa suorituskykyä. (Weinberg & Gould 1995, 60).

Motivaation suunnan ja intensiteetin lisäksi motivaatio-ilmiötä voidaan luonnehtia kolmannellakin määritelmällä. Peltosen (1981) määritelmän mukaan orientoituminen selittää tilannetekijöiden vaikutusta yksilön suuntautumiseen ja sen intensiteettiin. Taistelija saa ympäristöstään palautetta, jonka tulkinta vaikuttaa motivaation. Tilannetekijöiden vaikutukset saattavat muuttaa motivaation suuntaa tai toisaalta ne voivat vähentää sen tehoa. Tilannetekijät voivat saada aikaan myös motivaation vahvistumista, jolloin ne kannustavat taistelijaa ponnistelemaan entistä voimakkaammin tavoitteiden eteen. (Peltonen 1981, 70).

Motivaation käsitettä käytetään monissa eri tilanteissa ja siksi motivaatiosta puhuttaessa tulee tunnistaa oikea motivaation käsite ja toisaalta sen monimuotoisuus. Weinberg & Gould (1995) toteavat, että motivaation käsitettä käytetään useasti tilanteissa, joihin se ei täysin sovellu, kuten ulkoisena vaikuttajana, kuvailemassa yksilön luonnetta tai käyttäytymisen selittäjänä. Puhuttaessa yksilön motivaation lisäämisestä, ei välttämättä tarkoiteta, ettei tämä olisi jo motivoitunut, vaan puhutaan toimintatapojen parantamisesta. Motivaation parantaminen voidaan käsittää oikeana ja selkeänä tavoitteen asetteluna sekä toiminnan intensiteetin parantamisena tavoitteisiin pääsemiseksi. (Weinberg & Gould 1995, 60-61).

4.1.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio-käsite voidaan jäsentellä lukuisilla tavoilla (Peltonen 1981, 72). Tarkastelemme tässä yhteydessä motivaation jäsentelyä sisäisenä ja ulkoisena motivaationa. Sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteitä voidaan pitää merkittävinä motivaatio-käsitteen jakajina. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio jakavat yksilön motivaation kahteen eri peruslähtökohtaan, joissa yksilön toimintaa ohjaavat motiivit eroavat toisistaan (Peltonen & Ruohotie 1992, 18). Yksilön toimintaa voi ohjata sisäinen ja omasta tahdosta peräisin oleva motivaatio tai toisaalta ulkoinen motivaatio, jonka kannustimena on ulkoisen palkkion tavoittelu (Smith 2001, 37).

Weinbergin ja Gouldin (1995) luonnehdinnan perusteella voidaan todeta, että sisäisesti motivoitunut taistelija ponnistelee tavoitteiden eteen omien tarpeidensa ja sisäisten yllykkeiden pohjalta. Sisäisessä motivaatiossa taistelija kokee tehtävänsä mielekkääksi ja tärkeäksi ilman jatkuvaa palkitsemista. Taistelijan motivaatio pysyy yllä ryhmän tehtävää kohtaan, jos motivaatio on lähtöisin enemmän sisäisistä kuin ulkoisista tekijöistä. Sisäinen motivaatio on halua suorittaa tehtävä, koska se koetaan tärkeäksi tai mielekkääksi. Sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa ammattitaitoisen johtajan toimenpiteillä ja käyttäytymisellä. (Weinberg & Gould 1995, 151). Biddle (1999) toteaa, että sisäinen motivaatio on tärkeää, koska erityisesti sen syntyminen mahdollistaa taistelijoiden omatoimisen ajattelun. Taistelijan tuntiessa oman tehtävänsä merkityksen, hän pyrkii löytämään ratkaisuja ongelmiin ja toimimaan oma-aloitteisesti. (Biddle 1999, 127-128).

Ulkoinen motivaatio rakentuu ulkoisten tekijöiden aikaansaamasta vaikutuksesta. Ulkoisia motivoivia tekijöitä voi olla lukuisia, mutta usein ne rakentuvat muiden ihmisten positiivisten tai negatiivisten reaktioiden kautta (Weinberg & Gould 1995, 150). Hersey'n ja Blanchardin (1988) mukaan ulkoinen motivaatio käsitetään yleensä palkkioiden ja kehujen saamiseksi ja siksi se rakentuu tarpeille, jotka eivät ole riippuvaisia ainoastaan tavoitteen saavuttamisesta. Ulkoisen motivaation tunnistaa useimmiten motivaation äkillisestä loppumisesta tai heikentymisestä, jos ulkoinen motiivi esimerkiksi lakkaa tai sen tavoittaminen tulee mahdottomaksi. (Hersey & Blanchard 1988, 18-19). Ulkoista motivaatiota pidetään lähtökohtaisesti keinotekoisena, koska toiminnan rakentaminen sen varaan on epävarmaa lyhytkestoisuuden vuoksi (Smith 2001, 37).

Ulkoisella motivoinnilla voidaan saada aikaan tiettyyn tehtävään liittyvän suoritusmotivaation tai yleisesti sisäisen motivaation vahvistumista. Weinbergin ja Gouldin (1995) mallin mukaan tilannetekijöillä voidaan vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota persoonallisten tekijöiden ja tilannetekijöiden vuorovaikutuksessa. Ulkoisen motivaation lähteen orientoiva vaikutus saattaa nostaa suoritusmotivaatiota hetkellisesti tai pitkällä jaksolla. Suoritusmotivaation nousuun voidaan päästä negatiivisella tai positiivisella motivaation vahvistamisella. Suoritusmotivaation nostamisen ongelmana on sen perustuminen yleensä vahvasti ulkoisiin kannustimiin tai pelotteisiin, joiden takaaminen ei ole ikinä varmaa. (Weinberg & Gould 1995, 150-153). Ulkoisella motivaation lähteellä voidaan orientoida taistelijaa myös siten, että sen vaikutus ulottuu syvemmälle ja vahvistaa suoritusmotivaatiota sisäisen motivaation kautta. Sisäisen motivaation vahvistaminen vaatii johtajalta menetelmätietoisuutta ja oikeaa suhtautumista alaisiinsa (Weinberg & Gould 1995, 154-155). Ulkoinen motivointi negatiivisilla motiiveilla aiheuttaa usein vastareaktion alaisten keskuudessa. Pakottaminen ja uhkaaminen saattavat toimia motivoivina pelotteina lyhyellä aikavälillä, mutta toiminnan rakentaminen niiden varaan saattaa aiheuttaa myöhemmin motivaation laskua (Smith 2001, 32).

4.1.3 Motivaatioteoria

Tutkimuksen viitekehyksessä esiteltiin Weinbergin ja Gouldin (1995) vuorovaikutteisen motivaatioteorian perusteet, joiden mukaan motivaatio voidaan luokitella toimijalähtöiseen näkökulmaan tai tilannelähtöiseen näkökulmaan. Näiden vuorovaikutus muodostaa vuorovaikutteisen motivaatioteorian. Toimijalähtöinen näkökulma painottaa, että motivoitunut käyttäytyminen on luonteenomaista seurausta yksilön persoonallisista tekijöistä. Persoonallisia tekijöitä ovat yksilön tarpeet ja kiinnostukset, persoonallisuus sekä tavoitteet, jotka pitkälti määrittävät motivoituneen käyttäytymisen. Persoonallisten tekijöiden välillä on eroja verrattaessa eri yksilöitä. Toisilla persoonalliset tekijät ovat vahvemmat ja siten vaikutus motivaatioon on suurempi kuin toisilla. On kuitenkin selvää, että yksilö on aina riippuvainen ympäröivästä maailmasta ja siksi tilannetekijät vaikuttavat motivaation kehittymiseen. Esimerkiksi johtajan toiminta on merkittävä vaikuttaja yksilön motivaation rakentumisessa. Johtajan on kyettävä luomaan positiivinen ilmapiiri, joka tukee motivaation kehitystä eli orientoitumista tehtäville ja tavoitteille. (Weinberg & Gould 1995, 62).

Persoonallisten motivaatiotekijöiden selittäjiksi on pyritty luomaan tutkimusalan historian saatossa useita erilaisia motivaatioteorioita. Maslowin (1970) luoma motivaatioteoriamallin viitekehys, joka perustuu yksilön tarpeiden tyydyttämiselle, lienee yksi tunnetuimmista ja perustavimmista. Maslowin tarvehierarkiassa ihmisen eri inhimilliset tarpeet järjestyvät tiettyyn hierarkiaan. Inhimillisiksi tarpeiksi on määritelty tarkassa järjestyksessä fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymistarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Voimakkaimpia ihmisen tarpeista ovat fysiologiset tarpeet ja siksi sen on sijoitettu hierarkiassa ensimmäiseksi. Tietyissä tilanteissa tarpeen tultua tyydytetyksi, siirtyy tarpeen tyydyttämisen tavoittelu aina seuraavaan tarpeeseen. (Maslow 1970. Hersey & Blanchard 1988, 30-32 mukaan). Yksilön käyttäytymistä eri tilanteissa ohjaa aina kulloinkin voimakkain sen hetkinen tarve ja siksi johtajan on hyvä tuntea jossain määrin ihmisten tärkeimpiä tarpeita (Hersey & Blanchard 1988, 32).

Tässä tutkimuksessa ei ole tarpeellista keskittyä persoonallisten tekijöiden teoriaan tarkemmin muutamasta syystä, joita on esitetty seuraavassa. Sotilasorganisaatioissa tavoitteet ovat ohjattuja, mikä sekoittaa yksilöiden ja organisaation välisiä tarpeita voimakkaasti (Kellett 1990, 232). Toisin sanoen arvot ja tavoitteet liittyvät merkittävästi motivaatioon ja ympäristö vaikuttaa niiden muutoksiin. ”Motivaatio sisältää useita prosesseja. Tuskin mikään teoria yksinään pystyy antamaan täyttä kuvaa motivaatiosta.” (Peltonen 1981, 71). Tutkimuksen tutkimuskysymykset koskevat prosessiteorioita eikä niinkään sisältöteorioita. Sisältöteorioiden tarkoitus on tutkia lähinnä motivaatio-ilmion sisältöä, kun prosessiteoria paneutuu prosessiin jossa ulkoisen vaikuttajan roolia tarkastellaan (Peltonen 1981, 76).

Vuorovaikutteisen motivaatioteorian tarkoituksena on käsitellä tilannetekijöiden vaikutusta persoonallisiin tekijöihin. Näiden kahden ulottuvuuden vuorovaikutus muodostaa taistelijan motivaation. Vuorovaikutusteoria on paras keino ymmärtää kuinka nämä kaksi ulottuvuutta reagoivat keskenään. (Weinberg & Gould 1995, 63). Vuorovaikutteisen motivaatioteorian viitekehyksessä tutkitaan johtajan käyttämiä keinoja osana vuorovaikutusta. Kuten aiemmin todettiin, motivoitunut käyttäytyminen on pääasiassa lähtöisin taistelijan persoonallisista tekijöistä. Ryhmänjohtajan motivointimenetelmiä ei siis voida käsitellä irrallisina toimenpiteinä, vaan niillä tulee olla kohde johon ne vaikuttavat. Nämä kohteet ovat osa persoonallisia motivaatiotekijöitä, joista osa voi olla ulkoisia ja osa sisäisiä motiiveja.

4.2 Motivointi toimintakyvyn kokonaisuudessa

Taistelijan psyykkinen järjestelmä rakentuu kokemuksen myötä eri tekijöistä toimintakyvyn osa-alueeksi. Jokaisen ihmisen psyykkistä järjestelmää ohjaavat tunteet, ajattelu ja asenteet. Psyykkinen toimintakyky voidaan siis nähdä tiedon käsittelynä, joten taistelijan on yhdistettävä sen avulla kokemuksensa ympäröivästä maailmasta, itsestään ja läheisistä ihmisistä. Ympäröivään maailmaan johtaja ei voi täysin vaikuttaa. Voidaan kuitenkin ajatella, että eettisen toimintakyvyn osa-alue on taistelijan suhtautumista ympäröivään maailmaan, mikä vaikuttaa merkittävästi taistelijan tekemiin ratkaisuihin. Taistelijan psyykkiseen toimintakykyyn vaikuttavat myös suhteet läheisiin ihmisiin. Sosiaalisen toimintakyvyn osa-alue on oltava kunnossa psyykkisen jaksamisen edistämiseksi etenkin ryhmässä toimivilla taistelijoilla. (Liukkonen 2004, 220; Toiskallio 1998a, 27-28).

Vilpasta (1983) soveltaen ryhmänjohtajalla on mahdollisuus taistelijoiden psyykkisen tason säätelyyn, jos heidän vuorovaikutussuhteensa on tarpeeksi luottamuksellinen. Luottamuksellinen suhde alaisiin on ryhmänjohtajalle mahdollisuus kestävyyspsykologisten näkökohtien tarkasteluun eli kasautuvan stressin kanavoimiseen. Alaisiaan voi johtaa monella tavalla ja taistelijoiden ohjauksessa on mahdollista käyttää useita erilaisia menetelmiä, mutta vuorovaikutuksen jatkumisesta ryhmänjohtajan on pidettävä aina huolta. Psyykkisen tasapainon säätely onnistuu ainoastaan vuorovaikutuksen avulla. (Vilpas 1983, 36-38).

Toiskallion (1998a) sotilaan toimintakyvyn mallissa fyysinen toimintakyky on vain yksi osa-alue neljästä. Kolme muuta osa-aluetta ovat enemmän henkisen puolen alueita. Kaikkien osa-alueiden vuorovaikutus kulminoituu suurelta osin fyysiseen puoleen, koska suurin osa sotilaista tuottaa fyysisiä suorituksia ja heidän toiminnastaan tulee konkreettista fyysisten suoritteiden kautta. (Toiskallio 1998a, 28). Jos taistelijan psyykkinen toimintakyky pettää, hän ei mahdollisesti kykene suoriutumaan fyysisistä tehtävistä lainkaan tai ne voivat kestää liian kauan tai ne voivat olla vääriä ja siten jopa vahingollisia kokonaistoiminnan kannalta (Ponteva 2001, 138-139).

Paras tapa ryhmänjohtajalle motivaation ylläpidossa on pyrkiä ennaltaehkäisemään sen alentumista. Aiemmin tässä tutkimuksessa on todettu fyysisen ja psyykkisen yhteyden olevan kiistattoman merkityksellinen suorituskyvyn, kestävyuden ja toimintakyvyn alueilla. Kuten todettua, taistelijan toiminta konkretisoituu fyysisiin suorituk-

siin, joiden syntymisessä psyykinen toimintakyky on ratkaiseva toiminnan käynnistäjä ja suuntaaja. Ennaltaehkäiseminen motivaation ylläpidossa on paljon hyödyllisempää kuin pelkkä reagoiminen havaittuihin ongelmiin, jotka usein havaitaan vasta niiden kulminoituessa fyysiseksi alisuorittamiseksi. Taistelijaa voidaan verrata kestävyysurheilijaan, koska toimiminen taistelukentällä vaatii kaiken tyyppistä kestävyttä. Psyykkisen tason vireydestä on pidettävä huolta ehkäisevässä mielessä, koska sen laiminlyöminen saattaa olla kohtalokasta fyysisellä tasolla (Vilpas 1983, 36-38).

Taistelujen aiheuttamien stressireaktioiden ja henkisen kuormituksen aiheuttama vaikutus toimintakykyyn on todettu erittäin merkittäväksi osaksi taisteluita. Ryhmänjohtajalla on oltava kyky havainnoida oman ryhmänsä vireystilaa ja tunnistaa mahdollisia taistelustressin oireita. Ryhmänjohtajan on oltava selvillä stressireaktioiden taustoista ja syntymisestä: ”Näiden reaktioiden tunteminen ja hallitseminen kuuluu sotilasjohtajalta vaadittavien taitojen piiriin, eikä niihin tarvitse sekoittaa lääketiedettä ja psykiatriaa”. (Ponteva 2001, 133). Masentuneisuuden ja ahdistuksen torjumiseksi tarvitaan ryhmän toiminnasta vastuussa olevalta ryhmänjohtajalta hyvää johtamistyöskentelyä. Ryhmänjohtajan tulee tunnistaa ryhmänsä vireystila eri tilanteissa. Havaintojensa perusteella ryhmänjohtajan tulee toimia ongelmien poistamiseksi tai ennaltaehkäisemiseksi. (Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus 2003, 25).

Ryhmänjohtajan tulee käyttää motivaation ylläpitoon tarjoutuvat hetket tehokkaasti hyödyksi. Ryhmänjohtajille opetetaan jo varhaisessa vaiheessa taistelutaukojen merkitys joukon toimintakyvyn ylläpidossa. Sotilasjohtajien tulee tarkistaa taukojen aikana taistelujoidensa kunto ja taistelukyky sekä huolehtia elintärkeistä täydennyksistä. (Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus 2003, 146, 164). Huollollisten ja muiden mekaanisten suoritusten toteuttamisen lisäksi on mentaalisen puolen eteen tehtävä toimenpiteitä. Sodassa taistelukokemusten väliset ajat tulee nähdä hyödyksi myös motivaation ylläpidon kannalta. Vireystilan säätely toistuviin suorituksiin ja taukojen hyödyntäminen mentaalisesti on merkittävä taitovaatimus (Liukkonen 2004, 218). Ryhmänjohtajalla on oltava kyky käyttää eri menetelmiä ja vaalia hyväksi hiottuja ryhmän toiminnan lähtökohtia. Toimiakseen ryhmänjohtajalla tulee olla tietoisuus käytettävissä olevista menetelmistä ja mahdollisuuksista vaikuttaa ryhmän jäseniin. Pitääkseen ryhmänsä taistelukykyisenä kaikissa olosuhteissa, on ryhmänjohtajan oltava selvillä stressin ehkäisystä ja hoitoperiaatteista. (Schroderus ym. 1994, 476).

4.3 Taistelijan motivoiminen

Ihmisen motivointipyrkimykset ovat olleet kautta historian varsin erilaisia. Muinaiset faaraot ja Rooman valtiat perustivat toimintansa pakkokeinoilla motivoimiseen. (Cribbin 1972, 168-169). Sotilasorganisaatiossa motivointia voidaan kaukaisesti verrata vallan mahdollistamaan pakottamiseen. Pakottaminen motivointina on suomalaisessa asevelvollisuusarmeijassa kiistaton toiminnan pohja. Nykyisessä maailmassa ei pelkällä pakottamisella varmasti saada aikaan organisoitua toimintaa, vaan tarvitaan muitakin motivointimenetelmiä. Cribbinin (1972) mukaan historian kuluessa motivointimenetelmät ovat muuttuneet orjuudesta yhteenliittoutumiseen, joka on luonut pohjan palkkioiden maksamiselle. Nykypäivänä on lisäksi tullut esiin alaisten hemmottelu esim. palkkakilpailun muodossa ja muiden hyödykkeiden tarjoamisena. On kuitenkin todettu, että ulkoisilla motiiveilla ei aina saada aikaan haluttuja tuloksia, koska ihmiset pyrkivät täyttämään omia henkilökohtaisia eli sisäisiä motiivejaan. (Cribbin 1972, 169-170). Sotilasorganisaatiossa ja nykymaailmassa toimivan ryhmänjohtajan on löydettävä kompromissi hyvin moninaisessa ympäristössä.

Johtajan tehtävä on luoda ryhmälleen hyvä motivaatio. Motivoimiseen on olemassa lukuisia erilaisia menetelmiä, mutta se vaatii hyvän johtajan. (Lindgren 2001a, 42). Kaikkia ihmisiä ei voi motivoida samalla tavalla eivätkä kaikki tilanteet ole samantilaisia. Erityisen haasteelliseksi ryhmänjohtajan toiminnan sotilaskulttuurissa tekee motivaation suunnan pakottavuus. Motivaation suunta on sotilasorganisaatiossa tarkasti määritelty ja se noudattaa tietyn joukon tehtävää. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että taistelija ei pysty suuntaamaan motivaatiotaan häntä eniten kiinnostavaan kohteeseen, vaan joutuu toimimaan annettujen tehtävien ja määräysten mukaisesti. Sotilaallisessa toiminnassa taistelijaa ohjaavat motiivit ovat kaukana niistä, jotka normaalisti ohjaavat hänen toimintaansa (Kellett 1990, 232).

Kaikkein vaikein tilanne on silloin, jos joukossa on yleisesti toimintaa vastustavia ja sisäistä motivaatiota vailla olevia taistelijoita. Johtajalta vaaditaan äärimmäisen paljon, jotta tämä kykenee saamaan motivaation intensiteetin kaikesta huolimatta tehtävän vaativuuden edellyttämälle tasolle. Motivaation teoriassa johtajan vaikutus voidaan nähdä orientaation vahvistamisena. Orientaation avulla voidaan korvata luonnollisessa motivaation suunnassa olevia puutteita ja valmistaa taistelijaa oikeaan

psykkiseen tilaan, koska motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää millä vireydellä hän toimii tietyssä tilanteessa ja mihin hän suuntautuu (Peltonen 1981, 70).

Motivaation teorian pohjalta syvennetään niitä merkittäviä tekijöitä ryhmänjohtajan toiminnassa, jotka ohjaavat motivaation säilymistä tai lujittumista. Puhuttaessa motivaation ylläpitämisestä, tarkoitetaan lähinnä sellaista ryhmänjohtajan toimintaa ja keinoja, joiden tavoitteena on ensisijaisesti ylläpitää taistelijoiden sisäistä motivaatiota. Tulee kuitenkin muistaa, että ryhmänjohtajan toiminta ja vaikutus ovat aina osa tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat taistelijaan ulkoisena tekijänä. Psykologisia menetelmiä sisäisen motivaation ylläpitämiseksi ovat onnistumisten kokemisen ylläpito, vain suorituksesta riippuvaisten palkkioiden antaminen, suullinen ja kehon kielellä kehuminen, ryhmän jäsenten mahdollisuus osallistua yhteisiä asioita koskevaan päätöksentekoon sekä johtajan realistinen tavoitteen asettelu (Weinberg & Gould 1995, 155-156).

4.3.1 Syväjohtaminen motivoinnissa

Johtamiskäyttäytyminen on Nissisen (2000) mukaan sotilasjohtajan toiminnan ilmentymä, jota voidaan ulkopuolelta havainnoida ja arvioida. Johtamiskäyttäytyminen on johtajalle menetelmä tuoda tahtonsa esille ja johtaa alaisiaan. Johtajan johtamistoiminta perustuu tämän käyttäytymiselle, jonka avulla hän kykenee luomaan sisäisen motivaation alaisilleen. ”Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan yksilölliseen valmiuteen ja sen tehokkuuteen vaikuttavat toimintaympäristö, tilannetekijät ja toiminnalle asetetut tavoitteet.” Ryhmänjohtajan käyttäytyminen toimintakyvyn ylläpitämiseksi on riippuvainen kaikista esitetyistä tekijöistä. (Nissinen 2000, 88-93).

Tutkittaessa motivointia psyykkisen toimintakyvyn ylläpitämiseksi, tarkastelemme johtajien toimintaa Nissisen (2000) esittelemän puolustusvoimien uusitun johtajakoulutusohjelman näkökulmasta. Ohjelman taustalla on maailmanlaajuisesti merkittävä tutkimussuuntaus, josta käytetään nimitystä ”johtamisen uusi paradigma”. Johtajakoulutusohjelman perustaksi on luotu syväjohtamisen malli, joka perustuu transformationaalisen johtamisen malleihin. Syväjohtamisen malli sisältää neljä kulmakiveä, joiden tarkoitus on mallintaa erinomaisen johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksia. Syväjohtamisen kulmakiviä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen 2000, 25, 79, 100-101).

Syväjohtamisen vaikuttavuuden tutkiminen on asia sinänsä, joten siihen ei tässä tutkimuksessa oteta kantaa. Syväjohtamisen malli sisältää ajassa muuttumattoman tiedon erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä, joten sitä ei voi ohittaa tutkittaessa ryhmänjohtajien toimintaa. Syväjohtaminen on kuitenkin malli, joka on luotu pohdittavaksi ja sovellettavaksi eri tarpeiden mukaan. (Nissinen 2000, 79). Oikein toteutettuna syväjohtamisen malli itsessään ylläpitää alaisten motivaatiota tehtävän suorittamiseen. Syväjohtamisen kulmakivistä tulee nostaa tässä yhteydessä esiin inspiroiva tapa motivoida. Motivaation ylläpitämiseksi esitettävien toimintamallien taustalla on tärkeää muistaa niiden pohjautuminen inspiroivaan tapaan motivoida.

Nissisen (2000) kuvaaman inspiroivan tavan motivoida on tarkoitus saada alaiset löytämään omasta toiminnastaan uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Ryhmänjohtajan on siis vahvistettava alaisten halua ymmärtää tehtävänsä merkitys. Tärkeänä tekijänä on saada alaiset aktivoitua ja ottaa heidät mukaan visioimaan tavoitteita aina kun se on mahdollista. Yhteisten tavoitteiden asettaminen on tärkeä osoitus alaisia kohtaan heidän roolinsa tärkeydestä. (Nissinen 2000, 100). Tätä kuvaa vahvistaa ryhmänjohtajan käyttämä me-muoto tavoitteista kerrottaessa alaisille.

Inspiroiva tapa motivoida sisältää vaatimuksen tavoitteiden asettamisesta tarpeeksi korkealle. Omalla esimerkillään ryhmänjohtaja motivoi alaisiaan saavuttamaan tavoitteet ja jopa ylittämään normaalin suoritustasonsa. Johtajan tulisi aina tilaisuuden tullen jakaa kiitosta alaisilleen. Alaisia motivoidessa ja kiitosta jakaessa johtajan tulisi kehittää uusia tapoja palkita alaisiaan. Inspiroivan tavan motivoida on tarkoitus lisätä etenkin motivaatiota ja sitä kautta toimintakykyä: ”Luottamus tulevaisuuteen ja optimismi vahvistavat toimintakykyä”. (Nissinen 2000, 100-101).

4.3.2 Ryhmänjohtajan ja taistelijoiden välinen suhde

Kellet (1990) korostaa, että positiivinen ilmapiiri ryhmässä on taistelijoille merkittävä motivaation lähde. Ryhmänjohtajan on huolehdittava erityisesti ryhmähengen ylläpidosta, koska se on tehokas keino luoda positiivista ilmapiiriä. Ryhmän hyvällä hengellä on siten suuri vaikutus taistelijoiden motivoitumiseen. (Kellet 1990, 225-226). Ryhmänjohtaja pystyy vaikuttamaan positiiviseen ilmapiiriin monella tavalla. Viimeisten Suomen sotien pohjalta tehdyissä tutkimuksissa on huomattu, että parhaassa tapauksessa motivaation lähteeksi nousee ryhmässä toimiminen ja ”kaveria

ei jätetä” –periaate. Suomen reserviupseeriliitto julkaisi 1998 kyselytutkimuksen veteraanien kokemuksista talvi- ja jatkosodasta. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät estivät lamaantumista ja ylläpitivät toimintakykyä vaikeilla hetkillä. 78,9 % vastaajista mainitsi velvollisuuden lähimpiä aseveljiä kohtaan. ”Myös tämän päivän reservin sotilasjohtajan tulee muistaa korostaa ”kaveriavun” merkitystä ja toimia itsekin kaikessa sen mukaisesti.” (Lindgren 2001b, 124-125, 128-129).

Smith (2001) painottaa, että alaisten kannustaminen tarvittaessa ja kehuminen hyvän suorituksen jälkeen ovat yksinkertaisimpia ja parhaita mahdollisia menetelmiä luomaan positiivista ilmapiiriä. Hyvistä suorituksista kiittäminen ja kehuminen ovat omiaan lisäämään taistelijan itseluottamusta. Kehumisella on merkittävä vaikutus yksilön itseluottamukseen ilman, että johtajalta vaaditaan kovinkaan erikoisia temppejuja. (Smith 2001, 37-38). Taistelijan psyykkisen taistelukunnon ylläpitämiseksi on tärkeää käyttää myönteisiä ja kannustavia johtamiskeinoja (Mielonen 1968, 78).

Omalla esimerkillä johtaminen on eräs perinteisimmistä sotilasjohtamisen keinoista luotaessa positiivista ilmapiiriä ja motivaatiota taistelijoihin. Oman esimerkin näyttäminen johtamisessa on yksi parhaista toimintatavoista, jota Kellet (1990) kuvaa. Taistelijoiden kokiessa ryhmänjohtajan osallistumisen olevan sitoutunutta ryhmän toimintaan, on heidän oma motivaationsa tehtävien suorittamiseen korkeammalla tasolla. Johtajan toiminnalla voidaan saada aikaan taistelijoissa sitoutumista yhteiseen toimintaan, joka puolestaan johtaa taistelijoiden vastuuntunnon voimistumiseen omaa tehtävänsä kohtaan. Johtaja kykenee omalla esimerkillään vahvistamaan alaisensa sisäistä motivaatiota ja siten ryhmän tehokkuus paranee. Ryhmänjohtajan on konkreettisesti näytettävä esimerkkiä eikä ainoastaan antaa käskyjä ja katsella vierestä. (Kellet 1990, 224).

Johtajan on kyettävä olemaan teoilla suoritettavan esimerkin lisäksi myös henkinen esimerkki. Ryhmänjohtajan on kuunneltava alaisiaan ja annettava henkistä tukea tarvittaessa, koska luottamuksen ja yhtenäisyyden rakentaminen ovat avainasemassa (Mielonen 1968, 78-81).

4.3.3 Tavoite- ja tilannetietoisuuden merkitys motivaatioon

Tavoitteiden asettaminen on urheilijalle tärkeää motivoituttaessa tuleviin harjoituksiin. Kokonaistavoitteen pitäminen mielessä auttaa yksittäisiin harjoituksiin keskittymi-

sessä, koska tavoitteiden on oltava itsetuntoa vahvistavia. Taistelijoiden motivoimisessa ryhmänjohtajan on asetettava välitavoitteita. Välitavoitteiden saavuttaminen on itsetunnon vahvistumisen kannalta tärkeää, koska liian kauas ulottuvat tavoitteet eivät välttämättä tunnu mielekkäiltä. Liukkonen (2004) määrittelee tavoitteiden merkityksen motivaatiolle siten, että tavoitejärjestelmän ”purkaminen” päivittäiseksi sisäistetyksi toimintaohjelmaksi luo perustan motivaatiolle. (Liukkonen 2004, 216). Syväjohtamisen mukaisesti tavoitteet on asetettava tarpeeksi korkealle. Tavoitteiden asettamisessa tulee kuitenkin olla mukana realismia, jotta ne eivät mahdottomuudessaan aiheuta toivottomuutta (Weinberg & Gould 1995, 329).

Ryhmänjohtajat voivat pitää yllä taistelijoiden motivaatiota pitämällä heidät tilanteen tasalla. Ollessaan tilanteen tasalla taistelijat ovat tietoisia aina sen hetkisestä välitavoitteesta eli tehtävästä. Varusmiesjohtajien koulutuksessa painotetaan vahvasti, että jokaisen taistelijan on tiedettävä mikä on ryhmän ja joukkueen tehtävä. Taistelijoiden on kyettävä oma-aloitteeseen toimintaan yllättävissäkin tilanteissa. Tämän mahdollistaa tietoisuus tehtävästä ja taisteluajatuksista. Taistelijoiden motivaatiota pitävät yllä tilannetietoisuus ja käsitys esimerkiksi tulevista tauoista. Taistelijat voivat suunnata ajatuksensa tilanteen vaatimaan tehtävään, jos ei ole epävarmuutta tulevasta toiminnasta. (Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus 2003, 33, 171).

Pohjana tavoitetietoisuuden tärkeydelle on nykypedagogiikan korostama käsitys oppimismotivaation ja tavoitteisuuden tärkeydestä. Tavoitteet ovat motivaation syntymisen kannalta kaikkein keskeisimpiä tekijöitä. Motivaatio vaikuttaa yksilön tavoitteenasetteluun ja siihen mitä taistelija vaatii itseltään. Tavoitteet voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia pyrkimyksiä, jotka muokkaantuvat ryhmän tavoitteiden tai muiden intressien pohjalta. Ihmisen tarkkaavaisuus on rajallista ja siksi motivaatio ilmenee tarkkaavaisuuden keskittymisessä. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 57-58). Ryhmänjohtajan on erityisesti kiinnitettävä huomiota oikean tavoitteen säilymiseen ryhmän jäsenten keskuudessa, koska muutoin motivaatio suuntautuu epäolennaiseen. Ilman Lehtisen (1996) korostamaa tavoitetietoisuutta motivaation suuntaaminen ryhmän toiminnan kannalta tärkeisiin asioihin on mahdotonta. Taistelijoiden tehtävään suuntautuneen riippuvuusorientaation syntyminen on tärkeää ja sen mahdollistaa tehtävän tarkoituksen ymmärtäminen. (Lehtinen 1996, 171).

Taistelijaan kohdistuva rasitus syntyy tilanteesta. Tilanteen tulkinta, joka katsottiin oleelliseksi stressireaktion muodostumisessa, on tärkeää stressin kanavoimisessa. Tulkittaessa tilannetta muodostuu tilannekuva. Viskarin ym. (1999) mukaan oikea tilannekuva auttaa taistelijoita kanavoimaan stressienergiansa optimaaliseen vireys-tilaan. Taistelijoiden ja johtajien on kyettävä tulkitsemaan ja ymmärtämään havaitsemansa. Tutkimustulokset ovat osoittaneet tilannetietoisuuden merkityksen. Jääkäri-ryhmän hyökkäystä selvittäneessä tutkimuksessa ryhmä, jonka tilannetietoisuus oli korkeammalla tasolla, menestyi myös taistelussa. (Viskari ym. 1999, 8-9).

Tilannetietoisuus antaa Pihlajamaan (1998) näkemysten perusteella mahdollisuuden koko ryhmän osallistumiseen sekä aloitteelliseen toimintaan, mikä puolestaan antaa mahdollisuuden päästä vastustajaa nopeampaan sykliin taisteluun ryhtymisessä. Aloitteellisuuteen on pyrittävä riskin oton uhallakin, koska vain se takaa yllätyksellisyyden ja etulyöntiaseman kriittisillä hetkillä nopeatempoisessa taistelussa. Päästäkseen kriittisten taistelutilanteiden hallintaan, johtajan on saatava alustensa kyvyt maksimaaliseen käyttöön ja ideat hyödynnettyä. (Pihlajamaa 1998, 65).

4.3.4 Motivaation laskun ehkäisy ja vahvistaminen

Ryhmän pitäminen toiminnassa on tärkeä tekijä henkisen vireystilan ylläpitämiseksi. Taistelija, joka ei koe tehtävänsä merkittäväksi tai mielekkääksi, turhautuu helposti ja turhautuessa motivaatio laskee tehtävää kohtaan. Taisteluiden toimetomissa ja epäselvissä vaiheissa ryhmänjohtajan on aktivoitava miehet tehtävän toteuttamista edistävään toimintaan. Tällaista toimintaa voi olla linnoittaminen, lepo ja huolto sekä uuden tehtävän valmistelut. Pitkäaikainen toimetomuus saattaa johtaa kurin ja taistelutahdon heikentymiseen. (Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus 2003, 25).

Naapilan (2004) suorittamien kenttätutkimuksien mukaan ryhmän jäsenet kokevat turhautumista huomattavasti helpommin kuin johtajat, koska heillä ei ole johtajan vastuuta. Ryhmän jäsenten pitäminen toiminnassa ja heidän tehtävänsä merkityksen korostaminen auttaa ehkäisemään turhautumista. Rutiinien katkeamisella on selkeä haittaava vaikutus psyykkiseen toimintakykyyn, joka ilmenee yllättävän toimettomuuden aiheuttamana henkisen paineen kasautumisena. Käytännön tasolla ongelmat ilmenevät perusasioiden unohtamisena, huomion kiinnittymisenä muualle, aktiivisuuden laskuna ja mikä oleellisinta, motivaation laskuna. (Naapila 2004, 45, 47-49).

Taistelijoiden aktivoiminen ajattelemaan fyysisen toiminnan lisäksi on hyvä tapa ylläpitää motivaatiota. Inspiroiva tapa motivoida sisältää ohjeen, että johtajan tulee ottaa alaiset visioimaan tavoitteita. Biddlen (1999) sekä muilla vastaavilla tutkimuksilla on osoitettu sisäisen motivaation vahvistumista tilanteissa, joissa toimijat pääsevät itse vaikuttamaan suunnitteluun. Opiskelijoiden saadessa itse vaikuttaa oppituntien sisältöön, he olivat enemmän sisäisesti motivoituneita opiskelua kohtaan kuin he, joille ei suotu tätä mahdollisuutta. Oman ajattelun korostaminen vahvisti motivaatiota. (Biddle 1999, 127).

Smith (2001) nostaa esiin palautteen merkityksen. Palautteella voidaan vaikuttaa taistelijan motivaation laskuun tai vahvistaa sitä entisestään. Motivaatio voi joissain tilanteissa laskea, jos palaute jää puuttumaan. Taistelijan tuntiessa onnistuneensa, hän saattaa kokea tarvetta tulla huomatuksi. Ympäröivien ihmisten huomioidessa annettu palaute tai tunnustus nostaa motivaatiota. Palautteella voidaan ehkäistä ainakin motivaation laskeminen useissa tilanteissa. Palautteen tarve ja suhtautuminen siihen ovat riippuvaisia taistelijan persoonallisuudesta. (Smith 2001, 38-39).

Motivaatiotekijöiden pysyminen mielessä ja toiminnan kantavana lähteenä, pitää yllä positiivista kierrettä. Smith (2001) selvittää, että motivaatiotekijöiden vahvistaminen on tärkeä osa motivaation ylläpitoa sekä laskun ehkäisyä. Vahvistamismenetelmät ovat luonteeltaan yksinkertaisia toteuttaa, mutta oikean menetelmän valitseminen on aina riippuvainen taistelijan persoonallisista ominaisuuksista sekä tilanteesta. Kuten todettua, jotkut henkilöt jopa kaipaavat johtajalta motivaation vahvistamista. Motivaatiota voidaan vahvistaa lukuisilla eri keinoilla, mutta yksi oleellinen malli on: "Antaa positiivisten asioiden tapahtua." (Smith 2001, 33-34). Motivaation vahvistaminen nähdään tässä yhteydessä yksinkertaisesti kannustamisena, joka rakentuu useista erilaisista johtajan toimista. Motivaation vahvistaminen kannustamalla saattaa liittyä sisäiseen tai ulkoiseen motivaatioon. Jos kannustamiseen liitetään palkkiolla kannustaminen tai liiallinen kehuminen, se on ulkoisen motivaation vahvistamista.

Puhtaasti sisäisen motivaation lisäämiseen pyrkivää kannustamista on sanallinen kannustaminen ja kehon kielellä rohkaisu, jotka sisältävät esimerkiksi hyväksynnän osoittamisen ja hyvistä suorituksista palkitseminen. Smithin (2001) mukaan motivaation vahvistamista käytettäessä johtajan on varmistuttava taistelijan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja vahvistamisen käyttämisestä haluttuun suoritukseen liitty-

vänä. Lisäksi on varmistuttava, että taistelija ymmärtää syyn johtajan toiminnalle eli miksi vahvistamista käytettiin. (Smith 2001, 34).

4.3.5 Palkkiot ja pelotteet

Palkitseminen on selkeästi ulkoista motivointia, mutta silti positiivista motivaation vahvistamista. Palkkioiden lupaamisessa on ongelmana alaisten tottuminen niihin. Weinbergin ja Gouldin (1995) esittelemissä motivaatiota koskeneissa tutkimuksissa on todettu, että lupaamalla palkkioita saadaan aikaan selvää suorituskyvyn parantamista. Kun tutkimukseen on liitetty palkkion pois ottaminen, suorituskyky on laskenut jopa alkuperäistä tasoa alemmaksi. Tämä kuvaa palkkioiden mahdollisia vaikutuksia pitkällä aikavälillä. (Weinberg & Gould 1995, 144). Ongelmana onkin, että miten voidaan taata palkkioiden jatkuvuus etenkin sotilaallisessa toiminnassa. Palkkiona tulisi käyttää sellaisia asioita, jotka on helppoa uusita. Tällaisina voidaan pitää jo mainittuja kannustamista, positiivista palautetta ja muita positiivisen vahvistamisen keinoja.

Palkkioita annettaessa on muistettava, että niiden tulee olla seurausta hyvästä suorituksesta. Weinberg ja Gould (1995) toteavat, että palkkioiden antamisessa on tärkeää, että niiden antamisen syy on saajalle selvä. Toisaalta luvattujen palkkioiden antamatta jättämisellä voi olla huonoja seurauksia. Palkkioita ei kannata lupaila, jos niitä ei voi toteuttaa, koska seuraukset voivat muuttua negatiivisiksi. Palkitsemisessa kannattaa käyttää hyväksi joukon vaikutusta. Palkitulle on yleensä tärkeää, että hyvä suoritus huomioidaan koko joukon toimesta. Palkkiota annettaessa yhdelle henkilölle, muiden on syytä kuulla siitä, koska se kannustaa myös muita joukon jäseniä tavoittelemaan hyviä suorituksia. Tietoisuus hyvien suoritusten huomaamisesta kannustaa yrittämään. (Weinberg & Gould 1995, 152-153).

Motivointia tulisi kyetä suorittamaan siten, että se olisi kauaskantoista ja luottamusta herättävää. Turhat lupaukset saattavat motivoida hetkeksi, mutta tilanteen todellisen luonteen selvittyä luottamus johtajaan menee ja toiminnan jatkaminen vaikeutuu. Samanlainen vaikutus on myös uhkaamisen käyttämisessä motivoinnin keinona, josta Lindgren (2001a) varoittaa. Äärimmäisessä tilanteessa johtaja saattaa sortua uhkaamaan seuraamuksilla, jos alaiset eivät toimi halutulla tavalla. Uhkaamista tulisi välttää, koska silloin taistelijat eivät suorita tehtävää omasta sisäisestä motivaatiosta johtuen. (Lindgren 2001a, 39-40).

Johtaja saattaa käyttää tietyissä tilanteissa motivointiin rangaistuksia ja kritiikkiä, jolloin motivoivana tekijänä on pelko. Johtaja saattaa käyttää pelotteita kontrolloimaan epätoivottua käytöstä tai ennaltaehkäisemään sellaista, jos luottamus miesten suoritukseen ei ole alun perin tarpeeksi korkealla. Smithin (2001) mukaan rangaistuksilla tai niiden pelkäämisellä on pitkä historia ja ne ovat tuntemamme yhteiskunnan ylläpitävä voima. Pelko motiivina on nopein tapa saada alaisten käyttäytyminen kontrolliin. Rangaistuksilla saadaan karsittua epätoivottua käytöstä, mutta johtaja saattaa laittaa liikaa painoarvoa pelkomotiiville. (Smith 2001, 32). Johtajan tulee ymmärtää, että pelolla ja muodollisella arvovallalla johtaminen sekä kouluttaminen eivät välttämättä ole paras ratkaisu. Kritiikin käyttöä taistelijan haukkumiseen ja arvostelemiseen ei saa sekoittaa palautteen antamiseen, jonka tulee sisältää rakentavaa otetta.

Smith (2001) esittelee tutkimuksia, jotka ovat urheilumaailmassa osoittaneet, että kaikkein negatiivisin vaikutus motivaatioon on sellaisilla rangaistuksilla, jotka annetaan epäonnistumisen jälkeen. Yksilö alkaa seuraavissa suorituksissa pelätä virheitä, mikä vaikuttaa suorituskykyyn alentavasti. Virheitä pelkäävä yksilö ei uskalla ottaa riskejä, itseluottamus katoaa ja todennäköisenä seurauksena on epäonnistuminen. Rangaistuksen käyttäminen tarvittaessa on johtamisessa kuitenkin tarpeellista. Rangaistuksella voidaan päästä positiiviseen vaikutukseen, jos se annetaan ansaitusti. Rangaistuksia pitää antaa tilanteissa, joissa rikotaan yhteisiä ja ennalta tiedossa olevia sääntöjä. Epäonnistuminen ei siis saa olla syy rankaisemiselle. Rangaistuksien tulee olla joukon kesken hyväksytyjä, jolloin niiden antaminen lisää kuria ja joukkohenkeä. (Smith 2001, 32-33). Rangaistuksen voidaan nähdä toimivan myös käänteisesti. Rankaisematta jättäminenkin saattaa vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti. Etenkin selkeän syyn ilmetessä joukkoa hämmentää, jos taistelija päästetään ilman seuraamuksia.

Positiivisen ja negatiivisen motivaation vahvistamisen käytössä on hyvä muistaa, että motivaation vahvistamiseksi kannattaa käyttää huomattavasti enemmän positiivisia keinoja. Sen lisäksi, että tämä lisää taistelijoiden itseluottamusta ja positiivista yrittämisen halua, se tekee harvoin käytetystä negatiivisesta vahvistamisesta paljon tehokkaampaa. Smith (2001) painottaa, että johtajan käyttäessä rangaistuksia ja pelotteita harkitusti, ne eivät kärsi ”inflaatiota”. Aina ei edes tarvita rangaistuksia, koska pelkkä kritiikki saattaa riittää, jos taistelijat saavat mieleensä vaikutelman, että johtaja on tosissaan. (Smith 2001, 33). Yli 80 % motivaation vahvistamisesta tulisi olla positiivista (Weinberg & Gould 1995, 144).

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Koeasetelma

Tutkimuksesta löytyy kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimmät piirteet. Aineiston hankinta suoritetaan kokonaisvaltaisesti, jotta saadaan ilmiöistä mahdollisimman monipuolinen kuva. Aineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa olosuhteissa on tutkimuksen luonteelle keskeistä. Ihmisten ja erityisesti kohdehenkilöiden toiminta tietyissä olosuhteissa on tiedon keruun kohde. Kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkija luottaa pääsääntöisesti omiin havaintoihinsa ja käyttää apunaan lomaketestiä, joka on tässä tutkimuksessa ryhmänjohtajien käsityksiä ja osaamista selvittävä lähtötasokysely. Lähtötasokyselyn tarkoituksena on antaa syvyyttä havainnoinnille vastaamalla toiseen tukevista tutkimuskysymyksistä. Tutkimuksen ongelmien kehittyminen ja tiettyjen rajauksien tekeminen on muotoutunut laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla tutkimusprosessin edetessä. Tutkimussuunnitelma käsitetäänkin yleisesti tämän tyyppisissä tutkimuksissa prosessin mukana muuntuvaksi apuvälineeksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 155). Suunnitelmia on muutettu tarvittaessa kiinnostuksen kohteen mukaiseksi.

Tutkimus on koeasetelmaltaan tapaustutkimus. Kyseessä on kenttätutkimus, josta tekee tapaustutkimuksen pyrkimys tutkimusongelmien ratkaisemiseen tietyn, rajatun tapahtuman puitteissa. Tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on toiminnan merkityksen ymmärtäminen. Empiirisiin menetelmin suoritettavan kenttätutkimuksen tarkoituksena on tulkita toiminnan merkityksiä tapaustutkimuksen puitteissa (Hirsjärvi ym. 2002, 157). Tutkimuksen luonne ja tutkimusympäristö on sellainen, että tarkoitus ei ole ainoastaan ymmärtää toimintaa tässä tietyssä tapauksessa, vaan hakea sellaisia mahdollisia säännönmukaisuuksia, jotka olisivat yleistettävissä muissa samankaltaisissa tapahtumissa. Tapausta käsitellään kuitenkin ainutlaatuisena ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2002, 155).

Etnografinen tutkimustyyppi on ollut suuntaamassa tutkimusprosessia alusta alkaen. Tutkimusprosessin edetessä on tehty tiettyjä rajauksia ja siten etnografinen ote on hieman menettänyt merkitystään. Tutkimuksen edetessä on konkretisoitunut etnografisen tutkimuksen todellisuus. Vaikka etnografiaa pidetäänkin monimuotoisena tutkimuksen lajina, on sen laajuus kulttuurisena tutkimustyyppinä tunnistettava

(Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 75). Koska tutkimuksen lähtökohtaisena ideana ei ole pelkästään selittää yhtä tapahtumaa, sisältää se myös tiettyjä etnografisen analyysin piirteitä. Tutkimuksen idea johtaa elementtien tunnistamiseen ja niiden suhteiden kartoitukseen verrattaessa teoreettisiin odotusarvoihin. Etnografian kiinnostuksen kohde voidaan määritellä kulttuurisena tietona, joka laajasti ymmärrettynä sisältää ihmisten yhteisöllisen toiminnan ja elämän, elämäntavan, aikaansaannosten ja ilmausten kokonaisuuden (Syrjälä ym. 1996, 16).

Etnografisen perustelun tälle tapaustutkimukselle antaa halu nähdä tutkimuskysymykset kulttuurisina ilmiöinä niiden todellisessa ympäristössä. Hypoteesiksi tämä vaatii oletuksen, että varusmiesten toiminta on kaikkialla suunnilleen samanlaista ja siten siitä voidaan tehdä yleistyksiä tai luoda mahdollisuuksia yleistyksiin. Etnografisessa tutkimuksessa etsitään perinteisesti säännönmukaisuuksia ja tunnistetaan isosta otannasta elementtejä sekä kartoitetaan niiden suhteita (Hirsjärvi ym. 2002, 157). Vaikka tässä tutkimuksessa onkin tarkoituksena hakea myös näitä asioita, on tämä tutkimus puhtaasti etnografiseksi tutkimukseksi otannaltaan liian suppea. Sellaisia säännönmukaisuuksia, jotka saavat etnografisia piirteitä, voidaan todeta olevan vain tulkittaessa toisistaan suoraan riippumattomien henkilöiden toimintaa. Havaintojen tekeminen toistuvasti, aineistonhankintaa varten luotujen aineistojen kehittyminen ja aiheen lähestyminen eri tavoin ovat hyvän etnografian vaatimuksia (Syrjälä ym. 1996, 100-103).

Alasuutarin (1993) mukaan etnografisessa tutkimuksessa hypoteesien ja teorioiden käyttö ei saa ohjata kenttätyötä, koska se saattaa aiheuttaa suppeutta kootussa aineistossa. Tutkijan huomio keskittyy helposti sellaisiin tutkimuskohteisiin, jotka ovat hyödyllisiä johtaa teorian pohjalta. Tutkittaessa avoimesti saadaan kohteesta esille mahdollisimman rikas aineisto, joka on edellytys uusien asioiden löytämiselle. (Alasuutari 1993, 234-235). Tutkimuksen koeasetelma on luotu siten, että havainnoissa tuodaan tapahtumat esille sellaisenaan ja vasta tulkintavaiheessa etsitään tapahtumista merkityksiä. Ennakkokyselyn tarkoitus ei ole suunnata havainnoinnin kohdetta ainoastaan tiettyyn toimintaan. Tutkimusprosessin eteneminen ja tehdyt aiheen rajaukset ovat kuitenkin lisänneet koeasetelman strukturointia siinä määrin, että voidaan puhua yhä enemmän pelkästään tapaustutkimuksesta.

Hirsjärven ym. (2002) luokitusten perusteella tutkimus on luonteeltaan kartoittava, koska siinä selvitetään mitä tapahtuu, etsitään uusia näkökulmia ja selvitetään vähän

tunnettuja ilmiöitä. Tutkimuskysymyksessä haetaan vastausta, joka selvittää tapahtumia tutkimuskentällä. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää hypoteeseja empiirisillä menetelmillä. (Hirsjärvi ym. 2002, 127-128). Teoreettisen tutkimuksen perusteella voidaan olettaa tutkimuskentällä tapahtuvan tietynlaisia ilmiöitä. Tutkimuksen tuottamat hypoteesit vastaavat teoreettisen pohjan toteutumiseen tutkimuskentällä eli todellisuudessa. Tutkimus selvittää tapaustutkimuksen periaatteiden mukaisesti joukon yksittäisiä tapahtumia. Tarkoitus on saada esille yksityiskohtaista tietoa pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapahtumia. Kiinnostuksen kohteena on prosessin osa, jota tutkitaan luonnollisessa tilanteessa. (Robson 1995, teoksessa Hirsjärvi ym. 2002, 122-123). Luonnollisen tilanteen tutkiminen vaatii tapaustutkimukselle luontaisen kenttätutkimuksen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään kvalitatiivisesti ryhmänjohtajien toiminnan tutkimiseen, joka kohdistuu yksittäiseen tapaukseen tietyssä toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen tunnusmerkit täyttääkseen tutkimuksessa on käsiteltävä tutkimuksen kohteena olevaa toimintaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kyseessä ei ole tapaustutkimus, jos tutkitaan ryhmänjohtajien toimintaa joukon toimintakyvyn ylläpitämiseksi käsittelemättä lainkaan ryhmänjohtajan johtamisprosessia ja prosessin merkitystä. Syrjälä ym. (1996) määrittelee, että tapaus saattaa heijastaa jotain merkittävää suuresta kokonaisuudesta, josta se erottuu omaksi rajalliseksi kokonaisuudekseen. Tutkimustulosten laatu antaa mahdollisuuden tulosten yksilöllistämiseen ja niiden pohjalta voi pohtia omia kokemuksiaan ja oppia. (Syrjälä ym. 1996, 15).

5.2 Tutkimuksen kohdejoukko

Kohdejoukoksi valittiin keskimääräinen varusmiesjoukko, jotta tutkimustulosten pohjalta voidaan tehdä yleistyksiä. Kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi ym. 2002, 155). Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin Pioneerirykmentissä marraskuussa 2006. Tutkimuksen kohdejoukkona toimi toisen pioneerikomppanian varusmiehet ja heistä etenkin ryhmänjohtajina toimineet varusmiesjohtajat. Komppaniaa koulutettiin joukkotuotantoon raskaan pioneeripataljoonan pioneerikompaniaksi (PIONK M80). Tutkimukseen osallistuneet varusmiesjohtajat olivat saapumiserää 1/06 ja olivat saaneet aliupseerikoulutuksen Pioneerirykmentin aliupseerikoulussa kevään ja kesän 2006 aikana. Kaikki yksikön alikersantit

osallistuvat lähtötasokyselyyn. Havainnoinnin kohteena olivat ainoastaan yhden joukkueen alikersantit.

Yleiseltä oletettavissa olevalta koulutustasoltaan tutkittava joukko oli melko harjaantunutta perustoiminnoissa. Aineiston keruu suoritettiin, kun palvelusta oli jäljellä noin 40 päivää varusmiesjohtajien 360:stä ja miehistön 180:stä. Kyseessä oli joukkokoulutuskauden toiseksi viimeinen sotaharjoitus, joten miehistöltä voitiin olettaa yleisten pelisääntöjen ja sotilaan perussuoritusten olemista hallussa. Ryhmänjohtajille oma ryhmä oli tullut tutuksi johtajakauden kuluessa sen kestätyä yli neljä kuukautta. Tutkimus päästiin suorittamaan ihanteelliseen aikaan, koska tutkittaessa varusmiesten palvelusajan loppupuolen tapahtumia, voitiin nähdä kohdejoukon osaamisen taso parhaimmillaan usean kuukauden intensiivisen ja ohjatun kouluttamisen jälkeen. Joukkokoulutuskaudella joukkueen kouluttaja yleensä puuttuu toiminnan kulkuun mahdollisimman vähän, jotta nähtäisiin joukkotuotettavan joukon osaamisen taso mahdollisimman todenmukaisena.

5.3 Aineiston keruu ja havainnointi

Aineistoa kerättiin viikon ajan ja kerääminen alkoi maanantaina lähtötasokyselyllä. Lähtötasokysely on esitetty liitteessä 1. Lähtötasokyselyllä on tarkoitus selvittää ryhmänjohtajien teoretista tietoa motivoinnista ja sen mahdollisuuksista. Erityisesti kyselyn tarkoitus on kartoittaa ryhmänjohtajien käsityksiä ja asenteita aihepiiristä. Yleisluontoisen kuvan saaminen ryhmänjohtajien toiminnan taustalla olevista käsityksistä auttaa tutkijaa ymmärtämään havaintojaan. Toisaalta tutkija kykenee mahdollisesti toteamaan havaintojensa olevan ristiriidassa ennako-oletuksiin. Ryhmänjohtajien käsityksien ja todellisen toiminnan välillä olevien ristiriitojen löytämisen tarkoitus on antaa syvyyttä tutkimukselle. Verrattaessa havainnointiaineistoa tutkimuksen teoriapohjaan, saadaan vastauksia ensimmäiseen tukevaan tutkimuskysymykseen eli miten ryhmänjohtajien motivointi vastaa teoreettisia psyykkisen toimintakyvyn ylläpitokeinoja. Lähtötasokyselyn tarkoitus on antaa vastauksia toiseen tukevasta tutkimuskysymyksistä. Lähtötasokyselyllä kyetään selvittämään esimerkiksi mistä johtuvat mahdolliset puutteet ensimmäisessä tukevassa tutkimuskysymyksessä. Johtuvatko ne siitä, että ryhmänjohtajat eivät tiedä teoreettisia odotusarvoja vai eivätkö he osaa toteuttaa niitä?

Lähtötasokyselyt jaettiin kohdehenkilöille maanantaina päivällä harjoitusta koskevan oppitunnin yhteydessä. Pohjatietoina vastaajille kerrottiin, että kysely liittyy pro gradu -työhön ja se on ennakkomateriaalia tulevan sotaharjoituksen havainnoinnille. Vastaajat saivat tietää tutkimuksen aihepiirin. Kyselyn luonne ja vaatimukset selvitettiin vastaajille suullisesti sekä kirjallisesti kyselyn alussa. Kirjallinen selvitys on nähtävissä tutkimuksen liitteen 1 alussa. Lähtötasokyselylle annettiin omatoimista vastausaikaa seuraavaan aamuun asti, jonka jälkeen erikseen määrätty henkilö kokosi paperit ja palautti ne sovittuun paikkaan. Kyselyyn kuului 8 kysymystä, joista kahdessa oli a- ja b-kohdat. Kyselyssä oli puolet monivalintakysymyksiä ja puolet avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä annettiin lisäksi kahdessa neljästä mahdollisuus perustella vastaus. Yksi monivalintakysymyksistä oli toteutettu Likertin asteikon mukaisesti. Kolme muuta monivalintakysymystä olivat avoimen ja strukturoidun kysymyksen välimuotoja, koska viimeisessä vastausvaihtoehdossa annettiin mahdollisuus esittää oma vaihtoehto. Kyselyn tavoitteena oli pyrkiä korostamaan vastaajien omaa ajattelua, jonka toteutumiseksi lähes jokaisessa kysymyksessä annettiin mahdollisuus omien mielipiteiden kuuluvuudelle. Toisaalta haluttiin varmistaa vastausten saaminen laatimalla kyselystä helppo ja nopea vastata, mikä ilmenee monivalintakysymysten melko suurena määränä verrattuna avoimiin kysymyksiin.

Havainnointi käynnistyi sotaharjoituksen ohjelman mukaisesti tiistaina aamulla. Havainnointia toteutettiin yhtäjaksoisesti perjantain aamupäivään asti, jolloin harjoituksen soveltava vaihe päättyi ja purkuvaihe sekä huolto alkoivat. Havainnointia suoritettiin pääasiassa strukturoimattomana havainnointina ja muistiin kirjattiin kaikki ryhmänjohtajan toiminta. Havainnointia oli ohjaamassa osaltaan lähtötasokyselyn runko, jonka tarkoitus oli tukea havaintoja ja varmistaa tiettyjen osa-alueiden huomioiminen.

Havainnoinnilla voidaan selvittää toimivatko tutkittavat niin kuin he sanovat. On olemassa useita havainnointitapoja, joista kaksi ääripäätä on erotettavissa systemaattiseksi ja osallistuvaksi havainnoinniksi. Tutkimuksessani käytetään enemmän systemaattista havainnointia, koska siinä tutkijan osallistuminen ei vaikuta kentän toimintaan ratkaisevasti. Systemaattisella havainnoinnilla voidaan tutkia useita erilaisia tilanteita erilaisissa ympäristöissä, kuten taistelukentällä toiminnan rationalisointia ja toiminnan tehokkuutta. Tässä tutkimuksessa on kyse sellaisesta tutkimuksesta.

Systemaattisuudesta huolimatta havainnoinnissa tulee ottaa huomioon mahdollisuus tapahtumiin, joita ei ole ennalta odottanut. (Hirsjärvi ym. 2002, 199-203).

Tutkijana olen mukana tutkittavien toiminnassa havainnoimassa ja keräämässä aineistoa. Tutkijan rooli on tarkkailla subjektiivisesti tutkittavien toimintaa, mutta havaintoja kerätessä ja toimintaa tarkkaillen tulee säilyttää objektiivisuus. Kentällä tapahtuviin ratkaisuihin ja toimintamalleihin ei saa puuttua, jotta ne tapahtuisivat mahdollisimman normaalisti ja antaisivat siten kuvan todellisuudesta (Hirsjärvi ym. 2002, 200-201). Kohdehenkilöiden tekemät ratkaisut tulee olla tutkijan läsnäolosta huolimatta vääristymättömiä, koska muuten tutkimuksen järkevyyttä voidaan kyseenalaistaa. Tutkijan ulkopuolisuus tässä tutkimuksessa on lähtökohta. Tutkimuksen kohteena olevilla henkilöillä ja tutkijalla ei ollut aiempaa tuntemusta toisistaan. Riippuvuustekijöiden puuttuminen antaa mahdollisuuden ennakkoluulottomaan tutkimukseen, mutta toisaalta ongelmana on joidenkin merkitysten ymmärtämisen mahdottomuus ilman taustatietoja.

5.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi on korostuneessa asemassa tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen empiirisessä vaiheessa kootusta aineistosta on saatavilla monenlaista tietoa ja siksi on oleellista tunnistaa aineiston tulkinnan näkökulma. Syrjälän ym. (1996) mukaan aineiston analysointi alkaa jo kenttätöväiheessä, koska aineiston pohtiminen on aloitettava silloin. Aineiston tarkastelu jo kenttätöväiheessä mahdollistaa tutkimuskysymysten tarkentamisen. Aineiston kokoamisen jälkeen alkaa lopullinen analyysi, joka perustuu puhtaaksi kirjoitettuihin kenttämuistiinpanoihin. (Syrjälä ym. 1996, 89). Tässä tutkimuksessa tapaus eli tietty sotaharjoitus ja sen pohjalta tehdyt havainnot on esitetty tulokset -luvussa. Tapauksen kuvaus esitetään tutkimuskysymysten näkökulmasta, mikä tarkoittaa, että kaikkea kenttätöväiheessä kerättyä materiaalia ei kirjoiteta raporttiin näkyviin. Aineiston analyysi alkaa siis alustavasti jo esitettäessä havainnoinnin tuloksia. Aineiston analysoinnin pohjalta tehdyt yhteenvedot sekä esiin nousevat keskeiset tulokset on esitetty johtopäätökset -luvussa. Pohdinta -luvussa tarkastellaan saatuja tutkimustuloksia ja niiden merkityksiä.

Kvalitatiivinen, etnografinen tapaustutkimus toimii tutkimuksessa runkona induktiiviselle analyysille. Syrjälän ym. (1996) näkemysten perusteella induktiivisessä analyysi-

sissa etnografisen aineiston peruselementtejä ovat aineistosta esiin nousevat perusluokitukset, jotka ilmenevät tutkimuksessa kolmessa tasossa: kenttätapahtumien kuvaukset, aikaisempien tutkimusten kuvaukset ja tutkimustulosten tulkinta. Tutkijan ennakkokäsitykset ja teoreettisen tutkimuksen pohjalta muodostunut esiyymmärrys muuttuu tutkimuksen edetessä. Empiirisen tutkimusaineiston tarkastelu nostaa esiin uusia hypoteeseja, käsitteitä ja tapausta kuvaavia yleistyksiä. Tutkimusprosessissa tavoitteena ei ole todentaa tarkkaan asetettuja hypoteeseja, vaan löytää mm. ennalta tuntemattomia ilmiöitä kuvaavia yhteyksiä ja prosessin entistä syvällisempää ymmärtämistä tutkimusaineiston perusteella. ”Etnografisen tutkimuksen aineiston analysointi on siis mitä suurimmassa määrin tutkijan ajattelutyötä.” (Syrjälä ym. 1996, 16, 90, 94). Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, ja toisin kuin kvantitatiivisessa menetelmässä, laadullisessa yksikin poikkeus osoittaa, että asiaa tulee tutkia uudestaan (Alasuutari 1993, 30, 33).

6 TULOKSET

6.1 Lähtötasokysely

Lähtötasokyselyn kohdejoukko oli kyseisen yksikön ryhmänjohtajat. Yksikössä oli kirjoilla 26 ryhmänjohtajaa, joista oli 21 paikalla kyselylomakkeita jaettaessa. Kyselylomakkeista palautui määräaikaan mennessä 14 kappaletta. Yleiskuvaltaan kysymyksiin oli vastattu ohjeiden mukaisesti eikä epäasianmukaisuuksia juuri esiintynyt. Vastaukset olivat monipuolisia, joten voidaan olettaa vastaajien tehneen omatoimista työtä ja kertoneen omista mielipiteistään.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyritään selvittämään ryhmänjohtajien käsityksiä omasta roolistaan ryhmässä. Tarkoituksena on saada yleiskuva siitä miten tärkeäksi asiaksi johtajat kokevat oman sitoutumisensa ryhmän toimintaan. Ennako-oletuksena oli, että taistelijat kokevat motivoivaksi, sen että heidän ryhmänjohtajansa on osa ryhmää ja tekee töitä heidän kanssaan. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaukset jakaantuivat melko monipuolisesti. Pääsääntöisesti vastaajat kuitenkin lähestyivät asiaa samantyyppisesti, vaikka ilmaisutapa hieman vaihteli.

- Eniten kannatusta sai vaihtoehto, jossa uskottiin kuvaillun menettelytavan vahvistavan ryhmähenkeä ja sitä kautta taistelijoiden motivaatiota tehtäviä kohtaan. Neljä vastaajista mainitsi tämän vaihtoehdon.

- Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että ryhmänjohtaja osoittaa olevansa osa ryhmää ja siten hänellä on samat tavoitteet.
- Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että näin menettelemällä ryhmänjohtaja luo sellaisen kuvan alaisilleen, että ajattelee ryhmän parasta.
- Kaksi vastaajaa totesi luottamuksen paranevan ryhmän ja johtajan välillä.
- Yksi vastaaja ehdotti johtajan osoittavan olevansa täysillä mukana.
- Yksi vastaaja piti tärkeänä, että ryhmänjohtaja osoittaa tekevänsä itsekin mukana.
- Yksi vastaaja jätti vastaamatta.

Toisessa kysymyksessä tarkoituksena on hahmottaa ryhmänjohtajien tietämystä syväjohtamisesta ja erityisesti sen opeista motivoimiseen liittyen. Kysymys saattaa auttaa ymmärtämään esimerkiksi tilannetta, jossa havainnoinnin mukaan ryhmänjohtajat eivät toimi lainkaan syväjohtamisen oppien mukaisesti. Kysymyksen tavoitteena on teorian tiedon lisäksi kartoittaa ryhmänjohtajien asenteita syväjohtamista kohtaan. Kysymys saattaa paljastaa mahdollisten käytännön toiminnassa havaittujen puutteiden syitä. Näitä syitä voivat olla teorian tiedon puute tai heikko asenne syväjohtamista kohtaan. Kysymys on kohdistettu yhteen syväjohtamisen kulmakivistä eli tutkimuksessa yhtenä ulottuvuutena olevaan ”inspiroivaan tapaan motivoida”. Toisessa kysymyksessä tyhjiä vastauksia kertyi melko paljon, 4 kappaletta, mutta muiden vastauksissa oli paljon erilaisia vaihtoehtoja. A-kohdassa kysyttiin inspiroivan tavan motivoida ilmentymistä sotilasjohtajan toiminnassa ja b-kohdassa toiminnan vaikutuksia alaisten toimintaan. Vastaukset kysymyksen a-kohtaan olivat seuraavia:

- Kaksi vastaajista ilmoitti pyrkivänsä vahvistamaan alaistensa sisäistä motivaatiota.
- Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että se ei ilmene mitenkään.
- Yksi vastaus oli asiaton.
- Yhden vastaajan mielestä tämä ilmenee haluna tehdä asiat nopeasti ja tehokkaasti.
- Yksi vastaaja totesi johtajan osaavan antaa rangaistuksia ja palkintoja oikeassa suhteessa, jos toimii kyseisen kulmakiven mukaisesti.
- Yksi vastaus korosti johtajan antavan mahdollisuuden taistelijoitten omalle ajattelulle.
- Yksi vastaaja näki ilmentymisen kannustamisena joka tilanteessa.
- Yksi vastaus näki ilmentymisen monipuolisena koulutuksena.

Vastaukset kysymyksen b-kohtaan olivat seuraavia:

- Neljä vastaajaa mainitsi uskovansa alaisten olevan lähtökohtaisesti motivoituneempia. Kaksi vastaajista tarkensi vastaustaan. Toinen sanoi alaisten uskovan enemmän itseensä ja toinen kertoi paremman motivaation näkyvän tehokkaampana toimintana.
- Kolme vastaajaa puolestaan totesi tehtävien suorituksen tehostuvan.
- Yksi vastaaja uskoi vaihtelevan koulutuksen saavan taistelijat kokemaan enemmän mielenkiintoa asioita kohtaan.
- Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että ei ole vielä keksitty miten kyseistä syväjohtamisen kulmakiveä voi käyttää.
- Yksi vastaaja uskoi taistelijoiden oman ajattelun korostuvan.

Kolmannessa kysymyksessä selvitetään epäsuorasti ryhmänjohtajien suhtautumista sisäistä ja ulkoista motivointia kohtaan. Kysymyksen tarkoitus on paljastaa ryhmänjohtajien asenne tehokkaan motivoinnin ja kauaskantoisen motivointityylin välillä. Kysymyksessä annetaan erilaisia vaihtoehtoja, joista tulee valita parhaiten alaisten motivoimiseen soveltuva menetelmä. Perustelulle sekä omalle ehdotukselle annetaan mahdollisuus, jotta kysymys ei olisi liian sitova. Kolmannessa kysymyksessä parhaiten alaisten motivointiin soveltui vastaajien mielestä:

- | | |
|---------------------------------|--------|
| - Toiminnan perustelu | 13 kpl |
| - Luoda uskoa kehumalla alaista | 4 kpl |
| - Palkkion lupaaminen | 3 kpl |
| - Uhkailu | 1 kpl |
| - Omia ehdotuksia ei esitetty | |

Neljäs kysymys avaa lisää sisäisen ja ulkoisen motivaation eroa. Tarkoitus on saada samantyyppisiä vastauksia kuin edellisessäkin kysymyksessä. Kysymyksessä kysytään suorasti näiden välistä suhtautumiseroa ryhmänjohtajien mielestä. Kysymyksessä pyydetään valitsemaan kahden väliltä parempi vaihtoehto pitkällä aikavälillä ajateltuna. Tärkeänä osana tässä kysymyksessä on vastauksen perusteleminen, jotta saadaan syvempää näkemystä ryhmänjohtajien kyvyistä erottaa ulkoinen ja sisäinen motivointi toisistaan. Neljännessä kysymyksessä vastaukset jakaantuivat siten, että pitkällä ajanjaksolla arvioituna sisäistä motivaatiota piti tärkeämpänä 11 vastaajaa ja ulkoista motivaatiota 3 vastaajaa. Perustelut sisäisen motivaation tärkeydelle olivat seuraavat:

- Kolme vastaajaa uskoi alaisten suorittavan tehtävät kunnolla ollessaan sisäisesti motivoituneita. Yksi heistä ilmaisi asian alaisten automaattisena ja kyseenalaistamattomana tehtävien suorittamisena.
- Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että motivaation on pakko olla sisäistä, koska jonkun toisen on todella vaikea antaa toiselle motivaatiota.
- Yksi vastaaja piti tärkeänä, että ryhmänjohtajan ei tarvitse aina käyttää energiaansa kehumiseen ja palkkioiden lupaamiseen.
- Kaksi vastaajaa uskoi isänmaan puolesta tekemisen olevan riittävän suuri sisäisen motivaation lähde. Vastaus ei ole suoraan kysymykseen miksi sisäinen motivaatio on tärkeää, vaan vastaa lähinnä kysymykseen: Mistä sisäinen motivaatio aiheutuu?

Perustelut ulkoisen motivaation tärkeydelle olivat seuraavat:

- Kaksi ryhmänjohtajaa kertoi uskovansa palkkion voimaan. Heidän mielestään taistelijoilla on oltava jotain tavoiteltavaa.
- Yksi uskoi, että pakottaminen on ainoa keino saada taistelijat toimimaan.

Loput neljä vastaajista eivät perustelleet vastauksiaan.

Viidennellä kysymyksellä kartoitetaan ryhmänjohtajien suosimia keinoja ylläpitää alaisten mielenkiintoa epäselvissä tilanteissa. Tarkoituksena on selvittää suosituimmat menetelmät motivaatiotason ylläpitämiseksi tilanteissa, joissa ei ole täysin selvää tilannekuvaa tai käsitystä jatkotoiminnasta. Kysymyksessä on annettu erilaisia vastausvaihtoehtoja sekä mahdollisuus omalle ehdotukselle ja perusteluille. Viidennessä kysymyksessä turhautumisen ehkäisemiseksi epäselvissä tilanteissa ehdotettiin seuraavia vaihtoehtoja:

- Puhumalla mukavia ja ottamalla ilo irti tauosta 10 kpl
Perusteluina esitettiin, että tämä lievittää stressiä ja luo henkeä.
- Keskityt miettimään jatkotoimintaa 3 kpl
- Pitämällä joukko jatkuvasti toiminnassa eli keksimällä tarvittaessa toimintaa.
Jatkuvan vireystilan periaate. 2 kpl
- Kertaamalla menneitä 1 kpl
- Oma ratkaisu 2 kpl
 - o Kertomalla tilanne mahdollisimman tarkkaan
 - o Tehdään työt ja sitten levätään

Kuudes kysymys selvittää kohdejoukon näkemyksiä henkisen paineen aiheuttajista sotaharjoituksissa. Osaltaan kuudes kysymys antaa vastauksia myös taistelijoiden

ulkoisen ja sisäisen motivoitumisen tasosta. Tiedetyt vastausvaihtoehdot antavat viitteitä motivoitumisen suunnasta. Monivalintavaihtoehtojen lisäksi on mahdollisuus esittää omaa ratkaisua, jos yksikään annetuista vaihtoehdoista ei ole sopiva. Kuudennessa kysymyksessä suurimpina henkisen paineen aiheuttajina sotaharjoituksessa pidettiin seuraavia tekijöitä:

- Kurjat olosuhteet 12 kpl
- Esimiehen pelko 1 kpl
- Ero siviilimaailmaan 1 kpl
- Halu olla tehtävänsä arvoinen 0 kpl
- Oma ratkaisu 2 kpl
 - o Väsymys
 - o Oman ajattelun vaikeus

Seitsemännessä kysymyksessä pyritään hahmottamaan ryhmänjohtajien suhtautumista tilannekuvan ylläpitämisen tärkeyteen ja oman tehtävän ymmärtämiseen myös miehistötasolla. Kysymyksessä on valittu esimerkiksi tietoisuus joukkueen tehtävästä, koska pelkkä ryhmän tehtävän mainitseminen kysyttäessä saattaisi olla liian itsestään selvä. Kysymyksen a-kohta selvittää tehtävätietoisuuden tärkeyttä ja se on toteutettu Likertin asteikon periaatteella. Kysymyksen b-kohdassa tulee valita annetuista vaihtoehdoista, kuka vastaa tehtävän säilymisestä taistelijoitten mielissä. Seitsemännessä kysymyksessä joukkueen tehtävän tuntemisen tärkeys koettiin seuraavasti:

- Todella hyvin 0 kpl
- Hyvin 11 kpl
- Siltä väliltä 3 kpl
- Ei kovin hyvin 0 kpl
- Ei ollenkaan 0 kpl

Vastuu siitä, että taistelijat tuntevat joukkueen tehtävän koettiin ryhmänjohtajien keskuudessa jakautuvan seuraavasti:

- Ryhmänjohtaja 14 kpl
- Joukkueen johtaja 6 kpl
- Komppanian päällikkö 0 kpl
- Joku muu 0 kpl

(Kaikki vastasivat ryhmänjohtaja ja lisäksi kuusi vastaajaa lisäksi mukaan joukkueenjohtajan.)

Viimeisen kysymyksen tarkoituksena on perehtyä tarkemmin tehtävä- ja tilanne-tietoisuuden aihealueeseen ja sen tärkeyteen. Tässä kysymyksessä kysytään mieli-pidettä niistä seurauksista, jotka aiheutuvat taistelijoiden epätietoisuudesta omaa tehtäväänsä ja sen merkitystä kohtaan. Kysymyksessä vastataan avoimesti oman mielipiteen mukaisesti. Kahdeksannessa kysymyksessä ryhmänjohtajat arvioivat huonon tehtäväkäsityksen vaikutuksia alaistensa ajatteluun seuraavasti:

- Viisi vastaajaa uskoi syntyvän turhautumista, jos ei ymmärretä mitä ja miksi tehdään.
- Neljä vastaajaa uskoi, että taistelijat eivät tee kaikkea mitä pystyisivät, jos eivät tiedä mitä tekevät.
- Kaksi vastaajaa uskoi, että taistelijat eivät ymmärrä joidenkin asioiden tärkeyttä.
- Yksi vastaajista epäili omatoimisten ja oikeiden ratkaisujen kärsivän.
- Kaksi lomakkeen palauttaneista ei vastannut tähän kysymykseen.

6.2 Havainnoinnin tulokset

Sotaharjoitus käynnistyi joukkueenjohtajan johtamalla sotavalmiustarkastuksella tiistaina aamulla kello 7.30. Tarkastus pidettiin ns. lähiväistöalueella läheisessä metsikössä ja siihen osallistui koko joukkue. Tarkastus suoritettiin joukkueen kouluttajan ja komppanian varapäällikön valvonnassa. Havainnoinnin alkaessa kouluttaja kertoi joukkueelle, että tutkija ei ole arvostelemassa, vaan ainoastaan seuraamassa toimintaa ja tekemässä havaintoja. Ennen sotavalmiustarkastusta joukkue oli suorittanut kaikki valmistavat toimenpiteet materiaalin pakkauksineen ja oli valmiina siirtymään toiminta-alueelle. Tarkastuksessa todettiin valmius ja tehtiin viimeiset tarkastukset ryhmien tilanteesta. Joukkueen ollessa yhdessä koolla joukkueenjohtaja antoi marssikäskyn siirtymisestä. Marssikäskyn sisältö oli luonteeltaan kaavamainen, joka sisälsi yleisesti marssikäskyiltä vaaditut perus osa-alueet. Joukkueenjohtaja ei suorittanut joukon motivointia, mikä antoi käskystä hieman jännittyneen vaikutelman. Toimintakyvyn ylläpidosta mainittiin, että kuljettajan on pysyttävä hereillä, lavalla on oltava vanhin ja kerrattiin toiminta ajoneuvorikon sekä onnettomuuden sattuessa.

Havainnoitava kohdehenkilö 1

Marssi lähtee liikkeelle sujuvasti 8.30. Jokainen kolmesta ryhmästä matkustaa omalla ajoneuvollaan. Tutkija ottaa paikkansa 2. ryhmän mukana ja matkustaa ryhmänjohtajan kanssa ajoneuvon hytissä. Ryhmänjohtaja ei tarkentanut ryhmälleen

mitään joukkueenjohtajan marssikäskyn ja liikkeellelähdön välissä. Ryhmän taistelijat matkustavat maastokuorma-auton lavalla. Ryhmään kuuluu seitsemän jäsentä, joista kaikki ovat miehiä. Ryhmällä on vain yksi ryhmänjohtaja, mutta fyysiseltä iältään vanhin taistelijoista on nimetty ryhmän sisäisesti varajohtajaksi. Ryhmänjohtajan näkemyksen mukaan kyseessä on hyvähenkinen ryhmä.

Ryhmä saapuu muun joukkueen mukana ryhmitysalueelle 9.45 ja aloittaa majoittumistoimenpiteet. Ryhmällä on tehtävänä ryhmittä alueelle puolustukseen ja valmistautua tienpito- ja raivaustehtäviin. Toiminta alkaa lähipuolustusasemien määrittämisellä ja puolustuskäskyllä, joka sisältää tuliaseman paikan ja tärkeimmän suunnan. Asemien tiedustelemisen jälkeen toiminta jatkuu ajoneuvon naamioimisella, johon osallistuu koko ryhmä. Ryhmänjohtaja ei osallistu fyysiseen tekemiseen, vaan neuvoo ja seuraa toimintaa. Ajoneuvon naamioinnin valmistuttua ryhmänjohtaja käskee miehiä ottamaan majoitusvälineet alas lavalta. Ryhmänjohtaja saa käskyn varamiinoitteen rakentamisesta joukkueen puolustustehtävään liittyen ja lähtee tiedustelemaan sen paikkaa joukkueenjohtajan kanssa. Ryhmän jäsenet jäävät purkamaan lavalta kalustoa. Kun kalusto on purettu, miehet eivät tiedä mitä pitäisi tehdä, koska majoituspaikkaa ei ole vielä määritetty. Taistelijat ovat hieman hämmentyneitä ja ihmettelevät auton ympärillä mihin kalustoa pitäisi alkaa viedä.

Kello 10.30 ryhmänjohtaja palaa takaisin, jonka jälkeen lähdetään heti rakentamaan varamiinoitetta. Rakentamista ei kuitenkaan suoriteta, vaan miinat ainoastaan piilotetaan maastoon aiotun miinoitteen läheisyyteen. Miinojen maastoutuksen jälkeen pidetään tauko, jonka aikana taistelijat korjaavat varusteitaan. Ryhmänjohtaja käskee miehet etsimään paikkaa teltalle, mutta ei määrittele mille alueelle teltta tulisi pystyttää. Taistelijat ovat edelleen hämmentyneen oloisia eivätkä he oikein tunnu tietävän mitä tulisi tehdä. Miehet pyöriivät ympäri aluetta eikä tilanteesta tunnu olevan kenelläkään minkäänlaista käsitystä. Telttapaikkaa etsitään ja lopulta todella pitkän ajan kuluttua, kellon ollessa noin 11.15 ryhmänjohtaja määrittää teltalle paikan. Ryhmä aloittaa teltan pystyttämisen. Yleisesti ottaen ryhmän toiminta ei ole kovinkaan tilanteenmukaista, koska miehillä ei ole käsitystä mahdollisesta alueella vaikuttavasta vihollisesta. Epätietoisuus johtuu varmaan suurimmaksi osaksi siitä, että joukkueenjohtaja ei ole vielä käskennyt joukkuetta eikä siten ryhmänjohtajakaan ole antanut tilanteesta selvitystä alaisilleen.

Teltan pystyttämisen käynnistyttyä ryhmänjohtaja alkaa vaatia taistelijoilta nopeutta, koska varautumistehtävistä on tulossa kohta varsinaisia tehtäviä. Miehillä ei jaeta tarkkoja tehtäviä, vaan toiminnan annetaan kulkea omalla painollaan. Majoittumisella ei ole kovin kiire, koska hyvän telttapaikan löytäminen oli erityisen tärkeä asia. Teltan pystyttäminen etenee verkkaisesti ja lopputulos tuntuu olevan tärkeintä. Ryhmän mielestä telttapaikan pitää olla kuiva ja teltan hyvin pystytetty, että siinä olisi mukava nukkua tulevana öinä. Miehillä ei anneta pidempiaikaisia tehtäviä kuin tietyllä hetkellä suoritettaviin toimenpiteisiin liittyviä. Tehtävien ja aikamääreiden puute heijastuu miesten epätietoisuutena ja oma-aloitteisuuden puutteena. Ryhmät käsketään ruokailemaan. Ryhmänjohtajat kerääntyvät yhteen paikkaan keskustelemaan.

Kellon ollessa 13.30 ryhmä on jälleen koossa ja ryhmittäminen todetaan valmiiksi. Ryhmänjohtaja käskää tauon ja lähtee kysymään ohjeita jatkotoiminnasta. Johtajan oltua pois yli kymmenen minuuttia, alkavat miehet tuskastua odotteluun. Keskustelun aiheet siirtyvät jäljellä oleviin palveluspäiviin ja siihen, että aika ei kulu odotellessa. Keskustelusta tulee myös ilmi, että ryhmän jäsenillä ei ole käsitystä siitä miten joukkue on ryhmittynyt alueelle. 20 minuutin odottelun jälkeen ryhmänjohtaja käskää kolme miehistä autolle siirtämään kalustoa eri ryhmän ajoneuvoon. Neljä miehistä jää jatkamaan taukoa. Valintaperusteina ovat aiemmat tehtävät ja sen mukaan kuormituksen tasaaminen. Miehet eivät aio ottaa taisteluvarustusta mukaan ja valittavat, kun heitä huomautetaan tästä.

Johtajien palaverin päätyttyä ryhmänjohtaja ohjeistaa ryhmää tulevasta toiminnasta. Suurin osa ryhmästä on nyt odotellut epätietoisena kaikesta yli tunnin. Tauko on passivoittanut ryhmän siten, että he eivät halua tulla ulos teltasta käskettäessä. Ryhmänjohtaja joutuu komentamaan ja esittämään tiukempia vaatimuksia, koska käskyä ei totella. Miehet olisivat halunneet suorittaa käskynjaon teltassa sisällä, mutta johtaja perustelee paikan olevan parempi ulkona. Ohjeet annetaan taisteluvöiden päällä istuen rennossa tunnelmassa. Ohjeet eivät sisällä katsausta yleisesti tilanteesta tai tehtävästä, vaan ne kattavat vain toimintaohjeita kuorma-auton lavan järjestämisestä tehtävän vaatimaan kuntoon. Yksi miehistä käsketään väliaikaiseksi joukkueenjohtajan lähetiksi, mikä herättää vastalauseen määrättävältä henkilöltä. Ryhmänjohtaja käskää ”pitämään turvan kiinni” ja lähtemään tehtävään.

Käsketyt valmistelut saadaan tehtyä kello 15.00 mennessä, jolloin aloitetaan jälleen lepo teltassa. Mitään jatko-ohjeita ei anneta. Ryhmän jäsenet luonnehtivat omaa

ryhmäänsä hyvähenkiseksi ja yhtenäiseksi. Taistelijoiden mielestä hyvä henki on peräisin miehistön välisistä hyvistä suhteista eikä ryhmänjohtaja ole niihin paljoakaan ollut vaikuttamassa. Ryhmänjohtaja koetaan hieman kaukaiseksi, koska hän osallistuu ryhmän toimintaan aktiivisesti vain leireillä. Kasarmioloissa ryhmänjohtajat ovat pääasiassa omissa tuvissaan ja kiinteyttä ei pääse syntymään, koska ryhmänjohtajilla on omat piirinsä. Hyvä henki muodostuu taistelijoiden mielestä, kun ollaan paljon yhdessä. Motivaatiota parantavana seikkana pidetään erityisesti sitä, että ryhmässä ei ole taistelijoita, jotka yrittäisivät luistaa yhteisistä töistä esimerkiksi hakemalla vapautusta lääkäriltä. Ryhmänjohtajan toiminnassa helppoiten taistelijoiden motivaatiota laskee, jos johtaja ei itse tee fyysisesti mitään.

Lepotauko katkeaa, kun ryhmälle käsketään hälytys. Kyseessä on joukkueenjohtajan testaus ryhmän valmiutta kohtaan. Asemat miehitetään nopeasti ryhmänjohtajan kannustamana. Ryhmän jäsenet tuntuvat tietävän, että kannattaa toimia tehokkaasti uuden harjoittelun välttämiseksi. Harjoittelun jälkeen lepo ja toimettomuus jatkuvat ja kello on jo 21.00. Miehet eivät jaksa enää nukkua ja ilmassa on ihmettelyä sekä yleistä keskustelua. Ryhmänjohtaja ei tee mitään toimenpiteitä, vaan lepää ja keskustelee välillä miesten kanssa jotain. Ryhmänjohtajan toimintaa epäselvässä tilanteessa voisi kuvailla menetelmällä: ”otetaan ilo irti tauosta”. Illan mittaan joutokäynti alkaa ottaa päähän miehiä ja harjoituksen järjestelyitä kohtaan aletaan esittää kritiikkiä. Huhut mahdollisesta materiaalitarkastuksesta saavat taistelijat turhautuneiksi, koska heidän mielestään ylimääräisen tekemisen keksiminen laskee motivaatiota.

Lepoa jatkuu aina kello 21.45 asti, jolloin käsketään ”tulppa” eli harjoitellaan suluttamisen varautumistehtävän liikkeellelähtöä. Ryhmä toimii nopeasti ilman ryhmänjohtajan kannustusta, mutta silti tämä muistuttaa nopeasta toiminnasta uuden harjoittelun välttämiseksi. Harjoittelu on nopeasti ohi ja ryhmä käsketään siirtymään joukkueen kokoontumispaikalle. Joukkueenjohtaja kertoo tilanteen ja joukkueen tehtävät. Ryhmät siirtyvät teltoilleen ja lepo jatkuu kellon ollessa 22.30. Ryhmänjohtaja ei káske eikä ohjeista ryhmäänsä enää lisää.

Lepo jatkuu läpi yön. Herätys toimitetaan keskiviikkona kello 7.15 käskemällä varautumistehtävä ”tulppa”. Kyseessä oli jälleen harjoittelu. Miesten toiminta oli mallikasta, herääminen tapahtui nopeasti ja ajoneuvot kuormattiin ilman ongelmia. Ryhmänjohtaja ei kannustanut tai komentanut miehiä lainkaan, mutta ei ollut

tarvettakaan. Taistelijat olivat tyytyväisiä, kun pääsivät vihdoinkin tekemään jotain. Vasta harjoittelun jälkeen selvisi, että kyseessä oli vain harjoittelu. Ryhmänjohtaja ei antanut lainkaan palautetta onnistuneen suorituksen jälkeen.

Ryhmä toimii kokoajan omatoimisesti eikä tarvitse perusasioihin johtajan neuvoja. Taistelijoiden omaa ajattelua periaatteessa korostetaan, mutta kontrolli ryhmään ei ole parhaimmillaan. Esimerkki tästä saadaan, kun kello 8.15 käsketään raivaamisen varautumistehtävä ”simi”. Osa miehistä ei ota tosissaan ryhmänjohtajan kehoituksia toimia nopeasti. Ryhmässä on kaksi taistelijaa, joiden tyyliin kuuluu testata ajoittain johtajan asemaa. He esittävät eriäviä mielipiteitä ja sanovat vastaan. Ryhmänjohtaja joutuu komentamaan ja uhkailemaan heitä jälleen. Ryhmänjohtaja uhkailee ja lupaa helpotuksia jatkossa, jotta saisi kyseiset taistelijat suoriutumaan. Lopulta ryhmä suoriutuu ajoneuvojen kuormauksesta hyvin ilman motivointitarvetta ja suuntaa kohti tehtävää ilman kannustamista.

Vajaan tunnin ajon jälkeen tapahtuu ajoneuvorikko. 10 minuutin kuluttua taistelijat kiipeävät pois lavalta omatoimisesti. Tilanne on sekava ja kaikki ovat epätietoisia. Ryhmänjohtaja kysyy miehet tieltä seisomasta ilmasuojaan, mutta kukaan ei tottele. Ryhmänjohtaja ei toista komentoaan, joten miehet tekevät mitä haluavat. Jälleen kaikki ottavat ilon irti ylimääräisestä tauosta. Positiivinen ilmapiiri ainakin vallitsee, mutta tehtävällä ei ole sen kanssa mitään tekemistä. Ajoittain ryhmän varajohtaja tekee johtajan toimenpiteitä. Aivan kuin huomaamattaan ryhmän jäsenet tottelevat varajohtajaa, joka näyttää esimerkkiä ja kehottaa muita toimimaan samoin tilanteissa, joissa muut eivät usko johtajaa.

Lähes tunnin odottelun jälkeen suoritetaan ajoneuvon vaihto. Kello 10.30 saavutaan toiminta-alueelle. Ryhmänjohtaja ei tiedä mitä on tarkoitus tehdä, joten hän ei kerro ryhmälle mitään. Varajohtaja kysyy, että naamioidaanko ajoneuvo. Mitään ei tehdä ja miehet ihmettelevät, kun taas odotellaan jotain. Ryhmänjohtaja odottelee ohjeita joukkueenjohtajalta. Raivaustehtävä on jo suoritettu jonkun muun ryhmän toimesta. Suurin osa ryhmästä lähtee siirtymään uudelle kohteelle kello 12.00 ja loput ryhmästä lähtee partioimaan reittiä.

Kello 13.00 partioimassa ollut puoliryhmä saapuu ryhmänjohtajan johdolla takaisin tukikohtaan. Miehet kyselevät johtajalta huolestuneina, että eihän tarvitse naamioida ajoneuvoa. Ryhmänjohtaja päättää jättää ajoneuvon naamioimatta, koska myöhem-

min iltapäivällä on tarkoitus lähteä taas liikkeelle. Ryhmällä ei ole välittömiä tehtäviä, vaan miehet jäävät odottelemaan toista puoliryhmää. Ryhmänjohtaja käyttää motivointikeinona tässä tilanteessa taistelijoiden päästämistä helpolla. Puoli tuntia myöhemmin ryhmänjohtaja lähtee erään toisen ryhmänjohtajan ja joukkueenjohtajan kanssa tiedustelemaan suluttamisen varautumistehtävän tarkkaa paikkaa. Puoliryhmä jää tukikohtaan odottamaan ja lepäämään toisen puoliryhmän ollessa edelleen raivaamistehtävässä.

Kahden tunnin poissaolon jälkeen ryhmänjohtaja palaa tiedustelemasta takaisin tukikohtaan. Ryhmä on jälleen koolla toisenkin puoliryhmän palattua takaisin tehtävästä. Jokainen ryhmän jäsenistä on teltassa lepäämässä. Ryhmänjohtaja kiinnittää miesten huomion ja aikoo palauttaa kaikkien tilannetietoisuuden samalle tasolle. Johtaja kyselee miehiltä missä he ovat olleet töissä ja mitä he ovat tehneet. Ryhmänjohtaja ei esitä jatkokysymyksiä mielialasta tai muista taistelijoiden havainnoista. Johtaja selvittää myös oman tiedustelutehtävänsä tarkoitusta. Hän kertoo mitä ja missä on ollut tiedustelemassa. Ryhmälle on epäselvää edelleen vihollistilanne, tulevat aikamääreet ja joukkueen tehtävä. Kukaan ei tiedä milloin joukkueenjohtaja kääntää seuraavan kerran, mutta ei sitä ole yritetty selvittääkään.

Ryhmänjohtaja ei yritä selvittää ryhmän toimintakykyä eikä hän motivoi taistelijoitaan selkeästi tai ainakaan sanallisesti. Ryhmän jäsenet kyselevät kovasti tilanteesta ja tulevasta toiminnasta. Halu tietää asioita on kova, koska on pitkään oltu epätietoisuuden vallassa. Koko harjoituksen aikana ei ole joukkueen tehtävän kokonaiskuva täysin selvinnyt. Ryhmänjohtajalla ei ole antaa tarkkoja vastauksia miesten kysymyksiin, vaan tilanneselostus on lähinnä arvailua harjoituksen etenemisestä. Ryhmänjohtajan motivointi tilanteessa, jossa ryhmä saatiin jälleen yhteen, rajoittuu kuulumisten kysymiseen. Vaikuttaa siltä, että taistelijat kokevat ryhmänjohtajan välittävän ryhmästään ja olevan kiinnostunut heidän tilanteestaan.

Ryhmän yhteisen tilanneselostuksen lopettaa kello 16.00 käsky "tulppa". Miehet siirtyvät nopeasti ajoneuvon lavalle. Toiminnasta päätellen kaikki näyttävät olevan varmoja, että nyt kyseessä ei voi enää olla harjoittelu. Ryhmänjohtaja korottaa ääntään ja antaa ohjeita tiukkaan sävyyn. Hän ei selitä kysyttäessä, vaan komentaa ja korottaa lisää ääntään. Ryhmä pääsee liikkeelle melkein puoli tuntia käskyn antamisen jälkeen.

Havainnoitava kohdehenkilö 2

Puolen tunnin ajomatkan jälkeen ryhmä saapuu toiminta-alueelle kello 17.00. Ryhmä jakautuu puoliryhmiin ja toista puoliryhmää johtaa eri ryhmänjohtaja. Tässä vaiheessa seurataan uutena johtajana ryhmään tulleen miehen toimintaa. Miehet rakentavat ryhmänjohtajan johdolla miinaryhmän telamiinoista. Miinoite rakennetaan suluttamiskuria noudattaen ryhmänjohtajan tiukassa kontrollissa. Miinat levitetään ja asennetaan, ryhmänjohtaja jakaa tehtäviä sekä korjaa miinojen paikat. Ryhmänjohtajan toiminta on nopeatempoista tilannejohtamista. Taistelijat esittävät muutamia kysymyksiä epäselvien tilanteiden tullessa eteen. Ryhmänjohtaja vastaa kysymyksiin rauhallisesti yrittäen selvittää tilanteen luonteen tai kertoen miten ongelma ratkaistaan. Hän ei torju tai ohita kysymyksiä.

Nopean toiminnan jälkeen sulute on rakennettu. Miehet odottelevat lisäohjeita metsässä tien vieressä. Taistelijat valittelevat, että on kurjaa kun ei tiedetä mistään mitään. Taistelijat kertovat: "Ottaa päähän, koska ei tiedetä kokonaiskuvaa ja mitä täällä ollaan tekemässä". Ryhmänjohtaja ei selvennä tilanteen kulkua taistelijoille, vaikka näkee ja kuulee heidän olevan epätietoisia ja turhautuneita. Ryhmänjohtaja ei kerro ryhmälle mitään, ei anna ohjeita eikä motivoi mitenkään. Ryhmänjohtaja tuskin itsekään tietää tässä tilanteessa kovin hyvin kokonaistilannetta, mutta tietää varmasti paremmin kuin hänen ryhmänsä. Taistelijoiden motivaatio on jälleen laskussa epätietoisuuden aiheuttaman huonon mielialan johdosta. Motivaation lasku on havaittavissa keskustelun siirtymisenä tilanteen ulkopuolisiin aiheisiin. Odottelua pimeässä, vesisateisessa metsässä haukutaan turhaksi ja mielipiteitä tehostetaan "kirosanoilla".

Joukkueenjohtajan antaman suunnan mukaan ryhmä ryhmitetään puolustukseen. Ryhmänjohtaja antaa lyhyen käskyn, jossa kerrotaan tuliaseman paikka ja tärkein suunta. Ryhmä on asemissaan metsässä ja odottelee tulitoiminnan alkua. Hetken kuluttua alkaa tulitaistelu vihollisen hyökätessä kohti. Tulitaistelu käydään suuliekkejä kohti ampuen ilman johtajan toimenpiteitä. Vihollisen peräännyttyä joukkueen kouluttaja katkaisee tilanteenmukaisen toiminnan ja käskää koko joukkueen luokseen. Ryhmänjohtaja tarkistaa koko ryhmän olevan paikalla, jotta voi ilmoittaa joukkueenjohtajalle. Kouluttaja antaa lyhyen palautteen ja käskää purkamisen aloittamisen.

Purkaminen on nopeasti suoritettu ja ryhmä jää odottamaan metsän laitaan ajo-neuvoa. Ryhmänjohtaja kehottaa miehiä juomaan vettä ja polttamaan tupakkaa.

Tämä on ensimmäinen kerta, kun kuulen johtajan kehottavan miehiä huoltamaan itseään toiminnan jälkeen. Toisaalta kyseessä on eri ryhmänjohtaja kuin aiemmin. Tauolla keskustellaan kaikenlaista ja muistellaan edellisiä harjoituksia. Taistelijat muistelevat erään ryhmänjohtajan toimintatapoja paheksuen, koska tämä ei yleensä paljoakaan ”koske miinoiniin”. Heidän mielestään ryhmänjohtajan on pakko tehdä mukana, että miesten motivaatio ei laskisi. Miehet ilmaisevat olevansa sitä mieltä, että motivaatio laskee todella paljon ja luottamus johtajaan menee, jos tämä ei näytä sitoutumistaan fyysisellä työllä.

Havainnoitava kohdehenkilö 1

Palattuaan tukikohtaan ryhmä ruokailee muun joukkueen mukana, jonka jälkeen on lepoa. Ryhmä on päässyt jälleen oman ryhmänjohtajansa johtamaksi. Ryhmänjohtaja ei keskustele yleisesti koko ryhmän kanssa mitään. Palautetta toiminnasta ei käydä läpi eikä tulevaa toimintaa pohjusteta mitenkään. Lepo päättyy vasta 22.00 joukkueenjohtajan käskiessä joukkueen kokoontumispaikalleen. Ryhmille käsketään tehtävät. Joukkueenjohtaja painottaa myös toimintakyvyn ylläpitoa. Hän korostaa nestehuollon tärkeyttä, vaikka harjoitus ei ole ollutkaan fyysisesti kovin raskas. Joukkueenjohtaja haluaa ryhmiltä myös jatkuvaa toimintavalmiuden ylläpitoa ja on huolissaan joidenkin ryhmänjohtajien kuormittumisesta, koska he ovat joutuneet partioimaan vastuualueen reittiä levon kustannuksella.

Käskynjaon perusteella yksi ryhmistä käsketään rakentamaan kenttäsiltaa kello 03.00 alkaen. Kello 23.00 ryhmä on kokonaisuudessaan lepäämässä. Hetkeä myöhemmin tukikohdassa suoritetaan hälytys. Taistelijat ovat juuri saaneet unta ja se heijastuu hitaana asemien miehittämisenä. Ryhmänjohtaja reagoi vaisuun toimintaan käskemällä yksinkertaisesti: ”Nopeasti, nopeasti aseisiin”. Vihollinen rynnäköi metsässä ja ajaa pitkin tietä eivätkä taistelijat ole vielä ehtineet edes aseisiin. Ryhmän into on matalalla ja toiminta jatkuu hitaana. Taistelijoiden ehdittyä aseisiin, tulitoiminta on jo ohi. Ryhmä odottelee asemissa ja ryhmänjohtaja lähtee kysymään ohjeita joukkueenjohtajalta. Hetken miettimisen jälkeen miehet komennetaan takaisin teltalle. Miehet ovat huolissaan, että eivät saa nukkua juurikaan tänä yönä. Ryhmänjohtaja vastaa miehille: ”Ei täällä varmaan muut nuku sen enempää”. Ryhmänjohtaja ei vastannut perustellusti miesten kysymyksiin, vaan ohitti ne ylimalkkaisilla kommentteilla. Ohjeita tai muita keskusteluja ei enää käydä ennen nukkumaan menoa. Lepo jatkuu 0.15.

Aamuyöllä kello 04.45 ryhmä herätetään suunnitellusti. Ryhmän tehtävänä on lähteä partioimaan vastuureittiä tienpitotehtävään liittyen. Ryhmälle tehtävä on selvä ja miehet siirtyvät ajoneuvolle. Miehet ovat väsyneitä, mikä näkyy hitautena, joten ryhmänjohtaja käskee aikamääreitä. Ilman aikamääreitä ja vaatimuksia ei näytä tapahtuvan yhtään mitään. Taistelijat siirtyvät kuorma-auton lavalle nukkumaan. Taistelijoita kiinnostaa mitä tulee tapahtumaan ja he kysyvät tulevista tehtävistä. Ryhmänjohtaja vastaa parhaansa mukaan ja selvittää toiminnan luonnetta. Johtajan toiminta eroaa siis aiemmasta, koska nyt tilanteen ollessa hieman vaativampi, hän pyrkii olemaan ohittamatta alaisten kysymyksiä ylimalkaisilla kommentteilla.

Ryhmä palaa partiointikierrokselta kello 7.15. Eräs pioneeri esittää tiukkaan sävyyn mielipiteensä toiminnan luonteesta: ”Ei ole mitään tajua, että mitä täällä tehdään”. Muut taistelijat tuntuvat yhtyvän mielipiteeseen nyökkäyksin ja sanallisella tuella. Ryhmänjohtajan vastaus tähän on: ”Ei tarvitsekaan olla, teette vain mitä sanotaan”.

Lepo teltoilla jatkuu torstaina aamulla kahdeksasta eteenpäin. Hetken kuluttua metsästä kuuluu ampumista. Hälytyksen antamisessa ei pidetä kiirettä, vaan se annetaan vasta laukausten tihennyttyä. Taistelijat miehittivät asemat, mutta tulitaistelua ei käydä ja lopulta miehet palaavat majoitukseen. Ryhmänjohtajan mielestä hälytys toimitettiin selkeästi myöhässä ja hän antaa toiminnasta palautetta neuvomalla, että hälytys pitää suorittaa, vaikka ei olisi varma asiasta. Ryhmänjohtaja antoi nyt toiminnasta palautetta, mutta sitä ei tehty nytkään hyvän suorituksen ansiosta.

Lepo päättyy uuden partiokierroksen alkamiseen kello 10.30. Jälleen liikkeellelähdön yhteydessä pioneerien keskuudessa syntyy sanallista tyytymättömyyttä. Ryhmänjohtaja ohittaa ylimääräisen valittamisen vastaamalla, että ei ole enää paljon harjoitusta jäljellä.

Ryhmä pysähtyy reitille huomattuaan tielle tulvineen ojan. Taistelijat ovat innostuneita päästyään vihdoinkin taas tekemään jotain. Ryhmän tehtävä ei ole ohjattu koulutustilaisuus eikä edes etukäteen suunniteltu tehtävä. Toiminta ei ole täysin johtajan johdossa, vaan ojaa avataan ryhmän kesken yhteistuumin. Tilanteen ollessa hieman vapaampi, muutama taistelija kokeilee jälleen ryhmänjohtajan auktoriteettia sanomalla vastaan ja jättämällä hieman merkityksettömmämpiä ohjeita

noudattamatta. Ryhmänjohtaja reagoi miesten käytökseen toistamalla käskyt ja uhkaamalla lisätöillä. Tunnelma ei ole kireä pienestä sanailusta huolimatta.

Ryhmä palaa tukikohtaan kello 13.15. Siltaa rakentamassa ollut ryhmä on palannut takaisin. Siltaryhmän miehet ovat tyytyväisiä rankasta yöstä huolimatta, koska kouluttaja on antanut hyvää palautetta erinomaisesta toiminnasta. Taistelijoista näkee selvästi kuinka he ovat mielissään onnistuneesta suorituksesta. Tässä tapauksessa kouluttajan palaute ja kehu toimivat hyvänä motivaation lähteenä.

Ruokailun jälkeen taistelijat kyselevät epä tietoisena, että mitä seuraavaksi tulisi tehdä, koska ohjeita ei ole annettu. Miehet käsketään teltalle odottamaan jatko-ohjeita ryhmänjohtajan ottaessa selville tulevia tehtäviä. Hetkeä myöhemmin aloitetaan kaluston järjesteleminen oikeisiin paikkoihin. Ryhmänjohtaja kertoo minulle olevansa tyytyväinen ryhmän toimintaan. Hänen mielestään kyseinen ryhmä on melko helppo johtaa, vaikka ryhmässä onkin muutama taistelija, joiden tyyliin kuuluu toisinaan vaikuttaa hankalalta.

Havainnoitava kohdehenkilö 3

Ruokailun jälkeen joukkue aloittaa tulevan hyökkäystehtävän harjoittelun. Harjoittelu toteutetaan jalkautumalla ajoneuvoista ja juoksemalla joukkueen hyökkäysryhmytykseen. Johtajat kannustavat miehiä jaksamaan. Viesti alaisille on selkeä: ”Mennään nyt täysiä, että ei tarvitse juosta sitten uudestaan”. Ryhmänjohtaja kannustaa ryhmäänsä reippaaseen toimintaan hyökkäyksessä, koska se päättää harjoituksen ja sen jälkeen päästään pois. Harjoittelun jälkeen ryhmän tehtäväksi tulee lähteä parantamaan tietä eräällä kohteella. Kohteella kyseessä on muutaman minuutin lapiointityö. Ryhmänjohtaja kommentaa miehet töihin. Pioneerit esittävät eriävän mielipiteensä työn järjestyksestä. Osa miehistä yrittää saada johtajasta henkistä yllätystä sarkastisilla kommenteillaan. Ryhmänjohtaja vastaa näihin yhtä sarkastisilla vastauksilla. Ryhmänjohtaja joutuu lopulta korottamaan ääntään saadakseen taistelijat tekemään työn kunnolla loppuun.

Ryhmä aloittaa palattuaan tukikohdan varustelun keventämisen, koska joukkue valmistautuu hyökkäämään seuraavan yön aikana. Kamiinaan sytytetään kuitenkin tuli ja ryhmä siirtyy lepoon. Ryhmänjohtajan ollessa poissa, taistelijat keskustelevat johtajastaan. Heidän mielestään hän on ihan hyvä tyyppi, mutta hieman laiska.

Laiskuus näkyy siinä, ettei hän useasti näytä esimerkkiä tehtäessä töitä. Hetkeä myöhemmin miehet kysyvät ryhmänjohtajalta tulevasta toiminnasta, koska heille ei ole kerrottu mitään. He ovat uteliaita, koska kaikille on epävarmaa milloin hyökkäys käynnistyy. Ryhmänjohtaja vastaa joukkueenjohtajan antavan ohjeita palattuaan komppanian käskynantotilaisuudesta.

Joukkueen käskynantotilaisuudessa tukikohta päätetään purkaa mahdollisimman loppuun, jotta hyökkäyskäskyn tullessa lähtö tapahtuisi nopeasti. Teltta päätetään purkaa ja siirtää miehet lepäämään muiden ryhmien telttoihin. Taistelijat kiivastuvat ja valittavat leposijansa viemisestä. Ryhmänjohtaja perustelee toimintaa joukkueenjohtajan käskyllä. Purkaminen alkaa vastahakoisesti, mutta tapahtuu lopulta nopeasti. Lepo jatkuu naapuriryhmän teltalla. Ryhmänjohtaja kääkee miehiä täyttämään vesipullot ennen liikkeellelähtöä. Vesipullojen täyttämistä ei kuitenkaan valvota, vaan se jää rutiininomaiseksi kehottamiseksi.

Hyökkäyskäsky annetaan 23.30. Tavarat ja miehet lastataan autoihin esimerkillisellä nopeudella. Johtajien ei tarvitse puuttua toimintaan oleellisesti. Ryhmä lähtee liikkeelle joukkueen osana kello 0.00. Puolen tunnin ajomatkan jälkeen saavutaan jalkautumisalueelle. Miehet käsketään ulos ajoneuvoista. Ryhmänjohtaja kääkee taistelijoiden seurata itseään. Kannustamiseen käytetään jo tutuksi tulleita sanoja: ”Nopeasti, Nopeasti tänne!” Taistelijat ovat ryhmänjohtajalla hyvin hallinnassa. Johtaminen tapahtuu tilanteen mukaisesti reagoimalla, koska paikalla ei ole ennen käyty ja tilanne on kaikille tuntematon. Ryhmä ryhmitetään hyökkäykseen. Taistelijat seuraavat jonossa ryhmänjohtajaa lyhyin välein, koska metsässä on erittäin pimeää. Maassa ei ole yhtään lunta ja taivas on pilvessä.

Lyhyen etenemisen jälkeen joukkue törmää suojamiinoitteeseen. Sekavan vaiheen jälkeen ryhmänjohtaja yrittää saada kaikki miehet kokoon ja laskea heidät. Kaikki löydetään lopulta, vaikka kuulonsuojaimet haittaavat merkittävästi sanallista viestintää. Ryhmä ryhmitetään uudelleen tulitaistelun tauottua. Joukkue jää odottelemaan takaa tulevaa toista joukkuetta, jolla on putkiraivaimet mukana. Odottelu kylmässä ja pimeässä metsässä on miesten mielestä piinaavan pitkä. Taistelijat alkavat menettää kärsivällisyyttään, mutta kouluttajien voimakas läsnäolo vaimentaa protestit. Ryhmänjohtaja kiertää välillä laskemassa miehiään ja rohkaisee heitä jaksamaan vielä, koska kohta päästään jatkamaan. Ryhmänjohtajat keskustelevat keskenään turhautuneina,

koska pitävät odottelua huonojen järjestelyjen syynä. Johtajat eivät näytä omaa turhautumistaan suoraan alaisilleen, jotta heidän motivaatio ei laskisi.

Yli puolentoista tunnin odottelun jälkeen suojamiinoitteeseen raivataan aukko. Ryhmä juoksee ryhmänjohtajan perässä läpi raivatusta aukosta. Taistelijat yrittävät löytää paikkaansa joukkueen ryhmyksestä. Ryhmän eteneminen on hapuilevaa ja johtajalla on vaikeuksia pitää ryhmä mukana. Ryhmän koossa pitäminen vie kaiken huomion ja taistelun johtaminen jää vähemmälle huomiolle. Ryhmän eteneminen jatkuu ja lopulta ryhmästä muutama taistelija joutuu erilleen. Ryhmänjohtaja yrittää saada miehensä kokoon huutamalla. Hän korottaa ääntään ja lopulta menettää malttinsa. Hän huutaa ja uhkailee, että sooloilu saa nyt loppua. Komentoihin alkaa sisältyä ”kirosanoja”. Saatuaan ryhmän lopulta yhteen, ryhmänjohtaja pitää kovaäänistä puhuttelua miehilleen ja uhkailee heitä seuraamuksilla, jos eivät pysy jatkossa ohjeiden mukaisilla paikoilla.

Hyökkäyksen eteneminen jatkuu erittäin pimeässä ja paikoin tiheässä metsässä kello 3.30. Ryhmänjohtajilla on suuria vaikeuksia saada tuntuma ryhmäänsä, koska tulisi olla hiljaa toiminnan salaamisen vuoksi. Miehet kulkevat jonossa aivan kiinni toisistaan. Ajoittain ryhmä joutuu taistelukosketukseen vihollisen kanssa, mutta ryhmänjohtaja ei tee mitään toimenpiteitä, että saisi ryhmänsä taistelukykyiseen muotoon. Taistelujen aikana johtaja ei ohjaa taistelua eikä hän anna miehilleen ohjeita. Tulitauon jälkeen johtaja varmistaa kaikkien olevan edelleen mukana ja matkaa jatketaan.

Joukkue saapuu tavoitteeseen kello 5.30. Ryhmänjohtaja ryhmittää ryhmän puolustukseen rinteeseen. Taistelijoiden väsymys aiheuttaa toimintavalmiuden puutetta. Miehet eivät pidä taisteluvyötä ja jäävät tuliasemiinsa kuin tauolle. Ryhmänjohtaja vaatii taistelijoitaan tehostamaan toimintaa ja käskee heitä siirtymään kunnolla asemiinsa tähyttämään taisteluvyö selässä. Miehet eivät kyseenalaista käskyjä, mutta useat heistä valittavat väsymystä ja kertovat etteivät jaksakaan enää. Ryhmänjohtaja joutuu motivoimaan miehiään jaksamaan eteenpäin. Motivointina käytetään muistutusta siitä, että harjoituksen päätyminen on lähellä. Ryhmänjohtaja toteaa myös, että ei täällä moni muukaan jaksaa.

Miehet määrätään parantamaan tuliasemiaan, mutta kaivaminen loppuu aivan hetken kuluttua sen alkamisesta. Ryhmänjohtajat eivät jaksakaan puuttua huonoon kaivamintoon muutamaa kehotusta enempää. Taistelijat kokevat asemien parantamisen

ylimääräisenä täyteohjelmana seesteisessä vaiheessa ja siksi he kapinoivat sitä vastaan. Ryhmänjohtaja puuttuu alaisten toimintaan ainoastaan, jos heidät on pakko saada tekemään töitä.

Puolen tunnin asemassa makaamisen jälkeen eräs taistelijoista nukahtaa ja kuorsaa äänekkäästi. Ryhmänjohtaja herättää hänet ja kehottaa pysymään hereillä sekä jaksamaan vielä, mutta hetken kuluttua kyseinen taistelija nukahtaa uudelleen. Taistelijat ovat väsyneitä ja valittavat, koska mitään ei tapahdu ja vieläkin joudutaan olemaan täällä. Vesisade alkaa ja se kuormittaa miehiä vielä lisää. Miehet eivät halua enää tehdä mitään ja tehtävistä yritetään luistaa. Ryhmänjohtaja yrittää pitää ryhmää vireänä kannustuksilla. Vihollinen pääsee kuitenkin yllättämään ryhmän, taktisten virheiden seurauksena. Vartioita ei ole asetettu ja miehet kerääntyvät keskusteluporukoihin ilman toimintavalmiutta, jonka seurauksena vihollisen tulenavaus lähietäisyydeltä yllättää ryhmän täysin. Kouluttaja antaa toiminnasta negatiivista palautetta. Vihollisen peräännyttyä väsynyt seesteisyys jatkuu, kunnes käsketään: ”Tilanne keskeytetään”. Joukkue siirtyy jalan ajoneuvoille, joilla ryhmät matkustavat kasarmille. Kasarmilla aloitetaan harjoituksen huolto- ja purkutoimenpiteet.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Käytännön motivoinnin suhde teoriaan

Johtajan käyttäytymisen tulisi teoreettisten oletusten mukaan vahvistaa yhteisöllisyyttä ja uskoa ryhmän yhteisiin tavoitteisiin. Esimerkin näyttäminen niin fyysisellä kuin henkiselläkin puolella ovat välttämättömiä johtajan toiminnassa. Tutkimuksessa tuli taistelijoiden toimesta esille kolmeen eri kertaan, että ryhmänjohtajan osallistumisella fyysiseen tekemiseen on merkittävä vaikutus. Taistelijoiden mielestä helpon motivaatiota laskee, jos ryhmänjohtaja ei näytä sitoutumistaan osallistumisena työn tekoon. Taistelijoiden kokemukset pohjautuivat aiempiin harjoituksiin. On erittäin vaikea todellisuudessa arvioida ryhmänjohtajan sitoutumisen määrää erilaisissa tilanteissa erilaisten näkemysten vuoksi. Tietävästi johtajakoulutuksessa opetetaan, että joissain tilanteissa liika itse tekeminen rajoittaa johtajan mahdollisuuksia valvoa toimintaa ja seurata tilannetta.

Ryhmiin sisällä henki koettiin hyväksi, mutta keskustelu miesten kanssa toi esille, että taistelijat kokevat hyvän hengen olevan pitkälti heidän keskenään aikaansaama.

Ryhmänjohtajat koettiin melko kaukaisiksi, koska he osallistuvat ryhmän toimintaan aktiivisesti ainoastaan sotaharjoituksissa. Kasarmilla omissa oloissaan viihtyvien ryhmänjohtajien merkitys hengen luojana koettiin melko vähäiseksi. Harjoituksessa ryhmänjohtajat hakeutuivat helposti toistensa seuraan esimerkiksi ruokailuissa ja tauoilla. Tämä kuvastaa johtajien välisten suhteiden roolia verrattaessa johtajien ja ryhmän välisiä suhteita. Erityisesti ensimmäisen ja kolmannen havainnoitavan toiminnassa oli havaittavissa passiivisuutta yhtenäisyyden luomisessa. He kykenivät ohjaamaan ryhmäänsä taistelutilanteissa, mutta eivät halunneet käyttää voimakasta kontrolloivaa johtamista muissa harjoituksen vaiheissa. Passiivisuus saattaa muodostua ongelmaksi tositilanteessa, koska tarvittavaa luottamusta ja auktoriteettia ei ole luotu pohjalle.

Motivointi ei ilmentynyt ryhmissä voimakkaana hengen luomisena, mutta positiivista ilmapiiriä pidettiin koko ajan yllä. Etenkin havainnoitava 1:n ryhmässä positiivinen ja vapautunut ilmapiiri heijastui ryhmän toiminnassa kaikkien huomioimisena ja ryhmän hyvänä yhteishenkenä. Ryhmän sisällä toimittiin hyvällä huumorilla ja selvästi paremalla kuin naapuriryhmissä. Tehtäviä kohtaan ei ollut suurta intoa, vaan ryhmän yhteishenki ilmentyi lähinnä ryhmän yhteisinä tavoitteina tehdä olonsa mukavaksi. Ryhmän sisäinen hyvä henki ei siirtynyt tilanteisiin, joissa oltiin johtajan kontrollissa. Taistelijat esittivät vahvasti omia mielipiteitään ja vaikutti siltä, että taistelijoiden kontrolli oli johtajan muodollisen arvovallan varassa.

Teorian pohjalta voidaan todeta, että ymmärrys toiminnan tarkoituksesta vahvistaa motivaatiota, joka puolestaan johtaa omatoimisuuden lisääntymiseen. Taistelijoiden motivaatiota ryhmän tehtävää kohtaan parantaa, kun ryhmänjohtaja yrittää parhaansa mukaan vastata kysymyksiin. Muutamat esille tulleet tilanteet ovat osoituksena toiminnan perusteluiden puuttumisesta. Harjoituksessa havaittiin tilanteita, joissa johtaja vastasi alaisen kysymykseen sen suuntaisesti, että toimintaa ei tarvitsisikaan ymmärtää. Nämä voidaan nähdä myös yksittäistapauksina, mutta liian usein taistelijat turhautuivat epätietoisuuteensa. Harjoituksen loppua kohden taistelijat alkoivat kysyä enemmän toiminnasta, koska ilmeisesti epätietoisuus alkoi vaivata miehiä koko ajan enemmän.

Motivoinnin teorian pohjalta voidaan todeta, että alaisen kehumisella etenkin hyvän suorituksen jälkeen saadaan aikaan selvää motivaation paranemista. Ryhmänjohtajat antoivat huomattavasti herkemmin palautetta epäonnistuneen suorituksen jälkeen.

Huonot suoritukset on tietysti korjattava ja siksi kehittämiskohteet on tuotava esille, mutta vastapainoksi miesten itseluottamusta olisi hyvä vahvistaa myös positiivisella palautteella ja kehuilla.

Tilanteiden kiristyessä ja aikamääreiden tullessa mukaan toimintaan, ryhmänjohtajat eivät kuunnelleet alaisten vastaväitteitä, vaan turvautuivat helposti uhkailemaan seurauksilla. Uhkailut olivat nähdäkseni melko harmittomia, mutta silti ne olivat jotain muuta kuin esimerkiksi toiminnan perustelu. Taistelijat saatiin toimimaan hetkellisesti uhkailulla, mutta alaisten toistuvasta valituksesta päätellen toiminnan tarkoitus jäi edelleen epäselväksi. Vaikka käyttäytymisestä ja puheista päätellen sisäinen motivaatio olisi taistelijoilla huono, tulisi johtajan käyttäytymisellä silti pyrkiä vahvistamaan sitä. Havainnoitu johtaja 2 toimi hieman eri tavalla kuin muut ja pyrki selvittämään tilanteita paremmin alaisille turvautumatta ulkoiseen motivointiin. Lyhyestä havainnointijaksosta huolimatta ero oli mielestäni havaittavissa. Kaikkien ryhmänjohtajien eduksi on todettava, että toiminnan tiivistyessä ulkoisen motivoinnin ohella heidän toimintaansa sisältyi enemmän toiminnan perustelua kuin seesteisimmissä vaiheissa. Varsinkin toiminnan aluksi pyrittiin asioita selvittämään paremmin, mutta ongelmien ilmetessä käytäntö hiipui.

Ryhmänjohtajien kannustaminen silloin, kun taistelijoilla on vaikeaa, on ensiarvoisen tärkeää ja se on todettu aiemmissa tutkimuksissa melko helpoksi motivointimenetelmäksi. Harjoituksen päättymisen ohella ryhmänjohtajat käyttivät vaikeilla hetkillä motivoimiseen tai ainakin taistelijoiden kannustamiseen vertausta, että muilla ei mene sen paremmin. Muutama kertaan tällainen kannustamisen muoto ilmeni taistelijoiden ilmaistessa väsymystään tai tilanteen vaikeutta. Mielenkiintoista on huomata kannustamista, joka pohjautuu tällaiseen lähtökohtaan. Oletuksena tällaisessa menettelyssä on se, että miehet ovat tyytyväisiä ollessaan tietoisia oman asemansa kelvollisuudesta verrattuna muihin. Eri asia on se kuinka pitkälle vertailu muihin jaksaa kannustaa taistelijoita tilanteen jatkuessa.

Teoreettisen tarkastelun perusteella motivaation laskun ja turhautumisen ehkäisemiseksi taistelijat olisi hyvä pitää jatkuvassa toiminnassa. Havainnoidussa sotaharjoituksessa oli lukuisia epäselviä ja toimettomia tilanteita, joista saatiin kokemusta tähän aiheeseen. Tilanteen ollessa epäselvä, ryhmänjohtajat hyvin helposti tyytyivät pitämään toimetonta taukoa. Taistelijoiden asenteet olivat nähdäkseni oleellisesti vaikuttamassa ryhmänjohtajien tekemiin valintoihin. Taistelijat olivat oppineet

ilmeisesti palvelusaikanaan tunnistamaan tilanteet, joissa voidaan jättää asioita tekemättä ilman seuraamuksia. Harjoituksen tärkeimpien tehtävien väleissä olevilla taistelutauoilla suoritettavat sotilaan perustyöt koettiin helposti ylimääräisiksi. Taistelijat kokivat motivaatiota laskevinä ylimääräisinä toimina esimerkiksi naamioiden, suojautumisen, linnoittamisen ja materiaalitarkastukset. Ryhmänjohtajat jättivät nämä useasti vaatimatta, koska ne aiheuttivat vastalauseita eikä niitä valvottu ylemmältä tasolta. Tulevan toiminnan selvittäminen jätettiin tekemättä, jos ei ollut oletusta sen erityisestä tarpeellisuudesta.

Tilannetietoisuuden ja samalla tavoitetietoisuuden positiivinen merkitys motivaatioon on todettu uusimmissa oppimismotivaatiota koskevissa tutkimuksissa sekä myös ryhmän toimintakykyä tutkineessa tutkimuksessa. Havainnoissani huomasin selviä puutteita ryhmänjohtajien toiminnassa alaisten tilannetietoisuuden ylläpitämiseksi. Puutteet antoivat mahdollisuuden huomata niiden vaikutukset, jotka olivat myös mielestäni varsin selviä. Sotaharjoituksen alusta loppuun asti ryhmän toimintaa haittasi tilannetietoisuuden puutteesta johtuva turhautuminen. Taistelijoiden kommentista ja toiminnasta oli nähtävissä harmistuminen epätietoisuutta kohtaan. Hyvin helposti taistelijoiden keskittyminen suuntautui epäolennaiseen ja tilanteen ulkopuoliseen maailmaan. Tilannetietoisuuden puute voi johtua useasta eri tekijästä ja ryhmänjohtaja ei ole välttämättä siihen ainoa syyllinen. Havaittavissa oli kuitenkin lukuisia tilanteita, joissa ryhmänjohtaja olisi varmasti tiennyt tilanteesta enemmän kuin alaiset, mutta ei selventänyt tilanteen kulkua. Ryhmänjohtajat eivät pyrkineet tilannekuvan selvittämiseen ylemmältä johtoportaalta kovinkaan aktiivisesti.

7.2 Käytännön motivointi verrattuna lähtötasokyselyyn

Kyselyn perusteella ryhmänjohtajat tunnistivat oman osallisuutensa osana ryhmää merkittäväksi voimavaraksi. Ryhmänjohtajat uskoivat, että heidän sitoutumisensa lisää taistelijoiden motivaatiota ja ryhmähenkeä. Osoittaessaan sitoutumisensa ryhmänjohtajat uskovat saavansa alaisensa innostuneemmaksi ryhmän tehtävistä. Kyselyssä mainittiin sanallinen sitoutumisen osoittaminen. Havainnoinnin yksiselitteisenä tuloksena oli, että ryhmänjohtajat eivät antaneet kunnon käskyjä ryhmälleen. Ennen harjoitusta olisi voinut kuvitella johtajan antavan kokonaisvaltaisempia käskyjä kuin pelkkiä ryhmittymiskäskyjä ja joitain tehtävänjakoja. Käskyttämisen puutteesta johtuen sanallinen sitoutumisen osoittaminen ei tullut esille ennakkoidulla tavalla.

Syväjohtamisen ilmentyminen ei ollut tutkimuksessa havainnoinnin tavoitteena, koska sen todentaminen kokonaisuutena on erittäin vaikeaa. Inspiroiva tapa motivoida sisältää tutkimuksessa hyviksi motivoinnin keinoiksi mainitut asiat ja siksi sen ymmärrystä haluttiin testata ryhmänjohtajilla. Käsitykseksi ryhmänjohtajien vastauksista jäi kyseisen syväjohtamisen kulmakiven melko vaatimaton tunteminen. Lähes kolmannes kyselyyn osallistuneista jätti vastaamatta tähän kohtaan ja kymmenen vastausta jakaantui laajasti erilaisiin näkemyksiin, minkä perusteella voidaan päätellä, että aiheen tunteminen ei ole ainakaan yhtenäistä ryhmänjohtajien kesken. Kaiken kaikkiaan on lopulta lähes yhdentekevää tuntevatko ryhmänjohtajat tämän kulmakiven kokonaisuutta, koska käytännön teot ratkaisevat. Toisaalta puutteet kentällä ja teorian tuntemuksessa voivat aiheuttaa pohdintaa, että olisiko kulmakiviä syytä kouluttaa ryhmänjohtajille paremmin.

Ryhmänjohtajien lähtötasokyselyn mukaan sisäisen motivaation tärkeys nousi vahvemmin esiin kuin ulkoisen motivaation tärkeys. Kuten todettua, motivointi painottui useammassa kohtaa enemmän ulkoisiin keinoihin kuin lähtötasokysely antoi olettaa. Ulkoiseen motivointiin painottuvat menetelmät on helpompi havainnoida ja siksi niiden olemassaolo ei saa antaa vaikutelmaa, että sisäistä motivointia ei olisi käytetty lainkaan. Teoriaosuudessa todettiin, että sisäinen motivointi on toimimista omasta tahdosta ilman jatkuvaa palkitsemista tai uhkailua. Toiminnan liikkeellepaneva voima on siis yksilöllistä ja ryhmänjohtajan käyttäytyminen vaikuttaa eri taistelijoihin eri tavalla.

Ryhmänjohtajien mielestä parhaiten alaisten motivointiin soveltuu toiminnan perustelu. Tutkimustuloksista on ehkä kaikkein helpoiten todettavissa, että toiminnan perustelu ei esiintynyt mainittavasti käytännön toiminnassa motivointimenetelmänä. Ryhmänjohtajat vaikuttivat tuntevan parhaat motivointikeinot, koska toiseksi eniten kannatusta sai alaisten kehumiseen tähtäävä motivointi. Todellisuudessa ryhmänjohtajat eivät valitettavasti hyödyntäneet kehumisen mahdollisuuksia merkittävästi. Mielestäni hyvä esimerkki oli kouluttajan antama positiivinen palaute kenttäsiilan rakentamisesta. Taistelijoiden mieliala oli huomattavan korkealla heidän kuultuaan suorituksen olleen onnistunut. Ryhmänjohtajat olisivat voineet käyttää vastaavaa menettelyä useassa tilanteessa. Kysyttäessä ryhmänjohtaja vastasi olevansa tyytyväinen ryhmän toimintaan, mutta ryhmälle en kuullut hänen sitä sanovan.

Kaikkein vähiten kannatusta hyväksi motivoinniksi saivat palkkion lupaaminen ja uhkailu. Todellisuudessa nämä ulkoisen motivoinnin keinot kuitenkin esiintyivät selvästi useimmin ryhmänjohtajien toiminnassa. Harjoituksen kaikissa vaiheissa motivaation ylläpitoon käytettiin menetelmää, joka perustui helpompaan tulevaisuuteen tai harjoituksen päättymiseen. Nämä ovat mielestäni luettavissa palkkion lupaamisen osa-alueeksi, koska ne kannustavat suorittamiseen ulkoisen, tehtävästä riippumattoman kannusteen voimalla.

Motivaation laskun ehkäisyyn liittyen ryhmänjohtajilta kysyttiin suurinta henkisen paineen aiheuttajaa sotaharjoituksessa. Lähes yksimielisesti ryhmänjohtajat olivat sitä mieltä, että kurjat olosuhteet ovat kaikkein merkittävin kuormittaja. Ryhmänjohtajien toiminta kurjien olosuhteiden minimoimiseksi oli hyvällä tasolla. He kiinnittivät huomiota taistelijoiden hyviin olosuhteisiin esimerkiksi telttapaikan, kuivausriukujen, ruokailujen ja varusteiden suhteen. Ryhmänjohtajat ottivat huomioon myös huollon tärkeyden levon ja toiminnan valmistelujen suhteen. Toisaalta joissain tilanteissa voidaan miettiä, että pidettiinkö taistelijoista hyvää huolta tehtävän kustannuksella. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu myös, että suurin henkisen paineen aiheuttaja on taistelijoiden halu olla tehtävänsä arvoinen. Tämä on tietenkin osoitus hyvästä sisäisestä motivaatiosta, koska miehet kokevat tehtävänsä suorittamisen tärkeäksi. Lähtötasokyselyssä kukaan vastaajista ei uskonut, että halu olla tehtävänsä arvoinen olisi suurin henkisen paineen aiheuttaja.

Ryhmänjohtajien mielipiteet eivät olleet samoilla linjoilla teorian kanssa epäselvien ja toimeentomien tilanteiden hallinnasta. Lähtötasokyselyn mukaan paras keino on ottaa ilo irti tauosta, jos ei olla varmoja mitä pitää tehdä. Tätä vaihtoehtoa kannatti kymmenen vastaajaa. Jatkuvaa toimintaa kannatti vain kaksi vastaajaa. Sotaharjoituksessa ilmeni, että ryhmänjohtajien toiminta oli tässä kohtaa hyvin samankaltaista kuin kysely antoi olettaa. Kyselyssä vain kolme vastaajaa sanoi, että parasta olisi keskittyä miettimään jatkotoimintaa. Jatkotoimintaan keskittyminen olikin melko vähäistä, koska tauoista haluttiin ottaa kaikki irti.

Ryhmänjohtajat kokivat yksimielisesti alaisten tietoisuuden tehtävästä kuuluvan omalle vastuulle. Mielestäni tässä on ristiriita ryhmänjohtajien käsitysten ja käytännön toiminnan välillä. Ryhmänjohtajat vastasivat epätietoisuuden aiheuttavan alaisilleen turhautumista, joka oli viiden vastaajan mielestä seurauksena. Taistelijoiden resurssien jääminen käyttämättä oli neljän vastaajan mielestä seurauksena

epätietoisuudesta. Tutkimuksessa oli havaittavissa juuri niitä vaikutuksia, joita ryhmänjohtajat tunnistivat jo etukäteen olevan mahdollisia. Ryhmänjohtajien toiminnassa olleet puutteet eivät tästä päätellen johtuneet epätietoisuudesta oikean toimintatavan suhteen. Sisäisen motivaation vahvistuminen tehtävää kohtaan ei ole mahdollista, jos miehille ei anneta kaikkea oleellista tietoa. Olisi ehkä hyödyllistä kertoa kaikki mahdolliset tiedot ryhmälle epäselvissä tilanteissa, koska tilanteen selventämisen yrittäminenkin olisi todennäköisesti motivoivaa taistelijoiden mielestä. Jotkut taistelijat totesivatkin, että kurjinta on kun kukaan ei kerro mitään.

7.3 Sisäinen ja ulkoinen motivointi käytännössä

Teoreettisen tarkastelun pohjalta mielestäni sisäisessä motivoinnissa on kyse enemmän johtajan käyttäytymisestä ja asenteesta kuin erityisesti motivointiin suunnatuista teoista. Varusmiesten toiminnasta oli havaittavissa samansuuntaisia merkkejä. Esimerkiksi miehistöön kuuluneen ryhmän varajohtajan vaikutus taistelijoihin oli vakuuttavaa. Varajohtaja oli osa ryhmää ja taistelijoiden vertainen, silti häntä kuunneltiin ja kaikki tekivät hänen näyttämänsä esimerkin mukaan, ilman vastaväitteitä. Hänelle oli muodostunut luontainen auktoriteetti ryhmän sisällä käyttäytymisestä ja fyysisestä iästä johtuen. Varajohtaja toimi esimerkkinä johtajuudesta, joka syntyy ilman muodollista arvovaltaa oikean käyttäytymisen avulla. Jopa ryhmänjohtaja tunnisti tämän ja käytti varajohtajan auktoriteettia hyväkseen tilanteissa, joissa miehet oli saatava suorittamaan tehtäviä.

Tutkimuksen tuloksena ryhmänjohtajan käyttäytymisen arvioiminen sisäisen motiivoinnin alueella on vaikeaa, koska taistelijan valmiudet vaikuttavat niin ratkaisevasti. Tietyillä käyttäytymistä seuraavilla alueilla havaintojen tekeminen on kuitenkin mahdollista. Sisäisen motiivoinnin alueelle voidaan havaintoina lukea pyrkimykset jakaa kuormitusta taistelijoiden kesken, ylimääräisen kuormituksen minimoiminen ja tilanteet, joissa ryhmänjohtaja selvitti miesten mielialaa sekä aiempia tehtäviä. Mielestäni useampaankin keskusteluhetkeen olisi ollut aihetta.

Positiivisen ilmapiirin luominen on periaatteessa myös sisäistä motivaatiota vahvistavaa ja sellainen ilmapiiri pääasiassa oli havaittavissa. Melko useassa tilanteessa positiivista ilmapiiriä vahvistettiin ”oikomalla”. Jos taistelijat päästetään helpolla, se ei vahvista sisäistä motivaatiota tehtävää kohtaan. Harjoituksen lukuisista lepohetkistä johtuen taistelijat ehtivät useasti miettiä tulevaa viikonloppua ja harjoituksen loppu-

mista. Taistelijat toivat esille selvästi, että motivoivana tekijänä on harjoituksen loppuminen. Ryhmänjohtajat käyttivät tätä ulkoista motivaation lähdeksi useita kertoja hyväkseen. Raja onkin hieman häilyvä tässä kohtaa sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä, koska taistelijoitten motivaatio harjoituksen suorittamiseen todennäköisesti parani, mutta ulkoisen motiivin avulla.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Monipuolisella aineiston keräämisellä voidaan saada luotettava kuva tapauksesta. Havainnoinnissa on haasteena, että tulokset ovat yhden tutkijan näkemys todellisuudesta ja ne perustuvat tutkijan tekemiin kenttämuistiinpanoihin. Kyselyn toteuttaminen ei sinällään tee havainnoista yhtään todenmukaisempia, mutta havaittujen tulosten peilaaminen kyselyyn antaa tutkimukselle luotettavuutta. Havainnoinnissa videon käyttö ja nauhoitus sekä muut dokumentointimenetelmät antaisivat lisää luotettavuutta, mutta ne olisivat erittäin hankalia toteuttaa näin pitkään yhtenäisesti jatkuvassa havainnoinnissa. Haastatteluilla tuskin saataisiin lisäarvoa tutkimukselle. Tilanteen keskellä tehdyt haastattelut kohdehenkilöille saattaisivat vain sotkea heidän toimintaansa. Kouluttajien haastatteluilla puolestaan ei olisi merkitystä, koska ne antaisivat vain yhden näkemyksen lisää, valaisematta mitenkään itse toimintaa.

Havainnointitutkimuksen luotettavuutta yleisellä tasolla saattaa kyseenalaistaa se, kuinka paljon tutkittaville kerrotaan havainnoinnin tarkoista kohteista (Hirsjärvi ym. 2002, 201). Mielestäni havainnoinnin tulokset ovat luotettavampia, jos tutkittavilla ei ole aivan tarkkaa kuvaa havaintojen kohteista. Tutkittavat käyttäytyvät yrittämättä vaikuttaa havainnoitaviin kohteisiin. Ongelmana havainnoinnissa saattaa silti olla tutkijan läsnäolo, joka saattaa häiritä tutkittavien toimintaa tai jopa vääristää sitä (Hirsjärvi ym. 2002, 200). Tutkijan rooli on rakennettu tässä tutkimuksessa sellaiseksi, että osallistuvasta observoinnista huolimatta tutkija on neutraali ja ulkopuolinen toimija eikä puutu itse toimintaan. Sanallistakin keskustelua pyrittiin välttämään, jotta tutkittava ei liikaa suuntaisi toimintaansa sen mukaisesti. Tutkittavilla oli kuitenkin tietty käsitys tutkimuksen aiheesta lähtötasokyselyn perusteella, mutta se saattaa olla hyvä asia hämmennyksen ja epäluulojen välttämiseksi.

Havainnoinnin perusteella tutkijan läsnäolo vaikutti kohdehenkilöiden toimintaan jopa yllättävän vähän. Tutkimuksen suunnittelussa nähtiin vaarana tutkittavien toiminnan muuttuminen tutkijan läsnäolon myötä esimerkiksi ylikorostuneeksi motiiviksi.

Mielestäni tutkijan roolin ollessa täysin vapaa kaikesta kriittisyydestä ja arvioinnista tutkittavia kohtaan, antoi mahdollisuuden tehdä melko luotettavia havaintoja. Tutkittavilla ei ollut erityisiä ”näyttöpaineita” tutkijaa kohtaan. Luotettavuuden osoituksena saatuja havaintoja kohtaan voidaan pitää kohdehenkilöiden toiminnan vertaamista kouluttajan läsnäolon perusteella. Niissä tilanteissa, joissa joukkueen kouluttaja oli paikalla, tutkittavat tehostivat toimintaansa verrattaessa tilanteisiin, joissa kouluttaja oli muualla. Kouluttajan läsnäololla oli nähdäkseni merkittävä rooli esimerkiksi uhkailun vähenemiseen. Ryhmänjohtajat vaativat ryhmältään enemmän, jos kouluttaja oli seuraamassa toimintaa. Kouluttaja oli harvoin samassa paikassa tutkijan kanssa ja siksi ryhmänjohtajan toimintaa päästiin seuraamaan hänen ollessa omillaan. Sisäisen motivaation taso paljastuu helpoiten tällaisessa asetelmassa.

Raportointitavalla pyrittiin hakemaan havainnoinnille uskottavuutta kertomalla tutkittava tapaus mahdollisimman todenmukaisena. Aineiston aitous tulee paremmin esille, kun havainnointi esitetään elävänä ja sellaisena kuin se on tapahtunut. Kerronnallisen ja yksityiskohtaisen raportoinnin avulla lukija kykenee samaistumaan tapaukseen. Raportointitavan valinnassa tavoitteena oli, että lukija pystyisi ottamaan tutkimuksen johtopäätökset tosissaan, koska kykenee itse lukemaan aineiston ja ymmärtämään tapauksen, johon ne perustuvat.

Lähtötasokyselyn luotettavuuden kannalta tulee miettiä tarkasti esimerkiksi kysymysten suoraviivaisuutta. Kysymysten tarkka analysointi on mahdollista vasta kyselyn suorittamisen jälkeen. Kysymyksiä voidaan pohtia esimerkiksi siltä kannalta, että olivatko vastausvaihtoehdot liian johdattelevia. Varusmiehet saattavat helposti vastata opetetun käytännön mukaan ajattelematta lainkaan itse sopivinta vaihtoehtoa. Mielestäni vastauksissa saattaa olla hieman sen suuntaisia merkkejä, varsinkin verrattaessa niitä käytännön toiminnan osoittamiin ristiriitoihin. Vastausten antamiseen annettu runsas aika ja kontrolloimaton ilmapiiri saattavat kuitenkin poistaa organisaation asettamia jännitteitä. Kyselyissä yleensäkin ei voida olla täysin varmoja miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai kuinka hyvin he ovat selvillä tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi ym. 2002, 182).

Yksi lähtötasokyselyn analysoinnissa esiin nouseva kysymys on, että kuka jätti vastaamatta. Vastauslomakkeiden kato oli ennakoitua suurempi ja kaavailtua kokonaisvaltaista otosta ei saatu. Pohdittaessa palautumattomien lomakkeiden vaikutusta tulee ensimmäisenä mieleen, että vastaamattomat henkilöt ovat kaikkein laiskimpia

ja välinpitämättömmimpiä. Jos näin on, se saattaa vaikuttaa vastausten näkymiseen positiivisempina kuin kaikkien vastatessa. Välttämättä näin ei ole, mutta se on yksi mahdollisuus, joka tulee ottaa huomioon pohdinnoissa.

Tutkimuksessa otoksen suppeus ja havainnoinnin rajoittuneisuus vähentää tutkimuksen yleistettävyyttä. Tapaukselle luontaisesti tutkimuksen tärkein tehtävä on selvittää tapahtumat tässä kyseisessä tapahtumassa. Olisi hyödyllistä, jos voitaisiin sanoa tulosten antavan kuvaa myös tapauksen ulkopuolisesta ja vastaavan tyyppisestä ympäristöstä. Jossain määrin tämä on mahdollista, mutta liian laajalle ulotettuihin johtopäätöksiin ei voida lähteä. Yleistettävyyden todentamiseksi tulosten raportoinnista on pyritty tekemään mahdollisimman tarkkaa (Syrjälä ym. 1996, 103). Tutkimuksen suorittamisen aikana muodostui käsitys tapauksen ainutlaatuisuudesta esimerkiksi lyhyen keston vuoksi. Tutkimus ilmentää kuitenkin varusmiesjohtajien arkea ja antaa mahdollisuuden oppia siitä. ”Tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla” (Hirsjärvi ym. 2002, 169).

Tulosten analysoinnissa vaarana on liian pitkälle vedetyt johtopäätökset suhteessa aineiston laajuuteen. Aineiston analysoinnissa on pyritty keskittymään selkeästi havaittavissa oleviin kokonaisuuksiin, mutta aineiston suppeus saattaa aiheuttaa takertumista yksittäisiin asioihin. Ryhmänjohtajan toiminnassa tapahtuvat virheet, huonotuulisuus tai ylikorostunut positiivisuus tietyllä hetkellä saattavat saada liian suuren painoarvon, jos niitä ei pyritä huomioimaan. Yksittäisten havaintojen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä on pyritty välttämään. Lisäksi virheiden ja puutteiden havaitseminen saattaa olla helpompaa kuin hyvien puolien löytäminen. Tutkija saattaa syyllistyä etsimään olettamiaan asioita ryhmänjohtajien toiminnasta. Johtopäätöksenä voi olla puutteellinen motivointi, jos ei tosissaan pyritä löytämään ennakoimattomia motivointikeinoja.

8 POHDINTA

Yhteenvetona tutkimuskysymyksiin saaduista vastauksista on nähtävissä, että ryhmänjohtajat tunsivat kyselyn perusteella motiivoinnin teoreettisia menetelmiä melko hyvin. Ryhmänjohtajien käytännön toiminta alaisten motivoimiseksi erosi selvästi kyselyn osoittamasta teoreettisesta valmiudesta. Ryhmänjohtajien suorittama motivointi ei siis vastannut erityisen hyvin teoreettisia psyykkisen toimintakyvyn ylläpidon

keinoja. Huomion arvoista on mielestäni ero kyselyn vastausten ja käytännön välillä. Mahdollinen selitys ainoastaan osittaiselle motivoinnin siirtymiselle paperilta kentälle voi olla siinä, että vastaamatta jääneet lomakkeet paransivat kyselyn yleiskuvaa. Toisaalta selitys voi olla käytännön osaamisen puutteessa. On varmasti helpompi kirjoittaa paperille se mikä on opetettu kuin suorittaa se käytännössä sotaharjoituksessa.

Jännitys ja itseilmaisun puute saattavat vaikuttaa heikentävästi käytännön motivoimiseen. Ilmaisutaitoa ei ole kai koskaan luettu suomalaisen miehen vahvuuksiin, mutta se tuskin on mikään selitys. Innokkaampi ote ryhmänjohtajilta saattaisi nostaa merkittävästi alaisten motivaatiota. Taistelijat ja johtajat kokivat harjoituksen varsin helpoksi ja vertasivat sitä usein edelliseen harjoitukseen, joka oli erittäin rankka ja olosuhteitaan kuluttava. Motivoinnin ilmentymisen vähyys johtui varmasti osittain siitä, että ryhmänjohtajat eivät kokeneet sitä tarpeelliseksi helpossa harjoituksessa. Ihmetystä herättivät silti tilanteet, joissa taistelijat olivat selkeästi turhautuneita ja väsyneitä, mutta ryhmänjohtajat eivät tehneet mitään parantaakseen heidän motivaatiotaan.

Ulkoisen motivoinnin runsas käyttäminen oli eräs yleisistä johtopäätöksistä, vaikka kyselyssä uskottiin enemmän sisäisen motivoinnin tärkeyteen pitkällä aikavälillä. Ryhmänjohtajat ehkä näkevät sotaharjoituksen niin lyhyenä jaksona, että tehokkaiden ulkoisten motiivien käyttäminen on helpoin tapa suoriutua viikosta. Tässä yhteydessä ryhmänjohtajilta voisi vielä kysyä, että kuinka moni tosissaan on ajatellut johtavansa tässä harjoituksessa omaa sodan ajan ryhmäänsä eli niitä miehiä, joiden kanssa toimisivat kriisiaikana. Rauhan aikana sisäisen motivaation löytäminen tehtävää kohtaan ei ole tietenkään kovin luonnollista ja todennäköistä, koska taustalla ei ole kannusteena oman maan suojeleminen. Sisäisen ja ulkoisen motivaation välisen suhteen osoittaminen on vaikeaa. Käytettyjen motivointikeinojen osoittaminen on mahdollista, mutta aina niidenkään sijoittaminen esitetyn jäsentelyn mukaan ei aina ole aukotonta. Positiivisen ilmapiirin ylläpito esimerkiksi saattaa suuntautua tilanteen ulkopuolisiin asioihin ja silloin se ei enää vahvista tehtävälähtöistä, sisäistä motivaatiota.

Tutkimuksessa on jatkuvasti puhuttu ryhmänjohtajien suorittamasta motivoimisesta. Myös ryhmänjohtajan oma motivaatio vaikuttaa varmasti merkittävästi motivoimisen tasoon. Ryhmänjohtajan oman motivaation selvittäminen suhteessa tämän osaamisen tasoon antaisi varmasti ymmärrystä havainnoille, koska vain hyvin motivoitunut

johtaja kykenee vaikuttamaan alaistensa motivaatioon positiivisesti (Lindgren 2001a, 42). Mielestäni yksi osoitus havainnoitujen ryhmänjohtajien puutteellisesta sisäisestä motivaatiosta on toiminnan tehostuminen kouluttajan tullessa paikalle, ikään kuin ulkoiseksi motiiviksi. Tämän tyypisessä harjoituksessa, jossa joukkue on hajallaan toiminta-alueella, yksi kouluttaja joukkuetta kohden ei tunnu riittävältä. Koulutettavien seuraaminen jää vajaaksi, mikä puolestaan heijastuu varusmiesten luistamisena osasta tehtävistä. Kouluttajien lisääminen tuskin parantaa kenenkään sisäistä motivaatiota, mutta ainakin harjoittelua se lisääisi, kun joku on vaatimassa oikeita suorituksia. Kouluttajien määrällä on tärkeä merkitys, koska ryhmänjohtajien valmiudet kriisiä varten vaativat harjoittelua.

Havainnoidessa varusmiesten toimintaa on helpompi löytää esimerkkejä ulkoisesti motivoituneista taistelijoista. Ne taistelijat, jotka eniten puhuvat tulevasta viikonlopusta ja palveluksen päättymisestä, ovat ulkoisesti motivoituneita. Heidän ulkoisia motivaation lähteitensä ovat siviilielämän paremmat olosuhteet ja helppous. Näillä taistelijoilla esiintyy selvästi eniten käskyjen kyseenalaistamista sekä yleistä purnaamista. Ryhmänjohtajien käyttämät motivointikeinot tällaisia henkilöitä kohtaan ovat pääsääntöisesti ulkoisen motivaation keinoja. Ryhmänjohtajat turvautuvat usein palkkioiden lupaamiseen tai kriittisimmissä tilanteissa uhkailuun. Kyseisten taistelijoiden sisäiseen motivoimiseen ei varmasti ole helppoa tietä, mutta uskoakseni samat keinot pätevät myös heidän kohdallaan.

Sotaharjoituksen loppumisesta motivaationsa saavien taistelijoiden kohdalla johtajien on syytä tutkia myös omaa toimintaansa. Kriittistä arviointia tulee suorittaa esimerkiksi, siitä että onko kyseisille taistelijoille kyetty antamaan tarpeeksi haasteellisia tehtäviä heidän mielenkiintonsa säilyttämiseksi sotilaskoulutukseen. Tässä yhteydessä voidaan myös pohtia, onko taistelijoiden motivoiminen harjoituksen loppumisella aina hyvä asia. Taistelijat saadaan suorittamaan tehtävät laadukkaasti ja sen kautta tapahtuu oppimista. Perustavaa laatua oleva kysymys mielestäni onkin: Onko sellainen taistelija toimintakykyinen, joka suorittaa harjoituksia hyvin ainoastaan päästäkseen sieltä nopeasti pois? Taistelija saattaa olla taitava, mutta entä jos harjoituksen päättymisellä ei voidakaan enää motivoida? Tässä tapauksessa toivottavasti tulee esille sisäiset motiivit, mutta se ei ole itsestään selvää.

Mielestäni toinen merkittävä tekijä taistelijan mielenkiinnon suuntautumisessa pois sotilaskoulutuksesta on tilannekuva. Tilannekuvan kadottaminen on nähtävissä

selkeästi motivaation tuhoksi. Taistelijoiden kiinnostus ja motivaatio tehtävää kohtaan katoavat sitä mukaa mitä vähemmän he tietävät tilanteen kulusta. Nykyaikainen ihminen on tottunut saamaan paljon tietoa eikä häntä pidä vähätellä tässäkään asiassa. Johtajien tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota tilannekuvan ja tehtävän merkityksen korostamiseen. Pääsääntöisin syy siihen, että tehtävän merkitys ja tilannekuva eivät välity taistelijoille, johtuu ryhmänjohtajien omasta puutteellisesta tilannekuvasta.

Pohdinnoissa voidaan lähteä miettimään harjoituksen rakenteen järkevyyttä tai esimerkiksi kuinka paljon ryhmänjohtajien tilannekuvaan vaikuttaa, jos joukkueenjohtaja on sekaisin tilanteesta. Nämä eivät selitä ryhmänjohtajien toimintaa, vaan sen sijaan koulutuksessa onkin syytä korostaa ryhmänjohtajien oma-aloitteista tilannekuvan hankkimista, unohtamatta kouluttajan vastuuta. Periaatteessa ryhmänjohtajien tulisi ymmärtää mistä on kysymys, koska kaikki vastasivat lähtötasokyselyssä olevansa itse vastuussa omien taistelijoidensa tilannekuvasta. Sotaharjoituksessa kouluttajan on viime kädessä syytä pitää huolta jokaisen taistelijan kohdalla tehtävän merkityksen ymmärtämisestä, koska se selvästi vaikuttaa oppimisen tehokkuuteen ja etenkin tahtoon oppia. Sotaharjoituksen päätyttyä ainutkertainen tilaisuus oppia on menetetty, jos taistelija on keskittänyt ajatuksensa ainoastaan seuraavan viikonlopun suunnitteluun.

Rauhan aikana ryhmänjohtajan rooli psyykkisen tason säätelyyn ei ole niin konkreettisesti läsnä kuin se olisi taistelukentällä. Varsinainen kasautuva rasitus ei lyhyessä sotaharjoituksessa nouse merkittäväksi tekijäksi, mutta joukkotuotettavista joukoista puhuttaessa johtajan tulisi luoda perusteita kriisiajan toiminnalle. Ryhmänjohtajan olisi pyrittävä mahdollisimman luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen, jotta hänellä olisi mahdollisuudet taistelijoiden psyykkisen tason säätelyyn. Esimerkkinä on mielestäni tilanne, jossa varautumistehtävän liikkeellelähtö harjoiteltiin toiseen kertaan. Ryhmä luuli, että kyseessä on todellinen tilanne. Suoritus onnistui hyvin, mutta palautetta ei annettu lainkaan. Tällaisessa tilanteessa olisi ehkä hyödyllistä kannustaa hieman. Voi olla, että motivaatio laskee ilman kehuja tai palautetta harjoittelukertojen myötä. Seurauksena saattaa olla heikompi suoritus todellisen tilanteen koittaessa.

Ryhmän yhtenäisyys taistelijoiden ja ryhmän välillä on oleellista. Taistelijat kokivat johtajansa kaukaiseksi ja heidän hyvä henkensä oli itse rakennettua. Joissakin

joukko-osastoissa ryhmänjohtajat majoittuvat kasarmillakin samoissa tuvissa miehistön kanssa. Ehkä johtajan paikka todellakin on siellä missä joukko on. Johtajaporukoiden muodostumisen sijaan tällaisella menettelyllä ryhmänjohtajat saattaisivat kiinnittää enemmän huomiota oman ryhmänsä yhtenäisyyteen. Yhteiset tuvat voisivat olla ryhmänjohtajille askel kohti vastuuntuntoa omasta ryhmästä.

Ryhmänjohtajat ovat taistelijoidensa kanssa tavallaan ”samassa veneessä”, mutta mielestäni johtajien tulisi yrittää asettua taistelijoiden yläpuolelle lapsellisessa sanailussa. Johtajan osittainen vastaansanomisen salliminen saattaa kannustaa taistelijoita jatkamaan tällaista käyttäytymistä jatkossa. Tämä saattaa vaikuttaa taistelijoihin vääränlaisen itseluottamuksen vahvistumisena. Verbaalisella tasolla tapahtuva ”valtataistelu” heijastuu myös vaatimusten loppuun asti kontrolloimisessa. Taistelijoiden pyrkimys suoriutua mahdollisimman helpolla näkyi muutamissa havainnoissa. Kontrollin puute miellyttää joitain alaisia, mutta johtajan toimintaedellytysten luomiselle se saattaa olla kohtalokasta. Sisäisen motivaation syntymiselle tehtävän toteuttamiseksi tämä ei ole eduksi. Ryhmänjohtajan tulisi mielestäni vaatia vähintään käskemänsä asiat, mikä uskoakseni pitkällä aikavälillä lisää luottamusta johtajaan. Luottamus johtajaan lisää uskoa ryhmän menestykseen, joka taas tulisi näkyä parempana sisäisenä motivaationa.

Taistelun johtaminen nopeatempoisissa tilanteissa, joissa ryhmänjohtajan huomio kiinnittyy enemmän ympäristöön kuin miehiin, ei näytä sisältävän mainittavia motivaatiota ylläpitäviä toimenpiteitä. Sanalliselle motivoimiselle ei näytä olevan aikaa, mikä korostaa ennalta rakennettavaa motivaatiota. Oletuksena täytyy olla, että ryhmänjohtaja saa luotua taistelijoihinsa sellaisen motivaation, jonka vaikutus kestää kaikkein kiivaimmat taistelutilanteet. Positiivinen ilmapiiri ja luottamukselliset suhteet johtajaan tulee olla kunnossa jo rauhallisemmassa vaiheessa, jotta taistelijat kykenevät ottamaan käskyjä vastaan ja toimimaan niiden mukaan kiivaimmissa taistelun vaiheissa. Ryhmänjohtajan on ylläpidettävä taistelijoiden motivaatiota esimerkiksi ja muilla uskoa vahvistavilla taistelunjohtamistoimilla. Sisäisen motivaation olemassaolo takaa, että normaali sotilasjohtaminen sekä mahdollisesti tiukka käskytyks ja tiukat vaatimukset eivät aiheuta negatiivista vastareaktiota. Sisäisesti motivoitunut taistelija kykenee toimimaan vaatimusten mukaisesti, koska ymmärtää tilanteen ja pystyy suhteuttamaan käskyjen merkityksen tilanteeseen ilman perusteluita.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää luotaessa käsitystä ryhmänjohtajien valmiudesta alaisten motivointiin. Tutkimusten tuloksia ei voi suoraan yleistää, mutta niiden pohjalta voi pohtia omia kokemuksiaan ja oppia niistä. Pelkkä tietoisuus taistelustressin ennaltaehkäisy- ja hoitomenetelmistä ei ole mielestäni riittävää suunniteltaessa sodan ajan joukkojen koulutusta. Koulutuksen kehittämisessä tulee ottaa huomioon myös käytännön toiminnassa ilmenevät asiat. Varusmiesjohtajien tai sodan ajan johtajien toiminnasta on nähtävä hyvät ja huonot ilmentymät. Pihlajamaan (1998) tutkimuksen johtopäätökset kertovat sotilaan toimintakyvyn pohtimisen olevan etenkin kouluttajille hyödyllistä: ”Yksittäisen sotilaan toimintakyky tulevaisuuden taistelukentällä on eräs menestyksekkään taistelun avaintekijöistä. Sen kouluttaminen lyhyen palvelusajan aikana on yksi suurimmista haasteista, joita upseeri uransa aikana kohtaa.” (Pihlajamaa 1998, 79).

Tutkimuksen tuloksista ei voi sellaisenaan vetää johtopäätöksiä esimerkiksi kenttäarmeijan reservin tasosta, mutta tämän tyyppisten tutkimusten suorittaminen antaa pidemmällä aikavälillä tiettyä kuvaa. Jos haluamme tutkia suomalaisten sotilaiden valmiuksia mm. motivoinnissa, on tutkimusta tehtävä sillä joukolla, joka maotamme todellisuudessa puolustaa kriisiaikana. Tämä tutkimus voi olla osana kokonaiskuvan luomisessa, jonka pohjalta koulutusta voidaan kehittää jatkossa. Tutkimus on mielestäni tärkeää, koska sodan aikana ei ole välttämättä enää aikaa eikä mahdollisuuksia luoda joukkoon sellaisia psyykkisiä valmiuksia, joita sodasta selviäminen edellyttää. Joukon ilmapiiri ja henki eivät synny hetkessä, vaan nämä ominaisuudet on saatava luoduksi jo rauhan aikana. Nähtävissä on, että tulevaisuuden sodasta tulee aiempaa intensiivisempi ja lyhyempi, jota Pihlajamaa (1998) kuvaa omassa tutkimuksessaan. Tulevaisuuden taistelukentällä monimuotoisuus ja yllätyksellisyys nousevat merkitsevämpään asemaan, mikä korostaa joukon hengen, innovatiivisuuden ja aloitteellisuuden merkitystä. Johtajalta vaaditaan aina vain parempaa hahmotuskykyä ja tulkintaa tilanteesta. (Pihlajamaa 1998, 53-54).

Aiheen tutkiminen jatkossa tarjoaa mahdollisuuksia eri suuntiin, mutta samantyyppisen havainnoinnin toteuttaminen laajemmassa tutkimusympäristössä ja kattavampana otoksena saattaisi myös johtaa merkittäviin tutkimustuloksiin. Mahdollisimman kattavan otoksen hyötynä on reservin sotilasjohtajien osaamisen kartoittaminen. Tällä aihealueella jatkuvamman tutkimusprojektin ylläpitäminen esimerkiksi toimintatutkimuksen luonteisesti auttaisi reagoimaan havaittuihin puutteisiin ja kehittämään koulutusta jatkossa.

Tutkimuksen kohteena tulevaisuudessa voisivat olla teorian ja käytännön toiminnan ristiriidat. Tässä tutkimuksessa lähtötasokyselyn tulokset poikkesivat osiltaan melko paljon kentällä tehdyistä havainnoista. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ole mahdollista saada selviä vastauksia siitä, mistä nämä eroavaisuudet johtuivat. Auttaisi ymmärtämään ilmiöiden kokonaisuutta, jos tutkittaisiin syitä siihen miksi kohdejoukko vastasi eri tavalla kuin todellisuudessa toimi. Todellisuudessa kysymys ei ole varmastikaan siitä, etteivätkö ryhmänjohtajat haluaisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Kokevatko ryhmänjohtajat ihanteellisen mallin mukaan toimimisen liian vaivalloisena? Vai luulevatko he oikeasti toimivansa parhaalla mahdollisella tavalla? Yksi keino saada vastauksia tähän problematiikkaan voisi olla uuden kyselyn tai vastaavan pitäminen tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta.

Tutkimusta voitaisiin suunnata motivoinnin vaikuttavuuden tutkimiseen. Tarkempaa analysointia olisi syytä suorittaa eri motivointimenetelmien tehokkuudesta käytännössä: Mitkä ovat todellisuudessa hyviä motivointimenetelmiä? Aihetta voitaisiin lähestyä myös taistelijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin ottaa huomioon taistelijoiden näkemykset hyvistä motivointikeinoista. Olisi tärkeää ja käyttökelpoista ymmärtää taistelijoiden tuntemuksia, koska lopulta se on ratkaisevaa miten he motivoinnin tulkitsevat. Ryhmänjohtajien toiminnan tutkiminen vertailuryhmien avulla saattaisi paljastaa jotain toiminnan syistä. Eri lähtökohdista toimivien johtajien seuraaminen voisi olla mielenkiintoista. Mahdollisuutena voisi olla esimerkiksi kouluttajan läsnäolo verrattuna omatoimisesti toimivaan ryhmänjohtajaan. Motivointia on tietenkin tutkittu jo paljon, mutta käytännön tutkimus sotaharjoituksessa voisi mielestäni vielä antaa hyödyllistä tietoa. Tämän tutkimuksen pohjalta uskon jatkossa vahvemmin, että ainoastaan oikeasti tapahtuva toiminta kertoo todellisuudesta.

LÄHTEET

2. Pioneerikomppanian J-kauden liikkeenedistämisharjoitus 28.11.-1.12.2006 Pihlajavedellä 2006. Harjoituskäsky.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Biddle, S. 1999. Adherence to Sport and Physical Activity in Children and Youth. Teoksessa: Bull, S. (edit.) 1999. Adherence Issues in Sport and Exercise. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 111-144.
- Cribbin, J. J. 1972. Tehokkuutta johtamiseen. Suom. Sierilä A-M. 2. painos. Espoo 1977: Weilin+Göös.
- Dahlström, S. & Rehunen, S. 1996. Ravitsemusfysiologiaa. Teoksessa: Koskenvuo, K. (toim.) 1996. Sotilasterveydenhuolto. Hämeenlinna: Karisto Oy, 732-734.
- Dobbins, J. F. 1996. Haiti: A Case Study in Post-Cold War Peacekeeping. Tulostettu 26.8.2006. <http://sfswww.georgetown.edu/sfs/programs/isd/files/haiti.htm>
- Hall, D. P. & Jansen, J. A. 1995. Stress and arousal in deployment of a combat support hospital. *Military Medicine* 160(11), 581-3.
- Hargreaves, M. & Hawley, J. (edit.) 2003. Physiological bases of sports performance. North Ryde: McGraw-Hill Australia Pty Ltd.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1988. Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Suom. Yritysvalmennuskirjat. 5. painos. Jyväskylä 1990: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.-8. painos. Helsinki: Tammi.
- Hoge, C. W., Castro, C. A., Messer, S. C., McGurk, D., Cotting, D. I. & Koffman, R. L. 2004. Combat Duty in Iraq and Afghanistan, Mental Health Problems, and Barriers to Care. *The New England Journal of Medicine* 351, 13.
- Kalimo, R. 1987. Stressi ja sen voittaminen. Juva: WSOY.
- Kellett, A. 1990. The Soldier in Battle: Motivational and Behavioral Aspects of the Combat Experience. Teoksessa: Glad, B. (edit.) 1990. Psychological Dimensions of War. Newbury Park: Sage Publications, Inc., 215-235.
- Koshes, R. J. & Rothberg, J. M. 1995. Ambulatory mental health services at a U.S. Army combat support post: the effects of the Persian Gulf War. *Military Medicine* 160(10), 507-13.
- Koulutustaidon laitos 2003. Taistelija 2005: Fyysisen suorituskyvyn tutkimustoiminta. Julkaisusarja 3, No 6.

- Krogars, M. & Parikka, E. 1999. Sotilaana globalisoituvassa maailmassa. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kuipers, H. & van Breda, E. 2003. Overtraining. Teoksessa: Hargreaves, M. & Hawley, J. (edit.) 2003. Physiological bases of sports performance. North Ryde: McGraw-Hill Australia Pty Ltd., 109-116.
- Kyröläinen, H. 1998. Liikuntabiologinen näkökulma toimintakykyyn. Teoksessa: Toiskallio, J. (toim.) 1998. Toimintakyky sotilaspedagogiikassa. Vaasa: Ykkös-Offset Oy, 25-41.
- Kyröläinen, H., Santtila, M., Hämäläinen, H., Koski, H., Mäntysaari, M. & Karinkanta, J. 2004. Pitkäkestoisen partiotiedusteluharjoituksen fysiologiset vasteet ja fyysisen suorituskäyvyn muutokset. Helsinki: Edita Prima.
- Lehtinen, J. 1996. Koulutuksen suunnittelu ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lindgren, G. 2001a. Vain ihmisiä voi johtaa. Teoksessa: Suomen Reserviupseeriliitto 2001. Tulikoe: ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 21-42.
- Lindgren, G. 2001b. Miksi taistelimme? Teoksessa: Suomen Reserviupseeriliitto 2001. Tulikoe: ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 124-132.
- Liukkonen, J. 2004. Urheilupsykologia: Psykkiset tekijät urheilussa. Teoksessa: Mero, A., Nummela, A., Keskinen, K. & Häkkinen, K. 2004. Urheiluvalmennus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 215-239.
- Malmberg, J., Fogelholm, M., Kyröläinen, H., Lepistö, P., Lipponen, J., Mäntysaari, M., Palvalin, K., Pietilä, H., Santtila, M. & Suni, J. 2004. Reserviläisten fyysisen suorituskäyvyn tutkimus 2003. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mackenzie, D. 2005. Trauma of war hits troops years later. New Scientist magazine 25.8.2005, 6. Tulostettu 26.9.2006.
<http://www.newscientist.com/article.ns?id=mg18725143.800>
- Maslow, A. H. 1970. Motivation and Personality. 2. painos. New York: Harper & Row.
- Mellsop, G. W., Duraiappah, V. & Priest, J. A. 1995. Psychiatric casualties in the Pacific during World War II: servicemen hospitalised in a Brisbane mental hospital. Medical Journal of Australia 163(11-12), 619-21.
- Mielonen, E. 1968. Pelko ja pakokauhu henkinen paine sodassa. Helsinki: Sanomapaino.
- Morgan, W. P. 1984. Selected psychological factors limiting performance: A Mental Health Model. Teoksessa: the American Academy of Physical Education 1985.

- Limits of human performance. Champaign: Human Kinetics Publishers, Inc., 70-80.
- Naapila, S. 2004. Jääkärikomppanian (Prikaati 2005 PS) johtajien kuormittumien hyökkäyksessä. Helsinki 2005: Edita Prima Oy.
- Nienstedt, W., Hänninen, O., Arstila, A. & Björkqvist, S-E. 1989. Ihmisen fysiologia ja anatomia. Porvoo: WSOY.
- Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Helsinki 2002: Edita Prima Oy.
- Nissinen, V. & Seppälä, T. E. S. 2000. Johtajakoulutus murroksessa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Peltonen, M. 1981. Aikuisdidaktiikan perusaineksia. Juva: WSOY.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Keuruu: Otava.
- Pihlajamaa, J. 1998. Upseerikoulutuksen johtamisopin opetustavoitteiden määrittäminen tulevaisuuden sodan asettamien vaatimusten perusteella. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Diplomityö.
- Ponteva, M. 2001. Sotilasjohtaja ja taisteluaktiot. Teoksessa: Suomen Reserviupseeriliitto 2001. Tulikoe: ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 133-146.
- Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus 2003. Ryhmänjohtajan käsikirja (RJohtKäsik). Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pääesikunnan koulutusosasto 1990. Sotilasjohtaja I. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Pääesikunnan koulutusosasto 1992. Suluttamisopas (SulOpas). Hämeenlinna 2000: Karisto Oy.
- Pääesikunnan koulutusosasto 1998. Pysyväisasiakirja PAK C 1:3: Varusmiesten fyysinen koulutus.
- Pääesikunnan koulutusosasto 1999. Pysyväisasiakirja PAK A 04.03.01: Palkatun henkilöstön kenttäkelpoisuus ja fyysinen työkyky.
- Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9., uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientists and practioner-researchers. 5. painos. Oxford: Blackwell.
- Saarelainen, J., Saarinen, T. & Taavitsainen, H. 2003. Aseellinen taistelu 2020. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sage, G. H. 1977. Introduction to motor behavior: A neuropsychological approach. 2nd ed. Reading: Addison-Wesley.

- Santtila, M. 2006. Palvelukseen astuvien nuorten miesten fyysinen kunto.
Tulostettu 25.8.2006. <http://www.mil.fi/liikunta/>
- Saukkonen, T. 1952. Sotilaspsykologian tavoitteista ja mahdollisuuksista meillä.
Teoksessa: Vuorikari, K. 1982. Havaintoja sotilaasta ja sotilasyhteisöstä 1.
Helsinki: Valtion painatuskeskus, 21-30.
- Schroderus, M., Paananen, T. & Koskenvuo, K. 1994. Psykkinen stressi.
Teoksessa: Koskenvuo, K. (toim.) 1994. Kenttälääkintä: Ensihoidon perusteet.
Hämeenlinna: Karisto Oy, 474-478.
- Sessoms, H. D. & Stevenson, J. L. 1981. Leadership and Group Dynamics in
Recreation Services. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Smith, R. E. 2001. Positive Reinforcement, Performance Feedback, and
Performance Enhancement. Teoksessa: Williams, J. M. (edit.) 2001. Applied Sport
Psychology: Personal Growth to Peak Performance. Mountain View: Mayfield
Publishing Company, 29-41.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen
työtapoja. 1.-3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Tilander, H. 1999. Haasteita ja kehitystä – Maavoimat 2000-luvulle.
Sotilasaikakausilehti 2/1999, 9-13.
- Toiskallio, J. 1998a. Sotilaspedagogiikan perusteet. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Toiskallio, J. 1998b. Miksi toimintakykyä? Johdanto julkaisun sisältöön; Kohti sotilaan
toimintakyvyn teoriaa. Teoksessa: Toiskallio, J. (toim.) 1998. Toimintakyky
sotilaspedagogiikassa. Vaasa: Ykkös-Offset Oy, 7-14, 161-185.
- Toiskallio, J. n.d. Ethical Education and Postmodern European Soldiership.
- Vilpas, A. 1983. Kestävyyden psykologia. Teoksessa: Heino, S. (toim.) 1983.
Psykkinen valmennus: Lajisovellutukset 2. Vaasa: Vaasa Oy, 36-38.
- Viskari, J. (toim.), Haavisto, M. L., Harinen, O., Holthoer, A., Hult, H., Karinkanta, J.,
Oksama, L. & Schutskoff, V. 1999. Jääkäriyhmän hyökkäystaistelun
perusselvitys. Maanpuolustusopisto.
- Vuori, I. 1996. Fyysisen rasituksen aiheuttama väsymys. Teoksessa: Koskenvuo, K.
(toim.) 1996. Sotilasterveydenhuolto. Hämeenlinna: Karisto Oy, 259-271.
- Weinberg, R. S. & Gould D. 1995. Foundations of Sport and Exercise Psychology.
Champaign: Human Kinetics.
- Wiksten, D. & Peters, C. 2000. The Athletic Trainer's Guide to Strength and
Endurance Training. Thorofare: SLACK Incorporated.
- Åstrand, P-O. & Rodahl, K. 1986. Textbook of work physiology. New York: McGraw-
Hill.

LIITTEET

Liite 1 Lähtötasokysely ryhmänjohtajille

HAVAINNOINTIRUNKO, kysely ryhmäjohtajille

2.PionK taisteluharjoitus 28.11-1.12.2006

Tämä kysymyssarja on tarkoitettu 2. PionK ryhmäjohtajille (au). Kysymyssarja on osa aineistonkeruumateriaalia liittyen tutkimukseen, jolla selvitetään taistelijan toimintakyvyn ylläpitämistä sotaharjoitusolosuhteissa.

Tämä kysymyssarja ei mittaa teoretietämystä, vaan tarkoituksena on selvittää mielipiteitä ja asenteita. Vastausten ei tarvitse olla pitkiä eikä vastauksia tarvitse miettiä pitkään. Tärkeintä on, että kerrot päällimmäiset ajatuksesi. Vastaa kysymyksiin muutamalla sanalla tai lauseella.

1. Mitä etua uskot siitä olevan, jos puhut ryhmän yhteisistä tavoitteista ”meidän tavoitteina”?

2. ”Inspiroiva tapa motivoida” on yksi syväjohtamisen kulmakivistä.
 - a) Miten tämän kulmakiven käyttäminen ilmenee sotilasjohtajan toiminnassa?

 - b) Mitä vaikutuksia uskot tämän kulmakiven käyttämisellä olevan alaisten toimintaan?

3. Valitse parhaiten alaistesi motivointiin soveltuva menetelmä? Perustele tarvittaessa.

Uhkailu

Palkkion lupaaminen

Toiminnan perustelu

Luoda uskoa kehumalla alaista

Muu, mikä? _____

4. Motivaatio saa alaisen toimimaan. Sisäinen motivaatio on tehtävän täyttämistä omasta halusta. Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisista tekijöistä, kuten pakosta tai palkkion toivosta. Kumman motivaation uskot olevan tärkeämpää, jos toimit ryhmäsi kanssa kriisi aikana esim. vuoden yhdessä? Miksi

5. Millä keinoilla voit parhaiten ehkäistä alaistesi turhautumista epäselvissä tilanteissa? Perustele tarvittaessa.

Pitämällä joukko jatkuvasti toiminnassa eli keksimällä tarvittaessa toimintaa. Jatkuvan vireystilan periaate.

Puhumalla mukavia ja ottamalla ilo irti tauosta

Keskityt miettimään jatkotoimintaa Kertaamalla menneitä

Oma ratkaisu. Mikä? _____

6. Mikä seuraavista aiheuttaa eniten henkistä painetta useimmille alaisillesi sotaharjoituksissa?

- Esimiehen pelko Kurjat olosuhteet
 Halu olla tehtävänsä arvoinen Ero siviilimaailmaan
 Joku muu. Mikä? _____

7. Taistelijoiden tulee tietää ryhmän tehtävä, mutta...

a) Kuinka hyvin ryhmäsi taistelijoiden tulee tuntea **joukkueen** tehtävä?

- Todella hyvin Hyvin
 Siltä väliltä
 Ei kovin hyvin Ei ollenkaan

b) Ja kuka siitä vastaa?

- Ryhmänjohtaja Joukkueen johtaja
 Komppanian päällikkö Joku muu

8. Miksi alaisen ymmärrys tehtävän tarkoituksesta on tärkeää? Miten se vaikuttaa alaistesi ajatteluun jos he eivät tiedä mitä tekevät?

Kiitos vastauksistasi!

Kadetti Tuomo Savonmäki