

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**JOHTAJAN TOIMENPITEET JOUKON TAISTELUKYVYN YLLÄPITÄMISEKSI**

Sotatieteen Kandidaatin Tutkielma

Kadetti  
Janne Kallio

93. kadettikurssi  
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2009

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 93. Kadettikurssi	Linja Rajavartio	
Tekijä Kadetti Janne Kallio		
Tutkielman nimi Johtajan toimenpiteet joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi		
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen		
Aika Huhtikuu 2009	Tekstisivuja 44	Liitesivuja 0
<b>TIIVISTELMÄ</b>  <p>Tutkimuksen aiheena on johtajan toimenpiteet joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi. Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytetään teorialähtöistä sisällön analyysiä, jossa aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustuen tarkastellaan ja analysoidaan aihetta sekä muodostetaan yhtenäinen näkökulma johtajan toimenpiteistä joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi, mikä vastaa nykypäivän taistelukentän kuvaa.</p> <p>Tutkimusongelmana oli selvittää, millä toimenpiteillä suomalainen sotilasjohtaja voi vaikuttaa yksilöön ja joukkoon luodakseen sekä ylläpitääkseen taistelutahtoa. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi olen pyrkinyt selvittämään seuraavat alaongelmat: Selvittämällä nykypäivän suomalaisen sotilasjohtajan profiili pääpiirteisesti ja mitä mahdollisuuksia hänellä on ylläpitää joukkonsa taistelukyky. Lisäksi tutkimuksessa on tarkasteltu kuinka johtaja oman toimintakykynsä säilyttämisen ohella pystyy myös pitämään yllä joukkonsa toimintakykyä nykypäivän taistelukentän vaihtuvissa oloissa.</p> <p>Tutkimuksen pääasiallisen lähdemateriaalin muodostivat aikaisempien tutkimusten lisäksi tutkimusaiheesta tehdyt kirjalliset teokset ja oppaat, joista merkittävimmät olivat Sotilasjohtajat I-III ja teokset Tulikoe ja Joukkosi Eessä. Teokset ovat eräänlaisia mahdollisia malleja johtajalle analysoitavaksi omaan johtamiskäyttäytymiseensä. Tutkimuksessa on myös käytetty muita lähdeteoksia, jotka on esitetty lähdeluettelossa.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on ollut pohtia johtajan toimenpiteitä joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi eri asiakokonaisuuksien kautta, mitkä tutkimuksessa ovat jaettu johtajan fyysisiin ja henkisiin toimenpiteisiin säilyttää joukkonsa taistelukykyisenä läpi raskaidenkin taistelujen. Tutkimuksessa on esitetty johtajan erilaisia toimintamalleja säilyttää johdettava joukko taistelukykyisenä. Tutkimuksessa eriteltyjen eri toimintamallien yhdistämisen ja muokkaamisen kautta pystyy johtaja muodostamaan itselleen kokonaiskuvan toimenpiteiden kentästä, minkä avulla hän pystyy saavuttamaan halutun lopputuloksen eli joukkonsa taistelukyvyyn ylläpitämisen taisteluiden luonteesta riippumatta.</p> <p>Joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseen johtaja tarvitsee tieto- ja taitotason lisäksi myös hieman onneakin. Johtajan on pystyttävä tunnistamaan jo aikaisessa vaiheessa joukossaan taistelukykyä alentavat mahdolliset epäkohdat ja ennalta ehkäisemään niiden ilmeneminen taistelijoissa</p>		

toimenpiteillään. Mikäli taistelukyky on joukossa jo ehtinyt heikentyä, on johtajan omilla toimenpiteillään kyettävä palauttamaan joukko taistelukykyiseksi jatkamaan sille käskettyä tehtävää mahdollisimman nopeasti. Taistelukyvyn säilyttäminen heikentymättömänä joukossa luo perustan menestyksekkäälle toiminnalle ja hengissä säilymiselle taistelukentällä.

Joukon taistelukyvyn ylläpito vaatii johtajalta useiden toimenpiteiden huomioimista johtamistoiminnassa. Joukon taistelukykyisenä pitäminen on lopulta useiden eri tekijöiden yhteinen kokonaisuus, jossa päävastuun kantaa joukon johtaja. Pelkkä joukon fyysisten tarpeiden ylläpitäminen ei riitä säilyttämään joukkoa taistelukykyisenä, vaan johtajan on osattava joka hetki toiminnassaan myös huomioida henkisen tasapainon säilyttäminen joukkonsa jäsenissä. Siksi tärkeimpänä johtopäätöksenä voidaankin pitää taistelukyvyn ylläpidon olevan johtajan kaikkien toimenpiteiden muodostama yhteinen kokonaisuus, jossa jokaisen osa-alueen on oltava keskinäisriippuvuudessa toisiinsa nähden.

Avainsanat

Johtaja, taistelukyky, toimenpiteet, taistelukenttä

Säilytyspaikka

MPKK: n kurssikirjasto

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	4
3	KÄSITTEET, NÄKÖKULMAT JA RAJAUKSET.....	5
3.1	Johtaja.....	5
3.2	Sotilasjohtaminen.....	6
3.3	Taistelukyky.....	7
3.4	Suomalaisten alaisten johtaminen.....	10
3.5	Nykyaikainen taistelukenttä.....	14
3.6	Tilannetietoisuus.....	16
3.6.1	Tilannetietoisuusprosessi.....	17
3.7	Näkökulma.....	17
3.8	Rajaus.....	18
4	MENETELMÄT.....	18
5	JOHTAJAN TOIMENPITEET JOUKON TAISTELUKYVYN YLLÄPITÄMISEKSI.....	20
5.1	Fyysisiä tekijöitä.....	20
5.2	Henkisiä tekijöitä.....	21
5.2.1	Stressi.....	21
5.2.2	Paniikitilanne.....	22
5.2.3	Joukontasapuolinen käyttö.....	23
5.3	Lepo.....	23
5.4	Ravinto.....	23
5.4.1	Nesteen määrä ja säännöstely.....	24
5.5	Joukon hygienia ja ympäristöhygienia.....	24
5.5.1	Talven vaikutus joukon taistelukykyyn.....	24
5.5.2	Lääkintä huollon merkitys.....	26
5.5.3	Kaatuneiden huolto.....	27
6	SOTILASJOHTAJAN TOIMENPITEITÄ JOUKON HENKISEN TAISTELUKELPOISUUDEN SÄILYTTÄMISEKSI.....	27
6.1	Stressi taistelukykyä heikentävänä tekijänä.....	28
6.1.1	Taistelustressin syyt amerikkalaisten sotakokemusten perusteella.....	29
6.2	Taistelu- ja stressinsietokyvyn parantaminen.....	29
6.3	Muut keinot.....	31
6.3.1	Alaisten rasituksen säätely.....	31
6.3.2	Palkitseminen ja rankaiseminen.....	32
6.3.3	Esimies ja alaisen tyytymättömyys.....	32
6.4	Johtajan tehtävien hoitamisen keinot.....	33
6.4.1	Käskynannot.....	33
6.4.2	Tarkastukset alaisissa joukoissa.....	33
6.4.3	Henkilöstön sijoittaminen.....	34
6.4.4	Koulutus.....	35
6.4.5	Tiedottaminen.....	35
6.4.6	Puhuttelut.....	36
6.5	Amerikkalaisen tutkimuksen tulos joukon taistelukykyyn vaikuttavista tekijöistä.....	36
7	YHTEENVETO .....	37
8	POHDINTA.....	39
	LÄHDELUETTELO.....	41

## JOHTAJAN TOIMENPITEET JOUKON TAISTELUKYVYN YLLÄPITÄMISEKSI

### 1 JOHDANTO

Muuttunut sodankuva asettaa uusia vaatimuksia sodan ajan puolustusvoimiemme ja rajavartiolaitoksen johtajistolle. Esimerkiksi Jatkosodan vänrikki Koskela sai loppujen lopuksi johtaa konekiväärijoukkuettaan varsin selkeässä tilanteessa. Rintamalinjat olivat pääosan ajasta kiinteitä ja selusta alueet suhteellisen turvallisia. Sotaa käytiin metsissä, vain harvoin taisteltiin asutuskeskuksissa ja törmättiin siviiliväestöön. Pimeätaistelut olivat harvinaisia ja vihollinen oli konkreettinen ja käsin kosketeltava. Vihollisen tulenkäyttö oli massamaista, mutta ei ulottunut yhtä syvälle eikä ollut yhtä tarkkaa kuin se on tänä päivänä. Kansakunta oli lisäksi juuri selvinnyt raskaasta talvisodasta ja koko yhteiskunta oli henkisesti valmis kestämään suuriakin rasituksia. (Lindgren & ym. 2001, 16).

Nykypäivän sotilasjohtaja joutuu puolestaan toimimaan monin tavoin erilaisissa, osin vaativammissakin olosuhteissa. Nykypäivän yhteiskunta on hyvin haavoittuvainen ja valmistautumaton poikkeusoloihin. Kansakunta on nauttinut 64:sta rauhan vuodesta ja kansalaiset ovat henkisesti valmistautumattomia yllättäviin kriiseihin. Nykypäivän taistelijat ovat fyysisesti terveempiä ja vahvempia kuin isoisänsä, mutta toisaalta tottumattomia fyysisiin ponnisteluihin ja elämään vaikeissa olosuhteissa, jolloin johtajan rooli korostui joukon hallinnassa ja toimintakuntoisuuden ylläpidossa. Nykypäivän kriiseille on tyypillistä niiden pitkäaikainen kypsyminen, mutta varsinainen väkivaltainen vaihe kehittyy usein hyvinkin nopeasti ja yllättäen. Sotilasjohtaja saattaa joutua lyhyellä varoitusajalla ja ilman henkistä valmentautumista heitetyksi kriisiajan tehtäviin. (Lindgren & ym. 2001, 17).

Nykyaikainen taistelukenttä on selvästi aikaisempaa vaativampi johtamisympäristö. Se muuttuu myös koko ajan yhteiskunnallisen ja teknisen kehityksen myötä. Toisaalta on muistettava, että taistelukenttä on entistä vaativampi myös viholliselle, joka kohtaa osin samankaltaisia ongelmia kuin mekin, mutta liikkuu lisäksi vieraalla maaperällä. Sotilasjohtajien on oltava henkisesti entistä valmiimpia kohtaamaan yllättäviä ja uusia tilanteita sekä valmiita oma-aloitteisesti hyödyntämään saavutettua menestystä ja otollisia tilaisuuksia. (Lindgren & ym. 2001, 20).

Nykypäivän taistelukentällä sotilasjohtajan tärkein tehtävä on säilyttää joukkonsa taistelukyky ja jatkuva taisteluvalmius tappioista ja ympärivuorokautisesta toiminnasta huolimatta. Johtajalta edellytetään entistä suurempaa joustavuutta, henkistä kestävyyttä ja aloitteellisuutta. Suuriakin tappioita kärsinyt joukko on herätettävä lamaannuksesta ja kyettävä saamaan uudelleen taistelukykyiseksi. Alaisiin on kyettävä valamaan uskoa omiin mahdollisuuksiin ja heitä on motivoitava vaativiinkin tehtäviin, vaikka tilanne voi vaikuttaa vaikealta. Joukkoa on myös koko ajan koulutettava sen suorituskyvyn nostamiseksi ja uusien taistelukokemusten hyödyntämiseksi. (Lindgren & ym. 2001, 20).

Tutkimusaiheen valintaani johti kiinnostukseni sosiaalipsykologiaan ja miten se yhdistyy sotilasjohtajan toimintaan. Nykypäivän muuttuva taistelukenttä luo myös johtajalle haasteita säilyttää vastoinikäymisistä huolimatta johdettavan joukkonsa taistelukyky ja -tahto erittäin haastavissa tilanteissa ja olosuhteissa. Siksi johtajan on aina oltava tietoinen vallitsevasta tilanteesta ja valmis tekemään nopeita, mutta harkittuja ratkaisuja joukkonsa taistelukyvyn palauttamiseksi tai ylläpitämiseksi. Tutkimuksen päämääränä on kartoittaa johtajan käytettäväksi soveltuvia toimenpiteitä ja keinoja joukon taistelutahdon luomiseksi ja ylläpitämiseksi, jotka nykyaikaisen taistelun olosuhteet ja luonne mahdollistavat. Tutkimuksessa käsitellään johtajalla käytössä olevia erilaisia toimenpiteitä, joilla hän pystyy ylläpitämään ja palauttamaan joukon taistelukyvyn. Tutkimus on joukon taistelutahdon ja taistelukyvyn osatekijöiden sekä johtajan toimenpiteiden yleiskartoitus, jossa kirjallisuuteen ja asiakirjalähteisiin pohjautuen eritellään tarkasteltavia ilmiöitä.

Tutkimusaihe on mielestäni ajankohtainen, sillä taistelun ja taistelukentän muuttuessa on myös sotilasjohtajan osattava mukautua muutokseen ja sen seurauksena valita toimenpiteensä johdettavan joukon taistelukyvyn ylläpitämiseksi ja palauttamiseksi taistelukentällä vallitsevan tilanteen perusteella. Toisaalta tutkimuksessa yhdistellään uudella tavalla jo aiheesta olemassa olevaa tietoa. Tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on tarkastella ja

analysoida aiheesta tehtyjä edellisiä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Lisäksi tutkimuksen päämääränä on jo kirjoitetun tiedon lisäksi tuoda esille erilaisia näkökulmia aiheeseen ja peilata niitä aikaisempaan tietoon. Yhdessä näiden seikkojen kautta muodostetaan yhteinen näkökulma johtajan toimenpiteistä joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi, mikä vastaa nykypäivän taistelukentän kuvaa. Tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisia sotilasjohtajia ja heidän suomalaisuudelle tyypillisten luonteenpiirteidensä ja arvomaailman muodostaman johtamiskäyttäytymisen vaikutuksia johdettavien joukkojen taistelukyvyyn ylläpitämiseen.

Tutkimusaiheesta tehdyt edelliset suomalaiset tutkimukset ovat noin 10 vuotta vanhoja ja siksi koin ajankohtaiseksi rakentaa oman tutkimukseni niiden pohjalta. Tutkimus on rakennettu kuitenkin vastaamaan nykypäivän sodankuvaa, koska koin sodankuvan muuttuneen kuitenkin hieman 10 vuoden aikana, jos esimerkiksi tarkastellaan Yhdysvaltojen Irakin ja Afganistanin operaatioiden sodankuvaa. Aiheesta tehdyt aikaisemmat tutkimukset ovat Ilkka Pitkäsen diplomityö ”Johtajan toimenpiteet joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi” (1994), joka on ollut omassa työssäni tärkeimpiä lähteitä. Pitkäsen työn päämääränä oli kartoittaa niitä johtajan käytettäväksi soveltuvia keinoja joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi, jotka nykyaikaisen taistelun olosuhteet ja luonne mahdollistavat. Toinen aiheesta tehty samankaltainen tutkimus oli Mika Niemen kandidaatintutkielma aiheesta ”Sotilas, taistelukentän rasitukset ja johtajan toimenpiteet joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi” (1995). Niemen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten taistelu vaikuttaa joukon henkiseen kestäkykyyn ja miten johtaja voi vaikuttaa kestäkyvyyn parantamiseen. Tutkimus oli kandidaatin tutkielma ja siksi se oli lähteenä vain suuntaa antava, eikä toiminut varsinaisena lähdemateriaalina. Tutkimus toimi yhtenä mallina mihin lopputulokseen omassa työssäni tulisi ainakin päästä. Pääasiallisen lähdemateriaalin muodostivat tutkimusaiheesta tehdyt kirjalliset teokset ja oppaat, joista merkittävimmät olivat Sotilasjohtajat I-III ja teokset Tulikoe ja Joukkosi Eessä. Kaikki edellä mainitut teokset käsittelevät aihetta ja antavat eräänlaisia mahdollisia malleja johtajalle analysoitavaksi omaan johtamiskäyttäytymiseensä. Tutkimuksessa on myös käytetty muita lähdeteoksia, jotka ovat esitetty lähdeluettelossa.

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena olivat suomalaiset aiheesta tehdyt tutkimukset ja teokset. Koska suomalaiset alaiset ovat johdettavina hyvin luonteelleen ja arvomaailmalleen uskollisia, asettaa se siksi suuria vaatimuksia johtamistoiminnalle, koska suomalaiset alaiset vaativat tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja selkeätä johtamislinjaa johtajansa toiminnassa. Näiden puuttuessa saattavat seurauksena olla kieltäytymiset, niskoittelu ja toiminnan

lamautuminen. Tarkoitukseni on tarkastella sellaisia johtajan toimenpiteitä, joilla hän pystyy vaikuttamaan johdettavaan joukkoonsa sekä pohtia miten toimenpiteet vaikuttavat joukon taistelukykyyn. Tutkimuksessa on käsitelty sekä johtajan henkiset sekä fyysiset johtamistoimenpiteet, joilla hän pystyy vaikuttamaan joukkonsa taistelukykyyn säilymiseen. Tarkastelun perimmäisenä tarkoituksena oli tuottaa raportti (=tutkimustyö), jossa on analysoituna, lajiteltuna ja eriteltynä sellaiset johtajan toimenpiteet, mitkä vastaavat nykypäivän sotilasjohtajan tarpeita joukkonsa johtamistoiminnassa.

## 2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Työni tarkoituksena on luoda lukijalle kuva siitä, millaisia toimenpiteitä sotilasjohtajalla on käytössään joukkonsa taistelukykyyn ylläpitämiseksi ja palauttamiseksi. Painopisteen olen asettanut johtajan yleisiin mahdollisuuksiin (henkiset ja fyysiset) vaikuttaa joukkonsa taistelukykyyn erilaisissa tilanteissa. Tutkimusongelmana oli selvittää millä toimenpiteillä suomalainen sotilasjohtaja voi vaikuttaa yksilöön ja joukkoon luodakseen sekä ylläpitääkseen taistelutahtoa. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi olen yrittänyt selvittää seuraavat alaongelmat: Selvittämällä nykypäivän suomalaisen sotilasjohtajan profiili pääpiirteisesti ja mitä mahdollisuuksia hänellä on ylläpitää joukkonsa taistelukykyä sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Lisäksi olen myös pyrkinyt miettimään miten johtaja oman toimintakykynsä säilyttämisen ohella pystyy myös pitämään yllä joukkonsa toimintakykyä taistelukentän vaihtuvissa oloissa.

Tärkeimpänä lähtökohtana olen pyrkinyt selvittämään itselleni tutkimusaiheeni tärkeimmät käsitteet. Tutkimukseni painopiste on sellaisissa toimenpiteissä, joilla johtaja pystyy pitämään joukkonsa taistelukykyisenä pitempään taisteluiden luonteesta riippumatta. Tutkimusongelmani yhteydessä asettamani kysymykset pyrittiin laatimaan siten, että ne luovat laajan kokonaiskuvan tutkimusaiheeseen sekä lisäksi selvittämällä kysymykset pystyn rakentamaan aiheesta laajan sekä kattavan tutkimuksen. Johtajina tutkimuksessa käsitellään maavoimien sotilasjohtajia. Painopiste on sellaisten johtajien toimenpiteissä, joilla on suoranaudessa johdossaan taistelevia joukkoja. Johtajia käsitellään yleisesti, ottamatta huomioon esimerkiksi aselajien erilaisuuden aiheuttamia erityispiirteitä.



Tutkimuksessa ei ole tarkoituksella rajattu johtajatasoa yhteen tiettyyn hierarkkiseen tasoon vaan tarkoitukseni on käsitellä johtajan toimenpiteitä joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi johtajatasoon katsomatta, koska muuten tutkimuksesta olisi muodostunut laajuudeltaan pieni.

### 3 KÄSITTEET, NÄKÖKULMAT JA RAJAUKSET

#### 3.1 Johtaja

Johtajan asema ei ole helppo, sillä häneen kohdistuvat alaisten odotukset ja paineet sekä esimiesten vaatimukset ja odotukset toiminnan tuloksista, tehosta ja oikeellisuudesta. Mitä vaativampi johtamistehtävä on, sitä enemmän merkitystä johtajana onnistumiselle on ammattitiedoilla ja -taidoilla.

Johtajaksi kehittyminen ja kypsyminen riippuu ainakin

- riittävästä synnynnäisistä kyvyistä
- koulutuksesta (varusmies-, sotilas-, siviili- ja reserviläiskoulutus)
- johtajana olemisen kokemuksista ja harjoittelusta
- itsensä kehittämisestä ja oikeasta asennoitumisesta tehtäviin
- halusta ja vastuuauliudesta toimia johtajana
- sopivasta luonteenominaisuuksista ja energisyydestä.

(Reserviläisjohtaja 1996, 19.)

Johtajalta vaaditaan huomattavasti parempaa psyykkisen ja fyysisen rasituksen sietokykyä kuin alaiselta, sillä esimiestehtävissä on pystyttävä uupuneenakin suorittamaan joukollaan annettu tehtävä. Lisäksi johtajan on kestävä esimiesasemansa aiheuttama paine sekä lisäksi osattava henkilökohtaisesti opastaa alaisiaan stressinhallinnassa.

Johtajaan kohdistuvat paineet sekä alaisten odotusten muodossa että esimiesten vaatimuksina. Johtajan on kuitenkin pidettävä hallitsevana ajatuksenaan, että hän saa alaiset toimimaan haluamallaan tavalla. Tähän lopputulokseen johtajan on pyrittävä käyttämällä kaikkia mahdollisia keinoja.

Mitä alemmasta johtamisen tasosta on kysymys, sitä hallitsevammaksi muodostuu johtajan esimerkin voima. Esimerkin mukaan joukko muun muassa saadaan liikkeelle ja pysähtymään. (Sotilasjohtaja 2, 20.)

Johtajan hallittu rohkeus tuottaa tuloksia. Taistelussa johtaja voi osoittaa kahdenlaista rohkeutta, henkilökohtaista ja vastuun ottamisen rohkeutta. Sotilasjohtajan on kyettävä osoittamaan kumpaakin, jos aikoo saavuttaa menestystä. Varsinkin johtamisen alimmilla tasoilla molemmat seikat korostuvat, kun kohdataan taistelijoita kasvokkain ja tehdään suurta joukkoa koskevia päätöksiä.

Johtaja ei saa milloinkaan pyrkiä säilyttämään vallitsevaa taistelutilannetta. Hänen pitää jatkuvasti pyrkiä käyttämään resurssejaan siten, että taistelutilanne muuttuu omille joukoille edullisemmaksi ja vihollinen joutuu luopumaan aikeistaan. ( Sotilasjohtaja 2 1990, 62.)

Jos tarkastellaan hyvää johtajuutta, voidaan hyvälle johtajalle pitää ominaisena erinomaisuutta niin henkilökohtaisessa elämässä kuin omassa ammatissakin. Vallan haltijana johtajan täytyy hallita ennen kaikkea itsensä. Itsensä hallitseva johtaja hallitsee parhaiten myös muita. Sen, joka vaatii muilta suorituksia, on osattava vaatia itseltään vielä enemmän. Yksilölliseen johtamiseen liittyy henkilökohtainen vastuu. Johtajan vastuu on aina periaatteessa suurempi kuin alaisten. Hyvä johtaja ansaitsee pikemmin henkilökohtaisten ominaisuuksiensa kuin asemansa vuoksi alaisten luottamuksen. Johtajan seuraaminen edellyttää luottamista hänen toimintansa ja pyrkimystensä oikeellisuuteen.

Puolustusvoimissa ja Rajavartiolaitoksessa johtajuutta tarkasteltaessa on muistettava, että meillä on poikkeusolojen ja sodan aikana monenlaisia erityyppisiä johtajia: kadettiupseereita, opistoupseereita, reserviläisjohtajia sekä varusmiesjohtajia. Tutkimuksessani kaikkia edellä mainittuja ryhmiä ei kuitenkaan erotella toisistaan vaan kaikista johtajaluokista käytetään yleisnimitystä johtaja. Tutkimuksessa tarkastelu koskee johtajia, joilla on suoranaيسessa johdossaan taistelevia joukkoja. Sodan aikana suurin osa maamme näistä johtajista on kuitenkin reserviläisiä kuten alaisensakin niin kauan kuin maamme sotilaallinen puolustus perustuu reserviläisarmeijaan.

### 3.2 Sotilasjohtaminen

Perinteinen sotilasjohtaminen ja -johtajuus mielletään yleensä autoritaariseksi, hierarkkiseksi, kurinalaiseksi ja hitaasti muuttuvaksi järjestelmäksi, jossa motivointi perustuu toisaalta

kannusteiden ja toisaalta pakotteiden käyttöön. Periaatteessa sotilasjohtaminen ei kuitenkaan poikkea paljoakaan siviilielämän johtamisesta. Myös sotilasjohtaminen kohdistuu ihmisiin ja asioihin. Sotilasjohtajat pyrkivät rahassa mitattavan tuottavuuden parantamisen sijasta parantamaan tehtäviensä edellyttämiä tuloksia käytössään olevilla resursseilla.

Sotilasjohtajuuden olemukseen kuuluu toiminta kahdessa perin juurin toisistaan poikkeavassa perustilanteessa eli rauhan ajan ja sodan ajan johtajuus. Keskeisenä sotilasjohtajuutta luonnehtivana tekijänä on hierarkkinen taso (esimerkiksi ryhmänjohtaja tai komppanian päällikkö), jota halutaan tarkastella. Sotilasjohtajuuteen merkittävästi vaikuttaa myös johdettava joukko ja sen kokoonpano, aseistus ja toimintaperiaatteet.

Kaikesta huolimatta rauhan ja sodan ajan sotilasjohtajuuteen pätevät hyvin pitkälti samat yllämainitut pääpiirteisesti luonnehditut yleisperiaatteet. Harvemmin ehkä sen sijaan tullaan ajatelleeksi niitä tekijöitä, jotka toisistaan poikkeavina edellyttävät sotilasjohtajilta suurta mukautumiskykyä.

### 3.3 Taistelukyky

Sotilaan toimintakyky (= taistelukyky) on sitä, että johtaja (= yksilö) pystyy yksin sekä joukkonsa kanssa toimimaan määrätietoisesti ja tilanteenmukaisesti sodan ja sodan uhan ajan toimintaympäristöissä. Joukon kohdalla puhutaan taistelukykyistä, jolla joukko suorittaa sille käsketyt erilaiset tehtävät.

Sotilaallisen maanpuolustuksen teho perustuu joukkojen suorituskykyyn. Sodassa joukon suorituskyky on sen taistelukykyä, joka koostuu taistelutahdosta, taistelijoiden ja yksiköiden koulutustasosta sekä käytettävissä olevasta aseistuksesta ja varustuksesta. Vain toimintakykyiset yksilöt voivat muodostaa taistelukykyisen joukon, siksi johtajan toiminnalla on tärkeä rooli yksilöiden toimintakyvyn ylläpitämisessä, jotta koko hänen johtamansa joukko pysyy taistelukykyisenä läpi taisteluiden. (Toiskallio 1998, 25.)

Taistelukyvyn kehittymisellä tarkoitetaan johdettavan joukon yksilöitä oppimaan toimimaan ja ajattelemaan tavalla, jota taistelulenttä sekä tehtävät ja välineet vaativat yksilöltä ja taistelijaparilta sekä koko joukolta. Joukolta vaadittavan taistelukyvyn luonne muuntuu sodankäynnin muuttuessa. (Toiskallio 1998, 25.)

Nykymaailmassa taistelukyvyyn vaatimuksia määrittävät etenkin seuraavat yleiset piirteet:

- Sodan ja rauhan välinen raja on hämärtynyt. Samoin on tapahtunut siviili- ja sotatoimien väliselle erolle. Sodankaltainen tilanne saattaa alkaa terroritoiminnalla, joka kohdistuu pikemmin siviili- kuin sotilaskohteisiin. Esimerkiksi tietoliikenteeseen kohdistetut iskut voivat aiheuttaa suurta epätietoisuutta ja henkistä lamaantumista.

- Maahantunkeutujan pyrkimyksenä on aina nopeaan alkuvaikutukseen pääseminen korkeata teknologiaa ja erikoisjoukkoja hyväksi hyödyntäen. Hyökkäykseen liittyy erittäin tehokas tiedustelu ja voimakas ilma-aseen käyttö.

- Taajamien merkitys taistelualueina on korostunut. Koska tällaisilla alueilla voi olla runsaasti siviilejä. Koska sekä tekniset ongelmat että moraaliset kysymykset

oikeudenmukaisista ja inhimillisistä toimintaratkaisista tulevat yhä vaikeammiksi. Esimerkiksi väestön pakeneminen voi vaikeuttaa puolustajan toimintaa.

- Taistelukenttä on fyysisesti ja henkisesti erittäin raskas ja se vaatii aukotonta osaamista sekä johtajilta että miehistöltä. Taistelukentällä korostuu asejärjestelmien hallinta sekä johtajien, taistelijoiden ja yksilöiden merkitys joukon osana.

(Toiskallio 1998, 25.)

Yksilöiden toimintakyvyille ja joukkojen taistelukyvyille asettaa erityisen suuren haasteen se, että joukon on kyettävä jatkamaan toimintaansa silloinkin, kun yhteydet johtoportaisiin ja naapureihin katkeavat, tappiot vähentävät vahvuutta ja aineelliset taisteluressit vähenevät. Näihin kaikkiin edellä mainittuihin seikkoihin on johtajan kyettävä joukossaan vaikuttamaan erilaisilla keinoilla, jotta joukon taistelukyky säilyisi muuttumattomana. (Toiskallio 1998, 26.)

Toimintakykyinen sotilas pystyy toimimaan tehokkaasti ja harkitusti taistelukentän olosuhteissa niissä tehtävissä, jotka hänelle ja hänen joukolleen on määrätty. Ydinkäsite on siis toiminta. Käsitteellä sotilaan toimintakyky tarkoitetaan pystyvyyttä toimintaan erityisen vaativissa olosuhteissa, joissa toimintaan vaikuttavat merkittävästi muun muassa seuraavat tekijät:

- kuoleman ja haavoittumisen vaara sekä kuolleiden ja haavoittuneiden näkeminen
- tilanteiden epävarmuus ja sekavuus

- voimakkaat äänet ja savu
- väsymys, unen puute ja nälkä. (Toiskallio 1998, 26.)

Toimintakyky on kokonaisuus, joka koostuu useista osatekijöistä. Niistä tärkeimpiä ovat

1. keskeisten tietojen ja taitojen hallinta
2. fyysinen kunto
3. motivaatio, tahto ja rohkeus tehtävien suorittamiseen sekä henkisen paineen sietokyky
4. vastuuntunto
5. asia- ja tilannekokonaisuuksien tajuaminen
6. tavoitteiden ja eri toimintamahdollisuuksien harkittu yhteen sovittaminen
7. kyky tehdä eettisiä päätöksiä
8. luottamus itseensä, taistelijapariinsa, esimiehiinsä ja taisteluvälineisiinsä.

Taistelutahto on menestyksellisen toiminnan perusedellytys. Siksi sitä on ylläpidettävä ja lujitettava jatkuvien toimenpitein. Ilman taistelutahtoa joukko ei pysty täyttämään taistelussa tehtäväänsä. Taistelutahto ilmenee yksityisen sotilaan ja joukon valmiutena suorittaa saadut tehtävät taistelukentän kaikissa oloissa. Taistelutahdon perustana on tietoisuus taistelujen välttämättömyydestä. Se toteutuu kykynä hallita pelko ja taistelun järkytykset sekä pyrkimyksenä jännittää sekä fyysiset että henkiset voimat saadun tehtävän täyttämiseksi. (Sotilasjohtaja 2 1990, 20.)

Taistelutahdon säilymiseen vaikuttavat hyvä yhteishenki, keskinäinen luottamus, vapaaehtoinen mukautuminen kurinalaiseen toimintaan ja usko omiin mahdollisuuksiin. Sitä lujittavat hyvin järjestetty huolto, riittävä lepo, hengellinen työ ja oikea tiedottaminen. Taistelutahto ei synny itsestään. (Sotilasjohtaja 2 1990, 20.)

Taistelukyvyllä tarkoitetaan sotilaallista suorituskykyä, josta voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta – inhimillinen ja materiaallinen. Materiaalisella tarkoitetaan joukon varustuksen ja taistelutaidon osuutta. Yksilön ja joukon sosiologisten, sosiaalipsykologisten ja psykologisten tekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta syntyy taistelukyvyn inhimillinen ulottuvuus. (Pitkänen 1994, 17.)

Taistelutahtoa lujittamassa ovat hyvin järjestetty huolto, lepo ja oikea tiedottaminen tilanteesta. Johtajan on luotava joukkoonsa taistelutahto. Se ei synny itsestään. Sotilasjoukossa yhteishenkeä luovat jatkuva kanssakäyminen, yhteiset vaarat ja saavutukset. Hyvä yhteishenki luo pohjan ryhmätyölle sekä taistelukentällä hengissä säilymiselle.

### 3.4 Suomalaisen alaisten johtaminen

Suomalainen vaikuttaa usein etäiseltä ja epäilevältä, joka ainakin aluksi tarkkailee ympäristöään, mutta erityisesti esimiehiään. Suomalaista ei olekaan sen vuoksi helppo johtaa. Siksi johtajien täytyy tuntea suomalaisten luonteen peruspiirteet ja osata ottaa ne oikein huomioon johtamistoiminnoissaan. (Sotilasjohtaja II 1990 ja Reserviläisjohtaja 1996 mukaan).

Tehtävien vapaa toteuttaminen ilman, että esimies jatkuvasti valvoo työskentelyä kuvaa suomalaisen halua toimia itsenäisesti. Kuitenkin hän haluaa koko ajan tietää, miksi määrätyt asiat on tehtävä ja juuri käsketyllä tavalla. Tästä syystä käskyt tulee tarpeellisessa määrin perustella, jonka jälkeen alainen mielellään itse valitseeärkevimmän tehtävän suoritustavan. Tarjottua tai käskettyä suoritustapaa hän arvostelee, ellei se ole hänelle mieleinen.

Suomalainen sotilas ei pidä holhoamisesta. Hän kuitenkin odottaa, että häntä johdetaan, vaikka hän haluaakin toimia itsenäisesti. Kokemukset osoittavat, että ammattitaito tuo luottamuksen. Kun luottamus esimiehen ja alaisen välillä on rakentunut ja yhteisesti koettu, suomalainen ei jätä kaveriaan, esimiestään pulaan. Joukossa ei riitä, että luottamus on vain johtajan ja joukon välillä. Joukon jäsenten välinen keskinäinen luottamus on joukon toimivuuden kannalta erityisen tärkeää. (Sotilasjohtaja II 1990 ja Reserviläisjohtaja 1996 mukaan)

Loukkauksia ja välinpitämättömyyttä suomalainen mies ei hevin unohda ja anna anteeksi. Tällöin voi syntyä patoumia, jotka purkautuvat purnauksena. Purnauksen syyt onkin pyrittävä selvittämään ja johtajan on harkintansa mukaan puututtava niihin. Hyvänä suomalaisten luonteenpiirteenä sotilasjohtajan kannalta on sopeutuminen hyvin kuriin ja järjestykseen, mikäli määräykset ovat järkeviä ja asiallisia sekä niiden noudattamista vaaditaan kaikilta tasapuolisesti, myös esimiehiltä. (Sotilasjohtaja II 1990 ja Reserviläisjohtaja 1996 mukaan).

Esimiehen on kohdeltava alaisiaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti sekä tunnustettava alaisen suorittaman tehtävän arvo. Tarpeeton kehuminen on kuitenkin haitaksi. Ylikorostunut

huolehtiminen on kuitenkin huonoa, vaikka huolenpito alaisista kuuluukin esimiehen parhaisiin perusominaisuuksiin.(Sotilasjohtaja II 1990 ja Reserviläisjohtaja 1996 mukaan).

Alaiset odottavat, että johtaja

1. on hyvänä esikuvana alaisilleen
  2. asennoituu alaisiinsa myönteisesti ja ystävällisesti siitä huolimatta, että on vaativa
  3. pyrkii olemaan luonteensa mukaan avoin ja iloinen
  4. on kärsivällinen alaistensa tekemille virheille, koska voi olla niihin joskus osasyllinen
  5. osaa suhtautua alaisiinsa yksilöinä, kannustaa ja rohkaista heitä
  6. osaa keventää painostavia tilanteita käyttämällä ketään loukkaamatonta huumoria ja kieltä
  7. kuuntelee alaistensa mitättömiltäkin tuntuvia huolia ja osaa pitää luottamuksellisina saamansa tiedot
  8. pitää velvollisuutenaan jatkuvasti kehittyä ihmistuntijana
  9. tietää, että kun hänellä on lujat ja luottamukselliset suhteet alaisiinsa, hän voi luottaa heihin tiukoissakin tilanteissa.
- (Reserviläisjohtaja 1996, 26.)

Suomalainen sotilas antaa arvoa hengelliselle työlle, vaikka se ei helposti näy ulospäin ja kristillisten arvojen loukkauksia hän ei suvaitse.(Sotilasjohtaja II 1990 ja Reserviläisjohtaja 1996 mukaan.)

Tärkeintä johtamisessa on saada alaiset toimimaan johtajan haluamalla tavalla. Samalla johtaja pystyy pitämään joukkonsa taistelukykyisenä läpi raskaimpienkin taistelujen.

(Reserviläisjohtaja 1996, 26.)

Itsensä tunteminen on välttämätöntä, jotta voisi ymmärtää ja johtaa alaisiaan. On hyvä muistaa, että henkinen kasvu jatkuu ihmisen koko elämän ajan. Lisäksi johtajan on kyettävä synnyttämään henkilökohtaisesti itsessään yhä laajempaa ja syvempää tietoa ympäröivästä maailmasta ja omasta itsestään psykofyysisenä kokonaisuutena.

Johtajalla ei ole oikeutta johtaa toisia ihmisiä eikä vaikuttaa heidän elämäänsä, ellei hän tunne omaa persoonaansa ja käyttäytymistään. Persoonaansa johtaja ei voi sysätä sivuun, sillä

hänen on oltava henkilö, jonka oma minä ja henkilökohtaiset näkemykset tulevat tarvittaessa esille. Tällaisten johtajien tarve korostuu erityisesti silloin, kun toimintaympäristö muuttuu epävarmaksi. Tällöin johtajan on näkyvästi omalla toiminnallaan ja persoonallaan ohjattava alaisiaan ja luotava heihin uskoa ja turvallisuuden tunnetta. Näin joukko pystyy säilyttämään taistelukykynsä vaikeissakin oloissa ja suorittamaan saamansa tehtävä kunnialla. Johtajan on myös samalla muistettava, että hänen ei tarvitse olla täydellinen ja erehtymätön. Hänen pitää myös osata kätkeä ne inhimilliset puutteensa, mitkä saattavat vaikuttaa hänen toimintaan. (Sotilasjohtaja II 1990 ja Reserviläisjohtaja 1996 mukaan).

Johtajan on ymmärrettävä oman käyttäytymisensä merkitys. Erityisesti tällöin korostuu vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ja tärkeää on, että vuorovaikutus on aina kaksi puoleista. Asian ymmärtäminen antaakin pelkistetyn vastauksen myös siihen, mitä johtaminen itse asiassa on. Menestyminen ja asioiden luistaminen riippuu paljolti siitä, miten hyvin johtaja tulee toimeen alaiensa kanssa.

Alaiset niin alijohtajat kuin miehistökin odottavat sodan ajan johtajaltaan henkilökohtaista rohkeutta. On selvää, että johtajakin pelkää joskus taistelutilanteissa. Hänen on kuitenkin pidettävä pelkonsa kurissa niin, ettei se heijastu johtamistoimintaan. Pelko ja taistelustressi kulkevat käsi kädessä. Aiheutuupa stressi mistä hyvänsä syystä, voidaan sopivalla rentoutumisella poistaa tai ainakin vähentää stressistä johtuvia johtamishäiriöitä. Jos johtaja kykenee hallitsemaan pelkonsa, ympäristö arvioi hänen olevan rohkea. Tämä perustuu muun muassa siihen, että ihminen yleensä näkee asiat mustavalkoisena. Jos et näytä pelkoa, olet siis rohkea. (Sotilasjohtaja II 1990 ja Reserviläisjohtaja 1996 mukaan).

Johtajalta odotetaan oikeina pidettyjä päätöksiä. Esimies ja alainen saattavat nähdä tehdyt päätökset kuitenkin eri valossa. Mikä on esimiehen kannalta oikea ratkaisu, ei välttämättä ole sitä alaisen kannalta. Johtaja joutuukin usein perustelemaan ratkaisuansa. Tällaisessa tilanteessa hän ei voi vedota esimieheensä selittämällä alaiselleen, että hän tekee ratkaisun vain esimiehensä vaatimuksesta. Alaisille on synnyttävä kuva, että tehty ratkaisu on johtajan itsensä harkitsema ja siihen tilanteeseen parhaiten sopiva.

Johtajan on yritettävä mahdollisuuksien mukaan kuulla alaistaan ennen lopullista ratkaisua ja saada hänet sitoutumaan ratkaisun edellyttämään toimintaan. Alaiselle olisi synnyttävä kuva,



että hän on itse ollut mukana tekemässä päätöksiä.

(Sotilasjohtaja II 1990 ja Reserviläisjohtaja 1996 mukaan).

Tehtävien asettamisessa tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteuttaminen on vaikeaa. Johtajalla on tasoltaan erilaisia alijohtajia ja yksilöitä. Taistelutilanteessa johtaja pyrkii täyttämään tehtävänsä antamalla kullekin omat tehtävänsä. Tehtävät eivät ole juuri koskaan tasapuolisia. Tehokkaimpana mielletty joukko tai yksilö saa vaikeassa tilanteessa vaikeimman tehtävän. Tehtävän täyttämisen tärkeyttä on korostettava ja saatava syntymään yhteisvastuun tunne. Heikoimmatkin alaiset kehittyvät ja oppivat täyttämään yhä vaativammat tehtävänsä. (Pitkänen 1994 mukaan.)

Johtajan on osoitettava korkeaa tiedollista ja taidollista tasoa. Esimies arvioi alaisenaan olevan johtajan taktista ja teknistä osaamista. Alaiset yleensä arvioivat esimiestänsä hänen käyttäytymisensä perusteella. Johtaja voi toisin sanoen olla alaisensa silmin jopa ammattitaidoton, jos positiivista vuorovaikutussuhdetta ei ole syntynyt. Alaisten kannalta ehdottomasti tärkeintä on esimiehen itsensä omalla käyttäytymisellään antama kuva. Harkitsevan oloinen, määrätietoisesti käskynsä antava johtaja luo poikkeuksetta kuvan varmaotteisesta, ammattitaitoisesta johtajasta. Johtamistoiminnassa on kuitenkin varottava mahtipontista maneerikäyttäytymistä, jolla ei ole mitään tekemistä määrätietoisuuden ja varmaotteisuuden kanssa.

(Sotilasjohtaja II 1990, Reserviläisjohtaja 1990 ja Pitkänen 1994 mukaan.)

Alaisten on tunnettava, että heidän esimiehensä huolehtii ja tuntee vastuuta joukostaan. Johtaja saa tällaisen tuntemuksen yleensä aikaan olemalla positiivisesti kiinnostunut alaisistaan, keskustelemalla ja oleskelemalla mahdollisimman paljon alaisensa keskuudessa. Johtajan on tärkeää antaa vaikutelma, että hän ehtii perehtyä alaisensa ongelmiin ja pyrkii auttamaan ongelmien ratkaisussa. Edellytyksenä on, että esimies osaa myös kuunnella. Usein pelkkä kuuntelu saa alaisen tuntemaan, että esimies on ottanut osan alaisen taakasta kantaakseen. (Sotilasjohtaja II 1990 ja Reserviläisjohtaja 1996 mukaan).

Edellä esitetyistä johtajan henkilökuvan hahmotelmista ei tule tehdä sellaista johtopäätöstä, että johtajan täytyisi vain näyttellä tehokkaan johtajan roolia ja työntää sivuun luontaisista ominaisuuksista lähtevät toimintatapansa. Käyttäytymisen lähtökohtana on aina oma persoonallisuus. Johtajan olisi kuitenkin paneuduttava rooliinsa ja pyrittävä näkemään mitä odotuksia ympäristöllä häneen on. Esimies voi kehittää itseään niin, että hän sisäistää

asemansa ja valitsee kuin luonnostaan johtajalta edellytettävät käyttäytymismallit. Mitä enemmän hänellä on teoreettista tietoa ja käytännön johtamiskokemusta, sitä paremmin hän osaa sovittaa persoonalliset ominaisuutensa tehokkaan johtajan malliin. On myös muistettava, että kaikki edellä mainitut johtajan henkilökuvan ominaisuudet ovat suoraan riippuvaisia johdettavan joukon taistelukykyyn säilymiseen ja ylläpitämiseen. Pienillä oivalluksilla ja toimenpiteillä johtajalla on aina taistelukykyinen joukko käytettävissään erilaisissa tehtävissä taistelukentällä.

### 3.5 Nykyaikainen taistelukenttä

Taistelukentällä toiminnan tempo on entistä kiivaampi. Taisteluja käydään 24 tuntia vuorokaudessa ja yhteenottoja tapahtuu yhdestä kolmeen kertaan useammin kuin toisessa maailmansodassa. Taistelujen kiivasta rytmiä on kyettävä ylläpitämään useiden vuorokausien, jopa viikkojen ajan. (Toiskallio 1998, 72.)

Katkeamaton taistelutoiminta ja jatkuvat tappiot vaikuttavat moraaliin ja taistelutahtoon. Sen seurauksena taistelutilanteissa taistelijoilta vaaditaan aiempaa suurempaa halua toimia yhteisen päämäärän hyväksi. Kyseistä halua kutsutaan taistelutahdoksi. Joukon johtajan tehtävä on kasvattaa joukkonsa jäsenten halua omalla toiminnallaan mahdollisimman korkeaksi, sillä taistelutahto on yksi tärkeimmistä taistelijoiden ominaisuuksista. Taistelutahto ilmenee yksityisen sotilaan ja joukon valmiutena suorittaa saadut tehtävät taistelukentän kaikissa oloissa, mistä vastuu perimmäisenä on joukon johtajalla. Johtajan tehtävänä on pitää joukko taistelukuntoisena läpi taistelujen ja toimenpiteillään mahdollistaa joukon korkea taistelukyky läpi raskaidenkin taistelujen. (Toiskallio 1998, 72.)

Taistelutahdon perustana on tietoisuus taistelujen välttämättömyydestä. Se toteutuu kykynä hallita pelko ja taistelun järkytykset sekä pyrkimyksenä jännittää sekä fyysiset ja henkiset voimavarat saadun tehtävän täyttämiseksi. Fyysinen taistelutahto edellyttää taistelijoilta kykyä voittaa kuoleman pelko, missä johtajan tehtävänä on madaltaa omalla toiminnallaan tätä siltaa. Moraalinen taistelutahto ilmenee vastuuntuntona jonka täyttämiseksi henkilökohtaiset voimavarat ollaan valmiit suuntaamaan joukon päämäärän hyväksi oman hengen menettämisen uhallakin. Siksi johtajan on tärkeää ensiksi voittaa omat henkilökohtaiset pelkonsa ennen kuin hän pystyy suuntaamaan kaikki omat voimavaransa joukon yhteisen päämäärän hyväksi ja toimimaan joukolleen esimerkkinä. Joskus ne saattavat tuntua hyvinkin vaikeilta ja raskailta, mutta johtajan toiminnan elinehtona on hänellä selvittää nämä tuntemukset itsensä kanssa. Kaikki edellä mainittu toiminta edellyttää joukoilta

korkeaa ryhmäkiinteyttä ja -henkeä. Ryhmäkiinteyks ja -henki ovat johtajan kyettävä luomaan joukkoon jo ennen taisteluita. (Toiskallio 1998, 72)

Edelleenkin voidaan olettaa, että taistelukenttä on tulevaisuudessa aiempaa tyhjempi. Asejärjestelmät mahdollistavat taistelujen käymisen pitkiltä etäisyyksiltä. Tulevaisuudessa johtajalla johdettavat yksiköt ja joukot ovat pieniä, ryhmittyneenä laajalle alueelle ja yhdistettynä viestivälineillä, jotka ovat haavoittuvia häirinnälle. Tämä vaikeuttaa taistelijoiden sosiaalisen tuen saantia ja tarkan tilannekuvan muodostamista. Siksi johtajan on tärkeää pyrkiä tiedottamaan joukkoaan aina kun taisteluista on saatavilla uutta ja ajankohtaista tietoa. Reaaliaikainen tieto vaikuttaa osaltaan joukon taistelukykyyn säilymiseen, kun epätietoisuudesta seuraavat virheelliset huhut jäävät leviämättä. Eristyneisyyden ja epätietoisuuden tunne lisää joukossa taistelustressiä. Sotilasjohtaja kykenee tulevaisuudessakin taistelukentällä tehokkaaseen johtamistoimintaan vain jos hän on kouluttanut ja omalla johtamistoiminnallaan saavuttanut alaitensa luottamuksen ja oppinut tuntemaan joukkonsa toimintatavat sekä luottamaan joukkonsa jäseniin. Johtajan on myös pystyttävä aavistamaan kuinka joukon jokainen jäsen toimii yksilönä taistelutilanteissa.

Myös yksittäisen sotilaan on kyettävä luottamaan johtajaansa ja taistelutovereihinsa. Sen seurauksena hän kykenee yksilönä tehokkaaseen toimintaan muuttuvalla taistelukentällä.

Taistelu on tekniikan kehittymisestä huolimatta tulevaisuudessakin fyysisten ja psyykkisten toimintojen kokonaisvaltainen sarja. Etulinjan taistelijoilta edellytetään erinomaista fyysistä kuntoa ja psyykkistä kestävyyttä, joiden kehittämisen tulee olla erottamaton osa johtajan antamaa koulutusta joukolleen. (Toiskallio 1998, 73.)

Johtajan on kyettävä tekemään taistelutilanteissa järkeviä päätöksiä oikea aikaisesti. Näistä päätöksistä usein riippuu myös johdettavan joukon taistelukykyyn taso. Vaikka tulevaisuudessa kehittynyt tekniikka mahdollistaa nopean tiedonkäsittelyn ja -siirron niin epävarmuutta se ei kuitenkaan poista. Siksi johtajan on oltava alituisen valmis tiedottamaan joukolleen taistelun uusimmista käänteistä ja kulusta. Johtajan on kuitenkin vaikeaa erottaa suuresta informaatiomäärästä olennaista, joka tulisi saattaa myös alaisten tietoon. Myös johtajan oma johtamistoiminta perustuu usein miten myös epävarmoihin jatkuvasti muuttuviin tietoihin. Taistelutoimintaan kuuluu luonnollisena osana myös salaaminen ja harhauttaminen, jolla epävarmuutta pyritään vain lisäämään entisestään. Nykypäivän taisteluille on tyypillistä, että niissä pyritään kaikilla tasoilla tunkeutumaan informaatioyivoiman turvin vastustajan johtamissyklin sisälle ja asettamaan vastustaja

jatkuvasti tapahtuneiden tosiasioiden eteen. Vastustajan toiminnan muodostuessa reagoivaksi se menettää mahdollisuuden menestykseen aloitteen katoamisen myötä. Siksi johtajan on pyrittävä karsimaan tiedoista pois väärä tieto ja pitämään sen leviäminen joukkoonsa mahdollisimman minimaalisena. Tosin nykypäivänä se ei ole helppo toimenpide. Kerättyä oikeaa taisteluinformaatiota tulee johtajan kyetä edellä mainitusta syystä jakamaan ja käyttämään joustavasti koko toiminnan aikana taistelukentällä. ( Toiskallio 1998 mukaan)

Taistelukentän olosuhteiden tuomien vaatimusten lisäksi asejärjestelmien teknistyminen lisää vaatimuksia taistelijoiden johtamis- ja kouluttamistasolle. Valvonta- ja tähytysjärjestelmien sekä aseiden tehon kantaman kehittymisen myötä moni maaliolotilat yleistyvät ja siksi johtajan on kyettävä tekemään nopeita taktisia ja taisteluteknisiä päätöksiä.

(Toiskallio 1998, 72.)

### 3.6 Tilannetietoisuus

Taistelukentän oloissa yksilön kannalta erityisen tärkeitä kognitiivisia taitoja ovat havaitsemiseen ja tilanteen hahmottamiseen liittyvät tekijät. Nämä tekijät pätevät niin joukon johtajaan kuin sen yksittäiseen taistelijaan. Tilannekuva muodostuu tilannetietoisuusprosessin tuloksena. Sillä on ratkaisevan tärkeä merkitys selviämisen ja erityisesti sen perusteella suoritettavan ennakoivan päätöksenteon kannalta.

(Toiskallio 1998,76.)

Tilannetietoisuusprosessille on tyypillistä valikointi ja tulkinta. Taistelukentällä on ylenpalttisesti informaatiota, mutta ihmisen tiedonkäsittelyn kapasiteetti on rajallinen. Tarkkaavaisuuden kentän suppeudesta johtuen on suoritettava valikointia. Havaitseminen on myös tulkitsevaa eli kaikkia mitä yksilö näkee tai kuulee havaitaan jonakin. Yksilö havainnoi merkityksiä ei ärsykeitä. Havainnot saavat merkityksen, kun yksilö kytkee ne aiemmin opittuun, tulkitsee ne aiempien kokemusten muodostaman viitekehyksen pohjalta ja vallitsevaan tilanteeseen liittyen. Johtajan on erityisen tärkeää korjata miestensä virhe oppimiset aikaisessa vaiheessa ja ennalta ehkäistä asioiden mahdollisia virhetulkintoja, jotka saattavat olla hankaloittamassa miesten taistelukykyä vielä taistelujen myöhemmässäkin vaiheessa, mikäli tulkintoja ei ole oikaistu aikaisemmin.(Toiskallio 1998,76.)

Taistelutilanteessa välttämätön tilannekuva syntyy tilannetietoisuuden tilannetietoisuusprosessin tuloksena taistelijan ajattelun kautta. Tilannetietoisuus muodostaa

yksilön käsityksen taisteluympäristöstä ja se pitää sisällään järjestelmien tuottaman informaation. Tilannetietoisuus muodostaa perustan johtajan päätöksen teolle ja hänen sekä miestensä käyttäytymiselle taistelutilanteessa. (Toiskallio 1998,76.)

Tilannetietoisuutta voidaan kuvata myös yksilön käsitykseksi ympäristöön vaikuttavista tekijöistä ajan ja paikan suhteen sekä näiden tekijöiden vaikutuksen arvioinnista lähiajan tulevaan toimintaan. Tilannetietoisuuden alimman tason saavuttamiseksi taistelija tarvitsee järkevää perustietoa. Yhdistettäessä informaatio taistelijan tavoitteisiin ja muodostamalla käsitys tästä saavutetaan tilannetietoisuuden toinen taso. Näin esimerkiksi johtajan muodostama käsitys mahdollistaa tulevien tapahtumien ja järjestelmän tilan ennustamisen luoden perustan tehokkaalle päätöksenteolle. (Toiskallio 1998,77.)

### 3.6.1 Tilannetietoisuusprosessi

Tilannetietoisuusprosessilla tarkoitetaan tutkimuksessa reaaliaikaisen ja todellisen tilannekuvan muodostamista taistelukentän vallitsevasta tilanteesta. Tilannetietoisuusprosessissa tärkeintä on erotella väärä ja oikea tieto taistelukentällä esiintyvistä informaatiotulvasta. Sen seurauksena voidaan välttää virheellisen tilannekuvan muodostuminen ja väärin toimenpiteiden suorittaminen johtamistoiminnassa. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna tilannetietoisuusprosessin tarkoituksena on havainnoimisen ja ajattelun kautta muodostaa oikea käsitys tilanteesta ja ehkäistä väärin tulkintojen syntyminen, mitkä voivat vaikuttaa joukossa taistelukyvyyn heikentymiseen esimerkiksi pakokauhuna ja taistelustressin kohoamisena. Joukon jäsenille on lisäksi pystyttävä välittämään jatkuvaa informaatiota taistelujen kulusta ja vallitsevasta tilanteesta, jotta tilannetietoisuusprosessin läpikäyminen mahdollistuu.

### 3.7 Näkökulma

Tutkimukseni aihetta tarkastellaan aikaisempien tutkimuksien ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Tutkimukseni pohjautuu paljolti sosiaalispsykologiaan ja pedagogiikkaan, joissa keskitytään ihmisten käyttäytymisen tutkimiseen. Asioiden tunnistaminen ja havainnoiminen joukosta, luo perustan johtajalle itselleen lähteä rakentamaan päätöstä taisteluiden erilaisissa tilanteissa, jotta joukon taistelukyky ja tasapaino saadaan ylläpidettyä.

### 3.8 Rajaus

Tutkimukseni on tarkoitus rajoittaa johtajan normaaleihin toimenpiteisiin joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi. Normaaleina toimenpiteinä tarkoitetaan johtajan henkisiä ja fyysisiä toimenpiteitä. Henkisinä toimenpiteinä tarkoitetaan esimerkiksi alaisten henkilökohtaista kuuntelemista. Fyysisinä toimenpiteinä puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi riittävän levon mahdollistamista alaisille. Toimenpiteiden avulla johtaja kykenee säilyttämään joukkonsa taistelukyvyyn erilaisissa taistelukentällä vallitsevissa tilanteissa. Tutkimus on tarkoitus rajata koskemaan suomalaisia sotilasjohtajia ja selvittää millä toimenpiteillä suomalainen sotilasjohtaja voi vaikuttaa yksilöön ja joukkoon luodakseen sekä ylläpitääkseen taistelutahtoa. Suomalaisena sotilasjohtajana tarkoitetaan kaikkia johtajaluokkia; varusmiesjohtajia, virassa olevia upseereita ja aliupseereita sekä reserviläisjohtajia. Koska maamme sotilaallinen maanpuolustus perustuu pääasiassa reserviläisarmeijaan niin siksi en koe järkeväksi rajata aihetta koskemaan ainoastaan vain esimerkiksi virassa olevia sotilasjohtajia. Tutkimuksessa johtajina tarkoitetaan sellaisia johtajia, joilla on poikkeusolojen ja sodan aikana johdettavinaan suoranaudessa alaisuudessaan joukkoja. Olen tarkoituksella rajannut tutkimuksesta pois nykypäivän maailmanlaajuiset sodat ja konfliktit muun muassa Irakin ja Afganistanin taistelut, koska en koe niissä palvelevien sotilasjohtajien johtamistoiminnan vastaavan suomalaisten sotilasjohtajien johtamistyyliä ja arvomaailmaa sekä alaisista huolehtimisen metodeja. Tutkimuksessa on esitetty muutamista yhdysvaltalaisista lähteistä poimittuja faktoja, jotka tukevat kokemuksiani. Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella johtajan toimenpiteitä nykypäivän taistelukentän näkökulmasta. Tarkastelua helpottaakseni olen asettanut itselleni yhden suuren tutkimusongelman ja sitä tukemaan muutaman alakysymyksen, minkä pohjalta lähdin tutkimustani rakentamaan.

## 4 MENETELMÄT

Tutkimukseni on kvalitatiivinen (= laadullinen) tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on löydettävissä ainakin 34 erilaista määritelmää. Hirsjärven & ym. (2000) mukaan laadullisen tutkimuksen lajeja on nimettävissä ainakin 41 erilaista. Laadullinen tutkimus muodostuu lukuisista erilaisista tutkimusotteista, joiden taustalla on monenkirjavia joukko erilaisia perinteitä- pehmeä, tutkinnallinen, ymmärrettävä, ihmistieteellinen, yhdysvaltalainen

laadullinen, postmoderniin tieteeseen perustuva ja kriittiseen ajatteluun perustuva toimintatutkimus.

Laajasti mutta yksinkertaisesti ajateltuna laadullisella tutkimuksella voidaan tarkoittaa kaikkea empiiristä tutkimusta, joka ei ole määrällistä. Tällöin voidaan puhua laadullisesta tutkimuksesta laajassa merkityksessä. Se on ikään kuin sateenvarjo, joka kokoaa alleen erilaisia laadullisen tutkimuksen muotoja (=laadullinen tutkimus suppeassa merkityksessä).

Laadullinen tutkimus ymmärretään useimmiten metodiseksi kokonaisuudeksi, jossa aineiston keruuta ei voi tai ei ole syytä erottaa aineiston analyysistä. Tämä on laadullisen tutkimuksen metodikirjallisuuden suosikkiaihe, mutta periaatteessa määrällisessä tutkimuksessa ne ovat jopa tiukemmin yhdistetyt. Kuten määrällisessä tutkimuksessa, tutkijan on etukäteen ymmärrettävä, miten hän saa aineistonsa määrälliseen muotoon. Myös laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on etukäteen harkittava, miten hän saa aineistostaan irti sen, mitä siitä haluaa. Ei ole pelkkä vitsi, että laadullisen tutkimuksen tekijällä saattaa olla 1000 sivua aineistoa ja kysymys ”mitä tällä teen”. (Tuomi J 2007, 96.)

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa seuraavat asiat: tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, tieto, jota kerätään liittyy aina ihmisten tuottamiin merkityksiin; siinä suositaan aineistolähtöistä analyysiä, tiedonantajat ja tietolähteet valitaan tarkoituksen mukaisesti, tiedonantajien joukko on useimmiten pieni (verrattuna määrälliseen tutkimukseen) ja tulokset ovat ainutlaatuisia koskien vain tätä aineistoa eli ei haeta yleistettävyyttä.

Tutkimusotteena aiheeseen olen valinnut tekstianalyysin, joka on eräs systemaattisen analyysin laji. Tutkimustavan valintaan vaikutti sen tehokkuus lähdemateriaalin suhteen, sillä lähdemateriaali koostuu pääasiassa kirjallisista lähteistä. Aiheesta on tehty tutkimuksia aikaisemminkin ja omani pohjautuu siksi myös pitkälti niihin. Pitkäsen diplomityö on ollut suureksi avuksi itselleni suunnitellessani omaa tutkimustani aiheesta.

Systemaattisella analyysillä ei tarkoiteta pelkästään yhtä menetelmää vaan kokonaista menetelmäperhettä. Perheeseen kuuluvilla menetelmillä pyritään selvittämään jonkin teorian tai ajatuskokonaisuuden sisältöön liittyviä seikkoja. Tekstin tai muun kokonaisuuden analyysia sanotaan systemaattiseksi, kun sen avulla sen avulla selvitetään tutkittavan asian sisältö, merkitys ja asema kokonaisuuden osana. Nimitys systemaattinen analyysi viittaa teoreettisen työskentelyn kahteen perustehtävään, analyttiseen ja synteettiseen.

Analyyttisellä tehtävällä tarkoitetaan jo olemassa olevan ajatuslähtökohdan, esimerkiksi jonkun tutkijan kirjoittamaa kirjan käsitysten erittelyä. Synteettisellä tehtävällä tarkoitetaan tämän pohjalta luotavia uusia näkökohtia.

Synteesiä varten ei ole olemassa, eikä saa muodostaa, yleisiä metodisia sääntöjä. Toisaalta aivan originaalista ajattelua ei myöskään ole olemassa, vaan uuden luominen perustuu aikaisemman ajattelun tuntemiseen: synteettisellä ja analyyttisellä tehtävällä on molemminpuolinen vuorovaikutus. Analyysi on kvalitatiivista sisällönerittelyä, jossa toimintana käytetään rajatun tekstin tarkastelua. Pelkästä sisällönanalyysista systemaattisen analyysin erottaa tunkeutuminen ilmaisiin esittämään ajatusmaailmaan. Tyypillinen systemaattinen analyysi lähtee liikkeelle ajattelijoiden ajatusmaailmoista. Systemaattinen analyysi voidaan suorittaa myös jonkun ryhmän tai organisaation tuottamista ajatuksista.

## 5 JOHTAJAN TOIMENPITEITÄ JOUKON TAISTELUKYVYN YLLÄPITÄMISEKSI

### Yleistä

Sotilaaseen ja erityisesti johtajaan kohdistuu erilaisia paineita, kuten fyysinen kuormitus, psyykkinen paine, levon ja erityisesti unen puute, epäedulliset sääolot varsinkin kylmänä vuodenaikana sekä tilapäinen ravinnon ja nesteen puute. Luetellut tekijät näkyvät eri painoisina päivittäin taistelukentällä, joten siksi johtajan on syytä tuntea taistelukyvyyn säilyttämiskeinoja. Johtajien toimenpiteiden lisäksi on oleellista taistelijan henkilökohtainen vastuu itsestään ja tovereistaan.

Tähän lukuun on koottu eräitä joukkojen fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn liittyviä johtajan toimenpiteitä. Asioita on käsitelty osa-alueittain yleisellä tasolla.

### 5.1 Fyysisiä tekijöitä

Joukon johtaja vastaa joukkonsa taistelukyvyyn ylläpitämisestä. Tällöin johtajan on hyvä huomioida omassa johtamistoiminnassaan, että hän

- lisää räsitusta vähitellen joukon kunnan kohotessa
- tasaa viikko- ja päivärasitusta vuorotteluperiaatteella taistelutilanteen ja -tehtävän sen salliessa



- järjestää välttämätön huolto ja palautumisaika
- välttää joukon tarpeetonta rasitusta
- pitää joukkonsa tietoisena tilanteesta, ilmoittaa taistelijoille lepomahdollisuuksista hyvissä ajoin
- käskää taistelijoille keskinäisen tarkkailun
- järjestää uupuneelle joukolle lepo ja muu huolto
- tuntee väsymystilan merkit.

(Reserviläisjohtaja 1996, 166.)

## 5.2 Henkisiä tekijöitä

Johtajalla on vastuu joukkonsa henkisestä suorituskyvystä. Tämän ylläpitämisessä tärkein osuus on koulutuksella, yhteishengen luomisella, johtamistaidolla sekä fyysisen suorituskyvyn ylläpidolla.

### 5.2.1 Stressi

Joukon stressaantumista ilmaisevat yksittäiset jäsenten stressioireet. Näiden ohella voidaan yleisesti tunnistaa stressille seuraavia ominaisia ilmiöitä:

- esimiesten toimintojen ylitarkka seuraaminen ja tilannetta koskevien tiedustelujen lisääntyminen
- huhujen levittäminen ja valittelu pikkuasioista
- huonontunut arvostelun sietokyky
- huonontunut sotilaallinen suorituskky ja käskyjen vaillinainen toteuttaminen
- joukkohengen madaltuminen ja miehistön keskinäinen riitely
- karkuruus
- lisääntynyt hakeutuminen lääkärin vastaanotolle
- lyhytaikainen poistuminen tekosyyllä
- vastaväitteiden esittäminen ja käskyjen perusteeton arvostelu.

(Reserviläisjohtaja 1996, 167.)

Joukon stressisietokyvyn parantamiseksi ja henkisen romahduksen välttämiseksi johtajan täytyy

- valvoa alijohtajiensa miehistön käsittelyä
- evakuoida vaikeasti häiriintyneet taistelijat

- pitää lääkintähenkilöstö ja ylempi johto tietoisena tilanteesta
- pyytää tarvittaessa asiantuntija-apua lääkäriltä, sotilaspapilta, ylemmän esikunnan asiantuntijaupseerilta tai psykologilta
- olla henkilökohtaisesti valmis puuttumaan tilanteeseen.

(Reserviläisjohtaja 1996, 167.)

Kriisitilanteessa johtajan oma toiminta on ratkaisevaa. Hänen on pystyttävä rauhoittamaan tilanne esimerkillään ja persoonallisuutensa voimalla. Auktoriteetti on säilytettävä olematta liian karkea tai pehmeä. Vaikka henkisen tasapainon menettäneille taistelijoille osoitetaan ymmärrystä, niin käskyjen ehdotonta täyttämistä on vaadittava. Johdettu ja kurinalainen toiminta takaa parhaan mahdollisen turvallisuuden koko joukolle. Luottamus omaan toimintakykyyn ja tilanteesta selviämiseen on säilytettävä. Silloin se myös heijastuu väistämättä koko joukon taistelukykyyn. Hyviä alijohtajia ja miehistön keskuudesta nousevia luontaisia johtajia, jotka eivät ole stressialttiita, tulee käyttää tehokkaasti apuna.

### 5.2.2 Paniikkitalanne

Paniikissa itsesäilytystarve purkautuu joukkopakona ja sitä edeltää usein stressitason äkillinen nousu. Sen voi laukaista hyvinkin tavanomainen ärsyke esimerkiksi lähetin juoksu, epätavallinen ääni tai vähäinen, mutta yllättävä vihollisen toimenpide. Paniikki huipentuu sosiaalisen kontrollin ja lopulta yksilön minä kontrollin pettämiseen.

Paniikin ehkäisemiseksi johtajalla on käytössään muun muassa seuraavia toimenpiteitä:

- luoda pakotarvetta vastustavia esteitä ja virittää pakotarpeen vastaisia sosiaalisia tarpeita
- vähentää joukon tehtävän pelottavuutta ja lievittää joukon stressiä
- välttää odottelua ja toimetonta paikallaoloa, tarvittaessa järjestää tilanteeseen sopivia korviketoimintoja
- johtaa yksikön toimintaa aktiivisesti.

(Reserviläisjohtaja 1996, 168)

Paniikissa pakeneva joukko saadaan hallintaan vain toimenpiteillä, jotka kohdistavat joukon huomion pois paon johtajista. Tällöin johtajan on hyvä

- esiintyä korostetun rauhallisesti
- käyttää yksinkertaisia ja selkeitä komentoja ja käskyjä esimerkiksi maahan, suojaan ja seis
- eliminoida paon johtajat.

(Reserviläisjohtaja 1996, 168.)

### 5.2.3 Joukon tasapuolinen käyttö

Johtajan on lähes välttämätöntä käyttää johtamansa joukon taistelijoita tasapuolisesti taistelutehtävien sen salliessa. Johtajan on osattava jakaa esimerkiksi joukkueiden tehtävät tasapuolisesti ja vaihtelevasti. Johtajan on myös huolehdittava, että kaikilla on yhtä hyvät mahdollisuudet kunnostautua taisteluissa. Lisäksi johtajan on muistettava varmistaa tärkeimmät tehtävät kaksoismiehityksellä, riittävällä varamiesten koulutuksella tms. keinoin. Johtajan on myös tiedostettava, että henkinen suorituskyky laskee nopeammin kuin fyysinen.

### 5.3 Lepo

Minimilevosta tinkiminen johtaa muutamassa vuorokaudessa normaalitaistelussa yksikön taistelukelpoisuuden romahdukseen. Mikäli johtajalla on mahdollista järjestää joukolleen lepoa, on hänen pyrittävä järjestämään lyhytkestoinen vuorotteleva tauotus ja mahdollisuus miehilleen vaikka lyhyeenkin lepoon. Levon puutteen ainoa tehokas korvaaja on lepo itsessään. Kahden vuorokauden yhtäjaksoisen toiminnan jälkeen sekä henkinen että fyysinen suorituskyky laskee joukolla voimakkaasti. Lepo- ja unikurin noudattamisessa on noudatettava eri henkilöstöryhmien välistä tärkeysjärjestystä. Siksi johtajan on hyvä huomioida muun muassa seuraavat asiat:

- Etuoikeus lepoon on päätöksiä tekevillä johtajilla
- Arviointia, mittausta, tarkkuutta tai päättelykykyä edellyttävää työtä tekevät ovat johtajien jälkeen seuraavana lepovuorossa
- Kaikille muille on taattava lepo aina, kun se on mahdollista.

(Sotilasjohtaja II 1990 ja Reserviläisjohtaja 1996 mukaan)

### 5.4 Ravinto

Johtajan on oltava tarkkana joukkonsa ravinnosta. Johtajan on tärkeää valvoa ruoan valmistukseen, säilytykseen ja jakoon liittyen joukon muonituksen toteutumista. Lisäksi johtajan täytyy pitää taloushuoltohenkilöstö tilanteen tasalla, jotta he voivat valmistautua tuleviin muutoksiin hyvissä ajoin. Johtajan on myös huolehdittava ruoan tasapuolisesta jaosta joukolleen. Hänen on hyvä järjestää joukolleen vähintään yksi tai mielellään kaksi lämmintä ateriaa vuorokaudessa, mikäli se taistelujen kannalta on vain mahdollista. Johtaja vastaa

myös ruoan laadun ja määrän valvonnasta. Mikäli normaali elintarvikehuolto ei taistelukentällä toteudu, on johtajan huolehdittava taistelumuonien käytön käskemisestä johdettavalle joukolleen. Taloushuolto on ratkaisevassa osassa taistelukyvyyn palauttamisessa taistelujen jälkeen. Levon ohella ruoka palauttaa yleiskuntoa ja oikeaan aikaan piristää ilman lepoakin.

#### 5.4.1 Nesteen määrä ja säännöstely

Vesi on elämisen ehto. Varsinkin sen merkitys korostuu taistelukentällä. Taistelussa oleva joukko ei tule päivääkään toimeen taistelukentällä ilman nestettä, joten johtajan on varmistettava ja ennakoitava taistelijoiden tarpeellinen nesteen saanti. Yksittäinen taistelija tarvitsee nestettä juomiseen ja mahdollisen ruoan valmistukseen vuorokaudessa kahdesta neljään litraan. Johtajan tehtävä on huolehtia hyvissä ajoin joukkonsa nestetäydennyksestä ja valvoa joukossaan juomaveden säästeliästä ja tasapuolista käyttöä.

(Reserviläisjohtaja 1996 mukaan)

#### 5.5 Joukon hygienia ja ympäristöhygienia

Joukon hygienian ylläpitämiseksi johtajan on hyvä tarkistaa ainakin kerran viikossa joukkonsa puhtaus, siisteys ja hygienian taso. Tarvittaessa johtaja voi käskeä lääkintäaliupseerin ja lääkintämiesten valvomaan joukkonsa hygienian tasoa, mikäli hän ei itse ennätä sitä valvoa. Johtajan on myös ilmoitettava ylemmälle johtoportaalle, mikäli havaitsee joukossaan joukkosairastumisista. Lisäksi johtajan on myös huolehdittava puhtaan veden saannista ajoittain myös peseytymistä varten sekä huolehtia, että joukon jätteet hävitetään niin, ettei niistä aiheudu terveydellistä vaaraa. Johtajan on hyvä myös käskeä peittämään tilapäiset käymäläpaikat. (Reserviläisjohtaja 1996 mukaan.)

#### 5.5.1 Talven vaikutus joukon taistelukykyyn

Joukon taistelukunto laskee talvella huomattavasti nopeammin kuin kesällä. Pystyäkseen selviytymään taistelutehtävistään on joukon johtajan ja sen jokaisen jäsenen opittava ehkäisemään paleltumat kovallakin pakkasella ja siten säilyttämään taistelukykynsä. Vastuu taistelukyvyyn säilyttämisestä on joukon jokaisella johtajalla ryhmänjohtajasta alkaen. Johtajan vastuuseen kuuluu paleltumien ehkäisyyn tähtäävien toimenpiteiden opettamisen

lisäksi myös paleltumavaaran huomioon ottaminen suunnittelussa, käskytyksessä, valmisteluissa sekä toimintojen välittömässä johtamisessa ja valvonnassa.

(Reserviläisjohtaja 1996, 169.)

Esimerkiksi siirryttäessä moottorimarssina ajoneuvon lavoilla talvisaikaan on miesten paleltumisriski erityisen suuri. Niin sanottu tehollinen lämpötila tuulen ja viiman takia laskee huomattavasti lämpömittarin osoittamien arvojen alapuolelle. Vaikka joukon ja yksittäisen taistelijan onkin kyettävä toimimaan talviolioissa kovalla pakkasella, ei joukkoa tule saattaa tarpeettomasti alttiiksi ankaran sään vaikutukselle. (Reserviläisjohtaja 1996, 169.)

Johtajan on hyvä tiedostaa toimenpiteet, joilla hän voi ehkäistä joukkonsa jäsenten paleltumisriskiä. Joukon johtajan on tunnettava vastuu alaisistaan. Hänen on jatkuvasti seurattava talviaikaan joukkonsa kuntoa henkilökohtaisesti ja asettumalla itse samojen sääolojen vaikutusten alaiseksi kuin joukkokin. Johtajan on vältettävä joukkonsa tarpeetonta hikeen saattamista. Taukojen ajaksi on hiestyneen joukon lisättävä tai vaihdettava vaateetusta esimiesten johdossa ja valvonnassa. Joukon seisottamista paikallaan on vältettävä. Johtajan todettua ankaran sään uhkaavan ratkaisevasti joukkonsa taistelukykyä on hänen ryhdyttävä välittömiin toimenpiteisiin sään vaikutuksia vastaan. (Reserviläisjohtaja 1996, 171.)

Toimenpiteitä sään vaikutuksia vastaan voivat olla esimerkiksi

- marssiosaston jalkauttaminen ja kävelyttäminen aika ajoin sekä liikkeen keskeyttäminen ja lämmittely tulilla, teltoissa tai rakennuksissa
- alusvaatteiden ja sukkienvaihdon, välivaatetuksen lisäämisen ja kostuneiden vaatteiden kuivatuksen käskeminen ja valvonta
- lämpimän ruoan ja juoman järjestäminen
- joukon jatkuvan tarkkailun tehostaminen
- keskustelu sotilaiden kanssa taistelukyvyn selvittämiseksi.

(Reserviläisjohtaja 1996, 171.)

Johtajan on valvottava, että taistelijoiden keskinäistä tarkkailua suoritetaan joukon sisällä. Johtajan on itse sopivasti sijoittumalla tai joukon kokoamalla tarkistettava taistelijoiden kasvot. Kysymällä johtajan on selvitettävä taistelijoiden yleiskunto sekä käsien ja jalkojen tila. Väsyneet ja kylmettyneet miehet on pidettävä liikkeessä tai saatettava lämpöiseen suojaan.

Johtajien on myös tunnettava paleltumavaaraa lisäävät tekijät, joita ovat muun muassa

- alhainen lämpötila
- tuulen vaikutus
- jatkuva kylmässä oleminen
- ilman suhteellinen kosteus
- riittämätön ja sopimaton vaatetus
- oma- ja kaverikohtainen tarkkailun puute
- väsymys ja nälkä
- paikallaan olo hikisenä
- kostuneet sukat ja jalkineet
- likaiset alusvaatteet ja sukat
- sairaus tai vamma.

(Reserviläisjohtaja 1996, 172.)

Johtajan on huolehdittava ja tarvittaessa koulutettava alaisiaan sekä valvottava. Johtaja vastuulla on huolehtia seuraavista asioista:

1. Lämpimän ruoan tai juoman jakovalmius pidetään jatkuvasti sellaisena, että joukko pystytään muonittamaan ennen liikkeelle lähtöä ja välittömästi, kun tilanne sen sallii. Koska kenttäkeitintä ei useinkaan voida, eikä tilanteen mukaan aina kannata viedä eteen joukon luo, on ruoan lämpimänä pitämiseksi ja erillään olevien joukkojen muonittamista varten varattava tavallista enemmän lämpöastioita mukaan.
2. Kenttäkeitimillä pidetään aina saatavilla kuumaa vettä ja tarvittaessa on varattava veden keittämistä varten mukaan erillinen keitin.
3. Majoittuneena oltaessa pidetään jatkuvasti pakeissa kuumaa vettä ulkotehtävissä olevia miehiä varten.

(Reserviläisjohtaja 1996, 172.)

### 5.5.2 Lääkintähuollon merkitys

Lääkintähuolto ja mahdollisuus saada tarvittaessa asiantuntevaa hoitoa on taistelutahdon säilyttämiseksi joukossa erittäin tärkeää. Johtajan täytyy ottaa asia huomioon antaessaan käskyjä ennen taistelua. Alaisten on oltava koko ajan selvillä lääkintäpaikkojen sijainnista. Ensiaputaitojen koulutukseen on kiinnitettävä huomiota jo rauhan ajan koulutuksessa.

Jokaisen taistelijan on osattava antaa tarvittaessa henkeä pelastava ensiapu taistelutoverilleen.

### 5.5.3 Kaatuneiden huolto

Kaatuneiden huolto vaikuttaa joukon kiinteeseen sekä itse taistelupaikalla että kotirintamalta tulevan palautteen kautta. Johtajan tehtävä on huolehtia kaatuneiden tunnistamisesta, evakuoinnista ja omaisuuden huostaanotosta. Tapahtuneesta on tehtävä ilmoitus esimiehille ja omaisille.

## 6 SOTILASJOHTAJAN TOIMENPITEITÄ JOUKON HENKISEN TAISTELUKELPOISUUDEN SÄILYTTÄMISEKSI

Sotilasjohtajan vastuulla on hänen johtamansa joukon taistelukelpoisuuden säilyttäminen. Fyysisen toimintakyvyn osalta on mahdollista antaa melko yksityiskohtaisiakin ohjeita ja soveltaa mittareita, mutta henkisen toiminta arviointia on vaikea yhdenmukaistaa ja saada kovinkaan objektiiviseksi. Seuraavat ohjeet kehitettiin alun perin taistelukelpoisuuden säilyttämistä tutkineessa puolustusvoimien työryhmässä ja ne ovat edelleenkin suositeltavia sotilasjohtajien toiminnassa noudatettaviksi:

1. tunnista stressiä aiheuttavat yleiset tekijät joukossa tai tilanteessa
2. tunnista omat ja alaistesi stressioireet
3. keskustele miestesi kanssa oireista, peloista ja stressituntemuksista
4. mikäli mahdollista, opasta alaisiasi stressinhallintatekniikoiden soveltamisessa
5. järjestä koulutus siten, että myös stressinsietokykyä harjoitellaan (kohotetaan)
6. valmenna joukko kestämään erityisesti taistelukentän stressaavampia tilanteita
7. pidä joukko tilanteen tasalla
8. jaa taistelutehtävät tasapuolisesti, asianomaisten suorituskyky huomioon ottaen
9. säätele joukon fyysinen rasitus asianmukaisesti
10. järjestä lepomahdollisuus tasapuolisesti, mutta tehtävien vaativuus huomioon ottaen
11. vältä pitkiä, passiivisia odotusvaiheita ennen taistelukosketusta
12. järjestä tarvittaessa korviketoiminnoilla mahdollisuus motoriseen purkautumiseen
13. valvo tarkkaan alijohtajien toimintaa
14. pyri erityisesti luomaan edellytykset menestymiselle ensimmäisessä taistelukosketuksessa. (Lindgren & ym. 2001, 146).

## 6.1 Stressi taistelukykyä heikentävänä tekijänä

Taistelustressillä on omat erityispiirteensä. Kaikki eivät koe sodan tai taistelun aiheuttamia olosuhteiden muutoksia samalla tavalla stressitekijöinä. Sotilaat ovat yksilöllisiä sodassakin.

Tärkeimpinä stressitekijöinä yleisesti pidetään

- kuoleman ja haavoittumisen näkemistä
- saarrostuuhkaa, vangiksi joutumisen pelkoa
- tilanteen epävarmuutta ja sekavuutta
- voimakkaita ääniä, tulen keskittyksiä
- heikkoja ja ponnottomia johtajia
- väsymystä, unen puutetta ja nälkää.

Luettelo on epätäydellinen, sillä siihen mitkä tekijät koetaan uhkaavimpana vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, ympäristöstä saatu informaatio ja yksilön rooli joukossa. (Sotilasjohtaja II 1990, 24.)

Stressillä on tiettyyn rajaan asti toimintaa tehostava vaikutus. Sopivan stressin myötä taistelijan suorituskyky nousee. Ellei tasapainoa kuitenkaan voida ylläpitää ja kriittinen kynnyks ylitetään, tapahtuu nopea fyysinen ja psyykkinen suorituskyvyn romahdus.

Johtaja ei saa missään tapauksessa turvautua stressioireiden suhteen sellaisiin huonoihin psykologisiin puolustusmekanismeihin kuten torjuntaan tai kieltämiseen, koska joukon stressioireet ovat painetilanteissa normaali ilmiö. Niihin on suhtauduttava asiallisesti ja avoimesti sekä osoitettava miehille ja alemmille johtajille keinot oireiden helpottamiseksi ja stressinsietokyvyn parantamiseksi. (Sotilasjohtaja II 1990,26.) Kohonneen stressitason ja tunnelatauksen purkautuminen kollektiivisena primitiivireaktiona eli joukkopaniikkina on käytännössä harvinaista, mutta mahdollista erikoistilanteissa myös hyvin koulutetuilla joukoilla. Paniikkitilanne on vaarallinen, koska se estää joukon sotilaallisen tehtävän täyttämisen ja johtaa paradoksaaliseen tulokseen sekä joukon turvallisuuden vähenemiseen.

Heikko luottamus omiin mahdollisuuksiin voi perustua aineellisiin tekijöihin tai tilanteeseen jopa taistelulajiinkin. Hyvät linnoitetut asemat esimerkiksi vähentävät paniikinvaaraa, mikäli uhka suljettuun tilaan jäämisestä muistetaan torjua. Viivytystaistelu yleensä lisää paniikkivaaraa, koska sen aikana joudutaan helposti vihollisen asevaikutuksen kohteeksi huonosti suojautuneina ja muita paniikkia laukaisevia ärsykyksiä esiintyy runsaasti. (Sotilasjohtaja II 1990 mukaan.)



Johtajan oma aktiivinen toiminta on käytännössä yksi parhaita joukon ja yksilön psyykkisten häiriöiden torjuntakeinoja. Psyykkisten taistelureaktioiden yleistymisen tällä vuosisadalla ajoittuu yhteen kaukovaikutuksen omaavien raskaiden aseiden käytön lisääntymisen kanssa. Mahdollisuus itse vaikuttaa omaan kohtaloonsa tuhoamalla näkyvässä oleva vihollinen, on huomattavasti pienentynyt. Passiivinen odottaminen on joskus välttämätöntä, mutta sillä on aina oltava oma tarkoituksensa. (Sotilasjohtaja II 1990,27)

#### 6.1.1 Taistelustressin syyt amerikkalaisten sotakokemusten perusteella

Amerikkalaisten sotakokemuksiin perustuvien käsitysten mukaan taistelustressin syitä ovat

- taisteluväsymys
- jatkuva varuillaanolo
- tilanteiden arviointi ja päätöksenteko
- pelko
- valaistusolosuhteet, tehtävään nähden riittämätön valaistus
- yö- ja päivärytmin häiriöt
- kemiallisten aseiden käyttöuhka
- eristyneisyys
- univelka.

(Draft Field Manual 1983, 4-8.)

#### 6.2 Taistelu- ja stressinsietokyvyn parantaminen

Sotilaskoulutuksella ja joukkojen harjoittamisella saavutetaan tilanne, jossa laajojen joukkoilmiöiden esiintyminen vaikeissakin ulkoisissa olosuhteissa ja tappioiden sattuessa on epätodennäköistä. Joukkojen hajautettu käyttö vähentää samanaikaisesti suur tappioiden uhan alaisena olevien määrää, mutta taistelujen käyminen syvyydessä lisää toisaalta useiden laajalla alueella samanaikaisesti tapahtuvien pienempien joukkoilmiöiden mahdollisuutta. Johtajalla ei ole yleensä mahdollista puuttua näihin henkilökohtaisesti ilmiöiden lyhytkestoisuuden ja niistä ilmoittamisessa sattuvien viiveiden takia. Hänen onkin koulutettava esimerkiksi alijohtajansa hoitamaan nopeasti tällaiset ongelmatilanteet.

Koulutuksella on useita taistelustressin sietoa lisääviä vaikutuksia. Jopa yksitoikkoisuuteen asti viety asekasittely takaa perustoimintojen automaattisen hallinnan runsaasti häiriötekijöitä sisältävässä taistelutilanteessa. Jos taistelija itse kokee saaneensa hyvän koulutuksen, hänen itseluottamuksensa on mahdollisimman korkea ja hänen on mahdollista kiinnittää huomionsa varsinaiseen taisteluun. Kyseisellä tekijällä on suuri merkitys vaikeissakin tilanteissa. Vielä suurempi merkitys saattaa olla joukkokohtaisella koulutuksella. Vasta siinä taistelija jäsentää itsensä omaan ryhmäänsä, sen muihin jäseniin ja toimintaan. Ryhmäsiteillä on lopulta ratkaiseva merkitys taistelijan stressinsietokyvylle. Edellä mainittu asia saattaa johtaa siihen, että saatuaan vastaperustetun joukon johtoonsa on johtajan alun alkaen kiinteästi tarkkailtava henkilöstön sopeutumista uusiin olosuhteisiin ja soveltuvuutta heille kuuluviin tehtäviin. Väärät henkilöiden tehtävään sijoittamiset on korjattava joukon sisäisin siirroin. Oleellista on kuitenkin taistelustressin osalta huomata koulutuksen vaikutus joukon taistelustressin muodostumiseen ja johtajan johtamistoimintaan. Hyvin koulutettu joukko sietää taistelustressiä huonosti koulutettua paremmin ja siten säilyttää taistelukykyänsä helpommin. Samalla myös johtajan oma johtamistoiminta helpottuu vaikeissakin olosuhteissa.

Taistelustressin kehittymiseen kuuluu oma oireenmuodostumisensa. Sen paras mittari on joukon johtaja. Taitava johtaja voi käyttää apuna alaiensa henkisen tilan seuraamista erilaisia jokapäiväiseen toimintaan liittyviä tekijöitä. Näistä tavallisimmin käytettyjä ovat mm rangaistus- ja lääkintähuoltotilastot, mutta yhtä hyvin moninaiset huoltoalan hukkaamis- ja kulutustiedostot saattavat paljastaa yllättäviä asioita.

Eräs stressiä lisäävä ja taistelukykyä heikentävä tekijä on niin sanottu. tuntemattoman pelko. Jos sotilas ei saa omin keinoin havaintoja sivustastaan tai selkänsä takaa eikä edes toisten antamaa luotettavaa aistiensa ulottuvuuden ulkopuolelta. Hän voi turvautua kuvitteluun, jolloin vaara saattaa tuntua todellista suuremmalta. Ikäväkin, mutta täsmällinen tiedostettu vaara pelottaa vähemmän kuin epämääräinen arvailu tulevista tapahtumista. Sotilaan pelko kohdistuu yleisesti lähitulevaisuuteen, joka näyttää epävarmalta. (Sotilasjohtaja II 1990,32.)

Vaikeita taistelutilanteita edeltävän perusjännityksen kohoamisen estämiseksi on johtajan etukäteen kiinnitettävä huomiota joukkonsa stressinsietokykyä parantaviin toimenpiteisiin.

Tällöin johtajan on syytä

- johtaa joukkoaan aktiivisesti
- huolehtia siitä, ettei joukolla ole tarpeettomia odotteluajoja
- pitää joukkonsa hyödyllisessä toiminnassa
- pyrkiä vähentämään kaikin tavoin tulevan toiminnan pelottavuutta
- valmistautua etukäteen koviinkin otteisiin.

(Sotilasjohtaja II 1990,33.)

Tappiot, taistelun epäonnistuminen ja vihollisen yllättävä toiminta voivat joskus lamauttaa joukon, vaikka johtajat olisivatkin yrittäneet parhaansa. Johtajan on yhdessä alaistensa kanssa selvitettävä epäonnistumisen syyt ja annettava ohjeita entistä huolellisemmasta ja tarkemmasta tulevan toiminnan valmisteluista. Taistelun rasitukseen kuuluu voimakaskin henkinen ja fyysinen väsymys. Johtajan ja hänen mahdollisten alijohtajiensa on palautettava taistelukyky tarkistamalla, että tehtävät on jaettu pääasiassa tasapuolisesti. Joukolle on järjestetty lepo sekä muut konkreettiset huoltotoimenpiteet on toteutettu. Jatkuvien ponnistelujen välttämättömyys on myös johtajan selvitettävä joukkonsa jäsenille. (Sotilasjohtaja II 1990 mukaan.)

Kun taistelutahto voimakkaan järkytyksen tai muun syyn vuoksi kokonaan luhistuu, johtajat voivat joutua tekemisiin kieltäytymis- tai pakokauhuilmiön kanssa. Kieltäytymiseen liittyy usein selvien yllyttäjien esiintyminen. Näiden eristäminen sekä joukon puhuttelemine sen tehtävän tärkeyden korostamiseksi sekä kieltäytymisen aiheen kumoamiseksi ovat ensimmäisiä toimenpiteitä. Tarpeen vaatiessa on puhuteltava kieltäytyneen joukon jäseniä yksitellen. Rankaisutoimenpiteisiin on ryhdyttävä yllyttäjien lisäksi niiden suhteen, jotka eivät pala järjestykseen. (Sotilasjohtaja II 1990 mukaan.)

### 6.3 Muut keinot

Seuraavassa kappaleessa useimmat alakohdat ovat lainattuja Ilkka Pitkäsen diplomityöstä, koska mielestäni siinä haluamani asia on esitetty niin merkittävästi, että halusin säilyttää lähes muuttumattomana omassa työssäni sekä samalla myös sanamuoto tulee säilyttää muuttumattomana.

#### 6.3.1 Alaisten rasituksen säätely

Tasapuolisen ja oikeuden mukaisen minäkuvan luomiseksi johtajan on kyettävä kuormittamaan joukkojaan ja siihen kuuluvia yksilöitä heidän todellisten kykyjensä

mukaisesti. Tämä edellyttää johtajalta kuormitustekijöiden ja kuormituksen vaikutusten tuntemista sekä kunkin joukon yksilön fyysisten ja psyykkisten kykyjen tuntemista. Näin voidaan välttää liiallisen yli- tai alikuormittumisen syntyminen, jonka seurauksena voi olla muun muassa taistelustressireaktioita. Esimiehen ilmentäessä johtamistyyliään käyttäytymisellään ja edellä esitetyillä keinoilla, hänen tulisi tuoda esille ainakin oma esimerkki, oikeudenmukaisuus, vastuuntunto, päättäväisyys, vaatimus kurinalaisuudesta ja kyky täyttää annettu tehtävä. (Pitkänen 1994, 56).

### 6.3.2 Palkitseminen ja rankaiseminen

Palkitsemisen ja rankaisemisen tulee aina perustua oikeudenmukaisuuteen. Esimiehen tulee aina käyttää harkiten oikeuttaan näihin toimenpiteisiin ja luoda tietty linja niiden käytölle. Erityisesti johtajan pitäisi luoda joukkoonsa sellainen henki, että sosiaalinen pako ja itsekuri saavat taistelijat toimimaan halutulla tavalla. Tutkimuksien mukaan vaaran ja miesten välisten kanssakäymisen lisääntyessä, johtajan halukkuus käyttää rangaistuksia väheni. Rangaistuksella uhkaamisella ei ollut arvoa, jos se tapahtui taistelutilanteessa. Rangaistuksen piti näyttää pahemmalta kuin sen hetkisen tilanteen riski.

### 6.3.3 Esimies ja alaisten tyytymättömyys

Mitä esimies voi tehdä vähentääkseen niitä paineita, jotka aiheuttavat vaaralliseksi käyvää tyytymättömyyttä? Ensinnäkin hänen kannattaa käytännön toimillaan osoittaa aidosti huolehtivansa sotilaistaan. Kyse ei ole suosion kalastelusta, vaan todella tärkeästä asiasta, alaisten taistelukunnon huolehtimisesta. Mitä paremmin esimies huolehtii vallassaan olevin keinoin alaistensa hyvinvoinnista, sitä paremmin alaiset huolehtivat tehtävistään.

(Lindgren & ym. 2001, 78).

Toiseksi johtajan on varottava syyllistymästä katteettomiin lupauksiin. Tiukoissa tilanteissa houkutus tähän voi olla suuri. On kuitenkin muistettava, että epämääräisetkin lipsautukset esimerkiksi ”katsotaan”, ”yritetään järjestää” tai ”otan asian puheeksi” tulkitaan herkästi lupauksiksi. Kun ne eivät toteudu, on luottamus johtajalta mennyt.

(Lindgren & ym. 2001, 79).

Kolmanneksi on välttämätöntä, että esimies on tasapuolinen ja oikeudenmukainen jakaessaan tehtäviä tai etuisuuksia. Kaikki epäoikeudenmukaiseksi koettu on epäoikeudenmukaista ja aiheuttaa voimakasta katkeruuden sävyttämää tyytymättömyyttä. Sillä ei ole väliä, onko

epäoikeudenmukaisuus aiheutunut esimiehen kokemattomuudesta, ajattelemattomuudesta, välinpitämättömyydestä tai taitamattomuudesta vaan onko se ollut tarkoituksellista. Rintamaolosuhteissa alaiset voivat hyväksyä esimiehessään monia muita inhimillisiä puutteita, mutta välinpitämättömyyttä alaisten hyvinvoinnista, lupauksen rikkomista ja epäoikeudenmukaisuutta ei johtajalle anneta anteeksi.

## 6.4 Johtajan tehtävien hoitamisen keinot

### 6.4.1 Käskeynnot

Johtamistyyliään esimies ilmentää parhaiten käskeynnoilla, joiden sisältö ja rakenne ovat ohjesäännöissä. Käsky on annettava joukolle lyhyesti, ytimekkäästi ja yksiselitteisesti. Tilanteesta riippuen käsky on pyrittävä perustelemaan, tämä ei kuitenkaan saa aiheuttaa vaaraa eikä asettaa käskyä kyseenalaiseksi. Esimiehen on pyrittävä antamaan käskyt henkilökohtaisesti ja ainakin taistelutilanteissa paikan päällä maastoon sitoen. (Pitkänen 1994, 56).

Käskeynnoissa esimiehen on muistettava myös käskyjen merkitys. Käskyissä tulee esille paitsi tehtävä myös tiedot vihollisesta ja omista naapureista. Tämä tiedotettava osuus on oikein ilmaistuna samalla käskyn perustelu. Mikä mukaan perustelisi joukolle paremmin seuraavat omat toiminnat kuin tiedot vihollisen toiminnasta ja aikeista.

### 6.4.2 Tarkastukset alaisissa joukoissa

Käskemisestä on 90 prosenttia valvontaa ja vain 10 prosenttia itse käskemistä. Johtajan on valvottava, että alaiset suorittavat tehtävän siten kuin se on haluttu suoritettavaksi. Tehokas keino tämän valvonnan suorittamiseksi ovat tarkastukset. Tarkastukset ovat valvontaan sopivia silloin kun ei vielä olla taistelussa. Johtajin sijoittuminen taistelun aikana korostuu sekä erityisesti käynnit alaisten luona henkilökohtaisten havaintojen tekemiseksi liittyen muun muassa miesten taistelukyvyyn seuraamiseksi. (Pitkänen 1994 mukaan.)

Tarkastuksilla voi olla joko negatiivinen tai positiivinen vaikutus tarkasteltavaan joukkoon tai yksikköön. Johtajan on ennen tarkastusta perehdyttävä joukolle asetettuihin tavoitteisiin ja vaatimuksiin sekä suunniteltava tarkastuksen suoritus. Alaisia on hyvissä ajoin informoitava kaikesta tarkastukseen liittyvistä yksityiskohdista ja varsinkin tarkastuksen syy on tehtävä ensitilassa joukolle selväksi. Tarkastuksen jälkeen tulokset on analysoitava, esimerkiksi vertaamalla niitä edellisen tarkastuksen tuloksiin. (Pitkänen 1994 mukaan.)

Tarkastuksen jälkeisellä arvioinnilla on suurin merkitys koko toimituksessa. Tämän arvioinnin perusteella johtaja tekee suunnitelman virheiden ja puutteiden korjaamiseksi, jotka hän havaitsi tarkastuksessa. Esille tulleet epäkohdat ja virheet sekä puutteet on mahdollisimman nopeasti saatava korjatuksi, etteivät ne muodosta joukolle virheellistä toimintamallia. On kuitenkin muistettava ettei joukkojen toimivuutta turhalla jäykkyydellä huononnetta. Alaisilla ilmenevät materiaaliset puutteet on myös korjattava välittömästi, koska täysin toimintakuntoinen joukko on vasta määrävahvuinen.

#### 6.4.3 Henkilöstön sijoittaminen

Henkilöstön sijoittamisessa korostuvat esimerkiksi ryhmän- ja joukkueenjohtajan toimenpiteet perustamisvaiheessa ja varsinkin sitä seuraavassa koulutusjaksossa ennen varsinaisia taisteluita. Henkilöstö täytyy pystyä sijoittamaan joukoissa siten, että saadaan ammattitaidoiltaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin ja joukosta muodostuu mahdollisimman tasapainoinen. (Pitkänen 1994 mukaan.)

Sijoittamisessa on noudatettava ainakin seuraavia periaatteita:

alaisten ominaisuudet selvitetään ja taistelijaparit muodostetaan tasavahvoiksi siten, että toisensa tuntevat ja yhteistyökykyiset taistelijat toimivat yhdessä. Sijoittamisen yhteydessä johtajan on arvioitava, ketkä miehistä ovat taistelijoita ja ketkä heidän seuraajia. Taistelijoita on yritettävä saada joka ryhmään, ja tarpeen vaatiessa heidät voidaan koota yhteen johtajan nyrkiksi, joka taistelussa avaa muille tien. (Pitkänen 1994 mukaan.)

Johtajan on kiinnitettävä huomiota taistelujen aikana saapuneiden täydennystaistelijoiden tutustuttamiseen alkuperäiseen joukkoon. Johtajien sijoittamisessa vasta saapunutta johtajaa on erityisesti tuettava tehtävien alkuvaiheessa. Esimerkiksi yksikön päällikön on selvitettävä uudelle johtajalle yksikkönsä tavoitteet, jotka hän on sille asettanut. Lisäksi uudelle johtajalle on kerrottava vaikeuksista, joita hän mahdollisesti tulee kohtaamaan tehtävissään.

Kertaalleen sijoitettuja sotilaita ei saa unohtaa niille paikoilleen mihin heidät esimerkiksi taistelujen kiireessä ensimmäisen kerran sijoitettiin. Sijoituksia on tarkastettava heti kun siihen on mahdollisuus. Lisäksi johtajien on myös tarkkailtava alaisiaan ja tehtävä muutosesityksiä. Sijoituksen muutokseen on kuitenkin oltava hyvät perusteet esimerkiksi, jos yksi taistelija jatkuvasti häiriköi, mikäli muut ovat hyvähenkisiä keskenään.

(Pitkänen 1994 mukaan.)

Tarkistuksissa etsitään myös erilaisia johtaja tyyppisiä, joita sijoitetaan tarpeen mukaan taisteluissa johtaja paikoille. Saattaa olla esimerkiksi ryhmiä, joissa ryhmänjohtaja on ainut johtajatyypin ja toisessa ryhmässä niitä on useitakin. Tällöin ryhmiä on syytä tasoittaa. Vahva ryhmähenki ei tästä yleensä ryhmässä huonone ja heikoimmankin ryhmän henki vastaavasti parantuu.

#### 6.4.4 Koulutus

Yksittäisen taistelijan koulutuksen päämäärinä tulee olla fyysinen ja psyykinen kyky ja ne valmiudet ja taidot, jotka ovat välttämättömiä tehtävien suorittamiseksi ja menestymiselle taistelukentällä. Koulutuksen pitää myös mahdollistaa koulutettavan kehittyminen henkisellä puolella, koska pelkkä fyysinen kehitys ei mahdollista taistelijan tasapainoista toimintaa tehtävissä. (Pitkänen 1994 mukaan.)

Kouluttaminen on johtajan tehtävä, yleensä vielä lähimmän johtajan. Yleisimmät esimiehet luovat mahdollisuudet koulutukselle sekä kehittävät menettelytapoja. Kyseinen jako esimiesten kesken ei saa muodostua jäykäksi, vaan sen on tilanteen mukaan elettävä. (Pitkänen 1994, 59).

Koulutuksen suorittajan on oltava asiantuntia koulutettavan asian suhteen. Samoin suunnittelijan on tiedettävä, mitä koulutettavat eivät osaa ja kiinnitettävä erityisesti siihen huomiota. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä pidemmälle koulutuksessa mennään, sitä enemmän koulutuksen suorittajan pitäisi suunnitella myös se mitä koulutetaan eikä pelkästään yksittäisiä koulutustapahtumia. Mielestäni tämä korostuu sodan aikana. Ylemmät esimiehet keskittyvät johtamiseen ja taistelijoiden kesellä toimivat johtajat kouluttavat johtamisellaan. Poissuljettu vaihtoehto ei ole myöskään ettei miehistöön kuuluva mies toimisi kouluttajana, esimerkiksi täydennysmiehelle opetetaan käytännön osoittama tehokkain tapa käyttää jotain asetta.

#### 6.4.5 Tiedottaminen

Tiedottamisen tulee käsittää sotilaalliset asiat, sis- ja ulkopoliittiset asiat sekä muut tiedot kotirintamalta. Poliittisten asioiden tiedottaminen on korostettua varsinkin sodan uhan aikana, koska ihmiset ovat tottuneet saamaan tietoa ja samalla se vaikuttaa heidän toimintakykyynsä. Aikojen epävarmuus on tärkeä peruste oikean informaation jaolle. Yleensä tiedon saanti rauhoittaa joukkoa ja ehkäisee huhujen leviämistä joukossa. (Pitkänen 1994 mukaan.)

Tietoa voidaan jakaa laajalta alueelta ja suppealta alueelta. Laajan alueen tieto tarkoittaa tietoja kotirintamalta, naapurimaista ja omasta maanosasta. Suppean alueen tiedot ovat välittömästi lähiympäristöstä, kuten oman pataljoonan ja oman komppanian alueelta

#### 6.4.6 Puhuttelut

Puhuttelut pidetään yleensä joukon johtoon ottamisen yhteydessä perustamisen jälkeen, johtajan vaihtumisen yhteydessä ja taistelutilanteeseen liittyvänä palautteen antamisena tai ongelmatilannetta ratkaistaessa. Johtajan ensimmäistä puheenvuoroa joukot odottavat innolla. Tässä tilanteessa johtaja joko saa joukon puolelleen tai epävarmaksi. Sanat on valittava harkiten ja joukkoon on pystyttävä valamaan luottamusta omiin toimiin. Joukko on saatava tässä puhuttelussa ymmärtämään toiminnan päämäärät ja sotilaallisten tavoitteiden edellyttämä toiminta. Puhutteluissa luodaan joukolle tavallaan henkinen perusta toiminnoille, jotka käskyillä toteutetaan. Joukolle on annettava myös mahdollisuus pyytää tarkennusta esille tuotaviin asioihin, joihin johtajan pystyttävä vastaamaan tarkentavasti, koska muussa tapauksessa asioita käskettäessä saattaa joukossa esiintyä epätietoisuutta ja toimintavirheitä asioita toteuttaessa. (Pitkänen 1994 mukaan.)

Puhutteluissa voidaan tuoda esille myös muita koko joukkoa koskevia keskeisiä asioita., kuten rangaistuksia. Johtajan on aina tarkoin harkittava esittääkö hän rangaistuksen julkisesti. Teolla, josta rangaistus on määrätty, täytyy olla joukon kannalta erittäin haitallinen merkitys, jonka takia se on julkaistava. Julkaiseminen on kuitenkin johtajan tarkoin mietittävä ja mukautettava vallitsevaan tilanteeseen taisteluissa, koska useimpien tutkimusten mukaan julkiset rangaistukset kuitenkin laskevat miesten taistelumotivaatiota.

(Pitkänen 1994 mukaan.)

#### 6.5 Amerikkalaisen tutkimuksen tulos joukon taistelukykyyn vaikuttavista tekijöistä

Amerikkalaisen A. Stoufferin tutkimus ”The American Soldier” vuodelta 1949 perustuu 300 haastattelututkimukseen, jotka suoritettiin USA:n asevoimissa 1941-1945. Tutkimuksen tärkeimmät kysymykset käsittelivät muun muassa koulutusta, taistelumoraalia, johtajuutta ja eri henkilöstöryhmien keskinäisiä suhteita. Tutkimuksessa havaittiin myös primääriryhmien jäsenyyden vaikutus sotilaan käyttäytymiseen. (Stouffer & ym. 1949.)



Tutkimuksessa havaittiin muun muassa, että valtaosa miehistä pelkäsivät. He eivät olleet erityisen kiinnostuneita isänmaallisuudesta. He eivät myöskään kohtuuttomasti vihanneet vihollista ja lisäksi he rukoilivat pelätessään. Tutkimus osoittaa myös, että korkean taistelukyvyyn omaavissa joukoissa uskollisuus ryhmää ja yksikköä kohtaan oli tärkeä tekijä. Näissä yksiköissä kiinteyden lisäksi miehillä oli myönteinen asenne johtajiin ja he myös uskoivat lääkintähuollon toteutukseen taistelun aikana. Monissa muissa yksiköissä taistelijoiden usko johtajistoon ja onnistumiseen taisteluissa saattoivat välillä olla hyvinkin alhaiset. (Stouffer & ym.).

## 7 YHTEENVETO

Joukon taistelukyvyyn ylläpitäminen vaatii joukon johtajalta useiden eri toimenpiteiden yhdistämistä johtamistoiminnassa, jotta hyvin vaativissa ja raskaissa taisteluissa toiminut joukko saadaan pidettyä taistelukykyisenä. Myös taisteluissa tappioita kokenut ja taisteluväsymyksestä kärsivä joukko on johtajan pystyttävä palauttamaan taistelukykyiseksi ennen seuraavaa tehtävää.

Nykypäivän muuttuva taistelukentän kuva asettaa johtajalle yhä enemmän vastuuta joukkonsa taistelukyvyistä huolehtimisesta. Taistelukentän muuttuminen kiinteistä rintamalinjoista strategisen iskun torjuntaan ja myöhemmässä vaiheessa alueellisen iskun torjuntaan vaatii sekä johtajalta että jokaiselta yksittäiseltä sotilalta yhä korkeampaa toimintakyvyn ylläpitoa sekä sen säilyttämistä toimintaympäristössä, jossa taisteluita ei käydä enää sotilas sotilasta vastaan kuten vielä toisen maailmansodan sodankuvaan kuului. Taistelijoiden henkinen sietokyky on yhä enemmän keskeisessä osassa taistelukentällä ja siksi sen tasapainon säilyttäminen joukon jokaisessa taistelijassa vaatii johtajalta laajaa tietoa ja taitotasoa sekä niiden yhdistämistä johtamistoimintaan. Johtajan on oltava aina tietoinen vallitsevasta tilanteesta ja osattava tunnistaa aikaisessa vaiheessa joukostaan taistelukyvyyn alenemiseen viittaavat piirteet.

Nykypäivän sotilasjohtajan tehtävä on vaativa. Johtaja on vastuussa joukkonsa taistelukyvyyn lisäksi myös omasta toimintakyvystään. Mikäli johtaja ei kykene säilyttämään henkilökohtaista toimintakykyään, ei hän myöskään kykene huolehtimaan johdettavan joukkonsa taistelukyvyistä. Siksi on tärkeää, että johtaja ei sido itseänsä liikaa joukon toimintaan ja siten heikennä omia voimavarojaan tarpeettomasti. Johtajan on esimerkiksi muistettava huolehtia riittävästä henkilökohtaisesta levostaan sekä tarvittavasta nesteestä ja ravinnon saannista. Tärkeintä on, että johtaja säilyttää henkilökohtaisen toimintakykynsä

heikentymättömänä läpi raskaiden taistelujen, vaikka muun joukon tilanne näyttäisi epätoivoiselta, koska hänen toimenpiteillään voidaan esimerkiksi estää mahdolliset joukon lisätappiot ja alentaa myöhemmin sen taistelukyvyyn palautumisen kynnyksiä.

Joukko on yhtä vahva kuin sen johtaja. Johtajan on siksi ymmärrettävä antaa aikaa itselleen taisteluiden aikana ja pohtia seuraavia toimenpiteitään sitomalla ne vallitsevaan tilanteeseen, jolloin esimerkiksi huolimattomilla päätöksillä aiheutuneet turhat omat tappiot voidaan välttää. Johtajan on oltava itsensä kanssa tasapainossa taukoamatta. Suhteet kotirintamaan, esimiehiin ja erityisesti alaisiinsa on pyrittävä säilyttämään hyvinä, jotta suhteiden heikkenemisestä aiheutuva henkisen tasapainon aleneminen ei vaikuttaisi hänen omaan toimintakykyynsä. Mikäli asiat esimerkiksi kotirintamalla ovat tulehtuneet, on johtajan osattava peittää niiden vaikutus omassa johtamistoiminnassaan, jotta hänen henkilökohtaiset ongelmansa eivät vaikuta koko joukon mielialaan.

Toimenpiteet joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi vaativat johtajalta sekä joukon fyysisten että henkisten tarpeiden tiedostamista. Hänen on osattava tunnistaa mahdolliset toimintojen heikkenemiset joukossaan ja vastattava niihin toimenpiteillään.

Johtajan on muistettava välttää joukon fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiseksi tarpeetonta räsitystä. Tosin hänen on myös osattava lisätä joukkonsa räsitystä vähitellen sen fyysisenkestävyyden kohotessa. Räsituksen lisäämisessä on muistettava, ettei joukon räsituksen sietorajaa ylitetä missään tilanteessa, koska siitä aiheutuvat seuraukset vaikuttavat joukon taistelukykyyn alentavasti. Lisäksi johtajan on osattava tasata joukkonsa viikko- ja päivärasitusta joukossaan taistelutilanteen ja -tehtävän salliessa.

Nesteen ja ravinnon riittävästä saannista on muistettava pitää huolta yksittäisestä taistelijasta lähtien. Ilman riittävää nesteen ja ravinnon saantia joukko ei pysy taistelukykyisenä kauaakaan. Siksi johtajan on muistettava käskä taistelijoiden nauttia nestettä säännöllisesti ja huolehtia nesteen täydennyksistä aina kun siihen on mahdollisuus. Tarvittaessa hän itse tilaa joukolleen nestetäydennyksiä. Lisäksi ravintoa tulee nauttia aina kun siihen on mahdollisuus. Johtajan on tärkeää käskä joukolleen varata kuivamuonaa mukaan taisteluihin, mikäli taisteluiden pitkittyessä ei varsinaiseen ruokailuun ole mahdollisuutta.

Taisteluiden jälkeen on johtajan muistettava järjestää joukolleen välttämätön huolto ja palautumisaika. Huoltoon kuuluu sekä taistelijoiden henkilökohtainen huolto että kaluston huolto. Lisäksi johtajan on huolehdittava uupuneen joukon riittävästä levon saannista ja sekä

pyrittävä järjestämään joukolleen mahdollisuus lepoon aina kun siihen on mahdollisuus.

Johtajan on osattava tunnistaa joukostaan väsymystilan merkit.

Joukon henkisen taistelukyvyyn ylläpitäminen vaatii johtamistoimilta useiden eri seikkojen huomioimista. Siksi johtajan on tunnettava joukkonsa yksittäisen sotilaan tarkkuudella sekä tunnettava kunkin luonne ja olemus. Johtajan on osattava lukea joukkoaan kuin avointa kirjaa ja siten tunnistettava joukkonsa jäsenten mahdolliset mielialojen muutokset ja mahdolliset stressitilaan liittyvät piirteet. Johtajan on pystyttävä rauhoittamaan tilanne omalla esimerkillään ja persoonallisuudellaan. Tarvittaessa johtajan on keskusteltava yksittäisten taistelijoiden kanssa tilanteesta ja heidän huolistaan. Samalla johtajan on lujitettava heidän itsetuntoaan ja luottamusta omaan toimintakykyyn sekä luotava uskoa joukon menestymiseen taistelukentällä. Oman esimerkin näyttäminen joukolle on johtajan tärkeimpiä työkaluja, jolla hän kykenee säilyttämään joukkonsa henkisen tasapainon. Mikäli johtaja itse pelkää tai hän ei itse usko joukkonsa mahdollisuuksiin selviytyä taisteluissa, vaikuttaa se väistämättä koko joukon henkisen taistelukyvyyn ylläpitämiseen.

Paniikitilan ehkäisemiseksi johtajan on tiedettävä toimintamahdollisuutensa. Siksi hänen tulee johtaa yksikkönsä toimintaa aktiivisesti, jolloin esimerkiksi turhan odottelun ja paikallaolon seurauksena esiintyvä turhautuminen ja epätietoisuus tulevasta eivät pääse vaikuttamaan joukkoon. Lisäksi johtajan on ennalta ehkäistävä paniikin puhkeaminen joukossaan aikaisessa vaiheessa, koska paniikissa olevaa joukkoa on vaikeaa ja työtä vaativaa saada palautettua taistelukykyiseksi.

Johtajan asema ei helppo. Hänen on osattava vastata moniin joukossaan esiintyviin ilmiöihin, jotka vaikuttavat väistämättä joukon taistelukyvyyn säilymiseen. Lisäksi hänen on kaiken muun toimintansa ohella muistettava huolehtia myös henkilökohtaisesta toimintakyvystään, mikäli hän aikoo säilyttää joukkonsa taistelukykyisenä ja saavuttaa sillä menestystä taisteluissa. Johtajan oman esimerkin näyttäminen vaikuttaa suurilta osin siihen, kuinka esimerkiksi joukolle asetetut tavoitteet saavutetaan. Tutkimuksessa on esitelty keskeisimpiä joukon taistelukykyyn vaikuttavia ilmiötä sekä johtajan toimenpiteitä sen ylläpitämiseksi.

## 8 POHDINTA

Johtajan asema joukkonsa korkeimpana vallankäyttäjänä tuo samalla myös hänelle runsaasti vastuuta. Vastuu on jakamatonta, siksi johtajan on joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi pystyttävä tunnistamaan useiden eri taistelukykyä laskevien tekijöiden vaikutus joukossaan ja

osattava vastata niihin toimenpiteillään. Lisäksi johtajan itsensä on ylläpidettävä henkilökohtainen toimintakykynsä tilanteista ja olosuhteista riippumatta. Joukossa ilmenevät taistelukyvyn henkisen ja fyysisen osa-alueiden heikkenemiset on johtajan tunnistettava varhaisessa vaiheessa sekä osattava vaikuttaa niihin korjaavasti.

Mikäli johtaja havaitsee samanaikaisesti useiden eri taistelukykyyn heikentävästi vaikuttavien tekijöiden ilmenemistä joukossaan, on johtajan aloitettava taistelukyvyn palauttaminen kiireellisyysluokituksessa kiireellisimmästä tekijästä. Kiireellisyysluokituksella tarkoitetaan eri tekijöiden asettamista tärkeysjärjestykseen. Esimerkiksi pakokauhusta ja ravinnon puutteesta kärsivässä joukossa on johtajan ensiksi yritettävä poistaa pakokauhu joukosta, minkä jälkeen on aloitettava ravintotasapainon palauttaminen. Kiireellisyysluokituksen taistelukykyä alentavista tekijöistä muodostaa johtaja itse tekemiensä havaintojen perusteella. Samalla johtaja lisäksi myös päättää suoritettavista taistelukykyä palauttavista toimenpiteistä ja niiden suoritusjärjestyksestä. Tärkeää on johtajan muistaa, että kiireellisyysluokituksen ja toimenpidepäätöksen tekemiseen ei saisi tuhata liikaa aikaa, vaan nopean tilanteenarvioimisen jälkeen on johtajan jo pystyttävä vaikuttamaan, sillä taistelukyvyn jo osittain menettänyt joukko on jo haavoittuvampi kuin täysin taistelukykyinen joukko.

Joukon taistelukyvyn ylläpito vaatii johtajalta useiden toimenpiteiden huomioimista johtamistoiminnassa. Joukon taistelukyvyn ylläpito on lopulta useiden eri tekijöiden yhteinen kokonaisuus, jossa päävastuun kantaa joukon johtaja. Pelkkä joukon fyysisten tarpeiden ylläpitäminen ei riitä säilyttämään joukkoa taistelukykyisenä, vaan johtajan on osattava joka hetki toiminnassaan myös huomioida henkisen tasapainon säilyttäminen joukkonsa jäsenissä. Siksi taistelukyvyn ylläpidon voidaan olettaa olevan johtajan kaikkien toimenpiteiden muodostama yhteinen kokonaisuus, jossa jokaisen osa-alueen on oltava keskinäisriippuvuudessa toisiinsa nähden.

Nykypäivän muuttunut sodan kuva ja taistelukenttä vaikuttavat väistämättä myös sotilasjohtajan toimintaan. Monet esimerkit sotilasjohtajan toimenpiteistä joukon taistelukyvyn ylläpitämiseksi ovat peräisin viime sodistamme. Siksi niiden toimivuus nykypäivän taistelukentällä on osaltaan arvoitus. Erilaisten oppaiden ja ohjesääntöjen antamiin esimerkkeihin taistelukykyä ylläpitävistä toimenpiteistä kannattaa osittain suhtautua hieman kriittisesti.

Vaikutteita kannattaa tulevaisuudessa ottaa yhä enemmän sotaa käyvien maiden sotilasjohtajien toiminnasta, koska maassamme rauhan aika on jatkunut jo 64 vuotta.

Jatkossa tutkimukset johtajan toimenpiteistä taistelukyvyn ylläpitämiseksi kannattaa suunnata esimerkiksi Yhdysvaltoihin ja selvittää kuinka esimerkiksi siellä johtajat suorittavat tai ovat suunnitelleet johdettavan joukkonsa taistelukyvyn ylläpitämisen sotakokemusten perusteella. Tällöin myös me saisimme erilaisia näkökulmia johtajan toimenpiteistä liitettäväksi omaan koulutukseen ja opetukseen.

## LÄHDELUETTELO

Pitkänen Ilkka 1994 Diplomityö: Johtajan toimenpiteet joukon taistelukyvyn ylläpitämiseksi  
Raamattutalo, Pieksämäki

Niemi Mika 1995 Sotatieteiden kandidaatintyö: Sotilas , taistelukentän rasitukset ja johtajan toimenpiteet joukon taistelukyvyn ylläpitämiseksi Maanpuolustuskorkeakoulu

Sotilasjohtaja I, II ja III 1990

Valtion painatuskeskus, Helsinki

Helkama Klaus 2005 Johdatus sosiaalipsykologiaan

Edita Prima, Helsinki

Sirkka Hirsjärvi & ym. 1997 Tutki ja kirjoita

Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki

Lindgren & ym. 2001 Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana

Gumerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Sinkko (toim.) & ym. 2003 Joukkosi eessä – Ajatuksia reserviläisarmeijan johtamisesta

Hakapaino Oy, Helsinki

Reserviläisjohtajan opas 1996 Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus

Ykkös-Offset Oy, Vaasa

Toiskallio Jarmo 1998 Sotilaspedagogiikan perusteet

Karisto Oy, Hämeenlinna

Toiskallio Jarmo (toim.) 1998 Toimintakyky sotilaspedagogiikassa

Ykkös-Offset Oy, Vaasa

Peltonen Matti 1989 Johtaminen 1990-luvulla, Aavaranta-sarja

Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu

Porenne Pertti (toim.) 1987 Johtaminen ja johtajuus 1967-1987-2007

Etelä-Saimaan kustannus Oy, Lappeenranta

Peltonen Matti 1990 Johtamistaito

Suomen Reserviupseeriliitto r.y Helsinki

Mielonen Erkki 1968 Pelko ja pakokauhu – Henkinen paine sodassa

Sanomapaino Oy, Helsinki

Tuomi Jouni 2007 Tutki ja Lue -Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen.

Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki

Järventausta Hanna & kump. 1999 Tutkimalla oppii

WSOY, Helsinki

Hurttu Heikki- Peltola Tapio 1996 Tutkielmantekijän opas

Tampereen yliopiston jäljennepalvelu, Tampere

Virta Jami, Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen tutkimusohje

Edita Prima Oy, Helsinki

Stouffer A – Lumsdaine A – Lumsdaine M – Williams R – Smith M.B – Janis I – Star S –  
Cottrell L: American Soldier, Volume II, 1949. Princeton University Press 1977.

Draft Field Manual, Management of Stress in Army Operations. U.S. Army Soldier Support  
Center, Indiana 1983.

Saarelainen Tapio 2007 Taistelija 2020

Edita Prima Oy, Helsinki

Systemaattinen tekstianalyysi tutkimusmenetelmänä

Kasvatustieteen jatko-opintoihin kuuluva seminaariesitelmä 10.2.1998 klo 18

Oulun yliopisto, kasvatustieteiden laitos Irja Leppisaari