

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

MAAVOIMIEN TAISTELU 2015 - UUDISTETUN TAISTELUTAVAN JOHTAMINEN JOUKKUEEN- JA RYHMÄNJOHTAJATASOLLA

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Lauri Mattila

Sotatieteiden maisterikurssi 4

Maasotalinja

Huhtikuu 2015

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

| | |
|---|------------------------------------|
| Kurssi | Linja |
| Sotatieteiden maisterikurssi 4 | Maasotalinja |
| Tekijä | |
| Yliluutnantti Lauri Mattila | |
| Tutkielman nimi | |
| MAAVOIMIEN TAISTELU 2015 - UUDISTETUN TAISTELUTAVAN JOHTAMINEN JOUKKUEEN- JA RYHMÄNJOHTAJATASOLLA | |
| Oppiaine, johon työ liittyy | Säilytyspaikka |
| Johtaminen | Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto) |
| Huhtikuu 2015 | Tekstisivuja 67 Liitesivuja 7 |
| TIIVISTELMÄ | |
| <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin johtamista maavoimien uudistetun taistelutavan periaatteiden mukaisessa toimintaympäristössä ryhmä- ja joukkueetasolla. Keskeistä tutkimuksessa oli tuoda esille varusmiesjohtajien ja varusmieskoulutusta antavan henkilökunnan ajatuksia ja mielipiteitä uudistetusta taistelutavasta, ja siihen liittyvästä johtamisesta ryhmä- ja joukkueetasolla. Aiheeseen liittyvien aikaisempien tutkimusten määrä on vielä toistaiseksi vähäinen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin määrällisenä survey-tutkimuksena, jota tuettiin laadullisen tutkimuksen elementtien, kuten teemoittelun avulla. Tutkimusongelma oli: millaisena varusmiesjohtajat ja henkilökuntaan kuuluvat kouluttajat kokevat johtamisen ryhmän- ja joukkueenjohtajatasolla maavoimien taistelu 2015 mallin mukaisessa uudistetussa taistelutavassa? Tutkimusongelmaan vastattiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä: 1) Millaisena toimintaympäristönä varusmiesjohtajat ja henkilökuntaan kuuluvat kouluttajat kokevat uudistetun taistelutavan johtamisen näkökulmasta? 2) Mitkä ovat uudistetun taistelutavan keskeiset haasteet johtamisen näkökulmasta varusmiesjohtajien ja henkilökuntaan kuuluvien kouluttajien mielestä? 3) Korostaako uudistettu taistelutapa varusmiesjohtajien ja henkilökuntaan kuuluvien kouluttajien mielestä jotain johtajan valmiuksien tai johtamiskäyttäytymisen osa-aluetta, verrattuna perinteiseen kootun ryhmytyksen taisteluun? 4) Mitkä ovat keskeiset kehittämiskohteet uudistetun taistelutavan johtamisen kouluttamisessa varusmiesjohtajien ja henkilökuntaan kuuluvien kouluttajien mielestä?</p> <p>Määrällistä ja laadullista aineistoa kerättiin kyselyn avulla kolmesta eri joukko-osastosta syksyn 2014 aikana. Tutkimuksen määrällinen aineiston analysoitiin SPSS -ohjelman avulla, ja laadullinen aineisto teemoiteltiin aihepiireittäin selittämään määrällisen aineiston tuloksia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella varusmiesjohtajat ja kouluttava henkilökunta pitivät johtamista uudistetussa taistelutavassa haastavana. Keskeisiä haasteita vastaajien mielestä johtamiselle muodostui esimerkiksi toiminnan itsenäisyyteen, tilannekuvan muodostumiseen ja johtamisyhteyksien ylläpitoon liittyvistä tekijöistä. Kehittämiskohteina tutkimukseen osallistuneet vastaajat näkivät luovuuden kehittymisen huomioimisen koulutuksessa, aselajien välisen yhteistyön ja johtamisjärjestelmien käytön hallinnan.</p> | |
| AVAINSANAT | |
| Johtaminen, maavoimien taistelu 2015, uudistettu taistelutapa, survey -tutkimus, SPSS | |

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | TUTKIMUSASETELMA JA METODOLOGISET VALINNAT | 4 |
| 2.1 | TAUSTA JA AIEMMAT TUTKIMUKSET | 4 |
| 2.2 | TUTKIMUKSEN RAKENNE | 6 |
| 2.3 | TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA - MÄÄRÄLLINEN VAI LAADULLINEN TUTKIMUS | 7 |
| 2.4 | SURVEY -KYSELYTUTKIMUS JA LAADULLINEN TEEMOITTELU | 8 |
| 2.5 | TUTKIMUSONGELMA | 9 |
| 2.6 | TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS, NÄKÖKULMA JA RAJAUKSET | 10 |
| 2.7 | TIETEENFILOSOFISIA VALINTOJA JA POHDINTAA TUTKIMUKSESTA | 11 |
| 3 | JOHTAMISEN TEOREETTINEN TARKASTELU | 13 |
| 3.1 | JOHTAMISESTA JA JOHTAMISEN PARADIGMOISTA YLEISESTI | 13 |
| 3.2 | INNOVAATIOJOHTAMINEN | 14 |
| 3.3 | JOHTAMISEN UUSI PARADIGMA | 15 |
| 3.3.1 | Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen | 15 |
| 3.3.2 | Syväjohtamisen malli | 16 |
| 4 | JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN MALLINTAMINEN | 18 |
| 4.1 | VALINTAPERUSTEET | 18 |
| 4.2 | AMMATTITAITO | 18 |
| 4.3 | LUOVUUS JA INNOVATIIVISUUS | 19 |
| 4.4 | INSPIROIVA TAPA MOTIVOIDA | 21 |
| 4.5 | LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN | 22 |
| 5 | MAAVOIMIEN TAISTELU 2015 - UUDISTETTU TAISTELUTAPA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ | 24 |
| 5.1 | UUDISTETUSTA TAISTELUTAVASTA YLEISESTI | 24 |
| 5.2 | UUDISTETTU TAISTELUTAPA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ JOHTAJAN NÄKÖKULMASTA | 25 |
| 5.3 | PERINTEINEN KOOTUN RYHMITYKSEN TAISTELU JOHTAJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ - KESKEISET EROT UUDISTETTUUN TAISTELUTAPAAN | 28 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TOTETUS | 30 |
| 6.1 | TUTKITTAVAN JOUKON MÄÄRÄYTYMINEN | 30 |
| 6.2 | KYSELYLOMAKKEEN MUODOSTAMINEN JA KYSELYN TOTEUTTAMINEN | 30 |
| 6.3 | KYSELYLOMAKKEEN HYLKÄYSPERUSTEET JA SPSS-OHJELMAN KÄYTTÖ TUTKIMUKSESSA | 32 |
| 6.4 | TILASTOLLISET ANALYYSIT | 33 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.4.1 | Tutkimuksessa käytetyt faktorit ja faktorianalyysi | 33 |
| 6.4.2 | Varianssianalyysi | 36 |
| 6.5 | LAADULLISEN AINEISTON KÄSITTELY | 37 |
| 6.6 | TUTKITTAVA JOUKKO | 37 |
| 7 | TUTKIMUSTULOKSET | 40 |
| 7.1 | JOHTAJAN VALMIUDET JA JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN | 40 |
| 7.2 | TULOKSET FREKVENSSIANALYYSIN AVULLA ANALYSOIDUISTA KYSYMYKSISTÄ | 43 |
| 7.3 | LAADULLISET TULOKSET TEEMOITELTUNA | 49 |
| 7.3.1 | Haasteet uudistetun taistelutavan johtamisessa | 49 |
| 7.3.2 | Uudistetun taistelutavan kehittäminen johtamisen näkökulmasta | 54 |
| 8 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 58 |
| 9 | POHDINTA | 64 |
| 9.1 | LUOTETTAVUUS JA VIRHETARKASTELU | 64 |
| 9.2 | TULOSTEN SUHDE AIEMPAAN TIEToon, UUTUUSARVO JA AIHEET JATKOTÖILLE | 66 |

LÄHTEET

LIITTEET

MAAVOIMIEN TAISTELU 2015 - UUDISTETUN TAISTELUTAVAN JOHTAMINEN JOUKKUEEN- JA RYHMÄNJOHTAJATASOLLA

1 JOHDANTO

”Toiminta perustuu tehtävätaktiikkaan kaikilla tasoilla. Johtajalle annetaan toiminnan päämäärä, tehtävä ja resurssit, jonka jälkeen hän päättää miten toiminta toteutetaan. Johtajilta ja yksittäisiltä sotilailtakin odotetaan rohkeuden ja aloitekyvyn lisäksi myös oveluutta. Heidän kouluttamisensa ymmärtämään taistelutavan syvin olemus on keskeinen haaste.” (Parkatti 2012, 19)

Tasavallan presidentti ja hallituksen ulko- ja turvallisuuspoliittinen ministerivaliokunta linjasivat puolustusvoimauudistuksen lähtökohdat 8.2.2012. Puolustusvoimauudistus toteutettiin vuosina 2012 - 2015. Siihen liittyi organisaatiomuutosten lisäksi keskeisesti maavoimien uudistaminen. Maavoimien uudistamiseen liittyvälle projektille annettiin nimi *maavoimien taistelu 2015*.

Maavoimien taistelu 2015 -konseptin keskeisimmät muutokset liittyvät alueellisten joukkojen käyttöön. Aikaisemmasta taistelutavasta, jossa vihollinen pyrittiin pysäyttämään asemapuolustuksen keinoin maaston hallussapidolla, siirryttiin taistelutapaan, jossa pyritään aktiivisuu-teen ja mahdollisimman suurten tappioiden tuottamiseen viholliselle. Tämä edellyttää uudenlaista joukkojen käyttöä ja johtamista. Uutta taistelutapaa kehitettäessä on hyödynnetty vanhoja kokemuksia esimerkiksi sissitaktiikasta, kuitenkin lisäämällä siihen uusia elementtejä kuten nykyaikaiset johtamis- ja asejärjestelmät.

Uudistettu taistelutapa asettaa uudenlaisia vaatimuksia myös johtamiselle. Useissa kaupallisten yritysten johtotehtävissä toiminut, ja Suomen Reserviupseeriliiton aktiivijäsen Göran Lindgren kirjoitti jo vuonna 2001 niistä vaatimuksista, joita uudistuva taistelukenttä johtajille asettaa:

”On todennäköistä, että oman lähimmän esimiehen merkitys on vielä selvästi suurempi kuvitellussa nykypäivän sodassa ja taistelussa. Viime sotiin verrattuna nyt näyttävät korostuvan pienten yksiköiden hyvinkin itsenäinen toiminta ja aseiden dramaattisesti lisääntynyt tulivoima ja vaikutus. Taistelukentän pirstoutuminen, voimakkaat äänet ja paikallisesti suuriksi kasvavat kertatapit korostavat alijohtajien henkilöön ja johtamiskäyttäytymiseen kohdistuvia vaatimuksia.” (Lindgren 2001, 132)

Uudistetun taistelutavan periaatteiden mukaisten joukkojen koulutuksessa on siis erityisesti huomioitava tässä tutkimuksessa kohderyhmänä olevat ryhmän- ja joukkueenjohtajat. Johtajat, ja heidän valmiutensa toimia tehtävässään ovat ratkaisevassa asemassa taistelujen kannalta. Näin on tietysti ollut aina, mutta uudistetussa taistelutavassa nopeasti vaihtuvat tilanteet ja pitkät välimatkat joukkojen välillä korostavat yksittäisen johtajan roolia taisteluiden ratkaisijana. Puolustusvoimien haasteena tulevaisuudessa on johtajakoulutuksen tarjoaminen, joka tukee oveluutta, innovatiivisuutta ja rohkeita ratkaisuja, joita uudistettu taistelutapa vaatii.

Uudistetun taistelutavan johtamiseen liittyvä tarkastelu herättää useita muitakin mielenkiintoisia kysymyksiä. Miten varusmiesjohtajat kokevat uudistetun taistelutavan johtamisen? Miten uudistetun taistelutavan johtaminen eroaa perinteisestä kootun ryhmityksen taistelun johtamisesta? Keskeistä tässä tutkimuksessa on kokemuksien ja mielipiteiden esiintuominen uudistetun taistelutavan johtamisesta. Uudistetun taistelutavan organisaatioiden, varustuksen ja suorituskyvyn tarkastelua on tapahtunut jo pitkään. Uudistetun taistelutavan johtamisen tarkastelua tutkimusten muodossa ei sen sijaan ole vielä tarkemmin tapahtunut. Se tekee aiheesta erityisen merkityksellisen.

Uudistetun taistelutavan periaatteiden mukaisten joukkojen koulutus aloitettiin varusmiesten osalta vuonna 2013. Käytännön kokemuksia uudistetun taistelutavan kouluttamisesta on siis kertynyt myös varusmieskoulutuksesta. Henkilökunnan aiheeseen liittyvää osaamista ovat lisänneet varusmieskoulutuksen lisäksi taistelutapaan liittyvät kokeiluharjoitukset ja opetustilaisuudet.

Johtamisen teorioiden ja paradigmojen tarkastelu luo usein johtamisesta vaikean, varsin teoreettisen ja monimutkaisen kuvan. Kasvatustieteiden tohtori, everstiluutnantti Vesa Nissinen on kuitenkin todennut, ettei johtaminen ole mystiikkaa vaan inhimillistä vuorovaikutusta, jota voi harjoitella (Nissinen 2007, 9). Miten johtamista sitten voisi harjoitella uudistetun taistelutavan kaltaisessa toimintaympäristössä? Tämä tutkimus ei anna suoraa vastausta tai parannusehdotusta johtajakoulutusohjelmaan, mutta se antaa näkemyksiä siitä, mitä johtaminen

uudistetussa taistelutavassa on, millainen toimintaympäristö se on, ja millaista johtamiskäytäytymistä uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä arvostetaan ryhmän- ja joukkueenjohtajatasolla.

Tässä tutkimuksessa tutkittavan joukon muodostivat jalkaväen ryhmän- ja joukkueenjohtajat valmiusprikaateissa, sekä heidän johtajakoulutuksesta vastaavat kouluttajansa. Näkökulma tässä tutkimuksessa on johtaminen. Tutkimus sisältää osa-alueita sotilaspedagogiikasta, taktiikasta ja sotahistoriasta, jotta ymmärrettäisiin uudistetun taistelutavan erityispiirteet ja taustatekijät, jotka vaikuttavat johtamiseen.

2 TUTKIMUSASETELMA JA METODOLOGISET VALINNAT

2.1 Tausta ja aiemmat tutkimukset

Alkuperäisenä tutkimusaiheena oli Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisenlaitoksen määrittämä aihe varusmiesten johtajakoulutuksen kehittamisestä perusyksiköissä. Tutkimusaihetta kuitenkin kehitettiin ja tarkennettiin yhteistyössä johtamisenlaitoksen kanssa. Tutkimusaiheeksi muodostui johtaminen Maavoimien uudistetussa taistelutavassa. Aiheen tarkastelussa selvisi, ettei uudistettua taistelutapaa oltu juurikaan aikaisemmin tutkittu johtamisen näkökulmasta. Tämä muodosti haasteen materiaalin keräämiselle, mutta toisaalta loi tutkijalle mielenkiintoisen kentän uuden tiedon luomiselle. Aiemman materiaalin vähyys ohjasi tutkimuksen suuntaa kohti määrällistä tutkimusta.

Ennen maisterivaiheen koulutusta tutkija työskenteli Karjalan prikaatissa noin neljän vuoden ajan. Neljän vuoden aikana muodostui tutkijalle peruskäsitys jalkaväen johtamisesta varsinkin ryhmä- ja joukkuetasoilla. Työskentely Karjalan prikaatissa ennen maisterivaihetta sijoittui vuosille 2009-2013. Merkittävää ajanjaksolle on se, ettei tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olleita uudistetun taistelutavan mukaisia joukkoja varsinaisesti vielä koulutettu, vaan henkilökuntaa vasta perehdytettiin uuteen taistelutapaan. Tutkimuksen kannalta tämä muodosti kaksijakoisen tilanteen. Toisaalta oman kokemuspohjan puuttuminen aiheesta vaikutti ennakkotiedon vähyteen, toisaalta voimakkaita ennakkokäsityksiä ei myöskään aihetta kohtaan ollut. Ennakkokäsitysten vähäisyys luo tutkimukselle mahdollisuuden objektiivisuuteen. Objektiivisuutta, jossa vältetään puolueettomuutta ja subjektiivisia kannanottoja pidetään tieteen tekemisessä hyveenä, vaikka täysin arvovapaata ei tieteellinen tiedonhankinta koskaan ole (Metsämuuronen 2006, 23).

Sotilasjohtamista on viime vuosina tutkittu melko paljon. Esimerkiksi syväjohtamiseen liittyviä tutkimuksia ja julkaisuja on useita. Maavoimien taisteluun 2015 liittyvien johtamisen tutkimusten määrä on kuitenkin vähäinen. Tällä tutkimuksella pyrittiin vastaamaan siihen tietovajeeseen. Tutkimusta varten tarkasteltiin useita johtamiseen liittyviä tutkimuksia, jotka aihealueiltaan sivusivat tätä tutkimusta. Aikaisempien, aiheeseen liittyvien tutkimusten esittelyllä voidaan lukijaa johdatella aiheen pariin, sekä tarjota ennakkotietoa ja olettamuksia tutkittavasta kohteesta (Hirsjärvi ym. 2003, 237).

Mika Räsänen kritisoi vuonna 2005 maanpuolustuskorkeakoululle tehdyssä pro gradu-tutkielmassaan syväjohtamisen mallia sen suppeuden takia. Räsänen mukaan syväjohtamisen

malli on vain yksi psykologialähtöisen johtajuuden tarkastelunäkökulma, eikä kata ihmisten johtamisen kokonaisuutta. Räsänen kritisoi tutkimuksessaan myös syväjohtamisen mallin vähättelevän karisman merkitystä johtamisessa, kun taas transformationaalisessa johtajuudessa karismalle annetaan iso merkitys. (Räsänen 2005, 85-88)

Marcus Nyberg tutki vuonna 2005 Teknillisen korkeakoulun diplomityössään varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja kehittämistarpeita. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää minkälaista henkilöjohtamista suomalainen yhteiskunta arvostaa, ja miten varusmiesten johtajakoulutus vastaa tähän tarpeeseen. Tutkimus koostui kirjallisuuskatsauksesta sekä henkilö- ja ryhmähaastatteluista (Nyberg 2005, 7). Varusmiesjohtajakoulutuksella havaittiin olevan yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja varusmiehet olivat sisäistäneet palautteen hyödyntämisen johtajana kehittymisessä. Varusmiehet eivät kuitenkaan tunteneet tarpeeksi hyvin varusmiesjohtajakoulutuksen hyväksiluvun käytäntöjä. Lisäksi havaittiin käytännön eroja koulutuksessa joukko-osastojen välillä (Nyberg 2005, 57–58.) Vaikka Nybergin tutkimus ei suoranaisesti tarjonnut lähdemateriaalia tähän tutkimukseen, heräsi tutkimusta tehdessä mielenkiintoinen ajatus siitä, miten uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä toimiminen vaikuttaa tulevaisuudessa johtajien valmiuksiin yhteiskunnassa. Tuottaako Puolustusvoimat tulevaisuudessa enemmän johtajia, jotka ovat rohkeampia ja innovatiivisempia ja paremmin yhteiskunnan vaatimuksia vastaavia? Toinen näkökulma, jonka vuoksi Nybergin työtä tutkija tarkasteli, oli aihe, joka liittyi varusmiestenjohtajakoulutuksen kehittämiseen. Varusmiesjohtajakoulutuksen kehittämisen tarkastelu liittyy ajankohtaisesti tähänkin tutkimukseen. Maavoimien taistelu 2015 konsepti nostaa johtajakoulutuksen kehittämisen taas ajankohtaiseksi aiheeksi.

Maria Kivinen tutki Maanpuolustuskorkeakoulussa vuonna 2006 pro -gradu tutkielmassaan syväjohtamisen ymmärrettävyyttä varusmiesjohtajan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, ymmärtävätkö varusmiehet syväjohtamisen mallin riittävällä tasolla. Tutkimuksen mukaan syväjohtamisen neljä kulmakiveä ymmärrettiin huonommin kuin muut ulottuvuudet. Tähän johtavina tekijöinä Räsänen nosti esille vaikeuden yhdistää käsitteet käytäntöön. Selkeää vastausta tutkimusongelmaan ei Räsänen kuitenkaan löytänyt. Kyselyn perusteella syväjohtamisen mallia pidettiin osin liian vaikeaselkoisena varusmiehille opetettavaksi, joskin kouluttajien ammattitaidolla nähtiin olevan suuri merkitys sille, miten syväjohtamisen käsitteet ja käytäntö ymmärretään. (Räsänen 2006, 80-85)

Tuomo Savonmäki tutki Maanpuolustuskorkeakoulussa vuonna 2007 pro -gradu tutkielmassaan tapoja, joilla ryhmänjohtajat motivoivat taistelijoita sotaharjoituksissa toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Tutkimusmenetelmänä Savonmäki käytti empiiristä tapaustutkimusta. Tutkimuksessa ilmeni, että käytännössä motivoinnissa painottuivat ulkoisen motivoinnin menetelmät. Keskeisim-

pinä havaintoina nousivat esiin alaisten tilannetietoisuuden ylläpidon puute, joka vaikutti taistelijoihin turhautumisena ja motivaation keskittymisenä tehtävän ulkopuolisiin asioihin. Tutkimuksessa selvisi myös, että varusmiesjohtajat tunsivat pääosin teoreettiset ja odotusarvon mukaiset motivointimenetelmät. Tästä huolimatta ryhmänjohtajien ei havaittu juurikaan käyttävän toiminnassaan sisäistä motivaatiota lisääviä toimintatapamalleja, joista esimerkeiksi nostettiin positiivinen motivaation vahvistaminen ja parempi suhtautuminen alaisiin. (Savonmäki 2007, 60-66)

Julius Vappula tutki vuonna 2014 maanpuolustuskorkeakoulun kandidaatin tutkielmassaan uudistetun taistelutavan tuottamia vaatimuksia kouluttajan pedagogisille valmiuksille. Tutkimusmenetelmänä Vappula käytti teoriaohjaavaa sisällönanalyysiiä. Keskeisenä tutkimustuloksena työssä esiteltiin niitä koulutukseen ja kouluttajille asettuja vaatimuksia, joita uudistettu taistelutapa asettaa. Esimerkkejä vaatimuksista olivat itsenäisyyden, oma-aloitteisuuden ja kyvyn oma toiminnan arviointiin korostaminen. Lisäksi kouluttajien olisi pyrittävä siirtymään kouluttajakeskeisestä koulutustavasta koulutettavakeskeiseen koulutustapaan ja pyrittävä aktiivisesti kehittämään ja arvioimaan omaa toimintaansa. (Vappula 2014, 19-22)

2.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportin teoriaosuudessa käsiteltiin lyhyesti johtamisen paradigmoista muutamaa, tämän tutkimuksen kannalta keskeistä johtamisoppia. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ollut esitellä laajasti johtamiseen liittyviä teorioita, vaan tuoda niitä esiin niitä taustatekijöitä, jotka vaikuttavat johtamiseen. Syväjohtamisen lyhyt esittely liittyi johtamiskäyttäytymisen mallintamiseen tässä tutkimuksessa. Uudistettua taistelutapaa käsiteltiin teoriaosuudessa toimintaympäristön näkökulmasta, jotta luotiin ymmärrys siitä, minkälaisen toimintaympäristön uudistettu taistelutapa muodostaa johtajalle. Teoriaosuuden tarkoituksena oli luoda perusta kyselytutkimuksen toteuttamiselle.

Teoriaosuutta seurasivat tutkimuksen varsinaiset tulokset, jotka esiteltiin tutkimuskysymyksittäin selventäviä taulukoita käyttäen, sekä laadullisen aineiston käsittelyssä muodostettujen teemojen analysoinnin avulla. Tutkimustulosten perusteella tehtiin johtopäätökset tutkimustuloksia ja teoriaa yhdistellen, ja pyrittiin selventämään syy-seuraussuhteita tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti. Viimeisessä tutkimusraportin osiossa pohdittiin tutkimusaineiston luotettavuutta, sekä esiteltiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2.3 Tutkimusmenetelmän valinta - määrällinen vai laadullinen tutkimus

Määrällistä, eli kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla voidaan selvittää esimerkiksi lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla etsitään usein vastauksia esimerkiksi kysymyksiin: mikä, paljonko, kuinka usein? Tutkittavia asioita kuvataan usein numeeristen suureiden avulla, ja tuloksia havainnoidaan taulukoin ja kuvioin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on kuitenkin vaikea ymmärtää tutkimuskohdetta syvemmin, tai tarkastella syitä ja seurauksia. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään taas nimenomaan ymmärtämään tutkimuskohdetta tarkemmin, ja selittämään käyttäytymisen syitä tai seurauksia. Laadullisen tutkimuksen avulla etsitään usein vastauksia kysymyksiin: miksi, miten tai millainen?

(Heikkilä 2010, 16)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erottelusta ja jaottelusta on käyty jo pitkään keskustelua. Jaottelua ja erottelua on pyritty havainnollistamaan esimerkiksi taulukoimalla kummankin lähestymistavan erityispiirteitä, tai vertaamalla niitä keskeisten aineistonkeruutapojen avulla. Monet tutkijat pitävät kuitenkin nykyaikaista väkinäistä erottelua usein tarpeettomana ja hämmennystä aiheuttavana. Olennaista olisi oppia tuntemaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus lähestymistapoina tutkimuksen tekemiselle. Kilpailuasetelman luominen lähestymistapojen välille on yleensä turhaa, koska niiden erottaminen tarkkarajaisesti toisistaan on vaikeaa. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus tulisikin nähdä toisiaan täydentävinä tutkimusmuotoina, joita voidaan useissa tapauksissa käyttää rinnakkain toisiaan hyödyntäen. (Hirsjärvi ym. 2005, 127).

Tämän tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen, mutta sitä tuettiin kvalitatiivisen tutkimuksen elementeillä. Perusteena määrällisen tutkimuksen valinnalle oli tutkimuksen luonne ja tutkittavien suuri määrä. Tutkimuksen runko perustui survey -kyselyyn, ja siitä saatavan aineiston tilastolliseen analysointiin. Kyselyyn liitettyjen, ja laadulliseen tutkimukseen yhdistettävien avoimien kysymysten avulla pyrittiin selittämään määrällisen aineiston analysoinnissa saatuja tuloksia. Avoimien kysymysten vastauksia analysoitiin laadullisen teemoittelun avulla.

2.4 Survey -kyselytutkimus ja laadullinen teemoittelu

Tämä tutkimus oli survey -tutkimus, jolla tarkoitetaan suunnitelmallista kysely-, tai haastattelututkimusta, joka soveltuu käytettäväksi varsinkin silloin, kun tutkittava otos on suuri. Survey -tutkimus voidaan myös määritellä metodiksi kerätä informaatiota tieteellisiin tarkoituksiin, käyttäen otosta sekä standardisoituja tiedonkeruutekniikoita. (Heikkilä 2010, 19-20).

Survey -tutkimuksessa valitulta joukolta kysytään ennalta määriteltyjä, eli strukturoituja kysymyksiä. Kysymykset johdetaan perinteisesti teoriasta, mallista tai teoreettisesta viitekehystä. Tässä tutkimuksessa kysymykset johdettiin tutkimuksen teoriaosuudesta. Kysely toteutetaan sitä tarkoitusta varten suunnitellun lomakkeen avulla ja siihen sisältyy tietty määrä kysymyksiä (Anttila 1998). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen avulla saatua aineistoa analysoitiin tilastollisen analyysin avulla, jossa hyödynnettiin SPSS-ohjelmaa.

Pirkko Anttila määrittää survey -kyselytutkimuksen peruseräiteiksi seuraavat tekijät:

- Systemaattisuus: Tutkimus on suunniteltava huolellisesti ja on varmistuttava siitä, että tutkittava ilmiö katetaan sisällöltään riittävästi.
- Edustavuus: Valittu otos kattaa koko populaation, jolloin siihen sisältyvät ilmiön kaikki mahdolliset tapausmuodot tai otos on valittu tieteellistä edustavuutta silmällä pitäen.
- Objektiivisuus: Tieto on koottava tarkastelua kestäväksi ja täsmälliseksi.
- Määrällisyys: Kyselyllä tuotetaan sellaista dataa, joka on ilmaistavissa numeromuodossa. (Anttila 1998)

Teemoittelua pidetään laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottelemaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Yleensä teemat muodostetaan aineistolähtöisesti, eli tekstimassasta etsitään vastauksia, haastatteluja tai kirjoitelmia yhdistäviä seikkoja, mutta myös teorialähtöinen, tiettyyn viitekehysten tai teorian mukaan ohjautuva teemoittelu on mahdollinen. Aineisto voidaankin litteroinnin jälkeen järjestellä teemoittain. Joskus teemat voivat muistuttaa aineistonkeruussa käytettyä haastattelu-, tai kysymysrunkoa, mutta aina näin ei käy. Aineistosta voi löytyä uusia teemoja, eivätkä ihmisten käsittelemät aiheet välttämättä noudata tutkijan tekemää järjestystä ja jäsenystä. Kerätyn aineiston litteroitua tekstiä tuleekin tarkastella ennakkoluulottomasti. Teemoja muodostettaessa voidaan apuna käyttää koodausta tai kvantifiointia. Taulukoiden avulla voidaan esimerkiksi havainnollistaa sitä, mikä aineistossa on keskeistä. Tutkimuksen kannalta keskeisestä aineistosta voi-

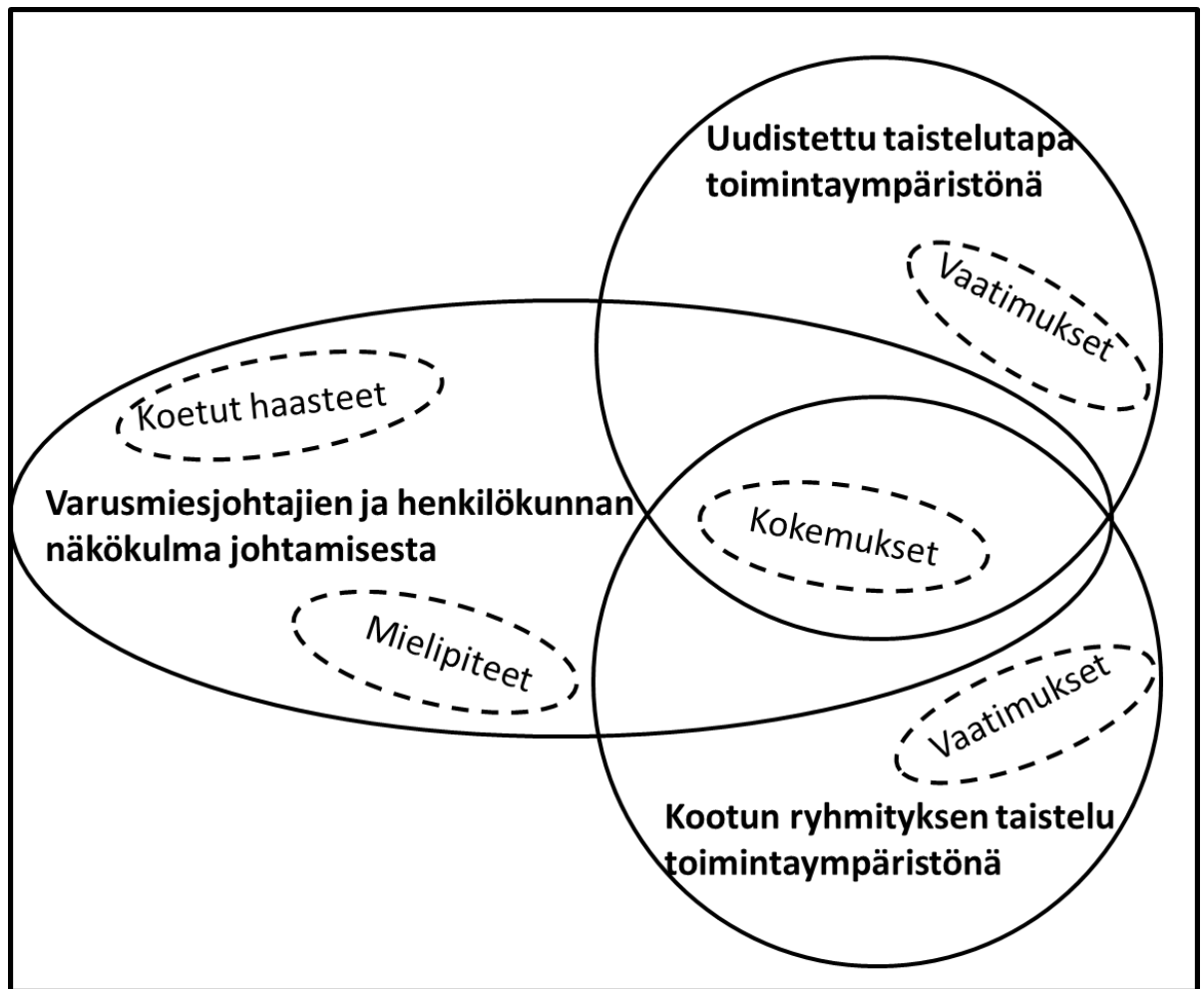
daan muodostaa yhdistäviä nimittäjiä, teemoja. Tutkimusraportissa teemojen käsittelyn yhteydessä esitetään yleensä sitaatteja teemojen sisältä. Niiden tarkoituksena on antaa lukijalle havainnollistavia esimerkkejä ja tarjota todisteita siitä, että tutkijalla on ollut todellista aineistoa, johon hänen analyysinsä pohjautuvat. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

2.5 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli epätietoisuus siitä, *millaisena varusmiesjohtajat ja henkilökuntaan kuuluvat kouluttajat kokevat johtamisen ryhmän- ja joukkueenjohtajatasolla maavoimien taistelu 2015 mallin mukaisessa uudistetussa taistelutavassa?* Tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään vastaus seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- » *Millaisena toimintaympäristönä varusmiesjohtajat ja henkilökuntaan kuuluvat kouluttajat kokevat uudistetun taistelutavan johtamisen näkökulmasta?*
- » *Mitkä ovat uudistetun taistelutavan keskeiset haasteet johtamisen näkökulmasta varusmiesjohtajien ja henkilökuntaan kuuluvien kouluttajien mielestä?*
- » *Korostaako uudistettu taistelutapa varusmiesjohtajien ja henkilökuntaan kuuluvien kouluttajien mielestä jotain johtajan valmiuksien tai johtamiskäyttäytymisen osaluetta verrattuna perinteiseen kootun ryhmittymisen taisteluun?*
- » *Mitkä ovat keskeiset kehittämiskohteet uudistetun taistelutavan johtamisen kouluttamisessa varusmiesjohtajien ja henkilökuntaan kuuluvien kouluttajien mielestä?*

2.6 Tutkimuksen viitekehys, näkökulma ja rajaukset



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehyksessä (kuva 1) on kuvattu tutkimuksen pääelementit. Keskiössä on varusmiesjohtajien ja henkilökunnan näkökulma johtamisesta uudistetun taistelutavan ja kootun ryhmityksen toimintaympäristöissä. Toimintaympäristöt eroavat toisistaan, mutta ne omaavat myös yhtäläisyyden piirteitä. Katkoviivalla ympäröidyt sanat ilmentävät niitä asioita, joita tutkimuksen kyselyn avulla pyritään tuomaan esiin, ja joiden avulla vastataan tutkimusongelmaan.

Tässä tutkimuksessa johtamisen vaikutus joukon mitattavaan suorituskykyyn rajattiin pois. Tutkimuksessa ei käsitelty joukko-osastokohtaisia eroavaisuuksia toimintaympäristöissä, organisaatioissa tai suorituskyvyissä. Tutkimuksen kyselyyn osallistunut joukko rajattiin koskeväksi kolmea valmiusprikaatia. Tutkimukseen osallistuivat Jääkäriprikaati, Kainuun prikaati sekä Karjalan prikaati. Edellä mainituista joukko-osastoista vastaajat valittiin ennakkokyselyn perusteella, kaikkien vastaajien kuuluessa jalkaväen koulutusta antaviin yksiköihin.

Vaatimuksena kyselyyn osallistumiselle oli varusmiesten osalta suoritettu johtajakoulutus, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitettiin joko suoritettua reserviupseeri- tai aliupseerikurssia. Henkilökunnan osalta ei vaatimuksia määritelty koulutuksen osalta, vaan kyselyyn osallistuvien perusyksikköjen henkilökuntaa pyydettiin vastaamaan kyselyyn, mikäli he kokivat osallistuneensa varusmiesten koulutukseen saapumiserän 2/14 aikana.

Tutkimuksen keskeinen sanasto on esitetty liitteessä 2.

2.7 Tieteenfilosofisia valintoja ja pohdintaa tutkimuksesta

Tieteen ja tieteellisen tekstin tunnusmerkkeinä pidetään tutkimuksen tulosten erityispiirteitä, kuten selvyyttä, tarkkuutta ja absoluuttista varmuutta. Näiden edellä mainittujen kvaliteettien oletetaan kuuluvan tieteelliseen tietoon. Tieteen olemus ei siis perustu suppeasti ainoastaan tutkimuksen tuloksiin, vaan ratkaisevaa on tutkimuksen tekemisen prosessi, eli se, mistä lähtökohdista tutkimusta tehdään ja miten tieto muodostetaan ja perustellaan. Tutkimusmenetelmien valinta ja niiden perusteleminen oikealla tavalla, sekä tutkimuksen järkevä rakenne ja selkeys ovat esimerkkejä asioista, joihin aloittelevan tieteellisyyteen pyrkivän tutkijan tulee pyrkiä. (Niiniluoto 2002) Vaikka tieteenfilosofista lähestymistapaa ja tarkastelua on tärkeä noudattaa tutkimusta tehdessä, oli yksi tämän tutkimuksen päämäärinä säilyttää pragmaattinen suhtautuminen tutkimuksen tekemiseen. Pragmaattisella suhtautumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä käytännönläheisyyttä ja ymmärrettävyyttä.

Uuden tiedon muodostamiseen ja käytäntöön liittyvää tutkimusotetta, jolla pyritään toiminnan parantamiseen liittyvien esityksien ja mallien muodostamiseen, kutsutaan tavoitetutkimukseksi (Niiniluoto 2002). Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti pyritty tuomaan uusia malleja esimerkiksi johtajakoulutuksen kehittämiseen, mutta kartoittamalla ja koostamalla tietoa uudistetun taistelutavan johtamisesta luodaan mahdollisuus jatkotutkimuksille, joissa esimerkiksi johtajakoulutuksen kehittämistä voidaan tutkia.

Teleologia esittää kysymyksiä tutkimuksen tarkoituksesta ja hyödyistä. Teleologisen tarkastelun avulla voidaan pohtia esimerkiksi niitä syitä, miksi tutkimus tehdään ja ketä se hyödyttää. Sen avulla voidaan myös pohtia jatkotutkimustarpeita (Hirsjärvi ym. 2005, 120-121). Tämän tutkimustyön aloittamista ohjasi teleologinen tarkastelu, jossa tutkija tarkasteli tutkittavaa aihetta sen hyötynäkökulmista. Tutkija päätyi nykyiseen aiheeseen, koska näki sen hyötynäkökulmat parhaimpana ammattitaidon kehittymiselle.

Epistemologian ja ontologian käsitteet liittyvät tutkimuksen tekemisessä kiinteästi toisiinsa. Epistemologiassa käsitellään tiedon ja tietämisen alkuperää, sekä tiedon muodostamista. Se määrittelee tiedonsaamisen ongelmia, ja tutkijan ja tutkittavan suhdetta. Epistemologisen lähestymistavan avulla pyritään esimerkiksi selvittämään se metodi, jolla tutkittavaa kohdetta pystyttäisiin parhaiten lähestymään ja tutkimaan. Epistemologia myös määrittelee tutkijan ja tutkittavan suhdetta. Epistemologiaan liittyi tässä tutkimuksessa tarkastelu siitä, miten luotettavaa tietoa olisi tutkimusta varten hankittava, ja millä menetelmällä sitä kannattaisi käsitellä. (Hirsjärvi ym. 2005, 121).

Ontologiaa pidetään yhtenä filosofian osa-alueena. Tutkimuksessa ontologian ymmärtäminen on kuitenkin keskeisessä asemassa, koska sen avulla määritellään tutkimuskohde syvemmin, ja se, miten tutkimuskohde ymmärretään. Usein arkielämässämme pidämme asioita ja ilmiöitä itsestäänselvyyksinä ja ajattelemme niin kuin olemme tottuneet ajattelemaan. Ontologian avulla näistä perusoletuksista pyritään pääsemään eroon, jotta perustelisimme ja käsitteellisimme tutkittavan kohteen tarkemmin. Tässä tutkimuksessa ontologiseen tarkasteluun kuului tutkimuksen keskeisten käsitteiden syvempi tarkastelu, ja niiden merkittävyys. (Hirsjärvi ym. 2005, 117).

3 JOHTAMISEN TEOREETTINEN TARKASTELU

3.1 Johtamisesta ja johtamisen paradigmoista yleisesti

Johtaminen käsitteenä on monimuotoinen, eikä se ole helposti avattavissa mielikuvaksi, joka olisi yhtenevä eri asiayhteyksissä. Tämä johtuu osittain siitä, etteivät tutkijat ole kyenneet luomaan yksimielistä johtamisen määritelmää, vaan tutkijat ovat sitoneet johtamisen tutkimuksen useimmiten organisaatioihin, olosuhteisiin, ympäristöihin, ja niiden muuttumiseen. Johtamisen tutkimuksiin liittyy usein keskeisesti yksi tai useampi ilmiö, joita tarkastellaan omina kokonaisuuksinaan tai keskinäisriippuvuuden näkökulmasta. Professori Pauli Juuti määrittelee johtamisen sosiaalisesti vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän tai organisaation toimintaan tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Dosentti, filosofian tohtori Hannele Seeck määrittelee johtamisen toiminnaksi, jossa ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Seeck siis näkee tehokkuuden keskeisenä johtamisen määrittämisessä (Seeck 2008, 33-38). Perinteisen määritelmän mukaan johtamiseen katsotaan kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. (Juuti 2001, 153-154)

Yleisesti johtamisen paradigmojen kehityksestä voidaan sanoa, että ne ovat muuttuneet yksinkertaisten ajatusmallien tarkastelusta monimutkaisiin teorioihin ja niiden tarkasteluun (Juuti 2001, 154-155). Johtamisen paradigmat voidaan nähdä syvällisinä kokonaisuuksina, jotka sisältävät johtamisoppien ja teorioiden lisäksi kokonaisen ajattelutavan. Johtamisen paradigmat selittävät organisaatioiden tehtäviä ja merkityksiä, ja niissä tapahtuvaa johtamista. Johtamisen paradigmojen avulla voidaan selittää, miten organisaatioiden tehtävät ja merkitykset ymmärretään. Ne tarjoavat apuvälineen johtamisilmiöiden muutosten tarkasteluun ja pyrkivät selittämään johtamisen ilmiöitä eri aikakausina sekä ennustamaan johtamisen ilmiöiden kehitystä. Johtamisen paradigmoja pidetään kestävinä ja pitkäikäisinä. Kun eri ilmiöt johtamisessa voivat ilmentyä nopeasti muuttuvina trendeinä, voivat vallitsevat paradigmat olla jopa vuosikymmenien ikäisiä. (Seeck 2008, 21-22)

Tässä tutkimuksessa tarkasteltaviksi paradigmoiksi valittiin innovaatiojohtaminen sekä johtamisen uusi paradigma. Niitä yhdistävä tekijä oli soveltuvuus tarkasteluun käsiteltäessä uudistetun taistelutavan johtamista. Innovaatiojohtaminen ansaitsi tulla tarkastelluksi nimenomaan uudenlaisen innovaatioajattelunsa takia. Puolustusvoimat käsitetään usein melko hierarkkisena, hitaasti uudistuvana organisaationa, eikä tule usein yhdistetyksi innovatiiviseen toimijaan. Uudistetun taistelutavan periaatteisiin kuuluvat kuitenkin johtajan rohkeat ja ovelat

ratkaisut joten uudenlainen innovaatioihin perustuvan ajattelutavan tarkastelu on ajankohtainen (Hulkko 2013, 23).

Johtamisen uusi paradigma, ja transformationaalinen johtaminen sen alakäsitteenä, on valittu tarkasteluun nykyisen asemansa takia Puolustusvoimissa. Puolustusvoimien nykyinen johtajakoulutus perustuu transformationaalisesta johtamisesta johdettuun syväjohtamisen malliin (Räsänen 2005, 94). Tässä tutkimuksessa tarkastelussa olevat, uudistetun taistelutavan toimintaympäristöön koulutetut johtajat ovat siis saaneet malliin perustuvaa koulutusta.

3.2 Innovaatiojohtaminen

”Innovaatioparadigmaa kuvaavia keskeisiä sanoja ovat ainutlaatuisuus ja uutuus, muutos ja joustavuus sekä luovuus, innovaatiot ja innovatiivisuus” (Seeck 2008, 244) Innovaatioteorioita pidetään nykyään vallitsevina paradigmoina. Innovaatioteorioiden päätymistä vallitsevaan asemaan voidaan perustella esimerkiksi yritysten ja organisaatioiden jatkuvalla tarpeella uudistua pysyäkseen kilpailukykyisenä jatkuvasti uudistuvilla markkinoilla. Juuri jatkuvaan uudistumiseen liittyvät kysymykset ovatkin sellaisia, joihin innovaatioteorioista haetaan vastausta. (Seeck 2008, 243)

Innovaatioparadigman keskeisenä käsitteenä voidaan pitää innovaatiota. Innovaatio käsitteenä voidaan ymmärtää uusien ajatusten tarkoitukselliseksi luomiseksi, edistämiseksi ja toteuttamiseksi. Innovaatiot voivat olla yksilön, ryhmän tai organisaation toteuttamia, ja hyötynäkökulmasta tarkasteltuna niistä voivat hyötyä niin yksilöt kuin organisaatiotkin. Yksilöt ja ryhmät toimivat innovatiivisesti saavuttaakseen niitä hyötyjä, jotka innovatiivisesta muutoksesta ovat saavutettavissa. Soveltaminen, uutuus ja tavoiteltava hyöty ovat innovatiivisuuden avainsanoja. Innovaatiot syntyvät usein luovan soveltamisen ja jonkin jo olemassa olevan muokkaamisella uutta tilannetta varten, eivätkä ole aina pelkästään tyhjästä luomista. (Seeck 2008, 246-247)

Innovaatioteorioihin liittyy myös kriittinen näkökulma, joka korostaa sellaisen harhakuun välttämistä, jossa innovaatiot nähdään vain positiivisina ja myönteisinä kokemuksina, tai aina toivottuina ilmiöinä. Innovaatiot ja luovuus sisältävät myös riskejä. Esimerkkeiksi riskeistä on nostettu muun muassa mahdollisuus huonoon panos-tuotos suhteeseen, jolloin ei saavuteta niitä tuloksia, johon innovatiivisella toiminnalla on pyritty. Resurssien ja ajan tuhlaaminen saattavat aiheuttaa ahdistumista, turhautumista ja epävarmuutta. (Seeck 2008, 247-248)

Innovatiivisuus saattaa herättää muutosvastarintaa, ja se saatetaan nähdä jopa kielteisenä ja haitallisena innovatiiviselle yksilölle ja organisaatiolle, jos asiaa tarkastellaan ainoastaan resurssien käytön ja taloudellisten rajoitteiden näkökulmasta. (Janssen 2004, 129-145)

3.3 Johtamisen uusi paradigma

3.3.1 Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen

Johtamisen uusi paradigma perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Paradigman synnyn katsotaan alkaneen James Burnsin teoksen *Leadership* julkaisusta vuonna 1978. Teos käsittelee johtajuutta vaikuttamisen ja vallan näkökulmasta, jossa ihmisten yksilölliset tavoitteet yhdistetään ylemmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Paradigmalle keskeistä on nähdä ja ymmärtää johtamisen vaikutukset alaisten käyttäytymisessä, sekä mahdollistaa alaisten kehittyminen ja sitouttaa heidät yhteisiin tavoitteisiin. Johtamisen uusi paradigma sisältää useita suuntauksia ja koulukuntia, jotka osin kilpailevat keskenään.

(Nissinen 2007, 127)

James Burns loi paradigmaan keskeiset käsitteet transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus. Professori Bernard M. Bass kehitti Burnsin luomia ajatuksia edelleen, ja vaikutti keskeisellä tavalla johtamisen uuden paradigman syntyyn (Nissinen 2007, 130-132).

Transaktionaalisen johtamisen ilmenemismuotona voidaan pitää vastavuoroista toimintaa, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan alaisiinsa saavuttaakseen tietyt tavoitteet, huomioimatta alaistensa tarpeita tai tavoitteita. Transaktionaalinen johtaja ei siis kehitä alaisiaan, vaan vaihtaa alaistensa tuottaman työn esimerkiksi palkkaan. Professori Bass määritteli transaktionaalisen johtajuuden käsitteen lähemmäs *management* käsitettä jakamalla sen kolmeen osaan lausekkeiden avulla: 1) Johtaja selvittää, mitä alaiset haluavat vastineeksi työstään ja antaa heille sen, mikäli suoritukset sitä edellyttävät. 2) Motivointi tapahtuu palkkioilla tai lupaamalla palkkioita. 3) Johtaja ottaa alaistensa tekemisiin kantaa, jos alaisen kiinnostus liittyy juuri parhaillaan tehtävään työhön. (Nissinen 2007,131)

Transformationaalista johtamista voidaan pitää haastavampana ja monimutkaisempana. Siinä keskeistä on johtajana huomioida alaisten tarpeet, tunnistaa heidän motiivinsa ja pyrkiä sitouttamaan heidät yhteisiin tavoitteisiin. (Nissinen 2007, 131) Bassin mukaan myös myös transformationaalista johtajuutta voidaan selventää kolmen lausekkeen avulla: 1) Johtaja onnistuu toiminnallaan saamaan alaisensa asettamaan ryhmän tai yhteisön edun henkilökohtaisen etunsa edelle. 2) Johtajalla on kyky tukea alaistensa henkistä kasvua niin, että heidän toimintaansa

ohjaavat entistä enemmän ylemmän tason kasvutarpeet. 3) Johtaja suuntaa alaistensa toimintaa motivoimalla heitä mielekkäisiin ja haastaviin tavoitteisiin. (Nissinen 2007, 131) Useimmat johtajat käyttävät toiminnassaan sekä transformationaalista, että transaktionaalista johtamista vaihtelevasti painottaen (Bass 1998, 5-7).

3.3.2 Syväjohtamisen malli

Syväjohtaminen on Puolustusvoimien käytössä oleva johtajana kehittymisen malli, jota käytetään sovelluksineen varusmiesten johtajakoulutuksessa, sekä kantahenkilökunnan perus-, jatko ja täydennyskursseilla. Syväjohtamisen malli pohjautuu transformationaaliseen johtamiseen, jonka pohjalta everstiluutnantti Vesa Nissinen on mallin luonut. (Räsänen 2005, 94) Nissinen käyttää syväjohtamisen mallista vertauskuvaa, jossa malli muodostaa sillan teorian ja käytännön välille (Nissinen 2007, 24).

Syväjohtamisen malli perustuu johtamiskäyttäytymisen tarkasteluun ja kehittämiseen. Johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan tavoitteellista vuorovaikutuskäyttäytymistä, ja sitä osaa johtajan toiminnasta, jota voidaan ulkopuolelta arvioida ja havainnoida. Johtamiskäyttäytymisen käsite on laaja ja sidoksissa aina toimintaympäristöön, joka ohjaa käyttäytymistä.

(Nissinen 2007, 42)

Syväjohtamiseen on liitetty kymmenen ulottuvuutta, joita voidaan ulkoisen palautteen avulla arvioida. Ulottuvuudet ovat lisäksi jaoteltu kolmeen kokonaisuuteen: johtajan valmiuteen, johtamiskäyttäytymiseen ja johtamisen vaikutukseen. Alla on esitetty kymmenen mallia ja niiden kokonaisuuksiin kuulumisen (Nissinen 2007, 37-45, 48-49):

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| 1. Ammattitaito | (Johtajan valmius) |
| 2. Luottamuksen rakentaminen | (Johtamiskäyttäytyminen) |
| 3. Inspiroiva tapa motivoida | (Johtamiskäyttäytyminen) |
| 4. Älyllinen stimulointi | (Johtamiskäyttäytyminen) |
| 5. Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen | (Johtamiskäyttäytyminen) |
| 6. Kontrolloitu johtaminen | (Johtamiskäyttäytyminen) |
| 7. Passiivinen johtaminen | (Johtamiskäyttäytyminen) |
| 8. Tyytyväisyys | (Johtamisen vaikutukset) |
| 9. Tehokkuus | (Johtamisen vaikutukset) |
| 10. Yrittämisen halu | (Johtamisen vaikutukset) |

Ulottuvuudet 2, 3, 4 ja 5 muodostavat syväjohtamisen kulmakivet, jotka ovat Nissisen mukaan kokemuspohjaisen kartoituksen tulos erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä ja ilmenevät empiirisissä tutkimuksissa.

| | |
|---------------------------|---------------------------|
| LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN | INSPIROIVA TAPA MOTIVOIDA |
| ÄLYLLINEN STIMULOINTI | YKSILÖLLINEN KOHTAAMINEN |

Kuva 2. Syväjohtamisen kulmakivet (Nissinen, 2007)

Kulmakivistä ensimmäinen on luottamuksen rakentaminen. Luottamuksen rakentaminen koostuu esimerkin näyttämisen, oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja tasapuolisuuden kokonaisuuksista. Toinen kulmakivistä on inspiroiva tapa motivoida. Sillä tarkoitetaan visioivaa ja selkeää tavoitteellista, mutta samalla palkitsevaa johtamiskäyttäytymistä, jonka avulla alaiset saadaan toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. Kolmannen kulmakiven, eli älyllisen stimuloinnin avulla pyritään edistämään alaisten oppimista ja itsenäistä toimintaa. Tämä edellyttää johtajalta kriittisyyden sietämistä, avointa palautteen käyttöä ja alaisten ideoiden hyödyntämistä. Yksilöllinen kohtaaminen on neljäs kulmakivistä. Se tarkoittaa johtajan kykyä kohdata alaisensa yksilöinä, huomioida heidän eroavaisuutensa ja pitää heistä huolta.

(Nissinen 2001, 48-50)

Syväjohtamisen malli on ajattelutapa, jonka avulla kasvetaan johtajana. Jotta mallin mukaista johtajuutta voidaan toteuttaa, on sen syvempi olemus ymmärrettävä. Taustalla vaikuttaa aina myös johtajatehtävässä toimivan henkilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Syväjohtamisen mallin taustalla on tutkimuksia, joissa syväjohtamisen ideaa on sovellettu esimerkiksi Yhdysvaltain ja Israelin armeijoissa. Tutkimusten mukaan syväjohtamisen idean mukaan toimineet johtajat ovat saavuttaneet erinomaisia tuloksia tehtävissään. Samanlaisia havaintoja on tehty myös suomalaisissa tutkimuksissa. Suomen Reserviupseeriliiton veteraanitutkimuksessa (Lindgren 1998) nousivat esiin havainnot siitä, että myös sodan aikana johtajat, jotka rakensivat luottamusta joukkoonsa ja kohtasivat alaisensa yksilöllisesti, pärjäsivät tehtävissään usein paremmin kuin sellaiset johtajat, jotka eivät edellä mainittuja seikkoja huomioineet. (Nissinen 2001, 52)

4 JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN MALLINTAMINEN

4.1 Valintaperusteet

Johtamiskäyttäytymisen tutkimiseen liittyy keskeisesti se, mitä johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan. Johtamiskäyttäytymisen mallintamisella synnytetään käyttäytymistieteellinen malli, jonka avulla voidaan mallinnettua ilmiötä mitata. (Nissinen 2007, 170). Tässä tutkimuksessa johtamiskäyttäytyminen mallinnettiin neljään tutkittavaan osa-alueeseen, joista kolme ensimmäistä pohjautuu Vesa Nissisen muodostamiin syväjohtamisen osa-alueiden mallinnuksiin ja neljäs innovaatiojohtamisen teoriaan: 1) Ammattitaito 2) Inspiroiva tapa motivoida 3) Luottamuksen rakentaminen 4) Luovuus

Johtamiskäyttäytymisen mallintaminen liittyi tämän tutkimuksen kyselyn osioon kolme, jossa tarkasteltiin johtajan valmiuksia ja johtamiskäyttäytymistä uudistetun taistelutavan ja kootun ryhmyksen taistelun toimintaympäristöissä. Seuraavissa alaluvuissa määritellään edellä mainitut johtamiskäyttäytymisen osa-alueet, ja tuodaan esiin niihin liittyviä erityispiirteitä.

4.2 Ammattitaito

Ammattitaito rakentuu johtajan osoittamista tiedollisista ja taidollisista valmiuksista omassa tehtävässään (Nissinen 2007, 202). Se on myös kykyä käyttää joukkoon luotua suorituskkyä mahdollisimman tehokkaasti tilanteeseen sopivalla tavalla (Johtajan käsikirja 2012, 77).

Ammattitaidosta käsitteenä on myös huomattavasti humanistisempia näkemyksiä kuin pelkästään tiedoista ja taidoista koostuvat tulkinnat. Tulevaisuuden johtajan ammattitaito voidaan nähdä myös vaikeasti määriteltävänä, huomattavan monisyisenä käsitteenä, johon liittyy kyky nähdä, käsitellä ja ymmärtää erilaisia tilanteita, jotka auttavat johtajaa sopeutumaan uusiin tilanteisiin. (Seeck 2008, 263)

Sotakokemukset ovat osoittaneet, että haastavissa olosuhteissa ammattitaito nousee yhdeksi johtajan arvostetuimmaksi ominaisuudeksi (Johtajan käsikirja 2012, 77). Johtajan ammattitaidon merkitystä korostaa myös se, että korkean ammattitaidon osoittaminen vaikuttaa positiivisesti myös moneen muuhun tekijään, kuten luottamuksen rakentumiseen. (Marila ym, 2002).

Ammattitaidon keskeisenä osa-alueena voidaan pitää johtajan kykyä tehdä päätöksiä. Päätöksentekokyky on osa sotilasjohtamisen kokonaisuutta. Se on johtamisprosessin kulminaatiopis-

te, jonka perustana ovat sotilasjohtajan sisäiset mallit ja kyky käsitellä informaatiota. Israelin armeijassa tehtyjen tutkimusten mukaan päätöksentekokyky on yksi ratkaisevimmista johtajan ominaisuuksista. Äärimmäisissä tilanteissa, kuten taistelun johtamisessa, johtamisen käsite supistuu merkittävästi varsinkin sotilasorganisaatioiden alimmilla tasoilla. Kun kokonaisuus supistuu, nousee päätöksentekokyky hetkellisesti hallitsevaan asemaan. (Nissinen 2001, 46)

Organisaatiosta riippumatta hyvää fyysistä kuntoa pidetään sotilasjohtajan tärkeänä ominaisuutena. Hyvän fyysisen kunnon riittävydestä tai riittämättömyydestä johtuvien välittömien tai välillisten seurausten johdosta, voidaan fyysistä kuntoa pitää ammattitaidon osana. Veteraanitutkimuksessa (Lindgren 1998) havaittiin, että fyysisesti heikot johtajat saattoivat lamaantua henkisesti nopeasti vaativissa tilanteissa, ja menettää kykynsä tehdä järkeviä ratkaisuja ja päätöksiä. (Tanninen 2001, 153) Fyysisiä ja henkisiä ominaisuuksia pidetään toisiinsa liittyvinä toimintakyvyn osa-alueina (Toiskallio ym. 2009, 48-50).

4.3 Luovuus ja innovatiivisuus

”Innovaatiot eivät kuki sääntöjen, kurin ja autoritaarisuuden oloissa. Luovuus ei myöskään puhkea kukkaan ihmisten välistä kilpailua ja taloudellisia palkkioita painottavissa oloissa. Näissä oloissa kukoistaa vain yksiviivaisuus, samanlaisuus ja kuuliaisuus.”
(Juuti 2001, 335)

Lainauksessa kuvataan olosuhteita, joissa luovuus ei pääse kehittymään. Tarkasteltaessa Puolustusvoimia perinteisenä tiukan kurin ja sääntöjen organisaationa, aina ylimmältä tasolta alimmalle ryhmänjohtajatasolle saakka, on havaittavissa ristiriita halun luoda innovatiivisuutta, ja sen syntyperiaatteiden välillä. Juuti kuitenkin toteaa, etteivät luovuuden syntyyn liitetyt asiat ole kovin yksinkertaisia. (Juuti 2001, 335)

Luovuuden tärkeyttä ei pidä unohtaa sotilasorganisaatioissakaan. Puolustusvoimissakin on tiedostettu luovuuden olevan tärkeä aihe sotilaallisessa johtamisessa. Entisen Puolustusvoimien komentajan, kenraali Hägglundin mukaan: *”Voidaan väittää, että talvisodan ihme perustui suomalaisen sotilaan kykyyn toimia luovasti vaikeissa, kriittisissä olosuhteissa”*.
(Hakkarainen 2000, 49)

Organisaation rakenne ja kulttuuri vaikuttavat innovatiivisuuteen ja luovuuden kehittymiseen. Perinteisen käsityksen mukaan byrokraattisuus, muodollisuus ja tiukka kontrolli vähentävät innovaatioiden määrää, koska niiden syntyminen edellyttää riskien ottamista, kokeilemista ja virheistä oppimista. Organisaatiot, joissa hierarkia, kontrolli ja byrokratia eivät ole voimak-

kaasti esillä, nähdään myönteisinä ympäristöinä innovatiivisuudelle (Seeck 2008, 257). Suomessa tehdyissä tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että resurssien puute, muutosvastarinta, tiedonkulun ongelmat, sekä johtamisen puutteet ovat muodostuneet innovatiivisuuden esteiksi (Juuti 2001, 335).

Innovatiivinen toiminta nähdään usein ristiriitaisena organisaatioiden perinteistä tapaa toimia kohtaan. Professori Pauli Juuti antaa kirjassaan *johtamispuhe* esimerkin yksilön innovatiivisuuden ja byrokraattisen järjestelmän välisestä ristiriidasta (alkuperäinen julkaisu Tushman & O'Reilly 1997, 3-9). Esimerkki sijoittuu Yhdysvaltojen armeijan laivastoon, jossa kehitettiin laivaston tykkitulen tehokkuutta. Tykkitulta kehitettiin laivalla, jossa sallittiin erilaisten ampumatapojen kokeileminen. Kokeista vastasi yksittäinen luutnantti, joka tuloksia saatuaan pyrki tuomaan uudistusta koko laivaston käyttöön. Luutnantti kohtasi jatkuvaa vastustusta uudistusta kohtaan, ja vasta vuosien päästä, Yhdysvaltain presidentin puuttuessa asiaan uudistuksen merkitys ymmärrettiin ja se hyväksyttiin käyttöön. Vastaavanlaisia esimerkkejä järjestelmän tai organisaation aikaansaamasta vastustuksesta yksilön tai pienen ryhmän innovaatiota kohtaan löytyy loputtomasti. (Juuti 2001, 337)

Luovuutta, innovatiivisuutta, ja niiden kehittymistä on tutkittu myös organisaatioissa. Michael A. West yhdisti luovuuden ja innovatiivisuuden organisaatioissa neljän tekijän malliin. Westin mukaan ryhmän luovuus riippuu siitä, että: 1) Onko ryhmällä omaksuttu visio oman toimintansa perustaksi, 2) Onko ryhmään muodostunut ilmapiiri, jossa voi ongelmanratkaisuun osallistua ilman uhkaa esimerkiksi kasvojensa menettämisestä, 3) Onko ryhmässä korkeatasoinen ja huippusuoritukseen tähtäävä sitoutunut ilmapiiri, 4) Perustuuko ryhmän toiminta sellaisille normeille, jotka tukevat innovatiivisuutta. (West 1990, 310-330)

Johtajan rooli luovuuden kehittymisen tukijana on keskeinen. Johtajan tulisi toimia organisaatiossa luovuuden virittäjänä, ja kannustaa alaisiaan ideointiin ja aloitteellisuuteen. Haasteeksi muodostuu usein avoimen, viestivän ja luovuutta tukevan ilmapiirin luominen alaisten pariin. Johtajan ei itse tarvitse olla välttämättä kovinkaan luova, jos hän pystyy virittämään alaistensa pariin luovuutta tukevan ilmapiirin. Luovuuden näkökulmasta merkittävin hyöty organisaatiolle saavutetaan tilanteessa, jossa johtajalla on kyky maksimoida alaistensa potentiaalisen luovan kapasiteetin käyttö. (Lampikoski ym. 1999, 68)

4.4 Inspiroiva tapa motivoida

Motivaatiota pidetään dynaamisena voimana, joka saa ihmisen toimimaan tietyllä intensiteetillä tiettyyn suuntaan. Se on tietoinen pyrkimys, jossa ihminen tiettyä energiamäärää käyttäen pyrkii saavuttamaan haluamansa tavoitteen, päämäärän tai palkkion. Tämä määritelmä korostaa ihmisen mahdollisuutta tehdä motiiveihinsa liittyviä tietoisia valintoja, ja pyrkimystä tyydyttää tehtävien suorittamisella henkilökohtaiset tarpeensa (Sinisalo 2011, 14). Motivaatiolla kuvataan myös toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan tavoitteita, jotka voivat kuulua itselle, ryhmälle tai yhteisölle (Liukkonen 2002, 14).

Vesa Nissinen kuvaa inspiroivaa tapaa motivoida johtamistoiminnaksi, jossa tarkoitus on saada alaiset löytämään omasta toiminnastaan uutta sisältöä, uusia piirteitä ja uusia haasteita. Jotta alaiset saataisiin aktivoitumaan ja etsimään omasta toiminnastaan edellä mainittuja seikkoja, pitäisi heidät saada ymmärtämään tehtävänsä merkitys, ja ennen kaikkea korostaa heidän haluaan ymmärtää tehtävän merkitys. (Nissinen 2007, 100)

Johtajan oma innostuneisuus ja sitoutuneisuus annetun tehtävän täyttämiseen motivoivat myös alaisia täyttämään tehtävänsä (Johtajan käsikirja 2012, 78). Johtajan selkeä ja taitava johtaminen on myös havaittu usein jo itsessään alaisia motivoivaksi tekijäksi (Liukkonen 2002, 226).

Johtajan kyvyllä motivoida joukkoaan on havaittu suora korrelaatio moniin tärkeisiin taistelunjohtamiseen liittyviin tekijöihin, kuten ryhmäkiinteyteen, tehtävään sitoutumiseen ja tehokkuuteen (Sinivuo 2011, 119). Tilastollisesti tarkasteltuna inspiroiva tapa motivoida on syväjohtamisen kulmakivistä (luku 3.3.2) vahvimmassa yhteydessä tehokkuuteen ja tuloksiin (Nissinen 2008, 15).

Jokaisen esimiesasemassa toimivan johtajan tulisi tuntea alaisensa ja heidän motiivinsa, jotta joukon ja yksilöiden motivaatiota voitaisiin rakentaa tehokkaasti. Johtajan tulee välttää tilanteita, joissa asetetaan vääriä ja epärealistisia olettamuksilta alaisia kohtaan. Edellä mainitut olettamukset johtavat usein väärin painotettuun ja kohdistettuun johtamiskäyttäytymiseen, jonka seurauksena joukon suorituskyky laskee. (Lindgren 2001, 127)

4.5 Luottamuksen rakentaminen

Luottamus käsitteenä on monimuotoinen. Yleensä sen määritelmät ovat liitettävissä vuorovaikutuksen käsitteeseen. Harisalo & Stenvall määrittelevät luottamuksen: ”*inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi tunteeksi, vaikutelmaksi, käsitykseksi tai vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu toisiin ihmisiin ja asioihin organisaatioissa*”. (Harisalo & Stenvall 2001, 21) Myös useat englanninkieliset lähteet kuvailevat luottamusta monimutkaisena, usean asian summana, kuten Neville A Stanton: ”*The trust system is the integration of people, technology, procedures, training, doctrine and culture, and needs to be studied as a whole*” (Stanton 2011, 9)

Luottamuksen rakentumisen syntyperiaatteita tutkineen Doneyn mukaan luottamuksen rakentumisessa on kyse erilaisista tietoisesti läpikäytävistä kognitiivisista prosesseista. Esimerkkejä prosesseista ovat luottamussuhteen hyötyjen ja haittojen kartoittaminen, sekä toisten henkilöiden käyttäytymisen ennustaminen. Kognitiivisia prosesseja voivat olla myös todisteiden etsiminen toisen luotettavuudesta, ja luottamuksen siirtäminen kohteeseen kognitiivisten toimintojen avulla. (Doney 1998, 601-620)

Tehtäväkeskeisissä ja ammatillisissa suhteissa yksilön, tässä tapauksessa johtajan, kyky suoriutua tehokkaasti hänelle annetuista tehtävistä vaikuttaa voimakkaasti ryhmän luottamuksen kehittymiseen johtajaa kohtaan. Tehtävistä suoriutuminen tehokkaasti vaikuttaa myös siihen, miten johtajaa arvioidaan, ja miten hänelle annetaan päätäntävaltaa. (Gabarro 1990, 102-103) Luottamuksen kehittymisellä ja käyttäytymisen ennustamisella on havaittu selkeä yhteys. Alaisen näkökulmasta luottamuksen kehittymiselle olennaisia asioita ovat aikaisemmat kokemukset johtajan toiminnasta ja johtajan johdonmukainen käyttäytyminen (Marila ym, 2002). On myös todettu, että mitä korkeampi luottamuksen taso joukkoon on saavutettu, sitä pidempään sen saavuttaminen on kestänyt (Ilmonen 2000, 7). Giddensin mukaan luottamusta ei voida pitää itsestään selvyytenä, vaan sen rakentumisen eteen on tehtävä töitä (Giddens 1990, 121).

Kriittisimpänä vaiheena luottamuksen rakentumiselle nähdään vuorovaikutussuhteen alku, esimerkiksi ryhmän yhteisen toiminnan aloittaminen, jolloin monella tekijällä, kuten ensivaikutelman luomisella on suuri merkitys luottamuksen rakentumiselle johtajan ja johdettavien välille. (Marila ym. 2002, 49-50).

Avoimuus nähdään tärkeänä tekijänä luottamuksen rakentumiselle. Avoimuus on usein vasta-
vuoroista, mutta vaatii jonkin verran luottamusta ennen kuin voidaan olla avoimia. (Gabarro
1990, 102-103) Luottamuksen on myös katsottu korvaavan ja purkavan hierarkkista ja byro-
kraattista kontrollia, joka osaltaan vaikuttaa myös avoimuuteen esimerkiksi työyhteisössä
(Kevätsalo 1990, 204).

Johtajien alaisilleen osoittaman luottamuksen on havaittu lisäävän myös alaisten luottamusta
johtajiin. Alaisten saadessa arvostuksen kokemuksia on heidän itseluottamuksensa noussut ja
he ovat suoriutuneet paremmin tehtävistään. On arvioitu, että alaiset pitäisivät saamaansa vas-
tuuta luottamuksen osoituksena, jolloin he myös itse haluaisivat toimia vastuullisesti ja sitou-
tua työhönsä. (Iivonen&Harisalo 1997, 125-126)

Tärkeänä on nähty myös välittömien esimiesten puskuroiva rooli ylempien esimiesten ja mie-
histön välillä. Kun miehistö on kokenut, että heidän välitön esimiehensä puolustaa heitä, ja
pyrkii saaman muutoksia sellaisiin tehtäviin, jotka koetaan epäoikeudenmukaisina tai epätar-
koituksenmukaisina, on myös välittömään esimieheen kohdistuva luottamus kasvanut miehis-
tön parissa. Konkreettisia esimerkkejä edellä mainituista seikoista löytyy Libanonin sodasta
tehdystä survey -tutkimuksista (1982), joissa havaittiin, että sotilaat taistelivat niin kauan
tehokkaasti ja jatkoivat etenemistä, kun he luottivat johtajiinsa ja ryhmän kiinteys oli vahva.
Joukon kiinteyttä on tutkimusten mukaan lähes mahdotonta rakentaa ilman luottamusta. (Si-
nivuo 2011, 120)

Luottamuksen rakentumisen edellytyksiä on selvitetty kysymällä johtajien mielipiteitä niistä
tekijöistä, jotka rakentavat luottamusta johtajan ja alaisen välisessä suhteessa. Tärkeiksi teki-
jöiksi nousivat avoin vuorovaikutus, alaisen osallistuminen päätöksentekoon, kriittisen tiedon
jakaminen, kokemusten ja tunteiden jakaminen, sekä se, ettei johtaja hyväksikäytä alaisen
heikkouksia ja puutteita. (Marila ym. 2002, 45)

5 MAAVOIMIEN TAISTELU 2015 - UUDISTETTU TAISTELUTAPA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

5.1 Uudistetusta taistelutavasta yleisesti

Maavoimien taistelu 2015 termillä tarkoitetaan maavoimien uudistamista suomalaisista lähtökohdista niin, että puolustus voidaan toteuttaa pienemmällä joukkomäärällä. Se koskee organisaatioita, materiaalia, toimintatapoja ja henkilöstöä (Parkatti 2012, 11). Alkuvaiheessa uudistus vaikuttaa erityisesti alueellisten joukkojen käyttöön (Valkeajärvi 2012, 9). Alueellisten joukkojen organisaatioita, käyttöperiaatteita ja toimintaperiaatteita uudistetaan aktiivisemmaksi koskien kaikkia taistelulajeja. Kaavamaisesta ja jäykästä puolustustaktiikasta luovutaan osittain ja siirrytään entistä aktiivisempaan, ja nykyaikaista taktiikkaa soveltavaan tapaan taistella. (JPTSTOS-O -ALJO, 2013, 1) Uudistettu taistelutapa on siis maavoimien taistelu 2015:n alakäsite. Uudistetulla taistelutavalla voidaan vastata maanpuolustuksen kannalta keskeiseen peruskysymykseen - miten vähenevällä joukkomäärällä kyetään täyttämään maanpuolustuksen tehtävät (Hartikainen 2012, 14)

Vaikuttaminen on keskeinen uudistetun taistelutavan käsite, jota on tarkasteltava uudella tavalla uudistettuun taistelutapaan liittyen ja muutettava aikaisempaa ajattelutapaa. Aiemmin taktiikka on perustunut vastustajan etenemisen estämiseen ja tappioiden tuottamiseen ennalta valituilla alueilla, jotka ovat esimerkiksi olleet puolustusasemien pidettäviä maastonkohtia. Uudistetussa taistelutavassa pyritään löytämään vastustajan kriittiset joukot ja järjestelmät, sekä vaikuttamaan niihin. Vaikuttamisen tavat voidaan jakaa kineettiseen ja ei-kineettiseen vaikuttamiseen. Kineettistä vaikuttamista ovat fyysisesti kohteeseen vaikuttavat asejärjestelmät, kuten panssarintorjunta-aseet, käsiaseet, miinat sekä tykistö- ja kranaatinheitin järjestelmät. Ei-kineettistä vaikuttamista ovat esimerkiksi elektroniseen säteilyyn perustuvat vaikutamisjärjestelmät sekä rajoitetulla tavalla harhauttaminen ja psykologinen vaikuttaminen vastustajan päätöksentekoon. Uudistetun taistelutavan menestyksellisyys riippuu siitä, miten hyvin edellä mainittuja vaikuttamisen tapoja onnistutaan yhdistämään kokonaisuudeksi. (Hartikainen 2012, 14-16)

Vaikuttamisen mahdollistaminen laajoilla alueilla vaatii joukkojen uudenlaista käyttöä. Käytännössä tämä tarkoittaa uutta tapaa taistella. Partio-, ryhmä- ja joukkuetasolla toimivien joukkojen välit kasvavat perinteisestä kootun ryhmittymisen taistelusta ja joukot taistelevat itsenäisemmin. Joukkue kykenee toimimaan ryhmittäin tai jakaantumaan tarvittaessa jopa kymmeneen kolmen taistelijan partioon ollen kuitenkin joukkueenjohtajan johdossa (Nisula 2013,

28). Taistelujen aktiivisuus toteutetaan poistamalla siitä kaavamaisuus ja staattisuus, sekä lisäämällä siihen pyrkimys yllätykselliseen toimintaan. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että osa puolustustehtävistä toteutetaan puolustusasemia ja tasoja vaihtamalla sekä toteuttamalla hyökkäykset nopeasti ja paikallisesti. Kaavamaisuutta voidaan vähentää myös viivyttämällä (Maasodankäynti 2015, 35).

Vaikka uudistettu taistelutapa korostaa joukkojen hajauttamista, sisältää se runsaasti elementtejä perinteisestä tavasta taistella. Edelleen joukkojen vastuualueilla on alueita, jotka on pidettävä omien joukkojen hallussa tai niiden käyttö vastustajalta on estettävä esimerkiksi sulutteilla ja tulella. Tämä edellyttää osin joukkojen ”perinteistä” käyttöä ja toisaalta kykyä soveltaa eri taistelulajeja samanaikaisesti. (Hulkko 2013, 23)

Uudistettu taistelutapa ei ole täysin uusi tapa taistella, vaan sitä voidaan kuvata nykytaktiikkaa soveltavaksi, aktiivisemmaksi tavaksi taistella. Siinä yhdistetään jo olemassa olevia taktisia periaatteita, mutta niitä toteutetaan ja hyödynnetään aiempaa alemmilla tasoilla (Savonen 2013, 32). Usein kuullut rinnastukset perinteiseen sissitaktiikkaan pitävät osin paikkansa, mutta keskeiset erot siihen syntyvät vaikuttamisen, johtamisen ja viestitoiminnan, sekä tilannekuvan muodostamisen osalta. Yhtäläisyyksiä sissitaktiikkaan löytyy kuitenkin muun muassa väijytyksien järjestämisen osalta. Elementtejä uudistettuun taisteluun on hyödynnetty myös viivytystaistelusta (Salonen 2013, 41).

5.2 Uudistettu taistelutapa toimintaympäristönä johtajan näkökulmasta

Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna uudistetussa taistelutavassa korostuu yleisten taktisten periaatteiden lisäksi tehtävätaktiikka. Tehtävätaktiikka on terminä tarkemmin määrittelemätön, mutta sitä voidaan pitää suomalaisen sotilasjohtamisen ja taktisen ajattelun käytäntönä, jossa johtajille annetaan tehtävä ja päämäärä, mutta tehtävän toteuttamistavan jättäminen avoimemmaksi antaa yksittäisellekin johtajalle toiminnanvapauksia. (JPTSTOS-O -ALJO, 2013, 1)

Uudistettu taistelutapa korostaa yksilön osaamista ja itsenäisempää kykyä toimia (Valkeajärvi 2012, 11). Jalkaväikiyksiköissä uudistettu taistelutapa edellyttää johtajilta kokonaisvaltaisempaa kykyä hahmottaa oman joukkonsa toiminta osana ylemmän johtoportaan tavoitteiden ja päämäärän saavuttamista. Johtajan on tiedostettava ja sisäistettävä myös seuraavan tason johtoportaan taistelun kokonaisuus, sekä saavutettava aikasykli, joka on vastustajan sykliä nopeampi. Tällä luodaan edellytykset aloitteelliselle toiminnalle. (Peltonen 2013, 18) Aktiivinen ja aloitteellinen johtamistoiminta asettaa vaatimuksia esimerkiksi johtajan tilannekuvan ylläpi-

tämiselle päätöksenteon perustaksi. Tilannekuva ja johtaminen muodostavat keskeisen suorituskyvyn uudistetussa taistelutavassa. Hajautuneiden joukkojen toiminta tehtävaktiikan periaatteita noudattaen on mahdollista vain kun taistelujärjestelmän osat tahdittavat toimintansa yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Taistelujärjestelmien osien tahdittamisen ja johtamisen edellytykset luodaan toimivan johtamisjärjestelmän ja viiveettömän tilannekuvan avulla (Matti 2012, 12).

Uudistettuun taistelutapaan liittyvä johtamisjärjestelmän uudistaminen tarkoittaa viestijärjestelmän viemistä partio-, ryhmä- ja joukkuetasoille. Aikaisemmin kyseisillä tasoilla on ollut käytössä lähinnä puheradioita, mutta uudistuksen myötä käyttöön tuodaan johtamisjärjestelmä, jonka avulla ylläpidetään tilannekuvaa, mahdollistetaan epäsuorantulen johtaminen, sekä joukkojen johtaminen ja koordinoiminen lähialueella. (Kantola 2013, 82). Uudistetun taistelutavan vaatimukset viestijärjestelmälle tuovat haasteen myös sen käyttäjille, koska järjestelmä asettaa kasvavia vaatimuksia viestilaitteiden laiteosaamista ja järjestelmäymmärrystä kohtaan (Kantola 2013, 82). Johtajien ja miehistön koulutustason on oltava korkealla tasolla varsinkin viestivälineiden osalta, jotta niiden kanssa toimiminen olisi luontevaa ja tehokasta myös psyykkisessä ja fyysisessä rasituksessa (Kvist 2013, 14).

Johtajien ja miehistön ammattitaidollinen osaaminen uudistetussa taistelutavassa on tärkeää myös vaikuttamisen näkökulmasta. Koska uudistettu taistelutapa korostaa vaikuttamista vastustajan kriittisiin joukkoihin ja järjestelmiin, on yksittäisenkin miehistön jäsenen, ja varsinkin johtajatehtävissä toimivien tunnistettava ainakin pääosa näistä kriittisistä kohteista, jotta vaikuttaminen niihin voidaan kohdistaa oikeanlaisella panos-tuotto suhteella. Oikeanlaisen panos-tuotto suhteen valinta muodostaa myös ammattitaidollisen haasteen johtajille. Johtajan päätös siitä, mitä käytössä olevia resursseja hän käyttää yksittäin tai yhdessä halutun vaikutuksen saamiseksi, saattaa olla ratkaisevaa taistelun kulun kannalta. (Hartikainen 2012, 15)

Oveluus ja oma-aloitteisuus korostuvat uudistetun taistelutavan johtamisessa. Joukko, joka taistelutilanteessa yllättää vastustajansa ja kykenee käyttämään asejärjestelmien vaikutusta tätä vastaan, voi saavuttaa hetkellisesti moninkertaisen ylivoiman. Mitä enemmän yllätyksiä joukko kykenee vastustajalleen tuottamaan, sitä enemmän vastustajalle kyetään tuottamaan tappioita ja sekoittamaan vastustajan toimintaa. (Hulkko 2013, 23) Nykyaikainen kalusto ja varustus antavat monipuolisia mahdollisuuksia taktiikan ja taistelutekniikan edelleen kehittämiseksi. Olennaista olisikin pyrkiä innovatiiviseen, ennakkoluulottomaan ja sellaiseen ajatteluun, joka poikkeaa vanhoista kaavoista. Sitä kautta taistelutekniikkaa ja taktiikkaa voitaisiin tehokkaasti kehittää. (Vaahtovuori 2013, 137)

Pitkät välimatkat joukkojen välillä uudistetussa taistelutavassa muuttavat perinteisesti käsitetyjä tapoja johtajuudesta ja ryhmäkiinteyden luomisesta. Taistelukentällä toimivat partiot ja ryhmät eivät ole fyysisessä näkö- tai kuuloyhteydessä toisiinsa, eikä joukkueen johtajilla ole samanlaista mahdollisuutta tavata alaisiaan taistelujen aikana, kuten kootun ryhmityksen taistelussa. Joukkueen oppaan mukaan joukkueenjohtajan läsnäolo ja keskustelu taistelijoiden kanssa on välttämätöntä varsinkin vaikeissa tilanteissa (Joukkueen opas 1999, 30). Koska joukkueenjohtajan jatkuvaa läsnäolo ja kiertely ryhmien parissa on uudistetussa taistelutavassa haastava järjestää, on löydettävä uusia tapoja ongelman ratkaisemiseksi. Joukkojen kiinteyden taistelujen aikana rakentuukin uudistetussa taistelutavassa osittain eri tavalla kuin mihin on perinteisesti totuttu. Partioiden ja ryhmien sisällä henki luodaan edelleen perinteisen vuorovaikutuksen avulla, mutta jo joukkueetasolla, ja siitä ylöspäin, vuorovaikutus tapahtuu useissa tilanteissa taistelunjohtajärjestelmän avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa ”kybertilaa”, jossa partiot ja ryhmät näkevät toisensa vain merkinä tilannekuvassa. Taistelunjohtajärjestelmien oikeanlainen käyttö jo koulutuksen aikana on tärkeää sellaisen toimintatapamallin vakiinnuttamiseksi, jossa oikeanlaista henkeä nostattavaa vuorovaikutusta onnistutaan välittämään myös taistelunjohtoverkossa. (Mattila 2012, 12) Myös yritysmaailmasta tehdyt havainnot tukevat käsitystä, että ryhmissä, joissa kommunikoiminen kasvokkain ei ole mahdollista, on erityisen tärkeä rakentaa luottamusta tehokkaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Marila ym. 2002, 32)

Välimatkat joukkojen välillä asettavat johtajille vaatimuksen toimia pitkiäkin aikoja täysin omillaan asetettujen päämäärien ja tavoitellun taistelun loppuasetelman saavuttamiseksi. Taistelijoiden fysiikka ja psyyke joutuvat normaalia kovemmalle koetukselle, joka on huomioitava joukkoja johdettaessa kaikilla tasoilla. Haasteita yksittäiselle johtajalle, ja koko järjestelmälle aiheutuu esimerkiksi haavoittuneiden evakuoinneista ja ulkopuolisen huollon järjestämisestä, koska joukko lähtökohtaisesti taistelee enemmän tai vähemmän saarrettuna. (Vaahtovuori 2013, 136) Koulutettaessa johtajia ja miehistöä vaativiin tehtäviin on kyettävä luomaan jo koulutuksen aikana mahdollisimman realistiset, taistelukenttää kuvaavat olosuhteet. Tämän lisäksi on erityistä huomioita kiinnitettävä tehtäviinsä soveltuvien henkilöiden valintaan jo ennen koulutusta. (Salonen 2013, 41)

5.3 Perinteinen kootun ryhmytyksen taistelu johtajan toimintaympäristönä - keskeiset erot uudistettuun taistelutapaan

Keskeiset eroavaisuudet uudistetun taistelutavan ja perinteisen kootun ryhmytyksen taistelun välille muodostuvat joukkojen välimatkojen pituuksista ja vastuualueiden suuruuksista. Uudistettuun taistelutapaan verrattuna edellä mainitut ovat oleellisesti pienempiä. Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän koulutusohjeen mukaan puolustuksessa joukkueen tukikohdan leveys on 250-500 metriä, jolloin tulella on kyettävä hallitsemaan 400 - 800 metriä leveä alue (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje, 2012,14). Komppaniatasolla on määritetty vaatimus tukikohtien kyvystä tukea toisiaan taistelujen aikana, ja sama vaatimus toistuu myös pataljoonatasolla. Jalkaväen taisteluohjesäännön mukaan: ”*Puolustusasemassa olevat komppaniat ryhmitetään niin kiinteästi toisiinsa nähden, että vihollinen ei pysty missään taistelun vaiheessa lyömään tai tuhoamaan yhtä komppaniaa kerrallaan, vaan sitoutuu taisteluun koko puolustusasemassa*” (Jalkaväen taisteluohjesääntö 1995, 105). Hyökkäyksessä joukkue toimii yleensä komppanian osana ja ryhmitys lähtöasemassa on noin 150 metriä leveä, maastosta ja käsketyistä tehtävistä riippuen (Joukkueen opas 1999, 153-163).

Ryhmä- ja joukkuejohtajatasolla lyhyemmät välimatkat joukkojen välillä tarkoittaa helpompaa johtamis yhteyksien ylläpitoa. Mahdollisesti käytössä olevan radiokaluston kantamat riittävät yleensä tiedon välittämiseen varsinkin ryhmä- ja joukkueetasoilla maaston muodoista ja peitteisyydestä riippuen. Lisäksi muut käytettävissä olevat yhteydenpitotavat, kuten huuto- ja lähettiyhteydet ovat helpommin toteutettavissa kootussa ryhmytyksessä kuin hajallaan olevissa joukoissa uudistetussa taistelutavassa. Lyhyiden välimatkojen takia joukkueenjohtaja pystyy taisteluiden aikana liikkumaan ryhmistä toiseen ja muodostamaan tilannekuvaa myös omien havaintojensa ja ryhmienjohtajien ilmoitusten perusteella, johtamisjärjestelmien tuottaman tilannekuvan lisäksi (Joukkueen opas 1999, 40).

Tilannekuvan muodostamisen lisäksi joukkueen- ja ryhmänjohtajien on helpompaa johtaa esimerkillä alaisia kootussa ryhmytyksessä. Henkilökohtaisilla käynneillä ja esimerkin näyttämällä joukkueenjohtaja voi rohkaista miehiä, sekä kohottaa taistelutahtoa (Joukkueen opas 1999, 40). Ryhmänjohtajille oman läsnäolon esiintuominen ja miehistön rohkaiseminen kiertämällä taistelijapareja, kuuluu vakioituihin toimintatapoihin, jotka ovat helpommin toteutettavissa ryhmän toimiessa kootusti kuin tilanteessa, jossa partiot toimivat hajautetusti (Ryhmänjohtajan käsikirja 2003, 34).

Toimintakyky -käsitteen näkökulmasta johtaminen kootussa ryhmyksessä sisältää keskeisiä eroavaisuuksia uudistettuun taistelutapaan. Ryhmien ja partioiden läheisyys toisiinsa nähden mahdollistaa johtajille paremmin alaistensa tarkkailun, ja näin ollen paremman mahdollisuuden puuttua niihin mahdollisiin epäkohtiin, joita johtaja joukossaan havaitsee. Keskeisiä havainnoimiskohteita ovat esimerkiksi fyysinen ja psyykkinen kuormitus ryhmän sisällä (Ryhmänjohtajan käsikirja 2003, 171).

Myös perinteiseen kootun ryhmyksen taisteluun liittyy elementtejä, jotka ovat luonteeltaan verrattavissa uudistettuun taistelutapaan, ja jotka muodostavat johtajille uudistetun taistelutavan kaltaisen toimintaympäristön. Esimerkki tällaisesta on erillisen tukikohdan taistelu, jossa erillinen tukikohta ryhmitetään varsinaisen komppanian puolustuskeskuksen ulkopuolelle, ja jonka taistelua eivät muut tukikohdat pysty tukemaan tulellaan. Erillisen tukikohdan vastuualue on yleensä laajempi kuin normaalissa ryhmyksessä, ja sen tulee kyetä taistelemaan saarettunakin aktiivisesti. (Joukkueen opas 1999, 139)

6 TUTKIMUKSEN TOTETUS

6.1 Tutkittavan joukon määräytyminen

Valmistelu tutkimukseen kuuluvan kyselyn toteuttamiseksi alkoi syyskuussa 2014. Ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin ne maavoimien valmiusprikaatit, jotka soveltuivat kyselyn pitämiseen. Vaatimuksena joukko-osastojen valinnalle oli joukkotuotannossa olevien joukkojen uudistetun taistelutavan periaatteiden mukainen jalkaväen koulutus. Kartoituksen perusteella soveltuviksi joukko-osastoiksi muodostuivat Karjalan prikaati, Kainuun prikaati ja Jääkäriprikaati. Kyseisiltä joukko-osastoilta pyydettiin tutkimuslupa ja selvitettiin yhteyshenkilö kyselyn toteuttamiseen. Yhteyshenkilöiden avulla selvitettiin kyselyyn soveltuvat perusyksiköt joukko-osastoista. Soveltuvia perusyksiköjä löytyi yhteensä neljä, joista kaksi sijaitsi Karjalan prikaatissa, yksi Kainuun prikaatissa ja yksi Jääkäriprikaatissa.

Tutkimuksen perusjoukkona pidetään sitä tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa halutaan (Heikkilä 2010, 34). Tässä tutkimuksessa perusjoukon muodostivat jalkaväen koulutuksen saaneet varusmiesjohtajat, sekä heidän kouluttamisestaan vastaavat henkilökuntaan kuuluvat henkilöt ennalta määrätyissä perusyksiköissä. Varusmiesjohtajiksi tässä tutkimuksessa katsottiin puolustusvoimien johtajakoulutuksen, eli aliupseerikurssin tai reserviupseerikurssin suorittaneet henkilöt, jotka toimivat erillisen partionjohtajan, ryhmänjohtajan, joukkueenjohtajan, joukkueen varajohtajan tai tulenjohtajan tehtävässä. Tutkimuksesta muodostui kokonaistutkimus, koska tutkittavina olivat valituista perusyksiköistä kaikki henkilöt, jotka kuuluivat perusjoukkoon.

6.2 Kyselylomakkeen muodostaminen ja kyselyn toteuttaminen

Kyselylomakkeen eli mittarin valmistelu alkoi syyskuussa 2014. Perustan kyselylomakkeen luomiselle loivat tutkimuksen teoriaosuus, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen viitekehys. Kyselylomakkeen luominen oli prosessina moninainen, sillä tutkimukseen liittyvään teoriaan tutustuminen ohjasi osaltaan myös tutkimuksen ja sitä kautta myös kyselylomakkeen luomista. Syksyn aikana tutkimuksen viitekehys muuttui alkuperäisestä, joka vaikutti myös kyselylomakkeen uudelleen muokkaamiseen.

Yhtenä perusajatuksena kyselyn järjestämisessä oli se, ettei vastauksia kerättäisi optiselle lomakkeelle. Optisen lomakkeen käyttö nopeuttaa tutkijan tiedon käsittelyä, mutta saattaa heikentää vastaajien motivaatioita vastaamiseen, varsinkin kun kysely sijoittui saapumiserän kotiutumisaikankohdalle, jolloin varusmiesjohtajien ja henkilökunnan tehtäviin kuuluu useiden

kotiutumiseen liittyvien optisten lomakkeiden täyttäminen. Tätä taakkaa haluttiin keventää rakentamalla kyselyä varten erillinen, valmis vastauslomake.

Kyselytutkimukseen kuuluu keskeisesti kyselylomakkeen testaaminen. Testaamisen tarkoituksena on poistaa kyselystä virheitä ja tarkastella sen käytettävyyttä. Tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake testattiin useilla sotatieteiden maisterintutkintoa suorittavilla upseereilla. Vastaajat antoivat lomakkeesta kirjallisen ja suullisen palautteen. Palautteen perusteella lomakkeesta korjattiin selkeät virheet, sekä muutettiin muutaman kysymyksen asettelua selkeämmäksi ja paremmin ymmärrettäväksi.

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake sai lopullisen muotonsa joulukuussa 2014 (Liite1). Kyselylomakkeessa oli yhteensä neljä osiota, joista ensimmäinen koostui kysymyksistä 1 - 4. Ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien taustatietoja, ja sen tarkoituksena oli olla helppo ja yksiselitteinen kaikille vastaajille. (Heikkilä 2010, 48–49)

Ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien joukko-osasto, tehtävä, työkokemus sekä koulutushaara. Työkokemusta mitanneeseen kysymykseen vastasivat ainoastaan henkilökuntaan kuuluvat. Kysymyslomakkeeseen ei sisällytetty perusyksikköä yksilöivää kysymystä, koska jo tutkimuslupaa pyydettyäessä oli joukko-osastojen kanssa sovittu, ettei joukko-osastojen sisällä olevia eroavaisuuksia tarkastella.

Kyselylomakkeen toinen osio koostui väittämistä 5 – 8, joiden tarkoituksena oli selvittää vastaajien mielipiteitä uudistetusta taistelutavasta taistelusta johtamisympäristönä, ja sen eroavaisuuksia kootun ryhmittymisen taisteluun nähden. Osiossa selvitettiin lisäksi sitä, miten haastavana kyselyyn osallistuva henkilöstö piti uudistetun taistelutavan johtamisympäristönä. Osioon sisältyi myös kaksi avointa kysymystä, joilla kerättiin laadullista aineistoa määrällisen aineiston tueksi.

Tutkimuksen kolmas osio koostui kohdista 9 – 25. Osion tarkoituksena oli tarkastella vastaajien mielipiteitä johtajan valmiuksista ja johtamiskäyttäytymisestä. Vastausvaihtoehtoja osion kysymyksissä oli ainoastaan kolme. Vastaajien oli valittava kysymyksissä 9 - 25, pitivätkö he kohdassa esitettyä johtajan valmiuksiin ja vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyvää asiaa tärkeämpänä kootun ryhmittymisen johtamisessa, uudistetun taistelutavan johtamisessa vai yhtä tärkeänä kummankin ryhmittymistavan johtamisessa.

Kyselyn neljäs ja viimeinen osio koostui kohdista 26 – 29. Osiossa tarkasteltiin vastaajien mielipiteitä nykyisen johtajakoulutuksen soveltuvuudesta uudistetun taistelutavan kouluttamiseen, sekä siihen liittyvää muutostarvetta ja mahdollisia kehittämiskohteita. Osioon sisältyi avoin kysymys, jolla kerättiin laadullista aineistoa määrällisen aineiston tueksi.

Kyselyn toteuttamiseksi lähetettiin perusyksiköiden yhteyshenkilöille kaikki tarvittava aineisto. Näin haluttiin lisätä kyselyn toteuttamisen mielekkyyttä perusyksiköissä. Aineisto sisälsi valmiiksi tulostettujen kyselylomakkeiden lisäksi suoritusohjeet henkilökuntaan kuuluvalla kyselyn valvojalle, sekä vastausohjeen jokaiselle kyselyyn osallistuvalla. Vastausohjeessa määriteltiin muutama kyselyssä käytetty käsite, sekä annettiin käytännön ohjeet kyselyyn vastaamiselle.

6.3 Kyselylomakkeen hylkäysperusteet ja SPSS-ohjelman käyttö tutkimuksessa

Kyselyn toteuttamisen jälkeen tutkijalle palautettu aineisto käytiin ensin läpi silmämääräisesti, jonka jälkeen luotiin systemaattiset perusteet yksittäisten lomakkeiden tai niiden osioiden hylkäämiselle. Hylkäämiseen johtavia perusteita muodostui kolme:

1. Tiedonkeruulomake oli täytetty vain osittain. Tällöin hylättiin vain se osio, johon vastaamiseen vastaaja ei ollut osallistunut.
2. Vastauksia kysymykseen tai väittämään oli enemmän kuin yksi tai vastaus ei sijainnut annetun asteikon sisällä.
3. Tiedonkeruulomake oli silmämääräisesti täytetty siten, että vastaukset noudattivat selkeää kaavaa, tai vastaaja oli valinnut kaikkiin osion kysymyksiin saman vastausvaihtoehdon. Tällaiset tapaukset tarkasteltiin vielä tapauskohtaisesti yksitellen. Mikäli lomakkeen täyttämässä havaittu kaavamaisuus ei toistunut kaikissa kyselyn osioissa, hyväksyttiin käyttöön ne osiot, joissa kaavamaisuutta ei esiintynyt.

Tässä tutkimuksessa kyselyyn määrällisten osioiden aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmistolla (Statistical Package for Social Sciences). SPSS-ohjelma on kehitetty kvantitatiivisen aineiston analysointiin ja tarkasteluun. Se soveltuu käytettäväksi erityisen hyvin silloin, kun käsittelyssä on suuri joukko ja tarkoitus on todentaa jonkin asian syy-seuraus-suhdetta. (Metsämuuronen 2006, 462-463)

6.4 Tilastolliset analyysit

6.4.1 Tutkimuksessa käytetyt faktorit ja faktorianalyysi

Survey-tutkimuksiin liitetään usein faktorien käyttö. Faktorit luodaan muuttujista, joita mita- rissa on aineiston keruuvaiheessa käytetty. Tämä vähentää yksittäisten muuttujien merkitystä, jolloin myös yksittäisten vastausvirheiden vaikutus tuloksiin vähenee. Faktoreita käyttämällä saatetaan kuitenkin myös hävittää osa siitä informaatiosta joita muuttujien avulla on kerätty. (Nummenmaa 2010, 161–165) Faktoreita voidaan käyttää joko suunnittelemalla ennalta nii- den käyttö tai käyttämällä niitä tarpeen ilmaantuessa aineistoa analysoitaessa. Tässä tutki- muksessa suunniteltiin käytettäväksi neljää faktoria, jotka perustuivat teorian perusteella muodostettuun johtamiskäyttäytymisen mallintamiseen.

Suunnitelluissa faktoreissa havaittiin merkittäviä ongelmia, jotka liittyivät niiden luotettavuus- teen. Suurimmaksi ongelmaksi muodostui cronbachin alfan latautuminen alle suositellun minimitason $<.60$ kaikissa suunnitelluissa faktoreissa (Metsämuuronen 2006, 68). Suunnitel- tuja faktoreita tarkasteltiin SPSS-ohjelman avulla kaikki vastaajaryhmät tehtävän mukaan huomioiden, sekä vastaajaryhmät tehtävän mukaan eritellen.

| JOHTAJAN VALMIUDET JA JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN | | |
|--|------------------|----------|
| FAKTORI | VÄITTÄMÄT | α |
| Ammattitaito | 9,10,14,16,17,24 | $<.60$ |
| Luottamus | 12,15,17 | $<.60$ |
| Motivointi | 13,18,19,20 | $<.60$ |
| Yksilöllinen kohtaaminen, Luovuus | 11,23,22 | $<.60$ |

Taulukko 1. Suunnitellut faktorit ja niiden sisäinen reliabiliteetti kaikki vastaajaryhmät tehtävän mukaan huomioiden

Koska suunniteltujen faktorien käyttö ei olisi tuottanut tutkimukseen riittävän luotettavia ja käytettäviä tuloksia, tarkasteltiin tutkimuksen kyselylomakkeen osion kolme muuttujia ex- ploratiivisen faktorianalyysin (explorative factor analysis, EFA) avulla. Menetelmällä etsit- tiin muuttujista luotettavia faktoreita tilastollisilla menetelmillä. Tässä tutkimuksessa käytet- tiin ”maximum likelihood” menetelmää ”varimax” rotaatiolla osion kolme mielipiteitä mi- tanneisiin väittämiin.

Faktorianalyysissä käytettiin yksittäisten muuttujien latautumisen alarajana arvoa $.40$. Lisäksi muuttujien latautumista arvolla $>.30$ johonkin toiseen faktoriin pidettiin liian voimakkaana

ristikkäislatautumisenä. Kaikkia vastaajaryhmiä tehtävän mukaisesti tarkastellessa, edellä mainitut kriteerit täyttäviä faktoreita muodostui, mutta ne eivät muodostaneet tutkimuksen kannalta loogisia ja käytettäviä kokonaisuuksia. Tästä johtuen tehtävän mukaisia vastaajaryhmiä päätettiin tarkastella erikseen. Vastaajaryhmän 1 (ryhmänjohtajat ja erillisen partion johtajat) vastaajaryhmän vastauksista, sekä vastaajaryhmän 2 (joukkueenjohtaja tai joukkueen varajohtaja) vastauksista exploratiivisen faktorianalyysin avulla muodostuneita faktoreita ei tässä tutkimuksessa voinut käytettävyyden osalta pitää järkevinä. Poikkeuksen muodosti vastaajaryhmä 3 (henkilökuntaan kuuluva kouluttaja tai muu henkilökuntaan kuuluva), jonka vastaukset exploratiivisen faktorianalyysin avulla käsiteltynä muodostivat tutkimuksen kannalta käytettävän kokonaisuuden. Faktorianalyysissä käytettiin Bartlettin sväärisyystestiä (Bartlett's Test of Sphericity), jonka arvoksi tuli $p < .001$. Arvon perusteella voitiin faktorianalyysyä pitää soveltuvana keinona faktorien luomiseksi kerätyssä aineistossa. Faktorimatriisi (Rotated Factor Matrix) ehdotti käytettäväksi viittä faktoria, karsien pois kysymyslomakkeen väittämistä numerot 4,5,8 ja 12. Ensimmäinen ehdotettu faktori piti sisällään alun perin ammattitaitoa mitanneita väittämiä. Toinen faktori koostui johtajan sosiaalisiin taitoihin liittyvistä väittämistä. Kolmas faktori sisälsi luottamukseen liittyviä väittämiä ja neljäs ehdotettu faktori sisälsi luovuuteen ja alaisten huomioimiseen liittyviä väittämiä. Viides faktori sisälsi päätöksentekokykyyn liittyviä väittämiä.

| FAKTORI Muuttuja | α | Korj. ominais- korrelaatio | Selitysaste |
|--|----------|-------------------------------|-------------|
| JOHTAJAN SOSIAALISET TAIDOT | .71 | | |
| 18. Hyvän ilmapiirin luominen joukon keskuuteen | | .45 | .22 |
| 21. Johtajan sosiaalisuus ja huumorintaju | | .58 | .52 |
| 23. Aito kiinnostus alaisista | | .69 | .56 |
| AMMATTITAITO | .78 | | |
| 9. Johtajan tiedot ja taidot tehtävässään | | .63 | .40 |
| 10. Johtajan ammattitaito tehtävässään | | .63 | .40 |
| PÄÄTÖKSENTEKOKYKY | .74 | | |
| 16. Tilanteeseen sopiva päätöksentekokyky | | .59 | .34 |
| 24. Kyky tehdä vaikeita päätöksiä nopeasti | | .59 | .34 |
| LUOTTAMUS | .63 | | |
| 12. Ryhmän/joukkueen luottamus johtajaansa | | .49 | .21 |
| 15. Luottamus alaisiin | | .49 | .21 |
| LUOVUUS JA ALAISTEN HUOMIOIMINEN | .42 | | |
| 11. Johtajan kyky huomioida alaistensa heikkoudet ja vahvuudet | | .27 | .07 |
| 22. Luovuus ja rohkeat ratkaisut johtamisessa | | .27 | .07 |

Taulukko 2. Faktorit ja muuttujat eksploratiivisen faktorianalyysin perusteella

Viidelle valitulle faktorille (taulukko 2) suoritettiin reliabiliteettianalyysi (reliability analysis), jonka perusteella neljän faktorin cronbachin alfaat ylittivät vaaditun tason ($>.60$). *Luovuus ja alaisten huomioiminen* faktori alitti vaaditun tason ($>.60$), joten sitä ei voitu pitää tutkimuksessa luotettavana. Reliabiliteettianalyysin avulla saatiin selville myös jokaisen muuttujan korjattu ominaiskorrelaatio (Corrected Item Total Correlation) sekä selitysaste

(Squared Multiple Correlation), jotka nousivat pääosin riittävän suuriksi, edustaakseen tilastollisesti luotettavaa tulosta (taulukko 2). Poikkeuksen muodostivat faktoriin ”*luovuus ja alaisten huomioiminen*” kuuluvat muuttujat, joiden selitysaste oli heikko (.07).

6.4.2 Varianssianalyysi

Varianssi ja sen avulla johdettu keskihajonta kuvaavat vaihtelua arvojen välillä keskiarvon ympärillä. Varianssianalyysin avulla voidaan selvittää, löytyykö erilaisten ryhmien keskiarvojen välillä tilastollisesti merkittäviä eroja. Varianssianalyysien tekeminen edellyttää aineiston jakamista ryhmiin, joissa määräävänä tekijänä voivat olla esimerkiksi ikä, sukupuoli tai koulutus. Jotta varianssianalyysia voidaan pitää luotettavana, tulee lähtökohdan olla se, että perusjoukkojen, eli ryhmien tulee olla normaalisti jakautuneita. Käytännössä tämä tarkoittaa otoksen olemista mahdollisimman lähellä normaalisti jakautunutta populaatiota. (Metsämuuronen 2006, 708).

Analysoitaessa useamman faktorin tai muuttujan keskiarvojen yhteyttä ryhmien välillä, käytetään monisuuntaista varianssianalyysiä (multivariate analysis of variance - MANOVA). Jos taas analysoidaan yksittäisen faktorin tai muuttujan keskiarvojen yhteyttä ryhmien välillä, käytetään yksisuuntaista varianssianalyysiä (one-way analysis of variance – One-way ANOVA). Varianssianalyysiin kuuluvat myös ”post-hoc”-testit, joiden tulkintaan käytetään Levenen testiä. Levenen testin merkitsevyyden ollessa alhainen ($p < .05$), käytetään tulosten tulkintaan ”Tukey HSD” menetelmää. Levenen testi merkitsevyyden ylittäessä tason ($p < .05$), käytetään tulosten tulkintaan ”Games-Howelin” menetelmää. (Metsämuuronen 2006, 708-730)

Varianssianalyysimenetelmistä yleisesti käytettyä t-testiä voidaan käyttää silloin, kun ryhmä jakaantuu vain kahteen. Tässä tutkimuksessa t-testiä ei käytetty, koska ryhmiä, jotka olisi pystytty jakamaan kahteen osaan, ei ollut. (Metsämuuronen 2006, 708).

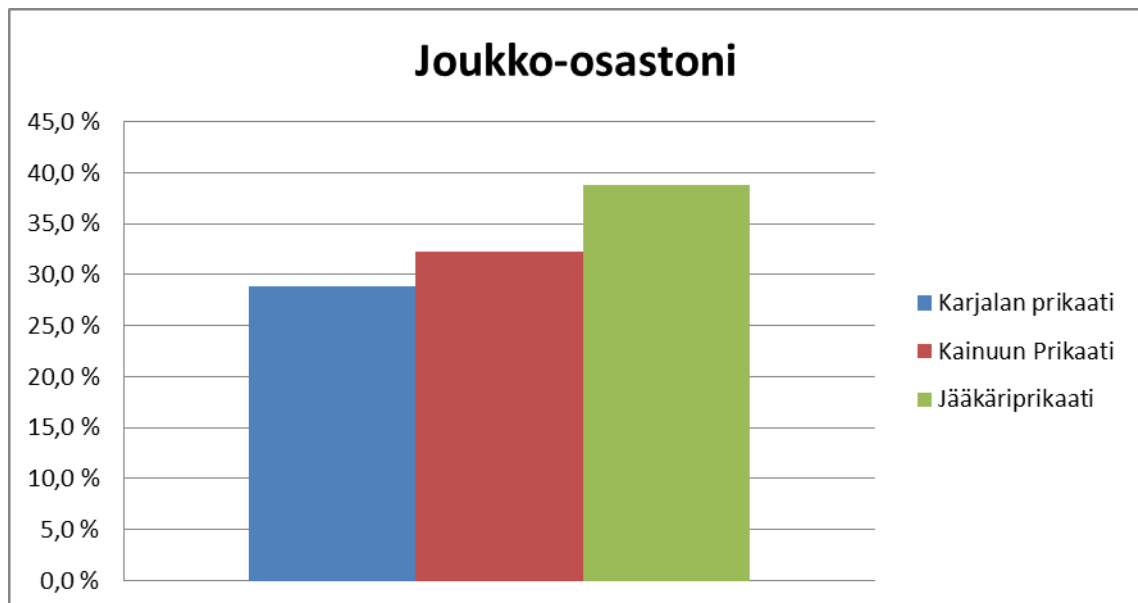
Tässä tutkimuksessa käytettiin yksisuuntaista varianssianalyysiä (one-way analysis of variance – One-way ANOVA) tehtävän mukaisten ryhmien välisten erojen tarkasteluun kyselyn osioon kolme kuuluvissa muuttujissa. Kyselyn osiosta kolme valittiin tarkasteltavaksi sellaisia yksittäisiä johtajan valmiuksiin ja johtamiskäyttäytymiseen liittyviä muuttujia, jotka pystyttiin selkeästi kategorioimaan johtajan ammattitaitoon, motivointiin, luottamukseen ja luovuuteen.

6.5 Laadullisen aineiston käsittely

Kyselylomakkeen osiot kaksi ja neljä sisälsivät avoimia kysymyksiä (liite 1). Avoimien kysymyksen vastaukset litteroitiin excel -taulukkolaskentaohjelman avulla. Vastaajien taustatiedot huomioitiin kysymyksen litteroinnissa ryhmäerojen tarkastelun mahdollistamiseksi. Litteroinnin jälkeen luotiin teemoja aihepiireittäin. Teemat muodostuivat aineistolähtöisesti, mutta niiden muodostamisessa huomioitiin myös tutkimuskysymykset, jotta teemoiteltua aineistoa voitiin käyttää hyödyksi selittävänä tekijänä määrällisen aineiston analysoinnin tukena. Analysoinnin perusteella muodostuneet teemat esitellään luvussa 7.3.

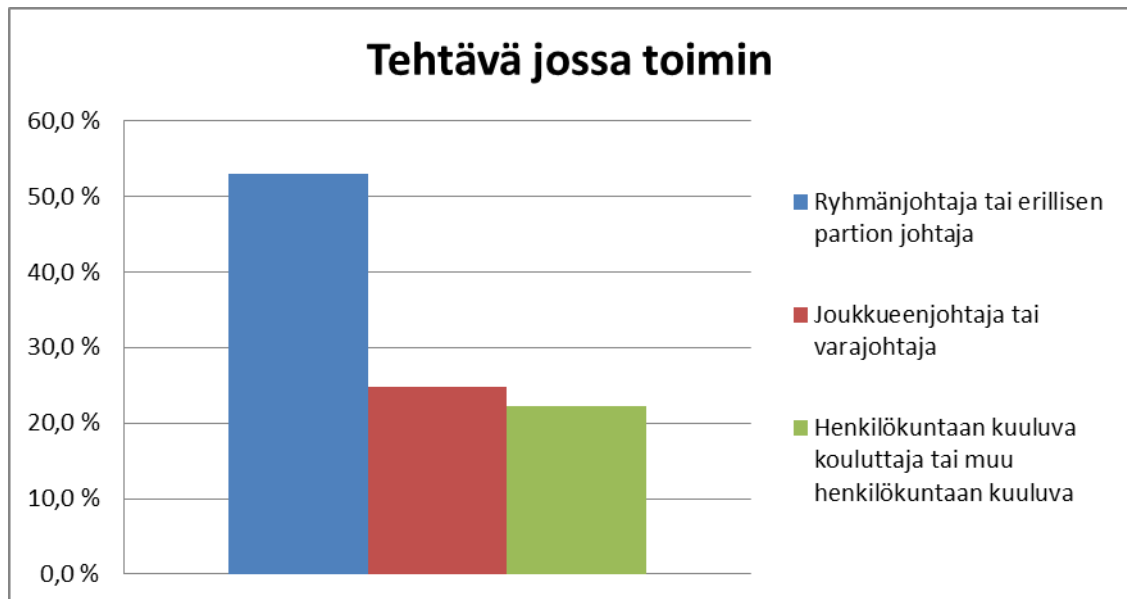
6.6 Tutkittava joukko

Kyselyn ensimmäinen osio sisälsi taustatietokysymyksiä tutkittavasta joukosta. Taustakysymyksillä selvitettiin vastaajien palveluspaikka, tehtävä, koulutushaara ja henkilökuntaan kuuluvien vastaajien osalta työkokemus. Kysymyksessä yksi henkilöltä kysyttiin mihin joukko-osastoon he kuuluivat. Vastaajista 28,9 prosenttia palveli Karjalan prikaatissa (n=35), 32,2 prosenttia Kainuun prikaatissa (n=39). Jääkäriprikaatissa palveli 38,8 prosenttia vastaajista (n=47).



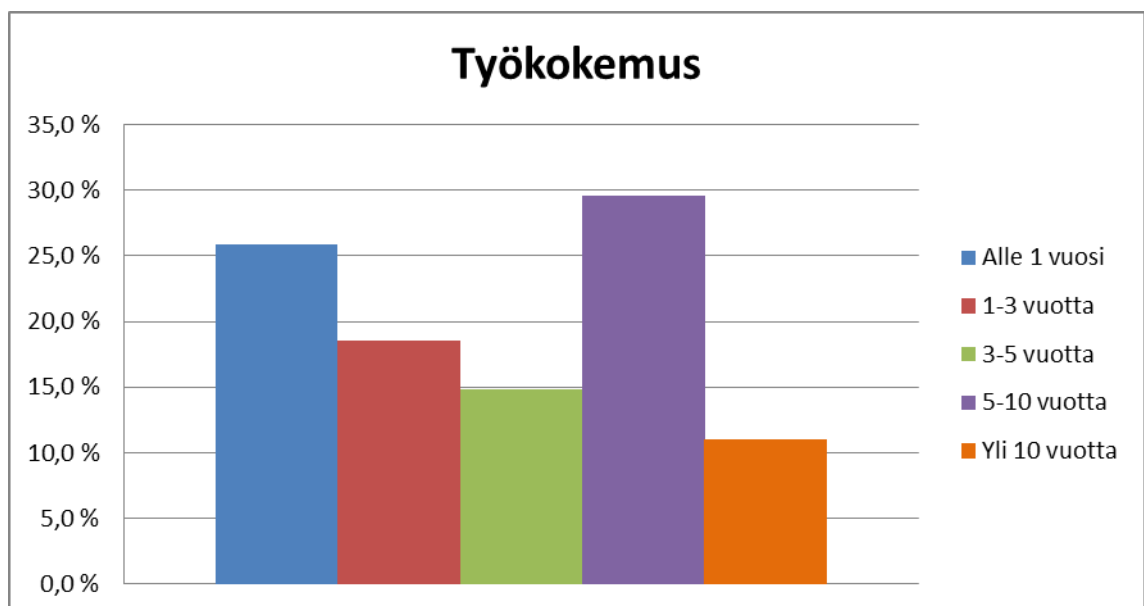
Kuvaaja 1. Vastaajien jakaantuminen joukko-osastoittain

Kysymyksessä kaksi tarkasteltiin tehtävää, jossa vastaaja toimi. Ryhmänjohtajina tai erillisen partion johtajina vastaajista toimi 52,9 prosenttia (n=64), joukkueenjohtajina tai joukkueenva- rajohtajina toimi 24,8 prosenttia (n=30) vastaajista ja henkilökuntaan kuuluvina kouluttajina tai muissa henkilökunnan tehtävissä toimi 22,3 prosenttia (n=27) vastaajista. Tulenjohtajina palvelleita tarkasteltiin tässä tutkimuksessa joukkueenjohtajina.



Kuvaaja 2. Vastaajien tehtäviin jakautuminen

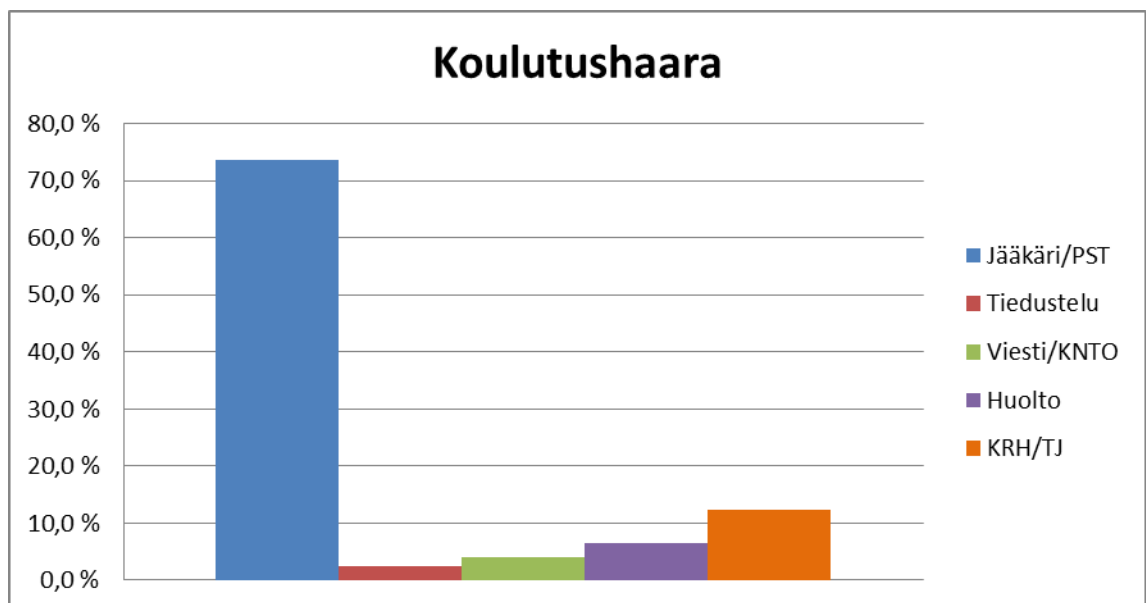
Kysymyksessä kolme tarkasteltiin työkokemuksen määrää. Tähän kysymykseen vastasivat ainoastaan henkilökuntaan kuuluvat kouluttajat tai muut henkilökuntaan kuuluvat vastaajat. Kyselyyn vastanneista työkokemusta alle vuosi oli 25,9 prosentilla vastaajista (n=7), 1-3 vuotta työkokemusta oli 18,5 prosentilla vastaajista (n=5) ja 3-5 vuotta työkokemusta oli 14,8 prosentilla vastaajista. Suurimmaksi ryhmäksi nousivat henkilöt, joilla työkokemuksen määrä oli 5-10 vuotta, heidän prosentuaalinen osuutensa oli 29,6 (n=8). Kokeneimpien, yli kymmenen vuotta työssä olleiden määrä oli 11,1 prosenttia (n=3). Huomioitavaa on että henkilökuntaan kuuluvien kokonaismäärä oli melko pieni (n=27).



Kuvaaja 3. Henkilökuntaan kuuluvien työkokemus

Kysymyksessä neljä tarkasteltiin koulutushaaraa. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki kyselyyn osallistujat. Valmiita vastausvaihtoehtoja oli muodostettu neljä. Viides vastausvaihtoehto oli varattu sellaisille henkilöille, joille ei neljästä ennalta määrätystä vaihtoehdosta löytynyt sopivaa vaihtoehtoa. Vastausten perusteella sellaiset henkilöt, jotka eivät kokeneet kuuluvansa valmiiden vaihtoehtojen kategorioihin, kuuluivat joko kranaatinheitinkoulutettuihin tai tulenjohtokoulutuksen saaneisiin henkilöihin. Tästä syystä viidennen vastausvaihtoehdon valinneista muodostettiin ryhmä *kranaatinheitin- ja tulenjohtokoulutetut*.

Ylivoimaisesti suurin joukko kyselyyn osallistuvista henkilöistä edusti jääkäri- tai panssarintorjuntakoulutushaaraa. Prosentuaalisesti heidän osuutensa oli 73,6 (n=89) kaikista vastanneista. Loput jakaantuivat melko tasaisesti tiedustelun (2,5%(n=3), viestin (4,1%(n=5), huollon (6,6%(n=8) ja kranaatinheitin- ja tulenjohtokoulutettujen (12,4%(n=15) kesken.



Kuvaaja 4. Vastaajien koulutushaara

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Johtajan valmiudet ja johtamiskäyttäytyminen

Kyselyn osiossa kolme selvitettiin mielipiteitä siitä, pitivätkö vastaajat esitettyjä johtajan valmiuksiin ja johtamiskäyttäytymisen osa-alueisiin liittyviä väitteitä tärkeämpänä kootun ryhmittymisen vai uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä. Taulukossa 3 esitetään luotujen faktoreiden ja niiden sisältämien yksittäisten muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja moodit. Faktoreiden osalta moodeja ei voitu mitata, jonka vuoksi niitä ei myöskään taulukossa esitetä. Asteikko kysymyslomakkeen osiossa oli 1-3. (1 toimittaessa kootussa ryhmittymyksessä, 2 Molemmissa yhtä tärkeä, 3 Toimittaessa hajautetussa ryhmittymyksessä).

Tulosten perusteella kaikki käytetyt faktorit saavuttivat vähintään keskiarvo kaksi, joka tarkoitti sitä, että vastaajien mielestä kaikki johtajan valmiuksia tai johtamiskäyttäytymistä mittaavat kokonaisuudet koettiin ainakin osittain tärkeämpänä uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä. Keskiarvojen perusteella sellaista kokonaisuutta ei löytynyt, joka olisi koettu tärkeämpänä kootun ryhmittymisen toimintaympäristössä.

Koska faktorin *luovuus ja alaisten huomioiminen* käyttöä tutkimuksessa ei voitu pitää luotettavuusarvion takia luotettavana, saavutti korkeimman keskiarvon faktori *luottamus* ($Ka=2,48$), joten se latautui tärkeimmäksi yksittäiseksi kokonaisuudeksi uudistetun taistelutavan johtamisessa. *Luottamus* faktorin toinen muuttujista, ”15. *Luottamus alaisiin*” latautui faktorianalyysin korkeimmaksi yksittäiseksi muuttujaksi ($Ka =2,52$).

| FAKTORI | Ka | Keskihajonta | Moodi |
|---|-------------|---------------------|--------------|
| Muuttuja | | | |
| JOHTAJAN SOSIAALISET TAIDOT | 2.07 | .24 | - |
| 18. Hyvän ilmapiirin luominen joukon keskuuteen | 2.16 | .37 | 2 |
| 21. Johtajan sosiaalisuus ja huumorintaju | 2.00 | .29 | 2 |
| 23. Aito kiinnostus alaisista | 2.04 | .20 | 2 |
| AMMATTITAITO | 2.32 | .43 | - |
| 9. Johtajan tiedot ja taidot tehtävässään | 2.32 | .48 | 2 |
| 10. Johtajan ammattitaito tehtävässään | 2.32 | .48 | 2 |
| PÄÄTÖKSENTEKOKYKY | 2.22 | .63 | - |
| 16. Tilanteeseen sopiva päätöksentekokyky | 2.32 | .69 | 2 |
| 24. Kyky tehdä vaikeita päätöksiä nopeasti | 2.12 | .73 | 2 |
| LUOTTAMUS | 2.46 | .43 | - |
| 12. Ryhmän/joukkueen luottamus johtajaansa | 2.40 | .50 | 2 |
| 15. Luottamus alaisiin | 2.52 | .51 | 3 |
| LUOVUUS JA ALAISTEN HUOMIOIMINEN | 2.58 | .37 | - |
| 11. Johtajan kyky huomioda alaistensa heikkoudet ja vahvuudet | 2.40 | .50 | 2 |
| 22. Luovuus ja rohkeat ratkaisut johtamisessa | 2.76 | .44 | 3 |

Taulukko 3. Johtajan valmiudet ja vuorovaikutuskäyttäytymisen faktorit

Faktoriansalyysin lisäksi tutkittiin varianssianalyysin avulla mielipiteitä ja tehtävän mukaisten ryhmien välisiä eroja neljästä keskeisestä muuttujasta, jotka liittyivät ammattitaitoon, luottamuksen rakentamiseen, motivointiin ja luovuuteen. Asteikko kysymyslomakkeen osiossa oli 1-3. (1 Toimittaessa kootussa ryhmyksessä, 2 Molemmissa yhtä tärkeä, 3 Toimittaessa hajautetussa ryhmyksessä).

| Muuttuja | 1 n=59 | | 2 n=26 | | 3 n=25 | | F (2,107) | p |
|---|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|--------------|-----|
| | Ka | s | Ka | s | Ka | s | | |
| 10.Johtajan ammattitaito tehtävässään (1) | 2,27a | ,49 | 2,42a | ,50 | 2,32a | ,48 | ,88 | ,42 |
| 12.Ryhmän/joukkueen luottamus johtajaansa (1) | 2,41b | ,59 | 2,50b | ,58 | 2,40b | ,50 | ,28 | ,76 |
| 13.Johtajan kyky motivoida alaisiaan tehtävän täyttämiseksi (1) | 2,32c | ,57 | 2,38c | ,64 | 2,40c | ,58 | ,20 | ,82 |
| 22.Luovuus ja rohkeat ratkaisut johtamisessa (2) | 2,53d | ,57 | 2,77d | ,43 | 2,76d | ,44 | 3,01 | ,05 |
| Vastaajaryhmät: 1 Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, 2 Joukkueenjohtaja tai joukkueen varajohtaja, 3 Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja tai muu henkilökuntaan kuuluva | | | | | | | | |
| Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot (a,b,c,d) eivät poikkea toisistaan merkitsevyytasolla $p>0.05$. | | | | | | | | |
| Post-hoc testit (1) = Games-Howell, (2) = Tukey HSD. | | | | | | | | |

Taulukko 4. Johtajan valmiuksiin ja vuorovaikutuskäyttäytymisen liittyvien muuttujien merkitsevyys

Keskiarvojen perusteella kaikki muuttujat koetaan ainakin osittain tärkeämpinä uudistetun taistelutavan johtamisessa. Tulos toistuu kaikissa vastaajaryhmissä. Korkeimman arvon kaikissa vastaajaryhmissä saa muuttuja *Luovuus ja rohkeat ratkaisut johtamisessa*. Varianssianalyysin perusteella tilastollisesti merkittäviä eroja ryhmien välille ei muodostunut missään muuttujassa.

7.2 Tulokset frekvenssianalyysin avulla analysoiduista kysymyksistä

SPSS:n frekvenssianalyysillä käsiteltiin tässä tutkimuksessa kyselyn kysymyssarjan yksittäisiä kysymyksiä. Yksittäisinä kysymyksinä tarkasteltiin erityisesti kyselylomakkeen osioihin kaksi ja neljä liittyviä kysymyksiä.

Kysymyksessä 5 vastaajilta kysyttiin, pitävätkö vastaajat johtamista uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä haastavana. Tulokset tarkasteltiin kaikki vastaajaryhmät tehtävän mukaan huomioiden sekä vastaajaryhmät eritellen. Huomioitavaa tuloksissa on, että suurin osa kyselyn vastaajista kuului tehtävänsä perusteella ryhmään 1, ryhmänjohtajat ja erillisen parti-on johtajat.

Kaikki vastaajat huomioiden, tulosten perusteella eniten vastauksia saanut vaihtoehto on pääosin samaa mieltä, jonka valitsi 49 vastaajaa. Vastaajista 81,8 prosenttia on vastannut pitävänsä johtamista uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä haastavana, kun tarkastelussa huomioidaan ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdoksi joko hieman samaa mieltä, pääosin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon.

| Vastaukset | Vastaajien lukumäärä | Prosentti |
|----------------------|----------------------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 3 | 2,5 |
| Pääosin eri mieltä | 9 | 7,4 |
| Hieman eri mieltä | 10 | 8,3 |
| Hieman samaa mieltä | 35 | 28,9 |
| Pääosin samaa mieltä | 49 | 40,5 |
| Täysin samaa mieltä | 15 | 12,4 |

Taulukko 5. Kysymys 5: Johtaminen uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä on haastavaa (Kaikki vastaajat)

Tarkasteltaessa kysymyksen 5 vastausten jakautumista eri tehtävän mukaisten ryhmien välillä, havaitaan niissä selkeitä eroavaisuuksia. Taulukossa 2 on esitetty vastausten jakautuminen vastaajaryhmässä 1, ryhmänjohtaja tai erillisen partionjohtaja. Tulosten perusteella eniten vastauksia saanut vaihtoehto on hieman samaa mieltä, jonka valitsi 24 vastaajaa. Vastaajista 76,6 prosenttia on vastannut pitävänsä johtamista uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä haastavana, kun tarkastelussa huomioidaan ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastaus-

vaihtoehdoksi joko hieman samaa mieltä, pääosin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon.

| Vastaukset | Vastaajien lukumäärä | Prosentti |
|----------------------|----------------------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 3 | 4,7 |
| Pääosin eri mieltä | 4 | 6,3 |
| Hieman eri mieltä | 8 | 12,5 |
| Hieman samaa mieltä | 24 | 37,5 |
| Pääosin samaa mieltä | 21 | 32,8 |
| Täysin samaa mieltä | 4 | 6,3 |

Taulukko 6. Kysymys 5: Johtaminen uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä on haastavaa (Ryhmänjohtajat tai erillisen partion johtajat)

Taulukossa 3 on esitetty vastausten jakautuminen vastaajaryhmässä 2, joukkueenjohtaja tai joukkueen varajohtaja. Tulosten perusteella eniten vastauksia saanut vaihtoehto on pääosin samaa mieltä, jonka valitsi 14 vastaajaa. Vastaajista 83,4 prosenttia on vastannut pitävänsä johtamista uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä haastavana, kun tarkastelussa huomioidaan ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdoksi joko hieman samaa mieltä, pääosin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon. Kukaan vastaajaryhmän vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa täysin eri mieltä.

| Vastaukset | Vastaajien lukumäärä | Prosentti |
|----------------------|----------------------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 |
| Pääosin eri mieltä | 4 | 13,3 |
| Hieman eri mieltä | 1 | 3,3 |
| Hieman samaa mieltä | 8 | 26,7 |
| Pääosin samaa mieltä | 14 | 46,7 |
| Täysin samaa mieltä | 3 | 10,0 |

Taulukko 7. Kysymys 5: Johtaminen uudistetun taistelun toimintaympäristössä on haastavaa (Joukkueenjohtajat tai joukkueen varajohtajat)

Taulukossa 4 on esitetty vastausten jakautuminen vastaajaryhmässä 3, henkilökuntaan kuuluva kouluttaja tai muu henkilökuntaan kuuluva. Tulosten perusteella eniten vastauksia saanut vaihtoehto on pääosin samaa mieltä, jonka valitsi 14 vastaajaa. Vastaajista 89,6 prosenttia on vastannut pitävänsä johtamista uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä haastavana, kun tarkastelussa huomioidaan ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdoksi joko hie-

man samaa mieltä, pääosin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon. Vastausryhmä 3:n tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava vastaajien pieni määrä. Vastaajat, jotka valitsivat vaihtoehdon pääosin eri mieltä tai hieman eri mieltä olivat vain yksittäisiä. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa täysin eri mieltä.

| Vastaukset | Vastaajien lukumäärä | Prosentti |
|----------------------|----------------------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 |
| Pääosin eri mieltä | 1 | 3,7 |
| Hieman eri mieltä | 1 | 3,7 |
| Hieman samaa mieltä | 3 | 11,1 |
| Pääosin samaa mieltä | 14 | 51,9 |
| Täysin samaa mieltä | 8 | 26,6 |

Taulukko 8. Kysymys 5: Johtaminen uudistetun taistelun toimintaympäristössä on haastavaa (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja tai muu henkilökuntaan kuuluva)

Joukko-osastokohtaisia eroja tarkasteltaessa kysymyksessä 5 ei eritelty ryhmiä tehtävän, vaan palveluspaikan mukaan. Tulokset osoittavat, että kaikki vastaajat Karjalan prikaatista pitivät johtamista uudistetun taistelutavan ympäristössä haastavana, kun tarkastelussa huomioidaan ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdoksi joko hieman samaa mieltä, pääosin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon. Tulosten perusteella eniten vastauksia saanut vastaus on pääosin samaa mieltä, jonka valitsi 16 vastaajaa.

| Vastaukset | Vastaajien lukumäärä | Prosentti |
|----------------------|----------------------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 |
| Pääosin eri mieltä | 0 | 0 |
| Hieman eri mieltä | 0 | 0 |
| Hieman samaa mieltä | 10 | 28,6 |
| Pääosin samaa mieltä | 16 | 45,7 |
| Täysin samaa mieltä | 9 | 25,7 |

Taulukko 9. Kysymys 5: Johtaminen uudistetun taistelun toimintaympäristössä on haastavaa (Kaikki Karjalan prikaatin vastaajat)

Kainuun prikaatin vastaajien mielipiteet jakaantuivat tasaisemmin kuin Karjalan prikaatin vastaajien. Vastaajista 61,6 prosenttia piti johtamista uudistetussa taistelutavassa haastavana, kun tarkastelussa huomioidaan ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdoksi joko hieman samaa mieltä, pääosin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon. Vas-

taajista 38,4 valitsi vastausvaihtoehdon täysin eri mieltä, pääosin eri mieltä tai hieman eri mieltä. Tulosten perusteella eniten vastauksia saanut vastaus on pääosin samaa mieltä, jonka valitsi 12 vastaajaa.

| Vastaukset | Vastaajien lukumäärä | Prosentti |
|----------------------|----------------------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 2 | 5,1 |
| Pääosin eri mieltä | 6 | 15,4 |
| Hieman eri mieltä | 7 | 17,9 |
| Hieman samaa mieltä | 9 | 23,1 |
| Pääosin samaa mieltä | 12 | 30,8 |
| Täysin samaa mieltä | 3 | 7,7 |

Taulukko 10. Kysymys 5: Johtaminen uudistetun taistelun toimintaympäristössä on haastavaa (Kaikki Kainuun prikaatin vastaajat)

Jääkäriprikaatin vastaajat muodostivat joukko-osastokohtaisesti tarkasteltuna tutkimuksen suurimman ryhmän. Vastaajista 85,1 prosenttia piti johtamista uudistetussa taistelutavassa haastavana, kun tarkastelussa huomioidaan ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdoksi joko hieman samaa mieltä, pääosin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon. Vastaajista 14,9 valitsi vastausvaihtoehdon täysin eri mieltä, pääosin eri mieltä tai hieman eri mieltä. Tulosten perusteella eniten vastauksia saanut vastaus on pääosin samaa mieltä, jonka valitsi 21 vastaajaa.

| Vastaukset | Vastaajien lukumäärä | Prosentti |
|----------------------|----------------------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 2,1 |
| Pääosin eri mieltä | 3 | 6,4 |
| Hieman eri mieltä | 3 | 6,4 |
| Hieman samaa mieltä | 16 | 34,0 |
| Pääosin samaa mieltä | 21 | 44,7 |
| Täysin samaa mieltä | 3 | 6,4 |

Taulukko 11. Kysymys 5: Johtaminen uudistetun taistelun toimintaympäristössä on haastavaa (Kaikki Jääkäriprikaatin vastaajat)

Kysymyksessä 6 vastaajilta kysyttiin, eroaako johtaminen uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä kootun ryhmittymisen toimintaympäristössä johtamisesta. Kysymyksen 6 tulosten tarkastelussa mukana olivat kaikki tutkimuksen kyselyyn vastaajat. Vastaajista 92,5 prosenttia oli sitä mieltä, että johtaminen on erilaista aiemmin mainituissa toimintaympäristöissä,

kun tarkastelussa huomioidaan ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdoksi joko hieman samaa mieltä, pääosin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon. Tulosten perusteella eniten vastauksia saanut vastaus on pääosin samaa mieltä, jonka valitsi 54 vastaajaa. Kysymyksessä 6 ei ollut tarkoituksenmukaista tarkastella eroja joukko-osastojen tai tehtävien välillä, sillä jo kaikki vastaajat huomioiva tutkimustulos osoitti, että vastaajien, jotka valitsivat vaihtoehdon täysin eri mieltä, pääosin eri mieltä tai hieman eri mieltä oli pieni (7,9 prosenttia).

| Vastaukset | Vastaajien lukumäärä | Prosentti |
|----------------------|----------------------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 0,8 |
| Pääosin eri mieltä | 2 | 1,7 |
| Hieman eri mieltä | 6 | 5,4 |
| Hieman samaa mieltä | 24 | 19,8 |
| Pääosin samaa mieltä | 54 | 44,6 |
| Täysin samaa mieltä | 34 | 28,1 |

Taulukko 12. Kysymys 6: Johtaminen uudistetun taistelun toimintaympäristössä eroaa kootun ryhmityksen taistelun toimintaympäristön johtamisesta (Kaikki vastaajat)

Kysymyksessä 7 vastaajilta kysyttiin pitävätkö he johtamista uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä haastavampana kuin johtamista kootussa ryhmityksessä. Kaikki vastaajat huomioiden 86,7 prosenttia piti johtamista haastavampana uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä, kun tarkastelussa huomioidaan ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdoksi joko hieman samaa mieltä, pääosin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon. Tulosten perusteella eniten vastauksia saanut vastaus on pääosin samaa mieltä, jonka valitsi 46 vastaajaa.

| Vastaukset | Vastaajien lukumäärä | Prosentti |
|----------------------|----------------------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 2 | 1,7 |
| Pääosin eri mieltä | 7 | 5,8 |
| Hieman eri mieltä | 7 | 5,8 |
| Hieman samaa mieltä | 31 | 25,6 |
| Pääosin samaa mieltä | 46 | 38,0 |
| Täysin samaa mieltä | 28 | 23,1 |

Taulukko 13. Kysymys 7: Johtaminen uudistetun taistelun toimintaympäristössä on haastavampaa kuin kootussa ryhmityksessä (Kaikki vastaajat)

Kysymyksessä 7 ei joukko-osastokohtaisesti tarkasteltuna muodostunut selkeitä eroja. Tuloksia tehtävän mukaisten ryhmien mukaan tutkittaessa ryhmä 3, henkilökuntaan kuuluvat kouluttaja tai muu henkilökuntaan kuuluva, muodosti mielipiteiltään yhdenmukaisimman ryhmän. Kaikki vastaajat pitivät johtamista uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä haastavampana kuin kootun ryhmittymisen taistelussa kun tarkastelussa huomioidaan ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdoksi joko hieman samaa mieltä, pääosin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon. Tulosten perusteella eniten vastauksia saanut vastaus on pääosin samaa mieltä, jonka valitsi 16 vastaajaa.

| Vastaukset | Vastaajien lukumäärä | Prosentti |
|----------------------|----------------------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 |
| Pääosin eri mieltä | 0 | 0 |
| Hieman eri mieltä | 0 | 0 |
| Hieman samaa mieltä | 5 | 18,5 |
| Pääosin samaa mieltä | 16 | 59,3 |
| Täysin samaa mieltä | 6 | 22,2 |

Taulukko 14. Kysymys 7: Johtaminen uudistetun taistelun toimintaympäristössä on haastavampaa kuin kootussa ryhmittymässä (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja tai muu henkilökuntaan kuuluva)

Kysymyksessä 8 vastaajilta kysyttiin kokevatko he johtamisen uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä liian vaikeaksi. Kaikki vastaajat huomioiden 90,1 prosenttia ei pitänyt johtamista liian haastavana, kun tarkastelussa huomioidaan ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdoksi täysin eri mieltä, pääosin eri mieltä, hieman eri mieltä. Vastaajista 9,9 prosenttia koki johtamisen liian haastavaksi, kun huomioitiin vastausvaihtoehdot hieman samaa mieltä, pääosin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Lukumäärältään näiden vastaajien määrä oli kuitenkin vähäinen, ainoastaan 12 vastaajaa. Tulosten perusteella eniten vastauksia saanut vastaus on pääosin eri mieltä, jonka valitsi 57 vastaajaa.

| Vastaukset | Vastaajien lukumäärä | Prosentti |
|----------------------|----------------------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 33 | 27,3 |
| Pääosin eri mieltä | 57 | 47,1 |
| Hieman eri mieltä | 19 | 15,7 |
| Hieman samaa mieltä | 11 | 9,1 |
| Pääosin samaa mieltä | 0 | 0 |
| Täysin samaa mieltä | 1 | 0,8 |

Taulukko 15. Kysymys 8: Johtaminen uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä on tuntunut minusta liian vaikealta. (Kaikki vastaajat)

7.3 Laadulliset tulokset teemoiteltuna

Kyselyn avoimien kysymysten litteroimisen jälkeen muodostettiin kaksi pääteemaa. Pääteemojen muodostumista ohjasivat kyselyn avoimet kysymykset. Pääteemojen alle muodostettiin alateemoja aineistolähtöisesti, eli kyselyyn osallistuneiden mielipiteitä jaotteleamalla. Pääteemat kirjoitettiin raporttiin alaotsikoittain selkeyden säilyttämiseksi.

7.3.1 Haasteet uudistetun taistelutavan johtamisessa

Haasteet uudistetun taistelutavan johtamisessa -teema muodostui tutkimuksen kyselylomakkeen osion kaksi perusteella. Teema tuo esiin niitä seikkoja, joita kyselyyn osallistuneet kokivat haastaviksi uudistetun taistelutavan johtamisessa, sekä eroavaisuuksia uudistetun taistelutavan ja kootun ryhmyksen johtamisen välillä. Teemalle muodostettiin kolme alateemaa: *Johtamisyhteydet ja tilannekuvan muodostaminen, ammattitaidolliset haasteet, sekä itsenäisyys*. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet kokivat johtamisen haasteiden liittyvän uudistetun taistelutavan pitkiin välimatkoihin omien joukkojen välillä, tai ongelmiin johtamisyhteyksissä ja tilannekuvan ylläpidossa, mutta vastaukset olivat silti lokeroitavissa aiemmin mainittuihin alateemoihin. Vain harvojen vastaajien mielipiteissä nousivat esille johtamisen haasteet liittyen johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen, ryhmäkiinteyteen, tai toimintakyky käsitteeseen.

Johtamisyhteydet ja tilannekuvan muodostaminen -alateema alle jakaantui suurin osa kyselyyn vastanneiden mielipiteistä, kun tarkasteltiin pääteeman mukaisesti haasteita uudistetun taistelutavan johtamisessa. Johtamisyhteyksien toimivuuden tärkeyttä korosti moni vastaaja. Vastaajien kokemukset tilanteista, joissa toimimattomat johtamisyhteydet olivat ratkaisevasti vaikuttaneet heikentävästi oman joukon toimintaan ja sen johtamiseen olivat yleisiä:

”Hajautetussa ryhmyksessä johtaja joutuu luottamaan paljon viestiyhteyksiin, jos ne eivät toimi, johtaminen vaikeutuu huomattavasti.”

(Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, Karjalan prikaati)

”Kun hajautetussa taistelutavassa ollaan pitkienkin matkojen päässä toisista ryhmyksistä, on viestiyhteyksien toimiminen lähes välttämätöntä, ja silloin kun ne eivät toimi niin on mahdottomuus saada esimerkiksi vihollistietoja eteenpäin.”

(Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, Jääkäriprikaati)

Johtamisyhteyksien heikko toimivuus muodosti usealle vastaajalle selkeän epävarmuustekijän johtamisessa:

”Hajautetussa taistelussa viestiyhteydet (radiot yms.) nousevat entistä tärkeämpään asemaan ja ilman niitä varsinkin johtaminen tuntuu epävarmalta.”

(Joukkueenjohtaja tai joukkueenvarajohtaja, Kainuun prikaati)

Tehtävätaktiikka -termiä kyselyn vastauksissa ilmeni harvoin. Ne vastaajat, jotka käyttivät termiä tehtävätaktiikka, korostivat johtajan kykyä soveltaa ja toteuttaa saamaansa tehtävää, vaikka johtamisyhteydet eivät toimisikaan suunnitellulla tavalla taistelujen aikana. Tehtävätaktiikka ja johtamisyhteydet linkittyivät näin toisiinsa:

”Johtajien tulee painottua enemmän tehtävätaktiikkaan koska ei voi olla varma viestiyhteyksistä taistelun aikana. Resurssien määrittäminen ja hahmottaminen on varusmiehille nykykoulutuksella vaikeaa.” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Jääkäriprikaati)

Tilannekuvan merkitystä johtamisessa korostavissa vastauksissa toistui usein ennakkoinnin merkitys. Ennakointi nähtiin tärkeämpänä uudistetun taistelutavan johtamisessa kuin perinteisessä kootun ryhmyksen toimintaympäristössä johtamisessa:

”Tilannekuvan muodostaminen hajaryhmyksessä on haastavaa ja täten JJ:n tilannejohtaminen voi olla vaikeaa. Johtaminen perustuu suurelta osin esikäskyihin ja harjoitteluun: Mikäli JJ saa harjoiteltua tehtävänsä siten, että se on kaikille täysin selvä, tilannejohtamista ei välttämättä juurikaan tarvita. Etäisyyksistä riippuen viestivälineillä ei aina saada yhteyttä. Tapaamisyhteyttä on käytettävä.”

(Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Jääkäriprikaati)

”Kun joukot ovat erillään ja pitkienkin etäisyyksien päässä, korostuu ryhmänjohtajan vastuu ja tilanteiden lukeminen sekä myös ennakointi. Uskoisin tämän takia johtamisen olevan haastavampaa hajautetun taistelun sotimisessa.” (Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, Jääkäriprikaati)

Tilannekuvan muodostumiseen liittyen osa vastaajista koki keskeiseksi eroksi kootun ryhmittymisen ja uudistetun taistelutavan välillä mahdollisuuden havainnointiin. Kootussa ryhmittymässä havainnointia, ja sen perusteella tapahtuvaa johtamista pidettiin helpommin toteutettavana, kun taas uudistetun taistelutavan johtaminen tapahtuu usein pienellä viiveellä johtamisjärjestelmän tuottaman tilannekuvan avulla:

”Kootussa ryhmittymässä pääsee paremmin itse näkemään tapahtumat ja johtamaan havaintojen perusteella.” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Karjalan prikaati)

Ammattitaidolliset haasteet muodosti toisen alateeman haasteet uudistetun taistelutavan johtamisessa -pääteeman alle. Alateeman vastauksissa korostui vastaajien mielipide esikäskyjen, suunnittelun ja harjoittelun tärkeydestä. Oikein laaditut esikäskyt, suunnitelmat ja toiminnan harjoittelu nähtiin vastaajien parissa tärkeänä johtajan ammattitaidon osana:

”Esikäsky tulee olla hyvin tarkka ja sen pitää antaa riittävät perusteet useiden vuoro-kausien toiminnasta. Nopeiden tilanteiden käskyttäminen haastavaa.” (Joukkueenjohtaja tai joukkueen varajohtaja, Jääkäriprikaati)

”Käskyt ja suunnitelmat on tehtävä pidemmiksi aikaväleiksi. Muutokset esimerkiksi joukkueen vahvuudessa aiheuttavat erittäin paljon lisätyötä. Johtajilta vaaditaan visioita. (Joukkueenjohtaja tai joukkueenvarajohtaja, Karjalan prikaati)

”Lähinnä haastetta tuo se, että hajautetussa taistelussa johtajan tulee kyetä ajattelemaan huomattavasti enemmän eteenpäin, sillä etäisyyksien vuoksi johdetaan paljon käskyillä ja toimintaohjeilla, tapaamisten ollessa mainittujen etäisyyksien vuoksi aikaa vieviä ja ajan usein rajallinen.” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Jääkäriprikaati)

Moni vastaaja näki varsinkin joukkueenjohtajan tehtävän uudistetussa taistelutavassa olevan enemmän koordinoitua, kuin perinteistä edestä esimerkillä johtamista. Hyvällä suunnittelulla luodaan onnistumisen edellytykset joukkojen koordinoimiseen:

”Joukkueenjohtaja ei johda joukkoa edestä, vaan koordinoi hajaryhmyksessä toimivaa joukkoa omalta johtamispaikaltaan hieman selustasta, eikä tj ole välttämättä JJ:n vieressä, vaan erillisessä tulenjohtopaikassa. Erityisesti suunnitteluvaihe korostuu, eikä tilanteenmukaiselle johtamiselle ole niin paljon sijaa. Toiminta täytyy olla loppunsa suunniteltua ja harjoiteltua etukäteen.” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Karjalan prikaati)

Ammattitaidon merkitystä johtamiseen liittyvien teknisten välineiden käyttöön liittyen korostettiin useiden vastaajien vastauksissa. Teknisten välineiden käytöstä viestivälineet saivat eniten huomiota vastauksissa:

”Hajautetussa taistelussa johtaminen on toteutettava pääsääntöisesti viestivälineillä. Viestivälineet on siis oltava kunnossa, niitä on oltava riittävästi ja niitä on osattava käyttää kuin kootussa ryhmyksessä. JJOHT ei pysty näkemään ryhmiään laajoista etäisyyksistä johtuen, joten ryhmien on osattava hommansa.” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Kainuun prikaati)

”Käskettävää on enemmän, johtuen pitkästä aikavälistä ja tehtävien sisällöstä (paljon itsenäisiä, laajoja ja haastavia ryhmätason tehtäviä). Komppanian johtamisjärjestelmän haasteet (ei tarpeeksi kaapeliyhteyksiä). Rauhan aikana koulutusmateriaalin heikko saanti (MATI-päätelaitteiden vaihdettavuus rikkinäisistä ehjiin). Varusmiesaineksen laatu ja vastaanottokapasiteetti (älykkyys ei riitä).” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Karjalan prikaati)

Uudistettuun taistelutapaan liittyvä vaatimus johtajien kokonaisvaltaisesta kyvystä hahmottaa oman joukkonsa toiminta osana ylemmän johtoportaan tavoitteiden ja päämäärän saavuttamista, ei avoimien kysymysten perusteella muodostunut haasteeksi, joka olisi toistunut vastauksissa. Ainoastaan yksi vastaaja toi esille esimiehen toiminta-ajatuksen ymmärtämiseen liittyvän haasteen:

”Kokonaistilanteen hahmottaminen vaikeaa. Alijohtajan täytyy sisäistää täysin esimiehensä toiminta-ajatus, jotta hän toimii oikella tavalla.” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Karjalan prikaati)

Itsenäisyys muodosti kolmannen alateeman. Useat vastaajat näkivät tärkeänä johtajan kykynä itsenäisten päätöksien tekemisen toimintaympäristössä, jossa joukot ovat hajallaan, eikä tukea muista johtajista välttämättä ole. Osa vastaajista myös koki, että perinteisen kootun ryhmittymisen toimintaympäristössä johtaminen on helpompaa, koska tukeutuminen muihin johtajiin on helpommin toteutettavissa.

”Johtaminen haastavampaa koska hajautetussa ryhmittymyksessä kaikki pitää tehdä paljon itsenäisemmin kuin kootussa ryhmittymyksessä.”

Hajautetussa ryhmissä tulee olla tietoa ja taitoa hieman enemmän, sillä itsenäistä tekemistä tulee enemmän. Täytyy välillä pystyä toimimaan ilman RJ:tä tai JJ:tä.” (Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, Jääkäriprikaati)

Itsenäisyys -alateemaan kuuluvissa vastauksissa varsinkin ryhmänjohtajat ja joukkueenjohtajat toivat esille päätöksentekokykyyn liittyviä haasteita. Keskeisin esiin nostettu haaste liittyi itsenäiseen päätöksentekokykyyn. Useat johtajat kokivat tilanteen, jossa vertaisen tai esimiehen tukea ei päätöksentekoon ollut, keskeisenä uudistettuun taistelutapaan liittyvänä haasteena.

”Hajautetussa toimintaympäristössä johtaminen on yksinäisempää (ei saa apua esimiehistä (joukkueenjohtajista), joten päätöksentekokyky on haastavampaa” (Joukkueenjohtaja tai joukkueenvarajohtaja, Kainuun prikaati)

”Hajautetussa ryhmittymyksessä ryhmänjohtaja joutuu pääsääntöisesti tekemään ratkaisut yksin ilman muiden johtajien tukea.” (Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, Karjalan prikaati)

”Hajautetun taistelun johtamisympäristössä joudut ottamaan vastuun kokonaan itselle. Lähellä ei aina ole ylemmää johtajaa.” (Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, Karjalan prikaati)

Johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyviä haasteita eivät kyselyn vastaajat juurikaan maininneet. Yksittäisistä vastauksista löytyi kuitenkin luottamukseen ja ryhmäkiinteyteen liittyviä seikkoja.

”Lisäksi joukkueenjohtajan on luotettava ryhmiinsä enemmän kuin kootussa ryhmityksessä” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Kainuun prikaati)

”Hajautetun taistelun johtamisympäristössä miehistö on hyvin riippuvainen toisistaan. Johtamisen paine, joka syntyy usein tietämättömydestä, on yleensä erittäin suuri, ja lääkinälliset seikat tuottavat vaikeuksia. Taistelutapa erittäin haavoittuvainen, jos miehiä haavoittuu taistelussa.” (Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, Karjalan prikaati)

”Ei ole niin paljon ihmisiä tekemässä asioita, kuormittaa enemmän.”

7.3.2 Uudistetun taistelutavan kehittäminen johtamisen näkökulmasta

Uudistetun taistelutavan kehittäminen johtamisen näkökulmasta -teema muodostui tutkimuksen kyselylomakkeen osion neljä perusteella. Teema tuo esiin niitä seikkoja, joita kyselyyn osallistuneet kokivat tarpeelliseksi kehittää uudistetun taistelutavan johtamisen koulutuksessa. Teemalle muodostui kolme alateemaa.

Alueellisten eroavaisuuksien huomioiminen ja koulutushaarojen yhteistyö -alateemassa vastaajien mielipiteissä toistui havainnot siitä, että uudistettua taistelutapaa tulisi kouluttaa eri tavalla eri joukko-osastoissa, koska toimintaympäristöt, kalustot ja tehtävät ovat erilaisia, eikä niitä voida suoraan rinnastaa toisiinsa. Tämä tulisi vastaajien mielestä huomioida erityisesti silloin, kun uudistettuun taistelutapaan liittyviä ohjeita ja oppaita suunnitellaan. Suunnittelun perustaksi tulisi ottaa tarkasteluun ne yksiköt, joissa uudistettua taistelutapaa on koulutettu kokeilutoimintana tai joukkotuotannossa olevien joukkojen kanssa alueelliset erityispiirteet huomioiden:

”MAAV TST 2015 on alueellista. Kainuussa taistellaan eri tavalla, mitä esim. Säkylässä tai Vekaralla. Näin ollen opetuspaketin sisältö tulisi muokata maastoon, alueelliseen paikkaan ja kalustoon sopivaksi. IJK/KAIPR on yksikkö, joka on TSTOSTKA ”ruumiillistuma”, joten opetussisällön ja sen materiaalin on syytä/olisi syytä pohjautua kyseisen

yksikön kokeiluun ja koulutukseen TSTOSTKA:n osalta.” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Kainuun prikaati)

Varsinkin henkilökuntaan kuuluvien vastauksista ilmeni mielipide siitä, että on vaikeaa huomioida alueellisia eroja johtajien koulutuksessa uudistettuun taistelutapaan liittyen reserviupseerikoulussa tai maanpuolustuskorkeakoulussa. Muutamat vastaajat pitivät ratkaisuna perusteiden opettamista koulussa, jonka jälkeen alueelliset erityispiirteet opetettaisiin joukko-osastoissa:

”Maavoimien taistelu 2015 tuntuu olevan hieman alueellista. Esimerkiksi Kainuun maasto ja käytettävä kalusto pakottaa tiettyihin ratkaisuihin, jotka voivat erota esimerkiksi Karjalan prikaatin mallista. Tämä tulisi ottaa huomioon kouluttaessa johtajia, lähinnä niin, että perusteet koulussa ja oman alueen taistelun syventäminen tapahtuu joukko-yksikössä.” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Kainuun prikaati)

Muutamien vastaajien mielestä koulutusta häiritsi selkeiden oppaiden ja ohjeiden puute. Luonnosvaiheessa olevat oppaat eivät tarjoa tarpeeksi konkreettisia välineitä kouluttamiseen, vaan koulutuksen perustaksi on sovellettava aikaisemmin julkaistuja oppaita kuten sissitoimintaopasta (Sissitoimintaopas, 1979):

”Johtajakoulutus ei kouluta AUK:ta lukuunottamatta hajautettuun taistelutapaan. Lähtökohtaisesti vanha sissitoimintaopas käteen ja sieltä ammentamaan.”

(Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Karjalan prikaati)

Uudistettuun taistelutapaan keskeisesti liittyvä aselajien yhteistyö haluttuun vaikutukseen pääsemiseksi, ei vastaajien mielestä toteutunut riittävällä tavalla. Erityisesti tämä korostui ryhmänjohtajien ja joukkueenjohtajien vastauksissa. Varsinkin harjoituksissa yhteistoimintaa kaivattaisiin vastaajien mielestä enemmän:

”Kerrottaisiin enemmän muista koulutushaaroista ja toimittaisiin enemmän jo johtajakaudella yhteistoiminnassa muiden koulutushaarojen kanssa. (Tulenjohtajat, pioneerit yhteistoiminnan harjoittelemista jääkärijoukkueen kanssa)” (Joukkueenjohtaja tai joukkueenvarajohtaja, Kainuun prikaati)

”Yhteistoimintaa aselajien välillä tulisi lisätä, jotta esimerkiksi tulenjohtajat saisivat paremman kopin jääkärijoukkueiden hajautetusta taistelusta jo koulutuksen aikana.”
(Joukkueenjohtaja tai joukkueen varajohtaja, Jääkäriprikaati)

Osa vastaajista näki tarpeellisena lisätä johtajakoulutuksen opetussisältöön enemmän tietoa muista aselajeista, jotta oma johtamistoiminta olisi helpompaa ja päätöksenteolle olisi enemmän perusteita. Asia nähtiin tarpeelliseksi ammattitaidon lisääntymisen kannalta:

”Ottaisin johtajakoulutukseen enemmän perusteita muista aselajeista. Oma tehtäväni eroaa hyvin paljon AUK:ssa saamastani koulutuksesta. Tieto (ja taito) muista koulutushaaroista helpottaisi hajautetussa taistelussa johtamista ja helpottaisi omien päätösten tekemistä.” (Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, Jääkäriprikaati)

Luovuuden kehittämisen mahdollistaminen ja yksilöiden aktivointi -alateemaan kerättiin niitä vastaajien mielipiteitä, jotka korostivat luovuuden kehittämisen merkitystä suorasti tai epäsuorasti. Luovuuteen liittyviä vastauksia esiintyi kaikissa tehtävänmukaisissa vastaajaryhmissä. Keskeisiä näkemyksiä olivat kaavamaisuuden välttäminen ja ennalta arvaamattomuuden korostaminen. Joukkueenjohtajien ja ryhmänjohtajien vastauksissa korostui näkemys siitä, että luovalla toiminnalla voitaisiin päästä parempaan lopputulokseen, vaikuttamalla vastustajaan paremmin. Luovan toiminnan kehittäminen nähtiin myös keinona pienentää omia tappioita:

”Opetettaisiin enemmän luovuutta valmistella väijytys sopivaksi tilanteeseen/maastoon, jotta se onnistuisi mahdollisimman hyvin, eikä tappioita tulis paljoa. Ei ole puutteellinen.” (Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, Jääkäriprikaati)

”Enemmän AUK:ssa yksittäisen oppilaan aktivointia, sekä mielikuvituksen ja luovuuden korostamista. Pätee myös E- ja J-kaudella.” (Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, Karjalan prikaati)

”Varsinkin ryhmänjohtamisessa otettaisiin harjoituksissa huomioon pikatilanteet jolla rikottaisiin niin sanottu ”putkinäkö” taistelujen yhteydessä.” (Ryhmänjohtaja tai erillisen partion johtaja, Jääkäriprikaati)

Henkilökunnan vastaukset luovuuteen liittyen olivat monipuolisempia. Yleinen huoli oli, että varusmiesjohtajien kyky reagoida yllättäviin tilanteisiin on paikoitellen heikkoa. Tämä näkyy

henkilökuntaan kuuluvien vastaajien mielestä erityisesti silloin, kun vastustaja toimii ennalta arvaamattomalla tavalla, johon johtaja ei ole varautunut. Johtajakoulutuksessa pitäisikin vastaajien mielestä pyrkiä käytännön koulutukseen, jossa vastustaja suorittaisi monipuolisia ja yllätyksellisiä liikkeitä, joihin johtaja joutuu reagoimaan:

”Suurin puute on se, että johtajat eivät osaa reagoida muuttuviin ja yllättäviin tilanteisiin esim. vihollisen toimiessa vastoin omaa arviota tai ainakin poiketen siitä. Esimerkkinä joukko kykenee suorittamaan väijytyksen esimerkillisesti, mutta jos vihollinen suojaa ajoneuvoja jalkautuneella osastolla tai lähtee kosketuksesta aggressiiviseen etenemiseen, menee johtajilta puurot ja vellit sekaisin.”

(Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Jääkäriprikaati)

”Johtajakoulutuksessa tulisi huomioida enemmän vihollisen yllätyksellisiä liikkeitä taistelussa, jotta hämmennykseltä vältyttäisiin. Tämä antaa myös johtajalle perustaa käyttää luovuuttaan erilaisissa taistelutilanteissa. Esimerkiksi joukkueiden liikkeitä, kuten koukkauksia ja iskuja tulisi harjoitella alaisten kanssa enemmän.” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Jääkäriprikaati)

Ammattitaidon kehittäminen johtamisjärjestelmien käytössä -alateemassa vastaajien kokemat kehittämistarpeet liittyivät johtamisjärjestelmiin ja käyttäjien ammattitaidon parantamiseen. Tarpeet johtamisjärjestelmien käytön kehittämiseksi muodostivat luonnollisen jatkumon edellisen alaluvun *haasteet uudistetun taistelutavan johtamisessa* havaittuihin johtamisjärjestelmiin liittyviin haasteisiin. Johtamisjärjestelmien osista erityisesti viestivälineiden hallinnassa havaittiin puutteita:

”Oman joukkueeni osalta suurimmat haasteet olivat viestivälineiden käyttämisessä, joten lisää uusien järjestelmien koulutusta. Lisäksi eri aselajien yhteistyö ja muiden resurssien hyödyntäminen joukkueen taistelussa vaatii lisää harjoitusta.” (Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja, tai muu henkilökuntaan kuuluva, Kainuun prikaati)

”Lisää harjoituksia johtamisjärjestelmien käyttöön.” (Joukkueenjohtaja tai joukkueenvarajohtaja, Karjalan prikaati)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa ei tutkimuksen perustaksi asetettu hypoteeseja, vaan tarkoituksena oli objektiivisen ja laadullisen tutkimuksen elementeillä tuetun survey-tutkimuksen avulla tuoda vastaus tutkimusongelmaan: *Millaisena varusmiesjohtajat ja henkilökuntaan kuuluvat kouluttajat kokevat johtamisen ryhmän- ja joukkueenjohtajatasolla maavoimien taistelu 2015 mallin mukaisessa uudistetussa taistelutavassa?* Tutkimusongelmaan johtopäätösluvussa vastataan tutkimuskysymyksiä kautta. Tutkimuskysymyksiin liittyvät johtopäätökset muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka vastaa tutkimusongelmaan.

Millaisena toimintaympäristönä varusmiesjohtajat ja henkilökuntaan kuuluvat kouluttajat kokevat uudistetun taistelutavan johtamisen näkökulmasta?

Johtamisen näkökulmasta uudistetun taistelutavan toimintaympäristöä pidetään haastavana ja monipuolisena. Havainto toistuu kaikissa tehtävämukaisissa vastaajaryhmissä, mutta selkeästi haastavimpana uudistetun taistelutavan johtamista joukkue- ja ryhmänjohtajatasolla pitivät henkilökuntaan kuuluvat vastaajat. Joukko-osastokohtaisesti tarkasteltuna uudistetun taistelutavan toimintaympäristöä haasteellisimpana pitivät Karjalan prikaatin vastaajat. Huomion arvoista on, että Karjalan prikaatin vastaajista (n=35) kaikki kokivat johtamisen uudistetussa taistelutavassa haastavana, vaikka vastaukset sijoittuivatkin eri vastausvaihtoehtoihin.

Uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä johtaminen koettiin selkeästi erilaiseksi, kuin perinteinen kootun ryhmityksen taistelun johtaminen. Tuloksien perusteella edellä mainittu eroavaisuus ilmeni kaikissa tehtävän ja palveluspaikan mukaisissa vastaajaryhmissä, eikä selkeitä eroja vastaajaryhmien välille muodostunut. Keskeiset eroavaisuudet vastaajien mielestä uudistetun taistelutavan ja perinteisen kootun ryhmityksen taistelun välille muodostuivat joukkojen pitkistä välimatkoista toisiinsa nähden, suurista toiminta-alueista ja itsenäisemmästä toiminnasta. Vastauksista havaitaan kaikkien vastaajaryhmien mielipiteiden samankaltaisuus uudistetun taistelutavan kirjoitettuihin periaatteisiin, jossa partio-, ryhmä- ja joukkueetasolla toimivien joukkojen välit kasvavat perinteisestä kootun ryhmityksen taistelusta ja joukot taistelevat itsenäisemmin (Nisula 2013, 28).

Johtajan rooli uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä nähtiin osin erilaisena kuin kootussa ryhmityksessä. Partio- ja ryhmänjohtajatasolla merkittäviä eroja ei havaittu, mutta joukkueenjohtajan johtaminen uudistetussa taistelutavassa nähtiin vastaajien mielestä enem-

män tilannekuvaan perustuvana koordinoitina, kuin perinteisenä edestä esimerkillä johtamisena.

Uudistetun taistelutavan toimintaympäristöä ei kuitenkaan koettu liian haastavana tai mahdottomana johtamisen näkökulmasta. Vastaajat, jotka kokivat johtamisen uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä liian vaikeana, olivat yksittäisiä, eivätkä muodostaneet tilastollisesti merkittävää osuutta.

Mitkä ovat uudistetun taistelutavan keskeiset haasteet johtamisen näkökulmasta varusmiesjohtajien ja henkilökuntaan kuuluvien kouluttajien mielestä?

Uudistetun taistelutavan keskeiset haasteet liittyvät tutkimuksen mukaan juuri niihin erityispiirteisiin ja vaatimuksiin, joita tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esille. Uudistetun taistelutavan erityispiirteet, kuten johtajan itsenäinen toiminta, tilannekuvan muodostaminen johtamisjärjestelmän avulla, ja toiminnan suunnittelu pitkälle aikavälille, ovat esimerkkejä kirjoitetuista uudistetun taistelutavan periaatteista. Yhdenmukaisuus kirjoitettujen periaatteiden, ja tässä tutkimuksessa esiin tulleiden mielipiteiden välillä, on haasteisiin liittyen yllättävän suuri.

Haasteet johtamisyhteiksissä ja tilannekuvan muodostamisessa nähtiin suurimpana, ja useimmin esiin tulleena haasteena uudistetun taistelutavan johtamisessa. Johtamisyhteysien toimivuuden tärkeyttä korosti moni vastaaja. Vastaajien kokemukset tilanteista, joissa toimimattomat johtamisyhteydet olivat vaikuttaneet heikentävästi oman joukon toimintaan, ja sen johtamiseen olivat yleisiä, ja muodostivat epävarmuustekijän johtamiselle varsinkin varusmiesjohtajien mielestä. Varsinaisena haasteena nähtiin johtamisyhteysien ylläpito joukkojen välillä pitkistä välimatkoista, nopeasti muuttuvista tilanteista ja osin heikosta viestivälineiden käsittelytaidosta johtuen. Henkilökuntaan kuuluvien vastaajien mielipiteissä esiin nousi myös haaste siitä, että miten johtaja onnistuu noudattamaan esimiehen toiminta-ajatusta tehtävätaktiikan periaatteiden mukaisesti silloinkin, kun toimivaa johtamisyhteyttä ei ole.

Tilannekuvan muodostaminen johtamisen perustaksi koettiin haasteena kaikissa vastaajaryhmissä. Asiaan vaikuttivat edellä mainitut ongelmat johtamisyhteysien ylläpidossa, mutta myös se, että johtajan omien havaintojen tekeminen on vaikeampaa uudistetussa taistelutavassa kuin perinteisessä kootussa ryhmityksessä. Johtaminen tapahtuukin uudistetussa taistelutavassa usein johtamisjärjestelmän tuottaman tilannekuvan avulla, ja eroaa kootun ryhmityksen taistelun johtamisesta, jossa johtaja pystyy havainnoimaan paremmin alaisiaan ja heidän toimintaansa henkilökohtaisesti joukon ryhmityksessä.

Henkilökuntaan kuuluvat kouluttajat pitivät haasteena sellaisten perusteiden ja käskyjen antamista alaisille, joiden avulla mahdollistetaan pitkän aikavälin toiminta. Vastaajien mielipiteissä esikäskyjen, suunnittelun ja harjoittelun tärkeys korostuivat.

Johtajan kyky itsenäiseen toimintaan, ja yksilön osaaminen on keskeistä uudistetussa taistelutavassa (Valkeajärvi 2012, 11). Varsinkin varusmiesjohtajat kokivat itsenäisen toiminnan haasteena tilanteissa, joissa joukot ovat hajallaan, eikä tukea muista johtajista välttämättä ole. Osa vastaajista myös koki, että perinteisen kootun ryhmytyksen toimintaympäristössä johtaminen on helpompaa, koska tukeutuminen muihin johtajiin on helpommin toteutettavissa. Erityisesti itsenäinen toiminta tuotti vastaajien mielestä ongelmia päätöksentekokykyyn, koska tilanteet, joissa vertaisen tai esimiehen tukea päätöksenteolle ei ollut, olivat yleisiä.

Mielenkiintoista tutkimuksessa on, että johtajan vuorovaikutustaitoihin tai toimintakykyyn liittyviä haasteita eivät kyselyyn osallistuneet vastaajat juurikaan maininneet, vaikka teorian perusteella joukkojen kiinteys taistelujen aikana rakentuukin uudistetussa taistelutavassa osittain eri tavalla, kuin mihin on perinteisesti totuttu (Mattila 2012, 12). Uudistetun taistelutavan fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen tai eettiseen kuormittavuuteen liittyvät haasteet ilmenivät vain yksittäisten kyselyyn vastanneiden vastauksissa. Tarkasteluun voidaankin asettaa kysymys: ovatko uudistetun taistelutavan kouluttamiseen liittyvät harjoitukset onnistuneet kuvaamaan riittävän realistisesti niitä olosuhteita, jotka uudistetussa taistelutavassa ilmenevät?

Korostaako uudistettu taistelutapa varusmiesjohtajien ja henkilökuntaan kuuluvien kouluttajien mielestä jotain johtajan valmiuksien tai johtamiskäyttäytymisen osa-alueita verrattuna perinteiseen kootun ryhmytyksen taisteluun?

Tässä tutkimuksessa ei kysymykseen saatu luotettavaa ja yksiselitteistä vastausta. Faktorianaalysin perusteella tärkeimpänä osa-alueena koettiin luottamuksen rakentaminen, mutta tuloksessa on huomioitava, että faktorianaalysin avulla analysoidut tulokset muodostuivat ainoastaan henkilökuntaan kuuluvien vastauksista. Muiden ryhmien vastauksista ei tutkimuksen kannalta käytettäviä tuloksia muodostunut. Henkilökunnankaan osalta eivät ennalta suunnitellut faktorit toimineet, vaan tulokset muodostuivat SPSS-ohjelman exploratiivisen faktorianaalysin avulla. Yksittäisiä, tutkimuksen mallinnettuihin osa-alueisiin liittyviä muuttujia tarkasteltiin kaikki vastaajaryhmät huomioiden.

Yksittäisiä muuttujia analysoitaessa erottui joukosta *luovuus*, jota kaikissa vastaajaryhmissä pidettiin tärkeämpänä johtajan ominaisuutena uudistetun taistelutavan johtamisessa kuin perinteisen kootun ryhmittymisen johtamisessa.

Huomioitavaa kuitenkin on, että yksikään mallinnetuista osa-alueista ei korostunut perinteisen kootun ryhmittymisen johtamisessa. Tulos noudattaa samaa linjaa muiden tutkimusten johtopäätösten kanssa, joiden perusteella uudistetun taistelutavan johtamista pidetään haasteellisempänä, kuin johtamista kootussa ryhmittymässä.

Laadullisen aineiston teemoittelun perusteella tärkeimpänä osa-alueena vastaajat pitivät ammattitaitoon liittyvää kokonaisuutta. Laadullisia ja määrällisiä tuloksia ei tässä johtopäätösosiossa ollut kuitenkaan järkevä yhdistää. Tässä tutkimuksessa johtajan valmiuksien ja johtamiskäyttäytymisen osa-alueiden tärkeyttä ilmentävien johtopäätösten tekeminen muodostui haasteelliseksi, eikä selkeitä yhtäläisyyksiä tämän tutkimuksen teoriaosuuden kanssa löytynyt.

Mitkä ovat keskeiset kehittämiskohteet uudistetun taistelutavan johtamisen kouluttamisessa varusmiesjohtajien ja henkilökuntaan kuuluvien kouluttajien mielestä?

Varsinkin henkilökuntaan kuuluvien kouluttajien vastauksissa esiin nousi alueellisten erojen huomioimisen tarpeellisuus koulutuksen suunnittelussa ja sen toteutuksessa. Yhdenmukaisen koulutusmallin luomista ei nähty järkevänä, vaan tulevaisuuden ohjeita ja oppaita suunnitella tulisi huomioida uudistetun taistelutavan mukaista koulutusta antavien yksiköiden eroavaisuudet ja käyttöperiaatteet. Oppaiden laatimisessa tulisi kyselyyn osallistuneiden mielestä hyödyntää sitä käytännön osaamista, joka uudistettuun taistelutapaan liittyvässä kokeilutoiminnassa tai joukkotuotettavien joukkojen koulutuksessa on saavutettu.

Haasteena nähtiin myös tämänhetkisten kirjoitettujen koulutusoppaiden ja ohjeiden puute. Osa henkilökuntaan kuuluvista koki, että opetusmateriaalin puute aiheuttaa tarpeen soveltamiselle, jossa hyödynnettäviä oppaita ovat lähes ainoastaan esimerkiksi sissitoimintaoppaan (Sissitoimintaopas 1979) kaltaiset vanhat julkaisut. Toisaalta edellä mainittu seikka muodostaa myös mahdollisuuden kehittää uudistettua taistelutapaa liittämällä vanhoihin toimintaperiaatteisiin elementtejä nykyaikaisesta sodankäynnistä, kuten johtamisjärjestelmän ja uudet asejärjestelmät.

Erityisesti vastaajaryhmissä, joihin kuului varusmiehiä, toistui havainto siitä, että aselajien yhteistoimintaa olisi harjoituksissa ja teoriaopetuksessa lisättävä. Vastaajien kokemusten mukaan laajemmalla aselajiyymmärryksellä olisi saavutettu paremmat edellytykset tehokkaalle johtamiselle. Aselajien välinen yhteistoiminta halutun vaikutuksen saavuttamiseksi on keskeistä uudistetussa taistelutavassa, koska taistelutavan menestyksellisyys riippuu siitä, miten hyvin vaikuttamisen tapoja onnistutaan yhdistämään kokonaisuudeksi (Hartikainen 2012, 14-16).

Tarpeellisuus luovuuden kehittämiseksi uudistetun taistelutavan johtamisessa nousi esiin kaikissa vastaajaryhmissä. Varusmiesjohtajien mielipiteissä luovuus nousi esiin tekijänä, jonka avulla voitaisiin päästä tehokkaampaan vaikutukseen, suorittamalla esimerkiksi taisteluliikkeitä, johon vastustajan on vaikea reagoida nopeasti. Henkilökuntaan kuuluvien vastaajien mielipiteissä luovuus nähtiin keinona, jonka avulla johtajat kykenisivät toimimaan paremmin tilanteissa, joihin varautuminen on ennalta vaikeaa tai joissa vastustaja toimii tavalla, joka ei ole sille yleisten toimintaperiaatteiden mukainen. Yleinen huoli henkilökuntaan kuuluvien mielestä oli, että varusmiesjohtajien kyky reagoida yllättäviin tilanteisiin on paikoitellen heikkoa.

Taistelukoulutuksessa pitäisi vastaajien mielestä pyrkiä luovuutta korostavaan käytännön koulutukseen, jossa vastustaja suorittaisi monipuolisia ja yllätyksellisiä liikkeitä, joihin johtaja joutuu reagoimaan. Tulevaisuuden haasteena luovuuteen liittyen onkin se, miten luovuutta ja sen kehittämistä pystytään Puolustusvoimissa lisäämään. Puolustusvoimiin perinteisesti liitetyt, termit kuten hierarkia, kontrolli ja byrokratia ovat perinteisesti nähty kielteisinä ympäristöinä luovuuden kehittymiselle (Seeck 2008, 257).

Kehittämiskohteena nähtiin myös johtajien henkilökohtainen ammattitaito käsitellä johtamisjärjestelmään kuuluvia viestivälineitä. Vastaajaryhmien välille ei asiassa muodostunut selkeitä eroja, vaan viestivälineiden puutteellinen käyttötaito nähtiin johtamista heikentävänä tekijänä kaikissa vastaajaryhmissä. Kehittyvän johtamisjärjestelmän käyttäjälle asettamat vaatimukset korostuvat tulevaisuudessa entisestään, ja vaatimukset viestilaitteiden laiteosaamista ja järjestelmäymmärrystä kohtaan kasvavat (Kantola 2013, 82). Johtajien ja miehistön koulutustason on oltava korkealla tasolla varsinkin viestivälineiden osalta, jotta niiden kanssa toimiminen olisi luontevaa ja tehokasta myös paineessa ja fyysisessä rasituksessa (Kvist 2013, 14). Tehokastakaan johtamisjärjestelmää ei pystytä hyödyntämään täysipainoisesti, jos sitä ei osata käyttää oikein, tai sen hallitsevien käyttäjien määrä on vähäinen. Tässä tutkimuksessa tarkastelussa olevilla ryhmä- ja joukkuetasoilla on johtamisjärjestelmään kuuluvien viestivälineiden käyttö oltava riittävällä tasolla, jotta johtajien kyky hahmottaa oman joukkonsa toimin-

ta osana ylemmän johtoportaana tavoitteiden ja päämäärän saavuttamista säilyy myös muuttuvissa tilanteissa. Mikäli nämä vaatimukset eivät täyty, on johtamisjärjestelmiin liittyvien koulutukseen varattua aikaa tarkasteltava uudelleen.

9 POHDINTA

9.1 Luotettavuus ja virhetarkastelu

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kun se on vapaa satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä (Varto 1992, 103-104). Lisäksi erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus perustuu muutamaan tutkimusprosessissa noudatettavaan periaatteeseen, joista tärkeimpiä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus on toistettavissa ja esimerkiksi tutkimuksessa käytettyä mittaria voitaisiin käyttää uudelleen, mikäli otos pysyisi samana. Validiteetilla arvioidaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita, ja mittaako tutkimuksessa käytetty mittari oikeita asioita tavalla, jolla sen on tarkoitettu niitä mittaavan. (Metsämuuronen 2006, 62–65)

Reliabiliteetin osalta tutkimusta voidaan pitää kohtalaisen onnistuneena, koska tutkimus on toistettavissa niissä joukko-osastoissa, joissa kysely suoritettiin. Jatkotutkimusta varten tässä tutkimuksessa käytetyn kyselyn toistaminen ei liene kuitenkaan järkevää siinä havaittujen ongelmien vuoksi, joita kyselyn luotettavuuden tarkastelu osoittaa. Lisäksi tutkimuksen toistettavuudelle voi muodostua haasteita esimerkiksi siitä, millaisia joukkoja joukko-osastot kouluttavat. Joukkotuotantovelvoitteiden muuttuessa voi uudistetun taistelutavan mukaisesti koulutettavien joukkojen määrä vaihdella, eikä kyselyyn saada samanlaista otantaa.

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelun osalta keskeiseksi aiheeksi nousevat kysely, ja sen avulla mitattavat asiat. Kyselytutkimuksen yleisenä haittana pidetään sitä, ettei tutkija voi kaikilta osin varmistua siitä, että miten hyvin kyselyn vastaajat tuntevat aihealueen, josta kysymyksiä esitetään (Hirsjärvi ym. 2003, 182)

Ymmärtävätkö esimerkiksi tämän tutkimuksen kyselyyn vastanneet varusmiesjohtajat todella uudistetun taistelutavan periaatteiden mukaisen taistelun ja kootun ryhmytyksen taistelun eron johtamisen näkökulmasta? Uudistetun taistelutavan periaatteiden mukainen koulutus on vaativaa ja aikaa vievää, joten se aloitetaan useissa perusyksiköissä jo aikaisessa vaiheessa, eikä uudistetun taistelutavan ja perinteisen kootun ryhmytyksen taistelun kouluttaminen rinnakkain ole mahdollista.

Erään kyselyyn osallistuneen yksikön henkilökuntaan kuuluva henkilö otti yhteyttä tutkijaan, ja kertoi mielipiteensä siitä, etteivät varusmiesjohtajat välttämättä ymmärrä niitä eroja, joita uudistetun taistelutavan ja kootun ryhmytyksen taistelun johtamisen välille muodostuu. Koulutukseen varattu aika on rajallinen, joten kootun ryhmytyksen taistelun periaatteita käydään

kyllä läpi koulutuksessa, mutta käytännön tasolla sen harjoittelu on vähäistä. Erityisesti tämä saattoi vaikuttaa ryhmänjohtajien vastauksiin kyselyssä, koska reserviupseerikoulutuksen saaneille joukkueenjohtajille perusteet arvioida kahta eri tapaa taistella olivat paremmat.

Tarkastelussa on huomioitava myös yksikkökohtaiset erot. Perusyksikköjen välillä on saattanut olla suuriakin eroja siinä, miten paljon esimerkiksi kootun ryhmityksen taistelun harjoitteluun on varattu aikaa. Uudistettu taistelutapa sisältää elementtejä myös perinteisestä kootun ryhmityksen taistelutavasta, joten johtopäätöksien tekeminen siitä, miten hyvin esimerkiksi ryhmänjohtajat taistelutapojen erot tuntevat, on vaikeaa.

Tutkimuksen tekemiseen kuuluu myös valintojen ja päätösten tekeminen (Eskola 2003, 143). Tutkija teki päätöksen huomioida sekä varusmiesten, että henkilökunnan mielipiteet tutkimuksen perustaksi, vaikka varusmiesjohtajien ja henkilökunnan valmiuksia arvioida uudistetun taistelutavan ja kootun ryhmityksen eroja johtamisen näkökulmasta voidaan pitää erilaisina. Jälkeenpäin tarkasteltuna valinta osoittautui tutkijan mielestä oikeaksi. Tätä mielipidettä tukivat tutkimuksen varianssianalyysin tulokset.

Varianssianalyysin perusteella yksittäisiä muuttujia tarkastellessa ei löytynyt yhtään tilastollisesti merkittävää eroavaisuutta kun vertailtiin tehtävän mukaisia ryhmiä. Tilastollisesti tarkasteltuna vastaukset olivat siis hyvin samankaltaiset riippumatta siitä, mihin tehtävämukaiseen vastaajaryhmään henkilö kuului.

Kyselyn käytettävyyden osalta havaittiin haaste varsinkin osiossa kolme. Vastausvaihtoehtoja oli osuudessa esitettyihin kysymyksiin määritetty ainoastaan kolme. Haasteet, jotka vähäisestä vastausvaihtoehtojen määrästä muodostuivat, havaittiin jo tutkimuksen aineiston analysoinnissa. Vastaajien mielipiteiden välille ei muodostunut kovinkaan selkeitä eroja, eikä osio tuottanut käytettävyydeltä sellaista tietoa, jota sen oli suunniteltu tuottavan. Tästä syystä osion tulosten ja teorian välinen tarkastelu ei muodostunut järkeväksi.

Tässä tutkimuksessa keskeistä oli kentän mielipiteiden ja kokemusten esiintuominen. Kentän kokemusten ja mielipiteiden esiintuomisella tarkoitettiin tässä tutkimuksessa niiden henkilöiden mielipiteiden tutkimista, jotka käytännön tasolla ovat tekemisissä varusmieskoulutuksen parissa päivittäin. Kuten tutkimuksiin yleensäkin, on tämän tutkimuksen tuloksiin suhtauduttava kriittisesti, ja mietittävä niitä asioita, jotka taustalla ovat vaikuttaneet mielipiteiden ja sitä kautta tuloksien muodostumiseen.

9.2 Tulosten suhde aiempaan tietoon, uutuusarvo ja aiheet jatkoille

Uudistettuun taistelutapaan liittyvien tutkimusten määrä on toistaiseksi vähäinen. Tutkimuksen tuloksia on vaikea verrata tästä syystä aikaisempiin tutkimuksiin, vaikka vertailupohjaa etsittiinkin. Luonteenpiirteiltään vastaavanlaisia tutkimuksia ei tarkastelussa löytynyt. Tämä tutkimus tuotti uutta tietoa uudistetusta taistelutavasta ryhmän- ja joukkueenjohtajatasoilla johtamisen näkökulmasta.

Vaikka tutkimus tuottikin uutta tietoa, vaikuttivat esimerkiksi kyselylomakkeessa havaitut ongelmat tämän tutkimuksen laatuun. Johtajan valmiuksiin ja johtamiskäyttäytymisen osaluokkiin liittyvää tietoa ei kyetty muodostamaan suunnitellulla tavalla. Tärkeää olisikin jatkok tutkimuksen muodossa tutkia aihealuetta uudelleen siten, että kyselylomaketta parannettaisiin ja laajennettaisiin. On myös harkittava, suunnataanko kyselyä enää varusmiesjohtajille, vaan osoitetaanko kysely suoraan sellaisille henkilökuntaan kuuluville henkilöille, joiden kokemuspohja uudistetusta taistelutavasta on laajempi. Tässä tutkimuksessa esiin tulleet ongelmat faktoreiden luomisessa varusmiesjohtajien osalta tukevat asiantuntijoille suunnattua kyselyä.

”Tulevaisuuden taistelukenttä on ilmiönä ja ympäristönä nykyistä vastaavaa vaikeampi ja mutkikkaampi. ...Taistelijalle päätelaitteiden avulla tuotettu tilannetietoisuus ja sen hallinta ovat keskeisessä asemassa taistelijan toiminnassa. Taistelijan on kyettävä toimimaan useiden laitteiden ja sensorien vaikutuspiirissä pitkiäkin aikoja vastaanottaen ja välittäen tietoa, sekä samanaikaisesti toimimaan siten, että viholliselle tuotetaan mahdollisimman paljon tappioita. ... Taistelijan on kyettävä keskittymään tehtävänsä täyttämiseen, eikä sitoutua epäoleellisiin ärsykkeisiin.” (Saarelainen 2006, 125-126)

Edellä esitetty lainaus vuodelta 2006 kertoo arvioiduista taistelukentän vaatimuksista, jotka kohdistuvat taistelijaan 2020-luvulla. Kuvaus vastaa kuitenkin melko hyvin niitä vaatimuksia, jotka jo nyt liitetään nykyiseen uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä toimivaan taistelijaan. Nykyisen asevelvollisuusjärjestelmän tarjoamat resurssit varusmiesten kouluttamiseen ovat kuitenkin rajalliset, joten tulevaisuudessa olisi syytä tutkia sitä, että pystytäänkö varusmiespalveluksen aikana todella kouluttamaan sellaisia joukkoja ja johtajia, jotka täyttävät kaikki uudistetun taistelutavan asettamat vaatimukset. Huomioitava on tietysti myös se, ettei joukkojen koulutus perustu pelkästään varusmiespalvelukseen, vaan reservin kertausharjoitukset ovat myös keskeinen ja tärkeä osa koulutuksen kokonaisuutta.

Luovuuden kehittämisen tarpeellisuus nousi tässä tutkimuksessa keskeiseksi aihealueeksi. Mielenkiintoisen tutkimusasetelman voisi tulevaisuudessa saavuttaa esimerkiksi tarkastelemalla niitä keinoja, joilla luovuuden kehittymistä voitaisiin lisätä Puolustusvoimissa, ja erityisesti varusmieskoulutuksessa.

Tässä tutkimuksessa tuotiin esiin perinteisen sissitoiminnan ja uudistetun taistelutavan välisiä yhtäläisyyksiä, vaikka ne eivät käsitteinä synonyymeja toisilleen olekaan (Salonen 2013, 41). Sotatieteiden tohtori Marko Palokangas julkaisi vuonna 2014 laajan tutkimuksen suomalaisen sissitoiminnan historiasta, jonka pohdintaosuudessa Palokangas ilmaisi huolensa sissitoiminnan tulevaisuudesta ja sen kehittämisestä. Palokankaan mukaan sissitoiminnan kehittäminen tulevaisuudessa palvelisi myös maavoimien uudistettua taistelutapaa (Palokangas, 2014, 444). Voisiko sissitoiminnan syvempi tarkastelu, joka ei rajoittuisi pelkästään kirjoitettuihin oppaisiin, tuottaa sellaista tietoa, jonka avulla uudistettua taistelutapaa voitaisiin ennakkoluulottomasti kehittää myös johtamisen näkökulmasta?

LÄHTEET

1. PAINETUT LÄHTEET

Anttila, P.: Tutkimisen taito ja tiedonhankinta, 1998

Bass, Bernard M.: Transformational Leadership: Industrial, military and educational impact, Lawrence Erlbaum Associates, Publisher MahWah, New Jersey London 1998

Burns, James: Leadership, Harper & Row publishers, New York 1978

Eskola, J.: Tutkijan monet valinnat. Teoksessa: Ihmistä tutkimassa. Yhteiskuntatieteiden metodologianajankohtaisia kysymyksiä, Kuopion yliopisto, Kuopio 2003

Doney, P., Cannon, J., Mullen, M.: Understanding the influence of national culture of the development of trust, Academy of management review, 1998

Gabarro, F.: Trust. The social virtue and the creation of prosperity, Penguin books, London, 1996

Giddens, A.: The consequences of modernist, Cambridge: polity press, 1990

Hakala, J.: Uusi graduopas, 2.painos, Hakapaino, Helsinki 2009

Hakkarainen, O., Jabe, M., Kasanen, K., Niskanen, M.: Johtamisen taito - näkijöiltä ja tekijöiltä, WM-Data Kasanen Oy, Helsinki 2000

Harisalo, R., Stenvall, J.: Luottamus johtamiseen ministeriöissä, valtiovarainministeriö, Helsinki 2001

Heikkilä, Tarja: Tilastollinen tutkimus, 7.-8. painos, Edita Prima oy, Helsinki 2010

Hersey, P., Blanchard, K.: Tilannejohtaminen - tuloksiin ihmisten avulla (englanninkielinen alkuteos: Management of organizational behavior), 5.painos, Gummerus kirjapaino oy, Jyväskylä 1990

Hirsjärvi, S., Remes P., Sajavaara P.: Tutki ja kirjoita, 11 painos, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005

Huhtinen, Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Edita Prima Oy, Helsinki 2006

Hulkko, P.: Maavoimien taistelu 2015, uudistettu taistelutapa, Teoksessa Jalkaväen vuosikirja 2013-2014, Toim. jalkaväen säätiö, KTMP/Ykkös-Offset Oy, Vaasa 2013

Iivonen, M., Harisalo, R.: Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa, Finnish information studies 8, Oulun yliopisto, Oulu 1997

Janssen, O., Evert van de Vliert, West, M.: The bright and the dark side of individual and group innovation. A Special issues Introduction. Journal of organizational behavior, 129-145, 2004

Johtamisen käsikirja: Puolustusvoimat, Juvenes Print Oy, Tampere 2012

Juuti, Pauli: Johtamispuhe, PS-kustannus WS Bookwell Oy, Juva 2001

Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet, Aavaranta sarja n:18, Kustannusyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1989

Kevätsalo, K.: Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit, Vastapaino, Tampere 1999

Kiikka, Jarmo (Toim): Ajatuksia taktiikasta: Maavoimien taistelu 2015, Maanpuolustuskorkeakoulu, Taktiikan laitos, 2013, ST IV

Kiuru Jukka.: Johdatus johtamiseen - Ajatuksia johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat Nro 3, Helsinki 2009

Kivinen, Maria: Syväjohtamisen ymmärrettävyys varusmiesjohtajan näkökulmasta, Pro - gradu tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2006

Kuparinen, Petri: Tiedustelu maavoimien uudistetussa taistelutavassa, Sotilasaikakauslehti, 11/2012.

Kvist, Jouni: Maavoimien uudistettu taistelutapa - näkemyksiä ruohonjuuritasolta, Sotilasaikakauslehti, 3/2013.

Lampikoski, K., Emden J.: Johda innovatiivisesti - hyödynnä luovat voimavarat, WSOY, Juva 1999

Lindgren, Göran: Suomen Reserviupseeriliiton Veteraanitutkimus, Tutkimusraportti 1, Espoo 1998

Lindgren, Göran: Miksi taistelimme, Teoksessa tulikoe, Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, Toim. Manninen, Kirsi & Lindgren Göran, Gummerus Oy, Jyväskylä 2001

Liukkonen, J., Jaakkola, T., Suvanto, A.(toim): Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyvässeudun paino Oy, 2002

Maavoimien esikunta: Maavoimien alueellisten joukkojen jääkäripataljoonan taisteluosaston ohje (JPTSTOS-O -ALJO). Kopio asiakirjasta HJ340/ 22.3.2013. ST IV

Maavoimien esikunta: Jääkärijoukkueen- ja jääkäriyhmänjohtajan koulutusohje (Luonnos), MII16931, 2012, ST IV

Marila, E., Ylinen A.: Luottamus vuorovaikutuksessa, teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja luottamuksen rakentuminen, Pro -gradu tutkielma, Viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä 2002

Mattila, Juha: Uudistetun maataistelun johtaminen ja viestitoiminta, Sotilasaikakauslehti, 12/2012.

Metsämuuronen, Jari: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, Gummerus kirjapaino Oy, Vaajakoski 2008

Niiniluoto, I.: Johdatus tieteenfilosofiaan, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu 2002

Nissinen, Vesa.: Syväjohtaminen, nykyaikaisen sotilasjohtamisen malli, Teoksessa tulikoe, Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, Toim. Manninen, Kirsi & Lindgren Göran, Gummerus Oy, Jyväskylä 2001

Nissinen, Vesa: Syväjohtaminen, 3.painos, Karisto oy, Hämeenlinna 2007

Nissinen, V., Anttalainen, J., Kauppinen, R.: Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008

Nisula, Kari: Jalkaväen joukkorakenne osana maavoimien taistelua, Teoksessa Jalkaväen vuosikirja 2013-2014, Toim. jalkaväen säätiö, KTMP/Ykkös-Offset Oy, Vaasa 2013

Nummenmaa, Lauri: Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2010

Nyberg, Markus: Diplomityö, Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, Helsinki: Teknillinen korkeakoulu, 2005

Palokangas, Marko: Räjähävää tyhjyyttä, Sissitoiminta suomalaisessa sotataidossa, Sotatieteiden tohtorin väitöskirja, Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotahistorian laitos, Julkaisusarja 1, N:o 17, Kustannusosakeyhtiö Suomen Mies, Vaasa 2014

Parkatti, Veli-Pekka: Maavoimien taistelu uudistuu, Sotilasaikakauslehti, 9/2012.

Peltonen, Mika: Sodan kuva muuttuu, Puolustusvoimat muuttuu, Jalkaväki muuttuu, Teoksessa Jalkaväen vuosikirja 2013-2014, Toim. jalkaväen säätiö, KTMP/Ykkös-Offset Oy, Vaasa 2013

Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus: Joukkueen opas (JOPAS), Oy Edita AB, Helsinki 2000

Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus: Ryhmänjohtajan käsikirja (RJOHTKÄSIK), Oy Edita AB, Helsinki 2000

Räsänen, Mika.: Syväjohtaja - malli mahdottomuudesta? Pro -gradu tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu. 2005

Saarelainen, Tapio: Taistelija 2020 - tulevaisuuden kärkitaistelija, Pro -gradu tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotatekniikan laitos, 2006

Salonen, Mika: Komppanian ja joukkueen taistelun kokeiluharjoitukset ja näkemyksiä taistelutavasta, Teoksessa Jalkaväen vuosikirja 2013-2014, Toim. jalkaväen säätiö, KTMP/Ykkös-Offset Oy, Vaasa 2013

Savonen, Tero: Olemmeko valmiit uudistamaan maavoimien taistelun, Teoksessa Jalkaväen vuosikirja 2013-2014, Toim. jalkaväen säätiö, KTMP/Ykkös-Offset Oy, Vaasa 2013

Savonmäki, Tuomo: Kuinka ryhmänjohtajat motivoivat taistelijoita sotaharjoituksessa toimintakyvyn ylläpitämiseksi, Pro -gradu tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotilaspedagogiikan laitos, 2007

Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin, Esa Print oy, Tampere 2008

Sinivuo, J.: Sotilasryhmän dynamiikka, taistelumoraali ja suorituskyky, Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteiden laitos, julkaisusarja 1, N:o 3/2011, Helsinki 2011

Stanton, N.: Trust in military teams, MPG Books group, UK, 2011

Tanninen, Jussi-Pekka: Hyvän taistelujohtajan kymmenen tärkeintä ominaisuutta, Teoksessa tulikoe, Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, Toim. Manninen, Kirsi & Lindgren Göran, Gummerus Oy, Jyväskylä 2001

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

Tuomi, J., Sarajärvi, A.: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 10., uudistettu painos, Hansaprint oy, Vantaa 2013

Tushman, M., O'Reilly, C.: Winning through innovation. Harvard business school Press, Boston 1997

Vahtovuori, Janne: Jääkärikomppanian ja -joukkueen taistelu hajautettuna, Teoksessa Jalkaväen vuosikirja 2013-2014, Toim. jalkaväen säätiö, KTMP/Ykkös-Offset Oy, Vaasa 2013

Valkeajärvi, Jukka: Uudistetun taistelutavan joukot, varustaminen ja joukkotuotanto, Sotilas-aikakauslehti, 10/2012.

Vappula, Julius: Uudistetun taistelutavan tuottamat vaatimukset kouluttajan pedagogisille valmiuksille, Kandidaatintutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotilaspedagogiikan laitos, 2014

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

Virta, J.: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, N:o 36, Helsinki 2007

Viskari, S.: Tieteellisen kirjoittamisen perusteet - opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn, Juvenes print - Tampereen yliopistopaino, Tampere 2001

West, M., Farr, J.: Innovation and Creativity at Work, John Wiley & Sons, Chichester, 1990

Yukl, G.: Leadership in organisations, Sixth edition, Pearson education, Upper Saddle River, New Jersey 2006

2. DIGITAALISET LÄHTEET

Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. 2006, <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 04.03.2015.)

Parkatti, Veli-Pekka: Maavoimien taistelu uudistuu, verkkójulkaisu, <http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi>

YLILUUTNANTTI LAURI MATTILAN PRO -GRADU TUTKIELMAN

LIITELUETTELO

LIITE 1 Kyselylomake ja ohje kyselyn täyttämiseen

LIITE 2 Tutkimuksen keskeinen sanasto

Arvoisa vastaaja,

Kyselylomakkeen täyttämiseen kuluu aikaa noin 20–40 minuuttia. Tutkimuksessa ei kysytä henkilötietoja, eikä tuloksia analysoida siten, että vastaajan henkilöllisyys voitaisiin myöhemmin selvittää. Oikeaa tai väärää vastausta kysymyksissä ei ole, vaan pyydän teitä kertomaan mielipiteenne rehellisesti. Tämän kyselyn tuloksia hyödynnetään maavoimien uudistettua taistelutapaa johtamisen näkökulmasta tutkivassa pro gradu -tutkielmassa.

Kyselyyn vastaaminen:

Ryhmänjohtajat/partiojohtajat: Vastatte kyselyyn ryhmän johtamisen näkökulmasta.

Joukkueenjohtajat/joukkueenvarajohtajat: Vastatte kyselyyn joukkueen johtamisen näkökulmasta.

Henkilökunta vastaa kyselyyn joukkueen johtamisen näkökulmasta, mutta voivat sisällyttää esimerkiksi avoimiin kysymyksiin mielipiteitään myös ryhmänjohtamisen näkökulmasta.

Kaikki vastaukset tehdään tälle lomakkeelle, mukaan lukien avoimiin kysymyksiin vastaaminen. Ennen väittämiin vastaamista lukekaa käytettävä asteikko huolellisesti. Joitain kyselyssä käytettäviä keskeisiä termejä on avattu muutamilla lauseilla vastaamisen helpottamiseksi.

Hajautettu taistelu: Tässä kyselyssä hajautetulla taistelulla tarkoitetaan taistelutapaa, jossa taistelua käydään hajautetusti tai pieninä osastoina laajalla alueella, ja jonka päämääränä on tappioita tuottavan kuluttaa, hidastaa ja häiritä vihollista sekä sitoa sen joukkoja.

Kootun ryhmyksen taistelu: Tässä kyselyssä kootun ryhmyksen taistelulla tarkoitetaan **perinteistä** taistelutapaa, jossa ryhmät ja joukkueet taistelevat esimerkiksi tukikohdissa lyhyen välimatkan päässä toisistaan.

HUOMIOI ETTÄ PAPERIT OVAT KAKSIPUOLISIA!

Kiitos vastauksistanne,

Yliluutnantti Lauri Mattila

TAUSTATIEDOT

(Ympyröi kirjain oikean vaihtoehdon kohdalta)

1. Joukko-osastoni:
 - a) Karjalan prikaati
 - b) Kainuun prikaati
 - c) Jääkäriprikaati

2. Tehtävä jossa toimin:
 - a) Ryhmänjohtaja/Ryhmän varajohtaja tai erillisen partion johtaja
 - b) Joukkueenjohtaja tai joukkueen varajohtaja
 - c) Henkilökuntaan kuuluva kouluttaja tai muu henkilökuntaan kuuluva

3. **Ainoastaan** henkilökuntaan kuuluvat vastaavat. Työkokemukseni puolustusvoimissa on:
 - a) alle 1 vuosi
 - b) 1-3 vuotta
 - c) 3-5 vuotta
 - d) 5-10 vuotta
 - e) yli 10 vuotta

4. Koulutushaara
 - a) Jääkäri/PST
 - b) Tiedustelu
 - c) Viesti/KNTO
 - d) Huolto
 - e) Jokin muu, mikä: _____

Johtamisympäristö

Tässä osiossa selvitetään vastaajan mielipiteitä eri väittämiin. Kirjatkaa viivan päälle kunkin kysymyksen kohdalle se vastausvaihtoehto kuvaava numero, joka vastaa mielipidettänne.

Vastausvaihtoehdot:

- 1) Täysin eri mieltä
- 2) Pääosin eri mieltä
- 3) Hieman eri mieltä
- 4) Hieman samaa mieltä
- 5) Pääosin samaa mieltä
- 6) Täysin samaa mieltä

5. Johtaminen hajautetun taistelun toimintaympäristössä on haastavaa _____
6. Johtaminen hajautetun taistelun toimintaympäristössä eroaa kootun ryhmityksen taistelun toimintaympäristössä johtamisesta _____
7. Johtaminen hajautetun taistelun toimintaympäristössä on haastavampaa kuin kootussa ryhmityksessä _____
8. Johtaminen hajautetun taistelun toimintaympäristössä on tuntunut minusta liian vaikealta _____

Avoimet kysymykset:

Jos vastasit, että johtaminen hajautetussa ryhmityksessä on haastavampaa, niin kerro miksi?

Miten hajautetun taistelun johtamisympäristö eroaa mahdollisesti kootun ryhmityksen johtamisympäristöstä?

Johtajan valmiudet ja johtamiskäyttäytyminen

Tässä osiossa luetellaan erilaisia johtamiseen yleisesti liitettyjä asioita. Valitse pidätkö asiaa tärkeämpänä johtamisen näkökulmasta toimittaessa kootussa ryhmityksessä vai toimittaessa hajautetussa ryhmityksessä. Merkitse numero viivalle.

1) Toimittaessa kootussa ryhmityksessä

2) Molemmissa yhtä tärkeä

3) Toimittaessa hajautetussa ryhmityksessä

9. Johtajan tiedot ja taidot tehtävässään _____
10. Johtajan ammattitaito tehtävässään _____
11. Johtajan kyky huomioida alaistensa heikkoudet ja vahvuudet _____
12. Ryhmän/joukkueen luottamus johtajaansa _____
13. Johtajan kyky motivoida alaisia tehtävän täyttämiseksi _____
14. Johtajan fyysinen kunto _____
15. Luottamus alaisiin _____
16. Tilanteeseen sopiva päätöksentekokyky _____
17. Omatoimisuus ja kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä _____
18. Hyvän ilmapiirin luominen joukon keskuuteen _____
19. Huolenpito alaisista _____
20. Alaisten kannustaminen ja palkitseminen oikealla hetkellä _____
21. Johtajan sosiaalisuus ja huumorintaju _____
22. Luovuus ja rohkeat ratkaisut johtamisessa _____
23. Aito kiinnostus alaisista _____
24. Kyky tehdä vaikeita päätöksiä nopeasti _____
25. Esimerkin näyttäminen alaisille _____

Johtajakoulutus

Tässä osiossa selvitetään vastaajan mielipiteitä eri väittämiin. Kirjatkaa viivan päälle kunkin kysymyksen kohdalle se vastausvaihtoehto kuvaava numero, joka vastaa mielipidettänne. Miettikää johtajakoulutusta sen opetussisällön kannalta yleisesti ja sen soveltuvuutta hajautetun taistelun asettamiin vaatimuksiin johtamisen näkökulmasta.

Vastausvaihtoehdot:

- 1) Täysin eri mieltä
- 2) Pääosin eri mieltä
- 3) Hieman eri mieltä
- 4) Hieman samaa mieltä
- 5) Pääosin samaa mieltä
- 6) Täysin samaa mieltä

26. Nykyinen johtajakoulutus vastaa sisällöltään hyvin hajautetun taistelun asettamiin vaatimuksiin johtamisessa _____

27. Olen pohtinut yhdessä muiden johtajien kanssa hajautetun taistelun haasteita johtamisen näkökulmasta _____

28. Johtajakoulutuksen opetussisältöä tulisi päivittää samalla, kun taistelutapaa päivitetään _____

29. Olen saanut johtajakoulutuksessa riittävästi tietoa ja perusteita johtamistoiminnalleni hajautettuun taisteluun liittyen _____

Avoimet kysymykset:

Jos saisit päättää, niin miten kehittäisit johtajakoulutuksen opetussisältöä, jotta se vastaisi mahdollisesti paremmin hajautetun taistelun asettamiin vaatimuksiin? Onko sisältö mielestäsi joltain osin puutteellinen?

Tutkimuksen keskeinen sanasto:

Johtaminen ymmärretään toimintana, jonka avulla voimavaroja ja työpanosta hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteena johtamisella on saada erilaiset ja eritavoin vaikutusvaltaiset ihmiset toimimaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Johtajan käsikirja, 2012)

Johtamisen nelikenttä on johtamisen tarkastelumalli, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi johtamisen tutkimuksessa. Siinä johtaminen jaetaan neljään kokonaisuuteen, jotka ovat: Johtajuus, asioiden johtaminen, organisaation rakenne ja organisaation kulttuuri. (Virta, 2007)

Paradigmalla tarkoitetaan yleispiirteistä tieteen tai sen osa-alueen perusoletusta, jota ei normaalisti kyseenalaisteta vaan ne ohjaavat tutkimuksen suuntautumista ja teorian muodostusta tiedeyhteisössä. (Seeck, 2008)

Toimintakyky käsitetään olevan ihmisen fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen olemuksen muodostama kokonaisuus joka rakentuu ja muuttuu kasvatuksen, kokemusten ja ympäristön vuorovaikutuksen avulla. (Toiskallio & Mäkinen, 2009)

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan yksilölähtöisestä näkökulmasta tarkasteltuna fyysistä ja henkis-kulttuurista ympäristöä, jossa johtaja toimii ja tekee havaintoja. (Johtajan käsikirja, 2012)

Maavoimien taistelu 2015

”Maavoimien taistelulla (2015) tarkoitetaan alueellisten joukkojen organisaatioiden kehittämistä ja niiden käyttö- ja toimintaperiaatteiden uudistamista aktiivisemmaksi kaikissa taistelujajeissa.” (Maavoimien alueellisten joukkojen jääkäripataljoonan taisteluosaston ohje(JPTSTOS-O ALJO), s.1)

Hajautettu taistelu

Tässä tutkimuksessa hajautetulla taistelulla tarkoitetaan taistelutapaa, jossa taistelua käydään hajautetusti tai pieninä osastoina laajalla alueella, ja jonka päämääränä on tappioita tuottaen kuluttaa, hidastaa ja häiritä vihollista sekä sitoa sen joukkoja. (JPTSTOS-O ALJO)

Kootun ryhmyksen taistelu

Tässä tutkimuksessa kootun ryhmyksen taistelulla tarkoitetaan perinteistä taistelutapaa, jossa ryhmät ja joukkueet taistelevat esimerkiksi tukikohdissa lyhyen välimatkan päässä toisistaan.