

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**KOMPPANIAN PÄÄLLIKKÖ, SODAN KITKA JA TEHTÄVÄTAKTIikka
- Poikkeusolojen jalkaväkikomppanian johtaminen**

Pro Gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Ville Kostiainen

SM9
Maasotalinja

Huhtikuu 2020

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 9	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Ville Kostiainen	
Tutkielman nimi Komppanian päällikkö, sodan kitka ja tehtävätaktiikka - Poikkeusolojen jalkaväkikomppanian johtaminen	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2020	Tekstisivuja 83 Liitesivuja 12
TIIVISTELMÄ <p>Tehtävätaktiikka on yksi puolustusvoimien johtamistoiminnan keskeisimmistä käsitteistä. Sillä tarkoitetaan johtamisen tapaa, jossa esimies asettaa alaiselleen tavoiteltavan loppuasetelman ja määrittää tarvittavat rajoitukset tehtävän suorittamiselle. Päätös siitä, miten tehtävä konkreettisesti toteutetaan, jää alaisen vastuulle. Sodan kitka on yksi sotilaalliseen toimintaan vaikuttava tekijä, joka jokaisen sotilasjohtajan on otettava huomioon omassa toiminnassaan. Sodan kitkalla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka saavat yksinkertaiset toimenpiteet muuttumaan haastaviksi. Nämä kaksi käsitettä liittyvät keskeisesti tämän tutkimuksen aiheeseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten upseerit hyödynsivät tehtävätaktiikkaa jalkaväkikomppanian johtamisessa kitkan aiheuttamien ongelmien ratkaisemiseksi. Aihetta on tutkittu Martin Samuelsen laatiman kahdeksanosaisen johtamisfilosofian näkökulmasta.</p> <p>Aineiston keruu toteutettiin alkuvuonna 2020 käyttämällä passiivista eläytymismenetelmää. Eläytymismenetelmää käytettiin normaalista poikkeavalla tavalla, sillä tutkija jatkoi uudella kehyskertomuksella jokaista vastausta. Tuon jatkokertomuksen pohjalta vastaajat laativat uuden vastauksen, jossa he ottivat kantaa hieman muuttuneeseen tilanteeseen. Tutkimukseen osallistui 48 upseeria, jotka ovat valmistuneet sotatieteiden maisterikurssilta vuosien 2017 ja 2020 välillä. Aineiston analyysissä sovellettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella vastaajajoukko tunnistaa sodan kitkan olemassa olon taistelukentällä ja pyrkii vastaamaan sen aiheuttamiin haasteisiin tehtävätaktiikkaa hyödyntämällä. Vastaajat käyttäisivät jalkaväkikomppanian päällikkönä toimiessaan tehtävätaktiikkaa johtamistapanaan aina kun se on mahdollista. Ainoastaan epäluottamus alaiseen ja täysi varmuus tehtävän epäonnistumisesta pakottavat päällikön luopumaan tehtävätaktiikan periaatteista ja siirtymään käyttämään kontrolloidumpaa johtamista. Tehtävätaktiikka nähdään toimivana johtamistapana, kitkan vähentämisen näkökulmasta, alaisen saavuttaman toiminnanvapauden seurauksena. Kun päällikkö on pystynyt luottamaan alaiselleen toiminnanvapauden sekä päätöksentekovallan, alainen pystyy vaikuttamaan kohtaamiinsa kitkatekijöihin välittömästi ja soveltuvimmalla tavalla.</p> <p>Tutkimukseen osallistuneiden upseereiden vastauksista on tulkittavissa, että he ovat sisäistäneet tehtävätaktiikan teorian ja ovat halukkaita hyödyntämään sitä omana johtamistapanaan, mutta eivät ole riittävän harjaantuneita sen käytössä käytännössä. Näin ollen poikkeusolojen päällikköjen koulutukseen tulisi lisätä teoriaopetuksen lisäksi käytännön harjoitteita, joiden avulla tehtävätaktiikkaa osattaisiin hyödyntää täysimääräisesti.</p>	
AVAINSANAT tehtäväjohtaminen, tehtävätaktiikka, sodan kitka, johtaminen	

Sisällys

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimuksen tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.2.	Tutkimusprosessi ja tutkimuksen viitekehys	3
1.3.	Aikaisempi tutkimus	5
2.	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA	8
2.1	Sodan kitka.....	8
2.2	Tehtävätaktiikka ja sen kehittyminen	12
2.3	Kitka ja Martin Samuelsen johtamisfilosofia	21
3.	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	32
3.1	Tieteenfilosofia ja laadullinen tutkimus.....	32
3.2	Eläytymismenetelmä aineistonkeruumenetelmänä	34
3.3	Aineiston analyysimenetelmä, teoriasidonnainen analyysi ja sen toteutus	38
3.4	Eläytymismenetelmän keruu ja analysoinnin toteutus.....	41
4.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
4.1	Upseerien päätöksentekoon vaikuttavat tekijät.....	47
4.1.1	Tutulle alaiselle, joka on osoittanut olevansa ammattitaitoinen ja kyvykäs johtaja, on helppo luottaa toiminnanvapaus.....	49
4.1.2	Muuttuva tilannekuva vaikuttaa siihen, kenelle tehtävä käsketään ja miten	58
4.1.3	Inhimillinen toiminta luo kitkaa toiminnalle	62
4.1.4	Tärkeintä on, että tehtävän suorittaminen onnistuu oikeassa panos-tuotos suhteessa.....	63
4.1.5	Psykologisia vaikutuksia ei voi sivuuttaa	64
4.1.6	Taktinen ulottuvuus päätöksenteossa.....	66
4.2	Vastauksissa esiintyneet Samuelsen-johtamismallit	70
4.3	Missä tilanteissa tehtävätaktiikka käytetään	73
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	77
5.1	Yhteenveto ja pohdinta	77
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja käytettävyys.....	82
5.3	Jatkotutkimusaiheita	83
	LÄHTEET	84
	LIITTEET	88

KOMPPANIAN PÄÄLLIKKÖ, SODAN KITKA JA TEHTÄVÄTAKTIikka - Poikkeusolojen jalkaväkikomppanian johtaminen

1. JOHDANTO

”Paremmiin toimivaa organisaatiota tärkeämpää on ihmisten johtamisen tapa. Ensimmäiseksi; Maavoimissa kaikilla tasoilla johtaminen perustuu tehtävätaktiikkaan. Alainen saa tehtävän ja resurssit, mutta päättää itse, miten tehtävän toteuttaa. Oikein ymmärrettynä tehtävätaktiikka motivoi ja sitouttaa alaisen.”¹

Maavoimien komentaja, Petri Hulkko

Näin kommentoi puolustusvoimissa yleisesti käytössä olevaa johtamistapaa maavoimien komentaja, kenraaliluutnantti Petri Hulkko, puolustusvoimien internet-sivustolla ylläpidetyssä blogissa. Tuohon lainaukseen kiteytyy hyvin ne kaksi syytä, miksi innostuin tekemään pro gradu -tutkielmani tehtävätaktiikasta.

Ensimmäinen syy liittyy sitaatin viimeiseen virkkeeseen. Itse olen palvellut ennen sotatieteiden maisterin opintoja Utin jääkäriyrykmentissä, jossa johtaminen pääosin tapahtuu tehtävätaktiikkaa hyödyntäen. Itse henkilökohtaisesti koen ymmärtäväni tehtävätaktiikan syvimmän merkityksen ja ymmärrän sen vahvuudet ja heikkoudet johtamistapana. Keskustellessani muutamien kurssikaverini kanssa tehtävätaktiikasta, minulle selvisi, että tehtävätaktiikasta on hyvin erilaisia käsityksiä ja kokemuksia riippuen palveluspaikasta sekä aselajista. Havaitsin, että tehtävätaktiikan käytöstä ei ollut yhtä selkeää linjaa, vaan jokaisella oli hieman oma näkemysensä siitä mitä tehtävätaktiikka on.

Toinen syy liittyy tehtävätaktiikan käytön ehdottomuuteen. Kenttäohjesääntö yleinen käskää, että puolustusvoimissa poikkeusolojen johtaminen tulee tapahtua kaikilla tasoilla tehtävätak-

¹ Hulkko, P. 2018. Matalalla organisaatiolla - edestä - omalla esimerkillä. [<https://maavoimat.fi/komentajan-blogi/-/blogs/matalalla-organisaatiolla-edesta-omalla-esimerkillä>] (luettu 26.6.2019)

tiikkaa hyödyntäen. Se ei anna liennytyksiä mihinkään erityistapauksiin, vaan kun ohjesääntöä noudattaa kirjaimellisesti, sotilasjoukon johtajalla on tasan yksi tapa, jolla sen tulee johtaa alaisiaan.² Jopa kokematon johtaja tiedostaa, että kaikkiin tilanteisiin ja kaikille joukoille ei sovi sama johtamistapa. Näin ollen on outoa, että puolustusvoimat virallisessa ohjesäännössä käskää käyttää vain yhtä johtamistapaa.

Mitä tehtävätaktiikka on? Tähän kysymykseen on hyvin vaikea antaa syvällistä vastausta, ainakaan Suomen puolustusvoimien osalta. Oppaissa se on vain tyydytty määrittelemään, mutta sitä ei ole koskaan käsitelty sen tarkemmin. Yksikään opas ei esimerkiksi ota kantaa, miten tehtävätaktiikan käyttöä tulisi kouluttaa ja harjoitella. Esimerkiksi johtajan käsikirja käsittelee tehtävätaktiikkaa vain muutaman rivin verran seuraavasti: ”Tehtävätaktiikka on keskeinen osa suomalaista sotilasjohtamista. Tehtävätaktiikan mukaisesti johtajan saama tehtävä voi pelkistetyimmillään sisältää ainoastaan toiminnan päämäärän eli sen, mitä johtajan on joukollaan saatava aikaiseksi. Johtaja itse määrittää, miten hän toteuttaa tehtävän, sopeuttaen toimintansa kuitenkin ylemmän johtoportaan taistelujatuksen ja päämäärän mukaiseksi.³” Mielestäni on outoa, että puolustusvoimissa on käsketty käyttää yhtä tiettyä johtamistapaa, mutta johtajakoulutuksen opetusmateriaali ei ota kantaa, miten sitä tulisi konkreettisesti käyttää. Täten on varsin loogista, että upseereilla on hyvin vaihtelevia ja epäselviä näkemyksiä tehtävätaktiikan todellisesta luonteesta.

Tehtävätaktiikka on yleisesti ottaen nähty yhtenä vaihtoehtona vähentämään joukkojen taistelukentällä kokema kitkaa, joten on luonnollista tutkia upseerien käyttämiä johtamistapoja juuri sodan kitkan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa pyrin taistelukentällä esiintyvien kitkatekijöiden avulla selvittämään, millaisin keinoin upseerit johtaisivat jalkaväkiyksikköä poikkeusoloissa.

Kitkalla tarkoitetaan preussilaisen sotateoreetikon, Carl Von Clausewitzin, ensimmäisenä teoretisoimaa sodan kitkaa – niitä arkisia tekijöitä, jotka tekevät yksinkertaisista toimenpiteistä haastavia.⁴ Tässä tutkimuksessa upseerien käsityksiä kitkan ja tehtävätaktiikan välisestä yhteydestä pyritään tutkimaan Martin Samuelin kehittämän johtamisfilosofian avulla.⁵

² *Johtajan käsikirja*. (2012) Pääesikunta. Tampere: Juvenes Print, s.23

³ Sama, s.95

⁴ Clausewitz, C. (1976) *On war*. Howard, M & Pare, P (toim). New Jersey: Princeton University Press

⁵ Samuels, M. (2014) Friction, Chaos and Order(s): Clausewitz, Boyd and Command Approaches. *Journal of Military and Strategic Studies*. 15(4), s.38–75

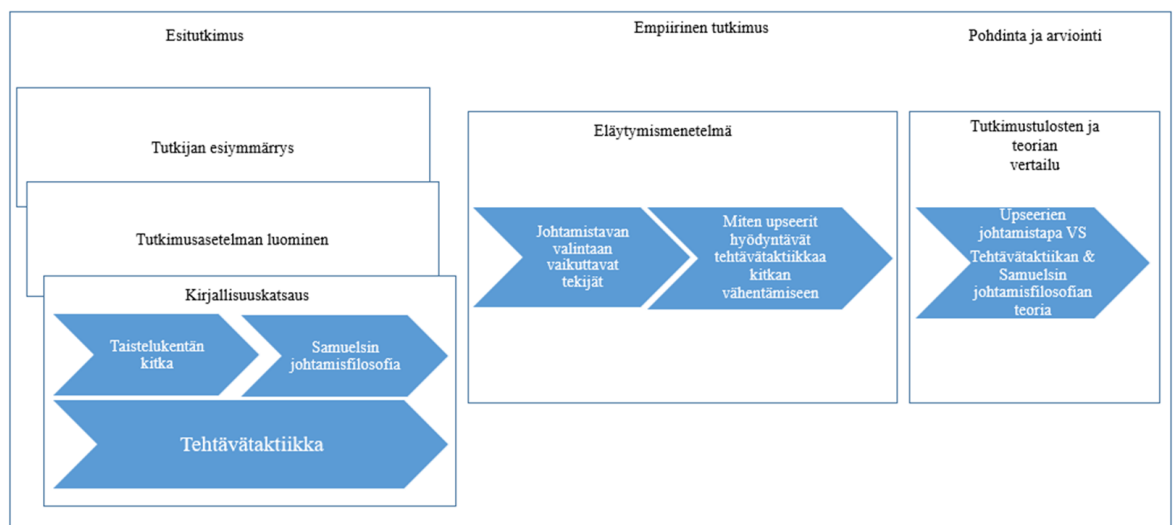
1.1. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ja rajaukset

Laadullisesta tutkimuksesta keskusteltaessa nousee usein puheenaiheeksi, voidaanko tutkimuksessa puhua tutkimusongelmasta, vai olisiko osuvampaa käyttää tutkimustehtävä-termiä.⁶ Itse henkilökohtaisesti koen, että tämänkaltaisen pro gradu -tutkielman keskiössä on nimenomaan ongelma, jota pyritään ratkaisemaan ja sitä kautta tarjoamaan havaintoja kehityksen tueksi. Tästä syystä käytän mieluummin termiä tutkimusongelma.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää, miten upseerit hyödyntävät tehtävätaktiikkaa jalkaväkikomppanian johtamisessa, vähentääkseen kitkan aiheuttamia ongelmia. Pää-tutkimusongelmaa tuetaan yhdellä alatutkimusongelmalla, mitkä tekijät vaikuttavat upseerin johtamistavan valintaan.

Tässä tutkimuksessa jalkaväkikompanialla tarkoitetaan kaikkia sodan ajan jääkäri- ja jalkaväkikomppanioita riippumatta niiden kokoonpanosta ja kalustosta. Rajaan aselajijoukkojen johtamisen pois tutkimuksesta, koska hypoteesini mukaan niiden johtaminen toteutettaisiin hyvin erilaisilla johtamistavoilla ja -menetelmillä. Tutkimuksen vastaajajoukko on rajattu koskemaan sotatieteiden maisterikurssilla opiskelevia sotatieteiden kandidaatteja sekä enintään kolme vuotta sitten valmistuneita sotatieteiden maistereita. Näin ollen empiirinen aineisto koostuu henkilöstöstä, joka on toiminut nimenomaan tutkittavan aiheen tasoisissa tehtävissä työuransa aikana vähintään neljän vuoden ajan.

1.2. Tutkimusprosessi ja tutkimuksen viitekehys



Kuva 1 Tutkimusprosessi

⁶ Tuomi, J & Sarajarvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi, s.92

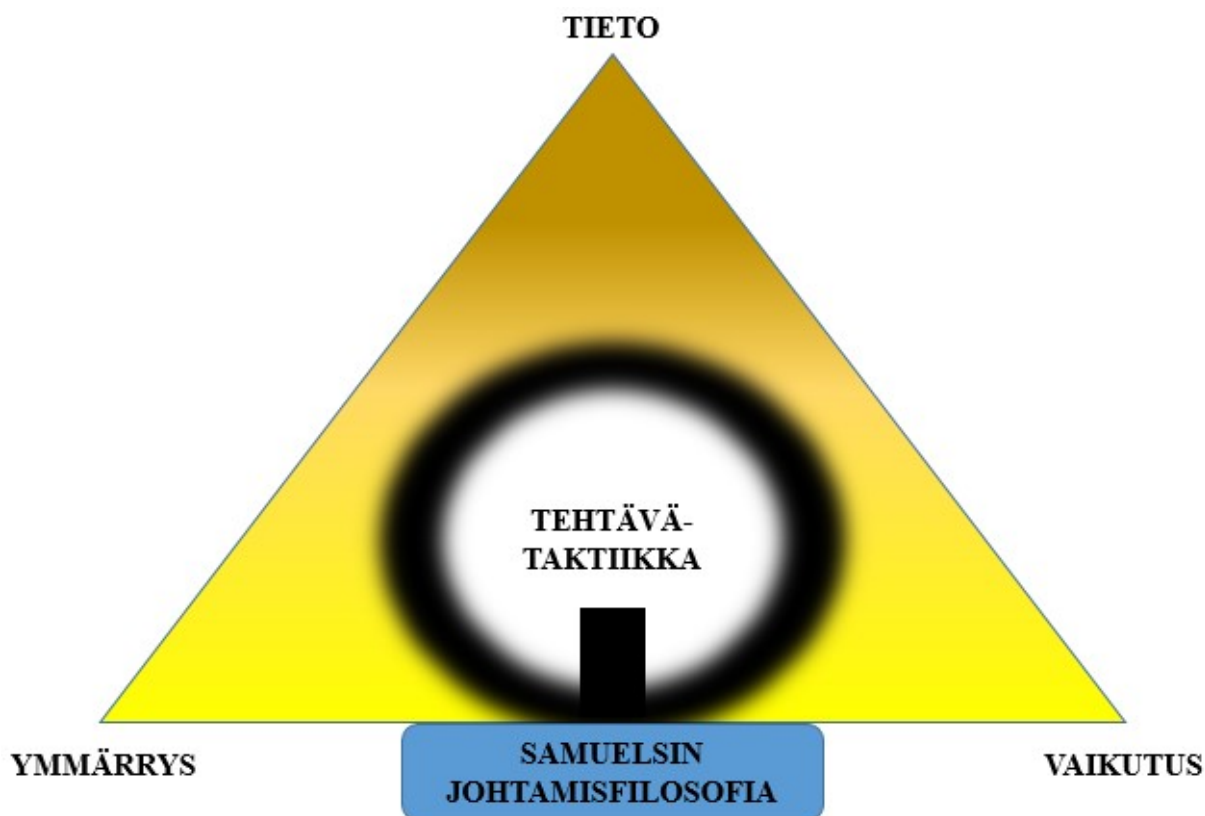
Tutkimukseni toteutus voidaan nähdä jakautuvan kolmeen erilliseen vaiheeseen: esitutkimukseen, tutkimuksen empiiriseen vaiheeseen sekä tulosten analysointiin ja arviointiin (kuva 1). Prosessin ensimmäisessä vaiheessa luodaan jo olemassa olevan tiedon pohjalta empiirisen aineiston keräämiselle. Toisin sanoen, pyrin olemassa olevista tieteellisistä teoksista keräämään riittävän pohjatiedon taistelukentän kitkasta, tehtävätaktiikasta, Samuelsingin johtamisfilosofiasta sekä tutkielman tekemiseen soveltuvien menetelmien käytöstä. Esitutkimuksen tavoitteena on ollut saavuttaa riittävä ymmärrys tutkittavasta aihepiiristä. Riittävä ymmärrys on mahdollistanut empiirisen aineiston keräämisen oikealla tavalla, jotta kykenen vastaamaan tämän tutkimuksen tutkimusongelmiin.

Tutkimusprosessin toinen toiminnallinen vaihe on empiirinen tutkimus. Tässä tutkimuksessa se muodostuu empiirisen aineiston keräämisestä, aineiston analysoitavaan muotoon saattamisesta, aineiston analysoimisesta sekä tulosten käsittelystä. Vaihe kaksi toteutettiin eläytymismenetelmän avulla, jossa neljällä kehyskertomuksella pyrittiin löytämään ne merkitsevät asiat, jotka vaikuttavat upseerien johtamiseen taistelukentällä. Kehyskertomuksissa esiintyi Samuelsingin johtamisfilosofian pohjalta johdettuja kitkatekijöiden aiheuttamia haasteita, jotka kohdejoukko ratkaisee parhaaksi kokemallaan tavalla. Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa pyrin selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat päällikön⁷ johtamistavan valintaan. Analysoinnin toisessa vaiheessa pyrin selvittämään, mitkä Samuelsingin johtamisfilosofian mallit ovat löydettävissä päälliköiden johtamistavoista. Analysoinnin kolmannessa vaiheessa pyrin löytämään tuloksista viitteitä tehtävätaktiikkaan: millaisissa tilanteissa päällikkö hyödyntää tai ei hyödynnä tehtävätaktiikkaa ja miksi? Mitkä ovat ne rajoitteet, jotka estävät tehtävätaktiikan käytön? Millaisia vaatimuksia päällikkö asettaa alaiselleen, jotta häntä voi johtaa tehtävätaktiikan keinoin?

Prosessin kolmannessa vaiheessa saatuja tuloksia verrataan teoriakappaleessa esitettyyn Samuelsingin johtamisfilosofiaan ja sen johtamismalleihin. Toisin sanoen, pyritään selvittämään, löytyykö upseerien toimintatavoissa yhtymäpintaa Samuelsingin kehittämään johtamisfilosofiaan ja voisiko sitä hyödyntää enemmän puolustusvoimien johtamisfilosofiana. Näiden lisäksi kolmannessa vaiheessa pohditaan tutkimustulosten hyödynnettävyyttä, luotettavuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

⁷ Tässä tutkimuksessa päälliköllä tarkoitetaan rajauksen mukaista, tutkimukseen vastannutta, upseeria.

Tutkimuksen viitekehys voidaan nähdä laukaisutapahtumana, jossa yksikön päällikkönä toimiva upseeri pyrkii tehtävätaktiikan avulla vähentämään taistelukentällä yksikkönsä kohtamaa kitkaa. Aseen tukena toimii Martin Samuelsin johtamisfilosofia, jonka avulla tehtävätaktiikkaa pyritään teoretisoimaan suhteessa kitkaan. Kitkan teoriana toimii Stephen Bungayn kehittämä, alkuperäisestä Clausewitzin kitkakäsitteestä johdettu malli. Tähtäinkuvan ulkopuolelle jää kitkatekijöitä, joihin pelkän tehtävätaktiikan avulla ei pystytä vaikuttamaan. Nämä tekijät rajautuvat pois tästä tutkimuksesta. Viitekehys on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2: tutkimuksen viitekehys

Olen käyttänyt tämän tutkimuksen kirjoittamiseen pääsääntöisesti minä-muotoa korostaakseni sitä tekijää, että tämä tutkimus on vain minun käsitykseni tutkittavasta aiheesta ja aineistosta.

1.3. Aikaisempi tutkimus

Jukka Mälkki on omassa yleisesikuntaupseerikurssin diplomityössään tutkinut tehtävätaktiikkaa ja sen muodostumista preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuodesta 1806 vuoteen 1945. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen on tehtävätaktiikan perimmäinen olemus. Suurin huomio tutkimuksessa kohdistuu kuvaamaan preussilais-saksalaisen sotataidon kehittymistä ja kuinka sen muovautuminen on mahdollistanut tehtävätaktiikalle otollisen alustan.

Mälkki toteaaakin tutkimuksessaan, että tehtävätaktiikka on rakentunut saksalaisen sotilaskulttuurin tiedostamattomiksi perusoletuksiksi, vuosikymmeniä kestäneen kulttuurisen muutostyön tuloksena. Hänen tulostensa perusteella, jotta organisaatio kykenee hyödyntämään tehtävätaktiikkaa johtamisessaan, täytyy organisaatiokulttuurin olla sille otollinen. Näin ollen mitään joukkoa ei voi pakottaa käyttämään tehtävätaktiikkaa omana johtamistapanaan. Mälkki korostaa sitä tekijää, että onnistuakseen tehtävätaktiikka vaatii alaiselta oma-aloitteisuutta, itseluottamusta, vastuuntuntoisuutta sekä yksilöllisyyttä. Tehtävätaktiikka perustuu toimintojen yksinkertaisuuteen, nopeuteen, päättäväisyyteen, luottamukseen, tehtävätyyppisiin käskyihin, alaisen toimintavapauden maksimointiin sekä toimintaan esimiehen tahdon mukaisesti. Jotta tehtävätaktiikka voisi toimia käytännössä, on organisaation jäsenten täytynyt sisäistää tehtävätaktiikan periaatteet sekä käytössä olevan doktriinin ja olla harjaantunut molempien käytöstä käytännössä. Mälkin mukaan tehtävätaktiikka muodostaa ylivertaisen johtamiskonseptin niin nykyaikaisen kuin tulevaisuudenkin sodankäynnin näkökulmasta. Hän myös erikseen korostaa tehtävätaktiikan soveltuvan sotilasorganisaatiolle, jolla on niukat resurssit, mutta laadukas yksilöaines.⁸

Antti Niskanen on omassa pro gradu -tutkielmassaan tutkinut nuorten upseerien käsityksiä sodanajan käskystä nykypäivänä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten nuori upseeri käsittää sodanajan käskyn nykypäivän puolustusvoimissa. Edellä mainitun päätutkimuskysymyksen lisäksi, tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten nuori upseeri kokee hänelle annetun sodanajan käskyn ja millaiseksi nuori upseeri kokee sodanajan vaatimukset käskylle? Tutkimuksen aineisto on kerätty eläytymismenetelmällä sotatieteiden maisterikurssi 8:n opiskelijoista. Aineistoon vastanneiden kokemuksien perusteella käskyt ovat usein liian pitkiä ja yksityiskohtaisia sekä sisältävät liikaa toistoa. Toisaalta käskyt eivät saa olla liian ympäröityjä ja suppeita, koska muuten alaiset ratkaisevat ongelmat ja tietopuutteet keskenään, ilman että esimies on edes tietoinen asiasta. Niskanen kuvailee ilmiötä varjo-organisaationa. Tutkimuksessa korostetaan tehtävätaktiikkaa osana hyvää sodan ajan käskyä. Hyvän käskyn kuvataan pitävän sisällään komentajan tahdon selkeänä sekä riittävästi toiminnan vapautta. Tutkimus vahvistaa omaa hypoteesia siitä, että nuorten upseerien keskuudessa vallitsee hyvin vaihtelevia ja eriäviä käsityksiä tehtävätaktiikasta. Tuloksista käy ilmi, että osa vastaajista kokee tehtävätaktiikan myönteisenä ja osa kielteisenä asiana. ”Tehtävätaktiikka nousi selvästi esiin tutkimustuloksista. Se tunnistettiin virallisena johtamistyylinä, mutta sillä oli rooli hyvänä ja huonona asiana vastaajien keskuudessa. Se käsitettiin alaisille luottamusta osoittavana, toiminnanvapautta ja tilaa antavana. Toisaalta se herätti epävarmuutta siitä, kohtaako esimiehen

⁸ Mälkki, J. (2009) *Tehtävätaktiikan olemus. Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806-1945*. Maanpuolustuskorkeakoulu: diplomityö.

ja alaisen ymmärrys tilanteesta riittävästi, joka voi epätasapainossa ollessaan aiheuttaa entistä enemmän taistelunaikaista päätöksentekoa.” Niskasen mukaan esimiehen kyky hahmottaa oma johtamistasonsa on merkittävässä roolissa siihen, nähdäänkö tehtävätaktiikka positiivisena vai negatiivisena asiana. Tällä Niskanen tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee tietää oma vastuunsa eikä alkaa johtamaan alaisen alaisia.⁹

Victor Naville on kandidaatintutkielmassaan tutkinut tehtävätaktiikkaa osana Maavoimien taistelu 2015 -konseptia. Tutkimus on tehty jääkärijoukkueenjohtajan näkökulmasta. Hän on pyrkinyt tutkimuksellaan tuomaan esille millaisia mahdollisuuksia tehtävätaktiikka voi luoda Maavoimien taistelu 2015 -konseptille ja vastavuoroisesti millaisia vaatimuksia sen käyttö edellyttää johtajilta, koulutukselta ja kulttuurilta. Hänen tutkimuksensa mukaan jääkärijoukkueenjohtajan tulee olla kyvykäs toimimaan tehtävätaktiikan edellyttämällä tavalla, mutta hänen ei tule johtaa alaisiaan tehtävätaktiikkaa hyödyntäen. Joukkueenjohtajan tulee siis ottaa vastaan komppanian päälliköltä tehtävätaktinen käsky. Tämän jälkeen hän suunnittelee, miten toteuttaa saamansa tehtävän, jotta päällikön esittämät vaatimukset täyttyvät. Tutkimuksen mukaan suunnitelman toteutus toteutetaan kuitenkin suurin käskyin ja oman esimerkin avulla, eikä ryhmänjohtajille lähtökohtaisesti jätetä soveltamisvapautta. Naville on tehnyt saman havainnon kuin itse tein esitutkimuksen alkuvaiheessa: puolustusvoimissa on ymmärretty tehtävätaktiikan käytön tärkeys osana nykyistä taistelutapaa, mutta oppaat ja ohjesäännöt eivät kuitenkaan anna selkeitä ohjeita tehtävätaktiikan kouluttamiselle ja harjoittelemiselle.¹⁰

Simo Puumalainen on pro gradu -tutkielmassaan pyrkinyt selvittämään, mitä sodan sumu ja kitka käsitteinä tarkoittavat ja miten tätä taistelukentällä tavattavaa ilmiötä voidaan vähentää sodankäynnin yleisten periaatteiden avulla. Näitä yleisiä periaatteita ovat muun muassa tavoitteen ja resurssien oikea suhde, johtamisen yhtenäisyys, aktiivisuus, painopisteen luominen, voimien taloudellinen käyttö, yllätyksellisyys, menestyksen hyväksikäyttö sekä yksinkertaisuus. Oman tutkimukseni kannalta merkittävin havainto liittyy kuitenkin toiminnanvapauden antamiseen. Puumalaisen tutkimuksen mukaan tehtävätaktiikkaa hyödyntäen voidaan vähentää kitkan vaikutuksia merkittävästi. Puumalainen korostaa, että toiminnan sekä päätöksenteon nopeus ovat tärkeimmät tekijät, mitkä tekevät tehtävätaktiikasta vartenotettavan vaihtoehdon sodan kitkaan vastaamiselle.¹¹

⁹ Niskanen, A. (2019) *Nuorten upseerien käsityksiä sodanajan käskystä nykypäivänä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

¹⁰ Naville, V. (2017) *Tehtävätaktiikka osana maavoimien taistelu 2015 -konseptia. Jääkärijoukkueenjohtajan toiminta*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Kandidaatin-tutkielma.

¹¹ Puumalainen, S. (2015) *Sodan sumu ja kitka sodankäynnin yleisissä periaatteissa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA

2.1 Sodan kitka

Carl von Clausewitz oli preussilainen kenraali ja sotateoreetikko, jonka kenties tunnetuin teesi on: ”sota on pelkästään politiikan jatkamista toisin keinoin”¹². Hänen kaikki väitteensä ja teorianensa perustuivat omakohtaisiin kokemuksiin Preussin armeijasta useiden vuosien ja useiden sotien ajalta. Clausewitzin teoksen *Vom Kriege* (englanniksi *On war*, suomeksi *Sodankäynnistä*) aineisto muodostui näiden havaintojen pohjalta lyhyiksi ja irrallisiksi kokonaisuuksiksi. Prosessin edetessä Clausewitz kiinnitti enemmän huomiota järjestelmällisyyteen ja pyrki muodostamaan teoksesta eheän kokonaisuuden, ”jota ei parissa kolmessa vuodessa unohdetaisi ja jonka aihepiiristä kiinnostunut lukija voisi ehkä ottaa käteensä useammin kuin kerran.” Teos sisältää yhteensä 8 kirjaa ja oli vielä keskeneräinen Clausewitzin kuollessa 16. marraskuuta 1831, mutta se julkaistiin hänen vaimonsa toimesta postuumisti - aivan kuten Clausewitz oli toivonutkin.¹³

Clausewitzin toive siitä, että *Vom Kriegeä* ei unohdetaisi muutamassa vuodessa, on toteutunut selvästi. Hänen oppejaan sovelletaan vielä tänäkin päivänä, lähes kaksisataa vuotta myöhemmin. Yhtenä syynä tähän pidän sitä, että Clausewitz havaitsi ja teoretisoi sellaisia asioita, jotka ovat hyvin syvällä ihmisluonteessa ja sodankuvan fundamenteissa. Yksi näistä tekijöistä on sodan kitka. Sotilasuransa aikana Clausewitz toimi useissa tehtävissä sekä miehistön jäsenenä että upseerina¹⁴. Tämän seurauksena hänelle syntyi varsin läpileikkaava kuva sodankäynnistä, sen suunnittelusta toteutukseen asti.

Clausewitzin teesejä on tulkittu lukuisissa tutkimuksissa *Vom Kriegen* valmistumisen jälkeen. Lukuisat tutkijat ovat kuitenkin tulleet siihen johtopäätökseen, että Clausewitzin tekstejä on enemmän lainattu kuin luettu¹⁵. Tällä tarkoitetaan sitä, että hänen väitteitään on tulkittu ymmärtämättä hänen sanomaansa kokonaisuutena. Tästä syystä olen käyttänyt tässä tutkimuksessa Clausewitzin alkuperäisiä kirjoituksia omien tulkintojeni tekemiseen ja pyrkinyt tämän jälkeen hankkimaan varmistusta omille tulkinnoilleni muiden tutkimuksista.

¹² Clausewitz, C. (2005) *Sodankäynnistä*. Eskelinen, H (toim).Helsinki: Hakapaino Oy, s.27

¹³ Sama, s.5–8

¹⁴ Bungay, S. (2011) *The art of action. How leaders close the gaps between plans, actions and results*. Lontoo: John Murray Press, s.27

¹⁵ Sama, s.27

Clausewitz havaitsi, että sodat ja taistelut etenevät hyvin harvoin sillä tavalla kuin sotilasjohtajat ovat ne suunnitelleet toteutuvan. Jo pelkästään se, että johtaja suunnitellessaan tulevia taisteluita ei saa käyttöönsä kaikkea tietoa vallitsevasta tilanteesta, aiheuttaa kuilun sen välille mitä johtaja haluaa tapahtuvan ja mitä todella tulee tapahtumaan. Tiedot, joita johtajalla on käytössään ovat epävarmoja, ristiriitaisia ja joskus jopa virheellisiä. Riippuen johtajan kokemuksesta ja yksilön luontaisista kyvyistä, on myös olemassa riski siihen, että johtaja tulkitsee käytössään olevaa tietoa väärin.¹⁶

Clausewitzin havaintojen perusteella kolme neljäsosaa tiedoista ja asioista, joiden perusteella johtajat tekevät päätöksiä, ovat jollain tavalla epävarmoja¹⁷. Tiedon epävarmuus ajaa johtajan väkisinkin tilanteisiin, joissa joutuu toteamaan asioiden olevan toisella tapaa kuin oli odottanut niiden olevan. Tämä pakottaa johtajan nopeisiin päätöksiin ilman tarkkaa tilannekuvaa ja perusteellista pohdintaa.¹⁸

Ulkopuolisen silmin katsottuna sota näyttää varsin yksikertaiselta toiminnalta, jossa kaikki tarvittava tieto on helposti saatavilla ja niiden yhdistäminen selväksi kokonaisuudeksi on helppoa. Sotaa kokematon ei pysty kuitenkaan näkemään ja ymmärtämään niitä pieniä tekijöitä, jotka saavat yksinkertaiset toimenpiteet muuttumaan haastaviksi. Edes monta sotaa kokenut sotilasjohtaja ei kykene ottamaan näitä kaikkia tekijöitä huomioon. ”Kitka...erottaa todellisen sodan paperille kirjoitetusta sodasta.”¹⁹

Yksi suurimmista syistä kitkalle on inhimillisyys. Sotilasorganisaatio sisältää kaikilla tasoilla yksilöitä, jotka ovat erehtyväisiä ja aiheuttavat näin kitkaa kukin omaan suuntaansa. Yksittäinen sotilas voi pilata kokonaisen taisteluosaston hyökkäyksen omalla toiminnallaan, tai vähintään hidastuttaa sitä. Kun otetaan huomioon sodan aikaansaama vaara ja fyysinen rasitus, on selvää, että yksilöt tuottavat valtavan määrän kitkatekijöitä sotilasorganisaation toimintaan.²⁰

Clausewitzin mukaan kitkaa esiintyy sodassa kaikkialla, eikä sen täydelliseen hävittämiseen ole mitään keinoja. Hän vertaakin sotimista haittaavassa väliaineessa liikkumiseen, esimerkiksi kävelemiseen vedessä. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kuivalla maalla ihmiselle varsin yksinkertainen toimenpide muuttuu haastavaksi, ellei jopa mahdottomaksi veteen siirryttäessä. ”Oikein asiansa hallitseva sotateoreetikko muistuttaa tästä syystä uimaopettajaa, joka harjoi-

¹⁶ Clausewitz (2005), s.24 & s.59

¹⁷ Sama, s.42

¹⁸ Sama, s.42

¹⁹ Sama, s.60–61

²⁰ Sama, s.61

tuttaa vedessä tarvittavia liikkeitä kuivalla maalla, vaikka nuo liikkeet näyttävät luonnottomilta ja liioitelluilta katsojista, jotka eivät ajattele vettä.”²¹ Tästä syystä sotilasjohtajan tulee tiedostaa kitkan olemassaolo ja pyrkiä ottamaan se huomioon harjoittelussa sekä taistelusuunnitelmissa jo paljon ennen taisteluiden alkua.

Jos johtaja ei tiedosta ja hyväksy kitkan olemassaoloa, hän kykenee kovalla tahdolla murtaamaan ne tekijät, jotka muodostavat toimintaa vaikeuttavaa kitkaa. Tämä kuitenkin pidemmän aikaa kestävästä toimintana kuluttaa joukkoa ja sen resursseja liian paljon, eikä ole toimiva ratkaisu pysyväksi toimintatapamalliksi.²² Tähän voi verrata hyökkäämistä aukean pellon yli, jonka vastareunalla on konekivääri tuliasemassa. Joukko voi hyökätä niin suurella voimalla konekivääriä vastaan, että konekivääriampuja ei kykene pysäyttämään kaikkia hyökkääjiä ennen kuin ensimmäiset ovat päässeet pellon yli. Tämä kuluttaa joukkoa, mutta saa tehtävän onnistumaan. Jatkossa tämä kyseinen joukko tuskin on kykenevä mihinkään taistelutehtävään.

Clausewitzin mukaan, sotakokemus toimii ainoana keinona kitkaa vastaan. Paljon yhdessä taistelukokemusta kerännyt joukko kykenee ennakoimaan kitkatekijöitä paremmin kuin alokasjoukko. Tämän lisäksi taistelun karaisemat yksilöt kestävät taistelun muodostamaa fyysistä ja psyykkistä rasitusta paremmin. Lisäksi he ovat saaneet käytännön kokemusta, jonka avulla heidän sotilaallinen älykkyytensä on kehittynyt. Clausewitz vertaa taistelijan kokemusta näkökykyyn pimeässä. Pimeään siirtyessään silmän pupilli laajentuu, jotta se pystyy ottamaan enemmän valoa vastaan ja näkemään pimeässä paremmin. Tämä vie kuitenkin aikaa ja aluksi silmä erottaa vain pelkää mustaa tai pelkästään ääriäriivoja. Ajan saatossa silmä tottuu pimeään ja alkaa nähdä yksityiskohtia yhä tarkemmin. Vaikka sotakokemusta ei voi hankkia rauhan aikana, myös Clausewitz korostaa rauhan aikana toteutetun harjoittelun merkitystä taisteluihin valmistutumisessa.²³

Teknologian kehittyminen on mahdollistanut nykypäivänä erilaisten harjoitusmenetelmien käytön, jotka kaventavat rauhan ajan harjoittelun ja todellisen sotakokemuksen välistä kuilua. Nykyisillä simulaattoreilla kyetään luomaan realistisempi kuva taisteluiden todellisesta kuluista, mikä helpottaa taisteluun valmistautumista. Luonnollisesti ilman aitoa kuoleman pelkoa on hyvin vaikeaa harjoitella todellisen taistelustressin alaisuudessa toimimista.

²¹ Clausewitz (2005), s.62

²² Sama, s.61

²³ Sama, s.63–64

Clausewitz korostaa, että kitkatekijät ovat pääsääntöisesti sattumanvaraisesti esiintyviä tekijöitä eikä niiden esiintyvyyttä voida tarkoin ennakoida tai teoretisoida. Näin ollen sattumalla on suuri merkitys sodankäynnissä ja sen tuloksissa. Tämä korostaa sodankuvaa kaoottisena toimintaympäristönä, jossa tapahtumien välillä ei ole selvää syy-seuraussuhdetta vaan sattumanvaraisella onnella ja epäonnella on merkitystä siihen, miten tapahtumat etenevät.²⁴

Kattavalla suunnittelulla osa mahdollisista kitkatekijöistä kyetään tunnistamaan ja ne voidaan pyrkiä välttämään tai varautumaan niiden varalle. Mutta koska sattumalla on niin suuri rooli kitkatekijöiden esiintyvyyden kannalta, kaikkea ei voida ennakoida. Kattava suunnittelu antaa siis mahdollisuuden väistää taistelukentällä esiintyvät kitkatekijät, mutta sekään ei takaa menestystä. Mielestäni tähän tematiikkaan liittyy yksi Clausewitzin tunnetuimmista teeseistä: ”Kaikki sodassa on yksinkertaista, mutta yksinkertainen on vaikeaa.”²⁵ Suunnittelussa on siis hyväksyttävä se tosiasia, että kaikkeen ei voi varautua ja liian monimutkaisella suunnitelmalla on aina suuri riski epäonnistua.

Ensimmäisen kirjan loppuun Clausewitz yhdistää vaaran, fyysisen rasituksen, tietojen saannin sekä kitkan yhdeksi, ”kaikkea toimintaa haittaavaksi väliaineeksi”, yleiseksi kitkaksi.²⁶ Nyky päivän taistelukentällä tämä yleinen kitka voidaan nähdä kaikkina johtamis- ja taistelutoimintaa haittaavina tekijöinä, kuten toimimattomina johtamisyhteyksinä, puhjenneina auton renkaina, saapumattomina patruunatydynnyksinä tai hysteerisinä konekivääriampujina. Ne ovat hyvinkin arkisia fyysisiä ja henkisiä ongelmia, joiden esiintyvyyttä on sattuman takia mahdollista ennakoida.

Huomion arvoista on myös se, että vaikka sodan kitka on alun perin luotu kuvaamaan epätie-toisuutta ja arvaamattomuutta sotilaallisessa toimintaympäristössä, on sillä paljon yhtymäpintoja nykyaikaisen businessmaailman kanssa. Kitkakäsitettä onkin yritetty hyödyntää erilaisissa johtamismalleissa myös armeijoiden ulkopuolella.²⁷ Tämä on järkeenkäyvää, koska sodan kitka liittyy hyvin vahvasti ihmisen fundamentaaliseen toimintaan, eikä ole täten pelkästään sotilaallisen toimintaympäristön muodostama ominaisuus.

²⁴ Clausewitz (2005), s.61–62

²⁵ Sama, s.61

²⁶ Sama, s.63–64

²⁷ Bungay (2011), s.23–24

Clausewitz käytti ensimmäisen kerran termiä ”kitka”, kirjeessään tulevalle vaimolleen 29. syyskuuta 1806 - vain kaksi viikkoa ennen Jena-Aurestedtin taistelua²⁸. Tuo taistelu on yleisesti nähty tehtävätaktiikan syntymisen alkusysäyksenä²⁹. Näin ollen voidaan nähdä, että Clausewitz havaitsi sotilaallista toimintaa merkittävästi haittaavan ilmiön ja välittömästi tämän jälkeen alkoi yli sata vuotta kestänyt kehitystyö johtamistavalle, jolla pystyttäisiin vastaamaan havaittuun ongelmaan.

2.2 Tehtävätaktiikka ja sen kehittyminen

Tehtävätaktiikka on yleisesti nähty yhtenä vaihtoehtona vähentämään sodan kaotettujen toimintaympäristön muodostamaa kitkaa³⁰. Tässä luvussa pyrin selventämään mitä tehtävätaktiikka on, miksi sillä voidaan vähentää sodan kitkaa ja mitä se vaatii toimiakseen.

”Tehtävätaktiikalla tarkoitetaan johtamistapaa, jossa esimies tai ylempi johtoporras antaa alaiselle tehtävän ja määrittää halutun loppuasetelman. Alainen voi päättää, miten tehtävä yksityiskohtaisesti voidaan suorittaa. Operaatiot tulee suunnitella ja tehtävät, suorituskyvyt ja tuki jakaa siten, että komentajat kykenevät toteuttamaan operaatioita itsenäisesti ylemmän johtoportaan asettamiin tavoitteisiin pyrkien. Alaiselle on jätettävä riittävä toiminnan vapaus ja resurssit, jotta hän kykenee tilanteen muuttuessa jatkamaan operaatioita ilman ylemmän johtoportaan ohjausta. Operaatioita on kyettävä jatkamaan myös johtamisyhteyksien häiriytyessä. Puolustusvoimien toimintaympäristön ja omien järjestelmien haavoittuvuudet on otettava huomioon, ja on varauduttava johtamaan vaikeissa olosuhteissa ilman keskitettyjä johtamisen tukijärjestelmiä.”³¹

Omasta mielestäni edellä mainittu lainaus yleisestä kenttäohjesäännöstä on paras määritelmä mitä puolustusvoimien oppaista ja ohjesäännöistä voi tehtävätaktiikasta löytää. Tätä syvällisempää pohdintaa tehtävätaktiikasta ei puolustusvoimien oppaista löydy. Pidän tätä tosiasiaa varsin outona, koska kyseessä ei kuitenkaan ole uusi ilmiö, vaan Saksassa yli sata vuotta sitten kehitetty johtamistapa. Suomessakin sitä on hyödynnetty jo usean vuosikymmen ajan, mutta oppaisiin ja varusmies- sekä reserviläiskoulutukseen asti sen teoria ei ole jalkautunut. Esimerkiksi Knut Pippingin väitöskirjasta *Komppania pienoisyhteiskuntana* voi tehdä havainnon, että tehtävätaktiikkaa on hyödynnetty onnistuneesti jo jatkosodassa: ”kolmas [päällikkö]

²⁸ Bungay (2011), s.33

²⁹ Mälkki (2009), s.47-48

³⁰ Wittmann, J. (2012) *Auftragstaktik - Just a command technique or the core pillar of mastering the military operational art*. Carola Hartmann Miles-Verlag, s.20-23

³¹ *Kenttäohjesääntö Yleinen 2015*. (2014) Pääesikunta. Puolustusvoimien asiakirja HK514, s.23

antoi alaisilleen suuren vapauden annettujen käskyjen suorittamisesta, yritti itse korjata muiden mahdolliset epäonnistumiset, sekaantui harvoin yksityiskohtiin....³² Huomionarvoista on myös se seikka, että kenttäohjesääntö yleisessä tehtävätaktiikkaa on käsitelty yleisenä taktisena periaatteena, eikä johtamistapana³³.

Suomen puolustusvoimat ei ole poikkeus, sillä lukuisat muutkin armeijat ovat ottaneet tehtävätaktiikan johtamistavakseen ilman perusteellista teoreettista tarkastelua. Tämä on aiheuttanut sen, että onnistumisen edellytykset ovat olleet verrattain huonot.³⁴ Toisaalta puolustusvoimien voidaan nähdä toteuttavan tehtävätaktiikkaa, koska se ei anna tarkkoja ohjeita siitä, miten sitä tulisi hyödyntää. Tällöin tulkinta tehtävätaktiikan käytöstä ja käytettävyydestä on jätetty kokonaan yksilölle, ilman ylemmän tason ohjausta ja opetusta.

Puolustusvoimissa on käytetty sekä tehtävätaktiikka että tehtäväjohtaminen termejä kuvaamaan kyseessä olevaa johtamisen tapaa. Yleisesti ottaen molemmat ovat ymmärrettäviä ja hyväksytyjä nimityksiä. Itse olen tulkinnut asian niin, että tehtävätaktiikalla tarkoitetaan nimenomaan saksalaista johtamistapaa, sen historiaa ja kulttuuria, kun taas tehtäväjohtamisella tarkoitetaan yleisesti johtamistapaa, jossa esimies määrittää suunnan ja alainen toteutustavan.

Tehtävätaktiikka (Auftragstaktik) terminä tuli käyttöön vasta toisen maailmansodan jälkeen, kun saksalaiset kenraalit yrittivät tulkita Saksan armeijan onnistumisen salaisuuksia yhdysvaltalaisille upseereille. Tehtävä ei ollut helppo, sillä tehtävätaktiikka oli muodostunut tärkeäksi osaksi preussilais-saksalaista sotataitoa pitkän ajan kuluessa, joten sen keskeisen olemuksen ymmärtäminen vaatii kyseessä olevan yhteiskunnan, kulttuurin sekä sotataidon ja -tekniikan muutoksen ymmärtämistä. Tehtävätaktiikan muodostuminen alkoi Preussin armeijassa jo 1800-luvun alkupuolella ja jatkui aina toiseen maailmansotaan asti. Tuon yli sata vuotisen ajanjakson aikana käydyt useat sodat mahdollistivat tehtävätaktiikan kehittymisen sotakokemuksien perustella. Saman aikaisesti sotatekninen kehitys oli ollut todella merkittävää, mikä sai aikaan sodankäynnin ja taistelukentän kompleksisuuden kehittymisen.³⁵

³² Pipping, K. (1978) *Komppania pienoisyhdistykseinä*. Keuruu: Otava, s.202

³³ Kenttäohjesääntö Yleinen 2015, s.23

³⁴ Wittmann (2012), s.16

³⁵ Nelsen II (1987), s.21

Tehtävätaktiikan syntymisen alkusysäyksenä voidaan pitää Jenan-Auerstedtin taistelua 14. lokakuuta 1806, jossa Preussin armeija kärsi katastrofaalisen tappion Napoleonin komentamalle Ranskan kansanarmeijalle. Napoleonin armeijan liikkuvuus ja joustavuus todisti Preussin armeijalle, että se oli hyvin valmistautunut, mutta täysin vääränlaiseen sotaan. Tuon ajan Preussin armeijassa yleistä oma-aloitteisuutta ei käytännössä sallittu ja palvelusmotivaatio oli alhainen eikä mitään tehty ilman erillistä käskyä.³⁶ Lisäksi johtaminen ja oma-aloitteellisuuden käyttäminen oli uskottu vain muutamille kuninkaan luottamille johtajille.³⁷

Jenan–Auerstedtin taistelun jälkeen kuningas Frekrik Wilhelm III käski perustaa komission, jonka olisi määrä tutkia, mistä johtuen Preussin armeija oli luisunut nykyiseen tilaansa. Näin ollen Preussissa alkoi sotilaallinen reformi, jonka seurauksena muun muassa kiellettiin fyysiset rangaistukset sekä kaavamaisen taktiikan harjoittaminen. Kuitenkin tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä reformistien työn tuloksena luotiin yleisesikuntaupseerijärjestelmä, johon jäsenet valittiin hakijoiden kyvykkyyden eikä sosiaalisen taustansa perusteella. Sen lisäksi että armeijassa toteutettiin muutoksia, myös koko Preussin siviiliopetusjärjestelmä uudistettiin. Jatkossa opetuksessa keskityttiin enemmän oppilaiden omatoimisuuden sekä yksilön persoonallisuuden kehittämiseen. Tämä muodostaakin yhden tärkeimmistä syistä, miksi tehtävätaktiikka kykeni kehittymään niin toimivaksi järjestelmäksi kolmannen valtakunnan armeijassa – tehtävätaktiikka ja sen perusolemus lävistivät koko yhteiskunnan eikä pelkästään armeijaa.³⁸

1806 julkaistussa ohjesäännössä (*Exerzierreglement*) esiteltiin uusi johtamistapa, jota voidaan jälkikäteen tarkasteltuna kutsua tehtävätaktiikaksi. Komentajan piti käskää toiminta-ajatus muutamalla sanalla ja näyttää alue, jolla alainen tulisi tehtävänsä suorittamaan. ”The manner of deployment is left up to them; fastest is best. The commander-in-chief cannot be everywhere. He must always keep the picture as a whole in his mind's eye and shape it”³⁹

³⁶ Mälkki (2009), s.47–48

³⁷ Gunter, M. (2012) *Auftragstaktik: The Basis for Modern Military Command?*. United States Army Command and General Staff College: diplomityö, s.5

³⁸ Gunther (2012), s.6 ; Mälkki (2009), s.51–57

³⁹ Simpkin, R. (1986) *Race to the Swift*. London: Brassey's Defence publishers, s.227

Carl von Clausewitzin oppien sekä Itävaltaa ja Ranskaa vastaan käytyjen sotien kokemusten perusteella Preussin armeijaa alettiin kehittää aikaisempaa nopeammaksi ja hajautetummaksi. Vastatakseen muuttuvaan taistelukenttään, Preussin armeija alkoi luoda upseeristoa, jolla oli toimivaltuus, kyky sekä halu tehdä itsenäisiä päätöksiä. Koulutuksessa alettiin korostaa päätöksen nopeutta, sillä välittömästi tehty väärä päätös oli havaittu tuovan parempia tuloksia kuin olla tekemättä päätöstä lainkaan.⁴⁰

Yhtenä tehtävätaktiikkaa tukevana tekijänä oli ruutiaseiden kehityksen aikaansaama kuolleisuuden määrän kasvu taistelukentillä. Taistelevat joukot jouduttiin hajauttamaan suuremmalle alueelle. Näin ollen joukkojen komentajilla ei ollut tosiasiallista mahdollisuutta johtaa omia joukkojaan jatkuvasti. Tämä pakotti alajohtoportaat usein tilanteisiin, joissa esimiehen ohjeita ja linjauksia ei ollut saatavilla, vaan päätös oli tehtävä itse.⁴¹

Helmut von Moltken toimiessa yleisesikunnan päällikkönä, armeijaan muodostui johtamiskulttuuri, jossa korostettiin yksilön itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta. Moltken tavoitteena oli luoda järjestelmä, jossa alaisten tekemät virheet eivät estäisi kokonaisuuden onnistumista. Toimiakseen tämän kaltainen johtamisjärjestelmä vaatii sen, että jokaisen tason johtajan tulee ymmärtää ylemmän tason johtajan päämäärät ja aikomukset.⁴² Tämä vaatii jokaisella tasolla yksilön sitoutumista järjestelmään ja joukkoon, johon kuuluu. Sitoutumaton, pakotettuna paikalla toimiva yksilö ei ole kiinnostunut täyttämään muuta kuin oman tehtävänsä ja senkin mahdollisimman matalalla panostuksella. Toisin sanoen, jotta tehtävätaktiikka voisi toimia, täytyy kaikkien joukkoon kuuluvien olla omaan ajatteluun kykeneviä ja sitoutuneita yksilöitä.

Moltke ei koskaan käyttänyt sanaa *auftragstaktik* kirjoituksissaan, vaikka hänen kirjoituksissaan ja opeissaan on paljon tehtävätaktiikan piirteitä. Sen sijaan hän jaotteli käskyt ja johtamisen kahteen kategoriaan: *Befehl* ja *Direktiven*. *Befehl*illä Moltke tarkoitti tarkkoja ohjeita ja yksityiskohtiin menevää käskemisen tyyliä. Sen sijaan *direktiven*illä hän tarkoitti vapaampaa, alaisen toiminnanvapautta suosivaa tyyliä. Moltken havaintojen mukaan komentajan tuli lähtökohtaisesti käyttää jälkimmäistä johtamistapaa. Ainoastaan suurten joukkojen liikuttaminen ja tilanteet, joissa kuningas ei pystynyt luottamaan komentajan tahdon mukaisen toiminnan toteutumiseen, olivat perusteltuja tilanteita käyttää tarkkoja ohjeita.⁴³

⁴⁰ Mälkki (2009), s.102

⁴¹ Nelsen II 1987, s.22

⁴² Mälkki (2009), s.102

⁴³ Gunther (2012), s.8

Moltken mukaan, mitä korkeampi-arvoisesta upseerista oli kyse, sitä vähemmän hänellä oli tarvetta antaa tarkkoja käskyjä. Moltke perusti oman ajatuksensa tehtävätaktiikan toimimisesta siihen, että sota ja taistelu ovat niin kaoottisia, ettei komentajalla voi olla parempaa käsitystä vallitsevasta tilanteesta kuin alaisella on. Kaikki tieto mikä komentajalle kerääntyy, tulee viiveellä ja voi olla alun perinkin väärää. Kaikki toimet taistelukentällä aiheuttavat muutoksia taistelujen kulkuun, joten komentajan pitäisi muuttaa jatkuvasti omia käskyjään.⁴⁴

Ensimmäisen maailmansodan alussa Saksa hyödynsi kulutussodankäynnin vaikuttamisen loogiikkaa ja sen avulla he saavuttivat itärintamalla hyviä tuloksia. Vihollisesta ja toimintaympäristöstä johtuen samoihin tuloksiin ei kuitenkaan kyetty länsirintamalla, sillä rintamalinjan kapeus ei mahdollistanut hyökkäyksien suuntaamista sivustoihin ja selustoihin. Vasta ensimmäisen maailmansodan viimeisenä vuotena saksalaiset uskaltautuivat hyödyntämään yksittäisten taistelijoiden luovuutta ja oma-aloitteisuutta. Saksalaiset kehittivät iskuosastotaktiikan, jossa pienryhmät pyrkivät hyödyntämään havaitsemiaan mahdollisuuksia hajautetusti ilman ulkopuolista johtamista. Kehitettyä iskuosastotaktiikkaa voidaan pitää liikesodankäynnin esiateena.⁴⁵

Versailles'n häpeärauhansopimuksen seurauksena Saksan armeija ajettiin alas, mikä pakotti suurten muutosten tekemisen armeijassa. Ensimmäisen maailmansodan kokemusten perusteella julkaistiinkin uuden kenttäohjesäännön ensimmäinen osa vuonna 1921. Kenttäohjesäännön johtamista käsittelevässä osassa, johtamisen määrittely perustuvan johtajan antamaan tehtävään, joka hänen tulee käskää lyhyesti alaisilleen. Tämän jälkeen johtajan tulee jättää alaiselleen vapaus päättää keinojen ja menetelmien valinnasta tehtävän toteuttamiseksi. Kenttäohjesäännöstä on havaittavissa saksalaisten ymmärrys modernin taistelukentän kompleksisuudesta, sillä siinä pyritään kieltämään kaikissa tilanteissa pitävien sääntöjen laatiminen. Koulutuksessa luotiin erilaisia mahdollisia harjoitustilanteita, joissa pyrittiin kehittämään johtajien käsitystä taistelun temposta ja päätöksenteon ajoituksen merkityksestä ja pyrittiin pääsemään eroon vanhoista ja kaavoihin kangistuneista ratkaisuksista.⁴⁶

Teknologian kehitys sai aikaisemmat kenttäohjesäännöt osittain vanhentuneiksi 1930-luvun alussa, mikä pakotti laatimaan uuden kenttäohjesäännön. Truppenführung kenttäohjesäännön ensimmäinen osa julkaistiin vuonna 1933 ja se oli voimassa vuodesta 1934 Saksan luhistumiseen asti. Ohjesääntö ei poikennut aikaisemmista ohjesäännöistä taistelun perusolemuksen

⁴⁴ Gunther (2012), s.9–12

⁴⁵ Mälkki (2009), s.103

⁴⁶ Sama, s.81–84

näkökulmasta, joten se korosti edelleen yksilön ja oma-aloitteisuuden merkitystä taistelun voittamiseksi. Uutena osiona edellisiin kenttäohjesääntöihin verrattuna oli johdanto-osa, jossa kuvattiin johtamisen periaatteet.⁴⁷ Kenttäohjesääntö korosti johtajan halua kantaa vastuu sellaisina hetkinä, kun sitä vaadittaisiin. Menestyvä sotilasjohtaja kykenee ongelmia kohdattaessaan, ilman esimiehen ohjeita ja täysin omalla luvalla, astumaan joukon eteen tekemään nopeita päätöksiä ja aloittamaan toiminnan.⁴⁸ Jotta tämänkaltainen johtamistoiminta voisi onnistua, vaatii se toimintakulttuurilta virheiden hyväksymistä. Jos johtaja kokee, että hän ei saa tehdä virheitä, hän liian suurella todennäköisyydellä on tekemättä mitään.

Vaikka tehtäväjohtaminen on kehitetty yli sata vuotta sitten, se on edelleen toimiva johtamistapa. Nykyajan sodankuva ja taktiikat ovat muuttuneet merkittävästi toisen maailman sodan ajoista. Itse kuitenkin koen, että muutos on ollut suuntaan, jossa tehtäväjohtamista pystytään hyödyntämään entistä paremmin. Nykyaikaisten taisteluiden tempo on kasvanut ja täten suunnitteluun ja päätöksentekoon käytössä oleva aika on hyvin vähäistä. Tämä pakottaa päätöksentekovallan ulottamista entistä alemmille tasoille.

Yleisesti tehtäväjohtaminen on nähty operatiivis-taktisen tason johtamistapana, mutta kuluneiden vuosikymmenien aikana sen piirissä on maailmalla tehty lukuisia erilaisia tulkintoja. Tehtäväjohtaminen on tulkittu olevan johtamistekniikka, johtamisfilosofia, tapa delegoida, opetusmetodi, itsearviointimenetelmä sekä elämäntapa. Wittmanin mukaan tehtäväjohtaminen on kaikkea muuta kuin yksittäinen menetelmä osana järjestelmää. Hän alleviivaa sitä tosiasiaa, että tehtäväjohtaminen on kulmakivi kaikelle sotilaalliselle toiminnalle. Hän korostaa, että toimiakseen on tehtäväjohtamisen monisäikeinen ja syvälinen ymmärrys saavutettava vallitsevassa kontekstissa, eikä sitä voi sellaisenaan siirtää minkään toisen joukon käyttöön. Tehtäväjohtaminen vaatiikin siis syvällistä teoreettista tarkastelua ennen käyttöönottoa.⁴⁹

Aikaisemman teoreettisen tarkastelun perusteella on löydetty selkeä prosessimainen kaava, jota seuraamalla tehtäväjohtamisen onnistumisen edellytykset ovat suurimmat. Ensimmäisenä esimies ilmaisee selkeästi oman tahtonsa sekä antaa joukoille yksinkertaiset taktiset tehtävät. Esimiehen tahdon ja saadun tehtävän perusteella alaiset tuottavat itselleen ja joukolleen implisiittiset, johdetut tehtävät. Käytännössä johdetuilla tehtävillä tarkoitetaan niitä toissijaisia toimenpiteitä, jotka tulee tehdä, jotta esimiehen tahto sekä varsinainen tehtävä tulee täytetyksi. Kolmannessa vaiheessa alainen analysoi saadut tehtävät ja toimintaympäristön, jossa tehtävä

⁴⁷ Mälkki (2009), s.86–87, s.104

⁴⁸ Nelsen II (1987), s.24

⁴⁹ Wittmann (2012), s.43–44

tullaan suorittamaan. Analysoinnin seurauksena syntyy varsinainen tuote: käsitys siitä, mitä joukon on tehtävä, jotta esimiehen tahto tulee täytetyksi.⁵⁰

Jotta alainen kykenee mukautumaan muuttuviin tilanteisiin, on hänellä oltava täysi toiminnanvapaus. Alaisella on oltava tosiasiallinen mahdollisuus poiketa alkuperäisistä suunnitelmista ilman esimiehen ohjausta tai hyväksyntää, kunhan toiminta tähtää muutoksen jälkeenkkin esimiehen tahtoon.⁵¹ Jotta tämä voi toteutua, on alaisen ja esimiehen välillä oltava riittävä luottamus. Esimiehen on kyettävä luottamaan siihen, että alainen mukautuu tarvittavilta osilta muuttuvaan tilanteeseen ja pyrkii parhaan kykynsä mukaan täyttämään oman tehtävänsä ja esimiehen tahdon.⁵²

Oman haasteensa luottamuksen kehittymiselle luo nykyinen kriisien syntymisen aikajänne. Joukkojen perustamisen ja ensimmäisen tehtävän käynnistymisen välillä joukoilla ei ole aikaa kehittää luottamusta. Tämä tekijä nostaakin varusmiespalveluksen sekä kertausharjoitukset merkittävään rooliin luottamuksen kannalta. Joukon sisäinen sekä esimiehen ja alaisten välinen luottamus on täytyntä kyetä rakentamaan jo ennen joukkojen perustamista.

Luottamukseen liittyy vahvasti virheiden sietokyky. Omaa tehtäväänsä suorittavalla johtajalla on oltava luottamus siihen, että myös hänen ymmärretään tekevän virheitä omassa johtamistoiminnassaan. Virheiden hyväksymisen kulttuuri, tai oikeastaan sen puuttuminen, on muodostanut yhden keskeisimmistä haasteista tehtäväjohtamisen hyödyntämiselle monien teollisuusmaiden armeijoissa. Puutteellinen virheiden hyväksyminen ajaa johtajan toimimaan ”turvallisesti” ja se johtaa helposti tarkkoihin käskyihin ja mikromanagerointiin.⁵³ Jotta yksilö voisi kokea, että hänen on sallittua tehdä virheitä toiminnoissaan, täytyy virheiden tekemistä harjoitella. Erityisesti johtajien koulutuksessa tulisi ottaa huomioon, että oppimisilmapiiri tukee yrittämistä, uuden kokeilua ja sitä kautta myös epäonnistumista. Tärkeintä on, että koulutettava saa tarvittavan palautteen, jotta hän kykenee arvioimaan omaa suorittamistaan. Avoimen ilmapiirin ja saadun palautteen avulla johtaja kykenee kehittymään ja hänelle syntyy käsitys siitä, että hänen on sallittua tehdä virheitä, kunhan vilpittömästi pyrkii parhaaseen mahdolliseen suoritukseen.⁵⁴

⁵⁰ Wittmann (2012), s.40

⁵¹ Sama, 40–41

⁵² Sonnenberger, M. (2013) *Initiative Within the Philosophy of Auftragstaktik: Determining Factors of the Understanding of Initiative in the German Army, 1806-1955*. Kansas: US Army Command and General Staff College Press., s.2 ; Nelsen II (1987), s.28

⁵³ Suthoff, J. (2019) What’s Really Wrong with Mission Command.

[https://fromthegreennotebook.com/2019/02/11/whats-really-wrong-with-mission-command], (luettu 26.3.2020)

⁵⁴ Nelsen II (1987), s.26–27

Kolmas merkittävä vaade tehtäväjohtamisen onnistumiselle on joukon riittävä yhteinen harjoittelu. Yhteisen harjoittelun avulla joukko oppii tuntemaan toistensa toimintatavat ja niitä kyetään yhtenäistämään. Näin ollen joukon ennakoitavuus paranee, mikä heijastuu suoraan esimiehen ja alaisten väliseen luottamukseen. Kun esimies pystyy ennakolta arvioimaan, miten alainen tulee saamansa tehtävän suorittamaan, hän luottaa alaiselleen todennäköisesti enemmän vastuuta ja tarjoaa suuremman toiminnanvapauden.⁵⁵

Tehtäväjohtamiseen liittyy tiiviisti se tosiasia, että alaisten on kyettävä tekemään aloitteellisia toimintoja ilman esimiehen käskyjä tai ohjeita. Tämä on asia, joka myös vaatii harjoittelua ja koulutusta. Joukolla ja sen johtajalla on oltava riittävä kyvykkyys ja halukkuus toimia erilaisissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.⁵⁶ Tarkoitan sitä, että joukolla on oltava riittävä taktis-operatiivisen tason ymmärrys, jotta se kykenee toteuttamaan tarvittavia toimintoja riittävän nopealla tempolla. Lisäksi tämä vaatii johtajalta riittävää älykkyyttä, jotta hän kykenee ymmärtämään ylemmän johtoportaalan tavoitteet ja päämäärät sekä suhteuttamaan oman toimintansa niihin.⁵⁷

Sen lisäksi, että tehtäväjohtamista käyttävän johtajan on oltava riittävän älykäs ymmärtämään ylemmän johtoportaalan kokonaisuuksia, on hänen oltava riittävän älykäs arvioimaan jatkuvasti muuttuvaa tilannekuvaa ja tekemään sen perusteella nopeita päätöksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtäväjohtamista hyödyntävän johtajan on jatkuvasti ajateltava ja analysoitava saamiaan havaintoja, jotta hän kykenee mukauttamaan oman toimintansa muuttuneen tilanteen mukaiseksi. Ei siis riitä, että johtaja aloittaa ajattelemaan juuri ennen päätöksen tekemistä, vaan ajattelu on jatkuvaa ja ”aggressiivista”.⁵⁸

Tehtäväjohtaminen vaatii riittävän motivoituneen joukon onnistuakseen. Jos joukko ei ole motivoitunut, se ei todennäköisesti ole halukas käyttämään aloitteellisuutta riittävällä tasolla. Tämä ajaa joukon passiiviseksi ja pakottaa esimiehen käyttämään tarkempia käskyjä. Toisaalta tehtäväjohtaminen ruokkii motivaation kehittymistä, koska kun alainen pääsee itse vaikuttamaan omaan toimintaansa, hän kokee suoritettavan toiminnan ”omanaan” ja kokee ylpeyttä sitä kohtaan.⁵⁹

⁵⁵ McBride, D & Snell, R. (2017). Applying mission command to overcome challenges. *Army Sustainment magazine* 1-2/2017, s.58 ; Nelsen II (1987), s.26

⁵⁶ McBride & Snell (2017), s.58

⁵⁷ Nelsen II (1987), s.28

⁵⁸ Sama, s.28

⁵⁹ Sama, s.25

Motivaatioon liittyy myös se tekijä, että tehtäväjohtamista hyödyntävän joukon on oltava kykenevä ja ennen kaikkea halukas kantamaan vastuuta päätöksentekohetkinä. Tämä näyttäytyy johtajan riskinsietokykyinä ja halukkuutena kantaa vastuu myös vaikeina hetkinä, kun omien päätösten varassa on lukuisia ihmishenkiä ja käsketyt tehtävän onnistuminen.⁶⁰

Nykyiset johtamis- ja tiedustelujärjestelmät ovat mahdollistaneet tosiasiallisesti reaaliaikaisen johtamisen, mikä on mahdollistanut entistä tarkempien käskyjen antamisen joukoille. Tämä tekijä on vienyt useita armeijoita pois tehtäväjohtamisen suunnasta. Toisaalta useat asevoimat ovat kehittäneet aktiivisesti elektronisen sodankäynnin kyvykkyyksiään, jotta ne kykenisivät tiedustelemaan ja häiritsemään vastustajan johtamisjärjestelmiä. On siis syytä olettaa, että puolustusvoimien joukot joutuisivat poikkeusoloissa toimimaan myös ilman ensisijaisia johtamisyhteyksiä. Tällaisissa tilanteissa ne joukot, jotka hyödyntävät tehtäväjohtamista johtamistapanaan eivät joudu keskeyttämään omaa toimintaansa vaan voivat jatkaa aikaisemmin asetetun esimiehen tahtotilan mukaisesti.⁶¹

2010-luvulla Suomen puolustusvoimien poikkeusolojen vahvuutta on pienennetty noin 230 000 taistelijaan, mutta puolustettava maa-alue ei ole pienentynyt. Tämä on käytännössä pakottanut hajauttamaan käytössä olevat joukot entistä suuremmalle alueelle. Hajautetussa toiminnassa reaaliaikainen johtaminen ei ole mahdollista, joten tehtäväjohtamisen hyödyntäminen hajautetussa taistelussa on perusteltua. Lisäksi nykyisten aseiden tappavuus ja pienryhmäteknikoiden kehittyminen tukevat pienten joukkokokonaisuuksien hyödyntämistä osana nykyistä taistelutapaa.⁶²

Tehtäväjohtaminen ei kuitenkaan ole kaikkiin tilanteisiin sopiva johtamistapa, vaan johtajan tulee tunnistaa tehtäväjohtamisen heikkoudet ja tarvittaessa siirtyä hyödyntämään jotain muuta johtamismenetelmää. Tehtäväjohtamisen tehokkuutta heikentää muun muassa voimakas byrokratia. Kun armeijan toimintaa on ohjattu liian voimakkaasti hallinnollisilla määräyksillä ja käskyillä, alaiselle ei jää toiminnanvapautta.⁶³

⁶⁰ Nelsen II (1987), 28

⁶¹ Sama, s.28

⁶² Sama, s.29 ; Parkatti, V-P. (2012) Maavoimien taistelu uudistuu, *Sotilasajakauslehti*, 9/2012, s.11 & 14

⁶³ Wittmann (2012), s.52

Oman haasteensa tehtäväjohtamisen hyödyntämiselle on havaittu olevan kriisinhallintaoperaatioissa. Näissä tilanteissa voimakäytön säädökset voivat olla niin tiukat, että alaiselle ei voida antaa toiminnanvapautta liian suuren poliittisen tai sotilaallisen riskin vuoksi. Lisäksi yhteistyö ulkomaalaisten joukkojen kanssa, jotka eivät noudata tehtäväjohtamisen periaatteita, voi estää tehtäväjohtamisen hyödyntämisen omana johtamistapanaan.⁶⁴

Kuten kaikista edellä mainituista tekijöistä voidaan tulkita, tehtäväjohtaminen on yleisesti tunnustettu parhaaksi mahdolliseksi johtamistavaksi kehittyneiden maiden armeijoissa. Kuitenkin on tunnustettava se tosiasia, että se ei sovellu kaikissa tilanteissa parhaaksi johtamistavaksi. Tästä syystä sotilasjohtajan on tunnettava käytössä olevien johtamistapojen vahvuudet ja heikkoudet sekä ymmärrettävä, milloin tehtäväjohtamista kannattaa hyödyntää ja milloin on siirryttävä käyttämään jotain muuta tapaa. Yksi varteenotettava vaihtoehto johtamistavan valintaan on Martin Samuelsin kehittämä johtamisfilosofia.

2.3 Kitka ja Martin Samuelsin johtamisfilosofia

Vielä 1980-luvulle tultaessa johtamistavat nähtiin täysin kaksijakoisena järjestelmänä: armeijat käyttivät joko tehtävätyyppistä (mission tactics) tai käskytyyppistä (orders tactics) johtamistapaa. Sodankuvasta ja ihmiskäsityksestä riippuen jokainen armeija valitsi itselleen soveltuvamman tavan johtamisfilosofiakseen.⁶⁵ Muun muassa Martin Samuels on omilla tutkimuksillaan haastanut tätä käsitystä ja pyrkinyt objektiivisesti tarkastelemaan eri johtamisfilosofioiden etuja ja haittoja.

Samuels on vuonna 2014 *Journal of military and strategic studiesin* artikkelissa *Friction, Chaos and Order(s): Clausewitz, Boyd and Command Approaches* pyrkinyt selventämään, kuinka eri johtamistavoilla voidaan ottaa kantaa Clausewitzin tunnistamaan kitkakäsitteeseen ja kuinka vastavuoroisesti näillä johtamistavoilla voidaan kasvattaa vihollisen kohtaamaa kitkaa.⁶⁶ *Journal of military and strategic studies* on vertaisarvioitu tieteellisten artikkelien julkaisualusta. Lisäksi Samuels perustaa väitteensä ja ajatuksensa tunnettuihin teoksiin ja tutkimuksiin, joten olen uskaltanut nojata omassa tutkimuksessani vahvasti hänen väitteisiinsä.

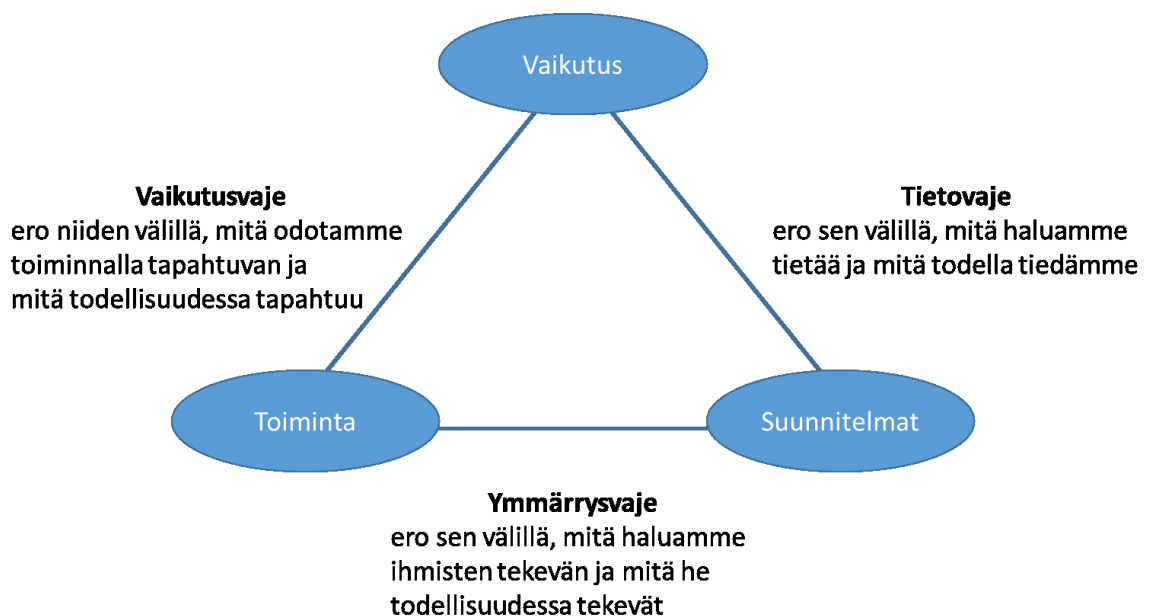
⁶⁴ Wittmann (2012), s.29 & 52

⁶⁵ Samuels, M. (2019) *Piercing the fog of war. The theory and practice of command in the British and German armies, 1918-1940*. Milton Keynes: Lightning Source Limited, s.2

⁶⁶ Samuels (2014), s.39

Samuels hyödyntää Clausewitzin tulkitsemisessa Stephen Bungayn tulkintaa kitkan mallintamisesta. Tässä mallissa kitka jaetaan kolmeen kitkakategoriaan: tieto-, ymmärrys- ja vaikutusvajeeseen (knowledge gap, alignment gap, effect gap).⁶⁷

Tietovajeessa kitkan aiheuttaa se, että joukon johtaja ei päätöksiä ja suunnitelmia tehdessään tiedä kaikkea sitä informaatiota mitä hän haluaisi tietää. Tästä syystä päätökset perustuvat osiltaan oletuksiin ja arvioihin, jotka saattavat myöhemmin osoittautua täysin paikkaansa pitämättömiksi. Ymmärrysvajeessa kitka muodostuu sen perusteella, että asiat eivät aina etene niin kuin johtajat ovat käskeneet. Alaiset saattavat joko tiedostaen tai tiedostamatta suorittaa saamansa tehtävän eri tavalla kuin johtaja on omissa suunnitelmissaan sen tarkoittanut toteutettavan. Vaikutusvaje näyttäytyy tilanteissa, joissa käsketyt tehtävät toteutetaan, kuten johtaja on suunnitellut ja käskennyt, mutta siltikään se ei tuota haluttua lopputulosta. Tämä johtuu siitä, että sodan kaottisen luonteen takia sotilaalliset toimenpiteet saavat aikaan odottamattomia tuloksia. Clausewitz korostaakin, että yksittäisillä, vähäpätöiseltä tuntuvilla tekijöillä voi olla ratkaiseva vaikutus jossakin tapahtumaketjussa.⁶⁸



Kuva 3 Kitkakategoriat

⁶⁷ Samuels (2014), s.40 ; Bungay (2011), s.26-52

⁶⁸ Clausewitz (2005), s.59-61 ; Clausewitz (1976), s.595

Samuels on yksinkertaistanut ja konkretisoinut näitä edellä mainittuja kitkakategorioita ja luonut vaihtoehtoiset toimintatapamallit, jotta johtaja kykenisi vähentämään kohtaamaansa kitkaa. Samuelsin mukaan esimiesasemassa toimivan sotilasjohtajan on tiedostettava eri johtamistapojen eroavaisuudet – tunnettava niiden vahvuudet ja heikkoudet johtamistapana. Tällöin johtaja kykenee mukauttamaan oman johtamistoimintansa vallitsevaan tilanteeseen.⁶⁹

Tietovajeen Samuels on täsmentänyt tarkoittamaan sitä, että joukon johtaja joko tietää vallitsevasta tilanteesta enemmän tai vähemmän kuin hänen alaisensa. Vallitsevalla tilanteella tarkoitetaan yleistä tilannekuvaa siinä ympäristössä, jossa joukko toimii: omat resurssit, maasto-olosuhteet, vihollisen määrä, sen laatu ja sijoittuminen ja niin edelleen. Jos joukon johtaja tietää ympäröivästä tilanteesta alaisiaan vähemmän, jää hänelle kaksi vaihtoehtoa. Hän voi joko vaatia alaisiaan tuottamaan johtajalle lisätietoa tai hän voi luottaa alaisensa harkintakykyyn ja pyrkiä itse tulemaan toimeen vähemmällä tietomäärällä.⁷⁰

Ymmärrysvajeella Samuels tarkoittaa sitä, että alainen noudattaa esimiehen käskyjä joko tarkasti tai välinpitämättömästi. Tällä tarkoitetaan aloitteellisuuden määrää ja sitä, kuinka kirjaimellisesti esimiehen käskyt alaisten keskuudessa tulkitaan. Jos alaiset eivät noudata esimiehen käskyä, jää esimiehelle kaksi vaihtoehtoa. Hän voi joko antaa vähemmän yksityiskohtaisia käskyjä, jolloin esimies antaa vain suuntaviivat ja alainen päättää itse toteutuksesta. Toisena vaihtoehtona esimies voi antaa alaiselleen yksityiskohtaiset käskyt ja valvoa, että alaiset noudattavat niitä.⁷¹

Vaikutusvajeella Samuels tarkoittaa sitä, että käsketyillä toimenpiteillä ei välttämättä saavuteta haluttua vaikutusta. Kun tapahtumat eivät etene suunnitellulla tavalla, johtaja voi joko puuttua tilanteeseen tai antaa alaisensa reagoida muuttuvaan ympäristöön.⁷²

⁶⁹ Samuels (2019), s.14

⁷⁰ Samuels (2014), s.40

⁷¹ Sama, s.40–41

⁷² Sama, s.41

Samuels on mallintanut edellä mainittujen kitkakategorioiden avulla kahdeksan eri variaatiota johtamisen ratkaisumalleiksi. Hän on nimennyt nämä kahdeksan eri variaatiota seuraavasti: innostunut amatööri (Enthusiastic Amateur), tehtäväjohtaminen (Mission Command tai Directive Command), rajoittava ohjaaminen (Restrictive Control), ulkoistettu kontrolli (Detached Control), ohjaava johtaminen (Directive Control), erotuomarointi (Umpiring), logistinen kontrolli (Logistic Control) ja laiminlyöty johtaminen (Neglected Control). Mallien muodostuminen on esitetty kuvassa 4.⁷³

Tietovaje	Ymmärrysvaje	Vaikutusvaje	Johtamistavan nimi
Esimies tietää vähemmän kuin alainen	Alaisten tulisi olla aloitteellisia	Esimies puuttuu toimintaan	1: Innostunut amatööri
		Esimies ei puutu toimintaan	2: Tehtävä-johtaminen
	Alaisten tulisi noudattaa ohjeita kirjaimellisesti	Esimies puuttuu toimintaan	3: Rajoittava ohjaaminen
		Esimies ei puutu toimintaan	4: Ulkoistettu kontrolli
Esimies tietää enemmän kuin alainen	Alaisten tulisi olla aloitteellisia	Esimies puuttuu toimintaan	5: Ohjaava johtaminen
		Esimies ei puutu toimintaan	6: Erotuomarointi
	Alaisten tulisi noudattaa ohjeita kirjaimellisesti	Esimies puuttuu toimintaan	7: Logistinen kontrolli
		Esimies ei puutu toimintaan	8: Laiminlyöty johtaminen

Kuva 4 Samuelsin kahdeksan johtamisen mallia ja niiden muodostuminen.

Edellä mainittujen kahdeksan vaihtoehdon tarkoituksena on antaa sotilasjohtajalle vaihtoehtoja, joilla pystytään vastaamaan kolmeen aikaisemmin esitettyyn kitkan kategoriaan. Samuels korostaa, että mallit edustavat teoreettisia ääripäitä eivätkä ole täydellisiä, koska todellisudessa kitkakategorioiden vaihtoehdoiksi on myös muita vaihtoehtoja kuin esitetty kyllä tai ei. Seuraavaksi kuvailen lyhyesti, miten Samuels itse näkee luomansa mallit. Missä niitä on historiassa käytetty ja missä ne olisivat käyttökelpoisia nykypäivänä?⁷⁴

⁷³ Samuels (2014), s.42

⁷⁴ Sama, s.46

Innostunut amatööri puuttuu toimintaan, vaikka hänellä on huonompi tilannekuva ja luotettavat alaiset. Tämä estää päteviä ja tilannetietoisia alaisia toimimasta parhaalla mahdollisella tavalla. Innostunut amatööri oli tavallinen johtamismalli 1800-luvun armeijoissa, joissa komentajat toimivat innokkaasti ja vilpittömästi, pyrkien parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tuohon aikaan johtamisvastuun jakamista ei suvaittu, joten yksi komentaja piti kaiken päätösvallan itsellään. Hän piti päätösvallan itsellään siitakin huolimatta, että hänellä ei ollut parasta tilannekuvaa tai substanssiosaamista.⁷⁵ Itse näkisin, että osa varusmiesjohtajista johtajakautensa alussa toimii tämän mallin mukaisesti, mikä johtuu pääosin kokemattomuudesta sotilasjohtajana. Johtajakokemuksen karttuessa varusmiesjohtajat ymmärtävät tämän johtamismallin toimimattomuuden ja vaihtavat johtamistapaansa.

Tehtäväjohtamisen periaate pohjautuu siihen, että esimies ei puutu alaisensa toimintaan, koska alaiset tietävät esimiestä enemmän ja esimies luottaa alaisensa aloitteentekokykyyn. Samuels jatkaa, että tehtäväjohtaminen on yleisesti pidetty sopivana useiden teollisuusmaiden armeijoille. Toimiakseen, tehtäväjohtaminen vaatii vastuunottokykyä ja aloitteellisuutta sekä paljon yhdessä harjoittelua. Samuelsin mukaan tehtäväjohtamista voidaan pitää Saksan armeijan johtamistapana yli sadan vuoden ajanjakson ajan.⁷⁶ Näin ollen hänen käsitystään tehtäväjohtamisesta voidaan pitää yhtenevänä yleisen tehtävätaktiikan käsityksen kanssa.

Rajoittava ohjaaminen näyttäytyy esimiehen ylimielisyytenä alaisiaan kohtaan. Siinä alaisten potentiaalista kykyä ei hyödynnetä, vaan esimies määrää kaikesta, eikä alaisilla ole mahdollisuutta soveltaa oman osaamisensa mukaisesti. Yhtenä syynä tämän kaltaiselle johtamiselle Samuels esittää puutteellista johtajien valinta- ja koulutusjärjestelmää. Tämän kaltaista johtamistapaa on käytetty armeijoissa, jotka ovat kokeneet nopeaa laajentumista verrattain lyhyessä ajassa, esimerkiksi Iso-Britanniassa vuosina 1914-1916 sekä Yhdysvalloissa 1941-1942.⁷⁷

Ulkoistetussa kontrollissa esimiehet tietävät alaisiaan vähemmän, antavat silti yksityiskohtaiset käskyt, mutta eivät puutu varsinaiseen tehtävän suorittamiseen. Tämän kaltainen johtaminen saattaa heijastaa esimiesten riittämätöntä koulutusta. Heille on opetettu johtamista teoriassa, esimerkiksi johtamisprosesseja, mutta he eivät ymmärrä omia rajoituksiaan ja alaisensa kykyjä tehtävän suorittamisen näkökulmasta. Samuels nimeää yhdeksi mahdolliseksi syyksi liian määräävät oppaat ja koulutusnormit.⁷⁸

⁷⁵ Samuels (2014), s.44

⁷⁶ Sama, s.44

⁷⁷ Sama, s.44

⁷⁸ Sama, s.44–45

Ohjaavassa johtamisessa esimies ottaa johdon omiin käsiinsä tehtävän kriittisessä vaiheessa. Esimies voi luottaa alaiseensa, sen koulutukseen, kyvykkyyteen, kokemukseen ja aloitteentekokykyyn, mutta haluaa pitää johdon omissa käsissään tärkeäksi kokemissaan vaiheissa. Ohjaava johtaminen soveltuu käytettäväksi tilanteissa, joissa taisteluiden suurempi kuva on tärkeä, mutta yksityiskohdat eivät. Samuelsen mukaan esimerkki tapahtumasta, jossa ohjaavaa johtamista on käytetty, on liittoutuneiden suorittama maihinnousu toisessa maailmansodassa Normandiaan.⁷⁹

Erotuomaroinnissa esimies ei tunnista omaavansa parempia tietoja kuin alaisensa tai hän on haluton käyttämään niitä. Näin ollen erotuomarointi voidaan nähdä johtajan haluttomuutena kantaa vastuuta, vaikka tarvittava tieto ja osaaminen esimieheltä löytyisikin. Toisaalta erotuomarointi voidaan nähdä huonosti toteutettuna tehtäväjohtamisena - esimies ei kykene tuottamaan alaiselleen riittävän hyvää käsitystä vallitsevasta tilanteesta ja esimiehen tahtotilasta, jotta alaiset kykenisivät toimimaan omatoimisesti tehtäväjohtamisen mukaisesti. Erotuomarointi saattaa olla seurausta liian läheisistä väleistä esimiehen ja alaisen välillä, jolloin esimiehellä ei riitä uskallus puuttua alaisen tekemään virheeseen.⁸⁰ Tämä johtamisen malli näyttyy usein vertaisjohtamisessa.

Logistisella kontrollilla viitataan hyvin keskitettyyn johtamisjärjestelmään, jossa tekniikan ja erilaisten johtamisjärjestelmien avulla esimies kykenee saavuttamaan paremman tilannekuvan kuin alaisilla on. Lisäksi johtaja kykenee johtamisvälineiden avulla lähes taukoamatta johtamaan ja valvomaan alaisiaan. Samuelsen mukaan Neuvostoarmeija pyrki tämän kaltaiseen johtamistapaan 1980-luvulla. Logistinen ohjaus terminä kuvaa sitä tapaa, jolla alaisia kohdellaan - kuin elottomina esineinä.⁸¹ On hyvin todennäköistä, että logistista kontrollia käyttävä esimies on kaukana taistelevien joukkojen takana oman esikuntansa kanssa, ja on alaisiin kosketuksessa vain johtamisvälineiden avulla.

Laiminlyödyssä johtamisessa esimiehet tietävät enemmän kuin alaiset ja antavat tarkat käskyt, miten tehtävä tulee toteuttaa. Mutta esimiehet eivät kuitenkaan puutu tilanteeseen, jos havaitsevat asioiden menevän vastoin odotuksia, koska eivät näe virheitä ominaan. Vaikka alajohtoportaan ongelmat saattavat vaarantaa koko tehtävän onnistumisen, ei esimies silti koe olevan-

⁷⁹ Samuels (2014), s.45

⁸⁰ Sama, s.45

⁸¹ Sama, s.45-46

sa niistä vastuussa. Tämä voi näyttäytyä tilanteena, jossa esimies asettaa alaisensa tarkoituksenmukaisesti epäonnistumaan.⁸²

Näkemyks sodan perimmäisestä olemuksesta on merkitsevä tekijä, kun johtaja valitsee käytettävän johtamismallin. Samuels jakaa sodankuvan kahdenlaiseen fundamentaalisesti poikkeavaan näkemykseen: nähdäänkö sodankuva kaoottisena vai lineaarisena järjestelmänä. Kaoottisessa näkemyksessä taisteluiden lopputuloksen ennustaminen on lähes mahdotonta, koska muuttujia on liikaa. Lineaarisella järjestelmällä tarkoitetaan suljettua järjestelmää, jonka toiminta perustuu tiettyihin lainalaisuuksiin. Taistelun lopputulos on suhteellisen varmasti ennustettavissa, koska kaikessa toiminnassa pätee syy-seuraussuhde.⁸³

Kaoottisessa näkemyksessä johtajalla on harvoin parempi tilannekuva kuin alaisilla, joten johtajan on järkevää perustaa johtaminen alaisensa osaamisen varaan. Koska kaoottisessa näkemyksessä syy-seuraussuhde puuttuu, käsketyillä toimenpiteillä ei aina saavuteta haluttua lopputulosta. Näin ollen vaikutusvaje kasvaa. Kaoottisessa näkemyksessä aloitteellisuutta korostetaan, koska taistelut voitetaan nopeilla ja oikean suuntaisilla päätöksillä ja toimilla. Jokainen kaaoksen avaama mahdollisuus pitäisi pystyä hyödyntämään.⁸⁴

Tehtäväjohtamisen voidaan sanoa korostuvan silloin, kun armeijassa vallitsee kaoottinen näkemys sodankäynnistä. On kuitenkin mahdollista, että joissain tilanteissa esimiehelle kehittyy parempi tilannekuva kuin alaisilla on. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulisi olla valppaana ja ymmärtää milloin oma tilannetietoisuus ylittää alaisten tilannetietoisuuden ja vaihtaa käyttämään ohjaavan johtamisen mallia.⁸⁵ Esimerkiksi nykyaikaiset lennokkitiedustelujärjestelmät mahdollistavat hyvinkin reaaliaikaisen tilannekuvan hankkimisen, myös kaukana taistelun keskipisteestä. Silloin esimiehen käyttämä johtamistapa voi ajautua vahingossa erotuomaroinniksi tehtäväjohtamisen sijaan.

Linearisessa näkemyksessä esimiehille kehittyy parempi tilannekuva, koska heillä on yleisesti ottaen enemmän tiedustelutiedon tuottajia sekä korkeampi kyky analysoida saatua tietoa. Tämä korostuu erityisesti tasoilla, joissa esimiehen tukena on oma esikunta. Paremman tilannekuvan ja taisteluiden ennustettavuuden ansiosta, esimies voi suunnitella tarkkoja, yksityiskohtaisia suunnitelmia, joita alaisten odotetaan noudattavan tarkasti. Linearisessa sodankuvassa korostuukin siis rajoittava ohjaaminen sekä logistinen kontrolli.

⁸² Samuels (2014), s.46

⁸³ Sama, s.47-48

⁸⁴ Sama, s.48

⁸⁵ Sama, s.48

Todellisuudessa sodankuva lienee jotain kaoottisen ja lineaarisen käsityksen välistä. Samuels itse vertaa sodankuvaa säähän. Sää voidaan nähdä epälineaarisen järjestelmänä, mutta sitä voidaan kuitenkin ennustaa tietyin edellytyksin. Tietyt yleiset asiat ovat helposti ennustettavissa ja pitävät aina paikkaansa, esimerkiksi kesällä on lämpimämpää kuin talvella. Tämän lisäksi lyhyellä aikajänteellä pystytään antamaan varsin paikkaansa pitäviä ennustuksia sateesta, lämpötilasta ja tuulesta, mutta pidemmän aikajänteen ennustaminen menee vaikeaksi, ellei jopa mahdottomaksi.⁸⁶

Myös se, voiko esimies luottaa alaisen aloitteentekokykyyn, on merkitsevä tekijä, kun esimies valitsee käytettävää johtamismallia. Jotta esimies voi luottaa alaiseen, täytyy alaisella olla sekä motivaatio että kyky tehdä omatoimisia päätöksiä ja toimenpiteitä. On myös mahdollista, että esimies arvioi väärin alaisten motivaation ja kyvyt. Tämä on yksi tärkeä osa ymmärrysvajeseen vaikuttavista tekijöistä. Tästä seuraa joko liian yksityiskohtaisia tai liian avoimia käskyjä. Yhdessä koettujen tapahtumien kautta esimies oppii kuitenkin tuntemaan alaisensa ja oppii tietämään kuinka tarkkoja käskyjä alaiset vaativat. Luottamukseen vaikuttaa myös muun muassa ympäristö, jossa toimitaan sekä vihollinen ketä vastaan taistellaan. Jos nämä ovat alaisille tuntemattomia, on esimiehen vaikeampi luottaa alaisensa ammattitaitoon ja sitä kautta heidän kykynsä tehdä järkeviä, omatoimisia päätöksiä.⁸⁷

Jos esimies vaatii alaisiltaan jatkuvasti tiukkaa käskyjen noudattamista, tuhoaa se ajan saatossa motivoituneenkin alaisen aloitteellisuuden. Ilman aloitteellisuutta esimiehen on annettava alaiselle yksityiskohtaisia käskyjä ja valvottava niiden noudattamista. Näin ollen syntyy niin sanottu noidankehä, mistä on hyvin vaikeaa päästä eroon, jos johtamistapaa halutaan joskus tulevaisuudessa muuttaa aloitteellisempaan suuntaan. Toisaalta esimies voi olla myös pakotettu antamaan yksityiskohtaisia käskyjä alaisten osaamattomuuden takia (vrt. alokasjoukkueen johtaja), mutta on niin rutinoitunut yksityiskohtaisiin käskyihin, ettei havaitse milloin alaisista tulee luotettavia ja kokeneita.⁸⁸

⁸⁶ Samuels (2014), s.50

⁸⁷ Sama, s.51-53

⁸⁸ Sama, s.51-53

Samuels on todennut, että kun otetaan huomioon sodankuvan käsitys ja esimiehen luottamus alaiseen, neljä johtamismallia osoittautuu toimimattomiksi. Innostunut amatööri, ulkoistettu kontrolli, erotuomarointi sekä laiminlyöty johtaminen ovat kaikki fundamentaalisesti toimimattomia eivätkä sovellu johtamisen malliksi. Näin ollen tehtäväjohtaminen, rajoittava ohjaaminen, ohjaava johtaminen ja logistinen kontrolli jäävät johtajalle käytettäviksi toimiviksi johtamisenmalleiksi.⁸⁹

Clausewitz omassa teoksessaan keskittyy yksinomaan kitkan vaikutukseen omiin joukkoihin ja sen vaikutuksen vähentämiseen. Yhdysvaltain ilmavoimien entinen hävittäjälentäjä eversti John Boyd kuitenkin todisti, että se on vain toinen puoli kitkasta. Aivan yhtä merkitsevää on omalla toiminnallaan pyrkiä kohottamaan vastustajan kokemaa kitkaa. Parhaiten vihollisen kokemaan kitkaan pystytään vaikuttamaan nopealla tempolla ja shokkivaikutuksilla.

Boydin perusajatus lähtee liikkeelle siitä, että taistelun voittaminen ei edellytä vihollisen tuhoamista vaan tärkeämpää on vihollisen taistelukyvyyn ja -tahdon lamauttaminen ja romahduttaminen. Hänen havaintojensa perusteella tähän päästään luomalla omasta päätöksentekosyklistä nopeampi, kuin mihin vastustaja kykenee. Hän kehitti ilmataistelusta saamistaan havainnoista niin kutsutun OODA-loop mallin (Observe=havainnointi, Orient=orientaatio, Decide=päätöksenteko, Act=toiminta), jota hyödyntäen pystytään nopeuttamaan päätöksentekoprosessia.

Jos molemmat osapuolet tekevät päätöksiä samalla nopeudella, on seurauksena usein umpikuja tai tasapeli. Tämä sama yleistys pätee, vaikka toisen osapuolen päätökset olisivat laadultaan parempia kuin toisen. Mutta vastavuoroisesti, jos toinen osapuoli kykenee toimimaan kaksinkertaisella päätöksentekonopeudella toiseen nähden, kasvaa voiton mahdollisuus merkittävästi, vaikka päätösten laatu olisikin heikompaa.⁹⁰

Sotilasjohtajan kokemuksen avulla saavutettu intuitio nopeuttaa johtamistoimintaa merkittävästi. Kokenut johtaja kykenee arvioimaan vallitsevaa tilannetta ja tekemään niin sanottuja ”näppituntumaratkaisuja” (Fingerspitzengefühl) ja täten lyhentämään OODA-loop kehän orientaatio- ja päätöksentekovaiheita. Tällöin joukko kykenee johtajansa johdolla siirtymään nopeasti havainnosta vaikutukseen.⁹¹

⁸⁹ Samuels (2014), s.54

⁹⁰ Sama, s.63

⁹¹ Sama, s.36

Tutkimusten mukaan yllätyksellisellä toiminnalla aiheutettu shokkitila on merkittävä tekijä taistelun onnistumisen kannalta. Esimerkiksi hyökkäävä joukko kykenee yllätyksellisellä toiminnalla vähentämään puolustajan tehokkuutta 6%, mikä pienentää hyökkäävän joukon tappioita arviolta 33%.⁹² Yllätyksellinen toiminta saa kokemattoman joukon toimimattomaksi, shokkiin. Shokin aiheuttaa se, että joukko kokee, ettei sillä ole aikaa eikä resursseja vastata muuttuneeseen tilanteeseen.⁹³

Samuels näkee tehtäväjohtamisen ja ohjaavan johtamisen nopeimpina johtamistapoina ja täten parhaimpina keinoina ylläpitämään nopeaa tempoa ja tuottamaan viholliselle shokkivaikutusta. Nopeus näissä kahdessa johtamistavassa perustuu pääosin tehtävätyyppisiin käskyihin, koska niiden käskeminen ja ennen kaikkea suunnittelu vievät huomattavasti vähemmän aikaa kuin tarkkojen käskyjen käskeminen. Lisäksi tarkkojen käskyjen antaminen etänä, johtamisvälineitä hyödyntäen, voi osoittautua mahdottomaksi tehtäväksi. Lisäksi tehtäväjohtamisessa ja ohjaavassa johtamisessa alainen itse on vastuussa päätöksien tekemisestä havaintojensa perusteella, mikä nopeuttaa toimintaa merkittävästi.⁹⁴

Tiivistän nyt teoriakappaleen loppuun oman tulkintani Samuelsin johtamisfilosofiasta, kun sitä tarkastellaan Suomen puolustusvoimien poikkeusolojen jalkaväkikomppanian johtamisen näkökulmasta. Päällikön pitäisi ensisijaisesti pyrkiä hyödyntämään alaisensa ammattitaitoa ja kyvykkyyksiä tarjoamalla heille mahdollisimman suuren toiminnanvapauden. Jos päällikölle on kehittynyt alaistaan parempi tilannekuva, tulisi hänen hyödyntää ohjaavaa johtamista omana johtamistapanaan. Nämä tilanteet lienevät harvinaisia, mutta etenkin nopeassa tilannekehityksessä on mahdollista, että päällikölle on ehtinyt kehittyä huomattavasti parempi tilannekuva kuin alaisena toimivalla joukkueenjohtajalla pystyy olemaan. Näissä tilanteissa alaiselle tarjotaan toiminnanvapaus, mutta päällikkö varautuu puuttumaan toimintaan korkean tilanneymmärryksensä varjolla.

Normaalissa tilanteessa alaisella tulee olemaan parempi tilannekuva kuin päälliköllä, joten päällikön tulisi hyödyntää johtamistapanaan tehtäväjohtamista. Tällöin päällikkö luottaa alaisensa päätöksenteko- ja harkintakykyyn eikä puutu alaisten toimintaan edes poikkeavissa tilanteissa kuin vasta viimeisenä ratkaisuna.

⁹² Rowland, D. (2006) *The stress of a battle: quantifying human performance in combat*. London: TSO, s.169–174

⁹³ Samuels (2019), s.41

⁹⁴ Sama, 37–38

Jos päällikkö on saanut johdettavakseen joukon, jonka koulutustaso ei ole riittävä, on päällikön käytettävä tarkkoja käskyjä ja valvottava niiden noudattamista. Tällöin päällikön pitää pyrkiä hankkimaan itselleen paras mahdollinen tilannekuva, jotta hän kykenee antamaan tilanteeseen sopivia, tarkkoja käskyjä ja toimintaohjeita. Tällaisessa tilanteessa päällikön tulisi hyödyntää logistista kontrollia. Luonnollisesti sodan edetessä joukko saa taistelukokemusta ja kehittyy paremmaksi. Päällikön tehtävänä on jatkuvasti arvioida, milloin hän voi antaa alaisilleen toiminnanvapautta ja siirtyä käyttämään tilanteesta riippuen joko ohjaavaa johtamista tai tehtäväjohtamista. Lisäksi tilanteissa, joissa yksiköllä suoritetaan jokin sotilaallisesti tai poliittisesti arkaluontoinen tehtävä, on perusteltua käyttää logistista kontrollia. Tämä siitä syystä, että kyettäisiin minimoimaan sensitiivisen tiedon leviäminen ennakolta ja pystyttäisiin varmistamaan tehtävän suorittaminen sillä tavalla kuin sen on tarkoitettu tapahtuvan.

3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

3.1 Tieteenfilosofia ja laadullinen tutkimus

Tieteenfilosofialtaan tämä tutkimus kuuluu aristoteeliseen tutkimusperinteeseen. Aristoteellisella tutkimusperinteellä tarkoitetaan syvempään ymmärtämiseen pyrkivää, laadullista raportointia suosivaa tutkimusperinnettä. Toinen vaihtoehto taustafilosofiaksi olisi Galileinen tutkimusperinne. Sillä puolestaan tarkoitetaan selittävää, määrällistä raportointia suosivaa tutkimusperinnettä.⁹⁵ Aristoteeliselle tutkimusperinteelle keskeinen piirre on muun muassa se, että inhimillisen toiminnan rinnastaminen luonnon toimintaan on mahdotonta, koska inhimillisessä toiminnassa on aina mukana subjektiivinen tekijä, ihminen itse. Ihmisen omat aiomukset ja päämäärät vaikuttavat valintoihin, ja luovat näin inhimillisen toiminnan.⁹⁶ Tieteenfilosofiassa yläkäsitteenä tarkoitetaan filosofian osaa, joka tutkii tiedon rakentumista ja luonnetta, se määrittelee tavan ”kuinka katsot maailmaa”⁹⁷. Omassa tutkielmassani käsitellään eri lähtökohdista olevien upseerien johtamistoimintaan vaikuttavia tekijöitä, joten on todennäköistä, että ne poikkeavat toisistaan. Tähän vaikuttaa nimenomaan ihminen itse: hänen valintansa aikaisemmalla uralla, kasvatus, persoonallisuus sekä aikaisemmat tiedot, taidot ja kokemukset. Luonnollisesti asiaan vaikuttaa myös suuresti se, että kaikki vastaajat ovat käyneet hyvin pitkälti samankaltaisen upseerikoulutuksen, mikä yhdistänee vastaajien käsityksiä tutkittavasta aiheesta.

Tieteenfilosofiselta paradigmatlta pro gradu -tutkielmani edustaa konstruktivistista paradigmaa. Konstruktivistisen tieteenfilosofisen paradigman perusajatuksen mukaan, ihminen rakentaa tiedon aikaisemmin koettujen kokemusten ja saatujen tietojen varaan. Uudet kokemukset ja tiedot muuttavat ihmisen käsityksiä. Lisäksi konstruktivistisen tieteenfilosofisen paradigman mukaan todellisuus on rakentunut ja rakentuu sosiaalisesti.⁹⁸

⁹⁵ Sirén, T. & Pekkarinen, O. (2017) *Tieteenfilosofis-metodologia perusteita pro gradu -tutkielman laadintaan*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3, s.5

⁹⁶ Hirsjärvi, S. (1985) *Johdatus kasvatustieteen filosofiaan*. Helsinki: Kirjayhtymä, s.65

⁹⁷ Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012) *Research methods for business students*. Italy: L.E.G.O.S.p.A., s.149

⁹⁸ Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. (2000) *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki: WS Bookwell Oy, s.121-132

Konstruktivismi tukeutuu sosiaaliseen ontologiaan ja relativistiseen epistemologiaan. Ontologiassa tarkoitetaan todellisuuden luonnetta. Sillä pyritään vastaamaan kysymykseen, mitä on?⁹⁹ Epistemologia puolestaan pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten tutkittavasta kohteesta on saatavissa tietoa? Epistemologiassa tarkoitetaan tietoteoriaa, joka tutkii tietoa käsitteenä, sen rajoja sekä varmuutta.¹⁰⁰

Sosiaalinen ontologia korostaa totuuskäsityksen intersubjektivistista luonnetta. Tämä siis tarkoittaa, että ihmisillä on ominainen kognitiivinen ja sosiaalinen kyky jakaa subjektiivisia kokemuksia, esimerkiksi ajatuksia, havaintoja tai tunteita. Esimerkkinä voidaan pitää kadettikoulun käyneitä upseereita. He jakavat tiettyjä sosiaalisia identiteettirakenteita ja näkökantoja, mutta kyseessä olevat rakenteet ja näkökannat eivät perustu mihinkään sopimukseen vaan ne ovat ajan saatossa muovautuneet sellaisiksi kuin ne nykypäivänä esiintyvät.¹⁰¹ Ontologisesti aristoteelisessa perinteessä maailma on tosi, mutta todellisuus on suhteellista ja riippuu ihmisten tekemistä havainnoista ja tulkinnoista.

Tulkinnallisuudella tarkoitetaan epistemologista relativismia, eli sosiaalisten ilmiöiden käsitteeseen koostuvan subjektiivisista käsityksistä. Uskomukset ja tieto nähdään sosiaalisesti konstruoituna, joka on tilannekohtaista ja altis uusille tulkinnoille. Näin ollen valmista ja lopullista tietoa ei ole olemassakaan, vaan jokainen tulkinta muuttaa tiedon ja käsityksen muotoa. Jotta tutkija pystyy tutkimaan sosiaalista ilmiötä, tutkijan on kysymällä selvitettävä, miten kohdejoukko itse katsoo tutkittavan ilmiön olevan. Näin saadut havainnot kuvastavat tutkittavaa ilmiötä siinä kontekstissa, jossa sitä on tutkittu, eikä tästä syystä ole yleistettävissä käsittämään muita tilanteita ja ympäristöjä.¹⁰²

Metsämuuronen kirjoittaa, että tulkinnallisen epistemologian mukaan tästä todellisuudesta on saatavissa tietoa silloin, kun tutkija ja tutkittava ovat interaktiivisesti yhteydessä. Tällöin saatavat havainnot ja tulkinnat ovat ne, mitä tutkija tulkitsee tutkittavasta.¹⁰³ On siis sanomattakin selvää, ettei tutkimuksellani pystytä tuomaan esiin kaiken kattavia tuloksia.

⁹⁹ Siren & Pekkarinen (2017), s.3

¹⁰⁰ Niiniluoto, I. (2003) *Totuuden rakastaminen tieteenfilosofisia esseitä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, s.32 ; Sirén, T. (2018) Tieteenfilosofia ja metodologia. Luento maanpuolustuskorkeakoululla 26.10.2018. *Aineisto tutkijan hallussa*.

¹⁰¹ Siren & Pekkarinen (2017), s.7

¹⁰² Sama, s.4 ; Sirén, T. (2010) "Verum est ipsum factum – True Is What Has Been Made as Such", julkaisussa *Journal of Military Studies*, 1/2010, s.4

¹⁰³ Metsämuuronen, J. (2001) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp Ky, s.12

Tutkielmani kannalta on siis järkevintä kerätä empiirinen aineisto upseereilta ja saada siten tietoa heidän käsityksistään ja sitä kautta mahdollisesti tehdä uusia havaintoja tehtäväjohtamisesta sekä taistelukentän kitkasta.

Käytän tässä tutkimuksessa laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, pyrkii ymmärtämään tutkittavana olevaa kohdetta tai ilmiötä¹⁰⁴. Sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkittavasta kohteesta pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva siinä kontekstissa, jossa tietty tutkija sitä tutkii. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan aikaisempi oppi ja asenteet aiheeseen liittyen vaikuttavat tutkimukseen ja sen tuloksiin.¹⁰⁵

Laadullisella tutkimuksella ei kyetä saavuttamaan minkäänlaisia yleistäviä havaintoja ja johtopäätöksiä. Näin ollen kaikki laadullinen tutkimus voidaan nähdä eräänlaisena tapaustutkimuksena.¹⁰⁶ Oman tutkimukseni osalta saavutetut tulokset heijastavat vain vastaajajoukon käsityksiä, oppeja, asenteita ja niin edelleen.

3.2 Eläytymismenetelmä aineistonkeruumenetelmänä

Jotta tutkija pystyy ratkaisemaan tutkimusongelman, tulee hänen koostaa riittävästi tietoa erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä, joista syntyy tutkielman aineisto. Tutkija pystyy hyödyntämään jo olemassa olevaa aineistoa tai hän voi kerätä aineistoa itse omaa tutkimusongelmaansa varten.¹⁰⁷ Yleinen tapa laadullisessa tutkimuksessa on, että tutkija hyödyntää molempia aineistonkeruutapoja. Tutkija voi esimerkiksi hankkia riittävän esiyymmärryksen ja taustoittaa tutkittavaa aihetta käyttämällä jo olemassa olevaa aineistoa ja syventää aineistoa keräämällä sitä lisää itse tutkimusongelmaan soveltuvalla menetelmällä. Olemassa olevasta aineistosta käytetään nimitystä sekundääriaineisto ja ilmiön ratkaisua varten kerätystä käytetään nimitystä primääriaineisto¹⁰⁸.

¹⁰⁴ Kananen, J. (2015) *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, s.70

¹⁰⁵ Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016) *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Bookwell Oy, s.161

¹⁰⁶ Eskola, J & Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, s.65

¹⁰⁷ Kananen, J. (2014) *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaiheelta*. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, s.65

¹⁰⁸ Kananen (2015), s.82

Oma tutkielmani ei ole poikkeus tällä saralla. Olen oman aikaisemman urani aikana kehittänyt itselleni esiymmärryksen tutkittavan aiheen käytännöstä havainnoimalla omaa sekä muiden johtamistoimintaa. Nyt tutkielman teoriaosuuden laatimisen yhteydessä esiymmärrykseni kasvoi tutkittavan aiheen teoriasta ja kykenin selvittämään itselleni, mitä minun pitää selvittää itse upseereilta, jotta kykenen ratkaisemaan tutkimuksen tutkimusongelman. Primääriaineiston keräämiseen valikoitui eläytymismenetelmä, koska uskoin että sillä tavalla kykenen selvittämään itselleni riittävän tarkasti tutkittavien henkilöiden käsitykset ja ymmärrykset tutkittavasta aiheesta. Koska kukaan empiirisen aineiston vastaajista ei ole oikeasti toiminut sotatilanteessa jalkaväkikomppanian päällikkönä, pystyn tutkimaan pelkästään käsityksiä tutkittavista aiheista. Eläytymismenetelmä soveltuu nimenomaan ihmisten käsityksien tutkimiseen¹⁰⁹.

Suomalaisia tutkimuksia tarkastellessa huomaa helposti, että niissä on käytetty pääsääntöisesti passiivista eläytymismenetelmää (passive role-playing tai non-active role-playing), jossa tutkija muodostaa lyhyitä kehyskertomuksia, joiden pohjalta tutkittavat kirjoittavat omien kokemustensa ja näkemystensä pohjalta jatkoa. Kehyskertomus on lyhyt orientaatio vastaajalle, joka johdattaa hänet johonkin tiettyyn tilanteeseen. Mielikuvitustaan käyttäen vastaaja joko jatkaa kehyskertomuksen tarinaa omien käsityksien, asenteiden ja tietojen pohjalta tai vastaavasti kertoo, miten kehyskertomuksessa esitettyyn tilanteeseen on ajautettu.¹¹⁰ Passiivisen eläytymismenetelmän ohella on olemassa myös aktiivinen eläytymismenetelmä (active role-playing). Siinä henkilöille kuvataan jokin tilanne, siihen liittyvät henkilöt ja heidän roolinsa. Tämän jälkeen tutkija tai tukijat seuraavat miten henkilöt käyttäytyvät ja miten tilanne etenee, ja tekee havaintojensa pohjalta tulkintoja.¹¹¹

¹⁰⁹ Ruuskanen, M. (2018) Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 18.10.2018. *Aineisto tutkijan hallussa*

¹¹⁰ Eskola, J & Wallin, A. (2015) Eläytymismenetelmä: Perusteet ja mahdollisuudet. Teoksessa J.Aaltola & R.Valli (toim) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: WS Bookwell Oy, s.56

¹¹¹ Eskola & Suoranta (2005), s.111

Yksi kehyskertomus ei ole riittävä aineiston keräämiseen, vaan kertomukseen on saatava riittävästi variaatioita. Yhdestä peruskertomuksesta on oltava vähintään kaksi versiota, jotka poikkeavat jonkin yhden seikan suhteen toisistaan. Perinteisesti on käytetty positiivinen - negatiivinen asetelmaa, joissa taustatarina on muuten sama, mutta toisessa tilanne on kehittynyt positiivisesti ja toisessa negatiivisesti. Yleisesti eläytymismenetelmässä on hyödynnetty kahdesta neljään erilaista peruskertomusta ja niiden variaatioita. Näin ollen voidaan pitää minimimääränä neljää erilaista kertomusta.¹¹² Kehyskertomuksille on toisaalta hankala asettaa mitään tiettyä optimi määrää sillä siihen vaikuttaa sekä tutkittava aihe että mahdollisuudet vastauksien keräämiseen.¹¹³ Omaksi tavoitteekseni otin 4-6 laadukkaan kehyskertomuksen laatimisen.

Kehyskertomuksen laadinta näyttäytyy ensisilmäyksellä verrattain yksinkertaiselta työltä, koska ne on yleensä laadittu hyvinkin lyhyiksi ja yksinkertaisiksi. Kuitenkin onnistuneen kehyskertomuksen takana on paljon työtä ja kokeilua, eikä se synny yleensä ensimmäisellä yrittämällä sellaiseksi, että sen avulla kyettäisiin saamaan vastauksia tutkimusongelmaan.¹¹⁴ Tästä syystä itsekkin käytin usean kuukauden aikana lukuisia tunteja kertomusten suunnitteluun ja kehittelyyn. Alaluvussa 3.3 esitän tarkemmin, miten kehyskertomukset on laadittu, testattu ja miten itse kerääminen on toteutettu.

Liian pitkässä ja monimutkaisessa kehyskertomuksessa vastaajat keskittyvät eri asioihin ja tutkimusongelman ratkaiseminen tulosten avulla saattaa vaarantua. Tästä syystä tutkijat ovat yleensä käyttäneet mahdollisimman yksinkertaisia ja lyhyitä kehyskertomuksia.¹¹⁵ Esimerkiksi Veikko Teräväinen on oman väistökirjansa kehyskertomuksena käyttänyt hyvin lyhyttä ja yksinkertaista kertomusta: ”Askolla on ollut hyvä/huono päivä. Mitä on tapahtunut?”¹¹⁶ Tällaisessa kertomuksessa tutkija voi olla täysin varma kaikkien vastaajien keskittyvän samoihin tekijöihin laatiessaan omia vastauksiaan. Kuitenkin omassa tutkimuksessani pyritään nimenomaan löytämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat upseerin johtamistapaan, joten en halunnut tehdä kertomuksista liian pelkistettyjä. Tällä tavalla vastaajalle jää mahdollisuus perustella omia näkemyksiään useasta eri näkökulmasta. Tämä vaatii sen, että vastaaja sisällyttää omaan kertomukseensa lyhyet perustelut siitä, miten on kyseessä olevaan päätökseen päätenyt.

¹¹² Ruuskanen (2018) ; Eskola & Wallin (2015), s.57

¹¹³ Eskola, J. (1997) Eläytymismenetelmäopas. Tampere: Tampereen yliopisto, s.19

¹¹⁴ Eskola, J. (2010) Eläytymismenetelmän autuus ja kurjuus. Teoksessa J.Aaltola & R.Valli (toim) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: WS Bookwell Oy, s.76–77

¹¹⁵ Sama, s.63

¹¹⁶ Teräväinen, V. (2011) *Asperger-erityisoppilaan sosiaalinen integraatio*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, s.116

Kehyskertomuksiin vastaaminen on mahdollista joko minä-muodossa tai eläytymällä johonkin toiseen hahmoon. On myös täysin mahdollista kerätä vastaukset kertomuksiin, niin että vastaaja eläytyy johonkin täysin toisenlaiseen ihmistyyppiin mitä itse edustaa¹¹⁷. Esimerkiksi nuori mies voidaan laittaa eläytymään vanhan naisen rooliin ja saamaan sitä kautta vastauksia täysin eri näkökulmasta. Tutkijan on pohdittava mitä tietoa ja vihjeitä hän antaa kehyskertomuksien avulla, jotta hän saa vastauksia haluamiinsa aiheisiin kuitenkin liikaa ohjailematta vastaajia. Itse päädyin käyttämään minä-muotoista kerrontaa, jossa vastaaja omana itsenään kuvataan kuviteltuun tilanteeseen.

Eläytymismenetelmä ei sovellu käytettäväksi silloin, kun tutkimuksen avulla on tarkoitus kuvailla suuren vastaajajoukon käsitystä jostakin asiasta. Toisin sanoen eläytymismenetelmällä ei ole mahdollista kerätä aineistoa määrällisen tutkimuksen tueksi, jotta kyettäisiin tekemään yleistyksiä tai päätelmiä, miten asiat ovat. Sen sijaan eläytymismenetelmä soveltuu käytettäväksi silloin kun tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vastaajien ajattelun logiikkaa tutkittavan ilmiön takana.¹¹⁸ Näin ollen eläytymismenetelmä soveltuu tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi hyvin.

Laadullisen aineiston optimaalisen koon määrittämiseksi ei ole olemassa mitään kaiken kattavaa ohjeistusta. Yleisesti ottaen on järkevää ajatella, että laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on kerätty riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään uutta tutkimusongelman ratkaisua varten. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä, saturaatiosta. Yleisesti ottaen noin 15-20 vastausta kehyskertomusta kohden on tuottanut saturaation vastauksiin.¹¹⁹

Kehyskertomuksen kerääminen onnistuu parhaiten, kun sen kykenee suorittamaan esimerkiksi jonkin luennon tai kokouksen yhteydessä. Tällöin tutkija kykenee itse omalla eläytyvällä esiintymisellään saattamaan vastaajat sopivaan mielentilaan vastaamista varten ja hän voi tosiasiallisesti varmistua siitä, että vastaajat ovat ymmärtäneet tehtävänasettelun oikein. Lisäksi tutkija voi olla varma riittävästä vastausmäärästä, koska harva kehtaa olla palauttamatta kertomusta, kun se fyysisesti täytetään samassa tilassa. Eläytymismenetelmän kertomuksia on kuitenkin kerätty myös onnistuneesti postikyselynä.¹²⁰ Käytännön syihin vedoten itse päädyin käyttämään sähköpostin välityksellä vastaamista. Jotta kykenin saamaan riittävän määrän vastauksia, lähetin kehyskertomukset useammalle kuin uskoin tarvitsevani vastauksia.

¹¹⁷ Eskola (2010), s.79

¹¹⁸ Sama, s.75

¹¹⁹ Eskola & Suoranta (2005), s.62 ; Eskola & Wallin (2015), s.60

¹²⁰ Eskola (2010), s.76 ; Eskola & Wallin (2015), s.60

Yleisesti ottaen laadullisen tutkimuksen aineiston kerääminen on huomattavasti helpompaa kuin sen analysoiminen. Tämä pitää erityisesti paikkansa eläytymismenetelmän osalta, koska vastaajat tuottavat heti kehyskertomukseen vastatessaan analysoitavaa tietoa. Kun verrataan esimerkiksi teemahaastatteluun, eläytymismenetelmässä jää yksi työläs työvaihe pois - litte-roiminen. Tästä syystä eläytymismenetelmän avulla on verrattain helppoa kerätä riittävä määrä vastauksia analysointia varten.¹²¹ Omien havaintojeni perusteella vastausprosentti eläytymismenetelmällä kerättyihin aineistoihin on sotatieteiden maisteriopiskelijoiden osalta verrattain korkea. Uskon tämän johtuvan siitä, että se koetaan positiivisena vaihteluna perinteisempien kyselyjen ja lomakehaastattelujen rinnalla. Lisäksi vastaajat pääsevät ”leikittelemään” verbaalisesti, eikä tarvitse miettiä niin tarkasti sanamuotoja.

Eläytymismenetelmiä voi analysoida niin kuin mitä tahansa laadullista aineistoa. Eroavaisuutena muihin aineistonkeruumuotoihin on kuitenkin analysoinnin kaksiosaisuus. Vastaukset voi ensin analysoida irrallisina kokonaisuuksina ja näin tutkija voi saada joitain tuloksia aikaiseksi. Eläytymismenetelmän tarjoamat todelliset tulokset saavutetaan kuitenkin vasta kun tutkija analysoi eri variaatioiden vastauksia keskenään.¹²²

Eläytymismenetelmä sopii tutkittavan aiheen teemaan, sillä se näyttäytyy helpolta ja yksinkertaiselta, mutta ”niukimmat ratkaisut vaativat usein eniten työtä.”¹²³ (vrt. Clausewitz)

3.3 Aineiston analyysimenetelmä, teoriasidonnainen analyysi ja sen toteutus

Jotta kerätystä aineistosta saadaan tuloksia esitettävään muotoon, tulee aineisto analysoida aineistolle soveltuvalla tavalla. Osa aineistosta on sidottu tietyn tyyppiseen analysointimenetelmään, mutta osaa voidaan analysoida vapaammin. Laadulliselle tutkimukselle on käytössä useita eri vaihtoehtoja analyysimenetelmäksi, kun taas määrälliselle tutkimukselle on hyvin tarkkaan määrätty minkä tyyppinen analyysimenetelmä soveltuu tietylle aineistolle.¹²⁴ Eläytymismenetelmä ei ole sidottu mihinkään tiettyyn analysointimenetelmään, vaan kaikki laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmät ovat hyödynnettävissä tutkimuksessa¹²⁵.

¹²¹ Eskola & Suoranta (2005), s.114

¹²² Eskola (2010), s.85

¹²³ Sama, s.80

¹²⁴ Kananen (2015), s.83 : Tuomi, J & Sarajärvi, A (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi, s.103

¹²⁵ Eskola (2010), s.85

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin päämääränä on luoda aineistoon selkeyttä ja siten mahdollistaa uuden tiedon tuottaminen tutkittavasta aiheesta. Analyysin avulla pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta siitä sen sisältämää informaatiota. Tarkoituksena on itseasiassa täysin päinvastainen: pyritään informaation lisäämiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää. Tämä tehtävä ei ole helppo ja sitä onkin pidetty tutkimustyön haastavimpana vaiheena.¹²⁶ Sisällönanalyysi ei kuitenkaan itsessään tuota tuloksia vaan ainoastaan järjestele aineiston johtopäätöksiä varten.¹²⁷

Yleinen virhe laadullisen tutkimuksen aineiston analysointia suorittaessa on analysoida liian suurina kokonaisuuksina ja pyrkiä liian nopeasti saamaan aikaan lopullisia tuloksia. Ensimmäisellä analysointikerralla saavutetut havainnot ja tulokset eivät kuitenkaan muodosta järjestelmällistä asetelmaa, jonka avulla tutkija kykenisi raportoimaan lopullisia tuloksia tai edes muodostamaan runkoa analyysin jatkokehittelyä varten. Tutkijan tuleekin siis pyrkiä etenevästi analysoinnissa asteittain ja luottamaan siihen, että tulevat analysointikerrat tuottavat lisää ymmärrystä edelliseen analysointikertaan verrattuna.¹²⁸

Toinen yleinen virhe laadullisen tutkimuksen analysointia tehdessä on, että tutkija tarttuu tutkimusongelman kannalta epäolennaisiin tekijöihin. Tämä johtuu siitä, että laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy lähes aina mielenkiintoisia asioita, joita tutkija ei ole osannut etukäteen ottaa huomioon. Uudet esiin tulleet tekijät saavat kokemattoman tutkijan helposti hämmilleen, koska nämä tekijät olisi mielenkiintoista sisällyttää omaan tutkimukseen.¹²⁹ Itse pyrin aineistoa analysoidessa kirjaamaan uudet havainnot ylös ja vasta myöhemmin miettimään, olisiko niistä aiheita jollekin toiselle tutkimustyölle. Pyrin siis pysymään alkuperäisessä tutkimusongelmassa ja löytämään siihen vastauksia kerätyn aineiston avulla.

Laadullista sisällönanalyysiä on pidetty perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä¹³⁰. Laadullinen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen eri kategoriaan sen perusteella, miten aineiston odotetaan tuottavan tietoa suhteessa aikaisempaan teoriaan. Aineistolähtöisessä analyysissä analysoidut teemat nousevat esiin aineistosta itsestään eikä mikään aikaisempi teoria tai malli ohjaa analyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä on aito riski siihen, että tutkijan ja tutkimuksen tarkoitukset, oma lukeneisuus ja omat ennakkokäsitykset aiheesta vaikuttavat siihen, mitä aineistosta löytää havaintoina. Toinen

¹²⁶ Eskola & Suoranta (2005), s.137

¹²⁷ Tuomi & Sarajärvi (2018), s.117

¹²⁸ Eskola & Suoranta (2005), s.150-151

¹²⁹ Tuomi & Sarajärvi (2018), s.104

¹³⁰ Sama, s.103

vaihtoehto on käyttää teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa jokin aikaisemmin hyväksytty teoria määrittää ne teemat, joita aineistosta pyritään havainnoimaan. Toisin sanoen teorialähtöisen analyysin avulla pyritään testaamaan jotain aikaisemmin teoretisoitua ilmiötä, kenties jostain toisesta näkökulmasta tai toisessa toimintaympäristössä.¹³¹ Kolmas vaihtoehto on käyttää teoriasidonnaista analyysiä, ”jossa on teoreettisia kytkentöjä siten, että teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan”¹³². Päädyin käyttämään tässä tutkimuksessa teoriasidonnaista analyysiä niin, että teorialuvussa esitetyt teoriat ja mallit ohjaavat analyysiä.

Teoriasidonnaisessa analyysissä (myös teoriaohjaavana tunnettu) analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta niiden valintaa ja löytämistä ohjaa aikaisempi tieto ja teoria. Teoriasidonnaisessa analyysissä aikaisempi teoria otetaan huomioon, mutta sitä ei kuitenkaan pyritä testaamaan kuten teorialähtöisessä analyysissä. Sen avulla on tarkoitus enemmänkin löytää uusia näkökulmia ja avata uusia mahdollisuuksia vanhan teorian rinnalle. Tutkijalla on vapaus harkinnan varaisesti päättää itse, missä kohtaa analyysiä ottaa teorian mukaan ohjaamaan päätelyä.¹³³ Tässä tutkimuksessa aikaisempi teoria vaikutti analyysiin heti alusta alkaen, eikä yhtään analyysinvaihetta tehty erillään teoriasta.

Yksi haaste laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä on sen tulkinnallisuus. Kun tutkija koodaa aineiston ensimmäisen kerran, hän saattaa saada aikaan jaottelun johon on äärimmäisen tyytyväinen ja pitää sitä absoluuttisena totuutena. Mutta kun hän muutaman kuukauden kuluttua palaa analysoimaan samaa aineistoa uudelleen hieman erilaisessa mielentilassa, toiselta suunnalta asiaan perehtyneenä, saattaa tulokset ja havainnot olla täysin poikkeavat. On myös täysin selvää, että kaksi eri henkilöä voivat tulkita saman aineiston päinvastaisilla tavoilla.¹³⁴ Tämä asettaa aina tietyn tyyppistä kritiikkiä laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle. Laadullisen tutkimuksen avulla saavutettuihin tuloksiin on suhtauduttava aina kriittisesti, koska viime kädessä ne voivat kuvastaa vain yhden tutkijan tai tutkijaryhmän tulkintoja tutkitavasta aiheesta.

¹³¹ Eskola & Suoranta (2005), s.156

¹³² Tuomi & Sarajärvi (2018), s.108

¹³³ Sama, s.109–110, s.113

¹³⁴ Eskola & Suoranta (2005), s.156–157

Eskola ja Suoranta kritisoi sitä, että aineisto liian usein kerätään liian aikaisessa vaiheessa. Tämä aiheuttaa sen, että tutkija ei ole kyennyt rakentamaan itselleen riittävän hyvää ennakkokäsitystä tutkittavasta aiheesta. Tämä näyttäytyy kiireenä saada kerättyä aineisto ja vasta sen jälkeen mietitään, minkälaiseen tutkimuskysymykseen kyseessä olevalla aineistolla kyetään vastaamaan. Tällöin on tutkimuksen kannalta toimittu täysin väärässä järjestyksessä. Eskola ja Suoranta korostavat erityisesti tätä ongelmaa eläytymismenetelmällä toteutettavissa tutkielmissa: ”Eläytymismenetelmän kohdalla kiusaus on vielä tavallista suurempi: aineiston kerääminen ei ole yleensä kovinkaan raskas työ... ja mielenkiintoista on tarttua kiinnostavaan menetelmään - siinä vaiheessa ei muulla ole niin väliä.”¹³⁵ Oman tutkimukseni osalta en sortunut kyseessä olevaan ongelmaan, sillä aineisto kerättiin vasta sen jälkeen kun tutkimusongelma oli täysin selvä ja aihetta käsittelevään teoriaan oli tutustuttu omasta mielestäni riittävästi.

Laadullisen aineiston analysointia voidaan tukea myös määrällisellä analyysillä, kvantifioinnilla. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa aineiston pituuksien tarkastelua tai tiettyjen sanojen toistuvuuden selvittämistä. Kvantifiointi ei liene missään tilanteessa paras mahdollinen keino millekään laadulliselle aineistolle, mutta se on helppo tapa päästä alkuun analysoinnissa ja saada jonkinlaisia onnistumisia heti työn alkuvaiheessa.¹³⁶ Tässä tutkimuksessa kvantifioimista käytetään vastauksissa esiintyvien johtamistapojen analysoimiseen.

3.4 Eläytymismenetelmän keruu ja analysoinnin toteutus

Eläytymismenetelmän valikoiduttua aineistonkeruumenetelmäksi, aloin suunnitella kehyskertomuksia, joiden avulla kykenisin vastaamaan tutkimusongelmaan. Martin Sameulsin käyttämät kitkakategoriat, tieto-, ymmärrys- ja vaikutusvaje, valikoituvat muuttujiksi kehyskertomuksiin. Pyrin laatimaan kehyskertomuksia, joissa kaikki kolme muuttujaa olisivat edustettuina, mutta se osoittautui mahdottomaksi tehtäväksi. Jos olisin sisällyttänyt kehyskertomuksiin kaikki kolme muuttujaa, vastaajalle ei olisi jäänyt omalle ajattelulle sijaa, vaan hän olisi ollut pakotettu vastaamaan vain yhdellä tietyllä tavalla. Päädyin jättämään vaikutusvajeen pois muuttujista, joten kehyskertomukset rakentuivat tieto- ja ymmärrysvajeen ympärille. Jotta tarvittaessa kykenisin ottamaan myös vaikutusvajeen huomioon tuloksissa, päädyin keräämään aineiston niin, että vastaajien henkilötiedot olisivat tarvittaessa minun käytössäni. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että jos vastauksien perusteella ei olisi mahdollista analysoida vaikutusvajeen vaikutusta vastaajien ratkaisuihin, kykenisin täydentämään heidän tuottamaa

¹³⁵ Eskola & Suoranta (2005) s.162–163

¹³⁶ Tuomi & Sarajärvi (2018), s.119 ; Eskola & Suoranta (2005), s.164

vastausta ja pyytämään vastaamaan täydennetyn kertomuksen pohjalta. Varsinaista analysointia tehdessäni poistin kuitenkin kertomuksista nimitiedot, jotta asenteeni ja käsitykseni kyseessä olevasta vastaajasta ei vaikuttaisi aineiston analysointiin.

Kun olin tehnyt päätöksen muuttujista, aloin laatimaan erilaisia vaihtoehtoja kehyskertomuksista. Kaiken kaikkiaan laadin noin 20 erilaista kertomuksen runkoa, joista osan hylkäsin välittömästi toimimattomina. Käytin kahta oman kurssini opiskelijaa tukena, kun arvioin miten laatimani kehyskertomukset toimivat käytännössä. Haastattelujen perusteella saatujen kommenttien avulla hylkäsin osan kertomuksista toimimattomina ja loppuja muutin toimivampaan suuntaan. Kertomusten testaaminen on edellytys toimivan tarinan kehittämiseksi, joten näin paljon vaivaa pohtiessani niiden toimivuutta. Tehtyjen pilotointihaastattelujen avulla saatiin selville mikä kertomuksessa toimii ja mikä ei. Lisäksi selvisi mihin tekijöihin vastaajat kiinnostivat huomiota. Pilotointihaastatteluja tein prosessin aikana yhteensä neljä kappaletta ja jokaisen kerran jälkeen muokkasinkin kertomuksia havaintojen perusteella.¹³⁷

Lopulta laadituista kertomuksista oli jäljellä neljä kertomusta, jotka pilotoin kahdeksalla vastaajalla. Toteutin pilotoinnin sähköpostin välityksellä joulukuussa 2019, lähettämällä henkilöille lyhyen ohjeistuksen kehyskertomukseen vastaamisesta, itse kehyskertomuksen ja ohjeet kehyskertomuksen arvioinnista. Sain vastaukset viiden vuorokauden kuluessa pilotoinnin lähettämistä. Suurin osa oli käyttänyt paljon aikaa kehyskertomusten analysointiin ja sainkin heiltä tärkeitä havaintoja ja parannusehdotuksia varsinaista aineiston keruuta silmällä pitäen. Kolmen pilottivastaajan kanssa kävin pilotoinnin tarkemmin läpi keskustelemalla ja oponoimalla aiheesta. Muut vastaajat vain täyttivät pilotoinnin yhteydessä laatimani puolistrukturoidun kyselylomakkeen.

Pilotoinnin avulla sain tärkeää tietoa kertomusten käytännön toimivuudesta. Kertomukset tuottivat halutun kaltaista tietoa, mutta niistä löytyi muutama yksityiskohta, jotka vaativat tarkempaa käsittelyä kertomuksessa. Tärkein havainto oli se, että kertomusten tuottamissa vastauksissa ei juurikaan ollut eroja, vaan kaikki olivat vastanneet hyvin samankaltaisesti. Suoranaisesti tästä ei voi vetää mitään johtopäätöksiä, sillä voihan asia olla myös niin, että kaikki vastaajat johtaisivat jalkaväkikomppaniaa samalla tavalla riippumatta siitä, millainen joukko ja tilanne on käsiteltävänä. Pyrin korostamaan tietovajeen ja ymmärrysvajeen eroja kertomusten välillä, jotta olisin saanut enemmän hajontaa vastauksiin. Erityisesti korostin sitä tekijää, että toisessa kertomuksessa kertomusparista alaiset ovat tuttuja ja niihin voi luottaa,

¹³⁷ Eskola (2010), s.79-80

kun toisessa joukko on tuntematon ja se ei ole vakuuttanut toimillaan. Tutkimuksen pilotointivaiheen kehyskertomukset on esitetty liitteessä 1 ja muokatut, varsinaisessa aineistonkeruussa käytetyt kertomukset, liitteessä 2.

Varsinaisen aineistonkeruun toteutin tammikuussa 2020. Valitsin oman maisterikurssini opiskelijoista kaikki maavoimien opiskelijat ja jaoin heidät sattumanvaraisesti neljään osaan. Jokainen osa edusti yhtä joukkoa, joka vastasi yhteen kehyskertomukseen. Jaoin jokaisen joukon vielä kahteen osaan, jotta vastaajille syntyisi vaikutelma, että otanta on pienempi kuin mitä se todellisuudessa on. Tämä siitä syystä, että olin havainnut omien kokemusten ja keskustelujen perusteella vastausprosentin jäävän pienemmäksi, jos otantajoukko on suuri. Silloin jää helpommin vaikutelma, ettei haittaa, jos itse jättää vastaamatta kyselyyn.

Lähetin aineistoon vastaamispyynnön yhteensä 71 henkilölle. Joukko on verrattain suuri, mutta koska päädyin toteuttamaan keräämisen sähköpostin välityksellä, minun oli varauduttava siihen, että iso osa ei mahdollisesti vastaisi kyselyyni. Toivoin vastauksia kertyvän vähintään 40 kappaletta.

Vastausaikaa annoin 16 vuorokautta. Olin päättänyt valita verrattain lyhyen vastausajan, koska uskoin sen vaikuttavan siihen, kuinka moni vastaisi kyselyyni. Tiesin, että kaikilla opiskelijoilla on tuona ajankohtana vähintään 5 vuorokautta etäopiskelua tutkielman kirjoittamista varten, joten pystyin luottamaan siihen, että viestini tavoittaa vastaajat. Pyrin pitämään kehyskertomuksen saateviestin mahdollisimman niukkana, jotta en paljastaisi tutkittavaa aihepiiriä. Tein tämän kahdesta syystä. Ensinnäkin, en halunnut tutkimuksen luotettavuuden vaarantuvan sillä, että vastaajat olisivat tiedostaen tai tiedostamatta vääristelleet vastauksiaan. Ja toiseksi, pyrin saamaan kirjoituksesta mahdollisimman salamyhkäisen, jotta vastaajien mielenkiinto heräisi vastata kertomukseen.

Ensimmäisen viikon jälkeen vastauksia oli kertynyt yhteensä 31 kappaletta. Tähän määrään, kun lisätään pilotointiin osallistuneiden kahdeksan vastaajan tulokset, oltiin jo hyvin lähellä alkuperäistä tavoitettani. Tässä vaiheessa kuitenkin näytti, että kehyskertomus 4:ään en tulisi saamaan riittävästi vastauksia. Niinpä päätin laajentaa otantaa kolmella jo valmistuneella sota-tieteiden maisterilla. Päätin lähettää kertomuksen niille kolmelle, joiden nimi tulee ensimmäisenä mieleen. Ensimmäisen viikon jälkeen lähetin myös muistutusviestin ja toivoin kaikkien vastaavan.

Yhteensä vastauksia kertyi 49 kappaletta jakaantuen seuraavasti: 1. kehyskertomus 13 vastausta, 2. kehyskertomus 14 vastausta, 3. kehyskertomus 12 vastausta ja 4. kehyskertomus 10 vastausta. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 59,8%. Olin tyytyväinen kertyneen aineiston määrään ja ensisilmäyksen perusteella myös laatuun. Analysointi voitiin aloittaa kertyneellä aineistolla.

Ensimmäisenä tulostin, lajittelin, numeroin ja poistin tunnistetiedot kaikista vastauksista. Tämän jälkeen luin jokaisen vastauksen kahteen kertaan ja tein ensimmäiset havainnot. Vain yksi vastaajista oli vastannut ranskalaisilla viivoilla ja kaikki muut olivat eläytyneet tarinaan minä-muodossa. Minä-muotoisen ja mahdollisimman kielirikkaan vastauksen tulkitseminen osoittautui myöhemmässä vaiheessa huomattavasti yksinkertaisemmaksi toimenpiteeksi kuin yksinkertaisen tekstin tulkitseminen. Ensimmäinen varsinainen analyysihavaintoni oli, että vastaukset ovat hyvinkin homogeenisiä ja niissä toistui samankaltaisia ajatuksia ja toimenpiteitä.

Vastausten numeroinnissa käytin logiikkaa, jossa ensimmäisenä selviää, onko kyseessä pilotointi vai varsinaiseen kyselyyn vastannut vastaaja. Pilotointiin osallistuneet vastaajien vastaukset on merkitty P-kirjaimella. Ensimmäinen numero merkitsee, monenteenko kertomukseen vastaaja on vastannut ja toinen numero merkitsee, monesko vastaus se kyseessä olevassa kertomuksessa on. J-kirjaimella on merkattu ilmaisemaan sitä, että vastaus on tuotettu jatkokertomuksen vastauksessa.

Tämän jälkeen aloitin vastausten läpikäymisen yksityiskohtaisemmin. Etsin jokaisesta vastauksesta viitteitä päällikön päätöksentekoon vaikuttaneista tekijöistä. Tämän lisäksi etsin kuvaavia ilmauksia siitä, miten päällikkö aikoi johtaa alaisiaan. Tämän jälkeen siirsin löydetyt havainnot excel-taulukkotyökaluun ja aloin pelkistämään ilmauksia. Pyrin muodostamaan alkuperäisistä ilmauksista helpommin tulkittavia, yhdistettyjä kokonaisuuksia, joissa alkuperäistä sanomaa ei olisi vääristelty. Tämän jälkeen pyrin kuvaamaan pelkistettyä ilmausta jollain kuvaavalla sanalla tai lyhyellä lauseella. Näin olin muodostanut alustavan alaluokkajaon. Jo tässä vaiheessa teoria ohjasi analyysin tekoa, sillä pyrin ensimmäisenä löytämään Samuelin filosofian ja tehtävätaktiikan mukaisia tekijöitä. Tein tämän vaiheen jokaiselle kehyskertomukselle omana kokonaisuutenaan, jotta kertomusten välisten erojen vertaaminen olisi mahdollista.

Alaluokkiin jakamisen jälkeen kävin kaikki vastaukset ja niiden jaottelun uudestaan läpi ja pyrin löytämään päällekkäisyyksiä. Näin yhdistin samankaltaiset ilmaukset saman alaluokan alle ja pyrin tarvittaessa muuttamaan alaluokan nimeä kuvaavampaan suuntaan. Tässä kohtaa pyrin myös löytämään alaluokkia yhdistäviä tekijöitä ja muodostamaan näin yläluokkia. Osassa alaluokista yläluokan muodostaminen oli itsestään selvää ja helppoa, mutta osa alaluokista tuntui olevan irrallisia kokonaisuuksia eikä niitä pystytty yhdistämään mihinkään olemassa olevaan yläluokkaan. Samaa aihealuetta käsittelevät yläluokat yhdistin vielä yhden yhtenäisen kategorian alle. Käyttämäni malli on esitetty esimerkkinä Tuomen ja Sarajärven laadullisen tutkimuksen oppaassa¹³⁸.

Normaalisti eläytymismenetelmän avulla kerätystä aineistosta saadaan parhaiten tehtyä havaintoja, kun eri kehyskertomusten vastauksia vertaillaan keskenään¹³⁹. Tämän tutkimuksen kohdalla vastaajat olivat kuitenkin varsin syvällisesti perustelleet omia ajatuksiaan ja lisänneet perusteluihin ”jos tämä tilanne olisi näin” tyyliä lisäperusteluja. Tällaisessa tilanteessa vastaaja tiedostamattaan ottaa kantaa kahden tai useamman kehyskertomuksen muuttujiin. Itse koin, että tämä helpotti omaa aineiston analysointia merkittävästi.

Seuraavassa vaiheessa analysoin vastauksissa esiintyneet johtamistavat suhteessa Samuelsin johtamisfilosofiaan. Tämä osoittautui äärimmäisen haastavaksi tehtäväksi, sillä suuressa osassa vastauksia ei ollut selvästi luettavissa kummalla vastaaja tulkitsee olevan parempi tilannekuva, päälliköllä vai alaisena toimivana joukkueenjohtajalla. Kokonaisuuden kannalta tällä ei ole suurta merkitystä, sillä tutkimuksen keskiössä oleva tehtäväjohtaminen kyetään kyllä tunnistamaan varsin hyvin, mutta muiden tapojen erottelu osoittautui verrattain haastavaksi. Osassa vastauksissa oli päädytty sellaisiin ratkaisuihin, jotka pakottivat minut hylkäämään ne soveltumattomina tämän osion analyysiin. Syitä tähän oli esimerkiksi pelkän epäsuorantulen käyttäminen tehtävän toteuttamiseen tai liian vaikeaselkoinen teksti, josta ei pystynyt varmuudella tulkitsemaan, miten vastaaja on tehtävän ajatellut toteuttavansa.

¹³⁸ Tuomi & Sarajärvi (2018), s.132

¹³⁹ Eskola (2010), s.85

Vastaukset oli pääosin rakentunut niin kuin olin aikaisemmin arvioinutkin. Niistä kävi ilmi tietovajeen ja ymmärrysvajeen ratkaiseminen, mutta ei vaikutusvajeen. Tästä syystä päädyin jatkamaan vastauksia kahdella erilaisella kertomuksella, jotka sovitin jokaiseen vastaukseen sopivaksi. Ensimmäisessä jatkokertomuksessa päällikölle syntyy epäily, että hänen käskevänsä joukko on johtajansa johdolla toimimassa väärin ja siksi mahdollisesti epäonnistumassa. Toisessa jatkokertomuksessa kehys on muuten sama, mutta siinä korostetaan tehtävän tärkeyttä ja sitä, ettei tehtävässä saisi epäonnistua.

Jatkokertomukset lähetin yhteensä 44 vastaajalle, joista vastauksen sain 39 vastaajalta. Jatkokertomusten vastausprosentiksi kertyi näin 88,64%, joka yllätti minut suuruudellaan. Pohdin voisiko syy olla siinä, että vastaaminen koettiin niin henkilökohtaiseksi, koska olin laatinut jokaiselle vastaajalle uniikin jatkokertomuksen. Lisäksi jatkokertomusten vastausten laadukkuus yllätti minut. Olin jatkokertomuksen saatesanoiksi kirjoittanut, että muutaman rivin mittainen vastaus riittää kuvaamaan niitä jatkotoimenpiteitä, joita päällikkö suorittaisi kyseisessä tilanteessa. Tämä siitä syystä, että halusin tehdä vastaamisen mahdollisimman helpoksi, jotta saisin mahdollisimman suuren vastausprosentin. Poikkeuksetta jatkovastaukset olivat kuitenkin pidempiä ja analyttisempia, kuin ensimmäinen vastaajan kertomus.

Jatkettujen kertomusten pohjalta kykenin analysoimaan, miten kaikki Samuelsen kolme kitkatekijä näyttäytyvät vastauksissa ja siten kykenin kategorisoimaan vastauksissa esiintyneet johtamistavat johonkin kahdeksasta johtamismallista.

Koska jatkokertomusten vastaukset oli tehty niin laadukkaasti, päätin analysoida aineiston kokonaan uudestaan. Tämä siitä syystä, että uudet vastaukset toivat merkittävästi lisää erilaisia tekijöitä ja perusteluita niihin, mitä en ollut osannut ottaa huomioon ensimmäisellä analysointikerralla. Toisella analysointikerralla kykenin löytämään uusia merkitseviä tekijöitä ja havaitsemaan eri tekijöiden yhtymäpintoja. Analysoinnin kaikissa vaiheissa tulkitin empiiristä aineistoa esitutkimuksessa saavutetun tiedon näkökulmasta ja täten pyrin löytämään empiirisen aineiston vastauksista yhtymäpintoja aikaisemmin teoretisoitujen havaintojen avulla.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni keskeisimmät tulokset ja niistä tehdyt havainnot. Esittelen, mitkä tekijät ohjaavat jalkaväkikomppanian päällikön päätöksentekoa, kun hän johtaa alaisiaan poikkeusoloissa. Ensimmäisessä alaluvussa esittelen ne tekijät, joita upseeri, tutkimuksessa saatujen havaintojen perusteella, ottaa huomioon tehdessään päätöstä johtamistavasta. Ensimmäisessä alaluvussa vastaan alatutkimusongelmaan, mitkä tekijät vaikuttavat upseerin johtamistavan valintaan. Toisessa alaluvussa esittelen Samuelsin johtamisfilosofiaan peilaten ne tavat, joilla päälliköt johtaisivat alaisiaan. Kolmannessa alaluvussa esittelen vastauksen varsinaiseen päätutkimuskysymykseen, miten upseerit hyödyntävät tehtävätaktiikkaa jalkaväkikomppanian johtamisessa, vähentääkseen kitkan aiheuttamia ongelmia.

4.1 Upseerien päätöksentekoon vaikuttavat tekijät

Mietin hetken aikaa, mitä oikeasti näen lennokin näyttöpäätteeltä. ”Kyllä, vihollisen ryhmähän se siinä on tauolla” totean lennätyksen johtajalle. Hän nyökkää minulle ja on selvästi samaa mieltä. Teen välittömästi päätöksen, että viholliseen on vaikutettava mahdollisimman nopeasti. Minua harmittaa, koska tiedän ettei yläjohtoportaan epäsuoraatulta ole käytössä. Raskaan epäsuorantulen käyttö tuollaiseen maaliin olisi tuottanut välittömästi tulosta. Nyt tehtävä on toteutettava jalkaväen voimin.

Huudan varapäällikköni paikalle, joka on juuri tullut ulos komppanian komentoteltasta tupakoimaan. Pyydän hänet suunnitteluavuksi, koska sellaista kerrankin on tarjolla. Mietin kuitenkin, että nyt täytyy olla nopea, eikä saa jäädä turhia miettimään. Otan oman karttani repustani ja paikannan vihollisen kartalle. Se on 1. jääkärijoukkueen alueella. Mietin yksikköni taistelusuunnitelmaa ja totean, että 1. jääkärijoukkueen irrottaminen hyökkäyksen ajaksi ei aiheuttaisi päätehtävän vaarantumista. Hyökkäykseen ei tarvittaisi koko joukkuetta, sillä vähemmälläkin miesmäärällä saavutettaisiin kolminkertainen ylivoima. Uskon, että pystyisimme yllättämään vihollisen, joten kaksinkertainen ylivoima lienee riittävä.

Kysyn varapäälliköltä, joka tuntee joukkueen johtajat jo pitkän ajan takaa: ”mil-lainen mies tämä ykkösen johtaja olikaan”. Varapäällikkö joutuu tuottamaan pet-tymyksen ja kertoo hänen olevan johtajista epäluotettavin. ”Toisinaan hän on suoriutunut saamistaan tehtävistä paremmin kuin hyvin ja toisinaan hän menee lukkoon jännityksestä.” Jos johtaja olisi ollut luotettava, olisin käynyt viemässä hänelle tarkat vihollistiedot ja luottanut hänen kykyihinsä johtaa tehtävä maaliin. Nyt joudun hieman tarkemmin miettimään, voinko luottaa hänen kykyihinsä. Va-rapäällikkö tukee minua ja sanoo: ”koska kyseessä on joukon tulikaste, on ensiar-voisen tärkeää, että hyökkäys onnistuu.” Olen samaa mieltä.

Siirryn komentotelttaan ja käsken viestimestä ojentamaan kenttäpuhelimien 1. jääkärijoukkueeseen. ”Päällikkö tässä. Valmistautukaa hyökkäämään vihollisen jalkaväkiryhmää vastaan. Tarkempi käskynanto pisteellä P32 10minuutin kulut-tua, tulen itse antamaan hyökkäyskäskyn. Kysyttävää? Loppu?”

Vedän syvään henkeä ja totean varapäällikölle. ”Toivottavasti 3. ryhmän johtaja tulee paikalle, tiedän hänen harjoitelleen vastahyökkäystä tuolla alueella. Luotan hänen aluetuntemukseensa. Hän oli muutenkin fiksun oloinen tyyppi.” Jatkan vie-lä: ”Olen yhteydessä komentopaikalle tehtävän edetessä, jotta sinulla säilyy ti-lanneymmärrys. Sinua tulee olla edellytykset jatkaa komppanian johtamista, jos minulle käy jotain” Varapäällikkö taputtaa sinua olalle ja sanoo: ”hyvin se me-nee.” Olen selvästi jännittynyt, mutta en anna sen häiritä. Tiedän sen kuuluvan tähän.

Ajan kohti sovittua pistettä mönkijälläni ja mietin, miten itse tehtävän johtaisin. Päädyn yksinkertaiseen hyökkäykseen perustaistelumenetelmiä käyttäen, kaksi ryhmää rinnan ja yksi koukkaa sivustaan. Annan kuitenkin 1.jääkärijoukkueenjohtajalle mahdollisuuden johtaa hyökkäyksen omatoimisesti. Tarjoan hänelle tukeani kaikissa tehtävän vaiheissa, jos hän sitä tarvitsee. En an-na tehtävän epäonnistua. Jos joukkueenjohtaja osoittaa kyvykkyytensä tämän tais-telun aikana, annan jatkossa hänelle enemmän toiminnanvapautta.

Edellä mainittu kuvaus ei ole kenenkään yksittäisen vastaajan kirjoittama tarina kehyskerto-muksen jatkoksi, vaan yhdistelmä tyypillisimmistä vastauksista. Siitä käy hyvin ilmi miten monisäikeisen prosessin upseeri käy läpi, kun hän tekee päätöstä joukkojensa johtamisesta.

4.1.1 Tutulle alaiselle, joka on osoittanut olevansa ammattitaitoinen ja kyvykäs johtaja, on helppo luottaa toiminnanvapaus

Alaisen todennettu osaaminen vaikuttaa kontrollin määrään. Alaisen ammattitaito ja kyvykkyys omassa tehtävässään ovat merkittäviä tekijöitä päällikön tehdessä päätöksiä alaiselle annettavasta toiminnanvapaudesta sekä päätöksentekovallasta. Päällikkö antaa ammattitaitoiseksi tuntemalleen alaiselle suurella todennäköisyydellä paljon toiminnanvapautta sekä vastuuta. Lukuisat johtamisen tutkijat, mukaan luettuna Samuels, on korostanut ammattitaidon merkitystä johtamistavan valinnan ja johtamisen näkökulmasta, joten havaintoni ei ole poikkeuksellinen¹⁴⁰.

”Mikäli joudun käskemään varapäällikön, jonka jo entuudestaan tunnen ja tiedän hänen olevan kykenevä tehtävänsä, johtamaan hyökkäyksen, on todennäköistä, ettei minun tarvitse puuttua tilanteeseen juuri ollenkaan.” Vastaja 1/12

Päälliköllä on, ennen taisteluiden alkamista, mahdollisuus arvioida alaistensa kyvykkyyskärsiä. Tämä tekijä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa johdettava joukko on päällikölle entuudestaan tuntematon. Alaistensa kyvykkyyskärsien arvioiminen on päällikölle tärkeä tekijä, jotta hän jatkossa pystyy suhteuttamaan toimintansa tehtyjen havaintojen mukaisiksi. Haasteen alaisten kyvykkyyskärsien arviointiin luo käytössä oleva aika. On varsin todennäköistä, ettei päälliköllä ole aikaa tutustua joukkoonsa ennen ensimmäiseen tehtävään siirtymistä. Näin ollen kertausharjoituksilla on iso vastuu tämän tekijän mahdollistajana.

”Arvioin samalla taistelijoitteni suoriutumista taistelusta, jotta voisin jatkossa hyödyntää heidän osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla.” Vastaja 4/5J

Päällikön on tunnistettava se tosiasia, että jokainen hänen alaisistaan on yksilö, jolla on omat vahvuudet ja heikkoudet. Tämän tiedon avulla päällikkö suhteuttaa omaa johtamistoimintaansa yksilöiden luonteenpiirteille ja kyvykkyyskärsille sopivaksi. Tämä tekijä on puolustusvoimien osalta tuttu, sillä johtajakoulutuksen virallinen johtamismalli nojaa vahvasti yksilön yksilölliseen kohtaamiseen ja siihen, että tehtäviä suoritettaessa on otettava huomioon jokaisen alaisen vahvuudet ja heikkoudet¹⁴¹.

¹⁴⁰ Samuels (2014), s.51–53

¹⁴¹ Johtajan käsikirja, 36–40

”Lisäksi annan nohevimmalle joukkueenjohtajalle isällisen neuvon valita taisteluun kylmähermoisimmat taistelijat, koska kyseessä on tulikaste ja korostan sen merkitystä” Vastaja 2/9

Päällikön tulee tukea alaisensa tehtävän suorittamista, mikäli yksilön ammattitaito sitä vaatii. Vastajien mukaan tämä nähtiin haastavana tehtävänä, sillä liian tarkka kontrolli tappaa alaisen motivaation ja oma-aloitteisuuden. Näin ollen päälliköllä on haastava tehtävä toteuttaa kontrolli niin, ettei se jatkossa vie pohjaa alaisen omatoimisuudelta. Tämä on tärkeä tekijä erityisesti silloin, kun kyseessä oleva yksilö on kehityskelpoinen, mutta vielä kokematon ja epävarma johtaja.

”Mutta jos kyseessä on joukkueen johtaja, joka ”ei aisti valoa tai kipua”, niin silloin hänen toimintaansa on ohjailtava erilaisilla psykologisilla ja sosiaalisilla tempuilla” Vastaja P4/1J

Luottamus alaiseen helpottaa päätöksentekoa ja johtamista. Luottamus on yksi merkittävimmistä asioista, joka vaikuttaa päällikön johtamistavan valintaan. Molemmiin puoliin luottamus helpottaa ja nopeuttaa johtamistoimintaa, koska päällikön ei tarvitse antaa tarkkoja ohjeita eikä valvoa toimintaa tarkasti. Ihannetilanteessa päällikön ei tarvitse valvoa alaistaan lainkaan, koska voi luottaa alaisen antavan tilanneilmoituksia tehtävän suoritusvaiheesta ja muuttuvista tilanteista omatoimisesti erikseen sitä pyytämättä. Myös muissa tehtäväjohtamista käsittelevissä tutkimuksissa, luottamuksen on nähty vaikuttamavan merkittävästi johtamistavan valintaan¹⁴².

Johtamistoimintaa helpottaa, mikäli päällikkö luottaa alaisensa päätöksentekokykyyn ja suunnitelmiin. Erityisen positiivisena asiana tutkimukseen vastanneet kokivat sen, että alainen kykenee muuttuneessa tilanteessa johtamaan päällikön tahdosta uuden taktisen tehtävän, suunnittelemaan sen toteutuksen ja esittelemään sen päällikölle. Tämä nopeuttaa tehtävän suorittamista merkittävästi, mitä pidettiin tärkeänä tekijänä jalkaväkikomppanian johtamistoiminnassa. Voidaan siis sanoa, että vastaajat arvostavat sitä, että alaiset kykenevät johtamaan itselleen implisiittisiä tehtäviä myös kesken tehtävän suorittamisen ja täten mukautumaan muuttuneeseen tilanteeseen¹⁴³.

¹⁴² Nelsen II (1987), s.28

¹⁴³ McBride & Snell (2017), s.58

”Mikäli saan joukkueenjohtajalta luotettavan kuuloisen vastauksen ”tiedän mitä teen”, annan hänen jatkaa tehtävää.” Vastaja 1/2J

”1. jääkärijoukkueen johtajan ilmoitus ”olemme valmiina hyökkäämään vihollista vastaan” on minulle riittävä ilmoitus heidän kyvystään hyökätä ja lyödä jalkaväkiryhmän kokoinen vihollinen, vaikka olisinkin ollut huolissani komppaniani kyvystä.” Vastaja 1/1

Vastaajien mukaan tehtävän haastavuudella on merkitystä siihen, kuinka syvä luottamus on täytynyt päällikön ja alaisen välille syntyä, jotta alaiselle voidaan luottaa toiminnanvapautta. Jos tehtävä ei ole päällikön arvion mukaan haastava, voi sen suorittamisen käskä myös alaiselle, joka ei ole toiminut luottamusta herättävästi.

”Perusteena näille käskyille on...luottamus vielä tässä vaiheessa, että homma onnistuu, koska kyseessä on joukkueen taito” Vastaja 1/2

Luottamus alaisen tilannekuvaan nousi yhdeksi keskeisimmäksi havainnoksi. Päällikkö luottaa alaisensa tilannekuvaan lähes poikkeuksetta, eikä lähde kovinkaan helposti kyseenalaistamaan sen paikkaansa pitävyyttä. Useassa vastauksessa päällikkö luottaa alaisensa tilannekuvaan, vaikka on selvästi tulkittavissa, että päälliköllä on paremmin kehittynyt tilannekuva.

”Kokonaistilanteeseen ja aiempaan kehitykseen nähden en voi uskoa, että hyökkäystä valmistelleen joukkueen johtaja erehtyisi näin perustavanlaatuisessa asiassa ja että minulla olisi asiasta saatavilla paljon parempaa tietoa.” Vastaja 1/1J

Epäluotettava alainen vaatii päälliköltä tarkempia ohjeita ja valvontaa. Vastaajien mukaan, tämä tehdään lähtökohtaisesti antamalla tarkempaa ohjausta siitä, miten tehtävä tulisi toteuttaa. Päällikön tulisi seurata lähietäisyydeltä tehtävän etenemistä ja näin hän tarvittaessa kykenee ohjaamaan ja tukemaan alaistaan.

”Koska en täysin luota yksikköni kykyihin, ohjaisin ensimmäisen joukkueen johtajaa toteuttamaan tehtävän tulenjohtoryhmällä vahvennetulla jääkäriryhmällä.” Vastaja 1/3

”Mikäli joukkueenjohtaja vaikuttaa epävarmalta, pyrin tukemaan häntä parhaan kykyini mukaan.” Vastaja 1/7

Riippuen alaisen kyvykkyydestä ja tehtävän suoritusvaiheesta, päällikkö voi kontrolloida, ohjata tai antaa alaiselle toiminnanvapauden. Kuten jo todettu, päällikkö pyrkii antamaan alaiselleen toiminnanvapauden, mikäli se on mahdollista. On kuitenkin olemassa tilanteita, kun päällikön on ohjattava tai kontrolloitava alaisen toimintaa. Jos päällikön on muutettava alaisen toimintaa, pyrkii hän tekemään sen ensikädessä ohjaamalla, ei tarkkaan kontrolloimalla.

”[Puuttumisen] pyrkisin tekemään niin, että johtaja itse löytäisi ratkaisut.” Vastaja P3/1J

Tehtävän suoritusvaiheella nähdään olevan iso merkitys siihen, kuinka radikaalisti päällikkö voi puuttua alaisensa toimintaan. Joukkojen ollessa taistelussa tai sen alkamisen mahdollisuus on välitön, päällikkö ei enää pyri muuttamaan alaisensa toimintaa lainkaan, vaan silloin hän luottaa alaisensa kyvykkyyteen johtaa taistelu hänen omalla tavallaan. Mikäli toiminnan muuttaminen on mahdollista niin, ettei se riskeeraa tehtävän onnistumista, se nähdään enemmänkin mahdollisuutena kuin pakkona.

”Mikäli tajua tässä kohtaa [juuri ennen hyökkäyksen alkua], että joukkueen johtaja on menossa mielestäni väärään paikkaan, huolestun. Uskon kuitenkin tajuvani, että en voi tehdä asialle enää mitään...Puuttumiseni vaikuttaisi tilannejohtamiseen, sotilaiden luottamukseen joukkueen johtajaansa, hidastaisi johtamista, pysäyttäisi liikkeen hetkeksi, heitinjoukkue ampuisi väärään aikaan, joukkueen johtaja voisi tulla epävarmaksi tai epävarmemmaksi.” Vastaja P2/3J

Vastajien mukaan, päällikkö pyrkii säilyttämään johtovastuun alaisellaan, vaikka hän joutuisi ohjaamaan tai kontrolloimaan alaisen toimintaa kesken tehtävän. Päällikön tulee puuttua tehtävän toteutukseen vasta, kun tehtävä näyttää epäonnistuvan. Tässä asiassa vastaajat eivät olleet täysin yksimielisiä, sillä osa vastaajista koki, ettei ottaisi missään tilanteessa johtovastuuta itselleen yhden joukkueen elementtejä sisältävässä tehtävässä.

” [Toiminnan ohjaamisen jälkeen] antaisin joukkueenjohtajan edelleen johtaa hyökkäystä.” Vastaja 2/8J

Yhtenä merkittävänä päällikön roolina nähdään alaisen opettajana ja mentorina toimiminen. Kokemattoman reserviläisen on kyettävä tukeutumaan omaan päällikköönsä, kun hän tarvitsee tukea joko tehtävän suunnittelussa tai toteutuksessa. Vastaajien mukaan epävarma reserviläisjohtaja on halukas ottamaan opetusta vastaan ja kysyy sitä tarvittaessa aktiivisesti itsekkin.

”Pyrin tukemaan JJOHT oppimista, valmentamaan näitä taisteluun, luomaan uskoa omaan johtamiseen ja joukon taisteluun” Vastaja 1/4

”Koska joukkueen johtaja on reserviläinen, niin uskon, että hän ottaa mielellään tukea ja ohjeita vastaan. Siirtyisin itse joukkueen johtamispaikalle tukemaan johtajaa.” Vastaja P4/1

Alaisen johtamistoiminta pyritään mahdollistamaan myös jatkossa. Päällikön tulee puuttua alaistensa johtamistoimintaan siten, ettei se haittaa kyseisen johtajan jatkotoimintaa. Lähtökohtaisesti ohjaaminen ja kontrolloiminen pyritään tekemään aina kahdenkeskisesti joko kasvotusten tai johtamisvälineiden välityksellä. Tärkeintä on kuitenkin, että ohjaamista ei tehdä alaisen alaisten läsnä ollessa. Näin toimimalla alainen ei ”menetä kasvojaan” johtajana eikä kontrolloiminen vahingoita hänen luottamustaan alaistensa silmissä.

”Keskustelu käydään vain minun ja JJ:n välillä alaisten kuulematta, jotta en vie hänen johtajuuttaan. JJ käskee itse tarvittavat muutokset liikeratoihin.” Vastaja 2/10J

”Mikäli otan johdon heti käsiini, saattaa sillä olla ko. joukkueen puolustustaistelun toteutumiseen kauaskantoisia vaikutuksia, joukkueen henkilöstön herkästi kuvitellessa, ettei heidän johtajansa kyennyt tuohon ryhmän tuhoamiseenkaan.” Vastaja 1/12J

Jos mahdollista, alaisen suunnitelmaan tutustutaan ennen tehtävän aloittamista. Päällikö pyrki tarkastamaan alaisensa suunnitelman ennen sen toimeenpanoa aina kun se on mahdollista. Tällä toimintatavalla varmistutaan siitä, että alainen on ymmärtänyt saamansa tehtävän ja päällikön tahdon oikein. Lisäksi tässä vaiheessa päälliköllä on vielä mahdollisuus tehdä tarvittavia muutoksia alaisen suunnitelmaan ja toimintaan. Tällä toimenpiteellä tarkoitetaan *backbriefiä*, jonka avulla esimies voi varmistua siitä, että alainen aikoo täyttää esimiehen tah-

totilan ja on täten ymmärtänyt saamansa tehtävän oikein. Samalla esimies saa käsityksen siitä, miten tehtävä tullaan suorittamaan¹⁴⁴.

”Halusin kuitenkin kuulla suullisesti JJOHT:n taisteluajatuksen ja varmistua siitä, että se tukee myös jatkotaisteluita.” Vastaaja 2/9

Jos päällikkö ei ole kyennyt tutustumaan riittävän tarkasti alaisensa suunnitelmaan, syntyy helposti tilanteita, joissa päälliköllä ei ole tarkkaa tilannekuvaa siitä, toteuttaako alainen tehtävää suunnitelmansa mukaisesti vai onko tehtävä mahdollisesti epäonnistumassa. Päällikkö näkee tämän merkittävänä riskitekijänä sille, voiko hän puuttua alaisensa toimintaan kesken tehtävän vai ei. Pahimmillaan päällikkö, oman epätietoisuutensa seurauksena, keskeyttää ja pilaa täysin suunnitelman mukaisen tehtävän suorittamisen.

”Tuntematta [alaisen] taisteluajatusta, kyseessä saattaa olla yllätyshyökkäys sivustalta tai selustasta, jolloin hän OMIIN tietoihinsa perustuen toteuttaa siirtymiset ja hyökkäyksen liikeradat.” Vastaaja 2/1J

Lähtötilanteessa luottamus on olemassa, mutta sen voi menettää tai sitä voi pyrkiä kasvattamaan. Vastaajien mukaan, kun päällikkö alkaa toimimaan uusien alaistensa kanssa, on heidän välillään olemassa luottamus. Luottamusta voidaan siis pitää eräänlaisena itsestään selvyytensä, joka on olemassa jo lähtötilanteessa. Myöhemmät toimenpiteet vaikuttavat siihen, menetetäänkö alaisen ja päällikön välinen luottamus vai kehittyykö se vahvemmaksi. Tämä havainto ei ole mitenkään poikkeuksellinen, sillä lukuisat luottamusta tutkineet tutkijat ovat tulleet samaan johtopäätökseen¹⁴⁵.

”Hyökkäyksen onnistumisen tai epäonnistumisen vaikuttaa sitten myöhemmin johtamisessani siihen ohjaanko IJ johtajaa tarkasti ”mikromanageroimalla” vai luotanko tehtävätaktiikan mukaiseen vapauteen” Vastaaja 1/2

¹⁴⁴ Field Manual 5-0. (2010) Headquarters department of the army. USA: Washington DC, s. I-2

¹⁴⁵ Seppälä T., Olakivi A. ja Pirttilä-Backman A. (2012) Luottamus ja sosiaalipsykologian selittämisen tasot. Helsinki: tieteelliset artikkelit: *Psykologia* 47, s.338

Päälliköt pyrkivät omassa johtamistoiminnassaan huomioimaan luottamuksen rakentumisen. He pyrkivät tekemään tietoisesti päätöksiä, joilla tukevat luottamuksen rakentumista alaisen ja päällikön välillä sekä koko organisaation sisällä. Näitä keinoja on muun muassa päällikön läsnäolo alaisten keskuudessa, alaisten inhimillinen kohtelu sekä positiivisen palautteen antaminen. Luottamuksen rakentuminen on yksi syväjohtamisen kulmakivistä, joten on varsin selvää, että upseerit tunnistavat sen merkityksen ja pyrkivät toimimaan luottamusta rakentavasti¹⁴⁶.

”Ensinnäkin haluan itse johtaa painopisteessä. Tämä ... herättää luottamusta alaisissa.” Vastaaaja 2/2

Päällikön rooli on johtaa kokonaisuutta ja luottaa alaisen hoitavan yksityiskohdat. Päällikön rooli nähdään kokonaisuuden johtajana, jonka tehtävänä ei ole hallita yksittäisen taistelun tarkkaa kulkua. Tämä on linjassa sen kanssa, että päällikkö haluaa antaa alaiselleen mahdollisimman paljon toiminnanvapautta, jotta hänen itsensä ei tarvitse sitoutua yksityiskohtaiseen suunnitteluun. Päälliköt näkevät, ettei heidän aikansa ja resurssinsa riitä jokaisen taistelun suunnitteluun, joten alaisen omatoimisuuteen on luotettava. Jääkärikomppanian käsikirjan mukaan, komppanian päällikkö vastaa kaikesta komppanian toiminnasta¹⁴⁷, joten on varsin ymmärrettävää, ettei päällikön aika riitä paneutumaan yksittäisen taistelun johtamiseen. Jos päällikkö sitoutuu yhden joukkueen johtamiseen liian pitkäksi aikaa, muu yksikkö jää täysin huomiotta.

”Olen kuitenkin koko komppanian päällikkö, enkä pelkästään etualueen taistelun johtaja.” Vastaaaja 3/6J

Useissa vastauksissa nousee esille se tekijä, ettei päällikkö halua ottaa riskiä omasta kaatumisestaan toissijaisissa tehtävissä. Päällikön tehtävä nähdään niin haastavana, ettei sitä lähtökohdaisesti haluta antaa kokemattoman reserviläisen hoidettavaksi. Ainoastaan ratkaisutaisteluissa päällikkö on valmis johtamaan omalla esimerkillään oman kaatumisensa uhalla.

”Myöskään en mielelläni itse olisi ensimmäisenä tulella, koska komppanian päällikönä minulla on komppania johdettavanani.” Vastaaaja 1/12

¹⁴⁶ Johtajan käsikirja, s.37

¹⁴⁷ Jääkärikomppanian käsikirja. (2018) Maavoimien esikunta. Puolustusvoimien asiakirja HN877. Tampere: Juvenes Print Oy, s.16

”Toiseksi, olen ainoa toimintakykyinen kaaderi, eikä ole kenenkään etu, että kaadun esimerkillistä urhoollisuutta osoittaen taistelussa yhtä vihollisryhmää vastaan.” Vastaja 3/6J

Taistelukokemuksella on merkitystä johtamistoimintaan. Päällikkö ottaa huomioon johtamistoiminnassaan alaistensa taistelukokemuksen, sen puutteen sekä sen kehittämisen. Taistelukokemuksen nähdään linkittyvän alaisen ammattitaitoon, sillä taisteluiden karaisema yksilö kykenee toimimaan rationaalisemmin myös taistelutilanteissa. Taistelukokemusta omaavan alaisen johtaminen on näin ollen helpompaa, kun hänen toimensa ovat ennustettavampia kuin taisteluja kokemattoman.

Alaisten jatkokäyttöä silmällä pitäen päällikkö pyrkii kerryttämään alaisilleen taistelukokemusta, jotta he olisivat ammattitaitoisempia tulevissa taisteluissa. Taistelukokemuksen kertyminen on myös Clausewitzin mukaan yksi merkittävimmistä tekijöistä, jonka avulla pystytään hallitsemaan taistelukentällä koettuja kitkatekijöitä¹⁴⁸.

”Pyrin kuitenkin antamaan joukkueen johtajalle mahdollisuuden johtaa hyökkäyksen, jotta hänen kokemuksensa karttuisi.” Vastaja 1/12

Vastajien kertomuksista näkyy kuitenkin ymmärrys siitä, ettei sodan alkuvaiheessa kenelläkään ole oikeaa taistelukokemusta, ei edes päälliköllä. Tämä aiheuttaa sen, että päällikön on mahdotonta antaa tarkkaa ohjausta siitä, mikä tositilanteessa toimii ja mikä ei. Tähän mennessä saatu oppi ja kokemukset ovat pääsääntöisesti vain toisen käden tietoa ja sen paikkaansa pitävyyttä tässä kyseisessä toimintaympäristössä ei ole kyetty varmentamaan. Luonnollisesti sodan edetessä tähän tulee muutos, kun sekä kyseessä oleva joukko, että muut armeijan joukot ovat saaneet taistelukokemusta.

”Mikäli 1. joukkueen johtajalla on selkeä käsitys hyökkäyksen toteuttamisesta, on se todennäköisimmin siinä tilanteessa vähintään oikean suuntainen, sillä yksiköllä ei ole taistelukokemusta, jolloin on vielä mahdotonta sanoa mikä toimii ja mikä ei.” Vastaja 1/12

¹⁴⁸ Clausewitz (2005), s.63–64

Tehtäväjohtamisen periaatteita noudatetaan johtamisessa. Kuten aikaisemmin tässä aluvussa käsitellyistä asioista voi havaita, päällikkö pyrkii noudattamaan johtamisessaan tehtäväjohtamisen periaatteita. Tehtäväjohtamisen ulottuvuuksia on löydettävissä vastaajien kertomuksista hyvin runsaasti. Tehtävätaktiikka sanana on mainittu kahdeksan kertaa vastaajajoukon vastauksissa.

Päälliköt pyrkivät mahdollistamaan omatoimisen johtamistoiminnan alaiselleen ja usein jopa rohkaisevat siihen. Parhaiten tämä näyttäytyy tehtävissä, joita päälliköt antavat alaisilleen. Pääsääntöisesti niistä on löydettävissä se, mitä on saatava aikaiseksi, mutta ei sitä, miten se tulee tehdä. Päälliköt käyttävät siis pääsääntöisesti tehtävätyyppisiä käskyjä, mitä pidetään yhtenä tehtäväjohtamisen tärkeimmistä ominaisuuksista¹⁴⁹.

”Lyö vihollinen välittömästi aloitettavalla hyökkäyksellä, käytössäsi oma heitinjoukkue” Vastaja 2/1

”En puutu sen enempää taistelunjohtamiseen, jotta hän saa työrauhan ja tehtävätaktiikka ajatusmaailma säilyisi osana omia periaatteitamme.” Vastaja 2/6J

Vain osasta päälliköiden tehtävänannoista on löydettävissä tai johdettavissa heidän tahtonsa. Yksikään vastaajista ei korostanut jonkun asian olevan hänen tahtonsa, vaan enemmänkin luotetaan alaisen kykyyn ymmärtää tehtävänantoa ja hänen tahtoaan. Esimiehen tahdon ilmaiseminen on tärkein yksittäinen vaihe tehtäväjohtamisen prosessissa¹⁵⁰, joten tätä tosiasiaa voidaan pitää huolestuttavana kokonaisuuden kannalta.

Päällikkö pyrkii tarjoamaan alaiselleen tehtävän suorittamiseen riittävän hyvät resurssit. Vastauksista tämän voi huomata epäsuorantulen tai reservijoukkojen kohdentamisena tehtävien suorittamiseen. Päällikkö myös pyrkii varaamaan tarvittavia resursseja valmiiksi, jotta kykenee tukemaan alaisensa tehtävän onnistumista, mikäli hän ilmoittaa tehtävän onnistumisen olevan vaarassa.

”Annan hänelle käyttöön parhaat mahdolliset resurssit tehtävän onnistuneeseen ja tappiottomaan toteuttamiseen.” Vastaja 1/7

¹⁴⁹ Mälkki (2009), s.122

¹⁵⁰ Wittmann (2012), s.40

Tehtäväjohtamisen periaatteista vähäisimmän merkityksen päälliköiden johtamistoiminnassa saa rajoitteiden määrittäminen. Usein tehtävänannossa alaiselle ei anneta mitään lisärajoitteita, vaan hänen annetaan suorittaa tehtävä parhaaksi katsomallaan tavalla.

4.1.2 Muuttuva tilannekuva vaikuttaa siihen, kenelle tehtävä käsketään ja miten

Tilanneymmärrys vaikuttaa tehtävän suorittajan ja tavan valintaan. Tilannetiedon määrä, laatu ja sijainti vaikuttavat merkittävästi siihen, miten päällikkö johtaa alaisiaan. Vastauksien mukaan päällikkö pyrkii valitsemaan tehtävän suorittajaksi sellaisen alaisen, kenellä on paras, tai vähintään riittävä, tilanneymmärrys vallitsevasta tilanteesta. Jos alkuperäisen havainnon tehnyt joukko ylläpitää tiedustelukosketusta viholliseen, valitaan se tehtävän suorittajaksi lähes poikkeuksetta.

”1. Jääkärijoukkueen käyttö hyökkäyksessä on perusteltua, koska joukkue on ylläpitämässä havaintoa viholliseen ja heillä on valmius hyökätä vihollista vastaan.” Vastaaja 1/5

Epäselvissä tilanteissa päällikkö pyrkii hankkimaan riittävän hyvän tilannekuvan, jotta osaa tehdä oikean suuntaisia päätöksiä. Konkreettisesti tämä tapahtuu kysymällä tarkennuksia valitsevaan tilanteeseen muilta joukoilta tai hankkimalla lisätietoa esimerkiksi tiedustelun avulla. Tämä lisätiedon hankkiminen päällikön päätöksen tueksi pitää kuitenkin olla suhteessa käytössä olevaan aikaan. Silloin kun tehtävän suorittaminen ei ole aikakriittinen tai päätöstä tehdään ennakkoon, päällikkö voi käyttää enemmän aikaa oman tilanneymmärryksensä parantamiseen. Oman tilannetiedon lisäämisellä päällikkö pyrkii välttämään liian hätäkohtien päätösten tekemisen virheellisen tilanneymmärryksen pohjalta. Vastauksien mukaan päälliköillä on myös mahdollisuus käskää alaiselleen tehtävä valmiiksi, mutta antaa toimeenpanoluvan vasta oikean tilannekuvan varmistumisen jälkeen.

”Kysyn todennäköisesti vielä tarkempia tietoja paikalla olevalta johtajalta niistä olosuhteista, joita ko. tilanteeseen liittyy, kuten etäisyys, aseistus (oma ja vihollisen) yms.” Vastaaja P2/3

”Tehtävä ei ole sinänsä aikakriittinen, joten hetki odotteluun on aikaa.” Vastaaja 4/2J

”Ennen kun annan osastolle liikkeellelähtöluvan, tarkastan ylemmältä johtoportaalta, että onko heidän tietojensa mukaan edessä tapahtunut merkittävää murtoa, jonka perusteella voisi olettaa, että edessä olisi enemmänkin vihollisia. Kun tiedän, että ei ole voin turvallisesti olettaa, että havaittu osasto on tiedustelijoita. Käsken osaston liikkeelle tehtävällä lyödä vihollinen” Vastaaaja 4/4

Vastausten mukaan, alaiselle annettavan toiminnanvapauden määrään vaikuttaa merkittävästi se, kuinka hyvä tilanneymmärrys alaisella on. Jos alaisen tilannekuva on reaaliaikainen ja luotettava, pystyy hänelle antamaan toiminnanvapauden tehtävän suorittamiseen. Alaiselle, jolla ei ole tilannekuvaa vallitsevasta tilanteesta, on huomattavasti haastavampaa antaa toiminnanvapautta ja luottamusta siihen, että annetut tehtävät onnistuvat.

”Mikäli hänellä on tarkempi tieto vihollisesta, jatketaan hänen suunnalla.” Vastaaaja 2/2J

Tilanteet muuttuvat, joten tilanneymmärrys täytyy ylläpitää. Vastauksien perusteella päälliköt näkevät sodan ja taistelut kaoottisena toimintaympäristönä, jossa tilanteet muuttuvat jatkuvasti eikä niitä pystytä ennakoimaan. Tämä havainto viittaa siihen, että vastaajat ovat tunnistaneet sodan kitkan olemassaolon. Muuttuvat tilanteet ajavat siihen, että päällikkö haluavat tilannetiedon ylläpidettävän jatkuvasti, jotta joukko kykenee tekemään oikeita päätöksiä alati muuttuvassa tilanteessa.

”Lisäksi uskon siihen, että taistelukentällä tapahtuu mitä ihmeellisimpiä asioita joka tapauksessa.” Vastaaaja P2/3

Päälliköt haluavat, että tilannetieto täytyy ylläpitää ennen tehtävän varsinaista suorittamista, joten vastauksien mukaan päällikkö usein käskää suuntaamaan tiedustelua tehtäväalueelle ennen tehtävän varsinaista suorittamista. Muuttuvissa tilanteissa, joissa alkuperäistä suunnitelmaa noudattaessa tehtävä tulisi epäonnistumaan, päällikkö antaa toimintaluvan reagoida oman harkintakykynsä mukaan. Tämä näkyy vastauksissa esimerkiksi reunaehto-asettamisena, milloin tiedustelutietoa tuottava joukko saa aloittaa tehtävän suorittamisen ilman eri käskyä.

”Maastosta riippuen siirtyminen kestää ja tästä syystä käsken I.J:n pitämään jonkinlaisen havaintoyhteyden joukkoon ja valmistautumaan hyökkäykseen.” Vastaaaja 1/10

”Annan heille luvan käynnistää hyökkäyksen vain, mikäli havaittu joukko koostuu ainoastaan jalkaväestä ja on lähdössä liikkeelle” Vastaaaja 1/10

Aineiston mukaan, päälliköt haluavat, että tilannekuvan tuottamista on jatkettava myös taisteluiden alkamisen jälkeen. Päälliköt haluavat, että tilanneymmärrys on ylläpidettävä taistelun kaikissa vaiheissa. Tämä mahdollistaa oikeanlaisten johtamistoimenpiteiden ja päätösten tekemisen tulevia tehtäviä ja tapahtumia silmällä pitäen.

”Käsken säilyttämään tiedustelukosketuksen mahdollisesti irtautuvaan viholliseen, jotta vihollinen voidaan lyödä tai tuhota jollain muulla keinolla ja jotta voidaan antaa edessä oleville omille joukoille varoitus irtautuvasta vihollisesta.”

Vastaaaja 3/5

Äärimmäisessä tilanteessa päälliköt pyrkivät vastaamaan muuttuvaan tilanteeseen ottamalla johdon itselleen. Tämä toimintatapa on käytännössä viimeinen vaihtoehto mihin päälliköt haluavat turvautua, mutta tekevät sen tarvittaessa, jotta tehtävän onnistuminen pystytään turvaamaan.

”Jatkan tilanteen seuraamista ja muistelen mielessäni joukkueen taistelutekniikkaa ja käytettäviä perustaistelumenetelmiä siltä varalta, että joudun ottamaan tilanteen haltuuni.” Vastaaaja 2/9J

Alaisen toimintaan puututaan oman tilanneymmärryksen perusteella. Vastaaajien kertomuksista on huomattavissa se, että he eivät lähtökohtaisesti usko päällikön tilannekuvan voivan olla parempi kuin heidän tehtävänsä suorittavalla alaisella on. Tämä muodostaa riskin siihen, että tehtävä voi epäonnistua turhaan, vaikka päällikön tilannekuvan avulla se olisi pystytty estämään. Jos päällikkö uskoo, että hänen tilannekuvansa on oikea ja alaisen väärä, hän pyrkii ensin varmistamaan oman tilannekuvansa oikeellisuuden, vertaamaan sitä alaisensa tilannekuvaan ja vasta sitten käskemään tarvittavia muutoksia tehtävän suorittamiseen. Tämä kaikki tehdään sen takia, ettei haluta oman vajavaisen tilannetiedon vaikuttavan liikaa alaisen toimintaan.

”Tarkistan ensimmäisenä omat tietoni vihollisen sijainnista ennen kuin puutun joukkueenjohtajan toimintaan” Vastaja 1/8J

”Varmistan häneltä ennen hyökkäyksen jatkumista, että hän on varmasti samaa mieltä suunnasta, jonne olemme hyökkäämässä” Vastaja 4/5J

Itse kuitenkin uskon, että päällikölle voi kehittyä parempi tilanneymmärrys vallitsevasta taistelutilanteesta kuin alaisella on. Tällainen tilanne on ehdottomasti tunnistettava, ja johtamistoiminta olisi suhteutettava sen mukaan, jotta joukon tehtävä ei epäonnistu turhaan.

Tilannetiedon jakamisella vältetään sekaannusta ja epäluuloja. Tilannetietoa pyritään jakamaan mahdollisimman paljon sekä ennen tehtävän suorittamista että tehtävän aikana. Tällä mahdollistetaan se, ettei synny vääriä luuloja ja turhaa sekaannusta joukkojen keskuudessa. Näin vältetään turhaa taistelustressiä, kun jokainen taistelija tietää mitä yksikön alueella tapahtuu¹⁵¹. Samalla joukot pystyvät suhteuttamaan oman toimintansa vallitsevaan tilanteeseen. Päällikkö voi esimerkiksi käskä lisäämään vartiointia tehtävän suorittamisen ajaksi ja välittömästi sen jälkeen.

”Kerron tilannepäivityksen nykyisestä tilanteesta joukkueiden johtajille, jotta epä-tietoisuus ei valtaa joukkoja.” Vastaja 1/13

”Komppanian tiedonkulun ylläpitäminen, että kaikki tietää mitä tapahtuu ja missä mennään” Vastaja 3/9

Tilannetieto on resurssi. Tutkimuksen aineistosta on pääteltävissä, että päälliköt eivät lähtökohtaisesti usko, että heille voisi kehittyä alaisiaan parempi tilannekuva taistelutilanteessa. Mikäli päällikölle on kuitenkin kehittynyt parempi tilannekuva, nähdään se resurssina, joka tulee jakaa sitä tarvitseville alaisille. Päälliköt pyrkivät siis hyödyntämään kehittyntä tilannekuvaansa välillisesti alaistensa avulla.

”Tilannetieto ja tilanneymmärrys ovat nähdäkseni myös resurssi.” Vastaja 1/9J

¹⁵¹ Johtajan käsikirja, s.128–129

”Ilmoitan kasvotusten oman näkemykseni vihollisen sijainnista. Annan joukkueenjohtajan jatkaa tehtäväänsä tämän tiedon valossa.” Vastaaja 2/6J

Tilannekuva nähdään myös resurssina niissä tilanteissa, jossa tehtävän suorittajaksi valikoituu sellainen joukko, jolla ei ole paras mahdollinen tilanneymmärrys vallitsevasta tilanteesta. Tällöin päällikkö pyrkii mahdollistamaan tiedonvaihdon niiden välillä, jolla on paras tilannekuva ja joka suorittaa kyseessä olevan tehtävän.

4.1.3 Inhimillinen toiminta luo kitkaa toiminnalle

Yksilöt luovat kitkaa toiminnalle. Vastaajat tunnistavat sen tosiasian, että yksilöt luovat kitkaa jalkaväkikomppanian toiminnalle. Tämä kyseinen kitka ei kohdistu pelkästään päällikön alaisiin, vaan yhtenä merkittävimmistä kitkan aiheuttajista nähdään päällikkö itse. On vastaajien mukaan täysin normaalia, että päällikkö ei tiedä kaikkea vallitsevasta tilanteesta ja voi täten erehtyä omissa päätöksissään ja toiminnoissaan. Inhimillinen toiminta on Clausewitzin mukaan yksi merkittävimmistä kitkan aiheuttajista, joten on positiivista, että vastaajat tunnistavat sen johtamistoiminnan näkökulmasta katsottuna merkittäväksi tekijäksi¹⁵².

”On myönnettävä se, että päällikkö ei aina tiedä kaikkea” Vastaaja P4/1J

Päällikkö ja hänen toimensa eivät aina ole täydellisiä, vaan siihen liittyy tiiviisti hänen oma ammattitaitonsa sekä kokemuksensa kyseessä olevassa tehtävässä. On mahdollista, että pitkä tauko oman sodanajantehtävän harjoittelussa altistaa tekemään inhimillisiä virheitä. Lisäksi poikkeusolojen alkuvaiheessa päällikölle ei ole kertynyt ensikäden kokemusta johtamisesta ja toimimisesta sotatilanteessa, joten on selvää, ettei hän omassa johtamistoiminnassaan kykene ottamaan kaikkia kitkatekijöitä huomioon. Sotakokemuksen karttuessa päällikkö kykenee hyödyntämään saamaansa kokemusta ja vastaamaan taistelukentällä kohtaamaansa kitkaan paremmin¹⁵³.

”Lisäksi näyttöpäätteen äärellä vietetty aika on vienyt jo parhaimman terän tämän kokoisen osaston taisteluteknisestä johtamisesta, joten omakin epävarmuus nousee pintaan.” Vastaaja 2/9J

¹⁵² Clausewitz (2005), s.61

¹⁵³ Sama, s.63–64

Päälliköt kuitenkin hyväksyvät sen tosiasian, että kaikki tekevät virheitä ja toiminta pitää suhteuttaa sen mukaisesti. Erityisesti, jos virheen teko ei aiheuta välitöntä hengenvaaraa tai tehtävän epäonnistumista, se voidaan nähdä oppimisen kautta positiivisena tekijänä. Sotatilanteessa päällikön ei kuitenkaan pidä käyttää virheiden tekoa opetusmenetelmänä, koska silloin menetykset voivat olla liian suuria suhteessa tuotokseen. Tämä on tehtäväjohtamisen kannalta erittäin merkityksellinen tekijä, sillä virheiden hyväksymisen -kulttuurin puuttumisen on todettu olevan yksi merkittävimmistä esteistä menestyksellä tehtäväjohtamisen hyödyntämiselle¹⁵⁴.

”Luottamus ja opetus edellä. Jos ”virheestä” ei ole tulossa vahinkoa, niin senkin voi ottaa oppimisen näkökulmasta.” Vastaja P3/1J

”Opetusmielessä ei kannata joht antaa hyökätä väärin, koska panoksena on muuttakin kuin kolhittu itsetunto ja kunnia.” Vastaja 2/1J

4.1.4 Tärkeintä on, että tehtävän suorittaminen onnistuu oikeassa panostuotos suhteessa

Päälliköt pyrkivät varmistamaan tehtävässä onnistumisen. Vastajien kertomuksista on nähtävissä, että päälliköt pyrkivät omalla johtamistoiminnallaan varmistamaan tehtävien onnistumisen tai vähintään pyrkivät mahdollistamaan sen. Se, kuinka vahvasti päällikkö pyrki varmistamaan onnistumista, riippuu siitä, kuinka tärkeäksi ja haastavaksi tehtävä koetaan. Päällikkö tai varapäällikkö johtavat lähtökohtaisesti itse yksikön onnistumisen kannalta tärkeät taistelut.

”Kyllähän tuollainen hyökkäys olisi sellainen, että sen päällikkö/varapäällikkö johtaisi.” Vastaja 3/7

”Kuitenkin läsnäolollani pyrin mahdollistamaan sen, että hyökkäys lopulta joko joukkueen johtajan tai minun johtamanani saadaan vietyä tavoitteeseen.” Vastaja 1/12

¹⁵⁴ Suthoff (2019)

Vastaajien mukaan päälliköllä on mahdollisuus puuttua alaisensa toimintaan tilanteissa, joissa päällikölle on kehittynyt varma käsitys siitä, ettei tehtävä tule johtamaan haluttuun lopputulokseen. Tämä näyttäytyy haluna estää epäonnistuva tehtävä. Suuri osa vastaajista kuitenkin varmistaa oman tilannekuvansa oikeellisuuden ja alaisen suunnitelman, ennen kuin tekee oman arvionsa tehtävän onnistumisen edellytyksistä. Tämä luo viivettä johtamistoiminnalle, ja voi pahimmillaan johtaa epäonnistumiseen. Nopean tilanteenarvion tekeminen tehtävän epäonnistumisesta on päällikölle haastava tehtävä. Päällikön on usein luotettava intuitioonsa ja tehtävä päätöksiä vajavaisen tiedon pohjalta.

”Teen tämän [epäonnistuvaan tehtävään puuttumisen] siksi, että ”tehtävätaktiikan” rikkominen on mielestäni pienempi paha, kuin useiden miesten kuoleminen epäonnistuneen hyökkäyksen seurauksena, joka olisi voitu vieläpä välttää.” Vastaja 3/1J

Mahdolliset tappiot ja kulutettavat resurssit suhteutetaan hyötyyn. Vaikka päällikkö haluaa aina mahdollistaa tehtävän onnistumisen, täytyy saavutettava hyöty olla suhteessa tappioihin ja menetettyihin resursseihin. Tehtävät suunnitellaan ja pyritään toteuttamaan niin, että suorittava joukko kokisi mahdollisimman vähän tappioita. Päällikkö tekee jokaista tehtävää varten riskiarvion, jotta osaa suhteuttaa oman johtamistoiminnan ja annettavat käskyt sen mukaisesti. Yksikään vastaajista ei varsinaisesti kerro tekevänsä riskiarviota, mutta heidän pohdinnastaan ja perusteluistaan on nähtävissä, että riskien ja hyötyjen suhdetta arvioidaan.

”Vihollinen on vain ryhmän kokoinen, joten katson, että noin pienen vihollisosaston tuhoaminen kannattaa toteuttaa omia riskejä vältellen.” Vastaja 4/5J

”Tehtävään liittyen painottaisin viholliskosketuksessa ... tappioiden välttämistä.” Vastaja 3/7

4.1.5 Psykologisia vaikutuksia ei voi sivuuttaa

Taistelustressin vaikutuksia ei voi ennustaa. Vastauksien mukaan päälliköt tunnistavat sen tosiasian, että taistelustressi ja muut psykologiset tekijät vaikuttavat sotatilanteessa tehtävän suorittamiseen. Erityisesti ensimmäistä tehtävää suoritettaessa sen vaikutuksia on hyvin vaikea ennustaa ja ottaa suunnitelmissa huomioon. Edes päällikkö itse ei ole turvassa taistelustressin ja kuoleman pelon vaikutuksilta, vaan päällikön on tunnistettava nämä ilmiöt itses-

sään ja osattava toimia sen mukaisesti. Päälliköiltä löytyy kuitenkin ymmärrystä siihen, että alainen saattaa taistelustressin alaisena tehdä yksinkertaisia virheitä.

”Ensimmäisenä rauhoittelen itseni. Minulla on vain hieman epävarma olo. Minulla ei ole sen enempää taistelukokemusta, kuin hyökkäävän joukkueen tunnustelijoillakaan.” Vastaaaja 3/6J

”Oletan että stressi on aiheuttanut virheen suunnanotossa” Vastaaaja 2/6J

Yhdessä kertomuksessa vastaaaja 2/2 nostaa mielenkiintoisen näkökulman esiin päällikön oman taistelukokemuksen kerryttämisestä. Hän itse osallistuisi ensimmäiseen hyökkäykseen monestakin syystä, mutta yksi niistä oli itsensä vaaraan asettaminen. Näin toimimalla hän varmistaisi heti sodan alussa omat kykynsä toimia taistelutilanteessa ja valmistaisi itseään myös tulevia ratkaisutaisteluja varten. Tämä yksittäinen vastaus on ristiriidassa aikaisemmin esitetyn päällikön roolin ja riskin päällikön kaatumisesta kanssa. Itse näen tämän jokaisen päällikön kohdalla pohtimisen arvoisena asiana, jolla voidaan saavuttaa myöhemmin parempia tuloksia.

”Altistan itseni myös vaaraan ja valmistaudun tuleviin taisteluihin ja uusiin tuntemuksiin.” Vastaaaja 2/2

Vastauksien perusteella päällikön johtamistoimintaan ja päätöksiin ei vaikuta se, kuinka korkea taistelutahto alaisilla lähtötilanteessa on. Päällikkö pyrkii kuitenkin aktiivisesti lisäämään taistelutahtoa alaisensa keskuudessa. Lisääminen tapahtuu esimerkiksi pyrkimällä kasvattamaan joukon yhteenkuuluvuutta ja luomalla uskoa omaan joukkoon. Itse uskon, että taistelutahdolla ja motivaatiolla on suuri merkitys siihen, miten joukkoa voidaan käyttää ja mikä joukko tehtävään valitaan. Todennäköisesti toisenlaisilla kehyskertomuksen muuttujilla taistelutahdon merkitys olisi korostunut enemmän. Itse uskon, että taistelutahto ja joukon motivaatio ovat eräänlaisia itsestäänselvyyksiä vastaajille, koska armeijan reservi on lähtökohtaisesti hyvin korkean taistelutahdon omaavaa ja motivoitunutta puolustamaan omaa maataan¹⁵⁵.

”Toisin sanoen pyrin kasvattamaan yhteishenkeämme ja korostamaan, että muutkin joukkueet pystyisivät samaan mikäli tilanne niin vaatisi.” Vastaaaja 4/5J

¹⁵⁵ Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta. (2020) *Suomalaisten mielipiteitä ulko- ja turvallisuuspolitiikasta, maanpuolustuksesta ja turvallisuudesta*. Helsinki: Punamusta Oy

Tulikasteen merkitys joukkojen johtamisessa. Joukon ensimmäisellä taistelulla nähdään olevan merkittävä rooli joukon jatkokäytön kannalta. Useat vastaajat korostavat sen merkitystä ja sen onnistuminen halutaan mahdollistaa tosiasiallisesti. Päälliköt ottavat siis huomioon sen, onko kyseinen joukko taistellut aikaisemmin vai onko kyseessä heidän tulikasteensa. Tulikasteen merkityksen korostaminen ja sen onnistumisen edellytyksien luominen ovat linjassa puolustusvoimien virallisen koulutuksen kanssa, sillä *Mielenterveysopas* korostaa molempia edellä mainittuja tekijöitä tärkeinä ominaisuuksina joukon jatkokäytön kannalta¹⁵⁶.

”Kyseessä olisi kuitenkin oman TSTOS:mme tulikaste ja sen onnistumisella on merkittävä vaikutus psykologisesti koko joukkoon.” Vastaaja 2/9

”Lisäksi pienellä ”overkillillä” varmistetaan, että ensimmäinen tehtävä onnistuu, joka puolestaan luo koko yksikölle uskoa itseensä.” Vastaaja 1/3

4.1.6 Taktinen ulottuvuus päätöksenteossa

Yleiset taktiset periaatteet vaikuttavat jalkaväkikomppanian johtamiseen. Taktiset tekijät vaikuttavat päällikön päätöksentekoon kaikista tekijöistä toiseksi eniten. Ainoastaan luotamus ammattitaitoiseen alaiseen nähdään olevan merkittävämpi tekijä päällikön päätöstä varten. Päälliköt pyrkivät lähtökohtaisesti noudattamaan johtamistoiminnassaan yleisiä taktisia periaatteita, joita on maaoperaatioiden kenttäohjesäännön mukaan: vaikutusperusteinen opeointi, aktiivinen ja päättäväinen toiminta, yllätykseen pyrkiminen, olosuhteiden ja maaston hyväksikäyttö, voimien vaikutuksen keskittäminen sekä voimien taloudellinen käyttö¹⁵⁷.

Päälliköt pyrkivät tempaamaan aloitteen itselleen aina kun se on mahdollista. Päälliköt näkevät, että silloin kun itse pystyy aloittamaan taistelut haluamallaan tavalla, on suuremmat todennäköisyydet päästä menestykseen. Lisäksi toiminnassa pyritään siihen, että pienetkin mahdollisuudet pyritään hyödyntämään omaksi edukseen.

”Haluan kuitenkin ottaa riskin ja tuhota vihollisen, ennen kuin se havaitsee omat joukot ja ehtii tehdä sen ensin.” Vastaaja 2/4

¹⁵⁶ Mielenterveysopas - mielenterveystyötä tekeville puolustusvoimissa. 2014. Pääesikunta. Puolustusvoimien asiakirja HO257, s.68

¹⁵⁷ *Kenttäohjesääntö 3.1 Maaoperaatiot.* (2016) Pääesikunta. Puolustusvoimien asiakirja HL1341, s.13

”Toisaalta hyökkäys on tehtävä välittömästi, koska on todennäköistä, että joukot poistuvat lyhyen ajan sisällä.” Vastaja P2/4

Päälliköt uskovat siihen, että tehtävällä on suuremmat todennäköisyydet onnistua, kun tehtävä suoritetaan mahdollisimman nopeasti. Erityisesti muuttuvassa tilannekuvassa liian kauan kestävä tehtävän aloitus riskeeraa tehtävän onnistumisen, koska joukot joutuvat helpommin reagoimaan tilaan. Kun tehtävä aloitetaan välittömästi mahdollisuuden havaittua, on silloin suuremmat todennäköisyydet siihen, että vihollinen ei ole ehtinyt tekemään ryhmykseensä ja toimintaansa muutoksia ja näin ollen tilannekuva on vähintäänkin oikean suuntainen. Päälliköt pystyvät nopeuttamaan joukkojen toimintaa antamalla valmistautumistehtäviä ennen varsinaisen toteutuskäskyn antamista.

”Hyökkäys ja sen valmistelut (vahvennusten siirtyminen jne.) käynnistetään välittömästi, ettei vihollinen ennätä vahventaa tai siirtää havaittua joukkoa.” Vastaja 1/10

”Seuraavaksi annan neljännelle jääkärijoukkueelle valmistutumistehtävän lyödä vihollinen kyseiseltä alueelta.” Vastaja 4/4

Sen lisäksi, että päälliköt hyödyntävät alaisensa tilannekuvaa, he hyödyntävät alaistensa aluetuntemusta. Vastauksista on pääteltävissä, että tehtävän suorittajaksi valitaan sellainen joukko, joka on aikaisemmin toiminut kyseessä olevalla tehtäväalueella. Erityisesti harjoittelu kyseisellä alueella nähdään positiivisena tekijänä.

”1. Jääkärijoukkueen käyttö hyökkäyksessä on perusteltua, koska joukkue tuntee alueensa” Vastaja 1/5

Päälliköt pyrkivät luomaan painopisteen silloin, kun se on tehtävän suorittamisen kannalta järkevää. Esimerkiksi silloin kun käynnissä on vain yksi tehtävä tai taistelu, on päälliköllä helppo päätös jakaa tuon taistelun tueksi ylimääräisiä resursseja. Nämä resurssit voivat olla esimerkiksi epäsuorantulen tuliannoksia, tulenkäytön etuoikeuksia tai reservijoukkoja.

”Käsken 1. jääkärijoukkueelle oman kranaatinheitinjoukkueen epäsuorantulen tulenkäyttöoikeuden” Vastaja 3/1

Kun päällikkö suunnittelee tehtävän toteutusta ja siihen käytettäviä joukkoja, hän ottaa huomioon vihollisen määrän ja laadun. Hyökkäyksellisessä tehtävässä pyritään saavuttamaan kolminkertainen ylivoima viholliseen nähden. Kun on mahdollisuus päästä yllättämään vihollinen, nähdään kaksinkertainen ylivoima riittävänä tehtävän suorittamisen kannalta.

”Joukkueen muodostamalla kolmin kertaisella ylivoimalla pitää pystyä lyömään kuitenkin ryhmän verran jalkaväkeä” Vastaja 2/5

”Voimasuhteet ovat edelleen edulliset, jos kahdella rinnan hyökkäävällä ryhmällä saadaan yllätys aikaiseksi” Vastaja 2/5J

Perustaistelumenetelmien hyödyntäminen nähdään johtamistoimintaa helpottavana ja yksinkertaistavana tekijänä. Kun joukko on kyennyt harjoittelemaan ja vakioimaan tiettyjä toimintoja, on toimeenpano nopeampaa ja ennakoitavampaa. Erityisesti kokemattoman joukon osalta päälliköt näkevät perustaistelumenetelmien luoman yksinkertaisuuden positiivisena asiana. Perustaistelumenetelmien on myös yleisesti ottaen nähty olevan yksi jalkaväkikomppanian onnistumisen edellytyksistä¹⁵⁸.

”Nyt mentäisiin varmallalla perustaktiikalla tulivalmistelulla, taisteluun sitomisella ja koukkauksella” Vastaja 1/4

Alaisille aiemmin käsketyt tehtävät ja niiden harjoittelu vaikuttavat päätöksentekoon.

Suunnittelua ja päätöstä tehdessään päällikkö ottaa huomioon sen, mitä joukoille on aiemmin käsketty. Tämä seikka on luonnollisesti otettava huomioon jo siitäkin syystä, että päällikön on tiedettävä mitä joukkoja hänellä ylipäätään on käytettävissä. Mutta sen lisäksi, hänen on arvioitava miten uuden tehtävän käskeminen vaikuttaa aikaisemman tehtävän suorittamiseen ja onko aikaisempi tehtävä tärkeämpi kuin uusi tehtävä. Päällikkö käyttää mahdollisuuksien mukaan sellaisia joukkoja, jonka irrottaminen aikaisemmasta tehtävästä ei vaaranna kokonaisuuden onnistumista.

”...minkä puuttuminen tai osittainen estyminen esimerkiksi oletettua suurempien tappioiden takia, ei merkittävästi haittaa yksikön muuta taistelua.” Vastaja 1/10

¹⁵⁸ Jääkärikomppanian käsikirja, s.107

Aikaisemmin käsketty aluevastuu on yksi tekijä, jonka päällikkö ottaa huomioon, kun hän valitsee tehtävän suorittajaa. Lähtökohtaisesti päällikkö valitsee aluevastuussa olevan joukon suorittamaan tehtävää. Päällimmäisenä syynä tässä kuitenkin nähdään se, että aluevastuussa joukolla on todennäköisesti paras tilannekuva ja aluetuntemus tehtäväalueesta.

”Käsken aluevastuussa olevan johtajan toteuttaa isku” Vastaja 1/7

Aikaisemmin käsketyt tehtävät vaikuttavat luonnollisesti siihen, mitä ja miten joukot ovat harjoitelleet ennen tehtävän suorittamista. Jos jokin joukko on esimerkiksi harjoitellut pelkäämään hyökkäämistä ja muut joukot puolustamista, on todennäköistä, että päällikkö valitsee hyökkäystehtävään hyökkäystä harjoitelleen joukon. Myös se, millä alueella harjoittelu on tapahtunut vaikuttaa, päällikön päätökseen.

”4.J toteuttaisi tehtävän, sillä se on harjoitellut eniten hyökkäystä perustamisen jälkeen tehtävänsä takia.” Vastaja P3/1

Arvio vihollisen toiminnasta vaikuttaa päällikön toimintaan. Päällikkö suhteuttaa oman toimintansa sen mukaan, mikä on hänen arvionsa vihollisen toiminnasta. Hän ottaa huomioon arvion siitä, minkä tyyppinen vihollinen on vastassa, kuinka ammattitaitoinen se on ja miten hyvin se on valmistautunut kohtaamaan vihollisen.

”Näin ollen kyseessä on todennäköisesti hyvin koulutettu, ja mahdollisesti taistelukokemusta saanut ryhmä, mikä on otettava huomioon päätöksessä.” Vastaja 3/7

”Tämä on ensimmäinen kosketuksemme viholliseen ja edessä olevat joukot ovat vielä varsin tukevasti taisteluissa, joten on perusteltua olettaa, että kyseessä on vihollisen tiedustelujoukkoja.” Vastaja P4/2

Aselajien vaikutus toimintaan on toissijainen tekijä. Aselajien vaikutusta tehtävän toteutukseen voidaan pitää toissijaisena tekijänä, mutta päällikkö pyrkii kuitenkin ottamaan ne huomioon mahdollisuuksien mukaan. Aselajeista suurimman painoarvon saa epäsuorantulen käyttäminen osana tehtävän suorittamista. Toiseksi suurimman huolen päällikkö kantaa evakuoinnin ja ensihoidon järjestelyistä. Jos tehtävän suorittamisen ajaksi päällikkö ei pysty var-

mistumaan mahdollisesta haavoittuneiden hoidosta, saattaa se olla tehtävän toteutuksen kannalta poissulkeva tekijä.

”Lähtöasemasta ammutaan lyhyt tulivalmistelu heitinjoukkueella ja joukkueen hyökkäyksellä ryhmä lyödään alueelta pois” Vastaja 4/6

”Vaikuttavia asioita ovat evakuoinnin ja ensihoidon valmistelut tehtävään liittyen.” Vastaja P2/3

Olosuhteilla on merkitystä päätöksentekoon. Luonnollisesti myös sillä on merkitystä, millaisissa olosuhteissa taistelut odotetaan käyvän. Tähän vaikuttaa muun muassa maasto, jossa toimitaan sekä valoisuuden määrä. Erityisesti kouluttamattomalla joukolla pimeyden nähdään haittaavan tehtävän suorittamista. Kuitenkin pimeys luo turvaa joukkojen siirtämiselle ennen varsinaisen taistelutehtävän suorittamista. Jos maasto ei mahdollista jalkaväen taistelua yksikölle otollisella tavalla, pyritään löytämään jokin muu ratkaisu, esimerkiksi epäsuoraantuleen nojaava ratkaisu.

”Jos maasto ei ole meidän kannalta niin hyvä ja yllätykseen pääseminen olisi epävarmaa, niin käskisin tulenjohtajaa paikantamaan maalin ja ampumaan heitinjoukkueella iskun vihollisen päälle ja oletettuun irtautumissuuntaan toisen iskun.” Vastaja 2/5

”Rajoittavana tekijänä on kuitenkin pimeys. Mikäli pimeä ennättää tulla ennen hyökkäyksen toteuttamista ”turvallisesti”, siirretään sen toteuttaminen seuraavaan aamuun. Vahvennuokset siirretään kuitenkin paikoilleen, sillä pimeys tarjoaa liikkeelle erinomaisen suojan” Vastaja 1/10

4.2 Vastauksissa esiintyneet Samuelsingjohtamismallit

Tässä alaluvussa pyrin esittelemään, miten vastaajien käyttämät johtamistavat suhteutuvat Samuelsing kahdeksanosaiseen johtamisfilosofiaan. Kuten Samuels on itsekin todennut, kyseessä oleva filosofia ei ole täysin aukoton, sillä käytännön tilanteissa on mahdotonta sanoa absoluuttisesti, kummalla on parempi tilannekuva tai käyttäkö alainen oma-aloitteisuutta tosiasiallisesti¹⁵⁹. Näin ollen osaa vastauksia on ollut erittäin haastava analysoida luotettavasti.

¹⁵⁹ Samuels (2014), s.46

Osa vastauksista on tästä syystä joko hylätty tai osoitettu kuulumaan useampaan kategoriaan. Johtuen analyysin tulkinnallisuudesta, en anna tälle osiolla kokonaisuuden kannalta kovinkaan suurta painoarvoa.

Tämän osion analyysiin olen käyttänyt yhteensä 37 vastausta, joten 12 vastausta on näin ollen hylätty käytöstä. Hylkäyksen syynä on ollut joko jatkokertomuksen vastauksen puuttuminen tai epäselvä johtamistoiminnan kuvaaminen.

Vastausten perusteella kahdeksasta johtamistavasta on edustettuina viisi: innostunut amatööri, tehtäväjohtaminen, rajoittava ohjaaminen, ohjaava johtaminen sekä erotuomarointi. Näin ollen ulkoistettua kontrollia, logistista kontrollia eikä laiminlyötyä johtamista esiinny vastaajien kertomuksissa lainkaan. Näistä viidestä käytetystä tavasta kolme tapaa on Samuelsin mukaan lähtökohtaisesti toimivia johtamistapoja: tehtäväjohtaminen, rajoittava ohjaaminen sekä ohjaava johtaminen¹⁶⁰.

Valtaosa vastaajista käyttäisi kehyskertomuksen mukaisissa tilanteissa joko tehtäväjohtamista tai ohjaavaa johtamista tai näiden yhdistelmää. Yhteensä 29 vastausta koostuvat edellä mainituista johtamistavoista. Vain kahdeksan vastausta sisältävät loppuja kolmea johtamistapaa. Johtamistapojen esiintyvyys on esitetty kuvassa 5.

Johtamistapa	KPL
Tehtäväjohtaminen	16
Ohjaava johtaminen	10
Tehtäväjohtaminen/ Ohjaava johtaminen	3
Erotuomarointi	4
Rajoittava ohjaaminen	2
Rajoittava ohjaaminen/ Innostunut amatööri	1
Tehtäväjohtaminen/ Innostunut amatööri	1
Hylätty	12

Kuva 5 Samuelsin filosofian mukaisten johtamistapojen esiintyvyys vastauksissa

¹⁶⁰ Samuels (2014), s.54

Huomionarvoista on se, että vain kolmessa vastauksessa päällikkö ei odota alaisen noudattavan omatoimisuutta tehtävää suorittaessaan, vaan käskee hänelle tarkan toimintatavan. Sen sijaan, kun tehtävä on epäonnistumassa tai ei ole tuottamassa haluttua vaikutusta, 13 päällikköä kontrolloi tehtävän jatkamista tai ottaa johdon itselleen. Tämä korostaa sitä, että normaalitilanteessa päälliköt haluavat alaisensa toimivan omatoimisesti, mutta vaikeuksia kohdatessaan päällikkö on valmis kontrolloimaan toimintaa tarkemmin. Kuitenkin 24 päällikköä odottaa myös odottamattomassa tilanteessa alaisen käyttävän omatoimisuutta tehtävän ratkaisemiseen. Näin ollen voidaan sanoa, että päälliköt haluavat lähes kaikissa tilanteissa, että alainen käyttää omatoimisuuttaan ongelmien ratkaisuun.

Yksi mielenkiintoinen havainto liittyy siihen, että päälliköt eivät tunnista omaavansa parempaa tilannekuvaa kuin alaisella on. Vastauksissa tämä näyttäytyy siten, että päälliköt ovat elättäneet omaa tarinaansa siihen suuntaan, että alaiselle on kehittynyt parempi tilannekuva. Oman tilannekuvan tunnistamattomuus aiheuttaa sen, että päälliköt kuvittelevat toteuttavansa tehtäväjohtamista, mutta käyttävätkin sen sijaan erotuomarointia. Tällaisessa tilanteessa saavutettua tilannekuvaa ei välttämättä pystytä hyödyntämään täysimääräisesti ja tehtävä saattaa epäonnistua turhaan. Toinen vaihtoehto on, että päällikkö on haluton puuttumaan tilanteeseen oman epäonnistumisensa pelossa.

Edellä mainittu havainto on linjassa sen kanssa, mitä esittelin alaluvussa 4.1.2 kohdassa *Tilannetieto on resurssi*. Päälliköt eivät suostu näkemään tilannetta sellaisena, että heidän pitäisi tehdä kontrolloidumpia johtamistoimenpiteitä tehtävän onnistumisen mahdollistamiseksi. Enemminkin omalla tilannekuvalla tuetaan alaisen onnistumisen edellytyksiä.

Upseerien vastauksissa on nähtävissä, että heitä ei ole koulutettu pohtimaan valintaa eri johtamistapojen välillä. Tarkoitan sitä, että vastauksissa ei juurikaan esiinny Samuelsin peräänkuuluttamaa kaikkien johtamistapojen riittävää tuntemista ja tilanteenarviointia johtamistapojen valinnan näkökulmasta. Vain muutamista vastauksista on selvästi nähtävissä vastaajan ymmärrys johtamistapojen erilaisuudesta - niiden vahvuuksista ja heikkouksista. Mielestäni olisi siis perusteltua lisätä poikkeusolojen päälliköiden koulutukseen eri johtamistapojen eroavaisuuksien arviointia ja työkaluja valinnan tekemiseen.

4.3 Missä tilanteissa tehtävätaktiikka käytetään

Alalukujen 4.1 *Upseerien päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ja niiden pohjalta tehtävät toimenpiteet* ja 4.2 *Vastauksissa esiintyneet Samuelsin-johtamismallit* avulla kykenen vastaamaan varsinaiseen päätutkimuskysymykseen: miten upseerit hyödyntävät tehtävätaktiikkaa jalkaväkikomppanian johtamisessa, vähentääkseen kitkan aiheuttamia ongelmia.

Vastaajat tunnistavat taistelukentällä esiintyvän sodan kitkan olemassaolon ja pyrkivät tehtäväjohtamisen avulla vaikuttamaan siihen antamalla alaiselleen toiminnanvapauden ja pyrkimällä mahdollisimman nopeisiin ratkaisuihin. Toiminnanvapauden antaminen alaiselle vaikuttaa oman joukon kokeman kitkan vaikutuksiin, sillä kun alainen pystyy tekemään päätöksiä omaan toimintaansa liittyen, hän kykenee vähentämään kitkan vaikutuksia välittömästi niitä kohdatessaan. Nopeuden avulla pystytään lisäämään viholliselle merkittävästi kitkaa, mikä luo paremmat edellytykset oman tehtävän onnistumiselle.¹⁶¹

Lähtökohtaisesti tutkimukseen osallistunut upseeri käyttää jalkaväkikomppanian päällikkönä toimiessaan tehtäväjohtamista aina kun se on mahdollista ja tarkoituksenmukaista. Päällikkö haluaa antaa alaiselleen toiminnanvapauden tehtävän yksityiskohtaiseen suunnitteluun ja johtamiseen. Hän ei halua puuttua alaisensa toimintaan muuta kuin äärimmäisenä keinona tilanteissa, joissa tehtävä on epäonnistumassa tai epäonnistumisen seuraukset ovat liian suuret. Jälkimmäisellä tarkoitetaan esimerkiksi komppanian tehtävän onnistumisen kannalta tärkeän vastahyökkäyksen johtamista.

Jos päällikkö joutuu rikkomaan tehtäväjohtamisen periaatteita ja puutumaan alaisen toimintaan, hän pyrkii tekemään sen tavalla, joka ei aiheuta haittaa alaisen jatkotoiminnalle. Tämä tarkoittaa sitä, että päällikkö pyrkii säilyttämään alaisen uskottavuuden alaisen alaisten silmissä. Tähän pyritään sillä, että ohjaus ja kontrolloiminen tehdään alaisen kanssa kahden kesken ilman, että ulkopuolisia on kuulemassa keskustelua. Jos mahdollista, päällikkö pyrkii antamaan alaiselleen toiminnanvapauden myös ohjaamisen jälkeen.

¹⁶¹ Samuels (2014), s.69–70

Ainoa selvä rajoittava tekijä tehtäväjohtamisen käyttämiselle on epäluottamus alaisen ja päällikön välillä. Koska kahdenvälisessä suhteessa luottamus on lähtökohta, joka vahvistuu positiivisten odotusten toteutuessa ja heikkenee odotusten rikkoutuessa¹⁶², päällikkö lähtökohtaisesti aloittaa käyttämään tehtäväjohtamista johtamistapanaan. Jos alainen osoittautuu epäluotettavaksi, joutuu päällikkö luopumaan tehtäväjohtamisen periaatteista ja siirtymään käyttämään kontrolloidumpaa johtamistapaa.

Yksi pohtimisen arvoinen seikka on se, miksi vastaajien luottamus alaisiin lähtökohtatilanteessa on itsestäänselvyys. Yksi varteenotettava vaihtoehto selitykseksi on vastaajien luottamus asevelvollisuusjärjestelmään ja siihen, että epäpätevät reserviläiset eivät tule sijoitetuiksi sodan ajan joukkoihin. Lisäksi reserviläisten verrattain korkea maanpuolustustahto voi toimia luottamusta lisäävänä tekijänä.

Tilanteessa, jossa päällikön ja alaisen välinen luottamus on heikentynyt sellaiselle tasolle, että sitä ei voida enää palauttaa, päällikkö pyrkii vaihtamaan alaisen yksilöön, johon hän voi luottaa. Vaihdetun alaisen kanssa päällikkö kykenee taas hyödyntämään tehtäväjohtamista johtamistapanaan. Vastaajat eivät näe ongelmalliseksi vaihtaa soveltumatonta joukkueenjohtajaa kyvykkääseen ryhmänjohtajaan, vaikka hän ei olekaan saanut koulutusta joukkueen johtamiseen. Luottamus alaiseen nähdään tärkeämpänä asiana kuin koulutus tai sotilasarvo. Vastaajat kuitenkin kokevat, että päällikön tehtävä on sellainen, jota ei lähtökohtaisesti voi korvata joukon omin toimenpitein. Tämä on mielenkiintoinen ristiriita, jota olisi hyvä tutkia jossain toisessa tutkimuksessa.

Kertomusten perusteella tehtäväjohtamista käyttävä päällikkö antaa alaiselleen tavoiteltavan loppuasetelman, mutta ei välttämättä käske tarkentavia rajoitteita tai reunaehdoja eikä määritä käytössä olevia resursseja. Lisäksi päällikön tahdon ilmaisemisessa esiintyi selkeitä puutteita. Ainoastaan yhdessä vastauksessa esiintynyttä tehtävänantoa voidaan pitää tässä suhteessa ”täydellisenä” tehtävätaktisena käskynä.

¹⁶² Seppälä ym. (2012), s.338

”annan käskyn valmistautua toteuttamaan hyökkäyksen eri käskyllä (Hyökkää ja lyö vihollisen jalkaväkiryhmä, irtaannu alkuperäisen suunnitelman mukaiseen ryhmitykseen ilman eri käskyä. Voit käynnistää tiedustelun alueella.). Toteutuksen reunaehdoiksi määritän, että vaikutuksen tulee pysyä IJÄÄKJ:n vastuualueella ja että jo olemassa oleva valvontaverkko on ylläpidettävä hyökkäyksen aikana, siten että alkuperäisen tehtävän toteuttamiselle on edellytykset hyökkäyksen jälkeen. Annan samalla KRHJ:n tulenkäytön etuoikeuden IJÄÄKJ:lle (yt. TJPÄÄL) ja käyttöön 1,5 t-ann KRHJ:een tulta. Lisäksi lupaan IJÄÄKJJOHT:lle HJ:n tuen evakuoointeihin sekä taistelukyvyyn palauttamiseen tehtävän jälkeen, ja vähintään yhden ryhmän 3JÄÄKJ:sta tukemaan taistelukyvyyn palauttamista.” Vastaaja 2/9

Edellä mainittu tekijä oli yksi hypoteeseistani, kun aloin tehdä tätä tutkimusta. Tehtäväjohtamisessa liian helposti tyydytään luottamaan alaisen kykyyn hahmottaa tehtävän suorittamisen rajoitteet suhteessa päällikön tahtoon. Esimiehen on erittäin helppoa käskää mitä halutaan saada aikaiseksi, mutta reunaehtojen ja resurssien selvittäminen itselleen ja käskeminen alaiselle ovat huomattavasti aikaa vievämpiä ja haastavampia tehtäviä. Tämä voidaan nähdä vertauskuvallisesti lapsen heittämisestä syvään päähän ilman kellukkeita, jotka tukevat uimisessa onnistumista.

Eriyisesti tiedustelujoukoille käsketyissä tehtävissä esiintyi runsaasti tehtäväjohtamisen piirteitä. Tämä on sinänsä itsestään selvää, koska tiedustelujoukolla on sen tehtävän luonteen takia mahdotonta käskää hyvin kontrolloituja ja yksityiskohtaisia tehtäviä. Tätä korostaa muun muassa toimiminen ilman reaaliaikaista johtamisyhteyttä, joten alaisella on oltava tiedossa mitä hänen toiminnallaan halutaan saatavan aikaiseksi.

Samuelsin johtamisfilosofian mukaan viimekädessä johtovastuussa pitäisi olla sellaisen henkilön, jolla on paras tilannekuva vallitsevasta tilanteesta. Vastaajajoukko on tässä suhteessa eri mieltä, sillä alaisella pyritään pitämään toiminnanvapaus myös tilanteissa, joissa päällikölle on kehittynyt parempi tilannekuva. Tällaisessa tilanteessa päällikön parempaa tilannekuvaa hyödynnetään resurssina, joka jaetaan sitä tarvitsevalle alaiselle. Toisin sanoen päällikkö ei hyödynnä omaa tilannekuvansa suoranaisesti vaan pyrkii sillä tukemaan alaisen johtamistoimintaa.

Kokonaisuutta tarkasteltaessa vastaajien käsitykset tehtäväjohtamisesta ovat linjassa yleisen käsityksen kanssa. Parhaiten tämä näyttäytyy tehtävätyyppisinä käskyinä, toiminnanvapauden antamisena alaiselle, luottamuksen vaatimisena sekä virheiden hyväksymisenä. Kuitenkin suurimmat puutteet tehtäväjohtamisen hyödyntämiselle esiintyy sen konkreettisessa käytössä. Tällä tarkoitan sitä, että päälliköt eivät tuo selkeästi ilmi omaa tahtoaan eikä se ole helposti tulkittavissa alaisen toimenpitein. Lisäksi tehtävätyyppisistä käskyistä puuttuu lähes poikkeuksetta tehtävän suorittamisen rajoitukset. Tämä korostaa sitä, että tehtäväjohtamiseen liittyvät opinnot ja koulutukset ovat painottuneet liikaa teoriaan eikä sen käyttöä ole harjoiteltu riittävästi.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten upseerit hyödyntävät tehtävätkiikkaa jalkaväkikomppanian johtamisessa, vähentääkseen kitkan aiheuttamia ongelmia. Päättökäsimongelmaa tuettiin yhdellä alatutkimusongelmalla: mitkä tekijät vaikuttavat upseerin johtamistavan valintaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella jalkaväkikomppanian päällikkö hyödyntää tehtäväjohtamista johtamistapanaan aina kun se on mahdollista. Ainoastaan epäluottamus alaiseen ja epäönistumisen estäminen ovat tekijöitä, jotka ajavat päällikön käyttämään kontrolloidumpaa johtamista. Tehtäväjohtamisen avulla saavutettu alaisen toiminnanvapaus nähdäänkin parhaimpana sodan kitkaa vähentävänä tekijänä. Lisäksi alaisen toiminnanvapauden ja päätöksentekovallan aikaansaama nopea tempo lisää vihollisen kokemaa kitkaa.

Upseerin päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ovat hyvin moninaisia. Empiirisen aineiston vastauksista oli helposti löydettävissä useasti toistuvia tekijöitä, mutta tekijöiden välisen suhteen vaikutus oli hyvin vaihtelevaa. Voidaankin sanoa, että päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ovat pääsääntöisesti kaikilla vastaajilla samat, mutta niiden välinen painotusarvo vaihtelee yksilöittäin. Luonnollisesti myös vallitsevalla tilanteella on vaikutusta siihen, mitkä tekijät saavat korkeamman painoarvon johtamistoimintaa valittaessa.

Alaisen todennettu ammattitaito ja kyvykkyys ovat merkittäviä tekijöitä siihen, kuinka päällikkö johtaa alaistaan. Jos alainen on tuttu jo entuudestaan, on suurempi todennäköisyys, että päällikkö tuntee alaistensa vahvuudet ja heikkoudet ja kykenee täten johtamaan alaisiaan näitä tietoja hyödyntäen. Lisäksi tunteminen pitkän ajan takaa mahdollistaa syvemmän luottamuksen rakentumisen, mitä itsessään pidetään kaikista merkityksellisempänä tekijänä johtamistavan valinnassa.

Päällikkö pyrkii luottamaan alaiselleen aina toiminnanvapauden, mutta kokemattoman alaisen kohdalla tämä usein vaati ohjausta ja valvontaa. Päälliköt näkevätkin itsensä opettajana tai mentorina kokemattomalle reserviläisjohtajalle. Tämä tarkoittaa sitä, että päällikkö pyrkii ohjaamalla ja opettamalla takaamaan riittävät tiedot alaiselle, jotta hän kykenee tehtävää suorittaessaan käyttämään omatoimisuutta oman harkintakykynsä mukaisesti. Kokemattomuutta, epävarmuutta tai ammattitaidottomuutta ei näin ollen suoranaisesti nähdä esteenä toiminnanvapauden antamiselle. Ne ovat vain tekijöitä, jotka päällikön on otettava huomioon toiminnassaan.

Jatkotoiminnan kannalta on tärkeää, että johtamistoiminnan edellytykset säilyvät. Tämä tarkoittaa sitä, että päällikkö ei halua omilla valinnoillaan syödä alaisensa uskottavuutta tämän alaisten silmissä. Päälliköt siis välttävät alaisensa ”kasvojen menettämistä”. Tämä tekijä näytetäänkin tavassa, jolla päällikkö johtaa ja ohjeistaa alaisiaan. Kun päällikkö joutuu puuttumaan alaisensa toimintaan, tehdään se kahden kesken päällikön ja alaisen välillä, ilman ulkopuolisia seuraajia.

Myös sillä, onko joukoilla aikaisempaa taistelukokemusta, on merkitystä johtamistapaa valittaessa ja päätöstä tehtäessä. Kun joukko on taisteluiden karaisema ja kokenut sotajoukko, on sen toiminnan ennustettavuus helpompaa. Tämä lisää päällikön luottoa siihen, että käsketty tehtävä toteutuu suunnitellulla tavalla. Jos kyseessä on joukon tulikaste, päällikkö ei voi olla täysin varma, miten yksilöt reagoivat kuolemanvaaraa sisältävässä tilanteessa. Päälliköiden päätökseen vaikuttaa myös tulikasteesta se näkökulma, että sen halutaan onnistuvan. Aineistoon vastanneet upseerit näkevät sen tärkeäksi tekijäksi yksikön jatkokäytön kannalta.

Päällikön päätökseen vaikuttaa merkittävästi taktinen ulottuvuus. Päällikkö pyrkii noudattamaan yleisiä taktisia periaatteita niin, että joukolle aikaisemmin käsketyt tehtävät eivät vaarannu. Luonnollisesti aikaisemmin käsketyt tehtävät ja siihen liittyvät harjoittelut, aluevastuut ja taistelujaotukset vaikuttavat siihen, minkä joukon käyttö on kokonaisuuteen nähden taloudellista, tai edes mahdollista. Päällikkö pyrkii johtamaan tavalla, joka luo edellytykset yllätykselliselle ja nopealle toiminnalle, niin että riski ja tappioarviot ovat suhteessa saavutettuun hyötyyn. Kaikki toiminta pohjautuu arvioon vihollisesta - sen toiminnasta, määrästä ja laadusta.

Tilanneymmärryksen nähdään olevan yksi tekijä, joka on otettava huomioon päällikön päätöstä tehdessä. Mitä tarkempi tilannekuva on, sitä tarkempia käskyjä ja toimintaohjeita kyetään ennakoitua luomaan. Jos tilanne on epäselvä, joutuu joukot reagoimaan nopeasti havaintojensa pohjalta. Tällaisessa tilanteessa päälliköt haluavat, että alaiset käyttävät omatoimisuutta tilanteiden ratkaisemiseksi.

Se joukko kenellä on paras tilannekuva, asetetaan yleensä suorittamaan tehtävää. Päälliköt arvioivat tilannekuvaa ja -ymmärrystä kokonaisuutena, johon liittyy vihollinen, omat joukot, maasto sekä olosuhteet. Pelkästään se, että päällikkö tietää vihollisen tarkan sijainnin ja ryhmittymisen, ei ole riittävä peruste asettua johtovastuuseen joukkueenjohtajan sijasta. Päällikkö mieluummin tarjoaa omaa tilannetietoaan alaiselleen resurssina, eikä halua viedä alaisen toiminnanvapautta tehtävän suorittamisesta. Mielestäni kaikessa johtamistoiminnassa pitäisi päästä siihen tilanteeseen, että parhaan tilannekuvan omaava kyvykäs johtaja ottaa tarvittaessa johtovastuun itselleen. Tätä dynaamista johtamisen tapaa käytetään muun muassa maavoimien erikoisjoukoissa¹⁶³. Tällainen toiminta vaatii sen, että virallinen johtaja luottaa siihen yksilöön, jolle on kehittynyt paras tilanneymmärrys. En tarkoita, että virallinen johtaja pitäisi syrjäyttää kokonaan johtovastuusta, vaan taistelukentällä syntyy helposti tilanteita, jossa lyhytaikainen johtovastuun vaihto on nopeampi toimintatapa kuin tilannetiedon jakaminen viralliselle johtajalle.

Empiirisen aineiston vastauksista on nähtävä se asia, että vastaajat ovat tiedostaneet taistelukentän olevan kaottinen, epälineaarinen toimintaympäristö, jossa kitkalla on suuri vaikutus tapahtumiin. Tämä korostaa sitä tekijää, että päällikkö haluaa antaa alaiselleen toiminnanvapautta aina kun mahdollista, jotta alainen kykenee oman harkintakykynsä mukaan mukauttamaan tehtävänsä kohtaamiinsa kitkatekijöihin ja muuttuviin tilanteisiin. Samuelsen mukaan kaottisessa toimintaympäristössä on pääsääntöisesti kaksi toimivaa johtamisen mallia: tehtäväjohtaminen ja ohjaava johtaminen¹⁶⁴. Nämä kaksi mallia esiintyivät empiirisen aineiston vastauksissa kaikkein eniten. Näin ollen voidaan sanoa, että upseerit hyödyntävät Samuelsen mallin mukaisesti oikeita johtamistapoja vähentääkseen taistelukentällä kohtaamaansa kitkaa.

¹⁶³ Mäkiranta, A. (2018) *Uskomukset ja käytännöt kollektiivisen johtajuuden rakentajina maavoimien erikoisjoukoissa*. Maanpuolustuskorkeakoulu: Pro gradu -tutkielma, s.43

¹⁶⁴ Samuels (2014), s.51

Tehtäväjohtamisen määrän esiintyvyys empiirisessä aineistossa yllätti minut. Olin odottanut, että päälliköt käyttäisivät enemmän kontrolloitua johtamista kuin vastauksista nyt ilmeni. Yksi syy tehtäväjohtamisen käytön suurelle määrälle voi liittyä vastaajien käsityksiin ja kokemuksiin siitä, millainen johtamistoiminta saavuttaa parhaan mahdollisen lopputuloksen. Lisäksi vastaajien sodankuvan käsitys kaoottisena toimintaympäristönä korostaa tehtäväjohtamisen käyttöä. Uskon, että niin pitkään, kun upseereilla on kaoottinen käsitys taisteluista lineaarisen käsityksen sijasta, tehtäväjohtaminen nähdään parhaana mahdollisena johtamistapana.

Tutkimuksen aineistosta on havaittavissa, että upseereilla on puutteita tehtäväjohtamisen käytännön hyödyntämisessä. He eivät osaa rakentaa täydellistä tehtäväjohtamisen mukaista käsitystä, josta kävisi selvästi ilmi päällikön tahto, tavoiteltava loppuasetelma, käytössä olevat resurssit ja tehtävän suoritusta ohjaavat rajoitteet. Uskon, että johtajakoulutuksen avulla, tehtäväjohtamisen tehokkuutta pystyttäisiin lisäämään merkittävästi. Mielestäni, tällä hetkellä tehtäväjohtamisen onnistuminen on liian riippuvainen alaisten kyvykkyyksistä. Kyvykäs alainen pärjää ilman päällikön johtamistoimintoja, mutta se ei heijasta onnistunutta tehtäväjohtamista, vaan onnistunutta alaisen toimintaa. Mielestäni panostus tehtäväjohtamisen perusteellisempaan kouluttamiseen on perusteltu, sillä empiirisen aineiston vastauksista on selvästi pääteltävissä, että upseerit ovat halukkaita käyttämään tehtäväjohtamista omana johtamistapanaan.

Sen lisäksi, että puolustusvoimien johtajakoulutuksessa tulisi tarkastella enemmän tehtäväjohtamisen teoriaa ja harjaantua systemaattisesti sen käytöstä käytännössä, tulisi sitä hyödyntää enemmän normaaliolojen toiminnoissa. Lähes kaikessa puolustusvoimien toiminnassa on pyritty ajatukseen normaaliolot = poikkeusolot, joten johtamistavan ei pitäisi olla tällä saralla poikkeus. Samaa johtamistapaa pitäisi hyödyntää sekä normaali- että poikkeusoloissa. Tällä en tarkoita pelkästään sitä, että tehtäväjohtamisen käyttöä tulisi harjoitella taistelevilla joukoilla taisteluharjoituksissa, vaan normaalissa päivittäisessä toiminnassa. Oman haasteensa tehtäväjohtamisen käytölle normaalioloissa luo hyvin voimakkaasti normitettu toiminta. Omasta mielestäni tätä ei pidä nähdä estävänä tekijänä vaan enemmänkin reunaehto- ja asetamisena. Esimiehen ei ole tällöin mietittävä kaikkia tehtävää rajoittavia reunaehtoja itse, vaan ne syntyvät luonnostaan erilaisista normeista ja laeista.

Rajanveto siihen, millä tasolla tehtäväjohtamista tulisi käyttää on verrattain haastavaa. Naville omassa kandidaatin tutkielmassaan tuli siihen johtopäätökseen, että päälliköt noudattavat joukkueenjohtajia johtaessaan tehtävätaktiikkaa, mutta joukkueenjohtaja käskää alaisenaan toimivia ryhmiä tarkoin käskyin ja johtaa heitä esimerkin avulla¹⁶⁵. Geneerisesti tämä on varmasti hyvä ja toimiva rajanveto, mutta onko se kaikissa tilanteissa paikkaansa pitävä? Omasta mielestäni on täysin mahdollista, tietyissä tilanteissa, johtaa yksittäistä taistelijaa tehtäväjohtamisen keinoin. Toisaalta kokonaista jalkaväkikomppaniaa voi olla järkevä johtaa täysin kontrolloidusti, kun sen käytöllä on jokin suurempaan kokonaisuuteen liittyvä merkitys.

Joka tapauksessa reserviläisiä tulee pystyä johtamaan tehtäväjohtamisen keinoin, ottamatta kantaa siihen millä johtamistasolla hän toimii. Tästä syystä näen ensiarvoisen tärkeäksi varusmieskoulutukseen liittyvän kulttuurin. Usein kuulee sanottavan: ”varusmiespalveluksessa on helppoa, ei tarvitse itse ajatella mitään. Kyllä sinulle kerrotaan, mitä pitää tehdä.” Tämän kaltainen ajattelutapa ei edistä tehtäväjohtamisen tarvitsemää omatoimista ja itsenäiseen ajatteluun pyrkivää toimintaa. Mielestäni on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, saada sotilas tekemään aidosti omatoimisia ja innovatiivisia päätöksiä, kun häntä on koko hänen sotilasuransa ajan käsketty noudattamaan yksityiskohtaisia käskyjä. Osalle varusmiehistä voi olla vaikeaa käsittää, miksi hänen pitäisi nyt käyttää omatoimisuutta ja omia aivoja, kun juuri äsken sai haukut, kun pyyhe oli väärän käden päällä.

Varusmieskoulutukseen liittyvän kulttuurin kehittymisen lisäksi näen ensiarvoisen tärkeäksi, että varusmiesjohtajien koulutuksessa kiinnitettäisiin entistä enemmän huomiota poikkeusolojen johtamisen näkökulmaan. Puolustusvoimissa tällä hetkellä varusmiesjohtajien koulutusta ohjaa Vesa Nissisen kehittämä syväjohtamisen malli. Tässä mallissa yksilö on keskipisteessä, jonka toimintaan ja oppimiseen pyritään vaikuttamaan neljän johtamisen kulmakiven avulla: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi sekä ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Mallin keskeinen ajatus on johtajan elinikäinen kasvaminen ja kehittyminen johtajana.¹⁶⁶ Mielestäni kyseinen johtamiskäyttämisenmalli on liian paljon painottunut normaaliolojen toimintaan, eikä ota tarpeeksi kantaa taisteluiden johtamiseen ja poikkeusolojen erityispiirteisiin. Tästä syystä näkisin, että syväjohtamisen mallin rinnalle olisi tarpeellista ottaa toinen johtamistoimintaa ohjaava filosofia, joka voisi olla esimerkiksi Samuelin filosofia tai sen sovellutus. Tällä taattaisiin osaava henkilöstö sekä normaali- että poikkeusolojen tarpeisiin.

¹⁶⁵ Naville (2017)

¹⁶⁶ Johtajan käsikirja, s.17–19

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja käytettävyys

Olen pyrkinyt tekemään tämän tutkimuksen mahdollisimman läpinäkyvästi ja luotettavasti, mutta omasta kokemattomuudesta johtuen olen saattanut tehdä joitain virheitä tutkimusprosessin aikana. Olen kuitenkin prosessin edetessä pyrkinyt arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, aivan kuten laadullisessa tutkimuksessa tuleekin tehdä¹⁶⁷.

Ensimmäisen ja ehkä merkittävimmän tekijän tutkimuksen luotettavuudelle asettaa oma kokemattomuuteni tieteellisen tutkimuksen tekijänä. Olen aikaisemman urani aikana tehnyt vain yhden tieteellisen tutkimuksen, sotatieteiden kandidaatin tutkielman. Tuota tutkimuksen aikana läpikäymää prosessia voidaan pitää eräänlaisina ensiaskeleina tieteellisen kirjoittamisen kentässä, mutta itse en pidä sen aikaansaamaa tietotaitoa ja kokemusta merkittävänä tekijänä oman kokemukseni ja tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Suuri osa tämän tutkimuksen teoreettisesta lähdeaineistosta on painettu englannin kielellä eikä suomenkielisiä versioita ole ollut saatavilla. Oma englanninkielentaitoni on rajoitettua, joten on täysin mahdollista, että jokin merkityksellinen asiaan liittyvä tekijä on lähdeaineistosta jäänyt huomaamatta tai olen ymmärtänyt sen väärin. Toinen merkitsevä tekijä on lähdeaineisto, jota olen käyttänyt. On täysin mahdollista, että joitain merkittäviä teoksia on jäänyt huomaamatta ja käyttämättä tämän prosessin aikana.

Olen pyrkinyt sulkemaan omat kokemukseni tehtäväjohtamisesta pois tehdessäni tätä tutkimusta, mutta paikka paikoin se on ollut hyvin haastavaa. On siis täysin mahdollista, että tutkimus on ohjautunut omien kokemuksieni ja havaintojeni mukaisesti.

Tutkimuksen empiiriseen aineistoon osallistunut joukko on valikoitunut pieni joukko ja se koostuu yli 90 prosenttisesti yhden maisterikurssin opiskelijoista. Näin ollen tutkimuksen tulokset eivät edusta yleistä käsitystä vaan ovat tämän kyseisen joukon vastausten perusteella tehtyjä havaintoja. Olen pyrkinyt käsittelemään aineistoa anonymisti, jotta käsitykseni vastauksen antajasta ei ohjaisi analyysiäni. Erityisesti jatkokertomusten laatimisen yhteydessä minun on ollut pakko selvittää, kuka on kyseisen vastauksen kirjoittanut. Itse en kuitenkaan usko, että tämä olisi merkittävästi vaikuttanut analyysin lopputulokseen.

¹⁶⁷ Tuomi & Sarajärvi (2018), s.158

Aineisto on kerätty eläytymismenetelmällä suoraan tietokoneella, joten aineistoa ei ole tarvinnut litteroida puheesta tai käsinkirjoitetusta tekstistä tietokoneelle. Litteroinnissa on mahdollista tehdä virheitä, joten eläytymismenetelmän käyttö tässä suhteessa lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kun olen pelkistänyt vastaajien ilmauksia, olen epäselvissä tilanteissa tarkistanut vastaajalta, että hän todella on tarkoittanut sitä, miten olen asian pelkistänyt.

Yhden merkittävimmistä kyseenalaistuksista tutkimuksen luotettavuudelle ja ennen kaikkea käytettävyydelle on sen toteutus rauhan aikana ilman sotatilanteen häiriötilanteita. Nyt aineistoon on vastattu sisätiloissa tietokoneella ilman fyysistä räsitusta, joten on mahdotonta sanoa, toimisivatko vastaajat vastaamallaan tavalla myös todellisessa tilanteessa.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi tutkia, miten reservin upseerit haluaisivat heitä johdettavan? Tutkimuksen tavoitteena voisi olla tutkia, ovatko päällikön johtamistapa ja odotukset linjassa sen kanssa, miten jääkärijoukkueen johtajaksi sijoitetut reserviläiset asian kokevat. Toimivan kokonaisuuden kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää, että nämä kaksi asiaa olisivat linjassa keskenään.

Tämä tutkimus on keskittynyt yleisesti vain jalkaväkikomppanian johtamiseen, joten olisi kokonaiskuvan kannalta mielenkiintoista tutkia aihetta myös eri aselajien näkökulmasta. Oma hypoteesini on, että esimerkiksi ilmantorjunta- tai johtamisjärjestelmäyksikön johtamistoiminta poikkeaa merkittävästi tämän tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen tulosten käytettävyyden kannalta näkisin tärkeäksi, että tätä samaa aihetta pyritäisiin tutkimaan myös käytännönläheisemmin. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi sotaharjoituksessa simuloimalla päällikölle erilaisia johtamistoimintaa vaativia tilanteita. Saatuja tuloksia pystyttäisiin vertaamaan tämän tutkimuksen tuloksena syntyneisiin ”ideaalimalleihin”. Itse uskon, että esimerkiksi väsymys ja stressitila vaikuttavat merkittävästi päällikön todelliseen toimintaan.

LÄHTEET

Bungay, S. (2011) *The art of action. How leaders close the gaps between plans, actions and results.* Lontoo: John Murray Press.

Clausewitz, C. (1976) *On war.* Howard, M & Pare, P (toim). New Jersey: Princeton University Press.

Clausewitz, C. (2005) *Sodankäynnistä.* Eskelinen, H (toim).Helsinki: Hakapaino Oy.

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

Eskola, J. (2010) Eläytymismenetelmän autuus ja kurjuus. Teoksessa J.Aaltola & R.Valli (toim) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* Juva: WS Bookwell Oy. 72-87.

Eskola, J & Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, J & Wallin, A. (2015) Eläytymismenetelmä: Perusteet ja mahdollisuudet. Teoksessa J.Aaltola & R.Valli (toim) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* Juva: WS Bookwell Oy. 56-69.

Field Manual 5-0. (2010) Headquarters department of the army. USA: Washington DC.

Gunter, M. (2012) *Auftragstaktik: The Basis for Modern Military Command?.* United States Army Command and General Staff College: diplomityö.

Hirsjärvi, S. (1985) *Johdatus kasvatusfilosofiaan.* Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016) *Tutki ja kirjoita.* Porvoo: Bookwell Oy.

Hulkko, P. (2018) Matalalla organisaatiolla - edestä - omalla esimerkillä. [<https://maavoimat.fi/komentajan-blogi/-/blogs/matalalla-organisaatiolla-edesta-omalla-esimerkillä>] luettu 26.6.2019

Johtajan käsikirja. (2012) Pääesikunta. Tampere: Juvenes Print.

Jääkärikomppanian käsikirja. (2018) Maavoimien esikunta. Puolustusvoimien asiakirja HN877. Tampere: Juvenes Print Oy.

Kananen, J. (2014) *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta.* Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kananen, J. (2015) *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai gradun alusta loppuun.* Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kenttäohjesääntö 3.1 Maaoperaatiot. (2016) Pääesikunta. Puolustusvoimien asiakirja HL1341.

Kenttäohjesääntö Yleinen 2015. (2014) Pääesikunta. Puolustusvoimien asiakirja HK514.

Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta (2020) *Suomalaisten mielipiteitä ulko- ja turvallisuuspolitiikasta, maanpuolustuksesta ja turvallisuudesta.* Helsinki: Punamusta Oy.

McBride, D & Snell, R. (2017) Applying mission command to overcome challenges. Army Sustainment magazine 1-2/2017. 57-60

Metsämuuronen, J. (2001) *Laadullisen tutkimuksen perusteet.* Helsinki: International Methelp Ky.

Mielenterveysopas - mielenterveystyötä tekeville puolustusvoimissa. (2014) Pääesikunta. Puolustusvoimien asiakirja HO257. Tampere: Juvenes Print Oy.

Mäkiranta, A. (2018) *Uskomukset ja käytännöt kollektiivisen johtajuuden rakentajina maavoimien erikoisjoukoissa.* Maanpuolustuskorkeakoulu: Pro gradu -tutkielma.

Mälkki, J. (2009) *Tehtävätaktiikan olemus. Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806-1945.* Maanpuolustuskorkeakoulu: diplomityö.

- Naville, V. (2017) *Tehtävätaktiikka osana maavoimien taistelu 2015 -konseptia. Jääkärijoukkueenjohtajan toiminta*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Kandidaatin-tutkielma.
- Nelsen II, J T. (1987) *Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle*. US Army War College
- Niiniluoto, I. (2003) *Totuuden rakastaminen tieteenfilosofisia esseitä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Niskanen, A. (2019) *Nuorten upseerien käsityksiä sodanajan käskystä nykypäivänä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Parkatti, V-P. (2012) Maavoimien taistelu uudistuu, *Sotilasaikakauslehti*, 9/2012.
- Pipping, K. (1978) *Komppania pienoisyhteiskuntana*. Keuruu: Otava.
- Puumalainen, S. (2015) *Sodan sumu ja kitka sodankäynnin yleisissä periaatteissa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. (2000) *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Rowland, D. (2006) *The stress of a battle: quantifying human performance in combat*. London: TSO
- Ruuskanen, M. (2018) Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 18.10.2018. *Aineisto tutkijan hallussa*.
- Samuels, M. (2014) Friction, Chaos and Order(s): Clausewitz, Boyd and Command Approaches. *Journal of Military and Strategic Studies*. 15(4), s.38-75.
- Samuels, M. (2019) *Piercing the fog of war. The theory and practice of command in the British and German armies, 1918-1940*. Milton Keynes: Lightning Source Limited
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012) *Research methods for business students*. Italy: L.E.G.O.S.p.A.

Seppälä T., Olakivi A. ja Pirttilä-Backman A. (2012) Luottamus ja sosiaalipsykologian selittämisen tasot. Helsinki: *tieteelliset artikkelit: Psykologia 4*.

Simpkin, R. (1986) *Race to the Swift*. London: Brassey's Defence publishers.

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

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

Sirén, T. (2018) Tieteenfilosofia ja metodologia. Luento maanpuolustuskorkeakoululla 26.10.2018. Aineisto tutkijan hallussa.

Sonnenberger, M. (2013) *Initiative Within the Philosophy of Auftragstaktik: Determining Factors of the Understanding of Initiative in the German Army, 1806-1955*. Kansas: US Army Command and General Staff College Press.

Suthoff, J. (2019) What's Really Wrong with Mission Command. [<https://fromthegreennotebook.com/2019/02/11/whats-really-wrong-with-mission-command/>], luettu 26.3.2020

Teräväinen, V. (2011) *Asperger-erityisoppilaan sosiaalinen integraatio*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Tuomi, J & Sarajärvi, A (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi

Wittmann, J. (2012) *Auftragstaktik - Just a command technique or the core pillar of mastering the military operational art*. Carola Hartmann Miles-Verlag

LIITTEET

- Liite 1** **Pilotointi kehyskertomukset**
- Liite 2** **Kehyskertomukset**
- Liite 3** **Analyysitaulukko**

Kertomus 1:

On keskiviikko 17.6.2020. Toimit 3. jääkärikomppanian päällikkönä. Sinut on sijoitettu oman yksikkösi päälliköksi vain muutamaa kuukautta aikaisemmin ja tunnet yksikön henkilöstöstä entuudestaan vain varapäällikön. Oma yksikkönne on perustettu viime viikon perjantain ja lauantain aikana osana taisteluosastoa: komppanianne on henkilöstön ja materiaalin osalta määrävahvuinen. Olette ryhmittyneet puolustukseen viime viikon sunnuntaista alkaen ja laatimasi taistelusuunnitelma on harjoiteltu.

Keltainen valtio on aloittanut maahyökkäyksen ja on taisteluissa edessä olevien valmiusyksikön ja maakuntakomppanian kanssa noin pataljoonan taisteluosaston vahvuisella osastolla. Keltaisen maahyökkäys arvioidaan suuntautuvan teidän komppanian alueelle huomisen aikana.

Saat 1.jääkärijoukkueen johtajalta ilmoituksen kenttäpuhelinverkolla komppanian komentopaikalle: ”joukkueen kiertovartio on havainnut joukkueen etualueella vihollisen jalkaväkiryhmä pitämässä taukoa. Meillä on valmius hyökätä joukkoa vastaan. Kuinka toimitaan?”

Kysyt TJK:lta ohjeita ja saat vastaukseksi: ”Jos kykenette tuhoamaan vihollisen ilman merkittäviä tappioita, lyökää vihollinen. Ette saa käyttää tehtävään epäsuorantulenyksiköitä”

Päätät toteuttaa tehtävän. Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita lyhyt kertomus tai kuvaus, josta käy ilmi, miten toimit ja mitä aiot käskää. Sisällytä kertomukseen lyhyet perustelut mitkä tekijät vaikuttivat tähän päätökseen. Jos jokin päätökseen vaikuttava asia ei ilmene kertomuksesta, **voit tehdä perusteltuja oletuksia.**

Kertomus 2:

On keskiviikko 17.6.2020. Toimit 3. jääkärikomppanian päällikkönä. Olet toiminut yksikkösi kanssa heidän varusmiespalveluksestaan alkaen ja olette harjoitelleet kertausharjoituksessa vuosi sitten. Oma yksikkönne on perustettu viime viikon perjantain ja lauantain aikana osana taisteluosastoa: komppanianne on henkilöstön ja materiaalin osalta määrävahvuinen. Olette ryhmittyneet puolustukseen viime viikon sunnuntaista alkaen ja laatimasi taistelusuunnitelma on harjoiteltu.

Keltainen valtio on aloittanut maahyökkäyksen ja on taisteluissa edessä olevien valmiusyksikön ja maakuntakomppanian kanssa noin pataljoonan taisteluosaston vahvuisella osastolla. Keltaisen maahyökkäys arvioidaan suuntautuvan teidän komppanian alueelle huomisen aikana.

Saat 1.jääkärijoukkueen johtajalta ilmoituksen kenttäpuhelinverkolla komppanian komento-paikalle: ”joukkueen kiertovartio on havainnut joukkueen etualueella vihollisen jalkaväkiryhmä pitämässä taukoa. Meillä on valmius hyökätä joukkoa vastaan. Kuinka toimitaan?”

Kysyt TJK:lta ohjeita ja saat vastaukseksi: ”Jos kykenette tuhoamaan vihollisen ilman merkittäviä tappioita, lyökää vihollinen. Ette saa käyttää tehtävään epäsuorantulenyksiköitä”

Päätät toteuttaa tehtävän. Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita lyhyt kertomus tai kuvaus, josta käy ilmi, miten toimit ja mitä aiot käskää. Sisällytä kertomukseen lyhyet perustelut mitkä tekijät vaikuttivat tähän päätökseen. Jos jokin päätökseen vaikuttava asia ei ilmene kertomuksesta, **voit tehdä perusteltuja oletuksia.**

Kertomus 3:

On keskiviikko 17.6.2020. Toimit 3. jääkärikomppanian päällikkönä. Sinut on sijoitettu oman yksikkösi päälliköksi vain muutamaa kuukautta aikaisemmin ja tunnet yksikön henkilöstöstä entuudestaan vain varapäällikön. Oma yksikkönne on perustettu viime viikon perjantain ja lauantain aikana osana taisteluosastoa: komppanianne on henkilöstön ja materiaalin osalta määrävahvuinen. Olette ryhmittyneet puolustukseen viime viikon sunnuntaista alkaen ja laatimasi taistelusuunnitelma on harjoiteltu.

Keltainen valtio on aloittanut maahyökkäyksen ja on taisteluissa edessä olevien valmiusyksikön ja maakuntakomppanian kanssa noin pataljoonan taisteluosaston vahvuisella osastolla. Keltaisen maahyökkäys arvioidaan suuntautuvan teidän komppanian alueelle huomisen aikana.

Saat lentotiedusteluryhmältä ilmoituksen, että 1.jääkärijoukkueen etualueella on havaittu vihollisen jalkaväkiryhmä pitämässä taukoa. Olet itse lennätyspaikan vieressä, joten siirryt itse katsomaan lennokin kuvaa. Havaitset itse saman ja otat yhteyttä TJK:lle asiasta. Saat vastaukseksi: ”Jos kykenette tuhoamaan vihollisen ilman merkittäviä tappioita, lyökää vihollinen. Ette saa käyttää tehtävään epäsuorantulenyksiköitä”

Lentotiedusteluryhmänjohtaja ilmoittaa, ettei voi enää lentää alueella, eikä saa 2 tuntiin seuraavaa konetta ilmaan.

Päätät toteuttaa tehtävän. Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita lyhyt kertomus tai kuvaus, josta käy ilmi, miten toimit ja mitä aiot käskää. Sisällytä kertomukseen lyhyet perustelut mitkä tekijät vaikuttivat tähän päätökseen. Jos jokin päätökseen vaikuttava asia ei ilmene kertomuksesta, voit tehdä perusteluita oletuksia.

Kertomus 4:

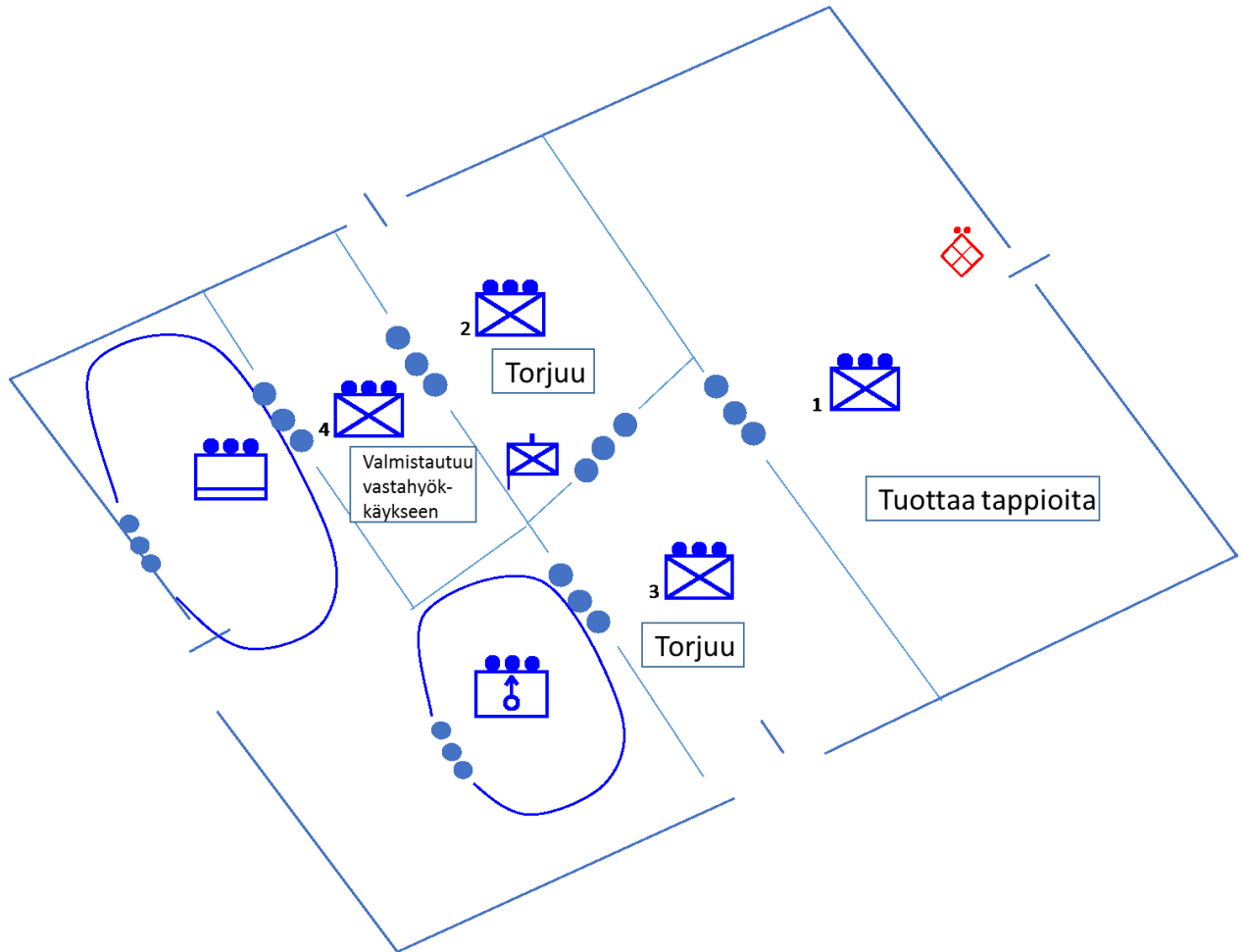
On keskiviikko 17.6.2020. Toimit 3. jääkärikomppanian päällikkönä. Olet toiminut yksikkösi kanssa heidän varusmiespalveluksestaan alkaen ja olette harjoitelleet kertausharjoituksessa vuosi sitten. Oma yksikkönne on perustettu viime viikon perjantain ja lauantain aikana osana taisteluosastoa: komppanianne on henkilöstön ja materiaalin osalta määrävahvuinen. Olette ryhmittyneet puolustukseen viime viikon sunnuntaista alkaen ja laatimasi taistelusuunnitelma on harjoiteltu.

Keltainen valtio on aloittanut maahyökkäyksen ja on taisteluissa edessä olevien valmiusyksikön ja maakuntakomppanian kanssa noin pataljoonan taisteluosaston vahvuisella osastolla. Keltaisen maahyökkäys arvioidaan suuntautuvan teidän komppanian alueelle huomisen aikana.

Saat lentotiedusteluryhmältä ilmoituksen: ”1.jääkärijoukkueen etualueella on havaittu vihollisen ryhmä pitämässä taukoa.” Olet itse lennätyspaikan vieressä, joten siirryt itse katsomaan lennokin kuvaa. Havaitset itse saman ja otat yhteyttä TJK:lle asiasta. Saat vastaukseksi: ”Jos kykenette tuhoamaan vihollisen ilman omia tappioita, toteuttakaa tehtävä. Ette saa käyttää tehtävään epäsuorantulenyksiköitä”

Lentotiedusteluryhmänjohtaja ilmoittaa, ettei voi enää lentää alueella, eikä saa 2 tuntiin seuraavaa konetta ilmaan.

Päätät toteuttaa tehtävän. Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita lyhyt kertomus tai kuvaus, josta käy ilmi, miten toimit ja mitä aiot käskää. Sisällytä kertomukseen lyhyet perustelut mitkä tekijät vaikuttivat tähän päätökseen. Jos jokin päätökseen vaikuttava asia ei ilmene kertomuksesta, voit tehdä perusteluita oletuksia.



Kuva 6. Kaikkien kertomusten liitteenä ollut peitepiirros

Kertomus 1:**Tilannekehys:**

On keskiviikko 17.6.2020. Toimit 3. jääkärikomppanian päällikkönä. Sinut on sijoitettu oman yksikkösi päälliköksi vain muutamaa kuukautta aikaisemmin ja tunnet yksikön henkilöstöstä entuudestaan vain varapäällikön. Yksikkösi on perustettu viime viikon perjantain ja lauantain aikana osana taisteluosastoa: komppanianne on henkilöstön ja materiaalin osalta määrävahvuinen. Olette ryhmittyneet puolustukseen viime viikon sunnuntaista alkaen ja laatimasi taistelusuunnitelma on harjoiteltu. Komppanian toiminta ei ole vakuuttanut sinua ja olet hieman huolissasi, miten taistelut tulevat etenemään.

Keltainen valtio on ylittänyt sinisen valtion rajan pataljoonan taisteluosaston vahvuisella joukolla. Keltaisen pataljoonan taisteluosasto on taistelussa komppaniaasi etupuolella olevan valmiusyksikön ja maakuntakomppanian kanssa. Kyseiset yksiköt aloittavan irtautumisen huomisen aikana, jonka jälkeen yksikkösi on rintamavastuussa.

Viimeisin tilannetieto:

Saat 1.jääkärijoukkueen johtajalta ilmoituksen kenttäpuhelinverkolla komppanian komento-paikalle: ”joukkueen kiertovartio on havainnut joukkueen etualueella vihollisen jalkaväkiryhmän pitämässä taukoa. Meillä on valmius hyökätä joukkoa vastaan. Kuinka toimitaan?”

Kysyt TJK:lta ohjeita ja saat vastaukseksi: ”Jos kykenette tuhoamaan vihollisen ilman merkittäviä tappioita, lyökää vihollinen. Epäsuorantulenyksiköistä käytössäsi on vain oma heitinjoukkueesi.”

Tehtävä:

Päätät toteuttaa tehtävän. Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita lyhyt kertomus tai kuvaus, josta käy ilmi, miten toimit ja mitä aiot käskää. Sisällytä kertomukseen lyhyet perustelut mitkä tekijät vaikuttivat tähän päätökseen. Jos jokin päätökseen vaikuttava asia ei ilmene kertomuksesta, voit tehdä perusteltuja oletuksia.

Kertomus 2:**Tilannekehys:**

On keskiviikko 17.6.2020. Toimit 3. jääkärikomppanian päällikkönä. Olet toiminut yksikkösi kanssa heidän varusmiespalveluksestaan alkaen ja olet harjoittanut komppaniaasi kertausharjoituksessa vuosi sitten. Yksikkösi on perustettu viime viikon perjantain ja lauantain aikana osana taisteluosastoa: komppanianne on henkilöstön ja materiaalin osalta määrävahvuinen. Olette ryhmittyneet puolustukseen viime viikon sunnuntaista alkaen ja laatimasi taistelusuunnitelma on harjoiteltu. Komppanian toiminta on vakuuttanut sinut ja olet varsin luottavainen alaistesi kykyihin.

Keltainen valtio on ylittänyt sinisen valtion rajan pataljoonan taisteluosaston vahvuisella joukolla. Keltaisen pataljoonan taisteluosasto on taistelussa komppaniasi etupuolella olevan valmiusyksikön ja maakuntakomppanian kanssa. Kyseiset yksiköt aloittavan irtautumisen huomisen aikana, jonka jälkeen yksikkösi on rintamavastuussa.

Viimeisin tilannetieto:

Saat 1.jääkärijoukkueen johtajalta ilmoituksen kenttäpuhelinverkolla komppanian komentopaikalle: ”joukkueen kiertovartio on havainnut joukkueen etualueella vihollisen jalkaväkiryhmän pitämässä taukoa. Meillä on valmius hyökätä joukkoa vastaan. Kuinka toimitaan?”

Kysyt TJK:lta ohjeita ja saat vastaukseksi: ”Jos kykenette tuhoamaan vihollisen ilman merkittäviä tappioita, lyökää vihollinen. Epäsuorantulenyksiköistä käytössäsi on vain oma heitinjoukkueesi.”

Tehtävä:

Päätät toteuttaa tehtävän. Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita lyhyt kertomus tai kuvaus, josta käy ilmi, miten toimit ja mitä aiot käskää. Sisällytä kertomukseen lyhyet perustelut mitkä tekijät vaikuttivat tähän päätökseen. Jos jokin päätökseen vaikuttava asia ei ilmene kertomuksesta, **voit tehdä perusteltuja oletuksia.**

Kertomus 3:

Tilannekehys:

On keskiviikko 17.6.2020. Toimit 3. jääkärikomppanian päällikkönä. Sinut on sijoitettu oman yksikkösi päälliköksi vain muutamaa kuukautta aikaisemmin ja tunnet yksikön henkilöstöstä entuudestaan vain varapäällikön. Yksikkösi on perustettu viime viikon perjantain ja lauantain aikana osana taisteluosastoa: komppanianne on henkilöstön ja materiaalin osalta määrävahvuinen. Olette ryhmittyneet puolustukseen viime viikon sunnuntaista alkaen ja laatimasi taistelusuunnitelma on harjoiteltu. Komppanian toiminta ei ole vakuuttanut sinua ja olet hieman huolissasi, miten taistelut tulevat etenemään.

Keltainen valtio on ylittänyt sinisen valtion rajan pataljoonan taisteluosaston vahvuisella joukolla. Keltaisen pataljoonan taisteluosasto on taistelussa komppaniasi etupuolella olevan valmiusyksikön ja maakuntakomppanian kanssa. Kyseiset yksiköt aloittavan irtautumisen huomisen aikana, jonka jälkeen yksikkösi on rintamavastuussa.

Taisteluosaston tiedustelujoukkue on saatu perustettua samaan aikaan yksikkösi kanssa. Taisteluosaston komentaja on tehnyt päätöksen sijoittaa tiedustelujoukkueen lennokkiryhmän lennätyspaikan komppaniasi komentopaikan yhteyteen, kunnes pataljoonan pääkomentopaikka on perustettu.

Viimeisin tilannetieto:

Saat lennokkitiedusteluryhmältä ilmoituksen, että 1.jääkärijoukkueen etualueella on havaittu vihollisen jalkaväkiryhmä pitämässä taukoa. Olet itse lennätyspaikan vieressä, joten siirryt itse katsomaan lennokin kuvaa. Havaitset vihollisen olevan tauolla taisteluvalmiina, mutta he eivät suojaa eteläistä sivustaansa. Päätät, että vihollinen on lyötävä. Tiedät, että käytössäsi ei ole YLJOPO:n epäsuorantulenyksiköitä.

Lennokkitiedusteluryhmänjohtaja ilmoittaa, ettei voi enää lentää alueella, eikä saa 2 tuntiin seuraavaa konetta ilmaan.

Tehtävä:

Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita lyhyt kertomus tai kuvaus, josta käy ilmi, miten toimit ja mitä aiot kärkeä. Sisällytä kertomukseen lyhyet perustelut mitkä tekijät vaikuttivat tähän päätökseen. Jos jokin päätökseen vaikuttava asia ei ilmene kertomuksesta, **voit tehdä perustelut ja oletuksia.**

Kertomus 4:**Tilannekehys:**

On keskiviikko 17.6.2020. Toimit 3. jääkärikomppanian päällikkönä. Olet toiminut yksikkösi kanssa heidän varusmiespalveluksestaan alkaen ja olet harjoituttanut komppaniaasi kertausharjoituksessa vuosi sitten. Yksikkösi on perustettu viime viikon perjantain ja lauantain aikana osana taisteluosastoa: komppanianne on henkilöstön ja materiaalin osalta määrävahvuinen. Olette ryhmittyneet puolustukseen viime viikon sunnuntaista alkaen ja laatimasi taistelusuunnitelma on harjoiteltu. Komppanian toiminta on vakuuttanut sinut ja olet varsin luottavainen alaistesi kykyihin.

Keltainen valtio on ylittänyt sinisen valtion rajan pataljoonan taisteluosaston vahvuisella joukolla. Keltaisen pataljoonan taisteluosasto on taistelussa komppaniasi etupuolella olevan valmiusyksikön ja maakuntakomppanian kanssa. Kyseiset yksiköt aloittavan irtautumisen huomisen aikana, jonka jälkeen yksikkösi on rintamavastuussa.

Taisteluosaston tiedustelujoukkue on saatu perustettua samaan aikaan yksikkösi kanssa. Taisteluosaston komentaja on tehnyt päätöksen sijoittaa tiedustelujoukkueen lennokkir ryhmän lennätyspaikan komppaniasi komentopaikan yhteyteen, kunnes pataljoonan pääkomentopaikka on perustettu.

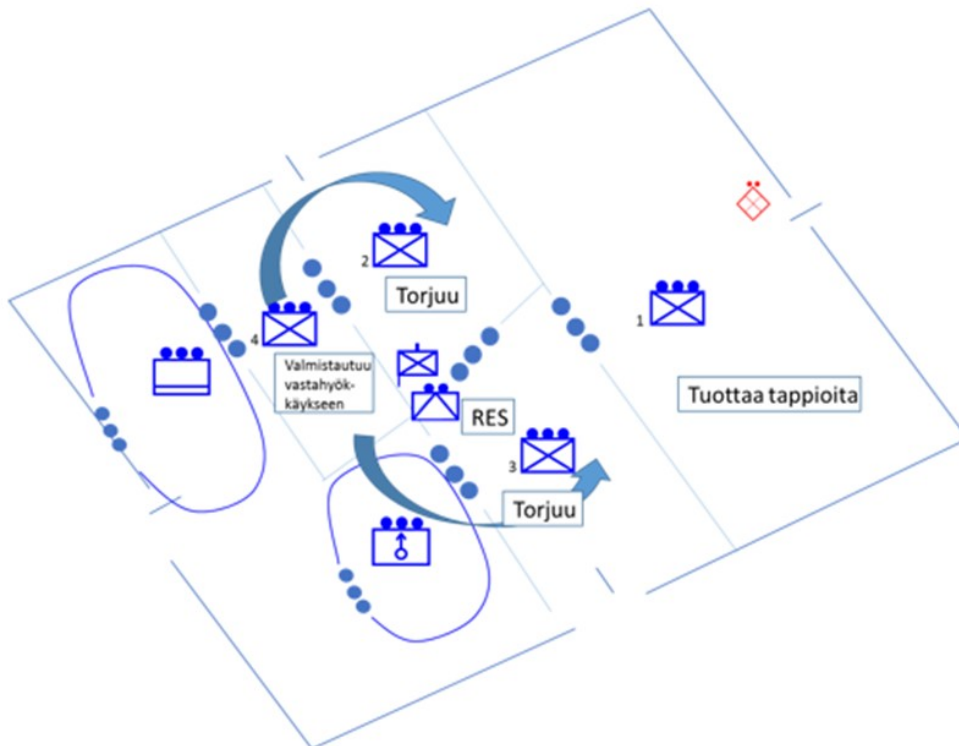
Viimeisin tilannetieto:

Saat lennokkitiedusteluryhmältä ilmoituksen, että 1.jääkärijoukkueen etualueella on havaittu vihollisen jalkaväkiryhmä pitämässä taukoa. Olet itse lennätyspaikan vieressä, joten siirryt itse katsomaan lennokin kuvaa. Havaitset vihollisen olevan tauolla taistelunvalmiina, mutta he eivät suojaa itäistä sivustaansa. Päätät, että vihollinen on lyötävä. Tiedät, että käytössäsi ei ole YLJOPO:n epäsuorantulenyksiköitä.

Lennokkitiedusteluryhmänjohtaja ilmoittaa, ettei voi enää lentää alueella, eikä saa 2 tuntiin seuraavaa konetta ilmaan.

Tehtävä:

Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita lyhyt kertomus tai kuvaus, josta käy ilmi, miten toimit ja mitä aiot kärkeä. Sisällytä kertomukseen lyhyet perustelut mitkä tekijät vaikuttivat tähän päätökseen. Jos jokin päätökseen vaikuttava asia ei ilmene kertomuksesta, **voit tehdä perustelut ja oletuksia.**



Kuva 7. Kaikkien kertomusten liitteenä ollut peitepiirros

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Päällikkö voi erehtyä	Yksilöt luovat kitkaa toiminnalle	Inhimillinen toiminta luo kitkaa toiminnalle
Päällikön oma kyvykkyys tehtävässä		
Virheiden hyväksyminen		
Tilannetiedon varmistaminen tehtävän aikana	Alaisen toimintaan puuttuminen oman tilanneymmärryksen perusteella	Koko ajan muuttuva tilannekuva vaikuttaa siihen, kenelle tehtävä käsketään ja miten
Tilannetiedon varmistaminen ohjaamisen tukena		
Tilannetiedon jakaminen ennen tehtävän aloitusta	Tilannetiedon jakamisella vältetään sekaannusta ja epäluuloja	
Tilannetieto on resurssi	Tilannetieto on resurssi	
Tilannetiedon hyödyntäminen	Tilanneymmärrys vaikuttaa tehtävän suorittajan ja tavan valintaan	
Tilannetiedon lisääminen ennen päätöstä		
Tilannetiedon vaikutus toiminnanvapauden antamiseen		
Tilannetiedon varmistaminen ennen päätöstä		
Tilannetiedon varmistaminen ennen päätöstä		
Tilanneymmärryksen vaikutus päätökseen		
Muuttuvaan tilanteeseen reagoiminen	Tilanteet muuttuvat, joten tilanneymmärrys täytyy ylläpitää	
Sodan kaoottisuus	Tilanteet muuttuvat, joten tilanneymmärrys täytyy ylläpitää	
Tilannetiedon vertaaminen tehtävän aikana		
Tilannetiedon ylläpitäminen tehtävän aikana		
Tilannetiedon jakaminen tehtävän aikana		
Tilannetiedon lisääminen ennen tehtävän aloitusta		
Tilannetiedon vertaaminen tehtävän aikana		
Tilannetiedon ylläpitäminen ennen tehtävän aloitusta		

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Taistelustressin vaikutus	Taistelustressin vaikutuksia ei voi ennustaa	Psykologisia vaikutuksia ei voi sivuuttaa
Taistelutahto	Taistelutahto	
Yhteishengen kasvattaminen		
Tulikasteen merkitys	Tulikasteen merkitys	
Tulikasteen onnistumisen mahdollistaminen		
Auevastuun vaikutus	Alaisille aiemmin käsketyt tehtävät ja niiden harjoittelu vaikuttavat päätöksentekoon	Taktinen ulottuvuus päätöksenteossa
Harjoittelun vaikutus		
Joukkojen sijoittuminen		
Joukolle aikaisemmin käsketyttyjen tehtävien vaikutus		
Arvio vihollisen toiminnasta	Arvio vihollisen toiminnasta	
Vihollisen laadun vaikutus		
Epäsuorantulen huomioiminen	Aselajien vaikutus toimintaan on toissijainen tekijä	
Evakuoiminn huomioiminen		
Johtamisjärjestelmän huomioiminen		
Pioneeritoiminnan huomioiminen	Olosuhteiden merkitys päätöksenteossa	
Maaston vaikutus		
Valoisuuden vaikutus	Yleiset taktiset periaatteet	
Aloitteen tempaaminen		
Aluetuntemuksen hyödyntäminen		
Käytössä olevat resurssit vaikuttavat tehtävän suorittamiseen		
Mahdollisuuksien hyödyntäminen		
Nopeuden korostaminen		
Painopisteen luominen		
Perustaistelumenetelmien hyödyntäminen		
Salassa pysyminen		
Valmisteltujen ja valmistautumistehtävien avulla nopeutetaan toimintaa		
Voimasuhteiden vaikutus		
Yksinkertaisuus		
Yllätyksellisyys		

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Johtajan kasvojen menettäminen	Alaisen johtamistoiminnan mahdollistaminen myös jatkossa	Tutulle alaiselle, joka on osoittanut olevansa ammattitaitoinen ja kyvykäs johtaja, on helppo luottaa toiminnanvapaus
Alaisen ammattitaito	Alaisen todennettu osaaminen vaikuttaa kontrollin määrään	
Alaisen kyvykkyys		
Alaiset ovat yksilöitä		
Kokemattoman alaisen ohjaaminen		
Kykenemättömän alaisen vaihtaminen		
Epäluottamus alaisiin	Epäluottamus alaiseen pakottaa tarkempaan kontrolliin ja valvontaan	
Epävarman alaisen ohjaaminen		
Epävarman alaisen tukeminen		
Alaisen suunnitelman tarkastaminen	Jos mahdollista, alaisen suunnitelmaan tutustutaan ennen tehtävän aloittamista	
Alaisen suunnitelman tunteminen	Luottamus alaiseen helpottaa päätöksentekoa ja johtamista	
Alaisen suunnitelmaan luottaminen		
Luottamus tuttuun alaiseen		
Luottamus alaiseen		
Luottamus alaisen päätöksentekokykyyn		
Luottamus alaisen tilannekuvaan		
Luottamus alaisen tilanteenarvioon		
Luottamus alaisen tilanteenarvioon	Luottamus on olemassa lähtötilanteessa, mutta sen voi menettää tai sitä voi pyrkiä	
Luottamuksen rakentaminen		
Luottamus alaiseen on olemassa jo lähtötilanteessa		
Päällikön rooli	Päällikön rooli on johtaa kokonaisuutta ja luottaa alaisen	
Riski päällikön kaatumisesta	Riippuen alaisen kyvykkydestä ja tehtävän suoritusvaiheesta, päällikö voi kontrolloida, ohjata tai antaa toiminnanvapauden	
Alaisen suunnitelman muuttaminen		
Alaisen toiminnan kontrolloiminen		
Alaisen toimintaan puuttuminen		
Alaisen toimintaan puuttuminen tehtävän aikana		
Alaisen tukeminen	Taistelukokemuksen merkitys johtamistoiminnassa	
Taistelukokemuksen kerryttäminen		
Taistelukokemuksen puute	Tehtäväjohtamisen periaatteita noudatetaan johtamisessa	
Omatoimisuuden korostaminen		
Omatoimisuuden mahdollistaminen		
Päällikön tahdon ilmaiseminen		
Rajoitteiden määrittäminen		
Resurssien tarjoaminen		
Toiminnanvapaus		
Toimintaohjeiden antaminen		

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Riskiarvio	Tappioiden ja käytettävien resurssien suhteuttaminen	Tärkeintä on, että tehtävän suorittaminen onnistuu oikeassa panos-tuotos suhteessa
Tappioiden välttäminen		
Haastavan tehtävän johtaminen	Tehtävän onnistumisen varmistaminen	
Tehtävän epäonnistumisen estäminen		
Tehtävän onnistumisen varmistaminen		
Tehtävän tärkeys		