

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

JOHTAJAN TOIMINTAKYVYN MERKITYS IHMISTEN JOHTAMISESSA

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Hans-Michael Gros

Kadettikurssi 96
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2012

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 96	Linja Rajavartiolinja	
Tekijät Kadetti Hans-Michael Gros		
Tutkimuksen nimi Johtajan toimintakyvyn merkitys ihmisten johtamisessa		
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)	
Aika: Huhtikuu 2012	Tekstisivuja 21	Liitesivuja -
TIIVISTELMÄ <p>Kriisitilanteissa niin sotilas kuin sotilasjohtajakin joutuu vastakkain omien rajallisuuksiensa kanssa. Sotilasjohtajan on kyettävä yhdistämään fyysinen ja psyykinen toimintakyky luodakseen itselleen parhaat mahdollisuudet joukkonsa johtamiseen. Taistelutilanteessa hänen on kyettävä tekemään nopeita päätöksiä, joiden seuraukset voivat olla myös traagiset. Johtajan on koottava joukko taisteluiden välissä ja valmistettava se uusiin koitoksiin.</p> <p>Ihmisten johtaminen ja toimintakyky ovat pitkään olleet tutkimuksen kohteena sotatieteissä. Tämä tutkielma pohjautuu näiden tutkimusten tuloksiin, hyödyntäen niin suomalaisia tutkimuksia, kuin ulkomaalaisiakin. Tutkimuksessa käytetään laadullista kirjallisuusanalyysiä metodia, jonka kautta käsitellään eri teorioiden keskeisiä asioita. Tavoite on yhdistää johtamisen ja sotilaspedagogiikan teorioita, joiden loogisella analyysillä tuodaan esiin johtajan kykyä toimia ja johtaa kriisinajan toimintaympäristössä.</p> <p>Ihmisten johtaminen muuttuu toimintaympäristön vaatimusten mukaan. Syväjohtaminen luonnistuessaan hyvät edellytykset joukkojen johtamiseen. Tämä vaatii kuitenkin johtajalta erityistä paneutumista joukkonsa kouluttamiseen ja johtamiseen ennen kriisitilanteeseen joutumista. Sotilasjohtajan on kyettävä huolehtimaan omasta ja joukkonsa toimintakyvystä. Fyysinen ja psyykinen toimintakyky ovat avainasemassa, jotta johtaja kykenee johtamaan tehtävänsä vaatimissa olosuhteissa. Johtajan toimintakyvyn alentuessa esimerkiksi taistelustressin seurauksena hänen kykynsä tehdä hyviä päätöksiä laskee. Johtajalla ja hänen kyvyllään johtaa ihmisiä on merkittävä rooli joukon selviämiseen ja kokoamiseen taistelun jälkeen. Syväjohtamisen soveltaminen johtamistoiminnassa helpottaa johtajan tehtävää varsinkin joukon psyykkisen toimintakyvyn palauttamisessa.</p> <p>Tämän tutkimus pohjautuu hyvin tunnettuihin ja laajasti hyväksytyihin lähteisiin. Ongelman tutkimuksen luotettavuudessa on käytännön kokemuksen puute. Jatkossa tutkimusta voi laajentaa sisältämään muita elementtejä ja tuomaan sen lähemmäksi käytännön tasoa. Uusien näkökulmien tuominen tutkimukseen parantaisivat sen kykyä selittää tiettyjä johtamisen ja toimintakyvyn ilmiöitä.</p>		
AVAINSANAT: ihmisten johtaminen, toimintakyky, psyykinen toimintakyky, fyysinen toimintakyky, syväjohtaminen		

JOHTAJAN TOIMINTAKYVYN MERKITYS IHMISTEN JOHTAMISESSA

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja viitekehys	1
1.2 Tutkimusongelmat, näkökulma, rajaukset ja tavoitteet.....	3
1.3 Tutkimusmenetelmät, lähdemateriaali ja aikaisempi tutkimus.....	4
1.4 Keskeisimmät käsitteet.....	4
2. LEADERSHIP: IHMISTEN JOHTAMINEN	8
2.1 Johtamisen nelikenttä	8
2.2 Mitä kuuluu ihmisten johtamiseen?	9
2.3 Ihmisten johtamisominaisuuksien merkitys syväjohtamisen teoriassa	10
3. TOIMINTAKYKY	12
3.1 Fyysinen toimintakyky	12
3.2 Psyykkinen toimintakyky	13
3.3 Johtajan toimintakyky	15
4. TULOKSET	17
4.1 Johtajan toimintakyvyn korostuminen kriisinajantoympäristössä	17
4.2 Ihmistenjohtamisominaisuuksien muutos kriisinajantoympäristössä	18
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	20
4.4 Jatkotutkimustarve	20
LÄHTEET	22

JOHTAJAN TOIMINTAKYVYN MERKITYS IHMISTEN JOHTAMISESSA

1. JOHDANTO

Sotilailta on kautta historian vaadittu niin henkistä kuin fyysistäkin kestävyyttä. Sotilasjohtajiksi nousseet henkilöt ovat tarvinneet keskimääräistä parempaa toimintakykyä. Kriisinajan olosuhteissa heidän on pitänyt pystyä, ei ainoastaan selviämään hengissä, vaan myös johtamaan muita ihmisiä.

Sotilaan tarve vahvoille fyysisille ja psyykkisille ominaisuuksille on nykyään yhtä suuri kuin aina ennenkin. Sotilasjohtajilta vaaditaan monipuolista kykyä käsitellä omaa ja alaistensa psyykkistä toimintakykyä. Ilman fyysistä toimintakykyä johtajan on kuitenkin mahdoton huolehtia edes itsestään, saati tehokkaasti johtaa ihmisiä. Tietyt piirteetkään kuten hyvä kunto ja rauhalliset hermot eivät vielä takaa, että henkilö on hyvä johtaja. Ilman tarvittavia ihmistenjohtamistaitoja johtaja ei koskaan saa alaisiltaan parasta mahdollista tulosta.¹

Suomessa sodan uhka on pienempi kuin koskaan aikaisemmin, mutta valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko osoittaa, että johtajan ominaisuuksien tutkiminen on yhtä akuutti aihe kuin ennenkin. Selonteossa Suomi sitoutuu jatkossakin olemaan mukana niin Euroopan-unionin (EU) kuin North Atlantic treaty organization (NATO) hyväksymissä kriisinhallintaoperaatioissa. Modernit kriisinhallinnan toimintaympäristöt ovat monessa suhteessa rinnastettavissa sodan-ajan toimintaympäristöihin. Tästä syystä johtajan ihmistenjohtamistaidot ovat avainasemassa myös tulevaisuudessa.²

1.1 Tutkimuksen tausta ja viitekehys

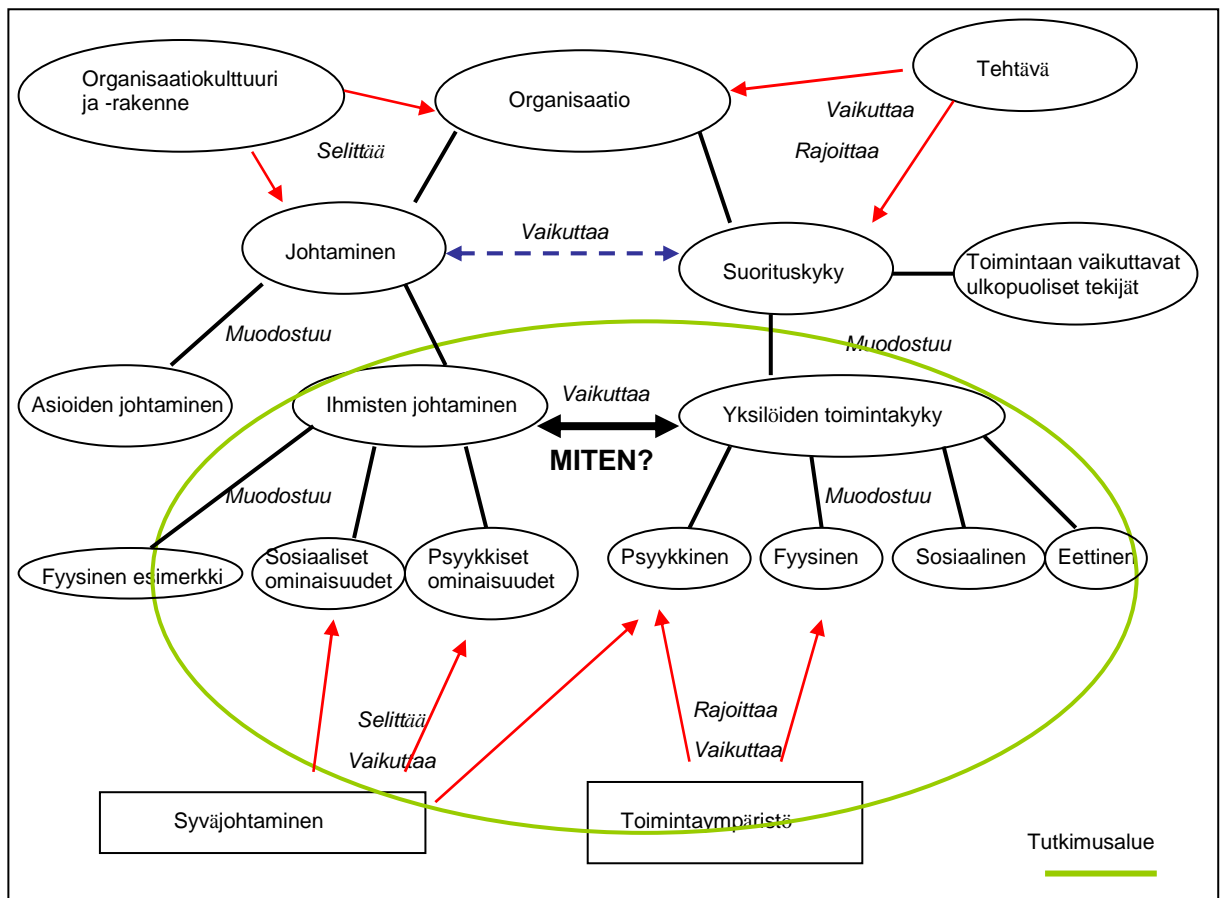
Tutkimusta johtamisen tieteenalalla on tehty hyvinkin paljon niin Suomessa kuin ulkomailla. Kysymykset kuten mikä on tehokkain tapa johtaa joukkoa ihmisiä, millä tavalla ihmiset

¹ Nissinen Vesa: Military Leadership Training Helsinki 2001 s. 40 - 41

² Valtioneuvoston selonteko Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2009 s. 51 - 52

valitsevat johtajansa tai voiko johtajaksi oppia, ovat aina kiehtoneet tutkijoita. Pyrkimys parantaa organisaatioiden toimintaa on suuri tekijä johtamisen tutkimuksen suuntautumisessa.

Tässä tutkimuksessa organisaatiot kokonaisuuksina ja niiden johtaminen jäävät vähemmälle huomiolle. Keskitynkin tutkimaan sotilasjohtajan kykyä johtaa toisia ihmisiä kriisinajantointaympäristössä. Yhdistän työssäni sotilaspedagogiikan tutkimusta selittäessäni johtajan toimintakyvyn muodostumista. Tarkoitukseni on havainnollistaa ja selittää ihmisten johtamisen ilmiöitä, joita syntyy kun johtajan toimintakykyyn kohdistuu normaalia suurempia paineita.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Johtaminen ei koskaan tapahdu tyhjiössä, vaan ympäröivä maailma vaikuttaa siihen koko ajan. Organisaatiot ovat ihmisten luomia järjestelmiä, joilla pyritään kuvaamaan ja määrittämään laajempien ryhmien toimintaa. Organisaatiot luodaan yleensä tehtävää varten, jolloin kyseinen tehtävä vaikuttaa organisaation muotoon ja luo sille vaatimuksia.

Organisaation sisällä tapahtuu ihmisten välistä kanssakäymistä jota kuvataan organisaatiokulttuurilla ja -rakenteella. Ihmisten väliseen kanssakäymiseen kuuluu jonkinlaista johtamistoimintaa, joka voidaan jakaa ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Ihmisten johta-

misessä korostuu johtajan fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset ominaisuudet. Syväjohtamisen teoria pyrkii selittämään näitä ominaisuuksia ja niiden merkitystä ihmisten johtamiseen.

Johtamisen, ulkoisten tekijöiden ja yksilöiden toimintakyvyn seurauksena organisaatioille muodostuu suorituskyky, jonka avulla se pyrkii täyttämään tehtävänsä. Yksilöiden toimintakyky puolestaan muodostuu psyykkisestä, fyysisestä, sosiaalisesta ja eettisestä toimintakyvystä. Toimintaympäristö luo rajoituksia ja vaikuttaa ihmisen toimintakyvyn eri osa-alueisiin.

Tutkimukseni käsittelee organisaation sisällä tapahtuvia ilmiöitä, sekä ihmisten johtamisen, että toimintakyvyn osa-alueilta. Keskitynkkin tutkimaan johtajan toimintakykyä ja sen vaikutusta hänen kykyynsä johtaa ihmisiä. Tiettyjen ilmiöiden selittämiseksi käsitteelen tutkimuksessani ihmisten johtamiseen ja toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä, kuten toimintaympäristöä ja taistelustressiä.

1.2 Tutkimusongelmat, näkökulma, rajaukset ja tavoitteet

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää johtajan toimintakyvyn merkitystä hänen ihmistenjohtamisominaisuuksiinsa. Päättökysymys on seuraava: Miten johtajan toimintakyky vaikuttaa hänen kykyynsä johtaa alaisiaan kriisinajan oloissa? Vastaan tähän kysymykseen seuraavien alakysymysten kautta: Mitä on ihmisten johtaminen ja mitä fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn ominaisuuksia sotilasjohtaja tarvitsee?

Näkökulmana työssäni on johtaminen. Tarkastelen johtajan toimintakyvyn vaikutusta hänen ihmistenjohtamisominaisuuksiinsa. Pohjaan tutkimukseni ihmisten johtamisesta syväjohtamisen teoriaan. Analysoin kuitenkin ihmisten johtamiseen vaikuttavia seikkoja laaja-alaisemmin ja pyrin sitomaan teoriassa olevat käsitteet käytäntöön. Sidon toimintakyvyn ja toimintaympäristön vaikutuksen ihmisten johtamiseen pääasiassa taistelustressi-ilmiön kautta. En keskity käsittelemään johtajan asioidenjohtamiskykyä tai hänen eettistä ja sosiaalista toimintakykyään. Työni tavoite on löytää yhteys henkilön psyykkisen ja fyysisen toimintakyvyn vaikutuksesta hänen suoriutumiseensa johtajana.

1.3 Tutkimusmenetelmät, lähdemateriaali ja aikaisempi tutkimus

Tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiiviseen tutkimukseen perustuva kirjallisuusanalyysi. Tässä tutkimusmenetelmässä korostuu lähdemateriaalin monipuolinen tarkastelu ja luotettavuuden varmistaminen. Lähdemateriaalin muoto on pääasiallisesti teoreettista tekstiä, eikä niinkään lukuihin perustuvaa statistiikkaa.³ Sisällön analyysillä luon selkeän sanallisen kuvauksen tutkimukseni lähdeaineistosta. Kirjalliset teokset toimivat tutkimukseni lähteenä. Niiden avulla vastaan tutkimuskysymyksiini.

Johtajan ihmistenjohtamisominaisuuksien tutkimuksessa perustan kantani Vesa Nissisen tekemään tutkimustyöhön. Nissistä voidaan pitää syväjohtamisen teorian kehittäjänä ja hänen teoriansa toimii nykyään Puolustusvoimien johtajakoulutuksen mallina. Nissisen johtamista käsittelevää kirjallisuutta, kuten 2004 julkaistu Syväjohtaminen, on käytetty lähteenä monissa tutkimuksissa.

Toimintakykyä koskevan tutkimukseni perustuu Jarmo Toiskallion ja Juha Mäkisen tutkimuksiin. Heidän teoksensa käsittelevät johtajan fyysistä, psyykkistä, eettistä ja sosiaalista toimintakykyä. Toimintakyvyn tutkimus on sotilaspedagogiikan tutkimusaluetta, mutta vaikuttaa vahvasti johtamisen tutkimuskentässä. Toiskallio ja Mäkinen käsittelevät toimintakykyä paljolti sotilasorganisaation kannalta. Vahva linkki johtamisen tutkimukseen syntyy organisaation kautta, sillä johtaja ja johtaminen ovat keskeinen tutkimuksen kohde monella sotatieteellisellä tutkimusalalla.

1.4 Keskeisimmät käsitteet

Johtamiskäyttäytyminen

Johtamiskäyttäytyminen on johtajan tietoisesti säätlemää vuorovuorovaikutuksellista viestintää tietyssä tilanteessa, jonka kohteena voi olla yksittäinen alainen tai alaisten muodostama ryhmä. Laajasti tulkiten johtamiskäyttäytymisen piiriin luetaan myös johtajan kommunikointi vertaisena, esimiestensä ja sidosryhmien edustajien kanssa.⁴

³ Virta Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje Edita Prima Oy, Helsinki 2007 s. 27 - 28

⁴ Nissinen Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet, Transformational Leadership-mallin soveltaminen sotilaskoulutuksessa Helsinki 1997, s. 16

Syväjohtaminen

Syväjohtaminen lähtee siitä, miten johtajuutta opitaan. Syväjohtaminen on selkeä johtajan kasvamisen malli, jonka voi esittää konkreettisenä esimiesvalmennusohjelmana.⁵ Syväjohtaminen on Puolustusvoimien virallinen johtajakoulutusohjelma ja johtamiskäyttäytymisen mitaamisen apuväline.⁶

Toimintakyky

Sotilaspedagogiikan professori Jarmo Toiskallio määrittelee toimintakykyä seuraavasti: Toimintakyky on sananmukaisesti kykyä toimia. Tämän voi ymmärtää joko siten, että toimintakyky edeltää toimintaa tietynlaisena valmiutena tai niin, että toimintakyky on mukana varsinaisessa toiminnassa sen alituisena käyttövoimana. Hänen teoriassaan yksilön toimintakyky muodostuu fyysisestä, psyykkisestä, eettisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä.⁷

Suorituskyky

Suorituskyky on joukkoon kohdistuva käsite. Suorituskyky koostuu tietyn toimintakyvyn omaavien henkilöiden toiminnasta ja määrittää heidän soveltuvuuttaan tiettyjen tehtävien suorittamiseen. Se on kyky saada aikaan haluttuja tuloksia.⁸ Joukon suorituskykyyn vaikuttavia seikkoja ovat myös inhimillisten seikkojen ulkopuoliset tekijät, kuten joukon käytössä oleva materiaali.

Ihmisten johtaminen

Johtajuus koskee tässä työssä käytetyssä nelikenttämallissa ihmisten johtamista. Johtajuuden käsitteen määrittely on kuitenkin ongelmallista. Tässä nojataan puolustusvoimien näkökulmasta keskeiseen tutkimussuuntaukseen eli johtamisen uuden paradigman piirissä syntyneeseen määrittelyyn, jonka mukaan johtajuudesta voidaan puhua silloin, kun tiettyjen motiivien ja tavoitteiden pohjalta otetaan käyttöön organisatorisia, poliittisia, psykologisia ja muita resursseja siten, että alaiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Tämä ajattelun lähtökohdana on se, että johtaja ottaa aktiivisesti huomioon alaisten tarpeet. Tällaisen johtajuuden edellytyksenä on todellinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä.⁹

⁵ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen Vesa Nissinen Talentum Helsinki 2011 s. 9

⁶ Räsänen Mika: Syväjohtaja –malli mahdollisuudesta? Pro Gradu Kadettikurssi 88 Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen laitos Lokakuu 2005 s. 11 - 12

⁷ Toiskallio Jarmo ja Mäkinen Juha: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä Julkaisusarja 1, n:o 3 MPKK 2009 s. 48 - 49

⁸ Puolustusvoimien tulosyksiköiden arviointiperusteet s. 6 - 7

⁹ Kiuru Jukka: Luento Johtamisen Perusteet 2009

Asioiden johtaminen

Asioiden johtaminen käsitettä käytetään yleisesti, kun johtamisen kohteena ovat asiat tai järjestelmät, esimerkiksi viikko-ohjelman suunnittelu. Tällä tavalla joukon johtaminen ei vaadi johtajalta esimerkiksi karismaa tai motivointitaitoja, mutta tästä syystä sillä harvemmin pystyy vaikuttamaan suoraan joukon suoritukseen tai motivaatioon. Tässä johtamisen alueessa auttaa paljolti vahva organisaatorakenne, sillä näin esimerkiksi paperilla olevat etäiset käskyt saadaan nopeasti ja tehokkaasti toteutukseen.¹⁰

Organisaatorakenne

Käsitteen organisaatorakenne katsotaan tarkoittavan ihmisten rakentamaa järjestelmää. Sen tehtävä on useimmiten tukea suuren ihmismäärän johtamista. Se tarjoaa raamit, joiden sisällä johtajan on helpompi toimia. Hyvä esimerkki organisaation rakenteellisuudesta on esimiesasema. Tällaista struktuuria käytetään jossain muodossa kaikissa yrityksissä ja instituutioissa. Esimiesasemarakenteen myötä on alaisille selvä, keille he ovat vastuussa ja keiltä he saavat käskynsä. Johtajalle se selkeyttää oman paikan hahmottamista yhteisössä.¹¹

Taistelustressi ja taistelu-uupumus

Taistelustressi on taistelusta johtuvaa psyykkistä, emotionaalista tai fyysistä rasitusta. Taistelustressi voi lamauttaa ihmisen hetkellisesti, tai aiheuttaa pitkäaikaisen toimintakyvyn heikkenemisen. Taistelu uupumus ilmenee henkilöillä, jotka ovat kauan altistuneet psyykkiselle ja fyysiselle rasitukselle. Se usein kasautuu sosiaalisen ja emotionaalisen stressin kanssa.¹²

Toimintaympäristö

Tutkimuksessani käsittelen kriisinajan toimintaympäristönä poikkeusoloissa toimimista. Painotan erityisesti sodanajalle ja Afganistanin kriisinhallintaoperaatiolle ominaisten toimintaympäristön piirteiden vaikutusta johtajan toiminnassa. Sodanajan toimintaympäristönä on perinteinen näkemys kahden valtion välisestä sotatilasta, jossa kummankin osapuolen joukot ovat sotilaallisesti järjestettyjä ja taistelevat pääsääntöisesti toisen osapuolen armeijaa vastaan.

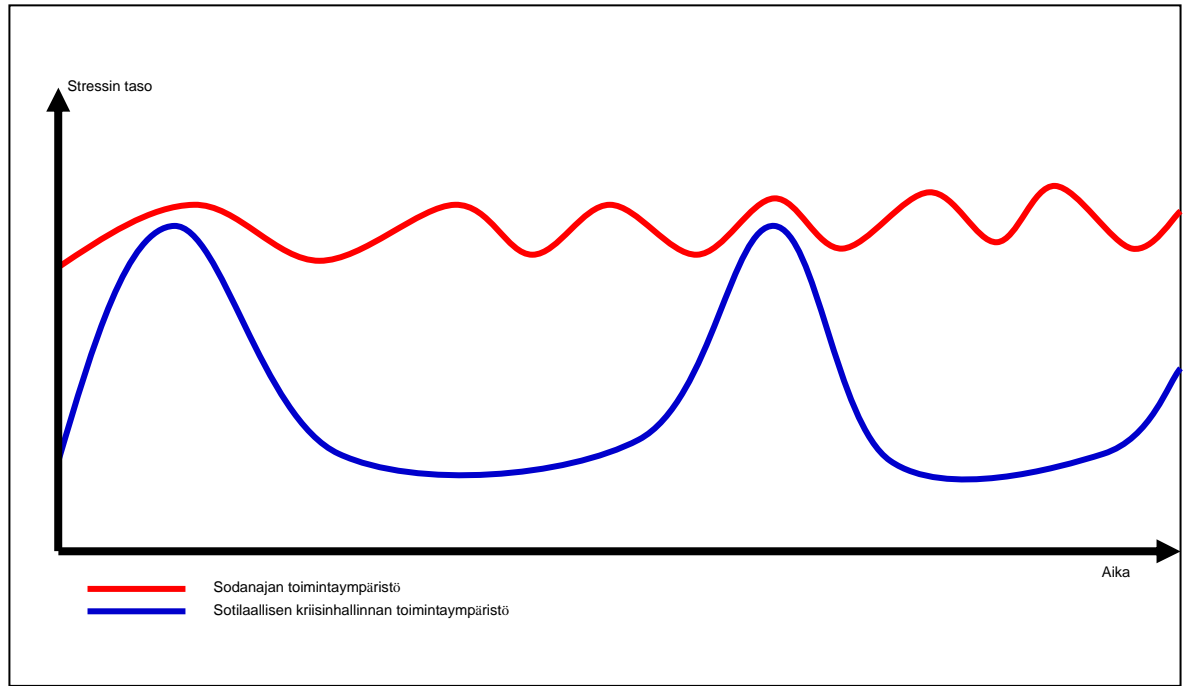
Kriisinhallintaoperaation toimintaympäristö poikkeaa edellisestä siinä, että kyseessä ei ole kahden valtio välinen sota, vaan toisen osapuolen armeijan taistelu tiettyä valtion sisäistä ryhmittymää vastaan. Taisteluiden keskiössä eivät ole armeijat, vaan valtion sisäiset siviili tai puolisoilaalliset ryhmittymät.

¹⁰ Ahoniemi Lea: Luento, Muutosjohtamisen kulmakiviä Helsinki 2009

¹¹ Juuti Pauli: Luento, Organisaatiokäyttäytyminen Helsinki 2009

¹² U.S Marine Corps: Combat Stress University Press of the Pacific 2004 s. 2 - 3

Kriisinajan toimintaympäristöjä leimaavat arvaamattomuus, kuoleman- tai loukkaantumisen pelko ja suuri fyysinen ja psyykinen kuormitus. Suurin ero sodanajan toimintaympäristöllä ja sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristöllä on stressitilojen frekvenssillä ja sen hetken ns. normaalitilaan palaamisella. Sodanajan toimintaympäristössä niin psyykinen kuin fyysinen stressi on kokoaikaisesti kohonneella tasolla ja nousevat hetkittäin vielä korkeammiksi.¹³



Kuva 2. Stressitason vaihtelu toimintaympäristöstä riippuen

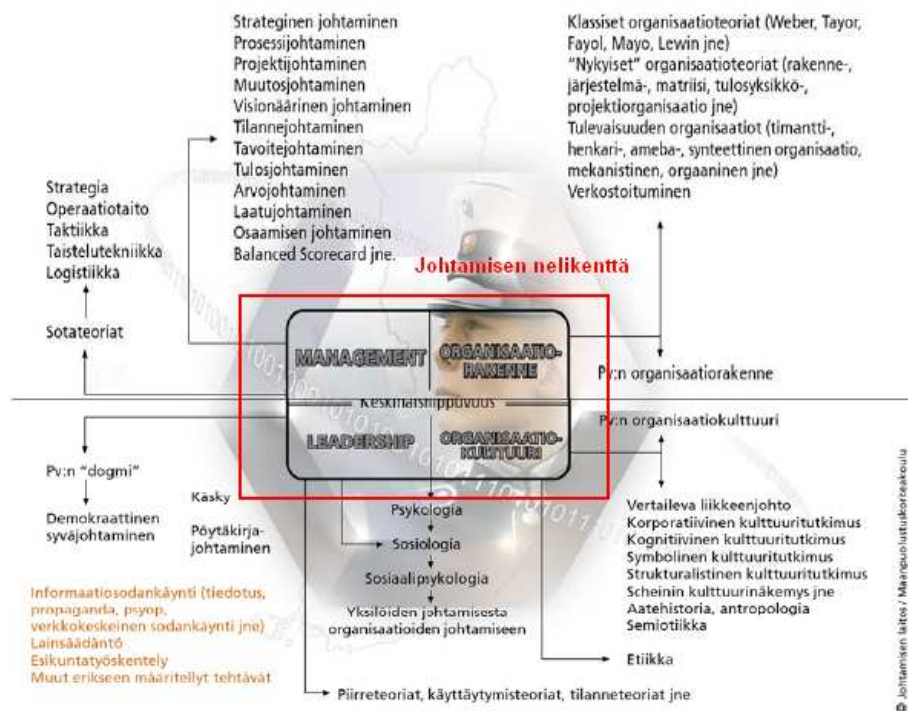
Ero sotilaalliseen kriisinhallintaan syntyy näiden stressiä aiheuttavien tilanteiden vaihtelusta. Kriisinhallintaoperaatioissa useimpina päivinä ei jouduta taistelutilanteisiin ja leireissä asuminen muistuttaa huomattavasti enemmän rauhanajan kasarmilla asumista kuin korsiissa tai teltoissa asumista. Taistelutilanteita tulee kummassakin toimintaympäristössä, mutta kriisinhallintaoperaatioissa ne ovat usein valmiustilaan verrattuna yllättävämpiä.

¹³ Jaakkola Janne: Luento, Taistelussa olevan joukon johtaminen 2010

2. LEADERSHIP: IHMISTEN JOHTAMINEN

2.1 Johtamisen nelikenttä

Johtamisen tutkimuksessa pyritään jakamaan johtamisen kokonaiskäsite helpommin ymmärrettäviin alakäsitteisiin. Näistä alakäsitteistä muodostuu tämän tutkimuksen aihe ja painopiste. Sotilasjohtamisen kenttää kuvataan usein johtamisen nelikenttä-mallilla. Tutkimuksissa nelikenttä-mallinnuksesta on käytössä useita eri sovelluksia, joissa yksittäiset osa-alueet painottuvat eri tavoin. Tällöin mallinnuksen avulla voidaan teoreettisesti tarkastella eri näkökulmia, kuten strategista johtamista, logistiikkaa tai sosiaalipsykologiaa. Käytän työssäni mallinnusta, joka on sotatieteellisessä tutkimuksessa yleinen. Tässä mallissa johtaminen jaetaan neljään kategoriaan: management, organisaatorakenteet, leadership ja organisaatiokulttuuri (Kuva 3.)



Kuva 3. Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä Aalto (2005)

Managementilla tarkoitetaan hallinnollista johtamista, jossa johtamisen kohteena ovat organisaation eri osat ja asiat. Esimerkiksi perusyksiköissä viikko-ohjelmien laatiminen on managementiin pohjautuvaa johtamista. Management ja organisaatorakenne kuuluvat tiiviisti yh-

teen, sillä management-johtaminen perustuu organisaatorakenteiden muodostamiin joh-
tosuhteisiin, työnjakoon ja ohjausjärjestelmiin.¹⁴

Leadership-osiolla tarkoitetaan ihmisiin välittömästi kohdistuvaa johtamista, jolloin esille
nousevat vahvasti johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet. Ihmisten johtamiseen ei liity orga-
nisaatorakenteen rajoja, vaan kyseessä ovat ihmisten välille muodostuvat johtaja-alaisuudet.
Nelikentän osiona organisaatiokulttuuria käsitellään läheisesti ihmisten johtamisen kanssa.
Organisaatioihin muodostuu omia toimintamalleja ja tyylejä, joiden kautta asioita hoidetaan.
Tätä ilmiötä kuvataan organisaatiokulttuurilla. Eri organisaatioihin muodostuu erilaisia toi-
mintatapoja, mikä johtuu pitkälti johtajien toiminnasta ja heidän asenteistaan niin alaisiinsa
kuin itseensä.¹⁵

Johtamisen nelikenttä on malli, joka kokoaa johtamisen monipuoliset aspektit yksinkertaistet-
tuun muotoon. Nelikentässä olevia eri komponentteja ei toki voida tutkia täysin eristettynä
toisistaan. Malli kuitenkin mahdollistaa syventymisen tiettyyn johtamisen muotoon sekä or-
ganisaation sisäisten osakokonaisuuksien tarkastelun, yksittäisestä johtajasta lähtien.

2.2 Mitä kuuluu ihmisten johtamiseen?

Syväjohtamisen teorian kehittäjä Vesa Nissinen kirjoittaa ”Johtaminen on läsnä kaikessa in-
himillisessä toiminnassa jossakin muodossa, halusimme tai emme. Johdamme itseämme, toi-
siamme, organisaatioitamme. Vaikka kritisoimme johtamista ja sen tarvetta emme kuitenkaan
pysty järjestelmälliseen yhteistoimintaan ilman sitä. Tapaamme monet ihmisenä olemisen ja
toimimisen peruskysymykset tutkiessamme johtamisen käsitettä. Johtaminen on itse asiassa
yhtä monimuotoinen ilmiö kuin ihmisyyksin.”¹⁶ Nissinen tuo esiin johtamisen monimuotoi-
suuden ja laaja-alaisuuden. Erityisesti kriisitilanteissa ihmisten peruskäyttäytymiseen kuuluu
tarve valita johtaja.

Johtaja ja hänen persoonansa ovat ihmisten johtamisen keskiössä. Henkilön johtamisomina-
isuuksia tutkittaessa analysoidaan erityisesti yksilön kykyä toimia toisten ihmisten kanssa.
Ihmisten johtaminen vaatii tiettyjä psyykkisiä, sosiaalisia ja fyysisiä ominaisuuksia.

¹⁴ Juuti 2009

¹⁵ Juuti 2009

¹⁶ Nissinen 2011 s. 21

Henkiset ominaisuudet ovat ihmisen sisäisiä, ajatteluun liittyviä prosesseja. Henkilön käsitys itsestään ja itsetunto ovat osa psyykkisiä ominaisuuksia. Sosiaaliset ominaisuudet ovat heijastus ihmisen psyykestä. Toisten ihmisten kanssa toimiessaan johtaja jakaa tai peittää tarpeen mukaisesti tiettyjä osia ajatuksistaan. Ajatuksista ja toiminnasta muodostuu tekoja, joiden perusteella voidaan määritellä henkilön kyvyt toimia toisten ihmisten kanssa.¹⁷ Fyysisiin ominaisuuksiin kuuluvat ulkonäkö ja ulkoinen käyttäytyminen. Juurikin ulkoisessa olemuksessa korostuvat ihmisen sosiaaliset ja psyykkiset ominaisuudet.

Johtajan psyykkiset, sosiaaliset ja fyysiset ominaisuudet ovat hänellä syntymästä asti tai ne kehittyvät elämänsä aikana. Ominaisuuksien ilmenemisen kautta on mahdollista tutkia johtajan käyttäytymistä ja hänen kykyään johtaa toisia ihmisiä. Johtajaksi kasvaminen on kokonaisuudessaan pitkä prosessi, jossa harvoin tapahtuu nopeaa oppimista. ”Minkään mallin, teorian, koulutuksen tai kurssin lopputuloksena kukaan ei itsestään kehity johtajana, et sinäkään.”¹⁸

2.3 Ihmisten johtamisominaisuuksien merkitys syväjohtamisen teoriassa

Nissinen kuvaa johtamista seuraavasti: ”Johtaminen ei ole mystiikkaa. Se on inhimillistä vuorovaikutusta, jota voi harjoitella. Syväjohtaminen on oppimisohjelma, joka tukee johtajaksi kasvamista.”¹⁹ Ihmisten välisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen on syväjohtamisen perusajatus, ja vuorovaikutustaidot ovat lähtökohta ihmisten johtamiselle.

Syväjohtamisen taustalla toimii ajatus yksilöstä, jolla on elinikensä aikana kehittyneitä persoonallisuus piirteitä. Teorian keskittyykin käsittelemään johtajaksi kasvamista pitkällä aikavälillä. Prosessi nähdään koko ihmisen eliniän kattavana kasvuna johtajuuteen. Syväjohtamisen oppimisohjelma perustuukin johtajan sosiaalisten ominaisuuksien ja omakuvan muokkaamiseen. Tavoitteena on ihminen, joka kykenee johtamaan mahdollisimman tehokkaasti toisia ihmisiä sekä kehittämään itseään tarpeen vaatimalla tavalla.²⁰

Psyykkisistä ominaisuuksista koostuu johtajan kuva itsestään ja alaisistaan. Yksilökohtaiset näkökannat reflektoituvat johtajan toiminnassa. Tästä muodostuu johtamiskäyttäytyminen,

¹⁷ Räsänen s. 14 - 15

¹⁸ Nissinen 2011 s. 23

¹⁹ Nissinen 2011 s. 9

²⁰ Nissinen 2011 s. 23 - 29

joka säätelee johtajan vuorovaikutusta muihin yksilöihin ja ryhmiin.²¹ Syväjohtamisen teorian kannalta merkittävää on yksilön tavoitehakuisuus. ”Tavoitteellisuus on ihmisen toiminnan keskeisin piirre: kaikella toiminnalla yksilö pyrkii johonkin. Vain jos tiedämme, mihin yksilö tähtää toiminnallaan, voimme ymmärtää tätä toimintaa.”²²

Johtajan sosiaaliset ominaisuudet ovat syväjohtamisen peruselementti. Kyky luoda, ylläpitää ja kehittää suhteita toisiin ihmisiin on välttämätöntä johtajana toimimiselle. Kuitenkin myös puutteet sosiaalisissa taidoissa ovat osa johtajan ominaisuuksia. Juuri puutteiden havaitseminen ja niistä irtautuminen on syväjohtamisen oppimishjelman keskeinen tarkoitus.

Yksi syväjohtamisen kulmakivistä on ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Se on johtajuudessa tavoiteltavia piirteitä ja se tarkoittaa esimerkiksi kykyä kuunnella ja pitää huolta alaisistaan.²³ Muissa syväjohtamisen kulmakivissä on listattu samanlaisia sosiaalisia ominaisuuksia vaativia piirteitä. Ihmisten johtaminen syväjohtamisen mallin mukaan vaatii monipuolista taitoa toimia muiden ihmisten kanssa. Kuvassa 3. olen alleviivaamalla korostanut sosiaalisia taitoja vaativat piirteet.

Ammattitaito	
<p>Luottamuksen rakentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> -<u>Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus</u> -<u>Rehellisyys</u> -<u>Pitää sanansa ja lupauksensa</u> -Osaa tehdä päätöksiä -Toimii johdonmukaisesti -Kantaa vastuu vaikeissakin tilanteissa -Toimii rohkeasti 	<p>Inspiroiva tapa motivoida</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hahmottaa kokonaisuuden -Selkeät, haastavat tavoitteet -<u>Laittaa itsensä likoon, on innostunut</u> -<u>Osaa kannustaa ja palkita</u> -<u>Huumorin käyttö</u> -Pyrkii löytämään positiiviset seikat
Oma esimerkki	
<p>Älyllinen stimulointi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Jakaa vastuuta -<u>Antaa tilaa ja toiminnanvapautta</u> -<u>Ei jätä yksin ”sparraa”</u> -<u>Palaute toimii kahteen suuntaan</u> -<u>Ei tarvitse aina olla samaa mieltä</u> -Rohkaisee ideoimaan -<u>Myöntää omat virheensä</u> -<u>Näkee virheet oppimismahdollisuuksina</u> 	<p>Yksilöllinen kohtaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> -<u>On aidosti kiinnostunut ihmisistä</u> -<u>Osaa kuunnella</u> -<u>On helposti lähestyttävä</u> -<u>Pitää huolta alaisistaan</u> -<u>On läsnä ja viihtyy ihmisten parissa</u> -<u>Tuntee alaisensa</u> -<u>Hyväksyy ihmisten erilaisuuden</u>

Kuva 4. Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet (Nissinen 2011)

²¹ Vuorio Ville-Veikko: Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Oy Edita Ab, Helsinki 2001 s. 14 - 15

²² Räsänen s. 15

²³ Nissinen 2011 s. 33

3. TOIMINTAKYKY

Fyysiset ominaisuudet mahdollistavat psyykkisen toimintakyvyn säilymisen. Ainoastaan säilyessä toimintakykyisenä voi johtaja tehokkaasti johtaa joukkoaan. Ihmisten johtamisen kannalta on tärkeää että johtaja kykenee esimerkillään parantamaan joukon toimintaa. Tämä vaatii johtajalta tahtoa ja fyysistä kykyä suoriutua tehtävästä.

Johtajan fyysinen olemus ja toimiminen ovat muutakin kuin miltä ne nopeasti tarkasteltuna näyttävät. Ihmiset viestivät toisilleen fyysisellä olemuksellaan heijastaen psyykkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksiaan. Fyysiseen viestintään kuuluukin merkittävänä osana, se miten käyttäydymme, mutta myös se mihin kykenemme.

3.1 Fyysinen toimintakyky

Kehon rakenteet muodostavat ihmisen fyysisen perustan. Heikki Kyröläinen jakaakin kirjassaan fyysisen toimintakyvyn kolmeen kategoriaan kestävyys, voima ja nopeus. Jokainen näistä kategorioista sisältää ihmisen fyysisiin ominaisuuksiin liittyviä seikkoja, joita kehittämällä yksilö kykenee parantamaan omaa suoriutumistaan fyysisesti vaativista tilanteista.²⁴

Kestävyys on yksi fyysistä toimintakykyä mittaavista ominaisuuksista ja se voidaan määritellä kyvyksi vastustaa väsymystä. Kyröläinen jakaa kestävyuden eri osa-alueisiin energia-aineenvaihdunnan perusteella. Aerobisesta kestävyydestä voidaan puhua, kun työn vaatima energia saadaan hiilihydraatteja ja rasvoja hapettamalla. Aerobisessa peruskestävyys harjoittelussa syke on 120 ja 160 sydämen lyönnin välillä minuutissa. Anaerobinen kestävyys on kyky vastustaa kehossa syntyvää happamuutta, esimerkiksi maitohappoja. Ihmisen fyysiseen kestävyteen vaikuttaa vahvasti hengitys- ja verenkiertoelimistön toimintakyky.²⁵

Fyysisessä toimintakyvyssä käsite voima, tarkoittaa lihaksien tuottamaa energiaa niiden supistuessa. Lihaksien voiman tuotto perustuu lihassolujen määrään ja niiden hermottumiseen. Näin muodostuvia hermoratoja kutsutaan motorisiksi yksiköiksi. Nämä jakautuvat hitaisiin ja nopeisiin motorisiin yksiköihin. Lihaksien hermottumiseen voidaan vaikuttaa harjoittelulla, mutta hitaiden ja nopeiden lihassolujen suhde on perinnöllinen. Solujen suhde määrääkin usein minkälaiset fyysisen työn ominaisuudet ihmiselle kehittyy. Mitä suurempi määrä lyhyitä

²⁴ Kyröläinen Heikki: Liikuntabiologinen näkökulma toimintakykyyn. Teoksessa Toiskallio Jarmo (toim.) Toimintakyky sotilaspedagogiikassa Julkaisusarja 2 N:o 4 Maanpuolustuskorkeakoulu 1998 s. 27

²⁵ Kyröläinen s. 27

eli nopeita lihassoluja henkilöllä on, sitä paremmin hän soveltuu nopeutta tai maksimaalista voimaa vaativiin suoritteisiin. Pitkät ja hitaat lihassolut puolestaan supistuvat hitaammin kuin lyhyet ja soveltuvat pienemmän energiakulutuksen ansiosta pitkäaikaiseen rasitukseen paremmin kuin nopeat lihassolut.²⁶

Nopeus osana fyysistä toimintakykyä on jaettavissa reaktionopeuteen, räjähtävään nopeuteen, liikenopeuteen ja nopeustaitavuuteen. Reaktionopeudella ymmärretään ärsykkeen ja toiminnan alkamisen välistä aikaa. Räjähtävä nopeus on yksittäiseen lyhytaikaiseen suoritukseen sidonnainen. Liikenopeus jakautuu absoluuttiseen ja suhteelliseen nopeuteen. Absoluuttisen nopeuden katsotaan kuvaavan maksimaalista nopeutta suorituksen tietystä vaiheesta. Suhteellinen nopeus voidaan nähdä suorituksen lopputuloksen kannalta optimaaliseksi nopeudeksi.²⁷

3.2 Psyykkinen toimintakyky

Sotilaspedagogiikan professori Jarmo Toiskallio toteaa tutkimuksessaan seuraavaa: "Johdonmukaisella, tai lujaluontoisella ihmisellä ajateltiin olevan tahto, joka on toiminnan liikkeelle-paneva voima. Ilman tahtoa ihmisen on ajateltu olevan vaihtelevien mielihalujen vietävissä, eli hän ei ole "itsetoimiva" eikä sanan syvällisessä merkityksessä vapaa ja vastuullinen."²⁸ Psyykkinen toimintakyky mittaa yksilön kykyä luoda mielessään oikea toimintatapamalli ja aloittaa oma toimintansa. Tässä tutkimuksessa psyykkinen toimintakyky jaetaan tahtoon, moraalisiin ja psyykkiseen kestävyyskykyyn.

Tahto nähdään "itsetoiminnan" ytimenä. Tahto on toimintaa synnyttävä elementti. Ilman tahtoa ihminen ei kykene tekemään toisiinsa sidottuja ratkaisuja ja aloittamaan loogisia toimenpiteitä. Tahto syntyy usein ulkoisten impulssien tuottamasta sisäisestä halusta toimia tarpeelliseksi katsotulla tavalla. Tahdon puute, tai heikkotahtoisuus syntyy ristiriitaisten impulssien seurauksena. Henkilön ollessa epävarma oikeasta toimintatavasta hänen on vaikea aloittaa toimintaa, sillä hänellä ei ole tarvittavaa tahtotilaa toiminnan aloittamiseksi.²⁹ Osaa ihmisistä luonnehditaan voimakastahtoisiksi. Voimakas tahto syntyy selkeästä kuvasta siitä, mitä henkilö haluaa tehdä. Henkilö ei automaattisesti omaa voimakasta tahtoa kaikkiin asioihin, vaan tahto on aina sidonnainen käsillä olevaan tilanteeseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Esimerkiksi hyvin tilanteesta perillä oleva sotilas on huomattavasti halukkaampi suorittamaan

²⁶ Kyröläinen s. 28

²⁷ Kyröläinen s. 29

²⁸ Toiskallio s. 51

²⁹ Toiskallio s. 63

tehtävänsä loppuun kuin sotilas, joka ei kykene yhdistämään toimintaansa ympäröivään maailmaan. Puhutaankin tehtävän suorittamiseksi vaadittavasta tahtotilasta.

Voimakastahtoisista ihmisistä oletetaan, että he kykenevät aina välttämään moraalisesti arveluttaviin tilanteisiin joutumista.³⁰ Moraali, eli ihmisen kyky erottaa oikea väärästä on sotilaiden keskuudessa jatkuvan arvioinnin ja tutkinnan alla. Professori Paolo Tripodi käsitteleeekin tekstissään tekijöitä, jotka voivat vieraannuttaa ihmisen normaalista oloilastaan niin totaalisesti, että hänen käsityksensä oikeasta ja väärästä alkavat muuttua. Ihminen sisäistää kasvaessaan tietynlaisen moraalikäsitteen. Se muuttuu jokaisella ihmisellä iän ja kokemusten myötä. Moraali onkin viitekehys, jonka ihminen rakentaa itselleen hahmottaakseen todellisuutta paremmin. Tämän viitekehysten puitteissa ihminen käsittelee ulkoa tulevia ristiriitaisia impulsseja ja havaintoja ja toimii moraalikehyksensä mukaisesti. Tripodin tutkimuksessa on selvitetty seurauksia, jotka syntyvät, kun tämä viitekehys itsessään muuttuu niin radikaalisti, että vanhat toimintamallimme eivät toimi niissä enää.³¹

Psyykkisellä kestävyydellä mitataan ihmisen kykyä kestää henkistä raskautta. Tapa käsitellä henkisesti raskaita muistoja on jokaiselle subjektiivinen kokemus ja aina tilannesidonnainen. Bostonin yliopiston psykiatrian professori Theodore Nadelson kuvaileekin ihmisten tapaa muistaa kokemuksiaan sodasta riippuvaiseksi heidän roolistaan, iästään ja valmistautumisestaan. Nadelson vertaa haastattelemiensa kahden miehen tulkintoja Vietnamin sodasta. Toinen on USA:han muuttanut vietnamilaismies joka koki sodan lapsena, ja toinen on sodassa palvelut USA armeijan veteraani. Samankaltaisissa tapahtumissa osallisena olleilla henkilöillä on täysin eroavat näkemykset kuinka he käsittelevät tapahtumia. Vietnamilaismies toivoi, ettei muistaisi sodasta mitään, veteraani puolestaan ei halunnut luopua muistoistaan.³²

Henkinen valmistautuminen tilanteisiin on ratkaisevassa roolissa siinä, kuinka käsittelemme meille tapahtuvia asioita. Niin varusteiden kuin sotilasorganisaation osalta valmistautuneena sotaan lähtenyt veteraani kantaa sotamuistojaan ymmärtäen ne osana elämäänsä ja osana omia valintojaan. Vietnamilaismies puolestaan muistaa itsensä puolustuskyvyttömänä jouduttuaan sodassa uhrin asemaan. Psyykinen kestävyys määräytyy hyvin vahvasti siitä, mikä on asenteemme ja odotuksemme edessä olevia tapahtumia kohtaan. Tietoisuus ja tunne vaikutusmah-

³⁰ Tripodi Paolo: *When ordinary men do evil: Lessons from My Lai and Beyond*. Teoksessa Juha Mäkinen ja Juha Tuominen (toim.) *Toimintakykyä kehittämässä* Jarmo Toiskallion juhla- ja kirjallisuuspedagogiset reflektiot Julkaisusarja 1 n:o 6 MPKK 2010 s. 80

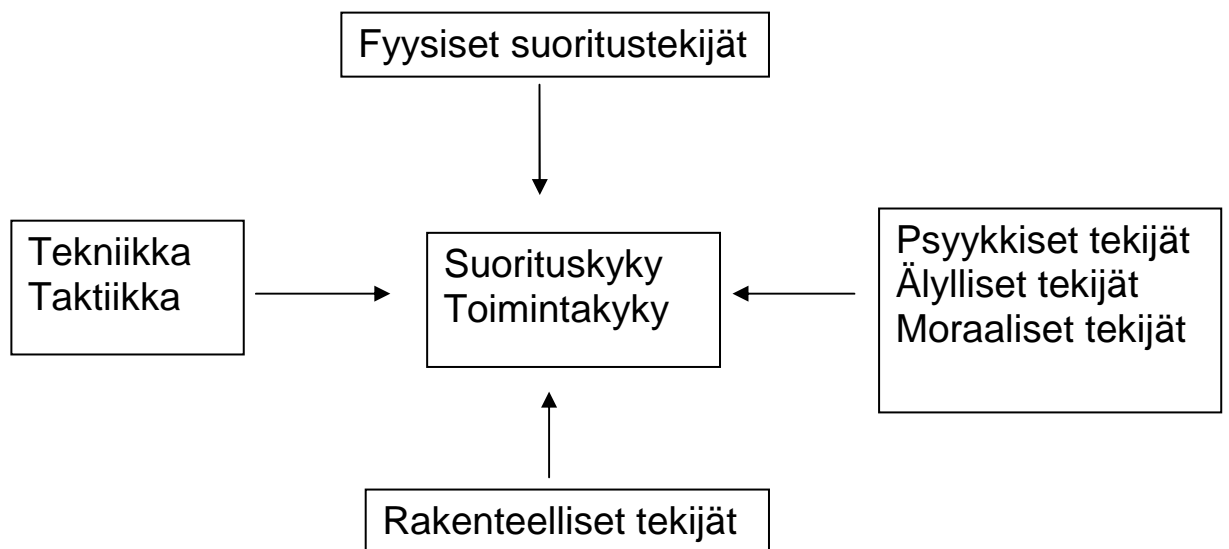
³¹ Tripodi s. 80 - 92

³² Nadelson Theodore: *Trained to Kill. Soldiers at war* The Johns Hopkins University Press 2005 s. 77 - 81

dollisuuksista muuttavat osaltaan näkökulmaa meille tapahtuviin asioihin. Psykkisen kestävyuden perustana voikin pitää näkemystä itsestämme.³³

3.3 Johtajan toimintakyky

”Toimiminen ja annetun tehtävän suorittaminen vaatii teknistä ja taktista osaamista, mutta ilman riittävän hyvää fyysistä toimintakykyä parhaimmankin taktiikan toteuttaminen voi olla mahdotonta”³⁴ Sotilasjohtajan tärkein tehtävä kriisiaikana on johtaa joukkoaan. Kyetäkseen tähän hänellä täytyy olla perusoletuksena ominaisuudet selvitä joukon mukana tehtävässä. Mitä fyysisen toimintakyvyn ominaisuuksia sotilasjohtajalla tulisi näin ollen olla?



Kuva 5. Toimintakykyyn ja toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä (Kyröläinen s. 26)

Johtajan on turvattava kykynsä johtaa joukkoaan. Hänen täytyy olla fyysisiltä ominaisuuksiltaan tehtävän vaativuuden mukaisessa kunnossa. Sotilaille tämä tarkoittaa, että hänen fyysisen kunnan kolme peruselementtiä kestävyys, voima ja nopeus ovat oikeassa tasapainossa. Fyysinen kestävyys on johtajille erityisen tärkeä riippumatta hänen tehtävästään. Hyvän kestävyyskunnan omaavat henkilöt kykenevät toimimaan pidempään väsymättä kaikissa ympäristöissä, niin vihollislinjojen takana kuin omassa johtokeskuksessakin.

Johtajan voiman ja nopeuden tarve on riippuvainen hänen tehtävästään. Sanonta, että johtajan on kyettävä kaikkeen mihin hänen alaisensa kykenevät, on osittain totta. Johtajan on kyettävä keskimäärin samoihin suorituksiin kuin joukkonsa, esimerkiksi kantamaan tarvitsemansa tais-

³³ Nadelson s. 77 - 81

³⁴ Kyröläinen s. 25

telumateriaalin. Toisaalta on epärealistista olettaa, että johtaja kykenisi aina parempaan kuin alaisensa, sillä hänen johdossaan voi olla esimerkiksi ammattuurheilijoita. Tärkeämpää kuin itse suoriutua kaikesta, on johtajan kyky tunnistaa joukostaan ne henkilöt, jotka parhaiten soveltuvat eri suoritteisiin. Joukko on johtajan työkalupakki, joten on turha vääntää ruuvia paljain sormin, jos pakista löytyy ruuvimeisseli.

Fyysinen kyky toimia ja kestää tehtävän vaatimuksia luo edellytykset käsitellä kriisin aiheuttamia henkisiä traumoja. Toisaalta psyykkinen kestävyys ja voimakas tahto voivat ajaa ihmistä yli hänen fyysisten rajojensa. Fyysinen ja psyykkinen toimintakyky ovatkin kokoaikaisessa vuorovaikutuksessa.

Elämän aikana ihmisille kehittyy tiettyjä psyykkisen toimintakyvyn ominaisuuksia, jotka perustuvat siihen millaisessa ympäristössä ihminen elää. Ominaisuuksien kehittymiseen vaikuttaa paljolti kuva siitä, mitä ihminen haluaa olla tai se mitä hänen odotetaan olevan. Sotilasjohtajiksi pyrkivillä voidaan havaita halu todistaa tai kehittää psyykkisiä ja fyysisiä ominaisuuksiaan. Ennen armeijaa nuorukaisilla on tietty mielikuva sotiluudesta ja sotilasjohtajamisesta. Mielikuviiin liittyy usein ennalta hankittuja tietoja kavereilta, isiltä ja mediasta.³⁵

Mielikuva fyysisesti vahvasta ja henkisesti lähes tuhoutumattomasta ihmisestä suuntaa sotilasjohtajaksi haluavan henkisten ominaisuuksien kehitystä. Osaltaan tämä auttaa luomaan tarvittavaa psyykkistä toimintakykyä. Sotilasmaailmassa arvostetaan rauhallisuutta, kylmäpäisyyttä ja kykyä toimia äärimmäisessä stressitilassa. Nämä ominaisuudet ovat välttämättömiä johtajalle, jotta hän kykenee valtavan paineen alla toimeenpanemaan taisteluteknisesti tai taktisesti oikeita toimenpiteitä. Ammattisotilaksi pyritäänkin samaan henkilöitä, joilla kyseiset ominaisuudet ovat olemassa, ja joita koulutuksen kautta voidaan edelleen kehittää. Osalle sotiluudesta tulee niin keskeinen osa elämää, että heidän näkemyksensä itsestään muodostuu kokonaan sen ympärille. Nadelsonin haastatteleva merijalkaväen sotilaan omakuva oli muodostunut täysin tämä statuksen ympärille.³⁶

Mielikuvien kautta muodostuvat psyykkiset ominaisuudet vaikuttavat johtajan tahtotilan muodostumiseen. Sotilasympäristön ruokkima kuva itsestä voimakastahtoisena ja luotettavana sotilaana on perusta sille, miten ja miksi johtaja haluaa suorittaa tehtävänsä loppuun. Sotilas-koulutuksessa käytetty fraasit, kuten tehtävä kirkkaana mielessä ja tehtävä on pyhä, ovat

³⁵ Nadelson s. 9

³⁶ Nadelson s. 10

psykkisen toimintakyvyn kehittämistä mielikuvia hyväksi käyttäen. Omakuvan vaikutus tahtotilaan näkyy hyvin verratessa varusmiesjohtajia keskenään, tai ammattisotilaisiin.

4. TULOKSET

4.1 Johtajan toimintakyvyn korostuminen kriisinajan toimintaympäristössä

Johtajan kyvyllä toimia sodanajan- tai sotilaallisen kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä on merkittävä tehtävän onnistumiselle ja joukon selviytymiselle. Raskaan fyysisen ja psyykkisen rasituksen alle joutuva johtajan on kyettävä pitämään itsensä toimintakykyisenä. Sodanajan- ja kriisinhallintaoperaation toimintaympäristön välillä on ero mahdollisuuksissa huoltaa ja käydä läpi tapahtumia. Kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristössä joukko on harvoin useampia vuorokausia taistelussa. Sodanajan toimintaympäristössä taisteluiden kesto voi olla huomattavasti pidempi.

Fyysinen ja psyykinen rasitus alkaa kertyä ulkoisten seikkojen vaikutuksesta. Tehtävien raskaus ja olosuhteiden kovuus johtaa fyysiseen väsymykseen. Taistelutehtävissä ihminen kuluttaa valtavasti energiaa pelkästään pyrkiessään selviytymään hengissä. Pitkissä taistelutehtävissä myös unen vähyys alkaa osaltaan heikentää fyysistä toimintakykyä. Varsinkin sodanajan toimintaympäristössä ruuan saanti voi olla haastavaa ja fyysisestä rasituksesta palautuminen vaikeaa.

Merkittävä stressin lähde, jota harvoin koetaan rauhanajantoimintaympäristössä, on taistelustressi. Taistelustressiä tai taistelu-uupumusta kokevat myös muut kuin joukkojen johtajat, mutta johtaja-asemassa taistelustressin vaikutus korostuu. Taistelustressi voidaan jakaa lievään ja vakavaan stressireaktioon. Taistelustressillä tai taistelu-uupumuksella on sekä fyysisiä ja psyykkisiä vaikutuksia. Sotilaskoulutuksella ja psyykkisen toimintakyvyn parantamisella pyritäänkin ehkäisemään ja lieventämään taistelustressin vaikutuksia.³⁷

Taistelustressi aiheuttaa vakavimmat seuraukset, kun se kohdistuu johtajan psyykkiseen toimintakykyyn. Taistelustressi voi pahimmillaan lamauttaa johtajan tahdon tehdä päätöksiä. Stressistä johtuva kyvyttömyys tehdä päätöksiä, keskittymishäiriöt ja piittaamattomuus aiheuttavat vaarallista psyykkisen toimintakyvyn heikkenemistä. Joukon johtajan ollessa vakavas-

³⁷ U.S Marine Corps s. 26 - 31

sa stressitilassa voi koko joukon toiminta pahimmillaan lamautua. Tällöin joukko on erityisessä vaarassa ja altistuu helpommin vihollisen toiminnalle. Stressin aiheuttama piittaamattomuus voi pahimmillaan johtaa koko joukon tuhoutumiseen. Stressitilojen vaikutusten tunnistamiseksi ja ehkäisemiseksi johtajalta vaaditaan hyvää itsetuntemusta, kylmäpäisyyttä ja rauhallisuutta.

Taistelustressin aiheuttaa välitöntä haittaa taistelun aikana, sen vaikutus voi ilmetä myös pidemmän ajan kuluessa. Unettomuus, painajaisunet, valittaminen ja luottamuksen menettäminen itseensä ja yksikköönään laskevat merkittävästi joukon suorituskykyä. Yhdistyneenä toimintaympäristön aiheuttamaan fyysiseen uupumiseen ja sosiaaliseen stressiin voi taistelustressin sietäminen muuttua todella vaikeaksi. Hyvä fyysinen kestävyys vaikuttaa henkilön energia-aineenvaihdunnallisiin tekijöihin, lieventäen ja ennaltaehkäisten stressin aiheuttamia fyysisiä vaikutuksia. Taistelutilanteessa kaikki kolme fyysisentoimintakyvyn peruspilaria voima, kestävyys ja nopeus tulee olla kunnossa.

Samoin kuin hyvä fyysinen kestävyys auttaa ehkäisemään pitkäaikaisen fyysisen rasituksen tuottamaa uupumusta, niin psyykinen kestävyys auttaa sietämään pitkäaikaista psyykkistä rasitusta. Johtaja joutuu tekemään toimiessaan jatkuvasti päätöksiä, joiden on palveltava niin tehtävää kuin sitä suorittavaa joukkoakin. Sen lisäksi johtajan on huomioitava päätösten pitkän aikavälin vaikutukset. Huonojen päätösten seuraukset alkavat kertyä ja rasittaa johtajaa ja tuottavat helposti lisää tilanteeseen sopimattomia päätöksiä. Vaikeista päätöksistä johtuvien virheidenkin tekeminen sodassa ja kriisinhallintatehtävissä ovat inhimillisiä ja niitä tapahtuu myös sotilasjohtajalle. Keskeisiksi nousevatkin johtajan henkilökohtaiset henkiset ominaisuudet, jotka hän on minäkuvansa ja koulutuksensa avulla itselleen luonut. Psyykkisen kestävyysperusta on kyky tehdä vaikeita päätöksiä ja sietää mahdollisia virheitä, olivatpa niiden seuraukset kuinka hirveitä tahansa.

4.2 Ihmistenjohtamisominaisuuksien muutos kriisinajan toimintaympäristössä

Ihmisten johtaminen muuttuu paljolti siirryttäessä rauhanajan toimintaympäristöstä kriisinajan toimintaympäristöön. Sodan aikana ja henkeä uhkaavissa tilanteissa johtajan rooli korostuu. Ihmisen tarpeet muuttuvat ja päällimmäiseksi nousee tarve selviytyä hengissä. Johtaja voikin olettaa joukkonsa haluavan ennen kaikkea perustarpeidensa täyttämistä; ruokaa, unta, juotavaa ja turvaa. Perustarpeiden täyttäminen voi kuitenkin olla haastavaa kriisinajan toimintaym-

päristön rajoitusten kanssa ja ristiriidassa joukon tehtävän kanssa. Toisaalta johtaja voi olettaa alaiensa itsensä kehittämisen ja sosiaalisten tarpeiden olevan vähäisiä.

Taistelustressin iskiessä johtajan toimintakyky heikkenee ja hänen kykynsä johtaa ihmisiä muuttuu. Voidaankin ajatella, että johtajuus muuttuu rauhanajan kouluttaja/johtajasta sodan ajan kovaksi johtamiseksi. Kriisinajan toimintaympäristö asettaa syväjohtamisen teoriatiettyjä haasteita. Kun ihminen joutuu kovan paineen alla taistelemaan henkensä puolesta, nousee erityisen tärkeäksi johtajan kyky pitää joukon tahtotilaa yllä ja sen toiminta määrätietoisena koko joukon hengissä säilymiseksi.

Syväjohtamisen malli on toimiva ja hyödyllinen kuitenkin myös vaikeissa tilanteissa. Sotilajohtaja joutuu johtamaan tiukassa paikassa kovalla kädellä ja selvin käskyin. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä työtä, joka on tehty aikaisemmin, ennen joukon joutumista kriisinajan toimintaympäristöön. Onnistuessaan toiminnassaan syväjohtamisen mallia noudattava johtaja saa vaikeissa tilanteissa tukea alaisiltaan, jotka tuntevat johtajansa. Johtaja ei ole alaiensa kaveri eikä neuvottele päätöksistä, vaan rauhanajan oloissa onnistuneesti toteutettu syväjohtamisen malli tuo kriisitilanteissa luottamusta johtajan kykyyn toimia oikein myös hänen johtaessa tarkoituksenmukaisesti tiukoin ottein. Joukko voi luottaa johtajansa asettamiin tavoitteisiin.

Syväjohtamisen voidaan ajatella tukevan johtajaa, kun toimintakykyyn kohdistuu suurta rasitusta, olipa kyseessä niin fyysinen kuin psyykinenkin rasitus. Kriisinajantoinintaympäristö vaatii kuitenkin johtajalta paljon enemmän kuin hyvää valmistelutyötä. Johtajan on kyettävä käyttämään kaikkia ihmistenjohtamiseen tarvittavia ominaisuuksiaan selvittääkseen ja suorittaakseen tehtävänsä.

Oleellisinta on, että johtaja kykenee pitämään itsensä toimintakykyisenä. Ainoastaan selvittääkseen itse lyhyt- ja pitkäkestoista stressistä, johtaja voi toteuttaa suunnitelmaansa ja johtaa joukkoaan. Selvittyään itse johtajan on analysoitava joukon tila ja sen jäsenten toimintakyky. Kyetäkseen tähän johtajalla on oltava ominaisuuksia, joiden avulla hän osaa tunnistaa esimerkiksi taistelustressin aiheuttamia erilaisia ilmiöitä.

Raskaalle taistelustressille tai uupumukselle altistuneen joukon johtajan on kyettävä taistelun aikana tarvittaessa johtamaan esimerkillään. Kyetäkseen tähän johtajan fyysisen toimintakyvyn on oltava hyvä, jotta taisteluteknisten tai -taktisten toimenpiteiden suorittaminen on mah-

dollista. Johtajalla on myös oltava vahva tahto johtaa esimerkillä. Tahdon mureneminen voi aiheutua psyykkisen toimintakyvyn riittämättömyydestä.

Pitkän aikavälin operaatioissa johtamiseen kuuluu joukon johtaminen myös niinä hetkinä, jolloin ei olla taistelussa. Tällöin johtajan sosiaaliset ominaisuudet nousevat tärkeiksi ja hänen on oltava henkisesti toimintakykyinen. Hänen esimerkkinsä voi palauttaa ja nostattaa joukkonsa suorituskykyä tulevia tehtäviä varten. Hyvä työkalu joukon psyykkisen toimintakyvyn palauttamiseksi on palautetilaisuus, jossa käydään läpi päivän tapahtumia.

Syväjohtamisen malli tukee johtajuutta kriisitilanteiden eri vaiheissa. Luottamus johtajaan korostuu varsinaisissa taistelutehtävissä, ja luo johtajalle mahdollisuuden johtaa joukkonsa tekoihin joihin se ei muuten ryhtyisi tai kykenisi. Suurimmat edut syväjohtamisella on kuitenkin taitelutoiminnan jälkeen. Rasittavassa toimintaympäristössä alaisten mahdollisuus keskustella luontevasti johtajiensa kanssa ennaltaehkäisee taistelu-uupumuksen aiheuttamien vakavien jälkiseurausten syntymistä.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseni on laadullinen ja pohjautuu alan keskeiseen kirjallisuuteen. Keskeisinä lähteinä käytän Vesa Nissisen syväjohtamisen teoriaa ja Jarmo Toiskallion tutkimusta toimintakyvystä. Tutkimuksessani olen käsitellyt joitakin osia kyseisistä teorioista sekä yhdistänyt malleja alan muuhun kirjallisuuteen ja joihinkin käytännön tilannekuvauksiin.

Kiinnostus aihetta kohtaan heräsi tiedonhalusta ja omakohtaisen kokemuksen puutteesta. Laajemmassa tutkimuksessa kirjallisuuteen pohjautuvaa työtä olisi voinut syventää haastatteluin, jolloin konkreettista lähdeaineistoa olisi voinut verrata työssä käsiteltyyn kirjallisuuteen. Olen työssäni soveltanut kahta teoreettista mallia. Kokonaisuutena tutkimukseni pohjautuu alan keskeisiin teorioihin ja käsittelen aiheita tietoisena käytännön lähdeaineiston puutteesta.

4.4 Jatkotutkimustarve

Olen käsitellyt tutkimuksessani johtajan toimintakyvyn merkityksestä soveltaen alan keskeistä teoriaa. Sen pienimuotoisuudesta johtuen tutkimus onnistuukin vain raapaisemaan pintaa monien teorioiden osalta. Jatkotutkimuksen kannalta aihe tarjoaakin lukuisia mahdollisuuksia

näkökulman laajentamiseen ja syventämiseen. Aihetta voisi lähestyä ja monipuolistaa myös eri tieteenalan kautta.

Johtamisen tutkimusta voidaan laajentaa käsittelemällä asioiden johtamisen vaikutuksia, tai tuomalla organisaatiokulttuurin ja -rakenteen vaikutuksia esiin. Lisäksi aihetta voidaan tarkastella muun kuin syväjohtamisen teorian kautta. Sotilaspedagogiikan tieteenalalta löytyy mahdollisuuksia laajentaa tutkimusta siten, että siinä painotetaan esimerkiksi sosiaalista ja eettistä toimintakykyä. Lisäksi voidaan analysoida tämän tutkimuksen aihetta joukkojen suorituskyvyn kannalta. Laajentamisen sijaan on myös mahdollisuus keskittyä tutkimaan tiettyjen osien vaikutuksia, kuten toimintaympäristön vaikutusta psyykkiseen toimintakykyyn.

Aihetta voi käsitellä jopa vaihtamalla tai lisäämällä näkökantoja muilta sotatieteiden aloilta. Sotatekniikasta on mahdollisuus tuoda esiin varusteiden tai tietyn asejärjestelmän vaikutusta johtajan toimintakykyyn ja hänen kykyynsä johtaa. Taktiikkaa voi soveltaa pohtien tiettyjä ilmiöitä taistelutekniikan näkökulmasta. Kokonaisuudessa jatkotutkimusta voi suunnata lukuisiin eri suuntiin ja näin tuoda esiin asioiden eri puolia.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

Gray J. Glenn: The Warriors Reflections of Men in Battle, First Bison Books Printing 1998

Kiuru Jukka: Johdatus johtamiseen Julkaisusarja 2 Artikkelikokoelmat Nro 3 Maanpuolustuskorkeakoulu 2009

Kyröläinen Heikki: Liikuntabiologinen näkökulma toimintakykyyn. Teoksessa Toiskallio Jarmo (toim.) Toimintakyky sotilaspedagogiikassa Julkaisusarja 2 N:o 4 Maanpuolustuskorkeakoulu 1998.

Nadelson Theodore: Trained to Kill. Soldiers at war The Johns Hopkins University Press 2005

Nissinen Vesa: Military Leadership Training Helsinki 2001 Oy Edita Ab

Nissinen Vesa: Syväjohtaminen Talentum Helsinki 2011

Nissinen Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet, Transformational Leadership-mallin soveltaminen sotilaskoulutuksessa Helsinki 1997

Puolustusvoimien tulosityksiköiden arviointiperusteet 1999-2000 (1998)

Räsänen Mika: Syväjohtaja –malli mahdottomuudesta? Pro Gradu Kadettikurssi 88 Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen laitos Lokakuu 2005

Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2009: Valtioneuvoston selonteko VNS x/2009

Toiskallio Jarmo ja Mäkinen Juha: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä Julkaisusarja 1, n:o 3 MPKK 2009

Tripodi Paolo: When ordinary men do evil: Lessons from My Lai and Beyond. Teoksessa Juha Mäkinen ja Juha Tuominen (toim.) Toimintakykyä kehittämässä Jarmo Toiskallion juh-lakirja military pedagogical reflections Julkaisusarja 1 n:o 6 MPKK 2010

U.S Marine Corps: Combat Stress University Press of the Pacific 2004

Virta Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje Edita Prima Oy, Helsinki 2007

Vuorio Ville-Veikko: Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Oy Edita Ab, Helsinki 2001

Luennot

Ahoniemi Lea: Muutosjohtamisen kulmakiviä Helsinki 2009

Jaakkola Janne: Taistelussa olevan joukon johtaminen 2010

Kiuru Jukka: Johtamisen perusteet Helsinki 2009

Saresalo Teemu: Johtaminen KRIHA toimintaympäristössä 2010

Juuti Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen Helsinki 2009