

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**JOHTAJAN MAHDOLLISUUDET VAIKUTTAA ALAISTEN PALVELUSMOTI-
VAATIOON SODAN AIKANA**

Kandidaatin tutkielma

Kadetti
Tomi Lappi

Kadettikurssi 97
Maasotalinja

Elokuu 2012

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Kadettikurssi 97	Maasotalinja
Tekijä	
Kadetti Tomi Lappi	
Tutkielman nimi	
JOHTAJAN MAHDOLLISUUDET VAIKUTTA A LAISTEN PALVELUSMOTIVAATIOON SODAN AIKANA	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Elokuu 2012	Tekstisivuja 31 Liitesivuja 0
TIIVISTELMÄ	
<p>Motivaatiolla on suuri merkitys sodan aikana, sillä se vaikuttaa suoraan joukon taistelu- ja suorituskykyyn. Johtajalla on tässä prosessissa merkittävä osa. Johtaja vastaa joukon taistelukykyä, ja siinä motivaatiolla on merkittävä rooli.</p> <p>Tutkielmaan on poimittu aineistosta joukon motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Eri tekijät voivat vaikuttaa palvelusmotivaatioon sekä positiivisesti että negatiivisesti. Tutkielman tarkoituksena on löytää keinoja, joilla johtaja kykenee vaikuttamaan alaistensa motivaatioon positiivisesti, sekä asioita joita hänen tulisi välttää esimiesasemassa ollessaan. Näin hän ei toiminnallaan laske alaisten motivaatiota Näiden löydösten pohjalta jokaisella esimiesasemassa toimivalla olisi keinoja toimia erilaisissa tilanteissa, ja he voivat tunnistaa motivaation laskemiseen johtavia tekijöitä. Tutkielmassa löydettiin kahdeksan tekijää, jotka aineiston perusteella vaikuttavat palvelusmotivaatioon. Nämä ovat: Riittävät huoltotoimet, psyykkisen taistelukyvyyn ylläpito, johtajan omat asenteet ja toiminta, kuri, psykologinen vaikuttaminen, sosiaalisten suhteiden ylläpito ja ryhmäytyminen, sodan ideologia ja koulutus.</p> <p>Kaikkiin tekijöihin eivät johtajat kykene vaikuttamaan, mutta tuloksissa on esitetty keinoja, joihin johtajalla on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa. Johtopäätökset sitovat palvelusmotivaation enemmän johtajan toimiin. Näiden avulla jokainen esimies asemassa toimiva henkilö voi löytää uusia keinoja motivoida alaisiaan myös rauhan aikana. Koko tutkielman avulla jokainen lukija voi kehittää omaa ammattitaitoaan ja joukon hallintaa eri keinoin.</p>	
AVAINSANAT	
Motivaatio	

JOHTAJAN MAHDOLLISUUDET VAIKUTTAA JOUKKUEENSA PALVELUSMOTIVAATIOON SODAN AIKANA

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIELMA	3
2.1	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA SEN RAJAUKSET	3
2.2	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	5
2.3	KÄSITTEET	6
3	MITÄ ON MOTIVAATIO?	6
3.1	MOTIVAATIOTEORIAT	7
3.2	SISÄINEN JA ULKOINEN MOTIVAATIO	8
3.3	MOTIVAATION ERI NÄKÖKULMIA	9
4	PALVELUSMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	10
4.1	PALVELUSMOTIVAATIOTA PARANTAVAT TEKIJÄT	11
4.2	PALVELUSMOTIVAATIOTA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT	18
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	23
5.1	RIITTÄVÄT HUOLTOTOIMET	23
5.2	PSYKKISEN TAISTELUKYVYN YLLÄPITÖ.....	24
5.3	JOHTAJAN OMAT ASEENTEET JA TOIMINTA.....	24
5.4	KURI.....	26
5.5	PSYKOLOGINEN VAIKUTTAMINEN.....	27
5.6	SOSIAALISTEN SUHTEIDEN YLLÄPITO JA RYHMÄYTYMINEN.....	27
5.7	SODAN IDEOLOGIA	28
5.8	KOULUTUS	29
6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	29
7	POHDINTAA.....	30

LÄHTEET

LITTEET

JOHTAJAN MAHDOLLISUUDET VAIKUTTAA ALAISTEN PALVELUSMOTIVAATIOON SODAN AIKANA

1 JOHDANTO

Sota on poikkeustilanne, joka vaikuttaa koko yhteiskuntaan merkittävästi. Kuitenkin yhteiskuntana olemme varautuneet sodan mahdollisuuteen. Siksi myös Suomella on olemassa puolustusvoimat. Viime sotiemme jälkeen sodan kuva ja taistelukenttä ovat muuttuneet hyvin paljon. Asejärjestelmät, teknologia, ja tiede ovat kehittyneet huimaa vauhtia, jotka ovat luoneet uusia ulottuvuuksia taistelukentällä. Taistelukentän ympäristö ja tehtävät ovat moninaiset. Tilanteet ja tehtävät vaihtelevat nopeasti ja johtajilta vaaditaan nopeita päätöksentekoja. Kuitenkin myös yksittäisen taistelijan on kyettävä itsenäiseen toimintaan, sillä tilanteet voivat olla hyvin epäselviä.¹ Jokaiselle sodan ajan johtajalle on tullut merkittävä määrä lisää vaatimuksia kuten ihmismielen tunteminen, johtuen taistelukentän kuvan muutoksesta.

Erilaisia psykologisia vaikutuksia on tutkittu yhä enemmän toisen maailmansodan jälkeen, mikä on auttanut ymmärtämään ihmismieltä poikkeustilanteissa. Vaikka psykologisia ilmiöitä on esiintynyt myös viime sodissa, on vasta sotien jälkeen opittu ymmärtämään niihin vaikuttaneita asioita, kuten esimerkiksi Pippingin (1978) Komppania pienoisyhteiskuntana - tutkimuksesta käy ilmi. Johtajan tulee ymmärtää ihmismieltä, ja siihen vaikuttavia tekijöitä yhä enemmän, jotta hän voi saada alaisistaan irti sen, mitä tehtävän täyttäminen vaatii taistelukentällä.

Motivointi on yksi merkittävimpiä tekijöitä sotajoukon toiminta- ja taistelukyvyn kannalta. Johtaja on saanut koulutuksessaan paljon tietoa kyseisestä aiheesta ja harjoitusta motivoinnista joukon kanssa toimiessaan. Kuitenkin sota ja siihen liittyvät psykologiset vaikutukset kuten pelko, tilannetiedottomuus, jännitys ja järkytys, tuovat johtajalle lisää haasteita.

¹ Kouluttajan opas 2007, 115

Onnistunut motivointi vaikuttaa merkittävästi alaisten suorituskykyyn. Hyvin motivoitunut joukko toimii pääsääntöisesti paremmin kuin huonosti motivoitunut joukko. Hyvin motivoituneet alaiset ovat avainasemassa tehtävän suorittamisen onnistumisen kannalta. Hyvät johtajat osaavat tuoda alaistensa parhaat puolet esille ja näin kiinteyttää joukkoa entisestään. Motivoituneet sotilaat haluavat suoriutua parhaansa mukaan tehtävästä riippumatta, ja he ovat valmiita seuraamaan johtajaansa sekä toteuttamaan hänen käskynsä kyseenalaistamatta. Vaikka tilanne näyttäisi epätoivoiselta, motivoituneilla taistelijoilla on paremmat mahdollisuudet kääntää tilanne päinvastaiseksi. Useissa tapauksissa määrällisesti alempiarvoisella joukolla on ollut etulyöntiasema johtuen taistelutahdosta, aggressiivisuudesta ja korkeasta moraalista.²

Epäonnistunut motivointi tai motivaation puute vaikuttaa negatiivisesti joukon suorituskykyyn. Huonosti motivoitunut joukko ei suoriudu läheskään yhtä hyvin tehtävistä kuin motivoitunut joukko. Alaiset voivat olla haluttomia toteuttamaan annettuja käskyjä ja he pyrkivät suoriutumaan mahdollisimman vähin ponnisteluin tehtävistään. Yksi heikosti motivoitunut yksilö voi vaikuttaa koko joukon motivaatioon ja tavoitteiden saavuttamiseen.³ Pahimmillaan se voi kulminoitua jopa joukkopakoon epätoivoiselta näyttävästä tilanteesta. Johtajan motivointitaidoilla on siis merkittävä rooli joukon suorituskyvyn kannalta.

Tutkimusaiheen valintaan johti kiinnostukseni motivointiin sekä siihen, millaisia keinoja on motivoida joukkoa poikkeusoloissa. Taistelukentän muutokset voivat tuoda eteen mitä erilaisimpia tilanteita, joihin johtajan tulee löytää keinot joukkonsa taistelukyvyn ylläpitämiseksi. Kaikkiin tilanteisiin ei ole suoria vastauksia, mutta jokaisen sodanajan johtajan tulee tiedostaa, mitä eri keinoja johtajalla on vaikuttaa alaisten motivaatioon.

Tutkielmassani tarkoituksena on etsiä tekijöitä, jotka vaikuttavat alaisten palvelusmotivaatioon sodan aikana positiivisesti sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen negatiivisesti. Näiden löydöksiensä pohjalta kokoan keinoja, joilla johtaja kykenee vaikuttamaan alaistensa motivaatioon positiivisesti, sekä asioita joita hänen tulisi välttää esimiesasemassa ollessaan, ettei hän toiminnallaan laske alaisten motivaatiota.

Tutkielman tavoitteena on valmistaa johtajia havainnoimaan omaa johtajakäyttäytymistään sekä antaa käytännön keinoja alaisten motivoimiseen ja suorituskyvyn ylläpitoon. Aiheesta kiinnostuneet voivat löytää tutkielmasta hyödyllisiä asioita esimerkiksi valmistautuessaan operaatioalueelle lähtöön mm. Afganistaniin. Mielestäni jokaisen sodanajan johtajan on hyvä

² Catignani 2004

tiedostaa motivaatioon vaikuttavia tekijöitä jo rauhanaikana. Näin jokaisella esimiesasemassa toimivalla olisi keinoja toimia erilaisissa tilanteissa, ja he voivat tunnistaa motivaation laskeamiseen johtavia tekijöitä..

Tutkielmassa eritellään historian saatossa esiintyneitä tekijöitä ja tilanteita, jotka osaltaan ovat vaikuttaneet joukon motivaatioon. Tutkimuksia motivaatiosta sekä taistelumotivaatiosta on tehty aikaisemmin kuten: Harisen (2000) teos ”Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio” jossa motivaatio on osana tutkittavaa ilmiötä, tai Leonard Wongin ”Why they fight” tutkimus jossa tutkitaan amerikkalaisten sotilaiden syitä taistelumotivaatiolle Irakin sodan ajalta. Kuitenkin osassa tutkimuksista motivaatio ei ole ollut pääasiallisena tarkastelun aiheena, vaan se on ollut osana esimerkiksi ryhmäkiinteyttä käsittelevässä tutkimuksessa. Oma tutkielmani käsittelee motivaatiota ilmiönä pelkästään sodan ajan toimintaympäristössä. Pyrkimyksenä omassa tutkielmassani on peilata eri motivaatioon vaikuttavia tekijöitä nykyaikaiseen taistelukenttään ja johtajiin.

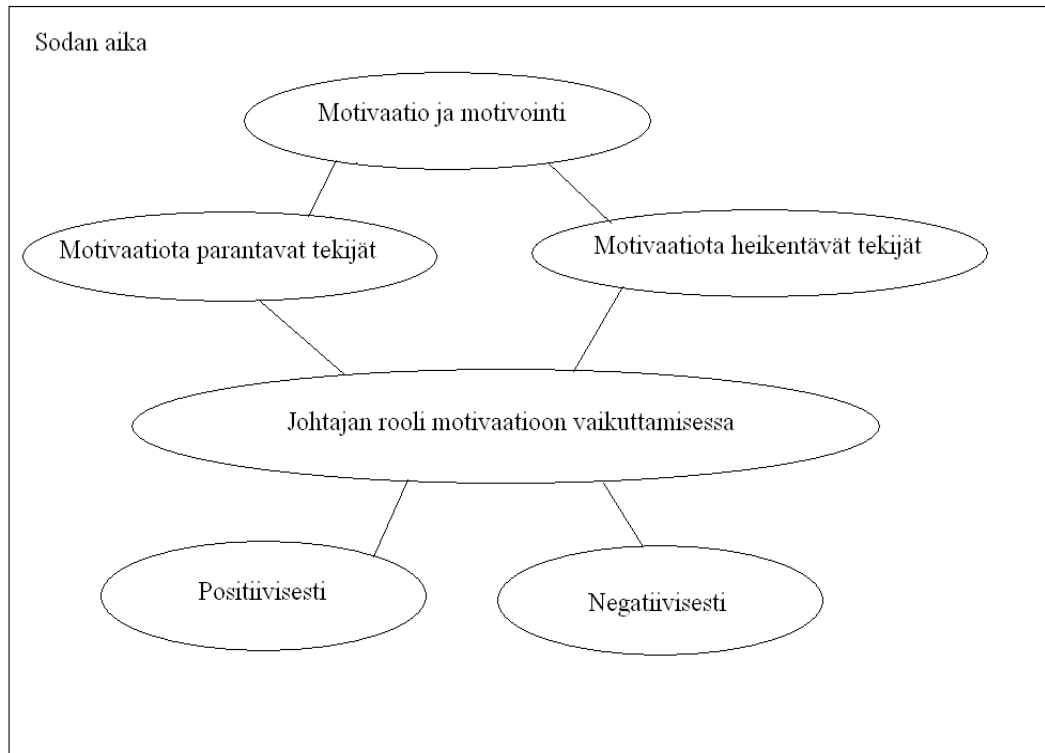
2 TUTKIELMA

2.1 Tutkimustehtävä ja sen rajaukset

Tutkielman päämääränä on löytää aiemmasta teoreettisista aineistoista tekijöitä ja tapoja, joilla johtaja pystyy vaikuttamaan alaistensa motivaatioon sodan aikana positiivisesti sekä asioita joita hänen tulisi välttää. Lisäksi erittelemällä erilaisia motivaatioon vaikuttavia tilanteita, pyrin löytämään keinoja, joilla johtaja voi saada joukostaan taistelukykyisen, hyvin yhdessä toimivan joukon. Aineiston pohjalta pyrin peilaamaan tilanteita ja keinoja nykyaikaiseen sodanajan toimintaympäristöön.

³ Kouluttajan opas 2007, 22

Tutkielman viitekehys:



Toimintaympäristö vaikuttaa monella tavalla joukon motivaatioon. Olen rajannut tutkielman vain sodan ajan toimintaympäristöön. Olen myös rajannut motivoinnin koskemaan sodanajan johtajia komppanian päällikköön asti, sillä heillä on suurin merkitys alaisensa motivaatioon ja näin ollen myös joukon taistelukykyyn. Viitekehysten olen rakentanut siten, että se vastaa alatuhtimuskysymysten kautta päätutkimuskysymykseen.

Tutkielman viitekehysten olen tehnyt käsittelemään johtajan mahdollisuuksia vaikuttaa alaisen palvelusmotivaatioon sodan aikana. Tutkielmassa selvitän tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaatioon sodan ajan johtamistilanteissa vastaten päätutkimuskysymykseen: Millä keinoin johtaja voi vaikuttaa alaisensa motivaatioon sodan aikana?

Tavoitteena on selvittää:

Mitkä tekijät parantavat palvelusmotivaatiota?

Mitkä tekijät heikentävät palvelusmotivaatiota?

Tutkimusaineistona käytän sekä kotimaista että ulkomaalaista kirjallista aineistoa. Ulkomaisista teoksista on mahdollisuus löytää ajankohtaisempaa kokemusta nykyaikaiselta taistelukentältä. Pyrin myös löytämään internetistä aineistoa, jotka vastaisivat tutkimukseni kysymyk-

siin. Mahdollisuuksien mukaan pyrin tarkastamaan aineiston mahdolliset viittaukset ja tutkimukset alkuperäisistä lähteistä. Tutkimuksessa käytettävä aineisto on julkista materiaalia.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielmani on laadullinen tutkimus, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus mahdollistaa myös tutkijan omaa ajattelua ja tulkintaa. Tulokset perustuvat tutkijan omiin päättelyihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.⁴

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille, joita ovat mm. erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit.⁵ Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytän fenomenografiaa jonka tavoitteena on kuvata, millaisia eri ajattelu- käsitys- ja selitysmalleja tietyistä ilmiöistä esiintyy. Ihmisillä on hyvinkin erilaisia ja toisistaan poikkeavia näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Fenomenografia on tutkimussuuntaus, jossa tutkitaan eri käsitysten eroavaisuuksia. Tutkimusnäkökulman soveltamisessa on erotettavissa kaksi eri tiedon tasoa. Ensimmäisen asteen tutkimusnäkökulma pyrkii hahmottamaan tutkittavien laadullisesti erilaiset tavat käsittää ja ymmärtää tutkittavaa asiaa tai kohdetta. Toisen asteen näkökulma vie tarkastelua syvemmälle. Tällöin tutkija pyrkii luomaan tulkintaa ihmisten käsityksistä ja niiden merkityssisällöistä kyseisessä kohdeilmiossä. Tutkija tarkastelee, millaiseksi ilmiön sisällön merkitys muodostuu erilaisten käsitysten valossa. Samoin tutkittavaksi tulevat tutkittavien ajattelun muodot ja kokemuksellisuus.⁶ Fenomenografia on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jossa tarkastelun kohteena ovat ihmisten erilaiset tavat kokea jokin asia, erilaiset käsitykset jostain asiasta tai erilaiset tavat ajatella jotain asiaa.⁷

Tutkimuksessa teen aineiston analyysiä käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä saadaan laajasta materiaalista poimittua ja tiivistettyä ydinasiat, jotka muodostetaan järkeväksi kokonaisuudeksi. ”Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen”. Sisällönanalyysillä tarkastellaan tekstiä, jonka avulla muodostetaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset laajempaan kon-

⁴ Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2005, 155

⁵ Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2005, 155

⁶ Riitta Rissanen

tekstiin.⁸ ”Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään luomaan kootusta tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus”.⁹ Tutkimuksessa käytän aineiston analyysissä parafrasia, joka mahdollistaa toisen tekstin omin sanoin sanomista, kuitenkin irrottamatta asiaa kontekstistaan. Parafraasi ilmaisee omin sanoin tekstin ajatuksen tutkijan ymmärryksen pohjalta. Se ei lyhennä alkuperäistä tekstiä, vaan noudattaa sitä asiajärjestykseltään ja pituudeltaan.¹⁰

2.3 Käsitteet

Palvelusmotivaatio: Sotilaan yleinen motivaatio ja halu palvella asevoimia.

Taistelumotivaatio: Osa sotilaan palvelusmotivaatiota joka saa hänet taistelemaan vihollista vastaan.

Lapin sota: Lapin sota käytiin toisen maailmasodan aikana Suomen ja Saksan välillä pääasiassa Suomen Lapissa 15. syyskuuta 1944 – 27. huhtikuuta 1945. Jatkosodan 4. syyskuuta 1944 sovittuihin aselepoehtoihin kuului saksalaisten joukkojen karkottaminen Suomesta 15. syyskuuta 1944 mennessä.

Jom kippur – sota: 6. lokakuuta – 26. lokakuuta vuonna 1973 käyty sota Israelin sekä Egyptin ja Syyrian välillä.

Vietnamin sota: 26. syyskuuta 1959 – 30. huhtikuuta 1975 Pohjois-Vietnamin ja Etelä-Vietnamin sekä heidän liittolaistensa välillä käyty sota. Taisteluiden osapuolina olivat pääasiassa Yhdysvaltain asevoimat ja Vietnamin tasavallan armeija vastaan FNL:n sissit ja Vietnamin kansanarmeija.

3 MITÄ ON MOTIVAATIO?

Motivaatio ei ole yksiselitteinen käsite ihmistä liikkeelle panevana voimana, vaan se rakentuu monista osakokonaisuuksista. Yhdessä ne luovat kokonaisuuden, mikä saa ihmisen tekemään

⁷ Jyväskylän yliopisto

⁸ KvaliMOTV

⁹ Pulkkinen 2010, (alkuper. Tuomi, Sarajärvi 2002)

¹⁰ Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2005, 109

ja toimimaan tietyllä tavalla ja intensiteetillä. Motivaatio on tiedostettu tai tiedostamaton tekemistä vaativa ärsyke haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi.¹¹ Se on soitilaan tiedostamaton tai tiedostettu laskelma materiaalisesta tai henkisestä hyödystä sekä hinnasta, jotka ovat kyöksissä hänen toimintamahdollisuuksiin, jotka tulevat hänen eteensä taistelutehtävässä.¹²

Salminen ja Sinivuori (2005) kuvaavat motivaation tilana, jonka motiivit saavat aikaan. Useimmat määritelmät kuvaavat motivaatio-käsitettä suureena, jonka osina erotetaan vireys ja suunta. Määrittelyn lähtökohtana ovat joko toimintaa aikaansaavat prosessit tai yksilön kokonaistila.¹³ Myös Kookas (2013) käsittelee motivaatiota ihmisen psyykkisenä tilana, jonka mukaan määräytyy millä vireydellä ja mitä hän kulloinkin tekee. Ihmisen henkilökohtainen motivaatio ratkaisee miten tärkeitä hänelle ovat erilaiset asiat ja mikä siis on niiden tärkeysjärjestys. Motivaatio muodostuu erillisistä motiiveista eli haluista ja tarpeista. Hyvin motivoitunut henkilö toimii tehokkaasti ja suhtautuu tekemiseensä positiivisesti.¹⁴ Motivaatio on yksittäisten motiivien ihmisessä aiheuttama tila. Motivaatio liittyy päämääräsuuntaiseen käyttäytymiseen, ja sen komponentteja ovat myös Valtasen (2008) mukaan vireys (yksilössä ilmenevä energiavoima, ts. millä aktiivisuudella, intensiteetillä hän toimii) ja suunta (mihin päämäärään toiminta suuntautuu).¹⁵ ”Motivaatiolla selitetään siis niitä tekijöitä, jotka saavat ihmisen valitsemaan eri toiminta- ja käyttäytymisvaihtoehtojen välillä”.¹⁶

Motivaatio ilmenee ensisijaisesti ihmisen käyttäytymisessä; siten, millaisia valintoja hän tekee. Motivaation olemassaolo voidaan määritellä sen perusteella, miten kauan ihminen suuntaa käyttäytymistään tietyn tavoitteen saavuttamiseen ja millaisia esteitä hän on valmis voittamaan saavuttaakseen sen. Useimmiten ihmisen aktivaatiotaso nousee motivaation kohotessa. Aktivaatiotaso voi nousta myös vaikeissa ristiriitatilanteissa, jolloin yksilö joutuu yrittämään liikaa. Tällöin suoriutumistilanteeseen saattaa liittyä jopa ahdistuneisuutta.¹⁷

3.1 MOTIVAATIOTEORiat

Motivaatioteoriat on jaettu tarveteorioihin ja odotusarvoteorioihin. Herzbergin kaksifaktori-teoria luetaan tarveteorioihin, joissa lähdetään ihmisillä olevista tarpeista. Tällöin tutkitaan,

¹¹ Newsome 2007, 107

¹² Newsome 2007, 107 (alkuperäinen: Kellet 1982)

¹³ Salminen L. & Sinivuori K. 2005, 7

¹⁴ Kookas 17.2.2013

¹⁵ Valtanen 2008, 62

¹⁶ Pulkkinen 2010, 21

¹⁷ Huhtinen 2006, 32

tydyttävätkö työn ja työympäristön piirteet ihmisen tarpeita. Mitä suuremmissa määrin tarpeita tyydytetään, sitä suurempi pitäisi motivaationkin olla. Lisäksi on olemassa ns. odotusarvoteorioita (esim. Vroom), joissa lähdetään niistä odotuksista, joita ihmisellä on esimerkiksi työtä ja työympäristöä kohtaan. Tällöin tutkitaan, vastaako työ noita odotuksia. Mitä parempi vastaavuus, sitä parempi pitäisi myös työmotivaation olla.¹⁸

Toinen tunnettu motivaatioteoria on Abraham Maslow`n tarvehierarkia, jossa ihminen tavoittelee aina korkeampia tarvetasoja. Maslow`n mukaan ihmisellä on viidenlaisia tarpeita, jotka muodostavat hierarkisen tason. Alemman tason tarve täytyy olla täytetty ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Maslow`n tarvehierarkiateoria perustuu kahteen pääajatukseseen. Ensimmäisen mukaan ihmisellä on halu tyydyttää tietyn tyyppiset erityistarpeet, jotka voidaan asettaa hierarkkiseen järjestykseen seuraavasti:

1. fysiologiset tarpeet
2. turvallisuuden tarpeet
3. liittymisen tarpeet
4. arvostuksen tarpeet
5. itsensä toteuttamisen tarpeet¹⁹

Hierarkia on kuitenkin joustava ja ihmisen toiminnan nähdään usein motivoituneen monesta tarpeesta käsin. Esimerkiksi yksilö saattaa jättää alemman tason tarpeet lähes kokonaan tyydyttämättä pyrkiessään johonkin tärkeään päämäärään²⁰

3.2 SISÄINEN JA ULKOINEN MOTIVAATIO

Motivaatio voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on sitä, kun henkilö tekee työtään täyttääkseen omia tarpeitaan, joilla toteuttaa itseään. Siinä on kyse henkisestä kasvusta, kehittämisestä ja aidosta kiinnostuksesta aiheeseen. Ulkoinen motivaatio tulee ympäristöstä. Se on välineellistä, siitä saa jotain hyötyä ja on käytännöllistä.²¹ Motivaatio ei välttämättä näy ulospäin, eli sitä on vaikea havainnoida eikä sitä voi myöskään oikein luotettavasti mitata. Motivaatio voi olla tiedostettua ja/tai tiedostamatonta. Voidaan olettaa, että ihminen pyrkii tietoisesti mielihyvään (hedonismi), joten hänen tavoitteenaan on

¹⁸ Valtanen 2008, 62

¹⁹ Sama

²⁰ Internetix opinnot

onnistuminen, jota vahvistavat sisäiset tai ulkoiset palkkiot.²² Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan. Joskus ne voivat esiintyä jopa samanaikaisesti, mutta tällöin toinen motiivityypeistä on toista hallitsevampi.²³

Ulkoista motivaatiota ylläpidetään usein ulkoisesti ja se liittyy yleensä muiden tarpeiden tyydyttämiseen, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeet. Ulkoisesti motivoituneen henkilön toiminta voi johtua ryhmäpaineesta, toisten aiheuttamista yllykkeistä tai halusta matkia toisia. Ulkoinen motivaatio syntyy palkkion toivossa tai rangaistusten pelossa.²⁴

Sisäinen motivaatio ei yleensä herää palkkioilla. Toisaalta, jos palkkiolla tarkoitetaan omien näkökulmien korostamista, voidaan sisäistä motivaatiota tukea palkkioilla. Sisäisille palkkioille on tyypillistä, että ne ovat subjektiivisia ja ne esiintyvät usein tunteiden muodossa. Sisäiset palkkiot liittyvät tavoitteiden sisältöihin, ja ne tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita. Kun ihminen työskentelee tehtävässä, jonka hän kokee kiinnostavaksi, ohjaa toimintaa pääasiassa sisäinen motivaatio.²⁵ ”Sisäinen motivaatio saa alkunsa suoritettavasta tehtävästä, ja siihen liittyy luontainen halu suoriutua tehtävästä mahdollisimman hyvin”.²⁶

3.3 MOTIVAATION ERI NÄKÖKULMIA

Motivaatio voi saada lähtönsä erilaisista asioista ja se on tilannesidonnaista. Yleismotivaation voidaan sanoa olevan sama kuin asenne. Tavoitteellinen ihminen saa motivaationsa haasteellisen, mutta realistisen päämäärän tavoittelusta. Nautintoon ja mielihyvään taipuva ihminen saa motivaationsa esimerkiksi siitä, että tekemisestä seuraa lisää vapaa-aikaa, mahdollisuuksia tai miellyttävämpiä työpäiviä jatkossa.²⁷

Tilannemotivaatiolla tarkoitetaan lyhytkestoisempaa, johonkin tilanteeseen liittyvää motivaation lajia. Esimerkiksi jokin kilpailutilanne voi saada henkilön yrittämään parastaan jossain asiassa kilpailun ajan, vaikka hän ei itse asiasta olisikaan kovin kiinnostunut. Yleismotivaatio taas on pitkäkestoisempaa, esimerkiksi uramotivaatiota jossakin ammatissa tai toimialalla.²⁸

²¹ Kookas 17.2.2013

²² Huhtinen 2006, 32-33

²³ sama

²⁴ Internetix opinnot 17.2.2013

²⁵ sama

²⁶ Kouluttajan Opas 2007, 23

²⁷ Kookas 17.2.2013

²⁸ Valtanen 2008, 62

Motivaatio on arvojen, asenteiden ja tarpeiden kanssa osa valmiutta joka on rakentunut perimän ja ympäristön vaikutuksesta. Jos valmius ”ohjaa” käyttäytymistä, eli tässä tapauksessa johtajuuden oppimista ja organisaatiokäyttäytymistä sekä saa aikaan vaikutuksia ja tuloksia, on motivaation käsitettä relevanttia käsitellä kriittisesti.²⁹

Työmotivaatio on määritelty ”työntekijöiden haluksi työskennellä työtavoitteiden saavuttamiseksi”. Työmotivaatioon vaikuttavat erilaiset työssä ja työympäristössä esiintyvät asiat, kuten työkuormitus ja erilaiset voimavaratekijät (ks. Sinivuo 1990). Voimavaratekijät taas voidaan jakaa hygieniatekijöihin kuten palkka työkaverit sekä varsinaista sisäistä motivaatiota aiheuttaviin tekijöihin kuten haastava ja kiinnostava työ (vrt. Herzbergin kaksifaktoriteoria).³⁰ Jos työntekijällä arvelee itsellään olevan etenemis- tai ylenemismahdollisuuksia, hänen työmotivaationsa voi perustua hyvinkin pitkää aikaväliä koskeviin suunnitelmiin³¹

4 PALVELUSMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Motivaatio on yksittäisen sotilaan merkittävä voimavara, joka saa yksilön toimimaan, ja tekemään parhaansa uhkaavissakin tilanteissa kohti yhteistä tavoitetta. Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty erilaisia käsityksiä ja hypoteeseja siitä, mitkä asiat vaikuttavat sotilaiden taistelumotivaatioon ja yleensä käyttäytymiseen sodan olosuhteissa ja taistelutilanteissa. Seuraavia yksittäisiä tekijöitä ja tekijäryhmiä on usein mainittu.

- Joukon huoltotilanne, ml. sotilaiden väsymys
- Yksittäisten sotilaiden kohdalla persoonallisuus/henkinen rakenne, ts. suurempi tai pienempi alttius stressireaktioille.
- Välittömiin esimiehiin ja johtamiseen liittyvät tekijät (esimiehen johtamistapa, luottamus johtajiin, persoonallisuus, karismaattisuus, kyvykkyys, rohkeus jne.)
- Sotilaskuriin ja sanktioihin liittyvät tekijät (esimerkiksi noudatettu tiukka sotilaskuri) ja siihen liittyvät rangaistukset ja niiden pelko, tottuminen kurinalaisuuteen ja siihen tähtäävä esim. ”ehdollistava” koulutus jne.
- Vastustajaa kohtaan tunnettu viha
- Sotilaiden pienryhmiin liittyvät sosiaalipsykologiset tekijät (ryhmäkiinteys ja -normit jne.)
- Pienryhmiä suurempaan sotilasyksikköön sitoutumista koskevat tekijät

²⁹ Huhtinen 2006, 32

³⁰ Valtanen 2008, 62

³¹ Valtanen 2008, 62

- Ns. ”ideologiset tekijät”, esimerkiksi sitoutuminen etniseen ryhmään, kansakuntaan tms., sodan pitäminen oikeutettuna, patriotismi, maanpuolustustahto jne.
- Luottamus omaan suorituskyykyyn, oman joukon tms. suorituskyykyyn, luottamus aseistukseen ja kalustoon sekä joukon koulutustaso.
- Tilanne (esim. taistelu ”selkä seinää vasten” tai saarroksiin joutuminen, hyökkäys vs. puolustus, toiminta omassa kotimaassa vs. toimiminen vieraisissa maissa/alueilla)
- Psykologinen sodankäynti (mm. huhut, propaganda jne.)³²

Nämä tekijät nousevat esiin eri kirjallisissa katsauksissa. Esittelen näitä tekijöitä kahdessa seuraavassa kappaleessa tarkemmin kuvaamalla eri lähteiden kautta motivaatiota parantavia ja sitä heikentäviä tekijöitä.

4.1 PALVELUSMOTIVAATIOTA PARANTAVAT TEKIJÄT

Joukon huoltotilanteen vaikutus palvelusmotivaatioon näyttäytyy esimerkiksi tilanteessa, jossa miehet toimivat pitkiä aikoja taistelukentällä. Erilaiset syöpäläiset, kuten täit ja yleinen likaisuus, vaikuttavat joukon motivaatioon. Tällaisissa olosuhteissa peseytyminen ja puhtaat vaatteet tekevät ihmeitä joukon moraalille.³³

Toisaalta pitkään rintamavastuussa oleminen ja heikot lepäämismahdollisuudet voivat laskea motivaatiota ja yleistä mielialaa ajan kuluessa. Jatkosodassa joukon vaihdot etulinjasta lepäämään rintaman taakse nostivat sinne pääsevien mielihien mielialaa. Pipping (1978) teoksessaan huomioi, miten kaikki miehet olivat tyytyväisiä tilanteeseen, kun he saivat jättää etulinjan ja toivoivat pääsevänsä lepäämään pitkäksi aikaa.³⁴

Sotilaan palvelusmotivaatioon vaikuttavat myös yksittäisten sotilaiden yksilölliset piirteet, tarpeet tai ominaisuudet kuten stressin sietokyky, jotka vaikuttavat sotilaan psyykkiseen toimintakykyyn. Esimerkiksi hengellisen huolenpidon tarve voi olla hyvinkin merkittävä tekijä motivaation kohottamisessa. Tätä kuvaa Pipping (1978) esimerkillä, jossa etulinjassa ei ollut mahdollisuuksia järjestää jumalanpalveluksia. Pataljoonan pappi kuitenkin pystyi käymään etulinjan tukikohdissa pitämässä pieniä hartaushetkiä sotilaille. Kahta pataljoonan pappina toiminutta henkilöä arvostettiin suuresti heidän avomielisyyden ja ulosannin vuoksi. He an-

³² Valtanen 2008, 70-71

³³ Holmes 1985, 112

³⁴ Pipping 1978, 101

saitsivat yhä enemmän kunnioitusta, tullessaan etulinjaan jopa taisteluiden aikana, sekä osallistumalla partioiretkiin.³⁵ Hieman samanlaisen havainnon esittää Mielonen (1968) teoksessaan. Asemasota-aikana, esimerkiksi vartiopalveluksessa, sotilailla on aikaa vatvoa omia yksityishuolia, jotka koskevat kotia ja perhettä. Vaikka esimies ei ymmärtäisikään alaisensa huolia, niin aina hänellä on yksi mahdollisuus tehdä alaisensa vuoksi jotain, nimittäin kuunnella hänen huoliaan. Omien taitojensa salliessa, esimies voi antaa käyttökelpoisia neuvoja ja rohkaista, tai harvinaisissa tapauksissa hän voi valtuuksiensa rajoissa mahdollisesti järjestellä kyseisen alaisen lomajärjestelyt myönteisemmäksi. Suoranainen apu ja sen mahdollistavat käytännölliset toimenpiteet ovat tehokkain tapa lievittää alaisen huolia.³⁶

Myös kadetti Jouni Koskinen (1996) kirjoittaa tutkielmassaan komppanian psyykkisen hoidon tarpeellisuudesta päällikön näkökulmasta. Päälliköllä tulee olla valmius toimia ”pappina”, ja luoda omalla toiminnallaan rauhallisuutta alaisiin. Päällikön on hyvä ottaa komppanian hengellisetkin huolet asiakseen, ja antaa alaisten purkaa mieliään hänelle, sillä mahdollisuus mielen purkamiseen auttaa lievittämään heidän taistelustressireaktioitaan.³⁷

Mielonen (1968) kuvaa tapoja, joilla johtaja voi vaikuttaa alaisten psyykkisen toimintakyvyn ylläpitämiseen. Kaikkien esimiesten, myös nuorempien aliupseerien, kouluttaminen myönteisten, kannustavien johtamis- ja hallintakeinojen käyttöön, oli kyse sitten alaisten rohkaisemisesta, tunnustuksen jakamisesta tai oikeasta tehtävänantotavasta, on niin ikään tärkeä yksilön psyykkisen taistelukunnon ylläpitämiseksi³⁸

Esimiesten luonteenpiirteillä ja heidän johtamiseen liittyvillä tekijöillä, kuten kyvykkyys, järjestyvyys, rohkeus ja persoonallisuus jne., on suuri vaikutus alaisten motivaatioon. Näitä piirteitä osoittaneita johtajia pidettiin arvossa, ja he loivat alaisiin luottamusta ja siten nostivat heidän motivaatiota. Mielonen (1968) mainitsee teoksessaan eräästä jatkosodassa toimineesta prikaatin komentajasta, joka pyysi miehistön jäsenen tulemaan keskustelemaan hänen kanssaan. Keskusteluissa komentaja itse kertoi tilanneselvityksen, joka edesauttoi miehiä kertomaan epäkohdista. Keskusteluiden tarkoituksena oli vaihtaa mielipiteitä, oiottiin molempinpuolisia väärinkäsityksiä ja pohtia, miten havaittuja epäkohtia voisi parantaa. Komentaja alkoi johtajien kanssa poistaa epäkohtia, vaikka se vaati paljon työtä. Kuitenkin joukon suoritusky-

³⁵ Pipping 1978, 190

³⁶ Mielonen 1968, 80-81

³⁷ Koskinen 1996, 43

³⁸ Mielonen 1968, 78

ky ja mieliala parani merkittävästi, jolloin johtajat nähtiin myös huolehtijoina, eikä pelkästään vaatimusten esittäjinä. Tuloksena jokaisella tasolla nähtiin palvelushalun paraneminen.³⁹

Johtajien auktoriteetti vaihteli merkittävästi jatkosodan aikana. Komppanian ollessa hajallaan suurella alueella, moni upseeri vain ohjasi toimintaa, jättäen yksityiskohdat aliupseereille hoidettavaksi. Usein aliupseerilla olikin suurempi arvovalta kuin upseereilla, sillä joidenkin aliupseerien katsottiin osoittavan enemmän käytännöllistä järkeä. Upseerinarvon tuoma arvovalta oli tukena ainakin alussa, mutta myöhemmin auktoriteetin tuli perustua kunnioitukseen, jonka sai aikaan johtajan henkilökohtainen rohkeus, käytännön harkintakyky, huolenpito alaisista, ja muiden mielipiteiden huomioonotto.⁴⁰

Esimiehen aktiivisuudella on erittäin suuri merkitys alaisten palvelusmotivaation luomisessa. Aktiivinen johtaja yrittää järjestää alaisensa oloja niin siedettäväksi kuin suinkin mahdollista. Mitä enemmän johtaja tekee alaisensa hyväksi, sitä menestyksellisemmin hän voi vaatia käskyjen ehdotonta noudattamista, ja jopa oma-aloitteisuutta erilaisissa työtehtävissä.⁴¹

Kadetti Janne Kallio on esittänyt kandidaatintutkielmassaan johtajan toimenpiteitä, joilla hän voi vaikuttaa alaisten toimintakykyyn kriisitilanteissa. Johtaja voi rauhoittaa tilanteen oman esimerkin ja rauhallisen käyttäytymisen avulla. Johtajan on säilytettävä auktoriteetti ja vaadittava ehdotonta käskyjen noudattamista, olematta liian karkea tai pehmeä. Hänen täytyy valaa alaisiinsa luottamusta omaan toimintakykyyn ja selviytymiseen pahoissakin paikoissa.⁴² Kaikki edellä luetellut toimenpiteet ovat osa johtajan ammattitaitoa ja tilanteentajua. Edellä mainittujen seikkojen huomioiminen ja heti toimeenpannut käytännön toimenpiteet rauhoittavat joukkoa. Lisäksi ne luovat luottamusta johtajaan sekä uskoa omiin toimintamahdollisuuksiin ja taistelusta selviytymiseen. Luottamus johtajaan motivoi joukkoa käsketyin tehtävien täyttämässä. ”Mitä paremmin osaat asiiasi, sitä parempi sinun on toimia ja saada joukkosi ja esimiestesesi luottamus”.⁴³

Esimerkin luottamuksen synnystä Pipping (1978) kuvaa kirjassaan, kuinka huollosta etulinjaan siirretty ylikersantti sopeutuisi ensimmäiseen joukkueeseen ja itse taisteluihin. Yliker-

³⁹ Mielonen 1968, 37-38

⁴⁰ Pipping 1978, 201-202

⁴¹ Mielonen 1968, 31

⁴² Kallio 2009, 22

⁴³ Reserviläisjohtajan opas 1992, 19

santti osoittautui kuitenkin Ihantalassa erinomaiseksi sotilaaksi ja voitti näin kaikkien luottamuksen.⁴⁴

Kuri ja sen ylläpitäminen on aina kuulunut sotajoukkoihin. Kurilla tavoitellaan joukon hallinnan mahdollistamista, tehtävien täyttämistä vaikeissakin oloissa sekä palvelusmotivaation nostamista. Kurin synnystä ja tärkeydestä esittää Newsome (2007) teoksessaan britannialaisen toisen maailmansodan upseerin Norman Copelandin näkemyksen, jonka mukaan moraalit voittaa sodat, ja pelko laskee taistelumativaatiota. Kuri on luonnollinen vastalääke pelolle, ja kurin voi saavuttaa vain ulkoisen harjoittelun avulla.⁴⁵

Puolestaan hieman erilaisesta kurin syntymisestä esittää Tohtori Wong (2003) tutkimuksessa, jossa haastateltiin irakilaisia taistelijoita, siitä mikä motivoi heitä taistelemaan. Irakilaiset sotilaat kertoivat, että he pelkäsivät heidän takanaan tulevia Baath-joukkoja, sekä heidän kostoimia ja rangaistuksia. Sotilaita pahoinpideltiin ja rangaistiin, jos heitä edes epäiltiin karkavansa joukosta.⁴⁶ Rangaistukset ja pahoinpitelyt pitivät joukkoja kurissa. Tämän vuoksi tiettyjä joukkoja pelättiin siksi enemmän kuin vihollista. Pelon voidaan katsoa olevan syy motivaatiolle.

Vihan syntyminen toista kohtaan vaikuttaa motivaatioon koston haluna. Tätä ilmiötä kuvaa Pipping (1978) tutkimuksessaan, jossa saksalaisten sotilaiden suosio naispiireissä aiheutti miehissä ärsyyntymistä, kunnes muutaman saksalaisen tekemä siveysrikos suomalaista sairaanhoitajaa kohtaan suututti koko Kiestingin rintaman uutisen levitessä., lopulta joukon marssiessa saksalaisia vastaan, kenelläkään ei ollut haluttomuutta hanketta vastaan.(ks käsitteet)⁴⁷ Myös Sinivuo (2011) kuvaa suuttumuksen ja vihan syntyä Neuvostoliittoa kohtaan, kun se aloitti sotatoimet Suomea vastaan. Tämän vuoksi Suomessa nousi vahva kansallinen henki ja halu puolustaa maata viholliselta.⁴⁸

Pienryhmiin liittyvillä sosiaalipsykologisilla tekijöillä on ollut kiistaton merkitys motivaatioon kautta aikojen. Ulkoisen motivaation teoretikot uskovat ihmissuhteiden pitävän sotilaan motivoituneena, kun taistelijat kerääntyvät yksiköihin toimivan hallinnon alaisuuteen.⁴⁹ Yksikön kiinteys on sotilaiden korkean taistelumativaation lähde erityisesti taistelutilanteissa. Lisäksi

⁴⁴ Pipping 1978, 138

⁴⁵ Newsome 2007, 21

⁴⁶ Sama

⁴⁷ Pipping 1978, 217-218

⁴⁸ Sinivuo 2011, 40

⁴⁹ Newsome 2007, 128

miesten väliset siteet ja keskinäinen tuntemus vaikuttavat heidän kykyynsä kestää taistelun kauheus.⁵⁰

Pienten ryhmien vaikutuksista kirjoittaa Newsome (2007), jonka mukaan pienet ryhmät eivät pelkästään motivoi, vaan ne myös rohkaisevat yhteiseen stressin hallintaan sekä entistä ymmärtäväisempään johtajuuteen. Johtajat huolehtivat ryhmänsä jäsenistä todennäköisesti enemmän tilanteessa, jossa ryhmä toimii tiiviisti yhdessä. Tällöin myös johtajien käskyjä todennäköisesti totellaan.⁵¹ Pienten ryhmien sisällä motivoivina tekijöinä voivat olla läheiset suhteet muiden henkilöiden kanssa. Tämänkaltainen läheisyys mahdollistaa ymmärtäväisen ja läheisen johtajuuden sekä motivoi alaisia. Tämä puolestaan johtaa siihen, että miehet tottelevat annettuja käskyjä täsmällisemmin.

Miesten väliset läheiset siteet jakavat vastuuta jokaiselle taistelijalle. Näin sotilaat saavuttavat keskinäisen hyväksynnän, jolloin jokainen sotilas suojelee omaa joukkoaan. Vaikka sotilaat tuntevat oman panoksensa pieneksi, se on silti tärkeä osa joukon menestymistä, ja siksi se nähdään hyvin merkittäväksi. Halu panostaa tehtäviin ei synny sitoutumisesta tehtävään, vaan sosiaalisesta tiivyydestä muiden primääriryhmään kuuluvien jäsenten kanssa. Koheesio on toinen rooli on tarjota sotilaille luottamusta ja takuuta siitä, että joku varmistaa heidän selustansa. Luottamus selustan suojaamisesta syntyy, kun joku on tarpeeksi motivoitunut katsomaan toisten hyvinvoinnin perään.⁵² ”Sotilas jatkaa taistelua niin kauan kuin hän on vakuuttunut siitä, että muut varmistavat ”lisäsilminä” hänen henkilökohtaista turvallisuuttaan ja auttavat häntä hänen haavoituttuaan”.⁵³

Tehtävä koheesio viittaa jaettuun sitoutumiseen jäsenten kesken, joka vaatii jokaiselta panostusta, että he voivat saavuttaa tavoitteensa. Korkean tehtävä koheesio omaava joukko on koottu jäsenistä, jotka jakavat yhteisen tavoitteen, ja ovat motivoituneita koordinoimaan panoksensa yksikkönä kohti tavoitetta.⁵⁴

Pippingin (1978) tutkimuksen havaintojen mukaan yhteenkuuluvuus primääriryhmän sisällä oli tärkeämpää taistelutahdolle kuin ideologiset ja muut primääriryhmän ulkopuolella vaikuttavat tekijät.⁵⁵ Puolestaan Sotilasjohtaja (1990) kirjassa kerrotaan, miten tutkimuksissa on to-

⁵⁰ Harinen O 2000, 36

⁵¹ Newsome 2007, 22

⁵² Newsome 2007, 96

⁵³ Sinivuo 2011, 85

⁵⁴ Newsome 2007, 96

⁵⁵ Pipping 1978, 25 - 26

dettu, että korkea kiinteys on ollut merkittävä tekijä parhaisiin suorituksiin yltäneissä joukoissa ja miten kiinteydellä on ollut kiistaton vaikutus taistelutehoon.⁵⁶ Hyvää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja taistelumoraalia edistivät suuresti epävirallinen normijärjestelmä, jonka miehet olivat itse kehittäneet ja jonka he kokivat lailliseksi.⁵⁷ Primääriryhmään kuulumisella oli sotilaiden taistelumotivaation kannalta seuraavia vaikutuksia:

(1) ryhmä asetti jäsenilleen tiettyjä käyttäytymissääntöjä ja valvoi niiden noudattamista

(2) ryhmä tuki ja auttoi yksilöitä painostavissa tilanteissa ja vaikeuksissa, joita he eivät muuten olisi pystyneet kestämaan.⁵⁸

Sinivuo (2011) mukaan sosiaalinen tuki on merkittävä osa joukon toimintakykyä. Toverin fyysinen näkeminen rauhoittaa mieltä ja kasvattaa päättäväisyyttä jatkaa tehtävää. Esimerkkinä Sinivuo käyttää amerikkalaisia sotilaita Vietnamissa, jotka eivät jatkaneet hyökkäystä viidakossa, jos he eivät nähneet tovereitaan.⁵⁹ ”Kiivaissa taisteluissa, joissa eloonjääminen nousee keskeiseksi toiminnan motiiviksi, sotilaiden lojaalius ystäviä ja taistelutovereita kohtaan tulee tärkeämmäksi kuin velvollisuudet organisaatiota kohtaan”⁶⁰

The American soldier – teoksessa (Stouffer 1949) amerikkalaisilla sotilailla teetettiin kysely, jossa tiedusteltiin syitä, jotka saivat heitä jatkamaan taistelua. Yleisin syy oli halu saada työ tehtyä, jotta he voivat mennä kotiin tai saada helpottavaa lepoa. Toiseksi yleisin syy oli omaan joukkoon kohdistuva solidaarisuus.⁶¹

Koheesion pääasiallisen vaikutuksen oletetaan olevan motivoiva. Taistelun oletetaan olevan niin ainutlaatuisen haastavaa, että ainoastaan koheesion oletetaan pitävän joukon motivoituneena, tai olemaan velvollinen pysymään joukon mukana tulen vaikutuksen alaisenakin.⁶²

Osalla sotilaista motivaation lähteenä voi olla ideologiset syyt. Ideologia liikkuu käsitteenä melko korkealla yksittäiselle sotilaalle, mutta on kuitenkin merkittävä motivaatiota lisäävä tekijä, varsinkin jos kyse on sotatoimia laillistavalla syyllä. Tohtori Leonard Wong (2003) tutki yhdysvaltalaisien sotilaita motivaatiota operaatio Iraqi Freedomin aikana. He huomasivat sotilaiden taistelevan toistensa puolesta, kuten entisaikojen soturit. He huomasivat myös, että soti-

⁵⁶ Sotilasjohtaja 1990, 119

⁵⁷ Pipping 1978, 21

⁵⁸ Stouffer ym. 1949, 130 - 131

⁵⁹ Sinivuo 2011, 82

⁶⁰ Sinivuo 2011 (alkup. Rielly 2001), 106

⁶¹ Stouffer ym. 1949, 108

⁶² Newsome 2007, 99

laat pitivät ideologisia syitä, kuten Irakin vapauttaminen, vapaus, demokratia, merkittävinä syinä taistelumotivaatiolleen.⁶³

Jom Kippur – sodassa (ks. käsitteet) israelilaisilla sotilaille ei ollut epäilystä sodan laillisuudesta. Pelkästään olkapään yli vilkaiseminen muistutti sotilaita siitä, että kyseessä oli eloonjäämistaiselu. Tämä sai jopa toimintakykynsä menettäneitä taistelijoita palaamaan mahdollisimman nopeasti takaisin taisteluihin.⁶⁴ Puolestaan samankaltainen tilanne oli Suomella talvi-sodassa 1939 - 40. Vaikka Suomi oli valmistautunut sotaan, silti kansa koki tulleensa ylläte-tyksi. Neuvostoliitto herätti pelkoa, suuttumusta ja voimakkaan kansallishengen, joita vahvisti myös maailman myötätunto. Nämä asiat vahvistivat kansan uskoa sodan laillisuuteen.⁶⁵

Merkittävä palvelusmotivaatioon vaikuttava tekijä on luottamus omiin taitoihin, suoritusky-kyyn, aseistukseen ja kalustoon, sekä koulutukseen. Richard Holmesin teoksen mukaan mie-het, jotka käyvät ankaran koulutuksen läpi, jossa painotetaan fyysistä kuntoa ja mielen lujuu-ta, hitsaa erilaisia taustoja omaavia henkilöitä yhdeksi hyvin motivoituneeksi ja tiiviiksi taiste-luysiköiksi. Kovan koulutuksen saaneet miehet pitävät itseään erityisinä ja merkittävästi pa-rempina kuin muut joukot. Suurimman merkityksen heille luo ajatus siitä, että he kokevat kuuluvansa asevoimien eliittiin, kuten esimerkiksi amerikkalaiset laskuvarjojoukot. Näin kou-lutustausta ja omakuva motivoi joukkoa näyttämään taistelukentällä, miksi he ovat parhaita taistelijoita.⁶⁶

Henki ja taito ovat keskeisessä asemassa taistelukyvyn kannalta. Tämän vuoksi usko omiin taitoihin ja selviytymiskykyyn vaikeissa tilanteissa lisää sotilaiden itseluottamusta.⁶⁷ ”Onnis-tuneet suoritukset ja menestymisen kokeminen vahvistavat motivaatiota”.⁶⁸ Sinivuo (2011) kirjoittaa teoksessaan itseluottamuksen sisältävän kaksi muuttujaa:

- 1) Tieto tehtävästä, maastosta ja vihollisesta
- 2) Luottamus ja havainnot omista taidoista ja kyvyistä⁶⁹

⁶³ Wong ym 2003

⁶⁴ Sinivuo 2011, 39

⁶⁵ Sinivuo 2011, 40

⁶⁶ Holmes 1985, 48

⁶⁷ Koskinen 1996, 44

⁶⁸ Kouluttajan opas 2007, 22

⁶⁹ Sinivuo 2011, 12

4.2 PALVELUSMOTIVAATIOTA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT

Huollolla on suuri vaikutus miesten mielialoihin rintamalla. Mielialan laskeminen huollon petettyä aiheuttaa suuttumusta ja siten laskee palvelusmotivaatiota. Pipping (1978) kuvaa huollon pettämisen seurauksista mielialoihin esimerkillä, jossa huollon tärkein tehtävä oli toimittaa etulinjan miehille lämmin ruoka, kuivamuona sekä posti. Suurta suuttumusta aiheutti se, jos ruoka-ajoneuvo jäi tulematta. Voimakkainta suuttumusta kuitenkin esiintyi joukossa, kun huollon tehtävän laiminlyönnistä johtuen erään alikersantin ruumis oli jäänyt kahdeksi päiväksi tien viereen odottamaan siirtoa pois etulinjasta.⁷⁰

Psykologinen sodankäynti on ollut merkittävässä osassa nykyaikaista sotaa. Psykologisella vaikuttamisella pyritään saamaan haluttu vaikutus vastapuolen motivaatioon, jotta mahdollinen vastarinta saadaan murrettua. Eyal ym. (2003) kuvaa psykologisen sodankäynnin keinon, jolla Yhdysvallat pyrkivät romahduttamaan mahdollisen vastarinnan ennaltaehkäisevästi. Yhdysvallat käyttivät operaatio Iraqi freedomin alussa ”isku ja pelko” – konseptia. ”Isku ja pelko” saavutettaisiin hyvin suurilla iskuilla kohteisiin ja kaupunkeihin, joissa käytetään risteilyohjuksia ja muita asejärjestelmiä lyhyessä ajassa massiivisena tulenkäyttönä. Sen tarkoituksena oli näyttää poliittisen ja sotilaallisen hallinnan romahtamista, ja näin ennaltaehkäistä siviilien ja sotilaiden vastustusta Yhdysvaltoja vastaan. Lisäksi iskulla piti mahdollistaa maa-joukkojen nopea eteneminen. Iskut oli suunniteltu saamaan maksimaalisen psykologisen vaikutuksen iskiessään tarkasti valikoituihin hallinnon rakennuksiin, ja näyttääkseen Yhdysvaltojen sotilaallisen ylivoiman.⁷¹ ”Isku ja pelko” operaatio suunniteltiin romahduttavan täysin vastarinnan koko Irakin alueella.⁷²

Johtajalla on suuri vaikutus alaistensa motivaatioon taisteluiden aikana. Aikaisemmassa luvussa kuvatuilla esimiehen luonteen ja hänen johtamiseen liittyvien tekijöiden osoittamisella oli suuri vaikutus motivaatioon. Kuitenkin näiden samojen tekijöiden puuttuminen johtamiskäyttäytymisessä voi laskea motivaatiota merkittävästi.

Jatkosodan aikana miehistö katsoi johtajien olevan velvollisia jakamaan samat vaarat miehistön kanssa. Miehet saattoivat mennä jopa niin pitkälle, että he katsoivat olevansa oikeutettuja ampumaan johtajan, joka johti miehet tuleen ottamatta itse siihen liittyviä vaaroja.⁷³ Vietna-

⁷⁰ Pipping 1978, 137

⁷¹ Eyal ym 2003, 10-11

⁷² Eyal ym 2003, 25

⁷³ Pipping 1978, 164

min sodassa (ks käsitteet) toistuvasti yksikön vaaraan saattavia, epäsuosittuja, miesten hengettä piittaamattomia ja epäpäteviä esimiehiä ammuttiin.⁷⁴

Toisessa maailmansodassa amerikkalaiset sotilaat seurasivat alijohtajia ja upseereita, koska he luottivat heidän johtajuuteen, eikä pelkästään sotilasarvoon. Eräs joukkueenjohtaja kieltäytyi tehtävästä, jolloin hänen esimies uhkaili häntä kenttäoikeudella. Esimies oli tuore tulokas, ja hänellä ei ollut kokemusta taisteluista kuten joukkueenjohtajalla, joka arvioi tehtävän olevan hengenvaarallinen ilman panssarivaunujen tukea, koska rakennukset olivat täynnä vihollisen konekivääripesäkkeitä. Kuitenkin hän olisi suostunut toteuttamaan tehtävän, jos esimies olisi tullut hänen vierellään. Tämä oli toinen johtajuuden testi, jonka hän reputti. Tällöin eräs toinen sotilas ilmoittautui vapaaehtoiseksi toteuttamaan esimiehen antaman tehtävän henkilökohtaisesti, mikä johti hänen sekä toisen sotilaan kuolemaan. Joukkueenjohtajan mukaan kaksi sotilasta menetettiin turhaan.⁷⁵

Passiivisuus tärkeitä päätöksiä vaativassa tilanteessa luo nopeasti alaisiin turvattomuuden tunteen. Passiivinen henkilö ei saa tehtyä nopeita päätöksiä, jotka ovat elintärkeitä taistelussa. Avuttomuus, epäröinti ja omalta osaltaan hermostunut hosuminen liittyy läheisesti samaan turvattomuuden tunteeseen. Jokainen lueteltu piirre antaa alaisille kuvan, jossa johtaja ei pysty toimimaan ja johtamaan joukkoa eteenpäin. Motivaatio laskee nopeasti, jos johtaja on kykenemätön päättämään seuraavia siirtoja.⁷⁶

Nykypäivän puolustusvoimien johtajakoulutuksessa varoitetaan antamasta alaisille katteettomia lupauksia. Mielonen on teoksessaan maininnut katteettomien lupauksien olevan yksi syy, joka aiheuttaa alaisissa ärtymystä ja laskee motivaatiota. Yleinen virhe, jota johtajat tekevät, on puolihuolimattomasti sanottu ”eiköhän se järjesty”. Käytännössä tuollainen tokaisu ei lupaa mitään, mutta sanomisen merkitys muuttuu sanan levitessä. Kun toive ei toteudukaan, esimies saa helposti sanansyöjän maineen, joka vaikeuttaa hänen otettaan alaisista..⁷⁷

Komppanian ollessa marssilla päällikkö yritti saada komppanian laulamaan marssin aikana. Tien huonon kunnon ja sateen takia miehet kokivat laulamisen tarpeettomaksi, minkä vuoksi laulu jäi hyvin vaisuksi.⁷⁸ Tyytymättömyys näkyy välittömästi suorituksien laadussa, mikäli tehtävät tuntuvat miehistä turhilta. Perustelemattomat tehtävät antavat helposti kuvan tehtävän

⁷⁴ Sinivuo 2011, 43

⁷⁵ McManus 2010, 114-115

⁷⁶ Mielonen 1968, 98

⁷⁷ Mielonen 1968, 31

⁷⁸ Pipping 1978, 67 - 68

turhuudesta, mikä laskee toiminnan intensiteettiä ja mielekkyyttä. Tyytymättömyyttä miehissä aiheuttaa epäily siitä, että heitä räsitetään ja kiusataan tarpeettomilla ja harkitsemattomilla työ- ja taistelutehtävillä tai mahdollisesti asetetaan alttiiksi turhille tappioille.⁷⁹

Vaikka kuri on merkittävässä osassa sotilasjoukossa, voivat johtajan tilannetajun puute ja turhat kurinpalautukset vaikuttaa alaisten palvelusmotivaatioon ja tekemisen intensiteettiin heikentävästi. Pipping (1978) kuvaa kirjassaan tilanteen, jossa pataljoona oli levossa kaksi päivää ja molemmiksi päiviksi oli määrätty parin tunnin sulkeisharjoitus kurin parantamiseksi. Tämä aiheutti joukoissa tyytymättömyyttä, ja komppanian päivystäjän piti tehdä lähes puoli tuntia töitä saadakseen komppanian järjestymään vaaditulla tavalla. Harjoitusta johtavat aliupseerit olivat myös tyytymättömiä vallitsevaan tilanteeseen, ja siksi harjoitus suoritettiin veltosti.⁸⁰ Miehet kokivat sulkeisjärjestysharjoitukset epäasiallisina kurinpalautusmetodeina, varsinkin esimiesten sitoutumattomuuden takia. Pipping (1978) esittää myös toisen esimerkin, jossa lepoaikana muutama päivä viikossa oli käsketty käyttää sotilasasioiden harjoitteluun, joka käsitti sulkeis-, ampuma- ja taisteluharjoituksia. Komppanian päällystö ei osoittanut mielenkiintoa harjoituksiin ja jätti harjoittelun alipäällystön vastuulle. Harjoittelun intensiteetti oli alhainen, koska esimiehet näyttivät haluttomuutensa harjoitusten pitämiseen.⁸¹

Oikeudenkäynneillä oli tarkoituksena parantaa kuria, ja tätä kautta ylläpitää motivaatiota taistella vihollista vastaan. Kuitenkin joissakin tilanteissa liian ankarat rangaistukset vaikuttivat motivaatioon päinvastoin. Pipping (1978) tutkimuksessaan toteaa, että kenttäoikeudenkäynnit ovat osa joukon kurin ylläpitämistä. Kuitenkin miehet näkevät joissain tapauksissa tuomion liian ankarana. Kenttäoikeudessa tuomitut karkurit saivat tavallisesti miesten myötätunnon puolelleen. Miehet tunsivat myös jakamatonta sääliä sotilaita kohtaan, jotka tuomittiin ankaariin vapausrangaistuksiin. Pataljoonassa Ihantalan taisteluiden aikana julistetut ja toimeenpannut neljä kuolemantuomiota saivat miehissä aikaan yleisen masennuksen, sillä tuomion katsottiin olevan liian julma hinta pelkuruudesta.⁸²

Vaikka koheesio vaikuttaa motivaatioon pääosin positiivisesti, voi koheesio puute joissakin tapauksissa heikentää sitä. Pippingin (1978) mukaan sodan aikana joukkueet hioutuvat yhteisten kokemusten myötä tiiviiksi yhteisöiksi ja pitkien yhdessäoloaikojen myötä sotilaat tutustuvat myös muihin joukkueisiin komppanian sisällä. Tämän vuoksi henkilön siirto komppaniasta toiseen voi vaikuttaa sotilaiden mielialoihin merkittävästi. Jatkosodan aikana miehet tun-

⁷⁹ Mielonen 1968, 25

⁸⁰ Pipping 1978, 67

⁸¹ Pipping 1978, 107

sivat komppanian omaksi sisäryhmäkseen. Tämä kävi ilmi muun muassa silloin, kun joku miehistä sai siirron toiseen komppaniaan pataljoonan sisällä. Sotilaat näkivät siirron toiseen komppaniaan siirtymisenä täysin uuteen ympäristöön ja sosiaaliseen ryhmään. Tulokkaana sotilas saattoi menettää paikkansa lomalistassa, kun omassa komppaniassa näin ei olisi tapahtunut. Siirto puolestaan komppanian sisällä toiseen joukkueeseen tarkoitti käytännössä vain siirtymistä teltasta toiseen. Komppanian sisällä sotilaat tunsivat toisensa ja huolto toimi totutulla tavalla.⁸³

Newsomen (2007) mukaan koheesion puute heikentää motivaatiota. Alaiset eivät voi sitoa johtajaansa minkäänlaisia siteitä, jos he eivät voi olla varmoja siitä, kuinka kauan hän oikeasti johtaa joukkoaan. Tämän vuoksi johtajan auktoriteetti voi kärsiä merkittävästi. Johtajien nopea vaihtuvuus, urakierron tai muiden syiden takia, aiheuttaa ongelman joukon näkökulmasta. Johtajilla ei ole tarpeeksi aikaa kehittää merkittäviä ihmissuhteita alaisiinsa. Puolestaan miesten on tällöin vaikea ottaa joukkoonsa uutta johtajaa, mikä puolestaan vaikeuttaa uuden johtajan mahdollisuuksia saada joukon tunteita tai fyysistä tukea puolelleen.⁸⁴

Myös Sinivuo (2011) toteaa kiinteyden puutteen vaikuttavan alentavasti sotilaiden motivaatioon. Nopeasti perustettujen joukkojen taistelumotivaatio ja taistelukelpoisuus on yleensä ollut heikko, jos joukko ei ole saanut kunnollista koulutusta. Lisäksi nopeasti perustetuissa joukoissa sotilaat eivät tunne toisiaan, mikä vaikuttaa merkittävästi taistelumotivaatioon ja taistelukelpoisuuteen.⁸⁵

Ideologiset syyt ovat merkittävä motivaation lähde, mutta aina se ei kuitenkaan riitä pitämään yllä pitkäkestoista motivaatiota, ja ne voivat murtua nopeasti, kuten Newsome (2007) kuvaa. Etenkin Yhdysvaltojen armeijaan hakeutuu paljon vapaaehtoisia sotilaita. Vapaaehtoiset sotilaat omaavat yleensä vahvan sisäisen motivaationlähteen. Vaikka motivaatiolle on monia syitä, niin nämä sisäiset motivaationlähteet alkavat hajota taistelussa. Pääasiallinen motivaatio voi olla vahva, mutta vain lyhyt altistus taistelun todellisuudelle yleensä tuhoaa sotilaan sisäisen motivaation.⁸⁶

Koulutus ja sen tasoon luottaminen on ollut merkittävässä osassa motivaation lähteenä. Kuitenkin jos koulutus ja kalusto koetaan riittämättömäksi, on se vakava syy motivaation laske-

⁸² Pipping 1978, 163

⁸³ Pipping 1978, 14

⁸⁴ Newsome 2007, 46

⁸⁵ Sinivuo 2011, 117

⁸⁶ Newsome 2007, 112

miseen. Newsome (2007) kuvaa koulutuksen tasoon luottamattomuudesta loppupalveluksen aikana, kun Yhdysvallat käyttivät Vietnamissa lyhyen ajan palvelusta, joka käsitti sotilaille vuoden palvelusta sota-alueella. Yhdysvaltojen armeija uskoi lyhyiden palvelusaikojen lisäävän sotilaan motivaatiota saavuttaa tavoite, jakaen taakkaa ja kokemusta, sekä vähentäen stressiä. Kuitenkin lyhyet kierrokset vahingoittivat joukon moraalia ja kuria, sekä lannistivat itsensä kehittämisen. Näiden lisäksi lyhyet ajat keskeyttivät kokemuksen kasaantumisen, ja oppimisen paikan päällä. Ongelmana lyhyissä palvelusajoissa sodan aikana oli se, että tyypillisen amerikkalaisen alokkaan kesti puoli vuotta saavuttaa tarpeeksi itseluottamusta ja ammattitaitoa, jotka tekivät hänestä tehokkaan taistelijan. Juuri kun sotilas oli saavuttanut kyseisen tason, alkoi kotiinlähtö jo painaa mielessä, jolloin hän halusi vain selviytyä. Taistelijan motivaatio katosi, vaikka hän oli juuri saavuttanut hyvät taidot saadakseen työnsä tehtyä.⁸⁷

Taistelukentällä muuttuvat tilanteet vaikuttavat sotilaisiin hyvinkin nopeasti. Epäsuotuisaksi muuttuva tilanne ja omien joukkojen tappiot voivat romahduttaa taistelumotivaation hetkessä ja aiheuttaa jopa pakokauhua. Sinivuo (2011) kirjoittaa kirjassaan Cassidy'n tutkimuksen johtopäätöksiin perustuen tappioiden vaikutuksesta mielialoihin. Hyökkäyssotaa käyvät valtiot eivät kestä tappioita loputtomiin. Suuret tappiot tilanteissa, jossa maa ei ole suoranaisessa vaarassa, saavat ihmisten mielipiteet suuntautumaan negatiivisiksi operaatiota kohtaan.⁸⁸ Tilanteiden muuttumisen vaikutuksista Ledwidge (2011) kuvaa tilanteen, jossa puolisolitaalliset rikkollisjoukot ampuivat kranaatinheittimillä britannialaisten tukikohtaa Basrassa Irakin sodan aikana. Jatkuvat kranaatinheitinkeskitykset aiheuttivat britannialaisille tappioita sekä romahduttivat joukon moraalia.⁸⁹

Myös kadettialikersantti Antti Pulkan (1996) tutkielmassa on kuvattu palvelusmotivaatioon vaikuttavana tekijänä tykistökeskitykset. Massiiviset tykistöiskut tuhoavat huonosti rakennettuja korsuja ja taisteluhautoja. Huonosti linnoitetuissa asemissa miehet hylkäsivät asemansa, ja lähtivät hakeutumaan kohti parempaa suojaa tai suojaisempaa maastoa. Osaltaan samaan kategoriaan kuuluu myös jatkuvat lentokonehyökkäykset ja – pommitukset. Vihollisen toimintaan ei pystytty vaikuttamaan, jolloin omaan aseistukseen ja joukon suorituskykyyn luottaminen murtuu. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta sotilaiden taistelumotivaatio romahtaa. Lisäksi Pulka (1996) esittää lisää palvelusmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, kuten vihollisen panssarivaunut. Omien linjojen sisäpuolella liikkuvat panssarivaunut voivat nopeasti antaa joukolle kuvan siitä, että vihollinen on päässyt murtoon. Toiseksi pst-aseiden niukkuus jatko-

⁸⁷ Newsome 2007, 42

⁸⁸ Sinivuo 2011, 39

⁸⁹ Ledwidge 2011, 34

sodan aikana oli myös yksi taistelumotivaatioon vaikuttava tekijä. Yksi merkittävimmistä tekijöistä motivaation laskemiselle oli lisäksi pelko mottiin joutumisesta. Mottiin joutuminen on sodan aikana yksi sotilaan suurin pelko. Tällöin kukaan ei pysty auttamaan, sillä vihollinen on saartanut joukon, eikä pakotietä ole. Jo pelkästään huhut mottiin joutumisesta voivat valmistaa miehiä jo paniikkiin, ja tällöin pieninkin asia voi laukaista pakokauhun. Pakokauhun tunne tarttuu muihin helposti, jonka seurauksena se leviää koko joukkoon hyvin nopeasti.⁹⁰ Pelko voi olla motivaatiota lisäävä tekijä, kuten edellisessä kappaleessa käy ilmi irakilaiden taistelujoiden syistä motivaatiolle, mutta tämänkaltaisissa tilanteissa se voi romahduttaa taistelutahdon ja – motivaation.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtajan pääasiallinen tehtävä on johtaa joukkoa, ja pitää se toiminta- ja suorituskykyisenä. Tähän liittyen merkittävä tekijä on palvelusmotivaation ylläpitäminen. Tutkielmani tarkoituksena oli etsiä keinoja, joilla johtaja voi parantaa alaiensa motivaatiota sekä keinoja, joita välttämällä hän estää motivaation laskemista. Monilla näistä on palvelusmotivaatiota parantavia vaikutuksia. Mutta jos johtaja ei ole tietoinen näiden tekijöiden vaikutuksesta, voi samat asiat heikentää motivaatiota palveluksessa sotatilanteessa. Tutkielman tuloksina löysin kahdeksan tekijää, jotka vaikuttavat palvelusmotivaatioon. Näitä ovat:

1. Riittävät huoltotoimet
2. Psykkisen taistelukyvyn ylläpito
3. Johtajan omat asenteet ja toiminta
4. Kuri
5. Psykologinen vaikuttaminen
6. Sosiaalisten suhteiden ylläpito ja ryhmäytyminen
7. Sodan ideologia
8. Koulutus

5.1 RIITTÄVÄT HUOLTOTOIMET

Kuten edellisissä kappaleissa todettiin, huoltomahdollisuudet ovat merkittävässä osassa joukon motivaation säilymisen kannalta. Johtajat voivat aina pyrkiä järjestämään alaisilleen vaat-

⁹⁰ Pulkka 1996, 23

teiden vaihtoja sekä peseytymismahdollisuuksia. Johtaja on velvollinen toteuttamaan annetut tehtävät, mutta kuitenkin tilanteen salliessa hänen tulisi pyrkiä antamaan alaisille tarpeelliset lepäämismahdollisuudet, jotta joukko pysyy toimintakykyisenä ja tätä kautta motivoituneena.

5.2 PSYKKISEN TAISTELUKYVYN YLLÄPITÖ

Psyykkisen taistelukyvyn ylläpitäminen on tärkeä osa joukon toimintakykyä ja mielialaa. Johtaja voi parantaa alaisten psyykkistä taistelukykyä positiivisilla ja kannustavilla johtamis- ja hallintakeinoilla. Yksinkertaisimmillaan kyse on alaisen rohkaisemisesta, tunnustuksen antamisesta tai kannustamisesta. Käytännössä näiden positiivisten keinojen tulee perustua yrittämiseen ja kiitettävään palvelukseen, jotta ne eivät menetä tehoaan. Joukon palvelusmotivaatio pysyy samalla tasolla tai jopa nousee, jos heitä johdetaan positiivisilla keinoilla sekä annetaan ansaitseville sotilaille tunnustusta toiminnastaan.

Myös sotilaspastorin järjestäminen taistelukentälle on hyvä keino päästää sotilaita purkamaan mieltään. Keskusteleminen uskosta tai mieltä painavista asioista auttaa lievittämään taistelijoiden ahdistuneisuutta ja stressiä. Lisäksi sotilaspastorilla on yleensä antaa hyviä neuvoja ja ohjeita, joilla voi olla mieltä nostattava vaikutus sotilaisiin. Kuitenkaan sotilaspastoria ei ole aina mahdollista järjestää vierailemaan etulinjalla. Tällöin joukkueenjohtajan tai yksikön päällikön tulee ottaa ”papin” rooli, ja tarjota alaisille mahdollisuus samoihin toimenpiteisiin oman ammattitaidon rajoissa. Vaikka johtaja ei osaa antaa joka tilanteessa neuvoja, voi hän kuitenkin aina kuunnella alaisten murheita. Pelkästään kuuntelemisella on jo myönteinen vaikutus alaisten mielialoihin ja taistelustressireaktioihin. Lisäksi johtajalla on erityistapauksissa mahdollisuus esimerkiksi yrittää järjestellä lomaa, jotta asianomaisen henkilön on mahdollisuus hoitaa kotiasiansa kuntoon. Tämän kaltaiset toimet näyttävät myös muulle joukolle, että johtaja pitää huolta alaistensa hyvinvoinnista, ja nostaa näin palvelusmotivaatiota.

5.3 JOHTAJAN OMAT ASEENTEET JA TOIMINTA

Johtajan luonteenpiirteet ja johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa alaisiin monilla tavoilla. Johtajan tulee osoittaa oman esimerkin kautta ilmenevää henkilökohtaista rohkeutta. Lisäksi käytännön harkintakyky osoittaa johtajan kyvykkyyttä miettiä ja punnita asioita etukäteen. Nämä asiat vaikuttavat alaisten kunnioitukseen ja luottamukseen johtajaa kohtaan, jotka ovat johta-

jan auktoriteetin perusta. Sotilasjoukkoa ei voi johtaa kuolemanvaaraa sisältävissä tilanteissa ilman kunnioitusta, luottamusta ja auktoriteettia, ja siksi ne ovat johtajuudessa merkittävässä roolissa. Näitä tekijöitä omaava johtaja motivoi joukkoa sekä alaiset noudattavat hänen käskyjään paremmin.

Miehistö on hyvin tarkka siitä, että johtaja tekee saman, mitä hän vaatii joukolta. Yksinkertaisimmillaan kyse on samojen vaarojen jakamisesta. Alaiset katsovat johtajan olevan velvollinen jakamaan samat vaarat kuin miehistö. Palvelusmotivaatio laskee merkittävästi, jos johtaja ei näy etulinjalla koko taisteluiden aikana. Johtaja kaivaa omaa hautaansa, jos hän käskee miehiään vaarallisiin tehtäviin, ottamatta itse niihin liittyviä riskejä. Omalla esimerkillä johtaminen on ollut kantavana teemana jo Suomen sodissa, ja sillä on tänä päivänäkin suuri merkitys joukon toimintaan ja palvelusmotivaatioon.

Tärkeä tekijä johtajan tekemisessä ja johtajuudessa on aktiivisuus. Aktiivinen johtaja pyrkii esimerkiksi järjestämään alaiensa olot mahdollisimman hyviksi, jotta heillä on parhaat mahdolliset edellytykset viettää pidempiä ajanjaksoja rintamalla. Johtajan tulisi olla myös aktiivisesti tekemisissä alaiensa kanssa sekä olla helposti lähestyttävä. Viettämällä aikaa alaisten kanssa sekä heidän olojen parantaminen osoittaa johtajan pitävän huolta alaisistaan. Näiden asioiden kautta johtaja nostaa alaisten palvelusmotivaatiota. Näin johtaja voi jopa odottaa joukolta oma-aloitteisuutta työtehtävissä.

Alaisten kuunteleminen taistelutilanteissa on tärkeää, vaikka lopulliset päätökset tekeekin johtaja. Heidän mielipiteensä pohjautuu tietoon ja havaintoihin edessä vallitsevasta tilanteesta. Tämän vuoksi johtajan tulee ottaa alaisten havainnot huomioon seuraavissa siirroissa ja käskyissä. Kuten aikaisemmin olen kirjoittanut, alaisten mielipiteen huomiotta jättäminen voi maksaa turhia ihmishenkiä, ja näin laskea motivaatiota jatkaa johtajan alaisuudessa.

Toimintakyvyn säilyttäminen on jokaisella sotilaalla tavoiteltava tilanne. Osaltaan johtajalla ja hänen toimenpiteillä on suuri merkitys myös tässä asiassa. Oman esimerkin voimalla on ollut kiistaton merkitys sotilaiden motivaatioon historian saatossa. Oma esimerkki sekä johtajan osoittama rauhallisuus voivat rauhoittaa joukkoa taistelutilanteissa. Lisäksi kriisitilanteissa johtajan tulee säilyttää auktoriteettinsa ja vaatia käskyjensä täsmällistä ja ehdotonta noudattamista, jotta tehtävä saadaan suoritettua. Erilaisten välittömien onnistuneiden toimenpiteiden ansiosta alaisten luottamus johtajaan kasvaa etenkin, jos joukon johtaja on ammattitaitoinen.

Yhdessä luottamus johtajaan sekä hänen ammattitaitonsa luovat alaisille motivaatiota ja henkeä seurata häntä kuolemanvaaraa sisältäviin tehtäviin.

Sillä miten johtaja käyttäytyy ja toimii alaisten edessä on suuri vaikutus alaisten palvelusmotivaatioon taistelutilanteissa. Passiivisuus ja hosuminen päätöksissä näyttäytyvät alaisille ammattitaidottomuutena ja kyvyttömyytenä johtaa joukkoa. Vaikeita tilanteita tulee jokaiselle sodan ajan johtajalle, ja silloin esimiehen täytyisi peittää tämänlaiset piirteet alaisilta ja toimia päättäväisesti sekä rauhallisesti. Johtajalle kohtalokas tapahtuma, jota tulee kaikin keinoin välttää, on juuri passiivisuus käskyissä ja päätöksissä tilanteissa, jotka vaativat välittömiä toimia sekä turha hosuminen tehtävissä. Näiden asioiden näkyminen alaisille romahduttaa heidän taistelumotivaation.

Linnoittaminen on tärkeä osa joukon selviytymistä taistelukentällä. Huonosti linnoitetut asemat tuhoutuvat helpommin esimerkiksi tykistökeskityksessä, joka altistaa joukot tappioille. Tappioiden syntyminen ja turvattomuuden tunne laskee taistelumotivaatiota sekä sitä kautta palvelusmotivaatiota. Johtaja tekee suuren virheen, jos hän jättää tarkastuskierrokset tekemättä. Suurin virhe on kuitenkin jos hän näkee huonosti valmisteltuja asemia, mutta ei vaadi näiden korjaamista. Tämä antaa virheellisen kuvan alaisille heidän tekemiensä asemien tasosta, jolloin syy tapahtumista voi nopeasti kohdistua johtajaan. Jos johtaja huomaa tarkastuskierroksillaan alaisten asemien olevan huonosti linnoitettu, on siihen puututtava välittömästi. Huonosti linnoitetut asemat on välittömästi korjattava paremmiksi, jotta joukko pysyy taistelukykyisenä myös tykistökeskityksen jälkeen.

5.4 KURI

Kurin pitäminen on johtajuuden ja joukon hallinnan kannalta merkittävä johtajan toimenpide, jolla alaiset voidaan pitää hallinnassa. Kurin tarkoituksena on pitää joukko taistelukykyisenä toteuttamaan tehtävä vaativissa tilanteissa vaistomaisesti sekä nostaa joukon taistelumotivaatiota. Harjoittelulla on suuri osuus kurin syntymiselle. Johtajan on harjoitettava alaisiaan hyvin paljon jo ennen kriisiaikaa sekä kriisin aikana, jotta joukko saadaan kurinalaiseksi. Kurinalainen joukko on motivoituneempi täyttämään tehtävänsä ja taistelemaan yhdessä vihollista vastaan. Hyvin vaikeissa tilanteissa kurinalainen ja motivoitunut joukko voi kääntää taistelun edukseen.

5.5 PSYKOLOGINEN VAIKUTTAMINEN

Tilanteissa joissa omia sotilaita kuolee tai vihollinen on käyttänyt siviiliväestöön kohdistuvaa voimaa, aiheuttaa sotilaiden keskuudessa vihaa ja kostonhalua. Tämänkaltaisia tapahtumia ei voi välttää sodassa, mutta johtaja voi käyttää näitä tunteita hyväkseen joukon motivoinnissa. Komppanian päällikkö tai joukkueenjohtaja voi käydä kiertämässä joukon keskuudessa, ja ennaltaan lietsoa vihaa ja kosta vihollista kohtaan, joka motivoi taistelijoita yhä parempaan palvelusmotivaatioon. Tällöin sotilaat kokevat vihollisen pysäyttämisen olevan tärkeää ja oikeutettua.

Psykologinen vaikuttaminen kuuluu monen valtion sodankäyntiin. Informaationsodankäynti on nostanut asemaansa kansaan ja sotilaisiin median vaikutuksen kasvaessa. Propaganda vaikuttaa joukkoon merkittävästi ja laskee palvelusmotivaatiota. Pahimmillaan onnistunut propaganda laskee vastapuolen motivaation täysin, jolloin taistelevilla joukoilla ei ole niin paljon vastarintaa. Johtaja tekee suuren virheen, jos hän jättää huomioimatta joukossa tai tiedotusvälineissä leviävää propagandaa. Hänen täytyy välittömästi puuttua esiintyvään propagandaan, ja korjata tilanne antamalla oikeaa tietoa.

Huhut ovat sotilasorganisaatiossa ilmiö jonka olemassaoloon ei voi vaikuttaa. Palveluksessa huhut alkavat levitä joukossa, jolloin myös asian mittasuhteet voivat vääristyä ja muuttaa muotoaan. Taisteluiden aikana voi myös esiintyä huhuja, esimerkiksi vihollisen murtautumisesta linjojen läpi tai mottiin joutuminen. Levitessään tämänkaltaiset huhut voivat lietsoa pakokauhua joukossa. Johtaja ei saa missään tapauksessa antaa huhujen levitä ja antaa mennä omalla painollaan, vaan hänen tulee korjata asiat oikeiksi ja antaa täsmällistä ja ajankohtaista tietoa alaisilleen. Esimies asemassa olevan sotilaan täytyy pitää itsensä yleistilanteen ja taistelutilanteen tasalla, jotta hän voi antaa alaisilleen oikeaa tietoa, ja ehkäistä palvelusmotivaation heikkenemistä.

5.6 SOSIAALISTEN SUHTEIDEN YLLÄPITO JA RYHMÄYTYMINEN

Sosiaalisten siteiden luonnin merkitys kasvaa sodan aikana, kun joukot viettävät paljon aikaa keskenään. Johtajien on myös tärkeää luoda siteitä alaisiin sekä ylläpitää ja kehittää joukon koheesiota. Tietenkään komppanian päällikkö ei voi olla pitkiä aikoja saman joukkueen alueella, vaan hänen täytyy aktiivisesti kiertää jokaisessa joukkueessa, ja käydä juttelemassa

alaisten kanssa. Tällöin johtajan näkeminen ei aina tarkoita vaaralliseen tehtävään lähtöä, vaan voi olla jopa joukon mieltä nostattava tapahtuma. Jo ennen sodan taisteluvaihetta johtajan täytyy pyrkiä kohottamaan alaisten koheesiota. Tämä onnistuu kertomalla alaisille heidän tehtävän merkityksestä, antamalla heille tehtäviä sekä luomalla koulutuksen siten, että niistä selviää parhaiten yhteistyön avulla. Oman aselajin ja tehtävän sijoittuminen isompaan kokonaisuuteen sekä yhteisvoimin tehdyt tehtävät nostavat sotilaiden koheesiota, joka on palvelusmotivaation yksi tärkeimmistä lähteistä.

Koheesiolla on ollut kiistaton merkitys joukon palvelusmotivaatioon kautta aikojen. Pienryhmät ovat olleet taisteluissa viimeisin asia, jonka vuoksi taistellaan vaikeissa tilanteissa. Puolestaan koheesion puute vaikuttaa negatiivisesti joukon suorituskykyyn ja palvelusmotivaatioon, kun jokainen sotilas katsoo käytännössä vain oman hyvinvointinsa perään. Osaltaan siirrot komppanioiden välillä vaikuttavat henkilöiden palvelusmotivaatioon heikentävästi, sillä he joutuvat vieraaseen sosiaaliseen ympäristöön. Henkilön lähtö voi myös vaikuttaa joukon mielialaan, jos hän on ollut joukon arvostettu jäsen. Uusi taistelija ei heikennä joukon olemassa olevia kiinteitä suhteita, mutta yksikin heikosti motivoitunut taistelija voi heikentää niitä. Kuitenkin uuden taistelijan on vaikeaa tulla pienryhmiin ulkopuolisena, ja joukkoon pääseminen vie aikaa. Näiden vuoksi johtajan tulee välttää taistelijoiden siirtoja viimeiseen asti, jotta joukko että yksittäinenkin taistelija pysyy motivoituneena tehtäviinsä.

5.7 SODAN IDEOLOGIA

Jokaisella sotilaalla on oma mielikuvansa sodasta ja taisteluista ja hyvin harvalla kokemuksia. Joillakin taistelijoilla motivaatio voi perustua mielikuvaan siitä, miten erinomaisesti hän suoriutuu taisteluissa. Kuitenkin omien tappioiden ja haavoittumisten näkeminen voi tuottaa epäilyksen omista selviytymismahdollisuuksista henkilön mieleen, ja murtaa tämän mielessä syntyneen illuusion. Ennen taisteluvaihetta johtajan tulee painottaa, että taistelut eivät ole sitä, mitä jokainen mielessään luulee. Hänen tulee painottaa koulutuksen ja yhteistoiminnan merkitystä selviytymiselle, ja motivoida tätä kautta joukkoa.

Kuten Suomen sotien aikana kyse on käytännössä ollut kansamme selviytymisestä, jolloin sodan laillisuudesta ei ole ollut epäilystäkään. Nykypäivänä edelleen sotatilanteessa Suomi on puolustava osapuoli, joten johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa alaisten velvollisuuteen ja motivaatioon puolustaa Suomea. Esimiehen tulisi kertoa alaisille sodan laillisuudesta ja siitä,

kuinka kyse on eloonjäämisestä ja kodin puolustamisesta. Nämä asiat ovat kuitenkin useimmille pyhiä, joten ideologian kautta motivointi on oiva keino lisätä alaisten palvelusmotivaatiota.

5.8 KOULUTUS

Koulutuksella tulee luoda sotilaille vankka taito- ja koulutustaso, jotta alaiset uskovat itse omiin selviytymismahdollisuuksiin taistelukentällä. Johtajan tulee kouluttaa joukkoa sitä vaativammin mitä pidemmälle koulutus etenee. Koulutuksen edetessä johtaja voi myös luoda alaisilleen uskoa siitä, että he ovat sotavoimien eliittiä kuten esimerkiksi erikoisrajajääkärit. Koulutushaarasta riippumatta johtajan tulee painottaa sotilaille aselajin merkitystä kokonaisuuteen. Lisäksi hänen tulee luoda joukolleen luottamusta käytössä olevaan kalustoon ja koulutuksen tasoon. Palvelusmotivaatio lähtee pitkälti siitä, miten yksittäiset sotilaat kokevat koulutuksen tason, kaluston toimivuuden sekä omat selviytymismahdollisuudet taistelukentällä. Lepovuorossa tai taisteluiden tauottua on joukolla syytä teettää erilaisia koulutuksia tai tehtäviä. Kuitenkin perustelemattomina nämä voidaan nähdä turhana tekemisenä, jolloin ne laskevat palvelusmotivaatiota. Lisäksi ajankohta ja olosuhteet ovat myös vaikuttavina tekijöinä annettujen tehtävien onnistumisen kannalta. Johtajan tulisi olla tilanteentajuinen ja välttää antamasta perustelemattomia ja turhia tehtäviä. Jos olosuhteet ovat kaikin puolin huonot, on turhaa yrittää saada parasta mahdollista hyötyä tehtävistä.

6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen kohteena on palvelusmotivaatio sodan aikana, sekä johtajan rooli sen parantamisessa tai heikentämisessä. Itsessään palvelusmotivaation käsitteestä ei löydy suoraan määritelmää, joten tässä tutkielmassa se on tutkijan oma johdettu määritelmä motivaatioteorioiden pohjalta.

Motivaatio on hyvin laaja käsite ja sitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Kuitenkin oman tutkielmani olen rajannut koskemaan sodan ajan toimintaympäristöä, mikä rajaa motivaation tutkimista merkittävästi. Lisäksi rajaus tehtiin koskemaan sodan ajan johtajia, joille motivointi on merkittävä voimavara joukon hallinnassa ja toimintakyvyn ylläpitämis-

sä. Kuitenkin rajausten jälkeen sodan ajan motivaation konteksti jäi silti hyvin laajaksi kokonaisuudeksi, jonka vuoksi tietyille ilmiölle ei voinut luoda painopistettä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on otettu kantaa lähinnä yleisesti sotilaiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Johtajan vaikutukset alaisten palvelusmotivaatioon eivät ole olleet tutkimusten keskiössä, vaan osana tai havaintona tutkimuksessa. Tutkielmassa esiintyvät tulokset puolestaan perustuvat enemmän sodan ajan johtajan toimenpiteisiin kuin muissa tutkimuksissa. Tästä huolimatta tutkielman tulokset suhteutuvat aikaisempien tutkimusten ja aineistojen teoriaan niitä tukevasti.

Tutkielman aineisto on koottu pääosin sota-aiheisesta kirjallisuudesta sekä tutkimuksista. Aineisto käsittää sekä kotimaisia että ulkomaalaisia teoksia ja tutkimuksia kyseisestä aiheesta, joista on poimittu tutkielmaan ydinasiat. Aineisto koostuu toisesta maailmansodasta lähtien aina Irakin sotaan koskeviin tutkimuksiin saakka. Osa aineistosta ovat tekijän omia kokemuksia sodan ajalta, jolloin tutkittu ilmiö perustuu hänen omiin havaintoihin ja muistelmiin.

Tutkielmassa olen käyttänyt aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sillä olen poiminut ilmiötä koskevat asiat aineistosta ja muodostanut niistä oman tiivistetyn käsityksen ydinkohdista. Parafraasin avulla olen kirjoittanut luetun asian omin sanoin oman ymmärryksen pohjalta pyrkimättä muuttamaan asiasisältöä alkuperäisen tekstin vastaiseksi. Lopulta tuloksiin päädyttiin osiltaan motivaatioon vaikuttavista tekijöistä johdattamalla niitä sodan ajan johtajan toimiin.

7 POHDINTAA

Tutkielmani tarkoituksena oli kuvata tekijöitä, jotka vaikuttavat alaisten palvelusmotivaatioon sodan aikana positiivisesti sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen negatiivisesti. Tutkimustehdävän tavoitteena oli selvittää johtajan mahdollisuudet vaikuttaa alaisten palvelusmotivaatioon sodan ajan kontekstissa ja valmistaa johtajia havainnoimaan omaa johtajakäyttäytymistään sekä antaa käytännön keinoja alaisten motivoimiseen ja suorituskyvyn ylläpitoon. Tutkimuksen alakysymysten kautta poimin aineistosta yleisiä palvelusmotivaatioon sekä positiivisesti että negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Teoreettisessa aineistossa esiintyneiden yleiseen sotilaiden motivaatioon vaikuttavien tekijöiden pohjalta olen johtanut ilmiöitä ja tekijöitä, joilla on merkitystä sodan ajan johtajille.

Mielestäni tutkimus on tärkeä jokaiselle sodan ajan johtajan tehtävissä toimivalle. Jokaisen johtajan on hyvä tiedostaa, mitä eri keinoja hänellä on vaikuttaa alaisten palvelusmotivaatioon erilaisissa tilanteissa, ja ymmärtää ilmiön vaikutuksesta joukon toimintakykyyn. Tutkielman alussa oletin, että palvelusmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on useita. Toiseksi oletin miten paljon eri keinoja johtajalla on vaikuttaa alaisten palvelusmotivaatioon. Ajatukseni ovat muuttuneet siltä osin, että palvelusmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden kentän laajuus on paljon laajempi mitä odotukset olivat. Siksi tutkielmassa ei pureuduta syvällisemmin tiettyyn ilmiöön.

Tutkielman tulosten käyttöä on vaikea soveltaa käytäntöön rauhan aikana, sillä sodan ajan kaltaista toimintaympäristöä ei voida luoda realistisesti. Kuitenkin osia tuloksista voidaan käyttää esimerkiksi Afganistanissa kriisinhallinta operaatioalueella, jossa suomalaiset joutuvat tulitaisteluihin. Operaatioalueella omien tappioiden mahdollisuus on olemassa, jolloin tästä tutkielmasta voi poimia keinoja erilaisiin tilanteisiin, kuten esimerkiksi tehtävien merkityksen kertominen alaisille tai heidän mielipiteiden kuunteleminen. Tutkielmassa johdetut tulokset palvelusmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ovat hyvä muistutus jokaiselle johtamiskoulutuksen läpikäyville motivoinnin moniulotteisuudesta ja siitä, että johtajan omilla asenteilla, käytäytymisellä ja esimerkillä on hyvinkin merkittäviä vaikutuksia sotilaiden elämään taistelukentillä.

Jatkotutkimuksen aiheina olisi mahdollista perehtyä tietyn yksittäisen ilmiön vaikutuksesta palvelusmotivaatioon tarkemmin. Mm. koheesion tai propagandan vaikutusta olisi mielenkiintoista tutkia perusteellisemmin. Tiettyyn ilmiöön perehtyminen voisi luoda paljon syvällisemmän ja tarkemman kuvan ilmiöstä ja sen synnystä. Tällaisenaan tutkielma käsitti monta eri tekijää, mutta ei paneutunut sen syvällisemmin niihin.

LÄHTEET

Eyal Jonathan ym. 2003 . War in Iraq – Combat and Consequence. Stephen Austin & Sons Ltd. Lontoo

Harinen Olli 2000. Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus.

Hirsijärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. 2005. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä

Holmes Richard 1985. Acts of War – The Behaviour of Men in Battle. Cox & Wyman Ltd: Iso-Britannia

Huhtinen Aki-Mauri 2006. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet – Johdatus sotilasjohtamisen perustutkimukseen. Edita Prima Oy: Helsinki

Kallio Janne 2009. Johtajan toimenpiteet joukon taistelukyvyyn ylläpitämiseksi. Maanpuolustuskorkeakoulun kandidaatin tutkielma.

Koskinen Jouni 1996, Tappioiden vaikutus jääkärikomppanian taistelukykyyn hyökkäyksessä, Maanpuolustuskorkeakoulun tutkielma

Ledwidge Frank 2011, Losing small wars – British failure in Iraq and Afghanistan. TJ International Ltd: Padstow, Cornwall, Iso-Britannia

McManus John C 2011. Grunts - Inside the american infantry combat experience world war II through Iraq. Penguin books Ltd., Yhdysvallat

Mielonen Erkki 1968. Pelko ja pakokauhu – Henkinen paine sodassa. Sanomapaino: Helsinki

Newsome Bruce 2007. Made not born – Why some soldiers are better than others. Greenwood Publishing Group Inc:Yhdysvallat

Pipping Knut 1978. Komppania pienoisysteiskuntana. Otava: Helsinki

Pulka Antti 1996. Taistelustressin vaikutukset jääkärikomppanian taistelun johtamiseen hyökkäyksessä. Maanpuolustuskorkeakoulun tutkielma

Pulkinen Jari 2010, Inspiroivan tavan motivoida teoreettinen perusta Syväjohtamisessa, Maanpuolustuskorkeakoulun kandidaatin tutkielma.

Pääesikunta/Koulutusosasto 2007. Kouluttajan opas, Edita Prima Oy: Helsinki

Pääesikunnan koulutusosasto 1990. Sotilasjohtaja I osa, Valtion painatuskeskus: Helsinki

Salminen L. & Sinivuori K. 2005. Motivaatiota etsimässä. Kasvatustieteen Pro Gradu - tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Sinivuo Juhani 2011. Sotilasryhmän dynamiikka, taistelumoraali ja suorituskyky. Edita Prima Oy: Helsinki

Stouffer Samuel A. ym. 1949. The American soldier – Combat and it's aftermath, Science editions Trademark Reg.: Yhdysvallat

Valtanen Mikko 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia – käsitteitä ja käytäntöä sotilasyhteisössä. Edita Prima Oy: Helsinki

INTERNET LÄHTEET:

Catignani Sergio 2004:

http://www.army.mil/professionalWriting/volumes/volume2/october_2004/10_04_4_pf.html

Motivating soldiers - the example of the Israeli Defence Forces. 26.2.2011

Kookas:

<http://www.kookas.fi/articles/read/253> . Mitä on motivaatio? 17.2.2013 (materiaali tutkijan hallussa)

KvaliMOTV

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html Sisällönanalyysi 21.2.2013 (materiaali tutkijan hallussa)

Internetix opinnot:

http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/04_1.4_ulkoinen_ja_sisainen_motivaatio?C:D=gjs0.e7SF&m:selres=gjs0.e7SF Ulkoinen ja sisäinen motivaatio. 17.2.2013 (materiaali tutkijan hallussa)

http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7&m:selres=gjtb.e7S7 Maslowin tarvehierarkia. 17.2.2013 (materiaali tutkijan hallussa)

Wong ym. :

http://www.army.mil/professionalWriting/volumes/volume1/september_2003/9_03_1.html Why they fight - Combat motivation in the Iraq war 17.2.2013 (materiaali tutkijan hallussa)

Riitta Rissanen:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html Fenomenografia 21.2.2013(materiaali tutkijan hallussa)

Koppa, Jyväskylän yliopisto

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenografinen-analyysi> fenomenografinen analyysi 21.2.2013 (materiaali tutkijan hallussa)