

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**SODAN AJAN JALKAVÄKIKOMPPANIAN PÄÄLLIKÖN TOIMINTA-  
KYVYN VAATIMUKSET**

Pro Gradu

Yliluutnantti  
Tatu Laine

SM 6  
Jalkaväkilinja

Huhtikuu 2017

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 6	Linja Jalkaväkilinja
Tekijä Yliluutnantti Tatu Laine	
Tutkielman nimi Sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toimintakyvyn vaatimukset	
Oppiaine, johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka MPKK:n kirjasto
Aika: huhtikuu 2017	Tekstisivuja 68 Liitesivuja 3
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Toimintakyky on sotilaspedagogiikan keskeisimpiä käsitteitä. Sotilaskoulutus perustuu sotilaiden toimintakyvyn kehittämiseen. Toimintakyky tarkoittaa yksilön fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja eettistä valmiutta toimia tilanteenmukaisesti, luovasti ja vastuullisesti erilaisissa tilanteissa.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toimintakyvyn vaatimuksia ja selvitettiin, millaisia ominaisuuksia tulee olla hyvällä sodan ajan jalkaväkikomppanian päälliköllä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitkä toimintakyvyn osa-alueet korostuvat sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toiminnassa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ne ominaisuudet, joita sodan ajan jalkaväkikomppanian päälliköillä tulisi olla, jotta päälliköiden koulutusta voitaisiin kehittää suuntaamalla enemmän resursseja näiden ominaisuuksien kehittämiseen sekä kadettikoulussa että muissa joukko-osastoissa.</p> <p>Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen aineisto kerättiin lomakehaastattelulla. Haastatteluun vastasivat sotatieteiden maisterikurssi 6 jalkaväkilinjan opiskelijat. Aineiston analysointiin käytettiin teoriasidonnaista sisällönalayysia, jonka avulla pyrittiin löytämään tehdyille havainnoille ja tulkinnoille tukea aikaisemmista tutkimuksista.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toiminnassa korostuvat psyykkinen ja fyysinen toimintakyky. Fyysisen toimintakyvyn ominaisuuksia ei yksilöity, mutta päällikön tulee olla niin hyvässä fyysisessä kunnossa, että hän suoriutuu tehtävistään johtamistoiminnan vaarantumatta. Psyykkisen toimintakyvyn ominaisuuksista keskeisimmäksi nousivat henkinen kestävyys ja päätöksentekokyky. Sosiaaliseen toimintakykyyn kuuluvista ominaisuuksista keskeisimmiksi nähtiin vuorovaikutustaidot ja joukkohengen vahvistaminen. Eettisestä toimintakyvystä esiin tulivat kyky eettiseen päätöksentekoon, oikeudenmukaisuus ja vastuuntunto.</p> <p>Tutkimusten tulosten pohjalta jalkaväkikomppanian päälliköiden voidaan koulutusta kehittää tarvittaessa paitsi Maanpuolustuskorkeakoulussa myös muissa joukko-osastoissa sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toimintakyvyn vaatimusten edellyttämällä tavalla.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> Toimintakyky, resilienssi, jalkaväki, jalkaväkikomppanian päällikkö	

## **Sisällys**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaus	3
1.2 Aikaisempi tutkimus	3
<b>2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA</b>	<b>7</b>
2.1 Toimintakyky sotilaspedagogiikassa	7
2.1.1 Fyysinen toimintakyky	11
2.1.2 Psykkinen toimintakyky	12
2.1.3 Eettinen toimintakyky	13
2.1.4 Sosiaalinen toimintakyky	15
2.1.5 Resilienssi	16
2.2 Suorituskyky	18
2.3 Sodan ajan jalkaväkikomppania ja sen päällikkö	20
2.4 Nykyaikaisen taistelukentän taistelijalle asettamat vaatimukset	23
<b>3 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>26</b>
3.1 Laadullinen tutkimus	26
3.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	27
3.3 Kyselylomake	29
3.4 Aineiston analyysi	32
<b>4. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>34</b>
4.1 Sodan ajan päällikön toimintakyvylle asetetut vaatimukset	34
4.1.1 Päällikön fyysisen toimintakyvyn vaatimukset	34
4.1.2 Päällikön psykkinen toimintakyvyn vaatimukset	37
4.1.3 Päällikön sosiaalisen toimintakyvyn vaatimukset	43
4.1.4 Päällikön eettisen toimintakyvyn vaatimukset	47
4.2 Toimintakyvyn osa-alueiden merkityksellisyys päällikön toiminnassa	52
<b>5 POHDINTAA</b>	<b>60</b>
5.1 Yhteenveto	60
5.2 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua	64
5.3 Tulosten käytettävyyden arviointi	66
5.4 Jatkotutkimustarpeet	67
<b>LÄHTEET</b>	
<b>LIITTEET</b>	

# SODAN AJAN JALKAVÄKIKOMPPANIAN PÄÄLLIKÖN TOIMINTAKYVYN VAATIMUKSET

## 1 JOHDANTO

*”Sotilaan toimintakyky on sitä, että yksilö pystyy – yksin ja yhdessä toisten kanssa – toimimaan määrätietoisesti ja tilanteen mukaisesti sodan tai sitä alemman asteisten kriisien erilaisissa ympäristöissä.” (Toiskallio 1998c, 25)*

Toimintakyvyn käsite on 2000-luvulla noussut Sotilaspedagogiikan keskeisimmäksi käsitteeksi. Vaikka toimintakyky on yksilötason käsite, sitä on tutkittava suhteessa yhteiskunnalliseen ja kulttuuriseen ympäristöön. Puolustusvoimien päätehtävä on tuottaa suorituskkyisiä sodanajan joukkoja. Suorituskkyinen joukko voi syntyä vain toimintakkyisistä yksilöistä. Kuitenkin hierarkkisilla organisaatioilla on vaarana unohtaa yksilöt. (Toiskallio 1998b, 8-9.)

Toiskallion (1998b, 9) mukaan toimintakkyvllä tarkoitetaan pikemminkin valmiutta kuin itse suoritusta. Tehokkaiden suoritusten edellytyksenä on hyvä toimintakkyky, eli kyky soveltaa jo opittua ja taito oppia kokemuksista. Toimintakkyvylle asetettavat vaatimukset kasvavat sitä suuremmiksi, mitä monimutkaisimmista fyysisesti ja henkisesti kuormittavista toimintaympäristöistä on kysymys.

Toimintakkyky on yksilön fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja eettistä valmiutta toimia tilanteenmukaisesti sekä luovasti ja vastuullisesti erilaisissa tilanteissa. Toimintakkyvllä tarkoitetaan fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja eettisten tekijöiden järjestelmää, jossa toimintakkyvyn osa-alueet ovat yhteistoiminnassa. Sotilaan toimintakkyvyn kannalta kaikki osa-alueet ovat välttämättömiä ja niitä kaikkia tarvitaan menestymiseen sotilaana. (Toiskallio 1998b, 9; 1998c, 27–28.)

Pääesikunnan (2014b, 4) mukaan Puolustusvoimien tehtävänä on kouluttaa toimintakykyisiä yksilöitä osaksi suorituskykyistä sodanajan joukkoa ja jokainen varusmies pyritään kouluttamaan taitojensa ja ominaisuuksiensa mukaisiin sodan ajan tehtäviin. Kadettikoulusta valmistuvat maasotalinjan upseerit saavat valmiuden toimia sodan ajan komppanian päällikköinä Kadettikoulu on nähty Puolustusvoimissa sodan ajan päälliköiden koulutuspaikkana. Sodan ajan komppanian päälliköiksi pyritään sijoittamaan kadettikoulusta valmistuneita sotatieteiden kandidaatteja. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2013, 11; Ylönen 2015, 36–37.)

Pääesikunnan linjausta varusmiesten koulutuksesta taitojensa ja ominaisuuksiensa mukaisiin sodan ajan tehtäviin voidaan uskoakseni soveltaa myös upseerien koulutuksessa. Kadettikoulussa opetetaan tuleville sodan ajan päälliköille laajasti tietoja ja taitoja toimia omassa sodan ajan tehtävässään. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat kadeteille annettavat laajat operaatiotaidon ja taktiikan opinnot. Pelkkä ammatillinen osaaminen ei kuitenkaan riitä tekemään päälliköstä sellaista, jonka johdettavana alainen haluaisi olla sodan aikana. Siihen vaaditaan päälliköltä myös paljon henkilökohtaisia ominaisuuksia. Selvittämällä ne ominaisuudet, joita sodan ajan komppanian päälliköillä tulisi olla, voidaan kadettien koulutusta kehittää suuntaamalla enemmän resursseja näiden ominaisuuksien kehittämiseen. Jokaisella on varmasti oma käsityksensä siitä, millainen hyvä sodan ajan komppanian päällikkö on. Käsitys voi perustua esimerkiksi omiin arvoihin, sotaveteraanien kertomuksiin tai viihteeseen kuten kirjallisuuteen ja elokuvaan.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan ammattisotilaiden käsitystä päällikön toimintakyvyn vaatimuksista. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja se on toteutettu kyselyhaastattelulla sotatieteiden maisterikurssi 6:n jalkaväkilinjalle. Sotatieteiden maisteriopiskelijat ovat sopiva joukko tiedonkeruulle, koska heillä on laajempi käsitys komppanian päällikön tehtävästä ja joukkueen johtamisesta, kuin esimerkiksi joukkueen johtajiksi sijoitetuilla reservin upseereilla, sillä suurin osa maisteriopiskelijoista on toiminut sekä komppanian päällikön että joukkueenjohtajan tehtävissä jo useamman vuoden ajan. Kyselyhaastatteluun vastasi 15 opiskelijaa, mikä antoi riittävät perusteet toteuttaa tutkimus.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisia vaatimuksia ammattisotilaat asettavat hyvän sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toimintakyvylle ja mitkä toimintakyvyn osa-alueet korostuvat sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toiminnassa.

Tutkimuksen viitekehyksenä on sotilaspedagogiikassa käytössä oleva sotilaan toimintakyky-malli, jonka mukaan toimintakyvyn kokonaisuus on jaettu neljään osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen, eettiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn (Toiskallio 1998c, 27).

Tutkimukseni tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1. Millaisia ominaisuuksia on hyvällä sodan ajan jalkaväkikomppanian päälliköllä?**
- 2. Mitkä toimintakyvyn osa-alueet korostuvat sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toiminnassa?**

Tässä tutkimuksessa jalkaväkikomppaniaksi katsotaan kaikki sodan ajan jääkäri- ja jalkaväkikomppaniat riippumatta niiden kokoonpanosta tai kalustosta. Näin ollen esimerkiksi sodan ajan jääkäripataljoonien ja taisteluosastojen jääkärikomppaniat katsotaan jalkaväkikompanioiksi. Puhuttaessa tässä tutkimuksessa komppaniasta tai päälliköstä tarkoitetaan jalkaväkikomppaniaa tai sen päällikköä.

## 1.2 Aikaisempi tutkimus

Sotilaan toimintakyky on sotilaspedagogiikan keskeisimpiä käsitteitä. Toimintakykyä on Maanpuolustuskorkeakoululla 2000-luvun alusta lähtien tutkittu paljon. Erityisesti fyysisestä toimintakyvystä ja sen kehittymisestä tehdään tutkimusta jatkuvasti, mutta muiden toimintakyvyn osa-alueiden tutkiminen on jäänyt huomattavasti vähemmälle. Tässä luvussa esittelen tärkeimpiä omaan tutkimukseeni liittyviä tutkimuksia. Esittelemäni tutkimukset liittyvät joko suoraan aihealueeseeni tai ne ovat tutkimusmenetelmiltään ja tuloksiltaan hyvin samankaltaisia oman tutkimukseni kanssa.

Anssi Aikion pro gradu -tutkimus vuodelta 2014 käsittelee erikoisjääkäripataljoonan henkilökunnan erikoisjääkärijoukkueen johtajille asettamia vaatimuksia. Tutkimuksen tarkoituksena

oli selvittää, millaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia tulisi erikoisjääkärijoukkueen johtajalla olla. Tutkimuksessa selvisi, että erikoisjääkärijoukkueen johtajalla tulee olla hyvien jalkaväkitaiteiden lisäksi ennen kaikkea työkokemusta erikoisjoukoista sekä vähintään vuoden mittainen kouluttajakokemus jossain muussa perusyksikössä. Tutkimuksen mukaan erikoisjääkärijoukkueen johtajan tulisi myös hallita erikoisjoukkotaktiikka. Henkilökohtaisista ominaisuuksista tärkeimpänä pidettiin erikoisjääkärijoukkueen johtajan vuorovaikutustaitoja. Lisäksi erikoisjääkärijoukkueen johtajalla tulee olla hyvä psyykkinen ja eettinen toimintakyky. Tuloksissa korostettiin omaksumis- ja oppimiskykyä, koska kouluttautumiseen käytössä oleva aika on vähäinen. Muista ominaisuuksista tutkimuksessa nousivat esille oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus. Koska erikoisoperaatioilla saattaa olla operatiivisia tavoitteita ja ne saattavat usein olla joukkuekokoonpanossa toteutettuja, tulee joukkueen johtajalla olla kyky punnita sotilaallisia ja poliittisia tavoitteita ja hänen on kyettävä määrittämään rajat toiminnalle. Aikion mukaan tämä korostuu erikoisjoukoissa vähäisen valvonnan takia. Aikion tutkimuksen tulosten yhtenä osana on erikoisjääkärijoukkueen johtajan toimintakyvylle asetetut vaatimukset, joita vertailen tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin jalkaväkikomppanian päällikön toimintakyvyn vaatimuksista. (Aikio 2014.)

Vesa Helminen on yleisesikuntaupseerin diplomityössään (2002) tutkinut sitä, miten eettinen toimintakyky liittyy sotilasjohtajan päätöksentekoon ja miten tätä toimintakykyä voidaan kehittää. Helminen tutki eri ominaisuuksien merkitystä komentajille ja esikuntapäälliköille. Helmisen mukaan eettinen toimintakyky nousi tutkimuksessa komentajien ja esikuntapäälliköiden tärkeimmäksi ominaisuudeksi, jopa sotataidollista osaamista tärkeämmäksi. Helminen liitti sotilaan eettisen toimintakyvyn kiinteästi kykyyn tehdä hyviä ja oikeita päätöksiä, sillä johtaja joutuu valintoja ja ratkaisuja tehdessään pohtimaan päätöksensä vastuu- ja oikeudenmukaisuusnäkökohtia. Tutkimusraportista ilmenee aihealueen tutkimuksen vaikeus. Tutkijan ja tutkittavien oli vaikeaa eritellä etiikan vaikutusta tehtyihin päätöksiin rauhan ajan harjoitus-tilanteessa. Tutkimus olisi todennäköisesti hedelmällisempää, jos kohderyhmänä olisi taistelutilanteessa vaikeita päätöksiä tekemään joutunut joukko ja haastattelut voitaisiin tehdä pian tapahtuman jälkeen.

Riku Mikkonen on yleisesikuntaupseerin tutkielmassaan (2007) tutkinut eettistä toimintakykyä. Tutkimuksen mukaan sotilaat kokevat eettisen toimintakyvyn tärkeänä osana sotilaan toimintaa ja päätöksentekoa. Mikkosen mukaan eettiset kysymykset nousevat harvoin pääosaan päätöksiä tehtäessä, vaan päätökset tehdään useimmiten käytännöllisten seikkojen perusteella, mutta eettiset valinnat ja arvot vaikuttavat taustalla jopa tiedostamatta. Tutkimuksen

mukaan eettistä toimintakykyä pidetään sotilaan ammattitaitoon olennaisesti liittyvänä tekijänä. Sotilasjohtajan rooli eettisten ongelmien ratkaisijana nähdään aktiivisena ja vastuullisena. Johtamistoiminta on koulutuksen ohella tärkein tekijä, jolla voidaan tukea yksilön eettistä toimintakykyä. Tehtävätaktiikan käyttäminen johtamisessa sopii sotilaan eettisen toimintakyvyn kannalta lähtökohdaksi yksilön vastuuseen ja vapautteen liittyvien kysymyksien ratkaisemisessa. Ollakseen tehokasta, pitää eettisen toimintakyvyn kehittämisen perustua yksilön omaan haluun. Yhtenä tutkimuksen päätuloksena oli sotilaan eettisen toimintakyvyn mallintaminen prosessiksi, joka muodostuu havaitsemisesta, tilanteenarviosta, päätöksenteosta, toimeenpanosta ja vastuun kantamisesta. Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että Puolustusvoimien eettiset toimintaohjeet tulisi määrittää ja julkaista. Niiden tulisi olla osa Puolustusvoimien eettistä ohjelmaa, joka sisältäisi myös henkilöstön eettisen toimintakyvyn koulutuksen ja yksilön eettisen kehittymisen tukemisen.

Aki-Mauri Huhtinen ja Soili Paananen (2013) ovat tutkineet kadettien toimintakykyyn liittyvää joustavuuden ja itsesäätelyn suhdetta eli resilienssiä ja sen merkittävyyttä kadettien kouluttamisessa ja johtamisessa. Resilienssillä viitataan yleisesti yksilön kykyyn palautua toimintakykyiseksi haasteellisista tilanteista, haitallisista olosuhteista tai posttraumaattisesta stressistä. Se on ymmärretty myös kykynä sopeutua riskeihin ja vastoinkäymisiin. Tutkimuksessa analysoitiin, kuinka erilaisissa organisaation käytänteissä tuotetaan ja ylläpidetään resilienssiä. Tutkimuksen erityisenä mielenkiinnon kohteena oli, mitkä yhteisön koulutus-, johtamis- ja toimintakäytännöt luovat, tukevat tai heikentävät resilienssiä toimintaa ja samalla edistävät ja ylläpitävät sotilaan toimintakykyä. Toimintakyvyn säilyttäminen ja ylläpito ovat avaintekijöitä taistelevan joukon kiinteydelle. Erityisesti toimintakykyisyys vaikuttaa psykologiseen puolustautumiseen ja ennaltaehkäisee vastustajan ei-kineettistä vaikutusta. Tutkimuksessa tuotiin esille niitä toimintakyvyn tekijöitä, jotka ovat merkittäviä uuden taistelutavan vaatiman hajautetun ja itsenäisen toiminnan osaamisen kehittymisen kannalta.

Lauri Jussila on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan vuodelta 2015 resilienssiä osana sotilaan toimintakykyä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisilla koulutustavoilla voidaan edistää sotilaan toimintakykyä ja siihen liittyvää resilienssiä maastossa tapahtuvissa taistelija-ampumaharjoituksissa. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että moni havainnoitu koulutuksen ja johtamisen käytännö voi vaikuttaa välillisesti koulutettavien toimintakyvyn ja resilienssin edistymiseen. Näitä käytänteitä ovat muun muassa esimerkin näyttäminen, kommunikaation korostaminen, rakentava palaute, positiivisen koulutusilmapiirin luominen, ryhmätyöskentely, ongelmalähtöinen opetus sekä koulutuksen realistisuus ja haastavuus. Tutki-



muksen perusteella voidaan todeta, että havainnoidussa koulutuksessa hyödynnettiin monia resilienssiä ja toimintakykyä edistäviä koulutuksen ja johtamisen käytänteitä, mutta resilienssin tiedostavalla koulutuksella tulokset saattaisivat olla vielä parempia. Viitekehukseksi kootun teorialarkastelun perusteella resilienssi voidaan ajatella osana sotilaan toimintakykyä tuoden siihen uuden näkökulman. Voidaan myös todeta, että resilienssin tutkimus on jatkossakin tarpeellista toimintakyvyn teorian ja koulutuksen kehittämisen kannalta. (Jussila 2015.)

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA

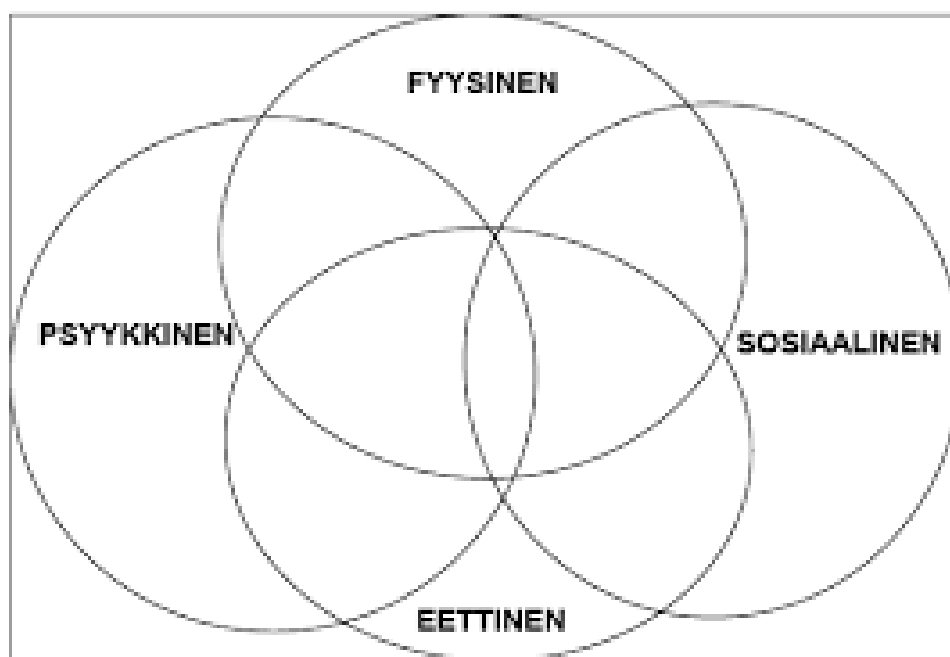
### 2.1 Toimintakyky sotilaspedagogiikassa

Toimintakyky on yksi sotilaspedagogiikan keskeisimmistä käsitteistä. Toimintakyvyn käsite ohjaa Puolustusvoimien toimintaa ja koulututusta, sillä Puolustusvoimien antaman koulutuksen tavoitteena on suorituskykyisten sodan ajan joukkojen tuottaminen, mutta suorituskykyisten joukkojen tuottaminen on mahdollista vain, mikäli onnistumme kouluttamaan toimintakykyisiä yksilöitä. (Toiskallio 1998a, 161; 1998c, 25–27.) Sotilaan toimintakyvyn tutkimus on saanut alkunsa 1990-luvun loppupuolella. Toimintakykymallin kehittäjänä ja toimintakykytutkimuksen uranuurtajana pidetään sotilaspedagogiikan professori Jarmo Toiskalliota. Myös professori Juha Mäkinen on vienyt toimintakykytutkimusta eteenpäin viime vuosina. Toimintakyvyn käsitteen määrittely on muuttunut ja kehittynyt kuluneen kahdenkymmenen vuoden aikana melko paljon. Toiskallion alkuperäistä toimintakykymallia käytetään kuitenkin edelleen toimintakyvyn käsitettä määriteltäessä. Seuraavassa esittelen sotilaspedagogiikassa käytössä olevan toimintakykymallin.

Toimintakyky (engl. *action competence*) tarkoittaa 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, käytännöllisenä viisautena, joka ohjaa toimintaa. (Toiskallio 2009, 48.) Toimintakyky on yksilön henkilökohtaista valmiutta yksilölliseen ja yhteisölliseen toimintaan. Hyvä toimintakyky luo edellytykset tehokkaalle toiminnalle. (Toiskallio 1998a, 171.) Toimintakykyinen sotilas pystyy yksin ja joukon jäsenenä toimimaan tilanteen ja toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti (Pääesikunta 2012, 60).

Toiskallion (1998c, 27) mukaan sotilaan toimintakykyyn sisältyy useita tekijöitä, joista tärkeimpiä ovat keskeisten tietojen ja taitojen hallinta, fyysinen kunto, motivaatio, tahto ja rohkeus tehtävien suorittamiseen, paineensietokyky, vastuuntunto, asia- ja tilannekokonaisuuksien tajuaminen, tavoitteiden ja eri toimintamahdollisuuksien harkittu yhteensovittaminen, kyky tehdä eettisiä päätöksiä sekä luottamus itseensä, taistelijapariinsa, esimiehiinsä ja taisteluvaliineisiin.

Toiskallion (1998c, 27–28) mukaan toimintakyvyn käsite koostuu neljästä yhdessä toimivasta osatekijästä, jotka ovat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja eettinen toimintakyky. Toimintakyvyn osa-alueet liittyvät vahvasti toisiinsa ja niitä voidaan kuvata ympyröillä, joilla on runsaasti yhteistä pinta-alaa. Sotilaan toimintakyky on joukon suorituskyvyn edellyttämää yksilön henkilökohtaista valmiutta yksilölliseen ja yhteiseen toimintaan. Kuviossa 1 on kuvattu sotilaan toimintakyky sellaisena, kuin Toiskallio (1998c, 27) on sen esittänyt.



Kuvio 1. Sotilaan toimintakyky (Toiskallio, 1998c, 27)

Toimintakyky on holistinen kokonaisjärjestelmä, jossa ihmisen fyysinen, henkinen, sosiaalinen ja eettinen osa-alue vaikuttavat hänen ajatteluunsa, toimintavalmiuteensa, päätöksenteoonsa ja varsinaiseen toimintaansa yllättävissä ja muuttuvissa olosuhteissa. Se on siis yksilön henkilökohtaista ja vastuullista valmiutta joukon suorituskyvyn osatekijänä. (Kangas 2009, 103.) Holistisuus tarkoittaa sitä, että toimintakyky on moniulotteinen kokonaisuus, jonka osia ei voida täysin erottaa toisistaan, vaan se tulisi ymmärtää jakamattomana kokonaisuutena (Toiskallio 2009, 49). Voidaankin sanoa, että toimintakyky on yksilön kokonaisvaltaista fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja eettistä valmiutta toimia tilanteenmukaisesti, luovasti ja vastuullisesti erilaisissa tilanteissa. (Toiskallio 1998c, 25–28; Toiskallio 2009, 49; ks. myös Mikkonen 2008, 22.)

Sotilaan toimintakyky on yksilön kykyä toimia määrätietoisesti ja tilanteen mukaisesti erilaisissa ympäristöissä. Toimintakykyyn kuuluu olennaisena osana se, että taistelija pystyy itsestä arvioimaan lukuisiin erilaisiin tilanteisiin vaikuttavia tekijöitä ja tekemään niiden perusteella päätöksiä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi maaston ja erilaisten rakenteiden antama suoja, oma reagointinopeus, reittien ja tuliasemien valinta ja oman itsensä havaittavuus erilaisissa valaistusolosuhteissa. Toimintakykyisen sotilaan pitää pystyä suorittamaan hänelle annettu tehtävä, vaikka vallitseva tilanne olisi epäselvä ja sekava. Tilanteen epäselvyyttä voivat aiheuttaa ja lisätä esimerkiksi taistelukentän kovat äänet, valot, savut, kylmyys, kipu, nälkä, väsymys ja omien joukkojen haavoittuneiden tai kuolleiden näkeminen. (Toiskallio 1998c, 25–26.)

Toimintakyky rakentuu ja kehittyy koko ihmisen elämän ajan, jatkuvassa vuorovaikutuksessa hänen ympäristönsä kanssa. Fyysisyys tarkoittaa ruumiillisuutta, joka on olemisemme ja toimintamme perustava tosiasia. Sosiaalisuus tarkoittaa sitä tosiasiaa, että kukaan ei synny maailmaan yleensä, vaan aina johonkin yhteisöön sekä sen kieleen ja kulttuuriin. Psykkisyys viittaa siihen kokemusmaailmaan, joka mielessämme syntyy ruumiillisuutemme ja sosiaalisuutemme kautta. Se ei siis ole erillään ruumiillistuneesta toimijuudesta, vaan sen osa. Eettisyys on toimintakykyä koossa pitävä ja sitä käytännössä ilmentävä tekijä. (Toiskallio 2009, 49.)

Toimintakyky ei ole sisäsyntyistä eikä pelkästään yksilöllisesti muodostuvaa, vaan kokemukset, vallitseva kulttuuri ja jatkuva vuorovaikutus ympäröivän maailman kanssa muovaavat yksilön kykyä toimia kulloinkin vallitsevassa toimintaympäristössä. Kasvatuksella on suuri vaikutus edellä mainittujen toimintakykyä muovaavien ja toisaalta myös toiminnassa ilmenevien osakokonaisuuksien muodostumisessa. (Toiskallio 2009, 50–51.) Toimintakyky avaa ihmisenä olemisen osatekijöitä siten, että inhimillinen käyttäytyminen ja kasvatuksella sekä koulutuksella mahdollisesti aikaansaavat muutokset ymmärretään osaksi laajempaa kokonaisuutta. Toimintakyky liittyy yhteen yksilön sisäisen kokemusmaailman ja vuorovaikutuksen ympäröivän todellisuuden, ihmisten ja kulttuurien kanssa. (Toiskallio 2009, 48–51, 61–62.)

Sotilaan toimintakyky merkitsee myös minuuden eli sotilaan identiteetin jatkuvaa rakentamista. Vaikka synnynnäiset fysiologiset ja psykologiset tekijät asettavat kehyksen toimintakyvylle, se kuitenkin rakentuu ja kehittyy kasvatuksen, koulutuksen ja harjoittelun avulla. Toimintakyvyn vaatimukset kasvavat sitä suuremmiksi, mitä monimutkaisemmasta tai haastavam-

masta toimintaympäristöstä toimitaan. Sotilaaksi kasvaminen ja oppiminen merkitsevät kykyä toimia erilaisia uhkia vastaan. (Toiskallio 1998b, 9; Toiskallio 2009, 48–50; ks. myös Paananen 2015, 10.)

Toimintakyky voidaan nähdä eräänlaiseksi potentiaaliksi toimia hyvin yksilön psyykkisten, fyysisten ja arvomaailmallisten ominaisuuksiensa puitteissa. Tämän kaltaiseen hyvään toimintaan kasvamiseen ei riitä pelkästään ulkoa säädelty koulutus, vaikka se olisikin miten hyvää tahansa. Kasvaminen vaatii myös yksilöltä kokonaisvaltaista kasvuprosessia. Hyvä toiminta ei ole vain virheiden välttämistä vaan vastuullista toimintaa sotilaana ja ihmisenä. Toimintakyvyn käsitteen avulla pyritään luonnehtimaan tiettyä ideaalista sotilaan toimintaa, sotilaan hyvyttä. Toimintakyvyn käsite kytkee toiminnan eri aspektit yhdeksi ehjäksi kokonaisuudeksi ja toimintakykyinen sotilas pystyy valitsemaan mahdollisista toiminnoista hyvän ja hyväksyttävän. (Mutanen 2009, 12; Mutanen & Värri 2013, 93–94)

Toiskallio pitää sotilaan toimintakykyä erottamattomana osana sotilaan identiteettiä. Toiskallion mukaan toimintakyvyn keskiöön, jossa eri osa-alueet kohtaavat, muodostuu sotilaan identiteetti, sotiluus. Toimintakykyisyyden voidaan katsoa olevan identiteetin ja minuuden jatkuvaa rakentamista. (Toiskallio 2009, 48–62.) Toimintakyvyn käsitteen avulla tarkoituksena ei ole etsiä sotiluuden määritelmää antamalla sotiluudelle riittävät ja välttämättömät ehdot, vaan pikemminkin sen tarkoituksena on luonnehtia sotilaallista toimintaa ja käytäntöä, toimivaa sotiluutta (Mutanen 2009, 12).

Sotiluus on toimintakyvyn kokonaisuudesta muodostuva ydin. Se liittyy olemiseen, minuuteen, identiteettiin, itseymmärrykseen ja oman työn hallintaan. Siinä on kyse siitä, että ihminen tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa, oman tapansa oppia ja olla olemassa, jotta hän pystyisi määrittelemään omat rajansa ja rakentamaan sitä kautta vahvaa ja myönteistä identiteettiä. Tärkeätä on myös se, että yksilö kykenee ymmärtämään ympäristöään ja määrittämään omat arvonsa sekä asemoimaan itsensä suhteessa sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. (Saarelainen & Savonen 2009, 136; Mäkinen 2009, 74–76.)

### 2.1.1 Fyysinen toimintakyky

Fyysinen toimintakyky on yksilön kykyä suoriutua fyysistä kuntoa ja taitoa vaativista tehtävistä (Toiskallio 1998b, 9). Toimintakyvyn osa-alueista fyysinen toimintakyky on kaikkein selkein ja konkreettisesti helpoiten ymmärrettävissä. Ymmärrettävyyttä helpottaa se, että fyysistä toimintakykyä on hyvin helppo kehittää monipuolisesti harjoittelemalla. (Paananen 2015, 10.) Fyysisessä toimintakyvyssä on kyse siitä, kuinka hyvä sotilaan fyysinen kunto on erilaisten toimintojen suorittamiseksi (Toiskallio 1998b, 9). Sotilaan fyysinen toimintakyky on erittäin merkittävä tekijä sotilaan toiminnassa, sillä se luo perustan sotilaan kokonaistoimintakyvylle (Kyröläinen ja Santtila 2009, 141; ks. myös Paananen 2015, 10).

Fyysiseen toimintakykyyn sisältyy useita eri osa-alueita kuten kestävyys-, voima-, nopeus ja taito-ominaisuudet (Kyröläinen 1998, 26; ks. myös Pollock 2015, 40–41). Kyröläisen (1998, 26) mukaan kestävyydellä tarkoitetaan kykyä vastustaa väsymystä, joka riippuu työtä tekevien lihasten energiansaannin riittävydestä. Kestävyys jaetaan energia-aineenvaihdunnan perusteella aerobiseen ja anaerobiseen kestävyuteen. Kestävyystekijöitä selittävät energia-aineenvaihdunnalliset tekijät, jotka ovat riippuvaisia henkilön hengitys- ja verenkiertoelimistön toiminnasta.

Kyetäkseen säilyttämään toimintakykynsä vaikeissakin olosuhteissa, on sotilaan oltava fyysisesti hyvässä kunnossa. Ei riitä, että sotilas on esimerkiksi vahva tai nopea, vaan hänen kaikkien fyysisen toimintakyvyn osa-alueidensa pitää olla hyvällä tasolla. Sotilaalla tulee olla hyvät taito-, voima-, nopeus- ja kestävyysominaisuudet. Tarvittavien fyysisten ominaisuuksien hankkimiseksi ja ylläpitämiseksi harjoittelun on oltava koko elämän jatkuva prosessi. Sotilas ei harjoittele yhtä yksittäistä tapahtumaa tai kilpailua varten, vaan fyysisen toimintakyvyn kehittäminen on erottamaton osa sotilaan ammattia. Voimaominaisuuksista on tullut aikaisempaa tärkeämpi osa sotilaan fyysistä toimintakykyä, sillä taistelun ja suojavarustuksen paino on kasvanut suuresti esimerkiksi toisen maailmansodan aikaan verrattuna. (Pollock 2015, 40–41.)

Nopeus on tärkeä osa taistelijan toimintakykyä. Mitä nopeammin taistelija pystyy esimerkiksi etenemään suojasta suojaan tai reagoimaan yllättävään tilanteeseen, sitä todennäköisemmin hän kykenee suoriutumaan tehtävästään taistelussa. Nopeus voidaan jakaa perus- ja lajikoh- taiseen nopeuteen, joka puolestaan koostuu reaktionopeudesta, räjähtävästä nopeudesta, liikkeenopeudesta ja nopeustaitavuudesta. (Kyröläinen 1998, 29.)

Taitavuudella tarkoitetaan hermoston ja lihasten yhteistoimintaa. Taitavuuteen liittyy useita erilaisia ominaisuuksia, joista keskeisimpiä ovat koordinaatio ja motoriset taidot. Koordinaatiolla tarkoitetaan kehon valmiuksia suoriutua erilaisesta toiminnasta, kuten reaktionopeutta tai kehonhallintaa vaativista suoritteista. Motoriset taidot liittyvät yksilön toiminnan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen. Esimerkkeinä voidaan mainita välineiden käyttämistaito. (Kalaja & Kalaja 2007, 233.) Taito tai taitavuus ilmenee sotilaan kykyinä käyttää varusteitaan tai harjoittelemaan tekniikoita sekä hienomotorisia kykyjään vaativissa olosuhteissa ja yllättävissäkin tilanteissa. Kyky hallita varusteiden ja tekniikoiden käyttö voidaan saavuttaa pitkäaikaisella harjoittelulla ja toistojen avulla. (Kyröläinen 1998, 27–28)

Kyröläisen (1998, 27–28) mukaan fyysisen toimintakyvyn kehittämisen lähtökohtana tulee olla tehtävän asettamien vaatimusten tunteminen. Tehtävän tai suoritusten kesto, intensiteetti, fyysinen ja psyykinen kuormittuminen sekä ulkoiset olosuhteet määrittelevät tehtävälle asetettavia vaatimuksia. Yksilön kohdalla tunnistettavia tekijöitä ovat aikaisempi liikuntaharrastus, nykyinen fyysinen kunto sekä mahdolliset liikuntarajoitukset, kuten sairaudet ja vammat.

### 2.1.2 Psyykinen toimintakyky

Psyykinen toimintakyky auttaa ihmistä suoriutumaan erilaisista älyllistä ja henkistä työskentelyä vaativista tehtävistä. Se tarkoittaa muun muassa henkilön älykkyyttä, luovuutta, asennetta, itsetuntoa, paineensietokykyä, vastuuntuntoa, keskittymiskykyä ja uusien asioiden omaksumiskykyä. Ympäristön havainnointi, uuden tiedon ymmärtäminen sekä henkilön muisti, tunteet ja itseluottamus ovat psyykkisen toimintakyvyn peruspilareita. Toimintakyvyn psyykinen osa-alue on myös konkreettisesti melko helposti mitattavissa ja ymmärrettävissä ja sitä voidaan myös kehittää harjoittelemalla. (Toiskallio 1998a, 177–178; 1998b, 9.)

Psyykinen toimintakyky on sotilastoimintaympäristössä usein tulkittu kykyinä hallita taistelustressiä. Tämä on perusteltua, sillä sotilaan ammattiin kuuluvat erilaisten uhka- ja vaaratilanteiden kohtaaminen, niihin valmistautuminen ja niistä mahdollisesti aiheutuva stressi. (Paananen 2015, 11.) Psyykkisen toimintakyvyn käsite on laaja ja sillä voidaan tarkoittaa muun muassa kykyä tuntea, kokea, muodostaa käsityksiä omasta itsestä ja ympäröivästä maailmasta, suunnitella omaa elämää ja tehdä sitä koskevia päätöksiä. Psyykinen toimintakyky pitää sisällään tiedon käsittelyä, tilannetajua, valmiutta hahmottaa kokonaisuuksia ja yksityis-

kohtia sekä niiden välisiä suhteita. Psykkisessä toimintakyvyssä on kyse myös aloitteellisuudesta, aktiivisuudesta, stressin sietämisestä ja niin sanotusta sotilaana pärjäämisestä tehtävien edellyttämässä toimintaympäristöissä. Sillä tarkoitetaan kykyä vastaanottaa ja käsitellä tietoa sekä muodostaa käsityksiä ympäröivästä maailmasta. (Toiskallio 1998a, 177–179; 1998b, 8-9; 1998c, 25–30.)

### 2.1.3 Eettinen toimintakyky

Toiskallion mukaan eettinen toimintakyky tarkoittaa kykyä toimia oikein ja vastuullisesti uusissa, oudoissa, yllättävissä ja vaarallisissakin tilanteissa. Toiskallio näkee eettisyyden toimintakyvyn kulmakivenä. Eettisessä toimintakyvyssä on erityisesti kyse inhimillisyydestä ja ihmisyydestä. Toimintakyky on pohjimmiltaan aina eettistä. (Toiskallio 2016, 54.) Eettisen toimintakyvyn peruskysymys on, miten olla eettinen toimija ja samalla valmistautua tappamaan toinen ihminen. Viimekädessä yksittäisen sotilaan eettinen toimintakyky saatetaan mitata sen sekunnin aikana, jona hän joutuu tekemään päätöksen elämästä ja kuolemasta ja elämään tuon päätöksen kanssa lopun ikänsä. (Helin 2009, 28; Mikkonen 2008, 24; Paananen 2015, 11.)

Toimintakyvyn eettiseen osa-alueeseen kuuluvat muun muassa tietoisuus moraalista, yleinen oikeustaju sekä vastuuntunne. Olennaista etiikassa on kysymys, miten yksilön tulisi toimia, jotta hän toimisi hyvin ja oikein. Sotilaan eettinen toimintakyky kiteytyy usein päätöksenteoon, joka voi koskea omaa tai johdettavana olevan joukon toimintaa. Kriisin aikana tilanteelle tyypillistä on, että oikeaa ratkaisua ei voida varmasti etukäteen tietää. Tavallista on myös se, että ratkaisuvaihtoehdot eivät ole edullisia kaikkien tilanteeseen liittyvien osapuolten tai tekijöiden kannalta. Vaikeutta lisäävät usein tilanteen epäselvyys, vaatimus nopeasta päätöksenteosta sekä ratkaisun merkittävä vaikutus tilanteen kehittymiseen ja muihin ihmisiin. (Toiskallio 1998a, 177–178; 1998b, 8-9; 1998c, 25–28; 2009, 48; ks. myös Mikkonen 2008, 22–24; Paananen 2015, 11.)

Sotilaan eettisen toimintakyvyn ilmentymänä voidaan pitää kykyä tehdä taistelukentällä kokonaisvaltaisesti oikea ja tehtävän toteuttamista edistävä päätös nopeasti, vaikeassa ja epäselvässä tilanteessa, väsymyksen, rasituksen ja kuolemanpelon alaisena (Toiskallio 1998a, 177–179; 1998b, 8–9). Eettisen toimintakyvyn vaatimukset tällaisessa ääritilanteessa ovat täysin erilaiset kuin esimerkiksi tilanteissa, joissa eettisiä ongelmia pohditaan ilman kiirettä ja konkreettisia seurauksia tai vastuuta. Sotilaan on jo lähtökohtaisesti hyväksyttävä, että ääritilan-



teessa tehdyt päätökset eivät aina ole ideaaleja ja kaikkien osapuolten kannalta parhaita mahdollisia. Näin ollen kriisitilanteen eettisen päätöksenteon vaatimukset eivät ole suoraan verrattavissa rauhan ajan eettiseen päätöksentekoon. (Mikkonen 2008, 24; Paananen 2015, 11–13.)

Sotilaan eettinen toimintakyky on sidoksissa tehtävän toteutuksessa eteen tuleviin valintoihin ja toimintavaihtoehtoihin, jotka saavat aikaan vaikutusta ympäristössä. Eettisen päätöksenteon haasteena on, miten toimia oikein ja hyvin ja samalla toimia sotatilanteessa mahdollisimman tehokkaasti. Tärkeä näkökohta eettisen toimintakyvyn kannalta on nähdä sotilaan henkilökohtainen moraalipaisi kykynä tehdä eettisesti kestäviä ratkaisuja, myös käytännön osaamisena, esimerkiksi kykynä kestää traagisten päätösten aiheuttamaa syyllisyyttä toimintakykynsä säilyttäen. (Mikkonen 2008, 22–23; Pursiainen 2002, 39.)

Eettisen toimintakyvyn muodostumisen lähtökohtana on sotilaallisen toiminnan mieltäminen eettiseksi toiminnaksi. Sotilaiden on ymmärrettävä oman toimintansa tarkoitus ja tiedostettava sen oikeutus. Mikäli sotilas ei koe käymäänsä sotaa oikeutetuksi tai ei ymmärrä sodan päämääriä, hän ei kykene säilyttämään toimintakykyään kuormituksen kasvaessa. Tämä asettaa sotilasjohtajalle vaatimuksen kyetä viestimään selkeästi toiminnan päämäärä, tavoiteltava loppuasetelma ja koko kriisinhallintaoperaatioon tai sotaan osallistumisen oikeutus. Ei kuitenkaan riitä, että sotaan osallistuminen mielletään oikeutetuksi, vaan myös oma päivittäinen toiminta on nähtävä eettisenä. Erityisen tärkeää on kokea oma suhtautuminen siviiliväestöön eettisesti kestäväksi. Tämä voi kriisinhallintaoperaatiossa olla hankalaa, sillä sotilaallinen toiminta väistämättä hankaloittaa siviiliväestön päivittäistä elämää ja se voi asettaa heidät suureenkin vaaraan. (Pollock 2015, 44.)

Sotilaan eettiseen toimintakykyyn liittyvät läheisesti käsitteet arvo ja arvostus. Sotilaan toiminnan tulee ilmentää hänen arvojaan ja arvostuksiaan. Eettisesti toimintakykyinen johtaja toimii omaksi kokemiensa arvojen mukaan. Toimiessaan arvojensa mukaisesti johtaja rakentaa luottamusta johdettaviinsa, koska johtajan toimintaa tarkastellaan hänen arvovalintojensa kautta. Tilanne, jossa johtaja ilmaisee arvostavansa esimerkiksi tasapuolisuutta, mutta käytännössä toimii sen vastaisesti, heikentää se johtajan ja johdettavien välistä luottamusta, koska johtajan sanat ja teot ovat tällöin keskenään ristiriidassa. Johtaja voi omalla esimerkillään vahvistaa alaisensa eettistä toimintakykyä ja luoda joukkoonsa eettistä käyttäytymistä tukevan ilmapiirin. (Päaesikunta 2012, 65.)

Aallon (2012, 18) mukaan eettinen toimintakyky tarkoittaa yksilön tai joukon kykyä ratkaista, miten toimia haastavissa tilanteissa oikein tai hyvin ja miten voi vastata toiminnastaan. Eettinen toimintakyky ei ole vain lain tai ohjesäännön noudattamista, vaan sillä on paljon laajemmat ulottuvuudet. Eettisyys ei siis toimintakyvystä puhuttaessa tarkoita etiikkaa, jota voidaan opettaa täysin neutraalisti. Eettinen toimintakyky on valintojen ja päätösten tekoa. Kyse on siis eettisyydestä, joka muodostuu kasvun ja kasvatuksen kautta. Eettisten valintojen ja eettisen toimintakyvyn pitää etupäässä lähteä ihmisestä itsestään, sillä toiminta on eri asia kuin ulkoa ohjattu tai määrätty käyttäytyminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaiselle voidaan opettaa sääntöjä siitä, mitä sotilas saa tehdä ja mitä ei. Kuitenkaan näiden sääntöjen ulkoa opeteltu noudattaminen ei suoraan tarkoita hyvää eettistä toimintakykyä. (Aalto 2012, 18; 2011, 36–40.)

Aallon (2011, 36–40) mukaan eettinen toimintakyky on tiukasti sidoksissa yksilön identiteetin kanssa, sillä eettisissä valinnoissamme me realisoidumme ja osoitamme, keitä olemme. Yksilön identiteetti on aina kytköksissä kansalliseen identiteettiin, johon vaikuttaa kansakunnan historia, yhteiskunnallinen rakenne, maantiede ja lukuisat muut seikat. Aallon mukaan aivan samalla lailla voidaan olettaa sotilaiden identiteettiin vaikuttavan asevoimien identiteetti. Sekä asevoimat että yksittäiset sotilaat joutuvat huomioimaan toiminnassaan toistensa arvot ja eettiset käsitykset. Kun molemmat ottavat huomioon toisensa, on mahdollista päästä tavoitteen, joka on eettinen toimintakyky.

#### 2.1.4 Sosiaalinen toimintakyky

Sosiaalinen toimintakyky tarkoittaa muun muassa kykyä hoitaa ihmissuhteita ja olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Se merkitsee kykyä suoriutua sosiaalisista rooleista sekä kykyä toimia yhteiskunnan jäsenenä. Sosiaalinen toimintakyky edellyttää toteutuakseen myös fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä (Toiskallio 1998a, 177–178; 1998b, 8-9; 1998c, 25–28). Sotilailla sosiaalinen toimintakyky tarkoittaa kykyä toimia joukon jäsenenä siten, että yksilön toiminta edesauttaa koko joukon saaman tehtävän suorittamista (Pollock 2015, 43).

Sotilastoimintaympäristössä sosiaalisella toimintakyvyllä on usein tarkoitettu johtajan vuorovaikutus- ja erityisesti ongelmaratkaisutaitoja sekä yleisesti suostuttelu-, neuvottelu- ja yhteistyötaitoja. Yksilötaitojen lisäksi sotilasjohtajan yksi merkittävimmistä tehtävistä on johtaa omaa joukkoa ja huolehtia sen toimintakyvystä. Sosiaalisen toimintakyvyn näkökulmasta tär-

keitä tekijöitä ovat olleet joukon hyvän ilmapiirin ja yhteishengen rakentaminen sekä vahvistaminen. (Paananen 2015, 13.)

Sotilaiden sosiaalista toimintakykyä kuormittavat esimerkiksi erossaolo lähimmäisistä sekä yksityisyyden ja vapaa-ajan puute. Tämän kaltaisten tekijöiden kuormittavuutta lisäävät entisestään muut toimintakykyä kuormittavat tekijät, kuten levon puute tai pelko. Sosiaalisen toimintakyvyn kuormittuminen on vähäisempää, jos sotilasjoukon jäsenet tuntevat toisensa hyvin ja ovat tottuneet työskentelemään toistensa kanssa. Yhdessä harjoittelu sekä kasvattaa osaamista että lisää sotilasjoukon koheesiota eli kiinteyttä. (Bartone & Barry 2011, 126–127; Pollock 2015, 44.)

Helinin (2009, 28) mukaan sosiaalinen toimintakyky voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: reaktiiviseen ja aktiiviseen toimintaan. Reaktiivinen toiminta viittaa ihmisen kykyyn reagoida muiden toimintaan vuorovaikutussuhteissa. Aktiivinen toiminta tarkoittaa kykyä toimia aktiivisesti sosiaalisessa ympäristössä. Ihminen voi oppia muuttamaan käyttäytymistään erilaisten sosiaalisten tilanteiden vaatimalla tavalla. Toimiminen erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittää ihmisen kykyä reagoida muiden toimintaan ja myös kykyä toimia aktiivisena ja aloitteellisena omaa elämää koskevilla asioilla. Voidaankin sanoa, että sosiaalinen toimintakyky kehittyy toimimalla erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä.

### 2.1.5 Resilienssi

Viime aikoina ulkomaisissa sotilaspedagogisissa julkaisuissa on sotilaan toimintakykyyn liitetty resilienssin käsite. Esimerkiksi Yhdysvaltain armeijan Maneuver Center of Excellencen (MCOE) käyttämässä toimintakyvyn kehittämisen mallissa resilienssi nähdään olennaisena osana toimintakyvyn kokonaisuutta (MCOE 2012, 13). Myös Huhtinen ja Paananen (2013, 118) katsovat resilienssin kuuluvan toimintakyvyn kokonaisuuteen. He ovat yhdessä Juha Mälkin (2013, 70) kanssa toistaiseksi ainoita, jotka ovat suoraan liittäneet resilienssin käsitteen sotilaspedagogiikkaan tai toimintakykyyn. Resilienssin käsitteen voidaan katsoa sisältyvän toimintakyvyn psyykkiseen osa-alueeseen, mutta koska käsite on nousemassa koko ajan enemmän esille ja joissakin julkaisuissa se on jo otettu osaksi toimintakyvyn kokonaisuutta, olen ottanut resilienssin käsitteen osaksi tutkimustani. Myös tässä tutkimuksessa resilienssi katsotaan osaksi sotilaan toimintakykyä.

Resilienssin käsite on ollut alun perin käytössä metalliteollisuuden sanastossa, jossa sillä on kuvattu metallin kykyä muovautua. Taivuttaessa metalli muovautuu mihin tahansa muotoon, mutta väännön loputtua se palautuu alkuperäiseen muotoonsa. Samanlaista muovautumiskykyä resilienssi ilmentää psykologiassa, jossa sen tehtävänä on kuvata yksilön kykyä sietää vastoinkäymisiä ja palata vastoinkäymisten jälkeen entistä toimintakykyisempään olotilaan. (Waugh 2014, 73; Meredith ym. 2011, 2–6.)

Englanninkieliselle termille ”resilience” on löydettävissä useita suomenkielisiä vastineita. Ainakin joustavuus, kimmoisuus, sitkeys, sinnikkyys, lannistumattomuus, vastustuskykyisyys, sietokyky ja kestävyys ovat käytössä eri sanakirjoissa. Ekologiassa termille on alettu käyttää suomenkielistä vastinetta ”selviytymiskyky”. Selviytymiskyky tarkoittaa luonnollisen järjestelmän kykyä selviytyä suuresta muutoksesta. Selviytymiskykyinen järjestelmä kykenee sopeutumaan muuttuviin oloihin ja kehittämään uusia tapoja. Ekologiassa selviytymiskyvyllä tarkoitetaan muutoksiin sopeutuneiden luonnonjärjestelmien kykyä palata tasapainoon. (Heikkilä ym. 2009, 5; Juntunen 2014, 6–8.)

Resilienssi on tullut merkittäväksi käsitteeksi ja tutkimuskohteeksi psykologiassa 2000-luvulla. Tämä on kytköksissä siihen, että kriisinhallintatehtävät ovat muuttuneet aiempaa haasteellisemmiksi ja sen seurauksena posttraumaattiset stressioireet ovat lisääntyneet sotilaiden keskuudessa (Huhtinen & Paananen 2013, 119). Psykologiassa resilienssillä on yleisesti viitattu yksilön kykyyn palautua toimintakykyiseksi haasteellisista tilanteista, haitallisista olosuhteista tai posttraumaattisesta stressistä (Everly & Links 2011, 115; ks. myös Huhtinen & Paananen 2013, 119). Resilienssi ei kuitenkaan kaikilla ole riittävä, vaan traumaattisista kokemuksista voi aiheutua vakavia psyykkisiä häiriöitä. Tästä on osoituksena muun muassa Ville Kivimäen (2013) väitöstutkimus, jossa tutkittiin suomalaissotilaiden psyykkisiä häiriöitä toisessa maailmansodissa. Kivimäen (2013, 9) mukaan jopa 2,5 prosenttia Suomen armeijassa palvelleista miehistä oli sota-aikana psykiatrisessa hoidossa.

Resilienssi edellyttää realistista näkemystä omista kyvyistä. Se edellyttää tietoa siitä, mitä on tapahtunut, mitä on tapahtumassa ja mitä tulee tapahtumaan sekä tietoa siitä, mitä pitää tehdä. Resilientin järjestelmän tulee olla ennakoiva, joustava, sopeutuva sekä valmis toimimaan. (Heikkilä ym. 2009, 6.) Resilienssi viittaa prosessiin, joka käsittää myönteisen sopeutumisen merkittävien vastoinkäymisten yhteydessä. Sotatieteissä psyykkiseen toimintakykyyn on liitetty psykologisen resilienssin käsite. Käsitteellä on viitattu yksilön kykyyn palautua toimintakykyiseksi haasteellisista tilanteista, haitallisista olosuhteista tai posttraumaattisesta stressis-

tä, mutta resilienssi on myös ymmärretty kykynä sopeutua riskeihin ja vastoinkäymisiin (Meredith ym. 2011, 2–6; ks. myös Paananen 2015, 11; Juntunen 2014, 6–8). Resilienssille on vaikea löytää sopivaa suomenkielistä vastinetta, mutta sana joustokestävyys sisällyttää itseensä oleellisen eli joustavuuden ja henkisen kestävyuden. (Paananen 2015, 11; Juntunen 2014, 6–8.)

Resilienssin voidaan ajatella olevan kykyä toimia vastoinkäymisistä huolimatta. Toisaalta se on myös joustavuutta toimintakyvyn puitteissa. Tämä tarkoittaa kykyä palautua tilapäisestä toimintakyvyn alenemasta. Tämän lisäksi resilienssi on tapa tarkastella ympäristöä ja nähdä sen muutokset mahdollisuuksina ja motiiveina oman toimintakyvyn kehittämiseksi. Resilienssi siis liittyy kykyyn sopeutua ja toimia ennakoivasti ja joustavasti haasteellisissa olosuhteissa. Se auttaa myös sopeutumaan stressiin sekä sotilaselämän ja operaatioiden vaatimuksiin. (Huhtinen & Paananen 2013, 119.)

## 2.2 Suorituskyky

Puhuttaessa toimintakyvystä käytetään usein myös suorituskyvyn käsitettä. Usein näitä käsitteitä käytetään virheellisesti sekoittaen ne keskenään. Toimintakykyä ei pidä samaistaa suorituskykyyn. Yksilön toimintakyky ei ole samalla tavoin mitattavissa kuin hänen suorituskykynsä. Kuitenkin toimintakyvyn pohjalle joudutaan yhä monimutkaistuvammassa sotilaallisissa tehtävissä rakentamaan niin yksilön, ryhmän kuin suuremman joukon suorituskyky. (Aalto 2012, 16.)

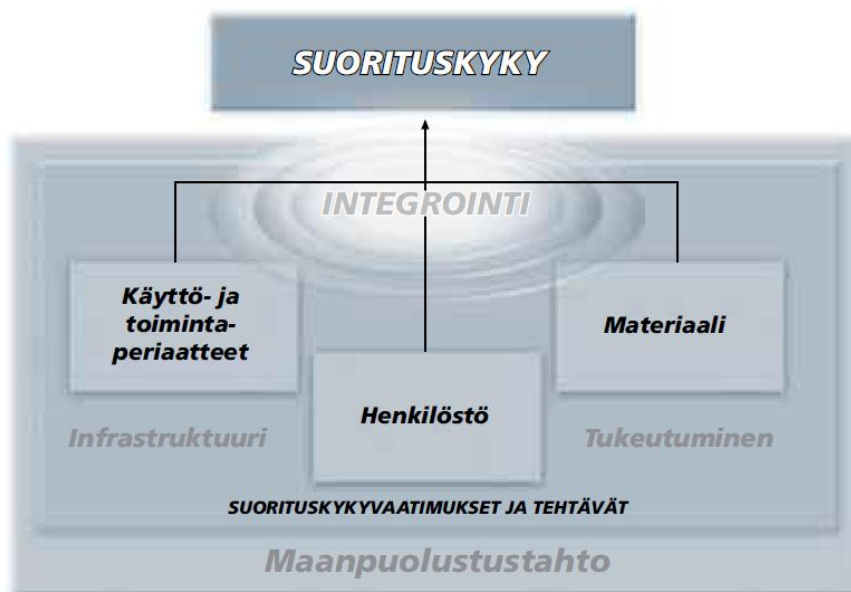
Suorituskyvylle on kontekstista riippuen useita erilaisia määritelmiä. Kukin suorituskyvyn määritelmä on sidoksissa tiettyyn asiayhteyteen ja tarkoituksenmukainen vain omassa asiayhteydessään. Sotilaallisen suorituskyvyn (engl. *military capability*) arvioinnin keskeiset strategiset kriteerit ovat muun muassa puolustusbudjetti, sotilaallinen infrastruktuuri, sotateollisuus, varustautumisaste ja huoltovarmuus sekä joukkojen määrä ja laatu. (Meriläinen 2015, 125.)

Suomenkielessä käytetään suorituskyvyn käsitettä puhuttaessa sekä talouselämän että puolustushallinnon tavoitteista. Tästä syystä käsitteen takana vaikuttavat tekijät ymmärretään yhteiskunnassa eri lailla. Yrityksen suorituskyky voidaan määritellä sen kyvyksi saada aikaan tuloksia tietyillä resursseilla ja saavuttaa asetettuja tavoitteita (Laitinen 1998, 279). Laamasen

(2005, 19) mukaan suorituskyvyssä on kysymys erityisesti mittaamalla hankitusta tiedosta siitä, miten organisaatio, prosessi, tuote tai henkilö suoriutuu tietyistä tehtävistä.

Suorituskyvyllä voidaan viitata tavoitteisiin, joihin suorituskyvyllä pyritään, keinoihin, joilla tavoitteet täytetään tai välineisiin, joilla keinot toteutetaan. Eri määritelmistä huolimatta suorituskyvyn tavoitteena on saavuttaa haluttu vaikutus määritetyssä toimintaympäristössä. (Anteroisen, 2013, 1–2.) Anteroisen (2013, 15–23) mukaan sotilaallisen suorituskyvyn käsitteellä on useita eri määritelmiä, joita voidaan käyttää riippuen siitä, mitä suorituskyvyn osa-aluetta tarkoitetaan. Suorituskyvyn kehittämiseen, rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvät organisaatiot käyttävät nykyään laajasti näitä käsitteitä. Anteroisen mukaan sotilastoimintaympäristössä on käytössä viisi vakiintunutta suorituskykymallia, joita voidaan käyttää puhuttaessa suorituskyvyn eri vaiheista:

- Sotilasvoimamalli, jossa sotilaallinen suorituskyky käsitetään ulkopoliittikan työkaluna, osoittamaan valtion kykyä puolustaa itseään.
- Toiminnallinen malli, jossa suorituskyky ymmärretään asevoimien ja sen osien haluttuina vaikutuksina
- Systeeminen malli, jossa suorituskyky koostuu toisiinsa vuorovaikutuksessa olevista osista, kuten käyttöperusteista, materiaalista ja henkilöstöstä.
- Sotilasjoukkomalli, jossa suorituskyky on synonyymi fyysiselle sotilasjoukolle.
- Malli, jossa suorituskyky käsitetään teknisenä asejärjestelmänä ja sen ominaisuuksina.



Kuvio 2. Suorituskyvyn systeeminen malli. (Pääesikunta, 2007, 31)

Sotilaspedagogiikassa suorituskyky määritellään usein systeemisen mallin avulla. Pääesikunnan (2014a, 10) mukaan sotilastoimintaympäristössä suorituskyvyllä tarkoitetaan keinoa saada aikaan haluttu vaikutus huomioiden uhka, toimintaympäristö ja muut olosuhteet. Suorituskyky muodostuu, kun tarvittava henkilöstö, materiaali, käyttö- ja toimintaperiaatteet, informaatio sekä organisaatio muodostavat toimivan kokonaisuuden.

Toiskallion mukaan toimintakyky tarkoittaa sitä, että yksilö pystyy toimimaan määrätietoisesti ja tilanteenmukaisesti kriisien erilaisissa toimintaympäristöissä, mutta joukon kohdalla puhutaan suorituskyvystä. Sotilaallisen maanpuolustuksen teho perustuu joukkojen suorituskykyyn. Sotatilanteessa joukon suorituskyky on sen taistelukykyä, joka koostuu muun muassa taistelutahdosta, taistelijoiden ja yksilöiden koulutustasosta sekä käytettävissä olevasta aseistuksesta ja varustuksesta. Vain toimintakykyiset yksilöt voivat muodostaa suorituskykyisen joukon. (Toiskallio 1998a, 167–168; 1998c, 25.)

Toiskallio pitää sotilaskoulutuksen peruskäsitteenä toimintakykyä. Toiskallion (2009, 62–63) mukaan ihmisen toiminnan tulkitsemisen ainoastaan kasvatuksen, koulutuksen ja muokkaamisen kohteeksi voi olla vaarallista. Tällöin toimintakyvystä keinotekoisesti erotetaan sen eettinen ulottuvuus, jolloin käsitteen luonne muuttuu ja se nähdään ainoastaan tehtävän toteuttamisen vaatimina kykyinä. Tällaisen ajatusmaailman voidaan katsoa muistuttavan suorituskyvyn käsitettä, jonka keskeisen sisällön muodostavat tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavat tiedot, taidot ja harjaantuneisuus. (Toiskallio 2009, 62–63; 1998b, 165–169; 1998c, 25; ks. myös Kivistö 2016, 38)

Toiskallion (1998b, 167–169) mukaan suorituskyky liittyy tilannekohtaisiin tekoihin toimintakyvyn ollessa yksilön sisäistä valmiutta, joka mahdollistaa tehokkaat suoritukset erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Suorituskyvyllä tarkoitetaan tavoitteiden saavuttamisissa yhdessä tietyssä kontekstissa, mutta toimintakyky on kykyä tehokkaaseen toimintaan yleisemmällä, lukuisia suorituksia eri tilanteissa mahdollistavalla tasolla.

### 2.3 Sodan ajan jalkaväkikomppania ja sen päällikkö

Komppania eli perusyksikkö koostuu neljästä toiminnallisesti toisistaan poikkeavasta kokonaisuudesta, jotka ovat johto-osat, iskevät osat, taistelua tukevat osat ja taistelukykyä ylläpitävät osat. Johto-osien tehtävänä on tukea komppanian päällikön keskeytymätöntä johtamistoi-

mintaa ja mahdollistaa hänen keskittymisensä taistelutoiminnan kannalta olennaisiin asioihin. Iskevät joukot muodostuvat komppanian taisteluvoiman sisältävistä jalkaväkijoukkueista ja ne ovat komppanian taistelutoiminnan perusta. Niiden tehtävänä on ratkaista komppanian taistelu lähietäisyydellä jalkaväkitaistelun keinoin. Taistelua tukevat joukot muodostuvat komppanian organisaatioon kuuluvista tiedustelun, panssarintorjunnan, epäsuoran tulen, pioneeri- ja viestiaselajin sekä ilmatorjunnan joukoista. Tukevien osien tehtävänä on omalla toiminnallaan tukea iskevien osien taistelun onnistumista. Taistelukykyä ylläpitävien joukkojen tehtävänä on huollollisin keinoin pitää muut komppanian osat taistelukykyisinä. (Maavoimien esikunta 2008, 21.)

Hyökkäys ja puolustus ovat jalkaväkikomppanian päätaistelulajit ja ne muodostavat pääosan komppanioiden tehtävistä laajamittaisen sodan aikana. Aluevalvontaan, etsintään ja kohteen suojaamiseen liittyvät tehtävät ovat tyypillisiä ensimmäiseksi perustettaville joukoille. Kaikkien joukkojen tulee kuitenkin kyetä myös tämän tyyppisten tehtävien suorittamiseen. (Maavoimien esikunta 2008, 17–18.)

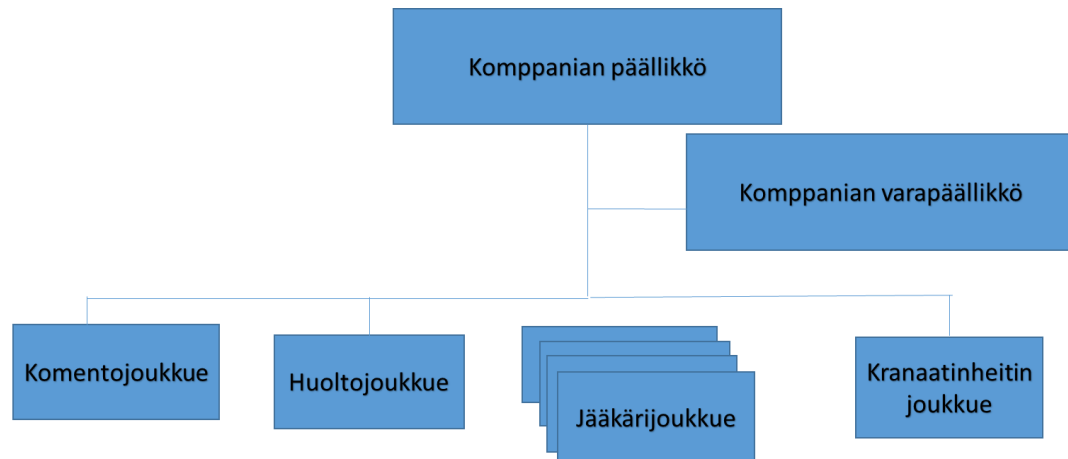
Komppania suorittaa tehtävänsä joko pataljoonan tai taisteluosaston osana tai erillisessä suunnassa. Komppania voidaan alistaa toiselle johtoportaalle ilman rajoitteita, ajallisesti tai tehtävällä rajattuna. Alistettuna toimiva komppania saa taistelutehtävänsä siltä johtoportaalta, jolle se on alistettu ja se yleensä tukeutuu tämän johtoportaahan huoltoon. Komppaniaa voidaan myös vahventaa alistamalla sille lisää joukkoja, käskemällä jollekin toiselle joukolle komppanian tukemistehtävä tai porrastamalla sille lisämateriaalia. (Maavoimien esikunta 2008, 17–18.)

Komppanialla on yksi varsinainen tehtävä ja yksi tai useampia valmistautumistehtäviä. Komppanian päällikkö päättää saamansa tehtävän asettamissa rajoissa tilanteenarviointinsa pohjalta ne menetelmät, joita tehtävän täyttämiseksi käytetään. Näin esimerkiksi komppanian suorittaessa puolustustehtävää se voi osallaan tai kokonaisuudessaan taistella hyökkäyksellisin menetelmin. (Maavoimien esikunta 2008, 17–18.)

Komppanian johtamisessa, koulutuksessa ja taistelutehtävien toteuttamisessa käytetään vakioituja joukkokohtaisia perustaistelumenetelmiä. Perustaistelumenetelmien on taattava toiminnan maksimaalinen nopeus, aloitteen saaminen ja sen säilyttäminen. Perustaistelumenetelmien käyttäminen antaa toimivalle johtajalle tarvittavan harkinta-ajan ilman joukon toiminnallista viivettä tai pelkoa aloitteen menetyksestä. Joukon johtaja käskee ja kouluttaa perustaistelume-



netelmät joukolleen käytössään olevien resurssien ja toimintaympäristön mukaisesti. Komppanian tulee kyetä toteuttamaan tehtävänsä äärimmäisissä kriisiolosuhteissa. Tavoitteena on oltava tehtävän toteuttaminen siten, että komppania kykenee jatkamaan toimintaansa myös seuraavassa tehtävässä. (Maavoimien esikunta 2008, 17–18.)



Kuvio 3. Esimerkki jalkaväkikomppanian organisaatiosta (Maavoimien esikunta 2008, 22)

Komppanian päällikkö vastaa kaikesta, mitä komppania tekee. Tämä sisältää taistelutoiminnan, koulutuksen, hallinnon, kurin ja hengen kasvattamisen ja ylläpidon sekä huollolliset toimenpiteet. Komppanian päälliköllä on pysyvä käskyvalta komppaniaansa kuuluviin henkilöihin. Komppanian päällikön on tunnettava alaistensa ominaisuudet, toimintakyky ja joukkonsa suorituskyky. Komppanian päälliköllä on johtamisessa apunaan komppanian varapäällikkö. Varapäällikköä käytetään taistelun aikana yleensä sivusuunnan tai reservin johtamiseen. Hänen sijoittumisensa ja tilannekuvansa on oltava sellainen, että hän voi ottaa komppanian johtoonsa välittömästi päällikön menettäessä toimintakykynsä. Päällikkö käyttää tulenjohtopäällikköä, varapäällikköä, huoltojoukkueen johtajaa ja vääpeliä apunaan tehdessään tilanteenarviointia ja helpottaakseen johtamistoimintaansa. (Maavoimien esikunta 2008, 21–25.)

Tulenjohtopäällikkö vastaa siitä, että epäsuoran tulen käyttö on kaikissa taistelun vaiheissa komppanian päällikön vaatimusten mukaista. Hän suunnittelee ja johtaa kaikkien komppanian alueelle ampuvien epäsuorantulen tuliyksiköiden tulenkäyttöä komppanian päällikön vaatimusten ja tulenjohtokomentajan käskyjen mukaan. Tulenjohtopäällikkö pitää päällikön selvillä tukemismahdollisuuksista ja tekee esityksiä tulenkäytöstä komppanian toimintaan liittyen. Komppanian päällikkö tarkastaa ja hyväksyy kaikki tulenjohtopäällikön tekemät käskyt ja suunnitelmat. (Maavoimien esikunta 2008, 25–26.)

## 2.4 Nykyaikaisen taistelukentän taistelijalle asettamat vaatimukset

Taistelukentän kuva on muuttunut voimakkaasti toisen maailmansodan aikaan verrattuna. Teknistyessään taistelukenttä on muuttunut vaativammaksi ja monimutkaisemmaksi, mikä edellyttää taistelijoilta ja johtajilta hyvää fyysistä toimintakykyä. (Kyröläinen ym. 2003, 9; Pääesikunta 2015, 7.) Sodan ja taistelun toimintaympäristö asettaa sotilaan toimintakyvylle kovat vaatimukset. Taistelujen fyysinen kuormittavuus, tilanteiden epävarmuus ja kuolemanpelko ovat koko ajan läsnä sodan ja taistelun toimintaympäristössä. Tällöin kyky soveltaa omaksuttuja tietoja ja taitoja on sotilaan toimintakyvyn kannalta keskeinen tekijä. (Pääesikunta 2012, 60.)

Taistelun voittaminen edellyttää teknisen osaamisen lisäksi erittäin hyvää fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä. Hyvä fyysinen kunto auttaa sotilaita säilyttämään toimintakykynsä vaativissakin olosuhteissa. Kriisitilanteissa vaikuttavat aina myös pelko, väsymys ja epävarmuus. Hyvä fyysinen ja psyykkinen toimintakyky mahdollistavat näidenkin tekijöiden paremman hallinnan. Sotatoimet vaativat sotilailta kykyä liikkua ja selvitä toimintakykyisinä taistelukentän olosuhteissa kaikkina vuodenaikoina laajoillakin alueilla. Sotilaiden on kyettävä kestämään ja hallitsemaan taistelukentän fyysiset ja psyykkiset rasitukset vuorokausia kestävässä nopeissa ja vaikeasti ennakoitavissa tilanteissa. (Kyröläinen & Santtila 2009, 141; Pääesikunta 2012, 66.)

Taisteluiden aikana taistelijoiden toimintakyky heikkenee nopeasti. Fyysisen toimintakyvyn palauttamiseen tai fyysisen kunnan harjoitteluun ei ole sodan aikana riittävästi aikaa. Tästä syystä joukkojen fyysisen toimintakyvyn on oltava korkealla tasolla jo ennen taistelujen alkua. Fyysinen ja psyykkinen toimintakyky on saatava sellaiselle tasolle, että taistelija kykenee täyttämään menestyksellisesti puolustushaaransa, aselajinsa ja koulutushaaransa mukaiset taistelutehtävät vähintään kahden viikon ajan jatkuvassa taistelukosketuksessa ja käyttämään kaikki voimavaransa yhtämittaisesti 3–4 vuorokautta kestävässä vaativassa ratkaisutaistelussa. (Kyröläinen & Santtila 2009, 141; Pääesikunta 2012, 66.)

Joukkojen on pystyttävä itsenäiseen toimintaan ja johtajien on valmennettava joukkojaan kestämään sekä fyysisesti että psyykkisesti taistelukentän vaativat olot ja ilmiöt sekä kärsimään hetkellisesti suuriakin tappioita. Taistelujen kiivaus ja uudet tuhovoimaiset asejärjestelmät edellyttävät taistelijoilta myös erittäin hyvää psyykkistä toimintakykyä. Taistelijoilta vaadi-

taan kykyä kestää taistelukentän fyysiset ja psyykkiset vaatimukset ympäri vuorokauden kestävässä vaativissa ja nopeissa taisteluissa. (Kyröläinen ym. 2003, 9-10.)

Sodankäynnin luonteen muuttuminen teknistyneemmäksi ei ole vähentänyt yksittäisen sotilaan fyysisen toimintakyvyn vaatimuksia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että edelleen jokaisella johtamis- ja suoritusasolla vaaditaan hyvää fyysistä toimintakykyä. Toisaalta suoja- ja taisteluvälinevarustuksen painon merkittävä kasvaminen tarkoittaa sitä, että yksittäisen taistelijan lihas- kunto- ja voimaominaisuuksien merkitys on kasvanut merkittävästi. (Pollock 2015, 41.)

Toiskallion (1998c, 25–26) mukaan tarvittavan toimintakyvyn luonne muuttuu sodankäynnin muuttuessa. Toimintakyvyn vaatimuksia määrittelevät ainakin seuraavat yleiset piirteet:

- Sodan ja rauhan välinen raja on hämärtynyt. Näin on käynyt myös siviili- ja sotatoimien väliselle erolle. Sodankaltainen tilanne saattaa alkaa terroritoiminnalla, joka kohdistuu pikemminkin siviili- kuin sotilaskohteisiin.
- Vihollisen pyrkimyksenä on aina nopeaan alkuvaikutukseen pääseminen korkeaa teknologiaa ja erikoisjoukkoja hyväksikäyttäen. Hyökkäykseen liittyy erittäin voimakas tiedustelun ja ilma-aseen käyttö.
- Taajamien merkitys taistelualueina on lisääntynyt. Koska tällaisilla alueilla voi olla runsaasti siviilejä, tulevat moraaliset kysymykset oikeudenmukaisista ja inhimillisistä toimintaratkaisuista yhä vaikeammiksi.
- Taistelukenttä on fyysisesti ja henkisesti erittäin raskas ja se vaatii erinomaista osaamista sekä johtajilta että miehistöltä. Taistelukentällä korostuu asejärjestelmien hallinta sekä johtajien, taistelijoiden ja taistelijaparien merkitys joukon osana.
- Joukkojen on kyettävä jatkamaan toimintaansa silloinkin, kun yhteydet johtoportaisiin ja naapureihin katkeavat, tappiot vähentävät vahvuutta ja aineelliset taisteluresurssit vähenevät.

Kyröläisen ja Santtilan (2009, 142) mukaan nykyaikaiset operaatiot edellyttävät sotilailta aikaisempaa pidempiaikaista toimintaa ilman lepoa ja nopeampaa palautumista taistelusta. Taistelujen kiivaus ja tuhovoimaiset taisteluvälineet ja asejärjestelmät edellyttävät hyvää toimintakykyä sekä miehistöltä että johtajilta. Nykyaikaisen taistelukentän havainnointi edellyttää sellaista toimintakyvyn tasoa, että taistelijat kykenevät tekemään väsyneenäkin nopeita ja järkeviä johtopäätöksiä. Sotilaiden on pystyttävä valitsemaan runsaasta havaintojen ja tiedon määrästä se, mikä on oleellista oikean toiminnan kannalta. Taistelijoiden on kyettävä kestämään taistelukentän fyysiset sekä psyykkiset rasitukset pitkään kestävässä taisteluissa.

Saarisen ja Savosen mukaan psyykkisen toimintakyvyn merkitys korostuu, sillä tietoyhteiskunnan kehittyessä informaation määrä lisääntyy jatkuvasti. Sotilaan ja erityisesti sotilasjohtajan on kyettävä tunnistamaan informaatiosta tehtävän kannalta oleellinen tieto, mikä asettaa merkittäviä haasteita yksilön psyykkiselle toimintakyvylle. Tilannekuva ja tilannetietoisuus ovat taistelun voittamisen kannalta merkittäviä tekijöitä ja tilannekuva ja etenkin tilannetietoisuus muodostuvat yksilöiden psyykkisen toimintakyvyn tuloksena. Vaikka tällä hetkellä suomalaisessa yhteiskunnassa ja myös Puolustusvoimissa fyysisen toimintakyvyn haasteet ovat lähes päivittäin esillä, vaikuttaa siltä, että tulevaisuudessa myös kaikki muut toimintakyvyn osa-alueet korostuvat. (Saarinen & Savonen 2009, 139–141.)

Nykyaikaisen taistelukentän olosuhteet edellyttävät sotilasjohtajan psyykkiseltä toimintakyvyltä ainakin tilanteenarviointi- ja päätöksentekokykyä, itseluottamusta ja oma-aloitteisuutta sekä stressin-, pelon ja taistelureaktioiden hallintakykyä (Pääesikunta 2012, 59). Sodan ja taistelukentän olosuhteissa, äärimmäisten paineiden alaisena, sotilaan toimintakyky on kiinni hänen itsetunnostaan, rohkeudestaan ja itseluottamuksestaan sekä luottamuksestaan tovereihinsa, esimiehiinsä ja käytössään oleviin taisteluvälineisiin. Jos ne pettävät, hän ei pysty tekemään olennaisia havaintoja ja johtopäätöksiä eikä käyttämään tietojaan ja taitojaan, joten hän lamaantuu ja tulee toimintakyvyttömäksi. (Pääesikunta 2012, 63.)

Sotilasjohtajan eettisen toimintakyvyn äärimmäisenä ilmentymänä voidaan pitää kykyä tehdä nopeita päätöksiä taistelukentällä. Rasittuneena ja kuolemanpelon alaisena oikean päätöksen tekeminen asettaa johtajan eettiselle toimintakyvylle kovat vaatimukset. Ääritilanteissa tehdyt päätökset ja eettiset ratkaisut eivät aina ole ideaaleja. Taistelukentällä taistelijat voivat joutua joko harkitusti tai tilanteen epäselvyyden ja nopeuden takia tekemään ratkaisuja, jotka irrallisesti tarkasteltuina ovat moraalisesti väärin, mutta tilanteen erityispiirteet ja kokonaisuus huomioiden, voi ratkaisu kuitenkin olla perusteltavissa eettisesti oikeaksi toiminnaksi. (Pääesikunta 2012, 63–64.)

Jotta sotilaat pystyisivät toimimaan nykyaikaisella taistelukentällä, stressinsietokykyä, väsyneenä toimimasta sekä vastuullisuutta on kehitettävä. Tappamista ja kuolemanpelkoa on käsiteltävä, eivätkä ne saa tulla eteen kokonaan uutena asiana kriisin alussa. Edellä mainittuja asioita käsitellään, opetellaan ja harjoitellaan pääosin johtamisen keinoin. Taistelussa vaadittava rohkeus kehitty muun muassa onnistumalla haasteellisissa ja vaikeissa tilanteissa. (Maavoimien esikunta 2008, 176.)

### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Käytän tässä tutkimuksessa laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja se, että tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy suuri joukko erilaisia tutkimustapoja. Laadullista tutkimusta voidaanakin pitää eräänlaisena yläkäsitteenä, jonka alle kuuluu useita erilaisia tapoja toteuttaa tutkimusta. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto pyritään kokoamaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–164.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein ihmisiä tiedonkeruun lähteenä. Puusan ja Juutin (2011, 52) mukaan tutkimuksessa on keskeistä tavoittaa tutkittavien ajatukset, tuntemukset, käsitykset sekä tulkinnat. Laadullisen tutkimuksessa tutkitaan ilmiön todellisuutta vuorovaikutussuhteessa tutkijan ja tutkittavien välillä. Laadullisen tutkimuksen tekijä etsii vastausta kysymyksiin, miten jokin kokemus on syntynyt ja mikä on sen merkitys. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin ihmisten kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien omat näkemykset ja tutkittavien ääni pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa haastattelut ja havainnointi. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Käytettäessä tutkimukseen laadullisen tutkimuksen menetelmiä, pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Toisin kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, jossa tutkimukseen valittu joukko perustuu yleensä satunnaisotokseen, on laadullisen tutkimuksen lähtökohtana se, että tutkittava joukko on erikseen määrätty ja ennalta valittu. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Valitsin käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska tutkin ihmisten odotuksia, näkemyksiä ja kokemuksia. En pyri tässä tutkimuksessa tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyrin löytämään ja paljastamaan tosiasioita sekä kuvaamaan laadullisin keinoin sotilai-

den näkemyksiä ja kokemuksia komppanian päällikön toimintakyvyn vaatimuksista ja pyrin kokoamaan niistä teoreettisesti mielekkään tulkinnan. Tutkimuskysymysten asettelu tukee myös laadullisen tutkimuksen valintaa, sillä laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkimuskysymykseen vastaamisen määrällistä tutkimusta paremmin.

### 3.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun perusmenetelmistä on haastattelu. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelu on yhdenlaista keskustelua haastateltavien kanssa. Eron tavallisesta keskustelusta tekee se, että haastattelu on haastattelijan ohjaama ja hallinnoima tilanne. Haastattelu on myös ennalta suunniteltu. Haastattelun etuina on muun muassa se, että haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esille asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelussa on myös mahdollista selventää vastauksia ja syventää saatavaa tietoa, esimerkiksi pyytämällä perusteluja esitetyille mielipiteille lisäkysymyksillä. Haastateltavat voidaan tarvittaessa tavoittaa myöhemminkin, mikäli tutkimusaineisto vaatii täydennystä. Haastattelun ongelmana voidaan pitää muun muassa sen työläyttä. Lyhyenkin haastattelun litterointi eli purkaminen kirjalliseen muotoon on erittäin aikaa vievää työtä. Haastatteluun saattaa sisältyä myös niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin johtuvia virhelähteitä, esimerkiksi luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia ja hyväksyttäviä vastauksia, vaikka hän ei oikeasti tätä mieltä olisikaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–207.)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka ovat strukturoidut lomakehaastattelut, puolistrukturoidut haastattelut ja avoimet haastattelut. Strukturoidussa haastattelussa tai lomakehaastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama ja ennalta määrätty. Strukturoidun haastattelun vastakohta on avoin haastattelu, joka muistuttaa avointa keskustelua. Kolmas haastattelun tyyppi on puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa olennaisinta on se, että tarkkojen kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen avulla. Teemahaastattelun lähtökohtana on, että teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Luonteeltaan teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, sillä keskustelu on teemojen puitteissa vapaampaa kuin strukturoidussa haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43–48; Hirsjärvi ym. 2009, 207–212.)

Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt aineistonkeruumenetelmänä lomakehaastattelua, joka on kysely- ja haastattelututkimusten aineistonkeruumenetelmä. Sen etuna varsinaiseen haastatteluun verrattuna on muun muassa se, että kysymykset ovat kaikille vastaajille yhdenmukaiset ja vastaajan nähtävissä koko lomakehaastattelun ajan. Lomakehaastattelussa tutkijan vaikutus on selkeästi vähäisempi kuin kasvotusten käytävässä haastattelussa, mikä saattaa johtaa siihen, että vastaaja tuntee henkilöisyytensä paremmin suojaetuksi ja vastaa helpommin henkilökohtaisiin kysymyksiin. Lisäksi lomakehaastattelun etuna on tiedonkäsittelyn nopeus tavanomaiseen haastatteluun verrattuna. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Haastatteluun verrattuna kyselyn hyvä puoli on myös se, etteivät tutkijan omat ennakkokäsitykset aiheesta vääristä tuloksia. Haastattelun aikana tutkija saattaa omilla ilmeillään, eleillään ja äänenpainoillaan vaikuttaa vastauksiin tätä itse tiedostamatta. Kyselylomakkeella tehdyt kysymykset ovat myös kaikille kysyjille samanlaisia. Huonoina puolina kyselyssä haastatteluun verrattuna on se, ettei tutkija tai kyselyyn vastaaja voi esittää lisäkysymyksiä jonkun asian jäädessä epäselväksi. Kyselyn tekijä ei voi myöskään olla varma siitä, vastaako vastaaja kyselyn kysymyksiin siinä järjestyksessä kuin on tarkoitettu, tai onko vastaaja edes se henkilö, jolle kysely on osoitettu. (Valli 2001, 101–102.)

Valitsin tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi lomakehaastattelun. Uskoin, että riittävän kattavan aineiston kerääminen lomakehaastattelulla onnistuisi hyvin. Koin myös hyväksi sen, että haastateltavien kanssa ei tarvinnut sopia ja varata erikseen aikaa haastattelulle, vaan jokainen vastaaja saisi vastata kyselyyn oman aikataulunsa mukaisesti. Otaksuin, että näin toimien vastaaminen koettaisiin mielekkäämmäksi, mikä nostaisi vastausprosenttia sekä vastaus-ten laatua. Uskoin, että vastaukset olisivat laadukkaampia, jos jokainen vastaaja saisi itse päättää, milloin hän kyselyyn vastaisi. Tällöin vastaajilla olisi reilusti aikaa pohtia kysymyksiä ja harkita vastauksiaan huolellisesti. Vastaajat voisivat myös halutessaan perehtyä toimintakyvyn käsitteeseen kyselyyn vastaamisen aikana, mikä ei olisi ollut mahdollista haastattelun aikana. Tämän lisäksi vastaajat voisivat tarvittaessa palata kyselyyn ja täydentää vastauksiaan myöhemmin, mikäli heille tulisi asioita mieleen myöhemmin. Asiaan palaaminen olisi toki onnistunut myös kasvotusten toteutettavan haastattelun kanssa, mutta katsoin tämän onnistuvan helpommin lomakehaastattelulla. Lisäksi koin, että jotkut vastaajat saattaisivat kirjoittaa sellaisiakin asioita, joita he eivät ehkä olisi kasvotusten uskaltaneet tuoda esiin.

Valitsin tutkimukseni kohderyhmäksi sotatieteiden maisterikurssi 6 jalkaväkijonkin opiskelijat, koska arvioin, että jalkaväen maisteriopiskelijat olivat saaneet riittävän laajan näkemyksen

aiheesta. Jalkaväkijän opiskelijoilla oli nimittäin jo useamman vuoden kokemus jalkaväkisyksiköistä joukkueen johtajina ja suurin osa heistä oli toiminut rauhan ajan sotaharjoituksissa komppanian päällikkönä. Lisäksi jokainen oli saanut sotatieteiden maisteriopinnoissa valmiudet toimia joukkoyksikön esikunnan tehtävissä ja myös perehdytyksen joukkoyksikön komentajan tehtäviin. Tästä syystä katsoin, että maisteriopiskelijoiden ammatillinen näkemys ja osaaminen olisivat riittäviä tutkimuksen kannalta. Näin ollen oletin saavani heiltä laadukkaampia vastauksia kuin henkilöiltä, joilla ei ole yhtä laajaa kokemusta jalkaväestä.

Tämän lisäksi valintaani oli useita muitakin syitä. Ensimmäkin olin tutkittavien kanssa tiiviissä kanssakäymisessä koko syksyn, sillä normaalisti teimme töitä yhdessä arkisin 08-17 välisen ajan. Tämän lisäksi vietimme suurimman osan illoista ja öistä samoissa majoitustiloissa, joten tutkijan ja tutkittavien olisi tarvittaessa helppo esittää tarkentavia kysymyksiä ja keskustelua aiheesta olisi helppo käydä. Uskoin myös, että kyselyyni olisi suurempi vastausprosentti ja vastausten laatu olisi parempi, mikäli vastaajat olisivat tuttuja. Ajattelin, että kurssitoverini katsoisivat oman panoksensa avuksi oman tutkimustyöni suorittamiseen. Tämän lisäksi olisi helppoa tarvittaessa vastata tutkittavien täydentäviin kysymyksiin ja täydentäviä kysymyksiä olisi myös tarvittaessa helpompi esittää tutkijalle. Myös tutkijan olisi ollut tarvittaessa helppo pyytää vastaajilta täydennystä tai selvennystä vastauksiin.

Jalkaväkijällä opiskeli yhteensä 20 opiskelijaa. Joukon koko oli mielestäni hyvin sopiva tällaisen tutkimuksen toteuttamiseen. Tämän lisäksi tiesin, että kaikilla sotatieteiden maisteriopiskelijoilla on ainakin jonkinlainen tuntemus toimintakyvyn käsitteestä. Siksi otaksuin, että vastausten laatu tulisi olemaan parempi kuin niillä, jotka eivät ole suorittaneet sotilaspedagogiikan perusopintoja, kuten esimerkiksi reserviläisillä, jotka ovat sijoitettu joukkueen johtajan tehtävään.

### 3.3 Kyselylomake

Testasin kyselylomakkeen vuoden 2016 marraskuun alussa antamalla sen vastattavaksi yhdelle jalkaväkijän maisteriopiskelijalle ja yhdelle eläköityneelle upseerille. Havaintojen perusteella kyselystä poistettiin yksi kysymys, joka ei tuottanut lisää tietoa, koska siihen oli suurimmaksi osaksi vastattu jo lomakkeen aiemmissa kysymyksissä. Tämän lisäksi kyselystä poistettiin osio, jolla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, ovatko pataljoonan komentajan vaatimukset komppanian päällikölle erilaiset kuin joukkueenjohtajien. Osio poistettiin, koska



katsoin tarpeelliseksi rajata tutkielmaa niin, että se pysyisi pro gradu -tutkielman ohjeellisessa pituudessa. Koevastaajilla kesti kyselyyn vastaamiseen noin 50 minuuttia. Katsoin ajan olevan riittävän pitkä saadakseni tarvittavia tietoja, mutta riittävän lyhyt, jotta vastaajat eivät kokisi vastaamista tarpeettoman raskaaksi, mikä voisi heikentää vastausten laatua.

Lähetin kyselylomakkeen sähköpostilla kaikille jalkaväkijoukkojen maisteriopiskelijoille marraskuun puolivälissä ja annoin vastausaikaa 8.12.2016 asti, jolloin opiskelun jalkaväkikoulussa oli määrä loppua. Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi 12 opiskelijaa. Tämän jälkeen pyysin vielä vastaamaan niitä, jotka eivät olleet vastanneet määräaikaan mennessä. Annoin uudeksi määräajaksi 19.12. Muistutuksen jälkeen kyselyyn vastasi vielä kolme opiskelijaa. Yhteensä kyselyyn vastasi 15 opiskelijaa ja vastausprosentiksi muodostui 75 %. Vastausten laatu osoittautui hyväksi, sillä ne osoittivat vastaajien tuntevan niin komppanian päällikön tehtävät kuin toimintakyvyn käsitteenkin riittävän hyvin. Suurin osa vastaajista oli selvästi pohtinut kysymyksiä syvällisesti, mikä näkyi laadukkaina ja perusteltuina vastauksina.

Kyselylomake (Liite 1) muodostui avoimista kysymyksistä. En katsonut tarpeelliseksi sisällyttää kyselyhaastatteluun taustatietoja selvittäviä kysymyksiä, koska tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot olivat hyvin samankaltaiset ja ne olivat minulla tiedossa jo ennestään. Tämän lisäksi en kokenut tutkimuksen kannalta tärkeäksi selvittää muita taustatietoja. Riittävä kokemus jalkaväkijoukoista ja toiminnasta jalkaväkijoukkueen johtajina ja komppanian päällikköinä oli mielestäni riittävä taustatieto tutkimuksen kannalta, sillä saatava aineisto pohjautui pääosin vastaajien saamaan kokemukseen jalkaväestä. Tarvittavat taustatiedot olen saanut vuosien 2008–2017 välisenä aikana toimiessani kohdejoukon kanssa sotatieteiden kandidaatin ja maisterin opinnoissa sekä neljä vuotta kestäneen työelämävaiheen aikana.

Kyselyhaastattelun saatteeksi kirjoitin lyhyen selostuksen siitä, mitä toimintakyvyn käsitteellä tarkoitetaan ja minkälaisia asioita toimintakyvyn osa-alueisiin kuuluu. Selostuksen tarkoituksena oli lähinnä palauttaa mieliin käsitteen sisältö, sillä toimintakykyä oli käsitelty paljon jo kandidaatti- ja maisteriopinnoissa sekä myös monissa normeissa, jotka ohjaavat Puolustusvoimien työntekijöiden työtä ja erityisesti varusmieskoulutusta. Jokaisen varusmieskoulutuksen kanssa tekemisissä olleen sotilaan on täytynyt perehtyä näihin normeihin. Katsoin kuitenkin tarpeelliseksi selvittää vastaajille käsitteen olennaisin sisältö, jotta jokainen vastaaja tuntisi riittävästi toimintakyvyn käsitteen. Uskoin tämän vaikuttavan positiivisesti vastausten laatuun.

Kyselylomake sisälsi viisi kysymystä. Kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin pyydettiin vastaamaan mahdollisimman kattavasti ja perustellusti. Jaoin kyselylomakkeen vastaajille sähköpostilla, koska tällöin jokaisella vastaajalla olisi käytössään kaikkiin kysymyksiin vastaamiseen niin paljon tilaa kuin tarvitsisi sanoakseen kaiken sen, mitä kustakin kysymyksestä mieleen tulisi. Paperisena jaettu lomake olisi rajoittanut vastaamiseen käytössä olevaa tilaa.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia luonnehtimaan niitä ominaisuuksia, joita hyvän sodan ajan komppanian päällikön toimintakykyyn kuuluu. Kysymys oli jaettu suoraan neljään alakohtaan, jotka olivat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja eettinen toimintakyky. Kysymyksen tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli selvittää sodan ajan päällikön toimintakyvyn vaatimuksia.

Toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, mitä toimintakyvyn osa-alueista kohdejoukko piti tärkeimpänä ja ennen kaikkea, miksi näin on. Tarkoitukseni oli saada selvyttä siitä, mitkä päällikön toimintakyvyn vaatimukset ovat kohdejoukon mielestä tärkeimpiä. Kysymyksen tarkoituksena oli myös saada vastaus toiseen tutkimuskysymykseen. Vastausten perusteella voidaan tarvittaessa suunnata koulutusresursseja näiden osa-alueiden kehittämiseen rauhan ajan koulutuksessa.

Kolmannen kysymyksen tarkoitus oli selvittää, mitä toimintakyvyn osa-aluetta tutkittavat pitivät vähiten tärkeänä. Kysymyksen tärkein merkitys oli saada selville perusteluita, miksi juuri nämä osa-alueet koettiin vähiten tärkeiksi. Kolmannen kysymyksen tarkoitus oli myös saada todistusvoimaa toisen kysymyksen vastauksille ja näin ollen perustella mahdollista resurssien suuntaamista tärkeimpien vaatimusten kouluttamiseen.

Kyselylomakkeen neljäs kysymys oli luonteeltaan määrällinen. Sen tarkoituksena oli asettaa numeraalisesti toimintakyvyn osa-alueet järjestykseen ja siten tukea ja täydentää toisen ja kolmannen kysymyksen vastauksista esiin tulleita seikkoja ja omalta osaltaan lisätä näiden kysymysten tulosten arvoa.

Viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli saada kohdejoukko ajattelemaan toimintakyvyn kokonaisuutta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja saada mahdollisesti täydennystä neljän ensimmäisen kysymyksen vastauksiin.

### 3.4 Aineiston analyysi

Käytin aineiston analysointiin laadullista sisällönanalyysia, jota voidaan käyttää perusanalyysimenetelmänä kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Voidaan sanoa, että useimmat eri nimillä tunnetut laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat periaateiltaan tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. Analyysimenetelmänä sisällönanalyysi perustuu päättelyyn ja tulkintaan aineistoa hyödyntäen. Sisällönanalyysillä muodostetaan käsitteiden avulla näkemyksiä tutkittavasta kohteesta. Sisällönanalyysin tarkoitus on pyrkiä tiivistämään aineisto selkeään ja ymmärrettävään muotoon siten, että aineiston sisältö tai merkitys eivät katoa tai muutu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

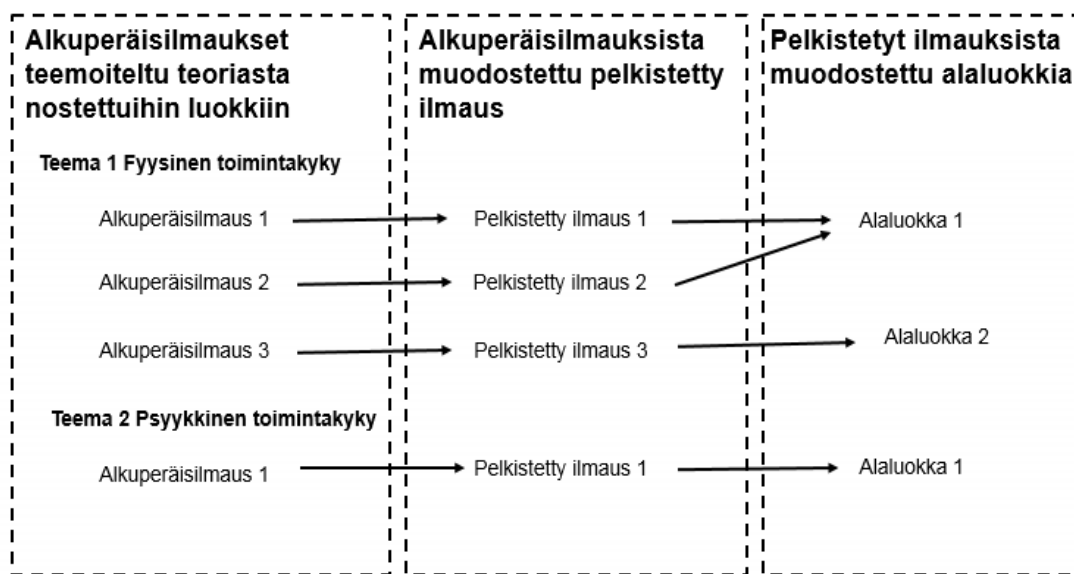
Sisällönanalyysissä tutkimuksen aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Sisällönanalyysi on analyysi, jota hyödyntäen voidaan analysoida kaikenlaisia dokumentteja tai aineistoja. Analysoitava dokumentti voi olla esimerkiksi haastattelu, asiakirja tai kuunnelma. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta aineistosta tiivistetty kuvaus, jonka perusteella tutkija pystyy tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.)

Sisällönanalyysin tarkoitus on saada aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 138). Tämän tutkimuksen analyysi on teoriasidonnaista ja analyysi on pyritty yhdistämään tutkimuksen teoriaan mahdollisimman tarkasti. Teoriat ovat ohjanneet tutkimukseni empiiristä osaa ja ne ovat vaikuttaneet tutkimusaineiston keräämiseen esimerkiksi siten, että kyselyhaastattelun kysymykset pohjautuvat toimintakykyteoriaan.

Tein tutkimusaineiston analyysin kolmessa vaiheessa, jotka olivat teemoittaminen, aineiston pelkistäminen sekä aineiston tulkinta ja peilaaminen teoriaan sekä aikaisempiin tutkimuksiin. Käytin tutkimusaineistona suoraan lomakehaastattelusta saamiani vastauslomakkeita. Tutkimusaineistoa kertyi yhteensä 37 liuskaa. Aloitin varsinaisen analyysin lukemalla läpi useampaan kertaan kaikki vastaukset. Tarkoitukseni oli saada hahmotettua aineistosta mahdollisimman hyvä kokonaiskuva. Tämän jälkeen luin vastaukset läpi yksitellen useamman kerran kooten samaan aihepiiriin kuuluvia asioita samojen teemojen alle.

Teemoittaminen itsessään oli helppoa ja nopeaa, koska olin pääosin tehnyt sen jo kyselyhaastattelua laatiessani. Tarkoitan tällä sitä, että esimerkiksi teemaan ”fyysinen toimintakyky”

kuuluvat asiat kirjoitettiin suoraan fyysistä toimintakykyä selvittävän kysymyksen alle. Näin teemoiksi muodostuivat toimintakyvyn osa-alueet. Käytin analysointiyksikkönä teemoihin liittyviä vastaajien mainintoja, jotka saattoivat pituudeltaan vaihdella yhdestä sanasta useampaan virkkeeseen. Muunsin teemojen alkuperäisilmaukset pelkistettyyn muotoon. Pelkistettyjen ilmausten avulla muodostin kunkin teeman alle alaluokkia. Muodostamistani alaluokista koostuvat tutkimukseni tulokset, jotka esittelen seuraavassa pääluvussa. Kuviossa 4 on kuvattu tässä tutkimuksessa käyttämäni analyysin toteutus.



Kuvio 4. Aineiston analyysin toteutus.

Aineiston tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinta on käytännössä aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selvittämistä ja pohdintaa (Hirsjärvi ym. 2009, 229). Vaikka oma aineistoni on lähtökohta tulkinnoille, on tulkintoja peilattava myös aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen, jotta analyysi olisi mahdollisimman tieteellistä (Alasuutari 1999, 44–46; Hirsjärvi ym. 2009, 436). Tässä tutkimuksessa vertaan tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja aihetta käsittelevään kirjallisuuteen.

## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Esittelen, millaisia vaatimuksia komppanian päällikön toimintakyvyn fyysiselle, psyykkiselle, eettiselle ja sosiaaliselle toimintakyvylle asetetaan ja selvitän, miten nämä vaatimukset ilmenevät päällikön toiminnassa. Tulosten yhteydessä olen esittänyt suoria lainauksia vastaajien kertomuksista, minkä tarkoituksena on tukea tekemiäni päätelmiä ja esitellä, millä perusteella olen johtopäätöksiä tehnyt. Tämän lisäksi kerron, mitkä sodan ajan komppanian päällikön toimintakyvyn osa-alueet koetaan tärkeimmiksi ja mitkä vähiten tärkeiksi ja miksi näin on, jotta komppanian päälliköiden koulutuksessa voidaan suunnata resursseja tärkeimpien toimintakyvyn osa-alueiden tai tutkimuksessa esiin nousevien ominaisuuksien kehittämiseen. Vastaaja 10 kuvaa tätä ajatusta hyvin:

*”Päällikön on oltava tasapainoinen ja hyvät valmiudet omaava henkilö, joka kykenee arvioimaan ja kehittämään oman toimintakykynsä osa-alueita tarpeen vaatiessa. Ajatus ei suoranaisesti liity hypoteettisen päällikön toimintakykyyn, mutta sotakouluissa tulisi tämänkaltaisten tutkimusten perusteella jalostaa koulutusta esimerkiksi kadettien osalta siihen, että tärkeitä toimintakyvyn osa-alueita harjoiteltaisiin ja opiskelijoita valmennettaisiin ymmärtämään toimintakyvyn käsitteet paremmin osana tulevaa toimintaa.” (Vastaaja 10)*

### 4.1 Sodan ajan päällikön toimintakyvylle asetetut vaatimukset

Jokaisesta toimintakyvyn osa-alueesta oli vastausten perusteella löydettävissä vaatimuksia, joita hyvällä sodan ajan komppanian päälliköllä tulisi olla. Tässä alaluvussa esittelen, millaisia vaatimuksia sotilaat asettavat päällikön toimintakyvylle.

#### 4.1.1 Päällikön fyysisen toimintakyvyn vaatimukset

Komppanian päällikön fyysisen toimintakyvyn vaatimuksista ei noussut esiin yhtään yksittäistä ominaisuutta, kuten kestävyyttä, nopeutta tai voimaa. Yksi vastaajista kiteytti tämän havainnon sanoiksi:

*”Fyysisen toimintakyvyn osalta päällikön ominaisuuksia on erittäin vaikea eritellä. Uskon hänen kykenevän kaikkiin niihin fyysisiin ponnisteluihin joihin minä joukkueen johtajana voisin joutua.” (Vastaaja 2)*

Kuitenkin vastaajat näkivät fyysisen toimintakyvyn tärkeäksi osaksi päällikön kokonaistoimintakykyä ja se koettiin olevan jopa sodan ajan johtajan toimintakyvyn perusta. Tällä vastaajat tarkoittivat sitä, että hyvä fyysinen toimintakyky auttaa päällikköä kestäämään hänen työstään aiheutuvaa fyysistä raskautta, mikä puolestaan helpottaa hänen psyykkistä, eettistä ja sosiaalista toimintakykyä vaativaa työskentelyään. Vastaajat 3 ja 4 luonnehtivat päällikön fyysistä toimintakykyä seuraavasti:

*”Fyysinen toimintakyky antaa pohjan/perustan kaikelle muulle. Tämän avulla on mahdollista kestää enemmän psyykkistä painetta.” (Vastaaja 3)*

*”Hyvä fyysinen kunto on perusedellytys toimintakyvyn säilymiselle vaativissakin olosuhteissa. Hyvä fyysinen toimintakyky ilmenee luottamusta herättävinä piirteinä yksilön käyttäytymisessä.” (Vastaaja 4)*

Useissa vastauksissa korostui se, että sodan ajan päällikön tulee olla kokonaisvaltaisesti hyvässä fyysisessä kunnossa. Fyysisen toimintakyvyn kokonaisvaltaisuus nähtiin tärkeäksi, sillä aivan kuten Kyröläinen ja Santtila (2009, 141) sanovat, sen katsottiin mahdollistavan päällikön toimintakyvyn säilymisen vaativissakin olosuhteissa. Tällä tarkoitettiin sitä, että kokonaisvaltaisesti hyvän fyysisen toimintakyvyn avulla päällikölle jää vielä voimavaroja hoitaa psyykkistä, eettistä ja sosiaalista toimintakykyä vaativia tilanteita, kun hänen energiansa ei kulu fyysisistä suorituksista selviytymiseen. Vastaajat kuvailivat kokonaisvaltaisen fyysisen toimintakyvyn merkitystä muun muassa näin:

*”Päällikön tulee toki ehdottomasti olla kokonaisvaltaisesti fyysisesti hyvässä kunnossa, sillä fyysinen toimintakyky mahdollistaa mielestäni muiden toimintakyvyn osa-alueiden tehokkaan ”hyödyntämisen”. Tarkoiton tällä sitä, että kun ihminen jaksaa fyysisesti raskasta toimintaa paremmin, jaksaa hän myös henkisesti paremmin. Ei kuitenkaan voida mielestäni sanoa, että päällikön tulisi olla vahva ja nopea sekä jaksaa juosta pitkiäkin matkoja väsymättä. Nämä ominaisuudet kuuluvat enemmänkin yksittäisen ”kärkitaistelijan” toimintakykyyn.” (Vastaaja 5)*

*”Näen kuitenkin asian niin, että päällikön tulee olla kokonaisvaltaisesti fyysisesti hyvässä kunnossa, koska se auttaa jaksamaan myös henkisellä tasolla ja ennen kaikkea on esimerkki alaisille, mikä osaltaan nostaa joukon luottamusta esimieheensä ja halua toimia juuri hänen alaisenaan” (Vastaaja 6)*

Aikion (2014, 45) tutkimuksessa, jossa tutkittiin erikoisjääkärijoukkueen johtajalle asetettuja vaatimuksia, nousi esiin se, että erikoisjääkärijoukkueen johtajalla tulee olla niin hyvä kunto, että hän kestävä tehtäviensä tuottaman fyysisen rasituksen säilyttäen kykynsä johtaa joukkuetta. Myös tässä tutkimuksessa korostettiin sitä, että päällikön tulee kestää työnsä aiheuttama fyysinen rasitus niin, että hänen johtamistoimintansa ei häiriinny. Fyysisellä rasituksella vas-

taajat eivät tarkoittaneet pelkästään liikkumisen aiheuttamaa rasitusta, vaan myös vähäisen unen ja ravinnon aiheuttamaa väsymystä. Vastaajat näkivät asian näin:

*”Hän kestää pitkienkin tehtävien muodostaman fyysisen kuormittumisen niin, ettei se vaikuta hänen kykyynsä tehdä päätöksiä ja toimia.” (Vastaaja 7)*

*”Päälliköni tarvitsee olla juuri niin hyvässä fyysisessä kunnossa, että hän kykenee suoriutumaan tehtävistään täysissä henkisissä voimissa. Se ei tarkoita välttämättä huippu-urheilijan fyysistä kuntoa, mikäli päälliköni ei toimi esimerkiksi erikoisjoukkosotilaana vaativissa tehtävissä” (Vastaaja 11)*

*”Toki voisi kuvitella, että päällikön fyysisen toimintakyvyn tulee olla sillä tasolla, että hän kykenee tarvittaessa johtamaan joukkojaan yhtäjaksoisesti (ts. valvomaan, ei nukkumaan) pitkiäkin aikoja toimintakykynsä säilyttäen.” (Vastaaja 8)*

*”...fyysistä rasitusta tulee kestää. Fyysinen rasitus saattaa vaikuttaa päällikön toimintaan negatiivisesti jos päällikkö ei sitä kestä. Päällikkö saattaa myös jättää jotain tekemättä joka olisi taistelun kannalta tärkeää mutta fyysisesti rasittavaa.” (Vastaaja 9)*

Päällikön fyysistä toimintakykyä ei pidetä tärkeänä siksi, että hänen tulisi taistelussa kyetä yksittäisiin fyysisesti vaativiin suorituksiin, eikä päälliköllä korostu mikään yksittäinen fyysinen ominaisuus. Yksittäiset ominaisuudet, kuten voima, nopeus ja kestävyys katsotaan kuuluvan pikemminkin komppanian taistelutehtäviä suorittavien sotilaiden toimintakykyyn. Vastaajien mielestä päällikön toimintakyvyn fyysisen osa-alueen katsotaan olevan tärkeä siksi, että hän toimii esimerkkinä alaisilleen. Esimerkillisyyttä itsessään ei voida pitää fyysiseen toimintakykyyn kuuluvana ominaisuutena, mutta vastaajat pitivät fyysistä esimerkillisyyttä komppanian päällikön ammatillisen uskottavuuden lähtökohtana ja heidän mielestään päällikkö voi fyysisellä toimintakyvyllään vaikuttaa positiivisesti alaisiltaan saamaansa luottamukseen. Vastaajat pitivät päällikön ja hänen alaiensa välistä luottamussuhdetta erittäin tärkeänä komppanian saamien tehtävien toteutumisen kannalta.

*”Pidän luottamusta yhtenä tärkeimpänä joukon toimintaan vaikuttavana tekijänä. Mikäli yksilöt luottavat toisiinsa kaikissa tilanteissa, kykenevät he toimimaan vaativissakin tehtävissä” (Vastaaja 11)*

Pääesikunnan (2012, 37) mukaan johtajan tulee tarjota alaisilleen käyttäytymismalli, sillä alaiset samaistuvat helpommin esimerkillisiin johtajiin, mikä lisää esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. Vastaajat 7 ja 10 mainitsivat komppanian päällikön esimerkillisyydestä seuraavaa:

*”Päällikkö on sotilaana sellaisessa fyysisessä kunnossa, että hän kykenee johtamaan joukkoaan taistelussa edestä esimerkkinä toimien. Hän kestää pitkienkin*

*tehtävien muodostaman fyysisen kuormittumisen niin, ettei se vaikuta hänen kykynsä tehdä päätöksiä ja toimia. Hän on taidoiltaan luottamusta herättävä ja esimerkillinen.” (Vastaaja 7)*

*”Kyky toimia esimerkkinä omalle joukolleen myös fyysisten ominaisuuksien puolesta. Sotilasyhteisössä arvostus voi perustua yllättävän paljon fyysiseen toimintakykyyn, jonka avulla esimerkiksi (tässä tapauksessa päällikkö) psyykkinen ja eettinen toimintakyky saavat kasvualustan.” (Vastaaja 10)*

Esimerkillisyyteen liitettiin myös vaatimustason asettaminen komppanian taistelijoille. Osa vastaajista ilmaisi asian niin, että päällikkö voi vaatia alaiensa fyysisen toimintakyvyn olevan vähintään yhtä hyvällä tasolla kuin hänen oma toimintakykynsä on. Vastauksissa 2 ja 12 vaatimustason asettaminen ilmeni seuraavalla tavalla:

*”Fyysisen toimintakyvyn osalta päällikön ominaisuuksia on erittäin vaikea eritellä. Uskon hänen kykenevän kaikkiin niihin fyysisiin ponnisteluihin joihin minä joukkueen johtajana voisin joutua.” (Vastaaja 2)*

*”Fyysinen toimintakyky liittyy myös esimerkkiin ja vaatimustason asettamiseen muille yksikön henkilöille.” (Vastaaja 12)*

Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhtenevät Aikion (2014) tutkimuksen kanssa siltä osin, että sodan ajan päällikön ja erikoisjääkärijoukkueen johtajan yksittäiset fyysiset ominaisuudet eivät ole merkittäviä, mutta heidän tulee olla riittävän hyvässä fyysisessä kunnossa kyetäkseen suoriutumaan tehtävistään kunnolla. Tutkimustulokset eroavat toisistaan siten, että tässä tutkimuksessa nousi esiin päällikön esimerkillisyyden merkitys johtamistoiminnassa. Aikion tutkimuksessa esimerkillisyys ei noussut millään tavoin esiin, mikä on selitettävissä sillä, että erikoisjoukkojen valintaprosessi on fyysisesti haastava ja kaikki erikoisjoukkoihin hyväksytyt sotilaat ovat valmiiksi niin hyvässä fyysisessä kunnossa, että he eivät tarvitse johtajan fyysistä esimerkillisyyttä. Tavanomaisissa joukoissa henkilöstön fyysisen toimintakyvyn tasoerot saattavat olla isojakini, jolloin päällikkö asettaa esimerkkillään vaatimustason alaiensa fyysiselle toimintakyvylle.

#### 4.1.2 Päällikön psyykkisen toimintakyvyn vaatimukset

Vastaajat korostivat psyykkisen toimintakyvyn tärkeyttä osana päällikön toimintakykyä:

*”Hyvä psyykkinen toimintakyky varmistaa sen, että muut toimintakyvyn osa-alueet eivät järky ja häiriinny häiriö- tai kriisijohtamisessa.” (Vastaaja 2)*



Psyykkisen toimintakyvyn vaatimuksista selkeimmin nousivat esille päällikön henkinen kestävyys, älykkyys, päätöksentekokyky ja psyykkinen resilienssi. Vastauksissa nousi kolme eri ominaisuutta, joista muodostin alaluokan ”**henkinen kestävyys**”. Nämä olivat paineensietokyky, kyky sietää epävarmuutta ja stressinsietokyky. Muut vastauksissa esiin nousseet ominaisuudet olivat yksittäisiä ominaisuuksia ja luonteeltaan sellaisia, että niistä ei voinut yhdistellä henkiseen kestävyteen kuuluvien ominaisuuksien tavoin omaa luokkaansa, joten otin ne käyttöön sellaisenaan esiintyvyyden perusteella. Mainitsemieni kokonaisuuksien lisäksi vastauksissa mainittiin myös muita ominaisuuksia, kuten voitontahto ja tahto suorittaa saatu tehtävä loppuun. Maininnat jäivät kuitenkin yksittäisiksi ja selkeästi muita vähäisemmiksi. Selkeimmin päällikön psyykkisen toimintakyvyn tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousi neljä esitelmääni kokonaisuutta.



Kuvio 5. Psyykkisen toimintakyvyn vaatimukset

Aivan kuten Aikion (2014, 47) tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa yhdeksi psyykkisen toimintakyvyn keskeisimmistä vaatimuksista muodostui henkinen kestävyys. Henkiseen kestävyteen oli vastausten perusteella sisällytettävissä Aikion tutkimuksen tavoin paineensietokyky ja kyky sietää epävarmuutta. Aikion tutkimuksesta poiketen keräämästäni aineistosta nousi esiin myös stressinsietokyky. Vastaajat näkivät paineensietokyvyn ja kyvyn sietää stressiä eri asioina.

Paineensietokyky esiintyi aineistossa ylivoimaisesti eniten ja lähes jokainen vastaaja vähintään mainitsi asian kysyttäessä päällikön psyykkiseen toimintakykyyn kuuluvia ominaisuuksia. Paineensietokyky nähtiin kyvyksi toimia rationaalisesti tilanteissa, joissa nopean tilannekehityksen takia päälliköltä vaaditaan nopeaa reagoitua ja kykyä käynnistää toiminta nopeasti ja tehokkaasti. Paineensietokyvyllä vastaajat tarkoittivat tehokasta, riittävän nopeaa ja ennen kaikkea järkeen perustuvaa toimintaa yllätyksellisestä ja vaarallisesta tilanteesta huolimatta. Vaikka tilanne olisi kuinka epäselvä, nopea ja vaarallinen, tulee päällikön vastaajien mukaan kyetä toimimaan ja ratkaisemaan tilanne oman harkintansa ja järkensä avulla, eikä kova paine saa vaikuttaa merkittävästi päällikön ratkaisuihin. Paineensietokyky ilmenee muun muassa

rauhallisena mutta päättäväisenä esiintymisenä. Vastauksista oli tulkittavissa se, että vastaajien mielestä rauhallisuus vaikeassa tilanteessa on myös tärkeä osa päällikön johtamistoimintaa, sillä se lisää alaisten luottamusta päällikön kykyyn ratkaista käsillä oleva tilanne. Myös Eräsen, Harisen ja Jokitalon (2008, 52) mukaan johtajan rauhallinen käyttäytyminen on panikin ehkäisyssä alaisten tulkinnalle erittäin tärkeä tekijä. Vastauksissa paineensietokykyä luonnehdittiin seuraavalla tavalla:

*”Psyykkisen toimintakyvyn korostuneimmaksi osa-alueeksi koen päällikön paineensietokyvyn. Hyvä paineensietokyky mahdollistaa päällikölle selkeän ajattelun ja päätöksentekokyvyn sekä vähentää osiltaan hätäisten päätösten tekemistä.”* (Vastaja 8)

*”Päällikölläni on hyvä paineensietokyky, joka ilmenee rauhallisena, mutta päättäväisenä toimintana. Käsillä oleva ”hätä” ei näy hänestä. Hän on ajatteleva ja pohdiskeleva ihminen, mutta kykenee tarvittaessa tekemään nopeitakin päätöksiä.”* (Vastaja 2)

*”Paineensietokyky on tärkeä, sillä taistelutilanne on varmasti henkisesti erittäin raskasta kaikille taisteluun osallistuville. Mikäli päällikkö ei kestä painetta, vaikeutuu muiden (esim joukkueen johtajien) johtamistoiminta, koska he eivät voi täysin luottaa päällikköönsä”* (Vastaja 5)

Kuten todettua, henkiseen kestävytyteen sisällytettiin myös stressinsietokyky. Toisin kuin paineensietokyky, joka nähtiin kykynä toimia järkevästi lyhytaikaisessa vaativassa tilanteessa, nähtiin stressinsietokyky kykynä säilyttää toimintakyky pidemmällä aikavälillä tilanteessa, jossa päällikön psyykkistä toimintakykyä kuluttavat muun muassa jatkuva varuillaanolo, tilanteen epävarmuus, odottaminen sekä vähäisen levon määrä. Stressinsietokyky nähtiin myös osaamisena tunnistaa tilanne, jolloin ylikuormittumisen vaara oli olemassa ja käynnistää toiminta ylikuormittumisen ehkäisemiseksi. Vastajat 7 ja 9 kertoivat oman näkemyksensä stressinsiedosta seuraavasti:

*”Hän kykenee käsittelemään stressiä ja ei anna itsensä ylikuormittua.”* (Vastaja 7)

*”Sodan ja taistelukentän olosuhteet aiheuttavat varmasti psyykkistä kuormittavuutta. Psyykkinen kuormitus näkyy stressinä tai taistelustressinä joka tulee tunnistaa ja siitä tulee selviytyä. Stressi ei saa vaikuttaa liikaa päätöksentekoon. Taistelustressi saattaa myös ilmetä päällikön lamaantumisenä joka voi vaikuttaa koko yksikön selviytymiseen taistelussa ”* (Vastaja 9)

Osa vastaajista nimesi kyvyn sietää epävarmuutta tärkeänä päällikön psyykkiseen toimintakykyyn kuuluvana ominaisuutena. Aikion (2009, 47) tavoitin sisällytin sen henkisen kestävytyden alle. Kyky sietää epävarmuutta olisi voitu sisällyttää myös stressinsietokykyyn, sillä vastaa-

jien mukaan tilanteiden epävarmuus lisää päällikön stressiä. Kuitenkin vastaajien mukaan kyky sietää epävarmuutta on tärkeä ominaisuus sodan ajan päällikölle, sillä esimerkiksi taistelun johtamisessa saattaa olla useita epävarmuustekijöitä, joista huolimatta päällikön tulee kyetä rationaaliseen johtamistoimintaan. Vastaja 4 ilmaisi mielipiteensä näin:

*”Keskeisiä ominaisuuksia ovat hyvä paineensietokyky, kyky sietää epävarmuutta, vankkumaton usko omaan tekemiseen ja hyvä itseluottamus.” (Vastaja 4)*

Henkisen kestävyuden ohella vastauksissa korostui päällikön **päätöksentekokyky**. Kyky nopeaan päätöksentekoon mainittiin lähes jokaisessa vastauksessa kysyttäessä sodan ajan päällikön psyykkisen toimintakyvyn vaatimuksia. Vastajat järjestelmällisesti yhdistivät paineensietokyvyn ja päätöksentekokyvyn toisiaan tukeviksi ominaisuuksiksi. Tällä vastaajat tarkoittivat sitä, että hyvä paineensietokyky mahdollistaa nopeiden ja järkevien päätösten tekemisen silloin, kuin tilanne sitä vaatii. Päätöksentekokyvyn merkitys korostuu vastaajien mukaan nimenomaan nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa. Vastajat mainitsivat päätöksentekokyvystä seuraavaa:

*”...sekä kyttävä tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen toimintaan ja päätöksentekoon stressaavissakin tilanteissa.” (Vastaja 13)*

*”Hän on ajatteleva ja pohdiskeleva ihminen, mutta kykenee tarvittaessa tekemään nopeitakin päätöksiä. Hänestä syntyy aina mielikuva, että hän on ”tilanteen tasalla”. Tärkeintä hänen psyykkisessä toimintakyvyssään ovat kyky havainnoida asioita laajasti ja säilyttää päätöksentekokyky vaativissakin tilanteissa.” (Vastaja 2)*

*”Pystyy rationaaliseen päätöksentekoon kiireestä ja paineesta huolimatta.” (Vastaja 14)*

*”Kyky tehdä nopeita päätöksiä on päällikön taisteluajankaisen johtamisen tärkein ominaisuus, ja katson päätöksentekokyvyn osaksi psyykkistä toimintakykyä.” (Vastaja 5)*

Alaluokassa ”**älykkyy**s” korostui päällikön kyky hahmottaa vallitseva tilanne niin omien kuin vihollisenkin joukkojen osalta ja ennen kaikkea kyky hahmottaa ja arvioida tulevaa tilannekehitystä mahdollisimman tarkasti. Arvioinnissa nähtiin tärkeäksi kyky soveltaa oppimaansa ja käyttää luovasti olemassa olevaa tietoa. Vastauksissa kuitenkin korostui se, että vastaajat käsittelivät taktista osaamista toimintakyvyn kokonaisuuteen kuulumattomana asiana, mutta opittujen asioiden ja saatavilla olevan tiedon yhdisteleminen järkeväksi ja toimivaksi koko-

naisuudeksi, kuten esimerkiksi tulevan toiminnan arvioiminen, katsottiin olevan erittäin tärkeä osa komppanian päällikön psyykkistä toimintakykyä.

Aikion (2014, 46–47) mukaan ongelmanratkaisukyky nousi yhdeksi erikoisjääkärijoukkueen johtajan psyykkisen toimintakyvyn vaatimukseksi ja ongelmanratkaisukykyyn kuului oleellisesti luovuus. Myös tässä tutkimuksessa luovuus nousi esiin päällikön kykenemisenä taktisesti älykkäisiin ratkaisuihin. Vastaajat kuvailivat päällikön älykkyyden merkitystä ja sisältöä muun muassa seuraavalla tavalla:

*”Toinen sodan ajan päällikön merkittävä psyykkisen toimintakyvyn osa-alue on mielestäni päällikön kyky hahmottaa oman ja vihollisen joukkojen tilanne sekä siitä tilanteesta mahdollisesti seuraava tilanteenkehitys ja sen eri vaihtoehdot. Toisin sanoen päällikön tehtävä edellyttää psyykkiseltä toimintakyvyltä nopeaa ja terävää älyä sekä kykyä luovasti soveltaa olemassa olevaa tietoa.” (Vastaaja 8)*

*”Psyykinen toimintakyky ei tarkoita itselleni myöskään pelkästään kykyä toimia vaikeissa tilanteissa, vaan yleisestikin älyllistä harkitsevuutta ja itsevarmuutta arvioida omia päätöksiään objektiivisesti myös kriittisessä valossa” (Vastaaja 12)*

*”Päällikön on oltava käytännöllisellä (taktisella?) tavalla älykäs, sekä kyettävä tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen toimintaan ja päätöksentekoon stressaavissakin tilanteissa. Hänen on kyettävä tarvittaessa perustelevaan käskynsä ja päätöksensä, sekä ymmärrettävä niiden seuraamukset. Hänen on ymmärrettävä tavoitteet ja tehtävät mihin yksikön on päästävä sekä kyettävä.” (Vastaaja 13)*

Älykkyyteen liitettiin päällikön taito käsitellä tietoa ja kyky erotella taistelukentän valtavasta tiedon määrästä tehtävän kannalta olennainen tieto. Kyröläisen ja Santtilan (2009, 142) mukaan sotilaiden on pystyttävä valitsemaan runsaasta havaintojen ja tiedon määrästä se, mikä on oleellista oikean toiminnan kannalta. Myös Saarisen ja Savosen (2009, 139–141) mukaan sotilaan ja erityisesti sotilasjohtajan on kyettävä tunnistamaan informaatiosta tehtävän kannalta oleellinen tieto, mikä asettaa merkittäviä haasteita yksilön psyykkiselle toimintakyvylle. Vastaajat 8 ja 3 luonnehtivat päällikön psyykkisen toimintakyvyn vaatimuksia seuraavalla tavalla:

*”Toisin sanoen päällikön tehtävä edellyttää psyykkiseltä toimintakyvyltä nopeaa ja terävää älyä sekä kykyä luovasti soveltaa olemassa olevaa tietoa ja päällikön tulee myös kyetä erottamaan valtavasta tiedon määrästä tehtävän kannalta olennainen tieto.” (Vastaaja 8)*

*”Kykenee keskittymään olennaiseen kaiken tietotulvan keskellä (tietää mitä pitää saada aikaan).” (Vastaaja 3)*

*”Älykäs: ymmärtää laajempia kokonaisuuksia. Osaa yhdistää tietoja” (Vastaaja 14)*

Viimeinen psyykkiseen toimintakykyyn liitetty kokonaisuus on **resilienssi**. Resilienssiä ei varsinaisesti käsitelty yhdessäkään vastauksessa varsinaisesti resilienssin nimellä, mutta resilienssiin toimintaan viittaavia mainintoja nousi esiin useissa vastauksissa. Sotatieteiden maisteriopiskelijat eivät selvästi vielä tunne termiä ”resilienssi”, sillä sitä ei ole otettu osaksi suomalaisen sotilaspedagogiikan opetusta. Myöskään kyselyhaastattelun saatteessa en maininnut resilienssiä tai siihen viittaavia ominaisuuksia, sillä en halunnut ohjata vastaajien ajatuksia resilienssiin, vaan halusin, että siihen liittyvät ominaisuudet kumpuaisivat vastaajista itsestään. Tästä huolimatta viittaukset psyykkiseen resilienssiin ja sen tärkeyteen päällikön toimintakyvyn kannalta olivat selvät. Resilienssin käsitteellä on yleisesti viitattu yksilön kykyyn palautua toimintakykyiseksi haasteellisista tilanteista, haitallisista olosuhteista tai posttraumaattisesta stressistä, mutta resilienssi on myös ymmärretty kykyinä sopeutua riskeihin ja vastoinkäymisiin (Meredith ym. 2011, 2–6; ks. myös Paananen 2015, 11; Juntunen 2014, 6–8). Vastauksissa luonnehdittiin päällikön psyykkisen toimintakyvyn vaatimuksia sekä kykyinä palautua toimintakykyiseksi koettelemusten jälkeen että kykyinä sopeutua vastoinkäymisiin. Viittauksista näihin ominaisuuksiin yhdistelin alaluokan ”resilienssi”. Seuraavassa on esitelty vastaajien viittauksia resilienssiin:

*”Kestää alaisten / esimiesten kuoleman.” (Vastaja 14)*

*”Mielestäni tärkeimpiä hyvän päällikön psyykkisiä ominaisuuksia ovat paineensietokyky ja kyky palautua toimintakykyiseksi kovan koettelemuksen jälkeen.” (Vastaja 6)*

*”Päällikön tulee pystyä ”nollaamaan” esimerkiksi omasta käskystä tai tilanteenarvioinnin virheestä tulleet tappiot ja jatkamaan edelleen rationaalista johtamistoimintaa.” (Vastaja 5)*

*”Vaikka joukko kokisi tappioita, hänen päätöksentekonsa ei horju, vaan toiminta pysyy rationaalisena.” (Vastaja 7)*

*”... ja kykenee käsittelemään vastoinkäymisiä objektiivisesti” (Vastaja 15)*

*”Toisin sanoen, psyykkinen toimintakyky ei ole vain jääräpäisyyttä ja luonteen lujuttua vaikeissa tilanteissa, vaan jonkinlaista kykyä säilyttää objektiiviset linssit itseensä ja muihin tilanteessa kuin tilanteessa” (Vastaja 12)*

### 4.1.3 Päällikön sosiaalisen toimintakyvyn vaatimukset

Sosiaalisen toimintakyvyn osalta ei noussut mikään yksittäinen ominaisuus selkeästi ylitse muiden, mutta aineistossa korostettiin neljää eri kokonaisuutta, jotka olivat vuorovaikutustaidot, joukkohengen vahvistaminen, sosiaalinen älykkyys ja alaisten huomioiminen. Yleisimmin aineistossa viitattiin päällikön vuorovaikutustaitoihin ja hänen merkitykseensä joukkohengen luojana ja vahvistajana, mutta lähes yhtä paljon painotettiin päällikön sosiaalisen älykkyyden ja alaisten huomioimisen merkitystä.



KUVIO 6. Päällikön sosiaalisen toimintakyvyn vaatimukset

Alaluokassa ”**vuorovaikutustaidot**” korostui se, että päällikön tulee kyetä tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutukseen niin alaiensa kuin esimiestensäkin kanssa. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla päällikkö kykenee ratkaisemaan komppanian sisäisiä ristiriitatilanteita ja konflikteja ja parhaimmillaan hän saa vuorovaikutus- ja neuvottelutaidoillaan alaisensa tyytyväiseksi, mikä kannustaa heitä tekemään parhaansa yksikön eteen. Vastaajat kuvailivat edellä mainittuja seikkoja muun muassa näin:

*”Sosiaalisuudella luodaan keskusteluyhteys alaisiin. Epäsosiaalisella päälliköllä ei käytännössä ole kykyä luoda keskusteluyhteyttä alaisiinsa” (Vastaaja 10)*

*”Toimittaessa ihmisten kanssa kriisitilanteissa luottamus rakentuu paljolti sosiaalisissa kohtaamisissa jossa persoona vaikuttaa alaisiin joka ilmenee alaisissa haluna toimia yhteisen eli päällikön tahdon mukaan.” (Vastaaja 15)*

*”Päällikköni on sosiaalisesti taitava henkilö ja ennen kaikkea hyvä ihminen. Minulle ei ole kovinkaan suurta merkitystä sillä, onko päällikköni ekstrovertti vai introvertti henkilö – tärkeintä on, että hän saa ympärillään toimivat ihmiset tyytyväisiksi ja tuomaan parhaan suorituskykynsä esiin” (Vastaaja 11)*

*”Yksilön täytyy kyetä tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutukseen alaiensa kanssa, tilanteessa kuin tilanteessa. Sosiaalinen toimintakyky ilmenee järkevänä ja luottamusta herättävänä vuorovaikutuksena alaisten kanssa.” (Vastaaja 4)*

Päällikön ja alaisten väliseen vuorovaikutussuhteeseen liitettiin luottamuksen rakentaminen. Vastaajien mukaan tarkoituksenmukaisten vuorovaikutustaitojen avulla päällikkö pystyy vahvistamaan luottamussuhdetta alaisiinsa, sillä sosiaalinen toimintakyky nähdään ilmenevän luottamusta herättävänä vuorovaikutuksena alaisten kanssa. Kuten jo todettua muiden toimintakyvyn osa-alueiden osalta, nähtiin myös sosiaalisen toimintakyvyn osalta päällikön ja alaisten välisen luottamussuhteen rakentumisen olevan erittäin tärkeää yksikön tehtävien täyttämisen kannalta. ”Luottamuksen rakentaminen” onkin yksi neljästä nykyään Puolustusvoimien käytössä olevan syväjohtamisen mallin kulmakivistä. Luottamuksen rakentamisessa yksi tärkeimmistä asioista on johtamismallin kehittäjä Vesa Nissisen (2004, 42) mukaan esimerkin voima. Vastaajat 2 ja 8 kuvailivat päällikön vuorovaikutustaitoja ja luottamuksen rakentamista seuraavasti:

*Pitkään jatkunut heikon sosiaalisen toimintakyvyn osoittaminen (esim. kyvyttömyys yhteistyöhön ja heikot vuorovaikutustaidot) saattavat johtaa siihen, että alaiset eivät koe saavansa päälliköltään arvostusta ja kunnioitusta Tämä taasen on omiaan johtamaan siihen, että alaisten luotto päällikköön kokonaisuudessaan saattaa heikentyä. (Vastaaja 8)*

*”Hän [hyvä päällikkö] ohjaa meidän alaisten toimintaa luottamusta vahvistaen ja kannustaen.” (Vastaaja 2)*

Vuorovaikutustaidoilla katsottiin olevan suuri merkitys niin alaisten ja päällikön välillä kuin päällikön ja joukkoyksikön komentajan välillä. Päällikön ja hänen esimiehensä välisellä vuorovaikutussuhteella katsottiin olevan tärkeä rooli, sillä komppanian päällikön tulee vastaajien mukaan kyetä pitämään omien alaistensa puolia myös joukkoyksikön komentajan edessä hyvien vuorovaikutustaitojensa avulla.

*”Lisäksi päällikön on kyettävä tarpeen vaatiessa puolustamaan esimiestään alaisilta ja alaisiaan esimiehiltään. Hänellä on oltava riittävästi rohkeutta ilmoittaa perusteltu mielipiteensä tilanteessa kuin tilanteessa” (Vastaaja 13)*

*”Päällikköni pitää joukkomme puolta ja ajaa meidän asiaamme tehokkaasti hyvien vuorovaikutus- ja neuvottelutaitojensa ansiosta.” (Vastaaja 11)*

*”Tulee toimeen esimiesten kanssa.” (Vastaaja 14)*

Aikion (2014, 48–49) mukaan erikoisjääkärijoukkueen johtajan sosiaalisen toimintakyvyn tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousivat vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaidossa Aikio korosti sitä, että johtajalle ei saisi syntyä tilannetta, jossa hän ajautuu konfliktiin alaistensa kanssa. Ihmisten johtajana erikoisjääkärijoukkueen johtajalla on oltava riittävä elämänkoke-

mus, sillä ongelmat joukkueen sisällä saattavat olla hyvinkin henkilökohtaisia, esimerkiksi sotilaiden keskinäisiä henkilökemian ongelmia tai kotiasioihin liittyviä haasteita. Näitä asioita korostettiin myös tämän tutkimuksen aineistossa muun muassa seuraavasti:

*”Sosiaalinen toimintakyky vaikuttaa päällikön suhteeseen alaisiinsa ja esimiehiinsä. Jos sosiaalinen toimintakyky on heikko niin päällikkö on jatkuvassa konfliktissa alaisiinsa tai esimiehiinsä. Jatkuva konflikti ei edistä yksikön taistelukykyä.” (Vastaja 9)*

*”Elämäkokemus ja oman persoonan vaikutus alaisten suuntaan korostuu kriisin pitkittyessä jolloin päällikön todellinen minä tulee esille.” (Vastaja 15)*

*”Yksikön päällikön tulee olla kokenut, elämän ja työn saralla, jotta ymmärtää ja uskaltaa.” (Vastaja 13)*

Toinen aineistosta esiin noussut kokonaisuus oli **”joukkohengen vahvistaminen”**. Hyvä joukkohenki on vastaajien mielestä erittäin tärkeä osa komppanian suorituskykyä ja välttämätön yksikön tehtävien suorittamisen kannalta. Mainintoja päällikön roolista joukkohengen luoja ja joukkohengen merkityksestä esiintyi lähes jokaisen vastaajan vastauksessa. Aineistossa korostui se, että hyvän taisteluhengen omaava yksikkö pystyy suoriutumaan vaikeistakin tehtävistä. Päällikön tärkeimpänä työkaluna joukkohengen kasvattamiseksi, nähtiin oma esimerkki sekä motivointitaidot. Esimerkillisyyden merkitys korostui kaikkien toimintakyvyn osa-alueiden osalta. Pääesikunnan (2012, 114) mukaan joukossa vallitseva henki korostuu sodassa. Näin ollen hyvän hengen ylläpitäminen joukossa on jokaisen johtajan tärkeimpiä tehtäviä (MacIntyre, Charbonneau & O’Keefe 2013, 94–96). Vastajat 13, 5, ja 7 kuvailivat hyvän päällikön sosiaalista toimintakykyä näin:

*”Yksikön päällikön merkittävin sosiaalisen toimintakyvyn tehtävä on yksikön hengen luominen. Sisällytän henkeen kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt, kaveria ei jätetä-hengen, sitoutumisen oman osaston ja siten yksikön tehtävään sekä ylpeyden omasta tehtävästä ja yksiköstä. Onnistuessaan luomaan yksikköön hengen (johtaminen), luo hän edellytykset johtamiselle kaikilla tasoilla.” (Vastaja 13)*

*”Kyky luoda taisteluhengeä on myös mielestäni erittäin tärkeä osa päällikön sosiaalista toimintakykyä. Hyvällä hengellä varustettu yksikkö kykenee uskoakseni toteuttamaan vaikealtakin tuntuvat tehtävät. Mielestäni taisteluhengen luominen onnistuu erityisesti esimerkillä johtamisella, hyvillä motivointi- ja myös alaisen kuuntelutaidoilla.” (Vastaja 5)*

*”Joukossa vallitsee hyvä yhteishenki, jota päällikkö omalla toiminnallaan luo ja edistää.” (Vastaja 7)*



Alaluokassa ”**sosiaalinen älykkyys**” korostui se, että päälliköllä tulee olla tietynlainen tilan-  
netaju, jotta hän pystyy toimimaan kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Vastaaja 10 kuvai-  
li tätä ominaisuutta tunneälynä. Goleman (1999, 20) kuvailee kehittyneitä tunneälyä termillä  
”kypsyys”. Toimimalla tilanteeseen sopivalla tavalla vastaajat tarkoittivat esimerkiksi sitä,  
että päällikön tulee kyetä ymmärtämään ihmisten erilaisuus ja se, että kaikki ihmiset reagoivat  
sosiaaliin tilanteisiin ja ongelmiin eri tavalla. Päällikön tulee ottaa toiminnassaan huomioon  
ihmisten erilaisuus ja tunnistaa se, millainen käyttäytymismalli sopii kunkin alaisen kanssa.  
Ymmärtämällä sen, miten toimia kunkin alaisen kanssa, voi päällikkö välttyä joutumasta kon-  
fliktitilanteisiin alaistensa kanssa. Tämän lisäksi päällikkö pystyy kypsyytensä ja tilannetajun-  
sa avulla rakentamaan luottamussuhdetta alaistensa kanssa. Alaisten luottamus esimieheen on  
noussut aineistossa erittäin tärkeäksi tekijäksi kaikkien toimintakyvyn osa-alueiden osalta.  
Vastaajat 10 ja 12 kuvailivat sosiaalista älykkyyttä seuraavasti:

*”Sosiaalisessa toimintakyvyssä korostuvat tunneäly ja sosiaalisuus. Tunneälyllä  
päällikkö osaa lukea miten toimia erilaisissa tilanteissa, sekä ymmärrys siitä, että  
alaiset ovat luonteeltaan erilaisia.” (Vastaaja 10)*

*Ehkä jos asian jotenkin muotoilisi, niin itselleni sosiaalinen toimintakyky ei tar-  
koita sosiaalisuutta an sich, vaan sosiaalista ymmärrystä muista ihmisistä ja sosi-  
aalista rakenteista ympärillään. Jonkinlainen heuristinen kehä, jossa kumpikin  
ymmärtää toisensa lähtökohdat - se on nähdäkseni sosiaalista toimintakykyä.  
(Vastaaja 12)*

Sosiaaliseen älykkyYTEEN liitettiin vahvasti kyky ja myös halu kohdella alaisiaan yksilöinä ja  
ottaa heidän henkilökohtaiset ongelmansa huomioon johtamistoiminnassa. Kuten vastaaja 5  
mainitsee, tulee päällikön olla sellainen, että alaisten on helppo lähestyä häntä ja kertoa huo-  
listaan hänelle. Mielestäni omien henkilökohtaisten ja arkojen asioiden kertominen päällikölle  
on alaiselta suora osoitus luottamuksesta päällikköön. Myös Aikion (2014, 48–49) mukaan  
johtajan tulee osata suhtautua alaistensa henkilökohtaisiin ongelmiin tilanteen edellyttämällä  
tavalla.

*”Päällikön tulisi olla helposti lähestyttävä ja sellainen, että alaisen on helppo  
viedä esimerkiksi huolensa päällikkönsä tietoon. Tämän lisäksi päällikön tulisi  
osata reagoida alaistensa huoliin tilanteeseen sopivalla tavalla.” (Vastaaja 5)*

*”Kohtaamisesta välittyvä huoli jokaisesta yksilönä ilman arvomerkkejä”. (Vastaaja  
15)*

Neljänneksi keskeiseksi kokonaisuudeksi päällikön sosiaalisessa toimintakyvyssä nousi  
”**alaiden huomioiminen**”. Alaisten huomioimisessa korostuivat kyky empatiaan sekä alais-  
ten mielipiteiden kuunteleminen ja niiden huomioiminen päätöksenteossa. Ottamalla huomi-

oon alaistensa mielipiteet ja toiveet päätöksenteossa, päällikkö lisää joukon yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. Vastaajien mukaan alaisten sitoutuminen yksikön tavoitteisiin vahvistuu, mikäli he saavat vaikuttaa päätöksentekoon. Vastaajat 5, 6 ja 15 kertoivat alaisten huomioimisesta seuraavasti:

*”Kykenee keskustelemaan, ottaa huomioon alaisten mielipiteet.” (Vastaaja 15)*

*”Parhaimmillaan sosiaalinen toiminta kiteytyisi niin, että alaiset tuntevat, että heidät otetaan päätöksenteossa aina huomioon ja että he saavat vaikuttaa yksikön toiminnan suunnitteluun. Voitaisiin puhua siitä, että päällikön tulisi kyetä saada joukko puhaltamaan yhteen hiileen” (Vastaaja 6)*

*”Mielestäni sodanajan päällikön tärkeimpiä ominaisuuksia on alaisten kuunteleminen ja heidän mielipiteidensä ja tarpeidensa huomioon ottaminen päätöksenteossa.” (Vastaaja 5)*

Alaisten huomioimisessa korostui myös empatiakyky. Kyky empaattisen ajatteluun nähtiin tärkeäksi, jotta päällikkö voisi tukea alaisiaan kaikin mahdollisin keinoin. Tällä tarkoitettiin sitä, että kun päällikkö käskää alaisilleen jonkin vaikean tehtävän, tulee hänen kyetä samaistumaan alaistensa asemaan ja ymmärtämään heidän ajatteluaan ja tarpeitaan. Kun päällikkö kykenee samaistumaan alaisen asemaan, pystyy hän antamaan alaisilleen kaiken mahdollisen tuen, koska näin hän ymmärtää paremmin myös alaistensa tarpeita.

*”Päällikkö pystyy osoittamaan empatiaa ja ymmärrystä vaikeissa tilanteissa” (Vastaaja 2)*

*”Päällikkötasolla erityisesti kyky empatiaan korostuu.” (Vastaaja 12)*

*”Toisaalta olisi hyvä, että päällikkö pystyisi asettumaan alaistensa asemaan käskyjä antaessaan, jotta päällikön olisi helpompi ymmärtää alaistensa tuskaa ja se avaisi päällikön silmiä” (Vastaaja 6)*

#### 4.1.4 Päällikön eettisen toimintakyvyn vaatimukset

Eettistä toimintakykyä pidettiin tärkeänä mutta myös haastavana ja vaikeasti havaittavana osana sodan ajan komppanian päällikön toimintakykyä, mikä ilmeni muun muassa vastaajien 12 ja 9 ajatuksista:

*”Tämä pätee myös eettiseen osa-alueeseen, joka lienee vähiten glorifioitu sotilasjohtamisen osa-alue. Moraalisesta selkärangasta kirjoitetaan harvoin kirjoja ja*

*sotahistoriaa, mutta sillä on roolinsa ainakin omalta osaltani päällikön hyvyttä arvioitaessa.” (Vastaja 12)*

*”Etiikka ja eettinen päätöksenteko on keskeistä päällikölle koska kaikkia tilanteita ei voi suunnitella, harjoitella tai käskää toimintatapaa. Päätökset tulee olla eettisesti yleisesti hyväksyttäviä myös jälkikäteen tarkasteltuna.” (Vastaja 9)*

Aineistosta erottui kolme eettisen toimintakyvyn vaatimusta, jotka olivat eettinen päätöksenteko, oikeudenmukaisuus ja vastuuntunto.



KUVIO 7. Eettisen toimintakyvyn vaatimukset

**Eettinen päätöksenteko** nähtiin erittäin olennaiseksi osaksi päällikön eettistä toimintakykyä. Eettisellä päätöksenteolla tarkoitettiin kirjaimellisesti kykyä tehdä eettisesti kestäviä päätöksiä. Päällikön tulee siis päätöksiä tehdessään tunnistaa ja huomioida päätösten eettiset kysymykset. Päälliköiden tekemät päätökset tulisi olla yleisesti hyväksyttäviä ja niiden tulisi perustua suomalaiseen arvopohjaan ja sotilasetiikkaan. Myös Pääesikunnan (2012, 65) mukaan sotilaan toiminnan tulee ilmentää hänen arvojaan ja arvostuksiaan. Eettisesti toimintakykyinen johtaja toimii omaksi kokemiensa arvojen mukaan. Toimiessaan arvojensa mukaisesti johtaja rakentaa luottamusta johdettaviinsa, koska johtajan toimintaa tarkastellaan hänen arvovalintojensa kautta. Vastajat luonnehtivat päällikön eettistä päätöksentekoa muun muassa seuraavasti:

*”Päällikön tekemät ratkaisut ovat eettisesti hyväksyttäviä, eikä hän anna alaisilleen tehtäviä, jotka saavat nämä kyseenalaistamaan niitä oman moraalikäsitteensä pohjalta...Eettiset ristiriidat voivat pahimmassa tapauksessa saada joukossa aikaan voimakkaita vastareaktioita ja suoraa kieltäytymistä tai käskyjen noudattamatta jättämisiä.” (Vastaja 7)*

*”Mikäli päällikön tekemät ratkaisut ja päätökset eivät nojaudu jaettuun arvopohjaan, eivät alaiset sitoudu tehtäviinsä ja päällikkönsä johtajuuteen, ja tehtävän täyttäminen vaarantuu.” (Vastaja 13)*

*Päällikön tulee pystyä tekemään eettisesti kestäviä päätöksiä ja olla niiden takana viime kädessä sodan jälkiselvittelyissä. Sanonkin, että päällikön johtamisen ja ajattelun tulee olla kokonaisvaltaisesti eettistä ja sen tulee kestää kansainvälisen*

*median ja oikeuden tarkastelu. Tarkoitan tällä sitä, että jatkuvasti uutisissa tulee sotatoimialueilta esiin tapahtumia, jotka eivät länsimaisessa ajattelussa kestä eettistä tarkastelua. Päällikkö ei siis saa omalla toiminnallaan vahingoittaa Suomen ja suomalaisten mainetta ”eettisinä” sotilaina. (Vastaja 6)*

Kykyyn tehdä eettisesti kestäviä päätöksiä liitettiin tiiviisti sodan oikeussäntöjen tuntemus ja noudattaminen. Oikeussäntöjen tuntemus nähtiin tärkeäksi, sillä päällikön ja yksikön toiminnan tulee kestää tarkastelua myös kriisin jälkipuinnissa. Päätösten rakentuminen yhteisen arvopohjan ja sodan oikeussäntöjen varaan nähdään lähtökohdaksi päällikön päätöksenteossa ja eettisessä toimintakyvyssä.

*”Joukko tietää, että käsketyt tehtävät ovat yleisten oikeussäntöjen mukaisia”  
(Vastaja 3)*

*”Uskon sodan oikeussäntöjen olevan päällikölle itsestään selvyys ja toiminnan lähtökohta. Hänen toimintansa kestää ulkopuolista tarkastelua.” (Vastaja 2)*

*”Lähtökohta tulee olla se, että johtamistoiminnassa otetaan huomioon ja noudatetaan sodan oikeussäntöjä. Päällikön tulee pystyä tekemään eettisesti kestäviä päätöksiä ja olla niiden takana viime kädessä sodan jälkiselvittelyissä.” (Vastaja 6)*

Aikion tutkimuksessa (2014, 51) selvisi, että kysyttäessä erikoisjääkärijoukkueen johtajan eettisen toimintakyvyn vaatimuksia, haastateltavat korostivat kykyä arvioida oman toiminnan syvällisiä vaikutuksia. Syvällisillä vaikutuksilla tarkoitettiin muun muassa toiminnan sotilaallisia ja poliittisia seurauksia. Myös tässä tutkimuksessa vastaajat pitivät kykyä arvioida oman toiminnan vaikutuksia tärkeänä osana eettistä päätöksentekoa. Arviointikyky nähtiin tärkeäksi muun muassa siksi, että kuten vastaja 8 asiaa lähestyi, tulee päällikön arvioida päätöksellä saavutetun edun ja tappioiden välistä suhdetta. Vastaja 6 puolestaan näki asian niin, ettei päällikkö saa omalla toiminnallaan vahingoittaa Suomen mainetta, joten hänen tulee kyetä arvioimaan toimintansa vaikutukset. Vastajat 8, 12 ja 14 luonnehtivat eettistä päätöksentekoa näin:

*”Päällikön tulee kyetä havaitsemaan ja ymmärtämään päätöksiinsä liittyvät eettiset kysymykset. Näkemykseni mukaan päällikön eettiset ongelmat liittyvät sodan aikana voimien taloudellinen käyttö -taktisen periaatteen toteuttamiseen ja tasapainotteluun voitokkaan taktiikan ja ihmishenkien sekä inhimillisen kärsimyksen säästämisen välillä.” (Vastaja 8)*

*”Toki on selvää, että eettiset ongelmat ja niissä tehdyt ratkaisut tulevat varmasti vaikuttamaan komppanian toimintaan tulevaisuudessa ja päällikön tulee kyetä niitä arvioimaan.” (Vastaja 14)*

*”Itsestäänselvyys on puolestaan sitten moraaliksi noin muutenkin. Toivoisin että päälliköllä on kykyä reflektoida omia moraalisia ja eettisiä näkemyksiään ja valintojaan, myös ulkopuolisen silmin... Ehkä siis eettinen toimintakyky tarkoittaa laajempaa kykyä pohtia tapahtumien ja tekemiensä päätösten seurauksia objektiivisesti.” (Vastaja 12)*

Tutkimuksessa on tähän mennessä korostunut päällikön esimerkillisyyden merkitys kaikessa toiminnassa ja esimerkin voima korostui myös eettisen toimintakyvyn osalta. Vastajien mukaan päällikkö omalla toiminnallaan näyttää alaisilleen, millaisen toiminnan hän katsoo hyväksyttäväksi ja millaisen ei. Päällikkö asettaa omalla toiminnallaan rajat myös muille yksikönsä henkilöille. Päällikön omalla toiminnalla ja esimerkillä katsottiin olevan suuri merkitys alaisten toiminnan kannalta ja se korostui eettisen päätöksenteon osalta. Vastajat 5 ja 15 luonnehtivat päällikön esimerkillisyyttä seuraavasti:

*”Päällikön tuleekin ratkaisullaan näyttää alaisilleen, millaisen toiminnan päällikkö katsoo hyväksyttäväksi ja millaisen ei.” (Vastaja 5)*

*”Kriisistä huolimatta päällikön oma moraaliksi säilyy ja määrittää komppanian toimintatapoja. Joustavasti mutta myös hyvien tapojen mukaisesti ilman kriisin tarjoamaa mahdollisuutta sikailuihin. Päällikkö puuttuu toimintaan mikäli eettisyys komppanian toimissa rakoilee.” (Vastaja 15)*

*”Eettisen toimintakyvyn ymmärtämisellä päällikkö luo koko työyhteisölle eettisen toiminnan standardit” (Vastaja 10)*

*”Hyvän eettisen toimintakyvyn omaava päällikkö osaa myös kouluttaa alaisensa eettisesti kestäviin ratkaisuihin.” (Vastaja 9)*

Helminen (2002) ja Mikkonen (2007) liittävät sotilaan eettisen toimintakyvyn kiinteästi kykyyn tehdä hyviä ja oikeita päätöksiä, sillä johtaja joutuu valintoja ja ratkaisuja tehdessään pohtimaan päätöksensä vastuu- ja oikeudenmukaisuusnäkökohtia. Mikkosen (2007, 111) mukaan sotilaat kokevat eettisen toimintakyvyn tärkeänä osana sotilaan toimintaa ja päätöksentekoa. Eettiset kysymykset nousevat harvoin pääosaan päätöksiä tehtäessä, koska päätökset tehdään useimmiten käytännöllisten seikkojen perusteella, mutta eettiset valinnat ja arvot vaikuttavat taustalla jopa tiedostamatta. Tältä osin tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä sekä Helmisen että Mikkosen tutkimusten tulosten kanssa.

Vastajien mukaan alaluokassa **”Oikeudenmukaisuus”** korostui se, että päällikkö ei päätöksissään suosi eikä syrji ketään, vaan hän kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Tasapuolinen kohtelu liitettiin luottamuksen ja joukkohengen rakentumiseen. Vastajat luonnehtivat päällikön eettisen toimintakyvyn vaatimuksia seuraavasti:

*”Hän on alaisiaan kohtaan reilu ja oikeudenmukainen.” (Vastaaja 2)*

*”Päällikön on kyettävä toiminnassaan oikeudenmukaisuuteen. Hänen on oltava tunnollinen yksikön tehtävälle ja uskollinen alaisilleen, koska tehtävä on täytettävä ja alaiset on saatava tekemään omansa.” (Vastaaja 13)*

*”Lisäksi jos päällikkö ei ole työssään oikeudenmukainen ja noudata hyvän etiikan periaatteita, niin koko työyhteisön henki ja suorituskyky kärsivät.” (Vastaaja 10)*

Kolmas eettiseen toimintakykyyn muodostunut alaluokka oli **”vastuuntunto”**. Vastuuntuntoisuuteen liitettiin kaksi eri kokonaisuutta, jotka olivat vastuu päätöksistä ja niiden seurauksista sekä vastuu alaisista. Vastuulla päätöksistä ja niiden seurauksista tarkoitettiin sitä, että päällikön on itse kannettava vastuu käskyjensä seurauksista, olivat ne millaisia tahansa. Vastaaajat mainitsivat vastuuntuntoisuudesta seuraavaa:

*”Väärinkäsitysten tai virheiden sattuessa hän on valmis kantamaan vastuuta.” (Vastaaja 2)*

*”Päällikköni tuntee riittävän suurta vastuuta siitä, miten hänen yksikkönsä toimii.” (Vastaaja 11)*

*”Hänellä on oltava riittävästi rohkeutta ottaa vastuu yksikkönsä toimista ja asioista.” (Vastaaja 13)*

Alaisista huolehtiminen ja vastuuntunto heistä katsottiin myös kuuluvan päällikön eettisen toimintakyvyn vaatimuksiin. Päällikön tulee huolehtia alaistensa hyvinvoinnista ja tarvittaessa tukea heitä. Vastuusta alaisista aineistossa mainittiin muun muassa seuraavaa:

*”Kantaa vastuun joka tilanteessa / huolehtii alaisista.” (Vastaaja 3)*

*”Päällikkö kykenee myös tukemaan niitä alaisiaan, jotka kamppailevat omien eettisten ongelmiansa kanssa.” (Vastaaja 7)*

Aivan kuten Mikkosen (2007, 111) mukaan, myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella sotilaan eettinen toimintakyky koetaan vahvasti sotilaan toimintaan ja päätöksentekoon liittyvänä tekijänä. Eettistä toimintakykyä pidetään olennaisena osana päällikön ammattitaitoa. Päällikön rooli eettisten ongelmien ratkaisijana nähdään aktiivisena ja vastuullisena ja päällikön odotetaan kykenevän ottamaan eettiset näkökohdat huomioon toiminnassaan. Nopeaa toimintaa vaativat tilanteet koetaan eettisen päätöksenteon osalta erikoistapauksiksi, mutta silloinkin sotilalta edellytetään pyrkimystä eettiseen harkintaan. Johtamista pidetään mones-

sa suhteessa keskeisenä tekijänä sotilaan eettisen toimintakyvyn kannalta. Joukon johtajan vaikutus joukkonsa eettiseen toimintaan on ratkaiseva.

Eettisen toimintakyvyn vaatimuksista ja sotilasvalasta on löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä. Sotilasvala velvoittaa esimiesasemassa toimivan olevan alaisiaan kohtaan oikeudenmukainen, pitävän huolta heidän hyvinvoinnistaan, olemaan heidän neuvonantajanaan ja kuten tässäkin tutkimuksessa on monesti mainittu, pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä. (Pääesikunta 2017, 274)

#### 4.2 Toimintakyvyn osa-alueiden merkityksellisyys päällikön toiminnassa

Haastattelulomakkeen kysymysten 2-4 avulla pyrittiin asettamaan toimintakyvyn osa-alueet suhteelliseen tärkeysjärjestykseen, jotta sodan ajan päälliköiden koulutuksessa voitaisiin kohdentaa resursseja tärkeimpien osa-alueiden koulutukseen. Toimintakyvyn osa-alueiden asettaminen tärkeysjärjestykseen osoittautui kuitenkin ongelmalliseksi. Tässä alaluvussa esittelen tutkimuksessa esiin tulleita havaintoja osa-alueiden tärkeysjärjestyksestä.

Toiskallion mukaan sotilaan toimintakyky on psyykkisen, fyysisen, sosiaalisen ja eettisen osa-alueen muodostama holistinen kokonaisuus. Holistisuudella tarkoitetaan sitä, että toimintakyky on kokonaisuus, jonka osia ei voida täysin erottaa toisistaan, vaan se tulisi ymmärtää jakamattomana kokonaisuutena. (Toiskallio 2009, 48–49.) Myös vastaajat korostivat sitä, että toimintakyky on kokonaisuus ja osa-alueiden erottaminen toisistaan ja asettaminen tärkeysjärjestykseen on vaikeaa, sillä vastaajien mukaan toimintakyvyn osa-alueet ovat usein riippuvaisia toisistaan. Vastaajat kuvailivat toimintakyvyn holistisuutta seuraavasti:

*”Kokonaisuudessaan päällikön toimintakyvyn eri osa-alueiden erottaminen toisistaan ei välttämättä ole kokonaan mahdollista, sillä, kuten toimintakyvyssä käsitteenäkin, kyse on kokonaisuudesta. Jonkin osa-alueen täydellinen romahtamisella on vakavia seurauksia myös muihin osa-alueisiin (esim. fyysisen toimintakyvyn täydellinen menettäminen johtaa muiden osa-alueiden merkityksettömyyteen). Toisaalta voisin kuvitella, että joissain sodan ajan eettisissä kysymyksissä ja niihin liittyvien päätöksien tekemisessä ja käskemisessä sosiaalisella toimintakyvyllä on merkittävä rooli.” (Vastaaja 8)*

*”Mielestäni kaikki ovat tärkeitä ja kyseiset neljä luovat kokonaisuuden, jossa tinkiällä yhden toimintakyvyn osa-alueiden periaatteesta koko lopputulos kärsii.” (Vastaaja 10)*

*”Yhtälöstä ei voi poistaa mitään niin että kunnioitus ja esimerkillisyys eivät kärsi. Ehkä kuitenkin jos jotain pitää valita, niin joudutaan määrittelemään uudestaan mitä osa-alueet tarkoittavat. Fyysinen toimintakyky on kuitenkin tehtäväsido-  
naista, eikä päällikön välttämättä tarvitse olla sosiaalinenkaan. Kuitenkin sotilas-  
johtaja joka ei osoita jotain em. osa-alueista, ei voi olla järin hyvä sotilasjohtaja”  
(Vastaaaja 12)”*

*”Mielestäni sotilasjohtajalla kaikki alla olevat toimintakyvyn osa-alueet tulee olla  
sellaisessa kunnossa, että kykenee suoriutumaan tehtävänsä asettamista vaati-  
muksista.” (Vastaaaja 1)*

Kysyttäessä, mikä toimintakyvyn osa-alue on sodan ajan päällikön toiminnassa tärkein, koros-  
tettiin osassa vastauksissa tilannesidonnaisuutta. Tilannesidonnaisuudella tarkoitettiin sitä,  
että johdettaessa taistelua korostuu psyykkisen ja fyysisen toimintakyvyn merkitys, mutta  
kriisin pitkittyessä muiden toimintakyvyn osa-alueiden merkitys lisääntyy. Kuten esimerkiksi  
vastaaaja 8 sanoi, järkevien ja selkeiden päätösten tekeminen ja niiden käskeminen ei välttä-  
mättä edellytä kovinkaan hyvää sosiaalista toimintakykyä, mutta kriisin pitkittyessä sosiaali-  
sen toimintakyvyn merkitys korostuu. Pitkään jatkunut heikon sosiaalisen toimintakyvyn  
osoittaminen saattavat johtaa siihen, että alaiset eivät koe saavansa päälliköltään arvostusta ja  
kunnioitusta. Tästä voi seurata se, että alaisten luottamus päällikköön saattaa heikentyä. Vas-  
taajat 1, 8 ja 12 luonnehtivat tilannesidonnaisuutta näin:

*”Tämä on mielestäni näkökulmakysymys. Jos ajatellaan voitokasta sodankäyntiä  
(varmaakin sotaorganisaation näkökulma), vastaus on psyykkinen ja fyysinen.  
Nämä toimintakyvyn osa-alueet ovat mielestäni ratkaisevimmissa roolissa päälli-  
kön suunnittelussa ja johtaessa taisteluja. Nämä toimintakyvyn osa-alueet mah-  
dollistavat näkemykseni mukaan sen, että päällikkö kykenee lyömään vihollisensa.  
Toisaalta jos asiaa ajatellaan puhtaasti yksittäisen alaisen näkökulmasta, myös  
eettinen toimintakyky nousee korostuneeseen merkitykseen. Tällöin päällikkö ot-  
taa päätöksissään huomioon myös sen, mitä nämä päätökset edellyttävät alaisilta.  
Vaikka edellä olenkin asettanut toimintakyvyn eri osa-alueet suhteelliseen tär-  
keysjärjestykseen, ei niitä voida mielestäni kuitenkaan asettaa selkeästi siten, että  
joku olisi toista tärkeämpi. Päällikön toimintakykyä tarkastellessa tulisi mielestä-  
ni ottaa huomioon henkilö- ja tilannesidonnaisuus. Esimerkiksi joku päällikkö  
saattaa olla taisteluiden voittamisen näkökulmasta erinomainen, mutta hänen so-  
siaaliset taitonsa ja heikko käsitys moraalista johtavat ennen pitkään alaisten pa-  
rissa niskoitteluun tai kapinointiin. Toisaalta taktiselta osaamiseltaan keskiverto-  
päällikkö saattaa olla alaistensa suuntaan siinä määrin luotettava ja alaisten nä-  
kökulmaa huomioon ottava johtaja, että hän saa aikaan hyviä tuloksia. Kolmas  
näkökulma asiaan on mielestäni se, että sodan ajan päällikkyys tuo mukanaan  
varmastikin laajan kirjon erilaisia haasteita, jotka ovat kukin omiaan haastamaan  
päällikön toimintakyvyn eri osa-alueita.” (Vastaaaja 8)*

*”Toimintakyvyn osa-alueiden merkityksen painotus on hyvin tilannesidonnaista,  
koska toimintakyvyn osa-alueet muodostavat mielestäni kokonaisuuden, jossa osa-  
alueet ovat toisistaan riippuvaisia ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Näin ollen*



*on äärimmäisen vaikeaa arvioida yleisellä tasolla mikä tai mitkä osa-alueet ovat tärkeimpiä.” (Vastaja 1)*

*”Fyysinen toimintakyky on kuitenkin tehtäväsidoonista, eikä päällikön välttämättä tarvitse olla sosiaalinenkaan. Kuitenkin sotilasjohtaja joka ei osoita jotain em. osa-alueista, ei voi olla järin hyvä sotilasjohtaja. Tämä pätee myös eettiseen osa-alueeseen, joka lienee vähiten glorifioitu sotilasjohtamisen osa-alue.” (Vastaja 12)*

Kysymyksen 2 tarkoituksena oli saada selville, mitä toimintakyvyn osa-alueita vastaajat pitivät sodan ajan päällikön toiminnassa tärkeimpänä. Osa-alueiden tärkeysjärjestykseen asettamisen ongelmallisuudesta huolimatta, päällikön keskeisimmäksi ja korostuneimmaksi ominaisuudeksi nousi selkeästi **psykkinen toimintakyky**. Kysyttäessä päällikön toimintakyvyn tärkeimpiä osa-alueita nousi 13 vastauksessa psykkinen toimintakyky tärkeimmäksi. Kahdessa muussa vastauksessa korostettiin fyysisen toimintakyvyn tärkeyttä. Perusteluissa korostui näiden osa-alueiden välitön vaikutus omaan joukkoon ja tehtävän täyttämiseen. Tällä tarkoitettiin sitä, että kriisin aikana taistelun johtaminen nähtiin päällikön tehtävässä keskeisimpänä toimintana ja mikäli päällikkö ei kykene kovan paineen alaisena järkevään ja harkittuun päätöksentekoon, voi se aiheuttaa yksikölle vakavia seurauksia, kuten kovia henkilöstö- ja kalustotappioita. Psykkinen toimintakyvyn merkitys korostui myös yksikön tehtävän täyttämisen kannalta, sillä sen katsottiin mahdollistavan järkevän johtamistoiminnan ja näin ollen vaikuttavan suoraan tehtävän täyttämiseen. Muilla toimintakyvyn osa-alueilla ei katsottu olevan niin välittömiä vaikutuksia yksikköön, joten niitä pidettiin sodan ajan päällikön tehtävissä vähemmän tärkeinä.

*”Mielestäni kriisitilanteessa komppanian päällikön toimintakyvyn osa-alueiden keskinäisriippuvuusuhde muuttuu kuvassa 1 esitetystä mallista enemmän sellaiseksi, jossa psykkinen toimintakyky kannattelee muita toimintakyvyn osa-alueita. Tämä johtuu siitä, että uskoakseni kriisitilanteen aiheuttamat kuormitustekijät ja ärsykkeet painottuvat komppanian päällikön tehtävässä kaikkein eniten psykkinen puolelle. Toiminnan ja käytöksen johdonmukaisuus saavutetaan riittävän hyvällä psykkinen toimintakyvyllä.” (Vastaja 2)*

*”Psykkinen toimintakyvyn avulla on mahdollista tehdä ”oikeita” päätöksiä kaiken paineen ja epäselvyyden keskellä. Vaikka päällikkö olisi ”hyvän jätkän” maineessa (sosiaalinen toimintakyky) ja päätökset olisivat eettisesti kestäviä, ei niistä ole hyötyä, jos ne eivät johda tehtävän täyttämiseen.” (Vastaja 3)*

*”Kaikki ovat luonnollisesti tärkeitä, mutta yksikön suorituskyvyn kannalta tärkein yksittäinen toimintakyvyn osa-alue hyvällä päälliköllä on psykkinen toimintakyky. Päällikkö voi olla luonteeltaan epäsosiaalinen ja etäinen, mutta tästä huolimatta saa aikaan hyviä tuloksia taistelukentällä. Rajallinen fyysinen suorituskyky ei estä hyvää johtamista taistelussa, mutta se luonnollisesti vaikeuttaa erityisesti*

*sen tapahtumista joukon edessä. Eettisen toimintakyvyn heikko taso voi aiheuttaa suuria ongelmia joukossa, mutta sen vaikutukset eivät ole yhtä välittömiä kuin psyykkisen toimintakyvyn puutteesta. Mikäli päällikkö ei henkisesti kestä niitä paineita ja tilanteita, jossa hänen tulee joukkoaan johtaa, menettää koko yksikkö toimintakykynsä, tai ajautuu täysin väärrien ratkaisujen kautta tilanteisiin, joissa tarpeettomia tappioita voi syntyä todella paljon. Psyykkisen toimintakyvyn pettäminen vaarantaa koko joukon välittömästi. Sosiaaliset ja eettiset ongelmat joukossa tuhoavat sen suorituskykyä hitaammalla tahdilla aiheuttaen kuitenkin merkittäviä ongelmia. Fyysisen toimintakyvyn heikkous vaarantaa eniten päällikköä itseään, mutta vaikeuttaa toki myös johtamista siellä missä sitä tarvitaan. Esimerkki alaisille jää tällöin puutteelliseksi, mutta tämä ei ole nähdäkseni kuitenkaan yhtä suoraan koko joukkoa vaarantava tekijä.” (Vastaja 7)*

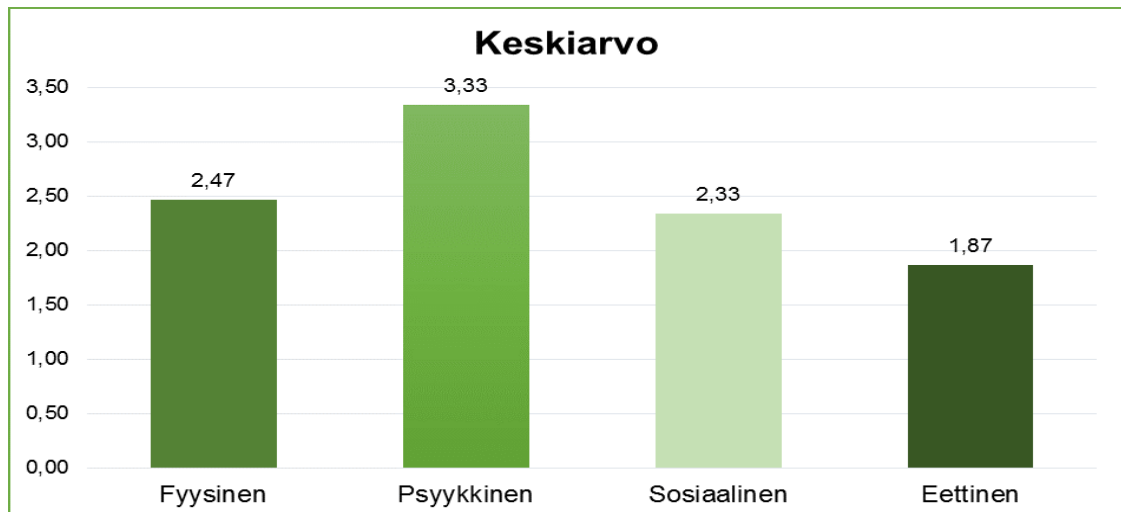
*”Tärkein osa-alue on psyykinen, koska mikäli päällikkö ei kykene älyllisesti perusteltaviin, loogisiin ratkaisuihin ja päätöksiin, eivät alaiset sitoudu tehtäviinsä ja päällikkönsä johtajuuteen, ja tehtävän täyttäminen vaarantuu.” (Vastaja 13)*

*”Viitaten kyselyn alussa olleeseen toimintakyvyn määritelmään, nostan psyykkisen toimintakyvyn tärkeimmäksi. Fyysinen toimintakyky toki luo ”kivijalan” toimia sotilaana esimerkiksi poikkeusolosuhteissa, mutta psyykkisellä toimintakyvyllä mahdollistat parhaiten alaisten toiminnan. Päällikön onnistuessa käsittelemään koko työyhteisöä koskettavia paineita ja tulostavoitteita ja sen kautta delegoimaan tehtäviä alaisille, on työyhteisöllä kyky onnistua sille asetetuissa tehtävissä.” (Vastaja 10)*

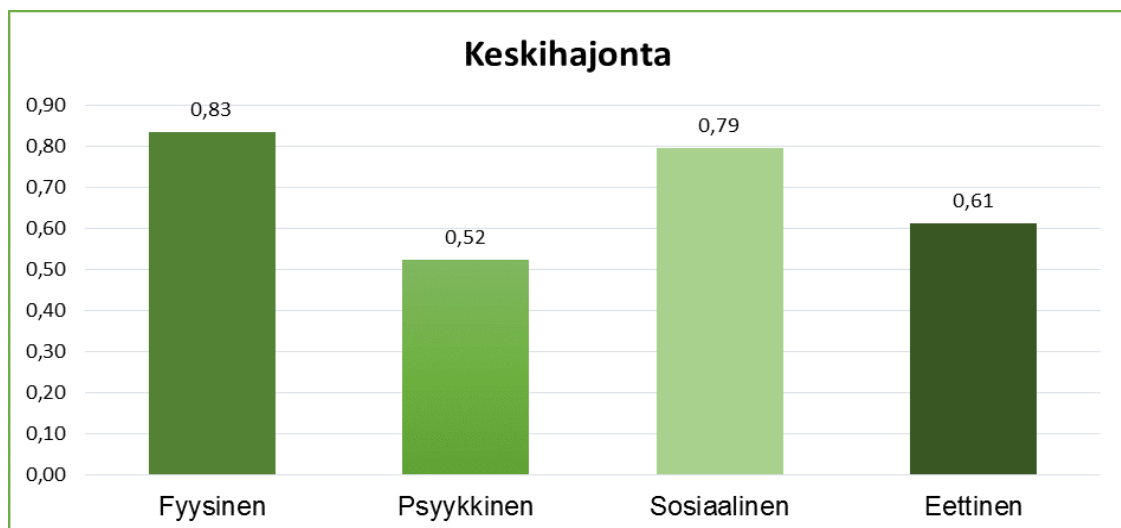
*”Psyykkisen toimintakyky nousi arviossani tärkeimmäksi koska se liittyy vahvasti kaikkiin muihin toimintakyvyn osa-alueisiin. Ilman psyykkistä toimintakykyä ei päällikkö pysty toimimaan tehtävässään.” (Vastaja 9)*

*”Mielestäni kuitenkin tärkeintä on, että toimintakykyä on jokaisesta osa-alueesta riittävästi. Painopiste psyykkisessä toimintakyvyssä.” (Vastaja 12)*

Psyykkisen toimintakyvyn arvottaminen tärkeimmäksi ilmeni myös tulosten tueksi tarkoitetun määrällisen kysymyksen vastauksista. Kysymyksessä tuli pisteyttää toimintakyvyn osa-alueet tärkeysjärjestykseen siten, että 10 pistettä tuli jakaa toimintakyvyn osa-alueille niin, että eniten pisteitä saanut osa-alue on tärkein. Vastajien tuli myös perustella vastauksensa sanallisesti. Oheisista taulukoista on nähtävissä pisteytyksen kesiarvo ja keskihajonta. Taulukoista ilmenee se, että psyykkisen toimintakyvyn keskiarvo, 3.33, on selvästi kaikkein korkein. Tämän lisäksi psyykkisen toimintakyvyn keskihajonta, 0.52, on kaikkein pienin, mikä kertoo vastaajien yksimielisyydestä.



Taulukko 1. Toimintakyvyn osa-alueiden pistekeskiarvo



Taulukko 2. Toimintakyvyn osa-alueiden pisteiden keskiahajonta

Arvioitaessa toimintakyvyn osa-alueiden tärkeyttä päällikön toiminnassa nousi numeraalisen keskiarvon (2.47), mutta myös erityisesti sanallisten vastausten perusteella toiseksi tärkeimmäksi osa-alueeksi **fyysinen toimintakyky**. Fyysistä toimintakykyä arvioitaessa vastaajat jakautuivat selkeästi kahteen leiriin, mistä kertoo taulukko 2:n mukainen korkein keskiahajonta (0.83). Kaikki vastaajat arvioivat fyysisen toimintakyvyn olevan tärkeä osa päällikön toimintaa, mutta näkemykset sen merkityksellisyydestä vaihtelivat. Toisen näkökulman mukaan fyysinen toimintakyky nähtiin koko sodan ajan päällikön toimintakyvyn perustana, jonka ympärille muut osa-alueet rakentuvat ja fyysisen toimintakyvyn pettäessä

menettävät kaikki muut osa-alueet merkityksensä ja päällikkö muuttuu toimintakyvyttömäksi. Vastaajat arvioivat toimintakyvyn osa-alueiden merkitystä näin:

*”Fyysinen – 3 pistettä – mahdollistaa kaikkien muiden toimintakyvyn osa-alueiden hyödyntämisen.” (Vastaaja 8)*

*”Fyysinen 3 → kaiken toiminnan lähtökohta. Mahdollistaa vaikeiden päätösten tekemisen väsyneenä ja hyvä fyysinen toimintakyky edesauttaa jaksamaan haastavissa tilanteissa.” (Vastaaja 10)*

*”Fyysinen (4,0) Kaiken toimintakyvyn perusta. Fyysinen toimintakyky toimii edelleen kaikkien muiden pohjana/perustana.” (Vastaaja 3)*

*”Fyysinen 3,5. Fyysinen toimintakyky on kaiken toiminnan perusedellytys, sillä fyysisen puolen pettäessä, pettää hyvin nopeasti myös psyyke.” (Vastaaja 4)*

Toinen esitetty näkökulma oli samanlainen kuin Aikion (2014, 45-46) tutkimuksessa. Sen mukaan fyysinen toimintakyky ei ole kovin merkittävässä osassa, kunhan päällikkö on fyysisesti riittävän toimintakykyinen kyetäkseen suoriutumaan tehtävistään. Tätä selittää se, että Yleinen palvelusohjesääntö määrää, että ammattisotilaan tulee ylläpitää virkatehtäviensä edellyttämää kuntoa (Pääsikunta 2016, 8). Näin ollen sotilaan odotetaan olevan sellaisessa kunnossa, että hän kykenee suoriutumaan tehtävistään, eikä fyysiselle toimintakyvylle tarvitse antaa suurempaa painoarvoa. Tätä tukee myös se, että kadettikoulun pääsykokeissa on fyysisen kunnan testi, joka tulee läpäistä päästäkseen opiskelemaan kadettikouluun ja siten sijoitettavaksi sodan ajan komppanian päällikön tehtävään. Fyysisen testin suorittaneilla katsotaan olevan riittävät fyysiset valmiudet suoriutua sodan ajan komppanian päällikön tehtävästä (Maanpuolustuskorkeakoulu 2016, 29). Jälkimmäisen näkökulman esittäneet vastaajat perustelivat arvioitaan seuraavasti:

*”Fyysinen 2,0. Päälliköllä tulee olla riittävä fyysinen toimintakyky. Hänen pitää pystyä suoriutumaan päivittäisistä fyysisistä ponnisteluista niin rutiininomaisesti, ettei niiden aiheuttama fyysinen kuormitus merkittävästi heikennä hänen muita toimintakyvyn osa-alueitaan.” (Vastaaja 2)*

*”Fyysinen 1. riittävä fyysinen toimintakyky tarvitaan jotta muut toimintakyvyn osa-alueet toimivat päälliköllä eli fyysisuus tukee muita osa-alueita mutta ei tuo yksiköille paljoakaan olipa päällikkö Rambo/Obelix fyysisiltä ominaisuuksiltaan.” (Vastaaja 15)*

*”Fyysinen 2. Suuri syy miksi fyysinen toimintakyky jäi pienimmälle painoarvolle arviossani, on se, että sen kehittäminen on helpoiten tehtävissä. Muut toimintakyvyn osa-alueet ovat selkeästi tiiviimmin linkittyneinä henkilön luonteenlaatuun ja*

*henkisiin ominaisuuksiin, joiden osalta voidaan puhua enemmän luontaisesta johtajasta niiden ollessa hyvällä tasolla. Näiden ominaisuuksien tulisi olla jo rauhanaikaisen henkilövalinnan pohjalta selvitettyjä ja suhteellisen hyvällä tasolla olevia, jotta henkilö on päällikön tehtävään yleensäkin sijoitettu.” (Vastaja 7)*

*”fyysinen 1,5. Päällikköni fyysinen toimintakyky on tärkeä osa-alue, mutta hänen tehtävässään ehkä vähemmän merkittävä kuin toimintakyvyn muut osa-alueet. Päällikköni tarvitsee olla juuri niin hyvässä fyysisessä kunnossa, että hän kykenee suoriutumaan tehtävistään täysissä henkisissä voimissa. Se ei tarkoita välttämättä huippu-urheilijan fyysistä kuntoa, mikäli päällikköni ei toimi esimerkiksi erikoisjoukkosotilaana vaativissa tehtävissä.” (Vastaja 11)*

Eettisen ja sosiaalisen toimintakyvyn merkitys arvioitiin päällikön tehtävässä fyysisistä ja psyykkistä toimintakykyä vähäisemmäksi. Tämä ilmeni niin sanallisissa kuin numeraalisissakin perusteluissa. Eettisen toimintakyvyn numeraalinen keskiarvo oli selvästi pienin, 1.87. Myös keskihajonta oli vain 0.11 pistettä suurempi kuin psyykkisen toimintakyvyn saama arvo, mikä kertoo vastaajien yksimielisyydestä. Sosiaalisen toimintakyvyn keskiarvo oli 2.33, mikä oli vain vähän pienempi kuin fyysisen toimintakyvyn saama keskiarvo. Keskihajonta oli toiseksi korkein, vain 0.04 pistettä pienempi kuin fyysiselle toimintakyvylle muodostunut keskihajonta. Tämä kertoo siitä, että vastaajat eivät olleet täysin yksimielisiä sosiaalisen toimintakyvyn merkityksestä. Osaltaan hajontaa selittää se, että ne, jotka antoivat fyysiselle toimintakyvylle pienimmät pisteet, antoivat sosiaaliselle osa-alueelle korkeammat. Vastaavasti ne, jotka numeraalisesti korostivat fyysisen osa-alueen merkitystä, antoivat sosiaaliselle toimintakyvylle matalammat pisteet. Kuitenkin sanallisten vastausten perusteella voidaan päätellä, että vastaajat korostavat psyykkisen ja fyysisen toimintakyvyn merkitystä päällikön toiminnassa. Perusteluissa mainittiin muun muassa jo mainitsemani välittömät vaikutukset omaan joukkoon ja se, että tuloksellinen ja tehokas johtamistoiminta on mahdollista, vaikka eettinen ja sosiaalinen toimintakyky olisivatkin rajoittuneita. Vastaajat perustelivat näkemyksiään seuraavasti:

*”Vaikka päällikkö olisi ”hyvän jätkän” maineessa (sosiaalinen toimintakyky) ja päätökset olisivat eettisesti kestäviä, ei niistä ole hyötyä, jos ne eivät johda tehtävän täyttämiseen. Ylläolevat osa-alueet [fyysinen ja psyykinen] täytyvät olla kunnossa, jotta ylipäätensä selviää omasta tehtävästä. Sosiaalinen ja eettinen osuus toimintakyvystä ainoastaan tukee/vahvistaa ylläolevia. Eli hyvällä sosiaalisella ja eettisellä toimintakyvyllä ei pelkästään voi tulla toimeen.” (Vastaja 3)*

*”Muut osa-alueet eivät mielestäni korostu niin paljoa. Esimerkiksi sosiaalisesti rajoittunut päällikkö kykenee tehokkaaseen johtamistoimintaan lujan psyykkisen ja fyysisen toimintakyvyn avulla (esimerkiksi LTN Lammio tuntemattomassa). On toki selvää, että mieluummin toimin sellaisen päällikön alaisuudessa, jonka sosiaaliset ominaisuudet ovat kunnossa, mutta yksikön tuloksellinen johtaminen on*

*mahdollista rajoittuneemminkin sosiaalisilla ominaisuuksilla. Mielestäni myöskään eettinen toimintakyky ei korostu päällikön ominaisuuksissa yhtä paljon. Toki päällikön on tehtävä eettismoraalisesti hyväksyttäviä päätöksiä, eikä hän voi käskä tekemään lainvastaisia tekoja. Tämä on mielestäni kuitenkin suomalaisen sotilaan perusasia ja suomalaisessa sotilaskulttuurissa niin syvällä. Pidän päällikön eettistä toimintaa niin itsestään selvänä, että se ei korostu samalla tavalla kuin esimerkiksi psyykkinen toimintakyky joka mielestäni tositilanteessa on kaikkea muuta kuin itsestään selvyys.” (Vastaja 5)*

*”En luonnehtisi ”vähiten tärkeimmäksi”, mutta nostan esiin eettisen toimintakyvyn. Hyvään eettisesti oikeaan päätöksentekoon ja toimintaan tule pyrkiä kaikissa tilanteissa, mutta kriisin ajan johtajuutta mietittäessä, fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky korostuvat erityisesti toimeenpanossa. Ilman näitä kolmea osa-aluetta toimintaa ei kyetä käynnistämään, jolloin yksikön suorituskyky ja tarkoituksensa vaarantuvat. Eettisen toimintakyvyn voidaan luonnehtia astuvan kuvaan vasta toimeenpanovaiheen jälkeen; tilanteissa joissa päällikön ja joukkueenjohtajan eettisiä arviointikykyjä tarvitaan.” (Vastaja 10)*

*”Sosiaalinen – 1 piste – on lyhytkestoisessa toiminnassa mielestäni lähes merkityksetön, mutta kasvattaa merkitystään mahdollisen kriisin pitkeytyessä. Kuten jo aiemmin totesin, päällikkö kykenee toimimaan tehtävässään, vaikka hänellä ei olisi kukaan kummoisia vuorovaikutustaitoja tai kykyä joustavaan yhteistyöhön.” (Vastaja 1)*

Helminen tutkimuksen (2002, 98) mukaan eettinen toimintakyky nousi komentajien ja esikuntapäälliköiden tärkeimmäksi ominaisuudeksi, jopa sotataidollista osaamista tärkeämmäksi. Helminen liitti sotilaan eettisen toimintakyvyn kiinteästi kykyyn tehdä hyviä ja oikeita päätöksiä, sillä johtaja joutuu valintoja ja ratkaisuja tehdessään pohtimaan päätöksensä vastuun- ja oikeudenmukaisuusnäkökohtia. Mielenkiintoista on, miksi ylin johto näkee eettisen osa-alueen tärkeimpänä, mutta päällikkötasolla nähdään eettinen toimintakyky vähiten merkittävänä. Mielestäni tämä on selitettävissä sillä, että komppanian taistelun johtaminen on ajallisesti nopeampaa ja tapahtumat tapahtuvat lyhemmällä aikajänteellä. Tämä johtaa siihen, että päällikön tekemillä ratkaisuilla on välittömämpi vaikutus omiin joukkoihin kuin esimerkiksi prikaatitason johtamisella, ja kuten todettua, nopeassa päätöksenteossa korostuu psyykkinen toimintakyky. Nopeissa tilanteissa eettinen toimintakyky jää enemmän taka-alalle. Ylemmissä johtoportaisissa on enemmän aikaa tehdä suunnitelmia ja päätöksiä, joten komentajilla on enemmän aikaa keskittyä toiminnan eettisyyteen.

## 5 POHDINTAA

### 5.1 Yhteenveto

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisia vaatimuksia ammattisotilaat asettavat hyvän sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toimintakyvylle ja mitkä toimintakyvyn osa-alueet korostuvat sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toiminnassa.

Tutkimukseni tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Millaisia ominaisuuksia on hyvällä sodan ajan jalkaväkikomppanian päälliköllä?
2. Mitkä toimintakyvyn osa-alueet korostuvat sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toiminnassa?

Komppanian päällikön **fyysisen toimintakyvyn** vaatimuksista ei noussut esiin mitään yksittäistä ominaisuutta, kuten kestävyyttä, nopeutta tai voimaa. Kuitenkin vastaajat näkivät fyysinen toimintakyvyn erittäin tärkeäksi osaksi päällikön kokonaistoimintakykyä ja sen koettiin olevan jopa sodan ajan johtajan toimintakyvyn perusta. Tällä tarkoitettiin sitä, että hyvä fyysinen toimintakyky auttaa päällikköä kestävästi hänen työstään aiheutuvaa fyysistä rasitusta, mikä puolestaan helpottaa hänen psyykkistä, eettistä ja sosiaalista työskentelyään. Vastaajat korostivat sitä, että sodan ajan päällikön tulee olla kokonaisvaltaisesti hyvässä fyysisessä kunnossa. Kokonaisvaltainen fyysinen toimintakyky nähtiin tärkeäksi, sillä sen katsottiin mahdollistavan päällikön toimintakyvyn säilymisen vaativissakin olosuhteissa.

Vastaajien mielestä päällikön toimintakyvyn fyysinen osa-alue on tärkeä myös siksi, että päällikkö toimii esimerkkinä alaisilleen. Vastaajat pitivät fyysistä esimerkillisyyttä komppanian päällikön ammatillisen uskottavuuden lähtökohtana ja heidän mielestään päällikkö voi fyysisellä toimintakyvyllään vaikuttaa positiivisesti alaisiltaan saamaansa luottamukseen. Vastaajat pitivät päällikön ja hänen alaistensa välistä luottamussuhdetta erittäin tärkeänä komppanian saamien tehtävien toteutumisen kannalta. Esimerkillisyyteen liitettiin myös vaatimustason asettaminen alaisille. Tällä tarkoitettiin sitä, että päällikkö voi vaatia alaistensa fyysisen toimintakyvyn olevan vähintään yhtä hyvällä tasolla kuin hänen oma toimintakykynsä on.

**Psyykkisen toimintakyvyn** vaatimuksista selkeimmin nousivat esille henkinen kestävyys, älykkyys, päätöksentekokyky ja resilienssi. Henkiseen kestävyYTEEN sisällytettiin paineensietokyky, kyky sietää epävarmuutta ja stressinsietokyky. Vastauksissa korostui päällikön päätöksentekokyky. Kyky nopeaan päätöksentekoon mainittiin lähes jokaisessa vastauksessa kysyttäessä sodan ajan päällikön psyykkisen toimintakyvyn vaatimuksia. Vastaajat järjestelmällisesti yhdistivät paineensietokyvyn ja päätöksentekokyvyn toisiaan tukeviksi ominaisuuksiksi. Tällä vastaajat tarkoittivat sitä, että hyvä paineensietokyky mahdollistaa nopeiden ja järkevien päätöksien tekemisen silloin, kun tilanne sitä vaatii. Päätöksentekokyvyn merkitys korostuu vastaajien mukaan nimenomaan nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa.

Älykkyydellä tarkoitettiin päällikön kykyä hahmottaa vallitseva tilanne niin omien kuin vihollisen joukkojen osalta ja ennen kaikkea kykyä hahmottaa ja arvioida tulevaa tilannekehitystä mahdollisimman tarkasti. Tilanteenarviossa nähtiin tärkeäksi kyky soveltaa oppimaansa ja käyttää luovasti olemassa olevaa tietoa. Vastauksissa kuitenkin korostui se, että vastaajat käsittelivät taktista osaamista toimintakyvyn kokonaisuuteen kuulumattomana asiana, mutta opittujen asioiden ja saatavilla olevan tiedon yhdisteleminen järkeväksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi katsottiin olevan erittäin tärkeä osa hyvän komppanian päällikön psyykkistä toimintakykyä. ÄlykkyYTEEN yhdistettiin myös luovuus, joka ilmenee kykenemisenä taktisesti älykkäisiin ratkaisuihin ja kykynä erotella taistelukentän valtavasta tiedon määrästä tehtävän kannalta olennainen tieto.

Resilienssiä ei varsinaisesti käsitelty yhdessäkään vastauksessa resilienssin nimellä, mutta tästä huolimatta viittaukset psyykkiseen resilienssiin ja sen tärkeyteen päällikön toimintakyvyn kannalta olivat selvät. Tämän lisäksi vastaajat mainitsivat lukuisia muita yksittäisiä ominaisuuksia, kuten tahdon suorittaa tehtävä loppuun ja voitontahdon. Maininnat jäivät kuitenkin yksittäisiksi ja selkeästi muita vähemmäksi.

**Sosiaalisen toimintakyvyn** osalta korostui neljä eri kokonaisuutta, jotka olivat vuorovaikutustaidot, joukkohengen vahvistaminen, sosiaalinen älykkyys ja alaisten huomioiminen. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitettiin sitä, että päällikön tulee kyetä tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutukseen niin alaistensa kuin esimiestensäkin kanssa. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla päällikkö kykenee ratkaisemaan komppanian sisäisiä ristiriitatilanteita ja konflikteja ja parhaimmillaan hän saa vuorovaikutus- ja neuvottelutaidoillaan alaisensa tyytyväiseksi, mikä kannustaa heitä tekemään parhaansa yksikön eteen. Vuorovaikutustaitoihin liitettiin luottamuksen rakentaminen, jolla tarkoitettiin sitä, että tarkoituksenmukaisten vuorovaikutustaitojen avulla



päällikkö pystyy vahvistamaan luottamussuhdetta niin alaistensa kuin esimiestensäkin välillä. Hyvien vuorovaikutustaitojensa avulla päällikkö kykenee myös ratkaisemaan yksikön sisäisiä ongelmatilanteita.

Hyvä joukkohenki on vastaajien mielestä erittäin tärkeä osa komppanian suorituskykyä ja välttämätön yksikön tehtävien suorittamisen kannalta. Mainintoja päällikön roolista joukkohengen luojana ja joukkohengen merkityksestä esiintyi lähes jokaisen vastaajan vastauksessa. Aineistossa korostui se, että hyvän taisteluhengen omaava yksikkö pystyy suoriutumaan vaikeistakin tehtävistä. Päällikön tärkeimpänä työkaluna joukkohengen kasvattamiseksi nähtiin päällikön oma esimerkki sekä motivointitaidot. Esimerkillisyyden merkitys kaikkien toimintakyvyn osa-alueiden osalta korostui.

Sosiaalisella älykkyydellä tarkoitettiin sitä, että päälliköllä tulee olla tietynlainen tilannetaju, jotta hän pystyy toimimaan kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Toimimalla tilanteeseen sopivalla tavalla vastaajat tarkoittivat esimerkiksi sitä, että päällikön tulee kyetä ymmärtämään ihmisten erilaisuus ja se, että ihmiset reagoivat sosiaalisiin tilanteisiin ja ongelmiin eri tavalla. Päällikön tulee ottaa toiminnassaan huomioon ihmisten erilaisuus ja tunnistaa se, millainen käyttäytymismalli sopii kunkin ihmisen kanssa. Osaamalla tunnistaa sen, miten toimia kunkin alaisen kanssa, voi päällikkö välttyä joutumasta konfliktitilanteisiin alaistensa kanssa. Tämän lisäksi päällikkö pystyy kypsyytensä avulla rakentamaan luottamussuhdetta alaisiinsa. Sosiaaliseen älykkyyteen liitettiin vahvasti kyky ja halu kohdella alaisiaan yksilöinä ja ottaa heidän henkilökohtaiset ongelmansa huomioon johtamistoiminnassa.

Alaisten huomioimisessa korostuivat kyky empatiaan sekä alaisten mielipiteiden kuunteleminen ja niiden huomioiminen päätöksenteossa. Ottamalla huomioon alaistensa mielipiteet ja toiveet päätöksenteossa, päällikkö lisää joukon yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. Vastaajien mukaan alaisten sitoutuminen yksikön tavoitteisiin vahvistuu, mikäli he saavat vaikuttaa päätöksentekoon.

**Eettisen toimintakyvyn** vaatimuksista korostuivat eettinen päätöksenteko, oikeudenmukaisuus ja vastuuntunto. Eettinen päätöksenteko nähtiin olennaiseksi osaksi päällikön eettistä toimintakykyä. Eettisellä päätöksenteolla tarkoitettiin kirjaimellisesti kykyä tehdä eettisesti kestäviä päätöksiä. Päällikön tulee päätöksiä tehdessään tunnistaa ja huomioida eettiset kysymykset. Päällikön tekemien päätösten tulee olla yleisesti hyväksyttäviä ja niiden tulee perustua suomalaiseen arvopohjaan ja sotilasetiikkaan. Kykyyn tehdä eettisesti kestäviä päätöksiä

liitettiin tiiviisti sodan oikeussääntöjen tuntemus ja noudattaminen. Oikeussääntöjen tuntemus nähtiin tärkeäksi, sillä päällikön ja yksikön toiminnan tulee kestää tarkastelua myös kriisin jälkipuinnissa. Päätösten rakentuminen yhteisen arvopohjan ja sodan oikeussääntöjen varaan nähdään lähtökohdaksi päällikön päätöksenteossa ja eettisessä toimintakyvyssä. Vastaajat pitivät kykyä arvioida oman toiminnan vaikutuksia tärkeänä osana eettistä päätöksentekoa. Päällikön tulee muun muassa kyetä arvioimaan päätöksellä saavutetun edun ja mahdollisten tappioiden välistä suhdetta. Päällikkö ei myöskään omalla toiminnallaan saa vahingoittaa Suomen mainetta, joten hänen tulee kyetä arvioimaan toimintansa vaikutuksia. Päällikön omalla toiminnalla ja esimerkillä katsottiin olevan suuri vaikutus alaisiin. Päällikkö omalla toiminnallaan näyttää alaisilleen, millaisen toiminnan hän katsoo hyväksyttäväksi ja millaisen ei ja omalla toiminnallaan hän asettaa toiminnan rajat alaisilleen.

Oikeudenmukaisuudella tarkoitettiin sitä, että päällikkö ei päätöksissään suosi eikä syrji ketään, vaan hän kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Tasapuolinen kohtelu liitettiin luottamuksen ja joukkohengen rakentumiseen. Vastuuntuntoisuuteen liitettiin kaksi eri kokonaisuutta, jotka olivat vastuu päätöksistä ja niiden seurauksista sekä vastuu alaisista. Vastuulla päätöksistä ja niiden seurauksista tarkoitettiin sitä, että päällikön on itse kannettava vastuu käskyjensä seurauksista, olivatpa seuraukset millaisia tahansa. Alaisista huolehtiminen ja vastuuntunto heistä katsottiin myös kuuluvan päällikön eettisen toimintakyvyn vaatimukseen. Päällikön tulee huolehtia alaistensa hyvinvoinnista ja tarvittaessa tukea heitä.

Arvioitaessa **päällikön tehtävässä tärkeimpiä** toimintakyvyn osa-alueita osa vastaajista korosti sitä, että toimintakyky on kokonaisuus ja osa-alueiden erottaminen toisistaan ja asettaminen tärkeysjärjestykseen on vaikeaa, sillä toimintakyvyn osa-alueet ovat usein riippuvaisia toisistaan. Tärkeysjärjestyksessä korostettiin myös tilannesidonnaisuutta. Tilannesidonnaisuudella tarkoitettiin sitä, että johdettaessa taistelua korostuu psyykkisen ja fyysisen toimintakyvyn merkitys, mutta kriisin pitkittyessä muiden toimintakyvyn osa-alueiden merkitys lisääntyy. Kuitenkin psyykkisen ja fyysisen toimintakyvyn merkitystä korostettiin sodan ajan päällikön tehtävässä. Selkeästi korostuneempana pidettiin psyykkisen toimintakyvyn merkitystä. Asiaa perusteltiin muun muassa psyykkisen toimintakyvyn välittömällä vaikutuksella omaan joukkoon ja tehtävän täyttämiseen. Tällä tarkoitettiin sitä, että kriisin aikana taistelun johtaminen nähtiin päällikön tehtävässä keskeisimpänä ja mikäli päällikkö ei kykene kovan paineen alaisena järkevään ja harkittuun päätöksentekoon, voi se aiheuttaa yksikölle vakavia seurauksia, kuten suuria henkilöstö- ja kalustotappioita. Psykkinen toimintakyvyn merkitys korostui myös yksikön tehtävän täyttämisen kannalta, sillä sen katsottiin mahdollistavan jär-

kevän johtamistoiminnan ja näin ollen vaikuttavan suoraan tehtävän täyttämiseen. Fyysisen toimintakyvyn merkitystä perusteltiin sillä, että sen katsottiin olevan koko sodan aikana tarvittavan toimintakyvyn perusta ja sen pettäessä kaikki muut osa-alueet menettävät merkityksensä. Muilla toimintakyvyn osa-alueilla ei katsottu olevan niin välittömiä vaikutuksia yksiköön, joten niitä pidettiin sodan ajan päällikön tehtävissä vähemmän tärkeinä. Tärkeysjärjestykseen asettamisesta huolimatta vastaajat näkivät toimintakyvyn kokonaisuutena ja kaikkia toimintakyvyn osa-alueita pidettiin päällikön järkevän ja tehokkaan toiminnan kannalta merkityksellisinä.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää ymmärtää laadullisen tutkimuksen olevan usein ainutlaatuista ja vaikeasti toistettavissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on olennaista tarkka selostus siitä, mitä ja miten tutkimuksessa on tehty. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on kyettävä osoittamaan, millä perusteella tulokset on tehty. Yleisesti tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä valitsemalla lähteiksi mahdollisimman valideja lähteitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–234; Puusa & Kuittinen 2011, 171–172.)

Olen kolmannessa pääluvussa selostanut mahdollisimman tarkasti käyttämäni tutkimusmenetelmät ja sen, miten niitä olen käyttänyt. Olen kertonut yksityiskohtaisesti, miksi olen toteuttanut lomakehaastattelun ja kuvannut haastattelun toteutukseen liittyvät yksityiskohdat. Tämän lisäksi olen selostanut toteuttamani analyysin vaiheet ja havainnollistanut analyysia kuvion 4 avulla. Mielestäni tutkimusmenetelmien kuvaus on ollut riittävää.

Olen liittänyt esittelemieni väitteiden tueksi tarvittavan määrän suoria lainauksia aineistosta. Tämän tarkoituksena on ollut näyttää, millä perusteella olen päätelmiäni tehnyt. Lainauksia on esitetty jokaisessa kohdassa, jossa on tuotu esille uusi väite. Olen valinnut aineistosta sopivimmat ja kieliasultaan sekä ilmaisultaan rikkaimmat lainaukset ja pyrkinyt jättämään esimerkiksi luettelon omaiset ilmaisut pois. Tästä syystä tekstissä on enemmän viittauksia tiettyjen vastaajien vastauksiin, vaikka vastausten sisältö olisi ollut samankaltainen jonkun ilmaisultaan heikomman vastaajan kanssa. Kieli- ja ulkoasultaan heikommat vastaukset ovat kuitenkin huomioitu analyysissä täysin yhtä pätevinä, kuin niin sanotusti paremmat vastaukset.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennainen tekijä on reaktiivisuus. Reaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon haastattelija on johdattelemalla vaikuttanut vastauksiin ja siten myös tutkimuksen tuloksiin (Puusa, 2011, 78). Yksi syy, miksi tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin lomakehaastattelua, oli juuri tutkimuksen reaktiivisuus. Lomakehaastattelussa haastattelija ei voi vaikuttaa vastaajiin ilmeillään, eleillään tai käytöksellään ja siten johdatella vastaajien ajattelua haluamaansa suuntaan. Lisäksi lomakkeet lähetettiin sähköpostilla, mikä antoi vastaajille mahdollisuuden käyttää vastaamiseen niin paljon tilaa kuin he tarvitsivat. Toisaalta vastaajiin on varmasti ainakin jonkin verran vaikuttanut kyselyn saatteessa ollut selostus toimintakyvyn kokonaisuudesta, sillä havainnollistin kutakin toimintakyvyn osaluetta esimerkkien avulla. Aineistossa esiintyi osa saatteessa olleista esimerkkejä, mikä osaltaan kertoo siitä, että esimerkit ovat ohjanneet vastaajien ajattelua. Toisaalta vastaajat toivat esiin paljon mainintoja, joita saatteessa ei ollut, mikä kertoo myös siitä, että he pyrkivät pohtimaan aihetta kokonaisvaltaisesti. Jälkikäteen ajateltuna olisi ehkä ollut järkevää vähentää esimerkkien määrää. Toisaalta minusta oli tärkeää esittää joitakin esimerkkejä, jotta aihe avautuisi vastaajille paremmin. Tämän lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää faktatietoa eikä tutkittavien käsityksiä. Näin ollen toimintakyvyn käsitteen tarkempi tuntemus oli tutkimuksen kannalta välttämätöntä.

Tutkimuksen lähteet perustuvat Toiskallion toimintakykyä käsitteleviin julkaisuihin, sillä mielestäni teorian kehittäjän kirjoittamat julkaisut ovat kaikkein valideimpia lähteitä. Määrällisesti toimintakykyteoriaa käsitteleviä lähteitä tutkimuksessani on vähän, sillä olen pyrkinyt käyttämään alkuperäislähteitä. Tämän lisäksi kaikissa lukemissani toimintakykyä käsittelevissä sotatieteellisissä julkaisuissa viitataan Toiskallion teksteihin, mikä selittää lähdeaineiston vähyyttä.

Pyrin kasvattamaan tutkimuksen luotettavuutta valitsemalla haastateltavat tarkasti ja perustellusti. Kohdejoukko oli saanut riittävän kokemuksen ja ammattitaidon vastataksaan tarpeeksi kattavasti, perustellusti ja asiantuntevasti haastattelun kysymyksiin. Se, että kohdejoukko oli samaa kurssia ja ikäluokkaa ei mielestäni vaikuttanut luotettavuuteen laskevasti. Itseasiassa uskon, että vastikään asian parissa työskennelleiden upseereiden näkemys asiasta on kaikkein validein, sillä heillä on asiasta tuorein kokemus. Tämän lisäksi riittävän erilaiset kokemukset ja näkemykset saatiin sillä, että vastaajat työskentelivät neljän vuoden työelämävaiheen aikana eri puolella Suomea. Eri varuskunnissa toimitaan eri käytäntöjen ja toimintatapojen mukaan, joten vastaajilla oli mielestäni riittävän erilaiset lähtökohdat tutkimukseen. Eri varuskunnissa koulutetaan myös kalustoltaan ja toimintatavoiltaan erilaisia joukkoja, mikä on osal-

taan laajentanut tutkittavan joukon kokemuspohjaa. Kohdejoukon koko oli riittävän suuri, sillä vastaukset alkoivat toistaa itseään, eikä uusia näkökulmia todennäköisesti olisi saatu, vaikka vastaajia olisi ollut enemmän. Aineisto oli siis riittävän kattava luotettavan tutkimuksen kannalta. Tämän lisäksi sain kerättyä sitä tietoa, mitä oli tarkoituskin, sillä vastaajat ymmärsivät kysymykset juuri niin kuin olin tarkoittanut.

Olen vertaillut tämän tutkimuksen tuloksia muihin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin, erityisesti Aikion (2014) tutkimukseen. Suurin osa tutkimustuloksista on samankaltaisia, mikä tukee oman tutkimukseni tuloksia. Tuloksissa on eroavaisuuksia, mutta se on selitettävissä tutkimusten kohteiden tehtäväkohtaisilla eroilla.

Toimiessani upseerina jalkaväkijoukoissa on minulle kokemuksieni myötä muodostunut myös omia käsityksiä tutkittavasta aiheesta ja ne ovat osaltaan vaikuttaneet ajatteluuni ja myös tutkimusaineiston analysointiin. Tarkoitan tällä sitä, että joissakin kohdissa, olen joutunut pohtimaan sitä, mitä vastaaja on todella tarkoittanut. Tällöin olen tehnyt johtopäätöksiä omien kokemusteni perusteella. Joku toinen olisi ehkä voinut tulkita näitä tapauksia eri tavalla. Tämä on hieman lisännyt virhetulkinnan mahdollisuutta. Toisaalta näitä tilanteita tuli vain muutama, sillä suurin osa vastauksista oli yksiselitteisiä, eikä niitä tarvinnut erikseen tulkita. Kuitenkaan täyttä objektiivisuutta tulkinnoissa ei ole ollut mahdollista saavuttaa.

Tutkimukseni luotettavuutta heikentää se, että oikeisiin sotakokemuksiin perustuvaa ajantasaista tietoa ei tällä hetkellä ole mahdollista saada, joten pohjimmiltaan tutkimustulokset perustuvat kohdejoukon käsityksiin aiheesta. Edellisestä laajamittaisesta sodasta suomalaisessa toimintaympäristössä on niin kauan, että tekniikan ja yhteiskuntarakenteiden muutosten takia sodankäynti on muuttunut merkittävästi, mikä on vaikuttanut varmasti myös päälliköiden toimintakyvyn vaatimuksiin, joten sodissamme taistelleiden veteraanien haastatteleminen olisi saattanut tuottaa erilaiset tulokset.

### 5.3 Tulosten käytettävyyden arviointi

Tutkimuksen tulokset kokonaisuudessaan koskevat vain jalkaväkikomppanioita, eikä tutkimuksen tuloksia voida yleistää koskemaan muita sodan ajan komppanioita, koska esimerkiksi selustassa ja kauempana etulinjasta toimivien viesti- ja huoltokomppanioiden päälliköiden toimintakyvyn vaatimukset saattavat olla erilaisia kuin etulinjassa taistelevien komppanioiden

päälliköiden. Selustassa eivät välttämättä korostu esimerkiksi nopea päätöksenteko- ja paineensietokyky niin paljon kuin etulinjassa, vaan jotkut muut ominaisuudet saattavat nousta tärkeämmiksi. Tutkimuksen tulokset ovat mielestäni yleistettävissä koskemaan taistelevien jalkaväkikomppanioiden päälliköitä niiden tehtävästä, koulutuksesta ja kalustosta riippumatta. Olen tätä mieltä, koska tutkimuksen kohdejoukossa on edustajia kaikista Suomen jalkaväkeä kouluttavista joukoista ja vastaukset olivat siitä huolimatta yhdenmukaisia.

Laadullisessa tutkimuksessa on tarpeellista pohtia tutkimuksen tulosten käytettävyyttä (Hirsjärvi ym. 2009, 264–265). Tämän tutkimuksen tulokset eivät mielestäni ole suoraan hyödynnettävissä komppanian päälliköiden koulutuksen kehittämiseen Maanpuolustuskorkeakoulussa tai joukko-osastojen omissa harjoituksissa. Ennen tutkimustulosten laajempaa hyödyntämistä on mielestäni välttämätöntä selvittää, millaisilla koulutuskäytännöillä voidaan päälliköiden toimintakykyä kehittää tutkimustulosten mukaiseen suuntaan. Yhdessä näiden tutkimustulosten kanssa voidaan kadettien koulutusta kehittää toimintakyvyn vaatimusten edellyttämällä tavalla. On toki selvää, että yksittäisiä vaatimuksia voidaan kehittää yksinkertaisilla toimenpiteillä, kuten esimerkiksi kokonaisvaltaista fyysistä toimintakykyä on mahdollista kehittää monipuolisella harjoittelulla. Kuitenkin mielestäni eettisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kokonaisvaltainen kehittämisen toteuttaminen vaatii selvitystä sekä perusteellista suunnittelua.

Yksittäisten ominaisuuksien osalta tuloksia voidaan mielestäni hyödyntää sellaisenaan esimerkiksi sotaharjoituksissa, joissa harjoitusorganisaatioon kuuluu toimiva komppanian päällikkö. Esimerkiksi päätöksenteko- ja paineensietokykyä voidaan kehittää luomalla harjoitustilanteita, jossa edellytetään nopeaa toimintaa. Uskon, että tuloksia voidaan hyödyntää myös muiden yksikön johtajien koulutuksessa, sillä esimerkiksi joukkueen johtajan toimintaympäristö nopeita päätöksiä vaativine tilanteineen on samankaltainen kuin komppanian päälliköillä. Joukkueen johtajalla on vähemmän alaisia ja suunnittelutehtävät ovat pienempiä, mutta toimintaympäristö ja sen asettamat vaatimukset ovat yhtenevät.

#### 5.4 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimusta tehdessäni mieleeni tuli myös asioita, jotka vaativat jatkotutkimusta. Ensimmäiseksi mieleeni tuli tutkimukseni tulosten käytettävyyttä arvioidessa jo mainitsemani jatkotutkimusaihe. Jotta tutkimukseni tuloksia voitaisiin hyödyntää tehokkaasti, on tarpeellista sel-

vittää, miten ja millä käytännöillä päälliköiden toimintakykyä voidaan kehittää toimintakyvyn vaatimuksia vastaaviksi. Erityisesti päälliköiden psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen toimintakyvyn kehittämisen mahdollisuuksia tulisi tutkia.

Toinen tarpeellinen tutkimusaihe on, vastaavatko muiden aselajien ja puolustushaarojen päälliköiden toimintakyvyn vaatimukset jalkaväen päälliköiden vaatimuksia. Selvittämällä tämä, voidaan koulutusta tarvittaessa järjestää uudelleen kadettikoulussa sekä yhtenäistää koulutusikäntänteitä eri aselajien ja puolustushaarojen välillä.

Sotilaspedagogisen tutkimuksen ensisijaisiin tehtäviin kuuluu tuottaa perusteltua tietoa siitä, kuinka kehitetään yksilöiden toimintakykyä (Toiskallio, 1998, 8). Resilienssin käsite ja sen tarpeellisuus herätti paljon ajatuksia, joita tulisi tutkia. Esimerkiksi resilienssin ja toimintakyvyn suhdetta olisi syytä selvittää tarkemmin. Tämä saattaisi tuoda toimintakykyteoriaan uusia näkökulmia ja jopa kehittää sotilaskoulutusta niin, että Puolustusvoimissa pystyttäisiin kouluttamaan entistäkin toimintakykyisempiä sotilaita.

Suomi tarvitsee toimintakykyisiä ihmisiä myös kriisin jälkeen, eivätkä sodan jälkeiset ”murtuneet mielet” ole toivottavia. Resilienssi auttaa sotilaita palautumaan toimintakykyiseksi kovan koettelemuksen jälkeen ja sota epäilemättä on kova koettelemus. Tästä syystä sotilaiden resilienssin kehittämisen mahdollisuuksia tulisi selvittää ja kehittää sotilaskoulutusta siten, että sotilaiden resilienssin kehittäminen otetaan koulutuksessa huomioon ja esimerkiksi sotatieteellisessä opetuksessa resilienssin käsite tulisi ottaa tarkempaan käsittelyyn.

## LÄHTEET

Aalto Janne. 2011. *Sama tehtävä – eri tausta. Eettisen koulutuksen mahdollisuudet kansainvälisiin tehtäviin valmistautuvien kadetti- ja reservinupseerien koulutuksessa*. Artikkel. Saatavissa <http://ojs.tsv.fi/index.php/ta/article/viewFile/7465/5807> (Viitattu 30.8.2016)

Aalto Janne. 2012. *Sotilaan eettinen toimintakyky sotilassielunhoidon näkökulmasta*. Julkaisussa Rannikon puolustaja 3/2012. Meripuolustuksen ammatti- ja jäsenlehti. Julkaisija rannikkotyöntekijöiden Upseeriyhdistys ry. Priimus Paino Oy, Loimaa

Alasuutari Pekka. 1999. *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Anteroinen Jukka. 2013. *Enhancing the Development of Military Capabilities by a Systems Approach*. Maanpuolustuskorkeakoulu sotatekniikan laitos julkaisusarja 1: julkaisu no. 33. Juvenes Print. Tampere.

Aikio Anssi. 2014. *Erikoisjääkärijoukkueenjohtajalle asetetut vaatimukset - Tapaustutkimus Erikoisjääkäripataljoonassa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

Bartone Paul, Barry Charles. 2011. *Leading for resilience in high risk occupations*. Teoksessa Paton Douglas, Violanti John. (toim.) Working in high risk environments. Developing sustained resilience. 2011. Charles C. Thomas Publisher Ltd. Springfield

Eränen Liisa, Harinen Olli, Jokitalo Juha. 2008. *Sotilasyhteisön sosiaalipsykologiaa*. Teoksessa Valtanen, Mikko (toim.) (2008) Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2 n:o 19/2008. Edita Prima Oy, Helsinki.

Eskola Jari, Suoranta Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Everly George. 2011. *Resiliency in high risk groups: a qualitative analysis of law enforcement and elite military personnel*. Teoksessa Paton Douglas, Violanti John. (toim.) 2011.



Working in high risk environments. Developing sustained resilience. 2011. Charles C. Thomas Publisher Ltd. Springfield

Goleman, Daniel. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu

Heikkilä Jouko, Hämäläinen Päivi, Lappalainen Jorma, Liuhamo Mika, Palukka Pertti, Rantanen Eeva, Uusitalo Teuvo. 2009. *Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen. Resilienssi Suomessa*. Tutkimusraportti. VTT.

Helin Jukka. 2009. *Pitkäjaksoisen meripalveluksen vaikutus henkilöstön toimintakykyyn näkökulmia kriisinhallintaoperaation valmisteluun*. Julkaisussa Rannikon puolustaja 2/2009. Meripuolustuksen ammatti- ja jäsenlehti. Julkaisija rannikkotyökistön Upseeriyhdistys ry. Priimus Paino Oy, Loimaa

Helminen Vesa. 2002. *Toimintakyvyn eettinen olemispuoli upseerin ammatillisen kasvun haasteena: Perusteita esikunta- ja johtamisharjoituksen pedagogiselle kehittämiselle*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Yleisesikuntaupseerikurssi 49:n diplomityö

Hirsjärvi Sirkka, Hurme Helena. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna

Huhtinen Aki-Mauri, Paananen Soili. 2013. *Uuden taistelutavan edellyttämien taitojen kehittäminen johtamisen ja kouluttamisen harjoittelussa: resilienssi ja toimintakyvyn itsesäätelytaito*. Teoksessa Turunen I. (toim.) Tiede ja Ase Vol. 71. Suomen sotatieteellinen seura ry. Helsinki

Juntunen Tapio. 2014. *Kohti varautumisen ja selviytymisen kulttuuria – Kriittisiä näkökulmia resilienssiin*. Painotalo Tammerprint Oy. Tampere

Jussila Lauri. 2015. *Joukkojen joustokestävyys – toimintakykyä ja resilienssiä edistävä kouluttaminen*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

Kalaja Teppo, Kalaja Sami. 2007. *Fyysinen toimintakyky ja sen kehittäminen koululiikunnassa*. Teoksessa Heikinaro-Johansson Pilvikki, Huovinen Terhi. (toim.) Näkökulmia liikuntapedagogiikkaan, Jyväskylän yliopisto, liikuntatieteiden laitos. 2. uudistettu painos. Werner Söderström. Helsinki

Kangas Seppo. 2009. *Sotilassielunhoidon kivijalka – näkökulmia teoriaan ja käytäntöön*. Teoksessa Juha Mäkinen & Juha Tuominen (toim.) Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion Juhlakirja. Julkaisusarja 1, NO6/2010. Edita Prima Oy. Helsinki

Kivimäki Ville. 2013. *Murtuneet mielet – taistelu suomalaissotilaiden hermoista 1939–1945*. WSOY. Helsinki

Kivistö Kati. 2016. *Rauhanturvaajien kuvauksia rauhanturvatehtävään hakeutumisesta, rauhanturvatyön merkityksestä sekä kohdatuista haasteista rekrytoinnissa ja koulutuksessa huomioitavaksi*. Väitöstutkimus. Helsingin yliopisto. Unigrafia. Helsinki

Kyröläinen Heikki. 1998. *Liikuntabiologinen näkökulma toimintakykyyn*. Teoksessa Toiskallio Jarmo. (toim.) Toimintakyky sotilaspedagogiikassa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2 N:o 4. Ykkös-Offset Oy, 7-14. Vaasa

Kyröläinen Heikki, Santtila Matti, Palvalin Kauko, Lipponen Jouni, Ohrankämmen Olli, Rintala Harri, Koski Harri, Viskari Jarmo, Karinkanta Jari, Lindholm Harri. 2003. *Taistelija 2005*. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Kyröläinen Heikki, Santtila Matti. 2009. *Sotilaiden fyysinen toimintakyky – Vaatimukset ja haasteet*. Teoksessa Juha Mäkinen, Juha Tuominen (toim.). Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlakirja. Julkaisusarja 1, NO6/2010. Edita Prima Oy. Helsinki

Laamanen Kai. 2005. *Johda suorituskyyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan*. Suomen laatu-keskus Oy. Tammer Paino Oy. Tampere

Laitinen Erkki. 1998. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Kauppakaari Oyj, Yrityksen tietokirjat. Helsinki

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2013. *Valintaopas 2014*. Juvenes Print. Helsinki

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2016. *Valintaopas 2017*. Juvenes Print. Helsinki

Maavoimien esikunta. 2008. *Komppanian taisteluohje*. Edita prima Oy. Helsinki.

MacIntyre Allister, Charbonneau Danielle, O’Keefe Damian. 2013. *The role of transformational and ethical leadership in building and maintaining resilience*. Teoksessa Sinclair Robert, Britt Thomas. (toim.) Building psychological resilience in military personnel. Theory and practice. American psychological association. Washington, D.C., Yhdysvallat

Maneuver Center of Excellence. Fort Benning. 2012. *Strong minds, strong bodies. Resilience. Building resilient soldiers, families and civilians. Resilience goals and information guide*. Columbus, Yhdysvallat

Meredith Lisa, Sherbourne Cathy, Gaillot Sarah, Hansell Lydia, Ritschard Hans, Parker Andrew, Wrenn Glenda. 2011. *Promoting Psychological Resilience in the U.S. Military*. The RAND Corporation. Santa Monica, Yhdysvallat.

Meriläinen Matti. 2015. *Näkökulmia toimintakykyyn – opiskeluympäristön merkitys kadettien hyvinvoinnille ja toimintakyvylle*. Teoksessa Arto Nokkala, Jan Hanska, Matti Häyry (toim.) Akateemisuus ja upseerius - tieteen, tutkimuksen ja johtamisen ristivetoa puolustushallinnossa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat No. 15 (2015). Juvenes print, Tampere

Mikkonen Riku. 2007. *Sotilaan eettinen toimintakyky ja päätöksenteko. Teoreettinen mallinnus ja empiirinen tutkimus kriisinhallintaympäristössä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. YEK Diplomityö

Mikkonen Riku. 2008. *Sotilaan eettinen toimintakyky ja päätöksenteko. Teoreettinen mallinnus ja empiirinen tutkimus kriisinhallintaympäristössä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2 n:o 20/2008. Edita Prima: Helsinki.

Mutanen Arto. 2009. *Toimintakyky: Sotilaspedagogiikan ydintä etsimässä*. Julkaisussa Rannikon puolustaja 2/2009. Meripuolustuksen ammatti- ja jäsenlehti. Julkaisija rannikkotyökistön Upseeriyhdistys ry. Priimus Paino Oy, Loimaa

Mutanen Arto & Värri Veli-Matti. 2013. *Sotilaskoulutus vai sotilaskasvatus?* Teoksessa J. Mäkinen (toim.) Asevelvollisuuden tulevaisuus. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n:o 9, 92–102.

Mäkinen Juha. 2009. *Sotiluus sotilaspedagogiikan käsitteenä*. Teoksessa J. Toiskallio & J. Mäkinen, Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1, n:o 3, Edita Prima Oy, Helsinki

Mälkki Juha. 2013. *Kansalaisotilaiden armeijan nykyisyys – tahto, tottumus ja välttämättömyys*. Teoksessa Mäkinen, J. (toim.) 2013. Asevelvollisuuden tulevaisuus. Tampere: Juvenes print Oy. 65–81.

Nissinen Vesa. 2004. *Syväjohtaminen*. Talentum Media Oy. Helsinki

Paananen Soili. 2015. *Toimintakyvystä toiminnan tutkimiseen*. Teoksessa: Aunala Aki (toim.) Toimintakyky turvallisuuden johtamisessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat No. 16

Pollock Toivo. 2015. *Sotilaan toimintakyky kriisinhallintaoperaatiossa*. Teoksessa: Aunala Aki (toim.) Toimintakyky turvallisuuden johtamisessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat No. 16

Pursiainen Terho. 2002. *Ammattien etiikka*. Teoksessa Sarras Riitta (toim.) Etiikka koulun arjessa. OAJ ja Otava, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Puusa Anu. 2011. *Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä*. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint, Vantaa

Puusa Anu & Juuti Pauli. 2011. *Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä*. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint, Vantaa

Puusa Anu & Kuittinen Matti (2011), *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä*. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint, Vantaa

Pääesikunta. 2007. *Kenttäohjesääntö. Yleinen osa. Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet*. 2007. Edita Prima Oy. Helsinki

Pääesikunta. 2012. *Johtajan käsikirja*, Juvenes Print Oy, Tampere

Pääesikunta. 2014a. *Puolustusvoimien strateginen suunnittelu*. Puolustusvoimien asiakirja HK120

Pääesikunta. 2014b. *Varusmiesten palvelustehtävät ja valinnat..* PVHSM KOULUTUSALA 046 – PEHENKOS. Puolustusvoimien asiakirja HK606

Pääesikunta. 2015. *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia*. Puolustusvoimien asiakirja HK1027

Pääesikunta. 2016. *Yleinen palvelusohjesääntö*. Juvenes Print Oy, Tampere

Pääesikunta. 2017. *Sotilaan käsikirja*. Juvenes Print Oy, Tampere

Saarelainen Mikko & Savonen Tero. 2009. *Sotiluus verkostoituvassa toimintaympäristössä 2030*. Teoksessa Siren Torsti (toim.) Verkostoavusteinen puolustus 2030. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 2. Edita Prima Oy, Helsinki

Toiskallio Jarmo. 1998a. *Kohti sotilaan toimintakyvyn teoriaa*. Teoksessa Toiskallio Jarmo (toim.). Toimintakyky sotilaspedagogiikassa. Koulutustaidonlaitos. Julkaisusarja 2 No 4/1998. Maanpuolustuskorkeakoulu. Ykkös-Offset Oy. Vaasa

Toiskallio Jarmo. 1998b. *Miksi toimintakykyä? Johdanto julkaisun sisältöön*. Teoksessa Toiskallio Jarmo (toim.). Toimintakyky sotilaspedagogiikassa. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 2, n:o 4/1998. Ykkös-Offset Oy. Vaasa

Toiskallio Jarmo. 1998c. *Sotilaspedagogiikan perusteet*. Karisto Oy, Hämeenlinna

Toiskallio Jarmo. 2009. *Toimintakyky sotilaspedagogiikan käsitteenä*. Teoksessa: Jarmo Toiskallio & Juha Mäkinen (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1 N:o 3. Edita Prima Oy, Helsinki

Toiskallio Jarmo. 2016. *Hyvä elämä, toimintakyky, sivistys*. Teoksessa: Mutanen Arto, Kantola Mauri, Kotila Hannu, Vanhanen-Nuutinen Liisa (toim.) *Hyvä elämä – käytäntö, tutkimus ja ammattipedagogiikka*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 44. Juvenes Print – Suomen yliopistopaino. Tampere

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Livonia Print, Latvia

Valli Raine. 2001. *Kyselylomaketutkimus*. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Waugh Christian. 2013. *The Regulatory Power of Positive Emotions in Stress: A Temporal-Functional Approach*. Teoksessa Kent Martha, Davis Mary, Reich John (toim), *Handbook of Resilience Approaches to Stress and Trauma*. New York, Yhdysvallat

Ylönen Mika. 2015. *Pääluottamusmiehen palsta II*. Julkaisussa *Sotilasaikakauslehti* 5/2015. Upseeriliiton jäsenlehti. Julkaisija Upseeriliitto. AO-Paino, Mikkeli

## **LIITTEET**

Tatu Laineen pro gradu –tutkielman

Liite 1

### **Arvoisa vastaaja**

Tämä kysely liittyy pro gradu - tutkimukseeni. Tarkoitukseni on selvittää, millaisia ominaisuuksia hyvällä sodan ajan komppanian päälliköllä on. Mielenkiintoni kohteina ovat erityisesti sotilaan toimintakykyyn liittyvät ominaisuudet. Kysely sisältää **5** avointa kysymystä, joiden tarkoituksena on selvittää hyvän päällikön ominaisuuksia. Toivon, että vastaat kyselyyn mahdollisimman huolellisesti ja kattavasti sekä perustellusti. Vastaaminen kestää noin 45–60 minuuttia. Kiitos vaivannäöstäsi!

YLIL Tatu Laine, sotatieteiden maisterikurssi 6

### **Toimintakyvyn käsite**

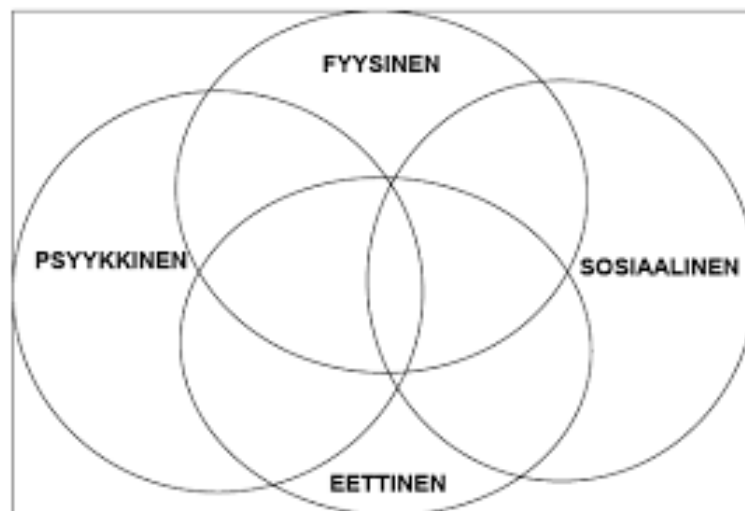
Toimintakyky tarkoittaa sananmukaisesti kykyä toimia. Toimintakyky on yksilön kokonaisvaltaista fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja eettistä valmiutta toimia tilanteenmukaisesti sekä luovasti ja vastuullisesti erilaisissa tilanteissa. Toimintakyvyllä tarkoitetaan fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja eettisten tekijöiden järjestelmää, jossa toimintakyvyn eri osa-alueet ovat yhteistoiminnassa. Sotilaan toimintakyvyn kannalta kaikki osa-alueet ovat välttämättömiä ja niitä kaikkia tarvitaan menestymiseen sotilaana.

Fyysisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan kykyä selviytyä fyysistä ponnistelua edellyttävistä tehtävistä. Fyysisessä toimintakyvyssä on kyse fyysisestä kunnosta eli fyysisistä kyvyistä toimintojen suorittamiseksi. Fyysinen kunto voidaan jakaa esimerkiksi kestävyyyteen, voimaan ja nopeuteen sekä taitoon. Taidoilla tarkoitetaan esimerkiksi sotilaan kykyä hallita omaa varustaloaan tai kykyä käyttää varusteitaan. (Toiskallio 1998a, 1998b, 2009)

Psyykkisen toimintakyvyn käsite on laaja eikä sille ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää. Psyykkisessä toimintakyvyssä on kyse ihmisen kognitiivisista kyvyistä: Se auttaa ihmistä suoriutumaan erilaisista älyllistä ja henkistä kykyä vaativista tehtävistä. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi kykyä vastaanottaa ja käsitellä tietoa, muistia, havaitsemista, ajattelua ja oppimista. Psyykkistä toimintakykyä ovat myös paineensietokyky eli kyky toimia rationaalisesti kovassa henkisessä paineessa sekä kyky palautua henkisesti rankoista koettelemuksista, kuten läheisen kuolemasta. (Toiskallio 1998a, 1998b, 2009)

Toimintakyvyn eettiseen osa-alueeseen kuuluvat esimerkiksi tietoisuus moraalista, yleinen oikeustaju sekä vastuuntunne. Olennaista etiikassa on kysymys, miten yksilön tulisi toimia, jotta hän toimisi hyvin ja oikein. Eettinen toimintakyky kiteytyy usein päätöksentekoon, joka voi koskea omaa tai johdettavana olevan joukon toimintaa. Eettisen toimintakyvyn haasteellisuutta lisäävät usein tilanteen epäselvyys, vaatimus nopeasta päätöksenteosta sekä ratkaisun merkittävä vaikutus tilanteen kehittymiseen ja muihin ihmisiin. (Toiskallio 1998a, 1998b, 2009)

Sosiaalinen toimintakyky tarkoittaa muun muassa kykyä olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Sotilasympäristössä sosiaalisella toimintakyvyllä on usein tarkoitettu johtajan ja johdettavan joukon välistä suhdetta. Keskiössä ovat olleet johtajan vuorovaikutus- ja erityisesti ongelmaratkaisutaidot sekä yleiset suostuttelu-, neuvottelu- ja yhteistyötaidot. Yksilötaitojen lisäksi sotilasjohtajan yksi merkittävimmistä tehtävistä on johtaa omaa joukkoa ja huolehtia sen toimintakyvystä. Sosiaalisen toimintakyvyn näkökulmasta tärkeitä tekijöitä ovat olleet joukon hyvän ilmapiirin ja yhteishengen rakentaminen sekä vahvistaminen. (Toiskallio 1998a, 1998b, 2009)



Kuva 1. Toimintakyvyn kokonaisuus

#### Lähteet:

Toiskallio Jarmo. 2009. *Toimintakyky sotilaspedagogiikan käsitteenä*. Teoksessa: J. Toiskallio & J. Mäkinen (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*.

Toiskallio Jarmo. 1998a. *Sotilaspedagogiikan perusteet*.

Toiskallio Jarmo. 1998b. *Toimintakyky sotilaspedagogiikassa*.



## KYSELY

Kuvittele itsesi kriisin ajan jalkaväkijoukkueen johtajaksi. Yksikkösi päällikkö on hyvän päällikön maineessa ja olet iloinen siitä, että juuri hän on sinun päällikkösi ja haluat toimia juuri hänen alaisenaan kriisin aikana.

**1. Millaisia ominaisuuksia mielestäsi päällikkösi toimintakykyyn ja sen osa-alueisiin kuuluu? Miksi juuri nämä ominaisuudet korostuvat päällikkösi toimintakyvyssä ja miten ne ilmenevät?**

- psyykinen toimintakyky?
- fyysinen toimintakyky?
- sosiaalinen toimintakyky?
- eettinen toimintakyky

**2. Mikä tai mitkä päällikkösi toimintakyvyn osa-alueet ovat mielestäsi tärkeimpiä? Miksi?**

**3. Mitkä päällikkösi toimintakyvyn osa-alueet ovat vähiten tärkeitä? Miksi?**

**4. Käytössäsi on 10 pistettä. Pisteytä päällikkösi toimintakyvyn osa-alueet tärkeysjärjestykseen puolen pisteen tarkkuudella siten, että käytät kaikki 10 pistettä. Eniten pisteitä saanut on tärkein osa-alue. (Esimerkiksi fyysinen 3, psyykinen 3, sosiaalinen 2.5, eettinen 1.5). Perutele valintasi.**

**5. Mitä muuta päällikön toimintakykyyn liittyvää tulee mieleesi?**