



## Maanpuolustuskorkeakoulu

Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

Julkaisusarja 2: Tutkimuselosteita nro 6

# Sotilasjohtaja taistelussa

Antti-Tuomas Pulkka & Juha Hollanti (toim.)

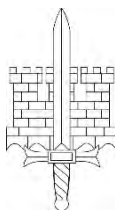


MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU  
JOHTAMISEN JA SOTILASPEDAGOGIIKAN LAITOS  
JULKAISUSARJA 2: TUTKIMUSSELOSTEITA NRO 6

NATIONAL DEFENCE UNIVERSITY  
DEPARTMENT OF LEADERSHIP AND MILITARY PEDAGOGY  
SERIES 2: RESEARCH REPORTS NO. 6

# **SOTILASJOHTAJA TAISTELUSSA**

ANTTI-TUOMAS PULKKA & JUHA HOLLANTI  
(TOIM.)



MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU  
JOHTAMISEN JA SOTILASPEDAGOGIIKAN LAITOS  
HELSINKI 2022

Antti-Tuomas Pulkka & Juha Hollanti (toim.): *Sotilasjohtaja taistelussa*  
Maanpuolustuskorkeakoulu  
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos  
Julkaisusarja 2: Tutkimuslauseita nro 6  
National Defence University  
Department of Leadership and Military Pedagogy  
Series 2: Research Reports No. 6

*Uusimmat julkaisut pdf-muodossa: <http://www.doria.fi/handle/10024/73990>*

Kannen kuva: Juha Hollanti

Kuvien lähteet: Ilmoitettu kuvan yhteydessä. Sivun vii vesivärimaalaus Antti-Tuomas Pulkka.

© Tekijä & Maanpuolustuskorkeakoulu

**ISBN 978-951-25-3310-7 (nid.)**

**ISBN 978-951-25-3311-4 (pdf)**

**ISSN 2669-9931 (painettu)**

**ISSN 2489-8473 (verkkojulkaisu)**

**Maanpuolustuskorkeakoulu – Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos**

**National Defence University – Department of Leadership and Military Pedagogy**



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons BY-NC 4.0 -käyttöluvalla.  
Tarkastele käyttö lupaa osoitteessa  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.fi>

PunaMusta Oy  
Joensuu 2022



## LUKIJALLE

**U**krainan sota on tuonut sotatieteet ja keskustelun sodasta jokapäiväiseen arkeemme. Sotatieteellistä kirjallisuutta luettaessa voidaan todeta, että Ukrainan sodan julmat kasvot eivät yllättäneet.

Kaikesta teknologian seurauksena tapahtuneesta sodan kuvan muutoksesta huolimatta perinteinen sodankäynti on edelleen keskeinen osa sotaa. Voimankäytön kirjo haastaa myös yksittäisen johtajan osaamisen ja toimintakyvyn: Tarvitaan kykyä toimia joukon osana taistelutilanteessa kentällä ja esikunnassa. Samalla johtajalta vaaditaan sodankäynnin monipuolisuuden ymmärtämistä ja siihen liitettyä taktista ajattelua ja sotataittoa.

Sotilasjohtajan osaaminen ja toimintakyky kietoutuvat toisiinsa. Hänen tulee osata toimia tilanteen edellyttämällä tavalla asiantuntijana ja toisaalta hänen tulee säilyttää kykynsä toimia eri tilanteissa. Näin ollen sotilasjohtajien koulutuksessa ja siihen liittyvässä tutkimuksessa osaaminen ja toimintakyky on tarpeellista yhdistää.

Keväällä 2021 Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusta arvioitiin kansainvälisessä arvoinnissa. Kannustavan palautteen lisäksi arviointi avasi näkökulmia tulevaisuuteen. Siinä suositeltiin poikkitieteellisyiden lisäämistä sotatieteiden sisällä tukemalla eri tieteidenalojen tutkijoiden yhteistyötä.

Poikkitieteellisyttä voidaan lisätä yhteisillä teematutkimuksilla, joista erääksi teemaksi valittiin *Joukko, johtaja, sotilas*. Tämän teeman ensimmäinen julkaisu keskittyy ihmiseen: Taistelukentällä ihminen on teknistymisestä huolimatta kaiken keskiössä. Joukon ja järjestelmien kyvykkyydet ja toiminta kytkeytyvät ihmiseen. Tämän takia on keskeistä pohtia, miten ihminen pärjää muuttuvalla taistelukentällä ja mitä tämän pärjäämisen saavuttaminen tarkoittaa sotilaiden kouluttamisessa.

Sotataidollisesti suomalaisen joukon ja sen johtajan on kyettävä alivoimaisen taktiikkaan. Tällöin korostuu tilannekuva ja sen hyödyntäminen voiman- ja tulenkäytön keskittämisessä oikea-aikaisesti ja oikeaan paikkaan. Alivoimaisen on pyrittävä alueelliseen ja ajalliseen ylivoimaan ja sen hyödyntämiseen menestystekijänä. On kyettävä vastustajaa parempaan tilanneymmärrykseen sekä luovaan ajatteluun ja toimintaan. Johtajalta vaaditaan selkeyttä ja päättäväisyyttä, mutta samalla luovuutta hyödyntääkseen tilanteen tuomat mahdollisuudet. Julkaisun perusteella alivoimaisen taktiikkaan on löydettävissä yleistettäviä ominaisuuksia.

Sotataidon kehittämisen kannalta olennainen kysymys on se, mikä tekee johtajasta hyvän taktisen ajattelijan. Julkaisu avaa tätä vähemmälle tutkimukselle jäänyttä kysymystä taktisen asiantuntijan ajattelusta osaamisen, luovuuden ja päätöksentekotaitojen näkökulmista. Taktisen asiantuntijuuden ominaisuuksissa kilvoittelevat kokemus ja uuden luominen sekä ohjeiden noudattaminen ja oma kokeilu. Tällä perusteella on hyvä pohtia taktisen ajattelun eri osa-alueita sekä sitä miten taktista ajattelua tulisi opettaa.

Osaamisen hyödyntäminen taistelussa edellyttää riittävää toimintakykyä. Sotilaspedagogiikassa toimintakyky jaetaan fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja eettiseen toimintakykyyn. Kaikki nämä osa-alueet kietoutuvat toisiinsa ja ovat jokainen yhtä tärkeitä. Yhden osa-alueen pettäessä kyky toimia romahtaa.

Sotilaan fyysistä toimintakykyä on tutkittu ja koulutusmenetelmiä kehitetty kohtalaisen paljon. Esikuntatyöskentelyssä vaadittava fyysinen toimintakyky on jäänyt vähemmälle huomiolle. Fyysisen toimintakyvyn ylläpito pitkäaikaisessa ja psyykkisesti raskeassa esikuntatyöskentelyssä on kuitenkin tärkeää. Tällöin tulee haastetuksi myös sosiaalinen kyky toimia. Fyysisen jaksamisen on tunnistettu tukevan psyykkisen kuorman kestämistä. Tämä on hyvä huomioida myös esikuntatyöskentelyssä taistelutilanteissa psyykettä haastavan kognitiivinen kuormituksen, paineen ja vastuun kohdalla.

Vanha sanonta, jonka mukaan sodassa ja rakkaudessa kaikki on sallittua, ei eettisenä tarkasteltuna pidä paikkansa, ehkä jopa päinvastoin. Venäläisten julmuus Ukrainassa on nostanut esiin eettisen ulottuvuuden sotilaan toiminnassa kentällä. Kaikilla johtamisen ja toiminnan tasoilla sotilaiden on toimittava sodan oikeussääntöjen ja suomalaisen yhteiskunnan arvojen mukaisesti. Tässä vastuu on jokaisella yksilöllä omassa toiminnassaan, mutta johtajilla on korostunut vastuu joukkonsa toiminnasta. Kansainvälinen vertailu osoittaa, että sotilaan toimintakyvyn moraalinen ja eettinen ulottuvuus nähdään kohtalaisen samalla tavalla. Johtajien osalta korostuu päätöksenteon seurausten pohdinta etukäteen sekä luonnollisesti oman joukon toiminnan valvonta ja ohjaaminen. Eräs eettisen toimintakyvyn ulottuvuus on myös havaittujen epäselvyyksien selvittäminen ja niihin puuttuminen.

Itsensä johtaminen on keskeinen näkökulma sotilasjohtamiseen taistelussa. Jokainen sotilas on yksilö sotilasjoukon osana, myös johtaja. Itsensä johtaminen liittyy läpileikkaavasti jokaiseen julkaisun artikkeliin. Yksilöiden on kyettävä toimimaan joukon osana aktiivisina, osaavina ja vastuullisina toimijoina. Jokaisen on opittava tuntemaan omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa erilaisissa tilanteissa. Itsensä johtaminen on keskeistä itsensä kehittämisessä.

Tämä julkaisu tarjoaa herätteitä johtajille itsensä kehittämiseen sekä näkökulmia johtamisen kouluttamiseen eri tasoilla. Samalla julkaisu on aloitus uudelle julkaisusarjalle avaten näkökulmaa joukkoon, johtajaan ja sotilaaseen.

Antoisia lukuhetkiä!

*Mika Kalliomaa*

*Prikaatikenraali, Maanpuolustuskorkeakoulun rehtori*

# JOHDANTO

## Joukko, johtaja, sotilas – keskellä on yksilö

Sotilasjohtaja toimijana on keskeisessä asemassa toimintakyvyn kehittämisessä, suorituskkykyjen luomisessa sekä taistelussa menestyksekkään suunnittelun ja toimeenpanon kannalta monessakin mielessä. Johtaja kouluttaa ja perustaa joukot, hän voi olla toiminnan, liikkeen alullepanija kaikilla organisaation ja toiminnan tasoilla. Johtajan merkitys vaihtelee ja saa erilaisia muotoja eri toimintaympäristöissä, eri kokoisten joukkojen yhteydessä ja erilaisia järjestelmiä käytettäessä mutta se on yhtä kaikki aina läsnä. Voidaan perustellusti todeta, että sodan kuvan keskipisteessä on jatkuvasta muutoksesta huolimatta tulevaisuudessakin ihminen.

Tämä artikkelikokoelma on Maanpuolustuskorkeakoulun uuden tutkimusteeman *Joukko, johtaja, sotilas* ensimmäinen julkaisu. Kirjoituksissaan sotatieteiden asiantuntijat eri aloilta lähestyvät teemaa vaihtelevista ja toisiaan täydentävistä näkökulmista. Yhteistä näille näkökulmille on Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitoksen tutkimusperinteestä nouseva keskittyminen ihmiseen; hänen ominaisuuksiinsa, taipumuksiinsa, valmiuksiinsa – häneen kohdistuviin vaatimuksiin ja itsensä kehittämisen tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin. Pääosa sisällöistä on liitettävissä sotilaspedagogiikan tutkimusalan kiinnostuksen kohteisiin, joita täydentävät johtamisen sekä operaatiotaidon ja taktiikan sisältöihin liittyvät tarkastelut. Tutkimusteeman tarkoitus onkin mahdollistaa tieteenalat yhdistävä tutkimus yhteistyössä eri ainelaitosten välillä.

Kirjoitukset edustavat laajasti sotatieteiden ihmistieteistä tutkimuslinjaa. Kirjoittajien omat asiantuntijaurat, tutkimusintressit ja tieteellinen toiminta muodostavat perusteen heidän yksityiskohtaiselle näkökulmalleen, metodeilleen ja sisällöille, joita he ovat valinneet käsiteltäväksi.

Everstiluutnantti, sotatieteiden tohtori Juha Hollanti palvelee Maavoimien esikunnassa koulutusosastolla. Hän on väitellyt operaatiotaidon ja taktiikan tieteenalalta alivoimaisen taktiikasta osana suomalaista taktista ajattelua vuonna 2019. Hollanti on palvellut Puolustusvoimissa useissa eri tehtävissä, muun muassa Maanpuolustuskorkeakoulussa taktiikan opettajana ja tutkimusryhmän johtajana.

Everstiluutnantti Inka Niskanen palvelee Maanpuolustuskorkeakoulussa sotataidon laitoksella ilmasotaopin pääopettajana. Hän on aiemmissa tutkimuksissaan tarkastellut muun muassa Suomen Hornet-hankinnan turvallisuuspoliittisia vaikutuksia. Niskanen on palvellut Puolustusvoimissa useissa eri tehtävissä, muun muassa hävittäjälentolaivuuden komentajana.

Kenttärovasti, sotatieteiden tohtori Janne Aalto palvelee tutkijana Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa toimintakykyosastolla. Hänen tutkimuksellisenä vastuualueenaan on sotilasetiikka sekä eettinen toimintakyky laaja-alaisen toimintakyvyn osana.

Everstiluutnantti, dosentti Antti-Tuomas Pulkka palvelee sotilaspedagogiikan apulais-sotilasprofessorina Maanpuolustuskorkeakoulussa johtamisen ja sotilaspedagogiikan

laitoksella. Hänen tutkimuksensa keskittyy yksilöllisiin eroihin oppimisessa ja motivaatiossa sekä asiantuntijuuden ja osaamisen eri muotoihin sotilaskontekstissa.

Majuri Mika Penttinen palvelee Maanpuolustuskorkeakoulussa johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella tutkimusryhmän johtajana. Hänen valmisteilla oleva väitöstudiumuksensa käsittelee itsensä johtamisen käsitettä puolustusvoimissa.

Dosentti, liikuntatieteiden tohtori Jani Vaara toimii tutkijana Maanpuolustuskorkeakoulussa johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella. Hänen tutkimusalueenaan on sotilaan fyysisen toimintakykyyn liittyvät teemat kuten sotilastyötehtävien fyysinen kuormittavuus ja niistä palautuminen, harjoittelun vaikutus fyysiseen toimintakykyyn sekä liikunnan ja terveyden väliset yhteydet sotilailla.

Dosentti, psykologian tohtori Petteri Simola toimii Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa toimintakykyosastolla sotilaspsykologian tutkimusalalla tutkimusalojohtajana. Hänen vastuualueenaan ovat Puolustusvoimien tarvitsemat soveltuvuusarvioinnit, sekä tutkimusalalle käsketyt psyykkisen toimintakyvyn tutkimukset.

Dosentti, psykologian tohtori Lauri Oksama toimii tällä hetkellä Turun yliopistossa psykologian laitoksella (hän on virkavapaalla Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimintakykyosaston johtavan tutkijan virasta). Hänen vastuualueenaan Puolustusvoimissa on toimintakykyosaston projektien tieteellinen johtaminen, Turun yliopistossa hän opettaa ja tutkii kognitiivista psykologiaa.

Majuri, sotatieteiden maisteri Juha Hirsimäki on palvellut Maanpuolustuskorkeakoulussa liikuntapäällikkönä vuosina 2018–2022. Hän toimii tällä hetkellä Pääesikunnassa Kanslian henkilöstösektorilla osastoesiupseerin tehtävässä.

Kapteeni, liikuntatieteiden maisteri Joonas Helén palvelee liikuntapäällikkönä Maanpuolustuskorkeakoulussa johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella. Hänen valmisteilla oleva väitöskirjatutkimuksensa käsittelee sotilaiden fyysistä harjoittelua

Kapteeni, liikuntatieteiden maisteri Ville Isola palvelee Maavoimien esikunnassa maavoimien liikuntapäällikkönä ja on väitöskirjakoulutettavana Jyväskylän yliopistossa.

Liikuntatieteiden tohtori Tommi Ojanen toimii tutkijana Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa toimintakykyosastolla. Hänen tutkimuksellisenä vastuualueenaan on sotilaan fyysinen toimintakyky laaja-alaisen toimintakyvyn osana.

Erikoissuunnittelija, filosofian tohtori Kai Pihlainen toimii liikuntasuunnittelijana Pääesikunnassa koulutusosaston toimintakykysektorilla. Hänen vastuualueenaan on fyysisen toimintakyvyn tehtäväkohtaisten tavoitetasojen sekä niihin liittyvien arviointimenetelmien valmistelu.

Professori, liikuntatieteiden tohtori Heikki Kyröläinen toimii Jyväskylän yliopiston ja Maanpuolustuskorkeakoulun yhteisprofessorissa. Hänen tutkimuksellisenä vastuualueenaan on sotilaan fyysinen toimintakyky.



## Viisi näkökulmaa ihmiseen taistelun johtajana

Ensimmäisessä luvussa Juha Hollanti ja Inka Niskanen tarkastelevat suomalaisen alivoimaisen taktiikan menestystekijöitä sotilasjohtamisen viitekehyksessä. Menestyäkseen taistelussa lukumäärän suhteen alivoimaisen osapuolen on kyettävä erilaisten tekijöiden avulla parantamaan omaa voimakapasiteettiaan. Artikkelissa selvitetään, mitkä ovat alivoimaisen taktiikan menestystekijät sekä mitä menestyksekkäs taistelu ja sen johtaminen edellyttävät määrällisesti alivoimaisen osapuolen sotilasjohtajalta. Artikkelin aikarajaus ulottuu nykyhetkeen asti, mikä tekee tarkastelusta erittäin ajankohtaisen.

Hollannin ja Niskasen artikkeli on käynyt läpi vertaisarvioinnin. Käsikirjoitus lähetettiin kirjan toisen toimittajan toimesta nimettömänä tunnustetun sotatieteiden asiantuntijan arvioitavaksi. Arvion perusteella tekijät korjasivat käsikirjoitustaan ja uuden arvion perusteella kirjan toinen toimittaja teki julkaisupäätöksen. Arviot ja kirjeenvaihto ovat toisen toimittajan (Pulkka) hallussa.

Toisessa luvussa Janne Aalto tarkastelee sotilasetiikan teoriaan liittyviä kysymyksiä sekä niiden vaikutuksia eettisen toimintakyvyn käytännön kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Kehittämisen ja ylläpitämisen tulee olla erilaista riippuen toimintaympäristöstä ja sotilaiden asemasta hierarkian eri tasoilla.

Kolmannessa luvussa Antti-Tuomas Pulkka tarkastelee menestyvän taktisen ajattelijan ominaisuuksia ja taipumuksia asiantuntijuudessa osaamisen, kokemuksen, ongelmanratkaisutaitojen ja luovan ajattelutavan kannalta. Artikkelissa selvitetään, millaisia erilaisia profiileja eri ominaisuuksien arvottaminen muodostaa yleisesikuntaupseeriksi koulutettavien käsityksissä, ja miten tärkeinä eri ominaisuuksia pidetään. Luovuutta ja ongelmanratkaisutaitoja korostetaan, mutta arvostukset jakaantuvat jossakin määrin osaamisen ja ohjeiden seuraamiseen perustuvan ajattelutaipumuksen osalta.

Neljännessä luvussa Mika Penttinen tarkastelee itsensä johtamisen konseptia sotilaspedagogiikan, johtamisen sekä operaatiotaidon ja taktiikan käsitteiden avulla. Sotatieteiden eri aloja hyödyntävän käsittelyn tarkoituksena on pohtia itsensä johtamista ja yleisiä taktisia periaatteita osana taistelun johtamista.

Viides luku koostuu kolmesta osasta, joissa tarkastellaan eri näkökulmista poikkeusolojen esikuntatyötä. Vaara ym. kuvailevat millainen merkitys fyysisellä toimintakyvyllä on poikkeusolojen esikuntatyöskentelyssä, Simola tarkastelee miten poikkeusoloissa tyypillinen kuormitustekijä, univaje vaikuttaa toiminta- ja työkykyyn ja Oksama kuvaa kognitiivista kuormittumista poikkeusoloissa.

Kokonaisuutena tämä teos luo mielenkiintoisen ja monitahoisen katsauksen sotilasjohtajaan kohdistuviin vaatimuksiin, varsinaisen taktisen ajattelun sisältöjen ja valmiuksien, eettisen ulottuvuuden velvoittavuuden, kontekstualisoitujen itsensä kehittämisen mahdollisuuksien sekä fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn kannalta. Kirja ei ole kattava hakuteos tai katsaus tutkimuskenttään, vaan esittää valikoituneiden esimerkkien ja havainnolistuksien avulla keskustelunavauksia syvennettäväksi ja lähtökohdaksi asiasta kiinnostuneille.



Sotilaspedagogiikka on kasvatustiedettä sotilaskontekstissa ja sen tutkimusintressien kannalta opetukseen ja kouluttamiseen tuotettava lisäarvo ja uudet sisällöt ovat eräs tärkeimmistä kontribuutioista: on aina pyrittävä selvittämään mitä ja miten voitaisiin opettaa ja kouluttaa paremmin. Tämän kokoelman artikkelit tarjoavat johtamista kouluttaville pohdittavaa ja aineksia opetukseen, ja kirja soveltuu taustalukemistoksi myös itsensä kehittämistä tai ylipäätään johtajuudesta sotilaskontekstissa kiinnostuneille.

Alivoimaisen taktiikan periaatteet ja niistä johdettavissa olevat ajattelutavat, sotilastoiminnan eettiset vaatimukset ja sen taustalla olevat korkeammat ideat ovat tekijöitä, joiden tulisi olla sopivilla tasoilla johtajakoulutuksen taustalla vaikuttamassa sisältöjen valintaan. Ajattelun tavat, luovuus ja itsensä kehittämistä tukeva orientaatio heijastavat puolestaan jopa metakognitiivista valmiuksien tasoa, jonka kouluttaminen on pikemminkin mahdollistamista oppimisympäristön, organisaation käytänteiden ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen kautta pitkän ajan kuluessa. Fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn liittyvät huomiot tuovat ilmeiseksi mekanismit, mahdollisuudet ja rajoitukset, joiden kehyksissä ihminen pystyy hyödyntämään osaamistaan vaativassa toimintaympäristössä.

Toimintakyvyn ja suorituskvyn rakentaminen edellyttää pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista tavoitteellista koulutusta.

Suuret kiitokset kirjoittajajoukolle ajattelusta ja kirjoittamisesta!

Helsingissä lokakuussa 2022

*Antti-Tuomas Pulkka*  
*Juba Hollanti*



# SISÄLLYS

LUKIJALLE .....	i
-----------------	---

JOHDANTO .....	iii
----------------	-----

*Juha Hollanti & Inka Niskanen*

<b>1. ALIVOIMAISEN TAKTIikka JA SOTILASJOHTAJA.....</b>	<b>1</b>
Tiivistelmä .....	1
1.1. OPERAATIOtAITO JA TAKTIikka TUTKIMUSKOHTENA.....	2
Tutkimusperusteista .....	7
1.2. ALIVOIMAISEN TAKTIikka VUOSITUHANNEN VAIHTEESSA .....	8
Kokonaisvaltainen tilanneymmärrys .....	9
Immateriaaliset keinot .....	12
Taistelun elementit .....	17
Pyrkimys suhteelliseen ylivoimaan.....	21
1.3. ALIVOIMAISEN TAKTIikka ILMASSA .....	22
Kokonaisvaltainen tilanneymmärrys .....	25
Immateriaaliset keinot .....	26
Taistelun elementit .....	28
Ajatuksia alivoimaisen taktiikan menestystekijöiden yleistettävyydestä.....	32
1.4. SOTILASJOHTAJAN ROOLI ALIVOIMAISEN TAKTIIKASSA .....	33
Sotilasjohtajan henkinen rohkeus, luja tahto ja ammattitaito .....	34
LÄHTEET.....	39

*Janne Aalto*

<b>2. EETTISEN TOIMINTAKYVYN MERKITYS .....</b>	<b>45</b>
Tiivistelmä .....	45
2.1. JOHDANTO: ETIIKAN OLEMUS .....	45
2.2. SOTILASETTIIKAN LUONNE .....	46
2.3. ASEVELVOLLISTEN JA AMMATTISOTILAIDEN ETIIKKA .....	48
2.4. SOTILAAN AMMATTIETIIKKA .....	51
2.5. EETTISEN JOHTAMISEN TASOT.....	52
2.6. SOTILASJOHTAJIEN ETIIKKA.....	55
2.7. SOTILASJOHTAJAN MORAALISET VAATIMUKSET .....	57
2.8. EETTINEN JOHTAJA .....	63
2.9. ETIIKAN MERKITYS .....	65
LÄHTEET.....	69

*Antti-Tuomas Pulkka*

<b>3. MENESTYVÄ TAKTINEN AJATTELIJA YLEISESIKUNTA- UPSEERIKURSSILAISTEN KÄSITYKSISSÄ .....</b>	<b>77</b>
Tiivistelmä .....	77
3.1. MITÄ ON TAKTINEN AJATTELU? .....	78
Osaaminen, asiantuntijuus, ongelmanratkaisu ja luovuus .....	79
3.2. MENETELMÄT .....	82
3.3. TULOKSET .....	84
3.4. POHDINTA.....	88
Käytännön merkitykset: miten luovaa ajattelua voitaisiin kehittää? .....	91
3.5. RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUS .....	93
LÄHTEET.....	95
LIITTEET .....	98

*Mika Penttinen*

#### **4. YLEISET TAKTISET PERIAATTEET – ITSENSÄ JOHTAMISEN PÄÄMÄÄRINÄ JA TAVOITTEINA VAI TAPOINA JA KEINOINA OSANA TAISTELUN JOHTAMISTA?..... 99**

Tiivistelmä .....	99
4.1. JOHTAMISESTA JOHTAJUUTEEN – NÄKÖKULMIA ITSENSÄ JOHTAMISESTA .....	101
4.2. ITSENSÄ JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ PUOLUSTUSVOIMISSA.....	109
4.3. ITSENSÄ JOHTAMINEN TAISTELUN JOHTAMISESSA.....	115
Johtaminen ja johtajuus .....	119
Johtaminen, johtajuus ja organisaation rakenne .....	122
Johtaminen, johtajuus, organisaation rakenne ja organisaation kulttuuri .....	126
4.4. PÄÄTÄNTÄ.....	127
LÄHTEET.....	129

*Jani Vaara, Petteri Simola, Lauri Oksama, Juba Hirsimäki, Joonas Helén, Ville Isola, Tommi Ojanen, Kai Pihlainen & Heikki Kyröläinen*

#### **5. FYYSISEN JA PSYKKISEN TOIMINTAKYVYN MERKITYS POIKKEUSOLOJEN ESIKUNTATYÖSSÄ..... 135**

Tiivistelmä .....	135
5.1. ESIKUNTATYÖN YLEISET KUORMITUSTEKIJÄT POIKKEUSOLOISSA.....	135
5.2. FYYSISEN TOIMINTAKYVYN MERKITYS POIKKEUSOLOJEN ESIKUNTATYÖSSÄ .....	136
5.3. ESIKUNTATYÖN FYSIOLOGISET KUORMITUSMEKANISMIT .....	137
5.4. HYVÄ FYYSINEN TOIMINTAKYKY KUORMITUSTEKIJÖIDEN HALLINNASSA .....	138
5.5. FYYSISEN TOIMINTAKYVYN SÄÄNNÖLLINEN YLLÄPITÄMINEN JA KEHITTÄMINEN YKSILÖN VALMIUTENA POIKKEUSOLOIHIN.....	139
5.6. LIIKUNNALLA TEHOA JA JAKSAMISTA ESIKUNTATYÖHÖN .....	140
5.7. UNIVAJEEN VAIKUTUS TOIMINTA- JA TYÖKYVYLLE TAISTELUTILANTEEN ESIKUNTATYÖSSÄ .....	141
Univajeen vaikutus päätöksentekoon.....	141
5.8. UNEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	142
Stressi ja univaje.....	142
Ikä ja fyysinen kunto.....	142
Vastatoimet .....	142
5.9. KOGNITIIVINEN KUORMITUS POIKKEUSOLOJEN ESIKUNTATYÖSSÄ.....	143
Miksi ihminen kuormittuu kognitiivisesti? .....	144
Kuormitukseen vaikuttavat tekijät.....	145
Kognitiivisen kuormituksen mittaaminen .....	145
Yksilön vastatoimenpiteet yli- ja alikuormitusta vastaan.....	147
Organisatoriset vastatoimenpiteet .....	148
5.10. YHTEENVETO .....	148
LÄHTEET.....	151

*”Amat victoria curam” – ”Voitto vaatii vaivannäköä”*  
Catullus 62, 16

# 1.

## ALIVOIMAISEN TAKTIikka JA SOTILASJOHTAJA<sup>1</sup>

*”Taktinen taito koostuu kahdesta kokonaisuudesta, kovasta asiantiedosta ja sen taitamisesta, mutta myös pehmeästä, ihmistä joukon osana käsittelevästä ymmärtämisestä. Mitä lähemmäs taktiikan toteuttamista kentällä mennään sitä voimakkaammin johtamistaito astuu esille muodostaen taktiikan kanssa yhden kokonaisuuden.”<sup>2</sup>*

Everstiluutnantti Kari Hietanen

### Tiivistelmä

**T**aistelun voittamiseksi rakennettava asetelma perustuu voiman projisoimiseen ajan ja tilan suhteen. Menestyäkseen taistelussa määrällisesti alivoimaisen on kyettävä luomaan suhteellinen ylivoima ratkaisukohtaan. Kyseessä on siis pyrkimys suurentaa oman voimakapasiteetin vaikutusta.

Tässä artikkelissa tarkastellaan suomalaisten upseerien ajatuksia määrällisen alivoiman kompensoimisesta. Tutkimusstrategia on luonteeltaan narratiivinen. Lähdeaineisto on analysoitu käyttämällä sisällönanalyysiä. Tärkeimpinä lähteinä on käytetty sotilasaikakauslehdissä ja vuosijulkaisuissa julkaistuja kirjoituksia sekä palveluksessa olevilta upseereilta kerättyä kysely- ja muistiinpanoaineistoa. Lähdeaineistoa analysoimalla on selvitetty sitä, millaisia taktisia trendejä ajatuksista on löydettävissä.

Aineistosta voidaan nostaa esille kolme keskeistä teemaa, joilla on yleisesti hyväksyttyä vaikutusta operaatiotaitoon ja taktiikkaan. Ne ovat sotilasjohtajan kokonaisvaltainen tilanneymmärrys, immateriaaliset keinot vihollisen tilanneymmärryksen heikentämiseksi ja taistelun elementit eli voimankäyttö (tuli, liike ja suoja) ajan ja tilan funktiona. Artikkelin painopiste on näiden teemojen tarkastelussa. Tehtyjä johtopäätöksiä on arvioitu suhteessa sotilasjohtajan rooliin.

Mielenkiintoisena havaintona voidaan todeta, että vertailtaessa alivoimaisen taktiikan menestystekijöitä vuosituhannen vaihteen maasodankäynnissä ja 2020-luvun ilmasodankäynnissä, on niistä löydettävissä vain vähäisiä, lähinnä taisteluteknisiä eroja. Keskeisenä johtopäätöksenä onkin, että alivoimaisen taktiikan paradigma on yleistettävissä.

Upseerien esittämät näkemykset osoittavat, että menestyäkseen taistelussa alivoimaisen osapuolen sotilasjohtajan on oltava aktiivinen, aloitteellinen, joustava, luova ja ylälätkyllinen. Operaatiotaidolla voidaan kompensoida teknistä ja materiaalista alivoimaa. Tärkeimmäksi tekijäksi alivoimaisen taktiikassa muodostuu edullisen operatiivisen asetelman luominen ajan, tilan ja voiman suhteen. Vain siten luodaan edellytys

---

<sup>1</sup> Tämä artikkeli on käynyt läpi kaksoissokkoarvioinnin, jossa asiantuntijan arvion ja korjausten jälkeisen uuden arvion pohjalta kirjan toinen toimittaja (Pulkka) on tehnyt julkaisupäätöksen. Alkuperäinen käsikirjoitus on toimitettu arvioitavaksi 18.7.2022 ja revisio on hyväksytty julkaistavaksi 12.9.2022.

<sup>2</sup> Hietanen, Kari: Prikaati on taistelun perusosa, *Sotilasaikakauslehti* 10/1987, s. 682.

menestyksekkäälle taistelulle. Tällöin on kyseessä suhteellisen ylivoiman luominen absoluuttisesta alivoimasta huolimatta.

## 1.1. OPERAATIOTAITO JA TAKTIikka TUTKIMUSKOHTENA

Suomalaisen 1920-luvun lopun tulkinnan mukaan Carl von Clausewitzin käsitys strategiasta tarkoitti taistelun määrittelemistä ajan, paikan ja voiman suhteen. Tarkoitukseksi oli edullisen aselman luominen taistelua varten.<sup>3</sup> ”*Alue-, aika- ja voimasuhteet ovat ne päätehtävät, joilla johto opereeraa* [sic!].”<sup>4</sup> Nykyisin mainittu toiminta ymmärretään operaatiotaidoksi.<sup>5</sup> Ajan, paikan ja voiman kolmiyhteydessä kaksiulotteinen käsite *paikka* vaatii kuitenkin kriittistä tarkastelua. Taisteluympäristön kolmiulotteisuuden takia nykyisin kuvaavampi käsite on *tila*. Myös aiemmassa tutkimuksessa on päädytty samaan käsitykseen<sup>6</sup>. Luonnollisesti taistelutilan kolmiulotteisuus näkyy erityisesti ilmasodankäynnissä. Asiaan palataan tarkemmin artikkelin myöhemmässä vaiheessa ilmasodankäyntiä käsittelevässä osassa.

Operaatiotaito voidaan määritellä taidoksi taktisten taistelujen muodostaman sarjan suunnittelusta, valmistelusta, toteutuksesta ja johtamisesta.<sup>7</sup> Kyseinen operaatiotaidon määritelmä näyttää vakiintuneen suomalaisen operaatiotaidolliseen ajatteluun.<sup>8</sup> Toisaalta on korostettava, ettei operaatiotaito ole malli operaatioiden toimeenpanosta, vaan enemmänkin työkalupakki, jonka sisältöä sovelletaan vallitsevan tilanteen ehdoilla ajan, tilan, tarkoituksen ja keinojen mukaisesti.<sup>9</sup>

Taktiikka ymmärretään taistelun suunnitteluksi, valmisteluksi, toteuttamiseksi ja johtamiseksi.<sup>10</sup> Operaatiotaidon ja taktiikan keskinäistä suhdetta voidaan puolestaan hahmottaa siten, että operaatiotaidon tulee perustua joukkojen taktiseen suorituskykyyn ajan, tilan ja voimankäytön suhteen.<sup>11</sup> Näin ollen taistelussa tarvittavaa voimaa edustavat taktiikan perustekijät eli tuli, liike ja suoja.

---

<sup>3</sup> Hannula, Joose: *Clausewitz sotateoreetikkona*. Valtioneuvoston kirjapaino, Helsinki 1927, s. 33.

<sup>4</sup> Oinonen, Woldemar: Ratsuväen ja polkupyöräjoukkojen taktillisista käyttömahdollisuuksista ja toimintamuodoista Suomessa kesällä ja talvella, *Suomen Sotilasaikakauslehti* 1928, s. 51.

<sup>5</sup> Hollanti, Juha: *Alivoimaisen taktiikka. Suomalaisen taktisen ajattelun tarkastelu*. PunaMusta Oy, Tampere 2019, s. 25–26.

<sup>6</sup> Huttunen, Mika: *Monimutkainen taktiikka*. Edita Prima Oy, Helsinki 2010, s. 61.

<sup>7</sup> Pulkkinen, Esa: Sotateknisen kehityksen jääkäriprikaatin taktiikalle 1990-luvulla asettamat vaatimukset, *Tiede ja Ase N:o* 48. PunaMusta, Joensuu 1990, s. 27; Kesseli, Pasi: *Tykistö taistelee tulellaan. Tykistötaktiikan kehitys Suomessa itsenäisyytemme aikana*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2017, s. 14.

<sup>8</sup> Esim. Mäkitalo, Janne & Marko Palokangas: *Taktiikan perusteita – oppikirja taktikoille*. Julkaisematon käsikirjotus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2022.

<sup>9</sup> Gjelsten, Roald & Nils Marius Rekkedal: Sodankäynnin käsitteistä, *Operaatiotaito. Operaatiotaidon kehittyminen neljässä suurvallassa*. Rekkedal, Nils Marius; Stig-Göran Grönberg & Pasi Kesseli (toim.), Edita Prima Oy, Helsinki 2013, s. 13; Laari, Jouni: Joustavuus – pienen maan vastaus tulevaisuuden taistelukentän haasteisiin, *Tiede ja Ase N:o* 56. PunaMusta, Joensuu 1998, s. 60.

<sup>10</sup> Pulkkinen (1990), s. 27; Kesseli (2017), s. 14.

<sup>11</sup> Iisakkala, Ari-Ilmari: Näkökohtia maavoimien operaatiotaidon ja taktiikan kehittämiseksi Puolustusvoimien edellytykset huomioonottaen, *Tiede ja Ase N:o* 39. Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oy, Joensuu 1981, s. 65–66.



”Ratkaiseva taisteluvoima on keskitettävä ratkaisukohtaan ratkaisujankohdanta.”<sup>12</sup> Keskitäminen voidaan tehdä määrällisesti, alueellisesti, ajallisesti tai laadullisesti.<sup>13</sup> Alivoimaisen taktiikan kannalta tarkasteltuna on keskeistä luoda itselle edullinen operatiivinen voima-asetelma ajan, tilan ja voiman suhteen ennen taistelua. Taitavasti rakennettuna asetelma tarjoaa määrällisesti alivoimaiselle osapuolelle mahdollisuuden absoluuttisesta alivoimasta huolimatta esiintyä ratkaisevassa kohdassa ja ratkaisevalla hetkellä lukumääräisesti ylivoimaisena. Tällä tarkoitetaan suhteellista ylivoimaa. Japanilaisessa sotataidon filosofiassa ajatus alivoimaisen mahdollisuuksista esitetään suomennettuna seuraavasti: ”Pitkän miekan mestareita sanotaan strategeiksi. – Jos mies saavuttaa pitkän miekan taidon, hän pystyy yksin hyömään kymmenen miestä.”<sup>14</sup>

On huomioitava, että alivoimaisen taktiikka ei ole teoria eikä yleisesti vakiintunut käsite. Se ei myöskään esiinny ilmauksena lähdeaineistossa. Alivoimaisen taktiikka on yleiskielen ilmaus, joka kuvaa alivoimaisen osapuolen toimintaa sellaisessa tilanteessa, jossa määrällistä alivoimaa pyritään kompensoimaan jollakin tavalla.<sup>15</sup>

Myös vanha kiinalainen sodankäynnin filosofia tarkastelee edellä kuvattua problematiikkaa. Matti Nojosen suomentamassa ja toimittamassa teoksessa Sunzi: *Sodankäynnin taito* asiaa hahmotetaan käsitteiden *shi* ja *qian* kautta. *Shi* tarkoittaa sellaista voimakapasiteettia, jolla taistelu voitetaan. Kun asiaa tarkastellaan asetelman luomisen kannalta, on keskeistä huomioida käsite *qian*, joka voidaan ymmärtää abstraktiksi voimatasapainoksi.<sup>16</sup> Nojonen tulkitsee kiinalaista voimatasapainon käsitettä seuraavasti: ”Kun puntarin tukipiste sijaitsee keskellä, painavampi puoli painuu alas. Tasapaino voidaan saavuttaa siirtämällä tukipistettä, ja jos tällöin päihin lisätään yhtä suuret painot, pidempi puoli painuu alas. Tämä johtuu suuremmasta vipuvoimasta (*qian*). Tämä asemaan liittyvä etu lisääntyy siirryttäessä kauemmas tukipisteestä. Tätä kutsutaan vipuvoimaksi.”<sup>17</sup> Voimakapasiteetin (*shi*) todellinen vaikutus riippuu siis abstraktista voimatasapainosta (*qian*) eli operatiivisesta asetelmasta.

Hieman vastaavalla tavalla asiaa ovat tarkastelleet muutkin. Esimerkiksi Richard E. Simpkin käsittelee vipuvoiman merkitystä teoksessaan *Race to the Swift. Thoughts on Twenty-First Century Warfare*. Simpkinin mukaan vihollisen sivustaan tai selustaan edenneen joukon vipuvoima (*leverage*) muodostuu joukon vahvuudesta (*mass*) ja vipuvarren pituudesta (*the length of the lever arm*).<sup>18</sup> Alivoimaisen taktiikan kannalta ajatus on tärkeä nimenomaan vipuvarren mukanaan tuoman voiman vaikutuksen suurenemisen takia.

---

<sup>12</sup> Ahlholm, Jorma: Voiman keskitäminen, *Sotilaisaikakauslehti* 4/1986, s. 305.

<sup>13</sup> Ibid. s. 306.

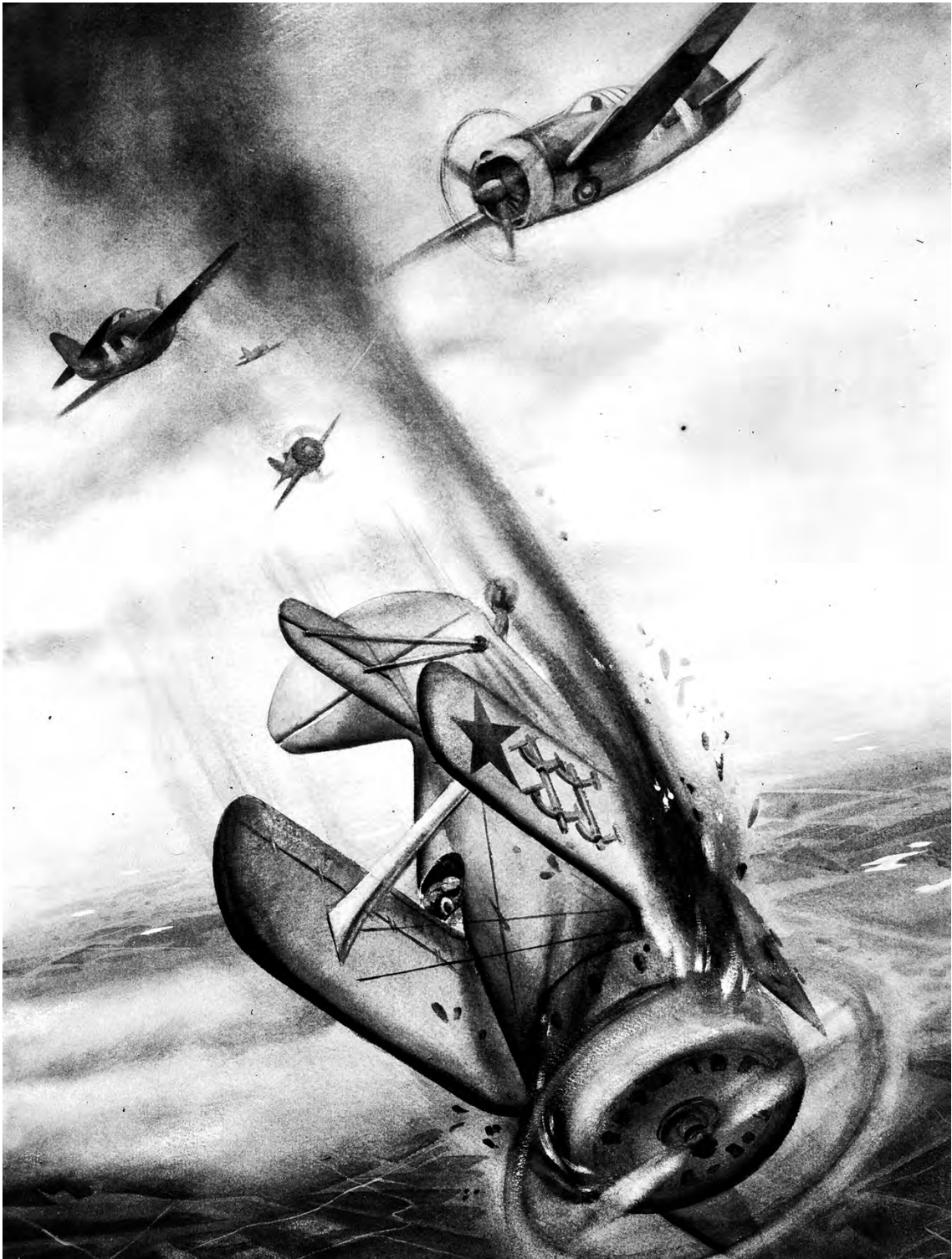
<sup>14</sup> Musashi, Miyamoto: *Maa, vesi, tuli, tuuli ja tyhjiys*. Lahdenperä, Samppa (suom.), Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1995, s. 56.

<sup>15</sup> Hollanti (2019), s. 2.

<sup>16</sup> Nojonen, Matti: Johdanto, Sunzi: *Sodankäynnin taito*. Nojonen, Matti (suom. ja toim.), Esa Print Oy, Tampere 2009, s. 40–43.

<sup>17</sup> Nojonen (2009), s. 43.

<sup>18</sup> Simpkin, Richard E.: *Race to the Swift. Thoughts on Twenty-First Century Warfare*. Brassey's Defence Publishers, London, 1986, s. 94–96.



**Kuva 1.** *Toiminnanvapaus on keskeistä osapuolten välisessä tahtojen kaksintaistelussa. Piirros Alexander Lindeberg, SA-kuva.*

Ranskalaisen sotataidon 1900-luvun klassikoissa ilmenee clausewitziläinen operaatio-taitoa lähestyvä tulkinta strategiasta, eli edullisen asetelman luominen taistelua varten. Gérard Chaliandin mukaan marsalkka Ferdinand Foch<sup>19</sup> tiivisti sotataidon kahteen periaatteeseen: olennaista on toiminnanvapaus ja voimien taloudellinen käyttö.

---

<sup>19</sup> Ferdinand Foch (1851–1929), Ranskan marsalkka ja ympärysvaltujen länsirintaman komentaja ensimmäisen maailmansodan lopulla. [www.britannica.com/biography/Ferdinand-Foch](http://www.britannica.com/biography/Ferdinand-Foch), 5.7.2022.

Fochin mukaan sodan voittaa se, joka kykenee säilyttämään toiminnanvapautensa paitsi taistelujen ja operaatioiden aikana, niin myös niiden jälkeen. Sodan osapuolista se, jolta toiminnanvapaus on ratkaisevan taistelun jälkeen viety, joutuu taipumaan toiminnanvapautensa säilyttäneen osapuolen tahtoon. Siten toiminnanvapaus on sekä taistelun ja operaation voittamisen väline että sodan päämäärä.<sup>20</sup>

Fochin jälkimmäinen periaate eli voimien taloudellinen käyttö koostuu useasta sille alisteisesta periaatteesta. Ensimmäinen voimat on keskitettävä välttämällä sekä voimien hajottamista että niiden tarpeetonta kuluttamista. Jos pyrkii olemaan vahva kaikkialla, ei lopulta ole vahva missään. Toiseksi on osattava käyttää voimia tarkoituksenmukaisella tavalla, hyödyntämällä käytössä olevat voimat täysimääräisesti ja tarvittaessa tavoitteeseen pääsemiseksi määrätietoisesti kuluttamalla niitä. Siten voimien taloudellisen käytön periaate kiteytyy käytettävissä olevan voiman keskittämiseen yhteen paikkaan tietyllä ajan hetkellä.<sup>21</sup>

Fochin ajattelun pohjalle rakensi toinen ranskalainen sotataidon teoreetikko, kenraali André Beaufre<sup>22</sup>. Hänen mukaansa toiminnanvapaus on keskeistä sodan osapuolten välisessä tahtojen kaksintaistelussa, *“la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit”*.<sup>23</sup> Pyrkimyksenä on säilyttää oma toiminnanvapaus ja kiistää se viholliselta. Kumpikin osapuoli pyrkii iskemään toisen ratkaisukohtaan, joka on määritetty vihollisen heikkouksien perusteella. Isku ratkaisukohtaan valmistellaan manööverillä, jonka suorittaminen edellyttää toiminnanvapautta. Kääntäen: toiminnanvapauden säilyttäminen tapahtuu viemällä oma manööveri tavoitteeseensa asti, samalla kun estetään vihollista suorittamasta omaa manööveriään.<sup>24</sup>

Beaufre toteaa, että jos toinen osapuoli on määrällisesti ylivoimainen, toiminnanvapauden säilyttäminen on sille helppoa. Siinä tapauksessa yksinkertaisesti käytetään riittävä määrä voimaa vihollisen manööverin estämiseksi, samalla kun varataan riittävä voima ratkaisevan iskun suorittamista varten. Useimmiten kuitenkin voimasuhde on siinä määrin tasainen, että on osattava jakaa voimansa tarkoituksenmukaisesti oman manööverin suorittamisen, vihollisen manööverin estämisen ja ratkaisevan iskun toteuttamisen välillä. Tämä optimaalinen voimanjako tavoitteen saavuttamiseksi on voiman taloudellista käyttöä.<sup>25</sup>

*”Ylivoiman vaikutus on verrannollinen miltei ylivoiman toiseen potenssiin.”*<sup>26</sup> Itselle edullisen operatiivisen asetelman luomisen tarkoituksena on esiintyä ratkaisevassa kohdassa oikeaan aikaan suhteellisesti ylivoimaisena absoluuttisesta alivoimasta huolimatta. Kes-

---

<sup>20</sup> Chaliand, Gérard: *Anthologie mondiale de la stratégie – des origines à la nucléaire*. Éditions Robert Laffont, Pariisi 2009, s. 1107–1109. Chaliand käsittelee teoksessaan Fochin ajattelua omaperäisellä tavalla, esimerkiksi määrittelemällä, mitä Fochin periaatteet eivät tarkoita.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> André Beaufre (1902–1975), ranskalainen kenraali ja strateginen ajattelija, komentajana mm. Suezin kriisissä 1956. [www.britannica.com/biography/Andre-Beaufre](http://www.britannica.com/biography/Andre-Beaufre), 5.7.2022.

<sup>23</sup> Beaufre, André: *Introduction à la stratégie*. Librairie Arthème Fayard/Pluriel, 2012, s. 34. Näköispainos vuonna 1963 julkaistusta teoksesta.

<sup>24</sup> Ibid. s. 51–53.

<sup>25</sup> Beaufre (2012), s. 52.

<sup>26</sup> Ahvenainen, Sakari: Lukumääräinen ylivoima, *Sotilasaikakauslehti* 8/1989, s. 569. Ahvenainen tarkastelee asiaa artikkelissaan matemaattisesti perustellen.

kittämällä voimaa lukumääräisen ylivoiman luomiseksi, saadaan ratkaisu aikaiseksi nopeammin. Tämä pienentää kyseisellä hetkellä suhteellisesti vahvemman osapuolen tappioita.<sup>27</sup> Omien tappioiden minimoiminen on tärkeää, jotta kyky tuottaa viholliselle tappioita säilyy mahdollisimman suurena.

Matemaattisesti voidaan osoittaa, että kolminkertaisesti ylivoimainen osapuoli kärsii taistelussa noin 6 prosentin tappiot omasta aloitusvahvuudestaan laskettuna. Vastaava luku kaksinkertaisella ylivoimalla on noin 14 prosenttia. Edelleen voidaan osoittaa, että kolme kertaa vahvempi osapuoli kykenee tuhoamaan lähes yhdeksänkertaisen määrän vihollista suhteessa vihollisen alkuperäiseen vahvuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi 30 lentokoneen osastolla voidaan tuhota 10 lentokoneen vahvuisia osastoja lähes yhdeksän ennen oman voiman loppumista eli lähes 90 lentokonetta, koska, kuten todettua, ylivoiman vaikutus on verrannollinen miltei ylivoiman (3) toiseen potenssiin vihollisen alkuperäisestä vahvuudesta (10) laskettuna.<sup>28</sup>

*”Operaatiotaidolla voidaan kiistatta kompensoida teknistä ja materiaalista alivoimaa.”*<sup>29</sup> Taitavasti toimimalla voidaan siis rakentaa operatiivinen asetelma, joka mahdollistaa oman voiman vaikutuksen suurentamisen. Yksinkertaistetusti voidaan todeta, että kolminkertaisesti ylivoimaisena käytetyn joukon teho eli kyky tuottaa viholliselle tappioita lähes kolminkertaistuu. Kääntäen asian voi nähdä myös niin, että huolimatta absoluuttisesta ylivoimasta voi taistelun hävitä jakamalla voimansa liian pieniin osiin.

On huomattava, että edellä kuvatussa yksinkertaistetussa matemaattisessa mallissa tarkastellaan eräänlaista kaksintaistelutilannetta tietynlaisissa laboratorio-olosuhteissa. Malli vaatii kriittistä arviointia todellisen taistelutilanteen suhteen. Lähtökohtainen oletus mallissa on, että taistelussa osapuolten vahvuus ajan hetkellä riippuu edeltävästä vahvuudesta ja vihollisen vahvuudesta sekä sen kyvystä tuhota toisen kapasiteettia.<sup>30</sup> Huolimatta edellä kuvatun mallin puutteista, voidaan sitä pitää oikeansuuntaisena ja ajatuksia herättävänä. Siitäkin huolimatta, ettei siinä huomioida kaikkia taistelussa vaikuttavia muuttujia.

*”Taistelun ratkaisevaan kohtaan on saatava mahdollisimman paljon joukkoja.”*<sup>31</sup> Alivoimaisen taktiikkaa on pyrkimys suhteelliseen ylivoimaan absoluuttisesta alivoimasta huolimatta. Myöhemmin tässä artikkelissa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin suomalaisen alivoimaisen taktiikan konkreettisia menestystekijöitä niin 1980- ja 1990-luvuilla kuin 2020-luvulla.

---

<sup>27</sup> Ahvenainen (1989), s. 568.

<sup>28</sup> Ibid. s. 566–569.

<sup>29</sup> Toveri, Pekka & Heikki Välivehmas: Operaatiotaitomme kehittämismahdollisuuksia tietosodankäynnin hallitsemalla taistelukentällä, *Tiede ja Ase N:o 54*. PunaMusta, Joensuu 1996, s. 122.

<sup>30</sup> Ahvenainen (1989), s. 566–567.

<sup>31</sup> Clausewitz, Carl von: *Sodankäynnistä*. 3. painos, Eskelinen, Heikki (suom.), Fälth & Hässler, Smedjebacken 2002, s. 115.

## Tutkimusperusteista

Artikkelin lähtökohtaisena oletuksena on, että sotilasjohtaja on kaiken sotilaallisen toiminnan keskipisteessä. Vaikka voittaminen ilman taistelua esiintyy sotataidon teorettikkojen ajatuksissa, useimmiten sotilaallinen toiminta kuitenkin konkretisoituu vastakkaisten tahtojen välisenä aseellisena taisteluna<sup>32</sup>. Näin ollen taistelutila muodostaa sotilasjohtajan tärkeimmän toimintaympäristön. Sotilasjohtaja esimerkiksi piirtää taktiset suunnitelmat kartalle, lentää hävittäjää tai johtaa taistelua toimeenpanemalla suunnitelmat. Artikkelissa selvitetään, mitä menestyksekkäs taistelu ja sen johtaminen edellyttävät määrällisesti alivoimaisen osapuolen sotilasjohtajalta.

Suomalaista alivoimaisen taktiikkaa on aiemmassa tutkimuksessa tarkasteltu itsenäisyyden alusta 1980-luvun vaihteeseen tultaessa. Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ennen talvisotaa olivat talvi, metsä, pimeys, yllätys ja taito. Toisen maailmansodan jälkeisinä vuosina menestystekijät olivat suojautuminen, liikkuvuus, joustavuus ja syvyys. Alueellisen taistelun aikakaudella 1960- ja 1970-luvulla menestystekijöitä olivat omaperäisyys, epäsymmetrisyys sekä maaston ja olosuhteiden merkitys. Lähtökohtana vaikutti tunnustettu tosiasia, aiempaa suurempi alivoimaisuus suhteessa suurvaltaviholliseen.<sup>33</sup>

Tämä artikkeli muodostaa tietyllä tavalla ajallisen jatkumon aiemmalle tutkimukselle. Myös tutkimusote on samantyyppinen. Artikkelissa rakennetaan suomalaisen taktisen ajattelun narratiivia upseerien esittämien näkemysten perusteella. Aiemmasta tutkimuksesta poiketen tässä artikkelissa alivoimaisen taktiikan käsitettä lähestytään teorettisemmin ja sotilasjohtajan näkökulmasta.

Artikkelin alkuosassa käsitellään suomalaisen alivoimaisen taktiikan menestystekijöitä maasodankäynnissä vuosituhannen vaihteeseen tultaessa. Tärkeimmän lähdeaineiston muodostavat upseerien operaatiotaitoa ja taktiikkaa käsittelevät kirjoitukset 1980-luvun alusta 2000-luvun alkuun. Lähdeaineistona on käytetty *Sotilasaikakauslehdessä*, *Tiede ja Ase* -vuosijulkaisussa ja *Jalkaväen vuosikirjassa* julkaistuja artikkeleita. Aineistoa ei ollut tarpeen laajentaa, koska lähdeaineiston saturaatio saavutettiin mainitulla aineistolla. Tässä vaiheessa tarkastelua on ohjannut kysymys: *Mitkä olivat suomalaisen alivoimaisen taktiikan menestystekijät vuosituhannen vaihteessa?* Lähdeaineisto on analysoitu aineistolähtöisesti.

Yhden artikkelin mielenkiintoisimmista osista muodostaa ajallinen vertailu nyky aikaan. Tarkoituksena on ollut tuoda alivoimaisen taktiikka 2020-luvulle. Näkemystä on laajennettu tarkastelemalla asiaa ilmavoimien taistelun ja erityisesti hävittäjätaktiikan näkökulmasta. Samassa yhteydessä käsitellään alivoimaisen taktiikan paradigman yleistävyyttä.

---

<sup>32</sup> Clausewitz (2002), s. 35; Kotilainen, Leo & Heikki Tilander: Miten päästä yllätykseen? *Sotilasaikakauslehti* 4/1986, s. 314; Laari (1998), s. 59–60. Voittamisesta ilman taistelua esim. Sunzi: *Sodankäynnin taito*. Nojonen, Matti (suom. ja toim.), Esa Print Oy, Tampere 2009, s. 73.

<sup>33</sup> Hollanti (2019), s. 370.

Alivoimaisen taktiikkaa ilmassa lähestytään empiirisen aineiston kautta, joka on kerätty aktiivipalveluksessa olevilta ilmasodan ja ilmapuolustuksen asiantuntijoilta. Tarkastelun lähtökohtana on kysymys: *Mitkä ovat alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa?* Aineisto koostuu kahdesta osiosta: 1) Puolustusvoimien virkaurakurssilla opiskelevien upseerien operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtuman yhteydessä laatimista muistiinpanoista<sup>34</sup> ja 2) kokeneille ilmavoimien upseereille tehdyn kyselyn kirjallisista vastauksista<sup>35</sup>. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisesti, laadullisen sisälönanalyysin menetelmin.

Aineiston ensimmäisen osan muodostavat opiskelijoiden muistiinpanot kirjattiin pienryhmissä alivoimaisen taktiikkaa käsittelevän operaatiotaidon työpajan yhteydessä. Tässä yhteydessä on huomioitu, että työpajan käynnisti alustus alivoimaisen taktiikasta, joka saattoi ohjata opiskelijoiden ajattelua<sup>36</sup>. Asian todentamiseksi ja vertailevan tutkimusotteen mahdollistamiseksi toteutettiin vastaava kysely ilmavoimissa palveleville kokeneille upseereille.

Aineistoanalyysissä selvisi, että kahden vastaajaryhmän eli opiskelijoiden ja kokeneiden upseerien välillä ilmeni vain vähäisiä eroja ajattelussa. Näin ollen voidaan todeta, että opiskelijoiden kuulemalla alustuksella ei ollut ajattelua merkittävästi ohjaavaa vaikutusta. Kerätty aineisto ei ole määrällisesti kovin laaja, mutta siitä huolimatta lähdeaineiston saturaatio toteutui. Näin ollen aineiston perusteella voidaan tehdä induktiivisen päättelyn mukaisia yleistyksiä alivoimaisen taktiikasta ilmassa.

Artikkelin lopussa tarkastellaan sotilasjohtajan roolia osana alivoimaisen taktiikkaa. Tarkastelua on tässä vaiheessa ohjannut kysymys: *Mikä on sotilasjohtajan rooli taistelussa alivoimaisen taktiikan menestystekijöiden kannalta tarkasteltuna?* Tutkimusaineisto on analysoitu siten, että tarkastelun keskipisteessä on sotilasjohtaja. Johtopäätöksiä on ohjannut abduktiivinen päättely eli teoriaohjaava analyysi. Analyysia ohjaavana teoriana on käytetty artikkelissa määriteltyjä alivoimaisen taktiikan menestystekijöitä, joita voidaan tässä tarkoituksessa pitää riittävän yksityiskohtaisina ohjaamaan tarkastelua<sup>37</sup>. Tarkoituksena on ollut selvittää, mitä menestyksenkäs taistelu ja sen johtaminen edellyttävät määrällisesti alivoimaisen osapuolen sotilasjohtajalta.

## 1.2. ALIVOIMAISEN TAKTIIKKA VUOSITUHANNEN VAIHTEESSA

Lähdeaineistoa teemoiteltaessa tunnistettiin aineistossa analyysin tuloksena kolme kokonaisuutta. Ne muodostavat alivoimaisen taktiikan rakennusaineet. Mainitut teemat ovat 1) sotilasjohtajan kokonaisvaltainen tilanneymmärrys, 2) immateriaaliset keinot

---

<sup>34</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022.

<sup>35</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>36</sup> Hollanti, Juh: Alustus alivoimaisen taktiikasta Maanpuolustuskorkeakoulussa 1.3.2022.

<sup>37</sup> Rantapelkonen, Jari & Lotta Koistinen: *Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2016, s. 139. Rantapelkonen ja Koistisen mukaan: ”Jos tutkitaan vaikkapa kokemuksia taistelun elementeistä, tulesta, liikkeestä ja suojasta, voidaan tutkimuksen teoreettisessa osassa päätyä näihin elementteihin, minkä jälkeen aineisto kerätään varsin vapaasti. Aineistoa analysoitaessa aluksi edetään aineistolähtöisesti, jonka jälkeen analyysin loppuvaiheessa tuodaan mukaan teoriaosuudessa määritellyt elementit ohjaamaan analyysia.”

vihollisen tilanneymmärryksen heikentämiseksi ja 3) taistelun elementit eli voimankäyttö (tuli, liike ja suoja) ajan ja paikan funktiona. Seuraavassa tarkastellaan näiden teemojen sisältöjä ja ennen kaikkea niiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita.

## Kokonaisvaltainen tilanneymmärrys

”Kaikkien ratkaisujen edellytyksenä on tieto, jota komentaja saa tiedustelulla, henkilökohtaisella tähytyksellä, ylemmältä johdolta sekä käynneillä alaisten luona.”<sup>38</sup> Taistelutilanne muodostuu vastakkain olevien osapuolten toiminnoista, jotka ovat keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa kahden vastakkaisen tahdon välisessä kamppailussa. Tilanteeseen vaikuttavat lisäksi muun muassa maasto ja olosuhteet sekä aika.<sup>39</sup> Suomalaisen ohjesääntökirjallisuuden mukaan tilanneymmärrys tarkoittaa sotilasjohtajan kokonaiskäsitystä vallitsevasta tilanteesta. Se pitää sisällään myös vihollisen toiminnan tarkastelun.<sup>40</sup>



**Kuva 2.** Taistelun kuvan oikea ymmärtäminen on kaiken johtamistoiminnan ydin. Kuva Sotamuseo.

Kokonaisvaltaiseen tilanneymmärrykseen kuuluu taktiikan oppisisällön hallitseminen. Taktiikan paradigmaan kuuluvat oppi omasta taktiikasta, käsitys vihollisen taktiikasta ja yleiset sodankäynnin periaatteet. Lisäksi keskeistä on sotilasjohtajan kyky soveltaa osaamistaan käytäntöön vallitseva tilanne huomioiden. Sodan ja taistelun kuvan muu-

<sup>38</sup> Ruutu, Juhani: Prikaatia johdetaan polttopisteestä, *Sotilasaikakauslehti* 6–7/1983b, s. 506.

<sup>39</sup> Pöysti, Timo: Johtajien taktinen taito tasoittaa voimien ja suorituskyvyn alivoimaa, *Sotilasaikakauslehti* 1/1996b, s. 22; Laari (1998), s. 59–60.

<sup>40</sup> *Johtajan käsikirja* 2022. PunaMusta Oy, 2022, s. 107.



toksen arvioitiin jo vuosituhaten vaihteessa vaativan sotilasjohtajalta aiempaa laajempia tietoja ja syvällisempää ymmärrystä kokonaisuudesta. Sotilasjohtajan on kyettävä tekemään vähintään oikeansuuntaisia ratkaisuja nopeasti vaihtuvissa tilanteissa puutteellistenkin tietojen perusteella.<sup>41</sup>

*”Taito ajatella taktisesti perustuu kykyyn soveltaa opetettuja taktisia perusperiaatteita siten kuin vihollinen ja tilanteet kulloinkin vaativat sekä oman joukon suorituskyky myöten antaa.”*<sup>42</sup> Taktinen taito voidaan ymmärtää kykenä käyttää taktiikan oppeja ja menetelmiä menestyksellisesti taistelussa. Kyseinen taito pitää sisällään taistelun kuvan ymmärtämisen, taktisen johtamisprosessin hallitsemisen ja kyvyn soveltaa osaamaansa. Näistä ensin mainittu on tärkein. On vaikea tehdä oikeita ratkaisuja, jos ei ymmärrä toimintaympäristöään ja sen asettamia vaatimuksia. Taistelun kuvan oikea ymmärtäminen onkin kaiken johtamistoiminnan ydin.<sup>43</sup>

*”Taktilliseen taitoon kuuluu ennen kaikkea kyky soveltaa oikein tämän päivän sodankäyntivälillä vuosisatoja ja -tuhansia vanhoja taktillisia periaatteita.”*<sup>44</sup> Taktisen toimintaympäristön asettamien vaatimusten ja reunaehtojen ymmärtämisessä on erotettavissa kaksi tekijää. Ensinnäkin tarvitaan tietty peruskäsitys taistelussa vaikuttavista asioista. Niitä ovat esimerkiksi omien ja vihollisen joukkojen taistelutavat, ohjesäännöt ja doktriinit, maasto sekä yleisten taktisten periaatteiden käsitteistö. Nämä elementit ovat joissain määrin pysyviä. Toinen perustekijä muodostuu muuttuvista elementeistä. Niitä ovat esimerkiksi joukkojen käynnissä oleva toiminta ja tila taistelukentällä, vallitsevat olosuhteet sekä taktisten periaatteiden soveltaminen.<sup>45</sup>

*”Kaiken taktisen toiminnan lähtökohdانا on arvio vihollisen toiminnasta.”*<sup>46</sup> Sodan ja taistelun kuvan kannalta vihollisen tavoitteilla, keinoilla ja menetelmillä on ratkaiseva merkitys.<sup>47</sup> Vihollisen operaatiotaidon ja taktiikan ymmärtäminen luo perustan arvioida sen toimintamahdollisuuksia ja ennakoida sen tulevaa toimintaa. Siksi jokaisen sotilasjohtajan on tunnettava vihollisen organisaatio ja taktiikan perusteet sekä joukkojen ja asejärjestelmien käyttöperiaatteet. Vihollisen voimanlähteet on tunnistettava, ja sen heikkoudet on osattava analysoida.<sup>48</sup> *”Jotta vastustajaa osataan arvioida oikein, edellytetään vastustajan tarkkaa tuntemista sekä sen päämäärien ja menettelytapojen oikeaa arviointia.”*<sup>49</sup>

Libanonin sodassa vuonna 1982 tuli selkeästi esille reaaliaikaisen tilannekuvan merkitys. On arvioitu, että Israelin menestys sodan alkuvaiheessa perustui suurelta osin sen vihollistaan parempaan tilannekuvaan ja sen myötä syntyneeseen tilanneymmärrykseen.<sup>50</sup> Pasi Kesselin mukaan israelilaisessa sotataidossa ymmärrettiin tilanneymmärryksen ja joustavan johtamisen merkitys. Koska alemmalla sotilasjohtajalla arvioitiin

<sup>41</sup> Teljamo, Pekka: Taktiikan kehittäminen, *Sotilaisaikakauslehti* 3/1985, s. 167, 170.

<sup>42</sup> Riihijärvi, Petri: Pataljoonan nykytaktiikan pohja luotiin kehnolla välineellä. Ainainen puute ja kurjuus pakotti luovaan taktiseen ajatteluun, *Sotilaisaikakauslehti* 8/1995, s. 28.

<sup>43</sup> Pöysti (1996b), s. 20–21; Tanskanen, Seppo & Finn-Göran Wennström: Operaatiotaidon ja taktiikan opetus upseerikoulutuksessa, *Tiede ja Ase N:o* 42. Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oy, Joensuu 1984, s. 59.

<sup>44</sup> Tanskanen & Wennström (1984), s. 64.

<sup>45</sup> Pöysti (1996b), s. 21; Riihijärvi (1995), s. 28.

<sup>46</sup> Hietanen (1987), s. 684.

<sup>47</sup> Iisakkala (1981), s. 60–61.

<sup>48</sup> Hietanen (1987), s. 684.

<sup>49</sup> *Jalkaväen taisteluohjesääntö (JVO)*. 2. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1996, s. 31.

<sup>50</sup> Tilander, Heikki: Taistelukentän muuttuneet tekijät, *Sotilaisaikakauslehti* 3/1985, s. 163.

olevan lähtökohtaisesti tarkempi käsitys tilanteesta, oli hänellä myös oikeus muuttaa saamaansa tehtävää, jos muutos vastasi paremmin ylemmän komentajan tahtoon. Samansuuntaisia piirteitä on nähtävissä myös saksalaisessa toisen maailmansodan aikaisessa tehtävätaktiikassa (*Auftragstaktik*).<sup>51</sup>

Taistelun nopea tempo, tulen käytön ulottuvuus ja voima, joukkojen liikkuvuus ja lähes kaikkialle tunkeutuva tiedustelu korostavat tietämisen pakkoa.<sup>52</sup> E erityisen tärkeää on kyetä muodostamaan mahdollisimman todenmukainen kuva vastassa olevasta vihollisesta. Vihollisen toiminta ja tila on kyettävä arvioimaan nimenomaan kyseessä olevassa tilanteessa kyseisellä ajanhetkellä.<sup>53</sup> On myös hankittava reaaliaikaista tietoa arvioiden lisäksi, sillä vihollinen kykenee siihen joka tapauksessa.

Edellä kuvattu ei vielä riitä. Vihollisen vahvuudet on kyettävä kiistämään, ja sen heikkouksia on osattava hyödyntää. Pyrkimyksenä on temmata aloite sitomalla vihollinen taisteluun taktisessa syvyydessä sekä iskemällä sen taistelujärjestystä ja suunnitelmaa vastaan ajallisessa (operatiivisessa) syvyydessä.<sup>54</sup> Tällöin on mahdollista päästä vihollisen päätöksentekoprosessin sisään eli asettaa vihollinen reagoivaan asemaan oma toiminnanvapaus säilyttäen.<sup>55</sup> Kun vihollisen järjestys ja suunnitelma on saatu rikotua, voidaan oma tulivaikutus keskittää sen joukkoihin yksi kerrallaan. Tarkoituksena on tuhota vihollinen pienissä osissa.<sup>56</sup>

Hyvä tilanneymmärrys osaltaan vaikuttaa oman päätöksentekoprosessin nopeuteen. Sotilasjohtajalta vaaditaankin taitoa hahmottaa käytettävissä olevasta tiedosta oleellinen, muodostaa sen perusteella tilanneymmärrys, tehdä riittävän nopeasti oikeansuuntainen ratkaisu ja käskää se viipymättä toimeenpantavaksi.<sup>57</sup> Pataljoonan taistelua käsittelevässä ohjesäännössä asia on kuvattu seuraavasti: ”*Komentaja johtaa pataljoonaansa etupainoisesti, jolloin hän voi henkilökohtaisesti seurata tilanteen kehittymistä, tukea alaisiaan, tehdä päätöksiä ja antaa käskyjä.*”<sup>58</sup>

Vähintään yhtä oleellista kuin vihollisen tunteminen on ymmärtää johtamansa joukon suorituskyky ja toimintamahdollisuudet. Oman joukon vahvuudet ja heikkoudet on tunnettava vastaavalla tavalla kuin vihollisen, mikäli aikoo kyetä menestykselliseen toimintaan taistelussa. Asialla on ratkaisevaa merkitystä jo siinä vaiheessa, kun omien joukkojen tehtäviä suunnitellaan ja käsketään. Sotilasjohtaja ei missään tapauksessa saa suunnitella sellaisia toimintoja, joita joukko ei kykene toteuttamaan.<sup>59</sup> ”*Jo tussikynnää*

---

<sup>51</sup> Kesseli, Pasi: *In Pursuit of Mobility. The Birth and Development of Israeli Operational Art. From Theory to Practice*. Edita Oyj, Helsinki 2001, s. 157.

<sup>52</sup> Hietanen, Kari: Jalkaväkijohdaja, ihmisenä ihmisten keskellä, *Jalkaväen vuosikirja 1989*. Sisälähetysseuran kirjapaino Raamattutalo, Pieksämäki 1989, s. 22.

<sup>53</sup> Pöysti (1996b), s. 21, 23.

<sup>54</sup> Aherto, Jorma: Jalkaväen taktiikan viimeaikainen kehitys ja kehitysnäkymät. Pätevätkö vanhat koetut periaatteet? *Jalkaväen vuosikirja 2003*. Edita Prima Oy, Helsinki 2003, s. 120–122.

<sup>55</sup> Pöysti, Timo: Analyysiä tai intuitiota, *Sotilasaikakauslehti 2/1996a*, s. 16.

<sup>56</sup> Lehto, Kimmo: Prikaati 2005:n taistelu, *Jalkaväen vuosikirja 2000*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2000, s. 38.

<sup>57</sup> Tilander (1985), s. 166.

<sup>58</sup> Jalkaväen taisteluohjesääntö (1996), s. 33.

<sup>59</sup> Pöysti (1996b), s. 21–22.

*käteen otettaessa on tiedettävä, mihin joukko todennäköisesti pystyy, mitä tukea se tarvitsee ja paljonko vallitsevissa olosuhteissa kuluu aikaa ennen kuin tehtävä on täytetty.”<sup>60</sup>*

### **Immateriaaliset keinot**

*”Asetelmassa, jossa hyökkääjällä on paremmat lähtökohdat aloitteen tempaamiseen, voidaan ratkaisuja löytää vain vaikuttamalla hyökkääjän tilannekuvaan.”<sup>61</sup> Edellä on kuvattu tilanneymmärryksen sisältöä ja sen tärkeyttä. Alivoimaisen taktiikan pyrkimyksenä on määrällisen alivoiman kompensoiminen tavalla tai toisella. Vaikeuttamalla vihollisen johtamistoimintaa vaikeutetaan samalla sen kaikkea muutakin toimintaa. Tällainen toiminta voidaan ymmärtää osaksi kognitiivista sodankäyntiä.<sup>62</sup> Pyrkimyksenä on tasoitaa voima-asetelmaa.*



**Kuva 3.** Taistelun nopea tempo, tulen käytön ulottuvuus ja voima, joukkojen liikkuvuus ja lähes kaikkialle tunkeutuva tiedustelu korostavat tietämisen pakkoa. Kuva Sotamuseo.

<sup>60</sup> Pöysti (1996b), s. 21–22.

<sup>61</sup> Koli, Markku: Sotavarusteteknologian kehittymisen haasteet suomalaisen maataisteluopin jatkokehittämiselle, *Jalkanäen vuosikirja 1993*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1993, s. 37.

<sup>62</sup> Lehto (2000), s. 32; Kosola, Jyri: Kognitio – sodan seitsemäs ulottuvuus? *Sotilasajakauslehti* 4/2022, s. 56–59. Kosolan mukaan ”kognitiivisessa sodankäynnissä keskeistä on siis pääsy ihmisten ajatteluun ja päätöksentekoon”.

Suomalaisen ohjesääntökirjallisuuden mukaan sodankäynnin yleiset periaatteet 1990-luvun puolivälissä olivat:

- päämäärän ja tehtävän selkeys
- omien voimien ja vastustajan oikea arviointi
- päättäväisyys
- aktiivinen toiminta
- olosuhteiden hyväksikäyttö
- rohkeat ratkaisut
- pyrkimys yllätykseen
- voimien vaikutuksen keskittäminen
- menestyksen hyväksikäyttö
- voimien taloudellinen käyttö
- toiminnan vapaus
- yksinkertaisuus ja selkeys
- varautuminen yllättäviin tilanteisiin
- toimintatapojen kehittäminen.<sup>63</sup>

Lähdeaineiston perusteella alivoimaisen taktisessa ajattelussa korostuivat edellä mainituista periaatteista johdettavissa olevat tai niiden sisäänkirjoitetut keinot: aktiivisuus, aloitteellisuus, joustavuus, luovuus ja yllätyksellisyys. Tässä artikkelissa näitä keinoja kutsutaan immateriaalisiksi keinoiksi. Niiden käytön tarkoituksena on heikentää vihollisen tilanneymmärrystä sekä vaikeuttaa ja hidastaa sen päätöksentekoa.

*”Kaikki sodassa on hyvin yksinkertaista, mutta yksinkertaisinkin on vaikeaa. Vaikeudet kasaantuvat ja aiheuttavat kitkaa.”*<sup>64</sup> Immateriaalisten keinojen hyödyntämisessä on kyse eräällä tavalla vihollisen kohtaaman sodan kitkan vahvistamisesta. Asiaa voidaan hahmottaa esimerkiksi kaaosteorian kautta. Kaaosteoria on fysiikan termi. Sodankäynnissä kaaosteorialla voidaan ymmärtää suunnitelmien muuttumista satunnaisten tekijöiden vaikutuksesta. Yksi alivoimaisen osapuolen keinoista kompensoida lukumääräistä alivoimaa onkin vihollisen kaaoksen eli sodan kitkan vahvistaminen.<sup>65</sup>

Alivoimaisen osapuolen on pyrittävä kaikin keinoin tasoittamaan voimasuhteita. Teoreettisesti tarkasteltuna tämä tapahtuu parhaiten esimerkiksi järkyttämällä vihollisen johtamisjärjestelmää pitämällä yllä vihollista nopeampaa päätöksentekorytmiä ja vastaavasti estämällä vihollista vaikuttamasta omaan johtamisprosessiin, ylläpitämällä vihollista nopeampaa taistelutempoa lisäämällä vihollisen sodan kitkaa ja toimimalla yllätyksellisesti sekä keskittämällä oma taktinen voimankäyttö ajan ja tilan suhteen optimaalisesti. Viimeksi mainitulla tarkoitetaan käytössä olevien joukkojen, järjestelmien ja materiaalin käyttöä ajallisesti, alueellisesti ja toiminnallisesti niin, että saavutetaan

---

<sup>63</sup> *Kenttäohjesääntö. Yleinen osa.* Ykkös-Offset Oy, Vaasa 1995, s. 40–43. Sodankäynnin yleiset periaatteet vaihtelevat jonkin verran muun muassa aikakaudesta, valtiosta tai lähteestä riippuen. Tarkemmin Huttunen (2010), liitteet 1.1–1.8.

<sup>64</sup> Clausewitz (2002), s. 61.

<sup>65</sup> Laari (1998), s. 60–61.

operaation kannalta paras mahdollinen lopputulos. Sotilasjohtajan on päätettävä ne kohteet, joihin vaikuttamalla rikotaan vihollisen toiminnan suunnitelmallisuus.<sup>66</sup>

”Yllätyksen mahdollisuudet taistelukentällä eivät ole vähentyneet vaan kasvaneet.”<sup>67</sup> Sotakokemusten perusteella yllätykset ovat onnistuneet yllättävän usein, vaikka viitteitä niistä on ollut nähtävillä hyvissä ajoin.<sup>68</sup> Ruotsalaisen käsityksen mukaan yllätys voidaan määritellä ”keinoksi, jolla saavutetaan ylivoima suorittamalla toimenpiteet ajan, paikan tai toimintatavan subteen odottamattomalla tavalla”.<sup>69</sup> Teoreettisissa laskelmissa on arvioitu, että yllätyksellä saavutettu etu vastaisi jopa viisinkertaisen ylivoiman vaikutusta, ainakin hetkellisesti.<sup>70</sup> Kun muistetaan, että lukumääräinen ylivoima vaikuttaa lähes toiseen potenssiin verrannollisena, asettuu edellä oleva arvio oikeaan mittakaavaan. Jos arvio viisinkertaisesta ylivoimasta pitää paikkansa, on yllätyksen merkitys parhaimmillaan erittäin huomattava.

Yllätys voidaan saavuttaa joko fyysisesti tai henkisesti. Fyysinen yllätys johtaa tilanteeseen, jossa vihollisen voima on väärään aikaan väärässä paikassa. Henkisellä yllätyksellä pyritään vihollisen taistelutahdon järkyttämiseen. Henkiseen yllätykseen voi päästä esimerkiksi toimimalla täysin odottamattomalla tavalla. Yllätys voidaan myös nähdä sarjana erilaisia, toisiaan tukevia ja kumuloituvia toimenpiteitä. Yllätyksen salaamisen osalta riittää se, että yllätys paljastuu niin myöhään, etteivät vihollisen vastatoimet enää kykene estämään yllätyksen seurauksia.<sup>71</sup>

Yllätyksellä on tarkoitus saattaa vihollinen sellaiseen tilanteeseen, johon se ei ole varautunut eli osaltaan heikentää sen tilanneymmärrystä. Hidastamalla vihollisen päätöksentekoprosessia kulutetaan sen käytössä olevaa aikaa. Kääntäen asia on nähtävissä niin, että yllätyksellä voitetaan aikaa omia toimenpiteitä varten. Aika mikä yllätetyltä kuluu reagoinnin seurauksena, on itsellä jo käytössä. Tarkoituksena on tempaamalla aloite luoda itselle edullinen asetelma taistelutilassa vihollisen tuhoamiseksi ajallista (hetkellistä) ylivoimaa hyödyntämällä.<sup>72</sup> Kun hyökkääjän toiminta hidastuu, on aloitteen tempaaminen mahdollista pientenkin joukkojen yllättävillä iskuilla.<sup>73</sup>

”Alivoimainenkin vastustaja on yhä osoittanut kykenevänsä yllättämään voimakkaamman hyökkääjän.”<sup>74</sup> Yllätys voidaan nähdä paitsi itsenäisenä toimintatapana myös keinona suhteellisen ylivoiman saavuttamiseksi.<sup>75</sup> Yllätyksen teho perustuu siihen, että kyetään toimimaan tavalla, jota vihollinen ei osaa odottaa. Suomalaisen käsityksen mukaan Isra-

---

<sup>66</sup> Toveri & Välivehmas (1996), s. 112, 114.

<sup>67</sup> Tilander (1985), s. 165.

<sup>68</sup> Gardberg, Anders: Miksi se yleensä onnistuu? Yllätys teoriassa ja käytännössä, *Sotilasaikakauslehti 11/1997*, s. 8–9.

<sup>69</sup> Ibid. s. 9–10. Sitaatti on majuri Anders Gardbergin tekstistä, mutta ajatus perustuu Gardbergin mukaan ruotsalaisen tutkijan, eversti Bo Hugemarkin kirjoitukseen *Överraskning i teori och praktik*. Kyseinen kirjoitus on julkaistu Hugemarkin toimittamassa kirjassa *Urladdning: 1940 – blixtkrigen år*.

<sup>70</sup> Kotilainen & Tilander (1989), s. 571.

<sup>71</sup> Gardberg (1997), s. 10.

<sup>72</sup> Kotilainen & Tilander (1989), s. 314; Jalkaväen taisteluohjesääntö (1996), s. 32; Ahvenainen (1989), s. 571; Liesinen, Kalle: Kevyiden joukkojen merkitys kasvaa, *Sotilasaikakauslehti 6–7/1986*, s. 481.

<sup>73</sup> Koli (1993), s. 37.

<sup>74</sup> Kotilainen & Tilander (1989), s. 315.

<sup>75</sup> Clausewitz (2002), s. 118.

elin asevoimissa yllätystä onkin pidetty tärkeimpänä sodankäynnin periaatteena. Samansuuntainen näkemys välittyy myös suomalaisesta vuonna 1995 hyväksytystä ohjesäännöstä.<sup>76</sup> ”Yllätys on menestyksen tärkeimpiä edellytyksiä.”<sup>77</sup>

Muiden tärkeiden periaatteiden, kuten taistelutahdon, keskittämisen ja liikkuvuuden, merkityksen on nähty muodostuvan nimenomaan siitä, että toteutuessaan ne johtavat vihollisen yllättämiseen. On huomioitava, että yllätys ei tarkoita pelkästään odottamattomasta suunnasta kohdistettua tulivaikutusta. Yllätykseen voi päästä monella eri tavalla.<sup>78</sup> ”Yllätykseen pyritään joukkojen sekä tulen käyttötavan ja määrän että ajan ja paikan suhteen. Yllätyksen saavuttaminen edellyttää luotettavia tiedustelutietoja, määrätietoista ja rohkeaa johtamistoimintaa, omien aikomusten ja valmistelujen salaamista, vastustajan harhauttamista ja vihollisen tiedustelua vaikeuttavien olosuhteiden hyväksikäyttöä.”<sup>79</sup>

Yllätyksen tavoittelussa korostuvat muutamat tekijät. Niitä ovat esimerkiksi tieto vihollisen tilanteesta ja oikeansuuntainen arvio sen suunnitelmista, oman toiminnan salaaminen, vihollisen harhauttaminen, nopeus ja joustavuus omissa toimenpiteissä, keskitetty ja yllätyksellinen tulenkäyttö, hajautettujen joukkojen vaikutuksen yhdistäminen, maaston ja olosuhteiden tarjoamien mahdollisuuksien ennakkoluuloton hyödyntäminen, kaavamaisen ja ennalta-arvattavien ratkaisujen välttäminen sekä maalien taitava valinta ja iskujen kohdistaminen odottamattomiin kohteisiin. Ennen kaikkea kyse on asenteesta ja itsenäisestä, kaavoista vapaasta ajattelusta. Lisäksi on hyvä muistaa, että myös vihollinen pyrkii yllätykseen.<sup>80</sup>

”Yllätys on luovuutta.”<sup>81</sup> Toisaalta voidaan myös todeta, että ”taktiikka on sotilaallisen luovuuden ihannealue”.<sup>82</sup> Useimmiten yllätys syntyy luovuudesta, koska yllätyksen saavuttaminen edellyttää kaavoista poikkeamista ja omaperäisyyttä, joskus jopa joidenkin taktiikan periaatteiden hylkäämistä.<sup>83</sup> Luovuus puolestaan edellyttää ennakkoluulottomuutta.<sup>84</sup> Operatiivinen ja taktinen luovuus ei kuitenkaan perustu vaistonvaraisiin oivalluksiin, vaan järjestelmällisesti ja kurinalaisesti hankittuun taitoon ja tietoon sekä aiempiin taistelukokemuksiin.<sup>85</sup> Luovuus, ennakkoluulottomuus ja yllätys on nähtävä keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevina käsitteinä.

Alivoimaisen taktiikan kannalta on keskeistä, että omalla yllätyksellisellä toiminnalla heikennetään määrällisesti ja teknisesti ylivoimaisen, häikäilemättömästi toimivan vihollisen mahdollisuuksia. Se vaatii sotilasjohtajalta luovaa ajattelua, taktista taitoa ja luonteen lujutta. Pyrkimys yllätykseen lisää taktisen ajattelun luovuutta. Toisaalta asiaa voi lähestyä myös toisinpäin, jolloin luovuus voidaan nähdä yllätyksen edellytyksenä. Erityisesti pienten joukkojen toiminnassa yllätys luo mahdollisuuden saavuttaa

---

<sup>76</sup> Kotilainen & Tilander (1989), s. 314–315; Ahvenainen (1989), s. 571; Jalkaväen taisteluohjesääntö (1996), s. 32. Myös Hietanen (1987), s. 686.

<sup>77</sup> Jalkaväen taisteluohjesääntö (1996), s. 32.

<sup>78</sup> Kotilainen & Tilander (1989), s. 314–316.

<sup>79</sup> Jalkaväen taisteluohjesääntö (1996), s. 32.

<sup>80</sup> Kotilainen & Tilander (1989), s. 315–319; Hietanen (1987), s. 682, 684–685; Ahvenainen (1989), s. 572.

<sup>81</sup> Hietanen (1987), s. 686.

<sup>82</sup> Nieminen, Esko: Sotilas luo, kun hän pystyy yllättämään, *Sotilasajakauslehti* 2/1991, s. 132.

<sup>83</sup> Ibid. s. 132–134.

<sup>84</sup> Pöysti, Timo: Taktisen taidon hyödyntäminen. Soveltamisessa sen salaisuus, *Sotilasajakauslehti* 3/1996c, s. 11.

<sup>85</sup> Hietanen (1987), s. 687.



odottamattoman hyviä tuloksia.<sup>86</sup> On muistettava, että vihollinen lukee ohjesääntöjämme ja tekee arvioita toiminnastamme. Siksi järkiperaisella luovuudella ja tutuista kaavoista poikkeavilla ratkaisuilla on suuri merkitys.<sup>87</sup>

Taistelussa tarvitaan luovuutta ja mielikuvitusta kaikilla johtamistasoilla. Esimiehen velvollisuus on antaa alaiselleen sotilasjohtajalle selvä ja yksiselitteinen tehtävä. Tehtävätaktiikan hengessä alaisen omille kaavoista vapaille taktisille ajatuksille ja niiden pohjalta tehdyille ratkaisuille on myös jätävä tilaa. Käsketty tehtävä on kaiken toiminnan perusta, mutta sekään ei saa olla esteenä luovalle ajattelulle. Uuden teknologian tuomat mahdollisuudet avarakatseinen ja taitava johtaja valjastaa käyttöönsä mielikuvituksensa avulla, taistelun päämäärä kirkkaana mielessä.<sup>88</sup>

*”Harhauttamiseen tarvitaan mielikuvitusta.”*<sup>89</sup> Yksinkertaisillakin menetelmillä voidaan kokemusten perusteella saada pienin voimin paljon hämmennystä aikaan vihollisessa.<sup>90</sup> Parhaimmillaan hämmennys johtaa siihen, että päätöksenteon perustana oleva tilanneymmärrys heikkenee ja aikaa kuluu asioiden selvittelyyn. Vihollisen päätöksentekoprosessin hidastuminen antaa mahdollisuuden pakottaa se reagoivaan asemaan. Tarvitaan vain hieman luovuutta ja mielikuvitusta omiin toimenpiteisiin. *”Ihminen on harhauttavissa toimimalla toisin kuin määrätilanteessa oletetaan toimittavan.”*<sup>91</sup>

Vihollisen tilanneymmärrystä voidaan hämärtää salaamalla omaa toimintaa peitteistä maastoa ja huonoja näkyvyysolosuhteita hyödyntämällä, hajaryhmyyksin sekä toistuvien ryhmitysmuutoksien avulla. Viholliselle on lisäksi pyrittävä syöttämään vääriä tietoja omista aikomuksista. Harhauttaminen voi tapahtua esimerkiksi toteuttamalla ryhmitysharjoittelua tai siirtoja oman toiminnan kannalta toisarvoisissa suunnissa. Harhautuksen uskottavuuden kannalta on kiinnitettävä erityistä huomiota elektromagneettista säteilyä lähettävien laitteiden, kuten tutkien ja radioiden, käyttöön.<sup>92</sup>

Joustavuus kaikilla organisaatiotasolla ja menetelmissä luo mahdollisuuksia kompensoida määrällistä alivoimaa. Joustavaan taktiikkaan kuuluvat vapaus kaavamaisuudesta, aloitteellisuus, liikkuvuus, yllätys ja saarroitus. Operaatioiden toteutuksessa tulee korostua ennalta-arvaamattomuus ja häikäilemättömyys. Joukkojen suoja perustuu jatkuvaan liikkeeseen. Yllätys näyttäytyy luontevana osana joustavuutta. Äkilliset, odottamattomat, syvät iskut ja laajat saarroitukset niin maitse kuin ilmaitse ovat keskeisessä asemassa pyrittäessä hyödyntämään joustavuutta mahdollisimman tehokkaasti. Vaikutukseen pyritään epäsuorasti suuntaamalla iskut ajalliseen ja alueelliseen syvyyteen. Kaikkea toimintaa leimaa salaaminen ja harhauttaminen.<sup>93</sup>

---

<sup>86</sup> Hietanen (1987), s. 685–686.

<sup>87</sup> Roiha, Jukka: Maasodankäynnin taktiikkaa nyt ja tulevaisuudessa, *Jalkaväen vuosikirja 1993*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1993, s. 50.

<sup>88</sup> Hietanen (1989), s. 23–24.

<sup>89</sup> Soini, Matti; Ari Jokela, Hannu Palmgren & Ismo Tuure: Harhauttaminen on sodankäynnin salaisin muoto, *Sotilasajakauslehti 6–7/1991*, s. 419.

<sup>90</sup> Ibid. s. 421.

<sup>91</sup> Koli (1993), s. 39.

<sup>92</sup> Lehto (2000), s. 33; Nordberg, Erkki: Jalkaväkijohtajan uudet ja vanhat haasteet, *Jalkaväen vuosikirja 2003*. Edita Prima Oy, Helsinki 2003, s. 64.

<sup>93</sup> Laari (1998), s. 70, 81; Ruutu, Juhani: Paras pataljoona valmis joka lähtöön, *Sotilasajakauslehti 10/1983a*, s. 784–785; Liesinen (1986), s. 481.



## Taistelun elementit

”Jos haluamme nujertaa vastustajan, meidän on käytettävä voimaa sen verran kuin hänen vastustuskykynsä voittamiseen tarvitaan.”<sup>94</sup> Tuli, liike ja suoja vakiinnuttivat asemansa taistelun perustekijöinä suomalaisessa taktisessa ajattelussa jo alueellisen taistelun vuosina 1960-luvulta alkaen.<sup>95</sup> Johtaminen liittyy nämä kolme elementtiä kiinteästi toisiinsa.<sup>96</sup> Tässä artikkelissa taistelun perustekijöitä tarkastellaan taistelun käytännön toteutuksen kannalta. Tuli, liike ja suoja muodostavat voimankäytön elementin taistelussa. Kaiken taustalla maasodankäynnissä on huomioitava maaston ja olosuhteiden vaikutus omaan ja vihollisen toimintaan.



**Kuva 4.** Tuli, liike ja suoja muodostavat voimankäytön elementin taistelussa. Kuva Sotamuseo.

Seuraavassa tarkastellaan tulen, liikkeen ja suojan muodostamaa voimaa operaatiotaidon kolminaisuudessa, jonka muodostavat aika, tila ja voima. Tulen käytössä korostuu vaikutuksen keskittäminen, syvä vaikutus ja lukumääräisen ylivoiman hankkiminen itselle edullisen voima-asetelman avulla. Liikettä puolestaan tarkastellaan taktisena ja

<sup>94</sup> Clausewitz (2002), s. 17.

<sup>95</sup> Hollanti (2019), s. 30–31.

<sup>96</sup> Hyytiäinen, Mika: Passiivisen suojan konsepti, *Tiede ja Ase* N:o 57. PunaMusta, Joensuu 1999, s. 52.

operatiivisena liikkuvuutena, nopeutena, rytminä ja tempona sekä aikaan, aikautukseen ja reservin iskun suuntaamiseen liittyen. Suojaa käsitellään maastouttamisen, haajuttamisen, naamioimisen, linnoittamisen ja liikkuvuuden kannalta.

”*Tulen käyttö on taktiikan ja kenttätykistön käyttö operaatiotaidon ydin.*”<sup>97</sup> Puolustustaistelussa voidaan erottaa kolme keskeistä tekijää. Dynaamisia voimatekijöitä ovat reservin vastahyökkäykset ja keskitetty raskaan tulen käyttö. Staattisena voimana on taistelijoiden henkinen kestävyys. 1990-luvulla raskaan tulen käyttö sai uusia ulottuvuuksia teknisen kehityksen myötä. Mahdollisuus käyttää raskasta tulta vihollisen syvyyteen avasi uusia mahdollisuuksia operatiiviselle vaikuttamiselle. Käytännössä tämä tarkoittaa kykyä vaikuttaa vihollisen suunnitelmiin ja ajankäyttöön.<sup>98</sup>

Kaukovaikutteisten aseiden tärkeimmäksi tehtäväksi on tullut kyky vaikuttaa syvällä vihollisen selustassa oleviin maaleihin. Tällä tarkoitetaan jopa 100 kilometrin syvyydessä olevia strategisia kohteita.<sup>99</sup> Näin vihollisen voimaa voidaan heikentää niin materiaalisesti kuin henkisesti. Toiminnassa korostuu myös aiemmin käsitelty yllätyksellisyys. Se tarjoaa samalla mahdollisuuden yhdistää syviin iskuihin pyrkivien iskevien osien liike ja kevyt tuli raskaan tulen käyttöön kootun vaikutuksen aikaansaamiseksi.<sup>100</sup> Syvän tulen käytön yhtenä tavoitteena on, että omat iskevät joukot kohtaavat hyökkäyksen ratkaisukohdassa sellaisen vihollisen, joka on jo kärsinyt mahdollisimman paljon tappioita.<sup>101</sup>

”*Puolustus tarvitsee syvyyttä.*”<sup>102</sup> Taistelutila on muuttunut yhä syvemmäksi, moniulotteisemmaksi ja kaoottisemmaksi.<sup>103</sup> Vaikuttamisessa on pyrittävä ajallisesti ja alueellisesti syvään tulenkäyttöön. Tämä edellyttää selkeitä voimankäytön painopistealueita ja toisaalta sivusuuntia, joissa kyetään vaikuttamaan lukumääräisesti vähäisemmällä suorituskyvyillä. On tärkeää tuottaa viholliselle jatkuvia tappioita taistelujen alusta alkaen. Tässä toiminnassa korostuvat aktiivisuus, nopeus, yllätyksellisyys ja monipuolinen tulenkäyttö. Iskut tulee kohdistaa ensisijaisesti vihollisen (avoimiin) sivustoihin ja selustaan.<sup>104</sup> Toisaalta on myös syytä huomioida, että vihollisen syvyyteen suunnattujen iskujen ongelmana on vastavuoroisesti omien sivustojen suojattomuus ja riski huoltoyhteyksien katkeamisesta varsinkin operoitaessa ulkolinjoilla.<sup>105</sup>

Taistelussa liike on aina ollut merkittävässä asemassa. Taktisen liikkuvuuden<sup>106</sup> jatkuva parantuminen erilaisten teknisten ratkaisujen tuloksena on vähentänyt maaston ja olosuhteiden estearvoa. Samalla se on tarjonnut uusia mahdollisuuksia yllätyksiin myös

---

<sup>97</sup> Sivula, Asko: Alkaa olla aika ajatella tykistön operatiivista käyttöä, *Sotilasajakauslehti* 10/1991a, s. 678.

<sup>98</sup> *Ibid.* s. 678–680.

<sup>99</sup> Kyllönen, Kauko & Erkki Utunen: Tykistö 2000, *Tiede ja Ase* N:o 48. PunaMusta, Joensuu 1990, s. 95–97.

<sup>100</sup> Mäki-Kokkila, Juha: Jääkäriprikaatin tykistön taktillisesta käytöstä, *Tiede ja Ase* N:o 49. PunaMusta, Joensuu 1991, s. 192.

<sup>101</sup> Roiha (1993), s. 42.

<sup>102</sup> Vehviläinen, Aarne: Syvyyttä puolustukseen, *Sotilasajakauslehti* 4/1986, s. 310.

<sup>103</sup> Liesinen (1986), s. 479.

<sup>104</sup> Vehviläinen (1986), s. 310–313.

<sup>105</sup> Lehto (2000), s. 40.

<sup>106</sup> Taktinen liikkuvuus tarkoittaa pelkistetysti maastoliikkuvuutta. Hollanti (2019), s. 30, 334.

panssaroiduille ja mekanisoiduille joukoille. Operatiivisen liikkuvuuden<sup>107</sup> riippuvuus tiestöstä ei sen sijaan ole pienentynyt.<sup>108</sup>

Samalla kun liikkuvuus on parantunut, on myös taistelujen rytmi nopeutunut huomattavasti. Kyky yllätykseen on palannut paitsi maastoliikkuvuuden myös nopeuden myötä. Tämä on osaltaan tehnyt ajasta ja aikautuksesta yhä tärkeämpiä tekijöitä taistelutilassa. Määrällisesti alivoimaisen osapuolen mahdollisuus piileekin osiltaan pyrkimyksissä hidastaa hyökkäävää vihollista kuluttamalla sen aikaa esimerkiksi yllätyksillä.<sup>109</sup> Pyrkimys taktisiin yllätyksiin edellyttää joukolta hyvää maastoliikkuvuutta.<sup>110</sup>

”*Ajan merkitys on ymmärrettävä.*”<sup>111</sup> Liikenopeuden kasvu ja taistelurytmin kiihtyminen asettavat johtamisen uusien haasteiden eteen. Tilannevaihteluiden nopeus edellyttää hyvää tilannekuvaa ja -ymmärrystä. Sotilasjohtajalta vaaditaan entistä nopeampaa kykyä päätöksiin.<sup>112</sup> ”*Tulevaisuuden taistelukentällä kello ei enää käy lineaarista aikaa, koska kehittyneet järjestelmät ja uudet joukkotyypit ovat mahdollistaneet vaikuttamisen useisiin kohteisiin samanaikaisesti koko operaatioalueen syvyydessä.*”<sup>113</sup>

Puolustustaistelussa reservin käyttö edustaa liikettä. Reservin liikkeen ja iskun suunnittaminen ja aikautus muodostavat operaatiotaidon ja taktiikan perustan, koska taktikka on ennen kaikkea tulen ja liikkeen yhteensovittamista.<sup>114</sup> Reservin hyökkäyksen ei pidä olla vain negatiivisiin tavoitteisiin pyrkivä eli syntyneiden murtojen paikkaamiseksi tehty toimenpide. Riittävän aikaisessa vaiheessa reservin aktiivisella ja yllätyksellisellä käytöllä voidaan ennalta estää murtojen syntyminen sekoittamalla vihollisen suunnitelma.<sup>115</sup> Vihollisen suunnitelmaa vastaan toimiminen tarkoittaa vaikuttamista ajallisessa syvyydessä.

”*Puolustustaistelulla pyritään luomaan asetelmia, joissa operatiivisten joukkojen yllättävä käyttö aloitteen tempaamiseksi koko taistelualueella on mahdollista.*”<sup>116</sup> Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että operatiivisten tai taktisten reservien käytöllä taistelu viedään puolustusaseman etupuolelle.<sup>117</sup> Teoreettisesti tarkasteltuna kyseessä on manööveri, jonka tarkoituksena on tulen (vaikutuksen) vieminen liikkeen avulla mahdollisimman suojaisesti ratkaisukohtaan oikea-aikaisesti ja yllätyksellisesti.

Reservin käytössä keskeinen pohdittava tekijä on suojattomana liikkuvan joukon suhde linnoittautuneen joukon suojaan.<sup>118</sup> Lopun perin kysymys on liikkuvan sodankäynnin suhteesta kulutussotaan. Määrällisesti alivoimaisen osapuolen menestys pe-

---

<sup>107</sup> Operatiivinen liikkuvuus tarkoittaa pelkistetysti tieliikkuvuutta. Hollanti (2019), s. 30, 334.

<sup>108</sup> Tilander (1985), s. 165.

<sup>109</sup> Ibid.; Liesinen (1986), s. 481.

<sup>110</sup> Kämäri, Vesa: Kaarituli torjuu panssareita, *Sotilasaikakauslehti* 5/1987, s. 383.

<sup>111</sup> Sivula, Asko: Reservin käytöstä löytyy ratkaisu puolustuksellemme, *Sotilasaikakauslehti* 9/1991c, s. 606.

<sup>112</sup> Tilander (1985), s. 165–166.

<sup>113</sup> Riihijärvi, Petri & Asko Kopra: Oletko ennakkoluuloton? Organisaatioista toiminnaksi – missä mennään vuonna 2005, *Jalkaväen vuosikirja 2003*. Edita Prima Oy, Helsinki 2003, s. 126–127.

<sup>114</sup> Sivula (1991c), s. 606; Sivula, Asko: On löydettävä uusi taktikka, *Sotilasaikakauslehti* 12/1991b, s. 888.

<sup>115</sup> Roiha (1993), s. 48.

<sup>116</sup> Aherto (2003), s. 122.

<sup>117</sup> Ibid. s. 120–123.

<sup>118</sup> Roiha (1993), s. 48.

rustuu aktiivisuuteen ja liikkeeseen, koska asemissaan taisteleva linnoittautunut puolustaja voidaan kuluttaa raskaalla tulella riittävän ajan kuluessa. Toisaalta asiaa on syytä pohtia myös reservin defensiivisen ja offensiivisen käytön kannalta. Liikkuva joukko on haavoittuva, mutta sillä on offensiivin tuoma yllätyksen etu puolellaan. Linnoitetuissa asemissa taistelevan joukon defensiivistä taistelua tehostaa kaivautuminen, mutta aloite on vihollisella.

Strategisen puolustuksen kannalta operatiivisen asetelman rakentaminen korostuu alivoimaisen taktiikassa. Siihen kuuluvat tärkeänä osana operatiivisten reservien vastahyökkäykset, joilla pyritään ratkaisuihin. Se on mahdollista vain, jos ryhmitymisen myötä asetelma on rakennettu omien joukkojen käytön kannalta edulliseksi. On hahmotettava kokonaisuus ja erotettava epäoleelliset seikat tärkeistä havainnosta. Ajan olemuksen ja asioiden keskinäisten vaikutussuhteiden ymmärtäminen osana vaikutuksen aikauttamista on eräs tärkeimmistä tekijöistä taistelukentällä.<sup>119</sup>

*”Taistelukentällä havaittu maali voidaan lähes aina myös tuhota.”*<sup>120</sup> Edellä esitetty eräänlainen sodan perustotuus osoittaa konkreettisesti suojautumisen merkityksen. Suoja voidaan hankkia eri tavoin. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi maastoutuminen, hajauttaminen, naamioiminen, linnoittaminen ja liikkuvuus.<sup>121</sup> Keinoja yhdistää yhteinen pyrkimys: estää tai ainakin vähentää vihollisen joukkoon kohdistaman vaikutuksen tehoa. *”Suojalla voidaan yksinäänkin hävitä taistelu, mikäli sen taso ei vastaa vihollisen kykyä vaikuttaa.”*<sup>122</sup>

*”Elääksemme taistelukentällä meidän tulisi linnoittaa.”*<sup>123</sup> Maaston tarjoamaa suojaa on käytettävä mahdollisimman tehokkaasti hyväksi.<sup>124</sup> Suojan hankkiminen voi tapahtua aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivinen suoja tarkoittaa konkreettisia torjuntatoimenpiteitä, joilla pyritään estämään vihollisen toiminta. Passiivisen suojan tarkoituksena on estää oman joukon paljastuminen tai ainakin vähentää vihollisen vaikutusta. Keskeisiä passiivisen suojautumisen keinoja ovat esimerkiksi maastouttaminen, linnoittaminen, liikkuvuus ja hajauttaminen.<sup>125</sup> Omien tappioiden minimoiminen erilaisten keinojen avulla on oleellista, jotta säilytetään mahdollisimman suuri kyky tuottaa viholliselle tappioita.<sup>126</sup> Oma voimakapasiteettiä on suojattava.

Liikkuvuus on moniulotteinen käsite. Suojan yhteydessä se tarkoittaa sitä, että liikkuvuuden avulla pyritään väistämään vihollisen tulivaikutus. Liikkuvuuteen liittyy oleellisena osana hajauttaminen. Hajauttamisen tarkoituksena on joukkoon kohdistuvan vaikutuksen vähentäminen. Mitä kauempana joukko on vihollisesta, sitä hajautetumpi ryhmitymisen tulee olla. Joukon hajauttaminen korostuu esimerkiksi moottorimarsseilla, joiden aikana joukko on erittäin haavoittuvainen. Siksi siirtymiset onkin suori-

---

<sup>119</sup> Sivula (1991c), s. 610.

<sup>120</sup> Tilander (1985), s. 165.

<sup>121</sup> Jouko, Pekka & Lassi Kuparinen: Liikkuvuus helpottaa, *Sotilasaikakauslehti 9/1986*, s. 648–649.

<sup>122</sup> Hyytiäinen (1999), s. 79.

<sup>123</sup> Aquilifer: Pois hevosvetoisuudesta, *Sotilasaikakauslehti 2/1986*, s. 163.

<sup>124</sup> Kämäri (1987), s. 381.

<sup>125</sup> Melleri, Kari: Proessorit määrittävät suojan, *Sotilasaikakauslehti 2/1987*, s. 114; Hyytiäinen (1999), s. 53.

<sup>126</sup> Lappi, Ahti: Maavoimat tekniikan kourissa. Olemmeko sen herroja vai orjia, *Sotilasaikakauslehti 11/1995*, s. 9.

tettava taistelutilanteen sallimissa rajoissa mahdollisimman pienissä kokonaisuuksissa.<sup>127</sup> Operatiivista ja taktista liikkuvuutta tarvitaan, jotta hajaryhmyyksessä oleva joukko saadaan keskitettyä riittävän nopeasti koottuun vaikutukseen. Toisaalta (maasto)liikkuvuus osaltaan mahdollistaa suojautumisen eli esimerkiksi ilmasuojaan ajamisen.

1980-luvun alkuvuosina eräs kirjoittaja tiivistä ajatuksen tulen, liikkeen ja suojan käytöstä osana taistelua ja operointia seuraavasti: ”*Taktiikan perusmoduleina ovat – – itsenäiset taisteluyksiköt, joilla on hyvä liikkuvuus. – – Yksiköt suorittavat iskunsa neulankärjen tarkkuudella käyttämällä – – kevyitä täsmäaseita. Yksiköt toimivat hajautetusti, jolloin niiden tuboaminen on vaikeaa. – – Kaivautumalla suojaudutaan asevaikutukselta. – – Hyökkäyskohteina ovat erityisesti vastustajan arimmat kohdat kuten sivustat ja huolto. Voimasuhteet pyritään luomaan edulliseksi valitsemalla toiminnalle sopiva aika ja paikka. – – Rinnalla toimivat ratkaisutaisteluihin sopivat vähäiset mutta tehokkaat ja liikkuvat ’panssaroidut moduulit’. Ne voidaan sijoittaa alueille, joissa ratkaisun on tapahduttava. Raskaat panssarintorjuntakykyiset ’moduulit’ sijoitetaan – – pidettäviin kohteisiin. Linnoittaminen, bajauttaminen ja muut suojaamiskeinot ovat erittäin tärkeitä.*”<sup>128</sup>

## **Pyrkimys suhteelliseen ylivoimaan**

Suomalaisen alivoimaisen taktiikan menestystekijät löytyivät vuosituhannen vaihteessa tultaessa ennen kaikkea immateriaalisten keinojen täysimääräisestä hyödyntämisestä. Ajatusten taustalla säilyi käsitys maaston ja olosuhteiden merkityksestä. Vaikeita olosuhteita hyväksikäyttämällä ja toimimalla aktiivisesti, aloitteellisesti, joustavasti, luovasti ja yllätyksellisesti pyrittiin rakentamaan itselle edullinen asetelma taistelutilassa.

Pyrkimys suhteelliseen ylivoimaan ajan ja tilan suhteen näkyi ajattelussa. Alivoimaisen osapuolen operaatiotaidolla ja taktiikalla tavoiteltiin siis oikea-aikaista lukumääräistä ylivoimaa ratkaisukohdassa. Edellä kuvattu asia ei sinällään ole uusi näkemys suomalaisessa taktisessa ajattelussa, vaan suora jatkumo sotavuosien kokemuksista. ”*Talvisota vahvisti myös sen, että alivoimaisen on kyettävä ajallisen ja alueellisen painopisteen luomiseen, jotta vähäiset voimat saadaan riittämään menestykselliseen taisteluun.*”<sup>129</sup>

Alivoimaisen osapuolen mahdollisuus löytyy etukäteen tunnistettujen aikaikkunoiden, eräänlaisten kairos-hetkien hyödyntämisestä. Kairos-hetki tarkoittaa tässä yhteydessä ratkaisevaa hetkeä, sellaista tilaisuutta, jolloin on mahdollista saavuttaa jotain merkittävää. Kairos-hetket mahdollistavat (operatiivisen) asetelman luomisen sellaiseksi, joka tarjoaa tien menestykseen ja aloitteen säilyttämiseen. Ajattelun joustavuus ja kyky

---

<sup>127</sup> Melleri (1987), s. 116; Roiha (1993), s. 46–47.

<sup>128</sup> Puukka, Ilkka: Yhteiskunnassa tapahtuneiden ja nähtävissä olevien muutosten sekä teknologisten edellytysten haasteet suomalaiselle operaatiotaidolle ja taktiikalle, *Tiede ja Ase N:o 41*. Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oy, Joensuu 1983, s. 53.

<sup>129</sup> Liimatta, Hannu: Suomalaisen taktiikan taitekohtia. Professori Vesa Tynkkysen haastattelu, *Kylkiranta 2/2015*, s. 6.

tarttua ratkaisevaan hetkeen korostuu erityisesti silloin, kun aikaa on vähän suhteessa vihollisen rytmiin.<sup>130</sup> Tämä tarkoittaa oman toiminnan kannalta oikeaa aikautusta.

Kairos-hetki ei kuitenkaan ole itseisarvo tai voiton kaava. Sen voi nähdä mahdollisuutena, eräänlaisena porttina ratkaisuun, joka on avoinna vain tovin sulkeutuakseen sitten. Omista järjestelyistä ajan, tilan ja voiman suhteen on kiinni se, onko tarjoutuva mahdollisuus hyödynnettävissä, jääkö se käyttämättä vai ehtiikö vihollinen hyödyntämään sen. Se, joka kohdistaa voimiansa vaikutuksen oikein ratkaisevassa kohdassa otollisella hetkellä, on kiinni voitossa. Sitä ennen informaatiosta on pitänyt tehdä tietoa. Tietomassasta on löydettävä ydin ja siitä on luotava kokonaisvaltainen tilanneymmärrys. Vain ennakoivasti toimien on mahdollista hyödyntää otollinen hetki, ratkaisukohta.

Näyttäisi siltä, että suomalainen ajattelumalli kulkee ainakin joissain määrin samoja polkuja 2000-luvulla kuin edellisellä vuosisadalla. Sotilasprofessori Mika Hyytiäinen jäseni alivoimaisen taktiikan olemuksen vuonna 2015 seuraavasti: ”*Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on saada aikaan epäjärjestys tilanteessa, jossa meillä on parempi tieto taistelujen todellisesta kulusta. Epäjärjestys saadaan aikaan koko syvyydessä yhtiä aikaa iskemällä alusta saakka myös itse. Toisessa vaiheessa keskeistä on yllätyksen ja tilanneherkkyyden mahdollistama menestyksen hyväksikäyttö. – – Kolmannessa vaiheessa on iskettävä epäsymmetrisesti valitsemaamme vastustajan osajärjestelmää vastaan. Tarkoitus ei ole kuluttaa vastustajaa määrällisesti, vaan muuttaa kumuloituvaa tappio systeemiseksi romahdukseksi.*”<sup>131</sup>

### 1.3. ALIVOIMAISEN TAKTIikka ILMASSA

Suomalaisen ilmasodankäynnin lähtökohtaisena oletuksena on määrällinen alivoimaisuus.<sup>132</sup> Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myös ilmataistelussa hyödynnetään alivoimaisen taktiikkaa. Tässä alaluvussa tarkastellaan alivoimaisen taktiikan menestystekijöitä ilmassa. Tarkastelun näkökulmana on pohdinta menestystekijöiden yleistävyydestä.

Ilmasodankäynnin kokonaisuudesta on rajattava tarkastelun kohde eli osa-alue, jonka suhteen alivoimaisen taktiikkaa tarkastellaan. Ilmasodankäynnissä 2020-luvulla ilma-voimalla on neljä keskeistä roolia tai tehtäväkenttää: ilmanherruus, josta käytetään myös termiä ilmanhallinta eri tasoineen; ilma-iskut, joilla voidaan häiritä, lamauttaa tai tuhota kohteita vastustajan toimintaan vaikuttamiseksi ja viime kädessä omaan tahtoon pakottamiseksi; tiedustelun, valvonnan ja maalittamisen kokonaisuus, joka tuottaa reaaliaikaista tilannekuvaa päätöksenteon tueksi; ja lentokuljetukset, joilla siirretään

---

<sup>130</sup> Liimatta (2015), s. 9. Kairos-hetkistä Hanska, Jan: *Times of War and War over Time. The roles time and timing play in operational art and its development according to the texts of renowned theorists and practitioners*. Juvenes Print, Tampere 2017, s. i, iii, 201–207, 221, 251, 259, 275, 286, 307, 314, 324; Hanska, Jan: Väitöstilaisuus 21.4.2017. Muistiinpanot tekijällä.

<sup>131</sup> Hyytiäinen, Mika: Suomalainen sotataito – alivoimaisen taktiikka, *Kylkirauta 2/2015*, s. 21.

<sup>132</sup> Jouko, Petteri: Espiuhje, Lorentz, Richard: *Iskuja ilmaan*. Jouko, Petteri; Jesse Kananen & Virpi Kivioja (toim.), Juvenes Print, Tampere 2014, s. 7.

henkilöstöä ja materiaalia operaatioiden mahdollistamiseksi ja logistisen toimeenpanon tueksi.<sup>133</sup>

Ilmanherruus liittyy toiminnanvapauden periaatteeseen.<sup>134</sup> Hankkimalla ja ylläpitämällä ilmanherruus varmistetaan oma toiminnanvapaus eli mahdollistetaan operaatiot maalla, merellä ja ilmassa. Vähintään yhtä tärkeää on kiistää vihollisen ilmanherruus, jotta vastustaja ei kykene toimimaan ja vaikuttamaan vapaasti ilmasta käsin. Kiistämällä hyökkääjän toiminnanvapaus ilmassa suojataan omia joukkoja, kohteita ja yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja ilmahyökkäyksiltä. Ilmavoiman rooleista ilmanherruus on tärkein ja sen merkitystä pidetään operaation kokonaisuuden kannalta välttämättömänä.<sup>135</sup>

”Kriisiaikana Suomen ilmavoimien päätehtävä on hävittäjätorjunta.”<sup>136</sup> Hävittäjätorjunnalla pyritään hankkimaan riittävä ilmanherruus ja kiistämään se viholliselta. Tässä artikkelissa tarkastellaan alivoimaisen taktiikkaa ilmassa nimenomaan hävittäjätorjunnan eli ilmasta ilmaan -taistelun viitekehyksessä. Suomalaisen hävittäjätaktiikan luoja, eversti Richard Lorentz analysoi 1950-luvulla jatkosodan menestyksestä taktiikkaa seuraavasti: ”Vihollista parempi taistelutaktiikka ja taistelutaito ynnä lentokoneen vastaavasti parempi suorituskyky voittavat vih:n [sic!] lukumääräisen ylivoiman.”<sup>137</sup> Mitkä ovat alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa 2020-luvulla?

Aineiston teemoittelussa nousi esiin vastaavat kolme teemaa kuin vuosituhannen vaihteen aineiston analyysissä: kokonaisvaltainen tilanneymmärrys, immateriaaliset keinot vihollisen tilanneymmärryksen heikentämiseksi ja taistelun elementit eli voimankäyttö ajan ja tilan funktiona. Lähtökohtaisesti vaikuttaa siis siltä, että alivoimaisen taktiikan menestystekijöissä on samankaltaisuutta riippumatta siitä, tarkastellaanko maa- vai ilmasodankäyntiä.

---

<sup>133</sup> AAP1000-D *The Air Power Manual*. Royal Australian Air Force Air Power Development Centre, 2013, s. 44–74.

<sup>134</sup> Coutau-Bégarie, Hervé: *Bréviaire stratégique*. Éditions du Rocher, Pariisi 2016, s. 115–116, 124; Henriksen, Dag: Control of the air, *Routledge Handbook of Air Power*. Olsen, John Andreas (ed.), CPI Group (UK) Ltd, Croydon 2018, s. 83.

<sup>135</sup> Gray, Peter W.: Air power history, *Routledge Handbook of Air Power*. Olsen, John Andreas (ed.), CPI Group (UK) Ltd, Croydon 2018, s. 79; Henriksen (2018), s. 83, 92; Meilinger, Phillip S.: Air power theory, *Routledge Handbook of Air Power*. Olsen, John Andreas (ed.), CPI Group (UK) Ltd, Croydon 2018, s. 43. Meilinger kirjoittaa: “Gaining air superiority allows both the freedom to attack and the freedom from attack.”

<sup>136</sup> [www.ilmavoimat.fi/tietoa-meista](http://www.ilmavoimat.fi/tietoa-meista), 23.4.2022. Ilmavoimien virallisella nettisivulla kerrotaan perustietoa Ilmavoimista.

<sup>137</sup> Lorentz, Richard: *Iskuja ilmaan*. Jouko, Petteri; Jesse Kananen & Virpi Kivioja (toim.), Juvenes Print, Tampere 2014, s. 150.





**Kuva 5.** *Ilmavoiman rooleista ilmanherruus on tärkein, ja sen merkitystä pidetään operaation kokonaisuuden kannalta välttämättömänä. Kuva Henrik Elo.*

## Kokonaisvaltainen tilanneymmärrys

Tilanneymmärryksen merkitys on laajemminkin yleistettävissä, kuten edellisessä luvussa nähtiin maasodankäynnin osalta. Kokonaisvaltainen tilanneymmärrys ilmataistelussa rakentuu samanlaisista rakennusosista kuin maasodankäynnissäkin. Aineistosta esiin nousevat teemat, tilannetietoisuus, omien suorituskykyjen osaaminen ja taktiikan hallitseminen sekä vihollisen tunteminen, ovat yleispäteviä tekijöitä<sup>138</sup>. Aineiston kahden osion välillä ei ollut eroja ja edellä mainitut teemat esiintyivät molemmissa osioissa.

Tarkemman resoluution tarkastelussa taisteluvoiman rajallinen, jopa reservitön määrä, läpäisevän kolmiulotteisen taistelutilan ominaisuudet ja kiivas taistelurytmi erottavat ilmataistelun muista sodankäynnin lajeista ja asettavat vaatimuksia tilanneymmärryksen hankkimiselle ja ylläpitämiselle. Yhtä kaikki tilanneymmärrys on edellytys johtamiselle ja taktiikan toimeenpanolle.

Vihollisen tunteminen pitää sisällään oikean ymmärryksen vastustajasta kokonaisuutena. On tunnettava vastustajan tapa ajatella kaikilla johtamisen tasoilla; on tunnettava sen doktriinit, toimintamallit, taktiikka ja järjestelmät.<sup>139</sup> Tämän pohjalta johtajan on mahdollista ilmataistelussa tunnistaa tilanne ja vihollisen lento-osaston käyttämä taktiikka ja valita vastatoimeksi parhaiten soveltuva taktiikka.<sup>140</sup> Johtaja ei kuitenkaan saa sortua reaktiivisuuteen, saati passiivisuuteen vihollisen taktiikkaa tarkkaillaan. Sen sijaan on pyrittävä tempaamaan aloite ja viemään taistelua määrätietoisesti kohti ratkaisua.

Omien suorituskykyjen perinpohjainen tunteminen mahdollistaa niiden optimaalisen käytön.<sup>141</sup> Tätä kautta johtaja kykenee hyödyntämään oman suorituskyvyn vahvuuksia taistelussa. Päätösten tulee olla oikea-aikaisia – mikä ilmataistelussa lähes poikkeuksetta tarkoittaa nopeita – ja vähintään oikeansuuntaisia. Osaaminen mahdollistaa tehtävätaktiikan toteuttamisen ja itsenäisen päätöksenteon kaikilla tasoilla<sup>142</sup>. Ammattitaito ja hyvä koulutustaso mahdollistavat nopean päätöksenteon ja joustavan toimeenpanon, mikä on oleellista ilmataistelun hektisessä tempossa.

Kokonaisvaltainen tilanneymmärrys käsittää myös alivoimaisuuden tunnistamisen taistelussa. Alivoimainen asetelma ilmataistelussa voi olla määrällinen, ajallinen tai esimerkiksi teknisistä syistä tilaan liittyvä. Määrällinen alivoima aiheutuu epäedullisesta voimasuhteesta, ajallinen alivoima puolestaan tyypillisimmin reaktiivisuudesta. Ilmavoiman nopeutta ja ulottuvuutta oikeaoppisesti hyödyntävä hyökkääjä valitsee hyökkäyksen ajan ja paikan, kun taas hävittäjätorjunta on pääsääntöisesti reaktiivista toimintaa, jonka onnistuminen edellyttää oikea-aikaista päätöksentekoa. Teknologinen

---

<sup>138</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022; Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>139</sup> Ibid.

<sup>140</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022.

<sup>141</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>142</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022.

alivoima voi aiheuttaa alivoiman tilassa, jos esimerkiksi vihollisen ulottuvampi asejärjestelmä rajoittaa tiettyjen lentokorkeuksien käyttöä.<sup>143</sup>

Teknologia on alusta alkaen ollut olennainen tekijä ilmasodankäynnissä. Ensinnäkin siitä ilmeisestä syystä, että ilma on ihmiselle vieras ulottuvuus ja ilmassa toimimiseen väistämättä tarvitaan teknologiaa. Toiseksi siksi, että ilma on taistelutilana äärimmäisen läpäisevä. Olosuhteista ja maantieteestä tai maastosta riippumatta ilmassa on lähes mahdoton piiloutua. Siksi vastustajan toimille altistumista on ilmassa vaikea välttää, ja teknologian merkitys korostuu.<sup>144</sup>

Edistynyt teknologia voi tuoda ratkaisevan taktisen edun ilmataistelussa. Se myös mahdollistaa tilannekuvan kokoamisen ja jakamisen. Kokonaisvaltaisen tilanneymmärryksen saavuttamiseksi johtajan on tunnettava omien ja vastustajan suorituskykyjen teknologia ja hallittava niiden vertailulla tuotetut johtopäätökset omista ja vastustajan vahvuuksista ja heikkouksista ilmataistelussa<sup>145</sup>.

Edellisessä luvussa tarkasteltiin maaston ja olosuhteiden merkitystä kokonaisvaltaisessa tilanneymmärryksessä. Tässä suhteessa ilmataistelu poikkeaa maasodankäynnistä. Ero johtuu ilmasodan taistelutilan läpäisevyydestä ja teknologian tuomista mahdollisuuksista. Hävittäjätorjunnassa maastolla ei ole merkitystä, ja olosuhteidenkin merkitys on vähäinen verrattuna maasodankäyntiin<sup>146</sup>. Nykyaikainen hävittäjätaistelu modernilla kalustolla käydään sää- ja valaistusolosuhteista riippumatta.

### **Immateriaaliset keinot**

Aiemmin tässä artikkelissa määritettiin alivoimaisen taktiikan pyrkimykseksi alivoiman kompensoiminen tavalla tai toisella. Edelleen määritettiin joukko immateriaalisia keinoja, joiden avulla pyritään epäedullisen taktisen asetelman tasoittamiseen heikentämällä vihollisen tilanneymmärrystä sekä vaikeuttamalla ja hidastamalla sen päätöksentekoa. Keinoja olivat aktiivisuus, aloitteellisuus, joustavuus, luovuus ja yllätyksellisyys. Seuraavassa tarkastellaan asiaa ilmasodan kannalta.

Ilmasota on ytimeltään hyökkäyksellinen sodankäynnin laji. Jos maasodankäynnissä puolustus on eräällä tavalla vahvempi taistelulaji, niin ilmasodassa asia on päinvastoin: hyökkääjällä on etu puolellaan.<sup>147</sup> Tämä johtuu siitä, että ilmavoiman liikkuvuus, nopeus ja ulottuvuus mahdollistavat hyökkäykset teoreettisesti tarkasteltuna mihin tahansa lyhyellä tai olemattomalla varoitusajalla. Ne myös mahdollistavat hyökkäysvoiman tehokkaan keskittämisen ja korkean operaatiotempon ylläpitämisen.<sup>148</sup>

---

<sup>143</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>144</sup> Coutau-Bégarie (2016), s. 115–116; Stephens, Alan: Air power and high command, *Routledge Handbook of Air Power*. Olsen, John Andreas (ed.), CPI Group (UK) Ltd, Croydon 2018, s. 33–34.

<sup>145</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>146</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistuinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022; Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>147</sup> Clausewitz, Carl von: *Sodankäynnistä*. Eskelinen, Heikki (suom.), Fälth & Hässler, Smedjebacken 1998, s. 183–184; Meilinger (2018), s. 43.

<sup>148</sup> *JFAC Estimate Functional Planning Guide (JFAC e FPG)*. NATO Air Operations COE, 2020, s. 10–11; Warden, John: *The Air Campaign. Planning for Combat*. National Defense University Press, Washington DC 1988, s. 66–67.

Maasodankäyntiin verrattuna puolustajan on ilmasodassa vaikeampi keskittää tehokkaasti voimiaan nopeaa, liikkuvaa ja ulottuvaa hyökkääjää vastaan, eikä puolustusasemien valmistelu ja linnoittaminen ole mahdollista.<sup>149</sup> Kuten tilanneymmärryksen tarkastelussa edellä kävi ilmi, puolustuksellinen ilmasota on lähtökohtaisesti alivoimainen asetelma. Asetelman kompensointiin käytetään immateriaalisia keinoja. John Wardenin<sup>150</sup> sanoin: ”*The air force inferior in numbers to its enemy must fight better and smarter to win.*”<sup>151</sup>

Ilmasodankäynnissä hyödynnettäviä immateriaalisia keinoja ovat opiskelijoilta kootun aineiston perusteella aktiivisuus, aloitteellisuus, joustavuus ja yllätyksellisyys. Keinojen hyödyntämisen mahdollistajina näyttäytyivät päätöksenteon nopeus viholliseen verrattuna ja laadullinen ylivoima, jolla tässä yhteydessä tarkoitettiin suhteellisesti paremman koulutustason tuomaa suorituskäytettä.<sup>152</sup> Kokeneiden asiantuntijoiden aineistossa esiintyivät kaikki edellä luetellut immateriaaliset keinot ja niiden mahdollistajat. Lisäksi keinojen joukkoon liittyi uutena elementtinä luovuus. Hallittu riskinotto nähtiin aktiivisuuden ja aloitteellisuuden mahdollistajana. Joustavuuteen liittyivät osatekijöinä adaptiivisuus ja ketteruus.<sup>153</sup>

Aineiston kahden osion samankaltaisen teemasisällön perusteella voidaan todeta, että alivoimaisen menestystekijöistä ilmassa näyttää vallitsevan suhteellinen yksimielisyys tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden keskuudessa. Vihollisen tilanneymmärryksen heikentämiseen ja päätöksenteon hidastamiseen käytettävien immateriaalisten keinojen valikoima – aktiivisuus, aloitteellisuus, joustavuus, luovuus ja yllätyksellisyys – on yhteneväinen edellisen alaluvun maasodankäynnin tarkastelun kanssa.

Immateriaalisista keinoista yllätys esiintyi aineistossa useimmiten, vaikka varsinaista määrällistä tarkastelua ei pyrittykään tekemään. Yllättämällä vihollinen ajassa ja tilassa, tavalla tai toisella, horjutetaan vihollisen tilanneymmärrystä ja vaikeutetaan sen päätöksentekoa. Tavoitteena on sumentaa vihollisen tilanneymmärrys ja hidastaa vihollisen päätöksentekoa, siten että itse kyetään saavuttamaan etulyöntiasema nopeamman tilanteenarvioinnin ja oikea-aikaisen päätöksenteon kautta.<sup>154</sup>

Optimitilanteessa vihollisen päätöksentekoa olisi joko myöhässä tai puutteellisen tilanneymmärryksen johdosta virheellistä.<sup>155</sup> Yllätystä voidaan tavoitella esimerkiksi kaavamaisuutta välttämällä.<sup>156</sup> Yllätyksen tuoma etu on osattava hyödyntää, kuten mikä tahansa taistelun aikana saavutettu menestys. Taistelussa on kyettävä tunnistamaan otolliset hetket, jolloin vihollisen tilanneymmärrys on puutteellinen.

---

<sup>149</sup> Warden (1988), s. 66.

<sup>150</sup> John Warden (1943–), yhdysvaltalainen ilmavoimien eversti (evp.), ilmasodan teoretikko ja strategi. Vuoden 1991 Persianlahden sodan Desert Storm -ilmakampanjan suunnittelija. Meilinger (2018), s. 40.

<sup>151</sup> Warden (1988), s. 73.

<sup>152</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022.

<sup>153</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>154</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022; Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>155</sup> Eversti John Boydin OODA-loop-teorian mukaisesti. Meilinger (2018), s. 40.

<sup>156</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022.

Yllätykseen ja aktiivisuuteen, herkeämättömään paineeseen vihollista kohtaan pyrittiin suomalaisessa hävittäjätaktiikassa jo jatkosodan aikana. Samoin näkyi jo tuolloin tilanneymmärryksen merkitys ja voiman keskittämisen periaate, johon palataan taistelun elementtien tarkastelussa. Seuraava lainaus on kaksinkertaisen Mannerheim-ristin ritarin, kapteeni Hans Windin oppitunnista rintamalaivueeseen saapuneille uusille ohjaajille: *“Yllätys on ilmataistelun A ja O. Siihen on aina pyrittävä. Ilmataistelussa on erikoisen tärkeää heti alussa saada yliote. Hetkeksikään ei ole annettava hengähdystaukoa, vaan iskettävä armotta koko voimalla ja tuhottava vihollinen. Jos huomaa, että jatkuva taistelu jostain syystä on mahdoton, irtautuu koko muodostelma yhtä aikaa taistelusta jo ennen kuin on jouduttu alakyn-teen.”*<sup>157</sup>

Joustavuutta ilmataistelussa tukee jokaisen lentäjän itsenäinen päätöksentekokyky myös taktisissa valinnoissa sekä varautuminen odottamattomaan.<sup>158</sup> Jälkimmäinen on erityisesti johtajan vastuulla. Luovuus edellyttää jatkuvaa uusien ratkaisujen etsimistä ja parhaimmillaan tuottaa ennalta-arvaamattomia taktisia ratkaisuja, mikä osaltaan vaikeuttaa vihollisen tilanneymmärryksen muodostamista.<sup>159</sup> Adaptiivisuutta on esimerkiksi taktiikan uudistaminen taistelukokemuksista opitun myötä.<sup>160</sup>

## Taistelun elementit

Alivoimaisen taktiikan toimeenpano ilmassa mahdollistetaan operaatiotaidolla ajan, tilan ja voiman suhteen. Ensimmäisessä aluvuossa todettiin, että edullisen operatiivisen asetelman luomisen tarkoituksena on esiintyä ratkaisevassa kohdassa oikeaan aikaan lukumääräisesti ylivoimaisena. Keskittämällä voimaa saadaan ratkaisu aikaiseksi nopeammin, mikä myös pienentää omia tappioita. Voiman keskittämisen periaate pätee alivoimaisen taktiikassa myös ilmassa, ei pelkästään ratkaisevien tappioiden tuottamisen kautta, vaan myös omien tappioiden minimoimisen vuoksi. Omien tappioiden minimoimisella säilytetään kyky tuottaa viholliselle tappioita<sup>161</sup>.

Teoreettisesti tarkasteltuna ratkaisevat tappiot tarkoittavat sitä, että vihollinen ei enää kykene tai halua jatkaa hyökkäystä. Tappioiden tuottamisessa olennaista on sekä riittävän suuri lukumäärä että mahdollisimman lyhyt ajanjakso. Alivoimaisen ei tule antautua ilmasodassa kulutussodankäyntiin, jossa se ei voi menestyä. Sen sijaan hyökkääjälle lyhyessä ajassa, kenties vain muutaman päivän aikana, aiheutetut raskaat tappiot pakottavat hyökkääjän punnitsemaan, onko sen järkevää tai edes mahdollista jatkaa<sup>162</sup>. Operaatiotaidollisesti ja taktisesti toteutus tapahtuu keskittämällä suhteellinen ylivoima ilmataistelussa ajallisesti ja paikallisesti, samalla kun immateriaalisin keinoin estetään vihollista toimimasta vastaavalla tavalla.<sup>163</sup>

---

<sup>157</sup> Wind, Hans: Hävittäjätaktiikasta. Luento rintamalaivueeseen saapuville ohjaajaoppilaille. Tuntemattoman tekijän 4.8.1988 puhtaaksi kirjoittamat luentomuistiinpanot. Maanpuolustuskorkeakoulun ilmasotaopin opetusryhmän käsikirjasto.

<sup>158</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022.

<sup>159</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>160</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022.

<sup>161</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>162</sup> Huomioiden myös nykyaikaisen ilmasodan taistelukonekaluston tuotantotahdin rajoitukset, jotka käytännössä eivät mahdollista menetetyt kaluston korvaamista sodan aikana.

<sup>163</sup> Warden (1988), s. 70–73, 78–79.





**Kuva 6.** Kaksinkertaisen Mannerheim-ristin ritarin, kapteeni Hans Windin mukaan “yllätys on ilmataistelun A ja O”. Kuva SA-kuva.

Siirryttäessä operatiivisesta asetelmasta taktiseen taisteluun hyödynnetään ilmavoiman vahvuuksia, kuten nopeutta, tehokkuutta, ulottuvuutta ja joustavuutta, mutta niitä vastaan asettuu ilmavoiman rajoittavia ominaisuuksia, kuten tilapäisyys ja haavoittuvuus.<sup>164</sup> Ajan suhteen ilmataistelua määrittää tilapäisyys tai hetkellisyys, koska hävittäjien toiminta-aika on rajoitettu, ja ennemmin tai myöhemmin niiden on palattava tukikohtaan uudelleen varusteltaviksi.

Ajallisesti lyhyitä ovat myös ne mahdollisuuksien ikkunat, jolloin ilmataistelu mahdollisesti ratkeaa suuntaan tai toiseen. Hans Wind painotti nuoremmilleen halutun taktisen asetelman luomista taistelun alusta alkaen: ”Ilmataistelu on aina hyvin lyhytaikainen. Alussa tehtyjä virheitä on varsin vaikea korjata. Tämän takia tulee läbestyminen ja alkutaistelu aina suorittaa barkitusti ja parhaimmalla mahdollisella tavalla.”<sup>165</sup>

<sup>164</sup> JFAC Estimate Functional Planning Guide (2020), s. 10–12.

<sup>165</sup> Wind, Hans: Hävittäjätaktikasta. Luento rintamalaivueeseen saapuville ohjaajaoppilaille. Tuntemattoman tekijän 4.8.1988 puhtaaksi kirjoittamat luentomuistiinpanot. Maanpuolustuskorkeakoulun ilmasotaopin opetusryhmän käsikirjasto.

Aiemmin artikkelissa todettiin, että ajan, paikan ja voiman kolmiyhteydessä kaksiulotteinen käsite *paikka* vaatii kriittistä tarkastelua. Taisteluympäristö on kolmiulotteinen, joten soveltuvampi käsite on *tila*. Ilmasodassa torjuntatehtävälle käsketty hävittäjäparvi voi kaksiulotteista ilmatilannekuvaa tarkasteltaessa näyttää olevan oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Jos tehtävä ja tilanne edellyttävät toimimista kymmenen kilometrin korkeudella ja koneet ovat ehtineet vain kilometrin korkeuteen, ne eivät tosiasiallisesti ole oikeassa paikassa kolmiulotteisessa taistelutilassa. Siksi tila on kuvavampi käsite kuin paikka.

Jan Hanska on vuonna 2017 valmistuneessa väitöstutkimuksessaan tarkastellut ajan, tilan ja voiman lisäksi muita aiheeseen liittyviä käsitteitä.<sup>166</sup> Tässä yhteydessä on luontevaa käsitellä hieman tarkemmin rytmin ja tempon merkitystä osana operaatiotaitoa ja taktiikkaa.



**Kuva 7.** *Pyrkimys subteelliseen ylivoimaan ajan ja tilan suhteen näkyy voimakkaasti myös ilmatistelussa. Kuva Henrik Elo.*

Rytmin voidaan nähdä Hanskan mukaan olevan suorastaan ratkaisevassa asemassa, sillä eräällä tavalla rytmi ohjaa kaikkea. Rytmää hallitsemalla luodaan kiireettömyys, joka mahdollistaa vihollisen rytmin rikkomisen. Se, joka kykenee asettamaan rytmin, saavuttaa myös oikean aikautuksen. Oikean (ratkaisevan) hetken löytäminen ajan virrasta johtaa edellä esitettyyn ajan, tilan ja voiman viholliselle yllätykselliseen kohtamiseen ratkaisukohdassa. Rytmä on pyrittävä rakentamaan kiireettömäksi, mutta vihollisen vastaavasta poikkeavaksi siten, että omalla rytmillä kyetään sekoittamaan vihollisen rytmi.<sup>167</sup>

<sup>166</sup> Hanska (2017), passim.

<sup>167</sup> Hanska, Jan: Väitöstilaisuus 21.4.2017. Muistiinpanot tekijällä; Hanska (2017), passim.

Eräällä tavalla kyse on siis aloitteen tempaamisesta ja sen säilyttämisestä. Tällöin oman voiman vaikutuksen on kohdistuttava oikein aikautettuna vihollisen voimaan. Keskeistä tässä ei olekaan enää nopeus, vaan sujuvuus (kiireettömyys). On tunnistettava ratkaisevat hetket, ne, jolloin aika, tila ja voima on mahdollista kohdistaa omien tavoitteiden mukaisesti.

Tempo puolestaan on sidoksissa rytmiin. Aiemmin käsitelty vihollisen rytmien rikkominen liittyy nimenomaan tempoan. Tempon avulla on mahdollista päästä vihollisen rytmien sisään nopeuttamalla tempoa riittävästi. Tällöin vihollisen rytmi hajoaa. Rytmien hajotessa (prosessin rikkoutuessa) voi helposti käydä niin, että informaatiovirta määrittää päätöksentekohetken.<sup>168</sup>

Aiemmin määritettiin, että operaatiotaidon kolminaisuudessa aika–tila–voima viimeksi mainitun eli voimankäytön elementin muodostavat taistelussa tuli, liike ja suoja. Tarkasteltaessa ilmataistelun voimaelementtiä aineiston kautta tulen tai vaikutuksen keskittäminen ja suhteellisen ylivoiman hankkiminen itselle edullisen asetelman avulla nousivat ylivoimaisesti tärkeimmiksi alivoimaisen menestystekijöiksi ilmassa.<sup>169</sup> Suhteellisella ylivoimalla tarkoitetaan ajallista ja taistelutilassa paikallista, mahdollisesti vain hetkellistä ylivoimaa ilmataistelussa. Suhteellinen ylivoima on pyrittävä maksimoimaan.<sup>170</sup>

Taitavasti toimimalla johtaja kykenee rakentamaan edellä kuvatun taktisen asetelman ja käyttämään sen antaman mahdollisuuden tehokkaasti. Liike, nopeus ja ulottuvuus sekä saumaton yhteistoiminta mahdollistavat hävittäjien tulen tehokkaan keskittämisen.<sup>171</sup>

Aineistosta tunnistettuja menestystekijöitä liikkeeseen liittyen olivat liikkuvuus, nopeus, tempo, ajoitus ja syvyys. Operatiivinen ja taktinen liikkuvuus yhdessä nopeuden kanssa mahdollistavat halutun taktisen asetelman rakentamisen. Ajoituksen ja tempon kohdalla asiantuntijat edellyttivät oikea-aikaista päätöksentekoa sekä operaation käynnistämisessä ja taistelun johtamisessa ilmassa että tulenkäytössä. Syvyyttä tulee hyödyntää erityisesti tulenkäytössä. Toinen tapa hyödyntää syvyyttä on harhauttaa vihollinen jatkamaan hyökkäystä syvemmälle ja iskeä sitten sivustasta. Sivusta voi ilmataistelun kolmiulotteisessa taistelutilassa ilmetä myös korkeussuunnassa. Hyökkäys sivustasta voidaan siis toteuttaa myös hyökkäämällä matalalta korkealle.<sup>172</sup>

Suojan osalta aineistosta tunnistettiin menestystekijöiksi liikkuvuus, keskinäinen tuki ja hajauttaminen sekä operatiivisesti että taktisesti. Ilmataistelussa suoja toteutuu useimmiten liikkeen kautta. Parven muiden koneiden tuki on aina ollut lähtökohta suomalaisessa hävittäjätaktiikassa. Taistelun aikana suhteellinen hajauttaminen liikkeen avulla vaikeuttaa vihollisen tilanneymmärryksen muodostamista ja tulenkäyttöä.

---

<sup>168</sup> Hanska, Jan: Väitöstilaisuus 21.4.2017. Muistiinpanot tekijällä; Hanska (2017), passim.

<sup>169</sup> Aineiston kahden osion välillä ei tämänkään osa-alueen tarkastelussa ollut merkittäviä eroja.

<sup>170</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>171</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022; Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>172</sup> Ibid.



Oman tulenkäytön ulottuvuus mahdollistaa voiman keskittämisen ilman, että koneiden on lennettävä toistensa lähetyillä taistelutilassa.<sup>173</sup>

Alivoimaisen taktiikan käytännön toimilta edellytettiin myös yksinkertaisuutta. Riittävän yksinkertainen taktiikka mahdollistaa joustavan toimeenpanon ja tehtävätaktiikan hyödyntämisen. Ilmataistelun ratkaisuhetki ei välttämättä toteudu taitavimmankaan johtajan rakentaman asetelman ja valitseman taktiikan mukaisesti. Kenelle paikka aukeaa, hänen on oltava valmis iskemään ratkaisu.<sup>174</sup>

### **Ajatuksia alivoimaisen taktiikan menestystekijöiden yleistettävyydestä**

Edellisen alaluvun tarkastelun tuloksena suomalaisen alivoimaisen taktiikan menestystekijät vuosituhaten vaihteessa painottuivat immateriaalisten keinojen täysimääräiseen hyödyntämiseen. Olosuhteita hyödyntämällä sekä toimimalla aktiivisesti, aloitteellisesti, joustavasti, luovasti ja yllätyksellisesti pyrittiin rakentamaan edullinen asetelma taistelutilassa. Edullisella asetelmalla tarkoitettiin oikea-aikaista suhteellista ylivoimaa ratkaisukohdassa. Hyödyntämällä kairos-hetkiä pyrittiin aloitteeseen ja menestykseen.

Ilmasodan asiantuntijoilta kootun aineiston perusteella voidaan todeta, että vastaavia taktisia periaatteita pyritään toteuttamaan myös menestymiseksi alivoimaisena ilmassa sillä erotuksella, että maastolla ja olosuhteilla ei nähty olevan merkitystä. Maasodankäynnin tarkasteluun verrattuna erot ilmavoiman ominaisuuksissa, ilmasodan kolmiulotteisen taistelutilan ominaisuuksissa, taistelurytmissä ja operaatiotempossa sekä hävittäjätorjunnan ja yksittäisen hävittäjän suorituskyvyssä, teknologia mukaan lukien, tuottavat erilaisia käytännön toimia ja erilaisia immateriaalisten keinojen toteutustapoja.

Viime kädessä kyse on kuitenkin samasta taktisesta asetelmasta ja tavoitteesta: alivoimainen pyrkii muuttamaan voimasuhteen itselleen edulliseksi kaikin käytettävissä olevin keinoin ja keskittämään voimaa ratkaisevaan kohtaan oikea-aikaisesti. Alivoimaisen taktiikan perusajatus on näin ollen ajaton, myös viimeaikaisten havaintojen perusteella. Aiemman tutkimuksen tulokset tukevat osaltaan tätä johtopäätöstä.

Kuten edellisen alaluvun tarkastelussa, pyrkimys suhteelliseen ylivoimaan ajan ja tilan suhteen näkyy voimakkaasti myös ilmataistelussa. Taitava hävittäjälentäjä kykenee tilanneymmärryksensä perusteella ennakoimaan kairos-hetken, aikaikkunan, jolloin ilmataistelu on mahdollista ratkaista. Kairos-hetki voi myös mennä ohi ilman, että sitä kyetään hyödyntämään. Ilmataistelussa hävittäjä voi olla minuutin myöhässä tietystä tilanteesta, ja tuo minuutti voi osoittautua ratkaisevaksi taistelun lopputuloksen kannalta. Maasodankäynnissä ratkaiseva aikamäärä lienee jotain muuta. Yhtä kaikki, epäonnistuminen aikautuksessa taktisesti edullista suhteellisen ylivoiman asetelmaa rakennettaessa aiheuttaa aloitteen menettämisen viholliselle. Se on ytimeltään hyökkäyksellisessä ilmasodassa aina riski.

---

<sup>173</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022; Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>174</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

## 1.4. SOTILASJOHTAJAN ROOLI ALIVOIMAISEN TAKTIIKASSA

*”Vaikka sodassa tarvittava tietämys on hyvin yksinkertaista, – osaaminen ei silti ole kovin helppoa.”*<sup>175</sup>

Carl von Clausewitz

Alivoimaisen taktiikka perustuu aiemmin käsitellyn mukaisesti ennen kaikkea immateriaalisten keinojen hyödyntämiseen määrällisen ylivoiman kompensoimiseksi. Edellinen väite on yleistettävissä ja ajasta riippumaton, kuten artikkelissa on osoitettu. Myös viimeisimmät ulkomaiset sotakokemukset osoittavat, että taistelutilassa on tarvetta oivaltaville ratkaisuille ja luovalle ajattelulle. Immateriaalisilla keinoilla on tarkoitus rikkoa vihollisen kokonaisvaltainen tilanneymmärrys ja lisätä sodan kitkaa vihollisen toimiin. Pelkistetyksi voidaan sanoa, että alivoimaisen osapuolen on oltava vihollistaan etevämpi voima-asetelman luomisessa. Seuraavassa tarkastellaan, mitkä ovat sotilasjohtajan attribuutit alivoimaisen taktiikan menestystekijöiden osalta.

Alivoimainen osapuoli joutuu väistämättä tekemään valintoja. Valinnat perustuvat kokonaisvaltaiseen tilanneymmärrykseen. Sen perusteella johtaja tekee taktiset ratkaisunsa, joilla hän pyrkii hankkimaan etulyöntiaseman ratkaistakseen taistelun. Hän on aloitteellinen, aktiivinen, nopea, yllätyksellinen, luova, joustava, sitkeä ja taktisesti taitava. Johtaessaan hän jättää toiminnan vapauden myös alaisilleen tehtävaktiikan hengessä. Taistelussa hän rakentaa määrätietoisilla käytännön toimilla asetelman, jossa vaikka vain hetkellisenkin suhteellisen ylivoiman avulla pääsee torjumaan vihollisen. Hän hyödyntää menestystä jatkoehyökkäyksessään.

*”Taistelussa johtajan on osattava bahmottaa toimintansa aikaan, alueeseen, olosuhteisiin sekä omiin ja vihollisen aseisiin ja joukkoihin.”*<sup>176</sup> Kyseessä on siis taistelun eli voiman asemoiminen tarkoituksenmukaisesti ajan ja tilan suhteen. Tällä tarkoitetaan oikeaa aikautusta voimankäytössä eli voima-asetelman luomista ajan ja paikan funktiona. *”Taistelussa menestyksekkään johtamisen tarkoituksena on toteuttaa annettu tehtävä joukon yhteistoiminnalla, omat tappiot minimoiden ja suorituskyky säilyttäen. Hyvän johtamisen kautta saavutetaan lopputulos, joka on parempi kuin yksittäisten osastojen tai yksilöiden toiminnan summa.”*<sup>177</sup>

*”Johtajiltamme vaaditaan edelleen sellaista taktista taitavuutta, jolla lukumääräisesti ylivoimaisempi vastustaja kyetään voittamaan.”*<sup>178</sup> Itselle edullisen operatiivisen asetelman rakentaminen ja kairos-hetkien hyödyntäminen voimankäytössä on tärkeintä. Voima eli tuli, liike ja suoja ratkaisukohdassa ratkaisevalla hetkellä käytettynä johtaa ratkaiseviin voittoihin. Kairos-hetkien hyödyntämisen voidaan ymmärtää tarkoittavan aikautusta. Oman toiminnan aikautus suhteessa viholliseen onkin keskeinen taito. Näin tarkasteltuna tulee esille sotilasjohtajan merkitys osana alivoimaisen taktiikkaa.

---

<sup>175</sup> Clausewitz (2002), s. 81.

<sup>176</sup> Hietanen (1989), s. 21.

<sup>177</sup> Johtajan käsikirja (2022), s. 94.

<sup>178</sup> Pöysti (1996b), s. 20.

## Sotilasjohtajan henkinen rohkeus, luja tahto ja ammattitaito

”Suomalaisen taktiikan puutteiden yläpuolelle taisteluiden ratkaisevaksi tekijäksi tulikin yksittäisten sotilaiden taistelutekninen taito, peräänantamattomuus ja sitkeys, suomalainen sisu.”<sup>179</sup> Sotavuosina suomalainen operaatiotaito ja taktiikka ei aina suinkaan ollut ylivertaista viholliseen verrattuna. Usein yksittäisten henkilöiden vaikutus taistelun lopputuloksen kannalta oli sotataidollisen opin sisältöä ratkaisevampi.<sup>180</sup> Voidaankin perustellusti todeta, että sotilasjohtajan rooli erityisesti taistelun aikana on aivan keskeisessä asemassa taistelun lopputuloksen kannalta.<sup>181</sup> ”Voittoon yltyvät ne komentajat, joilla on taktiseen osamiseen perustuvaa itseluottamusta.”<sup>182</sup>

1900-luvun sotakokemukset osoittavat, että taistelun johtamisen menestystekijöitä ovat muun muassa ammattitaito, yksinkertaiset ratkaisut, johtaminen edestä omalla esimerkillä ja kyky itsenäiseen toimintaan.<sup>183</sup> 1980-luvulla suomalaisessa ajattelussa korostui se, että ”komentajien oli kyettävä nopeaan ja itsenäiseen päätöksentekoon, jotta vihollista hitaammalle välineelle – prikaatille tai pataljoonalle – saadaan mahdollisimman paljon reagointiaikaa”.<sup>184</sup>

Eritasoisten johtajien aloitteellisuudella on erityisesti merkitystä pyrittäessä saavuttamaan paikallinen ja laadullinen ylivoima.<sup>185</sup> Muita hyvälle sotilasjohtajalle asetettuja vaatimuksia ovat muun muassa olosuhteiden ja taisteluvälineiden tuntemus, aselajien ja erilaisten yksiköiden välisen yhteistoiminnan hallitseminen, psykologinen taito ihmisten johtajana sekä hyvä henkinen ja fyysinen kunto.<sup>186</sup> Sampo Ahto on tiivistänyt hyvän johtamisen ytimekkäästi: ”Sotilaskunnia on hyvän johtamisen perusta. Sitä ei korvaa mikään.”<sup>187</sup>

”Taistelukentällä tarvitaan johtajia, jotka ajattelevat itsenäisesti ja luovasti – mutta samalla käytännöllisesti.”<sup>188</sup> Tässä artikkelissa taktiikalla tarkoitetaan sitä, miten joukkoja käytetään taistelussa osana operaatiota, kuten artikkelin alussa on kuvattu. Sotilasjohtajan tehtävänä on saada joukot toimimaan taktisen ratkaisun mukaisesti.<sup>189</sup> Johtajan toiminnan merkitys on sitä suurempi, mitä nopeammassa ja vaikeammassa tilanteessa joukko on.<sup>190</sup> Toisaalta johtajan vastuulla on myös varautuminen yllättäviin tilanteisiin ja sodan kitkaan.

Sotilasjohtajan osalta rohkeus tarkoittaa erityisesti kykyä tehdä päätöksiä taistelun ratkaisevina hetkinä. Silloinkin kun tilanne on epäselvä tai ristiriitainen, sotilasjohtajan on kyettävä nopeasti hahmottamaan kokonaistilanne ja löytämään siitä oleellimmat

---

<sup>179</sup> Hollanti (2019), s. 151.

<sup>180</sup> Ibid. s. 149–151.

<sup>181</sup> Johtajan käsikirja (2022), s. 103.

<sup>182</sup> Juntunen, Seppo: Pataljoonaa johdetaan taidolla ja tahdolla, *Sotilasaikakauslehti* 10/1987, s. 694.

<sup>183</sup> Johtajan käsikirja (2022), s. 98.

<sup>184</sup> Liimatta (2015), s. 8.

<sup>185</sup> Aherto (2003), s. 118.

<sup>186</sup> Suhonen, Martti: Pataljoonan komentaja on taistelukentän leijona, *Sotilasaikakauslehti* 11/1991, s. 836–837.

<sup>187</sup> Ahto, Sampo: Erään upseerin käsityksiä johtamisesta, *Jalkaväen vuosikirja* 2003. Edita Prima Oy, Helsinki 2003, s. 48.

<sup>188</sup> Tilander (1985), s. 162.

<sup>189</sup> Tanskanen, Seppo: Taktillinen taito ja sen mittaaminen, *Sotilasaikakauslehti* 3/1985, s. 170.

<sup>190</sup> Teljamo (1985), s. 170.

tekijät.<sup>191</sup> Operatiivisia ja taktisia ratkaisuja tehdessä korostuvat pyrkimys yllätykseen ja luovuuteen.

*”Taktillisessa johtamisessa on pidettävä kirkeana mielessä, että vain yksinkertaiset menetelmät tuottavat sodassa menestystä.”*<sup>192</sup> Sotilasjohtajan ammattitaito voidaan jakaa seuraavasti kolmeen osaan: taktinen osaaminen, kyky saada johdettavat toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi sekä taito käyttää esikuntaa suunnittelun ja johtamisen tukena.<sup>193</sup> Toisaalta asian voi nähdä myös kaksijakoisena, jolloin taistelun johtajan (taktinen) osaaminen muodostuu tiedosta ja ihmisten ymmärtämisestä.<sup>194</sup> Pelkistäen voidaan todeta, että sotilasjohtajan on *”taistelun aikana on tunnettava ja tajuttava tilanteen herkeys”*.<sup>195</sup>



**Kuva 8.** *Menestyäkseen taistelussa alivoimaisen osapuolen sotilasjohtajan on kyettävä immateriaalisten keinojen avulla hallitsemaan vihollistaan etevämmin aikaa subteessa tilaan ja voimaan. Kuva Puolustusvoimat.*

Suurta eroa edellä mainittujen jaottelutapojen välillä on vaikea löytää. Jälkimmäinen jaottelu on yksinkertaisuudessaan selkeämpi ja tarjoaa siksi hyvän lähtökohdan yksityiskohtaisemmalle tarkastelulle. Edellä kuvattu asetelma pitää sisällään tärkeimmät tekijät: taidon, tahdon ja tilanneymmärryksen. Toisaalta ratkaisujen on oltava riittävän yksinkertaisia ollakseen toteuttamiskelpoisia. Silti oivaltaville ja kaavoista poikkeaville ajatuksille tulee olla mahdollisuus.

---

<sup>191</sup> Pöysti (1996c), s. 10; Ruonansuu, Lauri: Olemme siirtyneet taktiikassa pokasahasta moottorisahaan, *Sotilas-aikakauslehti* 8/1989, s. 523.

<sup>192</sup> Ruutu (1983b), s. 506.

<sup>193</sup> Juntunen (1987), s. 695.

<sup>194</sup> Hietanen (1987), s. 683.

<sup>195</sup> Ibid. s. 685.

Tehtävän erittelyn tuloksena sotilasjohtaja muodostaa päämäärän, tavoiteltavan lopuasetelman. Tässä arvioinnissa on huomioitava omien ja vihollisen joukkojen toimintamahdollisuudet. Tämän pohdinnan tuloksena syntyy käsitys tavoitteen saavuttamisen mahdollisuuksista. Kun analyysi on tehty, tehdään päätös. Päätös pannaan toimeen käskemällä se yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi, niin että viimeinenkin taistelija ymmärtää, mitä komentaja haluaa saada aikaan.<sup>196</sup> Ajatuksen ydinsisältö ei ole juurikaan muuttunut kuluneen lähes vuosisadan aikana, ja se pätee niin maa- kuin ilmasodankäynnissäkin.

”Suorituskyky koostuu henkilöstön taistelutahdosta, koulutustasosta sekä käytössä olevasta varustuksesta.”<sup>197</sup> Vasta siinä vaiheessa, kun sotilasjohtajan henkinen rohkeus, luja tahto ja ammattitaito muuttuvat toiminnaksi, syntyy tekoja ja voittoja. Menestyksekkäs johtaja keskittää voimansa vihollisen tahdon murtamiseen, vihollisjoukon yhtenäisyyden hajottamiseen ja vihollisen taistelutahdon hävittämiseen. Taistelun aikainen epä tietoisuus tilanteesta ja sen luoma epävarmuus on asia, joka sotilasjohtajan on hyväksyttävä.<sup>198</sup> On muistettava, että vihollisjohtaja on samassa tilanteessa. Siksi vihollisen tilanneymmärryksen sekoittaminen immateriaalisilla keinoilla, luja tahto ja oman joukon järkähtämätön taisteluhenki ovat tärkeitä keinoja sotilasjohtajalle alivoimaisen taktiikassa.

Taistelutahdolla on ollut ja on edelleen iso merkitys suomalaisessa alivoimaisen taktiikassa.<sup>199</sup> Taistelutahto syntyy maanpuolustustahdosta, joukon yhteishengestä ja henkisestä resilienssistä. Johtajalla on merkittävä rooli taistelutahdon rakentumisessa. Johtajan tehtävänä on varmistaa ja vahvistaa alaisten sitoutuminen yhteiseen tehtävään ja tavoitteeseen. Johtaminen edestä, omalla esimerkillä on eräs tapa sitouttaa alaisia, ja se toteutuu luontevasti niin maa- kuin ilmataistelussakin.<sup>200</sup> Taistelutahto voi teoreettisesti tarkasteltuna ja käytännössäkin olla merkittävä yksittäinen seikka, joka puolustajalla on etunaan hyökkääjän suhteen.<sup>201</sup> Missään tapauksessa taistelutahdon merkitystä osana strategista puolustusta ei tule väheksyä. Tästä todistavat myös viimeaikaiset ulkomaiset sotakokemukset.

\* \* \*

---

<sup>196</sup> Seeckt, Hans von: *Valtiomics ja sotapäällikkö*. Kaila, Auno Antero (suom.), Kustannusosakeyhtiö Otavan kirjapaino, Helsinki 1930, s. 103, 106–109; Olkkonen, Hannes: *Taktiikan perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Otavan kirjapaino, Helsinki 1928, s. 94–100; Johtajan käsikirja (2022), s. 82–88.

<sup>197</sup> Pulkkinen (1990), s. 27.

<sup>198</sup> Juntunen (1987), s. 695–696.

<sup>199</sup> Hollanti (2019), s. 231, 235, 311, 350, 358.

<sup>200</sup> Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022; Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022.

<sup>201</sup> Warden (1988), s. 68. Warden suhtautuu puolustuksen ja hyökkäyksen väliseen suhteeseen samalla tavalla kuin Carl von Clausewitz. Wardenin mukaan parhaimmassakin tapauksessa puolustuksella voi saavuttaa vain tappion välttämisen. Clausewitziläisen ajatusmaailman mukaan kyseessä on tällöin negatiivinen tavoite. Warden näkeekin puolustuksen lähinnä edellytysten luomisena hyökkäystä varten.

*”Tietämyksen on siis näin ollen sulauduttava täysin toimijan omaan henkeen ja elämään ja muutettava todelliseksi taidoksi.”*<sup>202</sup> Sotilasjohtajan rooli osana alivoimaisen taktiikkaa on monitahoinen, yksinäinen, vaativa ja tilannesidonnainen tehtävä. Perusteet on hallittava, jotta niitä osaa soveltaa tarkoituksenmukaisesti aikakriittisessä tilanteessa henkisen paineen alaisena. Sotilasjohtajalta vaaditaan luovaa ajattelua, taktista taitoa ja luonteen lujuuutta.

Operaatiotaidossa ja taktiikassa ei ole voiton kaavaa, jota orjallisesti noudattamalla saavuttaisi menestystä. Kysymys ei myöskään ole pelkästään taidosta tai tiedosta. Enemmänkin sodassa ja sotataidossa on kysymys ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. *”Kun tavoitteena on luominen ja tilanteiden aikaansaaminen, liikutaan taidon alueella; tiede hallitsee siellä, missä päämääränä on tutkiminen ja tietäminen. — — Sanomme siis, ettei sota kuulu taitojen eikä tieteiden piiriin, vaan yhteiskunnallisen elämän alueelle.”*<sup>203</sup>

Sotataito näyttäytyy kompleksisena ilmiönä monikasvoisen luonteensa vuoksi. Alivoimaisen taktiikan osalta sotilasjohtajan tärkeimpiin taitoihin kuuluu toisaalta ihmisten keskinäisten suhteiden ja toisaalta asioiden välisten vuorovaikutusten hahmottaminen. *”Järjen toiminta siis siirtyy pois täsmällisen tieteen, logiikan ja matematiikan, alueelta ja muuttuu sanan laajassa merkityksessä taiteeksi, ts. taidoksi löytää asioiden ja niiden välisten suhteiden suunnattomasta määrästä tärkeimmät ja ratkaisevat seikat oman arvostelukyvyn avulla.”*<sup>204</sup>

Mitattavan, lineaarisen ajan erottaminen kairos-hetkistä selkeyttää ajan merkitystä operaatiotaidossa ja taktiikassa. Samalla se luo mahdollisuuden määritellä ratkaisulle otollinen hetki uudella ja moniulotteisella tavalla, joka näyttäisi vahvistavan operaatiotaidon ytimessä olevan voima-asetelman roolia ja siihen liittyvien taktisten tekijöiden keskinäisiä suhteita. Menestyäkseen taistelussa alivoimaisen osapuolen sotilasjohtajan on kyettävä immateriaalisten keinojen avulla hallitsemaan vihollistaan etevämmin aikaa suhteessa tilaan ja voimaan.

---

<sup>202</sup> Clausewitz (2002), s. 82.

<sup>203</sup> Ibid. s. 84.

<sup>204</sup> Ibid. s. 273.



## LÄHTEET

### 1. Julkaisemattomat lähteet

- Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, kysely kokeneille ilmavoimien upseereille, huhtikuu 2022. Aineisto tekijän hallussa.
- Alivoimaisen taktiikan menestystekijät ilmassa, Puolustusvoimien virkaurakurssin opiskelijoiden muistiinpanot operaatiotaidon ja taktiikan opetustapahtumasta, maaliskuu 2022. Aineisto tekijän hallussa.
- Hanska, Jan: Väitöstilaisuus 21.4.2017. Muistiinpanot tekijällä.
- Hollanti, Juha: Alustus alivoimaisen taktiikasta Maanpuolustuskorkeakoulussa 1.3.2022.
- Mäkitalo, Janne & Marko Palokangas: *Taktiikan perusteita – oppikirja taktikoille*. Julkaisematon käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2022.
- Wind, Hans: Hävittäjätaktiikasta. Luento rintamalaivueeseen saapuville ohjaajaoppilaille. Tuntemattoman tekijän 4.8.1988 puhtaaksi kirjoittamat luentomuistiinpanot. Maanpuolustuskorkeakoulun ilmasotaopin opetusryhmän käsikirjasto.

### 2. Julkaistut lähteet

#### Ohjesäännöt

- AAP1000-D The Air Power Manual*. Royal Australian Air Force Air Power Development Centre, 2013.
- Jalkaväen taisteluohjesääntö (JVO)*. 2. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1996. Kyseinen ohjesääntö on otettu käyttöön vuonna 1995.
- JFAC Estimate Functional Planning Guide (JFAC e FPG)*. NATO Air Operations COE, 2020.
- Johtajan käsikirja 2022*. PunaMusta Oy, 2022.
- Kenttäohjesääntö. Yleinen osa*. Ykkös-Offset Oy, Vaasa 1995.

#### Tutkimukset ja kirjallisuus

- Beaufre, André: *Introduction à la stratégie*. Librairie Arthème Fayard/Pluriel, 2012. Näköispainos vuonna 1963 julkaistusta teoksesta.
- Chaliand, Gérard: *Anthologie mondiale de la stratégie – des origines à la nucléaire*. Éditions Robert Laffont, Pariisi 2009.
- Clausewitz, Carl von: *Sodankäynnistä*. Eskelinen, Heikki (suom.), Fälth & Hässler, Smedjebacken 1998.
- Clausewitz, Carl von: *Sodankäynnistä*. 3. painos, Eskelinen, Heikki (suom.), Fälth & Hässler, Smedjebacken 2002.
- Coutau-Bégarie, Hervé: *Bréviaire stratégique*. Éditions du Rocher, Pariisi 2016.
- Hannula, Joose: *Clausewitz sotateoreetikona*. Valtioneuvoston kirjapaino, Helsinki 1927.
- Hanska, Jan: *Times of War and War over Time. The roles time and timing play in operational art and its development according to the texts of renowned theorists and practitioners*. Juvenes Print, Tampere 2017.
- Hollanti, Juha: *Alivoimaisen taktiikka. Suomalaisen taktisen ajattelun tarkastelu*. PunaMusta Oy, Tampere 2019.



- Huttunen, Mika: *Monimutkainen taktiikka*. Edita Prima Oy, Helsinki 2010.
- Kesseli, Pasi: *In Pursuit of Mobility. The Birth and Development of Israeli Operational Art. From Theory to Practice*. Edita Oyj, Helsinki 2001.
- Kesseli, Pasi: *Tykistö taistelee tulellaan. Tykistötaktiikan kehitys Suomessa itsenäisyytemme aikana*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2017.
- Lorentz, Richard: *Iskuja ilmaan*. Jouko, Petteri; Jesse Kananen & Virpi Kivioja (toim.), Juvenes Print, Tampere 2014.
- Musashi, Miyamoto: *Maa, vesi, tuli, tuuli ja tyhjiys*. Lahdenperä, Samppa (suom.), Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1995.
- Olkkonen, Hannes: *Taktiikan perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Otavan kirjapaino, Helsinki 1928.
- Rantapelkonen, Jari & Lotta Koistinen: *Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2016.
- Seeckt, Hans von: *Valtiomes ja sotapäällikkö*. Kaila, Auno Antero (suom.), Kustannusosakeyhtiö Otavan kirjapaino, Helsinki 1930.
- Simpkin, Richard E.: *Race to the Swift. Thoughts on Twenty-First Century Warfare*. Brassey's Defence Publishers, London, 1986.
- Sunzi: *Sodankäynnin taito*. Nojonen, Matti (suom. ja toim.), Esa Print Oy, Tampere 2009.
- Warden, John: *The Air Campaign. Planning for Combat*. National Defense University Press, Washington D.C. 1988.

## Artikkelit

- Aherto, Jorma: Jalkaväen taktiikan viimeaikainen kehitys ja kehitysnäkymät. Pätevätkö vanhat koetut periaatteet? *Jalkaväen vuosikirja 2003*. Edita Prima Oy, Helsinki 2003, s. 108–125.
- Ahlholm, Jorma: Voiman keskittäminen, *Sotilasaikakauslehti 4/1986*, s. 304–309.
- Ahto, Sampo: Erään upseerin käsityksiä johtamisesta, *Jalkaväen vuosikirja 2003*. Edita Prima Oy, Helsinki 2003, s. 34–48.
- Ahvenainen, Sakari: Lukumääräinen ylivoima, *Sotilasaikakauslehti 8/1989*, s. 566–573.
- Aquilifer: Pois hevosvetoisuudesta, *Sotilasaikakauslehti 2/1986*, s. 163.
- Gardberg, Anders: Miksi se yleensä onnistuu? Yllätys teoriassa ja käytännössä, *Sotilasaikakauslehti 11/1997*, s. 8–12.
- Gjelsten, Roald & Nils Marius Rekkedal: Sodankäynnin käsitteistä, *Operaatiotaito. Operaatiotaidon kehittyminen neljässä suurvallassa*. Rekkedal, Nils Marius; Stig-Göran Grönberg & Pasi Kesseli (toim.), Edita Prima Oy, Helsinki 2013, s. 11–19.
- Gray, Peter W.: Air power history, *Routledge Handbook of Air Power*. Olsen, John Andreas (ed.), CPI Group (UK) Ltd, Croydon 2018, s. 70–80.
- Henriksen, Dag: Control of the air, *Routledge Handbook of Air Power*. Olsen, John Andreas (ed.), CPI Group (UK) Ltd, Croydon 2018, s. 83–94.
- Hietanen, Kari: Jalkaväkijohtaja, ihmisenä ihmisten keskellä, *Jalkaväen vuosikirja 1989*. Sisälähetysseuran kirjapaino Raamattutalo, Pieksämäki 1989, s. 17–27.
- Hietanen, Kari: Prikaati on taistelun perusosa, *Sotilasaikakauslehti 10/1987*, s. 682–689.
- Hyytiäinen, Mika: Passiivisen suojan konsepti, *Tiede ja Ase N:o 57*. PunaMusta, Joensuu 1999, s. 52–83.

- Hyytiäinen, Mika: Suomalainen sotataito – alivoimaisen taktiikka, *Kylkeiranta* 2/2015, s. 19–21.
- Iisakkala, Ari-Ilmari: Näkökohtia maavoimien operaatiotaidon ja taktiikan kehittämistä Puolustusvoimien edellytykset huomioonottaen, *Tiede ja Ase N:o 39*. Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oy, Joensuu 1981, s. 59–86.
- Jouko, Pekka & Lassi Kuparinen: Liikkuvuus helpottaa, *Sotilasaikakauslehti* 9/1986, s. 648–649.
- Jouko, Petteri: Esipuhe, Lorentz, Richard: *Iskenja ilmaan*. Jouko, Petteri; Jesse Kananen & Virpi Kivioja (toim.), Juvenes Print, Tampere 2014, s. 7–8.
- Juntunen, Seppo: Pataljoonaa johdetaan taidolla ja tahdolla, *Sotilasaikakauslehti* 10/1987, s. 694–697.
- Kämäri, Vesa: Kaarituli torjuu panssareita, *Sotilasaikakauslehti* 5/1987, s. 380–385.
- Koli, Markku: Sotavarusteteknologian kehittymisen haasteet suomalaisen maataisteluopin jatkokehittämiseksi, *Jalkaväen vuosikirja 1993*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1993, s. 13–40.
- Kosola, Jyri: Kognitio – sodan seitsemäs ulottuvuus? *Sotilasaikakauslehti* 4/2022, s. 56–59.
- Kotilainen, Leo & Heikki Tilander: Miten päästä yllätykseen? *Sotilasaikakauslehti* 4/1986, s. 314–319.
- Kyllönen, Kauko & Erkki Utunen: Tykistö 2000, *Tiede ja Ase N:o 48*. PunaMusta, Joensuu 1990, s. 76–102.
- Laari, Jouni: Joustavuus – pienen maan vastaus tulevaisuuden taistelukentän haasteisiin, *Tiede ja Ase N:o 56*. PunaMusta, Joensuu 1998, s. 58–83.
- Lappi, Ahti: Maavoimat tekniikan kourissa. Olemmeko sen herroja vai orjia, *Sotilasaikakauslehti* 11/1995, s. 8–12.
- Lehto, Kimmo: Prikaati 2005:n taistelu, *Jalkaväen vuosikirja 2000*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2000, s. 26–40.
- Liesinen, Kalle: Kevyiden joukkojen merkitys kasvaa, *Sotilasaikakauslehti* 6–7/1986, s. 478–481.
- Liimatta, Hannu: Suomalaisen taktiikan taitekohtia. Professori Vesa Tynkkysen haastattelu, *Kylkeiranta* 2/2015, s. 5–9.
- Mäki-Kokkila, Juha: Jääkäriprikaatin tykistön taktillisesta käytöstä, *Tiede ja Ase N:o 49*. PunaMusta, Joensuu 1991, s. 165–194.
- Meilinger, Phillip S.: Air power theory, *Routledge Handbook of Air Power*. Olsen, John Andreas (ed.), CPI Group (UK) Ltd, Croydon 2018, s. 35–46.
- Melleri, Kari: Prosessorit määrittävät suojan, *Sotilasaikakauslehti* 2/1987, s. 114–119.
- Nieminen, Esko: Sotilas luo, kun hän pystyy yllättämään, *Sotilasaikakauslehti* 2/1991, s. 132–135.
- Nojonen, Matti: Johdanto, Sunzi: *Sodankäynnin taito*. Nojonen, Matti (suom. ja toim.), Esa Print Oy, Tampere 2009, s. 7–56.
- Nordberg, Erkki: Jalkaväkijohtajan uudet ja vanhat haasteet, *Jalkaväen vuosikirja 2003*. Edita Prima Oy, Helsinki 2003, s. 62–66.
- Oinonen, Woldemar: Ratsuväen ja polkupyöräjoukkojen taktillisista käyttömahdollisuuksista ja toimintamuodoista Suomessa kesällä ja talvella, *Suomen Sotilasaikakauslehti* 1928, s. 51–59, 106–113, 155–167.
- Pöysti, Timo: Analyysiä tai intuitiota, *Sotilasaikakauslehti* 2/1996a, s. 8–16.
- Pöysti, Timo: Johtajien taktinen taito tasoittaa voimien ja suorituskyvyn alivoimaa, *Sotilasaikakauslehti* 1/1996b, s. 20–23.

- Pöysti, Timo: Taktisen taidon hyödyntäminen. Soveltamisessa sen salaisuus, *Sotilas-aikakauslehti* 3/1996c, s. 8–15.
- Pulkkinen, Esa: Sotateknisen kehityksen jääkäriprikaatin taktiikalle 1990-luvulla asetamat vaatimukset, *Tiede ja Ase N:o 48*. PunaMusta, Joensuu 1990, s. 26–75.
- Puukka, Ilkka: Yhteiskunnassa tapahtuneiden ja nähtävissä olevien muutosten sekä teknologisten edellytysten haasteet suomalaiselle operaatiotaidolle ja taktiikalle, *Tiede ja Ase N:o 41*. Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oy, Joensuu 1983, s. 28–65.
- Riihijärvi, Petri & Asko Kopra: Oletko ennakkoluuloton? Organisaatioista toiminnaksi – missä mennään vuonna 2005, *Jalkaväen vuosikirja 2003*. Edita Prima Oy, Helsinki 2003, s. 126–138.
- Riihijärvi, Petri: Pataljoonan nykytaktiikan pohja luotiin kehnolla välineellä. Ainainen puute ja kurjuus pakotti luovaan taktiseen ajatteluun, *Sotilas-aikakauslehti* 8/1995, s. 28–33.
- Roiha, Jukka: Maasodankäynnin taktiikkaa nyt ja tulevaisuudessa, *Jalkaväen vuosikirja 1993*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1993, s. 42–50.
- Ruonansuu, Lauri: Olemme siirtyneet taktiikassa pokasahasta moottorisahaan, *Sotilas-aikakauslehti* 8/1989, s. 522–527.
- Ruutu, Juhani: Paras pataljoona valmis joka lähtöön, *Sotilas-aikakauslehti* 10/1983a, s. 782–785.
- Ruutu, Juhani: Prikaatia johdetaan polttopisteestä, *Sotilas-aikakauslehti* 6–7/1983b, s. 504–507.
- Sivula, Asko: Alkaa olla aika ajatella tykistön operatiivista käyttöä, *Sotilas-aikakauslehti* 10/1991a, s. 676–681.
- Sivula, Asko: On löydettävä uusi taktiikka, *Sotilas-aikakauslehti* 12/1991b, s. 884–888.
- Sivula, Asko: Reservin käytöstä löytyy ratkaisu puolustuksellemme, *Sotilas-aikakauslehti* 9/1991c, s. 606–610.
- Soini, Matti; Ari Jokela, Hannu Palmgren & Ismo Tuure: Harhauttaminen on sodankäynnin salaisin muoto, *Sotilas-aikakauslehti* 6–7/1991, s. 418–421.
- Stephens, Alan: Air power and high command, *Routledge Handbook of Air Power*. Olsen, John Andreas (ed.), CPI Group (UK) Ltd, Croydon 2018, s. 24–34.
- Suhonen, Martti: Pataljoonan komentaja on taistelukentän leijona, *Sotilas-aikakauslehti* 11/1991, s. 836–839.
- Tanskanen, Seppo & Finn-Göran Wennström: Operaatiotaidon ja taktiikan opetus upseerikoulutuksessa, *Tiede ja Ase N:o 42*. Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oy, Joensuu 1984, s. 58–85.
- Tanskanen, Seppo: Taktillinen taito ja sen mittaaminen, *Sotilas-aikakauslehti* 3/1985, s. 170–174.
- Teljamo, Pekka: Taktiikan kehittäminen, *Sotilas-aikakauslehti* 3/1985, s. 167–170.
- Tilander, Heikki: Taistelukentän muuttuneet tekijät, *Sotilas-aikakauslehti* 3/1985, s. 162–166.
- Toveri, Pekka & Heikki Välivehmas: Operaatiotaitomme kehittämismahdollisuuksia tietosodankäynnin hallitsemalla taistelukentällä, *Tiede ja Ase N:o 54*. PunaMusta, Joensuu 1996, s. 90–130.
- Vehviläinen, Arne: Syvyyttä puolustukseen, *Sotilas-aikakauslehti* 4/1986, s. 310–313.

## **Muut lähteet**

[www.britannica.com/biography/Andre-Beaufre](http://www.britannica.com/biography/Andre-Beaufre), 5.7.2022.  
[www.britannica.com/biography/Ferdinand-Foch](http://www.britannica.com/biography/Ferdinand-Foch), 5.7.2022.  
[www.ilmavoimat.fi/tietoa-meista](http://www.ilmavoimat.fi/tietoa-meista), 23.4.2022.



## 2.

### EETTISEN TOIMINTAKYVYN MERKITYS

#### Tiivistelmä

Sotilasetiikasta käytävässä keskustelussa on usein havaittavissa jakautumista ideologisiin ääripäihin. Toisella laidalla vaikuttaa vahva vakaumus siitä, että etiikasta puhuminen ja eettisyyden tavoittelu on suorastaan vahingollista toiminnallemme. Ei vihollinenkaan mitään etiikkaa noudata. Toinen ääripää näkee taas sotilaan etiikan itseisarvona. Etiikasta tinkiminen vaarantaisi sotilaan olemuksen inhimillisenä olentona.

Tässä artikkelissa perehdytään molempien näkökulmiin ja osoitetaan että molemmissa on sekä teoreettisia että käytännöllisiä puutteita. Sen enempää eettinen relativismi kuin eettinen absolutismikaan eivät toimi eettisen toimintakyvyn perusteina kompleksisessa toimintaympäristössä.

Kompleksinen toimintaympäristö vaatii erilaista eettistä ymmärrystä sen eri tasoilla toimivilta sotilailta. Heillä on jopa velvollisuus nähdä samat tilanteet eri tavoin ja tehdä niistä tarvittaessa erilaiset johtopäätökset. Eri päätös eri tasoilla samassa tilanteessa ei tarkoita, että toinen päätöksistä olisi epäeettinen.

Eri tasoilla oleville sotilaille pitää siksi voida asettaa erilaisia moraalisia osaamisvaatimuksia esimerkiksi operationaalisen ja institutionaalisen etiikan hallinnassa ja heidän tulee saada niitä varten asianmukaista opetusta. Opetusta tarvitaan, koska eettinen osaaminen ei ole jotain, joka on osalle syntymästä suotu ja osalle ei. Eettiset ominaisuudet ovat kehitettävissä siinä kuin muutkin sotilailta vaadittavat ominaisuudet. Erittäin erityisesti sotilasjohtajien opetukseen on panostettava, sillä heidän kyvykkyydestään ottaa etiikka huomioon yhtenä toimintaan vaikuttavana tilannetekijänä ja muuttujana riippuu pitkälti joukon toiminnan eettisyys.

Eettisyydellä, tai sen puuttumisella, on havaittu olevan vaikutuksia joukon toiminnan tehokkuuteen. Pitkäkestoisia vaikutuksia toiminnan eettisyydellä on tarkasteltaessa joukon saavuttamia tuloksia. Tämä näkyy niin yksittäisten sotilaiden kuin myös asevoimien ja yhteiskunnan suhtautumisessa.

#### 2.1. JOHDANTO: ETIIKAN OLEMUS

Etiikan kieli on käsiteiltään ja teorioiltaan valtaosin abstraktia. Etiikan tutkimus on tuohon kielenkäyttöön sisältyvien teorioiden, käsitteiden ja niiden taustojen tutkimusta, joka usein näyttäytyy filosofisena pohdintana siitä miksi jokin asia yleensä toiminta tai päätös – on moraalisesti hyvä ja toinen taas paha. Normatiivisen etiikan teorioiden kautta tuo pohdinta myös ohjailee hyvästä ja pahasta käytävää keskustelua sekä käytännön elämässä tehtäviä ratkaisuja. Ketju abstraktista ajatuskulusta käytännön

päätökseen voi vaikuttaa pitkälti – ja joskus se sitä, rehellisyyden nimissä, onkin – mutta usein kysymys on vain siitä, että näkee hieman enemmän vaivaa moraalisen kokonaisuuden hahmottamiseen ja eettisen ratkaisun pohdintaan, sen sijaan että valitsisi kritiikittä aina ilmeisimmän ja tutuimman ratkaisun.

Tässä artikkelissa käsitellään eettisen toimintakyvyn merkitystä yksittäisen sotilaan ja joukon kannalta. Erityisesti pyritään nostamaan esiin niitä hyötyjä, joita sotilasjohtaja voi päätöksenteossaan ja johtamistoiminnassaan etiikasta saada. Samalla paneudutaan myös siihen mitä etiikka johtajalta vaatii. Artikkelin viitekehys perustuu osittain havaintoihin, jotka nousivat esiin kirjoittajan vuonna 2021 toteuttamassa kansainvälisessä kirjallisuuskatsauksessa. Katsauksessa kartoitettiin 12 maan asevoimien henkilöstölleen asettamia eettisen toimintakyvyn vaatimuksia. Kirjallisuuskatsaus on osa Puolustusvoimien tutkimuslaitoksella toteutettavaa *Puolustusvoimien eettisen toimintakyvyn vaatimukset* -tutkimusta.

## 2.2. SOTILASETIIKAN LUONNE

Keskustelu sotilasetiikasta tuntuu valitettavalla tavalla jakaantuneen ääripäihin. Toisessa ääripäässä todetaan, että ei meidän kannata puhua mistään etiikasta tai sitä noudattaa, kun ei vastustajakaan noudata. (esim. Olsthoorn, 2019) Toinen ääripää taas pitää etiikkaa itseisarvona, jota on koulutettava, tutkittava ja vaalittava, koska se on ainoa asia, joka saa sotilaat pysymään inhimillisenä olentona myös epäinhimillisissä tilanteissa (esim. Glover, 2003). Analyyttisemmällä otteella pohdittuna, sekä asevoimien toimintaympäristöön ja tehtäviin kytkettyinä molempien ääripäiden näkemykset ovat, jos eivät nyt virheellisiä, niin ainakin puutteellisia. Lisäksi niistä molemmista vaikuttaa puuttuvan ymmärrystä siitä, miten sotilasetiikka asemoituu eri tasoilla toimivien sotilasjohtajien osaamisvaatimuksena kaikkien muiden vaadittavien tietojen ja taitojen joukkoon.

Ensimmäisenä esitetyssä näkökulmassa jo alkuasetelma on virheellinen, sillä siinä oletetaan, että asevoimat antaisi sotilaille moraalisen oikeutuksen toimia tehtävässään ja että asevoimat myös voisi lopulta päättää toimiko hän moraalisisessa mielessä oikein vai väärin. Asevoimat ei länsimaisessa demokraattisessa yhteiskunnassa ole tuollaisen moraalisen auktoriteetin asemassa. Se asema on valtiolla. Edellyttäen että valtion toiminta heijastaa kansan enemmistön näkemyksiä ja tahtoa. (Cook, 2004; Jonsson ym. 2011; Perez, 2021; Rohan, 2018)

Asevoimien on toiminnallaan jatkuvasti osoitettava olemassaolonsa moraalinen oikeutus osana yhteiskuntaa niin normaali- kuin poikkeusoloissakin. Tämä tilanne kaventaa asevoimien moraalisen autonomian rajoja. Jos Puolustusvoimat esimerkiksi päättäisi hylätä oikeutetun sodan teoriassa (Just War Theory {JWT}) – joka ei siis ole sama asia kuin sodan oikeussäännöt (Laws Of Armed Conflict {LOAC}) - esitetyistä periaatteista nousevat eettiset vaatimukset olisi sen saatava siihen periaatteessa koko yhteiskunnan hyväksyntä. Nykyisessä verkottuneessa maailmassa todennäköisesti myös liittolaistemme hyväksyntä. Ilman saatua hyväksyntää edessä olisi vähintäänkin moraalisen tuen ja ymmärryksen loppuminen Puolustusvoimia kohtaan. (Barak & Sheffer, 2010; McCormack, 2019b; Rohan, 2018) Todennäköisesti myös muun tuen

loppuminen. Asiaa voi normaalioloissa testata – testiä ei tietenkään missään tapauksessa voi suositella toteutettavaksi – ilmoittamalla, että Puolustusvoimat, tai sen henkilöstöön kuuluva, luopuu normaaleista virkamiesetikan elementeistä; eli tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta suhtautumisesta kaikkiin ihmisiin, kieltäytymisestä lahjuk-sista, rehellisyydestä virkatoimissa ja niin edelleen. Seuraukset voi jokainen arvata.

Teoreettisella tasolla edellä esitetty testi johtaisi eettiseen relativismiin, joka yksilöiden kohdalla lopulta tarkoittaisi sitä, että ei olisi enää olemassa mitään hyvää tai pahaa. Olisi vain mielipiteitä. (Olsthoorn, 2019) Käytännön tasolla tähän ei kuitenkaan todennäköisesti päädyttäisi, sillä yhteiskunnassa – ja toivottavasti myös asevoimissa – esiintyvä yleinen moraalitulosiasiassa tuomitsisi epäeettiseksi mielletyn käytöksen ja toiminnan. Huolimatta siitä, että jotkin yksittäiset yksilöt saattaisivat asettua tuon moraalin ulkopuolelle.

Lienee kuitenkin rehellistä myöntää, että todellisuudessa *etiikka on tarpeetonta* –näkökulmaan löyhästi liittyvää eettistä relativismia löytyy asevoimista kautta maailman. Eri-tyisesti nuorilla sotilailta on ymmärrettävästi taipumusta tällaiseen yksinkertaistettuun ajatteluun. Nuoruuteen kuuluu tietyntasoinen mustavalkoinen ajattelu ja yksinkertais-ten vastausten antaminen monimutkaisiin kysymyksiin. (Cook, 2009; Ficarrota, 2008; Wolfendale 2008) Kokeneiden sotilasjohtajien tulee jo ymmärtää toiminnan vaikutuk-set laajemmin. (Cook, 2008; Erikson, 2004; Kasher 2008; McCormack, 2019; Olsthoorn, 2011; Rohan). Näihin eettisen toiminnan ja ymmärryksen tasoihin palataan tässä artikkelissa myöhemmin.

Toinen luvun alussa esitetty näkökulma, jossa etiikka nähdään inhimillisyyden viimeisenä pidäkkeenä, pitää eettistä relativismia lähinnä moraalisenä pelkuruutena. (Donnelly, 1984) Näkökulman mukaan tällaisen pelkuruuden karsimisessa asevoimien on oltava kärkijoukoissa yhteiskunnallisen asemansa vuoksi. (Olsthoorn, 2019) Yläta-solla, puhuttaessa yhteiskunnasta, valtiosta tai asevoimista, tällainen lausunto on puo-lustettavissa ja ymmärrettävissä, mutta yksittäisten sotilaiden toimintaa ei voi tarkas-tella ylätasoon käsitteiden kautta. Itse asiassa tuollaisia *top down* -kuvauksia asevoimien arvoista, hyveistä ja eettisistä tavoitteista voi pitää yksittäisen sotilaan toiminnan vaa-timusten perusteena melko heikkoina. Poikkeuksena tästä on luonnollisesti normatiiv-inen näkökulma ja asioiden legalisoiminen.

Sotilasjohtaja voi toki toivoa, että hänen alaisensa asemoituvat moraalisesti opettele-malla ulkoa vaikkapa sotilasvalan ja Puolustusvoimien arvot, kumpaakaan millään ta-paa väheksymättä, tai jonkin muun Puolustusvoimien virallisen itseilmoituksen arvois-taan ja etiikastaan. Näin saattaa joidenkin kohdalla tapahtua, mutta epätodennäköistä se on. Todennäköisempää on, että läheskään kaikki alaiset eivät edes ymmärrä sitä abstraktia, moraalista kieltä, jota noissa dokumenteissa on käytetty, saatiikka että he kykenisivät vetämään niiden avulla johtopäätökset heiltä odotettavasta etiikasta niin normaali- kuin poikkeusoloissa. (McCormack, 2019) Lisäksi asevelvollisuuteen ja laa-jaan reserviin perustuvissa Puolustusvoimissamme on täysin mahdotonta kuvitella, että kaikki meistä tulkitsisivat abstraktia, arvoista, hyveistä, etiikasta ja moraalista käy-tettävää kieltä samalla tavoin. (Cook, 2008; Kasher, 2008; Olsthoorn, 2011)



Itse asiassa yritys välttää moraalista relativismia yhteisön tasolla – tässä tapauksessa Puolustusvoimien - saattaa jopa johtaa sen yleistymiseen, jos yhteisön arvojen ja todellisuuden kriittinen tarkastelu estyy, eikä muisteta sitä, että eri asemassa ja tehtävissä olevat joutuvat tulkitsemaan yhteisön moraalialia eri tavoin tehdäkseen aidosti eettisiä päätöksiä. (Whetham, 2020) Toinen mahdollinen vaaratekijä yhteisön moraalin nostamisessa ohi yksilön eettisen harkinnan on se, että se mahdollistaa suoranaisen väärin toimimisen. Sekä juridisessa että eettisessä mielessä. Korostamalla yhteisön yhteistä moraalialia voidaan virheet, epäasiallinen tai suoranaisesti rikollinen toiminta leimata vain muutamien *mätien omenien (bad apples)* puuhasteluksi. Näin toimimalla yritetään vakuuttaa, että yhteisön moraalialia on kyllä kunnossa, vaikka muutamit sen jäsenet ovat *langenneet*. (Nilsson, 2010; Sullivan, 2015; Whetham, 2020)

### 2.3. ASEVELVOLLISTEN JA AMMATTISOTILAIDEN ETIIKKA

Edellisen perusteella näyttää siltä, että eettisessä johtamisessa tulisi pysytellä riittävän etäällä sekä eettisestä relativismista että – eettisestä absolutismista. Tarjolla ei kuitenkaan ole selkeää välimuotoa tai kultaista keskitietä Aristoteleen tapaan, sillä edellä mainituista ääripäistä kumpikaan ei lähtökohtaisesti ole väärä tai huono – eikä sen puoleen oikea tai hyväkään. Ne eivät vain toimi sotilasjohtamisen kompleksisessa ympäristössä, jossa toiminnan tavoitteena ei suinkaan ole aina toimia hyvin tai oikein. Ei ainakaan vastustajan näkökulmasta.

Yhdysvaltain Merisotakoulun etiikan professori George Lucas toteaaakin, että sotilasetiikka muodostaa perusteet ”to one giant headache, or in slightly more frank military jargon, “one big (bleeping) mess!” (Lucas, 2016, 7). Samalla hän kuitenkin muistuttaa, että jos halutaan puhua ammattisotilasta on kyettävä puhumaan myös ammattietikasta ja sen perusteista. Kansainvälisesti katsottuna ammattietikka onkin se väylä, jota pitkin sotilastaan ja sotilasjohtajan etiikan kompleksisuutta lähdetään purkamaan. Puolustusvoimien kontekstissa väylä on avoinna, mutta se ei yksin riitä, sillä asevelvollisia johdettaessa ei johdeta ammattilaisia sanan perinteisessä merkityksessä. Riippumatta siitä, kuinka ammattitaitoisia he ovat.

Lucas ja muut sotilasetiikan kansainväliset tutkijat eivät, ymmärrettävästi, juuri ottaa kantaa varusmiesten ja/tai reserviläisten eettiseen johtamiseen, heidän kouluttamiensa tai heidän sotilasetiikastaan lähtökohtiinsa. Heille sotilasetiikka on edellä mainitusti ammattietikkaa ammattisotilaille. (Cook, 2015; Coker, 2007; Dobos, 2019; Hooker 2005; Jordan, 2021; O’Neill, 2021; Miller, 2016; Schulzke, 2019) Ammattietikkaan ei kuitenkaan ilmesty tyhjistä vaan se perustuu johonkin. Noista normatiivisen etiikan perusteista voidaan johtaa myös asevelvollisiin vaikuttavan sotilasetiikan ja heidän eettisen johtamisensa perusteet, vaikka toimintaa ei suoraan niiden perusteella luokitellakaan.

Sotilasetiikan yhteydessä etiikan taustateoriat voidaan pääsääntöisesti luokitella hyve-, seuraus- ja velvollisuusperustaisiin. Tarkastellaan ensin hyveperustaista teoriaa. Eri asevoimat luettelevat mielellään eräänlaisina arvo luetteloina erilaisia hyveitä, joita heidän sotilaidensa tulisi edustaa. Useimmiten mainitaan rohkeus, lojaalius, rehellis-

syys, ja kärsivällisyys. Niputettuna sotilashyveiden sanotaan usein muodostavan sotilaan kunnian. Tällaisten hyveluetteloiden suurin etu sotilasympäristössä on niiden käytännöllisyys. Ne eivät edellytä sotilailta ohjeistuksen opettelemista eivätkä erilaisten toimintamallien pohdintaa, riittää kun toimii *hyveellisesti*. Tosiasiassa, koska hyveetkin ovat osittain paikkaan, aikaan ja tilanteeseen sidottuja – *Oikealle ihmiselle, oikeassa laajuudessa, oikeaan aikaan, oikeaa tarkoitusta varten ja oikealla tavalla* (Aristoteles, Nikomakhoksen etiikka) – ei niiden merkitys ilman tarkempaa aukikirjoittamista ja perusteellista opiskelua ole lainkaan selvä sen enempää yksilölle kuin yhteisöllekään. Esimerkiksi käsitteen *lojaalius* ymmärtäminen ja sisäistäminen kaikkine sen horisontaalisine ja vertikaalisine ulottuvuuksineen ja vaikutuksineen sekä oikean ja väärän lojaalisuuden häilyvän eron havaitseminen vaatii helposti koko virkauran. Eikä se aina riitäkään. Lojaaliuden käsitteeseen palataan tässä artikkelissa myöhemmin.



**Kuva 1.** *Sotilashyveiden sanotaan usein muodostavan sotilaan kunnian. Kuva Juha Hollanti.*

Hyveperustaista etiikkaa kuitenkin tutkitaan sotilasetiikan kentällä runsaasti, sillä se auttaa rationalisoimaan vaikeita olosuhteita. Ajatuksena on tällöin, että kovat olosuhteet, hankaluudet ja vastoinkäymisetkin johdattavat kohti sotilaan roolin – *henkistä* – ymmärtämistä ja hyväksymistä. Tällainen prosessi kuitenkin vaatii pitkällistä kasvamista ja ymmärryksen lisääntymistä, eräänlaista transformaatiota siviilistä sotilaaksi. Siksi hyveperusteinen etiikka on käytännössä ammattilaisten etiikkaa. (Hartle, 2004; Lekea, 2019; McCormack, 2019; Schulzke, 2016; 2019; Snider, 2008; Stockdale, 2008, Tate, 2021)

Asevelvollisille hyveperusteinen etiikka sopii huonosti juuri sen vaatiman ajan vuoksi. Esimerkiksi Israelin asevoimissa ei hyveisiin perustuvaa etiikkaa kouluteta asevelvollisille, koska heidän palvelusaikansa ajatellaan olevan liian *hybyt* (2–3 vuotta) sotilaan hyveiden iskostamiseen heidän ajatteluunsa. (Kasher & Yadlin, 2005; Kasher, 2008;

2008b) Sen sijaan ammattisotilaiden opetuksessa hyveperusteita käytetään Israelissa-kin, koska niiden ymmärryksen katsotaan kuuluvan sotilaan ammattietiikkaan. (Kasher, 2008; 2008b)

Myöskin seurauserusteisen etiikan – so. toiminnan hyvyys tai pahuus riippuu sen seurauksista – käyttö taustateorian asevelvollisten kanssa on haasteellista. Jotta seurauserusteista etiikkaa voi onnistuneesti soveltaa ja sitä käyttää apunaan johtamistoiminnassa, on oltava mahdollisuus hahmottaa toiminnan seuraukset oman välittömän toiminnan seurauksia laajemmalti. Käytännössä tällainen mahdollisuus on vain sotilasjohtajilla. Toki asevelvollisissa on runsaasti poikkeusolojen(kin) sotilasjohtajia, mutta vain harvat heistä toimivat organisaatiossa sillä tasolla, jossa tietoisuus toiminnan seurauksista on riittävän laajaa eri vaihtoehtojen punnitsemista varten. (esim. MacIntyre ym., 2016) Näihin eettisen toiminnan ja ymmärryksen tasoihin palataan, kuten aiemminkin on mainittu, tässä artikkelissa myöhemmin.

Asevelvollisten sotilasetiikka näyttää siis rakentuvan lähinnä velvollisuusperusteiseen etiikkaan. Deontologisessa etiikassa, joksi velvollisuusperusteista etiikkaa myös kutsutaan normit ovat merkittävässä osassa. Toiminnan seuraukset eivät sinällään ole päätöksenteossa merkityksellisessä roolissa, vaan ihmisen pitää tehdä niin kuin pitää, moraalisessa mielessä, tehdä. Säännöt, kiellot, käskyt ja ohjeet määrittävät yksilöiden moraalisuutta. Asevelvolliselle kerrotaan mitä saa ja mitä ei saa tehdä. Tavoitteena on antaa ohjeistus oikeaan sotilaan käyttäytymiseen sen sijaan että yritettäisiin *kasvattaa* sotilaita tai kehoitettaisiin heitä miettimään itse. (Kasher, 2008; 2008b; McDermott & Hart, 2017) Moniarvoisessa länsimaisessa demokratiassa tällainen toiminta saattaa kuulostaa pahemmalta kuin mitä se itse asiassa on. Tavoitteena ei ole yksilöiden oman ajattelun tukahduttaminen, heidän arvojensa kieltäminen tai *eettinen pässiäksiisi*. Kyse on siitä, mitä asevoimissa saa ja voi eettisessä mielessä tehtävän asettamissa rajoissa tehdä. Ja miksi.

Sotilasjohtajan tai -kouluttajan ei pidä ymmärtää velvollisuusetiikkaa välineeksi alaisen kontrolloimiseen vaan mahdollisuudeksi lisätä yksilöiden toimintakykyä ja sitä kautta joukon tehokkuutta ja suorituskykyä. Jotta johtaja kykenee tuon mahdollisuuden käyttämään on hänen itsensä oltava selvillä niistä perusteista, joista asevoimien eettiset vaatimukset nousevat. Vastauksena alaisen kysymykseen miksi teemme jonkin asian niin kuin teemme ei voi olla epämääräinen viittaus ohjesääntöihin tai sodan oikeussääntöihin. Kumpiakaan niistä ei ole tarkoitettu vastaamaan *miksi*-kysymyksiin vaan *miten*. Johtajan ja kouluttajan velvollisuus on myös osata kertoa *miksi*.

Asevelvollisten eettistä toimintaa kehitettäessä tärkeämmäksi kuin se, miten etiikkaa heille koulutetaan, näyttääkin nousevan se, miten heitä johdetaan, millaisen eettisen koulutuksen heidän johtajansa ovat saaneet ja mistä eettisisistä lähtökohdista johtajat toimivat.

**Taulukko 1.** Normatiivisen etiikan teorit sotilaskoulutuksessa.

Teoria	Määrittävä tekijä	Tavoite	Koulutus
Hyve-etiikka	Yksilön olemus	Hyveellisyys	Vaatii aikaa ja kasvamista
Seurausetiikka	Teon seuraukset	Harkinta	Vaatii mahdollisuutta hahmottaa laajasti toiminnan seurauksia
Velvollisuusetiikka	Moraalinormit	Oikea toiminta	Vaatii (moraalisten)sääntöjen, määräysten ja ohjeiden opettelua ja niiden noudattamista

## 2.4. SOTILAAN AMMATTIETIIKKA

Sotilasetiikka on kansainvälisesti katsottuna johtajien etiikkaa. Vaikka *strategic corporal*-käsite tunnustetaan, ajatellaan varsin yleisesti, että miehistölle tulee opettaa ja heidän tulee omaksua *vain* perusteet asevoimien moraalista ja sotilaan etiikasta. Kuinka laajaksi *perusteet* ymmärretään, vaihtelee asevoimista toisiin. Painotus on kuitenkin johtajien kouluttamisessa ja heidän eettisen kyvykkyytensä kehittämisessä. Johtajan eettiset vaatimukset nousevat jo edellä mainitusta ammattietiikasta. Sotilasjohtajan tulee olla ammatilainen ja ammattimainen myös eettisessä päätöksenteossa. (van den Berg & Verweij, 2006; Carter, 2015; Cook, 2015; Enstad, 2017; Gaidry & Hohner, 2016; van Graaf & van der Berg, 2010; Hooker, 2005; Milehamn, 2008; Moten, 2010; O'Neill, 2021; Snider, 2005; Snider & Shine, 2014).

Edellä mainittu tarkoittaa jälleen luonnollisesti sitä, että myöskään kaikkea sotilasjohtajuuteen liitettäviä eettisiä ajatuksia, vaatimuksia tai käytänteitä ei maailmalta voi sellaisenaan siirtää Puolustusvoimien kontekstiin, koska suurin osa poikkeusolojen johtajistamme ei ole ammattisotilaita. Ja mikä vielä merkittävämpää, valtaosassa länsimaiden asevoimista ammattilaisten oletetaan johtavan samanlaisen ammattietiikan ja -eettöksen omaavia alaisia. Näin ei poikkeusolojen, eikä edes normaaliolojen Puolustusvoimissa ole. Tämä todellisuus asettaa lisävaatimuksia ammattisotilaidemme osaamiselle (Mälkki, 2010)

Tullakseen ammatilaiseksi on saavutettava yhteiskunnan hyväksymä koulutukseen ja kokemukseen perustuva formaali osaaminen (Wertheimer, 2015). Pelkästään harjoittelemalla (training) ammatilaiseksi ei tulla, vaan henkilön tulee opiskella (study) ja saada opetusta (education) (Cook, 2015). Ammatillisuus tulee nähdä moniulotteisena kokonaisuutena, joka ei rajoitu siihen, että henkilö osaa jonkin asian ts. kykenee toimimaan ammattimaisesti. Ammattimaisuuden taso voidaan saavuttaa harjoittelemalla. Ammatillisuuteen katsotaan kuuluvan sen lisäksi sitoutuminen omaan ammattikuntaansa, tehtäväänsä ja joko kirjoitettuun tai kirjoittamattomaan ammattietiikkaan sekä kyky ammatin vaatimaan harkintaan. (Riccio ym., 2004; Snider, 2005) Nämä tasot saavutetaan vasta opiskelun ja siihen liittyvän ajattelun sekä kokemuksen kautta. Cook

itseasiassa ilmoittaa pitävänsä selvänä, että yksikään opas- tai sääntökirja tai mikään sellainen, jota kutsutaan koulutukseksi (training) ei noiden tasojen saavuttamisessa auta vaan ammattilaisuus vaatii laajaa ja monipuolista opiskelua. Hän toteaa, että sotilasammattilaiseksi opitaan ja kasvetaan, siihen ei kouluteta. (Cook, 2015; 39)

Sivuhuomiona todettakoon, että edellä mainittujen syiden vuoksi sotilasetiikan opettajien tulisi olla jo hieman kokeneempia henkilöitä, joilla on muodollinen koulutus ja pätevyys sekä ymmärrys siitä kontekstista, jossa toimitaan ja kyky puhua sotilasyhteisön kieltä. Ennen kaikkea heidän tulisi kuitenkin olla kyky osoittaa, että vaikka vastaukset eettisesti haastaviin tilanteisiin ovat monimutkaisia, voi niihin perehtynyt kyetä tekemään sekä eettisesti kestävän että toteutuskelpoisen päätöksen vallitsevassa tilanteessa. (Ficarrotta, 2008; Wolfendale, 2008). Tällaiseen toimintaan viitattaneen suomalaisessa sotilaskulttuurissa usein kuuluvalla kenraaliluutnantti A. F. Airon siteerauksella: ”Pitää olla käynyt pirusti kouluja, että uskaltaa tehdä yksinkertaisia päätöksiä.”

Ammattietiikan ei pidä olla julistuksellista, vaikka siihen usein sellaisia elementtejä liitettykin (esim. Snider, 2015), vaan sen on em. syistä paneutua hyvinkin tarkkaan ammattilaisuuden määrittelyyn ja edellytyksiin erilaisten kulttuurillisten, organisationalisten ja tilannetekijöiden paineessa. Cook (2015) muistuttaa, että ammattilaisuus ei näy siinä, että tuntee ja osaa (eettiset) säännöt vaan siinä että ymmärtää mistä ne on juonnettu, mikä niiden merkitys on käytännön tehtävissä ja mitä ne kertovat ammattikunnan ja organisaation sitoutumisesta yhteiskunnan palvelukseen.

Ammattietiikan pohdintojen on hyvä liittyä luonnollisena ja konkreettisena osana ammatin niihin osa-alueisiin, jossa joudutaan tekemään monimutkaisia päätöksiä. Sotilasammateissa näitä ovat luonnollisesti kysymykset väkivallan käytöstä, sen tarpeellisuudesta ja suhteellisuudesta eli hyöty/haitta -suhteesta. Samoin kysymykset toisten ja oman turvallisuuden, hengen tai terveyden vaarantamisesta kuuluvat luonnollisena osana sotilasammattiin ja ammattieettiseen pohdintaa. Tällaiseen päätöksentekoon tulee suhtautua kuin mihin tahansa ammatin osa-alueeseen (Cook, 2015; Coker, 2007; Dobos, 2019; Hooker 2005; Jordan, 2021; O’Neill, 2021; Miller, 2016; Schulzke, 2019) Erityinen ammattieettinen vaatimus kohdistuu sotilasjohtajiin, sillä heidän on kyettävä eettiseen päätöksentekoon asemansa vaatimalla tasolla. Heillä on jopa velvollisuus nähdä samat tilanteet eri tavoin ja tehdä niistä tarvittaessa erilaiset johtopäätökset. Eri päätös eri tasoilla samassa tilanteessa ei tarkoita, että toinen päätöksistä olisi epäeettinen. (McCormack, 2019)

## 2.5. EETTISEN JOHTAMISEN TASOT

Sotilasetiikka jaetaan usein kolmeen tasoon: 1) Yksilö 2) Yhteisö (asevoimat) 3) Yhteiskunta (esim. Verweij, 2022). Tasot eivät ole tarkkarajaisia ja erottelevia määrittelyjä vaan paremminkin niillä pyritään kuvaamaan ja tuomaan esiin ne viitekehykset, jotka vaikuttavat asevoimissa kaikkeen (sotilas)etiikkaan liittyvään. Erityisesti näiden tasojen huomioimisella on vaikutusta eettiseen päätöksentekoon ja eettiseen johtamiseen. Sotilasjohtajan etiikka voidaan välillisesti kytkeä noihin tasoihin huomioimalla johtajan asema organisaatiossa. Tällöin voidaan puhua 1) aliupseerien ja nuorempien (junior officer) upseerien etiikasta 2) vanhempien upseerien (senior officer) etiikasta sekä 3)

asevoimien ylimmän johdon etiikasta. Suomalaiseen kontekstiin tämä jako ei aiemmin mainituista syistä täysin sovi, mutta teoreettisen pohjana sitä voitaneen tässä yhteydessä käyttää.

On vielä erikseen korostettava, että tasoja ei pidä ajatella tarkkoina rajoina *erilaisten* eettisten vaatimusten ja näkemysten välillä. Ne ovat teoreettinen rakennelma, joiden tavoitteena on helpottaa erilaisten eettisten näkemysten ja vaatimusten havaitsemista sotilasyhteisössä. Ajatus siitä, että jokin vaatimus tai näkemys lakkaisi olemasta, kun *siirtyään* tasolta toiselle on absurdi. Mikään ei siirtyessä katoa tai muutu, mutta eri näkemysten painoarvo muuttuu ja ratkaisut joudutaan tekemään eri painotusten mukaisesti.

Verweij (2022) toteaa, että kun asevoimille on annettu yhteiskunnan taholta monopoli käyttää väkivaltaa yhteiskunnan tärkeinä kokemien arvojen puolustamiseen, on sille samalla annettu vastuu pitää huolta siitä, että monopolia käytetään yhteiskunnan arvojen vaatimalla tavalla. Siksi asevoimien pitää huomioida omassa moraalissaan ja etiikkakäsityksessään sekä koko yhteiskunnan vaatimukset että omien yksittäisten sotilaidensa heidän konkreettisessa työssään kohtaamien eettisten haasteiden vaikutukset. Jotta tätä vaativaa kokonaisuutta voidaan hallita, on edellä mainittu teoreettinen jako kolmeen tasoon perusteltu. Jako perustuu erotteluun ei rajaamiseen. Eri tasoilla erotellaan eniten painoarvoa vaativat ja saavat eettiset näkemykset ja vaatimukset, mutta samalla huomioidaan se, että erilaisista painotuksista huolimatta eri tasojen näkemykset ja vaatimukset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Johtamisen etiikan tasot eivät myöskään tee tyhjäksi ajatusta asevoimissa vallitsevasta yhtenäisistä arvoista ja yhtenäisestä moraalista, jota esimerkiksi erilaiset sotilaan valat tai lupaukset pyrkivät kuvaamaan. Päinvastoin, mikäli valan tai vastaavan merkitys ja sen ihanteet on vanhojille avattu, on havaittu (McCormack, 2019b, Schulzke, 2019) valan tai vastaavan tärkeyden sen antaneelle henkilölle lisääntyneen kokemuksen ja saadun koulutuksen myötä, kun valan (vast.) ontologiset ihanteet ovat saaneet käytännöllisemmän muodon ja niihin on tullut erilaisia sävyjä.

Sotilasjohtajan etiikan tasot rakentavat McCormackin ja Schulzken esittämällä tavalla aiemmilla tasoilla opittujen ja koettujen asioiden varaan. Erityisen kiinnostavaksi tämä tulee Puolustusvoimien kontekstissa, jossa jokaisella sotilaalla on kokemus siitä, miten asiat näyttävät organisaationa alimmalla tasolla -alokkaana. Tätä kokemusta, kuten hyvin tiedetään, ei kaikkien asevoimien upseereilla välttämättä vastaavassa merkityksessä ole. Omakohtainen ymmärrys siitä, millaisia eettisiä haasteita organisaation alemmalla tasolla olevat sotilaat saattavat kokea ja millaisessa moraalisisessa viitekehyksessä he niihin vastaavat voi merkittävästi auttaa heidän toimintakykynsä ylläpitämisessä. (Agrawal ym., 2020; Kasher, 2008; Molendijk ym., 2018)

Huolimatta sotilasetiikan yhteiskunnallisista ja yhteisöllisistä ulottuvuuksista ovat yksilön tekemät valinnat aina keskiössä, sillä sotilasorganisaation kaltaisessa hierarkkisessa yhteisössä yksilön, erityisesti johtajan, eettisyys korostuu sen heijastusvaikutusten johdosta. Tutkimusten mukaan sotilasjohtajalta, riippumatta hänen asemastaan organisaatiossa, odotetaan kyvykkyyttä ratkaista eettisiä ongelmia ja tehdä eettisiä päätöksiä. Nämä vaativat häneltä tietynlaisia (eettisiä) ominaisuuksia ja valmiuksia, jotka



ovat hankittavissa opiskelun ja kokemuksen kautta. (McCormack 2019b, Olsthoorn, 2011b, 2019, Skerker, 2014; de Vries, 2020; Whetham, 2019; Wolfendale 2019) Näihin vaatimuksiin ja ominaisuuksiin palataan myöhemmin tässä artikkelissa.

Tarkasteltaessa sitä opetusta, jota sotilasjohtajille etiikasta eri asevoimissa tarjotaan, voidaan helposti havaita, että eri organisaation tasoilla oleville johtajille opetetaan hyvinkin erilaista eettisiä tarkastelukulmia. Loogisesti ajateltuna tässä ei ole mitään erikoista; mitä kokeneempia ja korkeammalla hierarkiassa opiskelijat ovat, sitä vaativampaa on opetus ja koulutus. Valitettavasti tämä vaikkapa taktiikan, tekniikan ja strategian opetuksesta tuttu totuus ei aina päde sotilasetiikkaan. Liian helposti päädytään ajattelemaan, että se etiikka, joka on peruskoulutuksessa opetettu kyllä kantaa vaativimmissakin tehtävissä. Ei kann. Toner ilmaisee asian seuraavasti: *“Honor, I implied there, is all right for cadets; but senior officers must routinely compromise.”* (Toner, 2005,31)



**Kuva 2.** Sotilasjohtamisen korkeammilla tasoilla eettisen pohdinnan ja päätöksenteon tulisi olla luonnollinen osa päätöksentekoa ja johtamista ilman, että sitä pitäisi erikseen pohdita. Kuva Sotamuseo.

## 2.6. SOTILASJOHTAJIEN ETIIKKA

Teoreettisena jakona esitetyn nuorempien upseerien tason - suomalaisittain katsottuna varusmiesjohtajien, valtaosan reserviläisjohtajista sekä valtaosan perusyksiköiden (vast.) ammattisotilaista - etiikassa korostuu nopeasti eteen tulevien tilanteiden eettinen ratkaisu. (Tatum ym. 2019) Tyypillisesti ratkaisun tekemiselle on vain vähän aikaa ja vaihtoehdot vähäisiä. Mikäli vaihtoehtoja on, ne usein ovat toisensa poissulkevia niin, että tavalla tai toisella päätös muodostaa epätoivotun lopputuloksen. Tämän tason viitekehys on niin kansainvälisesti kuin Puolustusvoimissakin luultavasti tutuin ja käytetyin kun puhutaan sotilaan etikasta ja sen kouluttamisesta. Voidaan puhua operationaalisesta etiikasta.

Operationaalista etiikkaa ei ole sodan oikeussääntöjen noudattaminen. Niiden noudattaminen on itsestäänselvyys. Etiikassa on kysymys siitä, miten yksilö selviää kaikesta siitä toiminnasta, jonka sodan oikeussäännöt sotilaille mahdollistavat. French (2009) toteaa, että kentällä toimivien upseerein - ja muiden sotilasjohtajien – tärkein (eettinen) tehtävä on suojella alaisiaan korjaamattomilta vahingoilta ja tappioilta, niin fyysisiltä kuin psyykkisiltäkin. Näihin tappioihin French laskee myös inhimillisyyden menettämisen. Hän pitää sitä hintana, jota yhdenkään sotilaan ei pidä joutua maksamaan. (French, 2009)

Tässä artikkelissa lähestyn johtamisen ensimmäistä tasoa edellä mainitusta *suojeluvelvoitteen* näkökulmasta. *Suojeluvelvoitteella* ei tässä yhteydessä tarkoiteta oikeutetun sodan teorian pohjalta nousevaa *Responsible to Protect (R2P)* velvoitetta, vaan sotilasjohtajan vastuuta johdettaviaan kohtaan. Kentällä toimivan johtajan on toimittava niin, että hänen alaisensa eivät tarpeettomasti altistu moraalisisille stressille ja moraalisisille vammoille, jotka viimeisten tutkimusten mukaan suurelta osin johtuvat organisaation ja johtajan tuen puutteellisuudesta. (Molendijk 2022, 2021, 2021b, 2018, Nilsson 2010, Verweij, 2016) Sotilasjohtajien tulisi entistä paremmin hallita moraalinen kieli, jolla käsitellä yksittäisten sotilaiden omien arvojen ja toisaalta joukon tehtävän suorittamiseen vaadittavien arvojen väistämätöntä yhteentörmäystä. Asian tarkastelu *suojeluvelvoitteen* näkökulmasta ei sulje pois perinteisen ”mitä teet, jos” – eettisen pohdinnan merkitystä. Tuo pohdinta sisältyy kokonaisuuteen. Kansainvälisesti on vain todettu, että pelkkä hyvine ominaisuuksien ja ihanteiden luettelointi tai normatiivisten ohjeiden antaminen ei riitä. Tarvitaan kokonaisvaltaisempaa tarkastelukulmaa. (Carrick, 2008; Jordan, 2021; van Loon, 2020, Verweij, 2022)

McDermott ja Hart (2017) kuvaavat sotilaan toimintaa sodassa kolmen elementin yhdistelmäksi. Toimintaa säätelevät tilanne, järjestelmä ja yksilö. Tilanteeseen ei käytännössä johtajan etiikalla voida vaikuttaa. Järjestelmä on sotilaat kouluttanut ja iskostanut tietyn toimintamallin ja moraalin. Koulutuksesta huolimatta yksilöt ovat ne, jotka toimivat, onnistuvat, tekevät mahdolliset virheet ja kohtaavat myös mahdollisen moraalisen haavoittumisen (moral injury). McDermott ja Hart toteavatkin, että he eivät ole *selittelijöitä (excusologists)*, jotka etsivät syyt tilannetekijöistä tai järjestelmän virheitä. Virheet tekee aina yksilö – yksittäinen sotilas. Sotilaalla on johtaja. Johtajan velvollisuus on (yrittää) johtaa niin että virheiltä vältytään. Kokeneina upseereina McDermott ja Hart eivät oletakaan, että nuori sotilasjohtaja ryhtyisi johtamaan etiikan avulla (*with*



*ethics*). Seuraavaksi he toteavat, että se on juuri se, miten hänen pitäisi ryhtyä johtamaan. (McDermott & Hart, 2017)

Etiikalla johtaminen vaatii heidän näkemyksensä mukaan tässä yhteydessä kahden asian ymmärtämistä. Ensinnäkin jokainen joukko on äärimmäisen herkkä tekemään eettisiä virheitä. Koulutus on valmentanut heidät siihen yksilöllisyyden poistamisella (*de-individualisation*) univormuilla, sotilasarvoilla, puhuttelulla, normeilla ja joukkopaineella. Käskyjä on opetettu noudattamaan ja noudattamaan viipymättä. Vihollinen on dehumanisoitu ja tappamisen kynnyks on laskettu. Vaikka kaikki tämä on sotilastoiminnassa tarpeellista ja jopa välttämätöntä, on McDermottin ja Hertin mukaan seurauksena tilanne, jossa helposti lipsahdetaan tappamaan vääriä ihmisiä. (...*to go from killing right people to killing the wrong ones*). (McDermott & Hart, 2017, 33) Toisekseen johtajan pitää ymmärtää, että taistelutilanteessa paljon asioita on hänen johtamistoimintansa ulottumattomissa. Sodan usva, pelko, jännitys, taistelustressi ovat kaikki olemassa yksilöiden kokemusmaailmassa. Johtaja tekee päätöksiä tässä ympäristössä, eikä hän voi sitä muuttaa. Joukon koulutuksella ja kokemuksella on luonnollisesti merkitystä, mutta eri yksilöt reagoivat silti eri tavalla. (McDermott & Hart, 2017)

Eettinen johtaminen tällaisessa tilanteessa vaatii joukon oman *eettisyyden* luomista. Voidakseen uskottavasti määritellä omalle joukolleen *hyvän ja pahan* sekä niiden rajan on johtajan ymmärrettävä mitä joukko näillä käsitteillä ymmärtää. Hänen on myös ymmärrettävä mitä hän itse niillä tarkoittaa ja miten hänen ymmärryksensä käsitteistä vastaa asevoimien noille käsitteille antamiin merkityksiä. Joukolle on selkeästi kerrottava, että me toimimme näin – tällainen toiminta ja käytös on meille oikein ja hyvää; tämä on väärin ja pahaa. Johtajan pitää itse tämä joukolleen viestiä ja perustella. Joukko pitää sitouttaa ja se onnistuu vain, jos johtaja itse pitää päätöksissään – myös *ad hoc* tilanteissa – kiinni joukon oikeaksi määrittelemästä toiminnasta. Viimeksi mainittu on McDermottin ja Hartin mukaan äärimmäisen tärkeää, sillä vaikka kuinka hyvin johtaja ymmärtäisi eettiset teoriat ja joukossa vaikuttavat sosiaalipsykologiset ilmiöt ja kykenisi pitämään joukon *oikealla puolella hyvän ja pahan välistä rajaa*, hän on kuitenkin vain ihminen siinä kuin kuka tahansa muukin. Johtaja on yhtä lailla aina vaarassa lipsahda kaltevalle pinnalle. Jonne hänen joukkonsa uskollisesti häntä seuraa. (McDermott ja Hart, 2017)

Edellä kuvattu eettinen johtamismalli vaatii paljon, mutta se on tutkimusten mukaan myös osoittautunut tehokkaaksi joukon kiinteyden, toiminta – ja suorituskyvyn kannalta. (MacIntyre ym. 2016; O’Keefe ym., 2019). Mallin käyttöönotto ja hallitseminen vaatii kuitenkin perusteellista opetusta, ilman sitä mallin haltuun ottamisen ja käyttämisen vaatiminen nuorelta – tai keneltä tahansa – sotilasjohtajalta on kohtuutonta.

Vanhempien upseerien etiikkaa tarkasteltaessa – suomalaisittain katsottuna lähinnä EUK/YEK suorittaneet upseerit – korostuu kansainvälisessä kirjallisuudessa havainto siitä, että tällä tasolla kohdataan suuria eettisiä haasteita johtamistoiminnassa. Tämä johtuu siitä, että tällä tasolla olevat upseerit ovat edelleen tekemisessä nuorempia upseereita kohtaavien operationaalisten *ad hoc* -eettisten päätösten kanssa, mutta heidän tulee asemassaan ja tehtävissään omaksua ja painottaa yhä enemmän institutionaalista etiikkaa sekä kyetä tarkastelemaan toiminnan ja päätösten seurauksia laajemmasta perspektiivistä. (Anthonia, 2021; Whetham, 2019)

Perspektiivin laajentaminen on osoittautunut haastavaksi tehtäväksi. (Ascensio ym., 2017; Moten, 2010) Yksittäisten tilanteiden, konkreettisesta, ehkä mustavalkoisesta, ratkaisemisesta pitää tällä tasolla siirtyä pohtimaan myös sitä, millaisia vaikutuksia tehtävällä ratkaisulla on, tai miltä se näyttää, oman joukon ulkopuolella muualla asevoimissa tai yhteiskunnassa. Haastavaksi asian tekee erityisesti se, että ratkaisu joka tietyssä tilanteessa esimerkiksi joukkueen johtajan kannalta on eettisesti perusteltu ja oikea saattaa toisessa, laajemmassa, tarkasteluympäristössä saada erilaisia sävyjä. On täysin mahdollista, että toisella, institutionaalisella, tasolla päätöksen, ollakseen eettisesti oikea, tulee olla täysin päinvastainen kuin operationaalisella tasolla. Juuri tämän institutionaalisen etiikan - toiminnan laajempien vaikutusten ja seurausten huomioimisen - haltuunotto eettisessä päätöksenteossa ja johtamisessa on osoittautunut vaikeaksi. Tämän vuoksi sotilasetikan opetusta on kansainvälisesti kehitetty juuri tämän tason vaatimuksiin vastaamiseksi. (Agrawal ym. 2020; Anthonia, 2021; Ascensio ym., 2017; van Baarle ym., 2017)

Eettisen johtamisen kolmannella, asevoimien ylimmän johdon, tasolla vaatimukset asetetaan kansainvälisessä kirjallisuudessa selkeästi. Heidän tulee tunnistaa mahdolliset eettiset ja moraaliset ongelmat asevoimissa sekä niissä vaatimuksissa, joita yhteiskunta asevoimille antaa. Heidän tulee olla moraalisesti rohkeita (kts. seuraava lukua) niiden osoittamisessa sekä kyetä soveltamaan laajempia eettisiä periaatteita yhteisössä joka pohjimmiltaan perustuu sääntöperustaiseen toimintamalliin. (Cook, 2015; Rohan, 2018)

Toisen ja kolmannen tason yhteydessä kiinnitetään kirjallisuudessa runsaasti huomiota siihen minkä tyyppisiä ihmisiä näihin tehtäviin valikoituu. Huomio johtuu siitä, että virkaurallaan pitkälle päässeiden, varsinkin kolmannella tasolla olevien, henkilöiden etiikan opetuksen mahdollisuuksiin suhtaudutaan verraten kriittisesti. Kriittisyys johtuu siitä, että ylempillä sotilasjohtamisen tasoilla etiikka pyrkii tiivistymään *miksi?* kysymyksen ympärille. (Agrawal ym. 2020; O’Keefe ym., 2019) Henkilöillä, jotka johtamistehtävissä tuota kysymystä käsittelevät, tulisi olla kyvykyys korkean tason moraaliseen ajatteluun ja toisen tason moraalidiskurssiin, jotka perustuvat kriittiseen pohdintaan ja päättelyketjuihin konventionaalisen, sääntöjen noudattamiseen, perustuvan ajattelun ja perustelun sijaan. (Agrawal ym., 2020; O’Keefe ym., 2019)

Sotilasjohtamisen korkeammilla tasoilla eettisen pohdinnan ja päätöksenteon tulisi olla luonnollinen osa päätöksentekoa ja johtamista ilman, että sitä pitäisi erikseen pohdita. Eettisiä kysymyksiä ei pitäisi käsitellä erikseen, vaan niiden tulisi olla yksi huomioitava muuttuja muiden joukossa. (Kruip, 2019; Rohan, 2018; McCormack, 2019; Whetham, 2019)

## 2.7. SOTILASJOHTAJAN MORAALISET VAATIMUKSET

Usein sotilasjohtajaa – tai sotilasta yleensä - vaaditaan toimimaan *eettisesti*. Tätä vaatimusta ei tutkimuskirjallisuudessa tai asevoimien omissa asiakirjoissa useinkaan konkretisoida tai määritellä tarkemmin. Toisinaan vaatimuksena esitetään *hyvin* toimiminen (*be good*) (esim. Lober, 2016) tai sodan oikeusääntöjen noudattaminen. Sodan oikeus-

sääntöjen noudattaminen ei sinällään, kuten aiemmin todettiin, ole osoitus eettisyydestä, mutta toki kyseinen säännöstö on merkittävällä tavalla määrittelemässä mitä sodassa saa ja mitä ei saa tehdä. Tuotakin säännöstöä kuitenkin tulkitaan. Käytännössä tulkinta on juridiikkaa, ei etiikkaa. (Parkkari, 2018; Schoonhoven, 2015)

Reaalimaailmassa lienee mahdotonta antaa yleispäteviä sekä samalla konkreettisia vaatimuksia ja toimintaohjeita siitä, miten sotilasjohtaja voi tilanteessa kuin tilanteessa toimia eettisesti. Johtajan asema, johdettava joukko ja vallitsevat olosuhteet poikkeavat toisistaan liiaksi, jotta tällaiseen olisi mahdollisuutta. Yksityiskohtaisten vaatimusten sijaan lieneekin viisaampaa tarkastella niitä ominaisuuksia, joita eettiseltä johtajalta vaaditaan. Sanat *vaatimus* ja *vaatiminen* ovat tarkoituksella tähän valittu. Eettiset ominaisuudet eivät ole jotain, jotka ovat osalle johtajista syntymästä suotu ja osalle eivät. Ne ovat kehitettäviä ominaisuuksia siinä kuin muutkin sotilasjohtajalta vaadittavat ominaisuudet. (Bradley, 2009; MacIntyre ym. 2016; O’Keefe ym. 2016; Verweij, 2016) Osan toiminnassa ne ehkä luontaisesti tulevat helpommin esiin kuin toisten, mutta kaikilta niitä voidaan vaatia. Vaatimuksia asetettaessa ja yksilöiden ominaisuuksia kehitettäessä on muistettava, että eettisiä ominaisuuksia on erilaisia ja eri tehtävissä vaatimukset ovat erilaisia.

Eettisessä toimintakyvyssä voidaan aivan samoin kuin esimerkiksi fyysisessä toimintakyvyssä, jota käsitellään tämän kirjan luvussa 5, asettaa erilaisia vaatimustasoja eri tehtäviin sekä kehittää erilaisia ominaisuuksia (fyysisessä toimintakyvyssä tällaisia ovat esimerkiksi kestävyys, voima ja nopeus) joita tarvitaan eri tilanteissa. Seuraavassa käsitellään kolmea tutkimuskirjallisuudessa ja eri asevoimien opetusmateriaalissa eniten esiin nousevaa eettisen toimintakyvyn vaatimusta johtajille. On jälleen syytä huomauttaa, että mikään seuraavista vaatimuksista ei yksin johda eettiseen toimintaan eikä niitä yksin voi käyttää sellaisen mittaamiseen. Nyt esiteltävät vaatimukset on aina nähtävä osana suurempaa kokonaisuutta. Siihen, millaisia perusominaisuuksia näihin vaatimuksiin vastaaminen yksilöltä vaatii ja miten niitä voidaan kehittää, palataan myöhemmin tässä artikkelissa.

**Moraalinen rohkeus** mainitaan uudemmassa sotilaseettisessä kirjallisuudessa useimmin sotilasjohtajan keskeisenä eettisenä ominaisuutena. Moraalisella rohkeudella tarkoitetaan henkistä vahvuutta toimia (moraalisten) perusarvojen mukaan, vaikka se herättäisikin painetta ja vastustusta ulkopuolelta (Cooper, 2019; van Graaff & van der Berg, 2010; Lucas & Rubel, 2009; McCormack, 2019; Shanks Kaurin, 2019) Perusarvoilla viitataan tässä yksilön tai yhteisön suoraan tai välillisesti ilmaisemiin periaatteisiin, joiden mukaan hän/se toimii. Kyseessä *on vakaumus tehdä mitä pitää oikeana, vaikka se saattaakin olla epäsuosittua tai vaarallista ja siitä joutuisikin maksamaan kovan hinnan.* (*The conviction to do what you believe to be right, even though it might be unpopular or dangerous and the personal cost might be high*) (RAF, *Ethos, Core Values and Standards*, 2019) Moraalisesti rohkea sotilasjohtaja ei ummista silmiään väärintoimimiselta eikä katso toisaalle epäasiallista toimintaa kohdatessaan, vaikka esim. ylemmiltä tahoilta tai alaisialta tulisi painetta *ohikatsomiseen*. Moraalista rohkeutta koetteleva paine tuleeekin yleensä oman joukon keskeltä eikä vihollisilta/vastustajilta (Belkin, 2015; Cooper, 2019; Shanks Kaurin, 2019)

Moraalinen rohkeus korostuu mielenkiintoisella tavalla pohdittaessa nousevan ja/tai uuden teknologian sotilaallista käyttöä. Teknologia tarjoaa mahdollisuuden *turvallisempaan sodankäyntiin* (Risk-Free Warfare) (Sparrow, 2015) ja samalla periaatteessa vähentää *perinteisen* rohkeuden tarvetta lisäten toisaalta moraalisen rohkeuden tarvetta. Moraalista rohkeutta tarvitaan tehtäessä päätöksiä, jotka omasta näkökulmasta ovat riskittömiä mutta voivat aiheuttaa suurta tuhoa vihollisen puolella sekä mahdollisia sivullisia uhreja. Tällaisia päätöksiä joudutaan Sparrow (2015) mukaan tekemään esimerkiksi käytettäessä pitkän kantaman asejärjestelmiä, miehittämättömiä ilma-aluksia jne. joiden käytössä pitkä maantieteellinen etäisyys kohteesta yhdistyy sen suureen psyykkiseen etäisyyteen, toisin kuin esimerkiksi tarkka-ampujilla, joilla maantieteellinen etäisyys kohteeseen saattaa olla merkittävä, mutta psyykinen etäisyys erittäin pieni.



**Kuva 3.** Moraalisella rohkeudella tarkoitetaan henkistä vahvuutta toimia moraalisten perusarvojen mukaan, vaikka se herättäisikin painetta ja vastustusta ulkopuolelta. Kuva Puolustusvoimat.

Vaikka Sparrow (2015) huomauttaakin, että lennätinlinjojen keksimisestä alkaen osa sotilasjohtajista on sotinut *linjojen takaa* kohtuullisessa ympäristössä, eikä teknologia sinällään tuo mitään uutta tähän tilanteeseen, on tutkimuksissa havaittu, että esim. miehittämättömien ilma-alusten operaattoreille on kertynyt merkittävässä määrin moraalista stressiä. Tätä kertyy tilanteista, jossa he eivät itse ole fyysisesti vaarassa, mutta voivat päätöksillään vaikuttaa ihmishenkiin, joko omien joukkojen, vihollisen tai täysin sivullisten. Lisäksi heidän päätöksentekoaan seuraa reaaliaikaisesti suuri *yleisjoukko* eri johtopaikoissa (Lee, 2018) Juuri tuolla *yleisjoukolla* on edellä mainittua oman joukon sisältä tulevaa painetta korostava vaikutus.

Moraalinen rohkeus nousee esiin myös käsiteltäessä tilanteista, joissa joku joukon jäsen tuo esiin havaitsemansa epäasiallisen toiminnan. Tällaisilla asioiden esiin nostajilla

(whistleblower) ei sotilasyhteisöissä ole aina erityisen hyvä maine, mutta oikeasta syystä toimivan *whistleblowerin* voidaan katsoa toimivan moraalisesti rohkeasti, vaikka yhteisö yrittäisikin hänen esiin tuomaansa asian häivyttää tai sitä vähätellä. (Brigety & French, 2019; Whetham, 2020) Sotilasjohtajan velvollisuus tällaisissa tilanteissa on käyttää suurta harkintaa ja kärsivällisyyttä sekä selvittää mistä on kyse ennen kuin (moraalisesti) tuomitsee ketään. (Bradley & McIntyre, 2018; Sullivan, 2015) Tällaisessa tilanteessa myös johtajan lojaalius ja moraalinen harkinta joutuu koetukselle.

**Moraalinen harkinta** esitetään kirjallisuudessa yleensä käyttäen esimerkkinä lojaaliuden käsitettä. Tämä on ymmärrettävää, sillä käsitteen laaja ymmärrys avaa näkemään moraalisesta harkinnan tarjoamia mahdollisuuksia. Sitä paitsi lojaalius tulee pääsääntöisesti myös mainituksi erilaisissa sotilashyveiden luetteloissa, joten sen käyttö on perusteluta myös tunnettavuuden kautta. Itseasiassa lojaaliuden käsite ja osin myös vaatimus esiintyy lähes kaikilla ammattikunnilla, joissa ryhmään kuuluminen ja siihen sitoutuminen on merkittävässä roolissa. (Olsthoorn & Blomm-Terhell, 2022). Lojaalius on liima, joka kytkee samoissa tehtävissä ja samoissa joukoissa palvelevat toisiinsa. Asevoimissa sen katsotaan myös liittävän eri puolustushaaroissa ja aselajeissa palvelevat toisiinsa. (Rohan, 2018) Useimmiten lojaaliuden katsotaan koskettavan erityisesti miehistöä, jolle koulutetaan, että käskyjä tulee noudattaa ja esimiehille sekä vertaisille tulee olla lojaali. Lojaaliuden käsite ja sen tulkinta on kuitenkin merkittävämpi sotilasjohtajuuteen liitettynä, sillä miehistön moraalinen harkinnanvara on lojaaliudenkin suhteen pienempi kuin sen, joka käskyt antaa ja joka odottaa lojaaliutta alaisiltaan – ja jonka toisaalta odotetaan olevan lojaali esimiehilleen (McCormack, 2019; Olsthoorn, 2019; Whetham, 2019, 2020)

Lojaaliudessa on kyse luottamuksesta, jota erityisesti johtajan on pidettävä yllä. Alaisen on voitava luottaa siihen, että vaikka johtaja laittaa hänet hankalaan, jopa hengenvaaralliseen, paikkaan ja tehtävään; se on harkittu teko ja tapahtuu kokonaisuudessa suuremman hyvän vuoksi. Alaisen on voitava luottaa, että harkinnassaan johtaja on punninnut riskejä ja nähnyt toiminnasta saatavan hyötyä. Harkinta ja sen moraaliset ulottuvuudet on osattava perustella ja alaisella on oltava tieto siitä mitä hänen panoksensa kokonaisuuden kannalta merkitsee. (McCormack, 2019b) Kuten jo aiemmin on todettu moraalisesta stressin kasaantuminen ja moraaliset vammat sotilaille ovat uusimman tutkimuksen mukaan seurausta puutteellisesta organisaation ja esimiesten tuesta. Näitä seuraa lähes varmasti, jos alainen kokee esimiehen pettäneen hänen luottamuksensa ja lojaliteettinsa. (Coleman, 2019; Molendijk, 2021; Nilsson, 2020;)

Sotilasjohtajan on pidettävä joukossaan yllä keskinäistä luottamusta ja ymmärrettävää että lojaaliudella on sekä horisontaalinen että vertikaalinen merkitys. Lojaaliuden vaatimus kulkee, ei vain alhaalta ylös, vaan myös ylhäältä alas sekä oikealta vasemmalle ja toisinpäin. Lisäksi lojaalius voidaan ymmärtää laajemmin tai suppeammin. Laajemmin ajateltuna lojaaliutta voidaan osoittaa *periaatteelle* (principle) joka on johdettavissa yksilön tai joukon arvomaailmasta tai sitten lojaalius voi kohdistua suppeammin esimerkiksi omaan joukkoon tai kollegoihin. (esim. Olsthoorn, 2011; Olsthoorn & Blomm-Terhell, 2022) Ei ole harvinaista, että nämä lojaaliuden eri tasot törmäävät. Johtajalta odotetaan (moraalista) harkintaa, sillä hän ei voi päätöksiä tehdessään näitä törmäyksiä välttää.

Vertikaalinen lojaalius käsittää omat esimiehet ja ylemmät johtajat sekä alaiset. Mutta se laajenee myös asevoimien ulkopuolelle, poliittiseen johtoon, yhteiskuntaan ja kansaan, jonka palveluksessa sotilas on. Kaikki he odottavat lojaaliutta. Horisontaalinen lojaalius käsittää oman joukon ja sen vertaiset, mutta laajenee sekin oman joukon ja asevoimien ulkopuolelle. Sotilaallakin on luultavasti ystäviä, sukulaisia, perhe sekä muita tärkeitä yhteisöjä. Periaatteessa horisontaalisen lojaaliudenkin voi laajentaa koskemaan koko yhteiskuntaa, jonka jäsen sotilas on. (Whetham, 2019) Kaikille on oltava lojaali mutta kaikille ei voi olla lojaali. Jotta tällaisessa tilanteessa voi tehdä päätöksiä ja johtaa, on annettava (moraalinen) ensisijaisuus joillekin ihmisille, ryhmille tai arvoille. (Kaurin, 2014) Johtajan on selkeästi tuotava esiin oma harkittu *ensisijaisuusjärjestelynsä* ja sen perusteet, jotta kaikkien osapuolten keskinäinen luottamus ja lojaalius voidaan säilyttää.

Lojaalius ei saa olla *sokeaa*. Luottamus oman joukon kesken on tunnetusti merkittävä tekijä joukon tehokkuudella. Luottamuksen rakentamiseen ja säilyttämiseen onkin panostettava. Mutta lojaliteetti on voitava myös hyvästä syystä purkaa. Vertikaalinen lojaalius ja käskyjen noudattaminen on elintärkeää sotilasjoukon toiminnalle, mutta sotilasjohtajan, ja kenen tahansa sotilaan, tulee ymmärtää myös *kurinalaisen tottelemattomuuden* (disciplined disobedience) merkitys eettisen toimintakyvylle. Lojaaliuden ja tottelevaisuuden välille ei voi laittaa yhtäläisyysmerkkejä. Joissain tilanteissa harkittu epälojaalius ei ole ainoastaan *oikea* tapa toimia vaan se on samalla myös lojaaliutta ja ammattimaisuutta. Tällainen tilanne tulee yksinkertaisimmillaan esiin esimerkiksi silloin kun paljastuu että joku joukosta – tai joukon esimiehistä -on toiminut epäasiallisesti tai jopa rikollisesti. Tällöin vertikaalinen lojaalius merkitsee myös lojaaliutta asevoimien taustalla olevalle moraaliselle auktoriteetille, joka ei, kuten aiemmin todettiin, ole asevoimat vaan yhteiskunta ja kansa. Johtajan velvollisuus palvelemaansa yhteiskuntaa kohtaan on tuoda tällainen toiminta esiin ja varmistaa että asia käsitellään. Ja jotta asia ei olisi liian yksinkertainen, olemalla epälojaali johtaja on samalla lojaali: Väärin ymmärretty lojaalius, epäkohtien peittely tai niistä joukolla vaikeneminen (*The Green Wall of Silence*) johtaa kokemusten mukaan lopulta yksilöiden toimintakyvyn heikkenemiseen, joukkohengen alenemiseen ja joukon suorituskyvyn laskuun (Coleman, 2019; Cooper, 2019; McCormack, 2019; Olsthoorn & Blomm-Terhell, 2022; Whetham, 2019, 2020)

Käsite lojaalius on Colemanin (2009) mukaan erittäin monimutkainen missä tahansa ympäristössä, mutta erityisen monimutkainen juuri asevoimissa. Samalla se on ehkä väärinymmärretyin *sotilashyve* monitasoisuutensa ja – ulotteisuutensa vuoksi. Väärin ymmärrettynä se voi johtaa edellä mainittuihin peittelyihin ja epäasialliseen toimintaan. Mutta jos sotilasjohtaja ymmärtää sen laajemmassa ja hienostuneemmassa muodossa, jossa se ei tarkoita sokeaa kuuliaisuutta vaan luottamusta, joka takaa riittävän toiminnanvapauden, se voi merkitä ratkaisevaa eroa voiton ja tappion välillä monissa kriittisissä tilanteissa. Whetham (2019) on täysin samoilla linjoilla ja painottaa käsitteen kunnollista avaamista ja sen opettamista kaikille sotilaille, mutta erityisesti johtajille, sillä heiltä odotetaan erityistä moraalista harkintaa ja -esimerkillisyyttä.

**Moraalinen esimerkillisyys** on lojaaliuden tapaan hankala käsite, sillä siihenkin on ladattu vuosien saatossa paljon traditioita, legendoja, ylisanoja sekä tuotu esille esimerkkejä moraalisesta esimerkillisyydestä. Lupfer kutsuu tällaisten painolastia *Here is*



*what I've done* -genreksi. (Lupfer, 2016, 127) Kyseisessä genressä nostetaan, joku sotilas- tai muulla uralla menestynyt, suosittu ja vähintäänkin ammattikunnan piirissä tunnettu henkilö esimerkiksi hyvästä ja moraalisesti esimerkillisestä johtajasta. Hänen lausahduksiaan siteerataan, hänestä kehoitetaan ottamaan esimerkkiä ja mikäli hän sattuu vielä olemaan elossa hänet pyydetään esittelemään esimerkillisyyttään ja pitämään motivaatiopuheita. Genre ei ole vahingollinen – harvemmin mikään moraalialia tai etiikkaa promoava luento tai opintokokonaisuus sellainen on – parhaassa tapauksessa kuultavat tarinat ovat inspiroivia.



**Kuva 4.** *Sotilasjohtajan on pidettävä joukossaan yllä keskinäistä luottamusta ja ymmärrettävä että lojaalidella on sekä horisontaalinen että vertikaalinen merkitys. Kuva Juba Hollanti.*

Genren ongelma on, niin kuin on monen muunkin kuulijoiden *että* tähtäävän toiminnan ongelma, (Agrawal ym. 2020; Cook, 2008, 2009, 2015, Cooper, 2019; Ficcarotta, 2008; Kasher 2008; Lupfer 2016; Molendijk ym., 2018) on että se ei ota huomioon sitä kontekstia, jossa kyseinen henkilö on onnistuneesti toiminut ja esikuvaksi tullut. Esimerkiksi tietyssä aikakautena, tietyssä kulttuurissa, tietyssä asevoimassa ja tietyn sosiaalisesta taustan omaavan henkilön toimintaa ei voi yleistää aina ja kaikkialla toimivaksi.

Ihanteita voi ja saa olla, mutta sotilasjohtajan ei moraalisen esimerkillisyydenkään osalta tarvitse olla yli-ihminen. On aivan riittävää, jos hän on toiminnassaan johdonmukainen ja kykenee selkeästi perustelemaan moraaliset ratkaisunsa. Johdonmukaisuus vaatii riittävää integriteettiä (Carrick, 2019; Milehamn, 2017) joka voidaan tässä yhteydessä tulkita riittäväksi moraaliseksi autonomiaksi. Johtajan tulee kyetä organisoimaan joukkonsa toiminta sopusointuiseksi sen keskeisten tavoitteiden ja siinä vaikuttavien arvojen osalta. Tämä tarkoittaa kärjistäen sitä, että taistelutilanteessa ei voi

ryhtyä pasifistiksi, vaikka johdettavan joukon arvomaailmassa sellainen eetos leijailisikin. Sen sijaan väkivallan käytön voi karsia välttämättömään. Riittävän moraalisen autonomian saavuttaminen edellyttää johtajalta myös omien keskeisten tavoitteidensa ja arvojensa yhteensovittamista sekä niiden esiintuomista niin että ne ovat sopuoinnussa johtajan muun toiminnan kanssa. (Coleman, 2019; Hagström Frisell & Nykvist, 2021; Kjellevoid-Olsen, 2010; Snider, 2005)

Moraalisesti esimerkillinen sotilasjohtaja kykenee luomaan joukkoonsa sellaisen moraalisen ilmapiirin, jonka avulla/jossa sotilaat ymmärtävät tehtävänsä moraalisen oikeutuksen sekä sen mukanaan tuomat eettiset vaatimukset. Tässä johtaja voi onnistua, vaikka ryhmän ilmapiiri olisikin lähtökohdiltaan kriittinen johtajan linjaa kohtaan. (O’Keefe ym., 2022) Kyse on selkeästä, perustellusta johtamisesta ja päätöksenteosta. (Brinsfield & Baktis, 2005; Lupfer, 2016; McDermott & Hart, 2017; O’Keefe ym., 2019)

## 2.8. EETTINEN JOHTAJA

Eettisen johtamisen taitoa kuvataan sotilasetiikka käsittelevässä kirjallisuudessa joko intentiona, (Olsthoorn, 2017) joka on johtajan varsinaisen tekemisen taustalla tai johtajan aktiivisena toimintana. (Cartagena & Beaty, 2017) Mikäli eettinen johtaminen nähdään ensisijaisesti intentiona yhdistetään se yleensä yksilön omiin korkeisiin moraalisiin periaatteisiin ja jonkin suuremman hyvän tavoitteluun. (de Graaf ym., 2017) Tällöin johtajaa käsitellään ensisijaisesti moraalisenä yksilönä (moral person), jonka eettinen johtamistaito linkittyy edellä esitettyihin moraaliseen rohkeuteen, moraaliseen harkintaan ja moraaliseen esimerkillisyyteen. Vaikka periaatteessa edellä mainitut ominaisuudet voivat olla yksilöllä synnynnäisiä, nähdään ne kuitenkin pääsääntöisesti kasvatuksen, opetuksen ja kokemuksen tuottamiksi. (Bradley & Tymchuck, 2016; McDermott & Hart, 2017)

Aktiivisena toimintana ilmenevän eettisen johtamisen yhteydessä johtajaa ei ensisijaisesti käsitellä moraalisenä yksilönä vaan nimenomaisesti johtajana (moral manager), jonka tehtävänä on toiminnallaan, ohjauksellaan ja esimerkillään luoda joukkoonsa yhteisön – tässä tapauksessa asevoimien – arvomaailman mukainen eettinen toimintakulttuuri ja valvoa että hänen alaisensa toimivat eettisesti so. yhteisön moraalikäsitusten mukaisesti. Johtajan omalle arvomaailmalle ja moraalisille periaatteille ei tässä vaihtoehdossa anneta suurta painoarvoa. (Cartagena & Beaty, 2017; McDermott & Hart, 2017)

Riippumatta siitä kumpaa *mallia* johtaja edustaa, hänen kaltaisiaan tarvitaan, sillä eettisten johtajien on todettu olevan tehokkaita asevoimien (operaatioiden) kannalta sekä henkilöstön sitoutumisen (ryhmäkiinteyden, tyytyväisyys ja sitoutuminen joukkoon, motivaatio) ja toiminnan (suoriutuminen tehtävistä, toivottu käytös) kannalta. On ilmeistä, että ensimmäinen on seurausta jälkimmäisistä. (Kjellevoid-Olsen 2010; Olsthoorn, 2017; O’Keefe ym. 2017; O’Keefe ym. 2019) Tutkittaessa millaisia henkilöitä hyvinä eettisinä johtajina pidetyt henkilöt ovat on päädytty siihen, että heitä yhdistää positiivinen ja tulevaisuuteen suuntautunut ote työhönsä ja käsillä olevaan tehtävään.



He ovat yhteistyökykyisiä, altruistisia ja paineensietokykyisiä. Lisäksi on todettu, ehkäpä itsestään selvästi, että eettistä johtamista edistää kokemus siitä, että hänen arvonsa sopivat yhteisöön, jossa hän toimii. Edellä mainittua arviota tukee havainto, jonka mukaan hyväksi eettisiksi johtajiksi koetut henkilöt ovat harvoin sillä tavoin impulsiivisia, että he toiminnallaan hämmäntäisivät tai yllättäisivät joukkonsa. He ovat siis aiemmin mainitulla tavoin *tasalaatuisia*. (de Graaf ym., 2017; O’Keefe ym. 2016; O’Keefe ym. 2019; O’Keefe ym. 2022)

Pelkkä *tasalaatuisuus* ei kuitenkaan riitä, sillä johtajan toimintaa haastavat myös muutujat, jotka ovat hänen ulottumattomissaan. Tällaisia ovat mm. alaisten saama koulutus, ryhmadynamiikka sekä tiettyyn tehtävään että koko operaatioon vaikuttavat ulkoiset tilannetekijät. (O’Keefe ym. 2022) Eettiseen johtajuuteen ja sitä kautta johtajan oman sekä johdettavan joukon eettisen toimintakyvyn säilyttämiseen tarvitaan myös ymmärrystä niistä moraalisisista paineista ja haasteista, joita ympäristön, tilanteen, yhteisön ja yksilöiden moraaliset näkemykset tuottavat. Johtajan tulee tunnistaa nuo haasteet ja hänelle tulee olla sekä halu että kyky tehdä niitä koskevia päätöksiä. (de Graaff ym., 2017; O’Keefe ym. 2022)

Sotilasjohtajan päätehtävä ei ole pohtia hyvän ja pahan, oikean ja väärän, kysymyksiä, ei etsi niihin ratkaisuja tai tehdä niitä koskevia päätöksiä. On siis oletettavaa, että hän ratkaisee niitä koskevat ongelmat samoin kuin muutkin erityisammattilaiset, joiden on välillä tehtävä myös eettisiä ongelmia koskevia päätöksiä: Helppomman kautta. Helppomman kautta ei välttämättä tarkoita samaa kuin helppo (easy) vaan ratkaisuja tavalla, jolla on totuttu asioista ratkaisemaan tai ratkaisuja, jotka tukevat heidän sen hetkisiä tavoitteitaan. Asemastaan riippuen he pohtivat teknisiä, taktisia, strategisia tai vastaavia kysymyksiä ja unohtavat helposti niihin liittyvät edellä mainitut eettiset haasteet. Tai eivät tunnista niitä. (Bradley & Tymchuck, 2016; MacIntyre ym., 2016)

Eettisen päätöksentekijän ei tarvitse olla moraalifilosofi, mutta viisaan eettisen päätöksen tekemiseen vaaditaan silti tietoa ja taitoa. (Cook & Syse, 2010) Vaikka MacIntyren mukaan (2016) mukaan eettinen päätöksenteko ei olekaan mikään yksinkertainen tempu (trick) ovat eri tutkijat ja asevoimat kehittäneet mallinnuksia, joilla pyritään helpottamaan ja systematisoimaan eettisten päätösten tekoa. (van Baarda, 2006, Berntsen & Rolfsen, 2008; Bock & Tonn; 2016; Coombs, 2006; Lohman 2019; McDermott & Hart, 2017; Rubel, 2019)

Mallit ovat sinällään hyviä ja toimivia, mutta osa niistä on niin monimutkaisia, että ainakaan ad hoc-tilanteissa niiden käyttö ei ole mahdollista. Pidemmän aikavälin suunnitteluprosessin yhteyteen osa niistä toki soveltuukin. Helppommillaan mallit taas tukevat mitä tahansa päätöksentekoa ja niissä on tunnistettavissa yhteneväisyyksiä John Boydin kehittämän OODA-loopin kanssa. Eettisen päätöksenteossa mallia sovellettaisiin seuraavasti: 1) Tunnista eettinen ongelma 2) havainnoi faktat 3) päättä, sekä 4) toimi päätöksesi mukaan ja tarkastele päätöstä ja siihen johtanutta prosessia jälkikäteen. Tällaisena malli esiintyy esimerkiksi Puolustusvoimien henkilöstön eettisissä ohjeissa (PVOHJEK-PE HR322).

Kaikkia eettisen päätöksenteon malleja yhdistää vallitsevien faktojen (esimerkiksi lait, voimakäytön säännöt, kiistattomat fyysiset havainnot, tilannetiedot) ja tilanteeseen

vaikuttavien olettamien (esimerkiksi yksilön, joukon, asevoimien, suuren yleisön ja vastustajankin moraaliset arviot, ryhmäpaine, tunteet) yhdistäminen sekä eettisesti kestäväällä että tilanteeseen ja tehtävään sopivalla tavalla. Yhdistäminen on sotilasjohtajan tehtävä. (van Baarda, 2006; Berntsen & Rolfsen, 2008; Bock & Tonn, 2016; Coombs, 2016; Lohman, 2019; McDermott & Hart, 2017; Rubel, 2019)

Sotilasjohtajalta eettisessä päätöksenteossa vaadittavaa osaamista ja sitä tukevia kyvykkyyksiä on tässä artikkelissa pyritty erittelemään. Etiikassa(kin) kyse on kuitenkin kokonaisuudesta. Etiikka on vain yksi osatekijä, jonka vaikutukset sotilasjohtajan on johtamistoiminnassaan hallittava. Siksi tietyn yksityiskohdan loputon hiominen tai siihen takertuminen ei kokonaisuuden kannalta ole viisasta. Eettisten päätösten tekemisen tulee olla *luonteva* osa johtamista. Valitettavasti *luontevuus* ei synny tyhjästä vaan se perustuu tietoon sekä kykyyn soveltaa sitä. Soveltamiskykyä voinee kutsua myös osaamiseksi, joka taasen perustuu tiedon lisäksi kokemukseen ja syvälliseen ymmärrykseen asioiden syistä ja seurauksista.



**Kuva 5.** Sotilasjohtajien vastuu ei ulotu vain miehistöille lähimpiin johtajiin, vaan kulkee läpi koko asevoimien ketjun. Kuva Puolustusvoimat.

## 2.9. ETIIKAN MERKITYS

Opetettuaan pitkään sotilasoppilaitoksissa Schoonhoven (2015) toteaa tullessa vuosien varrella entistä vakuuttuneemmaksi siitä, että asevoimat ovat tuleville sotilailleen ja erityisesti sotilasjohtajille *velkaa* (we owe) sen, että annamme heille edellytykset ja syyt kriittisesti ja syvällisesti pohtia sitä mitä sotilana oleminen on ja mitä sotilaan

tehtävissä mahdollisesti joutuu kohtaamaan ja tekemään. Whetham (2015) taas ilmaisee, että etiikka ei auta voittamaan yhtään taistelua, mutta sen puute voi jälkikäteen johtaa jo voitettun taistelun tai sodan häviämiseen.

Tämän artikkelin alussa luvattiin tuoda esiin niitä hyötyjä, joita johtaja voi etiikasta johtamistoiminnassaan saada. Valitettavasti etiikka on sotilastoiminnan yhteydessä enemmän *pro* ja *post* kuin *nunc*. Lukuun ottamatta jo aiemmin mainittuja ryhmäkiinteyteen, sitoutumiseen, motivaatioon ja tehokkuuteen (Kjellebold-Olsen 2010; Olsthoorn, 2017; O’Keefe ym. 2017; O’Keefe ym. 2019) vaikuttavia elementtejä, joista saatava hyöty on käytössä joukon välittömässä toiminnassa, ovat etiikan hyödyt mitattavissa yleensä vasta operatiivisen toiminnan päätyttyä.

Vaikutukset ulottuvat yksilöstä asevoimien kautta koko yhteiskuntaan. Yksilön kohdalla kyse on hänen henkilökohtaisen arvomaailmansa eheydestä. Aiemmin mainitulla tavalla moraalinen stressi ja siitä seuraavat moraaliset vammat ovat usein seurausta puutteellisesta (eettisestä) tuesta johtajien ja organisaation taholta. (Lee, 2018, 2022; Molendijk, 2021; Nilsson, 2010) Häpeä ja syyllisyys ovat käsitteet, jotka kuvaavat moraalista traumaa kohtuullisen hyvin. Häpeää ja syyllisyyttä tunnetaan myös tilanteissa, joissa yksilö on toiminut juridisesti ja moraalisesti täysin oikein, mutta tuntee silti laajemmassa kontekstissa toimineensa väärin. Sotilasjohtajan olisi siis hallittava myös moraalinen kieli, jolla häpeää ja syyllisyyttä käsitellään, pelkkä normatiivisten ohjeiden antaminen ei riitä. (Molendijk, 2021, 2021b; Molendijk ym., 2018)

Sotilasjohtajien vastuu ei ulotu vain miehistölle lähimpiin johtajiin, vaan kulkee läpi koko asevoimien ketjun – ja osittain sen ulkopuolelle poliittiseen päätöksentekoon. Tutkimuksissa on havaittu, että asevoimien tai yhteiskunnan *käsienspesu* omien sotilaiden toiminnasta on erittäin altistavaa moraalille stressille. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, että joukko on lähetetty tehtävään väärin perustein, väärillä toimivaltuuksilla tai huonoilla resursseilla. Kun (jos) tehtävässä tapahtuu epäonnistuminen tai jokin seikka siinä saa negatiivista julkisuutta, ylemmät tahot *irtisanoutuvat* joukon toiminnasta ja jättävät vastuun yksittäisten sotilaiden kannettavaksi. (Molendijk, 2021; Nilsson, 2010).

Yhteisön ja yhteiskunnan tasolla puutteet eettisessä johtamisessa tai eettisessä päätöksenteossa näkyvät paitsi yksilöiden traumatisoitumisen kautta, myös kollektiivisena häpeänä ja traumana, joita käsitellään vuosikausia etsien syitä ja syyllisiä. (Barak & Sheffer, 2011; McCormack, 2019; Rohan, 2018; Ohlstroon & Blomm-Terhell, 2022; Verweij, 2007; de Vries, 2013) Tällaiseen tilanteeseen viitataan lähes kaikissa sotilasetiikkaa tai sotilaiden moraalista edes etäisesti käsittelevissä julkaisuissa. Niissä esiintyvät toistuvasti tapahtumat esimerkiksi Vietnamista, Bosniasta, Somaliasta, Irakista ja Afganistanista. Valitettavasti eettisesti onnistuneita päätöksiä ja hyvää eettistä johtamista ei julkisesti käsitellä yhtä paljon. Kiitos, jos sitä tulee, annetaan pienemmässä piirissä. (Cook, 2016; Lee, 2022)

Siinä missä etiikan, tai sen puutteen, vaikutukset nähdään jälkikäteen, on eettisiin haasteisiin valmistauduttava etukäteen. Kuten edellä on tuotu esiin, eettisen opetuksen tulee olla nousujohteista ja jatkoa läpi sotilaan uran. Se funktionaalinen koulutus, jota alokkaalle voidaan ja jota kannattaakin osin antaa ei ole millään tapaa riittävää ylem-

mällä tasolla oleville sotilaille. Heidän opetuksensa tulee olla aspirationaalista. Funktionaalisella koulutuksella ymmärretään tässä yhteydessä toimintaohjeiden ja määräysten antamista sekä niiden kouluttamista. Esimerkiksi sotilaan sääntöjen ja sodan oikeussääntöjen koulutus voi olla funktionaalisena hyvinkin tehokasta. Sen sijaan, kun siirrytään uralla eteenpäin ja yhä monimutkaisempien ja vaativampien (eettisten) haasteiden keskelle on opetuksessa siirryttävä edellä mainittuun Schoonhoovenin (2015) esittämään malliin, jossa annetaan edellytykset ja syy pohtia eettisten ongelmien monitahoisuutta. Tällaiseen aspirationaaliseen malliin kuuluu ajatus yksilön kehittymisestä ja kasvamisesta. Mekaanisen mallien opetteluun sijaan kyse on enemmänkin yksilön ohjaamisesta.

Oli koulutus tai opetus sitten funktionaalista tai aspirationaalista on sen valmistettava sotilasta siihen väistämättömään tilanteeseen, johon hän poikkeusoloissa ja taistelutoiminnassa joutuu: hänen arvonsa ja tehtävän suorittamisessa vaadittavat arvot tulevat törmäämään. Lee (2022) toteaaakin, että on täysin turhaa pohtia miten moraalisen trauman voisi poikkeusoloissa välttää. Kyse on vain siitä kuinka hyvin valmistautuneena sotilas törmäyksen kohtaa. Eettisessä koulutuksessa tämä tarkoittaa, että pelkkä hyvien ominaisuuksien ja ihanteiden luetteleminen tai normatiivisten ohjeiden antaminen ei riitä. On oltava mahdollista käsitellä kriittisesti omia ja asevoimien arvoja sekä niitä konkreettisia tilanteita, joissa arvot punnitaan. Tämän mahdollistamiseksi opetuksen on oltava mahdollisimman realistista ja rehellistä.



## LÄHTEET

- Agrawal, R, Williams, K, Miller, B.J. 2020. *An Assesmet of Student Moral Development at the National Defense University: Implications foe Ethics Education and Moral Development for Senior Government and Military Leaders*. Journal of Military ethics, 19:4, 312–330.
- Anthonia, K.P. 2021. *Soft Skills and Leader Development at a Senior Military College*. Teoksessa Ryan, M.P. Weekes, T.L. Handbook of Research on Character and Leadership Development in Military Schools. Hershey. IGI Global. s. 218–239.
- Asencio, H. Byrne, T. Mujkic, E. 2017. *Ethics Training for U.S. Military Leaders: Challenging the Conventional Approach*. Public Integrity 19: 415–428.
- Aristoteles, Nikomakhoksen etiikka. (1989) Helsinki. Gaudeamus.
- van Baarda, Th.A. 2006. *Ethics, Command Responsibility and Dilemmas in Military Operations*. Teoksessa van Baarda, Th.A. & Verweij, D.E.M. Military Ethics – The Dutch Approach. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers. s. 45–90.
- van Baarda, Th.A. 2006b. *Forming a Moral Judgement Using a Dynamic Model*. Teoksessa van Baarda, Th.A. & Verweij, D.E.M. Military Ethics – The Dutch Approach. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers. s. 279–298.
- van Baarle, E.M. 2018. *Ethics education in the Military* (diss.) Vrije Universiteit.
- Van Baarle, E.M. Hartman, L. Verweij, D. Molewijk, Widdershoven, G. 2017. *What Sticks? The Evaluation of a Train-the-Trainer Course in Military Ethics and its Perceived Outcomes*. Journal of military ethics. vol. 16, nos. 1–2, 56–77.
- Barak, O. & Sheffer, G. 2010. *The Study of Civil – Military Relations in Israel: A New Perspective*. Teoksessa Sheffer, G. & Barak, O. (Eds.) Militarism and Israeli Society. Bloomington: Indiana University Press. s. 14–41.
- van den Berg, C.E. & Verweij, D.E.M. 2006. *Ethics in the Royal Netherlands Army: The Development of Morally Competent Military Personnel, from Recruit to Veteran*. Teoksessa van Baarda, Th.A. & Verweij, D.E.M. Military Ethics – The Dutch Approach. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers. s. 117–134.
- Berntsen, T.A. & Rolfsen, R. 2008. *Ethics Training in the Norwegian Defence Forces*. Teoksessa Robinson, P. De Lee, N. Carrick, D. (Eds.) Ethics Education in the Military. Hampshire: Ashgate. s. 95–102.
- Bradley, P. 2009. *Why People make wrong choices? - The Psychology of Ethical Failure*. Teoksessa van Baarda, Th. A & Verweij, D.E.M (Eds.) The moral Dimension of Asymmetrical Warfare. Leiden. Martinus Nijhoff Publishers. s. 279- 301
- Bradley, P. & MacIntyre, A. 2018. *Solving the military moral bystander problem with ethics instruction*. Teoksessa Carrick, D. Connelly, J. Whetham. D. (eds.) Making the Military Moral. London. Routledge. s. 31–52.
- Bradley, P. & Tymchuck, S. 2016. *Managing Ethical Risk in the Canadian Armed Forces*. Teoksessa Belanger, S.A.H. and Lagace-Roy, D. Military Operations and the Mind. Montreal: McGill-Queen’s University Press. s. 71–119
- Brigety, R.E. & French, S. 2019. *Strategic Dissent in the Military*. Teoksessa Skerker, M. Whetham, D. Carrick, D. Military Virtues. Hampshire. Howgate. s. 70–74.
- Brinsfield, J.W. & Baktis, P.A. 2005. *The Human, Spritual, and Ethical Dimensions of Leadership in Preparation for Combat*. Teoksessa Snider, D.M and Matthews, L.J. The Future of the Army Profession (Revised & Expanded second edition). New York. McGraw-Hill. s. 463–490.

- Cartagena, N.I & Beaty, M.D. 2017. *Military Leaders, Fragmentation, and the Virtue of Integrity*. Teoksessa Ohlsthorn, P. (ed.) *Military Ethics and Leadership*. Leiden. Brill. s. 104–124.
- Carter, W.E. (Jr.). 2015. *Ethics in the U.S. Navy*. Teoksessa Lucas, G. (Ed.) *Routledge Handbook of Military Ethics*. New York: Routledge. s. 107–112.
- Coker, C. 2007. *The Warrior Ethos: military culture and the War on Terror*. New York: Routledge.
- Coleman, R.M. 2019. *Compassion*. Teoksessa Skerker, M. Whetham, D. Carrick, D. *Military Virtues*. Hampshire. Howgate. s. 300–310.
- Cook, M.L. 2015. *Military Ethics and Character Development*. Teoksessa Lucas, G. (Ed.) *Routledge Handbook of Military Ethics*. London: Routledge. s. 97–106.
- Cook, M.L. 2009. *Teaching Military Ethics in the United States Air Force: Challenges Posed by Service Culture*. Teoksessa Carrick, D. Connelly, J. Robinson, P. (Eds.) *Ethics Education for Irregular Warfare*. Hampshire: Ashgate. s. 107–117.
- Cook, M.L. 2008. *Ethics Education, Ethics Training, and Character Development: Who “Owns” Ethics in the US Air Force Academy?* Teoksessa Robinson, P. De Lee, N. Carrick, D. (Eds.) *Ethics Education in The Military*. Hampshire: Ashgate. s. 57–66.
- Cook, M.L. & Syse, H. 2010. *What Should we mean by “Military Ethics”?* *Journal of Military Ethics*. Volume 9, Issue 2.
- Cook, P. 2015. *A Profession Like No Other*. Teoksessa Lucas, G (Ed.) *Routledge Handbook of Military Ethics*. New York: Routledge. s. 32–45.
- Coombs, H.G. 2016. *The Continuing Evolution of Post-Cold War Operational Ethics in the Canadian Armed Forces*. Teoksessa Belanger, S.A.H. and Lagace-Roy, D. *Military Operations and the Mind*. Montreal: McGill-Queen’s University Press. s. 172–190.
- Cooper, S. 2019. *Moral Courage*. Teoksessa Skerker, M. Whetham, D. Carrick, D. *Military Virtues*. Hampshire. Howgate. s. 119–126.
- Dobos, N. 2019. *War as a Workplace: Ethical Implications of the Occupational Shift*. *Journal of Military Ethics*. 18:3. 248–260.
- Donnelly, J. 1984 *Cultural Relativism and Universal Human Rights*, *Human Rights Quarterly*. 6 -1984. s. 400–419
- Enstad, G. 2017. *Teaching Professional Ethos*. *Journal of military ethics*.vol. 16, nos. 3–4, 191–204.
- Erikson, M. 2004. *Idealism eller professionalism?* *Pacem* 7. Oslo: Feltprestkorpset..
- Ficarrotta, J.C. 2008. *A Higher Moral Standard for the Military*. Teoksessa Lucas, G.E. & Rubel, R.W. *Ethics and The Military Profession*. Boston: Pearson Education. s. 49–60.
- French, S.E.2009. *Sergeant Davis's Stern Charge: The Obligation of Officers to Preserve the Humanity of Their Troops*. *Journal of Military Ethics*. Vol 8. Issue 2, 116–126.
- French, S.E. 2008. *Why Warriors Need a Code*. Teoksessa Lucas, G.E. & Rubel, R.W. *Ethics and The Military Profession*. Boston: Pearson Education. s. 325–336.
- Gaidry, A.D. Hoehner, P.J. 2016. *Pilot Study: The Role of Predeployment Ethics Training, Professional Ethics, and Religious Values on Naval Physicians’ Ethical Decision Making*. *Military Medicine*, 181, 8:786.
- de Graaff, M.C. de Vries, P. W. van Bijlevelt, W.J. Giebels, E. 2017. *Ethical Leadership in the Military: The Gap between Theory and Practice in Ethics Education*. Teoksessa Ohlsthorn, P. (ed.) *Military Ethics and Leadership*. Leiden. Brill. s. 56–85.

- de Graaff, M.C. & van der Berg, C.E. 2010. *Moral Professionalism within the Royal Netherlands Armed Forces*. Teoksessa Stouffer, J. & Seiler, S. (Eds.) *Military Ethics: International Perspectives*. Kingston: Canadian Defence Academy Press. s. 1–24.
- Glover, J. 2003. *Ihmisyys*. Helsinki. Like.
- Grassey, T.B. 2008. *Why Ethic Is So Hard*. Teoksessa Lucas, G.E. & Rubel, R.W. *Ethics and The Military Profession*. Boston: Pearson Education. s. 15–20.
- Hagström Frisell, E. Nykvist, B. 2021. *Building interoperability with partners – Swedish lessons from international military missions*. FOI Memo 7670.
- Hartle, A.E. 2004. *Moral Issues in Military Decision Making*. Lawrence: University Press of Kansas.
- Hooker, R.D. (Jr.) 2005 *The Impact of Transformation on the Army Professional Ethic*. Teoksessa Snider, D.M. and Matthews, L.J. *The Future of the Army Profession (Revised & Expanded second edition)*. New York: McGraw-Hill. s. 271–285.
- Jonsson, E. Nilsson, F. Larsson, G. 2011 *Samhället och Försvarsmakten: Försvarsmaktens samhällsförankring i ett långsiktigt strategiskt perspektiv*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Jordan, K. 2021. *Honorable Mismatch*. Teoksessa Ryan, M.P. Weekes, T.L. *Handbook of Research on Character and Leadership Development in Military Schools*. Hershey. IGI Global. s. 64–91.
- Kasher, A. 2008. *Teaching and Training Military Ethics: An Israeli Experience*. Teoksessa Teoksessa Robinson, P. De Lee, N. Carrick, D. (Eds.) *Ethics Education in The Military*. Hampshire: Ashgate. s. 133–146.
- Kasher, A. 2008b *Military Ethics between Code and Conduct*. Paper presented in IAMP 2008. (Tekijän hallussa).
- Kasher, A. & Yadlin, A. 2005. *Military Ethics of Fighting Terror: An Israeli Perspective*. *Journal of Military Ethics*, Volume 4, Issue 1, 2005.
- Kaurin, P. 2015. *Achilles Goes Asymmetric*. Abingdon. Routledge.
- Keller, K.M., Nelson, L., Harrington, L., O’Neill, K., Haddad, A. 2013. *The Mix of Military and Civilian Faculty at the United States Air Force Academy*. Boston: Rand.
- Kjellebold-Olsen, O. 2010 *Are good leaders moral leaders? The relationship between effective military operational leadership and morals* (Diss.) Bergen: Bergen Universit.
- Kruip, G. 2019. *Values and Norms: Don’t Teach, Engourace Independent Acquisition!* *Ethics and Armed Forces* 02:2019. 11–15.
- Lee, P. 2022. *Moral Injury, psychological distress and wellbeing in Royal Air Force Reaper crew members*. Unpublished paper presented in ISME. Muistiinpanot tekijän hallussa.
- Lee, P. 2018. *The Distance Paradox: Reaper, the Human Dimension of Remote Warfare, and Future Challenges for the RAF*. *RAF Air Power Review* 2018.
- Lekea, I.K. 2019. *Ethics by the Book for Now and Always: Educating Future Air Force Officers on Issues of Ethics and Law*. Teoksessa Ryan, M.P. Weekes, T.L. *Handbook of Research on Character and Leadership Development in Military Schools*. Hershey. IGI Global. s. 93.-115.
- Lober, G. 2016. *What I have Learned?* Teoksessa Elssner, T.R, Janke, R. Oesterle, A.C. (eds.) *Didactics of Military Ethics: from theory to practice*. Leiden. Brill. s. 10–14.
- Lohman, F. 2019. *Ethical Education – Central Component of Training and Development in the German Armed Forces*. *Ethics and Armed Forces*. 2:2019. 16–22.



- Lucas, G. 2016. *Military Ethics. What everyone needs to know*. New York. Oxford University Press.
- Lucas, G.R. 2008. *Why Study Ethics?* Teoksessa Lucas, G.E. & Rubel, R.W. *Ethics and The Military Profession*. Boston: Pearson Education. s. 1–9.
- Lucas, G.R. & Rubel, R.W. 2009. *Case Studies in Ethics for Military Leaders*. Boston: Pearson Education.
- Lupfer, T.T. 2017. Leadership for Mere Mortals. Teoksessa Olsthoorn, P. *Military Ethics and Leadership*. Leiden. Brill. s.127-140.
- van Loon, K.J.C.M. 2020. *Military Ethics Education for Royal Netherlands Army (candidate-) Officers*. Master Thesis. MSS.
- MacIntyre, A. Doty, J. Xu, D. 2016. Ethical Sensitivity during Military Operations: Without Mindfulness There Is No Reasoning. Teoksessa Belanger, S.A.H. and Lagace-Roy, D. *Military Operations and the Mind*. Montreal: McGill-Queen's University Press. s. 143-171.
- McCormack, P. 2019. *Virtues or Values*. Teoksessa Skerker, M. Whetham, D. Carrick, D. *Military Virtues*. Hampshire. Howgate. s. 15–30.
- McCormack, P. 2019b. *Levels of Loyalty: Country, Service, Mission, Troops*. Teoksessa Skerker, M. Whetham, D. Carrick, D. *Military Virtues*. Hampshire. Howgate. s. 87–93.
- McDermott, T. & Hart, S. 2017. *Armouring against Atrocity: Developing Ethical Strength in Small Military Units*. Teoksessa Ohlthoorn, P. (ed.) *Military Ethics and Leadership*. Leiden. Brill. s. 16–55.
- Mileham, P. 2008. *Teaching Ethics in the British Armed Forces*. Teoksessa Robinson, P. De Lee, N. Carrick, D. (Eds.) *Ethics Education in the Military*. Hampshire: Ashgate. s. 43–56.
- Miller, S. 2016. *Shooting to Kill*. New York. Oxford University Press.
- Molendijk, T. 2022. *The Psychological Impact of Morally Critical situations*. Teoksessa Verweij, D. Olsthoorn, P. van Baarle, E. (ed.) *Ethics and Military Practice*. Leiden. Brill. s. 53–66.
- Molendijk, T. 2021. *Moral Injury and Soldiers in Conflict*. London. Routledge.
- Molendijk, T. 2021b. *Warnings against romanticizing moral injury*. *The British Journal of Psychiatry* 220. 1-3. doi: 10.1192./bjp.2021.114.
- Molendijk, T. Kramer, E-H. Verweij, D. 2018. *Moral Aspects of "Moral Injury": Analyzing Conceptualizations on the Role of Morality in Military Trauma*. *Journal of Military ethics*, 17:1, 36–53.
- Moten, M. 2010. *The Army Officer's Professional Ethic – Past, Present and Future*. Carlisle: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.
- Mälkki, J. 2010. *Sotataittoa ihmisten johtajille*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Suomen Mies.
- Nilsson, S, 2010. *Morally challenging Situations – Potential Sources of Moral Stress in Military Context*. Teoksessa Stouffer, J. & Seiler, S. (Eds.) *Military Ethics: International Perspectives*. Kingston: Canadian Defence Academy Press. s. 185–210.
- O'Keefe, D. MacIntyre, A. Ohlthoorn, P. Nilsson, S. Robertsson, M. Shaugnessy, S. Ness, A. Morales, J. van der Linden, N. Goyne, A. Aalto, J. De Reya, A. Reed, E. MacVean, A. Garb, M. Lekea, L. Kucera, T. Shackleton, S. 2022. *Factors Affecting Ethical Leadership*. NATO STO Technical Report RTG 304
- O'Keefe, D. Howell, G.T. Squires, E.C. 2019. *Ethical leadership begets ethical leadership: exploring situational moderators of trickle-down effect*. *Ethics & Behavior* 10:1080.

- O'Keefe, D. Catano, V.M, Kelloway, E.K., Charbonney, D. MacIntyre, A. 2016. Antecedents of Ethical Leadership: Can We Predict Who Might Be an Ethical Leader? Teoksessa Belanger, S.A.H. and Lagace-Roy, D. *Military Operations and the Mind*. Montreal: McGill-Queen's University Press. s. 120–141.
- Olsthoorn, P. 2019. *Military Virtues and Moral Relativism*. Teoksessa Skerker, M. Whetham, D. Carrick, D. *Military Virtues*. Hampshire. Howgate. s. 1–14.
- Olsthoorn, P. 2011. *Military Ethics and Virtues*. London: Routledge.
- Olsthoorn, P. 2011b. *Intentions and consequences in military ethics*. *Journal of Military Ethics* Volume 10. Issue 2.
- Olsthoorn, P. 2009. *A Kritique of Integrity: Has a Commander a Moral Obligation to Uphold His own Principles*. *Journal of Military Ethics*. Volume 8. Issue 2.
- Olsthoorn, P. & Blomm-Terhell, M. 2022. *Loyalty A Grey Virtue?* Teoksessa Verweij, D. Olsthoorn, P. van Baarle, E. (ed.) *Ethics and Military Practice*. Leiden. Brill. s. 40–52.
- O'Neill, J.R. 2021. *It is time to talk ethics*. The Centre for Army Leadership. Leadership insight. 22:2021.
- Parkkari, J. 2018. *Sodan oikeussäännöt*. Helsinki. Tietosanoma.
- Perez, C. (jr.) 2012. *The soldier as Lethal Warrior and Cooperitative Political Agent: On the Soldier's Ethical and Political Obligations toward the Indigenous Other*. *Armed Forces & Society* 38(2). 177–204.
- PVOHJEK-PE (HR 322) 2021 *Puolustusvoimien henkilöstön eettiset ohjeet*.
- Pfaff, T. 2011. *Resolving Ethical Challenges in an Era of Persistent Conflict*. Carlisle: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.
- RAF (Royal Air Force). *RAF Ethos, Core Values and Standards*. Air Publication 1. 3<sup>rd</sup> revision. 2019.
- Riccio, G. Sullivan, R. Klein, G. Salter, M. Kinnison, H. 2004. *Warrior Ethos: Analysis of the Concept and Initial Development of Applications*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Rohan, S. 2018. An organic professional military ethic and the educational challenge. Teoksessa Carrick, D. Connelly, J. Whetham, D. (eds.) *Making the Military Moral*. London. Routledge. s. 72–92.
- Rubel, R. 2019. *Wisdom and Judgement*. Teoksessa Skerker, M. Whetham, D. Carrick, D. *Military Virtues*. Hampshire. Howgate. s. 133–140.
- Shanks Kaurin, P. 2019. *Courage*. Teoksessa Skerker, M. Whetham, D. Carrick, D. Hampshire. Howgate. s.102.-110.
- Schoonhoven, R. 2015. *The Ethics of Military Ethics Education*. Teoksessa Lucas, G. (ed.) *Routledge Handbook of Military Ethics*. New York, Routledge. s. 47–53.
- Schoonhoven, R. 2010. *Invincible ignorance, moral equality, and professional obligation*. Teoksessa Wertheimer, R. (Ed.) *Empowering our military conscience: transforming just war theory and military moral education*. Farnham: Ashgate. s. 107–129.
- Schulzke, M. 2019. *Pursuing Moral Warfare - Ethics in American, British and Israeli Counterinsurgency*. Georgetown University Press. Washington DC.
- Schulzke, M. 2016. *Rethinking Military Virtue Ethics in an Age of Unmanned Weapons*. *Journal of Military Ethics*. vol. 15, no. 3, 187–204.
- Skerker, M. 2014. An Empirical Defense of Combatant Moral Equality. Teoksessa Ellner, A. Robinson, P. Whetham, D. (Eds.) *When Soldier's Say No: Selective Conscientious in Modern Military*. Farnham: Ashgate. s. 77–88.

- Snider, D.M. 2008. *Developing Leaders of Character at West Point*. Teoksessa Snider, D.M. –Matthews, L.J. *The Warrior's Character*. New York: McGraw-Hill. s. 3–22.
- Snider, D.M. 2005. *The Multiple Identities of the Professional Army Officer*. Teoksessa Snider, D.M. and Matthews, L.J. *The Future of the Army Profession (Revised & Expanded second edition)*. McGraw-Hill: Boston. s. 143–157.
- Snider, D.M. & Shine, A.P. 2014. *A Soldier's Morality, Religion and Our Professional Ethic: Does The Army's Culture Facilitate Integration, Character Development, and Trust in the Profession?* Carlisle: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.
- Sparrow, R. 2015. Drones, Courage, and Military Culture. Teoksessa Lucas, G. (ed.) *Routledge Handbook of Military Ethics*. New York, Routledge. s. 380–394.
- Stockdale, J.B. 2008. *Courage Under Fire*. Teoksessa Lucas, G.E. & Rubel, R.W. *Ethics and The Military Profession*. Boston: Pearson Education. s. 437–446.
- Sullivan, C.T. 2015. *The Responsibility to Dissent: Whistleblowing and Military Effectiveness*. Teoksessa Whetham, D. & Strawser, B.J. *Responsibilities to Protect*. Leiden: Brill. s. 137–168.
- Tate, T.L. 2021. *Developing Leaders of Character at the Federal Service Academies*. Teoksessa Ryan, M.P. Weekes, T.L. *Handbook of Research on Character and Leadership Development in Military Schools*. Hershey. IGI Global. s. 165–192.
- Tatum, K. R. (jr.). Parson, L. Weise, J. Allison, M. Farrell, R.J. 2019. *Leadership and Ethics across the Continuum of Learning*. *Air & Space Power Journal*. Winter 2019.
- Toner, J.H. 2005. *Morals Under the Gun*. Lexington: The University Press of Kentucky.
- Verweij, D. 2022. *Ethics and Military Practice*. Teoksessa Verweij, D. Olsthoorn, P. van Baarle, E. (ed.) *Ethics and Military Practice*. Leiden. Brill. s. 1–14.
- Verweij, D. 2016. *Why Address the "E"-word in Military Ethics Education? The Role of Emotions in Moral Judgement and Decision-Making*. Teoksessa Elssner, T.R., Janke, R. Oesterle, A.C. (eds.) *Didactics of Military Ethics: from theory to practice*. Leiden: Brill. 27–44.
- de Vries, P.H. 2020. *Virtue Ethics in the Military: An Attempt at Completeness*. *Journal of Military Ethics*, 19:3, 170–185.
- Whertheimer, R. 2015. *Jus ante Bellum*. Teoksessa Lucas, G. (ed.) *Routledge Handbook of Military Ethics*. New York, Routledge. s. 54–68.
- Whetham, D. 2020. *Special Operations Command: Leadership and Ethics Review*. Annex A to Chapter 3.03 in Inspector-general of the Australian Defence Force report of inquiry under division 4a of part 4 of the Inspector-general of the Australian Defence Force regulation 2016 into questions of unlawful conduct concerning the special operations task group in Afghanistan.
- Whetham, D. 2019. *Loyalty*. Teoksessa Skerker, M. Whetham, D. Carrick, D. *Military Virtues*. Hampshire. Howgate. s. 81–86.
- Whetham, D. 2015. *My Country, Right or Wrong: If the Cause Is Just, is Anything Allowed?*. Teoksessa Johnson, J.T. & Patterson, E.D. *The Ashgate Research Companion to Military Ethics*. Farnham: Ashgate. s. 283–294.
- Whetham, D. 2015b. *Expeditionary Ethics Education*. Teoksessa Lucas, G. (ed.) *Routledge Handbook of Military Ethics*. New York, Routledge. s. 123–132.
- Williams, K.R. 2010. *An Assessment of Moral and Character Education in Initial Entry Training (IET)*. *Journal of Military Ethics*, Vol. 9, No. 1, 41–56.
- Wolfendale, J. 2019. *Is Obedience a Virtue?* Teoksessa Skerker, M. Whetham, D. Carrick, D. *Military Virtues*. Hampshire. Howgate. s. 62–69.

Wolfendale, J. 2008. *What is the point of Teaching Ethics in the Military?* Teoksessa Robinson, P. De Lee, N. Carrick, D. (Eds.) *Ethics Education in the Military*. Hampshire: Ashgate. s. 161–174.



### 3.

## MENESTYVÄ TAKTINEN AJATTELIJA YLEISESIKUNTAUPSEERIKURSSILAISTEN KÄSITYKSISSÄ

### Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan menestyvän taktisen asiantuntijan ajattelua osaamisen, luovuuden ja ongelmanratkaisutaitojen perusteella. Tutkimus kohdentuu siihen, miten yleisesikuntaupseeriksi koulutettavat (N = 35) käsittävät menestyvän taktisen ajattelijan eri valmiuksien ja taitojen tärkeyden. Aineiston analyysissä käytetään henkilökeskeistä lähestymistapaa, jossa tarkastellaan käsitysten perusteella muodostettuja ryhmiä ja sitä, miten nämä ryhmät kenties poikkeavat toisistaan yksilöllisten taitojen, ominaisuuksien ja taipumusten tärkeysjärjestyksen suhteen.

Eksploraatiivisen faktorianalyysin perusteella muodostettiin summamuuttujat Luovuus, Osaaminen ja Kokemus ja Toteuttava lähestymistapa. Luovuus-summamuuttujaan sulautuivat varsinaista luovuutta, ongelmanratkaisua ja kokeilevaa lähestymistapaa (eli taipumusta omien toimintatapojen kokeiluun ja kehittelyyn) mitanneet väittämät. Osaaminen ja kokemus sisältää arviot tietojen ja taitojen, koulutuksen ja pitkän kokemuksen tärkeydestä. Toteuttava lähestymistapa muodostui alkuperäisen mittarin mukaan; se kuvaa taipumusta haluta noudattaa ohjeita ja sääntöjä.

Summamuuttujin avulla askeltavalla klusterianalyysillä tunnistettiin kaksi toisistaan arvostusprofiililtaan erilaista ryhmää. Luovuuden korostajiksi (n = 10) nimetyllä ryhmällä oli keskimääräistä matalammat keskiarvot osaamisen ja kokemuksen, ja erityisesti toteuttavassa lähestymistavassa, ja ryhmä arvosti eniten luovuutta. Tälle ryhmälle oli tärkeintä luovuus ja kokeileva lähestyminen tehtäviin ja ongelmanratkaisutaito. Osaavan toimeenpanon arvostajiksi nimetyllä toisella ryhmällä oli sen sijaan omassa profiilissaan matalahko luovuuden arvostus, ja ryhmä arvosti verrattain korkealle osaamista ja kokemusta sekä toteuttavaa lähestymistapaa. Tämä ryhmä siis piti tärkeämpänä laajoja tietoja ja taitoja yhdistyneenä sääntöjen ja ohjeiden arvostamiseen. Ryhmät erosivat toisistaan tilastollisesti merkittävästi osaamisen ja kokemuksen ja toteuttavan lähestymistavan arvioissaan.

Erikseen tärkeysjärjestykseen asettamisen osalta ryhmät eivät tilastollisesti eronneet toisistaan. Sekä luovuutta arvostavat että osaavaa toimeenpanoa arvostavat ryhmät pitivät luovuutta, laajoja tietoja ja itsenäistä toimimista (kymmenestä ominaisuudesta) tärkeimpinä taitavalla taktiselle ajattelijalle. Ohjeiden seuraamista pitivät molemmat ryhmät vähiten tärkeänä, mikä korostui erityisesti luovuuden arvostajien arvioissa. Ryhmien välillä oli hiukan selkeämmin (melkein merkitsevästi) eroa uusien tapojen kokeilun ja erityisesti omien toimintatapojen kehittämisen arvioissa. Luovuuden arvostajat pitivät omien toimintatapojen kehittämistä tärkeämpänä kuin osaavan toimeenpanon arvostajat.

Melko hyvin teoreettisia oletuksia vastaavalla tavalla yleisesikuntaupseeriksi koulutettavat pitävät tärkeänä luovuutta ja sen osatekijöitä sekä jossakin määrin varsinaista substanssiosaamista. Mielipiteitä tai tulkintoja jakaa se, miten suhtaudutaan ohjeiden noudattamiseen ja omien toimintatapojen kehittelyyn ja käyttöön, joiden merkitys operaatiotaidon ja taktiikan prosesseissa ei olekaan yksiselitteinen.

### 3.1. MITÄ ON TAKTINEN AJATTELU?

Miten määritellään tai kuvataan menestyvä sotilasjohtaja? Kenraaliluutnantti A. F. Airon lausahdus: ”Täytyy käydä pirusti kouluja, että uskaltaa tehdä yksinkertaisia päätöksiä. Muuten rupeaa keksimään kaikenlaisia monimutkaisia juttuja.” (Lukkari & Myllö, 1978) esittää asiantuntijan ajattelun luonteen ja koulutuksen arvostuksen hyvin havainnollisesti. Perusideana tässä artikkelissa tarkastellaan taitavaa tai kehittynyttä ajattelijaa, joka pystyy haastavassa tilanteessa tekemään ratkaisuja, ratkaisemaan ongelmia tai järjestämään tietoa uudestaan merkitykselliseen muotoon – eli tekemään monimutkaisesta yksinkertaista.



**Kuva 1.** *Asiantuntijan ajattelu on kehittyneempää kuin aloittelijan. Piirros Antti-Tuomas Pulkka.*



Tässä luvussa tarkastellaan menestyksekkäänä pidettävään taktiseen ajatteluun liitettäviä valmiuksia asiantuntijuuden ja luovuuden kautta. Ideana on, että taktiikan ja operaatiotaidon menestyksekkään suunnittelun ja toimeenpanon kannalta johtajien osaamisella ja valmiudella on aivan oleellinen merkitys: johtajan on oltava asiantuntijana taitava taktinen ajattelija. Ajattelun merkitys korostuu, sillä siirryttäessä joukkojen johtamisessa perusyksikön tasolta ylemmäs johtajan omat taistelijan taidot ja tilanteenmukainen paikan päällä johtaminen ovat enää satunnaisesti merkityksellisiä – menestys ratkaistaan suunnittelemalla, toimeenpanemalla ja soveltamalla suunnitelmia. Perinteinen määrittely taktiikasta esittää sen taistelun voittamiseen tähtäävänä taitona käyttää asevoimaa tai joukkoja tarkoituksenmukaisella tavalla (Hollanti, 2019, s. 29–30).

Tässä kirjoituksessa esitetyt ajatukset koskevat lähinnä oletettua poikkeusolojen toimintaympäristöä, ei niinkään normaaliolojen suunnittelu- ja johtamistoimintaa. Tällä rajauksella määrittäyty se, millaisiin tehtäviin johtajat – taktiset ajattelijat – oletetusti joutuisivat. Johtamisen eri tyypit voidaan kuvata alaiselle annettavina vapauden ja johtajan kontrollin ääripäinä: 1) ns. käskyjohtaminen, jossa tavoitteet ja suoritustavat ovat annetut ja alaiselta odotetaan lähinnä toimeenpanoa, ja 2) niin sanottu tehtäväjohtaminen, joka taas edellyttää alaiselta aloitteellisuutta ja soveltamista jopa tehtävästä riippumatta ylemmän johtoportaan tarkoituksen saavuttamiseksi (*Johtajan käsikirja*, 2022, s. 80–81). Tiedon käsittely ja suunnittelu liittyvät pikemminkin tehtäväjohtamiseen kuin välittömiin, tarkkaa toimeenpanoa vaativiin käskyihin. Samaten tehtäväjohtamisen edellyttämä valmius soveltaa tai muuttaa jopa tehtävää on ymmärrettävä vaativan tietynlaisista tapaa ajatella luovasti, pikemmin kuin vain toimeenpanoa tietyn sabluunan mukaisesti.

Edelleen oletuksena tässä kirjoituksessa on, että operaatiotaidon ja taktiikan osaaminen karttuvat koulutuksessa ja harjoittelussa, joiden sisällöt ja menettelyt on varsin hyvin standardoitu. Tietyn samanlaisella koulutustasolla olevan tutkittavan joukon käsitykset ja arvostukset muodostunevat siis kohtuullisen samankaltaisiksi. Niiden käsitysten voidaan olettaa heijastavan sitä, millaista toimintaa tai ominaisuuksia menestysekäs johtajan toiminta edellyttää.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata taktiikan ja operaatiotaidon alalla päteviytyneen ja valikoituneen joukon käsityksiä siitä, miten merkityksellisiä asiantuntijuuden eri elementit ovat menestyvälle taktiselle ajattelijalle.

### **Osaaminen, asiantuntijuus, ongelmanratkaisu ja luovuus**

Osaaminen, asiantuntijuus tai taitavuus voidaan määritellä useilla tavoilla. Osaaminen yksilönäkökulmasta tarkoittaa henkilökohtaisia ominaisuuksia, pätevyyttä, tietoja ja valmiuksia, mutta osaamisen hyödyntäminen tarkoituksenmukaisesti edellyttää myös osaamisen johtamista ts. organisoitumista, esimerkiksi tehokkaan tiedonkulun ja asiantuntijoiden yhteistoiminnan eli jaetun asiantuntijuuden mahdollistamista (Håland & Tjora, 2006, s. 1009; O’Neill & Salas, 2017). Yksilön valmius toimia tehokkaasti, mihin tässä kirjoituksessa keskitytään, näyttäytyy ennen kaikkea kognitiivisena prosessina käsitellä tietoa – on itse asiassa ajateltavissa, että vaihtoehtoisia termejä, joita kirjallisuus-

nessa käytetään tässä suhteessa näkökulman mukaan vaihdellen, ovat esimerkiksi kriittinen ajattelu, luova ajattelu, päättely ja ongelmanratkaisu (Mayer & Witrock, 2006, s. 287).

Osaaminen on tähän tutkimukseen rajatun yksilönäkökulman kannalta asiantuntijuutta toimia tavoitteellisesti ja menestyksekkäästi (esim. Bourne, ym., 1993). Asiantuntijuus-termillä viitataan siihen, että yksilöllä olisi kehittyneet tietorakenteet tietyssä tehtävässä tai toimintaympäristössä sovellettaviksi – yksittäisiä tietoja tai pienempiä osaamisyyksiä yhdistävät niiden soveltamisen rajoituksiin ja mahdollisuuksiin sekä niiden välisiin suhteisiin ja toiminnan säännönmukaisuuksien perustava joustava kokonaisuus (Schraw 2006, s. 254, 259; Lehtinen, ym., 2016, s. 107; Dreyfus & Dreyfus, 2005, s.787–788). Asiantuntijuuden yhteydessä on monesti myös korostettu kokemuksen merkitystä tai ns. tarkoituksellista harjoittelua, jolloin fokus on hiukan erilaisissa osaamisissa kuin nyt tässä tarkasteltavassa taktisessa ajattelussa. Tarkoituksellinen harjoittelu on ehkä paremmin ymmärrettävissä käytännön taitojen tai toistettavan jossain määrin rutiineista rakentuvaan suoritukseen, kuin esimerkiksi tilanteen arviointiin ja päätöksentekoon liittyviin osaamisiin. (Feltovich, ym., 2018, s. 75.)

Tässä tutkimuksessa korkeatasoisella osaamisella tarkoitetaan sitä, että asiantuntijan ajattelu on kehittyneempää kuin aloittelijan. Korkeatasoinen osaaminen on integroitunutta esimerkiksi toimintaympäristön ja tehtävän sääntöihin ja kokemuksesta saatuihin soveltamisen mahdollisuuksiin, ja näin on voinut kehittyä rutiineja ajattelun tavoissa, jolloin vaihtoehtojen arviointi ja päätökset syntyvät tehokkaammin ja vähemmän virhein (Feltovich, ym., s. 15).

Ongelmanratkaisu tarkoittaa tiettyyn tilanteeseen tai tehtävään liittyvää prosessia, jolla selvitetään ratkaisua ilmenneeseen ongelmaan (jossa ratkaisu ei siis ole ilmeinen). Prosessi on tarkoituksellinen ja suuntautunut, kognitiivinen ja vain epäsuorasti havainnoitavissa toiminnan kautta ja edellyttää yksilöllisten tietojen käyttöönottoa ja käsittelyä (Mayer & Wittrock, 2006, s. 287–289). On siis ajateltavissa, että jonkintasoinen asiantuntijuus eli kehittynyt skeema ongelman kentästä (esim. toimintaympäristö) on edellytys todelliselle tietopohjaiselle ongelmanratkaisulle.

Edelleen asiantuntijan ongelmanratkaisun voidaan ajatella vaihtelevan innovatiivisuuden tai luovuuden kannalta – aiemmin kuvattu osaaminen ja ongelmanratkaisun prosessi voisi toimia hyvinkin mekanistisesti, jos tilanteessa, jota ratkaistaan, asioiden suhteet olisivat hyvin tarkasti määrättyt ja rajatut.

Luovuutta on perinteisesti voitu kuvata vapaana, rajattomana innovointina tai ideoiden tuottamisena (esim. brainstorming); on kuitenkin tosiasia, että tavoitteellisessa, organisoidussa toiminnassa valmiita ideoiden aihioita on tallella, ja jonkinlaiset rajoitteet tai säännöt ovat aina läsnä (Bereiter & Scradamalia, 2005, s. 706). Luovuuden (creativity) määrittellen muodostuvan kahdesta osasta: potentiaalista (yksilön taidot ja valmiudet) ja käytännön toiminnasta (esim. DiLiello & Houghton, 2006, s. 320). Luovuus yksilön taipumuksena yhdistää asiantuntemuksen luovaan ajattelutapaan (Amabile, 1997, s. 42). Käytännössä se voi ilmentyä uusien toimintatapojen etsimisena, riskinottovalmiutena, luovana ongelmaratkaisuna ja uusien mahdollisuuksien näkemisenä (Kakkonen, 2008, s. 216–217).

Joukkojen ja järjestelmien tai operaation suunnittelulla ja soveltamisella on toki olemassa tietyntylaiset rajat, premissit tai fundamentaaliset rajoitukset tai edellytykset, joita ei sinänsä voi soveltaa tai joiden kannalta voidaan toimia vain tietyllä tavalla (kantamat, etenemisnopeudet, ehdottomat maastoesteet jne.). Näiden rajoitusten puitteissa on kuitenkin perusteltua olettaa, että kaavamainen toistaminen tai suora ennakkomallin siirtäminen uuteen ympäristöön ei ole menestyksellisin mahdollinen toimintamalli, vaan luovuus, eli kaavaa rikkovien ideoiden käyttöön ottaminen voisi varmistaa menestyksen.

Tietotyön ja pitkäjänteisen työskentelyn luovuuteen liitetään tiettyjä piirteitä. Todellinen luovuus kehittyy vasta pitkän kokemuksen (työn tai opiskelun) kautta. Ennen tällaista vaihetta kyse on jossakin määrin enemmän jäljittelystä kuin aidosta tuottavien ideoiden kehittelystä – syvä ja laaja tietopohja on edellytys luovuudelle (Bereiter & Scardamalia, 2006, s. 706). Asiantuntijoiden ongelmanratkaisuun keskittyvä luovuuden tutkimuksen linja yhdistää edellisiä näkökulmia: vaikeasti määriteltäviin ongelmiin tuotetaan luovia ratkaisuja, jotka perustuvat yksilöllisiin kognitiivisiin valmiuksiin ja asiantuntijuuteen kyseisellä alalla (Kozbelt, ym., 2010, s. 28).



**Kuva 2.** *Todellinen luovuus kehittyy vasta pitkän kokemuksen kautta. Piirros Antti-Tuomas Pulkka.*

Kokoavasti tässä käytetyn lähestymistavan ja rajausten perusteella taktinen ajattelu osaamisena ja asiantuntijuutena koostuu ensinnäkin laajoista tiedoista taktiikan mahdollisuuksista, rajoituksista ja soveltamisen periaatteista eli kokonaistoiminnan säännönmukaisuuksista. Edelleen tällaisen kehittyneen skeeman mahdollistavat kokemus, ongelmanratkaisutaidot sekä valmiudet soveltaa luovasti pelkän kaavamaisen toimeenpanon sijasta.

Tämän tutkimuksen näkökulmaksi oli valittu yksilöiden käsitysten tarkastelu, eli kiinnostus kohdistuu varsinaisen käyttäytymisen tai harjoitustilanteiden arvioinnin sijasta siihen, miten yksilöt itse ajattelevat tutkittavasta ilmiöstä. Erityisesti luovuuden tarkastelu itsearviona on varsin haasteellista. Erityyppisiä tapoja lähestyä suoritustilanteita käytännöllistetään tässä tutkimuksessa ns. ajattelun tapoina tai lähestymistapoina, joilla pyritään kattamaan luovan ajattelun käsitettä. Preferoidut tavat toimia oikeissa tilanteissa voivat vaihdella muun muassa tällaisten erityyppisten lähestymistapojen perusteella, jotka juontavat juurensa yksilön vakiintuneista kognitiivista prosesseista tai taipumuksista.

Ajattelun tapojen voidaan ajatella edustavan säännönmukaisia, yleisesti havaittavia rakenteita pikemmin kuin jokaiselle yksilölle täysin uniikkeja piirteitä (Sternberg, 1997). Sternbergin mallinnuksen ulottuvuuksista on tähän tutkimukseen valittu toimintojen ulottuvuudesta (dimension of functions) *kokeileva* (legislative) ja *suorittava* (executive) ajattelutapa (Sternberg, 1994; Sternberg ym., 2008; Minbashian ym., 2019).

Kokeilevaa ajatustapaa käyttävät toisin sanoen yksilöt, jotka preferoivat keskimäärin sentyyppistä lähestymistapaa suoritustilanteissa ja jotka pyrkivät aktiivisesti löytämään ratkaisuja, kehittelevät omia toimintatapojaan ja toimivat ylipäättään luovasti (Sternberg, 1994, 1997). Tällä tavalla suoritustilanteita lähestyvät suunnittelevat, ideoivat ja haluaisivat itse päättää siitä, miten toimia (Sternberg ym., 2008).

Suorittavan ajattelutavan tapaan toimivat haluavat toimia tutuilla tavoilla, he haluaisivat käsitellä tarkkaan määriteltyjä ongelmia tai tehtäviä ja ratkaista niitä noudattamalla valmiita sääntöjä ja ohjeita (Sternberg, 1994, 1997). Suorittavalle lähestymistavalle on tyypillistä suosia selkeitä ohjeita ja rajoituksia sekä keskittyä toimeenpanoon niiden perusteella (Sternberg, 1988, s. 203–204; Sternberg ym., 2008). Suorittava ja kokeileva lähestymistapa eivät ole välttämättä toisensa poissulkevia, eli yksilöllä voi olla vaihtelevia painotuksia pikemmin kuin täyttä keskittymistä jompaankumpaan (Sternberg, 1988, s. 204).

### 3.2. MENETELMÄT

Tutkimukseen osallistui 35 yleisesikuntaupseerikurssin maasotalinjan opiskelijaa. Otos valittiin osin mukavuusperiaatteella helpon saavutettavuuden vuoksi mutta ennen kaikkea mainitun kurssin selkeän operaatiotaidon ja taktiikan painotuksen vuoksi. Kysely pidettiin tärkeän soveltavan operaatiotaidon ja taktiikan harjoituksen päättövaiheessa, jolloin opiskelijoiden sekä välitön kokemus että viimeaikainen osaamisen kehittäminen keskittyvät hyvin tarkasti tutkittavan ilmiön alueelle. Otosta on kuitenkin pidettävä varsin pienenä, mikä on huomioitava varovaisuutena kaikkien tilastollisten indeksien tulkinnassa.

Aineiston kerättiin webropol-järjestelmään rakennetulla kyselyllä, jolla mitattiin ensimmäisessä osassa kuutta ulottuvuutta, joita opiskelijoita pyydettiin arvioimaan taitavana taktisena ajattelijana pitämänsä henkilön mukaan (*”Hän on...”*). Ensinnäkin ajattelutavoista mitattiin toimeenpanevaa lähestymistapaa (2 väittämää, esim. *”Hän pitää*

siitä, että voi seurata tiettyjä rutiineja ja valmiiksi annettuja ohjeita”) ja kokeilevaa lähestymistapaa (2 väittämää, esim. ”Hän kokeilee mielellään uusia keinoja tilanteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi.”; Pulkka & Budlong, 2021; Niemivirta, 2002). Ajattelun tavoista erillisinä arvioitiin lisäksi suoraan määriteltyä luovuutta (2 väittämää, esim. ” Hänellä on usein uusia ideoita siitä, miten toimia. ”) ja ongelmanratkaisutaitoja (2 väittämää, esim. ”Hän osaa soveltaa tietojaan ja selvittää epäselviä tilanteita.”). Asiantuntijuuden kannalta mitattiin vielä koulutuksella hankittua osaamista (2 väittämää, esim. ”Hänellä on paljon koulutusta operaatiotaidossa ja taktiikassa.”) ja kokemusta (2 väittämää, esim. ”Hänellä on paljon kokemusta operaatiotaidon ja taktiikan alalta.”).

Kysely oli tarkoituksellisen lyhyt – aiempia ulottuvuuksia oli pelkistetty jättämällä pois osioita hyvin pienen otoksen vuoksi, jotta mm. rakennetarkastelut olisivat jollakin tasolla mahdollisia (Nummenmaa, 2006, s. 342–343; Osborne, 2014, 51). Väittämiä arvioitiin 7-portaisella likert-asteikolla (1 = ei pidä ollenkaan paikkaansa, 7 = pitää täysin paikkansa).

Toisessa vaiheessa vastaajia pyydettiin asettamaan tärkeysjärjestykseen edellisistä kuu-desta ulottuvuudesta johdettuja ja kontekstiin käytännöllistettyjä toimintatapoja tai käytänteitä (10 kpl tekijöitä – ”Aseta vielä seuraavat tekijät tärkeysjärjestykseen (1–10) sen mukaan, miten tärkeitä ne ovat mielestäsi hyvälle taktikolle. Käytä asteikkoa 1 = kaikkein tärkein – 10 = vähiten tärkein.”).

**Taulukko 1.** Tärkeysjärjestykseen asetettavat tekijät ulottuvuuksittain.

Ulottuvuus	Toimintatapa/Käytänne
Toimeenpaneva ajattelutapa	Käskeyjen noudattaminen
Toimeenpaneva ajattelutapa	Ohjeiden seuraaminen
Toimeenpaneva ajattelutapa	Ohjauksen hakeminen ylempää
Kokeileva ajattelutapa	Omien toimintatapojen kehittäminen
Kokeileva ajattelutapa	Itsenäinen toimiminen
Kokeileva ajattelutapa	Uusien tapojen kokeilu
Luovuus	Luovuus
Ongelmanratkaisutaidot	Ongelmien ratkaisu
Osaaminen	Laajat tiedot
Kokemus	Pitkä kokemus

Näillä menettelyillä tavoiteltiin ensinnäkin tavanomaisella likert-tyyppisillä väittämillä selvittämään oletettujen taipumusten tai taitojen tasoa, ja toisaalta niiden välistä tärkeysjärjestystä osin purettuna pienempiin komponentteihin. Testiteorian lähestymistapaa ajateltaessa ei näin uudessa kontekstissa voida olla sinänsä varmoja siitä, miten eri tekijät yhdistyvät toisiinsa.

Vastaaminen tapahtui johdetussa tilaisuudessa ollen kuitenkin vapaaehtoista, ja osallistujille vakuutettiin vastaamisen olevan nimetöntä siten, että raportoitaessa aineistoa ei voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Nimi- tai taustatietoja ei kerätty.

Aineiston analyseissa ensinnäkin tarkasteltiin rakenteen toimivuutta, jolla on teknisen luonteen lisäksi sisällöllinen merkitys – aiemmin ei ole kokeiltu, miten tämäntyypp-

piset käsitteet nivoutuvat yhteen erityisesti tässä kontekstissa. Oletuksena oli, että luovuuteen ja sen lähikäsitteisiin liittyvät skaalat korreloivat voimakkaasti ja saattavat suhautua. Rakennetta tarkasteltiin eksploratiivisella faktorianalyysillä ja osioanalyysillä.

Seuraavaksi tarkasteltiin, muodostuuko valittujen tai muodostettujen ulottuvuuksien pohjalta erilaisia säännönmukaisia yhdistelmiä, eli tässä tapauksessa taktisen ajattelijan profiileja. Tämä tutkimus noudattaa analyysistrategiana henkilökeskeistä lähestymistapaa. Analyysillä pyritään tarkastelemaan muuttujien avulla tunnistettavia profiileja pikemmin kuin pelkästään muuttujien tasoja tai niiden välisiä suhteita (Niemi, 2019; Laursen & Hoff, 2006). Käytännössä siis ajatellaan, että se, miten ihmiset arvioivat joitakin ominaisuuksia A ja B, muodostuvat jonkinlaisista yleisistä trendeistä, esimerkiksi osa ihmisistä arvioisi A – korkea, B – matala, ja toinen osa A – matala, B – korkea, jolloin voitaisiin ajatella tunnistetun kaksi ryhmää, jotka ovat sisäisesti homogeenisia mutta toistensa suhteen heterogeenisiä (von Eye & Bogardus, 2006).

Profiilien muodostamisessa käytettiin pohjana askeltavan (two step) klusterianalyysin tuottamaa ryhmittelyä (BIC-kriteerin pohjalta). SPSS-ympäristössä toteutettuna askeltava klusterianalyysi on havaittu ajoittain epävakaksi – ainakin aiemmilla ohjelmistoversioilla<sup>205</sup> – siten, että lopputulokseen vaikuttaa tapausten järjestys. Tätä vaikutusta voidaan arvioida tekemällä useita ajoja satunnaistetulla tapausten järjestyksellä, jota menettelyä tässä tutkimuksessa noudatettiin ja ratkaisu havaittiin päteväksi.

Lopuksi tarkasteltiin, millaisella tavalla eriteltyt ja kontekstualisoidut toimintatavat ja käytänteet (taulukko 1) asettuvat tärkeysjärjestykseen, ja vaihteleekeko tämä tärkeysjärjestys profiilin funktiona. Profiilien välisiä eroja päädyttiin tarkastelemaan Mann-Whitneyn U-testillä.

### 3.3. TULOKSET

Eksploratiivisen faktorianalyysin perusteella jätettiin alkuperäisistä väittämistä pois kaksi väittämää (voimakkaiden (yli 0,5) ristiinlatautumisten vuoksi: väittämä ”*Hänellä on erittäin laajat tiedot operaatiotaidon ja taktiikan alalta*”, jonka oli tarkoitus mitata koulutuksella hankittua osaamista, ja väittämä ”*Hän osaa soveltaa tietojaan ja selvittää epäselviä tilanteita*”, joka kuului alun perin ongelmanratkaisu-ulottuvuuteen. Vaikuttaa siltä, että tietojen kertymistä ja niiden soveltamista ei liitetä pelkästään kouluttautumiseen tai varsinaiseen ongelmanratkaisuun, vaan ristiinlatausten perusteella ne ymmärretään laajemmin, osin käsitteellisesti siis ristiriitaisesti.

Lopullisessa ratkaisussa oli mukana yhteensä 10 väittämää jakaantuneena kolmeen ulottuvuuteen selitysasteella 62,5 %. Aineiston faktoroitavuus oli vain kohtuullinen KMO-testin tuloksen ollessa vain 0,412 (raja-arvo > 0,6), joskin Bartlettin testi oli merkitsevä ( $p = 0,002$ ). Tämä johtunee myös osin pienestä otoksesta, mutta ratkaisuun on suhtauduttava jossakin määrin kriittisesti, vaikkakin sisällön perusteella väittämien ryhmittäminen on hyvin uskottava.

---

<sup>205</sup> Analyysit tehtiin SPSS2 8.0.1.0-versiolla.

Ensimmäiseen faktoriin (29,2 % varianssista) latautuivat kokeilevaan lähestymistapaan, luovuuteen ja ongelmanratkaisuun liittyvät viisi väittämää. Oletettavastikin näiden väittämien sisällöt ovat hyvin voimakkaasti yhteydessä toisiinsa, eivätkä tässä aineistossa eriytyneet. Tämä ulottuvuus, joka sisältöjen pohjalta siis heijastaa pyrkimystä ja taipumusta itsenäiseen uusien tapojen kokeiluun, taitavuuteen ongelmien ratkaisussa ja luovaan ajatteluun nimettiin **luovuudeksi**.

Toiseen faktoriin (17,4 % varianssista) latautuivat kouluttautumiseen ja kokemukseen kuuluneet kolme väittämää. Vaikuttaa siltä, että varsinaisessa koulutuksessa saatu ja kokemuksen kautta muodostunut osaaminen liittyvät vastaajien käsityksissä toisiinsa, mikä on varsin uskottavaa tuntien upseerien koulutusjärjestelmän ja sen painotukset. Tämä ulottuvuus nimettiin seuraavasti: **osaaminen ja kokemus**. Kolmanteen faktoriin (15,9 % varianssista) latautuivat alkuperäisen toteuttavan lähestymistavan osiot, ja se nimettiin vastaavasti: **toteuttava lähestymistapa**.

Eksploraatiivisen faktorianalyysin perusteella muodostettiin kolme summamuuttujaa: luovuus (5 väittämää,  $\alpha = 0,87$ ), osaaminen ja kokemus (3 väittämää,  $\alpha = 0,77$ ) ja toteuttava lähestymistapa (2 väittämää,  $\alpha = 0,67$ ). Cronbachin alfa ( $\alpha$ ) on hyväksyttävänä rajana pidettävä yli 0,60 arvoa<sup>206</sup>. Faktorianalyysin ja osioanalyysin tulokset sekä väittämien sijoittuminen on raportoitu liitteessä 1.

Summamuuttujat olivat varsin riippumattomia toisistaan, vain osaaminen ja kokemus korreloivat tilastollisesti merkitsevästi toteuttavan lähestymistavan kanssa – niiden välillä oli positiivinen yhteys. Mitä tärkeämmäksi osaamista ja kokemusta siis arvioitiin, sitä korkeampia olivat myös toteuttavalle lähestymistavalle annetut arviot. Tätä huomiota on pidettävä melko mielenkiintoisena havaintona: kokemuksen ja osaamisen karttuessa vaikuttaisi siihen yleisesikuntaupseerikurssin opiskelijoiden mielestä liittyvän myös taipumus ohjeiden ja sääntöjen noudattamisen suosiminen.

**Taulukko 2.** *Summamuuttujien väliset yhteydet.*

Muuttuja	1.	2.	3.
1. Luovuus	-		
2. Osaaminen ja kokemus	0,27	-	
3. Toteuttava lähestymistapa	-0,15	0,38*	-

Huom. \*  $p < 0,05$

Seuraavaksi vastaajat ryhmiteltiin askeltavalla klusterianalyysillä. Ottaen huomioon hyvin pienen otoksen ja BIC-kriteerin lineaarisen kasvun (taulukko 3) valittiin kahden klusterin ratkaisu jatkotarkasteluun (tyypillisesti pyrittäisiin valitsemaan ratkaisu informaatiokriteerin minimin kohdalta). Informaatiokriteerin muutos on kuitenkin hyvin pieni ratkaisujen välillä, ja näin vältetään myös hyvin pienien ryhmien muodostuminen. Jälleen pieni otos on huomioitava tulkinnoissa; ryhmittely on ajateltava vain suuntaa antavana.

<sup>206</sup> Raja-arvo 0,60 ei perustu kuitenkaan kiistattomaan konsensusukseen, esimerkiksi Osborn (2014, s. 116–117) esittelee eri näkemyksiä, joiden mukaan välttävän (poor) raja-arvo olisi  $> 0,70$  ja kohtuullisen (average) jopa 0,80. Samaten hän kuitenkin huomauttaa (sama, s. 155), että alpha ei itsessään ole dimensionaalisuuden indikaattori eli se ei kerro, onko tarkasteltavaan muuttujaan lasketut väittämät oletettavissa yhdeksi ulottuvuudeksi.

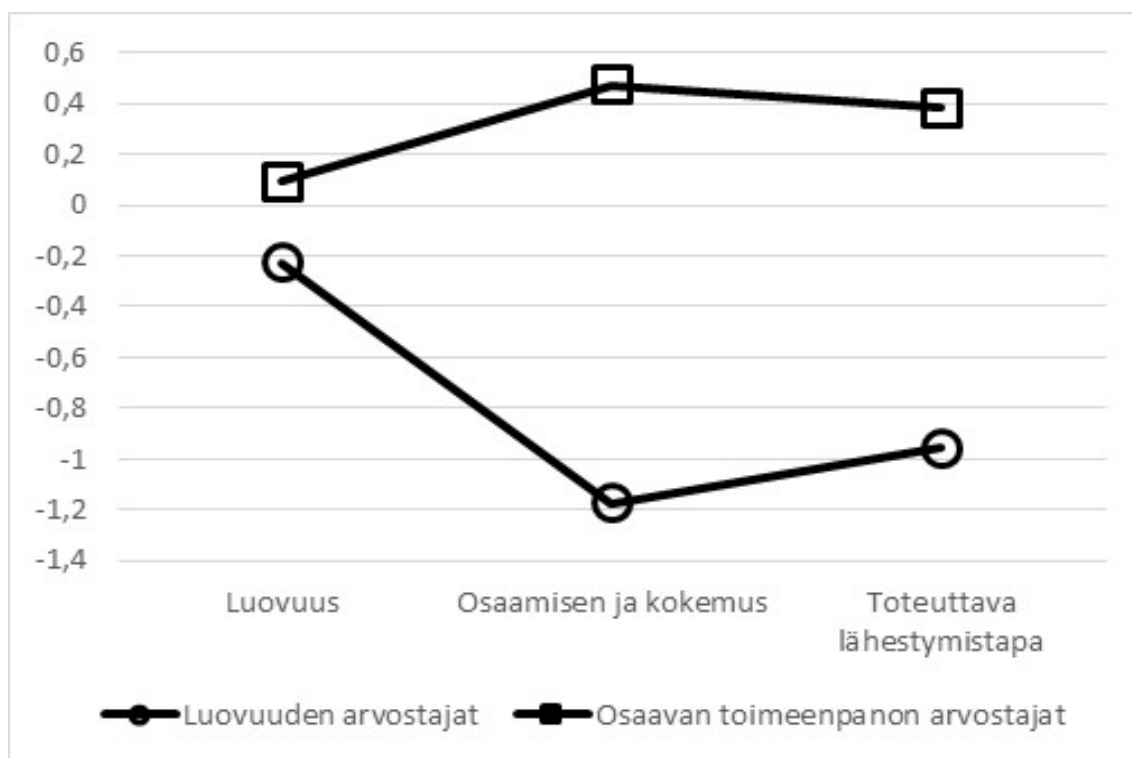


**Taulukko 3.** BIC-kriteerin muutos ratkaisuittain.

Klusterien lukumäärä	BIC-arvo
1	92,602
2	92,929
3	105,555
4	118,237

Huom. Yleensä pienintä BIC-arvoa vastaava ratkaisu olisi lähtökohtaisesti valittava.

Ratkaisun perusteella valitut homogeeniset ryhmät poikkesivat toisistaan selkeästi kolmen ryhmittelymuuttujan keskiarvotasojen yhdistelmissä (Kuvio 1). Ryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa luovuuden tärkeyden arvioinnissa, ja voimakkaimmin ryhmiä erotti toisistaan suhtautuminen osaamiseen ja kokemukseen (Taulukko 4). Ensimmäisellä ryhmällä (n = 10) sen sijaan oli keskimääräistä matalammat keskiarvot osaamisessa ja kokemuksessa sekä erityisesti toteuttavassa lähestymistavassa kontrastina ryhmän korkeahkoon keskiarvoon luovuudessa. Tälle ryhmälle oli suhteessa tärkeämpään luovuus ja kokeileva lähestyminen tehtäviin ja ongelmanratkaisutaito. Tämä ryhmä nimettiin **luovuuden arvostajiksi**. Toisella ryhmällä (n = 25) oli ikään kuin peilattu profiili, eli suhteessa matalahko keskiarvo luovuudessa vertautuu korkeisiin keskiarvoihin osaamisen ja kokemuksen sekä toteuttavan lähestymistavan osalta. Tämä ryhmä siis piti tärkeämpänä laajoja tietoja ja taitoja yhdistyneenä sääntöjen ja niiden pohjalta ratkaistavissa olevien tilanteiden preferointiin. Tämä ryhmä nimettiin **osaavan toimeenpanon arvostajiksi**. Ryhmät erosivat toisistaan tilastollisesti merkittävästi osaamisen ja kokemuksen ja toteuttavan lähestymistavan arvioissaan (taulukko 4). Vielä on huomattava, että kontrasti luovuuden ja muiden ulottuvuuksien välillä on pienempi osaavan toimeenpanon arvostamiseen keskittyvässä ryhmässä.

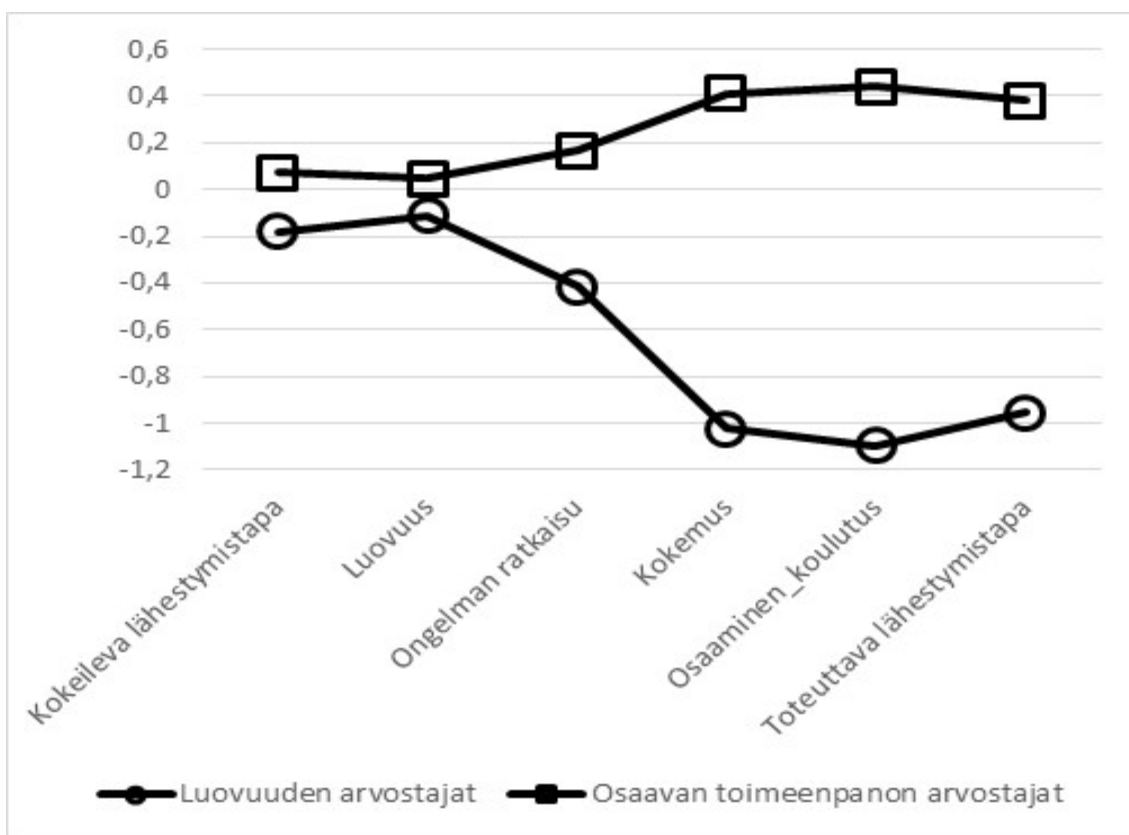


**Kuvio 1.** Ryhmien profiilit standardoiduilla arvoilla (0 = otoksen keskiarvo).

**Taulukko 4.** Ryhmien väliset erot ryhmittelymuuttujissa.

Muuttuja	Otos n = 35		Luovuuden arvostajat n = 10		Osaavan toi- meenpanon arvostajat n = 25		t (33)	p
	ka	kh	ka	kh	ka	kh		
Luovuus	5,66	0,95	5,44	1,42	5,74	0,72	0,65	0,531
Osaaminen ja kokemus	5,06	1,07	3,80	0,63	5,56	0,74	6,58	< 0,001
Toteuttava lähestymistapa	3,89	1,30	2,65	0,75	4,38	1,13	4,45	< 0,001

Vaikka rakenneanalyysi ei tue alkuperäisten ulottuvuuksien käyttämistä, osoitti alustava tarkastelu, että niiden avulla voidaan hiukan tarkemmin esittää ajatuksia siitä, miten profiilien erot tai painotukset muodostettujen summamuuttujien sisällä ilmenevät. Käytännössä, mikäli tehtäisiin ryhmittely alkuperäisten, havaittaisiin uusiin ulottuvuuksiin sulautettujen tekijöiden osalta hyvin vastaava tason vaihtelu ryhmien välillä (Kuvio 2). Ryhmiä erottaa toteuttavan lähestymistavan lisäksi selkeästi suhtautuminen kokemukseen ja koulutuksella hankittuun osaamiseen, ehkä hiukan korostuneemmin jälkimmäinen. Luovuuteen sulautettujen muuttujien osalta sen sijaan näyttää, että erityisesti luovuuden arvostuksessa ryhmien arviot ovat identtiset, mutta ongelmanratkaisutaitojen osalta eroa olisi hiukan syntynyt siten, että luovuuden arvostajat näyttäisivät pitävän sitä (niin kuin se oli kuvattu alkuperäisessä skaalassa, ks. liite 1) hiukan vähemmän tärkeänä kuin muita luovuuden elementtejä etenkin verrattuna osaavan toimeenpanon arvostajien arvioon.



**Kuvio 2.** Ryhmien keskiarvot alkuperäisillä muuttujilla standardoiduilla arvoilla (0 = otoksen keskiarvo).

Tärkeysjärjestyksen osalta ryhmien välillä oli varsin vähän eroja (taulukko 5). Esimerkiksi neljästä tärkeimmäksi arvioidusta kolme tekijää olivat samat molemmilla ryhmillä, vaikka niiden tarkka järjestys hiukan poikkesikin. Näin ollen sekä luovuutta arvostavat että osaavaa toimeenpanoa arvostavat pitivät luovuutta, laajoja tietoja ja itsenäistä toimimista tärkeinä taitavalla taktiselle ajattelijalle. Ohjeiden seuraamista pitivät molemmat ryhmät vähiten tärkeänä, mikä korostui erityisesti luovuuden arvostajien arviossa. Jonkin verran poikkesivat ryhmien välillä myös uusien tapojen kokeilu ja erityisesti omien toimintatapojen kehittäminen, joista jälkimmäisessä oli ainut lähes tilastollisesti merkitsevä ero ( $t[33] = -1,93, p = 0,062$ ). Luovuuden arvostajat pitivät omien toimintatapojen kehittämistä tärkeämpänä (4,6/10) kuin osaavan toimeenpanon arvostajat (6,12/10). Ylipäätään kuitenkin erot ovat kuvailevia ja annettujen arvioiden hajonta on ryhmien sisälläkin varsin suurta suurimman osan tekijöitä osalta, eli suhteellinen tärkeysjärjestys ei ole kovinkaan voimakas tai selkeä.

**Taulukko 5.** *Menestyvän ajattelijan taipumusten ja ominaisuuksien tärkeysjärjestykset ryhmittäin.*

Otos	Luovuuden arvostajat	Osaavan toimeenpanon arvostajat
Luovuus (4,09)	Luovuus (3,5)	Laajat tiedot (4,28)
Laajat tiedot (4,09)	Laajat tiedot (3,6)	Luovuus (4,32)
Ongelmien ratkaisu (4,49)	Omien toimintatapojen kehittäminen (4,4)	Ongelmien ratkaisu (4,32)
Itsenäinen toimiminen (4,91)	Itsenäinen toimiminen (4,6)	Itsenäinen toimiminen (5,04)
Omien toimintatapojen kehittäminen (5,62)	Ongelmien ratkaisu (4,9)	Uusien tapojen kokeilu (5,52)
Uusien tapojen kokeilu (5,82)	Pitkä kokemus (5,8)	Käskeyjen noudattaminen (5,80)
Pitkä kokemus (5,89)	Ohjauksen hakeminen ylemmää (6,5)	Pitkä kokemus (5,92)
Käskeyjen noudattaminen (6,11)	Uusien tapojen kokeilu (6,6)	Omien toimintatapojen kehittäminen (6,12)
Ohjauksen hakeminen ylemmää (6,69)	Käskeyjen noudattaminen (6,9)	Ohjauksen hakeminen ylemmää (6,76)
Ohjeiden seuraaminen (7,29)	Ohjeiden seuraaminen (8,2)	Ohjeiden seuraaminen (6,92)

Huom. Sulkeissa esitetty tärkeysjärjestystä vastaava keskiarvo (asteikolla 1–10), jossa isompi arvo on vähemmän tärkeä.

### 3.4. POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten merkityksellisiä asiantuntijuuden eri elementit ovat menestyvälle taktiselle ajattelijalle. Aineistosta tehtyjen havaintojen voidaan luottaa kuvaavan kohtuullisella selkeydellä sitä, miten yleisesikuntaupseerikurssin opiskelijat käsittävät menestyksekkään taktisen ajattelijan asiantuntijuuden jäsentyvän (tässä tutkimuksessa annetuilla elementeillä kuvattuna). Aineiston pohjalta muodostettiin asiantuntijuutta mittaavia ulottuvuuksia, niiden perusteella erilaisia arvostusprofileja sekä vielä tarkasteltiin eri tekijöiden suhteellista tärkeysjärjestystä ja tärkeysjärjestyksen mahdollista vaihtelua profileittain.

Ensinnäkin taktisen ajattelijan asiantuntijuutta mittaavat ulottuvuudet muodostuivat melko odotetusti ja teoreettisesti ymmärrettävästi, vaikka alkuperäiset skaalat eivät toteutuneetkaan. Luovuus ja siihen liittyviä lähikäsitteitä mitanneet termit (ongelmanratkaisu ja kokeileva ajattelutapa) sulautuivat hyvin yhdeksi ulottuvuudeksi, mikä on toisaalta teoreettiseltakin kannalta ymmärrettävää. Luovuus ilmenee ongelmanratkaisuna ja omaehtoisena, kokeilevana kehittelynä (Kakkonen, 2008; Sternberg, 1994).

Edelleen tietojen ja taitojen sekä kokemuksen määrän sulautuminen on ymmärrettävää. Upseerien koulutusjärjestelmä ja urakierto perustuvat pitkälti määrättyssä tahdissa etenemiseen paitsi koulutuksissa, myös aina haastavampiin tehtäviin. Tällöin pisimmän kokemuksen omaavat ovat käytännössä saaneet korkeimman tason koulutuksen ja heillä on toisaalta ollut pidempään mahdollisuuksia harjaantua operaatiotaidossa ja taktiikassa. Toki erityisesti harjaantumismahdollisuuksissa lienee paljon yksilöllistä vaihtelua, mutta yhteneväisen käsityksen muodostuminen on ymmärrettävää tässä kontekstissa.

Luovuuden ja osaamisen ja kokemuksen riippumattomuus toisistaan on mielenkiintoista, joskin jälleen hyvin ymmärrettävissä. Suljetun profession eräs piirre on oma, suljettu koulutusjärjestelmä, ja sen rakenteet hyvin tuntevat osallistujat ilmeisesti arvioivat osaamista ja kokemusta nimenomaan formaalin koulutuksen ja uran pituuden kautta kertyvänä pääoman, ja toisaalta sitten luovuutta yksilöllisenä ominaisuutena tai valmiutena niiden henkilöiden kautta, joista he heijastavat oman arvionsa. Muutoin olisi voinut olettaa, että luovuuden ja korkeatasoisen osaamisen välillä olisi ollut ainakin jonkinlainen yhteys.

Toteuttava lähestymistapa pelkistyi selkeästi omaksi ulottuvuudekseen. Tähän osasyynä on epäilemättä se, että tämäntyyppisen ajattelutavan muita muotoja, lähikäsitteitä tai käytännön ilmentymiä ei instrumenttiin ollut valittu mukaan. Mielenkiintoisesti osaaminen ja kokemus olivat positiivisesti yhteydessä toteuttavaan tapaan lähestyä tehtävää. Tämä havainto selittyy kontekstin erityispiirteiden kautta. Jokaisessa organisoituneessa järjestelmässä tai toimintaympäristössä on jonkinlaisia säännönmukaisuuksia tai tosiasioita, joiden hallinta on osa asiantuntijuuden tietopohjaa. Kaupallinen yritys toimii liiketalouden periaatteiden mukaisesti, ja tuotantolaitosta rajoittavat prosessin mahdollisuudet ja resurssit. Sotilasorganisaation toiminta erityisesti operaatiotaidossa ja taktiikassa sisältää perustavanlaatuisia premissejä sekä eri toimijoiden yhteistoiminnan ja tehokkaan tiedonvaihdon mahdollistavia säännönmukaisuuksia. Suunnittelun prosessien ja tuotteiden ja ylipäätään toimintaa ohjaavien tosiasioiden hallinta on kiinteä osa operaatiotaidon ja taktiikan alan osaamista, mikä voi ilmentyä sääntöjen noudattamiseen pyrkimisen ja osaamisen riippuvuutena.

Näiden kolmen ulottuvuuden luovuuden (luovuus, ongelmanratkaisu, kokeileva ajattelutapa), osaamisen ja kokemuksen sekä toteuttavan lähestymistavan perusteella saatiin tunnistettua kaksi toisistaan poikkeavaa profiilia siinä, millaisena pidetään menestyvää taktista ajattelijaa. Ensimmäisen ryhmän eli luovuuden arvostajien arvioissa painottui luovuus eli ongelmanratkaisutaidot, uusien ideoiden kehittäminen ja uusien tapojen kokeilu. Ryhmän arviot osaamisesta ja kokemuksesta sekä toteuttavassa lähestymistavassa olivat matalia sekä suhteellisesti että absoluuttisesti, eli sekä heidän oman pro-

fiilinsa sisällä, myös keskiarvoina. Ryhmän arviota voisi ehkä luonnehtia jossakin määrin individualistista tyyppiä arvostavaksi: kyselyn perusteella ei varsinaisesti voida sanoa, etteivätkö he tunnustaisi osaamisen tai muiden tekijöiden merkitystä, mutta heidän käsityksensä mukaan erityisen menestyvä taktinen ajattelija on ennen kaikkea luova. Toisen ryhmän, eli osaavan toimeenpanon arvostajien arviot olivat ensinnäkin kaikissa ulottuvuuksissa jonkin verran korkeampia kuin luovuuden arvostajien, minkä voidaan ajatella merkitsevän jossakin määrin varmempaa tai painottuneempaa tapaa käyttää asteikkoa, mutta varsinaisesti mielenkiintoista on lähinnä jälleen profiili, eli ulottuvuuksien suhteellisten korostuksien muoto.

Osaavan toimeenpanon arvostajat painottivat jossain määrin enemmän juuri osaamista ja kokemusta, ja seuraavaksi eniten toteuttavaa lähestymistapaa. Heidän käsityksissään ilmeneekin jo tavallaan muuttujien välisissä yhteyksissä havaittu riippuvuus osaamisen ja toteuttavan ajattelutavan välillä, mikä lienee tosiaan ilmentymä siitä, että säännönmukaisen toiminnan hallinta mielletään osaksi operaatiotaidon ja taktiikan osaamista. Kuitenkin heidän arvionsa luovuudesta ei sekään ollut oikeastaan matala – vaikka se suhteellisessa profiilissa jääkin vähemmän korostuneeksi kuin muut ulottuvuudet, on se otoskeskiarvon yläpuolella, eikä suhteellinen ero luovuudesta kahteen muuhun ulottuvuuteen ole ollenkaan niin korostunut kuin luovuuden arvostajilla. Onkin ajateltavissa, että osaavan toimeenpanon arvostajien profiili on eräänlainen yleisprofiili tarkoittaen, että lievistä tasoeroista huolimatta he näkevät kaikkien ulottuvuuksien olevan varsin tärkeitä menestyvälle taktiselle ajattelijalle.

Seuraavaksi tehty tärkeysjärjestyksien tarkastelu toi esille oletettua vähemmän eroja. Ryhmien väliset erot olivat lähinnä kuvailevia ilman tilastollista merkittävyyttä, ja toisaalta tärkeysjärjestyksien erot olivat hyvin heikkoja. Käytännössä ei ilmennyt tiettyä yksittäistä tekijää, joka olisi saavuttanut erityisen selkeästi kärkisijan. Vaikka mittausmenettelyssä on kehitettävää, ja kyse hyvin pienen otoksen tuottamasta aineistosta, saattaa tämä tärkeysjärjestykseen liittyvä tasaisuus kuvata joko käsityksien jäsentymättömyyttä tai menestyneeltä taktiselta ajattelijalta edellytettävien valmiuksien yleistä tai tasapainoista luonnetta.

Eri tekijöiden asettaminen tärkeysjärjestykseen perustuu niin tasaiseen käsitykseen kaikkien lähes samanveroisesta tärkeydestä, että erot ovat vain satunnaisia. Ainoa käytänne, jonka osalta voidaan sanoa, että eri ryhmien mielipiteet erosivat toisistaan, on uusien toimintatapojen kokeilu, jota luovuuden arvostajat pitivät vähän tärkeämpänä kuin osaavan toimeenpanon arvostajat. Tämän havainnon osalta voidaan myös sanoa, että efektin heikkous johtunee osin myös hyvin pienestä otoksesta. Tämän uusien toimintatapojen kokeilemiseen liittyvän eron merkitys voi liittyä paitsi siihen, että se edustaa ymmärrettävästi luovuutta (uuden kokeilu, kyseenalaistaminen jne.), myös siihen, että vakiintuneet toimintatavat voidaan tulkita myös operaatiotaidon ja taktiikan alan priesseiksi – ainakin osittain. Näin uusien tapojen käyttöönotto voisi näyttäytyä prosessin eheyden vaarantavana sooloiluna.

Millainen kuva siis muodostuu yleisesikuntaupseerikurssilaisten käsityksestä menestyvästä taktisesta ajattelijasta? Käsitykset ovat yhteneväisiä siinä, että luovuus, luova ajattelu ylipäättään, ongelmanratkaisu ja kokeileva tai kehittävä orientoituminen on tärkeää, mutta käsitykset koulutuksessa hankitun osaamisen, kokemuksen ja sääntöjen

noudattamisen preferoinnissa jakautuvat kahtia. Osa opiskelijoista vaikuttaa arvostavan luovuutta ennen muuta, ja toisella osalla se nähdään oleellisena muiden tekijöiden muassa. Hienosyisemmin voidaan sanoa, että menestyvän taktisen ajattelijan toiminnassa nähdään erityisen tärkeänä ainakin luovuus itsessään yhdistyneenä laajoihin tietoihin ja itsenäiseen toimintaan. Vähemmän tärkeänä, vaikka mielipiteet hiukan jakautuivatkin, nähtiin puhtas ohjeiden seuraaminen ja ohjauksen hakeminen ylempää – näiden vähemmän tärkeänä pitäminen vaikuttaa hyvin loogiselta ottaen huomioon luovuuden ja itsenäisen toiminnan arvostamisen.

Luovuus itsessään ideaationa tai ominaisuutena ei riitä menestymiseen. Luovuuden hyödyntäminen rajoituksia ja sääntöjä sisältävässä järjestelmässä edellyttää ainakin tiettyjen premissien tai kategoristen imperatiivien tiedostamista, niin ristiriitaiselta kuin se tuntuukin itse luovuuden määrittelyn kannalta. Innovoiminen pitää olla mahdollista – ehkä on ajateltavissa, että luovuus ilmenisi pikemminkin rohkeutena tai pyrkimyksenä kokeilla verrattuna kaavamaisuuteen turvautumiseen epäonnistumisen välttämiseksi.

Koulutuksen kautta kertynyt osaaminen itsessään ei takaa asiantuntijuutta. Vasta kun tieto muotoutuu syvällisiksi tietorakenteiksi kokemuksen ja reflektion kautta jatkuvassa oppimisen prosessissa, saavutetaan korkeatasoinen osaaminen tietyllä alalla (Schraw, 2006, 541).

Vaikka kokemuksen merkitys asiantuntijuuden kehittymiselle on kuitenkin jossakin määrin kyseenalainen, tutkimus on osoittanut, että pelkkä kokemuksen määrä alalla ei ole yhteydessä suoritusten parantumiseen. Kokemuksen tulee rakentua tarkoituksellisesta harjoittamisesta, ts. kehityshakuisesta (Feltovich, ym., 2018, s. 75) tavoitteellisesta itsensä kehittämisestä, jos käytetään paremmin tässä tutkimuksessa tarkastellulle alueelle sopivaa termiä.

### **Käytännön merkitykset: miten luovaa ajattelua voitaisiin kehittää?**

Sotilaspedagogiikka on kasvatustiedettä sotilaskontekstissa, ja sen keskeinen tehtävä voidaan tämän tutkimuksen kohteen kannalta kiteyttää käytännöllisenä vaatimuksena: miten luovaa ajattelua voidaan kouluttaa? Kysymys kohdentuu luovaan ajatteluun, koska osaaminen sisällön relevanssin kannalta on operaatiotaidon ja taktiikan alan sisältökysymys, ja prosessin opettaminen (joka liittyy toteuttavaan ajattelutapaan) taas on tavallaan harjoitusmenetelmä ja kehys sisältöjen jäsentämiselle. Luovan ajattelun kouluttaminen sen sijaan on mielenkiintoinen pedagoginen kysymys.

Hyvin yksinkertaistettuna suositus voidaan johtaa adaptaatiosta: koulutettavien tapa toimia muuttuu yleisesti jossakin määrin vastaamaan ympäristön vaatimuksia. Oppimisympäristö sisältää laajasti ajateltuna myös pedagogiset ratkaisut ja eetoksen eli yleistyneemmät arvotukset ja vakiintuneet rakenteet ja käytänteet. Jos oppimisympäristö muodostetaan sellaiseksi, että se mahdollistaa luovan toiminnan ja jopa rohkaisee siihen, on ajateltavissa, että koulutettavat alkavat hiljalleen omaksua heiltä näin edellytetyn tavan toimia. Näin yksinkertaista ei mikään tietenkään ole: yksilölliset erot esimerkiksi tavoitteen asettelussa motivaation kannalta (Pintrich, 2003; esimerkiksi tavoitellaanko oppimista vai kilpailuhenkisesti toisten päihittämistä) ja käytännöllisempi

suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumisiin (Tulis, ym., 2016; koetaanko ne oppimismahdollisuuksina vai ahdistavana uhkana) vaikuttavat siihen, miten pedagoginen ympäristö koetaan. Mielekäs kokemus edellyttää kuitenkin jossakin määrin vastavuutta oppijan yksilöllisten tarpeiden ja ympäristön tuottaman paineen välillä (esim. Fraser & Rentoul, 1980).



**Kuva 3.** Kokemuksen tulee rakentua tarkoituksellisesta harjoittamisesta. Piirros Antti-Tuomas Pulkka.

Ongelmanratkaisutaitojen opettamiseen on olemassa paljon erityyppisiä, tutkimusperusteiseen tietoon perustuvia malleja (eli ratkaisuja, jotka ovat tosiasiasa johtaneet onnistuneempaan ongelmanratkaisuun), joiden voidaan ajatella soveltuvan nyt tarkasteltuun kontekstiin. Skeeman aktivointiin (schema-activation methods) perustuva idea on käyttää ennakkomateriaaleja (advance organizers) opiskeltavaksi ennen varsinaista opetusta – näillä materiaaleilla autetaan oppijoita sulauttamaan uutta tietoa entiseen. Kehittelymenetelmässä (elaborative method) oppijalle annetaan suoraan tehtäväksi selittää, miten uusi oppiaines liittyy aiempaan kokonaisuuteen. Kunkin menetelmän osalta on huomattava, että niitä on testattu erilaisissa konteksteissa ja erityyppisten materiaalien suhteen, jolloin sovellettavuus uudelle sisältöalueelle ei ole välttämättä mahdollista tai erityisen järkevää. (Mayer & Wittrock, 2009, s. 293–294.)

Kokonaisuutena Mayer ja Wittrock (2009, s. 299) kiteyttävät ongelmanratkaisutaitojen opettamiseen kolme periaatetta: 1) ongelmanratkaisutaitoja kannattaa lähestyä alakohdittaisesti pikemmin kuin yleistettävänä valmiuksina – kannattaa kouluttaa juuri tietyn alan ongelmien ratkaisua tai alan esimerkein, ei yleisiä ajattelumalleja, 2) ongelmanratkaisun taitojen siirtovaikutus ei ole erityisen laaja – ne ovat parhaiten sovellettavissa



melko lähellä alkuperäistä olevissa tilanteissa, ja 3) sen sijaan, että opetettaisiin erikseen tai painottaen faktoja, käsitteitä ja prosesseja, kannattaisi integroida kaikkien näiden erityyppisten tietoa-aineisten opetus ohjattuun ongelmanratkaisuun niiden avulla. Joka tapauksessa operaatio ja taktiikka sisältävät lainalaisuuksia, joiden ymmärtämiseen perustuvan noudattamisen ja niiden rajoissa tai rajoilla käyvän soveltamisen välillä luovuuden tulisi koulutuksessa tasapainoilla. Kehittyvän asiantuntijan tietorakenteen idean kannalta vapausaste voisi lisääntyä, mitä yleemmäksi koulutuksen tasoilla edetään.

### 3.5. RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUS

Tämän tutkimuksen rajoitukset, kuten aiemmin on mainittu, liittyvät paitsi hyvin pienen otokseen, myös kvantitatiivisen kyselytutkimuksen perusrajoituksiin. Pieni otos tuottaa satunnaisuuden vaaraa tehtäessä tulkintaa tilastollisista testeistä, ja ylipäättään tuloksia on pidettävä mieluummin suuntaa antavina havaintoina kuin suoraan sovellettavina tuloksina.

Kyselytutkimuksen osalta tulostulkinta on aina rajoittunut siihen, mitä laatijat ovat instrumenttiin valinneet mukaan ja millaisella asteikolla mittaamista tehdään. Tämän tutkimuksen sisältöjen kannalta merkittävää on ennen kaikkea se, miten osallistujat ovat tulkinneet väittämien sisältöä suhteessa käsitykseensä suunnittelu- ja johtamisprosessien luonteesta. Edelleen on oletettavaa, että nyt valittujen lisäksi on huomattavien määrien muitakin tekijöitä, joita olisi voitu upottaa mittariin ja joiden mahdollista lisäarvoa nyt saatuun kuvaan ei voida arvioida. Kyseessä on toki tietysti tutkimuksen rajauskin, johon liittyy aina empiirisessä työssä myös työekonominen tekijä – kyselyn paisuessa sen kuormittavuus voi vaikuttaa vastaajien keskittymiseen ja motivaatioon. Nyt saatujen ideoiden pohjalta ainakin toteuttavaan lähestymistapaan liittyviä lähikäsitteitä tai sen käytännön ilmentymiä kannattaisi lisätä mittariin.

Omalla tavallaan puute, joka on toisaalta myös tutkimuksen rajaukseen liittyvä valinta, on keskittyminen yksilönäkökulmaan. Osaamiseen ja asiantuntijuuteen nähdään nykyään liittyvän ehdottomasti (Hakkarainen, 2020, s. 53–54) yhteistyön ja organisoitumisen näkökulman, jonka kannalta asiantuntijuus sisältää osaamisen jakamiseen ja yhteistoimintaan liittyviä keinoja ja käytänteitä (Florida & Goodnight, 2005; Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 50–53; O’Neill & Salas, 2018, s. 326). Esimerkiksi luovuuden ei voida ajatella johtavan luoviin tuotoksiin käytännössä, jos ympäristö ei mahdollista ja suosi luovaa toimintaa (DiLiello & Houghton, 2006, 320). Tuloksien tulkinnassa on huomattava, että instrumenttiin ei ollut sisällytetty mitään tiedon jakamiseen tai vuorovaikutukseen liittyviä valmiuksia tai taitoja. Erityisesti luovaa ajattelua mahdollistava organisaation orientaatio, ryhmän toiminta ja työyhteisön suhtautumistapa virheisiin olisivat tärkeitä laajennuksia jatkossa (esim. Florida & Goodnight, 2005, s. 6; Ghosh, 2014; Proctor, 2020, s. 459).

Jatkotutkimuksen kannalta yleisesti ja tämän tutkimuksen rajoitteiden kannalta olisi tarpeen:

- 1) havainnoida operaatiotaidon ja taktiikan opetuksen pedagogiikkaa sekä kerätä opiskelijoiden kokemuksia sen oppimisympäristöistä
- 2) laajentaa otosta käsittämään useampi peräkkäinen yleisesikuntaupseerikurssi sekä suurin piirtein vastaavan kokoinen joukko 1–3 vuotta aiemmin valmistuneita
- 3) laajentaa mittaria tasapainoiseksi kokeilevan/luovan sekä toteuttavan/kaavamaisen lähestymistavan sisältöjen ja lähikäsitteiden osalta
- 4) kerätä samassa yhteydessä laadullista aineistoa tutkittavien äänen tuomiseksi esille – jonkin tyyppinen laadullinen vaihe voisi myös tuottaa syötettä kvantitatiivisen mittarin kehittämiseen
- 5) kehittää mittareihin jonkin tyyppinen orientoiva kuvaus, jolla voitaisiin tarkentaa nyt jossain määrin moniselitteisiksi jääneitä käsitteitä, kuten ”ohjeiden seuraaminen” ja ”ohjauksen hakeminen ylempää”
- 6) pyrkiä mittaamaan menestymistä jollakin tavalla: suoraviivaisimmat vaihtoehdot olisi arvioitu menestyminen sovelletuissa operaatiotaidon ja taktiikan koulutöissä tai vertaisarviointi vaativan harjoituksen yhteydessä.

On ilmeistä, että menestyvää taktista ajattelua voidaan jollakin tavalla mallintaa, tai mitata uskottavasti sitä muodostavia valmiuksia ja taitoja. Tunnistamalla mainittuja valmiuksia ja taitoja voitaisiin edelleen pyrkiä entistä paremmin huomioimaan niitä koulutuksessa yksilön ja ryhmien osaamisen kehittämiseksi.

## LÄHTEET

- Amabile Teresa M. (1997) Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, vol.40 (1), 39–58.
- Bereiter, C., & Scardamalia, M. (2006/2009). Education for the knowledge age: Design-centered models of teaching and instruction. Teoksessa P. A. Alexander, & P. H. Winne (toim.). *Handbook of Educational Psychology* (ss. 695–714). 2. painos. Routledge: New York, USA.
- Bourne, L.E., Kole, J.A., & Healy, A.F. (2014). Expertise: defined, described, explained. *Frontiers in Psychology*, 5:186, 1–3. doi: 10.3389/fpsyg.2014.00186
- DiLiello, T. & Houghton, J. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319–337.
- Dreyfus, H., & Dreyfus, S. E. (2005). Peripheral vision: Expertise in real world contexts. *Organization Studies*, 26(5), 779–792.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*, (3), 363–406.
- Feltovich, P.J., Prietula, M.J., & Ericsson, K.A. (2018). Studies of expertise from psychological perspectives: historical foundations and recurrent themes. Teoksessa K.A. Ericsson, R.R. Hoffman, A. Kozbelt, & A.M. Williams. *The Cambridge Handbook of expertise and expert performance* (ss. 59–83). 2. painos. Cambridge University Press.
- Feltovich, P. J., Prietula, M. J., & Ericsson, K. A. (2006). Studies of Expertise from Psychological Perspectives. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (ss. 41–67). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511816796.004>
- Florida, R. & Goodnight, J. (2005). Managing for Creativity. *Harvard Business Review*. July-August 2005. <https://hbr.org/2005/07/managing-for-creativity>
- Fraser, B.J., & Rentoul A.J. (1980). Person-environment fit in open classrooms. *The Journal of Educational Research*, (73), 159–167. doi: <https://doi.org/10.1080/00220671.1980.10885227>
- Ghosh, K. (2014). Developing organizational creativity and innovation. Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity environment and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126–1148.
- Hakkarainen, T. (2020). *Sharing expertise within the MNC*. Väitöskirja. Aalto-yliopisto.
- Hollanti, J. (2019). *Alivoimaisen taktiikka. Suomalaisen taktisen ajattelun tarkastelu*. Väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Håland, E. & Tjora, A. (2006). Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations* 59: 7, 993–1016.
- Jobtajan käsikirja*. (2022). Pääesikunta.
- Kakkonen, M-L. (2008). Luovuus yrittäjyyskasvatuksen haasteena. *Aikuiskasvatus*, 3, 212–218.
- Kozbelt, A., Beghetto, R.A., & Runco, M.A. (2010). Theories of creativity. Teoksessa J.C. Kaufman, & R.J. Sternberg (toim.). *The Cambridge Handbook of Creativity* (ss. 20–47). Cambridge University Press.

- Laurse, B., & Hoff, E. (2006). Person-centered and variable-centered approaches to longitudinal data. *Merrill-Palmer Quarterly*, (52), 377–389. doi: <https://doi.org/10.1353/mpq.2006.0029>
- Lehtinen, E., Vauras, M., & Lerkkanen, M.-K. (2016). *Kasvatuspsykologia*. PS-kustannus.
- Lukkari, M. & Myllö, H. (1978) A. F. Airo, vaikenewa kenraali, puhuu: ”Sodankäynti on perin yksinkertaista”. *Sotilasaikakauslehti*, 53(3), 222–228.
- Mayer, R. E., & Wittrock, M. C. (2006/2009). Problem solving. Teoksessa P. A. Alexander, & P. H. Winne (toim.). *Handbook of Educational Psychology* (ss. 287–303). 2. painos. Routledge: New York, USA. (ss. 287–303). Taylor and Francis group.
- Niemivirta, M. (2002). *Valmiuksia, virikkeitä vai vaihtelua? Kansanopisto-opiskelijan motivaatio ja opiskelukokemukset*. Arviointi 1/2002. Opetushallitus: Helsinki.
- Niemivirta, M., Pulkka, A-T., Tapola, A. & Tuominen, H. (2019). Achievement goal orientations: A person-oriented approach. Teoksessa K. A. Renninger & S. E. Hidi (toim.) *The Cambridge Handbook of Motivation and Learning, Cambridge Handbooks in Psychology* (ss. 566–616). Cambridge University Press. doi: <https://doi.org/10.1017/9781316823279.025>
- Nummenmaa, L. 2006. *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät* (1.–2. painos). Vammalan Kirjapaino Oy.
- O’Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 325–331.
- Oikarinen, T., & Pihkala, T. (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa T-P Uotila (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen* (ss. 48–73). Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia 293, liiketaloustiede 106 – Johtaminen ja organisaatiot, 48–73.
- Osborne, J. W. (2014). *Best Practices in Exploratory Factor Analysis*. CreateSpace Independent Publishing.
- Pintrich, P.R. (2003). A Motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*, (95), 667–686. doi: <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.667>
- Proctor, T. (2020). Creative problem solving techniques, paradigm shift and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(7/8), 451–466.
- Pulkka, A-T., & Budlong, L. (2022). Associations Between Achievement Goal Orientations, Preferred Learning Practices, and Motivational Evaluations of Learning Environment Among Finnish Military Reservists. *Frontiers in Psychology*.
- Schraw, G. (2006/2009). Knowledge: Structures and processes. Teoksessa P. A. Alexander, & P. H. Winne (toim.). *Handbook of Educational Psychology* (ss. 245–263). 2. painos. Routledge: New York, USA.
- Sternberg, R. J. (1997). *Thinking styles*. Cambridge: Cambridge University Press, New York.
- Sternberg, R. J. (1994). *Allowing for thinking styles*. *Educational Leadership*, (52)3, 36–40.
- Sternberg, R. J., Grigorenko, E. L., & Zhang, L.-F. (2008). Styles of learning and thinking matter in instruction and assessment. *Perspectives on Psychological Science*, (3)6, 486–506. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.00095.x>
- Sternberg, R. J. (1988). Mental Self-Government: A Theory of Intellectual Styles and Their Development. *Human Development*, (31), 197–224.

- Sternberg, R. J., Grigorenko, E. L., & Zhang, L.-F. (2008). Styles of learning and thinking matter in instruction and assessment. *Perspectives on Psychological Science*, (3)6, 486–506. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.00095.x>
- Tulis, M., Steuer, G., & Dresel, M. (2016). Learning from errors: A model of individual processes. *Frontline Learning Research*, Special Issue: New Theories of Motivation and Learning, 4, 12–26.
- von Eye, A., & Bogat, G.A. (2006). Person-oriented and variable oriented research: Concepts, results, and development. *Merrill-Palmer Quarterly*, (52), 390–420. doi: <https://doi.org/10.1353/mpq.2006.0032>

## LIITE 1

Faktoriansalyysin ja osioanalyysin tulokset sekä väittämien sijoittuminen summamuuttujiin

Faktori / väittämä	$\alpha$	$\lambda$	$r_{po}$	$r^2$
<b>Luovuus</b>	.87			
Hänellä on usein uusia ideoita siitä, miten toimia.		.84	.74	.57
Hän on taitava ratkaisemaan ongelmia.		.83	.78	.68
Hän kokeilee mielellään uusia keinoja tilanteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi.		.72	.66	.52
Hän toimii yleensä luovasti.		.70	.67	.57
Hän pitää ongelmatilanteista, joita voi ratkaista omalla tavallaan.		.63	.62	.42
<b>Osaaminen ja kokemus</b>	.77			
Hänellä on paljon koulutusta operaatiotaidossa ja taktiikassa		.80	.60	.36
Hänellä on paljon kokemusta operaatiotaidon ja taktiikan alalta		.65	.63	.39
Hän on toiminut tehtävissään pitkiä jaksoja operatiivisella alalla.		.60	.62	.38
<b>Toteuttava lähestymistapa</b>	.67			
Hän pitää tärkeänä, että tilanteissa ja tehtävissä voi noudattaa sääntöjä ja käskyjä		.98	.51	.26
Hän pitää siitä, että voi seurata tiettyjä rutiineja ja valmiiksi annettuja ohjeita		.68	.51	.26

Huom:  $\lambda$  = faktorilataus,  $r_{po}$  = puhdistettu osiokorrelaatio (corrected item total correlation),  $r^2$  = multipelikorrelaation neliö (squared multiple correlation)

## 4.

# YLEISET TAKTISET PERIAATTEET – ITSENSÄ JOHTAMISEN PÄÄMÄÄRINÄ JA TAVOITTEINA VAI TAPOINA JA KEINOINA OSANA TAISTELUN JOHTAMISTA?<sup>207</sup>

### Tiivistelmä

Itsensä johtaminen (*self-leadership*) on yksi keskeinen ja yleisesti tunnustettu johtamisen ja johtajuuden osa-alue. 1980- ja 1990-lukujen taitteessa akateemisesti uskottavana konseptina asemansa vakiinnuttanutta itsensä johtamista onkin siitä alkaen tarkasteltu runsaasti eri yhteyksissä niin strategialähtöisenä itseensä vaikuttamisen prosessina kuin kokonaisvaltaisena yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasoa koskettavana konseptinakin.

Puolustusvoimissakin ilmiönä itsensä johtamisella on varsin pitkä historia, mutta tarkemmin kuvattuna käsitteenä se on käytännössä huomioitu vasta 2020-luvulla. Näin ollen itsensä johtamisen käytänteet Puolustusvoimissa ovat tukeutuneet ja tukeutuvat edelleen suuressa määrin toimintakyvyn ja osaamisen käsitteiden sekä syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen ja johtajuuden periaatteiden varaan. Koska itsensä johtaminen on vasta vakiintumassa omaksi konseptikseen Puolustusvoimissa, niin johtamisen ja sotilaspedagogiikan peruskäsitteiden tarjoamaa käsitelmäritelmää on sekä mahdollista että tarkoituksenmukaista monipuolistaa ja jäsentää eri näkökulmista muiden sotatieteiden alojen, kuten esimerkiksi operaatiotaidon ja taktiikan avulla. Siihen yhden erittäin mielenkiintoisen viitekehityksen tarjoaa taistelun johtaminen, jossa itsensä johtaminen näyttää hyvin kaksijakoisena ilmiönä.

Taistelun johtamista voidaan pitää luonteeltaan komentajakeskeisenä toimintana, jossa päämääränä on mahdollistaa tehtävien täyttäminen sekä tavoitteiden saavuttaminen sotajoukkona. Näin ollen taistelun johtamisessa on toisaalta kyse varsin rajoitetusta toimintaympäristöstä, joka ohjaa ulkoisia vaikuttimia korostamaan itsensä johtamiseen, mutta samalla taistelussa menestyminen edellyttää jokaiselta yksilöltä kykyä itsenäisen toimintaan kaikilla tasoilla. Yleiset taktiset periaatteet edustavat operaatiotaidon ja taktiikan peruskäsitteitä, jotka ovatkin oiva tapa tarkastella itsensä johtamista osana taistelun johtamista. Johtamisen nelikenttäjäsenyykseen tukeutuen, johtamiseen, johtajuuteen, organisaation rakenteeseen ja organisaation kulttuuriin peilaten on itsensä johtamisen ja yleisten taktisten periaatteiden välinen vastavuoroisuus osana taistelun johtamista erittäin ilmeinen, niin hyvässä kuin pahassa.

---

<sup>207</sup> Artikkelin perustuu osittain aineistoon, joka on julkaistu tämän artikkelin laadintaprosessin aikana valmistuvassa kirjoittajan laatimassa väitöskirjassa *Itsensä johtamisen konsepti Puolustusvoimissa – yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa*. Väitöstutkimuksessa on määritelty itsensä johtamisen konsepti osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyky käsitteiden kautta yleisiin itsensä johtamisen käsitetarkasteluihin nojautuen. (Penttinen 2022.)



Päämäärän ja tavoitteiden sekä tapojen ja keinojen kautta tulkittuna esimerkiksi voimien vaikutusten keskittäminen, yllätys, aktiivisuus ja aloitteellisuus, päämäärä, voimien taloudellinen käyttö, turvallisuus, menettelytapojen kehittäminen, varautuminen odottamattomiin tilanteenvaihteluihin, rohkeat ratkaisut sekä tehtävätaktiikka ovat keskeisiä menestyksekkään taistelun johtamisen mahdollistajia, joiden soveltamisessa voidaan yhtäältä hyödyntää itsensä johtamista, mutta toisaalta niitä voidaan vastavuoroisesti myös käyttää itsensä johtamiseen. Keskeinen haaste molemmissa tapauksissa on saavuttaa tasapaino komentajakeskeisyyden ja jokaiselta yksilöltä edellytettävän henkilökohtaisen omatoimisuuden välillä. Taisteluissa itsensä johtaminen ei siis koskaan ole vain yksilötason ilmiö, vaan lopulta kyse on aina enemmän joukon kuin yksilön menestymisestä. Näin ollen itsensä johtamisen ydin taistelun johtamisessa tiivistyy siihen, että johtaakseen muita on osattava johtaa itseään ja ollakseen hyvä johdettava on osattava johtaa itseään osana joukkoa.

\* \* \*

Johtaakseen muita on kyettävä johtamaan itseään (Manz & Sims 1991, s. 25; ks. myös Furtner, Baldegger & Rauthman 2013, s. 436). Itsensä johtamista voidaankin pitää eräänlaisena johtamisen ja johtajuuden lähtökohtana, mikä on tunnistettu useissa eri yhteyksissä myös Puolustusvoimissa (esim. Haikka 2017, s. 43–44; Huhtinen 2005, s. 200; 2006a, s. 48; 2006b, s. 224; 2006c, s. 59; Mäkinen 2009b, s. 78; Pääesikunta 1995, s. 63; 2012, s. 17; 2022, s. 151–152; Siltala 2006, s. 31–34; vrt. Toiskallio 2002, s. 10–11). Siitä huolimatta, että viimeisen runsaan kolmenkymmenen vuoden aikana julkaistujen johtamistaidon koulutuksessa käytettyjen perusoppaiden valossa tarkasteltuna itsensä johtaminen ei käsitteenä ole 1990-luvulla julkaistun *Sotilasjohtaja. I Osa. Johtamisen perusteita (Luonnos)* -teoksen (Pääesikunta 1995) jälkeen juurikaan ollut esillä ennen *Johtajan käsikirjaa 2022*, niin jo itsenäisyytemme alkua ajoista alkaen sotilaskoulutuksessa on tärkeänä tavoitteena ollut kasvattaa ja kouluttaa itsetoimintaan kykeneviä – päämäärätietoisia ja oma-aloitteisia – yksilöitä (Toiskallio 2009a, s. 18). Vaade valmiudesta itsensä johtamiseen on siis ollut läsnä käytännössä läpi vuosikymmenten Puolustusvoimissa koskien niin johtajia, vertaisia kuin alaisiakin (Toiskallio 2002, s. 10–11; 2009a, s. 16–18; Halonen 2007, s. 51–52), eikä se vaade ole suinkaan vähe-  
nemään päin.

2020-luvulla sotilaskoulutuksessa tähdätään siihen, että jokainen sotilas kykenee päämäärätietoiseen ja oma-aloitteeseen toimintaan taistelukentällä sekä yksilönä että osana joukkoa (Pääesikunta 2021a, s. 11), siinä missä sotilasjohtamisessa itsensä johtamista pidetään lähtökohtana oman johtajuuden ylläpidolle ja kehittämiselle (Pääesikunta 2022, s. 151). Toisin sanoen nykyisessä merkityksessään johtamisen ja johtajuuden alalla yleisesti akateemisesti tunnustetuksi käsitteeksi 1980-luvulla noussut itsensä johtaminen (ks. esim. Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews 2021, s. 2) on myös erottamaton osa kansallista sotilaskoulusta ja -johtamista. Käytännössä itsensä

johtaminen Puolustusvoimissa nykyisellään määrittyykin sellaisten sotilaspedagogiikan ja sotilasjohtamisen peruskäsitteiden, kuten toimintakyky ja osaamisen sekä syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen kautta (vrt. Penttinen 2022).

Tässä artikkelissa tarkastellaan itsensä johtamista, tuota yhtä johtamisen ja johtajuuden keskeistä osa-aluetta ensin yleisesti ja sitten sotatieteiden eri alojen näkökulmasta johtamisen ja sotilaspedagogiikan kautta operaatiotaitoon ja taktiikkaan edeten. Pyrkimyksenä on aluksi jäsentää sitä, miten itsensä johtaminen ymmärretään, ja kuinka se ilmentyy suomalaisessa sotilaskontekstissa johtamisen sekä sotilaspedagogiikan käsitteistön avulla tarkasteltuna. Sen jälkeen käsitteellistä tarkastelua jatketaan laajentaen näkökulmaa sotatieteiden aloista operaatiotaidon ja taktiikan saralle jäsentämällä itsensä johtamisen konseptia yleisten taktisten periaatteiden kautta taistelukentän viitekehyksessä. Tarkoituksena on pohtia itsensä johtamisen päämääriä ja tavoitteita sekä tapoja ja keinoja osana taistelun johtamista peilaamalla itsensä johtamista voimien vaikutusten keskittämiseen, yllätykseen, aktiivisuuteen ja aloitteellisuuteen, päämäärään, voimien taloudelliseen käyttöön, turvallisuuteen, menettelytapojen kehittämiseen, varautumiseen odottamattomiin tilanteenvaihteluihin, rohkeisiin ratkaisuihin sekä tehtävätaktiikkaan. Lopuksi kolmivaiheisen käsittelyn keskeisimmät johtopäätökset kiteytetään artikkelin summaavassa päätännässä. Kaiken kaikkiaan päämääränä on eri näkökulmien avulla avata keskustelua itsensä johtamisen merkittävyydestä osana taistelun johtamista – yhtenä elementtinä alivoimaisenakin menestymiselle.

#### 4.1. JOHTAMISESTA JOHTAJUUTEEN – NÄKÖKULMIA ITSENSÄ JOHTAMISESTA

Yhdysvaltalaisen Charles C. Manzin esittelemänä itsensä johtaminen (*self-leadership*) nousi johtamisen ja johtajuuden alalla akateemisesti tunnustetuksi konseptiksi 1980-luvulla (ks. esim. Goldsby ym. 2021, s. 2). Tuo Manzin (1986, s. 589; ks. myös Stewart ym. 2011, s. 188) kehittämä entistä kokonaisvaltaisempi itsensä johtamisen mallinnus oli käyttäytymiseen, sisäiseen motivaatioon ja kognitioihin pohjaavien itseensä vaikuttamisen strategioiden muodostama kokonaisuus, joka laajensi silloista vallalla ollutta tulkintaa itsensä johtamisesta (*self-management*).

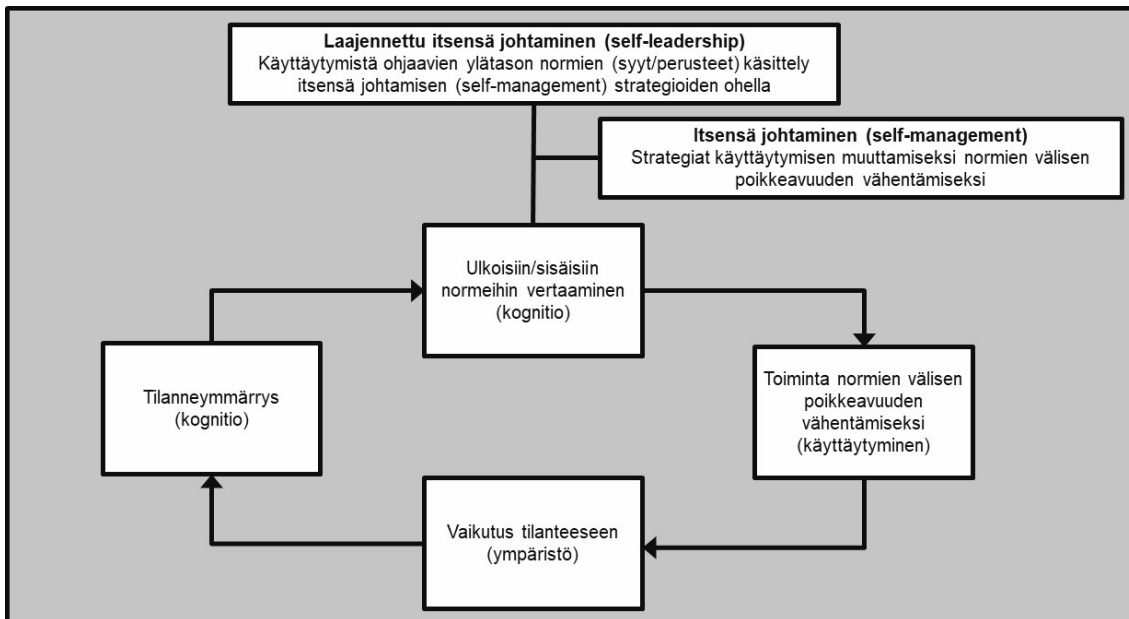
Manz (1986, s. 589) määritteli itsensä johtaminen olevan:

– – *kokonaisvaltainen itseensä vaikuttamisen näkökulma, joka koskee itsensä johtamista luonnollisesti motivoivien tehtävien suorittamiseen sekä itsensä johtamista tekemään työtä, joka ei ole luonnostaan motivoivaa, mutta joka on tehtävä.*<sup>208</sup>  
[käänt. MP]

Kontrolliteorian laajennukseen perustuen teoreettinen viitekehys edellä olevalle itsensä johtamisen käsitteelle on esitetty kuviossa 1 (Manz 1986, s. 590–591; Stewart, Courtright & Manz 2011, s. 186; Stewart, Courtright & Manz 2019, s. 49).

---

<sup>208</sup> – – *a comprehensive self-influence perspective that concerns leading oneself toward performance of naturally motivating tasks as well as managing oneself to do work that must be done but is not naturally motivating* (Manz 1986, s. 589).



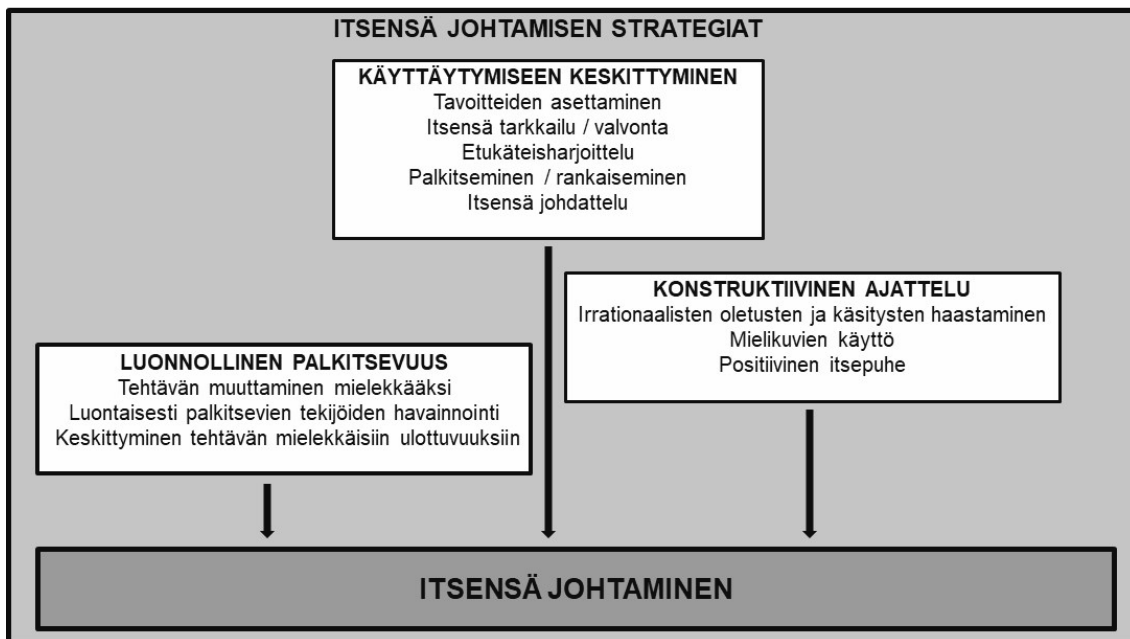
**Kuvio 1.** Laajennetun itsensä johtamisen viitekehys (Mukaillen Manz 1986, s. 591; ks. myös Penttinen 2022).

Käytännössä kuvion 1 mukaisesti itsensä johtaminen käsitteenä määrittyy strategialähtöisesti käyttäytymiseen keskittyvien, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktivisen ajattelun strategioiden muodostamien kolmen päästrategialuokan kautta (Manz 2015, s. 135; ks. myös esim. Neck & Houghton 2006, s. 271–272).

Tosin varsinkin 2010-luvulta lähtien myös tunteiden säätely ja emotionaalinen itsensä johtaminen on toistuvasti liitetty joko osaksi käyttäytymiseen keskittyviä, luonnollisen palkitsevuuden sekä konstruktivisen ajattelun strategioita tai tulkittu ihan omaksi strategiakokoelmakseen (Penttinen 2022).

Strategialähtöisessä näkemyksessä itsensä johtamista tarkastellaan päämäärien ja tavoitteiden sekä tapojen ja keinojen avulla jäsentämällä itsensä johtamista kolmen apukysymyksen, *miksi* (päämäärät), *mitä* (tavoitteet) ja *miten* (tavat ja keinot) avulla. Strategialähtöisen näkökulman mukaisesti itsensä johtamisessa määritettiin olevan kyse siitä, miksi, mitä ja miten jotain on tehtävä soveltamalla eri käyttäytymis- ja kognitiivisperusteisia strategioita. (Manz 1991, s. 17.)

Vaikka aluksi käsitykset käyttäytymis- ja kognitiivissuuntautuneista itsensä vaikuttamisen menetelmistä vaihtelivat (Neck & Houghton 2006, s. 273), niin hyvin pian kolmeksi itsensä johtamisen strategioiden pääkategorioiksi vakiintuivat edellä mainitut käyttäytymiseen keskittyvät, luonnollisen palkitsevuuden sekä konstruktivisen ajattelun strategiat (Manz 2015, s. 135; Millikin, Hom & Manz 2010, s. 688–689; Neck & Houghton 2006, s. 271–272). Tosin, kolmijako perustuu jokaisen strategiakokoelman ensisijaisesti korostamaan näkökulmaan, ja ne pitääkin ymmärtää osittain toisiaan täydentäviksi (Brown & Fields 2011, s. 276; Manz 2015, s. 135), kuten kuvioista 2 voidaan havaita.



**Kuvio 2.** *Itsensä johtamisen perinteiset strategiakategoriat päämenetelmineen (Mukaiillen Millikin ym. 2010, s. 689; ks. myös Penttinen 2022).*

Käyttäytymiseen keskittyvät strategioiden olemus kiteytyy itseohjautuvuuden mahdollistamiseen, johon pyritään muun muassa henkilökohtaisen tavoiteasettelun, itsensä johdattelun, itsensä palkitsemisen tai rankaisemisen, etukäteisharjoittelun ja itsensä tarkkailun avulla. Mainittujen tapojen ja keinojen tavoitteena on yksilön parempi itse-tietoisuus, joka puolestaan luo edellytykset hallita omaa käyttäytymistä niin mielekkäiden kuin epämielikkäidenkin, mutta välttämättömien tehtävien suorittamiseksi. (Neck & Houghton 2006, s. 271–272; ks. myös Bailey, Barber & Justice 2016, s. 2; Furtner, Rauthmann & Sachse 2015, s. 107; Manz 2015, s. 135; Millikin ym. 2010, s. 689.) Manzin (2015, s. 135) mukaan käyttäytymiseen keskittyvät itsensä johtamisen strategiat auttavat yksilöä ymmärtämään oman käyttäytymisensä vaikuttimia ja vaikutuksia, mikä on keino kehittää omaa suoritustasoa eri tehtävissä.

Nimensä mukaisesti luonnollisen palkitsevuuden strategioissa on puolestaan ennen muuta kyse sisäisen motivaation luomisesta (Manz 2015, s. 135). Luonnollisen palkitsevuuden strategioilla pyritään saamaan aikaiseksi olosuhteet, joissa toiminta tai suoritettava tehtävä tuntuu luontaisesti mielekkäältä (Neck & Houghton 2006, s. 272; ks. myös Bailey ym. 2016, s. 3; Furtner ym. 2015, s. 107; Manz 2015, s. 135–136; Millikin ym. 2010, s. 689). Luonnollisen palkitsevuuden strategiat on mahdollista jakaa kahteen alakategoriaan, joiden ero tulee lähestymiskulmasta epämielikkyyden poistamiseen joko aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivisessa lähestymistavassa itse tehtävää ja suoritusta pyritään muuttamaan mielekkäämmäksi, kun taas passiivisessa lähestymistavassa pyritään keskittymään tehtävän ja sen suorittamisen myönteisiin seikkoihin epämielikkäiden tekijöiden sijaan. Näkökulmasta riippumatta, niin aktiivisissa kuin passiivisissäkin luonnollisen palkitsevuuden strategioissa tarkoituksena on parantaa yksilön suorittamisen tasoa lisäämällä koettua itsemääräämisen ja osaamisen tunnetta. (Neck & Houghton 2006, s. 272.)

Kolmannen perinteisen strategiakategorian muodostama konstruktivisen ajattelun strategiat ovat tarkoitettu tukemaan yksilöä henkilökohtaisten skeemojensa ja näkemystensä muokkaamisessa (Manz 2015, s. 136). Konstruktivisen ajattelun strategioissa esimerkiksi epäkäytännöllisten uskomusten tunnistamisella ja korvaamisella, myönteisellä itsepuheella sekä mielikuvaharjoittelulla ja mielikuvien luonnilla on tavoitteena kyetä muodostamaan ja muokkaamaan rakentavia ajattelumalleja, jotka mahdollistaisivat yksilön suoritustason noston eri tehtävissä. (Neck & Houghton 2006, s. 272; ks. myös Bailey ym. 2016, s. 2–3; Manz 2015, s. 136; Millikin ym. 2010, s. 689; Neck & Milliman s. 1994, s. 11).

Kuten jo aiemmin mainittiin, niin kuvattujen kolmen hallitsevan strategiakategorian rinnalla tunteiden säätely ja emotionaalinen itsensä johtaminen ovat myös vahvasti vaikuttaneet tapaan jäsentää itsensä johtamista kuuluen joko osaksi käyttäytymiseen keskittyviä, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktivisen ajattelun strategioita tai edustaen kokonaan omaa strategiakokonaisuutta (Stewart ym. 2011, s. 196–197; ks. esim. Flores, Jiang & Manz 2018, s. 433–435; Manz 2015, s. 143–144; Manz, Houghton, Neck, Fugate & Pearce 2016, s. 376; Niinivaara 2019, s. 43).

Omana strategialuokkanaan emotionaalinen itsensä johtaminen yhdessä käyttäytymiseen keskittyvien, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktivisen ajattelun strategioiden kanssa nähdään keinona kehittää tyytyväisyyttä ja suoriutumista itseohjautuvuuden ja motivoitumisen lisäämisen kautta (Manz 2015, s. 144). Itsenäisenä strategialuokkana tulkittuna emotionaaliseen itsensä johtamiseen katsotaan kuuluvaksi viisi eri alastrategiaa, jotka ovat käyttäytymiseen ja toimintaan keskittyvät, luonnollisen palkitsevuuden, fysiologiaan keskittyvät, kognitiivissuuntautuneet ja toimintaympäristöön keskittyvät itseensä vaikuttamisen menetelmäkokoelmat (Manz ym. 2016, s. 376–378; ks. myös Flores ym. 2018, s. 434; vrt. Niinivaara 2019, s. 43–44). Toisin sanoen emotionaalinen itsensä johtaminen, jossa keskiössä ovat tunteiden säätely ja tunnetilojen muokkaaminen, on selkeästi laajempi kokonaisuus kuin pelkkä tunteiden hallinnan menetelmäkokoelma (Manz ym. 2016, s. 376, 378).

Emotionaalisen itsensä johtamisen käyttäytymiseen ja toimintaan keskittyvissä alastrategioissa tavoitteena on ristiriitojen ennaltaehkäisy ja myönteisten tunnereaktioiden tuottaminen yhteisössä rakentavan vuorovaikutuskäyttäytymisen sekä yhteistyöhakuisen toiminnan avulla. Samalla tavoin kuin yleisestikin luonnollisen palkitsevuuden strategioissa, niin emotionaalisen itsensä johtamisen alastrategianakin kyse on sisäsyntyisistä myönteisistä kokemuksista. Emotionaalisisessa itsensä johtamisessa luonnolliseen palkitsevuuteen pyritään kiinnittämällä huomio ennen kaikkea ihmisten, asioiden ja toiminnan positiivisiin seikkoihin huonojen puolien sijaan. (Manz ym. 2016, s. 377.) Fysiologiaan keskittyvät strategiat emotionaalisen itsensä johtamisen menetelmäkokoelmana ovat varsin laaja-alainen terveyskäyttäytymiseen ja mielenhallintaan liittyvä kokonaisuus, jossa itseensä ja omiin tunnekokemuksiinsa vaikuttamisen tapoina ja keinoina ovat esimerkiksi terveellisen ruokavalion noudattaminen, liikunnan harrastaminen ja lihashuolto sekä musiikin kuuntelu, nauru- tai syvähengitysharjoitteet ja jooga (Manz ym. 2016, s. 377–378).

Emotionaalisen itsensä johtamisen kognitiivisuuntautuneet alastrategiat puolestaan ovat tavoiltaan ja keinoiltaan hyvin samankaltaisia kuin mitä ne ovat myös perinteisissä konstruktivisen ajattelun strategioissa, kuten esimerkiksi meditointi, mentaalisten mielikuvien ja ajatusrakennelmien käyttö, itsepuhe sekä epäkäytännöllisistä uskomuksista luopuminen ja korvaaminen. Toisaalta ympäristöön keskittyvät emotionaalisen itsensä johtamisen strategiat ovat luonteeltaan vastaavasti luonnollisen palkitsevuuden strategioiden kaltaisia, näkökulman ollessa kuitenkin toimintaympäristökeskeinen. Se tarkoittaa tilannekohtaisia valintoja myönteisten tunnekokemusten edistämiseksi lisäämällä toiminnan mielekkyyttä muun muassa musiikin, tuoksujen ja värisävyjen käytön avulla. (Manz ym. 2016, s. 376–377.)



**Kuva 1.** *Sotilasjohtamisessa itsensä johtamista pidetään lähtökohdana oman johtajuuden ylläpidolle ja kehittämiseksi. Kuva Sotamuseo.*

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että strategialähtöisen itsensä johtamisen keskeisimmiksi itsensä vaikuttamisen strategiakokonaisuuksiksi on yleisesti tunnustettu sekä perinteiset käyttäytymiseen keskittyvät, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktivisen ajattelun strategiat että tietyissä yhteyksissä myös emotionaalinen itsensä johtaminen. Vastaavasti siitä, mitä eri strategioita itsensä johtaminen monimuotoisuudessaan edustaa tai kuinka eri strategioiden keskinäinen dynamiikka toimii ei sen sijaan ole yksimielisyyttä. (Furtner ym. 2015, s. 118.) Laajennettu, käyttäytymiseen, kognitioihin ja sisäiseen motivaatioon perustuva strategialähtöinen itsensä johtamisen käsite erottuu kuitenkin muista samankaltaisista lähikäsitteistä, kuten itsekontrolli tai itsensä johtaminen (*self-management*). Laajennetussa itsensä johtamisen konseptissa on kyse siitä, miksi ja miten jotain on tehtävä, kun taas suppeammin ennen kaikkea tapojen ja keinojen kautta määrittävässä itsensä johtamisessa (*self-management*) on puolestaan kyse pääasiallisesti ulkoisten vaikuttimien ohjaamasta käyttäytymisestä ja toiminnasta. Toisin sanoen laajemmin ymmärrettynä itsensä johtaminen (*self-leadership*) on:

*Itseensä vaikuttamisprosessi ja kokoelma strategioita, jotka käsittelevät sitä mitä (esim. Standardit [normit] ja Tavoitteet) ja miksi (esim. Strateginen analyysi) sekä miten jotain on tehtävä. Itsensä johtaminen sisältää luontaista motivaatiota ja keskittyy enemmän kognitiivisiin prosesseihin.*<sup>209</sup> (Manz 1991, s. 17.) [käänt. MP]

Ulkoisen johtaminen ja johtajuus ilmentyvät itsensä johtamisessa sisäisten sekä ulkoisten kannusteiden mahdollistajia. Itsensä johtamista ei kuitenkaan pidä ymmärtää ulkoisen johtamisen ja johtajuuden korvaajana, vaan yhtenä ulkoisen johtamisen ja johtajuuden osa-alueena, jota havainnollistetaan taulukossa 1. (Manz 1991; Manz & Sims 1980, 1987, 1991.)

**Taulukko 1.** *Laajan itsensä johtamisen käsitteen subde sekä ulkoiseen johtamiseen ja johtajuuteen että suppeaan itsensä johtamisen käsitteeseen.*

Ulkoisen johtaminen ja johtajuus	Suppea itsensä johtaminen (self-management)	Laaja itsensä johtaminen (self-leadership)
Ei mahdollisuutta vaikuttaa miksi, mitä ja miten jotain tehdään	Mahdollisuus vaikuttaa miten jotain tehdään	Mahdollisuus vaikuttaa miksi, mitä ja miten jotain tehdään
Riippuu vain ulkoisista kannustimista	Riippuu pääosin ulkoisista kannustimista	Riippuu sisäisistä ja ulkoisista kannustimista

(Mukaillen Stewart ym. 2011, s. 190; ks. myös Penttinen 2022.)

Taulukko 1 ilmentää itsensä johtamisen olevan organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasot läpileikkaava konsepti, vaikka se alun perin onkin kehitetty päämääränä ymmärtää henkilökohtaista johtamista ja johtajuutta (ks. myös Stewart ym. 2011, s. 186). Jatkossa, ellei erikseen toisin mainita, tarkoitetaan käsitteellä *itsensä johtaminen* nimenomaan laajennettua näkemystä itsensä johtamisesta (*self-leadership*).

Strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimusta sekä täydentäen että haastaen itsensä johtamista on pyritty alusta alkaen jäsentämään myös kokonaisvaltaisemmin esimerkiksi eri ulottuvuuksien (ks. esim. Manz 2015), osa-alueiden (ks. esim. Åhman 2003; Sydänmaanlakka 2003) tai kokemuksellisuusajattelun (ks. esim. Niinivaara 2019) avulla. Yleisesti ottaen kokonaisvaltaisissa itsensä johtamisen mallinnuksissa painotetaan päämäärä- ja tavoitesuuntautuneisuutta niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasollakin suorituskekkseyden sijaan. Toisaalta sisäsyntyistä motivoitumista, tunteiden hallintaa sekä yksilöllisistä suorituskyvyn kehittämistä tavoittelevan strategialähtöisen itsensä johtamisen voidaan tulkita olevan osa kokonaisvaltaisia itsensä johtamisen konsepteja, joissa eri startegiat liitetään käyttäytymisen ja toiminnan vastuullisuuteen sekä merkityksellisyyteen. Näin ollen näkökulma kokonaisvaltaisessa itsensä johtamisessa laajenee työtehtävässä onnistumisesta yleisemmin elämässä menestymiseen, mutta samalla kokonaisvaltaisista mallinuksista tulee väistämättäkin vähemmän käytännönläheisiä kuin strategialähtöisistä itsensä johtamisen jäsenyksistä. (Penttinen 2022.)

<sup>209</sup> *A self-influence process and set of strategies that address what is to be done (e.g., Standards and Objectives) and why (e.g., Strategic analysis) as well as how it is to be done. Self-leadership incorporates intrinsic motivation and has an increased focus on cognitive processes.* (Manz 1991, s. 17.)

Itsensä johtamisen konseptin alkuperä ja kehityskulku huomioiden yhtenä merkittävimpänä kokonaisvaltaisena itsensä johtamisen mallinnuksena voidaan perustellusti pitää itsensä johtamisen käsitteen kehittäjän Manzin (2015) artikkelissaan *Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead?* esittelemää itsensä johtamisen käsittekuvausta, jossa *korkeamman tason itsensä johtaminen* kuvataan kolmen ulottuvuuden: aitouden, vastuullisuuden ja laajennetun kapasiteetin kautta (ks. myös Penttinen 2022). Strategialähtöistä itsensä johtamisen mallinnustaan (esim. Manz 1991, s. 17) mukaillen Manz (2015, s. 132, s. 134–135) jäsentää korkeamman tason itsensä johtamista apukysymyksiin *miksi, mitä ja miten* tukeutuen.

*Korkeamman tason itsensä johtamisen käsite (tuettuna metaforalla lähestyä itsensä johtamista moraalisesti ylivermaisella tavalla) jäsentyy aitouden, vastuullisuuden ja lisääntyvän kapasiteetin kautta määrittyvien itseensä vaikuttamisen prosessien avulla. Aitoudella kuvataan korkeamman tason standardien [normien] noudattamisen tärkeyttä (esim. se miten itseensä vaikuttamista totutetaan, perustuu harkintaan miksi ja mitä). Vastuullisuutta on tarkasteltava näkökulmasta, joka yhtyy yritysten sosiaalisen vastuullisuuden elementeiksi ymmärrettyjen elementtien kanssa. Kapasiteetti keskittyy itsensä johtamisen potentiaalin laajentamiseen, mikä voi vahvistaa tuloksia kuvaten aitoutta ja vastuullisia päämääriä.<sup>210</sup> (Manz 2015, s. 132.) [käänt. MP]*

Näin ollen kokonaisvaltaisena prosessina sekä yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason ilmiönä käsitteellistyvän korkeamman tason itsensä johtamisen voidaan määrittää olevan

*– – itsensä johtamisen käytänteitä ja huomion kohteina olevia asioita, jotka liittyvät hallitseviin korkeamman tason normeihin, jotka heijastavat henkilökohtaista aitoutta, vastuullisuutta ja laajennettua kapasiteettia.<sup>211</sup> (Manz 2015, s. 133.) [käänt. MP]*

Toisaalta suomalaisen sotilasjohtamisen näkökulmasta keskeiseksi kokonaisvaltaiseksi itsensä johtamisen konseptiksi voidaan nostaa Sydänmaanlakan jo vuonna 2003 väitöstutkimuksessaan esittelemä *älykäs itsensä johtaminen*, joka on edelleen validi kotimainen itsensä johtamisen kokonaisvaltainen käsittemallinnus (ks. Sydänmaanlakka 2015). *Johtajan käsikirjassa 2022*, jossa itsensä johtamista käsitteenä Puolustusvoimissa on tarkemmin kuvattu ensimmäisen kerran sitten 1990-luvulla julkaistun *Sotilasjohtaja. I Osa. Johtamisen perusteita (Luonnos)* -oppaan jälkeen, viitataan nimittäin juuri Sydänmaanlakan näkemyksiin älykkästä itsensä johtamisesta (ks. Pääesikunta 2022, s. 151; ks. myös Penttinen 2022). Sydänmaanlakan (2003) väitöstutkimus *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*, jossa

---

<sup>210</sup> *The concept of higher-level self-leadership (supported by the metaphor of a self-leadership high road) is addressed in terms of the degree to which self-influence processes are characterized by authenticity, responsibility, and increasing capacity. Authenticity encompasses the significance of addressing higher-level standards (e.g. considering the why and what of self-influence beyond the how). Responsibility is viewed in a way that is consistent with commonly understood elements of corporate social responsibility. Capacity centers on the expansion of self-leadership potential, which can bolster results reflecting authentic and responsible ends. (Manz 2015, s. 132.)*

<sup>211</sup> *– – as self-leadership practices and concerns related to higher-level governing standards that reflects personal authenticity, responsibility, and expanded capacity (Manz 2015, s. 133).*



hän käsitteli itsensä johtamista älykkääseen johtamiseen liittyen, asemoi itsensä johtamisen sekä lähtökohdaksi ulkoiselle johtamiselle että kokonaisvaltaiseksi elämänhallinnan menetelmäksi. Huomionarvoista on, että Sydänmaanlakka (2003) yhdistää itsensä johtamiseen *kokonaiskuntoisuuden* käsitteen, joka monilta osin muistuttaa toimintakyvyn käsitettä, ja että tutkimus on julkaistu ajankohtana, jolloin itsensä johtamiseen Puolustusvoimissa läheisesti liittyvät syväjohtaminen ja toimintakyky olivat juuri vakiintumassa sotatieteellisiksi peruskäsitteiksi (Penttinen 2022).



**Kuva 2.** Kokonaisvaltaisissa tavoissa lähestyä itsensä johtamista korostuu suorituskeskeisyyden sijaan päämäärä- ja tavoitesuuntautuneisuus. Kuva Juba Hollanti.

Oy *Minä Ab* -malliin ja *kokonaiskuntoisuuden* käsitteeseen tukeutuen Sydänmaanlakka (2006, s. 302–303) on tiivistänyt älykkään itsensä johtamisen olevan

— — *itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla. Älykkään itsensä johtamisen tavoitteena on oman tietoisuuden laaja-alainen, käytännöllinen ja syvälinen kehittäminen sekä yksilön kokonaiskuntoisuus.*

Itsensä johtamisessa keskeinen kokonaiskuntoisuus puolestaan voidaan kuvata muodostuvan

- ammatillisesta osaamisesta, jolla viitataan työtehtävissä menestymiseen
- fyysisestä suorituskyvystä, jolla viitataan fyysiseen jaksamiseen ja rasituksen säätelyyn
- psyykkisestä sekä henkisestä suorituskyvystä, joilla viitataan oppimisvalmiuksiin, kykyyn tehdä päätöksiä sekä arvojen ja asenteiden ristiriidattomuuteen

- sosiaalisesta tilasta, jolla viitataan yksilöön osana yhteisöä (Sydänmaanlakka 2003, s. 69–70; 2006, s. 297).

Ammatillisen osaamisen, fyysisten, psyykkisten ja henkisten sekä sosiaalisten tekijöiden kautta jäsenyvä kokonaisuus (Sydänmaanlakka 2003, s. 69–70) pitääkin sisällään monia samankaltaisia ominaisuuksia kuin toimintakyky (vrt. esim. Toiskallio 2009b, s. 49–50) sekä ihmisten johtamiseen ja oppimiseen pohjaava syväjohtaminen (vrt. esim. Nissinen 2001, s. 209–212). Täten älykkään itsensä johtamisen (Sydänmaanlakka 2003, s. 68–70) sekä syväjohtamisen (vrt. Nissinen 2007, s. 338) voidaankin molempien tulkita sisältävän ajatuksen johtajan itsensä johtamisen nivoutumisesta osaksi sekä hänen omaa toimintakyvystään huolehtimisestaan ja osaamisen johtamiseen että yhteisön ja organisaation osaamisen johtamista (Penttinen 2022).

Toisaalta älykkään itsensä johtamisen ohella myös kaikista muistakin edellä kuvatuista niin strategialähtöisistä kuin kokonaisvaltaisista itsensä johtamisen käsitteistä on selkeästi tunnistettavissa ominaisuuksia, jotka löytyvät myös Puolustusvoimissa yleisesti käytössä olevista syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn konsepteista. Mainitut sotilaspedagogiikan ja sotilasjohtamisen käsitteet luovatkin luontevan sillan seuraavaksi siirtyä tarkastelemaan itsensä johtamista käsitteenä Puolustusvoimissa.

## 4.2. ITSENSÄ JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ PUOLUSTUSVOIMISSA

Itsensä johtamisen noustua nykyisessä merkityksessään akateemisesti yleisesti Itsensä johtamisen tultua nykyisessä merkityksessään akateemisesti yleisesti tunnustetuksi johtamisen ja johtajuuden käsitteeksi 1980-luvulla (ks. esim. Goldsby ym. 2021, s. 2), tuli siitä myös osa Puolustusvoimien johtamisen ja johtajuuden käsitteistöä Sotilasjohtaja-kirjasarjan myötä. Kyseinen, ennen kaikkea kantahenkilökunnan, mutta osin myös varusmiesten johtamistaidon koulutukseen tarkoitettu, kolmiosainen sotilasjohtamista käsittelevä kokonaisuus korvasi 1970-luvulta saakka käytetyt johtamisen perusoppaat (Pääesikunta 1990, s. 7; 1995, s. 7–8). *Sotilasjohtaja. I Osa. Johtamisen perusteita (Luonnos)* -oppaan mukaan toiminnan johtamisen rinnalla tapahtuvassa ihmisten johtamisessa on kyse kolmella eri tasolla tapahtuvasta henkilöstöasioiden hallinnasta:

*Ihmisten johtamisen tasoina erotetaan tavallisesti oman itsensä johtaminen, ryhmän johtaminen ja koko organisaation henkilöstön johtaminen* (Pääesikunta 1995, s. 63).

*Oman itsensä johtaminen* eli itsensä johtaminen nähtiin olevan yksi keskeinen menestyssekkään ihmisten johtamisen osatekijä, siinä missä aito itsetuntemus ja johtajana kehittyminen vastaavasti nähtiin keskeisiksi oman itsensä johtamisen osatekijöiksi (Pääesikunta 1995, s. 14–23, 68–69; ks. myös Pääesikunta 1990, s. 75–78). Yhtäältä jo tuolloin korostettiin, että johtaminen ei ole vain johtajien vastuulla, vaan vastuu kuuluu kaikille. Jokaisen yksilön olisikin pyrittävä ohjaamaan itseään sekä yhteisöään kohti

organisaation tavoitteita (Pääesikunta 1995, s. 62–63). Omaa itsensä johtamista, tunnetusta asemastaan huolimatta, ei käsitteenä kuitenkaan ole kuvattu yksityiskohtaisemmin yhdessäkään Sotilasjohtaja-kirjassa (Penttinen 2022).

Vuosituhanen taitteessa puolestaan Sotilasjohtaja-oppaat korvattiin uudella koulutusmateriaalilla, jolla syväjohtamisen mukainen johtajakoulutuskokonaisuus otettiin systemaattisesti käyttöön Puolustusvoimissa. Syväjohtamisen malli onkin yhä edelleen 2020-luvulla Puolustusvoimien hallitseva johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen perusoppirakennelma.

Aikoinaan uusi Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelma esiteltiin kattavasti vuonna 2000 julkaistussa *Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen* -kirjassa, jonka mukaan

*Syväjohtamisen malli on johtajakoulutusohjelman sisältötiedon perusta. Malli rakentuu johtamiskäyttäytymisen viitekehyksestä. – – [Johtamis]käyttäytymisen perustasta eli johtajan valmiudesta malli sisältää vain yhden ulottuvuuden, ammattitaidon. Johtamisen kaikista mahdollisista vaikutuksista malli sisältää kolme ulottuvuutta: tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun. (Nissinen 2000a, s. 99.)*

*Johtamiskäyttäytyminen mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella, jotka ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtamisen pääulottuvuus jakaantuu neljään alulottuvuuteen eli kulmakiveen, joita ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen 2000a, s. 100.)*

Luonnollisesti syväjohtaminen ei konseptina ole kuitenkaan säilynyt muuttumattomana kuluneiden parin vuosikymmenen aikana, vaan sen olemusta on päivitetty muun muassa pedagogisen johtamisen ja toimintakyvyn käsitteiden avulla (Penttinen 2022). Näin ollen jo 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana, syväjohtamisen malliin tukeutuneiden johtamis- ja koulutustaidon käytänteiden vakiintumisen myötä, syväjohtamisen käsittemäärittelyn terminologiaa pelkistettiin ja syväjohtamisen konsepti linkitettiin kiinteästi toimintakykyyn sekä pedagogiseen johtamiseen. Näin ollen henkilöstön johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tueksi ja oppimateriaaliksi tarkoitettussa *Johtajan käsikirjassa (JOKÄ)* (Pääesikunta 2012, s. 10) vuodelta 2012 johtamiskäyttäytymisen viitekehys oli ensinnäkin mallinnettu edelleen ulkoisesti arvioitavissa olevien tekijöiden: valmiuden, käyttäytymisen ja vaikutusten kautta (Pääesikunta 2012, s. 36), mutta alun perin syväjohtamisen kulmakivien nimikkeinä käytetyt *luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen* oli pelkistetty *luottamukseksi, innostukseksi, oppimiseksi ja arvostukseksi*. (Pääesikunta 2012, s. 56).

Toiseksi johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen lähtökohtana pidetty johtajan valmius oli *Johtajan käsikirjassa (JOKÄ)* entistä selkeämmin kiinnitetty toimintakykyyn (Pääesikunta 2012, s. 60), jolloin fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja eettisestä ulottuvuudesta muodostuvan toimintakyvyn ylläpito ja kehittäminen kuvattiin osaksi elinikäistä oppimista, ja siten myös osaksi syväjohtamista (Pääesikunta 2012, s. 59, 67).

Kolmanneksi *Johtajan käsikirjassa (JOKÄ)* avattiin myös pedagogisen johtamisen liittyminen syväjohtamiseen. Kapea-alaisimmillaan pedagoginen johtaminen todettiin ilmentyvän vain tietyn oppimistavoitteen suunnitelmallisena toteuttamisena, kun taas laajimmillaan, syväjohtamisen mallin mukaisesti tulkittuna pedagoginen johtaminen ilmentyy koko organisaation kasvun ja kehittymisen tukemisena. (Pääesikunta 2012, s. 20.)

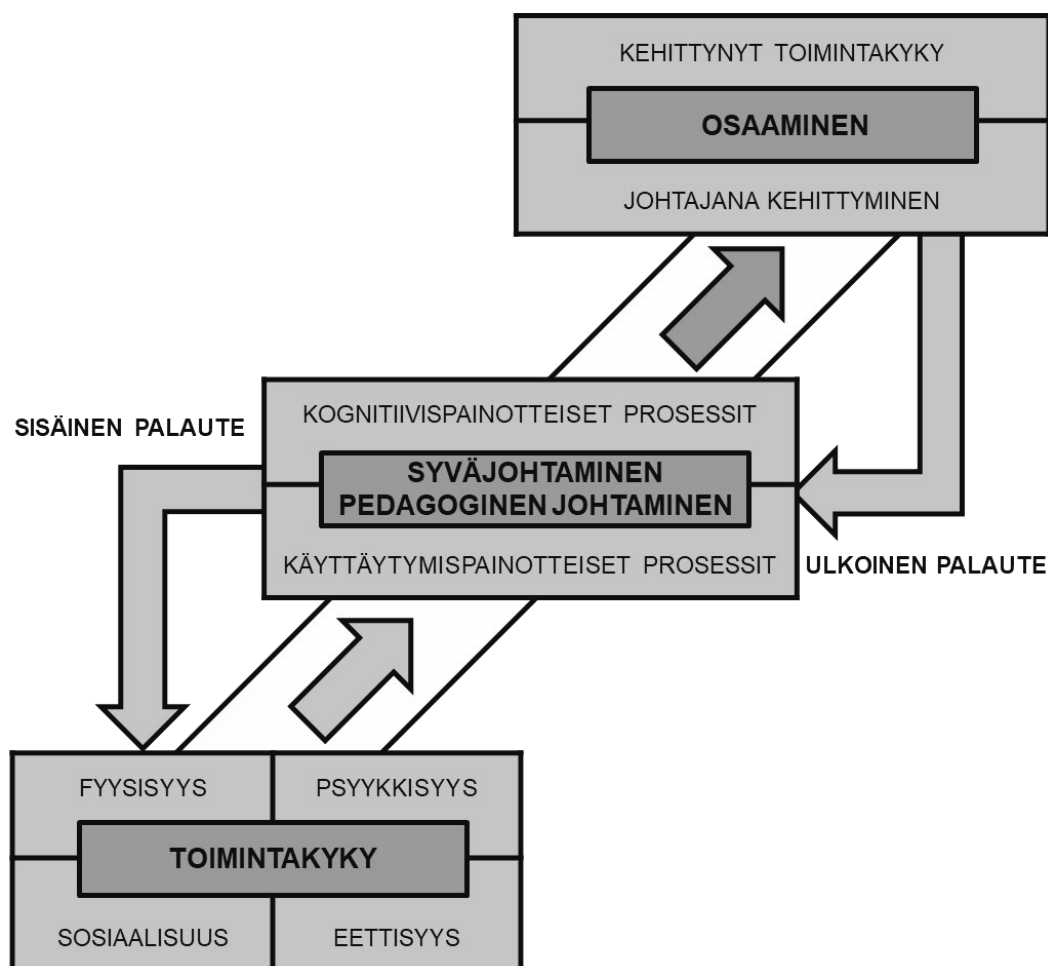
Itsensä johtamista käsitteenä *Johtajan käsikirja (JOKÄ)* lähestyy kuitenkin samalla tavalla kuin 1990-luvulla käyttöön otettu *Sotilasjohtaja. I Osa. Johtamisen perusteita (Luonnos)* -opus. Molemmissa teoksissa itsensä johtaminen kyllä tunnustetaan osaksi ihmisten johtamista, mutta käsitteenä sitä ei kuitenkaan määritellä tai kuvailla tarkemmin. *Johtajan käsikirjassa (JOKÄ)* syväjohtamisen ja pedagogista johtamisen tarkastelun yhteydessä todetaan, että:

*Syväjohtamisessa sana syvä viittaa syväoppimiseen ja johtaminen ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtaminen viittaa myös itsensä johtamiseen, koska voimme muuttaa vain omaa käyttäytymistämme.* (Pääesikunta 2012, s. 17.)

Huolimatta tunnustettavuudestaan kiinteänä osana sotilasjohtamista, ei itsensä johtamista siis virallisesti ollut käsitteellistetty Puolustusvoimien johtamistaidon perusoppikirjoissa vielä 2010-luvulla. 1990-luvulla *Sotilasjohtaja* kirjasarjan I-osassa esitellyn ihmisten johtamisen yhden osatekijän, *oman itsensä johtamisen*, aito vastine voidaankin käytännössä sanoa julkaistun vasta 2020-luvulla *Johtajan käsikirjassa 2022*, jossa osana pedagogista johtamista itsensä johtaminen asemoitiin jokaisen yksilön johtajuuden ylläpidon ja kehittämisen lähtökohdaksi (Pääesikunta 2022, s. 151). *Johtajan käsikirjan 2022* (Pääesikunta 2022, s. 151) mukaan

*Itsensä johtamisen perusta rakentuu itsetuntemukselle, joka on ymmärrystä itsestä sekä omasta ajattelusta, persoonasta ja käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä, kuten arvoista ja asenteista.<sup>320</sup> Itsensä johtaminen on lisäksi valmiutta ja kykyä ohjata omaa toimintaa.* (Pääesikunta 2022, s. 151.)

Keskeistä itsensä johtamisessa on ymmärtää, että se on henkilökohtaista osaamista, jota jokainen voi harjoitella. (Pääesikunta 2022, s. 152). Tiivistäen voidaan sanoa, että *Johtajan käsikirja 2022* nostaa itsensä johtamisen konseptin keskiöön sekä valmiuden ja kyvykkyyden oman toiminnan hallintaan että ymmärryksen siihen vaikuttavista tekijöistä, joita ovat esimerkiksi sosioemotionaalinen älykkyys, asenteet ja arvot. (vrt. Pääesikunta 2022, s. 151–152; ks. myös Penttinen 2022). Menestyksekkään taistelun johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna merkittävää on, että *Johtajan käsikirjassa 2022* itsensä johtaminen on asemoitu yhdeksi kolmesta johtamisen ja johtajuuden pääulottuvuudeksi asioiden johtamisen sekä ihmisten johtamisen rinnalle (Pääesikunta 2022, s. 109). Toisin sanoen itsensä johtamista ei pidetä enää 2020-luvulla ihmisten johtamisen alulottuvuutena, vaan se asemoidaan omaksi erilliseksi johtamisen ja johtajuuden osa-alueeksi (Pääesikunta 2022, s. 150).



**Kuvio 3.** Teoreettinen mallinnus itsensä johtamisen määrittymisestä Puolustusvoimissa (Mukai-  
len Mäkinen 2009a, s. 101–102; ks. myös Penttinen 2022).

Itsensä johtamisen käsite-evoluutioon peilaten voidaan esittää, että käytännössä itsensä johtamisen käytänteet Puolustusvoimissa ovat tukeutuneet ja tukeutuvat edelleen yleisesti tunnettujen syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, toimintakykyyn ja osaamisen käsitteisiin. Itsensä johtaminen siis konseptualisoituu varsin vahvasti Puolustusvoimissa syväjohtamisen, toimintakyvyn ja osaamisen käsitteiden kautta. (Penttinen 2022.) Tuota syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen sekä toimintakyvyn ilmentymistä itsensä johtamisen osatekijöinä voidaan hahmottaa soveltamalla esimerkiksi Mäkinen (2009a, s. 101–102) kuvaamaa yleistä viitekehystä, joka mahdollistaa johtamisen ja sotilaspedagogiikan ilmiöiden luontevan rinnakkaistarkastelun (ks. myös Penttinen 2022). Viitekehystä hyödyntäen itsensä johtamisen käsite Puolustusvoimissa mallintuu teoreettisesti syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn kautta seuraavasti:

- *Toimintakyky, joka kuvaa yksilön potentiaalia tietyllä ajanhetkellä, on itsensä johtamisen lähtökohhta.*
- *Toimintakyvyn ja osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi yksilö kykenee vaikuttamaan itseensä käyttäytymis- ja kognitiivispainotteisten tapojen ja keinojen avulla soveltaen syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen periaatteita.*

- *Loppuasetelma, joka kuvaa tavoiteltua osaamista osana joukon suorituskykyä sekä yhteisöllistä ja organisatorista osaamista, ilmentyy itsensä johtamisen kokonaisuudessa yksilön muuttuneena potentiaalina.* (Penttinen 2022.)

Kuviossa 3 on esitetty edellä kuvattu itsensä johtamisen käsitteen määrittymisen teoreettinen mallinnus. Mallinnuksen osalta on huomioitava, että se kuvaa prosessia suoraviivaisesti etenevänä ja määrättyyn ajanhetkeen sijoittuvana ilmiönä yksinkertaista itsensä johtamisen luonnetta. Sen vuoksi esitettyä mallinnusta pitää tarkastella vain yhtenä vaiheena jatkumossa, jossa on mahdollisuus epälineaarisuuteen, ja jossa saavutettu loppuasetelma toimii aina lähtökohtana prosessin seuraavalle vaiheelle. (Penttinen 2022.)

Siitä huolimatta, että syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen sekä osaaminen ja toimintakyky luovat edellytykset itsensä johtamisen käsitteen määrittelylle Puolustusvoimissa, on syytä tiedostaa, että menestyksekkään itsensä johtamisen, ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen taustalla vaikuttaa johtajan sisäiset prosessit ja tekijät, jotka toimivat perustana kaikille yksilön ulkoapäin havaittaville toiminnoille (Huhtinen 2015, s. 145; ks. myös Penttinen 2022). Täten muun muassa yksilön itsetietoisuus, itseohjautuvuus ja itseluottamus sekä osaamisen tunne ovatkin myös oleellisia osatekijöitä itsensä johtamisen tarkastelussa Puolustusvoimien kontekstissa (Penttinen 2022).

Syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn käsitteiden avulla kuvatussa itsensä johtamisessa osana joko ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä käyttäytymispainotteiset itseensä vaikuttamisen prosessit perustuvat ensisijaisesti ulkoiseen palautteeseen, siinä missä kognitiivispainotteisissa itseensä vaikuttamisen prosesseissa puolestaan keskiössä on sisäinen palaute, jonka perusteella yksilö pyrkii hallitsemaan käyttäytymistään ja toimintaansa. Ulkoiset muuttujat linkittyvät toimintaympäristöön, joka on muun muassa arvojen ja tehtävien kautta vuorovaikutuksessa myös itsensä johtamisen sisäisiin tekijöihin. Avoimen ja rajoitetun toimintaympäristön välinen ero kiteytyy itsensä johtamisen näkökulmasta kehittymiseen ja ylläpitoon. Avoimelle toimintaympäristölle on luonteenomaista kehittymisen mahdollistaminen, kun taas rajoitetussa toimintaympäristössä keskitytään toiminta- ja suorituskyvyn ylläpitoon. Toimintaympäristö määrittää siis osaltaan myös sitä, mikä itsensä johtamisen ja ulkoisen johtamisen välinen suhde kulloinkin olisi oltava, jotta itsensä johtaminen todentuisi nimenomaan myönteisenä ilmiönä yhteisössä ja organisaatiossa. (Penttinen 2022.)

Syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn konseptien kautta johdettuna voidaan itsensä johtaminen käsitteenä määritellä Puolustusvoimissa olevan

— — *itseen kohdistuva prosessi, jossa yksilö hallitsee toimintakykyään soveltamalla kognitiivisia ja käyttäytymisperustaisia strategioita vaikuttaakseen kontekstisidonnaisesti osaamiseensa henkilökohtaiset, yhteisölliset ja organisatoriset tehtävät täyttääkseen sekä tavoitteet ja päämäärät saavuttaakseen* (Penttinen 2022).

Esitetyssä itsensä johtamisen käsitelmäritelmässä

- *Hallitseminen kuvaa sitä säätelyprosessia, johon perustuen joko ylläpidetään tai kehitetään yksilön valmiutta ja kyvykkyyttä toimia asetettujen tavoitteiden (mitä on tehtävä) ja halutun loppuasetelman tai päämäärien (miksi jotain on tehtävä) mukaisesti.*
- *Toimintakyky, joka on fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen elementin muodostama holistinen kokonaisuus, kuvaa itsensä johtamisessa yksilön vastuullisuutta, valmiutta ja kyvykkyyttä.*
- *Kognitiivisten ja käyttäytymisperustaisten strategioiden soveltaminen kuvaa niitä tapoja ja keinoja (miten jotain on tehtävä), joiden avulla yksilön on syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen periaatteiden mukaisesti mahdollista hallita toimintakykyään vaikuttaakseen kontekstisidonnaisesti osaamiseensa.*
- *Osaaminen, joka näyttäytyy sekä toimintana että ominaisuutena, kuvaa niin tapoja ja keinoja kuin seurauksiakin itsensä johtamisessa. Itsensä johtamisen prosessissa yksilö voi soveltaa ja ylläpitää tai kehittää osaamistaan (ml. ammatilliset valmiudet, toimintakyky sekä johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen), tukeutuen sisäiseen ja ulkoiseen palautteeseen, jotta tämä suoriutuisi tehtävistä asetettujen tavoitteiden ja halutun loppuasetelman tai päämäärien mukaisesti.*
- *Tavoitteella saavuttaa sekä yksilölliset, yhteisölliset että organisatoriset päämäärät tehtävien ja tavoitteiden kautta kuvataan itsensä johtamisella tavoiteltavaa loppuasetelmaa sekä siihen pyrkimyksen aitoutta. Puolustusvoimien kontekstissa yksilölliset, yhteisölliset sekä organisatoriset tavoitteet ja päämäärät ovat aina sidoksissa toisiinsa. (Penttinen 2022.)*

Edellä kuvatun itsensä johtamisen käsitelmäritelmän taustalla olevista käsitteistä syväjohtaminen, pedagoginen johtaminen ja toimintakyky ovat lähtökohtaisesti yksilö- ja yhteisötason konsepteja, jotka ovat hyödynnettävissä yhteisö- ja organisaatiotasolla itsensä johtamisen avulla. Toisin sanoen yksilöiden yhteistoiminnalla on mahdollista edistää sekä joukon suorituskyvyn että yksilöllisen osaamisen ja toimintakyvyn ylläpitoa ja kehittämistä eri toimintakonteksteissa. Taistelun johtamisen viitekehyksessä huomionarvoista on, että yleisiin itsensä johtamisen käsitelmäritelmiin verrattuna Puolustusvoimissa itsensä johtamisen konseptissa erottuu tehtävien täyttämisen sekä joukkokohtaisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen tärkeys. (Penttinen 2022.) Luonteeltaan komentajakeskeisen johtamisen päämääränä on varmistaa kyky tehtävien täyttämiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen joukkona ja organisaationa (ks. esim. Pääesikunta 2021b, s. 14–18), mikä väistämättä vaikuttaa myös itsensä johtamisen määrittymiseen ja todentumiseen joko myönteisenä kielteisenä ilmiönä (vrt. Penttinen 2022).

Taistelun johtamisessa on kyse rajoitetusta toimintaympäristöstä, jossa suoraviivaiset organisaatioratkaisut ja komentajakeskeisyys mahdollistavat nopean päätöksenteko- ja toimeenpanokyvyn jatkuvan ylläpidon, mutta samalla lähtökohtaisesti ohjaavat tapoihin sekä keinoihin keskittyvään, ulkoisia vaikuttimia korostavaan itsensä johtamiseen Toisaalta itsenäinen toiminta joko yksilönä tai joukkona edellyttää oma-aloitteisuutta sekä tavoite- ja päämäärätietoisuutta kaikilla tasoilla. (vrt. Penttinen 2022.) Taistelun johtaminen tarjoaakin mielenkiintoisen paradoksin itsensä johtamiselle, mihin seuraavaksi pureudutaan tarkemmin yleisten taktisten periaatteiden kautta.

### 4.3. ITSENSÄ JOHTAMINEN TAISTELUN JOHTAMISESSA

Taistelun johtamista voidaan kuvata kolmen toisiaan täydentävän elementin kautta, jotka ovat itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen (Pääesikunta 2022, s. 109). Noihin elementteihin tukeutuen taistelun johtaminen jäsentyy ajallisesti kolmeen vaiheeseen, jotka ovat taistelua edeltävä toiminta, taistelun aikainen toiminta ja taistelun jälkeinen toiminta (Pääesikunta 2022, s. 110). Taistelun johtamista ei siis pidä ymmärtää minään irrallisena kertasuorituksena, vaan pitkäkestoisena prosessina, jossa kouluttaminen ja johtaminen kietoutuvat erottamattomasti toisiinsa. Sotilasjohtaja onkin aina sekä johtaja että kouluttaja niin normaali- kuin poikkeusoloissa (Nissinen 2001, s. 45). Tässä kohdin onkin oiva hetki palauttaa mieleen toteamus, joka aloitti artikkelin – ennen kuin voi johtaa muita, on kyettävä johtamaan itseään. Itse asiassa tuon tosiasian voi sanoa vain korostuvan taistelukentällä, jossa toimintaympäristöä leimaa varmuuden sijaan epävarmuus ja rajattomuuden sijaan rajallisuus.

Siinä missä itsensä johtaminen on erottamaton osa taistelun johtamista, niin komentajakeskeisyys on erottamaton osa suomalaista sotilasjohtamista. Komentajakeskeisyyttä ei pidä nähdä autoritarismina, vaan sen sijaan se on ymmärrettävä vastuullisuutena ja esimerkillisyytenä. Toisin sanoen, ei hierarkian tuoma asema, vaan toiminnan kautta muodostuva johtajuus on taistelun johtajan hyvyttä määrittävä tekijä. Taistelukentällä, jossa kuolemanpelko aidosti on läsnä, edellytetään toki kaikilta, mutta ennen kaikkea joukon johtajilta luonteen lujuttua ja tahdonvoimaa. Johtaja on kuitenkin viime kädessä se ratkaiseva yksilö, jonka on kyettävä tekemään päätöksiä, toimeenpanemaan ne sekä kantamaan vastuu niistä. Tämä vastuullisuutena ja esimerkillisyytenä ilmentyvä komentajakeskeisyys kiteytyykin varsin osuvasti kadettilupauksen päättäviin virkkeisiin.

*Ajatukseni ja tekoni kannustimet ja tavoitteet olkoot aina ylevät ja jalot. En karta työtä, en taistelua, en kärsimyksiä, en kuolemaa tämän lupauksen lunastamiseksi. Auttakoon Jumala minua olemaan kestävä kunnian tiellä. (Aikio 2009, s. 147.)*

Vaikka aivan kuten itsensä johtaminen, niin myös vastuullisuus ja esimerkillisyys ovat jokaisen taistelijan hyveitä taistelukentällä, niin seuraavaksi itsensä johtamisen merkitystä tarkastellaan osana taistelun johtamista johtajalähtöisesti yleisten taktisten periaatteiden kautta. Jotta myös sekä alais- ja vertaisnäkökulmat että yksilö- ja joukkotasot kyetään huomioimaan, jäsennetään itsensä johtamista taistelunjohtamisen osatekijänä johtamisen, johtajuuden, organisaation rakenteen ja organisaation kulttuurin avulla. Tarkastelussa edetään asteittain näkökulmaa laajentaen aloittaen johtamisella ja johtajuudella, josta johtamisen, johtajuuden ja organisaation rakenteen kautta päätetään johtamisen, johtajuuden, organisaation rakenteen ja organisaation kulttuurin tarjoamaan näkymään. Kuvatussa jaottelussa on sovellettu johtamisen nelikenttää, jota voidaan pitää yleisesti tunnettuna johtamisen jäsennystyökaluna Puolustusvoimissa (ks. esim. Haikka 2017, s. 37–38; Rantapelkonen & Koistinen 2016, s. 42).



Nelikenttäjaottelun avulla johtaminen voidaan esittää muodostuvan neljästä pysyvästä ja toisistaan riippuvaisesta osa-alueesta:

- johtaminen
- johtajuus
- organisaation rakenne
- organisaation kulttuuri (Rantapelkonen & Koistinen 2016, s. 42).

Olennaista on juuri edellä mainittujen neljän osa-alueen keskinäisriippuvaisuus. Yksittäistä osa-aluetta tarkasteltaessa on otettava huomioon kolmen muun osa-alueen vaikutus. Nelikentän avulla itsensä johtamisen merkitystä osana taistelun johtamista voidaan tarkastella asioiden johtamisen (johtaminen), ihmisten johtamisen (johtajuus), johtamisrakenteiden (organisaation rakenne) ja johtamiskulttuurin (organisaation kulttuuri) näkökulmista sekä erikseen että yhdessä, mutta aina samalla toisiinsa vaikuttavina ilmiöinä (vrt. esim. Rantapelkonen & Koistinen 2016, s. 42). Huhtisen (2006c, s. 45) mukaan nelikenttään sisältyvistä osa-alueista johtamisen ja johtajuuden välinen ero pelkistyy siihen, että johtaminen ymmärretään asioiden johtamisena, siinä missä johtajuudella tarkoitetaan ihmisten johtamista. Organisaation rakenteen ja organisaation kulttuurin välistä eroa Huhtinen (2006c, s. 45–46) on puolestaan kuvannut niin, että rakenne viittaa systeemiin, kun taas kulttuuri viittaa sosiaaliseen verkostoon. Näin ollen johtamisen nelikentän eri ulottuvuudet voidaan jakaa kahteen osakokonaisuuteen, jotka ovat ihmisten johtamista korostavat johtajuus ja organisaation kulttuuri sekä asioiden johtamista painottavat johtaminen ja organisaation rakenne. Vastavuoroisesti itsensä johtamisen kautta johtamisen nelikenttäjaottelua voidaan kuvata siten, että johtaminen ja johtajuus edustavat ennen kaikkea yksilöiden ja joukon käyttäytymistä sekä toimintaa, kun taas rakenteet ja kulttuuri puolestaan edustavat yksilöiden ja joukon kyvykkyyttä, joka perustuu yksilöiden osaamiseen ja toimintakykyyn ilmentyen yksilöllisenä suoriutumisenä osana suorituskykyistä sotilasjoukkoa. (Penttinen 2022.)

Yleisistä taktisista periaatteista on puolestaan olemassa lukuisia erilaisia nimityksiä ja listauksia. Voidaan puhua esimerkiksi sodankäynnin, taistelun tai operaatiotaidon ja taktiikan peruseriaatteista, joiden nimissä on kautta historian julkaistu sodankäynnin eri tasot läpileikkaavia menestyksen mahdollistavia toimintaperiaatteita. Ajallisesti tarkasteltuna osa noista yleisistä taktisista periaatteista ovat säilyttäneet asemansa sodankäynnin keskiössä aikakaudesta toiseen, osan olleen luonteeltaan enemmän tiettyyn aikakauteen kiinnittyneitä oppeja. (Huttunen 2010, s. 163–164.)

Ajallisesti pisyvimmitiksi sodankäynnin yleisiksi periaatteiksi Huttunen (2010, s. 164) on määrittänyt voimien vaikutusten keskittämisen, yllätyksen, aktiivisuuden ja aloitteellisuuden (hyökkäyksellisyys), päämäärän, voimien taloudellisen käytön ja turvallisuuden. Vastaavasti hajaperiaatteiksi, jotka eivät ole käytössä niin laajasti edellä mainittujen toimintaperiaatteiden kanssa, Huttunen (2010, s. 165) on nimennyt yksinkertaisuuden, sota- ja taisteluliikkeen, johtamisen yhtenäisyyden, jatkuvan organisoinnin ja ylläpidon, henkisten ja fyysisten voimavarojen täydellisen hyödyntämisen, toiminnan vapauden, menestyksen hyväksikäytön, olosuhteiden hyväksikäytön, liikkuvuuden, hallinnon sekä taistelua tukevien toimintojen tuen ja ylläpidon, joustavuuden sekä

menettelytapojen kehittämisen. Eri taktisen periaatteiden osalta keskeistä on tiedostaa niin niiden toisiinsa linkittyminen kuin niiden ymmärtäminen menestymisen mahdollistajina, mutta ei takaajina. Keskinäisriippuvaisuus merkitsee sitä, että yksikin ja tietty yleinen taktinen periaate voi jo itsenäisesti käytettynä tuottaa taistelussa menestymistä, mutta poikkeuksetta ne aina myös luovat edellytyksiä tai ovat ennakkoehtona hyödyntää muitakin yleisiä taktisia periaatteita. Menestymisen mahdollistaminen ilman ehdotonta onnistumisen taetta liittyy mahdottomuuteen hallita kaikkia sodankäynnin muuttujia. Voidaan puhua myös sodan usvasta tai kitkasta, joka on aina enemmän tai vähemmän läsnä taisteluissa. (vrt. Huttunen 2010, s. 290–292.)



**Kuva 3.** Taistelun johtamisessa on kyse rajoitetusta toimintaympäristöstä, jossa suoraviivaiset organisaatiotratkaisut ja komentajakeskeisyys mahdollistavat nopean päätöksenteko- ja toimeenpanokyvyn jatkuvan ylläpidon. Kuva Sotamuseo.

Suomalaisessa sotilasjohtamisessa on korostettu samoja sodankäynnin periaatteita kuin yleisestikin, mutta myös tiettyjä kansallisia eriytyviä toimintaperiaatteita, kuten menettelytapojen kehittäminen, varautuminen odottamattomiin tilanteenvaihteluihin ja rohkeat ratkaisut (Huttunen 2010, s. 119, 162–163). Suomalaisesta näkökulmasta ajallisesti pysyvimmät yleiset taktiset periaatteet sekä kansallisesti sovelletut erillispaukset voidaan tiivistää seuraavasti:

- Voimien vaikutusten keskittämisellä pyritään ratkaisemaan taistelu aikaan ja paikkaan sidotulla ylivoimalla suhteessa vastustajaan. Voimien vaikutusten keskittäminen edellyttää päämäärätietoisuutta ja voimien taloudellista käyttöä (Huttunen 2010, s. 131.)
- Yllätyksellä pyritään pienentämään vastustajan taistelutehoa sekä fyysisesti että psyykkisesti kineettisen ja ei-kineettisen vaikuttamisen käyttötapojen, painopisteen sekä ajan ja paikan suhteen. Yllätykseen pääseminen edellyttää tilanneymmärrystä,

- rohkeutta ja nopeutta, salaamista ja harhauttamista sekä luovuutta (Huttunen 2010, s. 137.)
- Aktiivisuudella ja aloitteellisuudella pyritään sekä turvaamaan oma toiminnan vapaus että kiistämän vastustajan toiminnan vapaus hyökkäyksellisillä ja puolustuksellisilla toimilla. Aktiivisuus ja aloitteellisuus edellyttävät tilanneymmärrystä ja menestyksen hyväksikäyttöä sen ollessa mahdollista (Pääesikunta 2014, s. 22.)
  - Päämäärällä pyritään asettamaan saavutettavissa oleva tehtävä- ja tavoite optimoiden omat käytössä olevat resurssit. Päämäärä edellyttää jokaisella johtamistasolla eri joukkojen ja taistelujen yhteensovittamista palvelemaan kokonaisuutta (Huttunen 2010, s. 121–122.)
  - Voimien taloudellisella käytöllä pyritään saavuttamaan päämäärä sekä minimoiden omat tappiot että optimoiden omien resurssien käyttö. Voimien taloudellinen käyttö edellyttää joukkojen ja muiden resurssien käytön painopisteyttämistä sekä tarkoituksenmukaisuutta. (Huttunen 2010, s. 117, 133.)
  - Turvallisuuden voidaan sanoa ilmentyvän sekä aktiivisuuden ja aloitteellisuuden päämääriin sisältyvän toiminnan vapauden turvaamisen että odottamattomiin tilanteisiin varautumisen kautta suomalaisessa tavassa jäsentää yleisiä taktisia periaatteita (vrt. Huttunen 2010, s. 145, 162–163.)
  - Menettelytapojen kehittämisellä pyritään hankkimaan, säilyttämään tai kasvattamaan suhteellista etua vastustajaan nähden. Menettelytapojen kehittäminen edellyttää tilanneymmärrystä omasta ja vastustajan tilanteesta, jatkuvaa toiminnan arviointia sekä taisteluista saatujen kokemusten hyödyntämistä (Huttunen 2010, s. 150, 162.)
  - Varautumisella odottamattomiin tilanteenvaihteluihin pyritään oman taistelukykyyn ylläpitämiseen ja jatkuvuuteen vaihtoehtoisilla suunnitelmilla, reservien varausmisella sekä oman toiminnan turvaamisella. Varautuminen odottamattomiin tilanteenvaihteluihin edellyttää tulevaisuuden huomiointia osana johtamistoimintaa (Huttunen 2010, s. 162–163.)
  - Rohkeilla ratkaisuilla pyritään menestyksen maksimointiin taisteluissa suhteuttamalla oman toiminnan riskitaso hallittavissa olevaksi. Rohkeat ratkaisut edellyttävät aloitteellisuutta ja aktiivisuutta sekä voimien taloudellista käyttöä (Huttunen 2010, s. 163.)

Lisäksi yksi suomalaisessa operaatiotaidossa ja taktiikassa sovellettava periaate, jota ei vielä ole mainittu on tehtävätaktiikka, jota voidaan pitää johtamistapana. Tehtävätaktiikkaa kiteytyy tehtävän täyttämiseen ja päämäärän saavuttamiseen, jossa toteutustapa ei yksityiskohtaisesti käsketä ylemmän johtoportaahan toimesta. (Pääesikunta 2014, s. 23.)

Kaiken kaikkiaan edellä esitetyt kiteytykset yleisistä taktisista periaatteista sekä kansallisesti sovellettavista erillistapauksista tuo selkeästi esiin niiden keskinäisriippuvaisuuden ja osittaisen toisiinsa limittymisen. Toisaalta tuo eri toimintaperiaatteiden eräänlainen päällekkäisyys samalla korostaa tarvetta niiden yhteensovittamiselle tilanne- ja tehtäväkohtaisesti, jotta niillä saavutetaan haluttu vaikutus.

## Johtaminen ja johtajuus

Syväjohtamisen malliin tukeutuen Nissinen ja Seppälä (2000, s. 24–25) ovat määritelleet sotilasjohtamisen viitekehysten muodostuvan organisaation kautta määrittyvästä johtajan asemasta, asioiden johtamisen kautta määrittyvästä päätöksenteosta ja ihmisten johtamisen kautta määrittyvästä johtamiskäyttäytymisestä. Johtajan johtamiskäyttäytymisen, aseman sekä päätöksenteon keskinäinen suhde ja merkitys ovat sidoksissa toimintaympäristöön. Raadollisuudessaan taisteluenttä edustanee haastavinta mahdollista toimintaympäristöä. Vastuu sekä johdettavan joukon yksilöistä että joukon tehtävästä ovat suurimmillaan silloin, kun toiminta tiivistyy elämän ja kuoleman väliin kaksinkamppailuun (Nissinen 2000a, s. 11). Nissisen (2001, s. 87) mukaan sotilasjohtajuus on:

– – *sotilasjohtajan jatkuva toiminta ja se on sotilasjohtamisen alakäsite. Sotilasjohtajuuden tarkoituksena on sitouttaa ihmisiä heidän tehtäviinsä ja päämääriinsä [missioihinsa]. Sotilasjohtajuuden perusta on sotilasjohtajan potentiaali. Sotilasjohtajan toiminta on ulkoapäin havaittavissa tehokkaana johtamiskäyttäytymisenä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Sotilasjohtajan johtamiskäyttäytyminen on todennettavissa organisaation mitattavissa olevilla tuloksilla.*<sup>212</sup> [käänt. MP]

Ihmisten johtamisen näkökulmasta johtamiskäyttäytyminen asemoituu siis sotilasjohtajuuden alakäsitteeksi, tarjoten näkökulman syväjohtamisen mallintamiselle (Nissinen 2001, s. 87). Syväjohtamisen malli on konsepti, joka pyrkii yhdistämään teoreettisen tietämyksen ja kokemukset sotilasjohtamisesta käytännönläheisellä tavalla. Syväjohtamisen mallin käytäntöön soveltaminen ei kuitenkaan onnistu, ellei sotilasjohtaja ole valmis jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja ihmisenä kasvamiseen. (Nissinen 2000b, s. 35; 2001, 95.) Henkilökohtaisen oppimisen ja kehittymisen tueksi syväjohtamisen malli tarjoaa tavat ja keinot oman johtamiskäyttäytymisen arviointiin kymmenen erikseen määritetyn ulottuvuuden avulla. Arvioitavista johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksista yksi mittaa johtajan valmiutta, kuusi hänen johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymistensä ja kolme johtamisen vaikutuksia. (Nissinen 2001, s. 218–220.) Syväjohtamisen mallissa johtamiskäyttäytyminen perustuu yksilön arvostamiseen sekä hänen kehittymisensä mahdollistamiseen, jossa olennaista on ulkoisen ja sisäisen palautteen hyödyntäminen (Nissinen 2000a, s. 134).

Johtamisen nelikentän kautta tarkasteltuna niin taistelun johtamisen kuin sotilasjohtamisenkin jäsenysten voidaan sanoa korostavan johtamisen ja johtajuuden toiminnallisia ulottuvuuksia edustavia päätöksentekoa sekä ihmisten johtamista – niin itsensä kuin muidenkin. (vrt. Nissinen 2000a, s. 41). Ihmisten johtamisen näkökulmasta menestyksekkään taistelunjohtamisen keskeisiä tunnuspiirteitä ovat joukon luottamus johtajaansa, ryhmä- ja joukkokiinteys, luotto omiin mahdollisuuksiinsa sekä usko taistelun oikeutukseen. Johtajan on ymmärrettävä oman toimintansa ja vuorovaikutuksen merkitys. Menestyminen taisteluissa riippuu lopulta hyvin pitkälti siitä, miten hyvin johtaja tulee toimeen joukkonsa kanssa. (Päeesikunta 1990, s. 76.)

<sup>212</sup> *Military leadership is an [sic!] continuous activity of a military leader and a sub-concept of military command. The function of military leadership is to commit people to their task and mission. The basis of military leadership is the potential of a military leader. The activity is seen as effective leadership behavior in changing operating environments. Military leadership behavior is followed by measurable organizational outcomes.* (Nissinen, s. 2001, s. 87.)





**Kuva 4.** Taistelukentällä johtajalta vaaditaan kykyä ja luonteenlujuutta sekä tehdä päätöksiä että toimeenpanna ne. Kuva Puolustusvoimat.

Päätöksenteko puolestaan korostuu, koska taistelun johtaminen tapahtuu usein sekä nopeasti vaihtuvissa tilanteissa että ennen kaikkea epätäydellisen tilanneymmärryksen varassa. Taistelun johtaminen on toimintaa ympäristössä, jota kuvaavat epävarmuus ja kompleksisuus. Johtajan olisikin kyettävä kaikissa olosuhteissa tekemään ylemmän johtoportaalle toiminta-ajatuksen mukaisia ratkaisuja. Toisaalta poikkeusolojen luonne erityislaatuisena toimintaympäristönä korostaa sotilasjohtajan vastuuta toimia esimerkkinä (Pääesikunta 1990, s. 83). Se, kuinka johtaja kykenee toimimaan esimerkkinä, on suoraan yhteydessä siihen, kuinka hän kykenee johtamaan itseään.

Taistelukentällä johtajalta vaaditaan kykyä ja luonteenlujuutta sekä tehdä päätöksiä että toimeenpanna ne. Tuo vaatimus konkretisoituu ehkä selkeimmin tehtävätaktiikassa (vrt. Pääesikunta 2014, s. 22). Voidaankin sanoa, että tehtävä edustaa sotilasjohtamisen ydintä. Taistelun johtamisessa tehtävä ei kuitenkaan koskaan ole sama asia kuin esimerkiksi työ, joka normaalioloissa monesti käsitteenä rinnastuu tehtävään. Taistelutilanteessa sen sijaan työskennellään eli toimitaan tehtävän täyttämiseksi. Täten voidaan myös tulkita, että ilman tehtävää ei käytännössä ole johtamista eikä johtajuutta. Pelkistäen taistelun johtaminen perustuu siihen, että joukolla on tehtävä, joko annettuna tai itse otettuna. Taistelussa sotajoukolla on siis aina käsketty tehtävä, mutta toisaalta tilaisuuden avautuessa johtajan olisi myös kyettävä tempaamaan aloite ottamalla itselle ja joukolleen uusi tehtävä, joka palvelee ylemmän johtoportaalle asettaman päämäärän saavuttamista. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2016, s. 16.) Toisin sanoen tehtävätaktiikka, jossa yhdistyy tehtävän täyttäminen sekä taktinen ja operatiivinen taito johtamisen ja johtajuuden keinoin, edellyttää aktiivisuutta ja aloitteellisuutta, mutta yhtäältä luo edellytyksiä aktiivisuudelle ja aloitteellisuudelle.

Tehtävän täyttämiseen liittyy oleellisesti myös vastuullisuus, joka on rohkeutta tehdä päätöksiä kantaen vastuu tehdyistä ratkaisuista. Yleisiin taktisiin periaatteisiin peilaten vastuullisuus ilmentyy ennen kaikkea turvallisuutena, jonka voi tiivistää olevan hallittua riskinottoa. Suomalaisessa sotilasjohtamisessa siihen liittyy myös varautuminen odottamattomiin tilanteenvaihteluihin. Turvallisuudessa on siis kyse tasapainon löytämisestä voimien vaikutusten keskittämisen ja voimien taloudellisen käytön kesken. (vrt. Huttunen 2010, s. 145, 162–163.) Voimien vaikutusten keskittäminen edustaa aktiivisuutta ja aloitteellisuutta, siinä missä voimien taloudellinen käyttö ilmenee toiminta- ja suorituskyvyn varmistamisena. Taisteluvoiman suojaaminen on myös osa turvallisuutta. Se on aktiivista oman toiminnan turvaamista esimerkiksi varaamalla reservi valmistautumistehtävineen, tiedustelun suuntaamista ja operaatioturvallisuudesta huolehtimista (Pääesikunta 2014, s. 23). Onnistumisen ja epäonnistumisen ero hallitussa riskinotossa on kuitenkin usein hiuksen hieno, jossa osansa on sekä omalla ja vastustajan toiminnalla että sattumalla.

Tuota menestyksen ja menestymättömyyden häilyvyyttä voidaan avata aktiivisuuden ja aloitteellisuuden sekä yllätyksen avulla. Aktiivisuus ja aloitteellisuus perustuvat mahdollisuuksiin keskittymiseen ongelmien sijaan, jolloin esimerkiksi harhautus ja yllätykseen pyrkiminen ovat omaa turvallisuutta edistäviä aktiivisia toimia, jotka vaativat sekä vastuullisuutta että rohkeutta. (Huttunen 2010, s. 145.) Aktiivisuuden ja aloitteellisuuden tarkoituksena on saattaa vastustaja reagoivaan tilaan, joka mahdollistaa saavutetun menestyksen hyväksikäytön ja aktiivisen otteen ylläpidon. (Huttunen 2010, s. 128).

Yllätys puolestaan on yksi kaikkein yleisimmin käytetyistä taktisista periaatteista (Huttunen 2010, s. 131). Nimensä mukaisesti yllätyksellä pyritään vastustaja saattamaan tilanteeseen, johon se ei ole varautunut. Yllätyksen merkitystä ratkaisun tuovana tekijänä korostaa sen vaikuttavuus niin fyysisenä kuin henkisenäkin elementtinä. Kansallinen sotataito on korostanut yllätykseen pääsemisen menetelminä joukkojen ja tulen käyttötapoja sekä painopisteen muodostamista joko ajallisen tai paikallisen ulottuvuuden kautta (Huttunen 2010, s. 137–138). Niin aktiivisuuteen ja aloitteellisuuteen kuin yllätykseenkin liittyy olennaisesti kyky omien menettelytapojen tapojen kehittämiseen, jossa saatujen kokemusten perusteella pyritään muutamaamaan omaa toimintaa suhteessa vastustajaan (Huttunen 2010, s. 162–163).

Tiivistäen aktiivisuuden ja aloitteellisuuden, yllätyksen ja omien menettelytapojen kehittäminen nivoutuu tehtävän merkitykseen taistelun johtamisessa, sillä aktiivisuuden ja aloitteellisuuden avulla yllätykseen pääsemistä edesauttaa toiminnan päämäärätietoisuus, nopeus ja mukauttaminen suhteessa vastustajaan, jota puolestaan edesauttaa tehtävätaktiikka (vrt. Huttunen 2010, s. 137–138; Pääesikunta 2014, s. 23), missä itsensä johtaminen korostuu niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasollakin.

Edellä jäsennettiin yleisten taktisten periaatteiden soveltamisen avulla itsensä johtamisen ilmentymistä osana ulkoista johtamista ja johtajuutta. Yleisten taktisten periaatteiden kautta avautuu kuitenkin myös mahdollisuus tarkastella itsensä johtamisen prosessia mielenkiintoisesta näkökulmasta, jonka yhtenä virikkeenä on ollut tämän artikkelin taustalla olevan väitöstutkimuksen empiirisen osuuteen osallistuneiden upseereiden esittämät ajatukset (Penttinen 2022). Itsensä johtaminen voidaan pelkistää tapo-

jen ja keinojen, tavoitteiden ja päämäärän sisältäväksi prosessiksi, jossa edellä mainittuja yleisiä taktisia periaatteita voidaan soveltaa tai niillä voidaan kuvata prosessin osatekijöitä johtamisen ja johtajuuden ulottuvuudessa. Tehtävätaktiikka kiinnittyy ennen kaikkea päämäärään ja tavoitteeseen, joilla jäsentyy itsensä johtamisessa se miksi ja mitä tehdään. Tehtävätaktiikka liittyy itsensä johtamiseen myös yhteisöllisen ja organisaatiollisen elementin. Itsensä johtamista voidaan taistelussa pitää myönteisenä ilmiönä, jos se tukee joukon tavoitteiden ja päämäärän saavuttamista. Mikäli itsensä johtaminen kuitenkin palvelee enemmän yksilöä kuin joukkoa se ei ole taistelussa menestymisen kannalta pelkästään turhaa, vaan jopa haitallista.

Turvallisuuden, varautumisen odottamattomiin tilanteenvaihteluihin, menettelytapojen kehittämisen ja rohkeiden ratkaisujen voidaan itsensä johtamisessa tulkita kuvaavan johtamista ja johtajuutta. Pelkistyn prosessikuvauksen osatekijöistä ne ilmentävät sekä tapoja ja keinoja että tavoitetta, jolloin turvallisuus, varautuminen odottamattomiin tilanteenvaihteluihin, menettelytapojen kehittäminen ja rohkeat ratkaisut ovat osa tavoitteellista itseensä vaikuttamista pyrkimyksenä oman toimintakyvyn ylläpito yllättävässäkin olosuhteissa. Toisin sanoen ne ovat ikään kuin vastavoima yllätykselle tai tarkemmin sanoen yllätetyksi tulemiselle. Aktiivisuus ja aloitteellisuus sijoittuvat itsensä johtamisen prosessissa tapojen ja keinojen sekä tavoitteen välimaastoon kuvaten sekä sitä intensiteettiä, jolla yksilö itseensä vaikuttaa, että johtamisen ja johtajuuden edellyttämää tavoitteellisuutta osana itsensä johtamista. Se, kuinka yksilö itseensä vaikuttaa toimintakykyisyytensä ylläpitämiseksi edellyttää tapoja ja keinoja, kuten voimien vaikuttamisen keskittämistä ja voimien taloudellista käyttöä. Koska itseensä vaikuttamisen tavat ja keinot kohdistuvat yksilöön eli hänen toimintakykynsä eri osatekijöihin on sitä kenties helpoin lähteä jäsentämään fyysisyyden kautta, joka edustaa yksilön kehoa rinnastuen johtamisen nelikenttäjaottelussa rakenteeseen.

## **Johtaminen, johtajuus ja organisaation rakenne**

Taistelukenttää voi kuvata hyvin rajoitetuksi toimintaympäristöksi, joka perustuu vaikiintuneisiin organisaatorakenteisiin ja toimintatapoihin sekä vahvaan hierarkiaan (Nissinen & Seppälä 2000, s. 49, 51). Lähes poikkeuksetta taisteluissa sotajoukon perusrakenne on linjaesikuntaorganisaatio, jota taistelujaotuksen avulla muunnellaan joustavasti tehtävien ja tilanteiden vaatimalla tavalla. Yksinkertainen ja hierarkkinen organisaatorakenne mahdollistaa selkeät toimintamallit ja suoraviivaiset menettelytavat tehtävien täyttämiseksi. (Pääesikunta 1990, s. 44.) Organisaation rakenne ja toiminnot perustuvat siihen, mitä varten se on muodostettu; sotajoukon kohdalla se on taisteluissa menestyminen. Toisin sanoen päämäärä ja tavoitteet suhteessa toimintaympäristöön ovat lähtökohtia organisaation rakenteellisille ratkaisuille. (Nissinen 2000a, s. 82.) Organisaation rakenne pitää kuitenkin ymmärtää laajempänä kokonaisuutena kuin pelkkänä kokoonpanoratkaisuna. Organisaation rakenteissa on kyse myös muun muassa prosesseista, toimintojen suunnittelusta, tehtävienhallinnasta, viestinnästä sekä hierarkian ja ohjauksen järjestelyistä (Penttinen 2022). Ennen kaikkea toiminnallisen ulottuvuuden kautta organisaation rakenne on kiinteässä vuorovaikutussuhteessa organisaation kulttuurin. Niiden voidaan sanoa sekä ylläpitävän että kehittävän toinen toistansa. (Nissinen 2000a, s. 82–83.)

Vaikka sodan ajan joukkorakenteissa suositaan suoraviivaisia ratkaisuja ja vakioituja toimintamenetelmiä, joilla pyritään takaamaan joukon taistelukyky epäselvissä, yllättävissä ja muuttuvissa olosuhteissa, niin samalla noita rakenteellisia ratkaisuja ja toimintatapoja valmistaudutaan tarvittaessa kuitenkin muuttamaan muodostamalla tehtävä- ja tilannekohtainen taistelujaotus palvelemaan päämäärän saavuttamista mahdollisimman hyvin. Suomalaisessa taktiikassa korostetaan päämäärän ja siitä johdettujen tehtävien selkeyttä ja tarkoituksenmukaisuutta – yksinkertainen on siis sitä kauniimpaa, mitä kompleksisemmassa toimintaympäristössä taistellaan. (Huttunen 2010, s. 122.) Taistelun johtaminen vaatii rohkeita, mutta riskitasoltaan hallittuja kokonaisvaltaisuutta palvelevia päätöksiä (vrt. Pääesikunta 1990, s. 48). Päämäärätietoisuudessa nivoutuukin yhteen kaikkien eri toiminnan tasojen tavoitteet alkaen taistelutekniseltä tasolta aina strategiselle tasolle, jossa yksinkertaiset ratkaisut ja tehtävätaktiikka ovat keskeisiä elementtejä. Sotajoukolle annettu tehtävä ja joukkojen johtaminen tehtävätaktiikan periaatteita soveltaen ovat keino hallita kokonaisuutta taisteluissa, jossa tilanteet vaihtelevat nopeasti. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2016, s. 16). Taisteluissa joudutaan käytännössä aina toimimaan enemmän tai vähemmän epätäydellisen tilan tiedon varassa, jolloin operaation päämäärä ja sen saavuttamista tukeva tehtävä ovatkin usein ainoita ajantasaisia johtamisen ja johtajuuden lähtökohtia sodan usvassa (vrt. Maanpuolustuskorkeakoulu 2016, s. 25).

Kuten jo johtamiseen ja johtajuuteen keskittyneessä alaluvussa edellä nostettiin tehtävätaktiikka yhdeksi keskeiseksi elementiksi taistelun johtamisessa, niin ei sitä voi olla nostamatta esiin tässäkin yhteydessä. Tehtävätaktiikan suosiminen suomalaisessa sotilasjohtamisessa voidaan olettaa ainakin osaltaan selittyvän tavallamme soveltaa komentajakeskeisyyttä eri johtoportaat läpileikkaavasti, mikä ilmentää johtamis- ja toimintakulttuuria sekä konkreettisesti yhdistää johtamisen ja johtajuuden sekä organisaation rakenteen. Komentajakeskeisyydessä johtajilta edellytetään kaikilla tasoilla kyvykkyyttä asemoida oman joukkonsa toiminta suhteessa sekä ylempään että rinnakkaiseen johtamistasoon nähden (Pääesikunta 2014, s. 23). Komentajakeskeisyyden myötä johtajan asema siis sisältää laajat valtuudet, mutta myös jakamattoman vastuun. Nopeasti muuttuvissa taistelutilanteissa johtajalla ei useinkaan ole kuitenkaan mahdollista perustella tekemiään päätöksiä, vaan joukon on luotettava johtajaansa ja päinvastoin. Johtajan on toimittava esimerkkinä ja kyettävä johtamaan sekä itseään että alaisiaan, jotta häneen luotetaan. Samalla johtajan on kuitenkin vastavuoroisesti kyettävä osoittamaan luottamuksensa johdettaviinsa. (Pääesikunta 1990, s. 73.) Näin riskit ja uhat nähdään yhteisinä, mikä tarjoaa vankan moraalisen ja eettisen perustan johtamistoiminnalle (Nissinen 2000a, s. 100).

Tehtävätaktiikan ja komentajakeskeisyyden periaatteita hyödyntäen joukkojen tehokas käyttö perustuu muun muassa liikkeen suuntaamiseen vihollista vastaan yllättävästä suunnasta, reservin varaamiseen ja varautumiseen tilanteiden muutoksiin. Joukkojen suuntaamisessa on kyse voimien vaikutusten keskittämisessä, joka on keino luoda alueellinen tai paikallinen painopiste ja hankkia suhteellinen ylivoima vastustajaan nähden. Voimien vaikutusten keskittäminen edellyttää voimien taloudellista käyttöä ja päämäärätietoisuutta (Huttunen 2010, s. 131.) Toisin sanoen painopisteen luominen perustuu rajallisten resurssien kohdentamiseen tavoiteltavan loppuasetelman



saavuttamista edistävällä tavalla. Kaikkia voimavaroja ei tule sitoa taisteluun, vaan reservien varaamisella varaudutaan muutoksiin sekä mahdollistetaan joukkojen taistelukyvyyn palauttaminen ja ylläpito (Huttunen 2010, s. 133).

Itsensä johtamisen näkökulmasta voimien vaikutusten keskittämistä voidaan tarkastella sekä yksilö- ja joukkotason ilmiönä. Yksilötasolla voimien vaikutusten keskittäminen on ensinnäkin osa itsensä johtamista. Se on johtajan taitoa keskittyä olennaiseen ja ylläpitää omaa toimintakykyään, mikä liittyy siihen myös voimien taloudellisen käytön ja päämäärätietoisuuden. Toisaalta organisaation rakenteen avulla yksilönäkökulma on mahdollista laajentaa joukkotason näkyväksi. Itseensä vaikuttaminen sekä toimintakyvyn fyysisyys ja psyykkisyys liittyvät johtamis- ja rakenneulottuvuudet toisiinsa. Kyse on sekä yksilön toimintakyvystä ja hänen itseensä kohdistamistaan prosesseista että yksilöiden osaamisen ylläpidosta, kehittämisestä ja käytöstä yhteisesti osana sotajoukkoa. (Penttinen 2022.)

Puolustusvoimissa toimintakyky nähdään fyysisyyden, psyykkisyyden, sosiaalisuuden ja eettisyyden muodostamana holistisena kokonaisuutena, joka rakentuu ja kehittyy kasvatuksen ja elämäkokemuksen kautta (Toiskallio 2009b, s. 49). Toimintakyvyn eri ulottuvuuksista fyysisyys koostuu muun muassa fyysismotorisista taidoista sekä kestävyys-, nopeus- ja voimaominaisuuksista, kun psyykkisyydellä puolestaan viitataan yksilön itsekäsitykseen, havainnointi-, muisti- ja ajattelukykyyn, tunteisiin, paineensieto- ja päätöksentekokykyyn, sotilaalliseen kurinalaisuuteen sekä tahtoon täyttää tehtävänsä ja pyrkimykseen saavuttaa asetettu tavoite. Sosiaalisuudessa on kyse yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista, toisten huomiointikyvystä ja ryhmähengestä. Näiden kolmen ulottuvuuden eräänlaisena yhdistävänä tekijänä voidaan pitää eettisyyttä, joka ilmentyy moraalisisina valintoina ja oikeudenmukaisuutena, vastuullisuutena, terveenä harkintana ja ymmärryksenä sodan oikeussäännöistä (Toiskallio 1998a, s. 177–178; 1998b, s. 27–28; ks. myös Pääesikunta 2012, s. 58–59; Toiskallio 2009b, s. 49–50). Tiivistäen neljän eri ulottuvuuden muodostamana holistisena kokonaisuutena toimintakyky on ennen kaikkea valmiutta vastuulliseen, luovaan ja tilanteen mukaiseen toimintaan monimutkaisessa ja dynaamisessa ympäristössä (Toiskallio & Salonen 2004, s. 31). Näin ollen toimintakyky edustaa yksilön potentiaalia tietyllä ajanhetkellä, jota voidaan pitää myös itsensä johtamisen lähtökohtana.

Toimintakyvyn kautta itsensä johtamisesta tulee myös yhteisöllinen ilmiö. Suorituskykyinen joukko koostuu toimintakykyisistä yksilöistä. Parhaimmillaan taistelujoukko onkin enemmän kuin osiensa summa, mikä korostaa toimintakykykäsitteen eri ulottuvuuksien keskinäisriippuvaisuutta. Yksilöiden tavoitesuuntautunut toiminta ja yhteistyö asetettujen päämäärien saavuttamiseksi vaatii sekä itsensä johtamisen valmiuksia että ulkoista johtamista. Itsensä johtamista voidaan pitää erottamattomana osana yksilön johtamiskäyttäytymistä, osaamista ja toimintakykyä. Johtajan henkilökohtainen toimintakyky sisältää hänen olemassa olevat fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja eettiset ominaisuutensa sekä valmiudet ylläpitää ja kehittää noita ominaisuuksia. Esitetty lähestymistapa yksilölliseen osaamiseen ja toimintakykyyn yhtyy Nissisen (2001, s. 134–135) esittämiin syväjohtamisen olennaisiin taustaoletuksiin ihmisen arvostamisesta ja jokaisen kyvykkyydestä itsensä kehittämiseen. Tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu nähdään syväjohtamisen suorina tai välillisinä vaikutuksina (Nissinen 2001, s. 223–224), mutta yhtäältä Manzin (2015, s. 133) mukaan yksilöiden tehokkuus,

osallisuus sekä tyytyväisyys organisaatiossa ovat suurelta osin nimenomaan heidän itsensä johtamisen tuloksia. Koska taistelun johtaminen tapahtuu rajoitetussa toimintaympäristössä, jota leimaa jatkuva henkisen ja fyysisen kuormittavuuden läsnäolo (Nissinen & Seppälä 2000, s. 51), on valmius itsensä johtamiseen olennainen sekä yksilöiden toimintakyvyn että joukon suorituskykyisyyden kannalta. Taistelun johtamisessa itsensä johtamisen kautta tarkasteltuna keskeistä onkin oletus siitä, että yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason tavoitteet sekä päämäärät ovat erottamattomasti sidoksissa toisiinsa (Penttinen 2022). Näin itsensä johtamista voidaan pitää organisaationaalisen ja yhteisöllisen vaikuttamisen ydintekijänä. Taistelukentällä se tarkoittaa, että sotajoukolla on tehtävä, jonka täyttämiseksi jokaiselta sotilaalta edellytetään yhteistä tavoitetta edistävää itsensä johtamista osana joukkoa. (vrt. Manz 2015, s. 133, 137; ks. myös Penttinen 2022.)



**Kuva 5.** Suorituskykyinen joukko koostuu toimintakykyisistä yksilöistä. Parhaimmillaan taistelujoukko onkin enemmän kuin osiensa summa, mikä korostaa toimintakykykäsitteen eri ulottuvuuksien keskinäisriippuvaisuutta. Kuva Juba Hollanti.

Toimintakyvyn ja syväjohtamisen kautta tarkasteltuna itsensä johtamisen suhde voimien vaikutusten keskittämiseen tarkoittaa, että sotilasjohtajan on kyettävä huolehtimaan omasta toimintakyvystään, jonka perusedellytyksenä on kyky keskittyä olennaiseen niin itsensä kuin muidenkin johtamisessa. Toisin sanoen voimien vaikutusten keskittäminen on sekä menetelmä itsensä johtamisessa että itsensä johtamisella mahdollistettava seuraus. Aivan kuin yleisesti taktisena periaatteenakin voimien vaikutusten keskittäminen edellyttää taloudellisuutta ja päämäärätietoisuutta, edellyttää se sitä myös itsensä johtamisenkin viitekehyksessä. Päämäärätietoisuuteen ja voimien vaikuttamisen keskittämiseen liittyy vahvasti aktiivisuus ja aloitteellisuus, menettelytapojen kehittäminen sekä varautuminen odottamattomiin tilanteenvaihteluihin, joiden osalta edellytetään rohkeiden, mutta vastuullisten ratkaisujen tekoa. Vastuullisuutta voidaan

puolestaan lähestyä mielekkäästi ennen kaikkea johtajuuden ja kulttuurin kautta niin itsenä kuin joukon johtamisessakin sivuuttamatta kuitenkaan johtamisen nelikentän sisältämiä johtamis- ja rakenneulottuvuuksia.

## **Johtaminen, johtajuus, organisaation rakenne ja organisaation kulttuuri**

Organisaatiolla on aina oma kulttuurinsa, joka vaikuttaa kaikkien sen toimintojen taustalla (Penttinen 2022). Kuten aiemmin jo todettiin, niin kulttuuri on myös osa organisaatioin rakenteita ja prosesseja. Organisaatiokulttuuria voidaan kuitenkin pitää toimintaympäristön pysyvimpänä rakenteena (Nissinen 2000a, s. 82). Toisin sanoen organisaation kokoonpano tai vastuunjako on muutettavissa nopeastikin, mutta kulttuurin muuttaminen ei tapahdu hetkessä eikä helposti. Vaikuttavuutensa ja läpileikkävyytensä vuoksi organisaatiokulttuuri nähdään sekä ratkaisuna organisaation eri haasteisiin että tehokkuuden lisäämisen keinona. Toisaalta samalla vaikeutena on, kuinka nuo organisaatiokulttuurin suomat mahdollisuudet käytännössä kyetään ottamaan haltuun (Seeck 2015, s. 245.)

Suomalaiseen sotilasjohtamiseen reilu kaksikymmentä vuotta sitten niin Puolustusvoimien henkilökunnan käyttöön (Maanpuolustuskorkeakoulu 2009; vrt. Aalto 2012, s. 347) kuin varusmiestenkin johtamis- ja kouluttajakoulutukseenkin (Pääesikunta 2018) jalkautettu syväjohtamisen malli, jossa on kyse transformationaalisen johtamisen soveltamisesta syväoppimiseen ja suomalaiskansallisen kulttuurin kiinnitettyä (Nissinen, 2001, s. 209–212), luo eittämättä vahvan kulttuuriperustan taistelun johtamiselle. Parin vuosikymmenen aikana reservissä oleva sodanajan joukkojen runkohenkilöstö on käytännössä ehtinyt saamaan yhtenäisen johtajakoulutuksen. Näin ollen syväjohtaminen kulmakivineen on kaikille tuttu konsepti luoden yhteisen ymmärryksen ihmisten johtamisen periaatteista. Pelkän johtajakeskeisen koulutuksen lisäksi osa nykyisistä reserviläisistä on varusmiesaikanaan saanut oppia myös alais- ja vertaistaidoista, jotka ovat tulleet osaksi päivittäistä varusmieskoulutusta toimintakykyohjelman myötä (ks. esim. Pääesikunta 2020, liite 10: s. 10–18). 2020-luvulla puhutaankin sotilaan toimintakyvystä, jota ylläpidetään ja kehitetään sekä yksilönä että joukkona (Pääesikunta 2020, liite 10: s. 1). Toimintakykyohjelmalla pyritään kannustamaan jokainen sotilas taistelijasta johtajaan tavoitteelliseen ja itseohjautuvaan oman henkilökohtaisen toimintakykynsä ylläpitoon ja kehittämiseen. (Pääesikunta 2020 liite 10: s. 4–5, 14, 17). Vaikka vastuu joukkonsa sotilaiden toimintakyvystä on johtajalla, niin silti jokaisen taistelijan odotetaan sekä tahtovan että pystyvän huolehtimaan henkilökohtaisesta toimintakyvystään (Pääesikunta 2020, liite 10: s. 1, 17–18).

Tässä yhteydessä, tarkastelukulman ollessa johtamisen, johtajuuden, organisaation rakenteen ja organisaation kulttuurin kautta laajin, johtamisen nelikentän eri osa-alueiden keskinäisriippuvaisuus todentuu erittäin konkreettisella tavalla. Kuten johtamista ja johtajuutta tarkasteltaessa tuotiin jo esiin, niin sotilasjohtajan taktinen ja operatiivinen taito yhdistettynä kykyyn ylläpitää omaa ja muiden toimintakykyä luo edellytykset menestyksekkäälle joukkojen johtamiselle. (ks. Pääesikunta 1990, s. 44; vrt. Nissinen 2000a, s. 115–117). Yleisten taktisten periaatteisiin peilattaessa toimintakyvyn ylläpitäminen kiinnittyy muun muassa voimien vaikutusten keskittämiseen ja voimien taloudelliseen käyttöön, mikä äärimmilleen vietyinä tarkoittaa omien tappioiden minimoimista ja taistelukelpoisuuden ylläpitoa. Toisaalta yhteisö- ja organisaationäkökulmasta se

myös tarkoittaa reservinä olevan joukon vastuuta joko palauttaa tai ylläpitää oma suorituskykynsä ja valmiutensa. Jokaisen taistelijan on siis kyettävä huolehtimaan toimintakyvystään, mikä puolestaan edellyttää sotilasjohtajilta kaikilla tasoilla olennaiseen keskittymistä niin itsensä kuin muidenkin johtamisessa. Näin ollen, koska taistelukentällä itsensä johtamisessa korostuu toiminnan yhteisvastuullisuus ja eettisyys, niin se tekee itsensä johtamisesta mitä suurimmassa määrin sosiaalisena ilmiönä. Johtamisen nelikenttäjohtelun avulla tarkasteluna asiaa on mahdollista johtajuuteen ja kulttuuriin peilaten kuvata siten, että kyse on yhtäältä yksilön toimintakyvystä sekä hänen toimintansa ja käyttäytymisensä aitoudesta, mutta myös joukolle annetun tehtävien täyttämistä sekä toiminnan vastuullisuudesta (vrt. Penttinen 2022).

Johtajuuden ja organisaation kulttuurin kautta tarkasteltaessa itsensä johtamista osana yleisten taktisten periaatteiden soveltamista keskeistä on se, että niin johtamistaidolliset kuin taktiset ja operatiiviset perusvalmiudet on hankittava jo ennen taistelua koulutuksella sekä harjoittelulla niin yksilönä kuin joukkona. Jotta koulutus ja harjoittelu voidaan suunnitella tavoitteiltaan tarkoituksenmukaiseksi, on oletettu vastustaja tunnettava suorituskyvyltään ja toimintaperiaatteiltaan mahdollisimman hyvin. (vrt. Huttunen 2010, s. 15, 59.) Vastustajan tunteminen, joka antaa perusteita oman toiminnan suunnitteluun ja toimeenpanoon, linkittyy useaan yleiseen taktiseen periaatteeseen, minkä vuoksi se pitää osata huomioida sekä vaikuttamisen että suojautumisen näkökulmasta. Mitä paremmat ovat normaalioloissa saavutetut taitotiedolliset valmiudet, niin sitä helpompaa on omaa toimintaa sopeuttaa ja kehittää suhteessa vastustajaan taisteluiden aikana, joka yleisenä taktisena periaatteena ilmenee omien menettelytapojen tapojen kehittämisenä (Huttunen 2010, s. 162–163).

Normaalioloissa omaksuttu johtamis- ja koulutuskulttuuri on siis se perusta, johon taisteluun valmistautuminen, taistelun johtaminen ja taistelun jälkeinen toiminta nojaa, mikä tarkoittaa syväjohtamisen soveltamista sekä muiden että itsensä johtamiseen. Syväjohtamisen mallin mukaisesti syväoppiminen liitetään johtamiseen ja johtajuuteen, jolloin johtaja- ja kouluttajakoulutus sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennus ja johtamisen kehittäminen laajemminkin Puolustusvoimissa ovat sidoksissa yksilöiden oppimiseen ja kehittymiseen. (Nissisen 2001, s. 209–212.) Toisin sanoen syväjohtamisen nähdään tarjoavan käytännön välineet ja menetelmät osaavan ja suorituskykyisen joukon kouluttamiselle (Nissinen 2004, s. 70). Näin ollen taisteluiden johtamisen ja sotilasjohtajuuden taustalla on sekä johtamis- että koulutuskulttuuri, joka on luotava jo ennen ensimmäistäkin laukausta tai taisteluliikettä. Käytännössä organisaation kulttuuri onkin hitaasti muuttuva ja muutettava, mutta vahvasti vaikuttava taustatekijä, joka ilmentyy sekä johtamisessa ja johtajuudessa että rakenteissa kaikissa toimintaympäristöissä.

#### **4.4. PÄÄTÄNTÄ**

Edellä eri sotatieteiden alojen kautta tehty tarkastelu osoittaa, että itsensä johtaminen on erottamaton osa johtamista ja johtajuutta sekä organisaation kulttuuria ja rakenteita. Toisaalta se myös tuo esiin, mitä uusia mahdollisuuksia useiden sotatieteiden alojen rinnakkaistarkastelu avaa eri käsitteiden pohdinnalle ja tulkinnalle. Itsensä johtamisessa nimensä mukaisesti on ennen kaikkea kyse yksilöstä sekä johtamisesta ja

johtajuudesta yhteisössä ja organisaatiossa, mutta on siinä kyse paljon muustakin, kuten operaatiotaidosta ja taktiikasta osana taistelun johtamista. Syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen sekä toimintakyky ja osaaminen ovat sotilasjohtamisen ja sotilaspedagogiikan käsitteitä, joiden avulla itsensä johtaminen on mahdollista kuvata yhdestä näkökulmasta, jota esimerkiksi operaatiotaidon ja taktiikan alalle kuuluvat yleiset taktiset periaatteet monipuolistavat ja kontekstualisoivat.

Johtamisen nelikenttäjaottelun avulla johtamisen ja johtajuuden sekä organisaation rakenteen ja organisaation kulttuurin kautta itsensä johtamista kyettiin jäsentämään niin yleisten taktisten periaatteiden soveltamisen mahdollistajana osana ulkoista johtamista ja johtajuutta kuin itseensä vaikuttamisen prosessinakin yleisiä taktisia periaatteita hyödyntäen. Toisin sanoen johtamisen nelikentän avulla yleisten taktisten periaatteisiin peilaten oli mahdollista tarkastella sekä itsensä johtamista yhtenä osatekijänä taistelun johtamisen prosessissa että itsensä johtamista prosessina. Ensin mainitussa itsensä johtaminen ilmentyi tapana ja keinona soveltaa yleisiä taktisia periaatteita taistelun johtamisessa tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi, kun taas jälkimmäisessä yleiset taktiset periaatteet ilmentyivät itsensä johtamisen tapoina ja keinoina sekä tavoitteina ja päämäärinä.

Tarkasteltiinpa itsensä johtamista joko ulkoisen johtamisen ja johtajuuden osatekijänä tai itseen kohdistuvana vaikuttamisen prosessina taistelun johtamisen viitekehyksessä, niin keskeinen haaste on löytää tasapaino komentajakeskeisyyden ja jokaiselta yksilöltä edellytettävän yksilökohtaisen omatoimisuuden välillä. Taisteluissa itsensä johtaminen ei siis ole vain yksilötason ilmiö, eikä toisaalta ulkoisen johtamisen ja johtajuuden korvaajakaan. Parhaimmillaan itsensä johtamisella kyetään täydentämään ja tukemaan taistelun johtamista kaikilla eri tasoilla, mutta pahimmillaan vastaavasti myös vaikeuttamaan sitä. Taisteluissa on pohjimmiltaan aina kyse enemmän taikka vähemmän joukon menestymisestä, jolloin organisaation ja yhteisön päämäärät ja tavoitteet määrittävät yksilön päämääriä ja tavoitteita. Taistelun johtamisessa itsensä johtamisen olemus voidaan kiteyttää artikkelin avannutta väitettä täydentäen siten, että johtaakseen muita on osattava johtaa itseään, mutta samoin ollakseen hyvä johdettava on osattava johtaa itseään osana joukkoa.

## LÄHTEET

- Aalto, M. 2012. *Strategiä tragediassa: suomalaisupseerit clausewitzilaisina strategeina*. Akateeminen väitöskirja, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 7. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Aikio, H. 2009. Kestävällä tiellä. Teoksessa Palokangas, M. (toim.) *Kestävää koristaa kunnia. Kadettiperinteitä ja kasvatusta 90 vuotta itsenäisessä Suomessa*. Tampere: Apali, s. 142–157.
- Bailey, S. F., Barber, L. K. & Justice, L. M. 2016. Is Self-Leadership Just Self-Regulation? Exploring Construct Validity with HEXACO and Self-Regulatory Traits. *Current Psychology*. Ensijulkaisu [verkkoversio] 5.9.2016, s. 1–13. Noudettu 9.11.2016.  
<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12144-016-9498-z>
- Brown, R. T. & Fields, D. 2011. Leaders Engaged in Self-Leadership: Can Followers Tell the Difference? *Leadership* 7(3), s. 275–293.
- Flores, H., R., Jiang, X. & Manz C., C. 2018. Intra-Team Conflict: The Moderating Effect of Emotional Self-Leadership. *International Journal of Conflict Management* 29(3), s. 424–444.
- Furtner, M. R., Baldegger, U. & Rauthmann, J. F. 2013. Leading Yourself and Leading Others: Linking Self-Leadership to Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22(4), s. 436–449.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. 2015. Unique Self-Leadership: A Bifactor Model Approach. *Leadership* 11(1), s. 105–125.
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. 2021. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences* 11(1), [verkkoversio, julkaistu 4.3.2021], s. 1–21. Noudettu 12.6.2021.  
<https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Haikka, J. 2017. *Johtamisen teoria: ihmisen ja organisaation johtaminen*. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 58. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]. Noudettu 2.11.2020.  
[www.doria.fi/bitstream/handle/10024/144321/HaikkaJP\\_YEK58.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/144321/HaikkaJP_YEK58.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Halonen, P. 2007. *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen*. Akateeminen väitöskirja, Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimuksia nro 18. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Huhtinen, A.-M. 2005. Yhteenveto. Teoksessa Sinkko, R. (toim.) *Arvot ja velvollisuudet isänmaan puolustuksessa*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 14. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, s. 191–201.
- Huhtinen, A.-M. 2006a. Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa. Teoksessa Huhtinen A.-M. (toim.) *Sotilasjohtamisen tiedonkohteet. Johdatus sotilasjohtamisen perustutkimukseen*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 16. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, s. 43–62.
- Huhtinen A.-M. 2006b. Sotilasjohtamisen käytännöt ja intressit. Teoksessa, Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, s. 204–225.
- Huhtinen, A.-M. 2006c. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. Teoksessa Huhtinen,

- A.-M. & Toiskallio, J. (toim.) *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhlakirja*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, s. 38–63.
- Huttunen, M. 2010. *Monimutkainen taktiikka*. Akateeminen väitöskirja, Julkaisusarja 1: Taktiikan tutkimuksia nro 2. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Maanpuolustuskorkeakoulu 2009. *Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus*. Järvenpää: Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskus.
- Maanpuolustuskorkeakoulu 2016. *Sotilasjohtaja 2016. (luonnos)*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisematon.
- Manz, C. C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review* 11(3), s. 585–600.
- Manz, C. C. 1991. Leading Employees to Be Self-Managing and Beyond: Toward the Establishment of Self-Leadership in Organizations. *Journal of Management Systems* 3(3), s. 15–24.
- Manz, C. C. 2015. Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives* 29(1), s. 132–151.
- Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M. & Pearce, C. 2016. Whistle While You Work: Toward a Model of Emotional Self-Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 23(4), s. 374–386.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. 1980. Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review* 5(3), s. 361–367.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 32(1), s. 106–129.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. 1991. Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics* 19(4), s. 18–35.
- Millikin, J. P., Hom, P. W. & Manz, C. C. 2010. Self-Management Competencies in Self-Managing Teams: Their Impact on Multi-Team System Productivity. *The Leadership Quarterly* 21(5), s. 687–702.
- Mäkinen, J. 2009a. Sotilaspedagogiikka tieteiden ja käytännön kentässä. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, s. 81–111.
- Mäkinen, J. 2009b. Sotiluus sotilaspedagogiikan käsitteenä. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, s. 74–80.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. 2006. Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21(4), s. 270–295.
- Neck, C. P. & Milliman, J. F. 1994. Thought Self-Leadership. Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology* 9(6), s. 9–16.
- Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*, 2. painos (uudistettu painos.) Jyväskylä: PS-kustannus. Ensijulkaisu 2012, s. 39–74.
- Nissinen, V. 2000a. *Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen*.

- Johtamisen laitos, Julkaisusarja1: Tutkimuksia nro 13. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Nissinen, V. 2000b. Sotilasjohtamisen tutkimuksesta ja koulutuksesta. *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 58(58), [verkko-versio, julkaistu 1.1.2000], s. 30–58.  
Noudettu 8.8.2020. <https://journal.fi/ta/article/view/47829>
- Nissinen, V. 2001. *Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Doctoral dissertation, Department of Management and Leadership Publication Series 1: Research Reports No. 20. Helsinki: Pääesikunta.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen mahdollistaa muutosjohtamisen. Teoksessa Pääesikunnan koulutusosasto & asiantuntijatyöryhmä (toim.) *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio*. Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 1: Oppikirjat nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [sähköinen versio], s. 63–72.  
Noudettu 16.4.2015. R387/5.1/D/III/26.1.2004/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Nissinen, V. 2007. Kasvu pedagogiseen johtamiseen. *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 65(65), s. 335–344.
- Nissinen, V. & Seppälä, T. E. S. 2000. *Johtajakoulutus murroksessa. Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja1: Tutkimuksia nro 17. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Penttinen, M. 2022. *Itsensä johtamisen konsepti Puolustusvoimissa – yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa*. Painatus- ja julkaisuluvan saanut väitöskirjan käsikirjoitus. Julkaisematon.
- Pääesikunta 1990. *Sotilasjohtaja. II osa. Joukkoyksikön johtaminen (Luonnos)*. Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion Painatuskeskus: Helsinki, [sähköinen versio].  
Noudettu 4.5.2016. HJ1116/25.4.2014/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 1995. *Sotilasjohtaja. I osa. Johtamisen perusteita (Luonnos)*. 2. painos (uusintapainos). Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion Painatuskeskus: Helsinki. Ensijulkaisu 1990, [sähköinen versio].  
Noudettu 4.5.2016. HJ1115/25.4.2014/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2012. *Johtajan käsikirja (JOKÄ)*. Helsinki: Pääesikunta, [sähköinen versio].  
Noudettu 8.10.2022. HI521/7.9.2012/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2014. *Kenttäohjesääntö. Yleinen. KOYL*. Tietoturvaluokiteltu: Käyttö rajoitettu TL IV, [sähköinen versio].  
Noudettu 8.10.2022.  
HK514/16.6.2014/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2018. *PVOHJEK-PE 022 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma*.  
Noudettu 14.4.2019.  
HO607/8.10.2018/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2020. *PVHSMK-PE Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat*. Noudettu 29.1.2021. HQ778/13.10.2020/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2021a. *Kouluttajan käsikirja 2021*. Tampere: PunaMusta, [verkko-versio].



- Noudettu 5.4.2022.  
<https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/59593990/KouluttajanKK21.pdf/ec61593e-5fbd-0769-b176-2ce7fb7035b6/KouluttajanKK21.pdf?t=1640592572929>
- Pääesikunta 2021b. *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toiminta*.  
 Noudettu 18.2.2022. HR188/24.6.2021/Puolustusvoiminen asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2022. *Johtajan käsikirja 2022*. Tampere: PunaMusta, [verkkoversio].  
 Noudettu 5.4.2022. [https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/JOHT\\_KK\\_2022.pdf/b2835fd1-0a45-a50a-a330-3a48f9a9d8ef/JOHT\\_KK\\_2022.pdf/JOHT\\_KK\\_2022.pdf?t=1647247039507](https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/JOHT_KK_2022.pdf/b2835fd1-0a45-a50a-a330-3a48f9a9d8ef/JOHT_KK_2022.pdf/JOHT_KK_2022.pdf?t=1647247039507)
- Rantapelkonen, J. & Koistinen, L. 2016. *Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä*. Sotataidon laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimuslustoista nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]. Noudettu 6.1.2017. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/125599/Sotatieteellisen%20tutkimuksenteon%20sanasto\\_finnal1net.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/125599/Sotatieteellisen%20tutkimuksenteon%20sanasto_finnal1net.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Seeck, H. 2015. *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. 3. painos [uudistettu painos], [e-kirja]. Helsinki: Gaudeamus. Ensijulkaisu 2008.
- Siltala, H. 2006. Johtajuus. Teoksessa Huhtinen A.-M. (toim.) *Sotilasjohtamisen tiedonkohteet. Johtatus sotilasjohtamisen perustutkimukseen*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 16. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, s. 27–42.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 37(1), s. 185–222.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. 2019. Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6, s. 47–67.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*. Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology (HUT), Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series No 4. Espoo: University of Technology, [verkkoversio].  
 Noudettu 6.1.2017.  
<http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263602/isbn9512263602.pdf>
- Sydänmaanlakka, P. 2006. *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?*. Helsinki: Talentum Media.
- Toiskallio, J. 1998a. Kohti sotilaan toimintakyvyn teoriaa. Teoksessa Toiskallio, J. (toim.) *Toimintakyky sotilaspedagogiikassa*. Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimuksia nro 4, Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, s. 161–185.
- Toiskallio, J. 1998b. *Sotilaspedagogiikan perusteet*. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Helsinki, [sähköinen versio].  
 Noudettu 27.8.2020.  
 HJ1118/31.10.2013/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Toiskallio, J. 2002. Johdanto. Teoksessa Toiskallio, J., Kallioma, M., Halonen, P. &

- Anttila, J. (kirj.) *Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [sähköinen versio], s. 7–11.  
Noudettu 27.8.2020.  
HJ1119/31.10.2013/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Toiskallio, J. 2009a. Aatehistoriallista taustaa. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, s. 12–47.
- Toiskallio, J. 2009b. Toimintakyky sotilaspedagogiikan käsitteenä. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, s. 48–73.
- Toiskallio, J. & Salonen, T. 2004. Osaaminen, toimintakyky ja suorituskyky. Teoksessa Pääesikunnan koulutusosasto & asiantuntijatyöryhmä (toim.) *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio*. Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 1: Oppikirjat nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [sähköinen versio], s. 27–43.  
Noudettu 16.4.2015. R387/5.1/D/III/26.1.2004/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Åhman, H. 2003. *Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology (HUT), Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series No 12. Espoo: Monikko.



## 5.

### FYYSISEN JA PSYYKKISEN TOIMINTAKYVYN MERKITYS POIKKEUSOLOJEN ESIKUNTATYÖSSÄ

#### Tiivistelmä

**E**siupseerien ja yleisesikuntaupseerien poikkeusolojen esikuntatyö koostuu pääosin tilanteen seurannasta, tilanteen arvioinnista, suunnittelusta ja toimeenpanosta. Normaalioloihin verrattuna kasvanut kognitiivinen kuorma, kuten tiivisrytmisempi tiedonvaihto, nopea päätöksenteko ja jatkuvan tilannetietoisuuden ylläpitäminen lisäävät kuormittumista. Lisäksi ympärivuorokautisessa työskentelyssä pitkät työvuorot ja jatkuva valmius lisäävät toimintakyvyn haasteita. Fyysisen toimintakyvyn osalta yksi tärkeimmistä asioista on valmistautua poikkeusoloihin kehittämällä fyysistä kuntoa normaalioloissa. Hyvä fyysinen kunto madaltaa fysiologisia kuormitusreaktioita kognitiivisesta rasituksesta ja parantaa kykyä vastustaa niitä pidemmällä ajanjaksolla toimintakyvyn säilyttäen. Poikkeusolojen esikuntatyössä on mahdollista parantaa vireystilaa ja kognitiivista suorituskkyä, sekä parantaa mielialaa liikuntaharjoituksella ja näin ylläpitää tehoa ja työkykyä.

Univaje ja väsymys voivat merkittävästi vaikuttaa suorituskkyyn ja erityisesti päätöksentekokkyyn ja tilannetietoisuuteen. Näillä vaikutuksilla voi olla kauaskantoiset seuraukset. Fyysistä kuntoa voi ennakkoon kasvattaa, mutta univajeen tai väsymyksen sietoa voi harjoitella vain hyvin rajallisesti. Tästä syystä univajeen vaikutukset tulisi ymmärtää ja vähentämiseen liittyvät toimenpiteet tulisi ottaa huomioon esikuntatyössä ja työnjaon suunnittelussa, erityisesti mikäli tilanteen ennakoidaan kestävän viikkoja tai kuukausia. Liian korkea kognitiivinen kuormitus aiheuttaa työsuorituksen heikkenemistä, onnettomuuksia ja inhimillisiä virheitä. Myös kognitiivinen alikuormitus, jota esiintyy tapahtumaköyhissä tarkkailutehtävissä, johtaa suorituksen heikkeneemiseen. Liian korkean tai matalan kognitiivisen kuormituksen taustalla on tyypillisesti työtehtävien epätasainen jakautuminen ryhmän sisällä. Kuormitusta voi optimoida jakamalla kuormitusta joustavasti ryhmän sisällä ja lyhentämällä pitkiä valvontatehtäviä. Kuormituksen hallinta on tärkeä piilevä taito, jolla varmistetaan turvallinen ja tehokas työn suoritus.

#### 5.1. ESIKUNTATYÖN YLEISET KUORMITUSTEKIJÄT POIKKEUSOLOISSA

Poikkeusolojen esikuntatyö on erityisen tyypillistä esi- ja yleisesikuntaupseereille. Esikuntatyölle tyypillisiä työtehtäviä ovat tilanteen seuranta, tilanteen arviointi, suunnittelu ja toimeenpano, joista nämä kaikki kohdistuvat viime kädessä taistelun johtamiseen. Poikkeusoloissa esikuntatyölle tyypillistä on kuormituksen näkökulmasta normaalioloista kasvanut kognitiivinen kuorma, kuten tiivisrytmisempi tiedonvaihto, nopea päätöksenteko ja jatkuvan tilannetietoisuuden ylläpitäminen. Erityisesti epävarmuus ja jatkuva muutos vaativat nopeaa reagointia muuttuneisiin tilanteisiin ja tuovat

haastetta toimintakyvyn ylläpitämiselle. Lisäksi ympärivuorokautisessa työskentelyssä on myös tyypillistä pitkät työvuorot ja jatkuva valmius. Vireystasoa on pystyttävä ylläpitämään yhtäjaksoisesti pitkiä aikoja siitäkin huolimatta, että unen määrä voi jäädä normaalia pienemmäksi kohonneen aktivaatiotason (stressihormonitasojen kohoaminen) sekä työvuorovaatimusten seurauksena. Yhdessä nämä kasvattavat univajetta ja väsymystä sekä heikentävät kognitiivisia kykyjä ja mielialaa ja näin ollen lisäävät sotilaan kuormittumista esikuntatyössä.

Tämä artikkeli koostuu kolmesta eri näkökulmasta poikkeusolojen esikuntatyöhön. Aluksi Vaara ym. kuvailevat millainen merkitys fyysisellä toimintakyvyllä on poikkeusolojen esikuntatyöskentelyssä. Simola puolestaan keskittyy omassa osuudessaan siihen, miten poikkeusoloissa tyypillinen kuormitustekijä, univaje vaikuttaa toiminta- ja työkykyyn. Artikkelin lopuksi Oksama kuvaa kognitiivista kuormittumista poikkeusoloissa. Artikkelissa pyritään erityisesti tarkastelemaan, mitä kriittisiä kuormitustekijöitä esiintyy poikkeusolojen esikuntatyössä ja mitkä keinot auttavat optimoimaan toiminta- ja työkykyä pitkittyneessä poikkeusolojen esikuntatyöskentelyssä.



**Kuva 1.** *Poikkeusoloissa esikuntatyölle tyypillistä on kuormituksen näkökulmasta normaalioloista kasvanut kognitiivinen kuorma, kuten tiivisrytmisempi tiedonvaihto, nopea päätöksenteko ja jatkuvan tilannetietoisuuden ylläpitäminen. Kuva Sotamuseo.*

## **5.2. FYYSISEN TOIMINTAKYVYN MERKITYS POIKKEUSOLOJEN ESIKUNTATYÖSSÄ**

Sotilaat tarvitsevat hyvää fyysistä suorituskykyä ja ampumataitoa (Kyröläinen & Santtila, 2020). Hyvä fyysinen toimintakyky on yhteydessä tehokkaampaan suoriutumiseen

keskeisistä sotilastyötehtävistä, kuten taakankannosta ja erilaisten lisäkuormien käsittelemisestä, liikkumisesta taistelukentällä sekä haavoittuneen evakuoinnista (Vaara ym. 2022) ja siten se muodostaa toiminnan pohjan taistelutilanteissa etenkin miehistön mutta myös johtajien osalta. Vahvan ammatillisen osaamisen lisäksi sotilailta vaaditaan riittävää psyykkistä ja fyysistä toimintakykyä, etenkin poikkeusoloissa ja ääriolosuhteissa (Kyröläinen & Santtila, 2020). Kuitenkin eri tehtävissä ja eri johtamistasoilla toimintakyvyn vaatimukset ja edellytykset voivat vaihdella. (Kyröläinen & Santtila, 2020). Tämän kirjoituksen tarkoituksena on kuvata, millainen on fyysisen toimintakyvyn merkitys esikuntatyössä poikkeusoloissa.

### **5.3. ESIKUNTATYÖN FYSIOLOGISET KUORMITUSMEKANISMIT**

Poikkeusolojen esikuntatyöskentelyssä fyysinen kuormittuminen on vähäistä, mutta esikuntatyön psyykkiset, erityisesti kognitiiviset vaatimukset yhdistettynä stressiin ja univajeeseen saavat aikaan fysiologisia kuormitusvasteita. Esikuntaolosuhteet voivat rajoittaa liikkumismahdollisuuksia merkittävästi ja siten vähentää fyysisen aktiivisuuden määrää ja intensiteettivaihtelua, millä saattaa olla negatiivinen vaikutus yleiseen vireystilaan. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että akuutti psyykinen kuormitus saa aikaan kehossa muutoksia monissa fysiologisissa prosesseissa (Huang ym. 2013). Psyykinen kuormitus muun muassa nostaa sydämen leposykettä ja verenpainetta (Spalding ym. 2000), jotka ovat osaltaan seurausta lisääntyneestä stressihormonien erityksestä (Frankenhaeuser, 1991), joita ovat mm. kortisoli ja adrenaliini. Psyykinen kuormitus saa aikaan myös muutoksia autonomisen hermoston aktiivisuudessa sekä sympaattisessa että parasympaattisessa hermostossa, jotka voivat näkyä kohonneena leposykkeenä ja verenpaineena sekä muutoksena sykevälivaihtelussa (Salonen ym. 2013). Autonominen hermosto reagoi akuuttiin kuormitukseen muokkaamalla sympaattisen ja parasympaattisen hermoston toimintaa siten, että sympaattisen hermoston aktiivisuus lisääntyy ja parasympaattisen hermoston aktiivisuus heikkenee. (Huang ym. 2013).

Kuormitusta voi tulla myös aineenvaihdunnallisten ja verenkiertoelimistön kuormitusreaktioiden lisäksi tuki- ja liikuntaelimistöön. Poikkeusolojen esikuntatyössä työskentelyolosuhteet voivat olla tuki- ja liikuntaelimistöä kuormittavia, kuten esimerkiksi ahtaat komentovaunut ja kontit, joissa työskentelyä voidaan joutua tekemään ergonomisesti huonoissa asennoissa. Järkevällä tauotuksella ja työasentoja vaihtamalla tämä ongelma pystytään ratkaisemaan, mutta aina se ei ole mahdollista. Baker ym. (2018) havaitsivat, että jo pelkästään kahden tunnin yhtäjaksoinen tietokoneella tehtävä työ aiheutti epämukavuuden kokemista tuki- ja liikuntaelimistöön ja heikennystä kognitiivisissa tehtävissä.

Myös esikuntatyön olosuhteet voivat muodostua kuormittaviksi, erityisesti jos työtä on tehtävä pitkäkestoisesti lämpimissä tai kuumissa olosuhteissa. Kehon lämmönsäätely toimii pitkälti verenkiertoelimistön ja hikoilun avulla. Kehon ydinlämpötilan kohotessa verenvirtaus painottuu sisäelimistä pintaverisuoniin, mikä mahdollistaa lämmön siirtymisen kehon pintaosista ympäristöön. Hikoilu johtaa kehon nestemäärän pienenemiseen, ja ellei nestettä nautita riittävästi, lämpötasapainoa ei saavuteta. Tämä

puolestaan johtaa sydämen sykkeen nousuun, jolla keho yrittää tehostaa lämmön siirtymistä pois kehosta. Kohonnut syke on lisäkuormitustekijä erityisesti fyysisessä kuormituksessa, mutta esikuntatyössä nestevajeella on kohonnutta sykettä suurempi negatiivinen vaikutus kognitiiviseen toimintakykyyn. Jo muutaman prosentin (3–5%) nestevaje voi aiheuttaa mielialan vaihteluita sekä ajatteluprosessien heikkenemistä, muun muassa kohonneen stressitason ja keskushermoston neurokemiallisen toiminnan häiriöiden seurauksena. (Lindholm ym. 2012, Martin et al. 2019.)

#### **5.4. HYVÄ FYYSINEN TOIMINTAKYKY KUORMITUSTEKIJÖIDEN HALLINNASSA**

Hyvä fyysinen kunto voi toimia puskurina esikuntatyön kuormitustekijöitä vastaan. Hyvä fyysinen kunto madaltaa fysiologisia kuormitusreaktioita ja parantaa kykyä vastustaa niitä pidemmällä ajanjaksolla toimintakyvyn säilyttäen (Huang ym. 2013, Szivak & Kraemer 2015). Mahdollinen selitys hyvän fyysisen kunnan ja stressinsietokyvyn välillä voi liittyä neuro-endokriinijärjestelmän parantuneeseen sensitiivisyyteen ja tehostuneeseen kykyyn palautua stressitilanteista (Szivak ym. 2018). Vaikka tutkimusnäyttö ei ole täysin yhdenmukaista (Huang ym. 2013), on näyttöä siitä, että hyvä kestävyyskunto alentaa psyykkisestä kuormituksesta johtuvaa sykkeen nousua huonompikuntoisiin verrattuna (Spalding ym. 2000). Samoin on havaittu adrenaliinin ja noradrenaliinin erityksen olevan pienempää hyväkuntoisilla akuutin psyykkisen kuormituksen aikana (Boutcher and Nugent, 1993). Voimaharjoittelun on osoitettu parantavan sydän- ja verenkiertoelimistön toimintaa muun muassa laskemalla verenpainetta (Westcott 2012), mikä voi puolestaan vähentää esikuntatyöskentelyn aiheuttamia kuormitusvasteita sotilaille.

Wyss ym. (2016) havaitsivat sveitsiläisillä varusmiehillä psykososiaalisen stressin seurauksena sykkeen ja stressibiomarkkeri alfa-amylaasin tasojen olleen alhaisempia hyvän kestävyyskunnan omaavilla huonompikuntoisiin verrattuna. Poikkeusolojen esikuntatyössä päivittäiset kuormitustekijät aiheuttavat edellä mainittuja fysiologisia reaktioita, jotka johtavat kuormittumisen kumuloitumiseen vuorokausia ja viikkoja jatkuvassa tilanteessa, kuormituksen ollessa keskimäärin korkeampaa huonompikuntoisilla. Psyykkisen kuormituksen kumuloituessa pidemmän ajan aikana, toimintakyky voi heikentyä fysiologisten muutoksien kautta. Lisäksi mahdollisen univajeen ja lämpökuormituksen vaikutukset lisäävät kuormittavuutta ja toimintakyvyn edellytykset heikkenevät. Lämpökuormituksen osalta erityisesti hyvä aerobinen kunto on suojaava tekijä, todennäköisesti harjoittelun vaikutuksesta muodostuneen tehostuneen lämmönsäätelyn (herkempi hikoiluvaste, tehokkaampi verenkiertoelimistön toiminta) seurauksena (Martin et al. 2019).

Edellä mainittuja tutkimustuloksia tukee myös Puolustusvoimissa tehty tutkimus (Tyyskä ym. 2009), jossa tutkittiin ammattisotilaiden kuormittumista omassa sodanajan tehtävässään 15 vuorokauden esikuntaharjoituksessa, jossa oli jatkuva valmius. Harjoituksessa koehenkilöiden unen pituus oli keskimäärin 6 tuntia 20 minuuttia, unirytmien ollessa kuitenkin epäsäännöllinen. Kuormittumista arvioitiin sykkeen (24 h/vrk) ja hormonipitoisuuksien (testosteroni, kortisoli ja sukupuoli hormonia sitova globuliini) mittauksilla ennen, 8. päivänä ja harjoituksen jälkeen. Päätulokset



osoittivat, että vaikka kuormittuminen ei ollut hormonipitoisuuksien ja sykkeen muutosten osalta ryhmätasolla merkitsevä, fyysinen kunto oli käänteisesti yhteydessä kuormittumiseen. Testosteroni-kortisoli -suhde laski 28 %, niillä henkilöillä, joilla maksimaalinen hapenottokyky oli vähemmän kuin 44 ml/kg/min, joka vastaa noin 2 475 metriä 12 minuutin juokсутestissä. Samoin unen määrä korreloi voimakkaasti testosteroni-kortisoli -suhteen kanssa. Nämä tulokset osoittavat, että hyvällä fyysisellä kunnolla voidaan edesauttaa jaksamista esikuntatyypisessä työssä ja lisäksi tulokset korostavat univajeen heikentävää vaikutusta toimintakykyyn.



**Kuva 2.** Hyvä fyysinen kunto madaltaa fysiologisia kuormitusreaktioita ja parantaa kykyä vastustaa niitä pidemmällä ajanjaksolla toimintakyvyn säilyttäen. Kuva Juha Hollanti.

## 5.5. FYYSISEN TOIMINTAKYVYN SÄÄNNÖLLINEN YLLÄPITÄMINEN JA KEHITTÄMINEN YKSILÖN VALMIUTENA POIKKEUSOLOIHIN

Fyysisen toimintakyvyn näkökulmasta kriittistä on ylläpitää ja kehittää fyysisiä ominaisuuksia ennen poikkeusoloja. Operaatioiden ja taistelujen alkaessa fyysisen toimintakyvyn kehittämiseen ei ole todennäköisesti riittävästi aikaa. Fyysistä toimintakykyä ei voi varastoida, vaan säännöllisen harjoittelun kautta ominaisuuksia voidaan ylläpitää tai kehittää. Liikuntaharjoittelu onkin ensisijainen keino kehittää fyysistä toimintakykyä (Vaara ym. 2022) ja harjoittelussa tulisi keskittyä kehittämään sekä voimaa että kestävyyttä (Kyröläinen ym. 2018). Harjoittelun lisäksi paikallaanolon vähentäminen ja arjessa lihasvoimin liikkuminen voi tukea fyysistä toimintakykyä, kuten havaittiin suomalaisilla reserviläisillä tehdyssä tutkimuksessa, jossa objektiivisesti mitattu fyysinen aktiivisuus oli positiivisesti ja paikallaanolon määrä negatiivisesti yhteydessä sekä



kestävyyskuntoon että lihaskuntoon (Vaara ym. 2020). Lisäksi suomalaisilla reserviläisillä on havaittu asiointi- ja työmatkaliikunnan olevan yhteydessä parempaan kestävyys- ja lihaskuntoon (Vaara ym. 2014). Huomionarvoinen näkökulma fyysiseen toimintakykyyn tämän artikkelin viitekehyksessä, esikuntatyössä poikkeusoloissa, on se, että harjoittelemattomuuden on havaittu heikentävän kestävyyskuntoa, kun harjoittelemattomuus kestää enemmän kuin 2 viikkoa (Mujika & Padilla, 2000). Myös voimaominaisuuksien on havaittu heikkenevän 10–15 % 6 viikon harjoittelemattomuuden jälkeen (Kraemer ym. 2002). Poikkeusolojen kestäessä viikkoja, harjoittelemattomuus heikentää fyysistä toimintakykyä ja samaan aikaan muut kuormitustekijät kumuloituvat. Yhdessä tämä näkyy heikentyneenä työkykenä kokonaisvaltaisesti. Puolustusvoimien tutkimukset (Kyröläinen ym. 2008) ja henkilöstötilinpäätöksistä laaditut selvitykset osoittavat, että sairauspoissaolojen määrä kasvaa käänteisesti kuntoluokan heikentyessä. Heikentynyt kunto on siten yhteydessä myös työn tuottavuuteen normaali- ja poikkeusoloissa. Huomionarvoista on myös ymmärtää, että fyysisen toimintakyvyn vaatimukset eivät poikkeusolojen esikuntatyössä välttämättä rajoitu pelkästään esikuntatyön kuormitustekijöiden kestämiseen. Sotilailla on oltava kykyä siirtyä nopeasti uudelle toiminta-alueelle, tai kykyä itsensä ja muiden evakuointiin esikunnan tiloista. Nämä vaatimukset edelleen korostavat fyysisen toimintakyvyn säännöllistä kehittämistä rauhan aikana.

## 5.6. LIKUNNALLA TEHOA JA JAKSAMISTA ESIKUNTATYÖHÖN

Poikkeusolojen esikuntatyön aikana on myös mahdollista vaikuttaa jaksamiseen ja työkykyyn liikunnan avulla. Harjoittelun luonne ja teho tulisi olla palauttavaa ja ylläpitävää. Poikkeusoloissa ei todennäköisesti ole edes mahdollisuutta tehdä kehittäviä harjoituksia, vaan paras hyöty saadaan, kun liikunnalla edistetään työssä jaksamista ja palautumista. Käytännössä liikunnan harjoittaminen voi olla hyvinkin rajoitettua esikuntatyössä, etenkin poikkeusoloissa. Pienissä tiloissakin voi kuitenkin olla mahdollista tehdä esimerkiksi lihaskuntoliikkeitä omaa kehon painoa käyttämällä. Rajoitteiden takia liikuntaa ei tarvitse lopettaa, vaan oman toiminta- ja työkyvyn kannalta on olennaista löytää keinot, aika ja paikka sen tekemiselle. Harjoite voi esikuntatyön aikana olla lyhyt, vaikkapa vain 5–15 minuuttia. Tanskalaisten ammattisotilaiden harjoittelututkimuksessa havaittiin, että kolmella erillisellä 15 minuutin kehon painolla tehdyllä lihaskunto- ja kestävyysharjoitteella saatiin samat kuntohyödyt kuin yhtämittäisellä 45 minuutin harjoituksella (Kilen ym. 2015). Tutkimuksessa sotilaat tekivät harjoitteet maastopuvuissa työvuorojen lomassa. Lisäksi Yhdysvaltojen asevoimien sotilailla tehdyssä tutkimuksessa (Gist ym. 2015) havaittiin 4 viikon aikana, että omaa kehon painoa käyttämällä 4–7 kertaa tehty 30 sekunnin yleisliike (burpee) maksimaalisella intensiteetillä oli yhtä tehokas kuin kadettien normaaliin liikuntaan kuulunut 60 minuutin harjoitus, jossa oli juoksua, taakankantoa ja lihaskuntoharjoitteita.

Liikunnalla on myös mahdollista nostaa vireystilaa, joka voi olla esikuntatyössä tyyppisten univajeen ja kumulatiivisen psyykkisen väsymisen takia heikentynyt. Jo yksittäisellä viidentoista minuutin harjoitteella on havaittu olevan akuutisti vireystilaa parantava vaikutus (Hacker ym. 2020). Esikuntatyössä on erityisen korostuneesti läsnä kognitiivinen kyvykkyys, eli informaation prosessointi kuten päätöksenteko ja ongelmanratkaisu. Liikunnalla on mahdollista myös tukea ja vahvistaa kognitiivista kyvykkyyttä

esikuntatyössä. Erityisesti kestävyystyyppisen liikunnan on havaittu vaikuttavan positiivisesti kognitiiviseen kyvykkyyteen (Ferrer-Uris ym. 2022). Parhaimmat vaikutukset kognitioon on saatu tutkimuksista, joissa liikunta on ollut reipasta tai rasittavaa. Liikunnan toteutuksen kannalta rohkaisevaa on se, että jopa lyhyemmillä 10–20 minuutin liikuntajaksoilla on havaittu positiivisia vaikutuksia. (Ferrer-Uris ym. 2022). Kognitiivisen suorituskyvyn optimoimiseksi myös pitkiä paikallaanolojaksoja on hyvä välttää (Baker ym. 2018), jos se vain on mahdollista.

Pitkittyneessä poikkeusoloissa voi esiintyä mielialan laskua, joka voi johtua epävarmuudesta ja jatkuvasta muutoksesta sekä univajeesta, ja näiden yhdistelmästä. Liikunnalla on myös mahdollisuus vaikuttaa paitsi kognitioon ja vireystilaan, myös mielialaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että liikunta on yksi parhaista käyttäytymisen muutostekniikoista, joilla voidaan vaikuttaa positiivisesti mielialaan (Basso & Suzuki, 2017). Liikunnan vaikutukset mielialaan vaikuttavat heti liikkumisen jälkeen ja säilyvät parhaimmillaan vuorokauden harjoitteen jälkeen. Liikuntamuodon tai pituuden vaikutusta mielialaan ei ole kattavasti tutkittu, mutta näyttöä on siitä, että parhain vaikutus saadaan aikaan valitsemalla harjoite, joka on mieluisin ja harjoitteen intensiteetti on itse määritetty. (Basso & Suzuki, 2017).

## **5.7. UNIVAJEEN VAIKUTUS TOIMINTA- JA TYÖKYVYLLE TAISTELUTILANTEEN ESIKUNTATYÖSSÄ**

Univajeella ja väsymyksellä on merkittävä vaikutus ihmisten suorituskykyyn ja erityisesti päätöksentekokykyyn (Harrison & Horne, 2000). Sotilaskontekstissa univajeella tiedetään olevan negatiivinen vaikutus sotilaan perustaitoihin kuten osumistarkkuuteen, reaktioaikoihin ja kriittiseen päätöksentekokykyyn (Lieberman, ym., 2005). Poikkeusolojen esikuntatyössä tehtyjen päätöksien vaikutukset voivat olla hyvinkin kauaskantoiset ja operaation tai sotateimien kannalta merkittävät, tästä syystä univajeen mahdollinen merkitys näihin päätöksiin on hyvä ymmärtää. Univajeen vähentämiseen liittyvät toimenpiteet tulisi ottaa huomioon esikuntatyössä ja työnjaon suunnittelussa, erityisesti mikäli tilanteen ennakoidaan kestävästi viikkoja tai kuukausia.

### **Univajeen vaikutus päätöksentekoon**

Univaje heikentää päätöksentekokykyä ja kykyä ylläpitää tilannetietoisuutta, erityisen tyypillistä tämä tilannetietoisuuden ylläpidon vaikeus on monotonisissa valvontatehtävissä, joissa tarkkaavaisuus pitäisi pitkäkestoisesti suunnata tarkkailtavaan asiaan. Toisaalta taas hektisissä tilanteissa univajeella on merkittävä vaikutus kykyyn käsitellä monimutkaista ja aikakriittistä informaatiota sekä tehdä sen perusteella perusteltuja päätöksiä (Harrison & Horne, 2000). On havaittu, että väsyneenä juutimme helposti toistamaan totuttua kaavaa riippumatta siitä, onko se toimiva kyseisessä tilanteessa, toisaalta on myös todettu, että riskinottomuus ja välinpitämättömyys turvallisuussääntöjä kohtaan lisääntyvät ja tunteiden hallinta heikkenee univajeen myötä (Teyhen, ym., 2021; Harrison & Horne, 2000). Yhdessä nämä voivat johtaa siihen, ettei tehty päätös perustu riittävään tilanneymmärrykseen ja tilanteen vaatimaan harkintaan.

## 5.8. UNEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

### Stressi ja univaje

Poikkeusolojen esikuntatyö on kuormittavaa tästä syystä nukahtaminen voi olla haasteellista tai unen laatu voi kärsiä. Tästä huolimatta unilääkkeiden käyttöä suositellaan vältettävän. Unilääkkeiden tuottaman unen ei ole todettu olevan luontaista ja palauttavaa, lisäksi ne heikentävät merkittävästi toiminta- ja päätöksentekokykyä nopeaa heräämistä vaativissa tilanteissa. Nukahtamista edistävällä melatoniinilla ei ole todettu unilääkkeiden haittavaikutuksia, mutta melatoniini ainoastaan edistää nukahtamista, ei ylläpidä pitkäkestoista unta. Melatoniinin sijaan tai sen rinnalle on hyvä perehtyä rentoutumisharjoituksiin, näiden on todettu merkittävästi nopeuttavan nukahtamista myös stressaavissa tilanteissa.

### Ikä ja fyysinen kunto

Unen laatu usein heikkenee iän myötä, mikä tarkoittaa myös palautumisen heikentymistä, usein myös muutoksien sietokyky voi heikentyä, jolloin mm. toistuvat poikkeukset työvuoroissa tai lepoajoissa voivat iän myötä kuormittaa enemmän (Li; Vitiello & Gooneratne, 2022). Tästä johtuen työvuorosuunnitteluun tulee kiinnittää huomioita myös esikuntatyössä (ks. tietolaatikko). Iän lisäksi myös fyysisellä kunnolla on yhteys unen laatuun (Dishman, ym., 2012). Erityisesti lihavuudella ja kuorsaamisella on yhteys, joka taas heikentää osaltaan unen laatua, palautumista ja kognitiivista suoriutumista (Kilpinen; Saunamäki & Jehkonen, 2014; Fan, ym., 2022).

#### Työvuorosuunnittelussa huomioitavaa

- Säännöllisyys ja ennustettavuus!
- Työvuorojen välillä vähintään 11 tunnin lepojakso
- Yövuoroja korkeintaan 4 peräkkäin
- Kolmivuorokierroissa nopea, myötäpäivään kiertävä vuorojärjestelmä.

### Vastatoimet

Ensisijainen keino torjua univajeen vaikutuksia ovat riittävät yöunet. Poikkeusoloissa ei kuitenkaan aina ole mahdollista noudattaa normaalia tai riittävää unirytmää, joskin tätä tulisi tavoitella myös poikkeusoloissa.

Päiväunet ovat tutkitusti tehokas keino vähentää univajeen seurauksia. Usein suositellaan lyhyitä 10–20 minuutin pituisia päiväunia. Lyhyiden päiväunien on todistettu tehokkaasti vähentävän univajeen ja väsymyksen vaikutusta ilman haittavaikutuksia. Pidemmät päiväunet voivat tokkuraisuuteen ja päiväunilta herääminen voi olla hyvinkin raskasta. Pidempien päiväunien seurauksena myös seuraavan yön nukahtaminen voi viivästyä. Päiväunien lisäksi liikunta sopivassa määrin piristää ainakin hetkellisesti.

Kofeiini toimii erinomaisena vasta keinona univajeelle, mutta vain jos sitä hyödynnetään oikein. Kofeiinille kehittyy toleranssi, minkä seurauksena esimerkiksi paljon kahvia juovat eivät välttämättä hyödy kofeiinin piristävästä vaikutuksesta. Kofeiinin teho on parhaimmillaan silloin kun sitä käytetään vain, kun se on tarpeen. Kofeiinin puoliintumisaika on noin neljä tuntia, tästä syystä kofeiinin käyttöä ennen lepovuoron alkua tulisi välttää.

Poikkeusolojen esikuntatyössä huomioitavat asiat:

- Onko työssäsi huomioitu työvuorot siten että lepo on mahdollista
- Onko alaistesi työvuorot suunniteltu siten että riittävä lepo on mahdollista
- Onko lepotilat sellaiset, että nukkuminen ja lepääminen on mahdollista (unihygienia)
- Tunnistatko väsymyksen vaikutuksen omaan päätöksentekooosi.

## **5.9. KOGNITIIVINEN KUORMITUS POIKKEUSOLOJEN ESIKUNTATYÖSSÄ**

Fyysisen kuormittumisen lisäksi ihmiset voivat kuormittua myös psyykkisesti tai kognitiivisesti. Liian korkea tai liian matala kognitiivinen kuormitus aiheuttaa onnettomuuksia, tehotonta työskentelyä, inhimillisiä virheitä, väsymystä, tarkkaavaisuuden herpaantumista, turhautumista ja lopulta pidempiaikaisia stressireaktiota (Spath, Braun, Hagenmayer, 2007). Työtehtävien tehokkaan ja turvallisen suorittamisen kannalta on erittäin tärkeää kyetä arvioimaan tehtävän aiheuttamaan kognitiivista kuormitusta. Tällaisesta psyykkisestä kuormittumisesta on käytetty Suomen kielessä myös termejä henkinen tai mentaalinen kuormittuminen (englanniksi tämä on tyypillisesti *mental workload* tai *cognitive workload*). Seuraavassa käytetään termiä kognitiivinen kuormitus.

Huomaa, että kognitiivinen kuormitus on eri ilmiö kuin stressi. Stressireaktiot liittyvät pitkäkestoiseen altistumiseen erilaisille työympäristön ja elämäntilanteen stressoreille kun taas kognitiivinen kuormitus voi vaihdella tehtävän vaiheiden mukaan hetkellisesti ja nopeaan tahtiin jopa sekuntitasolla. Stressillä ja kognitiivisella kuormituksella on luonnollisesti yhteys; pitkä altistuminen kovalle kognitiiviselle kuormitukselle altistaa stressireaktioille, mutta tässä emme käsittele pitkäkestoisia stressireaktioita. Kognitiivinen kuormitus on siis tehtäväkohtaista ja hetkellistä eli suhteessa tehtävän X ajanhetkellä Y asettamiin vaatimuksiin.

Tyypillistä kognitiiviselle kuormitukselle on, että kuormitus ei näy ulospäin. Työntekijä, operaattori saattaa olla fyysisesti liikkumaton katseen kohdistuessa esimerkiksi tietokoneruutuun ilman mitään ulkoisia merkkejä kuormittumisesta. Samalla kognitiivinen kuormitus voi olla erittäin kovaa ja operaattorin suoritus romahtamisen partaalla, esimerkiksi operaattorin kohdatessa erittäin vaikean ja kiireellisen päätöksentekotilanteen kanssa, jolla hän tietää olevan vakavia seurauksia. Tai operaattori voi olla äärimmäisessä alikuormitustilassa tarkkailtuaan jotain tapahtumaköyhää tilannenäyttöä pitkän ajan. Kognitiivinen kuormitus on tyypillisesti vähemmän tunnettu ilmiö

kuin fyysinen kuormitus ja tämän kirjoituksen tavoitteena onkin selvittää kognitiivisen kuormittumisen käsitettä, kertoa sen mittaamisesta ja toimenpiteistä kognitiivisen kuormituksen hallintaan.

### **Miksi ihminen kuormittuu kognitiivisesti?**

Kognitiivinen kuormittuminen johtuu lopun perin siitä, että ihmisoperaattorin tarkkaavaisuuden kapasiteetti on rajallinen ja työtehtävä suorittaessaan hän mobilisoi tämän rajallisen tarkkaavaisuuskapasiteettinsa tehtävän käyttöön. Kognitiivisen kuormituksen taso kuvaa sitä osaa operaattorin kognitiivisista resursseista tai tarkkaavaisuudesta, jotka on valjastettu tehtävän suorittamiseen. Jos hänen tarkkaavaisuuden resursseistaan on käytössä vain pieni osa, esimerkiksi 10 %, on tehtävä luultavasti hyvin opittu, todennäköisesti tylsä ja monotoninen. Tällöin ollaan operaattorin alikuormitusalueella. Hyvin matala kuormitus eli alikuormitus altistaa erityisesti hajamielisyyteen liittyville tarkkaavaisuuden lipsahduksille. Alikuormitustilassa ihminen tylsistyy ja alkaa tämän seurauksena keksimään itselleen muuta tekemistä tai ajatukset alkavat harhailemaan tehtävään liittymättömissä asioissa (ns. *mind wandering*). Kuormituksen keskivaiheilla ollaan optimaalisella kuormitustasolla, tehtävä on silloin sopivan haastava ja suoritus täydellistä. Tällöin operaattorit kokevat positiivisia tunteita tehtävän suorittamisen aikana. He eivät tylsisty tai ylikuormitu vaan tehtävän suoritus asettaa mukavan hallittavan haasteen operaattorille. Jos operaattorin kognitiivisista resursseista on käytössä suurin osa, siirrytään ylikuormitusalueelle. Nyrkkisääntönä ylikuormitukselle pidetään yleensä kirjallisuudessa 80 % tasoa. Tämän tason ylittämisen jälkeen alkavat virheet lisääntyä ja suoritus alkaa kärsimään tai romahtaa.

Huomaa siis erityisesti, että vaarallinen ylikuormitustila ei ala 100 %:ssa, vaan jo paljon aikaisemmin. Pitkäkestoinen toiminta 100 % kuormitustasolla on erittäin kuormittavaa ja altistaa negatiivisille seurauksille kuten stressille. Jos jonkin järjestelmän operaattorien tai operaattoriryhmän pitää työskennellä pitkiä aikoja 100 % ylikuormitustilassa, on järjestelmän suunnittelussa ja työnjaossa vakava suunnitteluvirhe, joka altistaa onnettomuuksille.

Kuormituksen ja suorituksen välinen yhteys ei ole siis suoraviivainen. Ihmisen suoritus ei romahda heti kuormituksen kasvaessa, vaan ihminen pystyy suorittamaan työtehtäväänsä ilman suorituksen romahtamista ponnistelun avulla tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen kuormitus alkaa väistämättä heijastua suoritukseen. Tätä kuormituksen tasoa, josta suoritus alkaa romahtamaan, kutsutaan punaiseksi viivaksi (*red line*). Punainen viiva vaihtelee yksilöstä ja tehtävästä riippuen. On selvää, että teknologiset järjestelmät eivät saisi ylittää ihmisoperaattorin kuormituksen 'punaista viivaa', sillä sen jälkeen suoritus muuttuu riskialttiiksi ja vaaralliseksi. Esimerkiksi autoteollisuus kohtaa tämän ongelman kehittäessään uusia ohjaamoja (kykeneekö uusi ohjaamo esittämään autoilulle tärkeät tiedot nostamatta keskimääräisen kuljettajan kuormitusta punaisen viivan yli?)

## Kuormitukseen vaikuttavat tekijät

Varhaiset kognitiivisen kuormituksen mallit määrittivät kognitiivisen kuormituksen varsin yksioikoisesti suhteessa tehtävään käytettävään aikaan eli kiireen kautta. Jos tehtävän normaali suoritus kestää minuutin (esim. kahvinkeitäminen) ja operaattori joutuu tekemään sen nopeammin, esimerkiksi 30 sekunnissa, aiheuttaa tämä hänelle kuormitusta eli aikapainetta. Vaikka tällaiset määritelmät ovat hyvin intuitiivisia niistä puuttuu selvästi monia kuormitukseen vaikuttavia tekijöitä. Nykyisin kuormitus käsitetään moniulotteisemmaksi ilmiöksi. Tsangin ja Vidulichin (2006) mukaan kuormitukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät kuten tehtävän vaikeus ja mutkikkuus sekä yksilön sisäiset tekijät kuten koulutus ja taitotaso. Tämän mukaan esimerkiksi tehtävän suhteen vähän koulutusta saanut operaattori kuormittuu enemmän kuin kokenut operaattori. Yksilön resurssit voivat myös vaihdella tehtävän aikana tai tehtävän vaatimusten johdosta. Esimerkiksi pitkän lentotehtävän lopussa ohjaajalla on vähemmän resursseja käytettävänä kuin lentotehtävän alussa väsymyksen vaikuttaessa ohjaajan resursseihin. On myös esitetty, että ihmisen tarkkaavaisuuden resurssit mukautuisivat tehtävän vaatimuksiin esimerkiksi siten, että matalan kuormituksen tehtävän aikana ihmisen resurssit 'kutistuisivat' vastaamaan tehtävän matalia vaatimuksia (Young & Stanton, 2002; Malleable Attentional Resources Theory MART). Vastaavasti teoria ennustaa, että tehtävän kuormituksen kasvaessa äkillisesti aiemmin kutistuneet resurssit eivät ehdi reagoida riittävän nopeasti tehtävän kasvaneisiin vaatimuksiin ja tämä voisi selittää havaittuja vaikeuksia toimia äkillisissä hätä- ja onnettomuustilanteissa.

## Kognitiivisen kuormituksen mittaaminen

Miten kognitiivista kuormitusta mitataan? Mittaamisen päätavoite on arvioida mahdollisimman tarkasti ja herkästi, paljonko operaattorilla on käytössä ns. jäännöskapasiteettia (*spare capacity*) tehtävän aikana. Jos jäännöskapasiteettia on paljon, operaattori kuormituksen taso on vielä turvallisella tasolla. Kognitiivisen kuormituksen ja jäännöskapasiteetin mittaamiseen on kehitetty erilaisia mittareita, jotka voi ryhmitellä neljään luokkaan: (1) ensisijaisen tehtävän mittarit, (2) toissijaisen tehtävän mittarit, (3) psykofysiologiset mittarit ja (4) subjektiiviset mittarit. (1) Ensisijaisen tehtäväsuorituksen mittaaminen on yksi tapa kuormitusta. Tällöin mitataan esimerkiksi autosimulaattorissa kuljettajan jarru- ja kaasupolkimen käyttöä (reaktioaika liikennetapahtumiin). Nykykäsityksen mukaan ensisijaisen suorituksen mittaaminen ei kuitenkaan ole luotettava tai kovin herkkä kuormituksen tai jäännöskapasiteetin mitta, sillä operaattorien ensisijainen suoritus alkaa heikentyä vasta korkeilla kuormitustasoilla punaisen viivan ylittämisen jälkeen ja esimerkiksi kokeneet operaattorit saattavat kyetä ylläpitämään suoritustaan korkeissa kuormitustiloissa varsin pitkään kovasta kuormittumisesta huolimatta. (2) Toinen tapa onkin nykyisin käyttää toissijaisen tehtävän mittaamista. Tässä lähestymistavassa ideana on se, että kun kuormitus kasvaa ensisijaisessa tehtävässä, niin resurssit vähentyvät toissijaisiin tehtäviin. Erilaisia toissijaisia tehtäviä onkin kehitetty, joita operaattori voisi tehdä samaan aikaan ensisijaisen tehtävän kanssa ilman että toissijainen tehtävä häiritsisi ensisijaisen tehtävän suorittamista.



**Kuva 3.** *Yksilön resurssit voivat vaihdella tehtävän vaatimusten mukaisesti. Pitkän lentotehtävän lopussa ohjaajalla on vähemmän resursseja käytettävänä kuin lentotehtävän alussa väsymyksen vaikuttaessa. Kuva Henrik Elo.*



Yksi viime aikoina paljon käytetty menetelmä on autoteollisuuden käyttämä ns. DRT-mittari (*detection reaction task*; ISO, 2016), jossa kuljettajan tehtävänä on reagoida esimerkiksi kädessä olevan värinäanturin satunnaisiin signaaleihin kuittaamalla ne sormella. Mittari laskee oikeiden painallusten määrän ja reaktioajan. Tehtävä ei häiritse ajamista ja siitä voidaan päätellä kuljettajan kuormitusta ja jännöskapasiteettia tutkimalla esim. reaktioaikojen käyttäytymistä kuormitustilanteiden funktiona. (3) Erilaiset psykofysiologiset menetelmät ovat myös lupaava ja noninvasiivinen keino mitata kuormitusta, mutta niiden käyttö ja tulkinta ei ole aina suoraviivaista tai mahdollista kaikissa ympäristöissä. Esimerkiksi silmänliikkeiden rekisteröinti (pupillin koko, silmänräpäytykset), syketasot, sykevariaatio, aivojen sähköisen toiminnan rekisteröinti ja erilaiset aivojen verenkiertoa mittaavat menetelmät ovat olleet suuren mielenkiinnon kohteena Human factors -alalla. (4) Erityisen suosittuja ovat subjektiiviset mitat, joissa operaattorilta kysytään jollakin yksiulotteisella tai moniulotteisella asteikolla hänen omaa arviotaan kuormitustasoista. Ihmisillä on yleensä varsin hyvä käsitys omasta kuormittumisen tasostaan ja he pystyvät sen luotettavasti raportoimaan. Näitä on myös helppo esittää operaattorille tehtävän aikana tai sen jälkeen. Erittäin suosittu subjektiivinen mittari on NASA:n kehittämä NASA task load -mittari (Hart & Staveland, 1988).

### **Yksilön vastatoimenpiteet yli- ja alikuormitusta vastaan**

Mikäli huomaat, että olet ajautumassa tehtävässasi ylikuormitustilaan on erilaisia tekniikoita yrittää laskea kuormitusta. Yksi suositeltava ja hektisissä työtehtävissä toimivien asiantuntijoiden paljon käyttämä tekniikka on lisäajan hankkiminen. Totea tällöin esimiehellesi tai asiakkaallesi tai yhteistyökumppanillesi, että et pysty suorittamaan tehtävää annetussa ajassa laadukkaasti tai turvallisesti ja pyydä lisäaikaa tehtävän suorittamiseen tai vapautusta rinnakkaisista tehtävistä (joita yleensä riittää). Tässä on kyse perimmiltään tehtävien priorisoinnista (ks. organisaation vastatoimenpiteet). Turvallisuuskriittisellä alalla turvallisuuden pitäisi olla keskeisin prioriteetti ja toiminnan tehokkuuden vasta seuraava prioriteettilistassa. Jos lisäajan ostaminen ei onnistu, voi yrittää muuttaa työnjakoa eli delegoida tehtäviä ryhmässä uudestaan sellaiselle operaattorille, jonka resurssit eivät juuri silloin täysin käytössä. Jos tämäkään ei onnistu ja tehtävä on pakko suorittaa jostain syystä ylikuormituksesta riippumatta, niin avautuu erilaisia *survival*-tyyppisiä tekniikoita. Yksi sellainen on työsuorituksen laadun hallittu heikentäminen ja sitä kautta tehtävän helpottaminen pitäen kuitenkin kiinni turvallisuustekijöistä.

Huomattakoon, että kuormituksen hallinta operaattoriryhmän sisällä on keskeinen ns. ei-tekninen taito, jota ei juurikaan tyypillisesti harjoitella erilaisten operaattorien koulutusohjelmissa. Silti tämä syy – puutteellinen kuormituksen hallinta - löytyy monien onnettomuuksien taustalta. Hyvin koulutettu operaattoriryhmä tunnistaa ylikuormitustilan ja pyrkii tukemaan tehtävän suorittamista työnjakoa muokkaamalla ja estämään yhden operaattorin ajautumista ylikuormitustilaan. Yksi tapa reagoida ylikuormitukseen on myös kieltäytyminen tehtävän suorittamisesta esimerkiksi pakenemalla pois työpaikalta ja vetoamalla sairastumiseen. Tällainen epätoivottu mutta valitettavasti aivan realistinen reagointimalli viittaa pitkään jatkuneeseen ylikuormitukseen, joka on kehittynyt yksilöllä jo voimakkaammaksi stressireaktioksi (ks. organisaation vastatoimenpiteet).



Alikuormitustilanteessa on tärkeä yrittää pitää vireystila mahdollisimman korkeana. Univaje ja väsymys tai pitkät vahtivuorot pahentavat merkittävästi alikuormitustilanteen ongelmia. Vireystila alkaa laskea monotonisissa seurantatehtävissä jo jopa 30 minuutin jälkeen. Vireystilaa voi yrittää kohtuullisesti nostaa taustamusikilla tai kofeiinipitoisilla juomilla tai fyysisellä aktiivisuudella. Yksi tehokas keino on käyttää valeärsyksiä eli esimies tuottaa operaattorille vääriä hälytyksiä esittämällä jonkin kriittisen tapahtuman näytöllä (vrt. valepommin lisääminen lentokentän matkalaukkujen tarkastuslinjastolle). Valeärsykkeiden teho perustuu siihen, että ne nostavat odotusarvoa, jolla operaattori suhtautuu tehtävään. Jos tehtävässä ei ikinä tapahdu mitään, operaattorin resurssit alkavat 'kutistua' edellä kuvatulla tavalla eli hänen tarkkaavaisuutensa herpaantuu. Valeärsykeillä voi täten olla merkittävä piristävä vaikutus operaattorin toimintaan.

### **Organisatoriset vastatoimenpiteet**

Periaatteessa toimintaa suorittava organisaatio on vastuussa siitä ryhmytyksestä, työnjaosta ja valitusta teknologisesti järjestelmästä, jolla tehtävää suoritetaan. Organisaation olisi selvitettävä millaista kuormitusta operaattorit kokevat ja pystyvätkö he suoriutumaan tehtävästään ilman ajautumista ylikuormitustilaan. Kuormitusta voi säädellä operaattoriryhmän kesken muokkaamalla työnjakoa. Varsin tyypillinen havainto on, että jollakin esimiesasemassa olevalla operaattorilla voi olla erittäin korkea kuormitus tehtävän aikana ja samalla jollakin toisella ryhmän operaattorilla liian matala jopa alikuormitustila. Tasaamalla tehtäviä ja työnjakoa, voidaan hallita paremmin kuormitusta (ns. *function allocation*).

## **5.10. YHTEENVETO**

Poikkeusolojen esikuntatyötä varten sotilaan tulee harjoitella säännöllisesti kestävyys- ja voimaominaisuuksia kehittäviä harjoitteita jo normaaliolojen aikana. Aerobisen kunnan ja voimaominaisuuksien ylläpitäminen mahdollisimman korkealla tasolla on osa jokaisen sotilaan henkilökohtaista valmiutta poikkeusoloihin. Aerobisella kunnolla on havaittu positiivinen yhteys kognitiiviseen toimintakykyyn (esim. työmuisti, vireystason säätely, päätöksentekokyky) (Martin et al. 2019). Lisäksi liikunnalla voidaan vaikuttaa positiivisesti vireystilaan ja mielialaan esikuntatyössä. Puolustusvoimien tehtäväkohtainen fyysisen toimintakyvyn minimivaatimustaso (2 000 metriä 12 minuutin juoksupuutestissä) on laadittu terveyden ylläpitämisen näkökulmasta, eikä kyseinen taso riitä optimaaliseen kognitiiviseen suoritustasoon poikkeusoloissa. Käytännön keinot poikkeusolojen esikuntatyöhön:

- Kehitä toimintakykyäsi jo normaaliolojen aikana:
  - Harjoittele kestävyyttä ja voimaa vähintään 2 x viikossa
- Keskity poikkeusoloissa toimintakyvyn ylläpitoon, ja viritä työkykyäsi ja kuormituksen hallintaa mahdollisuuksien mukaan:
  - Harjoittele vähintään kerran viikossa 60 min tai 4 x 15 min
  - Sisällytä työjaksojen väliin fyysistä aktiivisuutta tai liikuntaa silloin kun se on mahdollista työtahon ylläpitämiseksi.

Esikuntatyössä on hyvä ymmärtää univajeen ja väsymyksen vaikutukset päätöksenteko- ja ongelmaratkaisukykyyn. Univajeen ja väsymyksen osalta ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat ensisijaisia, käytännössä tämä tarkoittaa toimivan työskentelyrytmin suunnittelua ja toteuttamista, siten että levolle jää riittävästi aikaa. Levänneenä ja virkeänä päätöksenteko on joustavaa, kyky vastaanottaa ja käsitellä informaatiota on optimaalista ja paineisessa tilanteessa toimintakyky säilyy todennäköisemmin hyvänä. Käytännön keinot poikkeusolojen esikuntatyössä univajeen haittojen minimoimiseksi:

- Suunnittelu ja toteuta toimiva työskentelyrytmi mahdollisuuksien mukaan, siten että levolle jää riittävästi aikaa
- Harjoittele ennakkoon rentoutumiskeinoja nukahtamisen helpottamiseksi
- Lyhyiden päiväunien (10–15 min) (*combat naps*) hyödyntämistä kannattaa harkita silloin kun levon määrä on jäänyt vähäiseksi.

Liian korkea kognitiivinen kuormitus aiheuttaa työsuorituksen heikkenemistä, onnettomuuksia ja inhimillisiä virheitä. Myös kognitiivinen alikuormitus, jota esiintyy tapahutumaköyhissä tarkkailutehtävissä, johtaa suorituksen heikkenemiseen. Liian korkean tai matalan kognitiivisen kuormituksen taustalla on tyypillisesti työtehtävien epätasainen jakautuminen ryhmän sisällä. Kuormitusta voi optimoida jakamalla kuormitusta joustavasti ryhmän sisällä ja lyhentämällä pitkiä valvontatehtäviä. Kuormituksen hallinta on tärkeä piilevä taito, jolla varmistetaan turvallinen ja tehokas työn suoritus.

- Yritä tunnistaa normaalioloissa se raja, jonka jälkeen työtehtäväsi menee kognitiivisesti liian vaativaksi ja et pysty suoriutumaan tehtävästä enää ilman virheitä. Ylikuormitustilan voi tunnistaa yleensä omien tuntemuksien kautta (*voimakas kiireen tunne, ikään kuin veren maku suussa tehtävän aikana*). Alikuormitustilan tunnistaa tyypillisesti voimakkaista pitkästymisen tuntemuksista.
- Jos tämä *punainen viiva* tulee usein vastaan tai kestää pitkään, työtä ja työnjakoa pitää tarkastella ja kehittää.
- Ovatko työvuoronne liian pitkiä? Ovatko työtehtävät keskittyneet liikaa yhdelle operaattorille? Kohtaatteko voimakkaan tai epäselvän tietotulvan tehtävän aikana? Voisiko töitä jakaa enemmän tai joustavammin?
- Miettikää, keskustelkaa ja harjoitelkaa etukäteen jo normaalioloissa, miten kuormitusta voisi jakaa ryhmän kesken. Jos huomaat näitä tuntemuksia normaalioloissa, niin poikkeusoloissa kaikki on vielä vaativampaa.



## LÄHTEET

- Baker, R., Coenen, P., Howie, E., Williamson, A., & Straker, L. (2018). The Short Term Musculoskeletal and Cognitive Effects of Prolonged Sitting During Office Computer Work. *Int J Environ Res Public Health*, 15(8):1678.
- Basso, J. C., & Suzuki, W. A. (2017). The Effects of Acute Exercise on Mood, Cognition, Neurophysiology, and Neurochemical Pathways: A Review. *Brain Plast*, 2017, 2(2):127–152.
- Boutcher, S. H., & Nugent, F. W. (1993). Cardiac response of trained and untrained males to a repeated psychological stressor. *Behav. Med*, 19, 21–27. doi: 10.1080/08964289.1993.9937561
- Dishman, R. K., Sui, X., Church, T. S., Hand, G. A., Trivedi, M. H., & Blair, S. N. (2012). Decline in Cardiorespiratory Fitness and Odds of Incident Depression. *American Journal of Preventive Medicine*, 43, 361–368.
- Fan, X., Zhong, Y., Li, J.-q., Zhang, L.-l., Xiong, Y.-p., Zhang, Z.-y., & Xia, Y.-y. (2022). The Interaction of Severe Obstructive Sleep Apnea Hypopnea Syndrome and Abdominal Obesity on Cognitive Function. *Journal of Integrative Neuroscience*, 21.
- Ferrer-Uris, B., Ramos, M. A., Busquets, A., & Angulo-Barroso, R. (2022) Can exercise shape your brain? A review of aerobic exercise effects on cognitive function and neuro-physiological underpinning mechanisms. *AIMS Neurosci*, 9(2):150–174.
- Frankenhaeuser, M. (1991). The psychophysiology of workload, stress, and health: comparison between the sexes. *Ann. Behav. Med*, 13, 197–204.
- Gist, N. H., Freese, E. C., Ryan, T.E., & Cureton, K. J. (2015). Effects of Low-Volume, High-Intensity Whole-Body Calisthenics on Army ROTC Cadets. *Mil Med*, 180(5):492–8.
- Hacker, S., Banzer, W., Vogt, L., & Engeroff, T. J. (2020). Acute Effects of Aerobic Exercise on Cognitive Attention and Memory Performance: An Investigation on Duration-Based Dose-Response Relations and the Impact of Increased Arousal Levels. *Clin Med*, 9 (5):1380.
- Harrison, Y., & Horne, J. (2000). The impact of sleep deprivation on decision making: A Review. *Journal of experimental psychology. Applied*, 6, 236-49.
- Hart, S. G., and Staveland, L. E. (1988). Development of a multi-dimensional workload rating scale: Results of empirical and theoretical research. In Human mental workload, eds. P. A. Hancock and N. Meshkati. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier.
- Huang, C. J., Webb, H. E., Zourdos, M. C. & Acevedo, E. O. (2013). Cardiovascular reactivity, stress, and physical activity. *Front Physiol*, 7;4:314.
- International Organization for Standardization, ISO. (2016). Road Vehicles – Transport information and control systems – Detection-response task (DRT) for assessing attentional effects of cognitive load in driving. ISO 17488:2016, IDT.
- Kilen, A., Hjelvang, L. B., Dall, N., Kruse, N. L., & Nordsborg, N. B. (2015). Adaptations to Short, Frequent Sessions of Endurance and Strength Training Are Similar to Longer, Less Frequent Exercise Sessions When the Total Volume Is the Same. *J Strength Cond Res*, 29 Suppl 11: S46–51.

- Kilpinen, R., Saunamäki, T., & Jehkonen, M. (2014). Information processing speed in obstructive sleep apnea syndrome: a review. *Acta Neurologica Scandinavica*, *129*, 209–218.
- Kraemer, W. J., Koziris, L. P., Ratamess, N. A., Häkkinen, K., Triplett-McBride, N., TRIPLETT-McBRIDE, N. T., Fry, A. C., Gordon, S. E., Volek, J. S., French, D. N., Rubin, M. R., Gomez, A. L., Sharman, M. J., Lynch, J. M., Izquierdo, M., Newton R. U., & Fleck, S. J. (2002). Detraining produces minimal changes in physical performance and hormonal variables in recreationally strength-trained men. *J Strength Cond Res*, *16*(3), 373–382.
- Kyröläinen, H., Häkkinen, K., Kautiainen, H., Santtila, M., Pihlainen, K., Häkkinen, A. (2008). Physical fitness, BMI and sickness absence in male military personnel. *Occup Med (Lond)*. *58*:251–6.
- Kyröläinen, H., & Santtila, M. (2021). Johdanto sotilaan fyysiseen toimintakykyyn. Teoksessa: ”Taistelijan fyysinen toimintakyky 2020 – tieteellinen katsaus. Puna-musta Oy, 2021
- Kyröläinen, H., Pihlainen, K., Vaara, J. P., Ojanen, T. & Santtila M. (2018) Optimising training adaptations and performance in military environment. *J Sci Med Sport*, *21*:1131–1138.
- Li, J., Vitiello, M. V., & Gooneratne, N. S. (2022). Sleep in Normal Aging. *Sleep Medicine Clinics*, *17*, 161–171.
- Lieberman, H. R., Bathalon, G. P., Falco, C. M., Kramer, F. M., Morgan, C. A., & Niro, P. (2005). Severe decrements in cognition function and mood induced by sleep loss, heat, dehydration, and undernutrition during simulated combat. *Biological Psychiatry*, *57*, 422–429.
- Lindholm, H., Rintamäki, H., Rissanen, S., Simonen, R., Kyröläinen, H., Nyman, K. K., Holsen, M., Mäntysaari, M., Leskinen, J., Heinonen, T., Virtala, M., Pihlainen, K., & Santtila, M. (2012). Sotilas kuumassa – toimintakyvyn turvaaminen sekä seurantamenetelmän kehittäminen. Loppuraportti. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Martin, K., Périard, J., Rattray, B., & Pyne, D. B. (2020). Physiological Factors Which Influence Cognitive Performance in Military Personnel. *Hum Factors*, *62*(1):93–123.
- Mujika, I., & Padilla, S. (2000) Detraining: loss of training- induced physiological and performance adaptations. Part I: short term insufficient training stimulus. *Sports Med*, *30*(2):79–87.
- Salonen, M., Kokko, J., Tyyskä, J., Koivu, M. & Kyröläinen, H. (2013) Heart Rate Variability Recordings are a Valid Non-Invasive Tool for Evaluating Soldiers’ Stress. *Journal of Defence Studies & Resource Management*, *2*:1.
- Spalding, T. W., Jeffers, L. S., Porges, S. W., & Hatfield, B. D. (2000). Vagal and cardiac reactivity to psychological stressors in trained and untrained men. *Med. Sci. Sports Exerc*, *32*, 581–591.
- Spath, D., Braun, M., & Hagenmeyer, L. (2007). Human factors and ergonomics in manufacturing and process control. In G. Salvendy (Ed.) *Handbook of human factors and ergonomics* (pp. 1597–1626), John Wiley & Sons, New Jersey.
- Szivak, T. K. & Kraemer, W. J. (2015). Physiological readiness and resilience: pillars of military preparedness. *Journal of Strength and Conditioning Research*, *29*(Suppl 11), S34–S39.

- Szivak, T. K., Lee, E. C., Saenz, C., Flanagan, S. D., Focht, B. C., Volek, J. S., Maresh, C. M., & Kraemer, W. J. (2018). Adrenal stress and physical performance during military survival training. *Aerospace Medicine and Human Performance*, 89(2), 99–107.
- Teyhen, D. S., Capaldi, V. F., Drummond, S. P., Rhon, D. I., Barrett, A. S., Silvernail, J. L., & Boland, D. M. (2021). How sleep can help maximize human potential: The role of leaders. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 24, 988–994.
- Tsang, P. S., and Vidulich, M. A. (2006). Mental workload and situation awareness. In *Handbook of Human Factors and ergonomics*, ed. G. Salvendy, 243–68). New York: John Wiley and Sons.
- Tyyskä, J., Kokko, J., Salonen, M., Koivu, M., Kyröläinen, H. (2010) Association with physical fitness, serum hormones and sleep during a 15-day military field training. *J Sci Med Sport*, 13(3):356–9.
- Vaara, J. P., Groeller, H., Drain, J., Kyröläinen, H., Pihlainen, K., Ojanen, T., Conna-  
boy, C., Santtila, M., Agostinelli, P. & Nindl, B. C. (2022). Physical training con-  
siderations for optimizing performance in essential military tasks. *Eur J Sport Sci*,  
(1):43–57.
- Vaara, J. P., Vasankari, T., Wyss, T., Pihlainen, K., Ojanen, T., Raitanen, J., Vähä-  
Ypyä, H., & Kyröläinen, H. (2020) Device-based measures of sedentary time  
and physical activity are associated with physical fitness and body fat content.  
*Front Sports Activ Living*, 18:(2):587789.
- Vaara, J.P., Kyröläinen, H., Fogelholm, M., Santtila, M., Häkkinen, A., Häkkinen, K.,  
& Vasankari, T. (2014). Associations of leisure time, commuting, and occupa-  
tional physical activity with physical fitness and cardiovascular risk factors in  
young men. *J Phys Act Health*, 8:1482–91.
- Westcott, W. L. (2012). Resistance training is medicine: effects of strength training on  
health. *Current sports medicine reports*, 11(4), 209–216.
- Wyss, T., Boesch, M., Roos, L., Tschopp, C., Frei, K., Annen, H. & La Marca, R.  
(2016). Aerobic Fitness Level Affects Cardiovascular and Salivary Alpha Amyl-  
ase Responses to Acute Psychosocial Stress. *Sports Medicine – Open*, 2:33.
- Young, M. S., and Stanton, N. A. (2001). Mental workload: Theory, measurement,  
and application. In *International encyclopaedia of ergonomics and human fac-  
tors: Volume 1*, ed. W. Karwowski, 507–9. London: Taylor & Francis.

## Sotilasjohtaja taistelussa

Antti-Tuomas Pulkka & Juha Hollanti (toim.)

Johtajan merkitys vaihtelee ja saa erilaisia muotoja eri toimintaympäristöissä, eri kokoisten joukkojen yhteydessä ja erilaisia järjestelmiä käytettäessä, mutta se on yhtä kaikki aina läsnä. Voidaan perustellusti todeta, että sodan kuvan keskipisteessä on jatkuvasta muutoksesta huolimatta tulevaisuudessakin ihminen.

Tämä artikkelikokoelma on tutkimusteeman Joukko, johtaja, sotilas ensimmäinen julkaisu. Kirjoituksissaan sotatieteiden asiantuntijat eri aloilta lähestyvät teemaa toisiaan täydentävistä näkökulmista, kuten alivoimaisen taktiikka, sotilasetiikka, osaminen ja ajattelu, itsensä johtaminen ja fyysisen toimintakyvyn merkitys

Kirja ei ole kattava hakuteos tai katsaus tutkimuskenttään, vaan esittää valikoitujen esimerkkien ja havainnollistuksien avulla keskustelunavauksia syvennettäväksi. Artikkelit tarjoavat sisältöjä ja ideoita johtamisen kouluttamiseen, ja soveltuvat taustalukemistoksi itsensä kehittämistä tai ylipäättään johtajuudesta sotilaskontekstissa kiinnostuneille.

### Maanpuolustuskorkeakoulu

Johtamisen  
ja sotilaspedagogiikan laitos  
PL 7, 00861 HELSINKI

Puh. +358 299 800

[www.mpkk.fi](http://www.mpkk.fi)

ISBN 978-951-25-3310-7 (nid.)

ISBN 978-951-25-3311-4 (pdf)

ISSN 2669-9931 (painettu)

ISSN 2489-8473 (verkkojulkaisu)

### SOTATAIDON YTIMESSÄ



**Puolustusvoimat**

The Finnish Defence Forces