

ILKKA PUUKKA

Sotilasjohtaminen muuttuvassa maailmassa Paradigmaattinen tarkastelu

Toimintaympäristön muutos ja sotilasjohtaminen

Irakin sodan alkupäivinä joukko amerikkalaisotilaita meni erääseen moskeijaan keskustellakseen kaupungin uskonnollisen johtajan kanssa hätäavun jakamisen organisoinnista. Moskeijan ympärille kerääntyi kiihtynyt väkijoukko, joka luuli sotilaiden tulleen pidättämään johtajaa tai tuhoamaan pyhäkön. Sadat muslimimiehet ryntäsivät raskaasti aseistautuneita amerikkalaisotilaita kohti huutaen ja vihaisesti huitoen. Joukkoa johtanut everstiluutnantti Christopher Hughes teki nopean ratkaisun. Hän tarttui mikrofoniiin ja antoi sotilailleen käskyn "take a knee", mikä tarkoitti laskeutumista toisen polven varaan. Seuraavaksi hän komensi miehiään suuntaamaan aseensa maata kohti. Sitten kajahti käsky "hymyilkää". Väkijoukon mieliala muuttui hetkessä ystävälliseksi. Everstiluutnantin nopeaälyinen veto oli tulosta sekunnin murto-osassa tehdystä sosiaalisesta tilannearviosta, johon vaikutti valtava joukko tilannetekijöitä. Kanssakäymistä säätelevien sanattomien normien oivaltaminen on olennaista, kun vuorovaikutuskumppani on toisenlaisesta kulttuurista.¹ Tätä tutkijat kutsuvat sosiaalisen älyn kulmakiveksi. Olisiko perinteisesti käyttäytyvä sotilasjohtaja toiminut toisin? Everstiluutnantti Hughes tajusi, ettei tilanteesta selvitä turvautumalla voiman käyttöön. Toimintaympäristön muuttuessa sotilasjohtajat tulevat kohtaamaan samankaltaisia tilanteita maailman kriisialueilla. Sotilasjohtajuutta on arvioitava ja kehitettävä muuttuvan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti.

Turvallisuuspoliittisessa ja sotilaspoliittisessa toimintaympäristössä on tapahtunut raju muutos "kylmän sodan" jälkeen. Sotilaspoliittisesti kaksinapaisessa maailmassa tiedettiin ja tunnettiin vihollinen heikkouksineen ja vahvuuksineen. Nyt vihollinen saattaa olla tuntematon ja näkymätön, terrorismi on strukturoimatonta sotaa. Virtuaalinen vihollinen tulee television kautta myös meidän olohuoneisiimme (Rantapelkonen 2006). Turvallisuuspolitiikan johtamisen maailma on muuttunut. Uutta osaamista tarvitaan poliittiselta johdolta, virkamiesjohdolta ja sotilasjohdolta. Sotilasjohtamisen sopeuttaminen muuttuneeseen maailmaan edellyttää, että nykyiset ja tulevat sotilasjohtajat tuntevat toimintaympäristönsä. Sotilaskulttuurin kaltaisessa

1 Daniel Goleman (2007), "Sosiaalinen äly".

yhtenäiskulttuurissa elävän joukon toiminnassa on vaarana, että se toimii tehokkaasti vain niissä olosuhteissa, joihin se on koulutettu ja jota varten sitä on harjoitettu. Uudet haasteet ja tilanteet saattavat tuottaa vahvasti perinteitä arvostavassa kulttuurissa eläville ongelmia. Muuttuva ympäristö vaatii uudenlaista ajattelua ja uusia toimintamalleja. Valtavirrasta poikkeavat ajatukset ja näkemykset ovat tarpeen, kauluksessa olevat napit ja leijonat eivät saa sanella totuusarvoa. Erilaiset näkemykset keskusteluineen tuottavat kestäviä tuloksia.

Sotilasjohtamisen kehittämistä voidaan lähestyä uusien roolien oppimisen näkökulmasta. Rooli on toimintamuoto, jonka yksilö omaksuu tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Everstiluutnantti Hughes on tästä oiva esimerkki. Ihminen kykenee toimimaan sitä paremmin mitä laajempi roolivarasto hänellä on. Sen myötä syntyy kyky vastata muuttuvan ympäristön mukanaan tuomiin haasteisiin. Johtajan ja johtajuuden kehittyminen voidaan nähdä uudentyylisten esimiesroolien omaksumisena (ks. Kinnunen, 2007). Millaisin keinoin löydetään jo keskuudessamme oleva tulevaisuuden ylempi sotilasjohtajisto? Millaisia ominaisuuksia ja taitoja ylempi sotilasjohtajisto tulevaisuudessa tarvitsee? Kysymyksiin yritetään etsiä vastauksia lähtemällä liikkeelle sotilaskulttuurissa vallitsevista paradigmoista ja niihin odotettavissa olevista muutoksista. Paradigmojen avulla hahmotellaan sotilasjohtajilta vaadittavia ominaisuuksia ja taitoja kuvaavia profileja. Aiheen käsittelyssä nojataan paradigman, professionaalisuuden ja Weberin ideaalimallin käsitteisiin.

Upseerin ammattia pidetään professiona², jossa tieto kytkeytyy sotatieteisiin. Ympäröivän maailman muutokset muokkaavat sotatieteitä ja sotilasprofession sisältöä. Muutosten tutkiminen edellyttää perinteisen sotilasprofession sisällön määrittelyä. Tutkimukset ja käytännön kokemukset osoittavat, että perinteisen ideaalittyyppisen³ professionaalisen sotilasjohtajan perusominaisuuksiin kuuluu oman alan perusteellisen hallinnan lisäksi sotilaalliseen ajattelutapaan (military mind)⁴ perustuva ideologia ja sotilaallinen tapa toimia (military way)⁵. Sotilaalliseen ajattelutapaan liitetään loogisuus, kurinalaisuus ja perinteiden arvostaminen. Sotilaallinen tapa toimia liittyy vallankäyttöön, jossa professionaalisen sotilaan toiminta perustuu asiantuntija-

2 Eräät sosiologit ovat pitäneet upseerikuntaa ei-tyypillisenä professiona, koska upseerikunta on sidottu valtiovalle monopolisoidun väkivallan käyttämiseen ja upseerikunta palvelee vain valtiovaltaa (ks. Borell 1989, 15) Upseeri on ensisijassa johtaja. Joskus johtajuus toteutuu kouluttajana, toisinaan opettajana, jossakin uran vaiheessa päällikkyytenä ja esikuntatehtävissä asiantuntijana sekä myös komentajuutena (ks. Kallioniemi 2001, 142)

3 Weberin luoma ideaalittyyppin konsepti on teoreettinen instrumentti, jonka avulla on mahdollista tehdä ymmärrettäväksi empiirisiä analyysejä (ks. Ahonen & Palonen 1999, 129–130; ks. myös Stammer 1971, 210, 217–218).

4 Samuel P. Huntingtonilta (1957) peräisin oleva military mind -käsite esiintyy kirjassa "The Soldier and the State"

5 Vagts (1938/1959) esittelee teoksessaan "A History of Militarism" military way -käsitteen.

auktoriteettiin ja käskemiseen. Weberiä mukaillen ideaalisten sotilastyyppeiden avulla on mahdollista tulkita sotilaskulttuurisia ilmiöitä, ilmiöiden merkittävyyttä ja sotilaskulttuurin muokkaamia paradigmoja. Profilointi muodostaa myös työväliseen, jonka avulla voidaan selittää yksittäisten sotilasjohtajien käyttäytymistä.

Paradigma johtamiskäyttäjymisen mallintamisen perustana

Johtavana ideana on paradigmakäsitettä hyväksi käyttäen mallintaa sotilasjohtajien käyttäytymistä sekä pelkistää käyttäytyminen ideaalimallisiksi sotilastyypeiksi ja profiileiksi. Sotilasjohtajan tehtävän menetyksellinen hoitaminen edellyttää, että tiedetään, millaista ammattitaitoa ja henkilökohtaisia ominaisuuksia hän työssään tarvitsee. Hyvä ammattitaito ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat perusta onnistuneelle rekrytoinnille. Paradigmakäsite on käyttökelpoinen ”työkalu”, kun arvioidaan ja tutkitaan uudistuksia sekä niihin liittyviä toiminnallisia ongelmakohtia. Thomas S. Kuhn on tutkinut paradigmakäsitettä ja sen syntymistä teoksessaan ”Tieteellisten vallankumousten rakenne”.⁶ Vakiintuneessa merkityksessä paradigma on hyväksytty malli tai kaava (Kuhn 1994, 36), joka ohjaa organisaation toimintaa. Paradigmaa voidaan pitää myös kulttuuritasolla sisäistettynä hallinnollisen ongelmaratkaisun yleisenä kaavana. Paradigmakäsite on käyttökelpoinen myös silloin, kun tutkitaan sotilaskulttuurisidonnaisten asevoimien toimintaa.

Tapahtumat kansainvälisessä toimintaympäristössä ja eri alojen tuottamat tutkimukset osoittavat kiistattomasti, että käsitykset nykyaikaisen sodan luonteesta ja siihen liittyvistä tekijöistä ovat muuttumassa. Kuhnilaisesta näkökulmasta katsottuna tämä merkitsisi *sodan paradigmassa*⁷ tapahtuvaa muutosta. Esimerkiksi Raitasalo ja Sipilä (2004, 12–13) ovat käsitelleet sodan paradigman viitekehystä ja osatekijöitä. Heidän näkemystensä mukaan parhaillaan ollaan siirtymässä kohti uutta paradigmaa.⁸ Matalan intensiteetin konfliktit ja sota terrorismia vastaan eivät suoraan sovi clausewitzelaiseen sodan kuvaan, jossa sota nähdään vastustajan asevoiman lamauttamisena tai tuhoamisena sekä vastustajan alistamisena omaan tahtoon. Perinteistä suomalaista sodankuvaa voitaneen pitää pitkälti taistelukeskeisenä. Tämän

6 Alkuperäinen teos ”The Structure of Scientific Revolutions”, vuodelta 1969.

7 Sodan paradigmaa kuvaa hyvin Winston Churchillin (13.5.1940) pitämä puhe: ”Minulla ei ole muuta tarjottavaa kuin verta, hikeä ja kyneleitä. Kysytte mikä on meidän politiikkamme? Voin sanoa, se on sodankäynti maalla, merellä ja ilmassa kaikella tarmollamme ja voimallamme, minkä Jumala suo meille. Kysytte, mikä on meidän tavoitteemme? Voin vastata yhdellä sanalla, voitto, voitto hinnalla millä hyvänsä, voitto kaikesta terroristista huolimatta, olipa tie siihen miten pitkä ja vaikea tahansa.

8 Kirjoittajien laatimassa luettelossa (s. 17) ”kohti uutta paradigmaa” esiintyy toistakymmentä tekijää. Niistä mainittakoon vain muutama kuten: muut operaatiot kuin sodat, matalan intensiteetin konfliktit, humanitääriset interventiot, kriisihallintaoperaatiot, terrorismi ...

olettamuksen perusteella saadaan lähtökohdat suomalaiseen sotilaalliseen ajattelu- ja toimintatapaan perustuvan paradigman, *taisteluparadigman* muotoutumiselle. Sodankäynnissä tapahtuneet muutokset yhdessä kriisienhallintaoperaatioiden mukaan tulon myötä merkitsevät väistämättä muutoksia taistelukeskeisessä paradigmassa. Tiukka pitäytyminen perinteisessä paradigmassa rajoittaa toiminnallisten ongelmien havaitsemista ja ratkaisujen löytämistä niille. Uusiutuvan paradigman tulee antaa vaikutelma kyvystä ratkaista esillä oleva keskeinen ongelma. Uusi paradigma edellyttää muutoksia myös sotilasjohtajien professionaalisuudessa.

Paradigmalla tarkoitetaan organisaatioyksikön yhteistä olettamusten, uskomusten ja arvojen joukkoa, johon yksikön jäsenet ovat sitoutuneet sekä toimintamalleja ja esikuvia, joita yhteisössä matkitaan. Asevoimissa niitä ovat sankarit, perinteet ja traditiot, toimintajärjestelmät, puolustusdoktriinit, puolustusstrategiat ja taktiikan periaatteet. Sankareilla on yleensä yhteisönsä arvostama johtamistyyli, johon vallankäyttö perustuu. Merkillepantavaa on, että sotatieteellisissä tutkimuksissa paradigmoihin perustuvaa pohdintaa ei juuri ole näkynyt (ks. Silen 1994, 64). Tässä käyttöön otettu taisteluparadigma-käsite nousee merkittävään asemaan, kun tarkastellaan vallitsevan sotilaskulttuurin sopeutumista muuttuviin käsityksiin sodan ja taistelun kuvasta. Taisteluparadigman lisäksi puolustushallinnossa esiintyy muita toiminnallisia paradigmoja. Voidaan puhua paradigma-avalikosta, jolla tarkoitetaan puolustushallinnossa vallitsevaan kulttuuriin liittyviä vakiintuneita toimintatapoja, joita otetaan käyttöön kun yhteisö tai sen yksilöt tulkitsevat ja joutuvat ratkaisemaan eteensä tulevia ongelmia. Sotilaallisen toiminnan lisäksi puolustushallinnossa on poliittista ja hallinnollista toimintaa. Hallinnonalalla vallitsevaan paradigma-avalikkoon kuuluu silloin piirteitä kolmesta perusparadigmasta: *taisteluparadigmasta, politiikan paradigmasta ja hallinnon paradigmasta*. Uutena paradigmana on nähtävissä *kriisienhallinnan paradigma*.

Taisteluparadigma

Sodassa ja taistelussa pätevät tietyt teorian, käytännön ja kokemusten kautta syntyneet periaatteet ja toimintamallit, joita voidaan pitää kaikkialla yleispätevinä. Näitä periaatteita ja toimintamalleja kutsutaan tässä tutkimuksessa *klassiseksi taisteluparadigmaksi*. Käsite tuntuu olevan varsin vieras sotatieteellisessä kirjallisuudessa.⁹ Taisteluparadigman noudattaminen luo yleiset edellytykset menestykselliselle

9 Kadettikunnan, Suomen Reserviupseeriliiton ja Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen toimittamassa kirjassa (2003, 162) "Joukkosi eessä" esiintyy käsite "(informaatio) sodankäynnin paradigma". Sen sisältöä ei kuitenkaan ole selvitetty tarkemmin. Katso myös Maanpuolustuskorkeakoulun Strategian laitoksen julkaisu "Sodan määrittelystä", (Raitasalo ja Sipilä, 2004).

taistelulle – voitolle. Mitä paremmin sotilasjohtaja hallitsee taisteluparadigman, sitä paremmat edellytykset hänellä on menestyä perinteisellä taistelukentällä. Klassista taisteluparadigmaa voitaneen pitää yhtenä perustana tällä hetkellä vallitsevalle sotilaskulttuurille ja sotilasjohtajien käyttäytymismalleille. Yhtenä esimerkkinä vuosisataisia perinteitä omaavat sotilaskäskyasiat, jotka ovat johdettavissa klassisesta taisteluparadigmasta. Klassisen taisteluparadigman ideaalisella¹⁰ tavalla hallitsevaa sotilasjohtajaa kutsutaan tässä *klassiseksi professionaaliseksi sotilaaksi*. Tällaista sotilasjohtajaa ei sellaisenaan esiinny reaalielämässä. Kysymyksessä on ideaalinen malli, jonka avulla voidaan tutkia sotilasjohtajien käyttäytymistä. Taisteluparadigma edellyttää professionaaliselta sotilaalta tiettyjä tietoja, taitoja, kokemusta ja luonteenpiirteitä sekä käyttäytymismalleja. Mitä klassinen taisteluparadigma sitten pitää sisällään ja mitkä ovat tuon paradigman sotilaalta edellyttämiä ominaisuuksia?

Kaikki sotilaallinen toiminta tähtää loppujen lopuksi taistelujen käymiseen. Valmistautuminen taisteluun on viime kädessä asevoimien rakennetta ja toimintaa ohjaava peruseriaate. Taistelussa taas kaikki toiminta suunnataan vastustajan asevoiman tuhoamiseen, perimmäisenä tavoitteena on voitto. Taistelulla sinänsä ei ole itseisarvoa, vaan sen lopputuloksella. Taisteluun liittyy aina vaaraa, fyysistä rasitusta, epävarmuutta ja sattumanvaraisuutta, usein on myös kysymys elämästä ja kuolemasta.¹¹ Taisteluparadigma liittyy taistelutilanteeseen, jossa ”silmänräpäys” saattaa temmata sotilasjohtajan mukaansa.¹² Sotilaan toiminnassa se merkitsee improvisointikykyä ja intuitioon perustuvaa johtamista. Silmänräpäyksellisyyteen liittyviä haitallisia (dysfunktionaalisia) ilmentymiä rauhan ajan sotilaallisessa toiminnassa ovat niin sanotut ”satulapäätökset”. Vaarana on silloin ajattelun ja luovuuden rajoittuneisuus. Rauhan ajan hallinnollisissa ratkaisuihin harvoin voidaan toimia taisteluparadigman edellyttämällä tavalla. Intuitioon ja improvisointiin perustuvan sotilasjohtamisen harjoittelukenttänä ovat sota-, taistelu- ja esikuntaharjoitukset sekä sotapelit. Erityisesti sodan olosuhteissa komentajille ja päälliköille kyky tehdä päätöksiä on ensiarvoisen tärkeä ominaisuus. Käskyihin ja niiden ehdottomaan noudattamiseen liittyy sotilaiden erityinen vallanalaisuus (Tuori 1990, 139–141). Rauhan ajan toiminnassa tämä saattaa tulla esille sotilaskäskyjen korostuneisuutena sekä vääristyneenä kurinalaisuutena ja lojaalisuutena sotilaskäskyihin kuulumattomissa asioissa. Vaara on sitä suurempi mitä vähemmän sotilasjohtajalla on hallinnon kokemusta. Seurauksena saattaa olla vääristynyt käsitys sotilasorganisaation

10 Weberin (1978) byrokraatia-konseptin mukaan asevoimia voidaan pitää ideaalittyyppisenä suuren organisaationa.

11 Kenraali Patton tapasi sanoa toisessa maailmansodassa: ”Sota on tappamisen bisnestä ...” (Puryear 1994, 248).

12 Ks. myös Kauko Rekola (1989): Suvorov Generallissimus – Genius. ”Silmämäärä, nopeus, rynnäkö ja kylmä ase” olivat hänen taktiikkansa johtavia periaatteita.

politiikasta riippumattomuudesta. Taistelutilanteessa luottamus on ehdoton edellytys. Näin normaalioloissa ei kuitenkaan näytä aina olevan.¹³

Traditiot ja perinteet oikein käytettyinä muodostavat sotilaskulttuurissa keskeisen henkisen voimavaran. Sotilaskunnian koodeja pidetään tärkeinä. Toisaalta perinteet ja traditiot antavat käyttökelpoisen työväliseen uudistusten vastustamiselle. Seurauksena on byrokraattista politikointia, josta riidanhaluinen toimintakulttuuri saa alkunsa.¹⁴ Symboliikkaan kuuluvilla asioilla: virkapuvuilla, arvomerkeillä, lipuilla, vuosipäivillä, museoilla, perinnehuoneilla, paraatikatselmuksilla, sotilasarvoissa ylentämisillä, mitaleilla ja kunniamerkeillä on tärkeä merkitys sotilasorganisaatiossa. Sotilasarvossa ylentäminen sekä mitalien ja kunniamerkkien jakaminen antavat sotilasjohdolle mahdollisuuden käyttää ”piilovaltaa”. Näissä tapauksissa yhteisölle näytetään, millaista käyttäytymistä ja lojaalisuutta esimiehet edellyttävät silloin, kun halutaan ylennyksiä ja toivotaan tulevan palkituksi.

Clausewitzin (1998, 323) mukaan sodan historialliset ilmenemismuodot muuttuvat alituisesti ja ne mukautuvat politiikan, yhteiskunnan ja talouden ilmiöihin. Sodan paradigma ja taisteluparadigma ovat muuttuvia käsitteitä. Ympäriällämme olevan maailman muuttuessa ajaudutaan helposti tilanteisiin, joissa klassisen taisteluparadigman suomat keinot eivät riitä (vrt. Irakin sota), koska niillä ei kyetä ratkaisemaan käsillä olevia ongelmia. Taisteluparadigman mukaisesti toimivan professionaalisen sotilasjohtajan on vaikea saavuttaa menestystä toisenlaisista paradigmat edellyttävissä taistelutilanteissa. Kun paradigma muuttuu tapahtuu myös professionaalisuudessa muutoksia.

Kriisienhallinnan paradigma

Pitkä rauhan kausi ja taistelukokemusten puuttuminen merkitsevät varsinaisesta taistelutehtävästä poikkeavien toimintojen lisääntymistä. Tämä tuo mukanaan haasteita klassisen taisteluparadigman uusiutumisellem. Kansainvälisessä toimintaympäristössä tapahtuneet ja nähtävissä olevat muutokset, esimerkkeinä Euroopan unionin turvallisuuspolitiikan kehittyminen sekä Naton muuttunut ja muuttuva rooli, tuottavat uudenlaisia elementtejä klassiseen taisteluparadigmaan. Uudistuva paradigma ja sen perusteella muotoutuva uusi professionaalisuus merkitsevät sotilaallisen ammattitaidon käyttämistä myös muissa konflikteissa ja kriiseissä kuin sodassa.

13 Kadettikunta ry:n vuonna 1999 tekemän tutkimuksen ”Ajatuksia upseerin arvomaailmasta” mukaan esimiehiin ei näytetä luotettavan (79 % kyselyyn vastanneista upseereista).

14 Byrokraattinen politiikka on byrokratian sisäistä politikointia eli kokonaisuutta suppeampien etujen tai näkökohtien edistämistä byrokraattisessa organisaatiossa (Tullock 1987).

Globaalissa turvallisuusympäristössä vallitsee parhaillaan voimakas turbulenssi. Kriisien hallinnan kysyntä Euroopan ulkopuolella on osoittanut kasvua. Kriiseillä on entistä monimuotoisemmat kasvot ja kriisienhallinta saa yhä merkittävämmän aseman turvallisuuspolitiikassa. Mihin suuntaan klassinen taisteluparadigma ja siihen liittyvä sotilasprofessio sitten ovat kehittymässä? Sisältääkö uudistuva taisteluparadigma elementtejä kriisienhallinnan paradigmasta vai muuttuuko taisteluparadigma kriisienhallinnan paradigmaksi?

Kirjoituksessa käytetty kriisienhallinnan käsite ei vastaa julkisuudessa esiintyviä virallisia tai puolivirallisia määritelmiä. Ideana on kriisien ”elinkaariajatteluun” perustuva erilaisten kriisien hallinnan dynamiikka. Tämä muodostuu kolmesta osasta: ennalta ehkäisevästä, reagoivasta ja jälkihoidosta. Ajatusmallia voidaan selkeyttää käyttämällä metaforaa¹⁵ terveydenhuollosta, jossa terveydenhuolto perustuu terveydenhoitoon, ennalta ehkäiseviin toimenpiteisiin, akuuttiin sairaudenhoitoon ja potilaan kuntouttamiseen. Terveydenhoidolla kriisienhallinnassa tarkoitetaan yhteiskunnan demokraattisten elementtien ylläpitämistä ja kehittämistä; poliittisia ja diplomaattisia toimenpiteitä ristiriitojen ja konfliktien ehkäisemiseksi sekä valmiutta auttaa ja tukea erilaisissa kehitysvaiheissa olevia yhteiskuntia katastrofitilanteissa. Mikäli ”sairaus” saa otteen ”potilaasta” tarvitaan ”lääkitystä”. Kriisienhallinnassa lääkityksellä tarkoitetaan rauhanturvaoperaatioita, tarvittaessa sotilaallisella voimalla uhkaamista tai sotilaallisen voiman rajoitettua käyttöä tilanteen (sairauden) hallintaan saamiseksi. Mikäli kriisi eskaloituu aseelliseksi yhteenotoiksi ja sodaksi, tarvitaan kovia ja tehokkaita ”lääkkeitä”. Kriisienhallinnassa kovilla lääkkeillä tarkoitetaan aseellisen voiman käyttöä, jolla pyritään estämään ”sairauden” eli kriisin syveneminen ja laajeneminen. Esimerkkinä Kosovon sodan lopettaminen keväällä 1999 Naton pommituksin. Kun sairaus on saatu hallintaan, edistetään potilaan toipumista kuntoutuksella. Kriisienhallinnassa se merkitsee tilanteen vakauttamista ja yhteiskunnan palauttamista normaaliin olotilaan. Normaalioloissa ja sairauden eri vaiheissa saattaa puhjeta akuutteja ja vaarallisia ”sairauskohtauksia”. Pikainen ”ensiapu” on silloin tarpeen. Kriisienhallinnasta puhuttaessa akuutteja sairauskohtauksia ovat terrori-iskut ja luonnonkatastrofit. Näiden tilanteiden hallitsemiseksi ei vielä ole löydetty ”patenttilääkkeitä” eikä yksiselitteisiä ”hoitomenetelmiä”. Edellä esitetyllä olen pyrkinyt hahmottamaan eräitä näkökulmia uudistuvan kriisienhallinnan paradigman sisällöstä.

Kriisienhallinta pitää sisällään sekä klassiselle taisteluparadigmalle ominaisia että siitä poikkeavia elementtejä. Merkille pantavin ero klassiseen taisteluparadigmaan

15 Metafora auttaa kuvaamaan näkökulmaa, jota ei vielä tunneta kunnolla.

nähdessä on kansainvälisissä suhteissa luonnettaan muuttaneessa voiman käytössä.¹⁶ Kriisien ja konfliktien hallinnassa voimaa käytetään mahdollisimman vähäisessä määrin, voitolla tarkoitetaan rauhan saavuttamista. Silloin voidaan puhua ”älykkäästä voiman käytöstä” (smart power), joka merkitsee pehmeän ja kovan vallankäytön sulautumista.¹⁷ Klassinen taisteluparadigma perustuu perinteisesti aseellisen voiman mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön voiton saavuttamiseksi (vrt. Irakin sodan varsinainen taisteluvaihe v. 2003). Metaforatarkastelussa todettiin, että klassinen taisteluparadigma on yksi tärkeä osa kriisienhallinnan paradigmaa – silloin puhutaan ”kovien lääkkeiden” käytöstä. Uudistuva paradigma pitää sisällään kokonaisuuksia, jotka mahdollistavat monimuotoisten konfliktien ja kriisien mukanaan tuomien ongelmien hallitsemisen. Tältä kannalta katsoen Suomen puolustusta voidaan lähestyä kolmen ulottuvuuden kautta.¹⁸ Ensimmäisen ulottuvuuden muodostaa sotilaallisen puolustusjärjestelmän ydin – *oman maan alueen puolustus*. Sillä alueella noudatetaan pitkälti klassista taisteluparadigmaa. Seuraavalla ulottuvuuden kehällä on kysymys Suomen *etujen puolustamisesta* kansainvälisillä foorumeilla, lähinnä eurooppalaisella tasolla. Tällä alueella klassisella taisteluparadigmalla ei enää kyetä vastaamaan kaikkiin haasteisiin – tarvitaan elementtejä kriisienhallinnan paradigmat. Uloimmalla kehällä puhutaan yhteisten *arvojen puolustamisesta* myös Euroopan ulkopuolella. Kaksi viimeksi mainittua ulottuvuutta edellyttävät monimuotoisissa kriisi- ja katastrofitilanteissa perinteisten sotilastaitojen lisäksi diplomaattisten keinojen hallintaa, siviili-sotilasyhteistyötä, humanitäärisiä taitoja sekä taistelutilanteissa pelastamista, auttamista ja tukemista. Sotilaiden kohdalla on kysymys *uudenlaisesta professionaalisuudesta*.¹⁹

Asevoimissa on nähtävissä perustavaa laatua oleva haaste. Professionaalisten sotilasjohtajien tulisi hallita kaksi toisilleen vastakkaista kulttuuria ja niihin liittyvää paradigmaa; rauhan ajan valmiuteen liittyvä hallintobyrokraattinen toimintatapa (hallinnon paradigma) ja sodan aikana hallintobyrokratiasta vapaampi tilanteenmu-

16 Asevoimien on sovelluttava tulevaisuudessa oman maan puolustamisen lisäksi kriisienhallintaan. Ruotsissa kehitys on mennyt lähes pelkästään kriisienhallintaan (ks. Bo Huldt ym., *Strategic Yearbook 2004*, 127–137).

17 Kaisa Hytönen, *Politiikan tutkimuksen päivillä Rovaniemellä 27.–28.3.2008*.

18 Puolustusministeriön kansainvälisten asioiden työryhmän mietintö 31.3.1999.

19 Ks. Helsingin Sanomat 10.4.2005 artikkeli: *Maaailman vaikein palapeli*. Toimintakyvyttömiä valtioiden korjaaminen on kallista, mutta halpaa. Artikkelin mukaan Irak on osoittanut, että Yhdysvaltain armeija on huonosti haasteensa tasalla. Upseerikunta tuntuu kaipaavan alueen historiaan, kulttuuriin sekä konfliktien jälkeiseen yhteiskunnan rakentamiseen koulutettuja sotilaita. Kun ottaa huomioon erään amerikkalaisen everstin kommentit syyskuun 11. päivän terrorismi-iskujen jälkeen, että sotilaiden homma on tappaa ihmisiä ja tuhota tavaraa, niin ei ole mikään ihme, että haasteet ovat suuria. (vrt. alaviite 11)

kainen ja innovatiivinen tilanteiden hallinta (taisteluparadigma).²⁰ Tämän lisäksi he saattavat joutua keskelle muuttuvan toimintaympäristön aiheuttamaa paradigmojen välistä kilpailua. Kotterin (1990, 16) mukaillen rauhan aikana asevoimat selviävät hyvän hallinnon ja liikkeenjohdon avulla yhdistyneenä professionaaliseen ylimpään johtoon. Sodassa asevoimat tarvitsevat toimivaa professionaalista johtajuutta kaikilla hierarkian tasoilla. Taistelua johtava komentaja tuskin noudattaa Max Weberin ideaalia byrokratian mallia toimimalla jäykkien sääntöjen ja määräysten edellyttämällä tavalla. Hän joutuu muodostamaan tälle toimintamallille ”antiteesin” ja varsin usein hylkäämään tarkat ennalta tehdyt suunnitelmat sekä improvisoimaan tilanteenmukaisesti. Improvisointikyky, luovuus ja sosiaalinen äly ovat avainvaatimuksia taistelussa olevalle sotilasjohtajalle. Tulevaisuudessa ylemmän tason professionaalista sotilasjohtajalta vaaditaan luovuutta ja improvisointikykyä sekä puolustushallinnon alalla vallitsevien erilaisten paradigmojen tuntemusta.

Hallinnon ja politiikan paradigmat

Hallintokulttuurin toiminnallinen paradigma (ks. Puukka 2005, 94–96) liittyy hallinnossa tapahtuvaan päätöksentekoon sekä hallinnon toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen. Hallinto on organisoituneen toiminnan koordinoitua poliittisten päätösten toimeenpanemiseksi. Päätösten valmistelu ja päätösten toimeenpano ovat yleensä professionaalisten virkamiesten käsissä. Hallintoparadigmaan liittyvät byrokraattiset elementit tuovat mukanaan haitallisia (dysfunktionaalisia) ilmiöitä, jotka näkyvät virkamiesten henkilökohtaisten intressien korostumisena suhteessa organisaation asettamiin vaatimuksiin ja tavoitteisiin. Hallintokoneiston dysfunktioita ovat virkamiesten passiivisuus, hidastelu päätösten toimeenpanossa ja päätösten toteuttamatta jättäminen sekä valtapelit. Byrokratian antamia mahdollisuuksia käytetään silloin hyväksi kasvatamalla valtaa omien etunäkökohtien mukaisesti. Hallintoyksiköt kilpailevat usein keskenään resursseista ja olemassa olonsa oikeutuksesta. Vertailemalla taisteluparadigmaa ja hallinnon paradigmaa toisiinsa, havaitaan niissä sekä samankaltaisuuksia että poikkeavuuksia. Yhteiset piirteet kytkeytyvät byrokraattisiin käytäntöihin, menettelymuotoihin, hierarkkisuuteen, autoritäärisyyteen ja muodollisiin käskyvaltasuhteisiin. Hallintotoimissa hallintoviranomaiset toimivat politiikan ensisijaisuuden pohjalta ja sotilaat taistelutilanteessa ”silmänräpäyksellistä” tilanteen hallintaa vaativalla sotilaallisella tehokkuudella. Hallintoparadigman vahvaan lainalaisuuteen liittyvän legaalisuuden törmäminen sotilasperinteiden ja traditioiden muovaamiin

20 Janowitzin (1975, 79) mukaan asevoimien kehittyminen byrokraattisiksi instituutioiksi on professionalismin erityinen piirre.

toimintatapoihin on omiaan johtamaan hallinnossa konfliktitilanteisiin ja valtapeleihin. Taistelutilanteessa suulliset käskyt ovat olennaisia, hallinnossa kirjalliset dokumentit taas vallitsevia.

Politiikan toiminnallisessa paradigmassa (ks. Puukka 2005, 96) politiikkaa ohjaavat arvot, uskomukset, päämäärät, tavoitteet ja ryhmäedut. Poliitikalle on ominaista omien etujen puolustaminen, kun ne ovat ristiriidassa muiden kanssa. Valtapelit ja valtaistelut ovat poliitikalle tyypillisiä. Poliitikka voidaan nähdä koko ajan käynnissä olevana ja jatkuvasti muuttuvana tapahtumien sarjana, jossa poliittisella areenalla toimijat ovat keskenään konfliktitilanteessa. Tässä suhteessa politiikan paradigma ja taisteluparadigma muistuttavat toisiaan. Poliitikassa olennaista on vakuuttaminen, suostuttelu ja kompromissit, taistelussa taas pakottaminen ja voiman käyttäminen. Poliitikassa ja taistelutilanteessa on kyettävä valitsemaan vaihtoehdot epävarmuuden vallitessa sekä tekemään päätöksiä.

Sotilastyypien profilointia

Professionaalisen sotilasjohtajan profiliin liittyviä piirteitä

Hallinto ja suunnittelu hallitsevat upseerin normaalia työpäivää, ei sodankäynnin ja operaatioiden ajattelemisen, joka viimekädessä on hänen tärkein tehtävänsä (Huhtinen 1999, 73). Suomalaisissa sotilasopetuslaitoksissa sotaan liittyvä johtamistaidon ja taktiikan opetus keskittyyneen valtaosin materiaaliin, toiminnallisiin, teknisiin ja olosuhteellisiin asioihin. Tekniikan korostuneisuus on selvästi tullut esille nykyisen sotilasjohdon käyttämissä puheenvuoroissa. Esimerkkinä puheet reservin pienentämisen välttämättömyydestä korkeaan teknologiaan, panostamisen mahdollistamiseksi. Huhtinen (1999, 122) kysyykin oikeutetusti, alkaako yksilö sodassa ihmisenä jäädä sivuseikaksi? Ovatko ylimmän sotilasjohdon käyttämät puheenvuorot merkkinä sotilaallisen ajattelun ajautumisesta tuohon suuntaan? Minkä kaltaiseksi muotoutuu sotilasjohdon käsitys tulevaisuuden asevoimissa tarvittavista sotilasjohtajista? Ovatko tekniikkaan orientoituneet managerityypit vai sosiaalisesti älykkäät²¹ sotilaat tulevaisuuden sotilasjohtajina vallitsevia tyypejä vaiko ovatko molemmat ominaisuudet välttämättömiä? Tätä problematiikkaa on mahdollista lähestyä mallintamalla sotilaiden käyttäytymistä sekä pelkistämällä mallit sotilastyypeiksi ja ideaaleiksi perusprofiileiksi. Paradigmatarkastelun pohjalta hahmotellaan ideaalityypisiä so-

21 Daniel Goleman (2007) on kirjassaan "Sosiaalinen äly" käsitellyt aihetta. Sosiaalinen äly pitää sisällään sosiaalisen tietoisuuden ja sosiaalisen kyvykkyyden. Kysymyksessä on ihmissuhteiden hallinta. Tähän liittyy läheisesti myös tunneäly, joka merkitsee tietoisuutta omasta minästä ja itsehallintaa. Sosiaalisesti älykäs johtaminen alkaa siitä, että on täysillä läsnä kulloisesakin tilanteessa. (ks. Goleman 2007, 93, 341)

tilasprofiileja, joka puolestaan antaa perusteita tehtäväprofiilien muokkaamiselle ja sotilasjohtajien käyttäytymisen tarkastelulle. Perusprofiileina ovat *professionaalinen sotilasjohtaja, poliittinen sotilasjohtaja ja sotilasmanageri*. Sotilaskulttuuria muokkaava taisteluparadigma luo perustan professionaalisen sotilasjohtajan profiileille. Professionaalisen sotilasjohtajan ”alaprofiileina” käsitellään klassinen sotilasjohtaja, sankarillinen sotilasjohtaja ja byrokraattinen sotilasjohtaja (ks. Puukka 2005, 97–99).

Klassisen professionaalisen sotilaan vallankäyttö liittyy asiantuntija-auktoriteettiin. Professionaalista sotilasta ohjaavina yliarvoina ovat isänmaa, vapaus ja kansalaisten turvallisuus. Professionaalinen sotilas on sodankäynnin ja organisoidun legitiimin väkivallan käytön asiantuntija, joka toimii näissä asioissa poliittisen johdon neuvonantaja. Hän on valtiovallan instrumentti. Professionaalisellet solilaalle työ on kutsumus, ammatti ja elämäntapa. Hänen vallitsevana ideologianaan on sotilaalliseen ajatteluun (military mind) perustuva toiminta. Hän on lojaali professionaalista kompetenssia kohtaan, jonka ytimen muodostaa koulutukseen ja jatkuvaan opiskeluun perustuva ammattitaito ja pätevyys. Tämä tarkoittaa aselajiin, puolustushaaraan tai toimialaan liittyvien periaatteiden ja käytäntöjen perusteellista hallintaa sekä vankkaa kokemusta. Professionaalisellet sotilasjohtajalla on halu ja kyky johtaa sekä ottaa vastuu myös epäonnistumisista. Hän on hyvä kommunikoiija, keskustelija ja esiintyjä. Professionaalisellet sotilasjohtajan viestintä perustuu visuaaliseen kommunikointiin, joka merkitsee henkilökohtaista läsnäoloa vaikeissa tilanteissa. Hän luo olemuksellaan ja läsnäolollaan alaisissaan turvallisuuden tunteen, häntä ei kuitenkaan rakasteta vaan häneen luotetaan. Hän vaatii joukoltaan kurinalaisuutta ja järjestystä sekä toimii myös itse kurinalaisesti. Professionaalisellet sotilasjohtaja tuntee alaisensa ja panostaa alaisensa valintaan. Hän arvostaa alaisiaan ja pitää huolta heistä. Nopea ja tehokas päätöksentekokyky on professionaalisellet sotilasjohtajan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Professionaalisellet sotilas ei osallistu puoluepolitiikkaan. Hän ei kuitenkaan hyväksy poliitikkojen sekaantumista ”puhtaasti” sotilasammattillisiin asioihin. Klassisella professionaalisellet sotilasjohtajalla ei ole useinkaan kokemusta hallintobyrokratiasta. Hänen ohjenuoransa on sotilaallinen tehokkuus, jolla hän perustelee ratkaisujaan. Hän pitää komentajatehtäviä sotilasammattin huipputehtävinä. Klassinen professionaalisellet sotilas arvostaa perinteitä ja traditioita.

Byrokraattisellet sotilasjohtajan toiminta nojaa byrokraattiaan, hän noudattaa tarkoin määräyksiä, sääntöjä ja ohjeita, tavoitteenaan virheiden välttäminen. Hänen toiminnassaan merkillepantavaa on sekä taisteluparadigman että hallinnon paradigman byrokraattisten piirteiden korostuminen. Byrokraattisellet sotilasjohtaja välttää esittämisestä kysymyksiä tai ideoitaan esimiehilleen. Autoritäärisenä persoonallisuutena

hänelle luonteenomaista on ajattelun ja käyttäytymisen joustamattomuus sekä vallan korostaminen. Hän on mieltynyt byrokraattiseen politiikkaan sekä hakee vaikeissa tilanteissa mielellään tukea ylemmästä auktoriteetista. Kuvaava ilmaisu tämänkaltaisesta sotilasjohtajasta on ”sotilasbyrokraatti”.

Sankarillisia sotilasjohtajia on kahdentyyppisiä, todellisia sankareita ja valesankareita. Valesankareilla ei ole luonnetta. Todellisen sankarillisen sotilasjohtajan kyvyt vallankäytössä liittyvät karismaan ja persoonaan. Sankarillinen sotilas taistelee kansakunnan ja sen traditioiden puolesta sekä arvostaa korkealle asevoimien menneisyyden saavutuksia. Hän pitää mielellään joukoilleen henkeä luovia puheita. Sankarillinen sotilasjohtaja korostaa kuria ja vaatii käskyjen ehdotonta noudattamista. Esimiehiään kohtaan hän ei kuitenkaan ole aina valmis osoittamaan vilpittöntyä kunnioitusta. Hän on taistelija-tyyppi, rohkea ja uhrivalmis. Sotilaskunnia on hänelle kaikki kaikessa. Sankarilliselle sotilaille on ominaista räiskähteleväisyys ja brisantisuus yhdistyneenä sentimentaalisuuteen. Kiistanalaiset asiat nousevat helposti arvovaltakysymyksiksi. Hän vihaa byrokratiaa, toimii nopeasti usein intuitioonsa luottaen, on vihastuessaan kiivas eikä siedä viivyttelyä. Hänelle ovat ominaisia ”satulapäätökset”. Sankarillinen sotilas on hyökkäyshenkinen ja voitontahtoinen. Hän hallitsee omasta mielestään kaavan, jolla taistelut voitetaan. Hänessä on näyttelijää ja showmiestä. Sankarillisen sotilaan johtamisen ytimeen kuuluu taisteluhenki ja sen ylläpitäminen, johon usein liittyy kovuutta ja jopa tylyyttä. Alaisista saattaa tulla ”välineitä” tulosten saavuttamiseksi. Hän on mieltynyt kunnianosoituksiin, kunniamerkkeihin ja mitaleihin. Komentajuus sijoittuu hänen arvostusasteikoillaan korkeimmalle sijalle.

Poliittisen sotilaan profiiliin liittyviä piirteitä

Poliittisen sotilaan profiilin hahmottaminen edellyttää käsitteiden *sotilaallinen tehokkuus* ja *poliittinen viisaus* määrittelyä. Sotilaallinen tehokkuus on yleensä selkeästi rajattu, konkreettinen ja suhteellisen objektiivinen käsite. Poliittinen viisaus on määrittelemätön, kunnianhimoinen ja vahvasti subjektiivinen käsite. Huntingtonin (1957, 76–78) mukaan sotilaan tulee perustella näkemyksiään sotilaalliseen tehokkuuteen liittyvillä näkökohdilla eikä poliittisella viisaudella. Poliittisen sotilasjohtajan taustalla on lähes poikkeuksetta professionaalisen sotilaan profiili. Poliittinen sotilasjohtaja ei tyydy perustelemaan näkemyksiään yksistään sotilaallisella tehokkuudella. Hänellä on tilannesilmää ja laaja henkilökohtaisten kontaktien verkosto, hän oivaltaa poliittiset realiteetit ja omaa hyvät taustatiedot. Poliittinen sotilasjohtaja on ”pelimies”, joka pystyy sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Hänestä voitaisiin käyttää myös sanontaa ”kameleontti” (chameleon) sotilasjohtajana, jolla on sisäpiirin

tietoa ja sen saamiseksi vaadittavaa taitoa sekä hyvä näkemys oman organisaation ulkopuolisesta elämästä.²² Poliittisen sotilasjohtajan vallan käyttö perustuu pikeminkin suostutteluun, neuvotteluun ja manipulointiin kuin jyrkkään käskemiseen. Poliittiselle sotilasjohtajalle on ominaista toiminnan joustavuus ja avoin mieli. Hän kykenee myös tekemään kompromisseja. Yleensä poliittinen sotilasjohtaja on laajalti sivistynyt sekä mediatietoinen. Poliittisen sotilasjohtajan profiilivalikkoa voidaan tarkentaa jakamalla se kahteen alaprofiiliin: politikoivan sotilaan ja poliittisesti toimivan sotilaan profiiliin.

Poliittisesti toimivan sotilaan profiili

Virkauransa aikana korkeisiin aseisiin edenneet sotilaat joutuvat toimimaan poliittisessa ympäristössä, jossa poliittiset taidot ovat välttämättömiä. Ajan myötä vahvasti sotilaalliseen ajattelutapaan nojaava professionaalisuus alkaa muuttua poliittiseksi. Uran varrella yhteistoimintaa vaativat tehtävät poliittisen-, taloudellisen- ja virkamieseliitin kanssa yhdistyneenä persoonallisuuteen muokkaavat hänestä poliittisesti toimivan sotilaan. Hänelle on ominaista kiinnostus kansainväliseen politiikkaan ja sotilaspoliittisiin kysymyksiin. Sotilasdiplomaatin tehtävät osuvat usein poliittiseksi sotilaaksi kehittyvän upseerin uralle. Työssään poliittisesti toimiva sotilasjohtaja oppii perustelemaan kantojaan ”poliittisella viisaudella”. Läheiset yhteydet poliittiseen eliittiin ja neuvonantajan rooli sotilaspoliittisissa asioissa herättävät kiinnostuksen valtaan ja poliittiseen päätöksentekoon vaikuttamiseen. Poliittisesti toimivan sotilasjohtajan kannanottoja ryhdytään arvostamaan.

Politikoiva sotilasjohtaja osoittaa kiinnostusta niin valtakunnan politiikkaan, puoluepolitiikkaan kuin muihinkin poliittiseen elämään liittyviin kysymyksiin. Hän on usein mukana kunnallispolitiikassa ja saattaa olla aktiivinen myös työmarkkinapolitiikassa.²³ Politikoivalla sotilaalla on yleensä toimivat yhteydet kansanedustajiin ja kunnallispoliittikkoihin. Valtakunnallisella tasolla avoin puoluepolitiikka on kuitenkin kielletty vakinaisen väen upseereilta. Eläkkeelle siirryttyään politikoiva sotilas voi osallistua aktiivisesti myös puoluepolitiikkaan. Historiasta löytyy useita esimerkkejä poliittisesti toimivista ja politikoivista upseereista kansanedustajina, ministereinä ja valtiomiehinä.²⁴

22 Ks. Harvard Business Review October 2004, no. 10, vol 82.

23 Esim. Upseeriliiton puheenjohtajana 1990-luvulla ja 2000-luvun alkuvuosina toimineen evp-upseerin toiminnassa esiintyi politikoivan sotilaan piirteitä.

24 Vuonna 2008 eduskunnassa on yksi prikaatikenraali evp.

Sotilasmanagerin profiiliin liittyviä piirteitä

Watsonin (1986, 38) mukaan Raymond Williams (1976) on kirjassaan ”Keyword” tarkastellut management-käsitettä ja sen juuria. Sana ”management” on kahden sanan kombinaatio, italiankielen sanasta *managgiere*, joka tarkoittaa hevosen käsittelyä tai koulutusta, ja ranskalaisesta sanasta *menager*, joka merkitsee talon hoitamista. Kun tuo sana alkoi esiintyä englanninkielessä, havaittiin sanan levinneen sotilassanastoon. Oxford English Dictionaryn tutkiminen osoittaa, että sanonta ”to manage arms” hyväksyttiin synonyymiksi 1600-luvulla käsitteille ”taistella tai käydä sotaa”. Tässä sotilasmanageri-käsite liittyy läheisesti taisteluun ja sotaan, ei niinkään liike-elämän manageri-käsitteeseen.

Sotilasmanageri omaa toimivat yhteydet poliittisiin päättäjiin, talouselämän johtoon ja korkeisiin virkamiehiin. Sotilasmanagerilla on kokemusta toimimisesta kansainvälisellä tasolla. Hän arvostaa sekä tieteellisyyttä että pragmaattisuutta. Sotilasmanagerit toimivat kahdella eri tyylillä, absoluuttisesti ja pragmaattisesti. Absoluuttinen sotilasmanageri nojaa arvorationaalisuuteen ja pragmaattinen keinorationaalisuuteen. Sotilasmanageri pitää itseään kykenevänä komentamaan ja hallinnoimaan suuria sotilasorganisaatioita niin rauhan kuin sodan aikana maalla, merellä ja ilmassa. Sotilasmanageri ei vierasta tekniikkaa eikä sotilasteknologiaa. Hän omaa sosiaalista älyä, joka antaa hyvän perustan toisistaan poikkeavien alaisten tietojen, taitojen ja kokemusten hyödyntämiselle. Tämä luo kyvyn valikoida ja sijoittaa alaiset näiden vahvuuksia ja osaamista hyväksi käyttämällä. Sotilasmanageri osaa käyttää moderneja toiminnallisia ja taloudellishallinnollisia johtamismenetelmiä. Hän pystyy toimimaan tilanteen vaatimusten mukaisesti sekä professionaalisesti että poliittisesti. Sotilasmanagerille on ominaista käsitteellinen ajattelu ja hän kykenee ottamaan huomioon taustalla vaikuttavia kulttuurisia ja poliittisia tekijöitä. Sotilasmanagerilla on muutosjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Hänen toimintansa taustalla näkyy taisteluparadigman, hallinnon paradigman ja poliittisen paradigman joustava käyttäminen.

Ihanteellisen sotilasjohtajan profiiliin liittyviä piirteitä

Jokaiseen ammattiin on löydettävissä ihanteellinen ammattiprofiili. Ideaalittyyppisen sotilasjohtajan profiilin ytimen muodostaa professionaalisuus täydennettynä luonteenlujuudella sekä eettisillä ja moraalisisilla ominaisuuksilla yhdistyneenä lojaalisuuden poliittista johtoa kohtaan. Ihanteellisen sotilasjohtajan johtajuus ja persoonaan liittyvä valtayhteys nojaavat sosiaalisen älyn mukanaan tuomaan veljellisen ja isällisen auktoriteetin karismaan. Sosiaaliset kyvyt ohjaavat silloin yksilön toimintaa ki-

reissä ja kaoottisissa tilanteissa. Ideaalinen sotilasjohtaja omaa hyvän ihmisen, hyvän virkamiehen ja hyvän esimiehen ominaisuuksia (ks. Nissinen 2000, 39). Hän ei politi-
koi, mutta kykenee toimimaan professionaalisesti ja poliittisesti sekä yhteistyöhakui-
sesti. Ideaalisen sotilasjohtajan toiminta perustuu luottamukseen, hän luottaa alai-
siinsa ja nämä luottavat häneen. Taistelutilanteessa suuret näkemuserot ja erilaisten
mielipiteiden virta korostavat ideaalisen sotilasjohtajan persoonallisuudessa ja luon-
teen piirteissä mielen tasapainoa ja luonteenlujuutta. Kysymys ei silloin ole mielen-
laadun vikana pidettävästä jääräpäisyydestä.²⁵ Luonne ja persoonallisuus luovat pe-
rustan arvomaailmalle, jolle johtajuus rakennetaan. Ideaalisen sotilasjohtajan luonne
heijastaa yksilön sisäistä eheyttä ja omantunnon ääntä. Toimiminen esimerkillisesti
on omiaan luomaan kunnioitusta. Luonnetta kuvaavat laatusanat: rehellisyys, luotet-
tavuus, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja lahjomattomuus. Ideaalisella sotilas-
johtajalla on hyvä itsehillintä sekä hän on epätsekäs ja vaatimaton. Korkea moraali
ja eettinen toiminta ovat olennaista. Ideaalinen sotilasjohtaja on aktiivinen ja sitkeä
sekä lojaali esimiehiiän ja alaisiaan kohtaan. Hän on tarvittaessa joustava, huumo-
rintajuinen ja rauhallinen, mutta määrätietoinen esiintyessään. Kenraali Matthew B.
Ridgway on kuvannut hyvän sotilaan ominaisuuksia kolmella C:llä: Character – Cou-
rage – Competence eli luonne, rohkeus ja pätevyys (Taylor & Rosenbach 1992, 44).
Jöngköpingiläinen majuri C.J. von Holthausen formuloi vuonna 1772 ideaalimallin
isällisen komppanian päällikön vallankäytölle. Komppanian päällikön tulee olla sa-
manaikaisesti sekä hellä että ankara, oikeudenmukainen, luottamusta herättävä ja
alaistensa toimista, elämäntavoista ja käyttäytymisestä vastuuta ottava (ks. Borell
1989, 41). Ideaalisen sotilasjohtajan aggressioon liittyy empatiaa. *”Puhtaat kädet –
lämmin sydän – kylmä pää”*, siinä lyhyesti ihanteellisen sotilasjohtajan ominaisuu-
det. Puhtaat kädet merkitsevät rehellisyyttä, lämmin sydän huolenpitoa alaisista ja
kylmä pää määrätietoisuutta.

Profilointi esimerkkien valossa

Historia on erityisen arvokasta silloin, kun siitä voidaan kehittää tulevaisuudessa toi-
mivia periaatteita (Huntington 1957, 64). Sotilasammattissa kokemus osoittautuu usein
tietoa tärkeämmäksi, erityisesti puhuttaessa taistelukentästä ja sen tapahtumista.²⁶

25 Manfred F.R. Kets de Vriesin ja Danny Millerin (1989) teoksessa *”The Neurotic Organization”* käsitellään perusteellisesti neuroottisia organisaatioita ja niiden johtajien haitallisia johtamis-
tyylejä. Neuroottisen organisaation elämää voidaan kuvata *”viidakoksi”* valtapeleinen, jossa
ihmissuhteet ovat pinnallisia ja oman edun tavoittelu on pääasia.

26 Clausewitz (1998, 91) toteaa, että kokemus on sotataidon alalla arvokkaampaa, kuin mikään
filosofinen totuus.

Sodan ajan menestyksekkäitä sotilasjohtajia profiloitaessa joudutaan turvautumaan henkilöhistorioihin, muistelmiin ja sotaromaaneihin. Mielenkiintoisen kohteen profiloinnin soveltamiselle muodostavat myös äskettäin käydyissä ja meneillään olevissa sodissa tunnetuiksi tulleet korkeat sotilasjohtajat. Brantbergin (1999) kuvaamiin sota-kenraaleihin liittyy lähes poikkeuksetta todelliselle sankarille kuuluvia piirteitä, joita ovat rohkeus, aloitekyky, päättäväisyys sekä peräänantamattomuus. Sankarit vaativat alaisiltaan kurinalaisuutta, mutta itse he saattavat esiintyä vähemmän kunnioittavasti omia esimiehiään kohtaan.²⁷ Valesankari taas vaistoa ja vainuaa pienimmätkin menestymisen väylät. Hän on koko ajan valmis tekemään asioita, jotka edesauttavat urakehitystä (Huhtinen 1999, 110). Ojalan (1995, 54) mukaan häikäilemätön oman edun tavoittelija pyrkii valitsemaan etukäteen palvelustehtäviään siten, että hän niiden kautta saavuttaa tavoittelemansa mahdollisimman korkean aseman.²⁸

Profiloinnin toimivuus eräiden tunnettujen suomalaisten sotilasjohtajien kohdalla

Entistä puolustusvoimain komentajaa jalkaväen kenraali *Kaarlo Heiskasta* ("Kylmä Kallea") voitaisiin tyypitellä klassiseksi professionaaliseksi sotilasjohtajaksi. Puolustusvoimain komentajana Heiskanen tunnettiin sotilasjohtajana, joka ei sekaantunut politiikkaan. Hän keskittyi tiukasti omaan ammattialaansa. Häntä pidettiin hyvin isänmaallisena ja oikeudenmukaisena sekä ajoittain myös äkkipikaisena sotilasjohtajana. Sodan aikana hän vaati kuolemanrangaistuksia. "On siinä minulla kylmät esimiehet, kun Heiskanen on divisioonan komentaja ja Talvela Armeijakunnan komentaja", sotatuomari Alkio (2003, 133) kuvaili esimiehiään. Heiskanen oli sulkeutunut ja hänen lähelleen oli vaikea päästä. Heiskanen piti koulutusta tärkeimpänä asiana, kehittämistyölle hän ei paljoakaan painoa pannut. Hän oli enemmänkin komentaja kuin kehittäjä, enemmän käytännön sotilas kuin teoretikko. Puolustusvoimain komentajana hän ei kiinnittänyt paljoakaan huomiota sosiaaliseen kanssakäymiseen. Toisena esimerkkinä professionaalisen sotilasjohtajan piirteitä omaavasta upseerista voidaan mainita kenraali *Vihma*, joka oli etulinjan mies oman esikuntansa kauhuksi. Vihmalla oli tapana "menota ja luimistella" ylöspäin, mutta hän oli kohtelias alas-

27 Esimerkkeinä amerikkalainen Patton ja suomalainen Talvela. Ks. Puryear (1999) ja Paavo Talvela (1976).

28 Tältä osin odotusarvot Pentti Airion (2007) väitöskirjasta "Yrjö Keinonen – uudistajaksi asetettu" kirjoittajalla olivat korkeat. Sen sijaan, että tuon ajan tapahtumia väitöskirjassa on tutkittu "perinteisen historiantutkimuksen kysymyksiin kuinka asiat oikein menivät ja miksi tapahtui niin kuin tapahtui", olisin odottanut Keinosen käyttäytymisen tarkempaa profilointia käyttämällä tutkimukseen sopivia tieteellisiä viitekehyksiä. Oliko Keinonen sodan aikana sankari ja rauhan aikana antisankari, sekä mitä olivat syyt käyttäytymisessä tapahtuneisiin muutokseen. Tämän kaltaisella tutkimuksella olisi ollut korkea arvo nimitettäessä henkilöä korkeaan sotilas-tehtävään.

päin. Vihma tarkasti suunnitelmat tarkkaan ja hänen luottamuksensa saavuttaminen ei ollut helppoa. Vihma uhkaili miehiään toisinaan kuolemarangaistuksella. Hänellä oli tapana puhua suoraan, ei vertauskuvin (Turtola 2005).

Professionaalisen sankarillisen sotilasjohtajan profiiliin liittyviä piirteitä löytyy kenraali *Paavo Talvelasta*. Hänen leimaa-antavimmat luonteenpiirteensä olivat rohkeus, suoruus, määrätietoisuus ja kaiken voittava tahdonvoima. Talvelaa voidaan pitää karismaattisena sotilasjohtajana, jonka johtamistapaa on kuvattu omaperäiseksi ja itsepäiseksi. Häntä pidettiin rohkeana ja häikäilemättömänä hyökkäyskenraalina. Hän kaihtoi johtamisessa välikäsiä ja halusi käskeä suoraan. Talvela ei suvainnut juurikaan poikkeamista antamistaan käskyistä, jolloin kanssakäyminen alaisten kanssa tiivistyi pikkupiirteiseksi valvonnaksi. Ylipäällikkö luotti Talvelaan, jolle hän salli myös erityisvapauksia. Talvela halusi olla suoraan ylipäällikön alaisena. Hän ohitti mielellään suoranaiset esimiehensä eikä arvostanut ylipäällikön lähimpiä apulaisia. Talvelan arviot muista kenraaleista saattoivat olla hyvinkin jyrkkiä. Hän ei kuitenkaan sallinut samankaltaisia vapauksia alaisilleen komentajille. Ollessaan tyytymätön divisiooniansa komentajien toimintaan hän halusi erottaa heidät tai saattoi pyytää marsalkalta eroa tehtävistään.²⁹ (Laaksonen 2004, 13, 268, 355 ja Brantberg 1999, 86).

Vesa Saarikosken (1999) kirjan ”Elon mainingit” perusteella kenraali *Walleniuksesta* ja kaksi kertaa puolustusvoimain komentajan asemassa olleessa jääkärikenraali *Sihvosta* löytyy politikoivan sotilasjohtajan piirteitä. Kenraali Öhqvist kuvasi aikanaan kirjeessään Sihvoa kieroksi ja sen takia soveltumattomaksi sotaväen päälliköksi.³⁰ Heinrichs puolestaan piti Sihvoa ”aatteiden miehenä”.³¹ Politikoivan sotilasjohtajan kategoriaan voidaan sijoittaa sodan jälkeen puolustusvoimain komentajana toiminut kenraaliluutnantti *Jarl Lundqvist*, joka halusi ”demokratisoida” puolustusvoimat. Kalle Lehmuksen nimittäminen puolustusministeriön kansliapäälliköksi vuonna 1955 puolustusministeri Skogin aikana herätti myös huomiota. Upseeriliitto vastusti nimitystä, josta Paasikivi ei pitänyt. Paasikiven näkemyksen mukaan Upseeriliiton puuttuminen nimitykseen muistutti Etelä-Amerikan mallia, jota hän ei millään muotoa hyväksynyt (Brantberg 2000, 193–194).³² Kenraali Martolasta taas on sanottu, että hän oli sekä pystyvä sotilas että taitava diplomaatti. Martola toimi sodan jälkeen jonkin aikaa Castrenin hallituksen toisena ulkoministerinä (Tapola 2007, 222) sekä Kyp-

29 ”Jos saisi palvella suoraan marsalkan alaisena olisi ratkaisu helppo, mutta en totisesti jaksaa sietää runsaalla keskinkertaisuudella varustettuja välikäsiä” (Talvela 1976, 220). Tulistuin ja sanoin, että riittää että minä pidän häntä kyvyttömänä ...” (Talvela 1976, 313).

30 Tapola (2007, 82)

31 Tapola (2007, 82, 85)

32 Samantapaisia elementtejä on nähtävissä puolustusministeri Elisabeth Rehnin aikana v. 1994, jolloin Upseeriliitto puuttui kansliapäällikön nimityskysymykseen.

roksella 1960-luvulla rauhanturvajoukkojen komentajana. Brantbergin kuvaamista kahdestakymmenestä yhdestä sotakenraalista varsin moni toimi aktiiviuransa jälkeen erilaisissa poliittisissa tehtävissä.

Hyvä esimerkki suomalaisesta sotilasmanagerista on Raimo Seppälän (1981, 31, 86, 196–197, 279) kuvaama kenraali *Rudolf Walden*. Liikemiehenä v. 1918 sotaministeriön johtoon tultuaan Walden ei sietänyt vitkuttelua, ei asioiden lykkäämistä toisten pöydille, ei tunarointia eikä osaamattomuutta. Hän oli useaan otteeseen puolustusministerinä, jossa tehtävässä hänen kuvataan johtaneen ministeriötä kuin liikeyritystä. Walden oli oppinut liikemiehenä etsimään taitavia ja tehokkaita miehiä tehtäviinsä, hänen sanottiin ”pelaavan” johtajillaan alituista ”sotapeliä”. Walden oli liikemiehenä ollessaan toiminut jossain määrin myös puoluepolitiikassa. Waldenin nimi esiintyy myös Lapuan Liikkeen yhteydessä. Hän osallistui Tarton rauhanneuvotteluihin. Sotien aikana Walden oli marsalkka Mannerheimin luottomies ja ennen sotia hän oli jäsenenä Mannerheimin johtamassa puolustusneuvostossa. Walden oli tavattoman tunnollinen sekä vahva ja kokenut teollisuusmies, jossa oli sotilasta, poliitikkoa ja valtiomiestä

Olisi tietenkin kiinnostavaa etsiä sotahistoriasta tunnettuja sotilasjohtajia, jotka mahdollisimman kattavasti profiloituisivat edellä piirretyn ihanteellisen sotilasjohtajan kaltaisiksi. Omasta mielestäni ”päämajan eversti” *Valo Nihtilä* omasi huomattavan määrän ihanteellisen sotilasjohtajan piirteitä.³³ Hän otti jatkosodan jälkeen kokonaisvastuun aseväkiväkennästä, josta hänet myös tuomittiin. Nihtilä omasi vahvan professionaalisen kompetenssin operatiivisessa ja taktillisessa ajattelussa. Hänellä oli lähes poikkeuksetta tilanteeseen kuin tilanteeseen sopiva, johdonmukainen ja perusteltu mielipide. Nihtilästä tuli myös Mannerheimin luottomies, jonka tämä lähetti edustajakseen rintamalle raportoimaan suoraan itselleen. Nihtilä oli tavallaan päämajan ”silma ja korva” rintamalla vaikeissa tilanteissa. Kerrotaan (Tapola 2007, 222), että eversti Nihtilä kiersi jatkosodan aikana VI armeijakunnan alueella ja selvitti kenraali Talvelalle viivytystaistelun luonnetta. Nihtilä saavutti hillityllä, asiallisella ja määrätietoisella olemuksellaan alaisensa ehdottoman luottamuksen ja kunnioituksen sekä herätti olemuksellaan alaisiinsa työinnostuksen. Hän oli moraaliltaan ja elintavoiltaan korkealuokkainen ihminen, jota kuvasi vastuuvelvollisuus, vaatimattomuus, hiljainen ystävällisyys ja luonteen hienous. Esimiehensä kenraali Airon tekemän upseeriarvostelun mukaan Nihtilä oli nopea ja kirkasjärkinen ajattelija, reipas ja tarmokas toimeenpanija, masentumaton sekä järkkymättömät hermot omaava kyvykäs upseeri. (ks. Pertti Kilkki 1994)

Erityisen mielenkiintoisen kohteen profiloinnin soveltamiselle muodostaa entinen puolustusvoimain komentaja jalkaväenkenraali Yrjö Keinonen. Tutustuminen Keino-

33 Ks. Ahto (1994).

sen kirjalliseen tuotantoon (esim. Keinonen, 1970, 1971 ja 1974) antaa kuvan nuoresta Keinosesta professionaalisenä kenttäupseerina. Mannerheim-ristin ritarina hänen voidaan katsoa omanneen joitakin sankarillisen sotilasjohtajan profiiliin kuuluvia piirteitä. Omakohtaiset kokemukseni Porin Prikaatin komentajana toimineesta eversti Keinosesta 1960-luvun alkuvuosilta tukevat näkemystä vahvasti professionaalilla tavalla toimivasta sotilasjohtajasta (Puukka, 2005). Keinosen toimintaa kuvaava kirjallinen aineisto paljastaa persoonallisuudesta piirteitä, jossa voittamisen arvostus nousee etusijalle. Oman sotilasuransa edistämisen kannalta ”kriittisessä” vaiheessa liittyminen poliittiseen puolueeseen tuo esille poliittisesti toimivan ja politikoivan sotilasjohtajan ominaisuuksia. Professionaalille sotilaille toiminnan perusteluihin kuuluva sotilaallinen tehokkuus jäi sivuun ja siirryttiin ”poliittisen viisauden” puolelle, jota Keinonen ei kuitenkaan hallinnut. Komentajavaihe sisältää samankaltaisia piirteitä. Kun Keinonen yritti toimia samanaikaisesti sekä voittamiseen keskittyvän klassisen professionaalisen sotilasjohtajan että poliittisen sotilasjohtajan tavoin, sortui hän politiikan ”juoksuhiikkaan” ja kaatui. Monipuolisesta sotilaskoulutuksesta ja siviilitutkinnosta sekä uran varrelle sattuneista varsin monipuolisista tehtävistä huolimatta Keinosen toiminnasta ei ole havaittavissa sotilasmanagerille ominaisia otteita. Keinosen luonteenpiirteet ja persoonallisuus eivät anna aihetta pitää häntä ihanteellisena sotilasjohtajana. Byrokraattiseksi sotilasjohtajaksi Keinosta ei voi leimata, siitä ovat osoituksena hänen toimeenpanemansa uudistukset puolustusvoimissa. Vertailemalla Keinosesta kirjoitettua aineistoa Kets de Vriesin ja Millerin (1989) tutkimuksiin neuroottisista organisaatioista ja niiden johtajista voitaneen kysyä, sisältyikö Keinosen käyttäytymiseen ja johtamistapaan em. tutkijoiden kuvaamia skitsoidisia piirteitä. Skitsoidisen johtajan mielestä vallitseva reaali maailma ei tarjoa hänelle tarpeeksi haasteita. Silloin on parasta pitää etäisyyttä tuohon maailmaan ja sitä edustaviin ihmisiin, koska toimiminen tuota maailmaa edustavien kanssa saattaa tuottaa epäonnistumisia ja ongelmia. Skitsoidisen johtajan vaaraksi muodostuu emotionaalinen eristäytyminen ja frustraatio.

Profiloinnin toimivuus eräiden ulkomaisten tunnettujen sotilasjohtajien kohdalla

Profiloinnin kannalta sopivan tarkastelukohteen antaa Edgar F. Puryear Jr:n (1994) kirjoittama kirja ”19 Stars. A Study in Military Character and Leadership”. Teoksessa kuvataan monipuolisesti neljää tunnettua yhdysvaltalaisista toisen maailmansodan kenraalia. Kuvauksen kohteina ovat kolme viiden tähden kenraalia ja yksi neljän tähden kenraali: *George C. Marshall, Douglas MacArthur, Dwight D. Eisenhower ja George S. Patton*. Luonne näyttäisi kirjan mukaan olevan yksi tärkeimmistä hyvän komentajan

ominaisuuksista.³⁴ Luonne on perusta, jolle hyvä johtajuus rakennetaan. Tässä otetaan esille vain kaksi esimerkkiä.

Kenraali George C. Marshall ei koskaan toiminut korkeana kenttäkomentajana. Hänen erinomaiset esikuntaupseerin kykynsä huomattiin jo ensimmäisen maailmansodan aikana. Marshallia kuvataan kirjassa epätsekkääksi ja vaatimattomaksi. Kun Marshallin esikuntapäällikön titteliä ehdotettiin muutettavaksi asevoimien komentajaksi ja kun presidentti Roosevelt halusi ylentää Marshallin sotamarsalkaksi, kieltäytyi Marshall kummastakin huomionsoituksesta.³⁵ Marshallia ei nimitetty Eurooppaan tehtävän maihinnousun ja hyökkäyksen ylipäälliköksi, koska presidentti ja kongressi pitivät häntä korvaamattomana esikuntapäällikön tehtävässä. Taylor & Rosenbach (1992, 201) kuvaavat Marshallia mestarisuunnittelijaksi. Hän tuli tunnetuksi toisen maailmansodan jälkeen Euroopan jälleenrakentamiseen suunnatusta Marshall-avusta. Marshall toimi myös suurlähettiläänä, puolustusministerinä sekä sai Nobelin rauhanpalkinnon. Hänessä on nähtävissä sotilasmanagerin profiiliin liittyviä piirteitä. (Puryear 1994, 43–101)

George S. Pattonista tuli jo nuorena upseerina kenraali Woodin (Army Chief of Staff) avustaja. Ensimmäisen maailmansodan aikana Patton osoittautui rohkeaksi sotilaaksi, joka nousi kapteenista everstiksi sekä hänestä kehittyi panssariaseen asiantuntija. Patton oli hyökkäyshenkinen sotilasjohtaja, joka korosti jatkuvaa ja nopeaa hyökkäämistä. Hän kuvasi sodan realiteetteja joukoilleen henkeä nostattavilla puheillaan. Patton korosti joukkonsa taistelua johtavan upseerin edessä oloa kuoleman vaarasta huolimatta. Miesten tulee tietää ja nähdä kuka heidän johtajansa on. Runsaasti voimasanoja käyttävänä hän katsoi, että ne ovat kieltä, jota sotilaat ymmärtävät. Miehet tunsivat hänet ja pitivät komentajaansa yhtenä heistä eikä kaukaisena kirjoituspöytäupseerina.³⁶ Patton piti tätä imagoa yllä koko sodan ajan. Hänessä oli ”showmies-

34 Hyvän sotilasjohtajan luonteenpiirteitä on tarkasteltu yhdessä kappaleessa 60 sivun verran (Puryear 1994, 289–349). Ks. myös Kallioinen (2001, 168–208), joka on esittänyt suomalaisten kadettien näkemyksiä hyvästä kouluttajasta.

35 Suomen puolustusministerille tehtiin 1990-luvulla eräästä sodan aikana kunnostautuneesta upseerista ylennysehdotus marsalkaksi. Ehdotus jätettiin huomioimatta vähin äänin. (kirjoittajan muistiinpanot)

36 Pattonin ulkoinen olemus ja pukeutuminen olivat huomiota herättävät. Hänellä oli päällään räätälin tekemä asepuku messinkinappeineen. Asepuvun vasemman taskun yläpuolella oli neljä riviä kunniamerkkinauhoja, kummallekin olkapäälle ja paidan kauluksiin oli kiinnitetty ylisuuret kenraalin tähdet, jalassa olivat ratsastushousut. Hän käytti korkeavartisia, hyvin kiillotettuja ratsastussaappaita kannuksien kera. Vyötäröllä oli käsintehty ja messinkisoljella varustettu nahkavyö. Kummallakin lonkalla riippui helmiäiskahvoilla koristetut ja kenraalin tähdillä varustetut pistoolit. Kädessään hän piti ratsupiiskaa ja hänen kenraalin tähdillä varustettu kypäränsä oli aina säteilevän kirkas. Hänet nähtyään ei ollut epäilystäkään, kuka oli komentaja. Kerran liikkueensa joukkojensa parissa hän havaitsi tien sivuun jääneen panssarin ja sen alla kaksi sotilasta korjaamassa sitä. Patton pysäytti autonsa ja ryömi koko komeudessaan panssarin alle mutaisella tiellä ja hämmästytti vaunun alla olevat sotilaat, kun nämä havaitsivat kenraalin tähdet kypärässä. Sana kiiri tapahtumasta pitkin joukkoja. (Puryer 1994)

tä” ja ”näyttelijää”. Patton arvosti palkitsemista ja kunniamerkkien antamista hyvistä suorituksista. Kiivasluonteisena ja omapäisenä komentajana Pattonilla oli ongelmia esimiestensä kanssa. Kenraali Marshallin kerrotaan sanoneen, että Patton oli paras Yhdysvaltojen asevoimissa palveleva alainen kenraali, mutta itsenäisenä komentajana (ylipäällikkönä) hän oli pahin mahdollinen.³⁷ Eisenhower joutui huomauttamaan häntä muutamaan kertaan poliittisista kannanotoista ja omapäisestä toiminnasta. Pattonin käyttäytyminen näyttäisi pitävän sisällään sankarillisen sotilasjohtajan profiiliin liittyviä piirteitä (*warrior*).

Irakin sotaa johtanut kenraali *Tommy Franks* on selkeästi infomaatioajan kenraali (Lindberg 2005). Hänellä oli toimivat yhteydet presidenttiin, puolustusministeriin ja Yhdysvaltojen asevoimien komentajien neuvostoon. Franksin kerrotaan seuranneen tilannetta neljältä näyttöruudulta; poliittista tilannetta televisiosta sekä omien joukkojen tilannetta, ilmavoimien tilannetta ja vihollistilannetta omilta näyttöruuduiltaan. Hän pystyi käymään videoneuvotteluja komentoketjussa ylös- ja alaspäin. Franksilla oli yksityiskohtaisen tarkka tilannekuva joukoistaan, hänen ei kuitenkaan sanottu puuttuneen yksityiskohtiin suoranaisten alaistensa ohi. Franks korosti sotatoimien nopeutta ja taktista yllätystä. Hän halusi, että Irakiin mennään keveillä joukoilla nopeasti kovia iskuja antaen. Vastustajan taistelutahto murskattiin tavanomaisen, vahvasti tekniikkaan perustuvan sodankäynnin menetelmin. Vihollisen asevoimat kukistettiin, sotaa ei kuitenkaan voitettu. Poliittis-sotilaallisen kokonaistilanteen hahmottamiseen ja kriisienhallintaan ei oltu paneuduttu riittävästi. Totutuista tilanteista poikkeavat olosuhteet ja paikallisen kulttuurin ymmärtämättömyys aiheuttivat virhearvioita aina ylipäällikköä, presidentti Bushia, myöten. Varsinaisen taistelun jälkeistä tilannetta ei oltu pohdittu loppuun asti. Franksin toimintaa voidaan pitää taisteluparadigman mukaisen klassisen professionaalisen sotilasjohtajan käyttäytymisenä. Tilanteessa olisi tarvittu kriisienhallinnan paradigman edellyttämää toimintaa. Kokonaisuuden hallinta ja rauhan voittaminen vaativat taitavan ylimmän poliittisen johdon lisäksi poliittisesti taitavan sotilasmanagerin otteita.

Franksin jälkeen tulleen kenraali *Petreauksen* toiminnassa on havaittavissa poliittisesti toimivan sotilasjohtajan ja sotilasmanagerin käyttäytymistä. Hän on soveltanut uutta taktiikkaa, joka on auttanut vähentämään tappioita ja hillitsemään väkivaltaa siviileitä kohtaan. Petreaus jalkautti sotilaansa ulos ajoneuvoistaan kansalaisten keskuuteen sekä kiinnitti huomiota paikallisen väestön inhimilliseen kohteluun. Petreaus näkee, että tilanne voidaan vakauttaa Irakissa vain sellaisella poliittisella ratkaisulla, jota kaikki konfliktin osapuolet kunnioittavat.

37 Harvard Business Review, January 2005, no. 1, vol. 83.

Päätelmiä

Kriisienhallinnan paradigma profiloinnin perustaksi

Kriisienhallinnan kysyntä Euroopan ulkopuolella on kasvamassa. Hyvällä syyllä voidaan sanoa, että perinteisestä taisteluparadigmasta ollaan siirtymässä ”humanitäärisen taisteluparadigmaan”, josta tässä on käytetty nimitystä kriisienhallinnan paradigma. Kriisienhallinnan paradigma sisältää elementtejä politiikan paradigmat, taisteluparadigmasta ja hallinnon paradigmat. Kriisienhallinnan paradigman avulla voidaan politiikan, hallinnon ja asevoimien toimijat integroida kokonaisturvallisuuden kannalta yhtenäisten tavoitteiden taakse. Siinä sotilaiden *professionaalisuus perustuu laajenevaan turvallisuuskäsitykseen*. Kriisienhallinnan paradigman edellyttämä uudistuva professionaalisuus asevoimissa merkitsee sotilaallisten tietojen ja taitojen integroimista muuhun kriisienhallinnassa tarvittavaan osaamiseen. Klassisen taisteluparadigman laajeneminen kriisienhallinnan paradigmatoksi luo muutospaineita asevoimien toimintamalleille sekä henkilöstön rekrytointi- ja nimittämispolitiikalle. Perusteellinen analyysi sotilasjohtajuudesta muuttuvassa ja monimuotoisessa toimintaympäristössä on välttämätöntä. On myös oltava uskallusta poiketa perinteisesti totutuista ajatusmalleista (paradigmoista). Olisiko eettisesti ja moraalisesti korkeatasoinen sotilasmanageri tulevaisuuden senioritason sotilasjohtajan ideaalityyppi? Onko kaikkien upseereiden suoritettava akateeminen perustutkintonsa Maanpuolustuskorkeakoulussa vai voitaisiinko osa upseereista rekrytoida akateemisen perustutkinnon muualla suorittaneista? Akateemista siviilikoulutusta tulisi tietenkin täydentää Maanpuolustuskorkeakoulussa valikoiden annettavilla sotilaallisilla perustiedoilla ja taidoilla.

Puolustusvoimissa strategisen tason tehtäviä ovat ainakin puolustusvoimain komentajan, pääesikunnan päällikön, operaatiopäällikön, henkilöstöpäällikön, maavoimien komentajan, ilmavoimien komentajan, merivoimien komentajan ja Maanpuolustuskorkeakoulun rehtorin tehtävät. Ylimpiä sotilasjohtajia haettaessa tietojen ja taitojen lisäksi ihmisen persoonallisuus, luonne ja yksilölliset ominaisuudet nousevat ratkaisevaksi tekijäksi. Silloin puhutaan sosiaalisen älyn tarpeesta. Ylimpiin tehtäviin tulee hakea ihmistä eikä sotilasjohtajaa pelkästään urakehityksen tai palvelusarvon perusteella. Suotavaa olisi myös, että näihin tehtäviin valitut olisivat olleet uransa jossakin vaiheessa ”ulkorotaatioissa”. Heillä olisi silloin työkokemusta muistakin organisaatioista. Huomion kiinnittäminen rekrytointiin on ylimmän johdon yksi tärkeimpiä tehtäviä. Avaintehtäviin ei tule poimia valitsijoiden ”klooneja”. Väärien valintojen riskiä voidaan pienentää profiloimalla strategiset tehtävät ja etsimällä profiilit mah-

dollisimman hyvin täyttäviä henkilöitä. Kattavan profiloinnin laatiminen edellyttää strategisen tason sotilasjohtajien työn perusteellista arviointia ja tutkimista, ainakin prikaatien komentajien (vast.) ja kansainvälisten senioritason sotilastehtävien (vast.) tasolta lähtien. Tässä saattaisi olla sopiva väitöskirjan aihe.

Lähteet

- Ahonen, Pertti ja Kari Palonen ed., 1999. Dis-Embalming Max Weber. Jyväskylä. Sophi/University of Jyväskylä.
- Ahto, Sampo, 1994. Kirja-arvostelu – Malliupseeri Valo Nihtilä – päämajan eversti. Sotilasaikakauslehti no. 12/1994.
- Airio, Pentti, 2007. Yrjö Keinonen – uudistajaksi asetettu. Maanpuolustuskorkeakoulu Sotahistorian laitos, julkaisusarja 1, no. 10.
- Alkio, Paavo, 2003. Sotatuomarin päiväkirjat. Katkelmia hänen päiväkirjoistaan. Toimittanut Erkki Rintala. Ajatus, Jyväskylä.
- Apgar, Mahlon & John M. Keane, 2004. New business with the military. Harvard Business Review, number 9, vol 82, september 2004, 45–46.
- Borell, Klas, 1989. Disiplinära strategier. En historiesociologisk studie av det professionella militärdisciplinära tankesättet 1901–1978. Eslöv, Uppsala. Acupress, 1989.
- Borklund, C.W., 1992. Military leaders since world war II. New York-Oxford. Facts on file.
- Brantberg, Robert, 1999. Sotakenraalit. Kahdenkymmenen vuoden suomalaisen sotakenraalin elämän tarina. 2. p. Jyväskylä. Gummerus OY.
- Brantberg, Robert, 2000. Kylmä Kalle. Jalkaväen kenraali ja Mannerheimin ristin ritari Kaarlo Aleksanteri Heiskasen elämäntarina. Jyväskylä. Gummerus OY.
- Clausewitz, Carl von, 1998. Sodankäynnistä. Suom. Heikki Eskelinen. Art House. Smedjebacken. Fälth & Hässler.
- Goleman, Daniel, 2007. Sosiaalinen äly. Suom. Laura Jänisniemi ja Auri Paajanen. Otava, Keuruu 2007. Englanninkielinen alkuteos: Social Intelligence. The New Science of human relationship. Helsingin Sanomat 10.4.2005: Artikkeliksi "Maailman vaikein palapeli".
- Huhtinen, Aki, 1999. Suomalaisen upseeriuden tulevaisuus. Pirstoutunut vai kokonainen ihminen? Tampere.
- Huldt, Bo, Tomas Ries, Jan Mörtberg, Elisabeth Davidson (ed.), 2003. The New northern security agenda. Swedish National Defence College – Finnish National Defence College. Stockholm.
- Huntington, Samuel P, 1957. The soldier and the state. The theory and politics of civil-military relations. Cambridge, Massachusetts. The Pelknap Press of Harvard University Press.
- Huntington, Samuel P., 1993. If not civilizations, what? Paradigms of the post-cold war. Foreign Affairs. New York, vol. 72, Nov/Dec, 1993, Iss. 5, 186–195
- Janowitz, Morris, 1960. The professional soldier, a social and political portrait. Illinois. The Free Press of Glencoe.
- Janowitz, Morris and Jacques van Doorn (ed), 1971. On military ideology. Studies presented of Varna International Sociological Association Conference 1970, part III. Contributions to studies of military sociology. Rotterdam University Press.
- Janowitz, Morris, 1975. Military Conflict. Essays in the institutional analysis of war and peace. Beverly Hills-London. Sage Publications.
- Kadettikunta ry, 1999. Ajatuksia upseerin arvomaailmasta. Jyväskylä. Gummerus.
- Kadettikunta ry, 2004. Maailman ja yhteiskunnan muutos. Upseerin arvot ja perinteet. Helsinki.
- Kallioinen, Outi, 2001. Kadettien pedagoginen asiantuntijuus. Hermeneuttinen toimintatutkimus. Maanpuolustuskorkeakoulu, koulutustaidon laitos, julkaisusarja 2, no. 8. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Helsinki.
- Keinonen, Yrjö 1970. Kärkijoukkona Syvärille. Helsinki.
- Keinonen, Yrjö, 1971. 1944 Taistellen takaisin. Helsinki.
- Keinonen, Yrjö, 1974. Veriset lumet. Helsinki.
- Kets de Vries, Manfred F.R. & Danny Miller, 1989. The neurotic organization. Diagnosis and changing counterproductive styles of management. San Francisco.
- Kilkki, Pertti, 1994. Valo Nihtilä – päämajan eversti. Muistelmien pohjalta elämäkerraksi kirjoitettu. Porvoo-Helsinki-Juva.

- Kinnunen, Tommi, 2007. *Suomalaisen johtajan 360-johtajaprofiili*. Tiede ja Ase no. 65, 131–164.
- Kotter, Jeffrey A, 1990. *On being therapist*. San Francisco, California.
- Krogars, Marco, Eevastiina Parikka, 1999. *Sotilaana globalisoituvassa maailmassa*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, tutkimuksia no. 11. .
- Kuhn, Thomas S, 1994. *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. Suom. Kimmo Pietiläinen. Juva.
- Laaksonen, Lasse, 2004. *Eripuraa ja arvovaltaa. Mannerheimin ja kenraalien henkilösuhteet ja johtaminen*. Jyväskylä.
- Lasswell, Harold, 1941. *The garrison state and specialist on violence*. American Journal of Sociology XLVI, January 1941, 455–468.
- Lanning, Michael, Lee, 1996. *The military 100*. A ranking of the most influential military leaders of all time. A Citadel Press Book.
- Lindberg, Jarmo, 2005: *Amerikan sotilaan hyökkäyssuunnitelma*, osat 1 ja 2. Sotilasaikakauslehti 1 /2005 ja 2/2005.
- Nissinen, Vesa, 2000. *Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, tutkimuksia no. 13.
- Ojala, Jukka, 1995. *Upseerin etiikka*. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämisskeskus, tutkimusselosteita 5/A/1995. Maanpuolustuskorkeakoulun yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö.
- Puolustusministeriö, 1999. Kansainvälisten asioiden työryhmän mietintö 31.3.1999, liite 3 kuva 3.
- Puryear F., Jr., 1994. *19 Stars. A study in military character and leadership*. Presdo Press. U.S.A.
- Puukka, Ilkka, 2005. *Valtapelit hallinnossa. Tapaustutkimus sotilaskulttuurin puolustuksesta puolustus-hallinnon uudistamisessa*. Akateeminen väitöskirja. Kustannus OY Suomen mies. Tampereen Yliopistopaino OY.
- Raitasalo, Jyri ja Joonas Sipilä, 2004. *Sodan määrittelystä. Käsitykset sodasta sodankäynnin taustalla*. Julkaisusarja 4, työpapereita 18. Helsinki. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos.
- Rekola, Kauko, 1989. *Suorov. Generalissimus – Genius*. Toimittanut Timo Vihavainen. Suomen historiallinen seura. Vammala.
- Saarikoski, Vesa, 1998. *Elon mainingit. Jääkärikenraali Aarne Sihvo 1889–1963*. Juva.
- Seppälä, Raimo, 1981. *Rudolf Walden – isämaan mies*. Helsinki.
- Silen, Timo, 1994. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Väitöskirja Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta.
- Siltala, Heikki, 1996. *Kolmen rintaman konfliktit*. Väinö Linnan ”Tuntemattoman sotilaan”, Norman Mailerin ”The naked and the dead’in” ja Willi Heinrichin ”Das geduldige Fleisch’in” tekstien välisyys. Pieksämäki. Kirjapaino Raamattutalo.
- Stammer, Otto (ed.), 1971. *Max Weber and sociology today*. Oxford, Basil Blackwell.
- Sun Tzu, 1992. *Sodankäynnin taito*. Suom. Heikki Karkkolainen. Kustantaja Tietosanomat OY. Juva. Alkuteos: The Art of War. Oxford University Press, 1963.
- Talvela, Paavo (toim. Sampo Ahto ja Vilho Tervasmäki), 1976. *Muistelmat I – sotilaan elämä*. Jyväskylä.
- Tapola, Päivi, 2007. *Kenraalien kirjeet*. Porvoo.
- Taylor, Robert L. and William E. Rosenbach, 1992. *Military Leadership in pursuit of excellence*. 2nd ed. San Francisco-Oxford.
- Tullock, Gordon, 1987. *Politics of Bureaucracy*. Repr. Lanham University Press of America.
- Tuori, Kaarlo, 1990. *Yhteiskuntasopimuksesta yhteisöön*. Helsingin Yliopisto julkisoikeuden laitos.
- Turtola, Martti, 2004. *Jääkärikenraali Einar Vihma. Ihantalan taistelujen ratkaisija*. Keuruu 2004.
- Vagts, Alfred, 1959. *A history of militarism, civilian and military*. New York. Revised edition by Meridian books.
- Watson, Tony J, 1986. *Management organisation and employment strategy – new directions in theory and practice*. Routledge & Paul Kegan. London and New York .
- Weber, Max, 1978. *Economy and society*. An outline of interpretative sociology. Ed. by Guenther Roth and Claus Wittich. Volume 1 & 2. Berkeley – Los Angeles – London. University of California Press.
- Weber, Max, 1988. *Maailman uskonnot ja moderni länsimainen rationaalisuus*. Kirjoituksia uskonnon sosiologiasta. Suom. ja toim. Tapani Hietaniemi. Tampere.