

# **Piirteitä sotilaallisen johtamistaidon käsitteestä ja sisällöstä**

**Kapteeni Hannu Särkiö**

Johtamistaito on ollut mielenkiinnon kohteena eri maiden armeijoissa nykyaikaisen upseerikasvatuksen aloittamisesta lähtien, mutta erityisesti toisen maailmansodan jälkeen alan tutkimus on ollut vilkasta.

Sota on muuttunut entistä monimuotoisemmaksi ja sen ilmiöt yhä vaikeammin hallittaviksi. Toisaalta useiden eri aatesuuntien tavoitteleva aikamme ihminen aktiivisena, laajoine tietoineen ja yksilön arvostaan tietoisena asettaa johtajalleen korkeita vaatimuksia. Osin näistä syistä on puolustusvoimissa alettu viime vuosina kiinnittää yhä enemmän huomiota johtamistaidon koulutukseen ja ala on määrätty pääteemmäksi kantahenkilökunnan jatkokoulutuksessa vuonna 1969.

Puolustusvoimissamme on perinteellisestikin pyritty korvaamaan aineellisten voimavarojen vähäisyyttä henkilöstön, erityisesti johtajien korkealla suorituskyvyllä. Eräät operatiivisessa ja taktisessa ajattelussa tapahtuneet muutokset ovat osaltaan korostaneet johtamistaidon merkitystä. Alueellinen taistelutapa usein eristettynä toimivine joukkoineen, laajamittainen sissitoiminta, jopa sissisota sekä yllätyshyökkäyksen mahdollisuus asettavat varsinkin upseerien johtamistaidolle uusia vaatimuksia.

Vaikka johtamistaidosta nykyisin puhutaan ja kirjoitetaan runsaasti, ei ala suinkaan ole käsitteellisesti selkeytynyt. Asiantuntijoiden käsitykset johtamistaidon olemuksesta ja sisällöstä vaihtelevat melkoisesti, ovat jopa toisilleen vastakkaisia.

Seuraavassa tarkastellaan johtamistaitoa käytännön kannalta, sellaisena kuin se tulee esiin joukkojen johtamisessa.

## A. JOHTAMISTAIDON KÄSITE

### 1. Johtamistaito ohjesääntöjemme valossa

Kenttäohjesäännön I osassa ymmärretään johtamistaidolla taitoa johtaa joukkoja sodassa. Siihen katsotaan kuuluvan tilanteen arvostelu, päätöksen teko, suunnitelman laatiminen ja käskytykset. Jotta komentaja pystyisi menestyksellisesti johtamaan yhtymän toimintaa, vaaditaan häneltä johtamistaidon perustana erikseen lueteltuja ominaisuuksia, luonteen piirteitä ja taitoja. Samansuuntainen käsitys johtamistaidosta on muissakin ohjesäännöissä, joskaan asiaa ei ole käsitelty niinkään laajasti kuin kenttäohjesäännössä.

Edellä olevasta voidaan todeta, että johtamistaito ymmärretään ohjesäännöissämme varsin laajana käsitteenä. Toisaalta niissä ei ole käsitelty rauhan aikana tarvittavaa johtamistaitoa lainkaan. Varsinaista alan ohjesääntöä tai opasta ei ole ilmestynyt, joskin sellainen on parhaillaan tekeillä.

### 2. Eräitä ulkomaisia käsityksiä johtamistaidosta

Yhdysvaltain armeijan ohjesäännössä "Military Leadership" on määritellyt tärkeimmät johtamistaitoon liittyvät käsitteet. Sen mukaisesti "sotilaallinen johtamistaito on taitoa vaikuttaa ihmisiin ja johtaa heitä siten, että saadaan heidät auliin tottelevaisuuden, luottamuksen, kunnioituksen ja lojaalin yhteistyön hengessä täyttämään tehtävänsä." <sup>1)</sup>

Johtamistoiminta hallinnollisessa mielessä (management) on määritelty erikseen. Sillä ymmärretään prosessia, jossa "ihmisiä, rahavaroja, materiaalia, aikaa ja taitoa käytetään hyväksi organisaation tehtävän täyttämiseksi." <sup>1)</sup> Hallinnollisen johtamisen tehtävinä pidetään suunnittelua, organisointia, välitöntä johtamista, koordinointia ja valvontaa. Hallinnollisessa mielessä johtajan tehtävänä on motivoida alaiensa toiminta ja määrittää sen tavoitteet, kehittää alaisiaan, pitää yllä yhteyksiä ulospäin, uudistaa organisaatiota, huolehtia sisäisestä yhteistoiminnasta ja tehdä päätöksiä. Vaikka johtaminen ja samalla johtamistaito näin onkin teoreettisesti jaettu kahteen osaan, ihmisten johtamiseen ja hallinnolliseen johtamiseen, "asioiden johtamiseen", todetaan kuitenkin, että molemmat alat yhdistyvät johtajan henkilössä. Hän on samalla kertaa sekä ihmisten johtaja (leader) että hallinnollinen johtaja (manager).

Johtamistaitoon liittyvät käsitteet on Yhdysvaltain armeijan ohjesäännöissä määritelty täsmällisesti ja asiaan yleensäkin kiinnitetty runsaasti huomiota.

Toisin kuin Yhdysvalloissa ei Englannin armeijassa ole voimassa yhtenäistä, vahvistettua johtamistaidon käsitettä.

Länsi-Saksan armeijassa erotetaan ihmisten johtaminen (Menschenführung) ja siihen liittyvät alat taistelun ja operaatioiden johtamisesta. Joukkojen johtamistaito määritellään olemukseltaan "luonteeseen, taitamiseen ja henkiseen voimaan perustuvaksi vapaaksi toiminnaksi". Katsotaan, että johtamistaitoa ei sanan ahtaassa mielessä voi opettaa, mutta se rakentuu opittavissa oleville tiedoille ja taidoille.

Ruotsin armeijassa ei johtamistaidon käsitettä ole virallisesti määritelty, mutta eräät sotakoulut käyttävät samaa määritelmää, joka on voimassa Yhdysvalloissa.

Ulkomaiset käsitykset johtamistaidosta poikkeavat tuntuvasti toisistaan. Olennaisena erona meikäläisiin käsityksiin verrattuna on se, että ihmisten johtaminen, vaikuttaminen yksilöihin ja ryhmiin, pyritään ainakin teoreettisesti erottamaan hallinnollisesta tai taistelun ja operaatioiden johtamisesta.

<sup>1)</sup> FM 22—100, s. 3

### 3. Johtamistaidon käsitteen määrittely

Kirjallisuudessa esiintyy useita toisistaan poikkeavia johtamistaidon määritelmiä. Professori K. Rainio tosin huomauttaa, että ne useassa tapauksessa ovat vain johtamistoiminnan kuvailua.<sup>2)</sup>

Psykologiassa ja sosiaalipsykologiassa johtaminen määritellään erääksi lajiksi sosiaalista vaikuttamista, joka kohdistetaan yksilöihin ja ryhmiin joko suoraan tai ympäristön kautta.<sup>3)</sup> Johtamistaito katsotaan näin ollen taidoksi saavuttaa tuloksia edellä mainitun vaikuttamisen avulla, johon osana kuuluu vallan käyttö.

Yhdennukaisesti edellisen kanssa voitaisiin sotilaallinenkin johtamistaito määritellä suppeasti vain vaikuttamistaitona yksilöihin ja joukkoihin. Tällä menettelyllä olisi kuitenkin seuraavia heikkouksia:

1. Nykyinen, pääpiirteissään vakiintunut alan käsitteistö muuttuisi. Puhuttaessa henkilön johtamistaidosta se ei enää osoittaisi hänen todellista käyttökelpoisuuttaan esimerkiksi johonkin sodan ajan tehtävään, koska ammattitiedot ja -taidot olisivat käsitteen ulkopuolella. Elinkeinoelämän ja siviilihallinnon piirissä on runsaasti henkilöitä, joilla on harjaantunut taito vaikuttaa ihmisiin, mutta jotka tästä huolimatta eivät ilman lisäkoulutusta sovellu sotilallisiin johtajatehtäviin.
2. Tarvittaisiin jokin uusi käsite esimerkiksi "johtajan taito", joka sisältäisi paitsi varsinaisen ihmisten johtamisen taidon myös sotilaallisen ammattitiedon ja -taidon sekä muut joukon johtajalle välttämättömät avut.
3. Johtamistaito suppeasti ymmärrettynä soveltuisi huonosti oppiaineeksi sotakouluihin, koska ihmisiin vaikuttamista voidaan harjoitella vain todellisen joukon kanssa ja sotakoulujen opetuksen pääosa on tässä mielessä teoreettista.

Edellä esitetyt näkökohdat osoittavat, että on tarkoituksenmukaista määritellä sotilaallinen johtamistaito laiveammaksi. Tärkeänä lähtökohdana määritelmää laadittaessa on yleisesti hyväksytty käsitys, että joh-

<sup>2)</sup> K Rainio: Leadership Qualities s. 27

<sup>3)</sup> K Rainio: Valta ja vallan käyttö s. 145—146

taminen on pohjimmaltaan aina ihmisiin kohdistuvaa. Taisteluun, operaatioon tai muuhun toimintaan voidaan vaikuttaa vain organisaation muodostavien henkilöiden välityksellä.

Johtaminen ei ole itsetarkoitus, vaan sillä pyritään saamaan joukko tai yksilöt saavuttamaan päämääränsä. Tällöin herää kysymys tarkoituksenmukaisuudesta, sillä ei ole samantekevää, miten ihmiset saadaan täyttämään tehtävänsä. Johtajan on toisaalta osattava valita tilanteeseen sopivat käytännön toimintatavat ja toisaalta johdettava niin, että päämäärän saavuttamisesta koituvat psyykkiset kustannukset jäävät mahdollisimman vähäisiksi. Kysymys toiminnan kustannuksista henkilöstö- ja materiaalitappioina kuuluu taktiikan piiriin kuten muutkin joukkojen tarkoituksenmukaista käyttöä koskevat seikat. Esimerkkinä psyykkisiltä kustannuksiltaan kalliista johtamisesta voidaan pitää eräiden meikäläisten joukkojen houkuttelemista toiminnan jatkamiseen perusteettomin lupauksin vuosina 1941—42. Tavoitteet saavutettiin, mutta kustannuksena oli joukkojen ja paikallisen johdon välisen luottamuksen horjuminen.<sup>4)</sup>

Edellä esitetyn nojalla määritellään johtamistaito seuraavasti:

Johtamistaidolla ymmärretään taitoa saada johdettavat yksilöt ja organisaatiot toimimaan tarkoituksenmukaisesti asetetun tavoitteen saavuttamiseksi.

## B. JOHTAMISTAIDON PÄÄMÄÄRÄ JA SEN ASETTAMAT VAATIMUKSET KÄSITTEEN SISÄLLÖLLE

### 1. Yleistä

Johtamisen päämäärä, saada johdettavat saavuttamaan asetetut tavoitteet, täyttämään tehtävänsä, määrittää johtamistaidon käsitteen sisällön. Koska jokainen tilanne on ainutkertainen, voidaan vain melko rajoitetusti käyttää kaavamaisia, ennalta opittavia menettelytapoja.<sup>5)</sup>

<sup>4)</sup> P Junttila: Taistelutehon laskemiseen ... s. 53—54

<sup>5)</sup> Tässä tarkoitetaan johtamistilannetta kokonaisuutena. Toinen asia on, että esimerkiksi joukkojen käytön osalta voidaan antaa kokemukseen tai tutkimukseen nojautuvia periaatteita.

Johtajan on kyettävä arvostelemaan kukin tilanne erikseen, löydettävä olennaisesti vaikuttavat seikat ja johdettava niiden asettamien vaatimusten mukaisesti.

Paljon kiistelty on kysymys, pitäisikö niin sanottujen johtajaominaisuuksien sellaisinaan kuulua johtamistaidon käsitteeseen. Mainittuja ominaisuuksia on 1930-luvulta lähtien tutkittu aktiivisesti varsinkin Yhdysvalloissa. Laajojen kokeiden tulokset ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia.<sup>9)</sup> Ei ole voitu osoittaa kuin muutamia sellaisia ominaisuuksia, joita johtaja tilanteesta ja tehtävästä riippumatta näyttäisi tarvitsevan tai jotka henkilössä voimakkaina esiintyessään olisivat merkinä keskinkertaista paremmista edellytyksistä kehittyä hyväksi johtajaksi. Tämä onkin ymmärrettävää, sillä kokemuksen mukaan eri tehtävät ja tilanteet vaativat johtajalta eri ominaisuuksia, muutamat ensi sijassa voimakasta tahtoa, toiset älyä, rauhallisuutta, vapauttavaa huumoria jne. Tärkeimpinä johtajaominaisuuksina pidetään tässä Rainioon yhtyen energisyyttä, älykkyyttä, luontaista auktoriteettia sekä luonteen itsenäisyyttä ja kypsyyttä, vaikka monia muitakin yhdistelmiä esitetään kirjallisuudessa. Minkä tahansa luetelluista ominaisuuksista puuttuessa heikkenevät todennäköisesti henkilön mahdollisuudet johtaa menestyksellisesti. Kyseessä on kuitenkin vain todennäköisyys. Yksittäistapauksissa muut, voimakkaammin kehittyneet ominaisuudet saattavat korvata jonkin puuttuvan. Tarmottomuutta ei kuitenkaan voi missään portaassa korvata muilla ominaisuuksilla, sillä varsinkin sodassa johtamistaito ilmenee tärkeältä osalta liikkeelle panevana voimana, yksilöiden ja joukkojen vastuksen, resistanssin, voittamisena. Mitä suurempi joukko on kyseessä, sitä enemmän energiaa tarvitaan sen toiminnan käynnistämiseen ja halutussa suunnassa pitämiseen.

Älykkyys on alemmissa johtajatehtävissä osittain korvattavissa energisyydellä, mutta ei enää laajempiin tehtäviin mentäessä. Itsenäisiä ratkaisuja tekevä johtaja ei selviydy ilman tiettyä, johtoportaan ja tehtävistä riippuvaa älykkyuden vähimmäistasoa. Luonteen itsenäisyys päätösten teon edellytyksenä kuuluu päällikkö- ja komentajatehtävissä toimivien tärkeisiin ominaisuuksiin. Päättämättömyys ja toimettomuus ovat johtajalle pahempia rasituksia kuin erehdykset keinojen valinnassa.

<sup>9)</sup> K Dahms: Über die Führung s. 62—64

Huolimatta edellä olevasta teoreettisesta tarkastelusta voidaan todeta, että käytännön kokemusten mukaan johtajina on menestyksellisesti toiminut henkilöitä, joilta ilmeisesti on puuttunut tärkeinä pidettyjä ominaisuuksia. <sup>7)</sup> Merkityksellisimpiin johtajaominaisuuksiin, energisyyteen ja älykkyyteen, voi kasvatusta aikuisiällä vaikuttaa vain rajoitetusti. Varsinkin älykkyys on selvästi periytyvä tekijä. Liioin ei näytä mahdolliselta, että perusrakenteeltaan flegmaattinen tai asteellinen henkilö "kasvatettaisiin" aktiiviseksi ja tarmokkaaksi. Nimenomaan kriisitilanteissakin kestävämpään tarkoitettuun johtamistaidon kohdalla on varottava yliarvioimasta kasvatuksen mahdollisuuksia. Henkilö voi kyllä pinnallisesti omaksua tietyn käyttäytymisen, esiintyä esimerkiksi päättävänä, käskevänä, isällisenä tai harkitsevana, jos tällaisia ominaisuuksia koulutuksessa korostetaan. Kriisitilanteissa hän kuitenkin toimii ensisijaisesti psyykkisen perusrakenteensa mukaisesti, jonka kelvollisuus siinä on ratkaiseva ja joka olisi ennen johtajakoulutuksen aloittamista tutkittava.

Edellä esitetyn huomioon ottaen ei ole perusteltua sisällyttää mitään nimettyjä ominaisuuksia ehdottomina itse johtamistaidon käsitteeseen. Johtajan taito ilmenee saavutettuina tuloksina eikä joinakin ominaisuuksina. Tämä ei kuitenkaan estä käyttämästä johtajaominaisuuksia eräänä kriteerinä arvioitaessa henkilön mahdollisuuksia kehittyä johtajaksi.

Johtamistoiminnalla on vaihteleva luonne sen mukaan, minkä kokoisesta esikunnasta tai joukosta on kyse ja millaisissa olosuhteissa johtaminen tapahtuu. Esitetyn johtamistaidon määritelmän mukaan kaikkien esimiesten on pystyttävä vaikuttamaan alaisiinsa joko suoraan tai alajohtoportaiden välityksellä. Tämä edellyttää johtamisen psykologian, hallinnan keinojen ja johtamistekniikan tuntemusta. Viimeksimainitulla ymmärretään tässä suullista ja kirjallista ilmaisua, edellisiin paljolti perustuvaa käskynantotaitoa sekä kulloinkin tarvittavien johtamisen apukeinojen, apulaisten, esikunnan ja johtamisvälineiden käyttötaitoa.

Varsinkin sodan oloissa johtaminen on sekä fyysisesti että psyykkisesti rasittavaa, usein äärimmäisyyteen saakka. Tämän vuoksi vaaditaan kaikilta upseereilta hyvää terveyttä sekä fyysistä ja psyykkistä kestä-

<sup>7)</sup> Henkilöasiakirjoja Suomen sodista 1939—40 ja 1941—45

vyyttä johtamistaidon yhtenä perustekijänä.<sup>8)</sup> Varsinkin sissisodan mahdollisuus korostaa tämän vaatimuksen tärkeyttä, mutta myös tavanomaiset sotatoimet nykyaikaisen taistelun kuvan vallitessa asettavat kaikkien meikäläisten johtajien fyysiselle ja psyykkiselle järkkymättömyydelle korkeita vaatimuksia.

## 2. Sodan aika

Maavoimien perusyksikön johtamiselle on ominaista päällikön jatkuva, yleensä ainakin päivittäinen, henkilökohtainen kosketus kaikkiin alaisiinsa. Hänen on pystyttävä hoitamaan ihmisten johtamisessa esiintyviä tehtäviä ja luomaan hyvä henki. Taistelussa perusyksikkö toteuttaa tavallisesti pitkälle yksilöityjä tehtäviä, jolloin päälliköltä vaaditaan ennen muuta toimeenpanokykyä. Tämä edellyttää häneltä yksikkönsä toiminnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden, erityisesti taisteluvälineiden oikean käytön hallintaa. Alueellinen taistelutapa ja sissitoiminta edellyttävät perusyksikön päälliköltä itsenäisiä päätöksiä ja oma-aloitteisuutta.

Maavoimien joukkoyksikön tai -osaston komentaja johtaa ensisijaisesti yksikönpäälliköiden välityksellä, mutta vaikuttaa myös suoraan yksityisiin miehiin saakka. Korkeimpana sotilashenkilönä, jonka kanssa miehistö normaalisti tulee tekemisiin, hänellä on keskeinen asema hengen ja taistelutehon luojana. Tämä asettaa vaatimuksia hänen taidolleen ihmisten johtajana.

Taistelussa joukkoyksikkökin toteuttaa melko yksityiskohtaisina annettuja tehtäviä, joiden suorituksessa tulee kysymyksen aselajien yhteistoiminta. Tämä vaatii joukkoyksikön komentajalta toimeenpano-, järjestely- ja jonkin verran myös suunnittelutaitoa sekä yhteistoimintatapojen tuntemusta. Monet tilanteet edellyttävät itsenäisiä päätöksiä. Komentajan on hallittava joukkonsa taistelu kaikkine osatekijöineen ja pystyttävä johtamaan sitä suullisin käskyin sekä kyettävä oikein arvioimaan joukon suorituskykyä.

<sup>8)</sup> Kenraaliluutnantti A Maunulan lausunto, kenraalit O Bradley ja M Ridgway: *Military Review* 9/1966 s. 52, *Military Review* 10/1966 s. 46—47



Yhtymän komentajaa avustaa johtamisessa esikunta, mutta varsinkin prikaatissa hänen on hallittava koko taistelu niin, että hän pystyy johtamaan esikunnan avuttakin samaan tapaan kuin rykmentin komentajat viime sodissamme.<sup>9)</sup> Taistelujen nopea rytmi vaikeuttaa useinkin esikunnan täysitehoista käyttöä. Yhtymän saamat tehtävät ovat laajoja ja pitkäjänteisiä. Tämä edellyttää komentajalta kykyä itsenäisiin, kauaskantoisiin päätöksiin, suunnittelu-, koordinointi- ja organisointitaitoa sekä johtamistekniikan hallintaa. Lisäksi hänen on oltava yhtymän symboli, sen kokoava voima.<sup>10)</sup>

Esikunnan upseerit voivat joutua paitsi johtamaan alaisiaan aselaji-joukkoja käyttämään tilapäisesti myös komentajan käskyvaltaa tähän valtuutettuina. Kuitenkin heidän johtamistaidoltaan edellytetään erityisesti suunnittelu-, järjestely- ja koordinoitaitaitoa.

Kysymyksestä, kuuluuko sotilaallinen ammattitaito, varsinkin taktinen, välittömästi johtamistaitoon, on kiistely. Päätösten tekeminen, ihmisiin vaikuttamisen ohella johtajan keskeisin ja muille luovuttamaton tehtävä ei kuitenkaan ole mahdollista ilman ammattitaitoa. Näin on laita kaikkien johtoportaiden kohdalla, joskin suurissa yhtymissä komentaja joutuu yhä enemmän turvautumaan asiantuntijoidensa apuun. Onkin erityisesti korostettava, että vankka sotilaallinen, ennen muuta taktinen osaaminen on taistelussa johtamistaidon keskeinen ja muilla avuilla korvaamaton osa.<sup>11)</sup> Taistelun tuoman henkisen paineen ja väsymyksen myötä selkeä harkintakyky usein hämärtyy, mutta koulutuksessa omaksutun varman taidon varassa tekee uupunutkin johtaja tarkoituksenmukaisia päätöksiä tai ainakin välttää pahoja virheratkaisuja.

Johtajan on tehtävä runsaasti sellaisia joukon hallintoa, huoltoa ja koulutusta koskevia päätöksiä, jotka eivät välittömästi liity taktiseen toimintaan. Päätösten teko johtamistaidon osana on siis nähtävä selvästi laaja-alaisempana kuin se esimerkiksi taktiikan harjoituksissa sotakou-

<sup>9)</sup> Kenraaliluutnantti A Koskimaan haastattelu

<sup>10)</sup> Alaiset voivat samaistuksen tietä saada osansa komentajan "suuruudesta" ja näin tyydyttää pätemisen tarvettaan. Samalla joukon sisäinen yhteenkuuluvuus lujittuu. Vielä nykyisin rintamamiehet mielellään kertovat olleensa "Laguksen porukassa" tai "Pajarin divisioonassa".

<sup>11)</sup> Kenraaliluutnantti A Maunulan, kenraaliluutnantti A Koskimaan ja eversti P Hirvelän haastattelut

luissa tulee esiin. Sama koskee luonnollisesti suunnittelua, koordinointia ja organisointia.

Edellä on luonnehdittu niitä vaatimuksia, joita sodan ajan toiminta eri johtoportaisissa upseerin johtamistaidolle maavoimissa asettaa. Meri- ja ilmavoimissa taistelu perustuu pitkälle kehitettyjen asejärjestelmien käyttöön, jolloin upseerien johtamistaidossa korostuu varsinkin teknisen ammattitaidon merkitys. Ratkaisuisissa voidaan usein nojautua tietokoneiden tai muiden päätöksenteon apuvälineiden antamiin täsmällisiin perusteisiin, mutta muutoin pätee soveltaen se, mitä maavoimien osalta on sanottu.

### 3. Rauhan aika

Upseerien tehtävät sodan ja rauhan aikana eroavat toisistaan varsin selvästi. Sodassa johtamiselle on ominaista verraten suuri vapaus tehtävän suorituksessa ja nopeiden päätösten tarve, yleensä myös jatkuva ihmisiin vaikuttaminen. Tällöin ylemmän johtoportaan mahdollisuudet tukea alaisiaan johtamisessa ovat usein vähäiset.

Rauhan aikana toiminta on tarkoin sidottu esikuntien työjärjestyksillä ja ohjesäännöillä. Pienehkötkin ratkaisut alistetaan ylemmän esimiehen hyväksyttäväksi. Rauhan aikana koulutetaan, organisoidaan ja varustetaan perustettava kenttäarmeija sekä laaditaan tarvittavat suunnitelmat. Saavutettavat tulokset riippuvat paljolti näissä tehtävissä työskentelevien upseerien johtamistaidosta.

Sotilaskasvatus ja -koulutus sinänsä on vaikuttamista yksilöihin ja joukkoihin, joskin verraten hitaasti tapahtuvaa. Kasvatus- ja koulutustaitoa voitaisiinkin tältä kannalta katsottuna pitää johtamistaitoon sanan laajassa mielessä kuuluvana. Meillä vakiintuneen käytännön mukaisesti jätetään ne tässä kuitenkin johtamistaidon ulkopuolelle.

Koulutustehtävissä toimivien upseereiden johtamistaidolle asetetaan vaatimukseksi, että he sen varassa pystyvät ihmisten johtamisessa esiintyvien tehtävien hoitamiseen, saavat varusmiehet ja kantahenkilökunnan oikeassa hengessä työskentelemään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

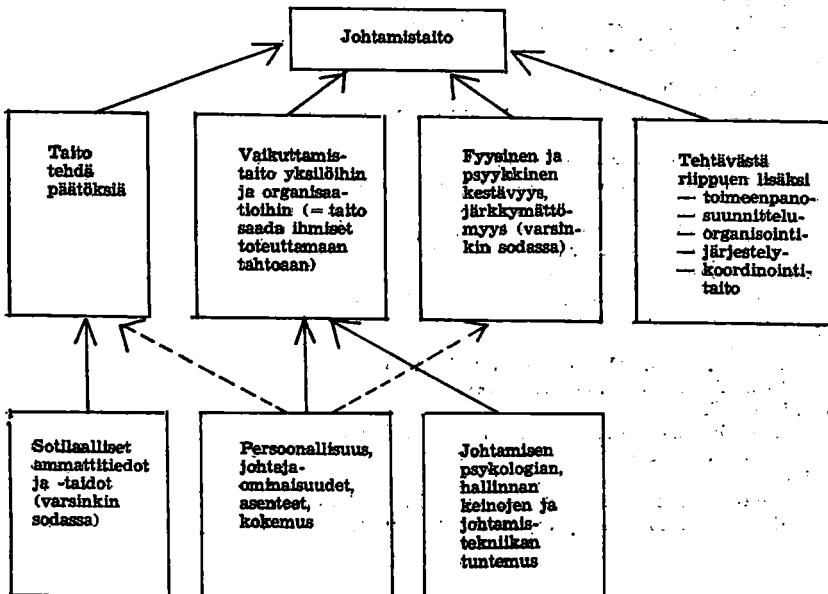
Esikunnissa työskenteleviltä upseereilta edellytetään ainakin suunnittelu-, järjestely- ja organisointitaitoa, usein myös neuvottelu- ja yhteistyökykyä.

Upseereiden tulisi rauhanaikaisissa tehtävissään kasvaa kelvollisiksi toimimaan johtajina myös ja nimenomaan sodan oloissa. Liian intensiivinen johtaminen, jatkuva holhoaminen vähäisissäkin asioissa heikentää alaisten aloitekykyä ja omatoimisuutta. Tältä kannalta katsottuna olisiakin eri porttaissa toimiville johtajille rauhan aikana jätettävä niin suuri toiminnan vapaus kuin tehtävien luonne kulloinkin vain sallii. Ehkä rauhanaikaisen johtamisenmenettelyn seurauksena viime sodissamme johtajilta toisinaan puuttui itsenäisyyttä, rohkeutta omakohtaisiin päätöksiin. Pienissäkin asioissa kysyttiin ylemmän johtoportaan neuvoa tai ratkaisua, jos tähän vain oli mahdollisuus.<sup>12)</sup>

Rauhan ajan tehtävissä johtamistaidon osatekijät painottuvat toisin kuin sodassa. Johtajakaaderimme vähälukuisuuden vuoksi sen on sovellettava valtaosaltaan sodan ajan tehtäviin ja johtajakoulutuksen sekä -valinnan lähdeittävä tältä pohjalta; tähtäähän koko puolustuslaitoksen kehittäminen nimenomaan toimintakelpoisuuteen kriisitilanteissa.

Edellä esitetyn nojalla on päädytty seuraavaan kaavioon johtamistaidon käsitteisällöstä.

#### JOHTAMISTAITO JA SEN KOOSTUMINEN



<sup>12)</sup> Kenraaliluutnantti A Koskimaan haastattelu

## YHDISTELMÄ

Johtamistaidon käsitettä voidaan lähestyä usealta eri taholta, psykologiselta, sosiologiselta tai käytännölliseltä ja päätyä vastaavia aspekteja korostaviin määritelmiin. Puolustuslaitoksessa tapahtuvan johtajakoulutuksen kannalta näyttää tarkoituksenmukaiselta määritellä käsite laajaksi, sisältämään kaikki joukon johtamisessa välttämättömät tiedot, taidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Käsitteen ytimenä on kuitenkin taito saada ihmiset toimimaan tarkoituksenmukaisesti tavoitteen saavuttamiseksi.

## LAHTEET

## Kirjallisuus

- Bjelfvenstam, E, Husén, T. Henricson, S-E  
Lärobok i militärpsykologi  
Lund 1963
- Department of the Army  
Field Manual 22—100, Military Leadership  
Washington D.C. 1961
- Dahms, K  
Über die Führung  
München/Basel 1963, Ernst Reinhardt Verlag
- Ebeling, W  
Ausbildungspraxis für den Offizier  
Darmstadt 1960, Wehr und Wissen Verlagsgesellschaft MBH
- Fältström, E (toimittaja)  
Ledarskap och ledarutveckling  
Stockholm 1968, Bokförlaget Prisma
- Henkisen maanpuolustuksen komitea  
Suomalainen sotilas ja hänen työnsä, mietinnön II osa  
Helsinki 1965
- Kiser, S H  
The American Concept of Leadership  
New York 1955, Pageant, Press
- Lindgren, H C  
Effective Leadership in Human Relations  
New York 1954
- Mielonen, E  
Pelko ja pakokauhu, henkinen paine sodassa  
Helsinki 1968, Kauppiaitten Kustannus Oy

**Montgomery, V**

Tie johtajuuteen (suomennos englanninkielisestä alkuperäisteoksesta)  
Porvoo — Helsinki 1961, Werner Söderström Oy

**Rainio, K**

Leadership Qualities

Helsinki 1955, Suomalaisen tiedeakatemian toimituksia

**Rainio, K**

Valta ja vallan käyttö

Porvoo — Helsinki 1963, Werner Söderström Oy

**von Schoenau, K L**

Kleine Truppenpsychologie

München/Basel 1958, Ernst Reinhardt Verlag

**Aikakauslehdet****Bradley, O N**

Leadership

Military Review n:o 9/1966

**Olmsted, J A**

The Skills of Leadership

Military Review n:o 3/1967

**Ridgway, M B**

Leadership

Military Review n:o 10/1966

**Muut kirjalliset lähteet****Junttila, P**

Taistelutehon laskemiseen vaikuttaneet tekijät sodan 1941—44 aikana ja siitä tehtävät johtopäätökset  
SKK:n diplomityö v 1952

**Muttonen, J**

Johtajaominaisuudet kasvatuksen kohteena sotakouluissa

SKK:n diplomityö v 1950

**Upseerien Suomen sotien 1939—40 ja 1941—45 aikaista palvelusta koskevia**

asiakirjoja

Pääesikunnan komento-osasto

Sota-arkisto

**Vastaukset johtamistaidon koulutusta eräissä ulkomaisissa sotakouluissa koskevaan kirjoittajan kyselyyn**

Sotakorkeakoulu

**Haastatteluja****Majuri K-J Fredriksson**

Yleisesikuntaeversti P J Hirvelä

Valtiotieteen maisteri K Kallio

pääesikunnan koulutusosaston psykologian työryhmä

Kenraaliluutnantti A Koskimaa

Kenraaliluutnantti A Maunula

Yleisesikuntaeversti V Nihtilä

Professori K Rainio

Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos

Yleisesikuntaeverstilutnantti W Stewen

Opetusneuvos, majuri A Rautavaara

Teollisuuden työnjohto-opisto