

SUOMEN SODISSA 1939—1945 ANSIOITU- NEIDEN RINTAMAKOMENTAJIEN HENKI- LÖKOHTAISESTA JOHTAMISTAVASTA SAATAVAT OPETUKSET

Yleisesikuntakapteeni Kaarle R u u t u

JOHDANTO

Suomalainen joukko taistelee niin hyvin kuin sitä johdetaan. Tämän väitteen kuulee usein puhuttaessa johtamistoiminnasta sodassa. Tästä huolimatta on johtajien ja varsinkin komentajien henkilökohtaisen panoksen osuutta taistelumenestykseen Suomessa tutkittu varsin vähän. Erityisesti rintamakomentajien henkilökohtainen johtamistapa on jäänyt lähes selvittämättä.

Henkilökohtaista johtamistapaa voitaneen kuitenkin pitää eräänä merkittävimmistä joukon taisteluhengen luomiskeinoista. Suomen sodissa v 1939—1945 ansioituneet rintamakomentajat loivat omalla persoonallisella otteellaan ”muotokuvansa”, joka hallitsi koko joukon toimintaa. Esimerkiksi maineikkaista kenraaleista A Pajarista ja P Talvelasta syntyi alaisille nopeasti mielikuva. Heidän johtamistapansa oli yksilöllinen, joskus kiisteltykin, mutta he saavuttivat joukkoineen mittavia tuloksia.

Tutkimuksen kohteena on ansioituneiden rintamakomentajien henkilökohtainen johtamistapa. Työ ei siis käsittele sotahistoriaa eikä johtamista taktiikan tai operaatiotaidon kannalta. Johtamistaidon osalta tutkimus on painottunut esimiestäidon ja sen yksilöllisten piirteiden selvittämiseen.

Työn päämääränä ei ole tilastollisesti selvittää millainen oli keskiverto ansioitunut komentaja. Tarkoituksena on löytää yksilölliset piirteet ja ominaisuudet ansioituneiden komentajien johtamistavasta, kuvata ne esimerkein sekä löytää ohjeet ja opit, joita nykyisinkin voidaan käyttää hyväksi. Näin keskity-

tään erityisesti ansioituneiden komentajien omakohtaiseen panokseen joukkonsa hengen luomisessa ja motivoimisessa. Työhypoteesina on se, että sodan nykyisestä kuvasta ja alueellisen taistelun ongelmista huolimatta komentajan osuus hengen luomisessa on keskeinen, jopa entisestään korostunut.

Tuloksista pyritään löytämään opetukset, joita voidaan käyttää hyväksi komentajien kouluttamisessa. Erityisesti päämääränä on saada esiin ne johtamistavan piirteet, jotka antavat uskoa suomalaisen komentajan kykyyn johtaa joukkoaan vaikeissa taisteluissa.

Tarkasteltaessa koko viime sotien aikaa on komentajien psykologinen toiminta-avaruus varsin laaja. Tämän vuoksi työssä pyritään löytämään kuvaavat esimerkit kustakin tutkimuskohteesta. Oletetaan siis, että eri taistelutilanteista, sodan vaiheista ja rintamanosilta voidaan löytää ansioituneiden komentajien henkilökohtaisesta johtamistavasta esimerkkejä, jotka perustellusti kuvaavat kyseisille komentajille tyypillisiä piirteitä. Erilaisten paikallisten olojen ja tilannekohtaisten tekijöiden vaikutusta ei aina ole voitu erikseen ottaa huomioon.

Tutkimuksessa pidetään ansioituneina rintamakomentajina

- komentajia, joiden tehtävät olivat sodan kuluessa muuttuneet vaativammaksi, esimerkiksi pataljoonan komentajasta rykmentin komentajaksi ja
- komentajia, joiden joukko oli toistuvasti menestynyt tehtäviensä täyttämässä.

Lisäksi kriteerinä ovat palkitsemiset kuten ylennykset ja kunniamerkit, joista tärkeimpänä on komentajatehtävässä ansaittu Mannerheimristi.

Aiheen laajuuden vuoksi rajoitutaan vain jalkaväen komentajiin. Työn painopiste on rykmentin ja divisioonan komentajissa, koska heidän toiminnastaan saataneen perustelluimmat opit nykyisen perusyhtymän ja armeijakunnan komentajia varten.

Pääkohteena tutkimuksessa ovat sodan 1941—1945 ansioituneet rintamakomentajat. Lyhytaikaisen ja huomattavalta osalta torjuvaksi puolustustaisteluksi muodostuneen talvisodan komentajien tutkiminen on tehty lähinnä pohjaksi ja perusteiden saamiseksi niille muutoksille, joita sotakokemukset toivat johtamistapaan ennen jatkosotaa.

1. RINTAMAKOMENTAJIEN JOHTAMISTOIMINNAN PERUSTEITA

1.1. Johtamisperiaatteita ennen sotia

Sotien jälkeen on joskus väitetty epäonnistumisen komentajana johtuneen tiukasta ohjesääntöjen noudattamisesta. Näin on varsinkin puhuttaessa 23. 12.

1939 Kannaksella suoritetun vastahyökkäyksen ”taakse jääneistä” komentajista.

Luettaessa sotia ennen julkaistuja ohjesääntöjä voidaan kuitenkin todeta varsin ”uudenaikaisia” johtamisperiaatteita. Erityisesti silloisen eversti Paavo Talvelan allekirjoittamat ohjesäännöt korostavat mm komentajan henkilökohtaisen panoksen merkitystä taistelun ratkaisemiseksi. Liitteissä 1.1. ja 1.2. on esitetty otteita eräistä ohjesääntöjen johtamista koskevista luvuista. Niistäkin voidaan todeta, että varsin voimakkaasti korostettiin myös komentajan henkilökohtaisen vaikutuksen merkitystä.

Kenttäohjesääntö I (v 1927) luettelee mm seuraavia johtamisominaisuuksia:

- voimakas tahto ja suora luonne,
- järkähtämätön oikeudenmukaisuus,
- harjaantunut ammattitaito sekä
- kestävyys ja karaistuneisuus.

Erityisesti korostettiin voimakasta tahtoa, joka oli ”todellisen johtajaluonteen perusominaisuus”. Johtajan kaunein ominaisuus oli vastuuaulius, joka tarkoitti vastuun kantamista toiminnasta silloinkin, kun menestys näytti epävarmalta.¹⁾

Kertomus armeijakunnan talvisotaharjoituksesta v 1937 antaa kuvan siitä miten johtaminen ennen talvisotaa käytännössä onnistui. Sotaväen päällikön yleisarvostelussa todetaan ”tottumattomuus ja epävarmuus suurempien joukkojen johtamiseen” suurena puutteena. Sotaharjoituksen johtaja puolestaan toteaa, että suurimmat virheet ilmenivät ”johtotekniikan” eikä taktiikan alalla.²⁾

1.2. Rintamakomentajien johtamisperiaatteita

Tutkimustyön pohjaksi ja rintamakomentajien näkemysten selvittämiseksi suoritettiin kirjallinen kysely, joka samalla oli tutkimuksen ensimmäinen haastattelu. Tällöin pyrittiin selvittämään rintamakomentajina toimineiden mielipiteitä henkilökohtaisesta johtamistavasta johtajan ominaisuuksista ja johtamisperiaatteista.

Vastauksia voidaan verrata edellä esitettyihin ohjesääntöjen periaatteisiin. Näin saadaan viitteitä siitä miten komentajat ovat ”noudattaneet” ohjesääntöjä ja miten käsitykset sodan kokeneilla ovat muuttuneet.

Vastauksista kysymykseen henkilökohtaisesta johtamistavasta voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä:

1) 1 s 17—20.

2) 2 s 249 ja 258.

- henkilökohtaisten kontaktien merkitystä korostettiin ja samalla
- hengen luomista siten, että joukko toimi ”komentajan hengessä”,
- johtaminen edestä mainittiin usein eräänä tärkeimmistä henkilökohtaisen johtamistavan muotona,
- ihmiskeskeisyys ja inhimillisyys olivat myös tärkeitä tekijöitä, mutta
- vain kaksi vastaajista mainitsi luonteen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien osuuden tässä yhteydessä.

Toisaalta korostettiin, että yksiselitteistä määritelmää ei voi löytää ihmisten erilaisuuden vuoksi. Komentajan vastuu ja yksinäisyys suurissa ratkaisuisissa ilmenee erityisen hyvin kenraaliluutnantti K L Oeschin vastauksesta (tiivistelmiä vastauksista on esitetty liitteessä 1.3.).

Pyydettäessä nimeämään suomalaisen komentajan viisi tärkeintä ominaisuutta ei niitä kehoitettu panemaan tärkeysjärjestykseen. Vastauksista löytyy kuitenkin sekä järjestyksen, että määrän mukaan selvä painotus eri ominaisuuksille (otteita vastauksista on esitetty liitteessä 1.4.).

Tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin pelottomuutta ja rohkeutta eli pelon hallitsemista. Tästä antavat valaisevan kuvan seuraavat vastaukset:

- kenraaliluutnantti A E Martolan ”hyvät hermot”,
- eversti W H Halstin ”pitää itsensä kurissa ja näytellä järkkymätöntä” ja
- kenraalimajuri B Backströmin ”tyyneys kaikissa tilanteissa”.

Toisena, lähes yhtä tärkeänä ominaisuutena kuin edellistä, pidettiin hyvää ammattitaitoa. Seuraavaksi esitettiin päättäväisyys ja lujuus. Uppiniskaisuus tai jäärpäisyys on kuitenkin samalla ankarasti tuomittu. Oikeudenmukaisuutta piti neljä vastaajaa yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista. Henkinen ja fyysinen kestävyys oli järjestyksessä viidentenä. Lisäksi ainakin kaksi vastaajaa piti viiteen tärkeimpään ominaisuuteen kuuluvana seuraavia:

- moraali ja vastuuuulius,
- ”psykologinen taju”,
- hallittu mielikuvitus ja
- joukon tunteminen.

Sen sijaan terve järki, kokemus ja huumorintaju esiintyivät kukin vain yhdessä vastauksessa.

Pyydettäessä mainitsemaan viisi johtavaa periaatetta johdettaessa suomalaista joukkoa sodassa tuli vastauksiin jo huomattavasti enemmän hajontaa. Tämä johtunee johtamisympäristön suurista eroista ja myös komentajina toimineiden kokemuksen erilaisesta pituudesta ja laadusta sekä komentajatehtävän tasosta. Toisaalta vastausten erot voivat olla näennäisiä koska ne voidaan usein tulkita käsitteellisiksi vivahde-eroiksi itse asiasisällön ollessa sama (liitteessä 1.5. on esitetty eräitä vastauksia osin lyhennettyinä).

Selvästi muita painottuneempana erottui toiminnan motivointi. Siihen liit-

tyivät tehtävän perustelemisen lisäksi myös joukon tunteminen, kansanluonteen osalta jopa "heimopiiriteitä" myöten. Samalla pidettiin tärkeänä vaatimustason asettamista joukon kyvyn mukaan. Toisena huomattavana periaatteena tuli esille oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Tässä korostettiin lujouden ja inhimillisyyden oikeaa suhdetta. Kuten kenraaliluutnantti A Ehrnrooth asian ilmaisi: "On vaadittava enemmän itseltään kuin alaisiltaan. On oltava rauhallinen, mutta tiukka ja vaativa." Tärkeänä nähtiin myös huolenpito alaisista ja tiivis tuntuma sekä "mukana eläminen". Niiden avulla saavutettua alaisten luottamusta pidettiin peruskivenä, jonka varassa joukko toimii komentajan tahdon mukaan. Samalla varoitettiin voimakkaasti katteettomista lupauksista.

Kysyttäessä henkilökohtaisen johtamistavan vaikutusta komentajatehtävässä menestymiseen oli vastaus yksiselitteisesti, että se oli hyvin merkittävä. Lainattakoon tähän kahta vastausta:

- kenraaliluutnantti K L Oesch: "Hyvin tärkeä — useimmiten ratkaiseva" ja
- eversti W H Halsti: "Konemainen johtaminen ei ole johtamista. Tietokone ei kelpaa johtajaksi".

1.3. J o h t o p ä ä t ö k s i ä

Verrattaessa aikaisemmin esitettyjä ohjesääntöjen periaatteita suoritettun kyselyn vastauksiin voidaan todeta seuraavaa:

- johtaminen edestä ja komentajan henkilökohtaisen panoksen osuus oli vielä korostetumpaa vastauksissa kuin ohjesäännöissä,
- pelottomuus ja rauhallisuus sekä itsensä voittaminen tulee vastauksissa selvemmin esille johtajan ensimmäisenä ominaisuutena kuin ohjesäännöissä,
- voimakasta tahtoa korostettiin ennen sotia johtajuuden "todellisena perusominaisuutena", vastauksissakin se nähtiin tärkeäksi, mutta samalla siihen sisältyi selvä varaus: komentajan on uskallettava tarvittaessa olla eri mieltä esimiestensä kanssa ja hänellä on myös oltava rohkeutta muuttaa omaa päätöstään mikäli näin vältytään suurilta (jopa turhilta) tappioilta,
- motiivoinnin merkitys on vastauksissa selvästi voimakkaammin esitetty kuin ohjesäännöissä, joissa se on vain välillisesti havaittavissa muiden johtamisperiaatteiden yhteydessä.

Kokonaisuutena ottaen voidaan kuitenkin todeta, että vastauksissa ja ohjesäännöissä ei ilmennyt ratkaisevan suuria eroja. Komentajien vastauksissa painottuminen enemmän joukon hengen luomiseen ja motiivoinnin keinoihin on ilmeistä. Samoin komentajan keskeisen aseman korostaminen taisteluhengen

ylläpitäjänä. Suomalaisen kansanluonteen osuus tuodaan myös erittäin tärkeänä tekijänä esille. Jopa siten, että komentajan tulisi tuntea alaistensa "heimo-piirteekin".

2. HAVAINTOJA TALVISODAN RINTAMAKOMENTAJIEN HENKILÖKOHTAISESTA JOHTAMISTAVASTA

2.1. Henkilökohtainen johtamistapa

Talvisodan torjunnan onnistuminen oli suurelta osin komentajien henkilökohtaisen panoksen ansioita. Torjuntataistelut Summassa, Taipaleessa ja Kollaalla olivat jo sodan aikana kuuluisia. Liikuntasodan johtamisen onnistumisesta riittänee, kun mainitaan nimet Tolvajärvi, Suomussalmi—Raate ja Kuhmo. Tosin samassa yhteydessä on muistettava myös 23. 12. 1939 Karjalan Kanaksella tehty epäonnistunut vastahyökkäys.

Ilmeisesti rauhallinen, usein etulinjassa kiertävä, jopa taisteluunkin osallistuva komentaja kykeni ratkaisevasti vaikuttamaan taistelun tulokseen. Tuhti "isähahmo", joka kiersi keskellä tulimyrskyjä Kollaalla tai Taipaleen etulinjan korsuissa, vaikutti jo pelkällä läsnäolollaan mielialaan.³⁾ Kun mainitaan esimerkiksi A Blick, B Polon ja E Kuvaja Taipaleen yhteydessä tai A Svensson Kollaalla divisioonan komentajana voidaan todeta, että samat nimet esiintyivät myös jatkosodassa ansioituneiden komentajien joukossa.

Tolvajärven taisteluissa sekä eversti P Talvelan että everstiluutnantti A Pajarin henkilökohtaisen toiminnan osuus oli ratkaiseva. Esimerkiksi Pajari (JR 16 komentaja) joutui välittömästi rintamalle tultuaan keskelle uhkaavaa tilannetta, jonka hän henkilökohtaisesti joukkoja johtaen selvitti. Lisäksi hän loi rykmenttiinsä taisteluhenkeä johtaessaan itse ensimmäisen menestyksekkään iskun vihollisen selustaan. Myös P Talvela johti joukkoja oman esimerkin voimalla. Kuvaavaa on, että Talvela "tarjoutui" itse johtamaan em ensimmäistä iskua vihollisen selustaan.⁴⁾ (Liitteessä 2.1. on esitetty eräitä piirteitä Pajarin henkilökohtaisesta johtamistavasta talvisodassa).

Eversti E W Kukkonen toteaa Tolvajärven taisteluista: "Edellä kuvattujen taistelujen sarjassa on näkyvimpänä komentajan ratkaiseva vaikutus taistelun kulkuun. Hänen hahmonsä kohoaa taistelukenttien yläpuolelle ja hänen tahtonsa sanelee toiminnan rytmien. Tämä koskee sekä joukkojen korkeinta komentajaa, että hänen tahtonsa toteuttajia taistelukentällä".⁵⁾

3) mm 4 s 39, 82, 176, 185 ja 189.

4) 5 s 7—33, 6 s 184 ja 7 s 132—137.

5) 6 s 195.

Eversti Hj Siilasvuon osuus menestykseen Suomussalmella oli merkittävä. Miltei heti taistelualueelle tultuaan hän omalla läsnäolollaan rauhoitti puolustajan mielialan Haukiperän lossin maastossa ja siten käytännössä pysäytti hyökkäävän venäläisen yhtymän kärjen.⁶⁾ Myöhemminkin hän piti tiiviin tuntuman joukkoihinsa: ”Ratkaisutaistelujen aikana minulla oli komentopaikkani rintamalla, alussa Haukiperän lossin luona aivan etulinjassa, myöhemmin noin 5 km lossin takana,” hän itse toteaa.⁷⁾

Esimerkin epäonnistumisesta, joka johtui ainakin osittain komentajien henkilökohtaisen johtamisotteen puuttumisesta tarjoaa 23. 12. 1939 suoritettu vastahyökkäys. Yleisesti tunnettua on, että valtaosa komentajista jäi taakse komentopaikkoihinsa ja esimerkiksi pataljoonankomentajista vain muutamat lähtivät hyökkäyksen mukaan. Tästä mainitsee Harald Öhqvist Talvisota-kirjassaan mm: ”Monet rykmentin- ja pataljoonankomentajat pysyttelivät hyökkäyksen aikana liian kaukana takana ja yrittivät johtaa joukkojaan pääpuolustusaseman korsuista käsin. Syynä siihen ei kylläkään ollut arkuus vaan sen pelko, että voisi menettää yhteyden lähinnä ylempään portaaseen, mutta siitä oli seurauksena, että monin paikoin tuntui arvovaltaisen ja voimakkaan johdon puute taistelevissa joukoissa kovin pahasti. Kiitettävänä poikkeuksina mainitakoon JR 14:n ja JR 17:n sekä Polkup Patl 5:n komentajat, joiden läsnäolo omissa joukoissaan varmasti teki erittäin suotuisan vaikutuksen, eikä suinkaan vähimmin moraalissa suhteessa.”⁸⁾

2.2. Johtopäätöksiä

Komentajien henkilökohtaisella johtamistavalla oli Talvisodassa suuri merkitys. Joukkojen puutteellinen varustus ja ankara talvi korostivat vielä johtajien toiminnan osuutta. Toisaalta koko kansaa elähdyttänyt ”Talvisodan henki” helpotti komentajia ainakin toiminnan motivoinnissa. Lisäksi omaksuttu taistelutapa, jossa jokainen menetetty taisteluhaudan pätkä oli otettava takaisin, rajoitti osaltaan komentajien omakohtaista toimintaa. Kun armeijakunnan komentaja puuttui esimerkiksi Marjapellonmäessä yhden tukikohdan menettämiseen, lähettäen rykmentin sen takaisinvaltaamiseksi, oli taistelutapa todella kaavamainen ja ohjesääntöä noudatettiin ehkä liiankin kirjaimellisesti.⁹⁾

Torjuntataisteluissa henkilökohtainen johtamistapa ilmeni parhaimmillaan niissä komentajissa, jotka usein itse etulinjassa näyttäytymällä loivat alaisiinsa

6) 8.

7) 9 s 46.

8) 10 s 145.

9) 11.

johtajiin ja miehistöön luottamuksen hengen.

Kykyä liikuntasodan johtamiseen ei ollut Karjalan Kannaksen vastahyökkäyksessä 23. 12. 1939. Sen sijaan Itä-Karjalan ja Pohjois-Suomen taistelut osoittivat, että liikuntasotaan ja hyökkäykseenkin kyettiin, kunhan komentajien panos oli oikea.

Varsinkin Talvelan ja Pajarin onnistunut johtamistapa oli lähes kokonaan oman esimerkin varaan perustuva. Tämä tuottikin vaikeissa korpioloissa ja väsyneillä joukoilla hyviä tuloksia. Puolustuksen johtamisessa kenties onnistunut leppoisa ”ukkotyyppi” oli tuskin tehokas liikuntasodan johtaja.

Ilmeisenä heikkoutena johtamisessa oli teoreettisuus. Tästä toteaa kenrm L Sotisaari mm: ”Yleensä voi sanoa, että upseeristolla oli avuton ote alaisiinsa joukkoihin, joka johtui käytännöllisen harjoittelun puutteesta.”¹⁰⁾ Samoin hän toteaa rykmentin ja pataljoonan komentajien puutteeksi mm

- tottumattomuuden johtaa komentoonsa uskotun suuruista joukkoa ja avuttomuuden sen hallinnassa sekä
- henkilökohtaisen otteen puutteen ja takana pysyttelemisen johtaessaan joukkoaan taistelussa.¹¹⁾

Syynä eo puutteisiin Sotisaari pitää ”koulutusta, joka ei tarpeeksi korostanut johtajan henkilökohtaisen panoksen merkitystä edessä”. Hän toteaa kuitenkin samalla sotakokemusten opettaneen, että joukko taistelee niin kuin sitä johdetaan: hyvin tai huonosti ja, että johtamistaidosta riippuu taistelusuorituksen hinta, siis tappiot.¹²⁾

Tähän ansioituneen rintamakomentajan ankaraan jälkikritiikkiin voitaneen ainakin osittain yhtyä. Toisaalta on todettava, että kova jälkiarvostelu on kohtuutonta. Molemmat sotivat osapuolet olivat kokemattomia ja tekivät virheitä. Kenties pohjan saaminen käytännön johtamiselle Jatkosodassa oli eräs Talvisodan suurista sotilaallisista vaikutuksista.

3. ANSIOITUNEIDEN RINTAMAKOMENTAJIEN HENKILÖKOHTAINEN JOHTAMISTAPA JATKOSODASSA

3.1. Henkilökohtainen esiintyminen

3.1.1. Oma esimerkki

Komentajan henkilökohtainen esiintyminen vaikutti joukon taisteluhengen syntymiseen. Oma esimerkki oli tutkimuksessa helposti todettavissa merkittä-

10) 12 s 527.

11) 12 s 529.

12) 12 s 533.

vänä tekijänä. Henkilökohtaisen esimerkin voima saattoi tuntua pataljoonasta aina armeijakunnan komentajatasolle asti. Jo pelkkä komentajan läsnäolo oli usein omiaan vaikuttamaan myönteisesti joukon suorituskykyyn, mutta vaikutus oli vielä tehokkaampi jos siihen liittyi komentajan esimerkki tai muulla tavoin henkilökohtaisesti suoritettu joukon rohkaisu.

Ev W H Halsti painottaa komentajan näyttäytymistä joukoille toiminnan tärkeyttä korostavasti. Samalla komentaja kykenee lyömään leimansa operaatioon ja poistamaan ”viraston puolesta kärsimisen tunteen.”¹³⁾

Miten tämä komentajan esiintyminen sitten käytännössä toteutettiin? Seuraavat esimerkit kuvannevat sitä parhaiten eräiden nimekkäiden komentajien osalta, pataljoonasta aina armeijakuntaan asti.

Pataljoonan komentajaa pidettiin viimeisenä välittömänä joukkojen johtajana. Hänen osuutensa joukon suoritukseen oli ratkaisevan tärkeä.¹⁴⁾ Majuri Pentti Valkosen nimitämisestä Mannerheimristin ritariksi (7. 10. 1944) perusteltiin mm seuraavasti:

”Vihollisen hyökkäyksen edessä ja pimeyden sekä voimakkaan tulen vaikutuksesta pataljoona järkkyy ja miehet alkoivat jättää asemansa. Majuri Valkonen jäi itse etulinjaan paikoilleen jatkaen ampumista. Tämän esimerkin vaikutuksesta miehet jäivät hänen rinnalleen. Hyökkäys torjuttiin ja asema kesti sen jälkeen horjumatta kaikki myöhemmätkin hyökkäykset”.¹⁵⁾

Ilmeisesti samasta tapauksesta kertoo Valkosen rykmentinkomentaja ev Halsti, itsekin edessä painopisteessä olleena! Tarina on hänen muistelmissaan hieman vauhdikkaampi: ”Kun venäläiset olivat päässeet edessämme noin viidenkymmenen metrin päässä olevaan painanteeseen Pentin (maj Valkonen) eräiden miesten sisu alkoi pettää ja yksi jos toinenkin lähti taaksepäin. Minä karjuin Pentille, joka oli ampumapuhissa eikä huomannut asiaa: ”Hei miehesi lähtevät!” Siinä silmänräpäyksessä Pentti oli pystyssä konepistoleineen, kiljui: ”Painukaa vain raukat ja sanokaa terveisiä! Kyllä täällä tullaan toimeen ilman tuollaisia!” Siihen loppuivat pakenemiset, ja minä olin saanut tarpeellisen opetuksen mitä johtajan henkilö ratkaisevassa silmänräpäyksessä merkitsee.”¹⁶⁾

Ev M J Aho oli JR 50 komentajana hyökkäysvaiheessa v 1941. Hänen komentoportaanansa liikkui aina välittömästi kärjen tuntumassa. Komentaja itse oli peloton mies, joka tarvittaessa veti joukon liikkeelle. Hän osallistui itsekin taisteluun kuten taistelukertomus Ignoilan—Hautavaaran taistelusta 13. 10.

13) 3/Halsti.

14) mm 3:n vastaukset.

15) 13.

16) 14 s 317.

1941 kertoo: ”— — — johtaen henkilökohtaisesti etulinjan tulitaisteluja ja niiden yhteydessä ottaen osaa pikakivääreineen kolmeen eri taistelujaksoon”.¹⁷⁾ Todettakoon, että komentaja johti kyllä rykmenttiäkin, mutta innostui itse tässä tilanteessa lähtemään reservien mukana vihollisen takaa-ajoon.

Toinen ansioitunut rykmentinkomentaja evl A Kuiri (JR 5 ja JR 25) kertoo Tali—Ihantalan suurtaisteluista mm seuraavaa: ”Kolmekymmentäkolme raskasta punapanssaria vyöryi telaketjujaan kolistellen asemiimme. Niille emme voineet mitään, joten annoimme niiden möyrytä ohitsemme. Lähellä olleet alaiseni tuijottivat kysyvinä minua. Hihkaisin: ”Soitan kohta Helsinkiin ja Viipuriin, etteivät myy niille bensa! Mutta nyt ei yksikään mies saa seurata niitä!”¹⁸⁾ Eräs samasta tapauksesta oleva asiakirja kertoo kuitenkin, että kovin moni vaunu ei päässyt ainakaan pitkälle ”bensan ostoon”. Sen sijaan useita vihollisen raskaita vaunuja tuhottiin ja lukuisia muita vaurioitettiin evl Kurin henkilökohtaisesti johtaessa taistelua.¹⁹⁾

Prikaatin komentajista ja heidän esimerkillisestä toiminnastaan riittänee tässä yhteydessä, kun mainitaan nimet ev R Lagus, V Merikallio ja A Puroma, kaikki miehiä, jotka saavuttivat mainetta pelkäämättömällä toiminnallaan aivan taisteluiden polttopisteessä.

Divisioona oli niin suuri yhtymä, että komentajan esimerkin vaikutuksen ulottaminen ”tavallisen taistelijan” tasolle oli vaikeaa. Siitä huolimatta on ollut komentajia, joiden nimi on samaistunut divisioonaan. Todettakoon esimerkiksi nimet Blick, Pajari ja Siilasvuo. Heillä oli tapana usein liikkua miestensä keskuudessa.

Ev A J Svensson opittiin jo talvisodassa tuntemaan ”Kollaan komentajana”. Jatkosodassa hän toimi 7.D:n komentajana. Hyökkäysvaiheen aikana, ennen Sortavalan valtausta, divisioona sai uusia syöksyveneitä. Svensson piti niitä arveluttavina ja päätti itse kokeilla veneitä ennen kuin uskoisi alaisiaan niiden kyytiin. Järven vastakkaisella rannalla oli venäläisiä, jotka alkoivat heti tulittaa järvenselällä liikkuvaa syöksyvenettä. Veneen kuljettaja teki kaartoja ja näin välttyttiin osumilta. Rannalla olleet suomalaisjoukot katselivat ihmeissään komentajaansa, joka henkensä uhalla kokeili uutta syöksyvenettä. Tempaus oli kuitenkin täysosuma: miesten luottamus oli voitettu.²⁰⁾

Kenraalimajuri A E Vihma oli mies johon luotettiin. Hän lähti itse selvittämään tilannetta Ihantalan etulinjassa 5. 8. 1944 ja kaatui kranaattitulessa. Hänen rauhallisuutensa ja viileytensä oli aina esimerkillistä.

Toisaalta on kuitenkin syytä lainata ote Halstin muistelmista, jossa hän

17) 15 s 5.

18) 4 s 186.

19) 13.

20) 4 s 23.

kertoo ystävänsä kuvauksesta 12. Divisioonan komentajasta eli miten Vihma johti hyökkäysvaiheessa: ”Joo se oli aina jonkin joukkueen kanssa jossakin kaukana edellä muista ja joutui ryssien mottiin yllytettyään joukkoa johonkin hulluun yritykseen, ja sen esikuntapäälliköllä oli täysi tekeminen pelastaa se näistä pinteistä. Sitä mä vaan aina ihmettelen kenelle jäi aikaa johtaa sitä divisioonaa.”²¹⁾

Asiaa sopii todella kysyä: johtaako edessä railakasta hyökkäystä vai koko divisioonaa hieman taempana?

Paavo Talvela on muistelmiensa ansiosta ollut ajankohtainen henkilö. Tässä yhteydessä on kerrottava, miten niinkin suuressa yhtymässä kuin armeijakunnassa komentajan läsnäolo, oma esimerkki, vaikuttaa. Kenraali J. U. Hynninen (JP 3:n komppaniapäällikkö hyökkäysvaiheessa 1941) kirjoitti jo kesällä 1976 siis ennen Talvelan muistelmien I osan julkaisemista, seuraavasti: ”Kesällä 1941 hyökkäyksen alkaessa Korpiselässä mahtavalla tykistön tulivalmistelulla oli sitä seuraamassa VI AK:n komentaja kenraali Paavo Talvela häntä varten rakennetulla tähystyslavalla etulinjassa. Tästä levisi tieto nopeasti kaikkialle joukkoihin: Armeijakunnan komentaja on itse johtamassa hyökkäystä. Sillä oli suorastaan valtava merkitys hyökkäyshengen nostattajana. Siitä hetkestä voidaan hyvällä syyllä katsoa Talvelan saavuttaman sotapäällikkömaineen saaneen alkunsa jatkosodassa joukkojen keskuudessa.”²²⁾

Oman esimerkin merkitystä pitivät kaikki haastatellut suurena. Heidän mielestään sen vaikutus voi olla kaikilla komentajatasoilla jopa ratkaiseva. Ilmeisesti ”esimerkin näytön” ei kuitenkaan tarvinnut aina olla suoraa eli välittömästi viimeisellekin taistelijalle näkyvää. Mitä ylempää menttiin, sitä tärkeämmäksi tuli myös välillinen esimerkillä vaikuttaminen. Komentajan rauhallisuus, vakaa esiintyminen, jopa siisti ulkoasu saattoivat vaikuttaa esikuntaan ja alaisiin komentajiin.

3.1.2. Rohkeus

Johtajan rohkeus oli eräs henkilökohtaisen esiintymisen vaativimpia piirteitä. Kuten kenraaliluutnantti V. Koppinen asian ilmaisi: ”Johtajan rohkeus on suurta näyttelemistä”.²³⁾ Lähes samoilla sanoilla kuvasi usea haastateltava pelon hallitsemista sodassa. Komentajan arkuuden tai epäröinnin alaiset vaistovat hyvin herkästi.

21) 14 s 145.

22) 3/Hynninen.

23) 16.

Oman esimerkin näyttäminen voi olla kaksiteräinen ase. Vaikka kenraalimajuri P Talvelan kiitoskierros aivan etulinjassa Tuuloksessa²⁴⁾ tai eversti Hj Siilasvuon esiintyminen Haukipерän lossilla valkoisessa turkissaan²⁵⁾ saattoi osua oikeaan, on myös vastakkaisia esimerkkejä olemassa. Asiasta totesi everstituutnantti U S Haahti osuvasti, että ”kissakaulaisten” tarve kulkea edessä saattaa aiheuttaa myös vastareaktion.²⁶⁾

3.1.3. Persoonallisuus

Persoonallisuuden osuutta pidettiin vastauksissa tekijänä, joka luo henkilökohtaisen johtamistavan. Samalla korostettiin, ettei hyvääkään komentajaa matkimalla voi luoda ”persoonallista johtamistapaa”. Päinvastoin tulos voi olla johtamisen onnistumisen kannalta kohtalokas. Kenraaliluutnantti A Ehrnrooth ilmaisi asian pelkistetysti: ”Ei saa yrittää esiintyä toisen ihmisen hahmossa, on oltava oma itsensä”.

3.1.4. Moraali

Haastatteluissa usein esille tullut periaate oli, että komentajan piti vaatia ensin itseltään ja vasta sitten alaisiltaan. Tähän liittyi läheisesti kysymys komentajan moraalisisista ominaisuuksista. Eräänä tärkeimmistä moraalitekijöistä nähtiin suhtautuminen alkoholiin. Yleensä asenne alkoholiin oli jyrkän kielteinen. Jopa ”siivotonta, pitäisi ampua” toteamus esitettiin alkoholia rintamalla käyttäneistä komentajista.

Tutkituista komentajista vain harvalla on ollut ongelmia alkoholin suhteen. Heidän alkoholin käyttönsä on ollut rauhan aikana ja rintaman selustassa normaalia, mutta rintamalla on noudatettava ehdotonta raittiutta.

Muutenkin katsottiin komentajan aseman vaatineen korkeata moraalialia. Kuten eräs haastateltava asian ilmaisi: ”enkeleitä on vähän, mutta mitä korkeampi moraalialia komentajalla on, sitä parempi”.

3.1.5. Kielteisiä piirteitä

Kysyttäessä ansioituneiden komentajien kielteisiä piirteitä tai tapoja vas-

24) 17.

25) mm 8.

26) 18.

tauksista erottui lähinnä kaksi ominaisuutta, jotka vaikuttivat henkilökohtaiseen esiintymiseen

- eräillä tutkituista komentajista ilmeni kovuus, jopa tylyys, suhteessa muihin ihmisiin ja
- vaikeuksia aiheutti myös tapa jakaa alaiset hyviin ja huonoihin johtajiin.

Eräiden ansioituneiden komentajien kohdalla kertovat ”Kylmä Kalle” ja ”Olli Iloinen” tyyppiset kutsumanimet jäykästä ja etäisestä asennoitumisesta lähelläkin toimineisiin ihmisiin. Usein tuntui näitä komentajia vaivanneen jopa huumorintajun puute. Sanonnat raskas esimies tai mies, jota pelättiin tulivat myös esille.

Mustavalkoinen suhtautuminen alaisiin komentajiin oli eräille tunnetuimmista divisioonan ja armeijakunnan komentajista miltei tunnusomaista. Heille oli olemassa vain hyviä tai huonoja komentajia. Väliaste eli ”tavalliset alaiset” puuttuivat heidän arvosteluasteikoltaan. Näin saattoi puuttua myös taito tukea tavallisia alaisia.²⁷⁾

Toisaalta on todettava, että yleensä komentajan ja alaisten kesken vallitsi suora ja rehti yhteistoiminta, mutta inhimillinen lämpö tai sen osoittaminen saattoi olla vierasta. Tästä huolimatta esiintyy tutkitussa lähdeaineistossa useita kuvauksia siitä miten kovan komentajan ilmiasun alla oli herkkä tunneihminen.

Eräs näistä on eversti Halstin kuvaus tulevasta esimiehestään kenraalimajuri Pajarista, jota yleisesti pidettiin kovana komentajana. Halsti kertoo Pajarin suhtautumisesta näkemiinsä haavoittuneisiin ja kaatuneisiin hyökkäysvaiheen alussa v 1941. Lopuksi hän toteaa ”minulle selvisi, että Aaro Pajari itse asiassa oli erittäin inhimillinen ja tunneherkkä mies, joka eli tapahtumat kiihkeästi osallistuen ja kärsien sodan julmuudesta. Karski ulkokuori taisi lopulta olla suojapanssari, jonka avulla hän piti itsensä kurissa ja alaisena matkan päässä. Luulen, että ratkaisu oli hänen tapauksessaan hyvin viisas.”²⁸⁾

3.2. Hengen luominen ja joukon toiminta komentajan hengessä

3.2.1. Joukon käsiinotto ja motivoiminen

Hengen luomiseen liittyi oleellisena osana motivointi. Komentajan kykyä poistaa ”viraston puolesta kärsimisen tunne”, kuten W H Halsti asian ilmaisi,

27) mm 8, 11, 16 ja 20.

28) 7 s 174.

voidaan pitää eräänä vaikeimmista ja samalla tärkeimmistä komentajantaidoista. Alaisten oli tunnettava, että he olivat ”inhimillisen olennon” johdossa.

Motivoinnin eräänä päämuotona ansioituneilla rintamakomentajilla oli puhuttelujen pitäminen ja informaation jakaminen alaisille. Kenraaliluutnantti A Ehrnrooth ilmaisi asiaa lyhyesti: ”Suomalainen osaa kaatua, mutta haluaa tietää miksi.”²⁹⁾

Komentajien pitämät puhuttelut voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään. Niitä olivat ensimmäinen eli joukon käsiinottopuhuttelu, tilanteen mukaisesti myöhemmin koko joukolle pidetyt puhuttelut ja kahdenkeskiset keskustelut alaisten kanssa.

Komentajan ensimmäinen esiintyminen joukolleen oli merkittävä varsinkin jos se tapahtui vartavasten kokoontuneen osaston edessä. Pidetyt puhuttelut olivat merkityksellisiä, sillä komentaja voi ottaa joukon käsiinsä ja luoda pohjan luottamukselle. Samalla alaiset näkivät komentajansa ja saivat hänestä ensivaikutelman.

Everstiluutnantti A Ehrnrooth otti v 1942 vastaan JR 7 komentajan tehtävät. Hän kiersi ensin vastuualueensa ja tutustui tarkasti rykmentin asemiin. Tämän jälkeen hän piti reservikomppaniolle puhuttelun. Puheen sisältö voidaan kiteyttää sanaan luottamuspuhe. Siinä hän sanoi luottavansa miehiinsä, mutta ilmoitti samalla, että heillä oli myös täysi syy luottaa komentajaansa. Hän itse kertoi tuolloin allekirjoittaneensa nimensä ”paperiin”, joka oli erittäin velvoittava. Edelleen hän painotti, että usein esitetty väite, etteivät kauniit sanat vaikuta suomalaisiin ei pidä paikkaansa: ”Varmasti vaikuttavat, on vain pidettävä mitä lupaa!”³⁰⁾

Saman tyyppinen oli rakenteeltaan everstiluutnantti U S Haahden puhuttelu hänen ottaessaan vastaan pataljoonaa. Hän ilmoitti miehilleen olevansa vaativa komentaja, mutta myös alaisilla oli oikeus vaatia häneltä. Tällä hän tarkoitti aina yrittävänsä toimia joukkonsa parhaaksi.³¹⁾

Puhuttelujen sisällöstä toteaa kenraaliluutnantti J Järventaus: ”Kun miehille pitää puhutteluja ei saa innostua niin paljon, että syyllistyy ylisanaanailuun. Kuitenkin mukana tulee olla myös aatetta.”³²⁾

Mikäli taistelutilanne oli sellainen, ettei tavanomaisia komentajien vaihtomuodollisuuksia voitu järjestää edes reserviyksiköiden osalta oli uuden komentajan asema vaikea. Erityisen ongelmalliseksi se muodostui mikäli tuleva komentaja oli täysin tuntematon uudelle joukolleen. Tällöin puhuttelu oli korvat-

29) 19.

30) 19.

31) 18.

32) 20.

tava muilla keinoilla, joilla komentaja opittiin tuntemaan. Ratkaisua ongelmaan on pohtinut mm eversti W H Halsti. Hän oli itse joutunut ottamaan JR 11 komentajan tehtävät vastaan vaikeissa oloissa.

Halsti korosti kyseisessä tilanteessa mm

- omakohtaisen läsnäolon merkitystä; ”ihan oikea everstiluutnantti etulinjassa”,
- heti alussa oli toimittava niin, että ihminen toimii ihmisen kanssa eikä ”pakottava käsite”,
- ei ollut syytä riskeerata, ellei ollut pakko, ennen kuin ihmissuhteet oli luotu,
- ensimmäinen yhteinen sotatoimi oli johdettava niin, että se loi uskoa uuteen komentajaan ja
- alijohtajia oli johdettava päättäväisesti ja näytettävä, että vie tahtonsa läpi vaikeissakin tilanteissa.³³⁾

Komentajan oli siis osattava tarvittaessa korvata tulopuhuttelunsa muilla keinoilla. Pääasia oli, että hänen läsnäolonsa todettiin ja häneen alettiin luottaa.

Ansioituneiden komentajien joukoilleen pitämien ensipuhuttelujen sisältöön vaikuttivat tilanne ja alaiset. Vaikka mitään kaavoja ei ole löydetty, voidaan havaita seuraavia yhteisiä piirteitä

- puheet olivat yksilöllisiä ja sisälsivät jotain sellaista, joka painui miesten mieleen juuri tämän komentajan sanomana,
- puheen sanoma oli pelkistetty, sisältäen yleensä vain yhden johtoajatuksen ja
- ihanteita ja aatteellisuuttakin oli mukana, mutta ylisanoja vältettiin, erityisesti tässä vaikutti kuulijakunnan laatu.

3.2.2. Tilanteen mukaiset puhuttelut

Ansioituneiden rintamakomentajien myöhemmin pitämät puhuttelut olivat ennen kaikkea jo tutuksi tulleen oman joukon tarpeita vastaavia. Puhuttelujen aiheena saattoi olla kiitos, tiedottaminen tärkeistä tapahtumista, vaatimusten tai odotettavissa olevien vaikeuksien ilmoittaminen tai joukon ojentaminen. Sen sijaan joukon uhkailua puheissa ei esiintynyt.

Kirjallisuudessa on mainintoja komentajan puhutteluista kokoontuneelle joukolle. Joukon koko voi usein olla pienikin, koska esimerkiksi divisioonan komentaja sai harvoin koko yhtymänsä samanaikaisesti kokoon. Pienillekin ryhmille pidettyjä puhutteluja ja niiden välittämä vaikutus muuhun joukkoon nähtiin tärkeäksi.

³³⁾ 21.

Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että eräät ansioituneet komentajat eivät olleet pitäneet myöhemmin puheita joukoilleen. Esimerkiksi kenraaliluutnantti A Puroma kuuluu viimeksimainittuihin. Hän totesi haastattelussa myös, että hengen luomisesta puhutaan yleensäkin liikaa, ”kyllä se useimmiten syntyy itsestään”.³⁴⁾Tähän väittämään palataan myöhemmin eräin esimerkein.

Kenraalimajuri K Heiskanen ei pitänyt puheita eikä halunnut alaistensa-kaan niin tekevän. Seuraava ote kenraaliluutnantti V Koppisen esitelmästä kuvaa tätä komentajatyyppeä ilmeisen osuvasti: ”Kenraali Heiskanen ei sietänyt veljeilviä tai maanittelevia johtajia, kaiken piti käydä karskisti käskien ilman perusteluja tai selityksiä. Hän ei yllyttänyt toimimaan isänmaan puolesta eikä ihannoinut sankaruutta. Puheita ei missään tapauksessa saanut pitää ennen taisteluita: — Miehiä ei saa säilytellä puhumalla isänmaan edestä tapahtuvalla sankarikuolemalla, eiväthän he silloin uskalla hyökätä. Pelkkä tehtävänanto riittää ja sekin niin, että jatkoa seuraa huomenna. Silloin miehet huomaavat, että johtaja aikoo viedä heitä hengissä eteenpäin, eikä suinkaan tapattaa ensimmäiselle kukkulalle.”³⁵⁾

Heiskanen oli siis sitä mieltä, että puheitta paras. Kuitenkin hän näki motivaation tärkeäksi kuten edellä olevan ohjeen loppu osoittaa. Motivoinnin tuli vain tapahtua epäsuorasti.

Myös komentajan suorittamien kahdenkeskeisten keskustelujen voidaan katsoa olleen puhutteluja. Varsinkin etulinjakäynneillä ja rivimiehiin kohdistuneina ne olivat arvokkaita hengen luomisessa. Eräs pataljoonan komentaja sanoi miehille aina etulinjassa käydessään jotain mieleen painuvaa. Vaikka se sanottiin vain yhdelle miehelle oli ”levitysorganisaatio” pian tiedottanut sen muillekin. Tärkeää oli, että komentaja näin ohimennen keskustellessaan osoitti kaikkien miesten olevan samanarvoisia. Samalla hän sai itselleen tuntuman alaistensa mielialoihin ja ongelmiin.³⁶⁾

3.2.3. Tiedottaminen

Komentajan henkilökohtaiseen johtamistapaan kuului myös itse suoritettu tiedotustoiminta. Näin säilyi yhteys alaisiin suuressakin joukossa. Tiedottamisen rintamakomentajat suorittivat joko suullisesti tai kirjallisesti.

Varsinkin ns. asemasotavaiheen aikana voitiin kirjallisella tiedottamisella saavuttaa tuloksia taistelutahdon ylläpitämiseksi. Kenraalimajuri L Sotisaari

34) 22.

35) 16.

36) 23.

kertoi tullessa v 1943 komentajaksi täysin outoon rykmenttiin ja olosuhteisiin. Tällöin alaisten tietoisuuteen oli saatettava miten uusi komentaja mihinkin asiaan suhtautui ja mitä hän vaati heiltä. Komentaja laatikin henkilökohtaisesti erilaisia käskyjä ja ohjeita, jotka sisälsivät runsaasti myös informaatiota. Käskyn tai tiedotteen lopussa oli vielä käsky asian saattamisesta kokonaisuudessaan kaikkien alaisten tietoon ja siitä oli kirjallisesti ilmoitettava rykmentin esikuntaan määräaikaan mennessä. Varsinkin sodan loppuvaiheessa näyttävät kyseisen rykmentin tiedotteet sisältäneen runsaasti tilannetietoja, jopa strategisen tilanteen selvitystä.³⁷⁾

Kenraaliluutnantti K Savonjousi toimi ”Sinisen prikaatin” (3.Pr) komentajana asemasotavaiheen aikana. Pitääkseen alaisensa tilanteen tasalla ja saadaakseen itse tietää mitä sotamiehet ajattelivat hän käytti ns korsujakelua ja piti rauhallisena aikana komentokorsussaan teeiltoja.

Korsujakelulla varmistettiin tietojen kulku viimeiseenkin korsuun. Se tarkoitti tilanneselostuksen jakamista lehtisenä kaikkien miesten saataville. Prikaatin komentajan teeiltoihin kutsuttiin viisi—kuusi miestä kutakin pataljoonaa kohti. Tilaisuudet olivat vapaamuotoisia seurustelutilaisuuksia komentajan ja hänen alaistensa kesken, Savonjousi korostaa kuitenkin, että kaiken tiedottamisen oli oltava karskia ja asiallista, mitään ”lässytystä ja makeilua” ei sopinut käyttää.³⁸⁾

ErP 18 komentajalla oli — kuten koko 8.D:ssa kenrm K A Tapolan käskystä — teeiltoja vastaava suora linja alaisiinsa. Hänellä oli luottamusmies pataljoonansa kussakin joukkueessa. Tätä tiedottajakuntaa hän käytti mm opettaessaan pataljoonalleen käytännössä miten vaarallinen pakokauhu voi olla. Kesällä 1944 Tuuloksessa hän kutsui luottamusmiehet kokoon ja käski heidät seuraamaan eräitä paniikin vallassa vetäytyviä joukkoja. Maantien varressa ladossa pidetty tarkkaileva koulustilaisuus tuotti tuloksen. Miehet menivät joukkoihinsa, kertoivat käskyn mukaisesti näkemästään, eikä ErP 18:ssa ollut sodan loppuvaiheessa vaikeuksia pakokauhun vuoksi.³⁹⁾

JR 17 komentaja esiintyi reservikomppanioiden asemiesilloissa. Hän itse tiesi ohjelmansa illan tärkeimmäksi ja valitsi aiheen esitykselleen aina tilanteen mukaan kertoen samalla muidenkin rintamien tapahtumista.

Siten hän pyrki selvittämään myös tavallisille taistelijoille Suomen asemaa sodan kokonaisuudessa.⁴⁰⁾

37) 24.

38) 25.

39) 23.

40) 19.

Saatuana JR 11:n lepoon Vuosalmelta kesällä 1944 rykmentin komentaja piti kaikissa pataljoonissaan oppitunteja ja keskustelutilaisuuksia tilanteesta. Erityisen tärkeänä hän piti valmistella alaisiaan tulevan rauhan mahdollisesti ankariin ehtoihin. Samoin kuin mahdollisen saksalaissodan varalle.⁴¹⁾

Myös A E Martola kertoo muistelmissaan aloittaneensa v 1943 kommentoida komentajien kokouksissa Saksan rintamien tapahtumia.⁴²⁾ Näin hän pyrki valmentamaan komentajiaan mahdollisiin yleistilanteen muutoksiin.

3.2.4. Palkitseminen

Joukon palkitseminen oli eräs motivoinnin keinoista. Tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä tavallisimpia palkitsemiskeinoja eli lomia ja ylennyksiä vaan keskitytään komentajan henkilökohtaiseen panokseen.

Kaikki haastatellut pitivät palkitsemisessä tärkeänä, että se tapahtui nopeasti ja mikäli mahdollista juhlallisesti. Everstiluutnantti U S Haahti kertoi joskus yhdistäneensä taistelun jälkeen ehtoollisen ja kunniamerkkien jakotilaisuuden. Hänen alaisensa, Kainuun miehet, pitivät tilaisuutta suurimpana kiitoksena mitä koskaan olivat saaneet.⁴³⁾

Kenraaliluutnantti A Puroma kertoi rykmentissään ja prikaatissaan kiittäneensä henkilökohtaisesti aina komppanianpäällikkötasolle asti ja he toimittivat kiitoksen edelleen. Tästä hänen periaatteestaan on esimerkki seuraavassa:

Kesällä 1944 oli luutnantti O Venesojan komppania torjunut Vuosalmella hyökkäyksen. Päällikkö itse kertoo: ”Olin vaipunut poterossani jonkinlaiseen horrokseen usean vuorokauden valvomisen jälkeen, kun pataljoonan lähetti koputteli kypärääni ja ojensi lapun, josta luin prikaatin komentajan kiitoksen äsken torjutuista hyökkäyksistä. Mahtoiko eversti suuren työtaakkansa alla aavistaa, minkälainen arvo ja merkitys saamillamme terveisillä oli komppaniamme taistelutahtoon, joka vuorokauden kuluttua oli joutuva vielä suuremman koettelemuksen, raivoisan panssarihyökkäyksen kohteeksi.”

”Lähetin mentyä läksin viemään joukkueisiin äsken saamiamme kiitoksia, sillä kukapa tietää, vaikka niitten tehoa tarvittaisiin jo hyvinkin pian. Uusien miesten kohdalla sanat oli sovittava omalla tavallaan, eikä tällöin saanut unohtaa saatua ”havainto-opetustakaan”. Sen sijaan vanhojen ”kormujen” kohdalla ei asia paljon hymistelyä kaivannut. Riitti, kun todettiin, että eversti kehveli pani lähetin juoksemaan keskellä yötä lappujen kanssa. Ei ne pirut tai-

41) 14 s 326—327.

42) 26 s 170.

43) 18.

da nukkua yöllä siellä esikunnassakaan, kun on jotain rähinää menossa, koska näin nopeasti tiedot kulkevat".⁴⁴⁾

Edellä oleva osoittaa miten suuren arvon alainen antaa pienellekin huomi-onosoitukselle. Puroma ilmoitti kiittäneensä miehiään myös antamalla "lämmintä kättä", kun he tulivat vastaan.⁴⁵⁾ A Ehrnrooth puolestaan kertoi käyttäneensä palkkiona jopa ylimääräistä maitoannosta.⁴⁶⁾

3.2.5. Suhtautuminen sotilaalliseen kuriin

Komentajan johtamistapaan kuului myös hänen suhtautumisensa sotilaalliseen kuriin rintamaoloissa. Hänen asenteensa ratkaisi muiden johtajien toiminnan ja vaikutti näin ollen voimakkaasti koko joukon kurinalaisuuteen.

Yleensä ansioituneiden rintamakomentajien suhtautuminen sotilaskuriin ja sen ulkonaisiin tunnusmerkkeihin oli ehdoton. Jopa komentaja, joka saattoi käyttää "lautakuntatyöliä" joidenkin ratkaisujen tekemiseen, oli kurin muotojen suhteen jyrkkä. Haastatteluvastauksissa usein käytettyjä sanontoja kurista ovat kova ja ehdoton. Kenraaliluutnantti A Ehrnrooth ilmaisee asian seuraavasti: "Mitä ylemmäksi mentiin, sitä kovemmat tuli olla kurivaatimukset." Samalla varoitettiin kuitenkin kaikenlaisesta typeryydestä muodollisessa kurissa "Tuntemattoman sotilaan" tyyliin.

Ansioituneelle rintamakomentajalle kuvaavana kurinalaisuuden vaatimisena ja samalla sen osoittamisena voidaan pitää kenraalimajuri J U Hynnisen (JP 3 komentaja) kertomaa tapausta.

Jääkäripataljoona 3 oli palaamassa vaikeista taisteluista Portinhoikan—Ihantalan suunnalla. Siellä pataljoona oli joutunut hyökättyään motittautumaan ja lopulta irtautumaan metsien kautta omalle puolelle.

Komentaja kertoo: "Saavuttuamme Juustilan tielle järjestin jääkäripataljoonani marssiryhmyykseen. Sitten lähdimme tahtimarssia, mitä parhaimmassa järjestyksessä kohti pyöriemme sijoituspaikkaa. En osaa kuvata kaikkia niitä tunnelmia ja mietteitä, joita koin sillä hetkellä palatessamme taisteluvaiheesta ylivoimaista hyökkäysjoukkoa vastaan. — Kenties tahtimarssimme oli siihen paras vastaus . . . Jälkeenpäin kuulinkin kerrottavan: — Kyllä ne Laguksen jääkärit ovat eri porukkaa, kun monien päivien taisteluista piittaamatta palasivat tahtimarssia takaisin. — Olisimmekohan sittenkin antaneet asemissa oleville joukoille taisteluhenkä ja uutta uskoa. Ainakin he tekivät tulevissa

44) 5 s 240—241.

45) 22.

46) 19.

torjuntataisteluissa sen, mitä heiltä odotettiin.”⁴⁷⁾

Kenraaliluutnantti A Puroma, joka oli kyseisissä taisteluissa Hynnisen esimies (Jääkäriprikaatin komentaja) toteaa sotilaallisesta kurista rintamalla, lähinnä sen muodoista: ”Eihän siitä mitään tullut”. Hän katsoi, ettei kuri rintamalla voi olla tarkkaa ja muodollista. Saman tyyppisesti vastasi myös everstiluutnantti U S Haahti: ”Muodoista täytyy tinkiä — on löydettävä tyyli, jolla voitetaan.” Vastauksista ilmenee soveltamistarve ja tehokkuusajattelua. Toisaalta on todettava, että ainakin A Puroma jääkäriupseerina puhuu kurin muodoista ”preussilaisin käsittein”. Tätä osoittivat selvästi hänen itsensä kertomat tapaukset, jolloin hän mainitsi

- asemasodan aikana jyrkästi kieltäneensä risuparran palveluksessa, mutta vapaa-aikana se oli ”kunkin oma asia” ja
- käskeneensä erään taistelulähetin ensin ajamaan partansa ja pesemään käntensä ennen kuin tulee ilmoittamaan asiansa (tämä tapahtui taistelutilanteessa).⁴⁸⁾

Ne osoittavat myös havainnollisesti miten Puroman aiemmin ”itsestään syntyväksi” mainitsema henki hänen joukkoihinsa syntyi.

3.2.6. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus

Edelläesitettyyn tinkimättömään kurin vaatimukseen liittyi ehdoton oikeudenmukaisuus. Komentaja oli tasapuolinen ja tarvittaessa ankara myös alaisilleen komentajille. Eversti K Savonjousi joutui vaikean tilanteen eteen Krivin taisteluiden aattona. Hän toimi 3.Pr:n komentajana, kun muutamaa päivää ennen hyökkäystä tuli eräästä pataljoonasta lähetystö, joka vaati pataljoonan komentajaa vaihdettavaksi. Hän oli kuulemma ollut töykeä, käyttäytynyt alaisiaan kohtaan halventavasti, jopa lyönyt erästä heistä.

Prikaatin komentaja joutui vaikeaan tilanteeseen. Miten kohdella lähetystötä, joka itse asiassa oli joukko kapinallisia ja toisaalta miten ojentaa komentajaa, alaistaan kapteenia, joka ilmeisesti oli menetellyt virheellisesti?

Eversti Savonjousi ratkaisi ongelman panemalla lähetystön yöksi putkaan ja kutsumalla komentajan puhutteluunsa. Tällöin hän käski kapteenin pitää pataljoonalleen puhuttelun, joka oli valmistettava huolella. Paikalle oli pystytettävä valmiiksi teltoja, joissa oli pöydällä kyniä ja paperia. Puheessaan, pataljoonan edessä, komentajan oli myönnettävä virheellinen menettelynsä ja ilmoitettava, että kukin saa mennä teltoihin tekemään kantelun jos haluaa.

47) 5 s 222—224.

48) 22.

Joukkoesiintymistä ei sallita. Aamulla Savonjousi vapautti lähetystön ja kertoi ”viettäneensä unettoman yön” heidän takiaan sekä ilmoitti eo menettelystä pataljoonan komentajan suhteen. Lähetystö ehti mukaan puhutteluun.

Yksikään mies ei tehnyt kantelua ja pataljoona hyökkäsi menestyksekkäästi. Tarkastaessaan myöhemmin pataljoonaa eversti Savonjousi totesi komentajan taistelussa rohkeaksi mieheksi, jonka komentopaikkaa oli käskettävä siirtämään taemmaksi koska se oli vain vajaan 100 m:n päässä etulinjasta.⁴⁹⁾

3.2.7. Johtopäätöksiä

Yhteenvedoksi voitane tarkastella kenraaliluutnantti K Savonjousen lueteloa toimenpiteistä, joilla komentaja loi hengen joukkoonsa:

- ensin komentaja julisti, että joukko oli valiojoukko; asia oli kerrottava joukolle, jotta miehet alkoivat uskoa itseensä ja luottaa kykyihinsä,
- myöhemmin komentaja piti puhutteluja, joissa hän kuvasi etukäteen vaikeudet niin, ettei tullut yllätyksiä,
- lupailuja hän ei antanut vaan joukolta oli vaadittava jatkuvasti,
- joukolle oli annettava vetävä nimi, esimerkiksi ”Sininen prikaati”. Komentajan nimeä ei saanut käyttää koska hän voi vaihtua. Nimen tuli edustaa jatkuvuutta ja siten turvallisuutta tutussa joukossa,
- kurin oli oltava armottoman vaativa; esimerkiksi parrat piti ajaa pois koska miehiä ei saanut päästää ”vanhan näköisiksi” ja
- lopuksi kenraali Savonjousi korosti, että hengen ylläpito vaati jatkuvia ponnistuksia ja, että oman esimerkin osuus oli ratkaiseva.⁵⁰⁾

Tärkeä tekijä joukon toiminnassa komentajan hengessä oli molemminpuolinen luottamus. Edelläesitetyt komentajan henkilökohtaisen johtamistavan piirteet olivat omiaan luomaan alaisten luottamuksen komentajaansa.

Haastatteluvastausten mukaan alaisten luottamuksen saavuttamisen keinoja olivat mm

- asiallinen huolehtiminen joukoista, siihen sisältyivät: huolto, ”elävän voiman primäriteetti” ja se, että komentaja oli myös alaisten palvelija, ei vain käskijä,
- oikeudenmukaisuus, joka sisälsi sekä lainkäytön että tasapuolisuuden tehtävien annossa ja
- komentajan kontakti joukkoihinsa.

Lisäksi korostettiin jälleen korkeaa moraalia ja esimerkillisyyttä, alaisten taustan tuntemusta, taistelukoulutusta ja rohkeuden osoittamista.

49) 25.

50) 25.

3.3. Välitön ja välillinen johtaminen

3.3.1. Välitön johtaminen ja komentajan paikka

Kaikkien haastateltujen mielestä komentajan paikan oli oltava edessä. Tämä koski kaiken tasoisia komentajia. Kenraalimajuri L. Sotisaari ilmaisi pelkistään asian: — ”Henkilökohtainen johtamistapa on sama kuin johtaminen edestä.”

Erityisesti kriisitilanteissa pidettiin tärkeänä, että ylempi komentaja on alaisensa komentopaikalla tai sen lähellä. Tällöin välitön tukeminen oli mahdollista. Tärkeää oli kuitenkin, ettei esimies sotkenut alaisensa johtamistoimintaa. Eräs esimerkki alaisiin suhtautumisesta on liitteessä 3.1.

3.3.2. Välillinen johtaminen

Mitä suurempi joukko komentajalla oli johdettavana, sitä tärkeämmäksi tuli myös esikunnan ja alaisten johtoportaiden käyttö.

Esikunnan käyttö riippui sen omasta sekä yhtymän koosta, mutta paljolti myös komentajan henkilökohtaisesta johtamistavasta.

Esikuntapäällikölle (vastaavalle) ei tavallisesti annettu vapauksia tehdä suuria ratkaisuja komentajan poissaollessa. Varsinkaan käskynannossa ei tunnettu ”kollektiivijohtamista”. Käskijänä oli aina komentaja itse.

3.4. Epäonnistuminen komentajana

Edellä on käsitelty vain ansioituneiden rintamakomentajien johtamistapa, joka vaikutti joukon menestymiseen taistelussa. Vertailun vuoksi esitetään seuraavaksi henkilökohtaisen johtamistavan muutamia piirteitä, jotka saattoivat aiheuttaa epäonnistumisen komentajatehtävässä.

Tällaisia olivat

- arkuus esiintymisessä ja huono pelon hallitsemiskyky, johon liittyivät
 - heikot hermot ja paineensietokyky,
 - heikkotahtoisuus ja päättämättömyys, jotka ilmenivät saamattomuutena johtamistavassa sekä
 - epäsäännölliset ja esimerkiksi kelpaamattomat elintavat.

Kyseiset henkilökohtaisen johtamistavan negatiivisesti leimaavat piirteet vaikuttivat ennen kaikkea alaisten luottamukseen komentajaansa. Edellä esitettyjen lisäksi olivat epäonnistumisen syitä useat johtamistapaan kuulumatto-

mat tekijät kuten fyysinen väsymys, ammattitaidon puute ja huono onni.

- Tavallisimpina syinä ansioituneiden komentajien epäonnistumiseen olivat
- päättäväisyys jääräpäisyyteen asti, johon liittyi liiallinen itsevarmuus,
 - väärä kunnianhimo ja
 - joskus intoutuminen vain osan johtamiseen kokonaisuuden kärsiessä.

3.5. Yhteen veto

Yhteenvedoksi ansioituneiden rintamakomentajien henkilökohtaisesta johtamistavasta sopinee kenraalimajuri A O Pajarin toiminta Suursaaren valtauksessa maaliskuussa v 1942. Vaikka tapahtuma on ainoalaatuinen ja sisältää runsaasti erityispiirteitä se on hyvä esimerkiksi ansioituneen komentajan toiminnasta koska

- tehtävän vaikeus ja etukäteen korostettu tärkeys asettivat komentajan henkilökohtaisen panoksen tavallista vaativammaksi ja
- A Pajarin johtamistapa sisälsi kyseisessä tilanteessa useita aiemmin esitettyjä ansioituneiden komentajien johtamistavan piirteitä.

Pajari valmistautui tehtävään huolella. Hän suunnitteli operaation itse komppanian tarkkuudella. Tämän jälkeen hän meni lähimmän apulaisensa, everstiluutnantti L. Sotisaaren, asunnolle käskien kuunnella ja arvostella, kun hän selvitti suunnitelmansa.⁵¹⁾

Joukkonsa hän koulutti ja varusti huolella ennen taisteluun lähtöä. Tehtävän selvittämiseksi ja joukon taisteluhengen kohottamiseksi hän julkaisi 27. 3. 1942 päiväkäskyn. Liitteessä 3.2. olevasta tekstistä voidaan todeta miten taitavasti siinä

- kerrotaan alaisille tehtävän merkitys ja sen täyttämiseksi saatava tuki sekä tehdyt huolelliset valmistelut,
- annetaan ohjeet taistelun kriittisimmän vaiheen onnistumiseksi ja
- kerrotaan komentajan luottamus joukkoonsa.

Lopuksi käsketään vielä saattaa päiväkäsky jokaisen hyökkäykseen osallituvan tietoon.

Luonteenomaisinta Aaro Pajarille oli kuitenkin hänen välitön taistelun johtamistapansa. Huolimatta vaikeasta sydänviastaan hän henkilökohtaisesti johti taistelua Suursaaressa, eikä jättäytynyt esimerkiksi mantereelle tai Haapa-saarille.

51) 28.

4. ANSIOITUNEIDEN KOMENTAJIEN HENKILÖKOHTAISESTA JOHTAMISTAVASTA SAATAVAT OPETUKSET

4.1. Persoonallisuus

Komentajan ”oikeata” persoonallisuutta ei voida opettaa, mutta sitä voi kukin yrittää itse kehittää. Tällöin ovat tärkeitä seuraavat periaatteet

- komentajan on oltava aito eli aina oma itsensä, muita matkimalla ei johtamisessa voi saavuttaa hyvänkään mallin mukaisia tuloksia ja
- hänen tulee uskaltaa olla komentaja: kantaa yksin vastuu ja ”vetää” suuretkin joukot mukaansa siten, että ne seuraavat komentajaansa vaikeissakin tilanteissa.

4.2. Perusominaisuudet

Persoonallisuutta ja sen vaikutusta helpommin tutkimuksessa voitiin todeta muutamia ansioituneiden rintamakomentajien perusominaisuuksia. Niistä keskeisimmät ovat

- itseluottamus ja rohkeus,
- vastuuntuntoisuus yhdistyneenä korkeaan moraaliin ja
- kyky tinkimättömästi vaatia ensin itseltään ja sitten alaisiltaan hyviä suorituksia sekä sotilaallisen kurin noudattamista.

Edellä esitetyt perusominaisuudet vaikuttavat ansioituneenkin komentajan täyttämiksi vaativilta, mutta luetteloon on vielä liitettävä kunkin komentajan yksilölliset piirteet. Esimerkiksi uskallus tarvittaessa muuttaa omaa kantaansa, jopa päätöstään, tai vastustaa esimiehiä, mikäli uskoi sen oikeaksi. Myös ”hallittu mielikuvitus”, joka esiintyi haastatteluvastauksissa, vaikutti komentajien henkilökohtaiseen johtamistapaan.

Kielteisenä piirteenä tuli joskus esiin kova tai etäisen viileä suhtautuminen alaisiin. Päätäväinen ja tehokas komentaja ei kuitenkaan yleensä ollut pelätty. Tosin ”syvän kunnioituksen” ja pelon eroa on jälkeinpäin vaikea todeta.

4.3. Auktoriteettiodotukset

Komentajan kyky täyttää alaisten auktoriteettiodotukset saattoi olla ratkaisevan tärkeä henkilökohtaisen johtamistavan ominaisuus. Komentajan tuli täyttää häneen kohdistetut johtajuusodotukset.⁵² Hänen odotettiin olevan, ko-

52) 27 s 15—17.

mentajatasosta riippuen, määrätty vakiintuneen käsityksen mukaiset ominaisuudet täyttävä.

Jotta alaiset luottivat komentajaansa, kunnioittivat häntä "oikeana komentajana", olivat merkitseviä tekijöitä

- komentajan esiintyminen, johon sisältyi esimerkillisyys, jopa pukeutuminen komentajan arvon mukaisesti (Talvelan koppalakki tai Siilasvuon turkki) ja
- asiallisen luja sekä tarvittaessa ankarakin suhtautuminen alaisiin.

Tärkeää ei näytä olleen inhimillisyys lempeänä pehmeutenä vaan asiallinen ja komentajan arvon mukainen ote alaisiin (liite 4.1.). Alaisten ei välttämättä tarvinnut tuntea kiintymystä komentajaansa. Sensijaan heidän oli kyettävä luottamaan lujaankin komentajaansa, vaikka eivät hänestä ihmisenä olisi pitäneetkään.

4.4. Komentajan edessä olo

Nykyisiin joukkoyksikköihin ja yhtymiin sovellettuna opetukset komentajan edessäolosta ovat

- pataljoonan komentajan on oltava joukkonsa välitön johtaja taistelukentällä,
- prikaatin komentajan on toimittava taistelukentällä prikaatin taistelua välittömästi johtaen ja
- armeijakunnan komentajan on käytävä edessä riittävän usein ja ainakin painopistesuunnan ratkaisutaisteluiden aikana oltava lähellä kyseisen alueen yhtymän komentajaa. Hänen paikan valintansa ja mahdollisuutensa henkilökohtaisesti vaikuttaa tapahtumiin saattavat ratkaista taistelun lopputuloksen.

Komentajan on kuitenkin muistettava, että

- kokonaisuuden johtaminen ei saa kärsiä liiallisen henkilökohtaiseen vaikuttamiseen pyrkimisen vuoksi ja
- "pako etulinjaan" saattaa tulla pakkomielteeksi varsinkin suurempien esikuntien usein turhauttavassa ilmapiirissä.

Kyseisistä ongelmista varoittaa myös kenraalimajuri L. Sotisaari: "Komentajaa ei saa viehättää liiaksi edessä taistelu vaan hänen tulee muistaa komentajan vastuu johtamisessaan".⁵³⁾

53) 28.

4.5. Puhuttelut

Valtaosa tutkituista komentajista käytti joukoille pitämiään puhuttelija hengen luomiseen. Muutamien komentajien kielteinen suhtautuminen puhutte- luihin johtui joko luonteesta tai johtamisperiaatteesta, jonka mukaan vaaditiin vain alaisilta johtajilta hyviä suorituksia ja näin heidän tehtävänsä oli luo- da joukkonsa taisteluhenki ja täyttää siten asetetut vaatimukset.

Ansioituneiden rintamakomentajien puhuttelujen perusteella voidaan kol- mea tekijää niissä pitää keskeisenä

- komentajan on muistettava kenelle puhuu eli hänen on käytettävä ”kansan kieltä”,
- puhuttelun on oltava vakuuttava sekä sisällöltään että komentajan esiinty- miseltä ja
- lisäksi on otettava huomioon joukon henki ja taistelukokemus.

Puhutteluissa on myös muistettava, ettei lupailuihin saa mennä, mutta sen- sijaan suomalaiselle miehelle on tärkeää kertoa totuus vaikeastakin tilanteesta.

4.6. Henkilökohtaisen johtamistavan koulutta- minen

Henkilökohtaisen johtamistavan kouluttamisen tavoitteena tulee olla

- vahvan itseluottamuksen omaavien,
- yksilöllisesti toimia uskaltavien ja
- itseään (persoonallisuuttaan) kehittämään pyrkivien komentajien kasvatta- minen.

Tulevat komentajat on koulutettava ja kasvatettava

- jo rauhan aikana ”rohkeaan johtajuuteen” eli uskallukseen ottaa ja kantaa vastuuta,
- itsenäiseen toimintaan, joka tapahtuu itseluottamusta rohkaisevalla eikä si- tä kalvavalla opetustavalla,
- kurinalaisuuteen ja tinkimättömään vaatimiseen sekä oman toiminnan että alaisten suhteen,
- vakaaseen esiintymiseen ja aitoon ihmisläheisyyteen,
- korkeaan moraaliseen esimerkillisyyteen ja
- itsensä hillintään ja pelon hallitsemiseen.

Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että taistelussa ei johdeta vain pataljoonia, ”sotakoneistosta” puhumattakaan, vaan ihmisiä.

Tämän asian ilmaisee Tyrjän Rykmentin maineikas komentaja Adolf Ehrn- rooth seuraavasti:

”Minun täytyy johtaa alaisiani ei vain järjellä, aivoilla, vaan myöskin sydämellä. Minun täytyy tuntea, tuntea lämmintä nähdessäni nämä soturipojat, nämä joukot, ajatukseni toteuttajat!”

5. YHDISTELMÄ

Suomen sodissa 1939—1945 ansioituneiden rintamakomentajien henkilökohtaisella johtamistavalla oli ratkaiseva merkitys heidän joukkonsa suoritukseen ja menestykseen. Henkilökohtaisella esiintymisellään, omalla esimerkillään sekä tarmokkaalla johtamisanoksellaan he loivat komentamaansa joukkoon taisteluhengen. Se tapahtui joko välittömällä kontaktilla ja vaikutuksella alaisiin tai välillisesti alaisten komentajien ja muiden johtajien kautta.

Ansioituneiden rintamakomentajien henkilökohtainen johtamistapa osoittaa ettei komentajan onnistuakseen tarvitse olla suuri sankarityyppi. Harhaluulon tästä ovat saattaneet aiheuttaa eräät ansioituneet komentajat, jotka tehokkaalla mainostamisella nostettiin yleiseen tietouteen. Kenraaliluutnantti V Koppisen osuva luonnehdinta K A Heiskasesta kuvanee myös useimpien muiden ansioituneiden rintamakomentajien olemusta: ”Arkisen, vaatimattoman ulkokuoren alle ei kätkeytynyt tulisieluista sankarihahmoa, vaan oikeastaan pelkkää velvollisuuden tuntoa, joka ilmeni vakaana pyrkimyksenä suorittaa kaikki annetut tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla, ehkä suorastaan paremmin kuin muut. Tämä merkitsi hellittämätöntä valppautta, ainaista varautumista torjumaan vastoinkäymisiä jo ennakolta, kieltäytymistä lomista ja muista virkistysmahdollisuuksista, ankaruutta tarpeen vaatiessa ja luottamusta omiin mahdollisuuksiin.”

LIITE 1.1.

OTTEITA ENNEN SOTIA KÄYTETYISTÄ OHJESÄÄNNÖISTÄ

Kenttäohjesääntö II (v 1929): ”Hyvät yhteydet ja jatkuvasti toimiva viestiverkko ovat taistelun johtamisen ja menestyksellisen suorituksen edellytyksiä. Kaikkien yhteyksien tärkein keskus, johtajan komentopaikka on tästä syystä määrättävä niin, että virkatiedotusten nopea ja varma välittäminen joukoille ja päinvastoin on joka hetki taattu. Tämä on tärkeätä varsinkin taistelukentän pääosilla. Edelleen tulee komentopaikan sijoituksen sallia virkatiedotusten vaikeudeton välit-

täminen lähinnä ylemmälle johtajalle ja mikäli mahdollista rinnastetuille johtajille.

Erikoisesti on kiinnitettävä huomiota siihen, että komentopaikkaa ei taistelun aikana ilman painavaa syytä siirretä.”

Samassa ohjesäännössä on erityinen lukunsa ”Johtajan jatkuva vaikutus taistelun kulkuun”, jossa todetaan mm: ”Joukkojen johtaja on sidottu komentopaikkaansa vain sikäli, että yhteys sen kautta häneen on jatkuvasti taattu. Joukkojen johtajan paikka ratkaisuhetkellä on ratkaisukohtassa. Hänen henkilökohtainen esiintymisensä siellä kohottaa omien joukkojen voimaa sekä nostaa niiden taisteluintoa ja moraalia. Tarpeettomasti vaaralle alttiiksi asettuminen on kuitenkin johtajan puolelta virhe.”

LIITE 1.2.

JALKAVÄEN OHJESÄÄNTÖ II.2 (v 1932). YKSIKKÖJEN TAISTELU: ”Pataljoonan komentaja valitsee komentopaikkansa niin, että hän voi seurata komppanioiden taistelua sekä ylläpitää yhteyttä vierusjoukkojen rykmentin komentajan ja pataljoonan taistelua tukevan tykistön johtajan kanssa. —

— — Komentopaikan tarpeettomia siirtämisistä on vältettävä. Kuitenkin on pataljoonan komentajan ratkaisevissa tilanteissa, jotka vaativat hänen henkilökohtaista vaikutustaan komppanioiden taistelutoimintaan, päättävästi siirryttävä ratkaisupaikkaan siitäkkin huolimatta, että puhelinyhteyksiä uuteen komentopaikkaan ei ole ehditty vetää.”

”Joukon taistelutahdon ylläpitämiseksi on tärkeätä, että rykmentin komentajan henkilökohtainen vaikutus joukkoon säilyy jatkuvana.”

”Rykmentin komentajan komentopaikan tulee olla niin lähellä etulinjan pataljoonia, että rykmentin komentaja voi nopeasti muodostaa itselleen kuvan tilanteesta sekä olla kiinteässä yhteydessä lähimpien alijohtajiensa kanssa.”

LIITE 1.3.

TIIVISTELMÄ VASTAUKSISTA KYSYMYKSEEN ”MITÄ KÄSITE HENKILÖKOHTAINEN JOHTAMISTAPA MIELESTÄNNE SISÄLTÄÄ?”

Kenrli K L Oesch (armeijakunta—armeija):

”Johtajan oma mielipide — tilanteen arviointi ei esikuntapäällikön tai jonkin toimistopäällikön vaikutuksen alainen, joita kyläkin on kuunneltava, mutta itsenäinen päätös.”

(Harvennukset K L Oeschin)

Kenrli A E Martola (divisioona—armeijakunta):

”Pitää osata suhtautua ihmisiin, käydä alaisten luona ja keskustella. Pitää luoda joukolle henki ja tähän liittyen esim ”miehiin menevä” puhe on paikallaan.”

Ev WH Halsti (rykmentti):

”Sisältää lähinnä taidon todella mukauttaa ohjesääntöjen antamat suunta-
viivat kulloinkin vallitsevaan tositilanteeseen sekä kyvyn painaa leimansa itse
suoritukseen.”

Jv kenr S Simelius (pataljoona—rykmentti):

”Henkilökohtaisin kontaktein on luotava molemminpuolinen luottamus
alijohtajien kanssa: pidettävä tiivis yhteys alijohtajiin, komentopaikan valinta
ratkaisukohdasta vastuussa olevan alijohtajan läheltä, jotta voi antaa tukensa
ja tarvittaessa astua esitaistelijan rooliin.”

Kenrm L Sotisaari (pataljoona—rykmentti):

”Käsite voidaan selvemmin ilmaista sanonnalla ”johtaminen edestä.”

Kenrli A Ehrnrooth (pataljoona—rykmentti):

”Voi olla hyvin erilainen riippuen johtajan persoonasta ja ominaisuuksista.
Ei voi koskaan ”lainata” toiselta.”

Kenrm JU Hynninen (pataljoona—taisteluosasto):

”Oleellista on, että kaikenkin asteinen johtaja on tarpeeksi usein henkilö-
kohtaisessa kosketuksessa alaistensa kanssa. Siis tapaamiskosketus alaisten
luona, kun esim toiminta aloitetaan, kun ratkaisuhetket ovat käsillä: joukko
johtajineen on väsynyt ja menestyksen hetkiäkään ei saa unohtaa.”

Evli US Hahti (pataljoona):

”Luonne ja henkilökohtaiset ominaisuudet sekä niiden vaikutuksesta tapa
tehdä päätökset, käskä ja käsitellä alaisia.”

Kenrm B Backström (pataljoona):

”Ihmiset ovat erilaisia, joten henkilökohtainen johtamistapa on sangen
monivaiheinen. Se on henkilökohtainen kyky saada joukko toimimaan kaikis-
sa tilanteissa komentajan tahdon mukaisesti.”

Kenrli O Korhonen (pataljoona):

”Johtamistapa, jossa komentajan ajatukset ja henki vaikuttavat joko joh-

toportaitten tai henkilökohtaisen mukanaolon kautta kaikkiin alaisiin. Esi-
merkki Kuhmon taisteluissa en nähnyt koskaan kenraali Siilasvuota, mutta tie-
sin ja t u n s i n kuuluvani hänen joukkoihinsa ja tiesin hänen johtamisperi-
aatteensa." (Harvennus on O Korhosen)

H u o m : 1.) Sotilasarvot ovat nykyiset.

2.) Sulkuihin on merkitty vastaajan komentaja-asema.

LIITE 1.4.

OTTEITA VASTAUKSISTA "VIISI SUOMALAISEN KOMENTAJAN TÄRKEINTÄ OMINAISUUTTA"

A E h r n r o o t h : "Ammattitaito, kanssaihmisistä pitäminen, on
johdettava myös sydämellä ei vain aivoilla, oikeudenmukaisuus ja psykologi-
nen vaiheisto."

W H H a l s t i : "A) Henkinen ja ruumiillinen rohkeus: Pitää itsensä kur-
rissa ja näytellä järkkymätöntä. B) Ammattitaito. C) Henkinen ja ruumiillinen
sitkeys. D) Kansanomaisuus (ei kuitenkaan veljeilyä ja on osattava välttää
loukkaamista toista). E) Huumorintaju, joka estää syntymästä turhia arvoval-
takysymyksiä."

L S o t i s a a r i : "Tavoitteena on "vähin menetyksin" johtaminen,
jolloin tärkeintä ovat: luja moraalit ja vastuuntunto, hyvä fyysinen kunto (ettei
äly sammuu), tapa johtaa joukkoa henkilökohtaisesti edestä, tuntee joukon
suorituskyky ja mahdollisuudet (ei "käsky on käsky" tyyliä) ja erillisen patal-
joonan sekä prikaatien komentajista alkaen on komentajan oltava Sotakor-
keakoulun kurssin suorittaneita."

LIITE 1.5.

LYHENNELMIÄ VASTAUKSISTA "VIISI JOHTAVAA PERIAATETTA JOHDETTAESSA SUOMALAISTA JOUKKOA SODASSA"

A E M a r t o l a : "Joukon ja johtajan välillä on vallittava luottamus.
Komentajan on palkittava, kun siihen on aihetta, on pidettävä huoli siitä, että
olla "vahvoja" silloin, kun pitääkin. Tämä vaatii komentajalta etukäteen
tapahtumien kulun näkemistä ja valmistelua, kun komentaja on luonut hengen
ja toimii oikeudenmukaisesti, niin joukolta voi pyytää paljon."

J U H y n n i n e n : ”Joukon tulee tietää tehtävänsä — mitä siltä vaaditaan, on vallittava ehdoton molemminpuolinen luottamus, joukon on tunnettava, että johtaja elää mukana ja pitää huolta sekä henkisistä että aineellisista tarpeista ja johtaja ei saa syyllistyä lupailuun eikä houkutteluun.”

O K o r h o n e n : ”Perusteelliset valmistelut, oikea informointi, päättävä käskeminen ja toiminta saadun käskyn mukaan sekä näyttäytyminen kaikissa portaissa etulinja mukaan lukien riittävän usein.”

LIITE 2.1.

PIIRTEITÄ EVL A PAJARIN HENKILÖKOHTAISESTA JOHTAMISTAVASTA TALVISODASSA

Martti Siukosaari (res maj) muistelee evl A Pajarin ensi tapaamista II/JR 16:sta kanssa:

”Kun valmistelut olivat lopussa, piti everstiluutnantti Pajari pataljoonan katselmuksen lyseon pihamaalla. Se oli ensimmäinen kosketus rykmentikomentajan ja pataljoonan miesten kesken. Aaro Pajari piti lyhyen, miehekkään puheen. Etukäteen olin varautunut jyrähtelevään sotapäällikkömäiseen sanatulvaan, mutta Pajaripa käytti aivan toisenlaista tyyliä — isällistä, huolehtivaista ja lämmittävää. Nähtävästi hän ajatteli, että miehillä oli kotoisia murheita, ikävä perheittensä luo ja huolia tulevaisuudesta. Ja siksi hän otti aivan toisen sävyn sanoihinsa kuin mitä etukäteen olin otaksunut. Saatu ensimmäinen kosketus komentajan ja pataljoonan välillä olikin hyvin myönteinen. Se lähensi jäyhät hämäläissoturit komentajaansa heti ensi iskulla.”

Lähde: Karhunen J, 1970 s 19.

LIITE 3.1.

PIIRTEITÄ 11. DIVISIOONAN KOMENTAJAN, KENRAALIMAJURI K A HEISKASEN, HENKILÖKOHTAISESTA JOHTAMISTAVASTA

11. Divisioonan sodanaikainen esikuntapäällikkö kenraaliluutnantti V Koppinen kertoo:

”Kenraali Heiskasen johtamistavalle oli erikoista kiinteä yhteydenpito alaisiin. Hän tuntui olevan läsnä jokaisella komentopaikalla, olkootpa ne liikkeellä korprien pimennöissä tai kätkeytyneenä korsujen hämärään.

Joukkojen komentajat tiesivät, että kohta soi puhelin ja silloin on parempi, jos oli kerrottavana hyviä uutisia kuin huonoja. Asioiden kiertely-yritykset paljastuivat armotta muutamalla tiukalla kysymyksellä ja seurauksena oli toimintakäskeyttäjiä, joiden selvytyksessä ei ollut epäilyä sijaa.

Liikuntasodan aikana hänellä oli tapana hyvin pian lähtökäskyn annettuaan ottaa uudelleen yhteyttä ja kysyä, missä asti ollaan jo menossa. Jos alakomentaja tavattiin vielä entiseltä paikalta, hän pian huomasi tehneensä erehdyksen vastatessaan puhelimeen.

Jos taistelu jollakin alueella kehittyi hyvin kriittiseksi, saattoi komentaja vaatia alakomentajaa antamaan käskynsä puhelimen ääressä siten, että hän saattoi kuulla joka sanan.

Jos linjat uhkasivat murtua ja pyydettiin apua, jota ei ollut antaa, saattoi komentaja vahvuustaulukoiden avulla tentata ao rykmentin jokaisen osaston ja elimen sijainnin ja tehtävän, kunnes löytyi vielä 20—40 erilaatuisia miestä, joita saattoi käyttää horjuvan puolustuksen tukemiseen. Seuraavalla kerralla ei ainakaan liian aikaisia avunpyyntöjä ollut siltä taholta odotettavissa.”

Lähde: Koppinen V, haastattelu 15. 4. 1977.

LIITE 3.2.

KENRAALIMAJURI A PAJARIN PÄIVÄKÄSKY 27. 3. 1942

Ylipäällikkö on antanut tehtäväkseni johtaa TstOsP:n hyökkäyksen Suur- saarelle ja tuhota tai vangita siellä olevan vihollisen. Hyökkäys saarelle tapahtuu ensi yönä ennen aamunkoittoa tykistön, it-aseen ja vahvojen lentojoukkojen tukemana. Tehtävä, jonka olemme saaneet, on erikoinen luottamustehtävä ja myös sotilaallisessa suhteessa tärkeä. Kaikki valmistelut hyökkäyksen onnistumiseksi on suoritettu sillä huolella ja taidolla, mikä minulle ja esikunnalleni suinkin on ollut mahdollista, sekä kaiken sen kokemuksen hyväksikäyttäen, minkä omaan hyökkäystehtävien johtamisessa.

Voiton nopea ja mahdollisimman veretön saavuttaminen riippuu paitsi valmistelujen huolellisuudesta, myös ennen kaikkea taistelujoukkojen riipeydestä ja häikäilemättömästä päällekkäyshengestä rantaviivalle saavuttaessa. Epäröinti ja tarpeeton pysähtely juuri sisäänmurtohetkellä voi muodostua tappioita tuottavaksi, jota vastoin hyvässä taistelujärjestyksessä nopeasti ja yllättäen suoritettu isku syvälle vihollisen varmistuslinjojen läpi ja ne vyöryttäen voi laimauttaa vihollisen jo heti alkuunsa ja estää sen pääsemästä lainkaan taistelu- asemiinsa.

Luottamuksella ja voiton varmuudella katson edessä olevaan tehtäväämme tietoisena siitä, että pääosa TstOsP:sta on vanhoja, monet kovat ottelut koke-

neita iskujoukkojani Kannaksen läpimurron ajoilta, ja taasen osa joukoistani on täällä ulkosaaristossa karaistuneita ja olosuhteet täysin tuntevia rannikko-puolustuksen osastoja. Tehtävämme onnistumista varmentaa vielä korkean taistelukunnan ja hyökkäyshengen omaavien lentojoukkojen tuki.

Tämä päiväkäsky on saatettava jokaisen hyökkäykseen osallistuvan tie-toon ennen toiminnan alkua.

Lähde: Toiviainen L, s 72.

LIITE 4.1.

PATALJOONAN KOMENTAJAN OTE ALAISIINSA: JATKUVA VAATIMINEN, MALTILLISUUS JA LUOTTAMUS (ESIMERKKI)

1. Jatkuva vaatiminen

Lauri Jäntti kuvaa JP 3:lle ankan Kuuterselän taistelun jälkeen v 1944 pi-dettyä puhuttelutilaisuutta seuraavasti:

”Pataljoonan tappiot olivat olleet 236 miestä, jokainen oli menettänyt ystä-viään.

Mieli oli maassa. Majuri Hynnisen ääni kenties värähti hänen muistaessaan kaatuneita jääkäreitä ja kolmea menetettyä komppanianpäällikköä. Mutta jo seuraavassa lauseessa hän taas oli karski komentaja. Niin ja niin monta kivää-riä, konepistoolia, kiikaria ja leipälaukkuja oli taistelussa kadonnut. — Kiellän ankarasti varusteiden hukkaamisen, hän sanoi. — Sellaiseen ei Suomen armei-jalla ole varaa.”

Lähde: Jäntti L, s. 130.

2. Maltillisuus

J U Hynninen itse kertoo Tali—Ihantalasta kesällä 1944 tapauksesta, jol-loin hänen pataljoonansa komppania oli ilman lupaa vetäytynyt Leitimojärven lounaispuolelta pois:

”Kiukuspäisenä tulin sanoneeksi muutaman valitun sanan, vaikka yleensä vältin tunteenpurkauksia. Harmit ja epäonnistumiset on osattava niellä muki-sematta, sillä joka niihin tarttuu sotkeutuu yhä uusiin menettäessään kiivastuk-sissaan harkintakykyään. Arvovaltaa ei rakenneta rähisemällä kovien paikko-jen koville miehille — se hankitaan tyyneydellä, rauhallisuudella ja maltilla. On otettava huomioon, että alaistenkin hermot ovat tiukalla — kenties vieläkin tiukemmalla, siksi he kunnioittavat komentajaa, joka hallitsee itsensä ja sa-malla hillitsee kielensä. Letkauskin voi olla vaarallinen ase väärässä paikassa käytettynä. Taistelujen miehet ovat yllättävän herkkiä kovuudestaan huolimatta.”

Lähde: Karhunen J, 1970 s 209.

3. Luottamus

Edelleen Hynninen väittää (hänen itsensä käyttämä sanonta):

”Ken voittaa suomalaissoturit puolelleen, niin heidän uskollisuutensa ja palvelusalttiutensa on rajaton. Mitään konstailuja siihen ei tarvita eikä saakaan tehdä. Mies miesten joukossa — on melko osuva määritelmä, mutta sitä ei missään nimessä saa sekoittaa asiattomaan veljeilyyn. Komentaja on herra ja ylhäisyys oikealla tavalla — yksinäinen mies omine ratkaisuihin ja päätöksiin, se ei silti estä neuvonpitoa pätevien alijohtajien kanssa, päinvastoin sormituntuman on ulotettava koko joukkoon. Komentajasta nuorimpaan jääkäriin kulki johtamassani jääkäripataljoona 3:ssa yhdysside, joka kesti voitot, tappiot, menestyksen ja menetykset — olimme yhtä. Siinä lienee ratkaisun avain . . . ja tiirikka löytynee komentajan liikkumisesta taistelukentän etumaastossa huolehtimassa ja ennen kaikkea johtamassa siellä, missä ratkaisua käydään. Komentajan selän näkeminen hänen työntyessään etuasemiin antaa joukoille uskomattoman taisteutehon.”

Lähde: Karhunen J, 1970 s 213.

LÄHTEITÄ

1. Yleisesikunta
Kenttäohjesääntö I
Helsinki, Otava 1927
2. Yleisesikunta
Armeijakunnan talvisotaharjoitus v 1937, I osa
Helsinki, Otava 1938
3. Kirjallinen kysely 2. 6. 1976
Rintamakomentajien henkilökohtainen johtamistapa
 - Backström B, kenraalimajuri
 - Ehrnrooth A, kenraaliluutnantti
 - Haahti U S, everstiluutnantti
 - Halsti W H, eversti
 - Hynninen J U, kenraalimajuri
 - Korhonen O, kenraaliluutnantti
 - Martola A E, kenraaliluutnantti
 - Oesch K L, kenraaliluutnantti
 - Simelius S, jalkaväenkenraali
 - Sotisaari L, kenraalimajuri
4. Karhunen, J
Taistelujen miehet
Porvoo, WSOY 1972

5. Karhunen, J
Kärkimiehet
Helsinki, Otava 1970
6. Kukkonen, E W
Tolvajärven ja Ilomantsin taistelut 1939—1940
Helsinki, Otava 1955
7. Tyrkkö, J
Pajari rintamakenraali
Helsinki, Otava 1974
8. Karhunen, V. kenraalimajuri
Haastattelu 17. 12. 1976
9. Siilasvuo, H J
Suomussalmen taistelut
10. Öhqvist, H
Talvisota minun näkökulmastani
Porvoo, WSOY 1951
11. Simelius, S, jalkaväenkenraali
Haastattelu 29. 12. 1976
12. Sotisaari, L
Näkemyksiä Talvisotaa edeltäneen koulutuksen sotakelpoisuudesta ja
vertailua nykykoulutukseen
Sotilasaikakauslehti n:o 11/1970, s 524—533
13. Airo, A F
Mannerheim-ristin ritarit
Helsinki, Tuli Oy 1952
14. Halsti, W H
Aika vaatii veronsa
Helsinki, Otava 1974
15. JR 50:n taistelukertomus
Ignoila—Hautavaara—Suvilahti (13. 10. 1941)
16. Koppinen, V, kenraaliluutnantti
Haastattelu 15. 4. 1977
17. Liukkonen, O, eversti
Haastattelu 23. 11. 1976
18. Haahti, U S, everstiluutnantti
Haastattelu 14. 12. 1976
19. Ehrnrooth, A, kenraaliluutnantti
Haastattelu 11. 12. 1976
20. Järventaus, J, kenraaliluutnantti
Haastattelu 28. 12. 1976

21. Halsti, W H
Johtaminen sodassa
Esitelmä Sotakorkeakoululla 26. 9. 1976
22. Puroma, A, kenraaliluutnantti
Haastattelu 27. 12. 1976
23. Backström, B, kenraalimajuri
Haastattelu 24. 11. 1976
24. Sotisaari, L
4250:n (JR 10) käskyt ja tiedotteet v 1943—1944
25. Savonjousi, K, kenraaliluutnantti
Haastattelu 22. 4. 1977
26. Martola, A E
Sodassa ja rauhassa
Helsinki, Otava 1973
27. Koli, P
Auktoriteettitodotukset
Tampere, YKK:n tutkimuslaitos 1960
28. Sotisaari, L, kenraalimajuri
Haastattelu 19. 11. 1976
29. Valtion koulutuskeskus
Perustietoa johtamisesta
Helsinki, Valtion painatuskeskus 1976
30. Rissanen, T
Kvantitatiivisten menetelmien hyväksikäyttö johtamisessa
Jalkaväen vuosikirja v 1975—76, s 109—117
31. Toiviainen, L
Jääkenttien taisteluja
Helsinki, Otava 1962
32. Jäntti, L
Kannaksen suurtaisteluissa kesällä 1944
Porvoo, WSOY 1955