

AJATUKSIA JOHTAJUUDESTA SOTA-ALUKSELLA

Yleisesikuntakomentajakapteeni Pekka Tuomisaalo

Operatiiviselta, taktiselta ja taistelutekniseltä kannalta tarkasteltuna merivoimien alusyksiköiden johtamisesta on kirjoitettu kohtalaisen runsaasti. Sitäkin vieraampana voidaan pitää aihepiiriä, joka käsittelee johtamistoimintaa sota-aluksen sisällä, siellä toimivien johtajien henkilökohtaista johtamistapaa ja yleensä johtajuuden, johtajana toimimisen perusteita sota-aluksella.

Ei ole olemassa tutkimusta sota-alustemme tehokkuudesta ja erilaisten johtamistapojen mahdollisesta vaikutuksesta siihen eikä alusyksiköissä suoritettavaan näin laajaan kenttätutkimukseen ole nytkään ollut mahdollisuuksia. Yksiköiden keskinäistä vertailua vaikeuttaa aluskalustomme kirjavuus sekä jokaisen tarkasteltavan tilanteen ainutkertaisuus. Sodan aikana päällikkötehtävissä ansioituneiden meriupseeriemme aihepiiriä valottavat kokemukset ovat arvokkaita, mutta edellä mainitut tekijät heikentävät myös näiden käytettävyyttä pyrittäessä yleisesti pitäviin johtopäätöksiin.

Tämä tarkastelu perustuu pääasiassa haastattelututkimukseen merivoimien joukko-osastoissa, aihetta käsitteleviin julkisiin lähteisiin sekä eräiden viime sodissamme mukana olleiden päällikkötehtävissä palvelleiden meriupseerien haastatteluihin. Esityksen tarkoituksena on herättää keskustelua aiheesta sekä antaa osaltaan viikkoita johtajakoulutuksen edelleen kehittämiseksi merivoimissamme.

I SOTA-ALUS TOIMINTAYHTEISÖNÄ

1.1 Lähtökohdat tarkastelulle

Luonnollinen tapa aloittaa tarkastelu on perehtyä yleisesti toimintaolosuhteisiin, sota-aluksen organisatiorakenteeseen ja peruskysymyksiin. Tällaisia ovat ainakin

- alukselle suunnitellut tehtävät ja sen käyttöperiaatteet
- aluksen valtarakenne
- käytössä oleva teknologia
- aluksen henkilöstö ja sen koulutustaso sekä
- ympäristötekijät."

Sota-alukselle suunnitellut tehtävät, sen toiminnan päämäärät ja keskeiset käyttöperiaatteet ovat perusteina jo aluksen tai alussarjan hankintapäätöstä tehtäessä. Tämän tarkastelun puitteissa ei ole mahdollista alustyyppittäin syventyä käsittelemään niiden johtamisjärjestelyihin vaikuttavia erityiskysymyksiä. Liitteessä 1 esitetty taulukko eräistä alustyypeistämme riittänee antamaan kuvan käsiteltävien tapausten moninaisuudesta. Johtajuus vain kuljetustehtäviin suunnitellulla kalustolautalla ei varmastikaan edellytä vastaavia valmiuksia kuin nykyaikaisia järjestelmiä käsittävällä varsinaisella taistelualuksella.

Yhteistä kaikille sota-aluksille on vaatimus suoritua tehtävistä myös sodan ajan olosuhteissa. Sekä valmiudellisista että koulutuksellisista syistä on päädytty siihen, että palvelus sota-aluksella järjestetään rauhan aikana täsmälleen samoja periaatteita noudattaen kuin sodan olosuhteissakin. Niinpä organisaatorakenne, käskyvaltasuh-

teet ja vastuukysymykset on järjestetty mahdollisimman selkeästi, lujaa ja kiinteätä hierarkiaa noudattaen. Tässähän ei sinänsä ole mitään outoa, jokainen vesillä liikkuja ymmärtää aluksen päällikkyyteen liittyvän vastuun ja näin myös ehdottoman käskyvallan merkityksen.

Vaikka edellä esitetty viittaa selkeästi byrokraattiseen organisaatiomalliin yksityiskohtaisen tarkkoine tehtäväkuvauksineen, ei ihmisen siinäkään tarvitse olla pelkääjän koneiston osana, ”hengettömänä” rattaana. Ehkä juuri valtarakenteen lujuus ja pikkutarkka työnjako tekevätkin osaltaan mahdolliseksi yllättävän suuren vapauden organisaation sisäisessä sosiaalisessa käyttäytymisessä. Henkilöstön koostumuksesta ja koulutustasosta riippuu ratkaisevasti välittömän henkilökohtaisen johtamisen tarve.

Toimintaympäristö on lopulta tekijä, joka ehkä oleellisimmin erottaa sota-aluksen muista sitä mahdollisesti lähellä olevista sotilasyhteisöistä. Järjestelmä on luotu toimimaan merellä. Kaikki koulutus, tapahtui se luokkatiloissa, simulaattoreilla tai todellisissa taisteluasemissa, tähtää tehtävän onnistuneeseen suorittamiseen merellä, usein hyvinkin vaikeissa olosuhteissa, vihollisen ilmaherruuden alaisena ja todennäköisesti vähintään yhtä kouliintunutta vihollista vastaan. Jokainen taistelutapahtuma merellä on ainutkertainen ja siihen osallistuvan aluksen kannalta ratkaiseva. Taistelu joko voitetaan tai se jää syystä tai toisesta viimeiseksi ainakin siinä kokoonpanossa.

1.2 Johtajatehtävät aluksella

Hierarkista valtarakennetta tarkasteltaessa todettiin jo aluksen päällikön poikkeuksellisen keskeinen, hallitseva, mutta myös vastuullinen asema. Kohtalaisen pienelläkin aluksella organisaatioon kuuluu myös muita johtajatehtäviä.

Päällikön lähimpänä apulaisena ja ensimmäisenä sijaisena toimii aluksen ensimmäinen upseeri (I-upseeri). Hän on ennen kaikkea toimeenpaneva voima sekä päivittäisen palvelushaaroittain toteutettavan toiminnan koordinoija. Hänen kyvykkyydestään ja päällikön häneen kohdistamasta luottamuksesta ja arvonnosta riippuu paljolti myös se, minkälaiseksi päällikön oma rooli muotoutuu.

Sota-aluksen toiminnallinen kokonaisuus koostuu useista eri järjestelmistä, toimialoista ja palvelushaaroista.²³⁾ Palvelushaarat, kuten taistelunjohto, tykistö, viesti, merenkulku, kone, huolto ja niin edelleen, saattavat jakautua useisiin erikoisaloihin monine itsenäisine taisteluasemineen. Oleellista on, että kaikki nämä toiminnot ovat tavalla tai toisella keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja että alus kokonaisuutena voi onnistua tehtävässään vain silloin, kun jokainen sen osajärjestelmä toimii hyvin ja näiden yhteistoiminta on kitkatonta.

Palvelushaarojen toiminnasta ovat suoraan päällikölle vastuussa palvelushaara-johtajat, alansa pitkälle erikoistuneet taitajat. Heillä on puolestaan apunaan nuorempia alan johtajakoulutuksen saaneita, joista tässä yhteydessä käytetään yleisnimitystä taisteluasemajohtajat.

Sen lisäksi, että johtajatehtäviä aluksella esiintyy kolmella eri tasolla, on palveluksen järjestämiseksi tarpeen myös toisenlainen jako. Henkilöstön vuorottelun järjestämiseksi pitkäaikaista toimintaa varten aluksen koko henkilöstö on jaettu kahteen itsenäiseen toimintaan kykenevään vahtiin. Kumpaakin vahtia johtaa vahtipäällikkö, jolle päällikkö voi vahtivuoron ajaksi delegoida varsin huomattavan päätäntävällän. Palvelushaaraajohtajille voidaan delegoida valtaa ja vastuuta vain heidän erikoisalansa puitteissa. Pelkistetty esitys sota-aluksen organisaatiosta on liitteenä 2.

Sota-aluksen organisaatiossa palvelee siis selkeästi kahdenlaisia johtajia. Päällikkö, I-upseeri ja vahtipäälliköt toimivat kokonaisuuden johtajina, päällikkö koko aluksen ja vahtipäälliköt oman vahtinsa puitteissa. Palvelushaarajohtajat ja taisteluasemajohtajat toimivat puolestaan oman alansa erikoiskoulutuksen saaneina toimialajohtajina.

Vaadittavat perustiedot hyvin omaksuneet nuoret meriupseerit harjaannutetaan päällikkyyteen vahtipäällikkötehtävissä ja vastaavasti tie palvelushaaran johtajuuteen käy useimmiten taisteluasemajohtajana toimimisen kautta.

Näin laaja johtajatehtävien tarkastelu on ollut tarpeen vain siksi, että syntyisi riittävän selkeä kuva tarkasteltavasta toimintayhteisöstä. Jatkossa rajoitetaan käsittelemään johtamista vain päällikön näkökulmasta.

1.3 Muita yhteisön erityispiirteitä

Edellä esitettyjen lisäksi kannattaa tuoda esille eräitä tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa johtamistoimintaan sota-aluksella.

Perinteistä pidetään kiinni tiukasti ja niitä arvostetaan kaikessa toiminnassa nopeasta teknisestä kehityksestä huolimatta tai ehkä juuri sen vastapainona.

Rauhan ajan toiminnassa koulutustehtävien osuus aluksen jokapäiväisessä elämässä on erittäin merkittävä, vaikka kouluttaminen tapahtuu pääosin taisteluasemissa ja kaikkeen muuhun toimintaan liittyen. Koulutettavien suhteellinen osuus aluksen koko henkilökunnasta luonnollisesti vaikuttaa organisaation toimintaan ja ilmeisesti sen tulee vaikuttaa myös johtamistoimintaan.

1.4 Johtopäätöksiä

Laivapalveluksesta sota-aluksillamme hyvin perillä olevat saattavat osoittaa selviä virheitä ja epätarkkuuksia edellä esitetystä toimintayhteisön kuvauksessa. On totta, että joillakin aluksilla päällikkö toimii samalla toisena vahtipäällikkönä. Vastaavasti ensimmäinen upseeri toimii useinkin vahtipäällikkönä ja toisaalta joku vahtipäälliköistä voi samalla toimia jonkin palvelushaaran johtajana. Nämä ovat kuitenkin kaikki aluskohtaisia sovellutuksia ja tässä esityksessä on ollut tärkeätä kuvata organisoiminen johtavat periaatteet.

Jo pelkästään toimintaolosuhteiden tarkastelun perusteella voidaan todeta, että sota-aluksen päällikkötehtävässä toimiminen edellyttää ainakin

- selkeää kokonaiskäsitystä aluksen, sen järjestelmien ja niitä käyttävän henkilöstön suorituskyvystä
- taitoa hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti aluksen johtamisjärjestelmää
- selkeää kuvaa aluksen käyttöperiaatteista suuremman yksikkökokonaisuuden osana
- kokemusta alusten toiminnasta merellä erilaisissa vaikeissa olosuhteissa sekä
- luottamusta omaan kykyyn johtaa tätä vastuulleen uskottua kokonaisuutta.

2 TOIMINTA ALUKSEN PÄÄLLIKKÖNÄ

2.1 Yleistä

Puhuttaessa päällikön vastuusta tarkoitetaan yleensä vastuuta merenkulullisesta turvallisuudesta. Kokemuksen myötä saavutettuun merenkululliseen pätevytyteen kiin-

nitetään aivan erityistä huomiota eikä sitä suinkaan tulekaan väheksyä. Kun kuitenkin muistetaan, että aluksen päällikkö vastaa myös aluksensa hengestä, kurista, koulutuksesta ja kaikinpuolisesta taisteluvalmiudesta, ei merenkulullinen pätevyys voi olla ainoa kriteeri päällikköä valittaessa. Seuraavassa pyritään valottamaan päällikön roolia yleensä ja erityisesti eräiden merivoimillemme tyyppillisten aluslajien kohdalla. Esitys perustuu pitkälti haastattelututkimukseen, (4) jossa tykkiveneellä, ohjusveneellä, vartioveneellä ja moottortykkiveneellä päällikkötehtävissä toimineet meriupseerit, yhteensä 34, ovat esittäneet näkemyksiä omasta päällikkyydestään sekä siitä, miten päällikön tulisi toimia menestyäkseen tehtävässään. Kuvaa on laajennettu haastatteleamalla lisäksi eräitä viime sodissa aluksen päällikkötehtävissä ansioituneita meriupseereita.⁹⁾

2.2 Vuorovaikutus ja ilmapiiri

Päällikkö suomalaisella sota-aluksella on varsin tiiviissä ja monipuolisessa vuorovaikutussuhteessa aluksensa henkilöstön kanssa. Tarkasteltavilla alustyypeillä näyttää kuitenkin olevan keskinäisiä eroja jo tässäkin suhteessa. Yhdistelmä tutkimuksen tästä osasta on liitteenä 3. Päällikkö asioi päivittäin jokaisen suoranaisen alaisensa kanssa ja tapaa lähes poikkeuksetta päivittäin jokaisen aluksensa henkilökuntaan kuuluvan. Koulutukseen päällikkö osallistuu ohjusveneellä pari kertaa viikossa, muilla alustyypeillä lähes poikkeuksetta päivittäin. Paperien tekoa vältetään kaikilla aluksilla hyvin määrätietoisesti, päällikön tahto välittyy suullisesti vakioimuotoisissa käskynjakotilaisuuksissa. Samassa yhteydessä henkilökunta saa tarpeellisessa laajuudessa tietoa tulevasta toiminnasta. Moitteita ja kiitoksia jaetaan aina aiheen ilmaantuessa ja koko lailla samassa suhteessa kaikilla tarkasteltavilla alustyypeillä. Johtajien ja miehistön jäsenten toimiminen rinnan erilaisilla tehtäväpaikoilla on omiaan luomaan sotilasorganisaatioksi poikkeuksellisen avoimen ilmapiirin. Erityisesti päällikkö on aluksellaan jatkuvan kriittisen tarkkailun kohteena. Tämä tosiasia hänen on hyväksyttävä ja osattava käyttää oikein hyväksi erityisasemansa.

2.3 Päätöksenteko ja suunnittelu

Olkoonkin aluksella yleisesti ottaen kuinka avoin ja välitön ilmapiiri tahansa, tärkeissä ratkaisuihin päällikkö on yksin. Vain hän on saanut esimieheltään tehtävän ja hän yksin vastaa aluksellaan siitä, että tehtävä tulee suoritetuksi. Taas on nähtävissä pientä eroavuutta alustyyppien välillä:

Päällikkö tekee ratkaisut	Yksin	Kahdestaan jonkun toisen kanssa	Ryhmässä
Tykkiveneellä	47	33	20 %
Ohjusveneellä	69	23	8 %
Vartioveneellä	66	23	11 %
Mttyv:illä	63	25	12 %

Tuntuu luonnolliselta, että esimerkkialuksista suurimmalla, tykkiveneellä, korostuu päätöksenteko yhdessä eri toimialojen asiantuntijoiden kanssa. Palvelushaaraajoh-

tajilla on varsin itsenäinen asema ja päällikkö kuulee mielellään heidän mielipiteitään ennen lopullista ratkaisuaan. Osasyynä yksin tehtyjen päätösten suhteellisen vähäiseen osuuteen voi olla myös johtamisjärjestelmän korkea tekninen taso, joka suosii johtokeskustustyöskentelyn soveltamista mitä moninaisimpiin päätöksentekotapahtumiin.

Mikä taas vaikuttaa siihen, että päällikkö ratkaisuisaan on todella yksin ohjusveneellä, jopa moottoritykkivenettä korostetummin? Selitys on yksinkertainen. Ohjusveneen käyttöperiaate on esimerkkialusten joukosta yksipuolisin ja suoraviivaisin. Päälliköllä ei juurikaan ole vaihtoehtoja eikä delegointimahdollisuuksia toteuttaessaan ohjushyökkäystä, alustyyppinsä lähes ainoaa taktista suoritusta.

Suurimmat erot haastateltujen päätöksentekoa koskevissa mielipiteissä esiintyvät vartioveneen päällikkyuden kohdalla. Voi olla, että haastatellut ovat toimineet päällikköinä hyvinkin paljon toisistaan poikkeavissa tilanteissa mitä tulee tehtävien itsenäisyyteen ja monipuolisuuteen sekä lähimmän suoranaisen esimiehen johtamisotteen.

Toiminnan suunnittelu vie päällikön johtamistoimintaan käyttämästä ajasta keskimäärin runsaat 20 % eikä oleellisia eroja tarkasteltavien alustyyppien välillä ole havaittavissa. Eroja sen sijaan esiintyy yksittäisten päälliköiden kannanotoissa hyvinkin paljon, mikä osoittaa kyseisen toiminnan vaikeaa mitattavuutta. Suurin hajonta esiintyy tykkivenepäälliköiden kohdalla. On ilmeistä, että suurehkoilla aluksella suunniteltuja tehtäviä voidaan hoitaa hyvinkin erilaisin menettelyin.

2.4 Toiminnan ohjaus ja koordinointi

Toiminnan käskyttäminen, ohjaus ja koordinointi vie puolestaan lähes 30 % päällikön varsinaiseen johtamistoimintaan käyttämästä kokonaisajasta. Se, ettei alustyyppien välillä tässäkin suhteessa esiinny oleellisia eroja, on jossain määrin yllättävää.

Voisi olettaa, että monipuoliset järjestelmät omaavalla tykkiveneellä nimenomaan koordinointi vaatisi päällikön panosta suhteellisesti enemmän kuin veneluokan aluksilla. Suuremmalla aluksella toiminnan ohjaus on kuitenkin delegoitu ja koordinoinnista vastaa pääosin aluksen ensimmäinen upseeri. Voidaan jopa väittää, että menestyminen tykkiveneen päällikkönä edellyttää rohkeaa delegointia, mikä taas on mahdollista vain korkean koulutustason sekä hyvän motivaation ja keskinäisen luottamuksen vallitessa.

Toiminnan ohjauksen lähempi tarkastelu osoittaa menettelytapojen monimuotoisuuden. Päivittäiset rutiinotoiminnot on ohjelmoitu byrokraattisen mallin mukaan automaatioiksi, jotka toteutetaan määräaikoina tai määrätilanteissa ilman minkäänlaisia käskytsmenettelyä. Huomattavaa osaa palvelustehtävistä ohjataan lyhyillä ja täsmällisillä, vakiomuotoon saatetuilla käskyillä, hälytyskellon merkkisitoilla tai pillin vihellyksillä. Tehokkuus kyseisissä tehtävissä edellyttää lähes vaistonvaraista toimintaa.

Tyypillistä sota-aluksen johtamistoiminnassa on toisaalta johtoryhmän käyttö, tilanneneuvottelut ja yleensäkin ryhmätyöskentely eri muodoissaan. Näiden menettelytapojen menestyksellinen soveltaminen edellyttää, että kyseiset alaiset ovat tehtäviinsä hyvin motivoituneita ja että heillä on valmiutta toimia mainitulla tavalla.

Päällikön on johtamistoiminnassaan hallittava kaikki aluksellaan sovellettavat ohjausmenettelyt ja tunnettava, mikä niistä mihinkin tilanteeseen sopii parhaiten.

2.5 Valvonta ja tarkastukset

Tarkasteltavasta alustyyppistä riippumatta päällikkö sitoutuu valvonta- ja tarkastustehtäviin keskimäärin 15 % varsinaiseen johtamistoimintaan käyttämästään kokonaisajasta. Tarkastukset kohdistuvat seuraavasti:

Kohde	tyv	ohjv	vartv	mttyv
materiaali	1/vko	1/vko	2/vko	2/vko
koulutus	1/vrk	1/vrk	1/vrk	1/vrk
järj ja siist	1/vrk	1/vrk	2/vko	1/vrk
valmius	1/vrk	1/vrk	2/vko	1/vrk

Aluksilla on runsaasti katoamisherkkää materiaalia ja aika ajoin päällikön vastuuta sen säilymisestä on voimakkaastikin korostettu. Käytännössä ensisijaisen vastuun alansa materiaalista kantaa kuitenkin palvelushaarojohtaja ja päällikön velvollisuutena on henkilökohtaisin tarkastuksin sekä alaistensa tarkastustoimintaa valvomalla varmistua siitä, että aluksen koko kaluston ja materiaalin säilytyksessä, varastoinnissa ja huollossa noudatetaan voimassa olevia määräyksiä.

Koulutukseen kohdistuva valvonta perustuu varusmieskoulutuksen seurantaan koskevaan merivoimien pysyväismääräykseen.⁶⁾ Sen tarkoituksena on palvella jokaisen merisotilaan sijoittamista hänelle mahdollisimman hyvin sopivaan sodan ajan tehtävään. Tähän liittyen päällikkö valvoo koulutussuunnitelmien toteutumista saapumis-erittäin ja koulutushaaroittain sekä ylläpitää ajan tasalla mieskohtaiset koulutuksen seurantalomakkeet. Lisäksi päällikkö johtaa henkilökohtaisesti aluksensa kansialan päällystön merenkulku- ja yleiskoulutusta sekä johtaa kaikki koko alusta koskevat yhteisharjoitukset.

Aluksen hoidosta ja kunnossapidosta määrätään laivapalvelusohjesäännössä. Henkilökohtaisesti suorittamallaan yleiseen järjestykseen ja siisteyteen kohdistuvilla tarkastuksilla päällikkö vaikuttaa oleellisesti sekä turvallisuuteen että viihtyvyyteen aluksellaan.

Aluksen valmiuden kehittymistä tarkkaillaan sekä järjestelmittain, vahdeittain että koko aluksen puitteissa järjestettävien tarkastuksin. Erityisesti tällä kohden päällikön on tarkastuksia suorittaessaan tunnettava yksityiskohtia myöten kuhunkin koulutusvaiheeseen liittyvät suoritusasvaatimukset.

2.6 Päällikön johtamistyyli

Edellä on jo useissa kohdin tullut esille sota-aluksen päällikön keskeinen asema omassa pienessä yhteisössään. On niinkään selvitetty, mitä päällikkö eri alustyypeillä tekee, kun hänen sanotaan johtavan aluksensa toimintaa.

Päällikön johtamistyylin tarkastelu antaa lopulta kuvan siitä, miten päällikkö eri tilanteissa toimii, minkälaista on hänen johtamiskäyttäytymisensä. Erityisesti johtajavaltaisessa organisaatiossa esimiehen johtamiskäyttäytymisen voidaan katsoa olevan perustana

- työskentelymotivaatiolle
- tehokkuudelle
- sovellettaville johtamismenetelmille ja
- yksikön hengelle.

Kulloisenkin johtamistyylin valintaan vaikuttavat johtajan, tässä tapauksessa aluksen päällikön henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi

- vallitseva tilanne
- hyväksytyt johtamisfilosofia, perinteet ja normit
- esimiesten, kollegojen ja alaisten odotukset
- sovellettava teknologia sekä
- omaksutut arvot ja perusasenteet.

Haastattelututkimukseen liittyi osatehtävä, jossa Grid-ruudukkoa apuna käyttäen otettiin kantaa siihen, miten päällikön tulisi menetellä menestyäkseen tehtävässään. Vertailu Grid-seminaarien kansainvälisiin keskiarvoihin⁷⁾ näyttää seuraavalta:

alustyyppi/tyyli	9/9	9/1	5/5	1/9	1/1
tykkivene	36.9	28.5	30.9	19.5	4.2
ohjusvene	33.6	30.6	31.0	17.4	7.4
vartiovene	33.2	30.4	29.8	18.7	7.9
moottoritykkivene	34.1	29.6	33.7	18.0	4.6
keskiarvo	34.5	29.8	31.4	18.3	6.0
kansainvälinen keskiarvo	36.8	25.3	29.8	21.3	6.8

Tulos antaa kohtalaisen selvän viitteen siitä, että alusten päälliköt arvostavat keskimääräistä enemmän 9/1-johtamista, tehtäväkeskeistä asennoitumista, jossa huomiota kiinnitetään enemmän töiden kuin ihmisten organisointiin. Ihmiskeskeiseen 1/9-johtamistyyliin suuntautumista esiintyy ymmärrettävästi keskimääräistä vähemmän ja traditionaaliseen 5/5-käyttäytymismalliin luotetaan hieman keskimääräistä enemmän. Tämän pitemmälle meneviin johtopäätöksiin ei näin suppean tutkimuksen perusteella ole syytä lähteä.

Grid-ruudukkoa havainnollisemmin voidaan erilaisia johtamistilanteita analysoida 3D-teoriaa⁸⁾ soveltaen. Kokemukset teorian soveltamisesta suomalaisen sotilasyhteisöön ovat vähäiset, mutta varsin myönteiset. Erityisesti upseerien jatkokoulutuskursseilla johtamisteorioita voidaan tehokkaasti hyödyntää pyrittäessä auttamaan koulutettavia itse kehittämään itseään menestyväksi johtajaksi. Sota-aluksen päällikkyyteen kouluttaminen ei tee tässä suhteessa poikkeusta.

2.7 Kokemuksia päällikkyydestä sodan aikana

Hyvä ammattitaito on keskeinen perusta päällikkyydelle niin rauhan kuin sodan aikana.

Sotakokemusten valossa katsotaan sota-aluksen päällikkötehtävässä korostuvan erityisesti seuraavien yleisestikin arvostettujen henkilökohtaisten johtamisominaisuuksien.

Päällikön on oltava⁹⁾

- rauhallinen ja harkitseva
- vastuuntuntoinen, oikeudenmukainen ja epäitsekäs
- hyvä ihmistuntija
- rohkea ja nopea päätöksissään sekä
- taipumattoman sitkeä niiden toteuttamisessa.

Päällikön on omattava hyvä fyysinen kunto sekä hermojen hallinta vaikeimmissakin tilanteissa. Jatkuvassa henkilökohtaisessa kosketuksessa alaitensa kanssa toimivana päälliköltä edellytetään taisteluteknisen taidon lisäksi ominaisuuksia, joilla taataan kunnioitus ja luottamus alaisten silmissä vaaran hetkellä. Päällikön tulee kaikissa tilanteissa olla sotilaallisilta ja moraalisisilta ominaisuuksiltaan joukkonsa esikuva.

Joukon taistelukelpoisuus voi romahtaa merelläkin. Koska taistelutilanteet merellä ovat yleensä lyhytaikaisia, on pääosa ajasta odottamista. Juuri näihin jaksoihin päällikön on kiinnitettävä erityistä huomiota ja järjestettävä valmiuden ylläpidon, huollon ja levon ohessa riittävästi virkistävää ja kuntoa kohottavaa toimintaa. Toiminnan aikana on tärkeätä, että jokaisella taisteluasemalla on riittävästi toimintaa ja että päällikkö riittävän usein varmistuu eri tavoin jokaisen taisteluaseman valmiudesta ja taistelukelpoisuudesta.

2.8 Johtopäätöksiä

Määrääminen sota-aluksen päällikön tehtävään tuo meriupseerille pysyvän käskyvallan aluksen koko henkilöstöön ja samalla merilain, sotilasmerenkulkuohjeen ja laivapalvelusohjesäännön määrittämän vastuun aluksesta ja sen henkilökunnasta kaikissa tilanteissa. Organisaation todellisuudessa näin syntyy vasta muodollinen perusta päällikkönä toimimiselle.

Päällikön on tiedostettava selkeästi oma tehtävänsä. Hänen on kyettävä erittelemään, mikäosa hänen johtamistoiminnastaan on aluksen kokonaistoiminnan kannalta elintärkeätä, mikä tärkeätä ja mikä taas toisarvoista.¹⁰⁾

Vastaavasti hänen on kirkastettava lähimpien alaistensa toimenkuvat aluksen selkeässä ja lujassa hierarkiassa. Jos päällikkö haluaa välttyä jyrkältä esiintymiseltä ja tarpeettomilta ristiriidoilta, hänen on syytä tarkkaan paneutua alustyyppin johtamisfilosofiaan sekä yksikön perinteisiin.

Omassa johtamiskäyttäytymisessään päällikön tulee pyrkiä seuraaviin osatavoitteisiin:

- 1) Tehtävän tinkimätön toteuttaminen ja toiminnalle asetettujen päämäärien saavuttaminen
- 2) Keskinäisen kunnioituksen ja luottamuksen ilmapiirin luominen alukselle
- 3) Organisaation vaatimusten ja henkilökunnan odotusten integrointi siten, että hyvin motivoituneet alaiset voivat olla ylpeitä toistensa menestyksestä.

Molemminpuolinen luottamus päällikön ja hänen lähimpien suoranaisten alaistensa välillä luo perusteet rohkealle delegoinnille sekä sitoutumiselle organisaation tavoitteisiin.

Mikäli nämä päällikkyyden perusteet eivät ole kestäväällä pohjalla, ei mikään teoreettinen eikä käytännöllinen taito voi pelastaa murenevaa järjestelmää.

3 KOULUTTAMINEN PÄÄLLIKKYYTEEN

3.1 Yleistä

Laajasti ymmärrettynä koulutus sota-aluksen päällikkötehtävään käsittää valinnat, kurssimuotoiset opetustapahtumat, käytännön harjoittelun ja oppimistulosten seurannan sekä lopulta aluksen päälliköksi määräämisen. Oppiainekokonaisuuksista keskeisimpinä voidaan pitää

- johtamistaitoa
- merenkulullisia aineita sekä
- merisotaoppia.

Tietäen, että merenkulullisissa aineissa jo kadettikurssilla annetaan merikapteenin tutkintoon vaadittava teoreettinen tieto sekä hyvä valmius rannikkomerenkulun käytännön harjoitteluun, voidaan seuraavassa pitäytyä johtamistaidon ja jossain määrin merisotaopin opetuksen tarkastelussa.

Päällikkötehtävissä palvelevien esimiehiä, laivueiden komentajia haastattelemalta¹¹⁾ on pyritty selvittämään tarkasteltavien alustyyppien päällikkyyteen liittyviä koulutuksellisia käytännön ongelmia.

Meriupseerin kouluttaminen johtajatehtäviin ja lopulta aluksen päällikkyyteen alkaa jo varusmiesaikana. Reserviupseerikurssilla annettavaa johtamistaidon koulutusta täydennetään kokelasjakson aikana ja tämä luo osaltaan pohjan kadettikurssilla annettavalle koulutukselle. Kadettikurssia seuraavan käytännön joukko-osastopalvelun jälkeen nuori meriupseeri komennetaan melko pian merivoimien upseerien asekursille, missä hänet perehdytetään oman tulevan laivueensa ase- ja johtamisjärjestelmien käyttöön sekä yksikkötaktiikkaan.

4—5 vuotta kadettikurssilta valmistumisensa jälkeen meriupseeri komennetaan kapteenikurssille, jonka keskeisenä päämääränä on kouluttaminen perusyksikön päällikkyyteen. Palveleeko nykyinen johtamistaidon opetus nuoren meriupseerin valmentamista sota-aluksen päällikkyyteen? Onko koulutuksessa osoitettavissa oleellisia puutteita, päällekkäisyyksiä tai muita epäkohtia?

3.2 Epäkohtia ja parannusesityksiä

Kokemukset varusmiesaikana toimeenpantavasta valinnasta johtajakoulutukseen ovat olleet myönteisiä. Reserviupseerikoulutuksen päämäärä ja sen oppisisällöt on vastikään tarkistettu eikä niiden suhteen ole esitetty merkittävää kritiikkiä. Sen sijaan se, että merikadettikurseille vuosittain hyväksytyistä noin puolet on suorittanut varusmiespalveluksensa maavoimissa, aiheuttaa huomattavaa kirjavuutta merikadettien lähtötasossa. Jotta merikadettien koulutus alusta alkaen toteutuisi nousujohteisena, tulisi merikadettikurseille hyväksyttäviltä edellyttää merivoimien reserviupseerin perustiedot ainakin yleismerisotilaallisissa ja merenkulullisissa aineissa.

Kadettikurssin opetuksessa tulisi nykyistä enemmän korostaa vastuuseen kasvattamista, päällikön yksilövastuuta aluksesta, sen henkilöstöstä, asiakirjoista ja niin edelleen. Tämän tulisi painottua viimeiseen merikadettikesään, jolloin syvennettäisiin koulutettavien näkemystä päällikön vastuusta pienillä koulutusaluksilla toteutettavien käytännön harjoituksin siten, että he todella joutuisivat vastaamaan hallintaansa uskotusta kalustosta.

Eniten kritiikkiä kohdistuu vastavalmistuneiden luutnanttien käytännön harjoittelun järjestämiseen laivueissa. Muodolliset suhteet vanhemman päällystön ja tulokkaiden välillä rajoittavat asiallista keskustelua käytännön ongelmista. On varmaa, että nuori meriupseeri tuossa vaiheessa on vastaanottavaisimmillaan ja hänen odotuksensa ovat joka suhteessa korkealla. Kielteisillä asenteilla ja palautteilla voidaan helposti aiheuttaa korvaamatonta vahinkoa.

Nuorten luutnanttien käytännön harjoittelun organisointiin tulisi näinollen kiinnittää yhä enemmän huomiota. Rannikkolaivaston laivueet poikkeavat tässäkin suhteessa toisistaan.

Ohjusveneillä lähes kaikki taktinen ja taistelutekninen harjoittelu keskittyy ohjus-
hyökkäyksen suorittamiseen ja siihen liittyviin taustatoimintoihin. Nuoret upseerit
toimivat vahtipäällikkötehtävissä 2—4 purjehduskautta ennen kuin tulevat määrättyik-
si päällikkötehtävään. Menestymistä ja oppimistuloksia on verraten helppo arvioida
ja vertailla keskenään päällikkökandidaattien toimiessa rinnakkain vakiouotoisissa
harjoituksissa.

Vartioveneillä ja moottoritykkiveneillä päällikkyyteen riittää lyhyempi vahtipääl-
likköharjoittelu. Moninaisten tehtävien takia tuloksia johtamisharjoittelusta on vai-
kea mitata. Tulevalta päälliköltä odotetaan ennen muuta vastuuuuliutta ja venymisky-
kyä, kykyä organisoida sekä uskallusta olla tarvittaessa jyrkkä tekemiensä ratkaisujen
läpiviemisessä.

Tykkiveneen päällikkyyttä edellyttää kapteenikurssin suorittamista ja useamman
vuoden käytännön harjoittelua vahtipäällikkötehtävissä.

Varsinainen erikoistuminen tietyn laivueen alustyyppiin ja sen taistelutekniikkaan
tapahtuu asekurssilla. Kurssin opetusohjelmaa tulisi määrätietoisesti kehittää palvele-
maan päällikkyyteen kouluttamista, niiden käytännön ongelmien ratkomista, jotka
tulevaa päällikköä kyseisessä yksikössä odottavat. Pääpaino tulisi olla nopeutta vaati-
vissa päätöksentekotilanteissa ja käskynantovalmiuden kehittämisessä simulaattori-
laitteistoja apuna käyttäen.

Vasta kapteenikurssilla on aiheellista siirtyä yksilön henkilökohtaisesta johtamis-
toiminnasta ryhmätyöskentelyyn alueelle ja siinäkin vaiheessa vähin erin. Laivaluokan
aluksen tai veneluokan aluksista koostuvan viirikön päällikkyyttä edellyttää toki ryhmä-
työskentelyn periaatteiden hallintaa, mutta on muistettava, että tärkeimmät päätökset
päällikkö tekee tälläkin tasolla yksin.

4 PÄÄTÄNTÄ

Sota-aluksen päällikkyyttä on eräs huippuhetki meriupseerin uralla riippumatta sii-
tä, kuinka vaativiin ja arvostettuihin tehtäviin asianomainen myöhemmin sijoittuu.
Myös merivoimien kokonaisuuden kannalta tarkasteltuna jokainen yksittäinen sota-
alus on peruselementti, taisteluväline, jonka tehokkuudesta viime kädessä riippuu me-
nestyminen tai tappio merellisissä operaatioissa.

Väheksymättä ylempien merisodankäynnin johtajien merkitystä on näin ollen pe-
rusteltua panostaa entistä enemmän päällikkökoulutukseen. Tämä edellyttää eräiden
kurssien johtamistaidon opetuksen tarkistamista, käytännön harjoittelun tehostamista
laivueissa sekä erityisesti asennekasvatusta johtajakoulutukselle myönteisempään
suuntaan. Johtamiseen on erikoistuttava, johtajuus on erikoistumista siinä kuin muu-
kin ja merivoimien liikkuvassa laivastossa johtajuus kulminoituu sota-aluksen päällik-
kyyteen.

LIITE 1

TIETOJA ERÄISTÄ MERIVOIMIEN ALUKSISTA

ALUSTYYPPI	PÄÄMITAT				NOP (SOL)	HENKILÖSTÖ (KESKIM.)			YHT	PÄÄTEHTÄVÄ	MUUT TEHTÄVÄT
	PIT	LEV	SYV	UPP		UPS	T-UPS	VM			
Tykkivene	74	8	3.5	680	30	10	20	43	73	TstOs johto	Tykistöehtävät, suvtorjunta, tiedustelu ja valvonta
Miinalaiva	78	12	3	1000	20	11	30	61	102	Miinoitus	TstOs johto, tykistöehtävät, tiedustelu ja valvonta
Ohjusvene	38	9	3.5	250	30	4	9	16	29	Ohjushyökkäys	—
Moottori- tykkivene	22	7	2.0	40	30	2	6	9	17	Tiedustelu ja valvonta	Tykistöyksöt, miinoitus, suojaustehtävät
Vartiovene	34	6	2.5	120	18	2	7	12	21	Suvtorjunta	Tiedustelu ja valvonta, miinoitus, suojaustehtävät
Raivaaja	25	6	2.5	90	10	2	5	9	16	Miinantorjunta	—
Kuljetuslautta	32	8	1.5	90	9	1	3	7	11	Kuljetus	Miinoitus

Lähde: MerivHarjavah A, 1983
Merisotaopin luentorungot (SKK ja MeriSK)

PÄÄLLIKÖN JA MUUN HENKILÖSTÖN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS
TARKASTELTAVILLA ALUSTYYPEILLÄ

PÄÄLLIKÖ	TYV:LLÄ	OHJV:LLÄ	VARTV:LLÄ	MTTYVLLÄ
1. tapaa jokaisen aluksensa henkilökuntaan kuuluvan	~ 1/vrk	~ 1/vrk	> 1/vrk	> 1/vrk
2. tapaa jokaisen suoranaisten alaisensa		useita kertoja päivässä		
3. asioi lähimpien suoranaisten alaistensa kanssa		useita kertoja päivässä		
4. keskustelee jokaisen henkilökuntaan kuuluvan kanssa	< 1/vko	~ 1—2/vko	~ 1/vrk	> 1/vrk
5. osallistuu henkilökohtaisesti koulutus-tehtäviin	< 1/vrk	< 1/vrk	~ 1/vrk	~ 1/vrk
6. antaa henkilökunnalle kirjallisia palvelusohjeita		ei edes viikoittain		
7. suorittaa tarkastuksia, jotka kohdistuvat				
a) materiaaliin	~ 1/vko	~ 1/vko	~ 2/vko	~ 2/vko
b) koulutukseen		vuorokausittain		
c) järjestykseen ja siisteyteen	~ 1/vrk	~ 1/vrk	~ 2/vko	~ 1/vrk
d) valmiuteen	~ 1/vrk	~ 1/vrk	~ 2/vko	~ 1/vrk
8. jakaa tietoa tulevasta toiminnasta	~ 2/vko	~ 2/vko	päivittäin	
9. jakaa moitteita, nuhteita, ojennuksia tai rangaistuksia	~ 1/vko	pari kertaa viikossa		
10. jakaa kiitosta hyvistä suorituksista		pari kertaa viikossa		

L Ä H T E I T Ä

A VARSINAISET LÄHTEET

- 1) Valtion koulutuskeskus
Perustietoja johtamisesta
Helsinki 1976
- 2) Pääesikunta
Laivastopalvelusohjesääntö
Helsinki

- 3) Laakkonen O
Laivapalvelusohjesäännön luonnos
- 4) Haastattelututkimus 18—28. 5. 1984
Sota-aluksen päällikkönä toimiminen
— 34 palveluksessa olevaa meriupseeria, joilla on kokemusta päällikkötehtävistä tarkasteltavilla alustyy-
peillä
- 5) Haastattelut 28.—31. 5. 1984
Päällikkönä sotatoimissa
— Pukkila E, kommodori
— Haapkylä J, kontra-amiraali
— Pakkala E, kommodori
- 6) Merivoimien Esikunta
MerivPMK II A 4.2
- 7) Mec-Rastor Oy
Grid-seminaarin materiaali
Helsinki 1976
- 8) Tukkukauppojen Oy
3 D-seminaarin materiaali
- 9) Pirhonen J
Piirteitä ja kokemuksia alusyksiköiden johtamisesta sodan aikana
Luento SKK:ssa 5. 2. 1980
- 10) Gribbin JJ
Tehokkuutta johtamiseen
Helsinki, Weilin + Göös 1977
- 11) Haastattelut 21.—22. 5. 1984
— Visa S, komentaja
— Laakso P, komentaja
— Laakkonen O, komentaja
— Sarelius S, komentajakapteeni
— Merilä K, komentajakapteeni

Muita lähteitä:

- Rautavaara A
Johtaja — johtaminen
Helsinki 1973
- Rautavaara A
Yhteistyö ja luottamus
Tampere 1978
- Sotatieteen Laitos
Havainnot sotilaasta ja sotilas yhteisöstä I
Helsinki 1982
- Blake — Mouton
The Military Leadership Grid
Military Review, July 1980
- Mack W.P
Command at Sea
Annapolis 1982
- Lauri A
Johtamiskoulutuksesta nyky-yhteiskunnassa
Tiede ja ase 1979
- Carrington J. H
Command, control, compromise
Annapolis 1973