

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**TEHTÄVÄJOHTAMINEN OHJESÄÄNNÖISSÄ  
– TOIMINNANVAPAAUS JOHTAJAN DELEGOIMALLA  
TOIMIVALLALLA**

Diplomityö

Kapteeni  
Otso Sutela

Yleisesikuntaupseerikurssi 60  
Maasotalinja

Elokuu 2021

Kurssi Yleisesikuntaupseerikurssi 60	Linja Maasotalinja
Tekijä Kapteeni Otso Sutela	
Opinnäytetyön nimi <b>TEHTÄVÄJOHTAMINEN OHJESÄÄNNÖISSÄ – TOIMINNANVAPAAUS JOHTAJAN DELEGOIMALLA TOIMIVALLALLA</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika 1. elokuuta. 2021.	<b>Tekstisivuja 150</b> <b>Liitesivuja 6</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	
<p>Tehtäväjohtaminen on ajankohtainen johtamisen teema, mutta sillä tavoiteltavasta toiminnasta ei ollut yksiselitteistä vastausta. Myöskään tehtäväjohtamisen käsitettä ei ole määritelty Puolustusvoimien taisteluopissa. Tässä tutkimuksessa on selvitetty, miten delegeivaan johtamistapaan lukeutuva tehtäväjohtaminen näkyy länsimaisissa doktriineissa ja suomalaisissa kenttäohjesäännöissä. Työn tavoitteena oli selvittää mitä tehtäväjohtaminen on ja mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet liikesodankäynnin kontekstissa. Työn tuloksena määritettiin tehtäväjohtaminen sotilasjohtamisessa.</p> <p>Työn teoreettisina lähtökohtina olivat sotilasjohtamisen historialliset paradigmat, länsimainen liikesodankäynti ja sen taustalla vaikuttava kompleksinen totuuskäsitys. Tehtäväjohtaminen määriteltiin käsiteanalyysillä, jolla selvitettiin termin lähikäsitteet, vastakäsitteet ja ominaispiirteet voimassa olevista doktriineista. Doktriinien tulkinnassa käytettiin kuvailevaa tulkitsevaa käsitetutkimuksen menetelmää. Lähdeaineistona käytettiin historiallisia saksalaisia, suomalaisia ja yhdysvaltalaisia ohjesääntöjä, sillä ne arvioitiin tehtäväjohtamisen kehittymisen kannalta keskeisiksi lähteiksi. Tutkimuksen primäärlähteitä olivat Naton, Yhdysvaltojen, Ison-Britannian, Ranskan, Saksan, Ruotsin, Israelin ja Suomen ajantasaiset ohjesäännöt tai niiden muodostamat johtamisen doktriinit.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan (<i>Auftragstaktik</i>) voidaan nähdä olevan historiallinen johtamisen periaate tai filosofia, joka on kirjattu yhtenevällä tavalla saksalaisiin ja suomalaisiin historiallisiin ohjesääntöihin. Suomessa sen voidaan nähdä sulautuvan osaksi yleisiä taktisia periaatteita toisen maailmansodan jälkeen kylmän sodan aikana. Tehtävätaktiikan tunnistettiin olevan tehtäväjohtamisen taustakäsite johtuen sen historiallisesta asemasta ja kulttuurillisista taustatekijöistä. Tehtäväjohtamisen (<i>mission command</i>) tunnistettiin liittyvän yhdysvaltalaiseen sotataitoon ja tehtäväkäskyyn, jossa määritetään komentajan tahto ja tehtävä, joilla ohjataan toimintaa. Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin tehtäväjohtamisen kriittiseksi ominaispiirteeksi johtajan toimivallan delegoiminen alaiselle tehtävän suorittamiseksi, minkä edellytyksenä ovat korkea koulutustaso ja luottamus. Delegoidulla toimivaltuudella tavoitellaan aloitteellisuutta ja osittaista autonomiaa sekä toiminnanvapautta tehtävän toteuttamisessa.</p> <p>Aineistosta nousi tehtäväjohtamisen lisäksi esille käskyjohtaminen (<i>detailed command</i>), jota verrattiin johtopäätöksissä tehtäväjohtamiseen sen vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseksi. Tehtäväjohtamista ei voida nostaa käskyjohtamista paremmaksi tavaksi johtaa, sillä osia molemmista johtamistavoista esiintyy lähes kaikissa tilanteissa. Johtamistapojen käytettävyys riippuu toimintaympäristöstä ja eri johtamistasojen tilanneymmärryksestä. Tehtäväjohtaminen soveltuu tyypillisesti kompleksiseen ympäristöön, jossa odotetaan olevan paljon vaikeasti ennakoitavia muutostekijöitä. Tehtäväjohtamisella tavoitellaan tyypillisesti alaiden aloitteellista, yllätyksellistä, ketterää ja tilanteeseen sopeutuvaa toimintaa etenkin taktisella ja sitä alemmilla johtamistasoilla.</p>	
<b>AVAINSANAT</b>	
Autonomia, <i>Befehlstaktik</i> , <i>command</i> , delegoiminen, doktriini, johtaminen, kontrolli, käskyjohtaminen ( <i>detailed command</i> ), <i>leadership</i> , liikesodankäynti, ohjaus, operaatiotaito, taisteluoppi, tehtäväjohtaminen ( <i>mission command</i> , <i>Führen mit Auftrag</i> ), tehtävätaktiikka ( <i>Auftragstaktik</i> ), toiminnanvapaus, toimivalta, valtuuttaminen.	

# TEHTÄVÄJOHTAMINEN OHJESÄÄNNÖISSÄ

## – TOIMINNANVAPAAUS JOHTAJAN DELEGOIMALLA TOIMIVALLALLA

### SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, RAKENNE JA LOGIIKKA .....	3
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET, NÄKÖKULMA JA TUTKIMUKSEN RAJAAMINEN .....	5
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>6</b>
2.1	TUTKIMUSTILANNE JA TÄRKEIMMÄT LÄHTEET .....	6
2.2	SOTILASJOHTAMISEN HISTORIALLISET PARADIGMAT TUTKIMUKSEN VIITEKEHYKSENÄ .....	12
2.3	TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT METODIT .....	18
2.4	KESKEISTEN TERMIEN MÄÄRITTELY .....	23
2.5	DELEGOIVA JOHTAMINEN JA VALTUUTTAMINEN .....	31
<b>3</b>	<b>LIIKESODANKÄYNTI TUTKIMUKSEN TEOREETTISENA LÄHTÖKOHTANA</b> .....	<b>36</b>
3.1	KOMPLEKSISUUS JA SODAN LUONNE .....	36
3.2	BOYDILAINEN LIIKESODANKÄYNNIN TEORIA JA SEN TULKINNAT .....	40
3.3	MUUTTUNEEN SODANKUVAN JA TEKNOLOGIAN VAATIMUKSET JOHTAMISELLE .....	50
3.4	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
<b>4</b>	<b>TEHTÄVÄJOHTAMISEN HISTORIALLINEN TAUSTA</b> .....	<b>58</b>
4.1	MOLTKEN VAIKUTUS PREUSSILAIS-SAKSALAISEN TEHTÄVÄTAKTIIKAN SYNTYYN .....	58
4.2	SAKSALAISEN TEHTÄVÄTAKTIIKAN ( <i>AUFTRAGSTAKTIK</i> ) KEHITYMINEN MAAILMANSODISSA .....	65
4.3	YHDYSVALTALAISEN TEHTÄVÄJOHTAMISEN JUURET .....	73
4.4	KYLMÄN SODAN DOKTRIINIT JA TEHTÄVÄTYYPPISET KÄSKYT .....	77
4.5	KOHTI TERMIÄ <i>MISSION COMMAND</i> : IRAKIN SODAT JA TAISTELU KAPINALLISIA VASTAAN .....	84
4.6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	91
<b>5</b>	<b>TEHTÄVÄJOHTAMINEN LÄNSIMAISSA DOKTRIINEISSA</b> .....	<b>95</b>
5.1	TEHTÄVÄJOHTAMINEN JA SEN LÄHI- JA VASTAKÄSITTEET KIRJALLISUUDESSA .....	96
5.2	NATON YHTEISOPERAATIODOKTRIINI.....	101
5.3	YHDYSVALTOJEN ASEVOIMIEN JA PUOLUSTUSHAAROJEN YHTEISOPERAATIODOKTRIINIT .....	102
5.4	ISON-BRITANNIAN ASEVOIMIEN YHTEISOPERAATIODOKTRIINI .....	109
5.5	RANSKAN ASEVOIMIEN DOKTRIINI JA MAAVOIMIEN DOKTRIINI .....	111
5.6	SAKSAN PUOLUSTUSVOIMAT JA MAAVOIMIEN DOKTRIINI .....	112
5.7	ISRAELIN PUOLUSTUSVOIMIEN STRATEGIA JA MAAVOIMIEN DOKTRIINI .....	113
5.8	RUOTSIN PUOLUSTUSVOIMIEN DOKTRIINI .....	116
5.9	TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	117
<b>6</b>	<b>TEHTÄVÄJOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN OHJESÄÄNNÖISSÄ</b> .....	<b>120</b>
6.1	TEHTÄVÄTAKTIikka KENTTÄOHJESÄÄNNÖISSÄ ITSENÄISTYMISESTÄ 2010-LUVULLE .....	121
6.2	TEHTÄVÄTAKTIikka VAI TEHTÄVÄJOHTAMISTA?.....	126
6.3	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	131
<b>7</b>	<b>PÄÄTELMÄT</b> .....	<b>134</b>
7.1	TEHTÄVÄJOHTAMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄT KÄSITTEET .....	136
7.2	TEHTÄVÄJOHTAMISEN VAHVUUDET JA HEIKKOudet LIIKESODANKÄYNNISSÄ .....	141
7.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI, JATKOTUTKIMUS JA ESITYKSET .....	147

### LÄHTEET

### LIIKTEET

# TEHTÄVÄJOHTAMINEN OHJESÄÄNNÖISSÄ – TOIMINNANVAPAAUS JOHTAJAN DELEGOIMALLA TOIMIVAL- LALLA

## 1 JOHDANTO

Läpi historian sodan kaaoksesta ja kitkasta johtuvaa asevoimien johtamisen (*command*) haastetta on pyritty ratkaisemaan keskittämällä ja hajauttamalla johtamista, mutta täydellistä ratkaisua ei ole saavutettu (Crevelde 1985, 1–6, 264–268; Allied Joint Doctrine for Land Operations 2016, 2-5). Johtaminen oli ennen 1800-luvun puoliväliä pitkälti välitöntä taistelunjohtamista edestä. Asevoimien joukkojen määrän kasvaessa johtaja siirtyi kauemmaksi etulinjasta nähdäkseen johdettavat joukkonsa. Vaikka johtaja oli maastonkohdassa, josta oli mahdollista tarkkailla taisteluiden kulkua, hänen ei ollut enää mahdollista hallita kaikkia joukkojaan. Tämä johti kirjallisilla käskyillä johtamiseen, minkä ensimmäiset askeleet yhdistetään preussilaiseen sotilasjohtamiseen. (Crevelde 1985, 1–6, 264–268; Stefanson 2013.)

Kompleksisuuden ja aselajien lisääntyessä johtaja siirtyi yhä etäämmälle taisteluiden ytimeä ja hänen käsityksensä taisteluiden kulusta alkoi heiketä. Ongelmaan pyrittiin vastaamaan kehittämällä ratkaisu ensimmäisen maailmansodan loppupuolella, kun kulutussotaan kyllästyneet saksalaiset valtuuttivat pienet iskujoukkonsa toimimaan itsenäisesti. Tästä delegoivasta johtamisen filosofiasta kehittyi toisen maailmansodan taisteluissa periaate, jota on myöhemmin kutsuttu *tehtävätaktiikaksi* (*Auftragstaktik*). (Crevelde 1985, 270–275; Shamir 2011.)

Myöhemmin länsimaiset asevoimat ovat pyrkineet institutionalisoimaan tämän johtamisen periaatteen osaksi johtamisen doktriiniaan (Shamir 2011). Delegoimalla valtuuttavaa johtamista on kutsuttu usealla eri termeillä riippuen tarkasteltavasta ajankohdasta, maasta ja jopa puolustushaarasta. Siinä tehtävän täyttämisen edellyttämä valta on delegoitu alaiselle. Tehtävätaktiikkaa on kutsuttu myöhemmin Yhdysvalloissa tehtäväjohtamiseksi (*mission command*). Yhteistä tehtävätaktiikalle ja tehtäväjohtamiselle on aloitteellisuuden odottaminen alaiselta ja niiden liittäminen saksalaiseen toisessa maailmansodassa toteuttamaan liikesodankäyntiin, minkä taustalla voidaan nähdä vaikuttavan kompleksisen ja kaoottisen totuuskäsityksen (Boyd 1986, 1987; Leonhard 1991; Lind 1985; Simpkin 1985; ks. myös Hanén 2016, 190–193).

Tällä tutkimuksella selvitetään mitä tehtäväjohtaminen on ja mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet sotilasjohtamisessa. Tämän tutkimuksen motivaationa on ollut henkilökohtainen kiinnostukseni tehtäväjohtamiseen. Sovelsin sitä tiedostamattani toimiessani ryhmänvarajohtajana Afganistanissa vuonna 2010, kun tehtäviini kuului ryhmän lähipuolustuksen johtaminen. Opin, että parempaan tulokseen päästiin ryhmän puolustukseen ryhmittämisessä, kun reserviläiset saivat määrittää itse tuliasemansa. Heille riitti vaatimus alueesta, johon tuli voida vaikuttaa eri aseina. Tämä toimintatapa ei vastannut saamaani koulutusta, jonka mukaan alaisille määritettiin tuliasemien paikat ja tärkeimmät suunnat tarkoin käskyin. Aikaisemmin omaksumani kontrolloiva johtamistyyli hidasti toimintaa, eikä sillä saatu hyödynnettyä alaisien osaamista ja motivaatiota täysimääräisesti todellisen uhan alla. Sittemmin motivaatiotani ovat lisänneet kokemukseni perusyksikön johtamisesta, jossa sain alaiset toimimaan motivoituneemmin antamalla heille vastuuta tiukan käskyjohtamisen sijasta. Myöhemmin havaitsin tehtäväjohtamisen nousevan ajankohtaiseksi sotilasjohtamisen teemaksi, mutta siihen liittyvät merkityksenannot ja sillä kuvattava toiminta on ollut vaihtelevaa, eikä sen soveltamisesta olla oltu yksimielisiä. Tästä muodostui tämän tutkimuksen tutkimusongelma: vaikka tehtäväjohtamisen periaatetta tuotiin usein esille, sen edellytykset, sillä tavoiteltava toiminta ja käytännön soveltamismahdollisuudet rajoituksineen, vaihtelivat riippuen puhujasta.

Tehtäväjohtamisen periaatetta laajasti tutkineen israelilaisen Eitan Shamirin mukaan sen omaksumisen ehtona on yhteinen doktriini ja terminologia (Shamir 2011, 201–203). Suomessa tähän periaatteeseen liittyvän termistön määrittely on vielä kesken, vaikka tehtävätaktiikka on yksi Puolustusvoimien johtamisen periaatteista (Kenttäohjesääntö, yleinen (KOYL) 2014 Käyttö rajoitettu. STIV; Puolustusvoimien toiminta 2017). Siksi tässä diplomityössä selvitetään tehtäväjohtamisen historiallista taustaa ja sen kehittymistä osana asevoimien taisteluloppeja ja niistä kirjoitettuja ohjesääntöjä. Näiden perusteella selvitetään käsiteanalyysin keinoin, mitä tarkoitetaan tehtäväjohtamisella ja tehtävätaktiikalla sekä muilla periaatteeseen kytkeytyvillä termeillä, kuten autonomia, ohjaaminen, delegoiminen ja valtuuttaminen. Historiaan pohjautuvan esiyymmärryksen valossa selvitetään tehtäväjohtamisen periaatteen vahvuudet ja heikkoudet liikesodankäynnissä tulkitsemalla länsimaisia johtamisen doktriineja ja voimassa olevia ohjesääntöjä. Tämä tutkimus määrittelee tehtäväjohtamisen suomalaisessa sotilasjohtamisessa ja luo siten mahdollisuuksia sen soveltamiselle ja jatkotutkimukselle. Ilman yhteistä määritelmää ja käsitystä tehtäväjohtamisella tavoiteltavasta toiminnasta emme voi mitata sitä tai arvioida sen toteutumista.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus, rakenne ja logiikka

Tässä tutkimuksessa *Tehtäväjohtamisella* (*mission command, Führen mit Auftrag*) tarkoitetaan laajalti länsimaisten asevoimien käytössä olevaa valtuuttavaa sotilasjohtamisen periaatetta, jossa esimies delegoi toimivaltaa alaisilleen (Creveld 1985, 270–271; Horn 2008, 104–106; Leonhard 1991, 113; Lindin 1985, 13; Shamir 2011, 3; ks. myös Simpkin 1985, 230–233). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tehtäväjohtamisen käsite käsiteanalyysillä ja se mihin periaatteella pyritään sotilasjohtamisessa. Tässä työssä selvitetään, miten ja mitä toimivaltaa delegoidaan tehtäväjohtamisessa ja miten toimintaa ohjataan ja kontrolloidaan. Työn tarkoituksena on ymmärtää tehtäväjohtamisen periaatetta holistisesti ja selvittää siihen kytköksissä olevat tekijät sekä periaatteen asema osana länsimaista sotataittoa. Työssä luodaan tehtäväjohtamisen malliesimerkki ja selvitetään käsitteen ominaispiirteet, lähikäsitteet ja vastakäsitteet tutkimalla periaatteen esiintymistä taisteluopeissa eli doktriineissa. Lähi- ja vastakäsitteiden avulla tarkasteltava termi voidaan asemoida sotilasjohtamisen kentässä. Analyysin perusteella tehdään johtopäätöksiä periaatteen vahvuuksista ja heikkouksista sotilasjohtamisessa vertaamalla sitä aineistosta nousseeseen keskitettyyn johtamiseen, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan käskyjohtamiseksi (*detailed command*).

Metodologialuvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa avataan sotilasjohtamisen historialliset paradigmat, joista tässä tutkimuksessa keskitytään delegoivaan johtamistyyliin. Teoreettisessa viitekehyksessä nämä paradigmat yhdistetään liikesodankäyntiin. Viitekehysten jälkeen esitellään käytettävät tutkimusmenetelmät. Luvussa avataan käsitteet johtaminen ja, sotilasjohtaminen sekä tämän tutkimuksen kannalta keskeiset termit. Luvun lopuksi keskitytään johtamisen tyyliin ja erityisesti delegoimiseen ja valtuuttamiseen. Kolmannessa luvussa jatketaan työn teoreettisten lähtökohtien avaamista liittämällä sotilasjohtaminen kontekstiin eli länsimaiseen liikesodankäyntiin ja sen johtamiseen sekä sen taustalla vaikuttavaan kompleksiseen ja kaottiseen sodan kuvaan. Luvun viimeisessä alaluvussa käsitellään sodan luonnetta ja teknologian kehityksestä johtuneen muutoksen vaikutuksia johtamiseen.

Neljännessä luvussa käsitellään tehtäväjohtamisen historiallista taustaa. Jotta voidaan ymmärtää delegoivan johtamisen historiaa, on ensin perehdyttävä sen preussilais-saksalaiseen juuriin ja tunnistettava sen vaikutukset länsimaiseen sotataittoa. Historiallista taustaa avataan tulkitsemalla historiallisia dokumentteja ja ohjesääntöjä sekä analysoimalla historiallisia tehtäväjohtamiseen liittyviä käsitteitä. Käsiteanalyysia ja tulkintoja jatketaan yhdysvaltalaisen ohjesääntöjen tulkitsemisella. Tämän luvun tavoitteena on muodostaa esiyymmärrys tutkimuskohteesta ja liittää tehtäväjohtamisen eri vaiheet vallalla olevaan sotataidolliseen kehitykseen.

Luvussa viisi analysoidaan ja tulkitaan tehtäväjohtamisen käsite ja siihen liittyvät käsitteet tutkimalla sen esiintymistä kirjallisuudessa ja Naton (*North Atlantic Treaty Organization*), Yhdysvaltojen, Ison-Britannian, Ranskan, Ruotsin, Israelin ja Suomen voimassa olevissa ohjesäännöissä. Suomalaiset ohjesäännöt analysoidaan omassa luvussaan, sillä niistä analysoidaan kaikki itsenäisen Suomen historiassa käytössä olleet yleiset kenttäohjesäännöt. Analyysin tuloksena selviää preussilais-saksalaisen johtamisfilosofian vaikutus suomalaiseen sotilasjohtamiseen ohjesäännöissä. Analyysissa hyödynnetään edeltävien lukujen käsiteanalyysia.

Tämän tutkimuksen keskiössä on termi *tehtäväjohtaminen* (*mission command*), sillä periaatetta ei ole määritetty suomalaisissa yleisissä kenttäohjesäännöissä, mutta termi on laajalti käytössä kuvattaessa delegoivaa johtamista tarkasteltujen länsimaiden doktriineissa. Tehtäväjohtaminen-termin juuret johtavat angloamerikkalaiseen sotataitoon, ja sen voidaan nähdä vaikuttavan suuresti koko länsimaiseen sotataitoon. Kylmän sodan jälkeen yhdysvaltalainen sotataito on ollut johtavassa asemassa ja Yhdysvaltojen määrittelemä johtamisen sanasto on vakiintunut käyttöön monikansallisissa operaatioissa. Siksi yhdysvaltalaisia doktriineja ja niihin liittyvää johtamista käsitellään kattavammin kuin muiden maiden.

Tässä tutkimuksessa käsiteanalyysin ja tulkintojen lähdeaineistona käytetään länsimaista sotilasjohtamista käsittelevää kirjallisuutta sekä Natoon kuuluvien ja kuulumattomien länsimaiden strategioihin tai ohjesääntöihin sisältyviä johtamisen doktriineja. Toveri ja Välivehmas (1996) käyttävät termin doktriini vastineena termiä taisteluoppi. *Doktriinilla* tarkoitetaan tässä työssä ohjesääntöihin kirjoitettuja ”*perusperiaatteita, jotka ohjaavat joukon toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Perusperiaatteet ovat määrääviä, mutta vaativat tilanteenmukaisen soveltamisen.*” Perusperiaatteet voivat esimerkiksi olla lakeja, sääntöjä, määräyksiä, ohjeita tai käyttöperiaatteita. (Sotilaallisen suorituskyvyn käsitelmä 2017, liite D-2.) Esimerkiksi periaatteet, joilla Puolustusvoimat toimii normaalioloissa ja miten sitä valmistaudutaan käyttämään poikkeusoloissa on kirjattu yleisessä kenttäohjesäännössä, joka on Puolustusvoimien doktriini (KOYL 2008, 8) tai taisteluoppi.

Doktriinit voivat sisältyä erinimisiin dokumentteihin maasta riippuen. Esimerkiksi Israel määrittää asevoimiensa toiminnan ja sen johtamisen doktriinin strategiassaan (The IDF Strategy 2016). Doktriinin avulla voidaan muovata asevoimien kulttuuria, arvoja ja toimintaa (Robinson 2021, 26). Doktriini on kirjoitettu ohje parhaista käytänteistä johtajille ja joukoille sodankäyntiin. Doktriinit perustuvat oppeihin historiasta ja niihin on kirjattu parhaiten toimineet periaatteet ja suuntaviivat. Jokainen yritys ja valtion virasto seuraa kirjoitettua tai kirjoittamatonta doktriinia. (Mattis & West 2019, 154.)

## 1.2 Tutkimuskysymykset, näkökulma ja tutkimuksen rajaaminen

Tämän diplomityön päätutkimuskysymyksenä on:

Miten tehtäväjohtaminen tulisi määritellä suomalaisessa sotilasjohtamisessa?

Alatutkimuskysymykset:

1. Miten tehtäväjohtaminen on kehittynyt osana länsimaista sotataittoa?
2. Miten tehtäväjohtaminen ilmenee länsimaisissa doktriineissa?
3. Mitkä ovat tehtäväjohtamisen vahvuudet ja heikkoudet?

Käsiteanalyysi keskittyy voimassa olevien länsimaisten doktriinien ja kenttäohjesääntötasoisien ohjesääntöjen tehtäväjohtamista käsitteleviin osioihin. Tulkinta ulotetaan näiden lisäksi myös historiallisiin ohjesääntöihin. Tarkastelu on tehty *delegoivan johtamistyylin näkökulmasta*. Delegoivassa johtamistyyliässä delegoidaan toimintoja ja kannustetaan alaisia autonomiaan (Hersey, Blanchard & Johnson 1996, 205). Delegoivalla johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sotilasjohtamista, jolla johtaja delegoi tehtävän täyttämiseen tarvittavan toimivallan alaisilleen. Valitulla näkökulmalla selvitetään mitä, miksi ja miten johtaja delegoi sekä mitä sillä pyritään saavuttamaan. Kääntäen työssä tunnistetaan myös delegoinnin edellyttämä ohjaus ja kontrolli. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää myös keskitetyn johtamisen tarkastelua raportissa, koska tehtäväjohtamista kuvaillaan analysoidussa aineistossa vertaamalla sitä käskyjohtamiseen.

Tutkimuksessa käsitellään delegoivan johtamisen historian osalta preussilais-saksalaisia, yhdysvaltalaisia ja suomalaisia ohjesääntöjä. Tässä tutkimuksessa analysoidaan yhdysvaltalaisien ja suomalaisten ohjesääntöjen osalta myös puolustushaarojen ohjesäännöt. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajataan eri maiden ja niiden puolustushaarojen käskyrunkojen tarkat sisällöt. Tällä työllä tunnistetaan kuitenkin niissä ilmenevät keskeiset elementit, kuten komentajan tahto ja tehtävä. Liikesodankäynnin osalta keskitytään saksalaiseen liikesodankäyntiin ja liikesodankäynnin teorian osalta yhdysvaltalaiseen teoriaan, joka perustuu Boydin (1986, 1987) ajatuksiin. Boydin teorialat perustuvat pitkälti saksalaiseen liikesotaan. Venäläinen liikesodankäynti rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä systeemiteoriaa, vaikka sen tunnistetaan vaikuttavan vaikutusperusteisen ajattelun taustalla.



## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Tutkimustilanne ja tärkeimmät lähteet

Länsimaissa ja etenkin Yhdysvalloissa on kirjoitettu runsaasti tehtäväjohtamista (*mission command*) käsitteleviä teoksia, opinnäytetöitä ja artikkeleita. Nämä toimivat tämän työn taustoittavina eli sekundaarisina lähteinä. Tämän työn primäärilähteitä ovat suomalaiset kenttäohjesäännöt ja yhdysvaltalaiset doktriinit, jotka käsittelevät tehtäväjohtamista tai siihen liittyvää toimivallan delegointia ja kontrollia. Näiden ohjesääntöjen osalta tarkastelu ulotetaan päädoktriinien osalta myös historiallisiin taisteluoppeihin ja voimassa olevien doktriinien osalta puolustushaarojen doktriineihin. Näistä ohjesääntöteksteistä tehdään tulkintaa. Tehtäväjohtamisen käsiteanalyysin lähdeaineistona eli primäärilähteinä käytetään edellä mainittujen lisäksi Naton, Ison-Britannian, Ranskan, Saksan, Ruotsin ja Israelin doktriineja tai muita ylimmän tason ohjesääntöjä, joissa määritellään tai kuvaillaan tehtäväjohtaminen. Tyypillisesti tehtäväjohtamisen periaate kuvataan päädoktriinissa tai maavoimien doktriinissa.

Maanpuolustuskorkeakoulun opinnäytetöissä ja tutkimuksissa on käsitelty melko vähän delegoivaa johtamista, vaikka tehtävätaktiikka on sisältynyt Puolustusvoimien johtamisen periaatteisiin vuodesta 2014 (Maanpuolustuskorkeakoulun opinnäytetyöt 2019; Kenttäohjesääntö, yleinen (KOYL) 2014. Käyttö rajoitettu. Suojaustaso IV). Useat opinnäytetyöt kuitenkin sivuavat tehtävätaktiikkaa. Merkittävimpänä aihetta käsittelevänä suomalaisena opinnäytetyönä voidaan mainita Jukka Mälkin (2009) diplomityö, jossa käsitellään tehtävätaktiikan muodostumista preussilais-saksalaisessa sotataidossa 1806–1945. Eversti Petteri Jouko (2009) on kirjoittanut artikkelin, jossa pohditaan tehtävätaktiikan osuutta suomalaisessa sotataidossa. Nilsson (2020) tutki Ruotsin asevoimien komppanian päälliköiden näkemyksiä tehtäväjohtamisesta haastattelututkimuksella. Tässä tutkimuksessa tehtäväjohtaminen ja käskyjohtaminen nähtiin toisiaan tukevinä. Tutkimuksen johtopäätöksenä Nilsson toteaa tehtäväjohtamisen periaatteen soveltamisen olevan vaikeaa hallinnon johtamisessa.

Tämän työn tärkein tehtäväjohtamista taustoittava lähde on israelilaisen tutkijan Eitan Shamirin 2011 kirjoittama teos *Transforming Command*. Shamir käsittelee kattavasti tehtäväjohtamisen historiaa, sen käytöstä saatuja kokemuksia ja haasteita Yhdysvaltojen, Ison-Britannian ja Israelin asevoimissa. Lisäksi Shamir on kirjoittanut kaksi artikkelia, joista toisessa käsitellään Yhdysvaltojen haasteita omaksua tehtäväjohtamisen periaate (2010) ja toisessa Israelin asevoimien eri johtamistapoja (Ben-Shalom & Shamir 2011). Kanadalainen maavoimien eversti, tohtori Bernd Horn on kirjoittanut teoksen *The Military Leadership Handbook* (2008), johon tukeudutaan tässä tutkimuksessa sotilasjohtamisen termien määrittelyssä.

Tämän työn teoreettinen viitekehys rakentuu sotahistorioitsija Martin van Creveldin teoksessa *Command in War* (1985) käsittelemään sotilasjohtamisen kehittymiseen, missä taisteluja johdetaan edestä, suunnittelulla tai hajauttamalla johtamista. Tämän jaon pohjalta johtamisen (*Command and Control*) käsittelyä jatkavat artikkelissaan Czerwinski (1996) ja Stefanson (2013) pro gradu -tutkielmassaan.

Deci ja Ryan (2000) ovat kehittäneet laajasti tutkimuksessa sovelletun itseohjautuvuusteorian, jossa esitetään ihmisen psykologisen hyvinvoinnin ja perustarpeiden rakentuvan ulkoisen ja sisäisen motivaation perustalle. Autonomia on yksi tämän työn keskeisistä käsitteistä ja teorian mukaan se on yksi ihmisen kolmesta perustarpeesta ja edellytys hyvinvoinnille. Fischer ja Ravizza (1998) ovat käsitelleet regulatiivista kontrollia, ohjauskontrollia ja autonomiaa. Hersey, Blanchard ja Johnson (1996) ovat määritelleet teoksessaan *Management of Organizational Behavior* tilanteenmukaisen johtamisen mallin, jossa johtaja sopeuttaa oman toimintansa alaisen valmiuksia vastaavaksi. Alaisen autonomiaa korostava delegoiva johtamistyyli on yksi mallin neljästä johtamistyylistä. Conger ja Kanungo (1988) ovat tutkineet valtuuttamisen prosessia ja sen esteitä. Wilkinson (1998) on tutkinut valtuuttamisen aloitteita. Thomas ja Velthouse (1990) ovat tutkineet valtuuttamiseen liittyvää sisäisen tehtävämotivaation kognitiivista mallia.

Eversti John Boyd (1927–1997) oli yhdysvaltalainen hävittäjälentäjä ja sotateoreetikko, jonka ajatukset ovat vaikuttaneet Yhdysvaltojen strategiseen ajatteluun (Osinga 2005, 145). Hän on muodostanut liikesodankäynnin teorian, jonka voidaan nähdä vaikuttavan esimerkiksi Naton doktriinin taustalla (Allied Joint Doctrine 2017, 4-4; Allied Joint Doctrine for Land Operations 2016, 2-7–2-9). Tässä tutkimuksessa johtaminen kytketään liikesodankäyntiin. Boydin liikesodankäynnin teorian taustalla on nähtävissä clausewitzilainen sodan kuva, johon sisältyy kaaos, kompleksisuus ja ihmisen roolin sekä tahdon merkitys taisteluiden lopputulokseen. Boydin OODA-silmukka (*observation orientation decision action*) on keskeinen osa yhdysvaltalaisesta liikesodankäynnin teoriaa luoden sille kehyksen (Lind 1985).

Kerttusen (2010, 43) mukaan Boyd voidaan nähdä vallitsevan rationaalis-institutionaalisen sotilasstrategian aikakauden vaikuttavana sotateoreetikkona. Samaan aikakauteen liittyy epäsuora systeeminen ja vaikutusperusteinen ajattelu. Tässä tutkimuksessa käytetään lähteenä Boydin *Patterns of Conflict* (1986) ja *Organic Design for Command and Control* (1987) -luentomonisteita. Myös muut tässä esiteltävät liikesodankäynnin tutkijat ovat tukeutuneet hänen ajatuksiinsa. Niiden ensimmäiset versiot valmistuivat 1977 ja 1982 (Osinga 2005). Boyd päivitti jatkuvasti luentomateriaalejaan eikä hän koskaan määritellyt liikesodankäynnin teoriaa teoksessa. Siksi Boydin ajatukset ovat ajattomia, mutta se luo myös merkittävimmän haasteen lähdekritiikille. Frans Osinga (2005) analysoi Boydin opetusmateriaaleja väitöskirjassaan ja tekee niistä päätelmiä. Osinga on alankomaalainen ilmavoimien eversti, joka toimii Leidenin yliopiston professorina.

William S. Lind on kirjailija ja puolustuspolitiikan asiantuntija, joka on kirjoittanut Yhdysvaltojen merijalkaväelle suunnatun teoksen *Maneuver Warfare Handbook* (1985), jossa Lind jatkaa liikesodankäynnin teorian kuvailua perustuen Boydin ajatuksiin. Lind on toiminut Boydin ajatusten tulkitsijana ja puolestapuhujana etenkin Yhdysvaltojen asevoimien ja etenkin merijalkaväen suuntaan (Brown 2018, 151; Robinson 2021). Robert Leonhard on yhdysvaltalainen maavoimien everstiluutnantti, joka on kirjoittanut teoksen: *The Art of Maneuver. Maneuver Warfare Theory and AirLand Battle* (1991), joka perustuu osin Lindin kirjoituksiin. Leonhardin teos täydentää käsitystä liikesodankäynnistä käsittelemällä yhdysvaltalaista doktriinia. Leonhardin teoksessa *Fighting by Minutes* (1993) hän palaa analysoimaan johtamisen doktriineja. Hän vertailee tehtäväjohtamisen ja käskyjohtamisen vahvuuksia ja heikkouksia.

Kaikki edellä mainitut käsittelevät liikesodankäynnin yhteydessä myös hajautettua johtamista ja delegeoivaa johtamisen periaatetta. Kirjailija ja Australian armeijan reserviläinen Stephen Robinson esittää teoksessaan *The Blind Strategist: John Boyd and the American Art of War* (2021) perusteellisesti argumentoidun kritiikin Boydin ja Lindin liikesodankäynnin teoriaa vastaan. Robinson kritisoi Boydia ja Lindiä vahvistusharhasta ja historian tulkittamisesta oman narratiivinsa mukaisesti. Robinsonin mukaan liikesodankäynnin konsepti perustuu vääristellylle historiantulkinnalle. Robinsonin kritiikki keskittyy erityisesti liikesodankäynnin päämäärään, joka oli toisessa maailmansodassa vastustajan joukkojen tuhoaminen taistelun välttämisen sijasta. Robinsonin mukaan liikesodankäyntiä ei voida nostaa kulutussodankäyntiä paremmaksi.

Stanley A. McChrystal on yhdysvaltalainen kenraali, joka toimi Afganistanin kansainvälisen joukkojen komentajana ja Yhdysvaltojen erikoisjoukkojen komentajana. McChrystalin, Collinsin, Silvermanin ja Fusselin *Team of Teams* -teos (2015) kuvaa kompleksisuutta ja teknologiamurroksen aiheuttamaa muutosta toimintaympäristössä ja muutoksen asettamia vaatimuksia organisaation rakenteille, organisaatiokulttuurille ja johtamiselle. Kenraali James Mattis on tehnyt vertaansa vailla olevan uran Yhdysvaltojen merijalkaväessä toimien useassa komentajatasen tehtävissä ja Yhdysvaltojen puolustusministerinä. Tässä tutkimuksessa viitataan Mattisin johtamiskokemuksiin tukeutuen teokseen *Call Sign Chaos* (Mattis & West 2019). McChrystalin ja Mattisin teoksien voidaan katsoa olevan sekundäärisiä lähteitä johtuen niiden kaupallisesta luonteesta. McChrystalin ym. teos on kuitenkin todistusvoimaltaan vahvempi, sillä siinä esiteltyjen ajatusten pohjalle tuodaan viittein myös tutkimuksia.

Daniel J. Hughesin (1993) teoksessa on käännetty englanniksi useita Helmuth von Moltke vanhemman kirjoituksia. Moltken tekstit ovat olleet hajallaan ja yleisesikunta on koonnut ne sekä mahdollisesti muokannut joitakin niistä. Eri versioiden erot ovat kuitenkin vain pieniä (Hughes 1993, 16–17). Tämän tutkimuksen kannalta keskeisin niistä on *Taistelu* (aikavälillä 1866–80), jossa käsitellään johtamista taistelussa ja alempien komentajien itsenäisyyttä. Tässä tekstissä Moltke rakentaa perustan, jolle nykyaikaisten asevoimien doktriinien johtamisen periaatteet rakentuvat. Kirjassa on myös käännettynä englanniksi dokumentti: ”*Ohjeita suurien osastojen komentajille*” (*Verordnungen für die höheren Truppenführer* 1869), jonka kirjoitustyötä Moltke johti, mutta hänellä oli myös apunaan muita upseereita. Tämä dokumentti muodostaa myöhempien *Führung und Gefecht der verbundenen Waffen* 1921 (Das FUG) ja *Truppenführung* 1933 -ohjesääntöjen perustan.

Tässä tutkimuksessa on käytetty lähteenä saksalaisen ohjesäännön 487. Das FUG (1921) alkuperäistä ensimmäistä osaa, jonka perusteella on laadittu *Truppenführung* 1933 -ohjesääntö. Se käsittelee johtamista ja käskyjä. Das FUG oli käännteentekevä ohjesääntö, sillä se ei keskittynyt asemasotaan vaan hyökkäyksellisyyteen ja liikesodankäyntiin (Condell & Zabecki 2001, 2–12). Alkuperäisen Das FUG ohjesäännön tulkinnassa tutkija on saanut apua. Muista historiallisista ohjesäännöistä oli saatavissa englanninkieliset käännökset, joita tutkija käytti.

Tässä tutkimuksessa käytettiin Condellin ja Zabeckin (2001) -teosta *On the German Art of War Truppenführung*, joka sisältää vuoden 1933 ohjesäännön osan 1. ja 2. saksasta englanniksi käännettynä. Ohjesääntötekstin lisäksi kirjailijat ovat tuottaneet teokseen alkusanat ja alaviitteisiin itse ohjesääntötekstiä selventäviä huomioita. Alkuperäisen saksalaisen *Truppenführung*-ohjesäännön ovat kirjoittaneet vuoden 1921 ja 1923 *Das FUG* -ohjesääntöön perustuen Ludwig Beck, Werner von Fritsch ja Otto von Stulpnaegel. Vuoden 1933 ohjesääntö päivitettiin moottoroinnin vaikutusten osalta ja ohjesäännön alkuun lisättiin filosofista moraalialia koskevaa pohdintaa. Kappaleita ja lauseita tuotiin suoraan muuttamattomina vanhemmasta ohjesäännöstä uuteen säilyttäen ohjesäännön hyökkäyksellisyys. Tehtäväjohtamisen (*Auftragstaktik*) katsotaan sisältyvän ohjesääntöön, vaikka sitä ei mainita siinä nimeltä. Ohjesääntöä luonnehditaan kaikkien aikojen merkittävämmäksi kirjoitetuksi doktriiniksi. (Condell & Zabecki 2001, 2–12.)

*Truppenführung*-ohjesääntö on vaikuttanut voimakkaasti Yhdysvaltojen asevoimiin sen julkaisusta lähtien, sillä suuri osa Yhdysvaltojen maavoimien (*Army*) vuoden 1941 doktriinista on otettu suoraan *Truppenführung*-ohjesäännöstä. Suuri osa toisen maailmansodan jälkeisestä doktriinista on ammentanut vahvasti Saksan sotakokemuksista ja liikesodankäynnistä. Saksan perintö vaikutti myös Yhdysvaltojen 1970- ja 1980-luvuilla kehitettyyn AirLand Battle -doktriiniin. (Corum 2001, ix–xii.) Vuoden 1933 ohjesäännön vaikutus näkyy myös muiden länsimaiden asevoimien doktriinien taustalla.

Stephen Bungay (2003) on kirjoittanut artikkelin: *The Road to Mission Command. The Genesis of a Command Philosophy*, joka käsittelee tehtävätaktiikan kehittymistä Preussissa ja Isossa-Britanniassa. Yhdysvaltojen maavoimien eversti Clinton Ancker (2013) esittelee artikkelissaan: *The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present* oman näkemyksensä tehtäväjohtamisen kehittymisestä yhdysvaltalaisessa doktriinissa.

Tämän työn primäärilähteinä ovat tarkasteluun valittujen länsimaiden voimassaolevat doktriinit. Yhdysvaltalaisen määritelmän mukaan *joint*-doktriini, eli yhteisoperaatiodoktriini käsittää ne perustavat periaatteet, joiden mukaan Yhdysvaltojen asevoimia käytetään koordinoitusti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Se voi sisältää termejä, taktiikoita, tekniikoita ja menettelyjä. (Department of Defense (DOD) dictionary 2020, 114) *Joint*-doktriinin mukaan sitä noudatetaan, ellei komentaja päätä toisin. Perusteena toisin toimimiselle mainitaan poikkeuksellisesti muuttuneet olosuhteet (Joint Publication (JP) 1. Doctrine for the Armed Forces of the United States 2017, x–ix, I-7).

Naton doktriinin määritelmä on vastaava; erityispiirteenä siihen on lisätty sen olevan autoritäärinen. Mutta doktriinin toimeenpano vaatii harkintaa (Allied Joint Doctrine 2017, LEX-5). Tässä raportissa viitataan vain julkisiin doktriineihin. Asevoimat noudattavat kirjoitettua doktriinia, mutta niihin on myös kirjattu mahdollisuus niiden soveltamiseen tilanteen muuttuessa. Siksi kirjoitettu doktriini ei välttämättä tarkoita, että asevoimat toimisivat käytännössä juuri kirjatulla tavalla. Toisaalta julkisella doktriinilla tai sen puuttumisella myös viestitään kumppaneille ja mahdollisille vastustajille.

Ohjesäännöt perustuvat sotakokemuksiin, kokeiluihin, asiantuntijoiden näkemyksiin sekä teorioihin, joita on testattu. Huttusen mukaan suomalaiset ohjesäännöt perustuvat lisäksi aikaisempiin ohjesääntöihin ja kokemuksiin harjoituksista. Ohjesäännöille on ominaista, että ne käyvät laajan lausuntokierroksen ja niitä testataan ennen niiden julkaisemista. Siksi niiden todistusvoimaa on tarkasteltava tässä valossa. Huttusen mukaan ohjesääntöjä voidaan kritisoida lähteinä siitä, että ne eivät sisällä tieteellisiä teorioita. (Huttunen 2010, 41–42; ks. myös Huh-tinen 2002, 32.) Tällä Huttunen tarkoittanee sitä, että ohjesäännöissä ei esitellä niitä tieteellisiä teorioita, joiden perustalle ohjesäännöt rakentuvat.

Tässä työssä analysoidaan kenttäohjesääntötasoisia suomalaisia ohjesääntöjä, sillä muut ohjesäännöt ja oppaat ovat niille alisteisia. Tässä työssä on käsitelty kaikkia saatavissa olevia suomalaisia kenttäohjesääntöjä itsenäisyyden ajalta. Tässä työssä käytetään lähteinä julkista tai vain *käyttö rajoitettu* (TL IV) -turvaluokan materiaalia. Tämän turvaluokituksen nimitys on vaihdellut ajan myötä. Suomalaiset *historialliset* primäärlähteinä käytettävät kenttäohjesäännöt ovat osittain turvaluokiteltuja, eli niiden käyttöä ja jakelua on rajoitettu. Puolustusvoimien johtamisen periaatteet ja taktiset periaatteet muuttuvat hitaasti ja niitä on käsitelty historiassa myös julkisissa kenttäohjesäännöissä (1927, 1931, 1995, 2008.) Tässä työssä ohjesääntöihin viitataan vain johtamiseen ja siihen välittömästi vaikuttaviin tekijöihin, kuten yleisiin taktisiin periaatteisiin, joita Huttunen käsittelee jo julkisessa väitöskirjassaan *Monimutkainen taktiikka* (2010). Myös Kostainen (2020) käyttää lähteenään kenttäohjesääntöjä käsitellessään tehtävätaktiikan määritelmää ja yleisiä taktisia periaatteita julkisessa pro gradu -tutkielmassaan. Tässä työssä käsitellään seuraavia historiallisia ohjesääntöjä, mitkä ovat tämän työn laatimishetkellä turvaluokiteltuja (nyk. TL IV): KOYL 1954; 1958; 1963; 1969; 1971; 1973; 1991.

Suomalaiset voimassa olevat ohjesäännöt ovat luokitukseltaan *käyttö rajoitettuja* (TL IV), vaikka muissa maissa vastaavat johtamista käsittelevät kuvaukset ovat pääosin julkisia tarkasteltujen maiden osalta. Usein näiden periaatteiden sisällöt ovat hyvin samansuuntaisia. Vaikka voimassa olevat kenttäohjesäännöt ovat kokonaisuutena luokiteltu *käyttö rajoitettu* -luokkaan, voidaan tehtäväjohtamista käsitteleviä osioita pitää julkisina, kun tarkastellaan pelkkää johtamista ilman turvaluokiteltua kontekstia, joka korvataan tässä tutkimuksessa liikesodankäynnin teorialla. Raportissa käsitellään johtamista ja vain niitä Puolustusvoimien taktisia periaatteita, jotka liittyvät tehtäväjohtamiseen. Tässä työssä viitataan turvaluokiteltuihin (*käyttö rajoitettuja* TL IV) kirjoitushetkellä voimassa oleviin ohjesääntöihin ja asiakirjoihin: KOYL 2014, *Puolustusvoimien operaatiot 2015*, *Maaoperaatiot 2016*, *Merioperaatiot 2015* ja *ilmasotaohjesääntö 2019* ja *operatiivisen suunnittelun perusteet* (FINGOP) 2009. Tässä tutkimuksessa on analysoitu Puolustusvoimien puolustushaarojen kenttäohjesäännöt alaluvussa 6.2, mutta niihin viitataan turvaluokasta johtuen mahdollisimman vähän. Laajin viittaaminen kohdistuu ilmasotaohjesääntöön (KO 3.3. 2019), mutta vain sen tehtäväjohtamista kuvailevaan osioon. Ottaen huomioon johtamisen periaatteiden kansainvälisyyden, yleisluontoisuuden ja ajattomuuden on perusteltua viitata turvaluokiteltuun materiaaliin tässä julkisessa raportissa.

## 2.2 Sotilasjohtamisen historialliset paradigmat tutkimuksen viitekehyksenä

Työn teoreettiset lähtökohdat muodostuvat tästä johtamista ja sotilasjohtamista käsittelevästä alaluvusta ja luvusta 3. Paradigma on auktoriteetinomaisessa asemassa oleva kuvaava ajatusrakennelma tai teoria, joka kytkeytyy tutkittavaan alaan ja tiettyyn aikakauteen. (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 42). Tämän tutkimuksen viitekehys rakentuu sotilasjohtamisen historiallisille paradigmoille. Delegoivan johtamistyylin käsittely jatkuu alaluvussa 3.2. Johtamisen tutkiminen edellyttää sen liittämistä johonkin kontekstiin, jossa toimintaa johdetaan. Tämän tutkimuksen konteksti muodostuu länsimaisesta liikesodankäynnistä, kompleksisuudesta ja ympäristöstä, jossa johtaja toimii.

Johtamista on tutkittu paljon ja siitä on tehty monia määritelmiä. Tästä huolimatta siitä ei ole saatu kirjoitettua yhtä teoriaa, mallia tai kaiken kattavaa listaa (LeFavor 2015, 218; Sotilasjohtaja 1. 1990, 125; Rantapelkonen & Koistinen 2016, 42). Seeckin mukaan johtaminen on toimintaa, jolla kohdennetaan, hankitaan tai hyödynnetään ihmisten voimavaroja ja työpanosta asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset yksilöt toimimaan organisaatiossa yhteistoiminnassa tämän tavoitteen hyväksi. Hänen mukaansa johtamisen teorian tarkoituksena on ”*tarkastella johtamista sen toiminnan, tehtävien, tarkoituksen ja laajuuden näkökulmista*”. (Seeck 2009, 41; Johtajan käsikirja (JOKÄ) 2012, 12 ks. myös Sotilasjohtaja 2. 1990, 39.)

Sotilasjohtamisen tutkimus keskittyy erityisesti sodanajan toimintaympäristössä tapahtuvan johtamisen tutkimiseen. Johtaminen jaetaan suomalaisen sotilasjohtamisen kontekstissa nelikenttään, joka sisältää johtajuuden (*leadership*), asioiden johtamisen (*management*), organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteet (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 42; JOKÄ 2012, 21), joista tässä tutkimuksessa keskitytään johtajuuteen ja asioiden johtamiseen. Tämä tutkimus keskittyy johtamisprosessiin, mutta aineistosta nousi esiin myös tutkimuskohteen vahva liittäminen organisaatiokulttuuriin. Nykyisin sotilasjohtamisen liittäminen erityisesti sodanajan toimintaympäristöön on ongelmallista, sillä sotilasjohtamisen erityispiirteet tulevat esille myös muissa toimintaympäristöissä, kuten sotaa alemmissa operaatioissa.

Sotilasjohtaminen on johtamista sotilasorganisaatiossa. Johtajan käsikirjan mukaan sotilasjohtaja kohtaa samoja haasteita kuin kuka tahansa johtaja jossakin muussa organisaatiossa. Sotilasjohtamisessa kuitenkin valmistaudutaan johtamaan ihmisiä taistelussa, joka on johtamisympäristöistä vaativin. (JOKÄ 2012, 12.) On yleinen harhakäsitys, että sotilasjohtaminen eroaisi merkittävästi muusta johtamisesta, sillä sotilaatkin kokevat pelkoa ja heidän tehtävänsä sisältävät äärimmillään kuoleman tai vakavan loukkaantumisen vaaran. Johtajan tehtävänä on pitää huolta alaisista, mutta toisaalta johtajan on saatava hänelle annetut tehtävät suoritettua. (Horn 2008, 104; ks. myös Mattis & West 2019, 31.) Taistelun johtaminen eroaa muusta johtamisesta siksi, että siinä johtaja voi joutua asettamaan alaisensa mahdolliseen vaaraan täyttääkseen saamansa tehtävän. Tämän seurauksena voi syntyä tappioita. Johtajan on jatkuvasti arvioitava riskejä, joista voi aiheutua inhimillisiä ja materiaalisia menetyksiä sekä verrattava saavutettua hyötyä mahdollisiin menetyksiin.



Yhdysvaltalaisesta näkökulmasta sotilasjohtaminen on toimintaa, jossa vaikutetaan ihmisiin tarjoamalla tarkoitus, ohjausta ja motivaatiota tehtävän täyttämiseksi sekä organisaation parantamiseksi (ADP 6-22. Army Leadership and the Profession 2019, Glossary-2; LeFavor 2015, 218; ks. myös Nye 1986, 28). Erona suomalaiseseen sotilasjohtamiseen määrittelyyn voidaan mainita ulkoisen motivaation ja tarkoituksen tarjoaminen.

Suomalainen johtaminen on kehittynyt ainakin 1900-luvun puoleen väliin asti tieteellisen liikkeenjohdon opin perusteella ja armeijan johtamisperiaatteiden perusteella. Tieteellinen liikkeenjohto on nimetty kehittäjänsä Frederick Taylorin mukaan Taylorismiksi ja se yleistyi 1900-luvun alkupuolella. Keski-Euroopassa ja Isossa-Britanniassa johdettiin tieteellisen liikkeenjohdon periaattein jo ensimmäisessä maailmansodassa, mutta Suomessa sen periaatteet yleistyivät vasta toisen maailmansodan jälkeen. (Seeck 2008, 277–279; ks. myös JOKÄ 2012, 12.)

Newtonilainen maailmankuva on ollut tausta-ajatuksena Tayloristisessa mallissa, jossa tehokkuutta mitataan kellolla. Sodankäynnin suunnittelijat ovat luottaneet Tayloristisiin periaatteisiin jo vuosisatoja ennen Taylorin syntymää. Näitä ovat standardien asettaminen, suunnittelun ja toimeenpanon erottaminen toisistaan ja tehokkuuden tavoittelu. Tayloristisen näkemyksen mukaan ihmiset ovat laiskoja ja tarvitsevat tiukkaa valvontaa tai rahallisia kannustimia. Tayloristisen ajatusmallin mukaan kaikkeen on löydettävissä tieteellisesti optimaalinen suoritustapa, joka voidaan standardisoida. Johtajat valvovat tämän työn suorittamista ja soveltamiselle ei ole tilaa. Taylorismin periaatteet sekä reduktionismi ovat juurtuneet syväälle sekä asioiden johtamisen (*management*) perinteeseen että organisaatiomalleihin, jotka pääosin ovat edelleen linjaorganisaatioita, joissa suunnittelu ja toimeenpano ovat erillään. (McChrystal ym. 2015, 41–47; ks. myös Shamir, 2011, 29–30.)

Juutin (2013, 10, 36–40, 87) mukaan transformationaalinen johtaminen on johtamisen yksi kehityssuunta, joka sijoittuu ajallisesti 1990-lukuun. Hänen mukaansa organisaatiot muuttivat 1960- ja 1970-luvuilla toimintatapaansa tehtäväjohtamisesta (*management by tasks*) tavoitejohtamiseen, joka on voimissaan yhä suuressa osassa organisaatioita. Tavoitejohtaminen edustaa päämäärähakuista johtamista, jota kutsuttiin Suomessa 1980-luvulla tulosjohtamiseksi. Molemmat sisältyvät päämäärähakuiseen johtamiseen, jossa johtaminen sijoittuu niin sanottuun realistiseen maailmankuvaan, jossa pyritään mitattavaan objektiiviseen totuuteen.

Tehtäväjohtamisessa johdettiin esimiehen antamilla tehtävillä ja tavoitejohtamisessa johdettiin tavoitteilla, jotka oli määritelty yhdessä alaisen kanssa. Juuti liittyy tämän maailmankuvan syväjohtamiseen ja transformationaaliseen johtamiseen, jossa esimiehen toimintaa arvioidaan 360 asteen kyselyllä. Tähän liittyy niin sanottu sankarijohtajuus, jossa johtaminen on johtajan toimintaa, eikä kollektiivista toimintaa ja vuorovaikutuksellista toimintaa. Juuti näkee hyvän johtamisen jaettuna johtamisena, jota hän käsittelee teoksessaan *jaetun johtajuuden taito*. (Juuti 2013, 10, 36–40, 87.)

Tavoitejohtaminen yhdistetään Peter Druckeriin, jonka vuonna 1954 ilmestynyt teos esitteli tavoitejohtamisen käsitteenä. Tavoitejohtamisessa (*management by objectives*) toimintaa ohjasivat mitattavat tavoitteet, jotka vähentävät tiukkaa valvontaa (Seeck 2008, 178). Liike-elämässä tehtävällä johtaminen voidaan nähdä kontrolloivampana tapana johtaa kuin tavoitejohtaminen. Sotilasjohtamisessa kuitenkin tehtäväjohtamiseen sisältyy tehtävän lisäksi tavoite, joka on sanoitettu komentajan tavoiteltavassa loppuasetelmassa. Tästä johtuen tehtäväjohtaminen voidaan nähdä sotilasjohtamisen kontekstissa valtuuttavana johtamisena.

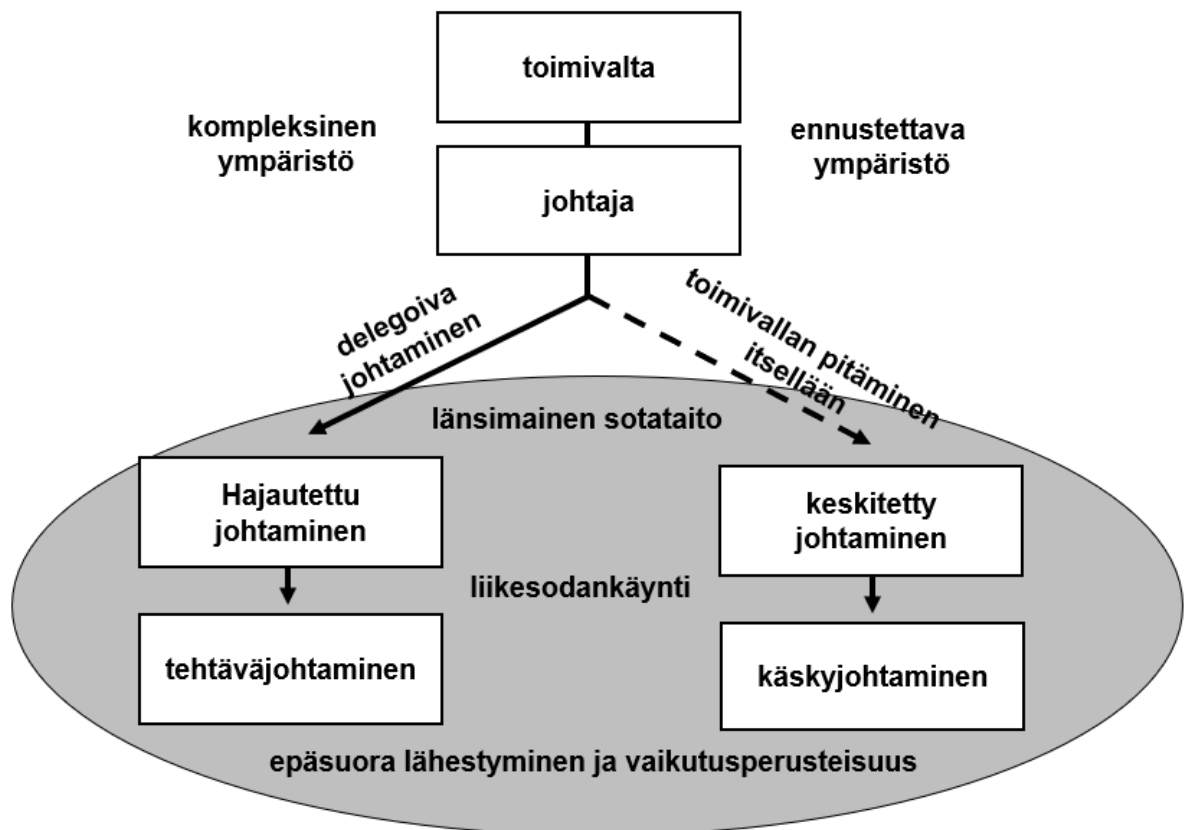
Sotilasjohtamisessa suunnittelun ja resurssien jakamisen helpottamiseksi länsimaisessa asevoimien käytön viitekehyksessä toiminta jaetaan kolmeen eri tasoon: strategiseen, operatiiviseen ja taktiseen. Näille on haastavaa asettaa tarkkoja rajoja. Strategisella tasolla asetetaan tavoitteet sotilaallisen voiman käytölle poliittisen päämäärän saavuttamiseksi, olosuhteen ylläpitämiseksi tai muuttamiseksi. Strategisen tason ja taktisen tason yhdistää operatiivinen taso, jossa ylemmät tavoitteet sovitetaan yhteen ja synkronoidaan operatiivisella ajattelulla puolustushaarojen ja muiden resurssien yhteistoiminnaksi tilassa ja ajassa. Operatiivisella tasolla suunnitellaan ja johdetaan suuret operaatiot tai kampanjat strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä tasoa kutsutaan myös sota-äyttämöksi (*theatre*). Taktisella tasolla puolustushaarat johtavat joukkojen taistelua. (JP 1 2017, x-xi, I-7; Allied command operations comprehensive operations planning directive (COPD) 2013, L-4; Puolustusvoimien toiminta 2017, 4; ks. myös KOYL 2014, 55). Edellä esitetty jako on vakiintunut käyttöön myös suomalaisessa sota-aidossa ja tehtäväjohtamisesta tehdyt johtopäätökset sidotaan näihin tasoihin.

Creveldin (1985, 1–6, 264–268, 270, 274–275) mukaan epävarmuutta on voitu siirtää organisaatiossa eri tasoille hajauttamalla ja keskittämällä johtamista. Keskitetyssä johtamisessa resurssit ja tieto keskittyvät ylätasolle luoden epävarmuutta alatasoille. Sen sijaan hajautetussa johtamisessa organisaation ylätasot joutuvat sietämään epävarmuutta alatasojen toimiessa valtuutettuina. Creveldin käsittelemien historiallisten esimerkkien valossa hän argumentoi taistelussa pärjänneen paremmin niiden asevoimien, jotka ovat hajauttaneet johtamistaan. Hän käyttää esimerkkeinä Rooman centurioita, Napoleonin marsalkoita, Moltken komentajia, saksalaisia syöksyjoukkoja ensimmäisessä maailmansodassa ja israelilaisten johtamista kuuden päivän sodassa. Menestyminen on edellyttänyt ylätasojen johtajien epävarmuuden sietoa ja alemman tason johtajien huomattavaa toiminnanvapautta, joka on mahdollistettu delegoidulla toimivallalla. Ylätasojen epävarmuuden siedolla on saatu säästettyä aikaa taisteluissa.

Creveldin teoksesta on tulkittavissa kolme historiallista sotilasjohtamisen paradigmaa tai kehitysvaihetta. Johtaminen edestä esimerkillä, johtaminen suunnittelulla ja kirjallisin käskyin sekä delegoiva johtaminen. Näiden johtamistapojen käyttö ei sulje toisiaan pois ja niitä käytetään usein yhdessä. (Creveld 1985; Czerwinski 1996; Friedman & Garard 2020; Stefanson 2013.) Edellä esitelty tapa on vain yksi tavoista hahmottaa sotilasjohtamisen historian kulkua ja se voidaan nähdä epätäydellisenä ja karkeana yleistyksenä. Jako on kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta käyttökelpoinen, sillä se auttaa tutkijaa liittämään eri johtamistavat eri aikakausiin.

**Edestä johtaminen**, eli ”sankarijohtaminen” liittyi lähitaisteluun, jossa johtaja johti omalla esimerkillään etulinjassa. Johtajan sijoittumisella taistelumuodostelmassa pyrittiin vaikuttamaan taistelun lopputulokseen. Tässä johtamistavassa johtaja antoi käskyjä pääosin ennen taistelua tai hän saapui joukon luokse, jota hän halusi käskää. Johtaminen siirtyi vähitellen etäämmälle etulinjasta paikkaan, josta voitiin tarkkailla taistelun kulkua ja antaa käskyjä. Tämä johtamistapa oli hallitseva aina saavuttaessa 1800-luvulle. Taistelukentän kompleksisuuden lisääntymisestä johtuen ensimmäinen paradigman muutos tapahtui, kun *suunnittelulla johtaminen* alkoi yleistymään. Siitä tuli hallitseva johtamisen tapa 1800-luvulla. Siinä pyrittiin keskittämään koko asevoimat yhden keskitetyn johdon alle kirjallisin käskyin. Muutos suullisista käskyistä kirjallisiin tapahtui Creveldin mukaan pääosin vuosien 1750–1850 välillä. (Creveld 1985, 10–12, 55; Czerwinski 1996. 3–5; Friedman & Garard 2020; Stefanson 2013, 11–20.) Tässä tutkimuksessa suunnittelulla johtamista kutsutaan **keskitetyksi johtamiseksi**, sillä keskitetty johtaminen on laajempi käsite kuin pelkkä suunnittelu. Edestä johtaminen voidaan nähdä nykyisestä johtamisjärjestelmän kyvystä johtuen lähinnä johtajan sijoittumisena johtamistavan sijasta. Johtaja voi hajauttaa tai keskittää johtamista sijainnistaan riippumatta.

Johtaja voi **hajauttaa johtamista delegoimalla** toimivaltaa alaisilleen. Tämä johtamistapa tyypillisesti kytetään kompleksiseen ympäristöön ja preussilais-saksalaiseen (*Auftragstaktik*) sotilasjohtamiseen, jossa alaisen aloitteellisuus on keskeistä. Siinä toimitaan osin autonomisesti komentajan tahdon ohjaamina. Keskitetty johtaminen pyrkii vähentämään epävarmuutta ja delegoiva johtaminen hyväksyy epävarmuuden vähentämällä ohjausta. (Condell 2001, 3–4; Creveld 1985, 270; Czerwinski 1996, 4–7; Stefanson 2013, 15–20, 65.) Tämän *tehtäväjohtamisen periaatetta* käsittelevän työn viitekehys on esitetty kuvassa 1. Tutkimuksen keskeisenä tekijänä on toimivalta, joka on johtajalla tehtävänsä liittyen. Länsimainen liikesodankäynti on yksi työn teoreettisia lähtökohtia ja edellä esiteltyt johtamistavat kytetään analyysissä liikesodankäynnin johtamiseen. Tässä työssä nykyaikainen liikesodankäynti nähdään epäsuorana lähestymisenä, jossa toimitaan verkostomaisesti ja pyritään vaikuttamaan vastustajan heikkouksiin vaikutusperusteisesti.



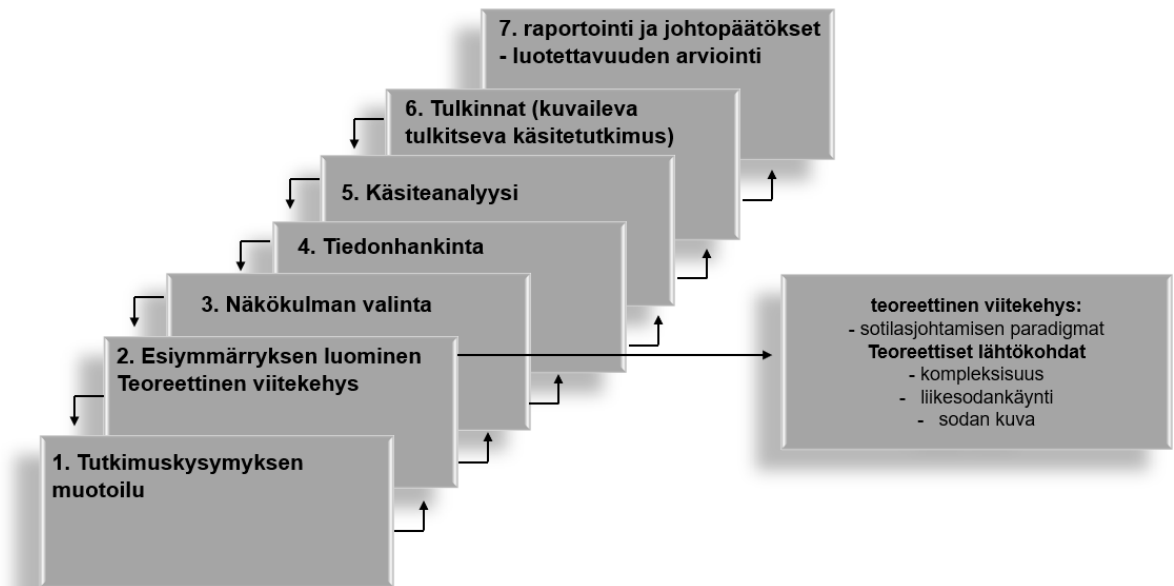
Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys. Johtajan toimivallan käyttäminen liikesodankäynnissä mukailien sotilasjohtamisen historiallisia paradigmoja (Creveld 1985; ks. myös Stefanson 2013; Czerwinski 1996).

### 2.3 Tutkimuksessa käytetyt metodit

Tämä työ on menetelmäsuuntaukseltaan laadullinen, koska sillä pyritään ymmärtämään tekstin laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Siksi sen voidaan nähdä kuuluvan filosofiselta valinnaltaan aristoteeliseen tutkimusperinteeseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 164–165; Koppa.jyu.fi. 2015; Rantapelkonen & Koistinen 2016, 58; Siren & Pekkarinen 2017, 5; ks. myös Huhtinen 2002, 14–16, 30–34.) Metsämuurosen (2006, 88) mukaan: ”*Kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologiseen hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan*”.

Tutkimus on toteutettu aineistolähtöisesti induktiivisella lähestymistavalla tehden havaintoja aineistosta ja muodostaen niistä päätelmiä. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa aineisto ohjaa tutkimusta. Puhtaasti induktiivista tutkimusta on kuitenkin lähes mahdotonta tehdä, sillä tulkintojen tekemiseen tarvitaan teoreettinen viitekehys. (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 5, 41; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; ks. myös Huhtinen 2002, 48.) Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu luvuissa 2. ja 3. pitäen sisällään sodan kompleksisen ja sattumanvaraisen luonteen, liikesodankäynnin teorian ja toimintaympäristön. Teoreettinen viitekehys rakentuu Creveldin (1985) sotilasjohtamisen historialliselle jaottelulle keskittyen delegoivaan johtamiseen. Suomalaisen sotilasjohtamisen teoriapohja perustuu transformationaaliin syväjohtamisen malliin (JOKÄ 2012, 13).

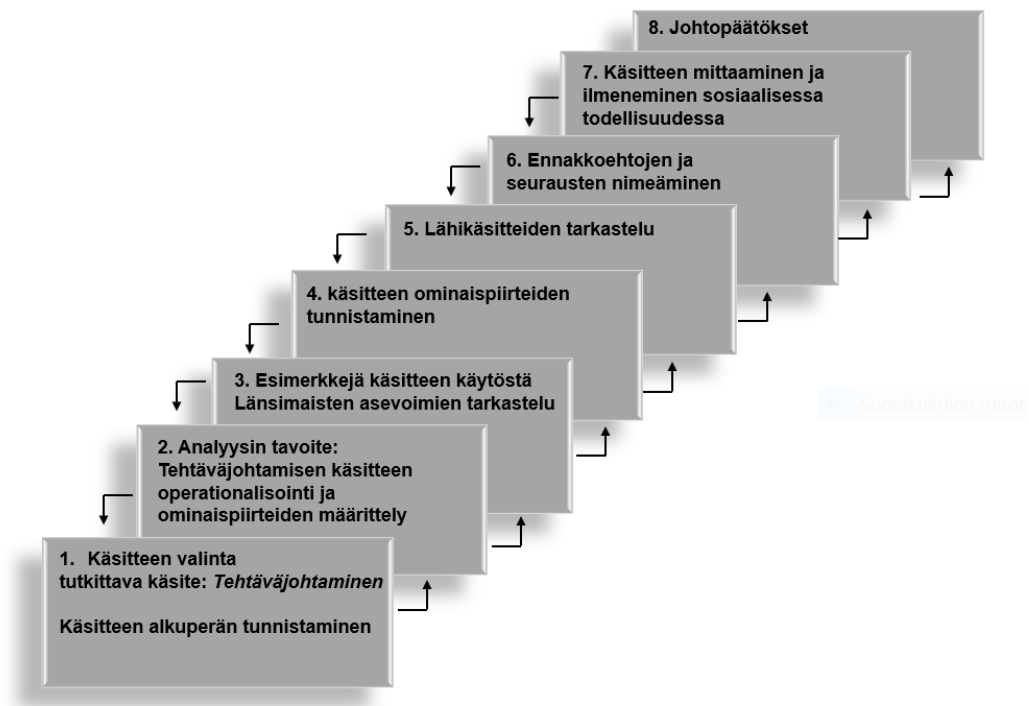
Metodi on tutkimustekniikka, jonka voidaan katsoa olevan käytännöllinen, kun se yhdistää teorian hypoteesin ja metodologian (Metsämuuronen 2006, 83–84). Huhtisen (2002, 27) mukaan valitun menetelmän järkevyyden on riippuvainen menetelmän käytettävyydestä vastaan asetettuun tutkimusongelmaan. Esiymmärrys muodostetaan liittämällä tutkimuskohde historialliseen kontekstiin ja induktion kautta syntyneeseen tutkimuksen viitekehykseen. Tässä tutkimuksessa on käytetty kahta menetelmää, jotka ovat *käsiteanalyysi* ja *kuvaileva tulkitseva käsitetutkimus*. Kuvan 2 lineaarisesta mallista huolimatta tutkimus on edennyt induktiivisella periaatteella palaten aikaisempiin vaiheisiin, kunnes saturaatio on saavutettu. Tutkimuksen edetessä tutkimuskysymykset, näkökulma ja viitekehys ovat kehittyneet tutkielman edetessä aineistolähtöisesti. Sama aikaisempiin vaiheisiin palaava toimintatapa koskee myös molempia käytettyjä metodeja. Abduktiivinen päättely on yksi loogisen päättelyn kolmesta muodosta (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 1). Tässä tutkimuksessa voidaan havaita myös abduktiivisia piirteitä, sillä tehtäväaktiikan piirteet on tunnistettu ja tehtäväjohtamisen käsite on operationalisoitu. Näitä käytetään tulkintojen ja johtopäätösten tukena.



Kuva 2. Tutkimuksen kulku.

Rantapelkosen ja Koistisen (2016, 56) mukaan käsiteanalyysi on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkitaan käsitteitä sisältöineen ja niiden välisiä suhteita. Heidän mukaansa sen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva käsitteen ominaisuuksista ja sen suhteesta muihin käsitteisiin sekä luoda tutkijan oma määritelmä käsitteestä. Tässä työssä on käytetty metodina *käsiteanalyysiä*, jonka avulla on selvitetty voimassa olevista länsimaisista doktriineista, mitä tehtäväjohtamisen käsitteellä tarkoitetaan.

Käsiteanalyysi on toteutettu Puusan (2008) mallia soveltaen. Hänen mukaansa käsiteanalyysi sopii erityisesti vakiintumattoman käsitteistön tarkasteluun esimerkiksi liiketaloustieteissä ja organisaatiotutkimuksessa. Puusan mukaan käsiteanalyysissä tulee tarkasteltavan käsitteen osalta pohtia: mikä on käsitteen alkuperä? Minkä organisaation tason käyttöön tarkasteltu käsite soveltuu? Yhdistetäänkö käsite johonkin toiseen käsitteeseen tai miten käsite eroaa sen lähikäsitteistä? Millaista ilmiötä käsitteellä pyritään kuvaamaan? Hänen mukaansa tutkijan tulisi kartoittaa mahdollisimman laajasti esimerkkejä käsitteen käytöstä, jonka avulla saadaan määritettyä käsitteen ominaispiirteet. A, Puusan (Henkilökohtainen tiedonanto 3.12.2020) mukaan käsiteanalyysi soveltuu erityisesti termin tutkimiseen, joka on laajasti käytössä, mutta jonka merkitysisällöstä ei olla yksimielisiä. Hänen mukaansa lähikäsite on pääkäsitteestä erillinen tai itsenäinen konstruktio, jota voidaan käyttää virheellisesti myös samassa merkityksessä kuin pääkäsitettä. Tässä tutkimuksessa käsiteanalyysin tavoitteena on luoda operationaalinen määritelmä *tehtäväjohtamisen* käsitteelle ja tunnistaa sen lähikäsitteet sekä vastakäsitteet. Toteutettu käsiteanalyysi on kuvattu vaiheineen ja esimerkkeineen kuvassa 3.



Kuva 3. Käsiteanalyysi. Muokattu Puusan (2008) kuvasta käsiteanalyysin vaiheet.

Rantapelkosen ja Koistisen (2016, 56) mukaan perinteiseen käsiteanalyysiin kohdistuvasta kritiikistä johtuen syntyi käsitetutkimus. Tämän tutkimuksen toisena metodina on käytetty *kuvailevaa tulkitsevaa käsitetutkimusta*, jota voidaan käyttää erityisesti organisaatio- ja johtamistutkimuksen metodina. Se kuuluu organisaatio- ja johtamistutkimuksen tulkitsevaan tutkimusparadigmaan. Käsitetutkimus jakautuu perinteiseen käsiteanalyysiin ja tulkitsevaan käsitetutkimukseen. Tulkitsevan käsitetutkimuksen tavoitteena on käsitteisiin ja niiden määrittelyyn sisältyvien merkityksien tulkinta. Sen lähdeaineisto on tyypillisesti kirjoitettua tekstiä, joka on olemassa tutkijasta riippumatta. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa tulkinnat tehdään kontekstuaalisesti valitun näkökulman kautta. Tyypillisesti tulkitsevan käsitetutkimuksen tutkimusprosessi noudattaa hermeneuttista kehää. (Lämsä & Takala 2014. ks. myös Huhtinen 2002, 36.) Rantapelkosen ja Koistisen (2016, 35) mukaan hermeneutiikka on interpretivistinen tieteenfilosofinen suuntaus, jossa tieto on aina kontekstuaalista ja se vaatii tulkintaa ja ymmärrystä.

Kuvaileva, tulkitseva käsitetutkimus on tulkitsevan käsitetutkimuksen alahaara. Kuvaileva, tulkitseva käsitetutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Tässä lajissa on tyypillistä tulkita käsitteeseen liittyviä merkityksenantoja ja muodostaa niistä kokonaisuus. Sen tavoitteena on luoda kokonaiskuva tarkasteltavasta kohteesta tai sen muuttuneista merkityksistä jollakin aikavälillä. (Lämsä & Takala 2014.) Tämän kuvailevan ja tulkitsevan käsitetutkimuksen näkökulmaksi on valittu delegoiva johtamistyyli. Metodien käyttö ohjesääntöjen tulkinnassa on kuvattu vaiheittain kuvassa 4.



Kuva 4. Kuvailevan tulkitsevan käsitetutkimuksen käyttö ohjesääntöjen analyysissä.

Monet Yhdysvaltojen asevoimien ohjesääntöjen termeistä on määritelty ja suomennettu Puolustusvoimissa osana jonkin suunnitteluprosessin käyttöönottoa. On kuitenkin monia termejä, joille ei ole valmista suomenkielistä vastinetta, jossa termin asiasisältö periytyisi sellaisenaan sotilaallisen käyttötarkoitukseen. Esimerkiksi *command and control* -käsitteen merkitystä tai sisältöä ei ole määritetty Puolustusvoimien kontekstissa. Tässä tutkimuksessa tulkintojen haasteena on tunnistettu vieraiden kielten ja niihin liittyvien merkitysantojen hienovaraiset erot.



Ontologia on oppi olevan tiedon luonteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 130; Metsämuuronen 2006, 84; Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 130; Huhtinen 2002, 17; Rantapelkonen & Koistinen 2016, 83). Ontologiselta valinnaltaan työ on subjektiivinen. Subjektivismi väittää, että sosiaaliset ilmiöt luodaan yhteiskunnallisten toimijoiden käsityksistä. Sosiaalinen kanssakäyminen on jatkuvaa ja sosiaaliset ilmiöt ovat jatkuvassa muutoksen tilassa. (Saunders ym. 2012, 131–132.) Siren ja Pekkarinen (2017, 3) kutsuvat subjektiivisuutta sosiaalseksi ontologiaksi työpaperissaan. Heidän mukaansa sosiaalisessa ontologiassa sosiaaliset ilmiöt ovat ihmisen luomia ja todellisuuskäsityksiä voi olla useita samanaikaisesti, sillä nämä ovat riippuvaisia tulkinnoista.

Tämä tutkimus on epistemologiselta valinnaltaan interpretivistinen. Interpretivismi pyrkii tekemään tulkintoja sosiaalisista toimijoista ja näkökulman mukaan ihmisten toiminta on liian monimutkaista mitattavaksi samoilla mittareilla kuin fyysiset tieteet. Avainasemassa on tulkintojen tekeminen sosiaalisista toimijoista. (Hirsjärvi ym. 1997, 130; Huhtinen 2002, 17; Metsämuuronen 2006, 85; Rantapelkonen & Koistinen 2016, 23–24; Saunders ym. 2012, 132.)

Aksiologia on filosofinen haara, joka tutkii arvojen vaikutusta tutkimukselle. Tutkijan omat arvot vaikuttavat tutkijan aksiologisiin valintoihin. Interpretivistisen suuntauksen voidaan katsoa olevan aksiologisesti tarkasteluna sidoksissa arvioihin ja tutkijalla on suuri merkitys tutkittavaan aiheeseen ja siksi tutkimuksen voidaan katsoa olevan subjektiivista. (Saunders ym. 2012, 137–140.) Olen palvellut jalkaväen kouluttajana, perusyksikön päällikkönä ja kahdessa kriisinhallintaoperaatiossa. Olen myös palvellut Pääesikunnassa, jossa toimittiin linjaesikunnassa, jossa johtaminen oli pääosin asiantuntijaorganisaation johtamista. Kokemukseni johtamisesta vaikuttavat tekemieni tulkintojen taustalla.

Sirenin ja Pekkarisen mukaan interpretivismi tarkoittaa epistemologista relativismia. Sosiaalisten ilmiöiden katsotaan koostuvan subjektiivisista käsityksistä ja sosiaalisia ilmiöitä on tutkittava kohdejoukon kautta. (Siren & Pekkarinen 2017, 4.) Rantapelkonen ja Koistisen mukaan (2016, 27) fenomenologiaa voidaan luonnehtia interpretivistiseksi suuntaukseksi, jossa painottuu tutkijan subjektiivisten kokemusten merkitys. Heidän mukaansa fenomenologia on ilmiöiden olemuksen tutkimusta ja sen analyysille on ominaista pohdiskeleva tutkimusote. Tämä tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että tulkinnat, analyysin tulokset ja johtopäätökset ovat luonteeltaan pohdiskelevia, eivätkä esitä ehdottomia oikeita tai vääriä lopputulemia johon tuen niiden subjektiivisuudesta.

Rantapelkosen ja Koistisen mukaan johtaminen tai sotilasjohtaminen on sotatieteisiin kuuluva kokoava, monimenetelmäinen ja tieteidenvälinen tieteenala, joka tutkii johtajuutta, johtamisen järjestelmiä ja johtamisprosesseja maanpuolustukseen liittyen. (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 42.) Tästä johtuen johtamista ei voida tutkia tyhjiössä, sillä johtamisessa vaikutetaan ihmisiin tehtävän täyttämiseksi ja se on aina konteksti- ja ympäristösidonnaista. Siksi myöskään sotilasjohtamista ei voida tutkia ilman liityntäpintaa muihin sotatieteiden aloihin. Siksi tätä tutkimusta voidaan pitää luonteeltaan sotatieteitä poikkileikkaavana, sillä se käsittelee johtamista liikesodankäynnissä kytkien sen operaatiotaitoon ja taktiikkaan. Tämän lisäksi työ liittyy kiinteästi myös sotahistoriaan, sillä tutkittaessa tehtäväjohtamista on ymmärrettävä sen historialliset lähtökohdat. Tämä on välttämätöntä esiyymmärryksen muodostamiselle. Tutkija väittää, että sotilasjohtamisen tutkimisen edellytyksenä on toiminnan kytkeminen useampaan kuin yhteen sotatieteen alaan.

## 2.4 Keskeisten termien määrittely

Tässä alaluvussa käsiteltävät termit ovat osa nykyaikaista länsimaisen sotilasjohtamisen kokonaisuutta ja ne liittyvät kiinteästi joukkojen johtamiseen ja tehtäväjohtamiseen. Termit avataan, sillä niiden ymmärtäminen on edellytys tehtäväjohtamisen käsiteanalyysille. Tässä alaluvussa tukeudutaan pääosin yhdysvaltalaisiin määritelmiin tehtäväjohtamiseen liittyvistä termeistä, sillä yhdysvaltalaiset sotilasjohtamisen termit muodostavat eheän kokonaisuuden. Yhdysvaltalaisia määritelmiä täydennetään saatavissa olevilla Naton määritelmillä. Länsimaisessa sotilasjohtamisessa termit ovat ydinsisällöltään hyvin yhtenevät.

Congerin ja Kanungon (1988, 472) mukaan analysoitaessa kriittisesti valtuuttamisen (*empowerment*) käsitettä johtamisessa (*management*) on käsiteltävä vallan ja kontrollin käsitteitä, joista käsite on johdettu. *Vallalla* ja *kontrollilla* tarkoitetaan kahta eri asiaa. **Valta** on suhteellinen käsite, jolla kuvataan koettua valtaa tai kontrollia, jota yksilöllä, toimijalla tai organisaatiolla on toisiin toimijoihin. Heidän mukaansa valtaa voidaan tulkita riippuvaissuhteena tai toimijoiden keskinäisenä riippuvuutena. Valta näkyy, kun yksilön teot eivät ole ainoastaan heidän oman toimintansa tulosta, vaan se riippuu muiden toiminnasta. Jos A on enemmän riippuvainen B:stä kuin B on riippuvainen A:sta, niin B:llä on valtaa A:han nähden.

Congerin ja Kanungon (1988, 473) mukaan yksilöllä on tarpeeksi valtaa, jos hän pystyy selviytymään tapahtumista, tilanteista tai ihmisistä, joita hän kohtaa. Riittävän vallan puuttuminen näissä tilanteissa johtaa turhautumiseen. Vallalla on tässä yhteydessä yhteys itsemääräämisoikeuteen tai siihen, miten tehokkaana yksilö näkee itsensä. Tässä kontekstissa valta vaikuttaa yksilön motivaatioon. Mikä tahansa johtamisen tekniikka tai strategia, joka vahvistaa tätä tunnetta lisää työntekijöiden tunnetta vallasta.

**Kontrollilla** voidaan tarkoitaa valvontaa, silmälläpitoa tai tarkastusta (Sivistyssanakirja 2021). Sotilasjohtamisen terminologiassa ohjauksen ja kontrolloinnin ero on häilyvä ja niitä on vaikeaa erottaa toisistaan käytännössä. Fischer ja Ravizza ovat käsitelleet moraalisen vastuun teoriaa. He erottelevat toisistaan *regulatiivisen kontrollin* ja *ohjauskontrollin* (*guidance control*). Ohjauskontrollilla tarkoitetaan responsiivisuutta perusteille. Heidän mukaansa ohjauskontrolli on välttämätön ja riittävä ehto vapaudelle. Henkilö käyttää ohjauskontrollia, jos hänen kontrollinsa on tekoon nähden hänen omaansa. Henkilöön vaikuttava taho käyttää regulatiivista kontrollia. (Fischer & Ravizza 1998, 28–34; Luentomoniste 8. Helsingin yliopisto, 101–112.) Tehtäväjohtamiseen sidottuna alainen tekee päätöksen toimia aloitteellisesti. Johtaja on tyytyväinen toimintaan. Mikäli johtaja ei olisi ollut tyytyväinen aloitteellisuuteen, hän olisi voinut keskeyttää toiminnan. Alainen toimi aloitteellisesti ohjauskontrollin puitteissa, mutta ei regulatiivisen kontrollin mielessä, joka oli johtajalla.

**Autonomia** on toimintaa, johon henkilö identifioituu ja toiminta lähtee hänestä itsestään. Sitä kuvaa identifikaatio, sitoutuminen ja autenttisuus. Itsekontrollilla tarkoitetaan omien tekojen hallintaa siten, että toimii parhaaksi katsomallaan tavalla. (Luentomoniste 8. Helsingin yliopisto, 101–112.) Autonomia on ihmisjoukon oikeus hallita (*govern*) tai organisoida oma toimintansa (Cambridge Dictionary 2021). Autonomia on systeemin kyky toimia asetetuilla parametreilla päämäärän saavuttamiseksi ilman ulkoista puuttumista toimintaan (NATO Glossary of terms and definitions 2020, 17). Kone toimii autonomisesti, kun se toteuttaa tehtävän ilman syötteitä ihmiseltä (Scharre 2014, 11). Delegoivassa johtamisessa voidaan nähdä olevan molempia: alaisten autonomiaa ja regulatiivista kontrollia, jotka ovat jatkuvassa konfliktissa ja liikkeessä toisiinsa nähden. Sotilasjohtaminen voidaan nähdä näiden tekijöiden ohjaamisena ja tasapainottamisena tilanteeseen sopivaksi.

**Toiminta** on prosessi, jossa tehdään jotain ongelman ratkaisemiseksi (Cambridge Dictionary 2021) tyypillisesti jonkin tavoitteen saavuttamiseksi (Oxford Languages 2021). Vapaus on tila tai oikeus tehdä, sanoa tai ajatella, mitä yksilö haluaa ilman kontrollia tai rajoituksia (Cambridge Dictionary 2021). Tässä tutkimuksessa **toiminnanvapaus** on prosessi, jossa tehdään jotakin tavoitteen saavuttamiseksi itse vapaasti valitulla parhaaksi katsotulla tavalla. Toiminnanvapaus sisältää autonomian toiminnan keinojen valinnassa, joka tyypillisesti delegoidaan tehtäväjohtamisessa.

**Delegointi** on työn, velvollisuuden tai oikeuden antamista toiselle, jotta he voivat suorittaa tietyn asian delegoijan puolesta (Cambridge Dictionary 2021). *Empower* tarkoittaa vallan antamista ja motivaation lisäämistä (Thomas & Velthouse 1990, 667). Termi valtuuttaminen (*empowerment*) on prosessi, jossa johtaja jakaa valtaansa alaisilleen. Valtuuttamista koskeva kirjallisuus käsittelee osallistavia johtamisen tapoja, kuten tavoitteilla johtamista tai alaisten omaa tavoitteiden asettamista, mikä tarkoittaa vallan jakamista tai toimivallan delegointia. (Conger & Kanungo 1988, 473.) Tehtäväjohtamisessa annetaan valtaa eli delegoidaan toiminnanvapaus toteuttaa tehtävä.

Termi valtuuttaminen (*empowerment*) tarkoittaa prosessia, jolla saavutetaan vapautta ja valtaa päättää omasta toiminnasta tai kontrollia päättää siitä, mitä itselle tapahtuu. Termi *empower* tarkoittaa virallisen toimivallan antamista jollekin tai vapautta tehdä jotakin. (Cambridge Dictionary 2021) Termi *empowerment* tarkoittaa kuitenkin kahta asiaa, sillä sen vastine on myös termi *voimaannuttaminen*. Huhtinen (2009, 99) toteaa voimaannuttamisen tarkoittavan ihmisten ja yhteisöjen mahdollisuuksien, kykyjen ja vaikutusvallan kasvua. Tässä tutkimuksessa **valtuuttamisella** tarkoitetaan toimintaa, jossa johtaja valtuuttaa alaisensa toimimaan ja tekemään päätöksiä virallisella toimivallalla. Valtuuttaminen saattaa kuitenkin johtaa myös yksilön voimaantumisen tunteeseen.

**Johtaminen** (*command*) on joukon johtamista. Johtaja ohjaa joukkoaan ja on vastuussa siitä (Cambridge Dictionary 2020). Termi *command* tarkoittaa yhdysvaltalaisen määritelmän mukaan toimivaltaa, jota johtaja käyttää laillisesti alaiensa johtamiseen sotilasarvon ja tehtävän perusteella. (JP1 2017, GL-5; Allied Joint Doctrine 2017, LEX-3; ks. myös Horn 2008, 105.) Johtamiseen sisältyy toimivalta ja se tarkoittaa päätöksentekoa, käskemistä tai ohjaamista ja joukkojen toiminnan hyväksymistä (Mulgund 2021).

Yhdysvaltojen asevoimissa termillä *commander* tarkoitetaan upseereita, jotka johtavat linjaorganisaatiossa joukkoja komppanian päälliköstä alkaen. On kuitenkin huomattava, että suomalaisen sotilasjohtamisen viitekehyksessä komentajuus on tehtävä, joka alimmillaan tarkoittaa joukkoyksikön, eli pataljoonan tasoista johtamistehtävää. **Johtajilla** tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkien linjaorganisaation tasojen johtajia, joilla on käytössään toimivaltaa. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä komentaja, kun on selvää, että tarkoitetaan joukkoyksikköta-soa ylempiä komentajia.

**Komentajuus** on sotajoukon vastuullisin tehtävä. Jokainen komentaja toteuttaa komenta-juutta eri lähtökohdista eri toimintaympäristöissä. Hornin mukaan komentajuus on olemukseltaan enemmän taitoa kuin tiedettä, sillä komentajan luonteella ja persoonalla on suuri vaikutus. Komentajuutta voivat toteuttaa vain tehtävään koulutetut ja asetetut henkilöt. Kaikki komentajat ovat erilaisia, mutta he jakavat samoja arvoja. Komentajalla on velvollisuus toteuttaa saamansa tehtävä. Samalla hänellä on velvollisuus pitää huolta alaisista. Komentajan eri velvollisuudet ovat ristiriidassa keskenään ja usein komentaja joutuu tekemään kompromisseja eri velvollisuuksiensa välillä. (Horn 2008, 104; Nye 1986, 118–120, 130.)

Komentaja johtaa persoonallaan ja vaikuttaa alaistensa motivaatioon. Komentajan kyvyllä luoda positiivista ilmapiiriä on suora vaikutus henkeen, moraaliin ja tuotteliaisuuteen. Komentajan positiivinen johtamisote, vilpittömyys ja myötätunto ruokkivat alaisten itsevarmuutta, innokkuutta ja luottamusta. Rohkaisu itsenäiseen ajatteluun ja aloitteen tempaamiseen sekä alaisten osallistuttaminen suunnitteluprosessiin edistää hyvän ilmapiirin luomista. Komentaja luo johtamistoiminnallaan johtamisen ilmapiirin, joka osallistaa alaiset suunnitteluun ja aloitteelliseen toimintaan. (Horn 2008, 107.)

Tässä tutkimuksessa **toimivalta** (*authority*) tarkoittaa laillista toimivaltaa tehdä päätöksiä ja antaa käskyjä tehtävien toteuttamiseksi. Termi *authority* tarkoittaa moraalista tai laillista oikeutta kontrolloida (Cambridge Dictionary 2020). Se tarkoittaa valtaa tai oikeutta antaa käskyjä, tehdä päätöksiä tai pitää yllä kuria (Oxford Languages 2020). Oikeustieteissä *viranomaisen toimivalta* tarkoittaa suomalaisessa kontekstissa: ”*viranomaisen lakiin perustuvaa kelpoisuutta käyttää julkista valtaa ja toteuttaa julkista hallintotehtävää*” (Tieteen termipankki 2021). Oikeudellisesta näkökulmasta valta tarkoittaa toimivaltaa, joten valtuuttaminen voi tarkoittaa laillista lupaa (*authorization*) (Thomas & Velthouse 1990, 667).

Yhdysvaltalaisen doktriinin mukaan johtajuuteen sisältyy laillinen toimivalta (*authority*) antaa käskyjä ja vastata niiden onnistuneesta toteuttamisesta. Komentaja voi delegoida toimivaltaa, mutta hän ei voi vapauttaa itseään vastuusta. *Toimivalta ei ole koskaan absoluuttista*, sillä se perustuu ohjeisiin ja lakiin. (JP 1. 2017, xx–xxi.)

**johtaminen ja ohjaus** (*Command and control*, CC tai C2) on määritetty Yhdysvaltojen asevoimissa tarkoittamaan tehtävään asetetun johtajan toimivallan käyttämistä ja ohjausta alaisiin tehtävien täyttämiseksi. (JP 1. 2017, GL-5) Tässä tutkimuksessa siitä käytetään termiä **johtaminen (CC)**, joka sisältää toimivallan. Ihmisiä johdetaan ja toimintaa ohjataan. Ohjaus voidaan nähdä hallintana tai käskettyjen tehtävien täyttämisen valvontana, suunnitteluna ja arviointina (Mulgund 2021). Linjaorganisaatiossa toimivien Johtajien, päälliköiden ja komentajien johtaessa ohjaus, valvonta ja kontrolli voi olla esimerkiksi esikunnan henkilöllä, jolle komentaja on delegoinut päätöksentekovaltaa. Siksi ohjaus voidaan nähdä johtamiselle alisteisena ja sitä tukevana toimintana. Suomalaisessa sotilasjohtamisessa toimialat ohjaavat kunkin toimialansa substanssia, jota voidaan kutsua toimialaohjaukseksi.

Johtamisessa (CC) Johtaminen (*command*) nähdään ihmisten ohjaamisena ja motivointina tehtävien täyttämiseksi. **Ohjaus** (*control*) on luontainen osa johtamista. Se tarkoittaa joukkojen ja toimintojen hallintaa ja ohjaamista johtajan toimivallalla, joka voi olla täyttä johtosuhdetta vähäisempää. Joukkojen ja toimintojen ohjaus auttaa komentajia ja esikuntia asettamaan vaatimuksia, jakamaan resursseja ja yhteensovittamaan toimintaa. Sitä käytetään suoraan johtosuhteessa oleviin tai muihin organisaatioihin. Tehtäväjohtaminen on ensisijainen tapa toteuttaa johtamista (CC) ja se on yksi yhteisoperaation (*joint*) toiminnallisuuksista (*function*), jolla on laajempi jatkuva rooli, jota organisaatio jatkuvasti suorittaa sen omin resurssein. Johtaminen (CC) parantaa johtajan kykyä tehdä järkeviä ja oikea-aikaisia päätöksiä ja niiden toimeenpanoa. (JP 1 2017, ix–xxiii, I-7, 1-18, GL-6.)

Naton määritelmän mukaan Ohjaus (*control*) on toimivaltaa, jota komentaja käyttää organisaatioiden toimintaan. Ohjaus mahdollistaa toiminnan ja sen vaikutusten todentamisen suhteessa komentajan tahtoon ja tavoitteisiin. Toimivallan käyttäminen kattaa vastuun toimeenpanna käskyjä. (Allied Joint Doctrine 2017, 5-3, LEX-4.) Ohjaus on riippuvainen toimijan hallussa olevista resursseista. Ohjaus voi olla laillista (tehtävä), pakottavaa (ohjausta rankaisun uhalla), materiaalilla korvaavaa, normatiivista (symboliset palkinnot), tiedon tai osaamisen, eli informaation kontrollointia. (Conger & Kanungo 1988, 472.)

Vaikka termejä *command* ja *control* käytetään yhdessä, ne eivät ole synonyymejä toisilleen, mutta niillä on läheinen suhde toisiinsa (Allied Joint Doctrine 2017, 5-2). Yhdysvaltojen maavoimien johtamisen doktriinissa johtamiseen kytkeytyy toimivalta, vastuu, päätöksenteko ja johtajuus (*leadership*). Sen sijaan termin *control* osana nähdään ohjaus (*direction*), palaute, informaatio ja kommunikointi. (Mission Command: Command and Control of Army Forces ADP 6-0 2019, x, viii.)

**Komentajan tahto** (*commander's intent, Absicht*) on oleellinen osa tehtäväjohtamista ja sidoksissa historialliseen tehtävätaktiikkaan. Komentajan toimintaa ja suunnittelua ajaa komentajan intentio, visio, tavoite tai tehtävä ja halu saavuttaa se. Komentajan tahto on hänen henkilökohtainen ilmaisunsa operaation toteuttamiseen syystä (miksi) ja mitä sillä on tarkoitus saavuttaa, sekä hyväksyttävästä riskistä. Komentajan tahdon ilmaisun selkeä vahvuus on alaisten aloitteellisen toiminnan mahdollistaminen käskyjen puuttuessa, tilanteen muuttuessa tai yllättävien mahdollisuuksien ilmaantuessa. (Horn 2008, 106; Rekkedal 2013, 496–497.)

Yhdysvaltalaisissa ohjesäännöissä *komentajan tahto* on komentajan selkeä ja ytimekäs ilmaus siitä, mitä joukon tulee tehdä ja millaiset olosuhteet sen on luotava tehtävän täyttämiseksi. Se sisältää toiminnan tarkoituksen (*purpose*), tavoiteltavan loppuasetelman ja riskit. Tarkoitus selittää, miksi suoritetaan toimintaa, joka mahdollistaa toimimisen ilman lisäohjeita. Loppuasetelma kuvaa komentajan tahdon mukaisessa loppuasetelmassa vallitsevia olosuhteita. Hyvin muotoiltu komentajan tahto parantaa alaisten tilanneymmärrystä ja se mahdollistaa tehokkaan ja sujuvan toiminnan kaoottisissa tilanteissa. (JP 3-0 Joint Operations 2017, 47; ks. myös JP 5-0. Joint Planning 2017, IV-18–19.) Alaisten tulisi voida toimia tietyn ajan pelkällä komentajan tahdolla ja käytössä olevilla resursseilla (Mulgund 2021).

Yhdysvaltojen maavoimien suunnittelun ohjeessa komentajan tahto sisältää tarkoituksen, tärkeimmät tehtävät (*tasks*) ja halutun loppuasetelman olosuhteet. Johtajan tahdossa ei muotoilla uudelleen ylemmän johtoportaahan komentajan tahtoa, vaan siinä kerrotaan yksikön toiminnan suhde siihen. (ADP 5-0 The Operations Process 2019, 2-20.) Naton suunnittelussa komentajan tahto voisi sisältää päätehtävän, pakottavat ja kieltävät rajoitteet, yhteistoiminnan ja riskien arvioinnin sekä vähentämisen (COPD, 2013, B-4-2). Tässä tutkimuksessa termin komentajan tahto käyttö on tarkoituksenmukaista, sillä se kuvaa suunnittelussa ja toimeenpanossa ylempien komentajien tahtoa ja se sidotaan suomalaisen sotilasjohtamisen kontekstissa joukkoyksikkötasoon ja sitä ylempiin tasoihin.

Termi *komentajan tahto* on määritetty ohjeessa *operatiivisen suunnittelun perusteet* komentajan ilmaisuksi hänen operaatioajatuksestaan. Se pitää sisällään tarkoituksen tai päämäärän, ja *toimintatavan*, jolla asetettuun päämäärään päästään. (FINGOP 2009, 9-1.) Toimintatavan voidaan nähdä olevan ristiriidassa yhdysvaltalaisien määritelmien kanssa, sillä toimintatapa jää tyypillisesti delegoivassa johtamisessa alaisen valittavaksi. Toisaalta komentajat määrittävät mitä toimintaa (*action*) halutaan saada aikaan. Raja toiminnan ja toimintatavan välillä on häilyvä ja se voidaan tulkita monella tapaa.

Shafleyn (2020) artikkelissa pohditaan komentajan tahdon tärkeyttä hajautetun johtamisen mahdollistajana. Shafleyn mukaan komentajan tahto jää kriittisten tietovaatimusten ja sallitun riskitason jalkoihin suunnitteluprosessissa. Hänen mukaansa olisi keskeistä, että komentajat palaisivat suunnitteluprosessin pariin määrittelemällä itse selkeästi komentajan tahdon ja viestimällä sen selvästi alaisilleen.

Mattisin näkemyksen mukaan komentajan tahdon ilmaisu on kuin liimaa, mikä yhdistää toiminnan kaikilla tasoilla. Komentaja ei voi olla kaikkialla, mutta hänen on vaikutettava koko organisaatioon. Monikansallisessa johtamisympäristössä ja kompleksisuuden kasvaessa komentajan tahto nousee yhä tärkeämmäksi, sillä eri mailla on omat toimintatapansa ja varauksensa. Alaisten aggressiivista ja aloitteellista toimintaa suunnataan komentajan tahdolla sekä komentoketjun molempiin suuntiin kulkevalla luottamuksella. (Mattis & West 2019, 43–44, 237–243.)

Mattisin mukaan komentajan tahdolla operointi edellyttää kulttuurin kehittämistä, joka vaatii korkeaa itsekuria ja korkeampaa kuria joukoissa kuin käskyjohtaminen. Kun hän määritteli komentajan tahdon, hän käytti tarkoituksellisesti laajoja teemoja, jotta ne mahdollistaisivat alaisten aloitteellisuuden. Henkilökohtaisella komentajan tahdon määrittelemisellä hän otti omistajuuden tehtävästä. Hänen mukaansa on ehdottoman tärkeää, että joukot ymmärtävät miksi johonkin tiettyyn asetelmaan pyritään. Mattis korostaa myös läpinäkyvää informaation jakelua ja tiedon välittämistä tarvitsijoille, mitä hän pitää kontrollin ja synkronoinnin vastakohtana. Toimiakseen johtamistapa vaatii yhteisen ymmärryksen komentajan ja alaisten välillä tehtävästä ja tavoitteista. (Mattis & West 2019, 44–46, 237–243.)



Komentajan tahdon lisäksi suunnittelun tukena ja käskyrungoissa käytetään länsimaaisessa sotataidossa termiä **tehtävätyyppinen käsky** (*mission type order*) tai **tehtäväkäsky** (*mission order*), joka on alaiselle annettava käsky, joka sisältää ylemmän johtoportaahan tehtävän. Se osoittaa toteutettavan tehtävän määrittämättä, *miten* se tulee toteuttaa. (DOD Dictionary 2020, 145; AAP-06 2020, 84; ks. myös ADP 6-0 2019, Glossary-3.) Tehtäväkäsky on käskyjen laatimisen tekniikka, jossa alaiselle luodaan toiminnanvapaus komentajan tahdon toteuttamisessa (Mulgund 2021).

Naton määritelmän mukaan *mission statement* sisältää tehtävät ja niiden tarkoituksen (NATO Glossary of terms and definitions AAP-06 2020, 84; ks. myös JP 1 2017, V-15–V16). Eri mailla ja organisaatioilla on käytössään useita käskyrunkoja. Niiden sisältö jakautuu tyypillisesti tyypillisesti *komentajan tahtoon ja tehtävänantoon* (*mission statement*) (JP 1 2017, V-15). Niissä tehtävän ja sen tarkoituksen (mission = task + purpose) käskemisessä käytetään usein viiden kohdan muistisääntöä (5 w's: *who, what, when, where, why*) (ADP 6-0 2019, 3-6). On keskeistä huomata, että viiden kohdan tehtävänanto ei pidä sisällään tehtävän toteuttamisen (miten) tapaa.

Rajoitukset (*limitation*) tai **Vaatimukset** koostuvat ylemmän johtoportaahan vaatimista toimista (*constraint*) tai rajoittamista (*restraint*) toimista, jotka rajoittavat komentajan toiminnanvapautta (JP 5-0 2017, GL-7, GL-11, GL-14; Nato COPD 2013, 4-47). Vaatimukset saattavat olla poliittisia, tai ylemmän esikunnan asettamia. Ne voivat koskea esimerkiksi resursseja tai aikaa. (Nato COPD 2013, 1-5.) Suomalaisessa sotataidossa vastaaviksi termeiksi on vakiintunut ilmaus vaatimukset ja käskyjen lopussa esiintyvät lisämääreet. Suomalaisessa sotataidossa ei kuitenkaan ole ollut tapana käyttää edellä mainittua selkeää jakoa, jossa vaativista ja estävistä määreistä muodostuu eheä kokonaisuus.

**Riskien hallinnalla** (*risk management*) pyritään tunnistamaan, arvioimaan ja hallitsemaan sotilaallisesta toiminnasta aiheutuvia riskejä. Riskien tunnistamisen prosessissa arvioidaan ja pyritään hallitsemaan riskejä. Siinä tehdään päätöksiä riskien seuraamuksien ja tehtävän toteuttamisen etujen välillä. (JP 3-0 2017, GL 15M; ks. myös Allied Joint Doctrine 2017, LEX-8.) Yhdysvaltalaisen liikesodankäynnin teorian mukaan komentaja luo painopisteen joukkojen käytölle, mutta samalla hänen on hyväksyttävä riskin ottaminen muissa suunnissa, jonne jää käytettäväksi vähemmän joukkoja (Leonhard 1991, 121).

Mattisin mukaan riskien väistely pitkässä juoksussa haavoittaa organisaatiota, sillä se vähentää ennakkoluulotonta ajattelua. Jos organisaatiokulttuuriin halutaan aloitteellisuutta ja riskien ottamista, sitä on tuettava palkitsemisilla oikeasta toiminnasta, koulutuksella ja ylennyksillä. Komentajan on myös tuettava joukkojaan, kun ne epäonnistuvat. Jos riskinottajia rangaistaan, joukot alkavat vältellä riskejä. (Mattis & West 2019, 44–46, 243.)

**Operatiivinen tehtävä** (*mission*) sisältää taktisen tehtävän (*task*) ja toiminnan tarkoituksen (*purpose*), joka kertoo mitä toimenpiteitä (*action*) on suoritettava ja syyn sille. *Joint*-doktriini määrittää taktisen tehtävän olevan selkeästi määrätty toiminta, jota henkilö tai organisaatio suorittaa. (DOD Dictionary 2020, 114; JP 1 2017, x–xi.) FINGOP suunnitteluprosessin määritelmän mukaan operatiivinen tehtävä ei määritä, miten operaatio toteutetaan (FINGOP 2009, 9-3–9-4). Operatiivinen tehtävä sisältyy tehtävänantoon (*mission statement*).

**Toimeenpano** (*execution*) on voimassa olevien suunnitelmien tai käskyjen toteuttamista (Mulgund 2021). Hajautettu toimeenpano (*decentralized execution*) on toimeenpanon valtuutuksen delegoimista alemmille johtajille (JP3-30 Joint Air Operations 2019; DOD dictionary 2021).

**Tempolla** tarkoitetaan liikettä, joka mahdollistaa yllätyksen. Yllätys mahdollistaa kiihtyvän liikkeen. Yllätys ja suuntaa vaihtava liike hidastavat vastustajan vastatoimia ja vastaliikkeitä. (Osinga 2005, 54.) Suomalaisen määritelmän mukaan *operatiivinen tempo* tarkoittaa ”*taisteluissa ja operaatioissa toteutettavien toimenpiteiden rytmiä suhteessa vihollisen toimintaan*” (FINGOP 2009, 9-4). Termi tempo esiintyy erityisesti yhdysvaltalaisessa operaatiotaitoa käsittelevässä kirjallisuudessa ja se kytkeytyy liikesodankäynnin teoriaan. Suomalaisessa operaatiotaidon kontekstissa tempon voidaan nähdä tarkoittavan aloitteen pitämistä itsellä.

## 2.5 Delegoiva johtaminen ja valtuuttaminen

Paul Hersey ym. (1996, 188–211) on eritellyt johtamistyylejä tilanteenmukaisessa johtamismallissaan (*situational leadership*), jossa johtaja sopeuttaa johtamistyylinsä johdettavien valmiuksiin. Vuodesta 1960 asti kehitetyssä mallissa johtamistyylejä ovat: käskeminen (*telling*), myyminen (*selling*), osallistaminen (*participating*) ja delegoiminen (*delegating*). Mallissa on kolme tekijää, jotka ovat johtajan antaman ohjauksen määrä, johtajan antama sosioemotionaalinen tuki, jotka suhteutetaan johdettavien kykyyn toteuttaa tehtävä tai tavoite. Käskevissä johtamistyylissä annetaan tarkkoja ohjeita ja valvotaan toimintaa.

Johtamistyyleistä suurimmat vaatimukset johdettaville asettaa **delegoiva johtamistyyli**, jossa päätöksenteon ja toimeenpanon vastuu delegoidaan alaisille. Delegoivassa johtamistyyliissä johtaja delegoi, koska alaisilla on kyky suoriutua tehtävistä ja tahto ottaa vastuuta. Tässä johtamistyyliissä johtajan käyttäytyminen tehtävänannon ja osallistumisen osalta on johtamistyyleistään vähäisintä. (Hersey ym. 1996, 188–211.)

Sotilasjohtamisen tyylit jakautuvat samoihin tyyliuuntiin, mutta siinä ei ole vastaavaa tarvetta myymiselle. Se jakautuu kontrolloivaan (*directing*), osallistavaan (*participating*), delegoivaan, transformationaaliseen ja transaktionaaliseen johtamiseen (LeFavor 2015, 231). Osallistavassa johtamistavassa toimitaan yhdessä alaisten kanssa ongelman ratkaisemiseksi. Osallistavaa johtamistyyliä voidaan nähdä sovellettavan esimerkiksi esikuntien johtamisessa. Delegoivassa johtamistyyliissä alaiselle delegoidaan toimivaltaa tehtävän toteuttamiseksi. Delegoiva johtaminen voidaan nähdä sotilasjohtamisen kontekstissa hajautettuna johtamisena ja käskeminen keskitettynä johtamisena.

Itseohjautuvuusteoriassa (*self-determination theory*) esitetään ihmisen psykologisen hyvinvoinnin ja perustarpeiden rakentuvan ulkoisen ja sisäisen motivaation perustalle. Ihminen voi motivoitua kokiessaan tekemänsä työn mielekkääksi ja tärkeäksi, jolloin motivaatio on sisäistä, eli autonomista. Ihminen voi toimia myös saadakseen palkkion tai välttyäkseen rangaistukselta. Tällöin motivaation lähde on ulkoinen. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta, jotka ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteys toisiin ihmisiin. Näiden täytyminen mahdollistaa sisäisen kasvun ja paremman mielenterveyden. Niiden poissaolo johtaa huonompaan sisäiseen motivaatioon, suorituskykyyn ja henkiseen hyvinvointiin. (Deci & Ryan 2000.) Sotilasjohtamisen kontekstissa tehtäviä delegoimalla mahdollistetaan alaisten autonomia, joka johtaa itseohjautuvuusteorian mukaan parempaan suorituskykyyn ja tyytyväisyyteen.

Transformationaliseen johtamiseen liittyy selvän vision ja tehtävän asettaminen, joka on johtajan tärkein työkalu maalin saavuttamisen arvon lisäämisessä. Tehtävän toteuttamiseen liittyy kontekstiriippumattomasti ja mahdollisesta palkinnosta tai rankaisusta riippumattoman tehtävän (*task*) toteuttamisen *sisäinen tehtävämotivaatio*, joka liittyy tehtävään ja ihmiseen itseensä. Sisäistä tehtävämotivaatiota lisäävinä kognitiivisina tekijöinä nähdään tehtävän tarkoituksen toteuttamisella saatu vaikuttavuus, henkilön kyvykkyys toteuttaa tehtävä, tehtävän tavoitteen tarkoituksen mielekkyys ja valinta, eli onko henkilön toiminta itsemäärättyä (autonomaista). Valinnan vapaus lisää joustavuutta, luovuutta, aloitteellisuutta ja sietokykyä. (Thomas & Velthouse 1990, 668–673.) Delegoivalla johtamistavalla voidaan nähdä olevan sisäistä tehtävämotivaatiota lisäävä vaikutus, sillä periaatteeseen kuuluu valinnanvapaus toteuttamistavan osalta, minkä edellä mainitaan edistävän luovuutta ja sietokykyä.

McChrystalin ym. (2015, 208, 211–212) mukaan *valtuuttaminen* on terminä käytössä myös yritysten henkilöstövoimavarojen johtamisessa. 1980-luvulla yhtiöt ryhtyivät käyttämään termiä valtuuttaminen, jota sotilaat käyttävät kuvaamaan päätöksenteon toimivallan hajauttamista. Kun johtajalla on mahdollisuus nähdä alaistensa toimintaa, se johtaa kontrolliin. Valtuuttaminen näyttää olevan johtamisessa vasta viimeinen keino, kun muu ei ole mahdollista.

*Valtuuttaminen*-termi on yleistynyt 1980-luvulla, kun työntekijöitä on pyritty osallistamaan yrityksen toimintaan. Wilkinson näkee valtuuttaminen-termin väljän käytön johtamisen (*management*) kontekstissa ongelmallisena. Se on nähty ratkaisuna tayloristisen ja byrokraattisen työpaikkojen organisaatiokulttuurin muuttamisessa osallistavampaan ja luovempaan suuntaan. Se liitetään yleensä vallan delegoimiseen, mutta käytännössä se nähdään työntekijän osallistamisena, jolla pyritään sitouttamaan työntekijä ja parantamaan hänen tuottavuuttaan organisaatiolle. (Wilkinson 1998, 40–53; ks. myös Thomas & Velthouse 1990, 666.)

Wilkinsonin (1998) mukaan valtuuttaminen voi vahvistaa työntekijän vaikutusvaltaa, mutta se ei yleisesti sisällä laillisen (*de jure*) toimivallan tai vallan delegointia työntekijälle. Hänen mukaansa valtuuttaminen liittyy yksilön tai työryhmän valtuuttamiseen suurempien osien sijasta. Näin valtuuttaminen keskittyy itsejohtamiseen, mutta ei esimerkiksi yrityksen strategiaan kysymyksiin. (Wilkinson 1998, 40–53; ks. myös Thomas & Velthouse 1990, 666.) Tässä kontekstissa valtuuttamisella voidaan nähdä tavoiteltavan yksilön motivaation parantamista ja voimaantumisen tunteen lisäämistä todellisen toimivallan delegoinnin sijasta.

Wilkinsonin (1998) mukaan valtuuttamisen aloitteet ovat kontekstisidonnaisia, eikä niitä voi analysoida ilman tarkasteltavan työvoiman analyysiä, teknologiaa ja strategiaa. Niitä yhdistävänä tekijänä ovat työntekijän ja työnantajan toiveiden liittyminen toisiinsa. Wilkinsonin mukaan on tunnistettavissa viisi luokkaa, jotka liittyvät valtuuttamiseen. Ne ovat informaation jakaminen, ongelmien ratkaisu alhaalta ylös, tehtävän toteuttamisen autonomia (*task autonomy*), asenteeseen vaikuttaminen ja itsejohtaminen. Tehtävän toteuttamisen autonomialla tarkoitetaan esimerkiksi valvonnan tai kontrollin vähentämistä tai työryhmien muodostamista, jotka toimivat osin autonomisesti. Työryhmä voi ratkoa ongelmia ryhmän tiedoilla, valita keinot ja työkalut työtä varten, mutta heidän on toimittava työnantajan asettamassa kontekstissa keskittyen työn tekemiseen strategian sijasta. (Wilkinson 1998, 40–53.)

*Valtuuttaminen* johtaa työntekijöiden henkilökohtaisen tehokkuuden odotusten kasvuun. Tämä johtaa ”*can do*” -asenteeseen, joka ei kuitenkaan välttämättä näy alaisten käsityksessä oman toiminnan tuloksellisuuden kasvusta. Valtuuttamista edistävinä johtamistyyleinä tunnistettiin luottamus alaisiin, mihin liittyi suuremmat odotukset tuloksellisuudesta ja alaisten mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Muita valtuuttamista edistäviä tekijöitä olivat byrokraatian vähentäminen ja asenteeltaan positiivisten johtajien valinta johtotehtäviin. (Conger & Kanungo 1988, 476–478.)

Conger ja Kanungo (1988) esittävät, että valtuuttamista käsiteltäisiin motivoinnin keinona tar koittaen mahdollistamista eikä vain delegointia. On tärkeää tunnistaa ne tekijät, jotka tekevät yksilön olon turhautuneeksi. Näiden tekijöiden poistaminen johtaa parempaan kykyyn ratkaista tehtäviä ja edistää tavoitteisiin pääsyä. He tunnistavat tutkimuksessaan useita tekijöitä, jotka laskevat työntekijöiden oman käsityksen mukaan heidän työnsä tehokkuutta. Näitä olivat organisaation osalta esimerkiksi persoonaton byrokraattinen ilmasto ja vahvasti keskitetyt organisaation resurssit. Johtamistyylinä autoritääriinen kontrolloiva johtamistapa ja negatiivisuus, joka ilmenee epäonnistumisten korostamisena. (Conger & Kanungo 1988, 474–477.)

Työn osalta tehokkuutta laskevia tekijöitä tunnistettiin useita, mutta tämän tutkimuksen kanalta merkityksellisimpiä olivat: työnkuvan suuri sääntörakenne, epäselvät tai epärealistiset tavoitteet, huono kommunikaatio ja rajoitettu mahdollisuus osallistua omaan työhön vaikuttamaan päätöksentekoon. (Conger & Kanungo 1988, 474–477.) Tyypillisesti asevoimia voidaan pitää byrokraattisina, autoritäärisinä ja keskitetysti johdettuina. Näiden tekijöiden voidaan nähdä laskevan myös asevoimien työntekijöiden motivaatiota.

Valtuuttamisella voi olla myös kielteisiä vaikutuksia, sillä se saattaa johtaa työntekijöiden liiallisen itsevarmuuteen, joka voi johtaa virhearviointeihin. Katteettoman luottamuksen perusteella organisaatio saattaa jatkaa virheellistä toimintaa pitkään. (Conger & Kanungo 1988, 480; ks. myös Shamir 2011, 18.) Shamirin mukaan näitä ei-toivottuja puolia voidaan vähentää luomalla organisaatioihin tehokkaita koordinaatiomekanismeja. Valtuuttaminen lisää siitä luopuvalle kontrollin menettämisen pelkoa. (Shamir 2011, 18.) Koordinaatiomekanismit ovat sotilasjohtamisen kontekstissa johtamisen, ohjaamisen tai kontrollin keinoja.

Ihmiset usein epäonnistuvat kommunikoinnissa, kun vastaanottaja ei ymmärrä, mitä kommunikoijia halusi viestiä tai mitä hän ajatteli. Ihmisellä on myös liioitellun positiivinen käsitys omasta toiminnastaan. Ihmisellä on taipumus luulla itse ajattelevansa objektiivisesti ja muiden olevan päättelyharhojen vallassa ja mielipiteineen väärässä. Nämä kognitiotieteen alan tunnistamat vinoumat ja ristiriidat johtavat ihmisten välisiin konflikteihin. (Pronin 2008.) Ihmisten välisen kommunikoinnin haasteilta tuskin voidaan välttyä myöskään toimivaltaa delegoitaessa ja komentajan tahtoa määritettäessä.

Google-yhtiö tutki laajasti johtajiensa (*manager*) merkitystä. Tutkittu data osoitti, että parhaiten suoriutuvien johtajien osastot menestyivät muita paremmin. Hyvin menestyvät johtajat menestyivät kaikissa mitatuissa ulottuvuuksissa, kuten innovaatioissa, työn ja kotielämän tasapainottamisessa ja uran kehittämisessä. Erinomaisten johtajien *toimista* muodostettiin kahdeksan kohdan lista, jonka kärjessä oli hyvä valmentajuus, joka piti sisällään ohjaamista ja palautteen antoa. Toiseksi tärkeimmäksi toiminnaksi tunnistettiin alaisten valtuuttaminen ja vähäinen mirkomanagerointi. Valtuuttamiseen sisältyi vapauden antamisen ja tarvittaessa tavoitettavissa olemisen sekä neuvojen antamisen tasapainottaminen, luottamuksen osoittaminen ja alaisten puolien pitäminen oman ryhmän ulkopuolelle. (Garvin, Wagonfeld & Kind 2013.)

Tutkittaessa johtajien kompetensseja globaalisti tärkeimmäksi luokaksi nousivat johtajien korkeat eettiset ja moraaliset standardit. Toiseksi tärkeimmäksi luokaksi nousi itseorganisoitumisen valtuuttaminen, joka sisälsi tavoitteiden asettamisen löyhällä ohjauksella ja selkeällä kommunikoinnilla. Valtuutetut solut ovat aloitteellisempia, tuottavampia, parempia asiakaspalvelussa, tyytyväisempiä työhönsä ja sitoutuneempia organisaatioonsa. Päätöksentekokykyä tulee delegoida läpi organisaation sille tasolle, joka on lähimpänä toimintaa, sillä kukaan johtaja ei voi tehdä kaikkea itse. (Giles 2016.) Edellä esiteltyjen tutkimusten tulosten mukaan hyvään johtamiseen kuuluu 2010-luvulla valtuuttamista, delegointia, itseorganisoitumista, tavoitteiden asettamista löyhällä ohjauksella ja mikromanageroinnista pidättäytymistä, joiden voidaan nähdä sisältyvän sotilasjohtamisen kontekstissa tehtäväjohtamisen periaatteeseen.

### 3 LIIKESODANKÄYNTI TUTKIMUKSEN TEOREETTISENA LÄHTÖKOHTANA

Tämän luvun tarkoituksena on laajentaa työn teoreettista viitekehystä yhdistämällä jo käsitelty delegoiva johtamistyyli sotilaalliseen toimintaan, mikä on tässä tutkimuksessa länsimaista liikesodankäyntiä. Tähän ratkaisuun päädyttiin, sillä Shamirin (2011, 129–130, 199–203) mukaan tehtäväjohtamista ei ole omaksuttu länsimaissa, kuten Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa tai Israelissa itsenäisesti, vaan vasta osana yleistä liikesodankäynnin doktriinin omaksuamista. Preussilais-saksalainen malli on ollut tehtäväjohtamisen kehityksen pohja näissä maissa. Hanén (2017, 189–193) on yhdistänyt kompleksisuuden ja johtamisen tutkimisen väitöskirjassaan ja esittää kompleksisuusnäkökulman käyttöä johtamisen tutkimiseen. Hän tulkitsee kompleksisuuden olevan sotataidossa itsesykronisoinnin ja tehtävätaktiikan teoreettinen perusta ja lähtökohta.

Arvioitaessa tulevaisuuden maasodankäynnin kuvaa Jan Hanska toteaa, että liikesodankäynnillä ja tehtävätaktiikalla on vielä merkitystä, kun valtioiden väliset sodat ovat palanneet suunnitteluperusteisiin ja asevoimat uusivat doktriinejaan (Hanska 2018, 117; ks. myös Simpkin 1985, 227–232). Suurvaltojen nopeasti muuttuneet suhteet ja pyrkimys haastaa yksinapainen maailmanjärjestys ovat heikentäneet myös Suomen ja sen lähialueiden turvallisuutta (Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko 2020, 11). Turvallisuusympäristön muutoksen voidaan katsoa nostavan liikesodankäynnin yhä ajankohtaisemmaksi valtioiden välisten konfliktien mahdollisuuksien kasvaessa. Erityisesti Venäjän toteuttama Krimin valtaaminen 2014 ja pitkittyvä konflikti Ukrainassa ovat osoitus liikesodankäynnin ja konventionaalisen asevoiman käytön relevanssista nykypäivän taistelukentällä. Liikesodankäyntiä kuvaillaan tyypillisesti vertaamalla sitä kulutussodankäyntiin.

#### 3.1 Kompleksisuus ja sodan luonne

Boyd pohjaa sodan kaoottisen luonteen kolmeen periaatteeseen. Johtuen Gödelin epätäydellisyyslausekkeesta, Heisenbergin epätarkkuusperiaatteesta ja termodynamiikan toisesta laista me emme voi määrittää systeemin sisäistä luonnetta. Pyrkimys sen määrittelemiseksi johtaa sekaannukseen ja epäjärjestykseen. (Boyd 1987, 20.)

Osingan (2005) mukaan kaaosteoria käsittelee systeemien epälineaarista käyttäytymistä. Siinä pyritään tunnistamaan epälineaaristen ilmiöiden vaikutus elottomaan maailmaan ja sen vaikutus elollisten systeemien verkostorakenteeseen. Kaaosteoria kuvaa epätavallista käyttäytymistä systeemissä, joka muuttuu tai liikkuu. Gödelin epätäydellisyyslausekkeen ja Heisenbergin epätarkkuusperiaatteen mukaan systeemin kaikkia määreitä ei voida koskaan tarkasti tietää. Termodynamiikan toisen lain mukaan eristetyssä systeemissä entropia kasvaa ja ajaudutaan väistämättä järjestyksestä kaaokseen, joka lisää sekavuutta ja epävarmuutta. (Osinga 2005, 180.)

Epälineaarisuutta ja kaaoteoriaa on sovellettu myös sodankäynnin tutkimuksessa. Elämme epälinearisessa maailmassa, jossa kaaosteoria yhdistää niin kutsutut fyysiset tieteet ja sosiaalitieteet. Sosiaalinen toimintaympäristö on epälineaarinen ja siinä epätasapaino ja ennustamattomuus ovat luontaisia osia. Siinä syy- ja seuraussuhteet luovat ennalta arvaamattoman labyrintin. Kaaoteoriassa pienet syötteet tai muutokset saattavat aiheuttaa pidemmällä aikavälillä odottamattomia seurauksia systeemissä, mikä voi johtaa järjestyksestä kaaokseen ja epäjärjestykseen. Kaaoteorian filosofisessa mallissa epävarmuus ja pienet muutokset johtavat ennalta arvaamattomaan systeemiin. Systeemiä voidaan arvioida lyhyellä aikavälillä luotettavasti, mutta pidemmällä aikavälillä muutoksista tulee hallitsemattomia. (Osinga 2005, 154, 182.)

Kompleksisuusteoriaa ja kaaoteoriaa käytetään nykyisin puhuttaessa samasta asiasta. Kompleksisuusteoriat tutkivat emergenttiä järjestystä suurissa interaktiivisissa verkostoissa. Näissä kompleksisissa adaptiivisissa verkostoissa voi tapahtua sattumia, spontaania organisoitumista ja ennustamattomia seuraamuksia. Jostakin syystä kompleksisiin järjestelmiin syntyy järjestystä kaaoksen reunalla. Kaaoksen reunalla elämällä on mahdollisuus selviytyä. (Osinga 2005, 154, 182; ks. myös Hanén 2017, 189–193.)

Kompleksisuus osoittaa ihmisen kyvyttömyyden ymmärtää, kontrolloida ja johtaa maailmaa. Se pakottaa ihmiset hyväksymään epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen. Komplekseissa adaptiivisissa systeemeissä esiintyy emergenssiä. Kompleksisille systeemeille on ominaista myös mukautuva itseorganisoituminen. (Osinga 2005, 124–136.)



Emergenssi on yllättävää luovuutta. Järjestys voi syntyä alhaalta ylös vailla johdon antamia käskyjä. Ihmisten ja ryhmien välinen, tietoteknisin ratkaisuin järjestetty yhteinen kognitiivinen systeemi voi synnyttää monimutkaisempia ratkaisuja kuin vain yksittäiset ajattelijat, vaikka siinä käytettäisiin vain ihmisten aivoja. (McChrystal ym. 2015, 105.) Ympäristön ollessa kompleksinen ja johdettaessa delegoivalla johtamistyyllillä on mahdollista saada organisaation voimavarat paremmin käyttöön aktivoimalla myös alatasot. Aloitteellisuuteen kannustaminen mahdollistaa alatasojen emergentin johtajuuden tilanteen edellyttäessä sitä.

Carl von Clausewitzin (1780–1831) mukaan kitka on ainoa käsite, joka erottaa todellisen sodankäynnin paperilla käydystä sodankäynnistä. Sota on mitä suurimmissa määrin todennäköisyyslaskentaa, mutta sattumalla, onnella ja epäonnella on suuri merkitys sen lopputulemaan. (Clausewitz 1998, 25–26, 60–63.) Osinga (2005, 18–30) tulkitsee Clausewitzin teosta *Sodankäynnistä* siten, että sodankäynnille ei voida kehittää positiivista doktriinia tai pysyviä periaatteita. Sen estää sodan kompleksinen luonne, sillä siinä on liikaa muuttujia. Erilaisia laskelmia voidaan tehdä, mutta sodankäyntiin vaikuttavat myös psykologiset tekijät, sattuma, vaara ja esimerkiksi johtajien eroavuudet. Näistä syistä sodan mallintaminen matemaattisiksi laskuiksi ei ole mahdollista.

Boyd (1986) käsittelee luentomonisteissaan clausewitzilaista sodan kuvaa, joka on kahden tahdon välinen kilpailu, jossa toinen osapuoli pyritään pakottamaan toisen tahtoon väkivallalla. Boyd tuo esiin myös kaoottisuuden, epävarmuuden, kitkan ja inhimillisten tekijöiden vaikutuksen sodankäyntiin. Boyd tuo esiin sen, että Clausewitz pyrki vähentämään kitkan vaikutusta omaan joukkoon, mutta hän ei tuonut esille ajatusta lisätä vastustajan kitkaa. Boyd kritisoi Clausewitzia siitä, että hänen ajatuksissaan voima pyrittiin keskittämään yhteen pisteeseen. Boyd ajatteli, että vastustaja saadaan halvaannutettua vaikuttamalla useaan kriittiseen voimanlähteeseen (*center of gravity*), mikä estää vastustajaa toimimasta ohjatusti. (Boyd 1986, 40–42.) Tämä ajattelutapa voidaan nähdä epäsuoran systeemisen vaikutusperusteisen ajattelun taustalla, mikä on laajasti käytössä länsimaisten asevoimien käyttöä suunniteltaessa.

Sodalla on kaoottinen luonne, kuten kaaosteoriassa ja siinä törmäävät ihmisen kaksi tyypillistä piirrettä – halu luoda kaaosta ja luoda järjestystä. Väitetään, että Clausewitzin kirjassa *Sodankäynnistä* hän kuvaa sotaa kompleksisena ja epälineaarisenä ilmiönä. Clausewitzin mukaan sota on aina kontekstisidonnaista ja se on alisteista politiikalle. Newtonilaisia olettamuksia vastoin sota ei ole toistettavissa sellaisenaan, sillä sen alkuperäiset suureet eivät ole mitattavissa ja siten sodan toistaminen sellaisenaan ei ole mahdollista. Tämä tekee sodasta kompleksista. (Osinga 2005, 159–162.)

Osinga tulkitsee Clausewitzia siten, että sota on interaktiivinen prosessi, jonka tulosta ei voi ennustaa, sillä tahtoa ei voi ennustaa. Myös sodan kitka aiheuttaa ennustamattomuutta, sillä tehdyt suunnitelmat eivät toteudu sellaisenaan siitä johtuen. Sodan sumu ja entropia estävät eheän tilannekuvan muodostamisen tiedustelussa ja taistelussa. (Osinga 2005, 159–162.)

Boydin (1987) näkemyksen mukaan kitka kuvaa sodan luonnetta. Sitä lisää uhka, epäselvyys, harhauttaminen, nopeus ja epävarmuus. Boydin ajatuksissa kitkaa vähennetään yhteisymmärryksellä, luottamuksella, yhteistyöllä ja yksinkertaisuudella. Nopeus ja vaihtelu lisäävät kitkaa ja harmonia vähentää sitä. Boydin näkemyksen mukaan johtamisessa (CC) tarvitaan fokus ja suunta tavoitteen saavuttamiseksi. Siihen tarvitaan muuntautumiskykyä, jotta voidaan toimia epävarmuudessa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä ennalta arvaamattomasti. Fokus ja harmonia ovat edellytyksiä aloitteellisuudelle. (Boyd 1987, 3–8.) Osinga tulkitsee Boydin näkemyksiä niin, että hän näki asevoimat kompleksisina adaptiivisina systeeminä ja sodankäynnin kahden kompleksisen systeemin välisenä epälineaarisenä yhteentörmäyksenä, jossa selvitäkseen on toimittava OODA-silmukan kuvaamalla tavalla ja pystyttävä mukautumaan tilanteeseen. (Osinga 2005, 170.)

Osingan (2005) mukaan Clausewitzin teoria on todennäköisesti ainoa todellinen teoria strategiasta ja sodasta. Clausewitzin *Sodankäynnistä* on todennäköisesti länsimaisen sotatieteen tutkimuksen paradigma ja se toimii pohjana usean maan strategisissa teorioissa. Clausewitzin teosta arvioitaessa on kuitenkin huomioitava, että se on laadittu Napoleonin aikakaudella ennen teollista vallankumousta, joka mahdollisti ilmaulottuvuuden hyödyntämisen sodankäynnissä. Tästä johtuen useat teoreetikot ovat hänen ajatuksiinsa perustuen kehittäneet teorioita esimerkiksi ilmasodankäynnistä ja merisodankäynnistä. (Osinga 2005, 18–30.)

Sotatieteellisessä tutkimuksessa on toivottu sodan lainalaisuuksien selviämistä, mutta tätä ei vielä ole tapahtunut. Tästä johtuen sodan kuva on hajanainen ja dynaaminen. Vaikka länsimainen sotatieteellinen paradigma perustuukin Clausewitzin sodankuvaan, on myös huomattava, että se on synnyttänyt uusia tapoja käydä sotaa, jotka eivät noudattele Clausewitzin ajatusta valtioiden välisestä sodasta. Näissä sodissa eri etnisyydet taistelevat vallasta ja alueista piittaamatta länsimaisista sodan säännöistä. Epäsymmetrisesti toimiva vastustaja ei enää halua kohdata länsimaista sotavoimaa perinteisessä kamppailussa, vaan se väistää ja iskee yllättävällä tavalla lamauttaen perinteisen tavan käydä rintamasotaa. (Osinga 2005, 18–30.)

### 3.2 Boydilainen liikesodankäynnin teoria ja sen tulkinnat

Brittiläinen sotateoreetikko Basil Henry Liddell Hart (1895–1970) yhdistetään ajatukseen epäsuorasta vaikuttamisesta ja vastustajan lamauttamisesta liikesodankäynnillä. Hänen ajatus-  
tensa nähdään vaikuttaneen liikesodankäynnin oppien kehittymiseen. Liddell Hart asetetaan  
usein myös saksalaisten toisessa maailmansodassa toteuttaman liikesodankäynnin teoreet-  
tiseksi taustavaikuttajaksi. (Kerttunen 2010, 21–23; Osinga 2005, 55–56.)

Tehtävätaktiikka on ollut tärkeä osa Saksan toisessa maailmansodassa tehokkaasti käyttä-  
mässä liikesodankäynnissä. Guderianin kehittämä *Panzer*-divisioona oli käänteentekevä kon-  
septi, joka mahdollistettiin radioilla ja panssarivaunuilla. Saksalaisen liikesodankäynnin syn-  
nystä on kahta koulukuntaa. Toisen koulukunnan mukaan Guderian kehitti tämän menetelmän  
J.F.C. Fullerin (1878–1966) ja Liddell Hartin inspiroimana, toisen koulukunnan mukaan se oli  
sen sijaan saksalaisen sotatieteen ilmentymä, joka perustui Moltken oppeihin. (Leonhard  
1991, 48–51.)

Robinsonin (2021) mukaan Liddell Hart sovitteli ajatuksensa saksalaisen liikesodankäynnin  
taustalle vasta toisen maailmansodan jälkeen. Ennen toista maailmansotaa hän puhui puolus-  
tuksellisen strategian puolesta, mutta toisen maailmansodan jälkeen hän omalla toiminnallaan  
pyrki muuttamaan historiaa väittämällä ”salamasotaa” omaksi keksinnökseen. Salamasota ei  
ollut koskaan osa saksalaista sotaoppia, vaan termi, jonka lehdistö lanseerasi kuvaamaan sak-  
salaisten toisen maailmansodan alkuvuosina saavuttamaa nopeaa menestystä. Saksalaiset oli-  
vat itse yllättyneitä menestyksestään, joka perustui lähinnä improvisointiin. (Robinson 2021,  
105–126.)

Boydin ajattelu perustuu Vietnamin kärsittyyn tappioon, yhdysvaltalaiseen näkemykseen  
sodasta ja kokemukseen toimimattomasta doktriinista, jota hän halusi uudistaa. Boydin ajatus-  
ten taustalla on Fullerin ja Liddell Hartin epäsuora lähestymistapa, jossa vihollisen päävoiman  
sijasta vaikutus pyritään suuntaamaan vastustajan päätöksentekoon aiheuttaen sille halvaan-  
nuksen. Tätä lähestymistapaa kutsutaan orgaaniseksi lähestymistavaksi, jossa vastustaja näh-  
dään vertauskuvallisesti ihmiskehona, jonka mieleen pyritään vaikuttamaan muita kehon osia  
välttämällä. Molempien Fullerin ja Liddell Hartin ajatusten ajurina on ollut ensimmäisen maail-  
mansodan kulutussodankäynnin välttäminen. Boydin sotateoreettiseen ajatteluun vaikuttivat  
myös Guderianin ajatukset liikesodankäynnistä, jossa käytettiin ilma-asetta ja panssarivaunuja  
syvyydessä. Epäsuorasta lähestymistavasta tuli Boydin filosofinen lähestymistapa sodan kai-  
killa tasoilla. (Osinga 2005, 33 50–56; Robinson 2021, 32–44, 129.)

Boyd on esitellyt ensimmäisen ilmaisun liikesodankäynnistä (*maneuver warfare*) *Patterns of Conflict* (1986) -luentosarjassaan (Robinson 2021, 39). Boyd pohjaa ajatuksensa liikesodankäynnistä saksalaiseen toisen maailmansodan aikaiseen liikesodankäyntiin, jonka tarkoituksena oli hänen mukaansa mahdollisuuksien ja vastustajan heikkojen kohtien löytäminen ja niihin iskeminen. (Boyd 1986, 72–87.)

Boyd (1986) näkee *kulutussodankäynnin* tavoitteena vihollisen pakottamisen antautumaan murtamalla sen tahto tuhoavalla voimalla ja pitämällä alueita hallussa. Kulutussodassa tuhoava voima tulee ryhmittä nopeasti. *Liikesodankäynnissä* korostuu harhauttaminen, nopeat ja epäsäännölliset liikkeet, yllätys, shokkivaikutus, vastustajan orientaation häiritseminen omilla liikkeillä ja toiminnan hajauttaminen. Tavoitteena on luoda useita painopisteitä, hajottaa vastustajan koheesio, hyödyntää vastustajan heikkouksia ja luoda vastustajalle kitkaa sekä saada vastustaja halvaantumaan ja romahduttaa sen järjestelmä. (Boyd 1986, 112–117.)

Brittiläisen kenraalin Richard Simpkinin (1921–1986) mukaan dynaaminen liikesodankäynnin konsepti nähdään staattisen kulutussodankäynnin konseptin vastakohtana. Kulutussodankäynnin tarkoituksena on aiheuttaa vastustajalle kestäättömät henkilöstö- ja materiaalitappiot. Joukkojen siirrot tehdään esimerkiksi tietyn maa-alueen pitämiseksi ja siinä liikkeen nopeus on toissijaista. Sen sijaan liikesodankäynnin teoriassa vastustaja pyritään voittamaan yllätyksellisellä liikkeellä ja pitämällä yllä tempoa. Liikesodankäynnillä pyritään saavuttaman poliittinen päämäärä. Siinä linkittyvät loogisesti asevoimien tehtävät ja tavoitteet kaikilla tasoilla strategiseen tavoitteeseen. (Simpkin 1985, 20–23, 230; ks. myös Leonhard 1991, 57.)

Liikesodankäynnissä päästään menestykseen aloitteellisella yllätyksellä, opportunistisilla ja ottamalla riskejä. Siinä hyödynnetään sattumaa ja olosuhteita. Tila-aika-joukot -yhtälössä korostuu tempon ja liikkeen (*momentum*) hyödyntäminen. Liikesodankäynti tarjoaa uuden tason kulutussodankäynnin päälle, mutta molemmat teoriat ovat yhteenkietoutuneita ja ne täydentävät toisiaan, sillä kulutussodankäynti mahdollistaa liikesodankäynnin. Simpkinin väitteen mukaan liikesodankäynti ei ole yhteensopiva käskyjohtamisen kanssa, vaan se edellyttää tempon säilyttämistä tehtäväjohtamisella. (Simpkin 1985, 20–23, 230; ks. myös Leonhard 1991, 57.) Leonhardin (1994, 142–143) mukaan tehtävätaktiikka ei tarkoita samaa asiaa kuin liikesodankäynti, vaikka usein termejä pidetään lähes synonyymeinä. Hänen mukaansa tehtävätaktiikka ei ole edellytys liikesodankäynnille.

Boydin OODA (*observation orientation decision action*) -silmukan ajatuksena on taistelun voittaminen operoimalla vastustajan silmukan sisällä tai toimimalla sitä nopeammin. Näin vastustajan kitkaa lisätään ja se ei enää kykene vastamaan muuttuviin tilanteisiin, vaan se syöksyy kaaokseen. Silmukan orientaatio kohtaan kuuluvat kulttuurilliset taipumukset, henkilökohtainen kokemus, taito ja olosuhteet. (Boyd 1987, 7, 13, 23.)

Osingan (2005) tulkinnan mukaan Boydin silmukan ajatuksena on, että sota tai taistelu voiteaan tempon ja johtajien kognitiivisen prosessin seuraamuksena, mikä toistuu useilla eri tasoilla. Sota voidaan kuvata vastakkaisten organisaatioiden OODA-prosessina. Vastustaja voidaan voittaa suorittamalla OODA-silmukka nopeammin (taktiikka) tai menemällä vastustajan silmukan, eli päätöksentekosyklin sisälle (operatiivinen). Tempo voidaan myös hidastaa ja muunnella, joka pakottaa vastustajan mukautumaan siihen. Taktisella tasolla tulee operoida näkymättömästi, nopeammin ja epäsäännöllisemmin. Näin pyritään pitämään aloite ja muokkaamaan tai siirtämään omaa painopistettä. Suurstrategian (*grand strategy*) tasolla silmukassa pyritään luomaan edullisia tilanteita, joihin vastustaja joutuu reagoimaan. (Osinga 2005, 2–5 ja 220–273; ks. myös Leonhard 1991, 50–51.)

Boydin (1986) liikesodankäynnin filosofiassa tarkoituksena on antaa kaikkien tasojen, joukkuetasosta sotaanäyttämöön, toteuttaa OODA-silmukkaa omaan tahtiinsa. Tästä syntyy useita tempoja tai rytmejä, joita hallitaan antamalla alemman tason johtajille suuri vapaus päättää omasta toiminnastaan harmoniassa ylemmän tempon kanssa ja strategisen päämäärän kanssa. Tähän päästään Boydin mukaan tehtäväkonseptilla, jolla jaetaan vastuu ja sitoutuneisuus kaikille tasoille, keskitetyn kontrollin sijasta. Boydin mukaan upseerien yhteinen koulutus ja näkemys ovat edellytyksiä alaiselle annetulle toiminnanvapaudelle ja toiminnan koherenssille. Näin kannustetaan alaisten aloitteellisuutta ylemmän komentajan tahdon mukaisesti. (Boyd 1986, 72–87.)

OODA-silmukkaa voidaan soveltaa useilla eri tasoilla, esimerkiksi strategisella ja operatiivisella tasolla. Tällöin kyse ei ole silmukasta, vaan prosessin kesto voi olla tunteja tai päiviä. Tosin OODA-silmukan ei tarvitse kulkea alusta loppuun toimiakseen, vaan niitä voi olla käynnissä useita päällekkäisinä prosesseina. OODA-silmukka ajattelu ei toteudu epäsymmetristä vastustajaa vastaan, jos vastustaja ei halua lähteä kilpailemaan päätöksentekosyklistä, vaan sillä on aikaa. (Osinga 2005, 7–8.) Tästä konkreettisena esimerkkinä voidaan mainita Afganistanin sota, jossa Taliban ei ole ryhtynyt kilpailemaan operaatiotemossa, vaan se on käyttänyt aikaa omaksi hyväkseen.

Lindin (1985) mukaan Boydin OODA-silmukka teoria on liikesodankäynnin teoria. Sen mukaan konflikti voidaan nähdä ajassa kilpailevina OODA-silmukoina. Jos toinen osapuoli suorittaa silmukan jatkuvasti nopeammin kuin vastustaja, se saavuttaa etulyöntiaseman. Hitaampi osapuoli pyrkii reagoimaan nopeamman edelliseen toimintaan, kun nopeampi suorittaa jo uutta toimintaa. Lindin mukaan Boydin teoria määrittelee sen, mitä tarkoitetaan liikkeellä (*maneuver*) liikesodankäynnissä, koska liike tarkoittaa Boydin teoriassa nopeampaa operointia OODA-silmukassa. (Lind 1985 4–5.) Jos havainnot pitää välittää ylös komentoketjua ja odottaa käskyä seuraavan toiminnan toteutuksesta OODA-silmukan toteuttamisesta tulee hidasta (Vangjel 2018, 12–13).

Boyd (1987) määrittelee johtamisen (*leadership*) tarkoittavan taitoa inspiroida ihmisiä toimimaan innostuneesti epätavallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Hänen mukaansa johtamisen (CC) on sallittava tehtävän muokkaaminen ja käynnissä olevan toiminnan arviointi ja ohjaus. Johdon on näytettävä ja kerrottava yksiselitteisesti, mitä on saatava aikaan. Johdon on myös kommunikoitava systeemin kanssa ja muokattava sitä tarpeen vaatiessa. (Boyd 1987, 3, 31–32.)

Boydin (1987) ajatuksissa johtamiseen (CC) sisältyy kyky ohjata toimivallalla tai ilman valtaa. Hän näki ohjauksen toimivaltana säädellä, asettaa rajoituksia, varmentaa tai johtaa asetetun standardin mukaisesti. Ohjaukseen on sisällyttävä yksiselitteinen arvio siitä, mitä ollaan tekemässä. Ohjauksen ei pidä puuttua toteuttamiseen, mutta sen pitää varmistaa, että ollaan tekemässä oikeita asioita. Johtamisen tulisi olla näkyvä ja ohjauksen tulisi olla näkymätön. Johtaminen ja tarkkailu vaikuttaa olevan parempi tapa toteuttaa johtamista (CC), sillä siten pystyy paremmin mukautumaan epävarmuuteen ja muutokseen. (Boyd 1987, 31–32, 37.) Osingan (2005, 142) tulkinnan mukaan Boydin OODA-silmukan johtamisen (CC) osiossa on samankaltaisuuksia ekosysteemin kanssa, sillä siihen sisältyy harmonia, luottamus, joustavuus, jaettu kokemus ja lähes autonomiset yksiköt.

Organisaatiot voivat olla keskitettyjä tai hajautettuja. Molemmilla tavoilla järjestetty organisaatio voi suorittaa tehtäviä ja hallita riskejä, mutta paremmuus riippuu organisaation rakenteesta ja toimintaympäristön kompleksisuudesta. Boydin näkemys johtamisesta (CC) on lähempänä löyhästi rakennettua hajautettua organisaatiota. Tällöin häiriön kohtaavat organisaation osat saavat itse tulkita tilannetta ja tehdä korjaavia liikkeitä. Jaetulla kulttuurilla, yhteisellä ammatillisella etiikalla, liikkumatilalla ja hajautetulla organisaatiolla on tarpeeksi kontrollia, mutta riittävä potentiaali palautua vaurioista. Nämä elementit esiintyvät Boydin näkemyksessä johtamisesta (CC). (Osinga 2005, 150–151.)

Kumpikaan johtamisen järjestely ei ole optimaalinen. Kompleksisuus vaatii hajauttamista. Keskitetyssä johtamisessa ja kontrollissa haasteen luovat muuttuvat ja yllättävät tilanteet. Vaikka alatasolle annettaisiin lupa ratkaista ongelmia tiettyjen parametrien osalta, tilanteet muuttuvat ja tulevia ongelmia ei osata nähdä ennalta eikä päättää niihin ratkaisumalleja. Tästä johtuen hajauttaminen ja keskittäminen vaativat johtajien tasapainottelua näiden kahden toimintamallin välillä. (Osinga 2005, 150–151.)

Boydin visiossa johtamisessa (CC) esiintyy arvostus, johtajuus, joka rakentuu luottamukselle. Boydin ajatusmallissa ovat keskiössä kommunikaatio ja vapaasti liikkuva informaatio sekä organisaation tarjoama yhteinen tarkoitus. Hänen ajattelussaan johtajuuteen otetaan rennompia lähestymistapoja ja annetaan johtajille liikkumatilaa päätöksissä, jotta he pystyisivät vastaamaan muuttuvaan ja kompleksiseen ympäristöön. Boyd tunnisti epävarmuuden ja halusi, että johtajat eivät valitsisi tiettyjä toimintalinjoja, vaan asettaisivat rajoja toiminnalle ohjaamalla alaisiaan. Boydilaisessa ajattelussa sodankäynnistä hyökätään vastustajan systeemin koheesiota vastaan halvaannuttamalla sen itsessään luoman eheän toiminnan. (Osinga 2005, 154.)

Organisaatiossa täytyy sallia riittävä määrä vaihtelevuutta ja luovuutta, jotta se mahdollistaa oppimisen, mutta se ei saa vaarantaa laillista järjestystä, minkä riskinä on anarkia. Vankka ja häiriöitä sietävä systeemi on järjestetty siten, että siinä on tiukasti ja löyhästi järjesteltyjä osia. Boydin ajatusten mukaan optimaalinen organisaatio alati muuttuvassa toimintaympäristössä on verkostomaisesti järjesteltyjen itsenäisesti toimivien solujen systeemi. Pienryhmärakenne) pystyy sopeutumaan parhaiten muuttuvaan tilanteeseen. Verkostomaisen organisaation johtamisessa on luovuttava perinteisestä johtamisesta (CC) ja keskityttävä johtamisen palautejärjestelmään. Kommunikoinnin vahvistaminen johtaa emergenttiin ja adaptiiviseen organisaatioon, joka on tunnistettavissa Boydin ajatuksista. (Osinga 2005, 151–152.) McChrystal ym. kutsuu tätä johtamistapaa ”*hands off but eyes on*” johtamistavaksi. Heidän mukaansa pienryhmärakenteen käyttö johtaa usein kasvaneeseen tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen. (McChrystal ym. 2015, 125.) McChrystalin kuvaamassa johtamistavassa johtajalla on tarkkaileva ja pidättyväinen mahdollistajan rooli.

Boydin ajatuksissa toiminnanvapaus on avain itseorganisoitumiseen. Tämän kaltaista organisaatiota johdetaan tiukan ja löyhän kontrollin soveltamisella. Yrityksen jaetuilla arvoilla ja organisaation kulttuurilla luodaan tarvittava kontrolli. Löyhä kontrolli toteutetaan johtamisella (*management*), jossa jaetaan informaatiota, kannustetaan oppimaan ja hakemaan innovatiivisia ratkaisuja. Kompleksisten organisaatioiden menestyksekkäiden johtajien on sallittava kokeilut ja epäonnistuminen. Kuvatun organisaation johtaminen on paradoksisia, sillä sitä pitäisi johtaa olemalla johtamatta sitä. (Osinga 2005, 151–152.)

Boydin (1986) mukaan saksalaisten toteuttaman liikesodankäynnin filosofian yhtenä tekijänä oli johtajien toiminnanvapaus, jotta he pystyivät pitämään yllä nopeaa tempoa ja rytmiä ollen kuitenkin harmoniassa ylemmän suunnitelman kanssa. Boyd kutsui tätä orgaanisesti järjestettyksi johtamisrakenteeksi (CC). (Boyd 1986, 72–79, 88; ks. myös Osinga 2005, 200–201; Lind 1985, 13.)

Ohjaus varmistettiin tehtäväkonseptilla ja yhteisellä sitoumuksella tavoitteeseen. Voimanlähteen (*Schwerpunkt*) avulla organisaation kaikki osat pystyivät toimimaan oman rytminsä mukaisesti itsenäisesti kohti tavoitetta. Sillä saadaan synkronoitua myös tukevien elementtien toiminta. Se mahdollistaa taktisen johdon hajauttamisen keskitetyn strategisen ohjauksen mukaisesti. Sen avulla vähennetään kitkaa, säästetään aikaa ja nostetaan tempoa. Wehrmachtin menestys perustui nopeaan tilanteen arvioon, päätöksiin ja toimeenpanoon. (Boyd 1986, 72–79, 88; ks. myös Osinga 2005, 200–201; Lind 1985, 13.) Boyd tarkoittanee tehtäväkonseptilla tehtävätaktiikkaa, jossa yhtenä toimintaa ohjaavana tekijänä määritetään painopiste ja voimanlähte. Hänen ajatuksissaan johtamisen tasoista puuttuu operatiivinen taso taktiset ja strategisen tason välistä.

Boyd (1986) näkee saksalaisen tehtäväkonseptin alaisen ja esimiehen välisenä sopimusten sarjana. Alainen sitoutuu toimimaan siten, että se palvelee esimiehen tahtoa sen osalta, *mitä* on saatava aikaan. Esimies sitoutuu antamaan alaiselle toiminnanvapauden toimia aloitteellisesti ja käyttää mielikuvitustaan siinä, *miten* tahto saadaan täytettyä. Osana sopimusta alaisella on oikeus kyseenalaistaa saatu tehtävä, jos se ei vastaa enää tilannetta tai sen täyttämiseksi ei ole annettu riittäviä resursseja tai ohjausta. Esimiehellä on oikeus odottaa tehtävän suorittamista tilanteen mukaisesti. Saksalaisen johtamistavan ja tehtäväkonseptin tehokkuus piilee siinä, mitä jätetään sanomatta. Näin mahdollistetaan alaisten aloitteellinen toiminta ylemmän tason komentajan tahdon mukaisesti. (Boyd 1986, 76, 79, 88; ks. myös Lind 1985, 13; Shamir 2010, 654–656; Leonhard 1991, 50–51.)



Boydin (1986) mukaan Wehrmachtin operoi vastustajansa OODA-silmukan sisällä. Boydin mukaan tämä kuitenkin edellyttää ylivertaista liikkuvaa viestijärjestelmää, jolla voidaan luoda tilannekuva, vaihtaa painopistettä, käyttää reservejä ja johtaa tukevia toimintoja. (Boyd 1986, 79, 88 ks. myös Osinga 2005, 200–204.) Tehtäväjohtaminen mahdollistaa toiminnan myös ilman toimivaa viestijärjestelmää ennalta määritetyssä tilassa.

Lindin (1985) mukaan liikesodankäynti yhdistetään Saksan toisessa maailmasodassa toteuttamaan liikesodankäyntiin. Liikesodankäynti edellyttää vaikuttamista vastustajan voimanlähteeseen ja tehtävätyyppisiä käskyjä, jotka ovat edellytyksenä vastustajaa nopeampaan operointiin OODA-silmukassa. Lindin tulkinnassa liikesodankäynnistä vastustajan kovat kohdat on väistettävä ja on iskettävä sen pehmeisiin kohtiin. (Lind 1985, 1–14; ks. myös Shamir 2010, 654–656; Leonhard 1991, 50–52.) Lindin ajatukset ovat sovellettavissa parhaiten maavoimiin, vaikka hän kirjoittikin kohdeyleisönään merijalkaväki. (Leonhard 1991, 52; ks. myös Shamir 2010, 654–656.)

Lindin (1985) mukaan liikesodankäynti edellyttää hajautettua johtamista, sillä keskitetty johtaminen on liian hidasta. Se edellyttää myös sekasorron ja epäselvyyden hyväksymistä ja sen aiheuttamista vastustajalle. Kaavamaista toimintaa on syytä välttää, sillä muuten vastustaja voi leikata OODA-silmukan sisälle aavistaen tulevan toiminnan. Siksi liikesodankäynnille on vaikeaa luoda teoriaa, sillä sen tulee olla ennalta-arvaamatonta. Lentäjän listan tai tarkastuskirjasen sijasta liikesodankäynti edellyttää johtajia, jotka aistivat vastustajan heikkoudet ja luovat vastustajalle useita uhkia samanaikaisesti. Lindin mukaan mikään tilanne taisteluissa ei ole sellaisenaan toistettavissa ja siksi ratkaisujen tulee olla erilaisia. Jokainen vastustaja taistelee eri tavoin eri toimintaympäristöissä ja eri aikoina. (Lind 1985, 4–8, 12.) Shamir analysoi Lindin ajatuksia (1985), joiden mukaan dynaamisessa tilanteessa päätöksenteko on mahdollistettava mahdollisimman alhaisilla tasoilla, sillä vihollisen heikkouden muuttavat sijaintia ja muotoa jatkuvasti, eikä niitä voida ennalta määrittää (Shamir 2010, 654–656). Lindin ajatusten taustalla näkyvät clausewitzilainen sodan kuva ja Boydin ajatukset.

Tehtävätyyppiset käskyt ja niiden tapa hajauttaa johtamista ovat Lindin (1985) mukaan avainasemassa, jotta OODA-silmukkaa voidaan toteuttaa nopeasti. Tehtävätyyppinen käsky määrittää mitä alaisen on saatava aikaan. Tämä käsketään operatiivisella tehtävällä (*mission*). Tehtävän toteutustapa jää pääosin alaiselle. Tilanteen muuttuessa alainen toimii välttämättömäksi katsomallaan tavalla saavuttaakseen päämäärän, jonka hänen esimiehensä haluaa. Alainen tiedottaa esimiestään toimistaan, mutta hän ei odota lupaa toimimiseen. (Lind 1985, 13; ks. myös Shamir 2010, 654–656; Leonhard 1991, 50–51.)

Lindin (1985) mukaan kenraalit Bruce Clark ja George Patton käyttivät tehtävätyyppisiä käskyjä toisessa maailmansodassa. Saksan armeija käytti tehtävätyyppisiä käskyjä vuosisadan eikä se johtanut kontrollin menettämiseen. Tehtäväjohtamisessa kontrolli saavutetaan komentajan tahdolla ja tehtävällä (*mission*). Kontrolli korvataan ohjaamisella (*guidance*). Tehtävätyyppisissä käskyissä lopputulema on laitettava keinojen edelle tilanteen muuttuessa. Tämä tarkoittaa sitä, että alainen voi tehdä mitä katsoo tarpeelliseksi, mutta sen on oltava linjassa ylemmän tavoitteen kanssa. (Lind 1985, 14.)

Lindin (1985) mukaan vapauden taso on liikesodankäynnissä riippuvainen tilanteesta. Joissakin tilanteissa se voi olla totaalinen, sillä esimies voi määrittää vain tahtonsa. Hänen mukaansa tehtäväjohtamisessa ei voida välttää virheitä ja siksi tehtävätyyppiset käskyt ja virheetömyys ovat keskenään ristiriidassa. Hänen mukaansa liikesodankäynnissä nopean OODA-silmukan toteuttamisen ja aloitteellisuuden hintana on myös virheellinen toiminta. (Lind 1985, 13–14.)

Lind ja Leonhard lähestyvät yhdysvaltalaisen liikesodankäynnin teoriaa preussilais-saksalaisesta näkökulmasta, jossa isketään vihollisen heikkoihin kohtiin (*surfaces and gaps, Flaechen und Luekentaktik*) sekä tehtävätaktiikan (*Auftragstaktik*) ja käskytaktiikan (*Befehlstaktik*) sanaparin kautta. Sanapariin sisältyy teoreettinen ero johtamisen ja joukkojen käytön osalta. Molemmat käsittelevät esimerkein ”*recon pull*” -taistelutapaa, jossa tunnustellaan vihollisen heikkoja kohtia tiedustelulla ja keskitetään voima löydettyyn heikkoon kohtaan. Tässä toimintatavassa kantavana ajatuksena on delegoiva johtaminen ja johtajien valtuuttaminen pehmeän kohdan etsimiseen. Sen sijaan ”*command push*” -taistelutavassa haetaan käskytaktiikalla kaikkien yksiköiden voiman keskittämistä suunnitelman mukaan. (Leonhard 1991, 113–121; Lind 1985, 7–35.) Rekkedal (2013, 502) näkee liikesodankäynnin peruspilareina ja siten liikesodankäynnin teorian perustana Lindin esille tuomat tehtävätaktiikan, painopisteen ja ajatuksen tasoista ja aukoista.

Liikesodankäynti voidaan nähdä Leonhardin (1991) mukaan ennen kaikkea keinoina vihollisen kukistamiseksi. Se on nopeasti ja väkivaltaisesti toteutettu epäreilu liike, kuten potku arkaan paikkaan tai tökkäys silmiin. Hän näkee liikesodankäynnin keskeisinä tekijöinä aloitteen tempaamisen, voimanlähteeseen hyökkäämisen, tilanteen hyödyntämisen ennen vihollista ja vihollisen taisteluvoiman tekemisen hyödyttömäksi omien joukkojen sijoittelulla vastustajan joukkoihin nähden. Hänen mukaansa liikesodankäynti on kilpailua ajasta ja siinä korostuu liike sekä vaikuttaminen vastustajan kriittisiin haavoittuvuuksiin. (Leonhard 1991, 61–76, 78–82.)

Boydin teoria liikesodankäynnistä perustuu suurelta osin saksalaisten toisen maailmansodan aikaisten hyökkäysoperaatioiden analysointiin. Lind on myöhemmin toiminut Boydin teorioiden puolestapuhujana ja selventäjänä, sillä Boyd ei halunnut vakioida omia kirjoituksiaan, jotta ne kestäisivät paremmin aikaa. Boyd ja Lind ovat Robinsonin mukaan tehneet väärän johtopäätöksen liikesodankäynnin teorian osalta siinä, että he kuvittelivat saksalaisten pyrkivän halvaannuttamaan vastustajansa päätöksenteon, vaikka saksalaiset pyrkivät tosiasiasa tuhoamaan vastustajan saarrostaamalla ja hyökkäämällä sen sivustoille. Saksalaiset eivät pyrkineet epäsuoraan lähestymiseen, jossa pyritään romahduttamaan vastustajan järjestelmä. Saksalaiset pyrkivät tuhoamaan vastustajan asevoimat. (Robinson 2021, 48–165.)

Liikesodankäyntiä on kritisoitu siitä, että siinä ei pyritä tuhoamaan vihollisen joukkoja. Sota ei ole jatkuvaa liikettä, vaan voittoon vaaditaan usein vihollisen joukkojen tuhoaminen. Niitä ei voida loputtomasti väistellä taistelukentällä liikkeellä. Toisaalta vaikutusperusteisessa ajattelussa pyritään vaikuttamaan niihin kohtiin, joita ilman vastustaja ei voi toimia. Liikesodankäyntiä kritisoidaan myös siitä, että se ei sovellu sotaa alempiin konflikteihin, joten sen harjoittelulla valmistaudutaan väärään toimintaan. (Brown 2018, 121–150.) Rekkedalin (2013, 502) mukaan liikesodankäyntiä on kritisoitu sen vähäisestä tulivoiman painotuksesta. Robinsonin (2021 51–66) mukaan kulutussodankäynti ja liikesodankäynti eivät muodosta dikotomiaa, vaan kulutussodankäynti on usein edellytys liikesodankäynnille.

Liikesodankäynti on vallitsevassa asemassa pääosassa länsimaisia asevoimia. Sitä pidetään ideaalina tapana käydä sotaa, mutta niin ei aina toimita. Liikesodankäyntiä on kritisoitu paljon sen teoreettisten päätelmien hataruudesta, jotka perustuvat yksipuoliseen sotahistorian tulkintaan. Tästä huolimatta sen hyvinä puolina voidaan nähdä johtamisen tärkeyden ja aloitteellisuuden korostaminen sekä ihmisen tärkeyden korostaminen sodankäynnissä teknologian sijasta. Sen aloitteellisuus ja esimerkiksi koukkaaminen ovat tehokkaampaa, kuin hyökkääminen suoraan vastustajaa päin. Sodassa ei ole pysyviä sääntöjä ja siksi liikesodankäyntikään ei tarjoa voiton kaavaa. Liikesodankäynti toimii joissakin olosuhteissa, mutta joskus kuluttaminen, synkronointi ja keskitetty johtaminen toimivat paremmin. Siksi parhaiten menestytään joustavalla doktriinilla, eikä lukkiutumalla tiettyyn taisteluoppiin. (Robinson 2021, 301–305.)

Leonhard (1991) kritisoi ajatusta siitä, että tehtäväjohtaminen ja käskyjohtaminen muodostaisivat dikotomian, jossa vain tehtäväjohtaminen nähdään hyvänä. Hänen mukaansa molemmissa johtamistavoissa on omat etunsa ja haittansa. Käytettäessä tehtäväjohtamista on keskeistä tunnistaa voimanlähde sekä ohjata vaikutus ja tuki määrättyyn pisteeseen. Tehtäväjohtamisen ongelmina hän tunnistaa vaatimuksen luottamukselle, korkealle koulutustasolle, suunnistustaidolle, tiedustelulle ja kommunikaatiolle. Käskyjohtaminen ei vaadi yhtä korkeaa koulutustasoa. (Leonhard 1991, 116–118.)

Leonhardin (1994) mukaan tehtävätaktiikka (*directive control*) on saanut uskonnon omaisia piirteitä Yhdysvaltojen asevoimissa. Tähän hän näkee syyksi kulttuurillisen perinnön, jossa suositaan yksilön vapautta ja demokratiaa. Siitä huolimatta Yhdysvaltojen asevoimien taistelua johdetaan keskitetysti käskyjohtamisella ja tehtävätaktiikka on jäänyt pelkäksi puheeksi. Esimerkkinä hän mainitsee sodat Lähi-idässä ja operaatio Aavikkomyrskyn, jossa johtaminen oli keskitettyä. (Leonhard 1994, 143–151.)

Lind ja Thiele (2015) väittävät, että Yhdysvaltoja vaivaa edelleen ranskalaisilta opittu kulutussodankäyntiin keskittyminen, jossa korostuu toimintojen synkronointi ja lineaarisuus. Yhdysvallat korostaa kulutussodankäyntiä siitä huolimatta, että liikesodankäynti osoitti paremmuutensa jo toisessa maailmansodassa. Pääosa maailman asevoimista toimii yhä kulutussodan opein. (Lind & Thiele 2015, 115–118.)

Liikesodankäynnin historiassa on voitokkaita esimerkkejä molempien tehtäväjohtamisen ja käskyjohtamisen käyttämisestä. Niissä on molemmissa etunsa ja haittansa. Ensin mainittu etsii aukon ja toinen luo sen. Leonhardin mukaan Yhdysvaltojen asevoimien pitäisi harjoitella tehtäväjohtamista, sillä se on käskyjohtamista vaikeampaa ja se sopii yhdysvaltalaiseen kulttuuriin. Tämä edellyttää kuitenkin johtajilta epävarmuuden sietoa. (Leonhard 1991, 116–118; ks. myös Brender 2018, 20–23.) Shamirin (2011, 201–203) mukaan tehtäväjohtaminen on linjassa länsimaisten arvojen kanssa ja siten se mahdollistaa yksilön täyden potentiaalin käytön.

Leonhardin (1994) mukaan tehtävätaktiikka sitouttaa alaiset päätöksentekoon, sillä se delegoi päätöksentekovaltaa. Etuna alemman tason johtajat voivat tehdä nopeasti päätöksiä ilman käskyjen odottelua ylhäältä. Tehtävätaktiikka usein kuitenkin johtaa kaaokseen, sillä hajautetut taistelut ovat epäyhdenmukaisia ja pirstaloituneita. Tiedustelujärjestelmä syöttää ylemmille johtamistasoille enemmän tietoa kuin alatasoilla on mahdollista saada. Tällä hän perustelee tehtävätaktiikan jääneen tiedustelu- ja tilannekuvajärjestelmien jalkoihin. (Leonhard 1994, 143–158.)

Käskyjohtaminen toimii paremmin, kun ylimmällä esikunnalla on tietoylivoima. Se on nopea tapa johtaa ja se hyödyntää johtamisen ykseyttä. Käskyjohtaminen liitetään neuvostoliittolaiseen liikesodankäyntiin, jossa nopeus ja massoittaminen olivat keskiössä. Jos käytössä ei ole riittäviä tietoja ja johtajat eivät ole päteviä, käskyjohtaminen johtaa joukkojen halvaantumiseen. (Leonhard 1994, 143–158.)

Molempien johtamistapojen toimivuus on riippuvainen informaation kulusta organisaation eri tasoille. Leonhardin mukaan on kyettävä tekemään päätöksiä organisaatiossa, sillä tasolla, jossa on käytössä paras tilannekuva. Päätöksen tekeminen luo myös tarpeen käskyn toteutumisen valvonnalle. Molemmat johtamistavat voitaisiin sisällyttää ketterään johtamisen doktriiniin, jossa ne olisivat tasapainossa. Johtamisen eri tapoja voidaan soveltaa tilanteen mukaan ja niitä voidaan vaihdella taisteluiden eri vaiheissa luoden käskyjohtamisella synkronisointia ja tehtävätaktiikalla aloitteellisuutta. (Leonhard 1991, 120–121; 1994, 143–158.)

### 3.3 Muuttuneen sodankuvan ja teknologian vaatimukset johtamiselle

Maavoimataustainen brittikenraali Sir Rupert Anthony Smith (2007) jakaa sodankäynnin paradigmat teolliseen sodankäyntiin, joka päättyi toiseen maailmansotaan ja sotaan ihmisten keskellä, joissa toimivat valtiolliset ja ei-valtiolliset toimijat. Hänen mukaansa länsimaiset asevoimat on suunniteltu valtioiden väliseen sodankäyntiin, joka on johtanut strategisiin tappioihin sodassa ihmisten keskellä. (Smith 2007.) Vangjelin (2018, 3) mukaan pääosa länsimaisista asevoimista toimii teollisen aikakauden paradigmalla. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa analyttistä, järjestelmällistä, keskitettyä ja ylhäältä alas johdettua joukkojen synkronointia keskitetyn vaikutuksen aikaansaamiseksi.

Creveldin (1985) mukaan johtamisen haasteet ja ulottuvuudet ovat kasvaneen eksponentiaalisesti toisen maailmansodan alkamisesta. Tämä johtuu lisääntyneistä vaatimuksista johtamisjärjestelmälle, viestintään käytettävän teknologian kehittymisestä ja sen eri keinojen kasvusta sekä johtamisen luonteen muutoksesta, missä toisiensa kanssa vaikutuksissa olevien tekijöiden määrä on kasvanut. Kasvavat vaatimukset johtamisen systeemille johtuvat lisääntyneestä kompleksisuudesta ja joukkojen pirstaloitumisesta yhä kauemmaksi toisistaan taistelukentällä. Lisääntynyt data ja sen tulkinta ovat vaikeuttaneet päätöksenteon valmistelua, joka on johtanut kasvaviin esikuntiin ja johtamisjärjestelmiin. Lisääntyneet kommunikaation solmut ovat kasvattaneet kompleksisuutta. (Crevel 1985, 1–5.)

Yhdysvaltojen asevoimat näkee sodankäynnin perinteisenä maiden välisenä sotana tai epäta-  
vanomaisena sotana, jossa jokin ei-valtiollinen toimija sotii valtiollista toimijaa vastaan. Yh-  
dysvaltalaisen näkemyksen mukaan sota on sosiaalisesti sanktioitua väkivallan käyttöä poliit-  
tisen päämäärän saavuttamiseksi. Sodan luonne on perustaltaan muuttumaton, vaikka sodan-  
käynti kehittyikin jatkuvasti. Sodankäynnin jatkuva kehitys pakottaa myös asevoimat jatku-  
vaan muutokseen. Sodankäynti muuttuu yhteiskunnan, diplomatian ja teknologian kehityksen  
johdosta. Lisäksi se on kontekstisidonnaista. (JP 1 2017, ix–x, I-7, 1-3–1-4; ks. myös Mattis  
& West 2019, 183.)

Yhteisoperaatioiden professorin (U.S. Naval War College) Milan Vegon (2020) mukaan poliittisen johdon tulisi määrittää ne poliittiset ja strategiset tavoitteet, jotka pyritään saavutta-  
maan kaikissa sotilasoperaatioissa. Niiden puuttuessa operatiivisen komentajan on määritet-  
tävä tavoitteet itse. Sotaa alemman tason operaatiot vaativat johtamiselta ja operatiiviselta  
ajattelulta kokonaisvaltaisempaa ajattelua kuin konventionaalisessa sodassa, koska niissä ko-  
rostuu ympäristön huomioiminen laajemmin, informaatioulottuvuus ja yleinen mielipide.  
(Vego 2020.)

Sotaa alemmissa operaatioissa strategiset tilanteet ovat kompleksisia, hajanaisia, epäselviä ja  
vaikeasti ennustettavia ja johtajan toimivalta on epäselvä, sillä alueella voi toimia useita viral-  
lisiä ja epävirallisia toimijoita. Nämä operaatiot pitäisi toteuttaa organisaatiolla, joka mahdol-  
listaa keskitetyn johtamisen. Johtamisessa (CC) saksalaisen mallin mukaan toteutettu tehtävä-  
johtamisen periaate on sovellettavissa kaikissa operaatioissa, paitsi niissä, joissa alempien  
johtajien virheet voivat eskaloida kriisiä avoimeen sodankäyntiin. (Vego 2020.) Sotaa alem-  
pien operaatioiden voidaan nähdä kuuluvan Smithin käyttämässä jaossa osana ihmisten kes-  
kellä tapahtuvan sodan paradigmaa. Median ja yleisen mielipiteen merkityksen kasvu sotaa  
alemmissa konflikteissa haastaa aloitteellisen toiminnan periaatteen, sillä aloitteellisuus johtaa  
myös virheelliseen toimintaan.

Webberin (2018) mukaan vapaiden maiden asevoimien on mukauduttava tilanteeseen, jossa  
niiltä vaaditaan maan poliisivoimien kykyä terrorismin vastaisessa toiminnassa, kun samalla  
asevoimien tulisi valmistautua kohtaamaan kansallisia toimijoita. Näihin haasteisiin vastaami-  
sessa muuntautumiskyky on avainasemassa. Hänen mukaansa johtajien on kyettävä toimi-  
maan hyvin vaihtelevissa tehtäväprofiileissa ja tämä vaatii aloitteen tempaamista epävarmuu-  
dessa, resiliентtejä organisaatioita ja tehtäväjohtamista. (Webber 2018, XIV.)

Toimintaympäristölle on ominaista kasvava epävarmuus, kompleksisuus, nopea muutos, jatkuva konflikti ja muutoksen tila, jossa syntyy uusia uhkia (JP 1 2017, xi). Lisääntynyt globaali epäjärjestys ja pitkäaikaisen kansainvälisen sääntöpohjaisen järjestyksen rapautuminen ovat luoneet kompleksisen ja epävakaan turvallisuusympäristön, jollaista ei ole aiemmin ollut. Valtioiden välinen strateginen kilpailu on terrorismin sijasta Yhdysvaltojen suurin kansallisen turvallisuuden huoli. Tätä kompleksisempaa turvallisuusympäristöä määrittelee nopea teknologian muutos ja kilpailijoiden toiminta kaikissa ulottuvuuksissa. Yhdysvallat operoi taistelulentäällä, joka läpäisee kaikki sodankäynnin ulottuvuudet. Taistelulentän tapahtumien nopeus ja toimijoiden ulottuvuus kasvavat. Nopea teknologian edistyminen ja muuttunut sodan luonne mahdollistavat uusien toimijoiden saapumisen taistelulentälle teknologioiden saatavuuden parannuttua. (USA, National Defense Strategy 2018, 1–3.)

Konfliktilla ja sodalla on kompleksinen ja dynaaminen luonne, joka alati muuttuu teknologisen kehityksen mukana (Osinga 2005, 27). Teknologian nopeutunut kehittyminen vaikuttaa yhteiskunnan toimintaan ja ihmisten arkeen. Teknologiamurros on lisännyt toimintaulottuvuuksia. Avaruus-, kyber- ja informaatioulottuvuudet asettavat lisääntyviä vaatimuksia järjestelmille, johtamiselle, joukoille ja taistelijalle sekä toimintakyvyille. Uudet teknologiat haastavat yhteiskunnan ja siihen tukeutuvat sotilaat. Uusiin teknologioihin sisältyy digitalisaatio, massadatan analyysi, tekoäly, koneautonomia, robotiikka, suunnattu energiavaikutus, hypersoniikka, biotekniikka ja esineiden internet. Tämän kehityksen johdosta sotilaan on kyettävä toimimaan monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa taistelutilassa, jossa korostuvat kyber- ja informaatioulottuvuudet. Uudet toimintaympäristöt asettavat kasvavia vaatimuksia ja luovat uusia mahdollisuuksia esimerkiksi päätöksenteon tukemiselle nopeammin käyttöön saatavalla tiedolla. (Puolustusministeriön tulevaisuuskatsaus 2018, 11–12; Juusti 2019, 3; USA, National defense strategy 2018, 1–3; Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko 2020, 15–16.)

Teknologiamurros on aiheuttanut siirtymisen lavettikeskeisestä ajattelusta verkostokeskeiseen ajatteluun ja sodankäyntiin (*network-centric warfare*). Siinä toimijat nähdään itsenäisten osien lisäksi osana jatkuvasti muuttuvaa systeemiä. Verkostokeskeinen sodankäynti mahdollistaa siirtymisen kulutussodankäynnistä nopeampaan johtamiseen, itsesynkronointiin ja organisointumiseen alhaalta ylös. (Cebrowski & Garstka 1998.)

Nykyisin asevoimat taistelevat verkostona, mutta tulevaisuuden sodankäynnissä taistellaan parveillen. Autonomiset ja miehittämättömät systeemit toimivat verkostomaisesti ja ne koor-dinoivat omat liikkeensä vastaten tapahtumiin taistelukentällä. Parveilu vaatii uusia johtami-sen (CC) malleja, joissa ihminen valvoo suuria määriä parveilevia aluksia, jotka toteuttavat itsenäisesti tehtäviä. Ihmisen päätöksentekokykyä tarvitaan myös tulevaisuudessa. Lisäänty-nyt autonomia nopeuttaa päätöksentekosykliä taistelukentällä käsitellen suuren määrän tietoa, vähentäen ihmisen kognitiivista kuormaa ja mahdollistaen esimerkiksi monen aluksen saman-aikaisen ohjaamisen. Autonomisia järjestelmiä johdetaan delegoimalla niille tehtäviä, mikä johtaa tehtävätason autonomiaan. (Scharre 2014, 5–12, 35.)

Parveilevien alusten johtaminen on vielä kehitteillä, mutta niitä voitaisiin johtaa keskitetysti, hierarkkisella koordinaatiolla jakamalla ne ryhmiin, konsensuksella, jossa kaikki parven jäse-net keskustelisivat keskenään tai emergentisti. Jos parvi toimisi hajautetusti reagoiden ympä-ristön tapahtumiin ”komentajan tahdon” mukaisesti, se loisi taistelun- ja häiriönkestävyyttä ja se pystyisi nopeisiin reaktioihin. Yksittäisten autonomisten toimijoiden lauma, joka toimisi keskitetyn tahdon mukaan, mutta hajautetusti, olisi vaikeasti voitettavissa. (Scharre 2014, 35–41.)

Vangjelin mukaan tehtäväjohtaminen toimii parhaiten kaoottisessa ja kompleksisessa ympä-ristössä. Optimistit ovat jo pitkään haaveilleet, että teknologia voisi täydellisellä informaati-olla vähentää sodan kitkaa taistelukentällä. Kuitenkaan taistelu ei ole lineaarista tarkastelta-essa sitä strategiselta tasolta aina taktiselle tasolle saakka. Käskyjohtaminen on rakennettu ka-tegorisoidulle systeemille, jossa vastataan saapuviin ärsykkeisiin. Tehtäväjohtaminen on keino fasilitoida emergoivia käytänteitä sodankäynnissä. Tulevaisuuden sodankäynnin muo-tojen kehittäminen, kuten parveilu, nojaa liiaksi yliveraisen informaation ja teknologian va-raan, vaikka parveilun liikehdintä on itseasiassa enemmän linjassa tehtäväjohtamisen periaat-teen kanssa. (Vangjel 2018, 13–14, 16; ks. myös Bungay 2003, 9.)

McChrystalin ym. (2015) mukaan teknologian kehittyminen on päihittänyt johtamisen doktri-iimme. Olemme tukeutuneet reduktionistiseen paradigmaan sitten Taylorin aikojen, mutta in-formaatioteknologian luoma kompleksisuus tarvitsee uuden tavan johtaa. Olemme siirtyneet tietoköyhästä, mutta helpommin ennustettavasta ympäristöstä tietorikkaaseen vaikeasti ennu-suttavaan kompleksiseen ympäristöön. (McChrystal ym. 2015, 69, 73–84, 250.)



Muuttuneeseen toimintaympäristöön ei voida vastata reduktionistisen manageroinnin mallilla, joka perustuu arvioon tulevasta ja siihen tukeutuvasta suunnittelusta. Valtionhallinnossa ja yritysmaailmassa on pyritty vastaamaan muuttuneeseen kompleksiseen toimintaympäristöön yhä monimutkaisemmilla ratkaisuilla. Ongelmat pyritään ratkaisemaan monimutkaisilla organisaatioilla ja prosesseilla siinä uskossa, että kaikkiin mahdollisiin kehityspolkuihin voidaan vastata. Heidän mukaansa tämä on johtanut sääntöjen ja paperityön lisääntymiseen. Tehokkuuden tavoittelu on luonut optimoituja systeemejä, jotka ovat haavoittuvaisia muutokselle. Mitä enemmän prosesseja optimoidaan, sitä vähemmän niissä on sietokykyä. (McChrystal ym. 2015, 69, 73–84, 250.)

McChrystalin ym. (2015) mukaan tiedustelu- ja tilannekuvajärjestelmät syöttävät niin paljon tietoa, että lahjakkainkaan ihminen ei pysty seuraamaan koko informaatiotulvaa. Hänen mukaansa esimerkiksi erikoisjoukot, leikkaussalit ja lentokoneiden miehistöt toimivat ympäristöissä, joissa informaatiotulva ja toiminnan nopeus ylittävät yhden johtajan johtamiskyvyn. Näistä tekijöistä johtuen johtamisessa on välttämätöntä valtuuttaa alemmat tason toimimaan. Solut tai pienryhmät, jotka rakentuvat luottamukselle ja jaetulle tarkoitukselle pystyvät tuottamaan sellaisia ratkaisuja, joita yksi johtaja ei kykene tuottamaan. (McChrystal ym. 2015, 98, 108–114, 209–210.)

Informaatioteknologiasta huolimatta ihmismielen rajoitukset tulevat vastaan tiedon käsittelyssä. Kompleksisessa ympäristössä johtajasta voi tulla rajoittava tekijä. Enää johtaja ei voi johtaa kuin shakkimestari ja kontrolloida jokaista siirtoa. Johtajat saavat käyttöönsä niin paljon tietoa, että yritykset mikromanageroida jokaista päätöstä johtavat huonoon lopputulokseen. Kun alaisella menee aikaa esimiehen hyväksynnän saamiseen toiminnalle, on hierarkian hinta liian korkea. Alemman tason johtajilla on usein parempi käsitys taistelun kulusta ja heillä on paremmat mahdollisuudet vastata siihen tehokkailla päätöksillä. Johtajan tehtävänä on luoda ekosysteemi ja kulttuuri, jolla organisaatio operoi. Vanhempien johtajien tulee toimia empaattisina kulttuurin muovaajina. He painottavat transformaatiota sankarijohtajuudesta alaisten aloitteellisen toiminnan mahdollistamiseen. (McChrystal ym. 2015, 78–84, 221–232: ks. myös ADP 6-0 2019, 1-3.)

Huhtisen mukaan maailma on muuttumassa vaikeammin ennustettavaksi ja johtaminen on muuttumassa selkeistä johtosuhteista itseohjautuvuuteen (Huhtinen 2002, 11). Tehtävajohtamisella voidaan luoda sietokykyä vapauttamalla johtajien aikaa vähemmän tärkeiden tehtävien hoitamisesta valtuuttamalla alaiset toimimaan esimerkiksi rutiininomaisissa tehtävissä. (Hone & Rielage 2020; Shafley 2020.) Bungayn (2003) mukaan tehtävajohtaminen mahdollistaa ihmisen energisen toiminnan, sillä se lisää myös ihmisten motivaatiota. Se vapauttaa suuren määrän johtajia toimimaan omien kykyjensä äärirajoilla ohjatusti. Tehtävajohtamisessa ihminen on keskiössä, sillä ihminen hahmottaa edelleen parhaiten kaoottisia tilanteita. Tehtävajohtamisen suurin uhka on uskomus teknologian ylivoimaisuuteen. Teknologian tarjoamalla kontrollilla voidaan yrittää korvata johtaminen ja johtajuus. Teknologian tulee kuitenkin palvella johtamista. (Bungay 2003, 9–10.)

Teknologinen murros ja tilannekuvajärjestelmät mahdollistavat taistelulentän tilanteen reaaliaikaisen seuraamisen ja se houkuttelee puuttumaan taistelulentän tapatumiin. Väitetään, että uudet johtamisen mahdollisuudet muuttavat koko sodan kuvaa, doktriineja ja operaatioiden toteutusta. Informaatioteknologia tarjoaa johtamisvälineet, jotka luovat virheellisen kaikkivoipaisuuden tunteen. Jatkuvilla tilannekyselyillä saadaan latistettua aloitteellisuus, jolloin alaiset eivät uskalla toimia ilman lupaa. Yksityiskohtaisilla ohjeilla ei voida kattaa kaikkia vaihtoehtoisia tilannekulkujä. Menestys taistelulentällä on kiinni tilanteista, joihin on tartuttava minuuttien aikaikunassa. Digitaalinen teknologia voi luoda kaukaisille esikunnille mielikuvan, että taisteluita voitaisiin seurata jumalan perspektiivistä. Todellisuudessa teknologia ei kuitenkaan pysty hälventämään sodan usvaa ja sekaannusta. Usva voi vahvistua väärän tiedon keräytessä informaatioteknologian ansiosta. (Mattis & West 2019, 43–44, 101; Shamir 2011, 166–167; ks. myös Crevelde 1985, 1–5; Ben-Shalom & Shamir 2011, 104; Leonhard 1991.)

### 3.4 Johtopäätökset

Kaaosteoria ja kompleksisuus toimivat tämän tutkimuksen sodan kuvan taustaolettamuksina, joiden päälle rakentuu sodan kuva, joka on sattumanvarainen ja vaikeasti ennustettavissa. Yhdessä ne muodostavat alati muuttuvan epävarman toimintaympäristön liikesodankäynnille, jossa johtajien täytyy toimia aikakriittisessä tilanteessa ja tehdä päätöksiä puutteellisin sekä epäselvin tiedoin. Kuten Boyd ja Osinga tulkitsevat, tämä teoria voidaan nähdä Clausewitzin maailmankuvan taustalla, vaikka näitä teorioita on hahmoteltu vasta myöhemmin. Yhdessä nämä rakentavat näkökulman todellisuudelle ja konfliktin luonteelle, jossa oletetaan taisteluiden johtamisen täydellisellä kontrollilla johtavan ei-toivottuun lopputulemaan sen lineaarisuudesta ja ennustettavuudesta johtuen.

Ihminen ei ole pystynyt kehittämään sodalle pysyviä sääntöjä tai voiton kaavaa, koska jokainen taistelu on ainutkertainen useine muuttujineen. Sota on kahden tai useamman kilpailevan tahon väkivaltaista kamppailua voitosta. Sen väkivaltaisuus aiheuttaa kaaottisuutta ja kuolemanpelkoa. Tässä kamppailussa pyritään syöksemään vastustaja kaaokseen luomalla vastustajalle virheellinen tilannekuva, jotta sen toimet eivät olisi oikea-aikaisia tai oikein mitoitettuja. Vaikka teknologia ja käytettävät asejärjestelmät kehittyvät, ihminen on ratkaisevassa roolissa sodassa myös tulevaisuudessa. Johtamisella pyritään luomaan tarkoitus, suunta ja tavoitteet, jotka saavat ihmisen taistelemaan ja voittamaan kuolemanpelon. Ilman ihmisten tahtoa taistella hienoimmistakin asejärjestelmistä tulee hyödyttömiä. Siksi ihmisen kriittinen rooli ja ihmisen johtamisen tärkeys motivaation ja tarkoituksen luoja säilyy sodan kuvan ja teknologian kehittymisestä huolimatta.

Sodassa ihminen pyrkii luomaan järjestystä kaaokseen johtamisella. Johtamisen edellytyksenä on oikea tilannekuva ja tilanneymmärrys, jonka muodostamisen voidaan nähdä olevan yhä vaikeampaa johtuen lisääntyneestä kompleksisuudesta. Mitä pidemmästä aikavälistä ja laajemmasta kokonaisuudesta on kyse, sitä suuremmaksi epävarmuus kasvaa. Tämän päivän sodan kuvalle on leimaa antavaa, että kriisien ennustettavuus on muuttunut kasvaneesta kompleksisuudesta johtuen yhä vaikeammaksi. Tämä johtaa todennäköisesti lyhentyneeseen ennakkovaroitusaikaan ja vaikeuttaa valmistautumista tuleviin kriiseihin. Tähän voidaan vastata lisäämällä organisaatioiden sieto-, ja muuntautumiskykyä sekä joustavalla ja aloitteellisuuden mahdollistavalla johtamisella.

Termeillä kulutussodankäynti ja liikesodankäynti pyritään kuvaamaan kahta toisistaan poikkeavaa tapaa käydä taisteluita. Niiden voidaan katsoa olevan karkeita yleistyksiä, joilla pyritään kuvailemaan tiettyä sodankäynnin toteuttamisen konseptia tai filosofiaa. Kulutussodankäynti ja liikesodankäynti eivät muodosta dikotomiaa, sillä ne eivät ole toisensa poissulkevia. Niiden voidaan nähdä vaativan jatkuvaa tasapainottelua. Niitä ei voida myöskään määrittää huonoksi ja hyväksi tavaksi taistella. Taistelut sisältävät usein molempia edellä mainittuja piirteitä ja siksi ne ovat yhteenkietoutuneita. Kulutussodankäynti on usein edellytys liikesodankäynnille, sillä jonkun osan on pysäytettävä vihollisen päävoima, jotta oma hyökkäys voidaan toteuttaa. Vihollisen joukkoja ei voida loputtomiin väistellä taistelukentällä, vaan voittaminen edellyttää usein vihollisen asevoimien tuhoamista. Länsimaisten asevoimien doktriinien voidaan nähdä perustuvan boydilaiseen liikesodankäynnin teoriaan, jossa suositaan epäsuoraa lähestymistä ja vaikutusperusteista ajattelua, jossa pyritään vaikuttamaan vastustajan heikkoihin kohtiin, jotta sille saataisiin aiheutettua romahdus.

Tehtäväjohtaminen yhdistetään pääosin liikesodankäyntiin, johon on otettu mallia saksalaisten toisessa maailmansodassa toteuttamasta liikesodankäynnistä. Perinteisesti ihminen on pyrkinyt vastaamaan kompleksisuuteen luomalla järjestystä (käskyjohtaminen). Kompleksisuuden voidaan vastata myös lisäämällä kompleksisuutta hajauttamalla johtamista sekä valtuuttamalla johtajat toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla. Näin toimittaessa hyväksytään kompleksisuus ja pyritään toimimaan opportunistisesti sen mahdollisuuksia hyväksikäyttäen. Myös tehtäväjohtamisessa tarve tietylle määrälle synkronoimista säilyy. Tehtäväjohtamisessa komentajan tahto voidaan nähdä yhteensovittamista edistävänä tekijänä.

Liikesodankäynnissä ja kulutussodankäynnissä joukkoja voidaan johtaa keskitetysti tai hajautetusti. Taistelussa ratkaisuun pyritään liikesodankäynnillä, jossa ajan merkitys korostuu tila-aika-joukot -kokonaisuudessa. Liikesodankäynnissä pyritään toimimaan vastustajan suhteen nopeammin OODA-silmukassa, jotta aloite ja tempo pysyisivät omassa hallussa. Sodankäynnissä aika voidaan nähdä liikettä tärkeämpänä tekijänä, sillä nopeampi päätöksentekorytmi mahdollistaa liikkeitä. Liikesodankäynnin ajatuksena on, että liike mahdollistaa vaikeasti ennustettavan toiminnan, alueiden valtaamisen ja vaikeuttaa vastustajan vastatoimien suunnastamista. Kulutussodankäynti ja liikesodankäynti ovat molemmat läsnä nykypäivän sodan kuvassa jälkimmäisen korostuessa. Teknologisesta kehityksestä huolimatta joukot joutuvat pitämään hallussa tiettyjä alueita ja eri puolustushaarojen lavetteja käytetään liikesodankäynnin periaatteiden mukaisesti, mutta verkottuneesti. Liikettä ei voida nähdä vain liikesodankäynnin ominaisuutena, vaan se liittyy kaikkeen sodankäyntiin ja myös kulutussotaan.

Liikesodankäynnissä keskitetyn johtamisen etuna on voimien vaikutuksen keskittämisen helppous ja kyky reagoida täysin uuteen tilannekehitykseen, kuten uuteen operatiiviseen suuntaan tai aikakriittiseen uhkaan. Käskyjohtamisella reagoimista nopeuttaa resurssien pitäminen ylempään johtamistason ohjauksessa. Keskitetyllä johtamisella ei voida kuitenkaan vastata kaikkiin mahdollisiin tilannekehityksiin, sillä pidemmällä aikavälillä mahdolliset vaihtoehdot ja niistä polveutuvat vaihtoehdot lisääntyvät. Kompleksisuus ja sodan ennustamattomuus haastavat keskitetyn johtamisen, etenkin taktista tasoa alemmilla tasoilla, sillä keskitetyssä johtamisessa päätöksentekosykli on hitaampi, jos lupaa toiminnalle joudutaan pyytämään ylätasolta. Johtamisen keskittäminen tai hajauttaminen on riippuvainen tehtävästä, tilasta, ajasta ja resursseista. Hajautettu johtaminen mahdollistaa ketterämmän OODA-silmukan toteuttamisen, mikä mahdollistaa liikesodankäynnin edellyttämän yllätyksen, aloitteellisuuden, nopeuden ja tempon. Liike on liikesodankäynnin edellytys, joka edellyttää toimivaltaa tehdä päätöksiä tehtävän toteuttamisen tavan valinnasta. Tästä syystä hajautettu johtaminen kytkeytyy erottamattomaksi osaksi länsimaista liikesodankäyntiä.

## 4 TEHTÄVÄJOHTAMISEN HISTORIALLINEN TAUSTA

”...no plan of operations extends with any certainty beyond the first contact with the main hostile force” -Moltke (Hughes 1993, 92).

Joukkojen johtaminen eroaa muista toiminnoista siksi, että sen on oltava enemmän tai vähemmän jatkuvaa; jos joukkoja ei johdeta, on vaarana, että joukko hajoaa. Joukkojen ja aselajien määrän lisääntyminen on lisännyt johdettavien alayksiköiden määrää, joka vaikeuttaa johtamista ja luo tarpeen koordinoinnille. Johtamisen tarkoituksena on ollut kautta aikojen pyrkiä vähentämään epävarmuutta ja saavuttaa täydellinen varmuus vihollisen aikeista, toimintaympäristöstä ja olosuhteista. Johtamisen historia voidaan ymmärtää vaatimuksena tiedolle ja pyrkimykselle vastata tähän johtamisen ratkaisulla. Mikään johtamisen systeemi ei ole saanut merkittävästi vähennettyä epävarmuutta, vaikka menetelmät, laitteet ja esikunnat ovat kehittyneet. (Creveld 1985, 1–6, 264–268.) Tässä luvussa käsitellään tehtäväjohtamisen historiallinen tausta preussilais-saksalaisesta tehtävätaktiikasta yhdysvaltalaiseen tehtäväjohtamiseen (*mission command*). Termiä tehtävätaktiikka (*Auftragstaktik*) käytetään tässä luvussa kuvaamaan preussilais-saksalaista delegoivaa johtamista, vaikka tätä termiä on ryhdytty käyttämään vasta toisen maailmansodan jälkeen.

### 4.1 Moltken vaikutus preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan syntyyn

Historiallisesti tarkasteltuna asevoimien kärsimät tappiot taisteluissa ovat luoneet mahdollisuuden sotataidolliselle kehittymiselle. Myös tehtävätaktiikka on syntynyt ja kehittynyt pitkällä aikavälillä useissa asevoimien reformeissa. Tehtävätaktiikan juuret määritetään usein Preussin kärsimään tappioon Jenassa ja Auerstedtissä (1806). Tappion jälkeen asevoimia uudistettiin, sillä mekanistinen armeija ei pystynyt vastaamaan Napoleonin tapaan käydä sotaa. (ADP 6-0 2019, vii; Rekkedal 2013, 145; Shamir 2010, 645–647; Smith 2007, 90–106; Webber 2018, XIV.)

Termi *Auftragstaktik* (tehtävätaktiikka) esiintyy ensimmäistä kertaa vuonna 1890, kun siihen kriittisesti suhtautuneet saksalaiset upseerit argumentoivat tätä johtamistapaa vastaan sotataittoa käsittelevissä julkaisuissa (Bungay 2003, 5). Creveldin mukaan tämä johtamistapa (tehtävätaktiikka) on lähtöisin Hesseenijoukoilta, jotka taistelivat Ison-Britannian puolella Yhdysvaltain vapaussodassa (Creveld 1983, 36).

Kenraali von Seeckt käytti tehtävätaktiikan käsitettä kirjassaan, joka julkaistiin vuonna 1929 (Rekkedal 2013, 145). Termiä *Auftragstaktik* ei kuitenkaan käytetty tarkastellussa historiallisessa preussilais-saksalaisessa materiaalissa, mutta periaatteen alkuvaiheet yhdistetään tyypillisesti Jenan ja Auerstedtin tappioiden jälkeisiin uudistuksiin. Termin *Auftragstaktik* ilmestyminen kuvaamaan delegoivaa johtamistyyliä voidaan ajoittaa 1800–1900-luvun vaihteeseen.

Jenan tappion jälkeen uudistustarpeita todettiin Preussin armeijassa etenkin joukkojen johtamisessa. Joukkoja oli johdettu tayloristiseen ihmiskuvaan perustuen keskitetysti kuin konetta. Joukkojen moraalit olivat alhaiset ja ne saatiin pysymään kasassa tiukalla kurilla. Mitään ei tehty ilman erillisiä käskyjä, mikä johti aloitteellisuuden puutteeseen. Preussin asevoimien uudistuksessa oppeja otettiin Napoleonin johtamistoiminnasta Ranskasta ja Yhdysvaltain vapaussodassa menestyksellisesti käytetystä hajautetusta taktiikasta Englantia vastaan. (Bungay 2003, 1; ks. myös Mälkki 2009, 46–52.)

Preussilainen Gerhard von Scharnhorst (1755–1813) toimi Preussin ensimmäisenä yleisesikunnan päällikkönä vuodesta 1801. Hän toimi myös Berliinin sota-akatemian johtajana ja yhtenä Preussin asevoimien uudistajana. Hän väitti, että sodankäynnissä ei ole tieteellistä sääntöjä. Hänen ajatusmallinsa mukaan on olemassa vain konsepteja, jotka perustuvat asioiden luonnollisuuteen tai kokemukseen. Hänen mielestään upseerit piti valmistaa sodankäyntiin opettamalla nämä konseptit ja itsenäistä ajattelua sekä tekemään näiden perusteella itsenäisiä päätöksiä. Scharnhorst vaikutti Preussin upseereihin opettaessaan heitä Berliinin sotilasakatemiassa alkaen vuodesta 1801. (Shamir, 2011, 33–34.)

Hänen suojattinsa Carl von Clausewitzin (1780–1831) näkemysten mukaan sotaan vaikutti tuntematon ja näkymätön. Hän esitteli kitkan käsitteen teoksessaan *Sodankäynnistä* analysoidakseen sodan kontrolloimattomia tekijöitä. Clausewitz näki, että kitka ja sattuma tarjosivat komentajille mahdollisuuksia, joita voitiin hyödyntää rohkeudella ja aloitteellisuudella. Tässä taktiikassa alaiset toimivat aloitteellisesti ja ylemmät esikunnat puuttuivat toteutukseen vain harvoin. Clausewitz tutki Napoleonin johtamisen metodeja, jotka julkaistiin hänen kirjassaan vasta hänen kuoltuaan (1832–1833). (Bungay 2003, 1; Shamir, 2011, 33–34; ks. myös Mälkki 2009, 46–52.)

Clausewitz ja Scharnhorst näkivät sodankäynnin luonteen siten, että se edellytti nopeaa päätöksentekoa ja joustavaa suunnittelua. Kitkan käsite vaikutti saksan armeijan johtamisen kulttuurin muodostumiseen ja näin kylvettiin tehtävätaktiikan teoreettinen siemen. Preussin Jenassa kärsimä tappio loi mahdollisuuden Scharnhorstin ajatusten hyväksymiselle. Uudistuksessa luotiin ammattimainen upseeristo, jolla oli toimivaltuus ja halukkuus tehdä päätöksiä alatasoilla. (Bungay 2003, 1–2; Shamir, 2011, 33–34; ks. myös Mälkki 2009, 46–52.)

Kenttämarsalkka Helmut Karl Bernhard von Moltke vanhempaa (1800–1891) voidaan pitää tehtävätaktiikan oppi-isänä, sillä hän loi kulttuurin, joka mahdollisti tehtävätaktiikan. Moltke perusti Saksan yleisesikunnan ja toimi sen päällikkönä vuosina 1857–1888. Hänen kirjoituksensa strategiasta ja johtamisesta ovat vaikuttaneet suuresti saksalaisiin kenraaleihin. (Creveld 1985, 271; Rothenberg 1993, vii–xi.)

Moltke on maininnut haastattelussa Clausewitzin teoksen olevan yksi tärkeimmistä ja häneen eniten vaikuttaneista teoksista (Muth 2011, 19–20). Moltke omaksui clausewitzilaisen ajatuksen vihollisen päävoiman tuhoamisesta, sodan epävarmuudesta ja sodan pysyvien sääntöjen määrittämisen mahdottomuudesta. Johtamisen osalta hän omaksui nopean päätöksenteon ja improvisoinnin tärkeyden taisteluissa pysyvän doktriinin sijasta sekä paikallisen komentajan aloitteellisen toiminnan. Moltke käytti samoja termejä kuin Clausewitz esseissään. Toisin kuin Clausewitz, Moltke näki poliitikkojen roolin rajoittuvan aikaan ennen sotaa, sillä heidän ei tulisi vaikuttaa sotastrategiaan tai operaatioihin. (Hughes 1993, 5–7.)

Preussin ja myöhemmin Saksan armeijalla on ollut tarve päästä nopeaan ratkaisuun yhdellä suunnalla, sillä niiden vastustajia on ollut idässä ja lännessä. Niillä ei ole ollut varaa jäädä taistelemaan pitkää kulutusotaa johtuen sen rajallisista resursseista ja geopolitiisesta asemasta. Moltken tapa mobilisoida ja toteuttaa operaatiota, sekä johtamisen metodi, jossa korostetaan yksilön aloitteellisuutta kokonaistavoitteen mukaisesti, ovat olleet keskeisessä roolissa preussilais-saksalaisessa operatiivis-strategisessä teoriassa aina toiseen maailmansotaan asti. Tähän johtamistapaan viitataan termillä *Auftragstaktik*. Moltken ajatukset ovat vaikuttaneet myös yhdysvaltalaiseen sotataidolliseen ajatteluun ja sotakoulujen opetukseen. (Robinson 2021 133–139; Rothenberg 1993, x, viii.) Kahden suunnan strateginen haaste on vaikuttanut Saksan sotataidolliseen ajatteluun, jossa nopeudella on ollut keskeinen rooli.

Moltken strategiaa käytettiin vuosien 1866 ja 1870 kampanjoissa Itävaltaa ja Ranskaa vastaan. Moltke sovelsi Napoleonin hyökkäyksellisyyttä ja yhteensovitti sen teolliseen aikakautteen. Hänen kampanjoissaan korostuivat nopea mobilisaatio ja joukkojen siirrot rautateitse, mikä mahdollistettiin modernin esikuntaupseerijärjestelmän suunnittelulla, jolla pyrittiin hallitsemaan kitkaa. Joukkojen siirrot oli suunniteltu tarkkaan, mutta taistelun alettua Moltke johti yleisellä suunnitelmalla tarkkojen käskyjen sijasta. Hänen ajatuksensa mukaan taisteluiden lopputulos ei olisi riippuvainen yhdestä nerokkaasta komentajasta, vaan taisteluiden alettua johtaminen tapahtuisi yleisillä ohjeilla ja alaisten aloitteellisuudella. Tämän johtamistavan edellytyksenä oli alempien johtajien aloitteellinen toiminta ylempien ohjeiden (*Weisungen*) asettamissa raameissa. Tämä toimintatapa mahdollisti joustavuuden taisteluissa. Moltken mukaan strategia oli vain ”asiakirjojen systeemi”, joka mahdollistaa ja riippuu taktisista mahdollisuuksista. Voitto on riippuvainen alaisten kyvyistä tunnistaa ja tarttua näihin ohikiitäviin tilanteisiin strategisen päämäärän hyväksi. (Rothenberg 1993, vii–xi; Shamir 2011, 37–38.)

Moltke loi uudistuksillaan yhteisen eheän taisteluopin tehtävätaktiikasta (*direction command*), jonka avulla upseerit osasivat toimia saman koulutuksen perusteella yhtenevästi, ilman jatkuvaa yhteyttä toisiinsa taistelukentällä. Näin mahdollistettiin joukkojen hajautettu johtaminen. Tämä johtamistapa kirjattiin dokumenttiin: ”*Ohjeita suurien osastojen komentajille*” (*Verordnungen für die höheren Truppenführer* 1869). Joidenkin tulkintojen mukaan rautatiet ja lennätin mahdollistivat joukkojen käytön laajemmalla alueella ja tämä loi vaatimuksen päätöksenteon hajauttamiselle, sillä toimintaa ei voitu enää tarkkailla yhdeltä komentopaikalta. Moltke edisti kulttuuria ja johtamisen systeemiä, joka perustui koheesioon. Koheesiota edistettiin valitsemalla tarkasti johtajat ja miehistö. Koheesion edistämiseksi joukkojen kokoonpanoja yritettiin pitää muuttumattomina. Koulutuksessa painotettiin myös korkeaa itsenäisyyttä kaikilla johtamisen tasoilla sekä sisäisestä velvollisuuden tunnosta kumpuavaa itsekuria (tehtävä orientoitunut kuri). (Creveld 1985, 271; Smith 2007, 90–106; Von Seydlitz 2017, 91.)

### **Moltken esseet**

Tässä esitellään tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät kohdat Moltken vuosina 1859–1980 kirjoittamista esseistä. Sen jälkeen käsitellään Moltken esikunnan laatimaa dokumenttia, jossa välitetään hyviä käytänteitä suurien osastojen komentajille. Moltke ei kirjoittanut kaikkia osia tästä dokumentista, mutta hän johti dokumentin laadintaa. Ohjetta suurien osastojen komentajille voidaan pitää myöhempien saksalaisten ohjesääntöjen alkusysäyksenä tehtävätaktiikalle.



Moltken näkemyksen mukaan on vaarallista antaa käskyjä kaukaa etulinjasta. Jos korkein sotilasjohto ei ole joukkojen mukana, hänen on annettava komentajille vapaat kädet. Jatkuvat ja nopeat päätökset edellyttävät paikallisten olojen arviointia. Armeijoiden (*army corps*) sekä divisioonien komentajien on arvioitava tilannetta itse ja heidän on toimittava itsenäisesti ylemmän komentajan tahdon mukaisesti. Heiltä odotetaan myös tilanteen mukaista aloitteellisuutta. Tilanteiden diversiteetistä ja suuresta vaihtelusta johtuen ei ole mahdollista antaa sitovia sääntöjä. Vain yleiset ohjeet ja periaatteet voivat toimia taistelukentällä. Näiden periaatteiden oppiminen edellyttää suurimman mahdollisen itsenäisyyden antamista upseereille jo rauhan aikana. (Hughes 1993, 77, 131–133.)

Ennalta laaditut suunnitelmat romahtavat ja komentajan on itse arvioitava tilannetta. Tilanteen mahdollisuuksia ei saada hyödynnettyä, jos alaiset odottava käskyjä. Kaikkien tasojen johtajien on totuttava itsenäiseen toimintaan. Jos näin ei toimita, menetetään aikaa. Alempien tasojen johtajat tietävät miten toimia komentajan toiveiden mukaan, vaikka hän ei pystyisi ilmaisemaan tahtoaan johtuen olosuhteista tai ajallisista tekijöistä. Epäselvissä tilanteissa on hyödyllisempää toimia aktiivisesti ja pitää aloite vihollisen toimien odottamisen sijasta. Tilanteet ovat epäselviä myös viholliselle. (Hughes 1993, 132–133.)

Moltken johtamisen ajatuksena oli käskeä mahdollisimman vähän jättäen yksityiskohdat alemmille johtajille. Moltken mukaan empiminen ja toimimattomuus on pahempaa kuin väärin keinojen valinta. Tämä lause esiintyy lähes kaikissa saksalaisissa pääohjesäännöissä vuoden 1869 jälkeen (Hughes 1993, 4–13.) Sama lause sisältyy myös suomalaisiin historiallisiin kenttäohjesääntöihin, joita tarkastellaan alaluvussa 6.1.

### ***Verordnungen für die höheren Truppenführer (1869) -dokumentti***

*In general, one does well to order no more than is absolutely necessary and to avoid planning beyond the situation one can foresee. These change very rapidly in war. Seldom will orders that anticipate far in advance and in detail succeed completely to execution.*

*The higher the authority, the shorter and more general will the orders be. The next lower command adds what further precision appears necessary. The detail of execution is left to the verbal order, to the command. Each thereby retains freedom of action and decision within his authority.* Moltke. Instructions for Large Unit Commanders 1869. Kohta 5. (Hughes 1993, 184–185.)

Lainaus on merkittävä, sillä siinä on havaittavissa keskeisiä osia tehtävätaktiikan periaatteen varhaisista vaiheista, jotka tulevat toistumaan myöhemmissä saksalaisissa ja muissa tarkasteltavissa ohjesäännöissä. Näitä osia tai piirteitä ovat: vain oleellisen käskeminen, kauas ulottuvien yksityiskohtaisten käskyjen välttäminen, toimeenpanon yksityiskohtien ohjeistamatta jättäminen ja toiminnanvapauden mahdollistama toimivallan delegoiminen.

Yhdysvaltalaisen majurin, kirjailija Donald Vandergriffin (2017) mukaan upseerien valinnoissa painotettiin tietoa, itsenäisyyttä ja halua kantaa vastuuta. Jokaista sotilasta pidettiin vastuullisena omasta toiminnastaan ja tätä erityisesti painotettiin valittaessa upseereita. Upseerille opetettiin miten ajatella, ei mitä ajatella. Näin mahdollistettiin johtajien yksilöllinen aloitteellisuus, jonka voidaan nähdä olevan yksi tekijä Saksan sodankäynnin menestystekijöistä. Saksalaisten tavalla kasvattaa johtajia ja vaalia johtamisen tapaa oli suuri merkitys, sillä tehtävätaktiikka ei ollut koulutettavien aiheiden listalla, vaan se sisältyi opetuksen ilmaperiin. (Vandergriff 2017, 52–55.)

Saksan yhdistymisen jälkeen preussilainen sotilaskulttuuri siirtyi osaksi Saksan asevoimien kulttuuria (Corum 2001, ix–xii; Mälkki 2009, 2–3). Tähän kulttuuriin kuului myös sellaisten päätösten hyväksyminen, jotka jälkikäteen osoittautuivat virheellisiksi. Moltke pyrki ohjaamaan aloitteellisuutta komentajan tahdon ilmaisulla, minkä piti olla tiedossa kaikilla tasoilla. Epäselvissä tilanteissa luotettiin alaisten aloitteelliseen toimintaan. Moltken kehittämä tapa johtaa ei ole vain tapa antaa käskyjä, vaan johtamistapa (*leadership*). (Bungay 2003, 2–3; Shamir 2010, 645–647; 2011, 36–37.)

Käsky (*Befehl*) ja tehtävä (*Auftrag*) alkoivat erottua toisistaan. Käskyn vaihtoehtona mainittiin ohjeet (*Weisungen*). Vuonna 1877 määritettiin, että ohje koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa oli yleistilanne ja komentajan tahto. Toisessa osassa annettiin tietty tehtävä. Samassa yhteydessä todettiin, että tahdon pitäisi olla kristallinkirkkaasti ymmärrettävissä sekaannusten välttämiseksi. Tahdon ei myöskään pitäisi mennä liian tarkkoihin yksityiskohtiin. Jo tässä vaiheessa oli keskeistä, että komentaja ei käskisi miten tehtävä tulee toteuttaa. Näin varmistettiin toiminnanvapaus. (Bungay 2003, 4–5.) Tämä käskemisen tapa on käytössä laajasti tarkastelluissa länsimaissa.

Moltken aikakautena ryhdyttiin suunnittelemaan eri tason esikunnissa, joille käskettiin vain toiminnan perusajatus ja tehtävät, jotka käskettiin yleisesikunnasta. Tämä järjestely mahdollisti paikallisen aloitteen hyödyntämisen varmistaen yhtenäisen tarkoituksen. Näin voitiin hyödyntää hajautettua suunnittelua ja toteutusta säilyttäen ohjaus. Pataljoonan ja komppanian tasoilla käskyt annettiin suullisesti, sillä aikaa kirjallisille tuotoksille ei ollut. Pataljoonan taso ylemmät käskyt olivat kirjallisia. (Bungay 2003, 4–5.)

Jokaisen saksalaisen upseerin tuli tilanteissa pohtia, mitä esimieheni tekisi tässä tilanteessa, jos hänellä olisi samat tiedot käytössään. Tehtävätaktiikan periaatetta kritisoitiin ja sen käytöstä väiteltiin kontrolloivaa johtamista suosivien upseerien kanssa aina 1900-luvun alkupuolelle asti. Uuden taisteluopin mukainen johtamistapa havaittiin toimivaksi Japanin sovellettua sitä Venäjän vastaisessa sodassa 1904–1905. (Bungay 2003, 4–5.)

Preussilais-saksalainen malli kehittyi ylhäältä alas Saksan yleisesikunnan toimeenpanemana ja samanaikaisesti alhaalta ylös taktisen innovaation seurauksena, mitä kehitettiin *Kriegsakademie*-sotakoulussa. Tässä periaatteessa pyrittiin mahdollistamaan aggressiivisuus ja aloitteellisuus kaikilla tasoilla. Toiminnanvapautta korostettiin niin paljon, että tämä toimintatapa salli myös toimimisen käskyjen vastaisesti, jos saadut käskyt eivät enää vastanneet muuttunutta tilannetta. Käskyjen vastaista toimintaa ei nähty niskoitteluna, jos toimittiin ylemmän tehtävän ajatuksen mukaisesti. Tehtävätaktiikka oli Preussin upseereille enemmän kuin johtamisen systeemi. Pikemminkin se oli tapa elää ja siksi tehtävätaktiikka on niin vaikeasti omaksuttavissa. (Dupuy 1977, 116, 307; Shamir 2010, 648.)

Saksalainen tehtävätaktiikka syntyi Scharnhorstin aloittamien uudistusten perusteella, joiden kehittämistä Moltke jatkoi. Tämän työn tuloksena syntyi johtamisen tapa tai konsepti, jonka kaikki upseerit ymmärsivät. Jotkut saksalaiset ovat sitä mieltä, että tehtävätaktiikkaa on käytetty myös ennen Moltken aikaa. Moltken aikana syntyi kuitenkin ainutlaatuinen johtamistapa, jossa yhdistyivät ihmisen kyvykkyydet ja sen salliva sosiaalinen ympäristö. Tätä johtamisen filosofiaa voidaan kutsua *tehtävä orientoiduksi komento systeemiksi*, jonka taustalla on hyväksytty sodan epävarmuus ja sekasorto. (Creveld 1985, 270–271; Dupuy 1977, 116, 307; Simpkin 1985, 241; ks. myös Muth 2011, 173.)

## 4.2 Saksalaisen tehtävätaktiikan (*Auftragstaktik*) kehittyminen maailmansodissa

Väitetään, että ensimmäisen maailmansodan suurin taktinen edistysaskel oli saksalaisten kehittämä jalkaväen iskujoukko (*Shock troop, Stoßtrupp*), joka koostui aliupseerin johtamasta kahdeksan miehen liikkuvasta ryhmästä. Ryhmä oli aseistettu monipuolisesti kevyin asein ja se pystyi hyödyntämään itsenäisesti taistelukentällä syntyneitä mahdollisuuksia. Iskujoukko oli filosofinen vastaus ensimmäisen maailmansodan kokemuksille uusien taisteluvälineiden sijasta. Tämä oli luonteeltaan liikkuvan sodankäynnin alkusysäys. (Leonhard 1991, 48–51; Shamir 2011, 47–48.) Smithin (2007, 125; ks. myös Boyd 1986 56–63) mukaan iskujoukoille annettiin huomattava toiminnanvapaus ja niillä saatiin taktisen tason menestystä. Robinsonin (2021, 165–177) mukaan iskujoukkojen tehtävänä oli hyökätä vahvoja asepesäkkeitä vastaan. Niiden vahvuutena oli eri aselajien välinen yhteistoiminta.

Ensimmäisen maailmansodan kokemusten perusteella Saksan yleisesikunta päätteli Saksan häviävän tulevaisuudessa kulutussodat. Useista eri kehityslinjoista valittiin liikkuva sodankäynti, jossa iskujoukot mekanisoitiin ja niiden hyökkäystä tuettiin tykistöllä. Tehtävätaktiikasta tuli liikesodankäynnin johtamisen periaate. Sillä mahdollistettiin nopeus ja pakotettiin vihollinen reagoimaan alati muuttuvaan tilanteeseen. Voitto edellytti voiman keskittämistä ratkaisukohtaan. Tähän vaikuttivat Clausewitzin ja Napoleonin ajatukset voiman keskittämisestä painopisteeseen ja niistä tuli osa saksalaista liikesodankäyntiä toisessa maailmansodassa. Saksalaiset upseerit koulutettiin toimimaan kahta tasoa omaa tehtävää ylemmissä tehtävissä. (Bungay 2003, 6.)

On väitetty, että Saksan toisessa maailmansodassa toteuttama liikesodankäynti oli vain teknisesti edistyneempi sovellus iskujoukkotaktiikasta. Yllätykselliseen liikkuvaan sodankäyntiin nojaava liikesodankäynnin konsepti tarvitsi johtamiseen joustavan periaatteen, joka oli saksalaisen kulttuurisen kehityksen tulos: tehtävätaktiikka. Wehrmacht perustui preussilaiseen organisaatiojärjestelmään, joka korosti luottamusta, ammattimaisuutta sekä aloitetta henkilöstön valinnoissa, harjoittelussa, ylennyksissä, palkitsemisissa ja koulutuksessa. Näillä luotiin joukkoihin koheesiota. (Shamir 2011, 48–52.)

Tehtävätaktiikka yhdistetään Saksan Wehrmachtin operointitapaan toisessa maailmansodassa ja sitä pidetään yhtenä tekijänä Saksan menestykselle taisteluissa. Yhtenä saksalaisten ylivoimaisuutta selittävänä tekijänä pidetään ylivertaista taisteluoppia, jonka selittää saksalaisten menestyksen etenkin sodan ensimmäisellä puoliskolla. Saksan taisteluoppi yhdisti liikesodankäynnin, aselajien yhteistoiminnan ja johtamisen. Tästä osoituksena voidaan pitää esimerkiksi Ranskan valtausta. On myönnettävä, että Saksan asevoimat olivat toisessa maailmansodassa yksi kaikkien aikojen tehokkaimmista asevoimista. Todennäköisesti se oli 1900-luvun tehokkain sotavoima taistelumoraaliltaan, koheesioltaan ja sietoisuudeltaan. Sodan toisella puoliskolla Saksa osoitti suurta taktista osaamista taistellessaan ylivoimaista vihollista vastaan. (Corum 2001, ix–xii; Creveld 1983, 163; Mälkki 2009, 2–3; ks. myös Dupuy 1977, 254; Ben-Shalom & Shamir 2011, 101–102; Robinson 2021, 147.) Wehrmacht saavutti huomattavia taktisen tason voittoja, mutta useat tahot argumentoivat sen menestyneen huonosti operatiivisella tasolla keskittyen yksittäisten taisteluiden voittamiseen ilman riittävää panostusta operatiivisen tason suunnitteluun (Robinson 2021, 188–195).

Yhdysvaltalainen eversti ja historioitsija Trevor Dupuy (1977) on laskenut saksalaisten tehokkuutta toisessa maailmansodassa osoittaen sen olevan vertaansa vailla, vaikka saksalaiset taistelivat pääosin alivoimaisina. Dupuy:n mukaan saksalaisten taistelutehokkuus oli 20–30% suurempi verrattuna Yhdysvaltoihin ja Isoon-Britanniaan. Sodan alkuvuosina saksalaiset olivat lähes 200% tehokkaampia kuin neuvostoliittolaiset ja vielä sodan viimeisinä vuosina 100% tehokkaampia. Hänen mukaansa saksalaiset aiheuttivat noin 50% suuremmat tappiot yhdysvaltalaisille ja briteille kaikissa olosuhteissa riippumatta taistelutavasta. Neuvostoliittolaisille aiheutettiin yli 300% suuremmat tappiot kuin neuvostoliittolaiset pystyivät aiheuttamaan. Yhtenä merkittävänä tekijänä tehokkuuteen pidetään tehtävätaktiikkaa. (Dupuy 1977, 253–254, 307.) Dupuyta voidaan pitää voimasuhdelaskennan auktoriteettina, sillä hänen laskukaavansa ovat vielä tänäkin päivänä operaatioanalyysien ja voimasuhdelaskennan tukena. Näillä luvuilla osoitettu saksalaisten tehokkuus perustelee omalta osaltaan länsimaisten asevoimien kiinnostusta saksalaiseen liikesotaan ja sen johtamiseen. Voimasuhdelaskenta on suuntaa antavaa, sillä siinä on vaikeaa huomioida esimerkiksi johtamisen, yllätyksen tai taistelumoraalin vaikutuksia.

Wehrmachtissa johdettiin tehtävätaktiikan periaatteella antaen vastuuta alaisille, mutta vahvat komentajat, kuten Guderian, Rommel ja Balck johtivat usein itse edestä mikromanageroiden alaistensa toimintaa. Tehtävätaktiikan ei katsottu aina toimivan ja siksi vähemmän kyvykkäille johtajille annettiin vähemmän toiminnanvapautta. Radiot mahdollistivat komentajien johtamisen edestä. On myös tapauksia, joissa komentajat rikkoivat ylemmän komentajan asettamaa tahtoa. (Robinson 2021, 147–153.) Historiallisessa saksalaisessa johtamistavassa sekä tehtävätaktiikkaa että käskytaktiikkaa voitiin käyttää johtamiseen (Ben-Shalom & Shamir 2011, 101–102). Tehtävätaktiikka on johtamisen periaate, jota voidaan katsoa sovelletun eri tavoin eri komentajien toimesta. Edestä johtamisen voidaan nähdä haastavan tehtävätaktiikan periaatetta, jossa alaisille tulisi antaa toiminnanvapaus.

Simpkinin (1985) mukaan Saksan Wehrmachtissa toimittiin pitkälti kirjallisten käskyjen mukaan. Ne pidettiin äärimmäisen lyhyinä ja yksiselitteisinä. Armeijan operaation käsky saattoi olla neljäsosan paperiarkista ja ne eivät koskaan ylittäneet kolmea tai neljää sivua. Niiden tarkoituksena oli saada kaikille yhteiset lähtökohdat ja tilanneymmärrys. Niissä käskettiin vain tarkoitus, alaisten tehtävät, resurssit ja rajoitteet. Niissä ei koskaan tuotu esille sellaisia asioita, jotka voitiin hoitaa esikuntien muita väyliä pitkin. Näitä olivat esimerkiksi tarkat tiedustelutiedot tai logistiikan yksityiskohdat. (Simpkin 1985, 240.)

### **Führung und Gefecht der verbundenen Waffen. 1921. (Das FUG) 487**

Das FUG -ohjesääntö rakentuu aikaisempien Moltken kirjaamien ajatusten perustalle ja se on ollut vuoden 1933 *Truppenführung*-ohjesäännön perusta, jonka periaatteiden mukaisesti Wehrmacht toimi toisessa maailmansodassa. Das FUG on jäänyt kuitenkin historialliselta merkitykseltään vuoden 1933 ohjesäännön varjoon juuri tästä syystä.

Ohjesäännön mukaan tilanne ja tehtävä muodostavat johtamisen perustan. Tehtävästä (*Auftrag*) ja tilanteesta (*Lage*) johdetaan päätös (*Entschluss*). Ohjesäännössä edellytetään menestyksen hyödyntämistä, vaikka sitä saataisiinkin suunnitelmasta poikkeavalla suunnalla. Kerran tehdystä päätöksestä ei pidä luopua ilman erityisen painavia perusteita. On johtajuuden taidetta tai taitoa tunnistaa hetki, jolloin tarvitaan uusi päätös. Päätöksen tulee ottaa tilanne huomioon kokonaisvaltaisesti ja johtajan tahdon tulee käydä siitä ilmi yksiselitteisesti. Käskyä annettaessa on asetuttava käskyn saajan asemaan ja mietittävä miten käsky voidaan ymmärtää väärin. Alijohtajan itsenäisen toimeenpanon mahdollisuuksia ei pidä ennalta rajoittaa. (487. Das FUG 1921, 8–21.)

Jos johtaja ei kykene toteuttamaan tehtävää tai päättää muuttaa sitä, jää vastuu tehtävää muuttaneelle johtajalle, sillä on toimittava tilanteen mukaisesti. Muuttuvassa taistelutilanteessa aiemmasta päätöksestä liian tiukka kiinnipitäminen ja tilanteen kehittymisen odottaminen on harvoin osoitus vahvasta tahdosta ja se voi johtaa vakaviin virheisiin. (487. Das FUG 1921, 8–21.) Ohjesäännössä luodaan länsimaisessa sotilasjohtamisessa käytettävä perusta, joka perustuu tilanteelle ja tehtävälle. Ajatukset ja ovat samoja, jotka esiintyvät suomalaisissa yleisissä kenttäohjesäännöissä vuosina 1927 ja 1954.

### **Truppenführung (1933)**

Vuonna 1933 julkaistu *Truppenführung* loi perustan Wehrmachtin taisteluopille. Corum väittää, että tämä ohjesääntö on yksi tärkeimmistä taisteluopin ilmaisuista historiassa. Se on hyvin tehokas liikesodankäynnin konsepti, joka on kehitetty saksalaisten ensimmäisen maailmansodan sotakokemusten perusteella. Erityisesti sen hyvää johtamista käsittelevät kappaleet ovat merkittäviä. Liittoutuneet (Iso-Britannia, Neuvostoliitto ja Yhdysvallat) ottivat oppia saksalaisista sotakokemusten perusteella ja niiden taisteluopit alkoivat muistuttaa saksalaista taisteluoppia. *Truppenführung* edustaa Clausewitzin, Moltken ja von Seecktin perintöä saksalaisesta sodankäyntitavasta. (Corum 2001, ix–xii; ks. myös Mälkki 2009, 65.)

*Truppenführung* 1933 -ohjesäännössä sotataito kuvataan taiteena ja luovana toimintana, joka perustuu tieteellisille periaatteille. Ohjesääntöön on sisällytetty ympäristön kompleksisuus, epävarmuus, jatkuva muutos ja stressi. Taisteluoppi edustaa aiempaa kehittyneempää tehtävätaktiikan periaatetta. Se eroaa vain vähän edeltäjästään vuoden 1921 ohjesäännöstä (Bungay 2003,7; Condell & Zabecki, 2001, 17; Simpkinin 1985, 228; ks. myös Shamir 2010, 650.) Saksalaisissa ohjesäännöissä ja sotilaiden kirjoittamissa teksteissä ei käytetä juurikaan termiä doktriini. Saksalaiset eivät halunneet lukkiutua yhteen ratkaisuun ja oikeaan vaihtoehtoon, vaan he pitivät taisteluoppia sellaisena, että jopa nuoret upseerit pystyivät rikkomaan sitä tilanteen vaatiessa. Taisteluopit nähtiin suuntaa antavina. Yhdysvaltalaisen suhtautuminen doktriiniin oli päinvastaista. (Muth 2011, 171–172.)

Ennen ensimmäistä maailmansotaa Saksan armeija operoi *Weisungsführung*-periaatteella (*leadership by directive*), joka oli samankaltainen konsepti kuin tehtävätaktiikka, mutta periaate koski vain armeija- tai *Corps*-tason komentajia, joille annettiin suuri harkinnanvara tehtävien toteuttamisessa. Tehtävätaktiikka ohjesäännössä *Truppenführung* (1933) laajentaa tämän periaatteen koko asevoimiin aina yksittäiseen sotilaaseen asti. Toimiakseen tehtävätaktiikka vaatii, että johtajien ja yksittäisten taistelijoiden on täysin ymmärrettävä tehtävää toteuttaessaan komentajan ja jopa seuraavan tason komentajan tahto. Tämä tarkoittaa sitä, että sotilaan on ymmärrettävä, miksi jokin asia tehdään. Jos hän ei ymmärrä tätä, on hänen velvollisuutensa kysyä. Kääntäen esimiehellä on velvollisuus selittää toiminnan tarkoitus alaisilleen. (Condell 2001, 3–4.)

*Auftragstaktik* perustuu johtamisen periaatteeseen, jossa johtaja kertoo alaiselleen mitä on saatava aikaan ja koska tämä tulee olla tehtynä. Periaatteeseen kuuluu, että johtaja ei kuitenkaan välttämättä kerro alaisilleen, miten tämä tulisi tehdä. Tehtävien suorittamiseksi alaisille annetaan paljon liikkumatilaa ja heidän odotetaan olevan hyvin aloitteellisia. (Condell 2001, 3–4; ks. myös Leonhard 1991, 113.)

Tehtävätaktiikassa komentajan tahto luo johtajille raamit tehdä omia päätöksiä, jotka ovat harmoniassa kokonaissuunnitelman kanssa. Komentaja käski tehtäviä (*Aufträge*) alaisilleen päälliköille täyttääkseen esimiehensä tahdon. Tämän perusteella johtajat tekivät päätöksensä (*Entschluss*). Saksalaiset eivät käyttäneet termiä *Auftragstaktik*, vaan puhuivat käsitteestä, jolla voitiin muuttaa saatua käskyä (*Selbständigkeit*) olosuhteiden muuttuessa siten, että toiminta palveli komentajan tahtoa. He uskoivat, että aikaa virallisten käskyjen odotteluun ei ollut, vaan aikakriittisessä tilanteessa tuli temmata aloite. (Vandergriff 2017, 54–55.)

Clausewitzin vaikutus näkyy vahvasti *Truppenführung* 1933 -ohjesäännössä, mutta jotkut tärkeät konseptit, kuten puolustuksen vahvuuden tärkeys sekä politiikan ja sodan välinen suhde sivuutettiin. Ohjesääntö keskittyy taktiseen tasoon ja sen voidaan nähdä sisältävän tehtävätaktiikan olemuksen ja preussilais-saksalaisen johtamisen filosofian. Ohjesäännön kirjaversio esipuheessa todetaan kymmenen kohdan sisältävän tehtävätaktiikan periaatteen, vaikka itse käsitettä *Auftragstaktik* ei mainita koko kirjassa. (Condell & Zabecki 2001, 2, 5).



Kolme näistä kohdista käsittelee johtajan ja miehistön ominaisuuksia. Näissä kohdissa korostuu itsenäinen päätöksentekokyky, aloitteellisuus miehistötasolta asti ja yksittäisen sotilaan tärkeys. Seitsemän kohtaa käsittelevät johtamista ja käskyjä. Tehtävätaktiikka ilmenee myös muissa ohjesäännön kohdissa. Tässä työssä esitellään ja tulkitaan tehtävätaktiikkaa käsittelevät kohdat Condellin ja Zabeckin (2001) toimittamasta *Truppenführung* 1933 -ohjesäännön englanninkielisestä käännöksestä. Käsiteltyjen dokumenttien ja ohjesääntöjen tärkein sisältö on taulukoitu alaluvun lopussa helpottamaan periaatteen kokonaisuuden hahmottamista (Taulukko 1).

*”Combat situations are of an unlimited variety. They change frequently and suddenly and can seldom be assessed in advance. Incalculable elements often have a decisive influence. One’s own will is pitted against the independent will of the enemy Friction (Reibung) and errors are daily occurrences.”* (Truppenführung 1933 kohta 3. Condell & Zabecki 2001, 17.) Taistelutilanteiden rajaton eroavaisuus, jatkuva muutos, kitka ja virheet ovat osa taistelujen luonnetta ja sodan kuvaa. Termit kuvaavat clausewitzilaista kompleksista sodankuvaa.

*The mission (Auftrag) and the situation (Lage) lead to the decision (Entschluss) of the course of action. If the assigned mission no longer suffices as the basis for action, or if it is overtaken by events, the course of action must take these circumstances into account. An officer who changes a mission or does not carry it out must report his actions immediately, and he assumes responsibility for consequences. He always must act within the overall framework of the situation.* (Truppenführung 1933 kohta 37, Condell & Zabecki 2001, 23.)

Keskeinen osa länsimaista sotilasjohtamista on menetelmä, jossa tilanne ja tehtävä sanelevat valitun toimintavaihtoehdon. Sama periaate näkyy yleisesti sotilasjohtamisen logiikassa ohjaavana tekijänä suunnittelussa ja käskemisessä sekä johdettaessa uusia alempien johtamistason tehtäviä. Olosuhteiden ja tilannevaihteluiden hyväksyminen kuuluu myös prosessiin, joka antaa johtajille toimivallan vaihtaa tehtävää tilanteen vaatiessa. Ainoina kontrollin keinona vaaditaan ilmoitusta suorituista toimista, toimimista tilanteen kehyksen vaatimalla tavalla ja vastuun kantamista seuraamuksista. Tämän kaltainen johtamistapa vaatii äärimmäistä luottamusta kollegoihin, yhteistä taisteluoppia ja sen ymmärrystä sekä koulutusta.

*Once a course of action has been initiated it must not be abandoned without overriding reason. In the changing situations of combat, however, inflexibility clinging to a course of action can lead to failure. The art of leadership consists of timely recognition of circumstances and of the moment when a new decision is required.*

*The commander must allow his subordinates freedom of action, so long as it does not adversely affect his overall intent (Absicht).* (Truppenführung 1933 kohta 37, Condell & Zabecki 2001, 23.)

Tekstistä on tulkittavissa kompleksisuuden ja sodan kaoottisuuden hyväksyminen. Tämä vaatii johtamisen filosofialta joustavuutta, jota haetaan käskemällä valmius luopua valitusta toimintavaihtoehdosta tunnistamalla se hetki, kun tarvitaan uusi päätös. Johtajan on sallittava alaisilleen toiminnanvapaus, kunhan se ei ole ristiriidassa komentajan tahdon kanssa. Vapaus rajoittuu kuitenkin toimintaan ja komentajan tahtoon ohjaavana tekijänä.

*If changes in the situation are anticipated before an order can be executed, the order should not go into detail. This is especially important in larger operations, when orders must be issued for several days in advance. The general intent is stated and the end to be achieved must especially be emphasized. The General intent must be stated for the execution of impending operations, but the method of execution is left to the subordinate commanders. Otherwise, the order becomes a directive. (Truppenführung 1933 kohta 76, Condell & Zabecki 2001, 30.)*

Kun tilanteeseen odotetaan muutosta käskyn ei pitäisi mennä yksityiskohtiin. Tämä koskee etenkin suuria operaatioita. Tekstissä on havaittavissa selvästi Moltken ajatukset, jotka on kirjattu *Führung und Gefecht der verbundenen Waffen* -dokumenttiin. Näitä ovat alaisten toiminnanvapaus, logiikka käskemättä jättämisen tärkeydestä tehtävätaktiikan kontekstissa sekä komentajan tahdon ja loppuasetelman tärkeys ohjaavana tekijänä. Tekstissä tuodaan esille myös tehtävätaktiikan ydinperiaate, jossa toteuttamistavan valinta jää alaiselle. Sama ajatus on myös suomalaisessa tehtävätaktiikan määritelmässä (KOYL 2014, 55).

Kun komentaja ei hahmota tilannetta riittävän nopeasti, on välttämätöntä, että marssiosaston yksittäiset johtajat tekevät itsenäisiä päätöksiä. Tämän jälkeen vanhemman komentajan tehtäväksi jää ohjauksen nopea palauttaminen tilanteessa, jonka hänen alaisensa ovat luoneet itsenäisellä toiminnallaan. (Truppenführung 1933, kohta 378. Condell & Zabecki 2001, 106–107.) Tekstissä ilmenee tehtävätaktiikan henki, vaikka sitä ei ole erikseen nostettu tehtävätaktiikkaa käsittelevien kohtien luetteloon Condellin ja Zabeckin toimesta. Tämä tekstin kohta on osoitus tehtävätaktiikan soveltamisesta käytäntöön ja viittaa siihen, että periaatteen voidaan tulkita sisältyvän myös ohjesäännön muihin kohtiin.

Shamirin (2011) mukaan komentajat ovat soveltaneet hajautettua johtamistapaa läpi historian, mutta se on ollut lähinnä komentajien henkilökohtaista johtamistapaa. Preussilainen ja saksalainen asevoima loi hajautetusta johtamisesta yhtenäisen järjestelmän, jonka se sisällytti taisteluoppiinsa ja operaatioihinsa. *Auftragstaktik* perustui ainutlaatuisen preussilaiseen ja saksalaiseen ajatusmalliin sekä kulttuuriin. Onkin väitetty, että tehtävätaktiikka onkin pikemmin preussilaisten upseerien elämäntapa kuin johtamisen tapa. Tämä luokin haasteen läntisille asevoimille tehtäväjohtamisen omaksumisessa ja soveltamisessa. (Shamir 2011, 52–53.)

Vangjelin (2018) mukaan saksalainen tehtävätaktiikka oli kokonaisvaltaisinta, sillä konsepti sisällytettiin taisteluoppiin, koulutukseen, instituutioon ja käytäntöön. Tehtävätaktiikka on vahvasti sidoksissa organisaation kulttuuriin. Tästä osoituksena tehtävätaktiikka tai sen rippeet tuhoutuivat, kun Saksa hävisi toisen maailmansodan 1945 ja organisaation kulttuuri muuttui. Preussilaisten osalta tehtävätaktiikka kehittyi pitkällisen kehityksen ja mukautumisen tuloksena, mutta se ei ole vain preussilaisten luomus. Tehtävätaktiikka on kehittynyt eri suunnissa saksalaisesta traditiosta riippumatta. Merkkejä tehtävätaktiikan vähemmän holistisesta soveltamisesta löytyy esimerkiksi Nelsonin johtamistavasta meritaisteluissa vuonna 1805. Eräiden tulkintojen mukaan tehtävätaktiikka on kuitenkin kehittynyt itsenäisenä haarana Saksasta riippumatta esimerkiksi Yhdysvalloissa, Ranskassa ja Isossa-Britanniassa. (Vangjel 2018, 5–7.)

Taulukko 1. Tehtävätaktiikan kehittyminen tarkastelluissa dokumenteissa ja ohjesäännöissä.

<i>Verordnungen für die höheren Truppenführer 1869 (Hughes 1993, 184–185)</i>	<b>487 Das FUG 1921, 8–36</b>	<i>Truppenführung 1933, 17–30 (Condell &amp; Zabecki 2001)</i>
<p>Yleisesti menee hyvin, jos ei käske muuta kuin välttämättömät asiat.</p> <p>Tilanne vaihtelee nopeasti sodassa ja suunnittelua liian pitkälle tulee välttää.</p> <p>Mitä korkeampi johtamisen taso, sitä lyhyempiä ja yleisluontoisempia käskyjen on oltava. Seuraava johtamisen taso lisää tarvittavat yksityiskohdat. Näin kaikilla tasoilla pysyy toiminnanvapaus ja toimivaltuuden rajoissa oleva päätöksentekovalta.</p>	Jos menestystä tulee jossain muualla kuin on suunniteltu, sitä tulee käyttää. (kohta 10.)	Toimettomuus on rangaistavampaa kuin väärä aloitteellisuus. (15.)
	Tehtävästä ja tilanteesta tulee päätös. (9.)	tehtävä ja tilanne muodostavat johtamien perustan. (36.)
	Jo kerran tehdystä päätöksestä ei saa luopua ilman painavia perusteita, mutta johtajan pitää tunnistaa milloin tarvitaan uusi päätös. (9.)	Johtajan on pyrittävä toteuttamaan päätös päättäväisesti. Jos tilanne muuttuu, on itse määrättävä tehtävä itselle. (37.)
	Johtaja kantaa täyden vastuun, jos hän ei toimi käskyn mukaisesti tai muuttaa sitä. On toimitettava tilanteen mukaisesti, jos tilanne ohittaa käskyn. Päätöksen on oltava johtajan tahdon mukainen. (9.)	On tunnistettava ne olosuhteet, joissa tarvitaan uusi päätös. Alaiselle on annettava toiminnanvapaus, kunhan se ei riko komentajan tahtoa. (37.)
	Jos jäädytään odottamaan tilanteen kehittymistä, se on harvoin osoitus vahvasta johdosta, vaan se johtaa vakaviin virheisiin. (34.)	Päätöksenteon lykkääminen täydellisten tietojen saamiseksi on merkki heikkoudesta. (36.)
	Päätöksen tulee ottaa tilanne huomioon kokonaisvaltaisesti ja johtajan tahdon tulee käydä siitä ilmi yksiselitteisesti.	Komentajan tahto ja tavoiteltava loppuasetelma osoittavat päämäärän, mutta alainen päättää toteutuksesta. Kun käsketään isossa kehyksessä, pitkällä aikavälillä tai on nähtävissä muutoksia tilanteessa käsky ei saa olla liian yksityiskohtainen. Tällöin käsketään vain tahto. Tällöin käsky on muuttunut ohjeeksi. (76.)
	Käskyä annettaessa on asetettava käskyn saajan asemaan. On mietittävä, miten käsky voidaan ymmärtää väärin. (36.)	Käskyssä oltava vain se, mitä alainen tarvitsee täyttääkseen tehtävän. Käskijän on asetettava käskettävän asemaan ja arvioitava, miten itse toimisi. (73.)

### 4.3 Yhdysvaltalaisen tehtäväjohtamisen juuret

*”Don’t tell people how to do things, tell them what to do and let them surprise you with their results.” - George S. Patton*

Yhdysvaltojen historiassa delegeoivaa johtamistyyliä, eli tehtäväjohtamista on kutsuttu eri termein. Yksi näistä termeistä on *tehtävätyyppiset käskyt (mission-type order)*. Friedmanin ja Garardin (2020) mukaan Yhdysvaltojen laivastolle on annettu tehtävätyyppisiä käskyjä jo 1778 Yhdysvaltojen vapaussodassa, kun vallankumoukselliset antoivat John Paul Jonesille käskyn, jonka mukaan hänen tuli häiritä Yhdysvaltojen vihollisia parhaaksi katsomallaan tavalla. Tarkennuksena menetelmäksi käskettiin häiritseminen. Friedmanin ja Garardin näemyksen mukaan käskyn voidaan katsoa olevan tehtävätyyppinen käsky tarkennuksineen. Käsky johti pienin aluksin suoritettuihin iskuihin Englannin rannoille, mikä pakotti sen sitomaan joukkoja puolustukseen. Käskyn antajilla ei ollut tilannekuvaa Jonesin toiminnasta, mutta he luottivat hänen kykyynsä toteuttaa saamansa tehtävä. Tehtäväjohtaminen on filosofinen tapa toteuttaa johtamista (CC), joka on kehittynyt vuosisatojen kuluessa. (Friedman & Garard 2020.)

Tehtävätaktiikan (*Auftragstaktik*) elementtejä on ollut yhdysvaltalaisessa johtamisessa jo vuodesta 1864. Näitä ovat komentajan tahto, kurinalainen aloite, tehtävätyyppiset käskyt ja molempiin suuntiin kulkeva luottamus. (ADP 6-0 2019, vii–viii.) Käsite kurinalainen aloite ei esiinny preussilais-saksalaisessa johtamisessa. Esimerkkinä tästä pidetään Kenraali Grantin käskyä vuonna 1864 kenraali Shermanille:

*You, I propose to move against Johnston’s Army, to break it up and to get into the interior of the enemy’s country as far as you can, inflicting all the damage you can against their War resources. I do not propose to lay down for you a plan of Campaign, but simply to lay down the work it is desirable to have done and leave you free to execute in your own way. (Ancker 2013, 43.)*

Edellä esitelty ja John Paul Jonesille annettu käsky ovat lyhyitä. Ne koskevat laajaa kokonaisuutta ja ajallisesti niiden voidaan olettaa koskevan pitkää aikaväliä. Molemmissa esimerkeissä johdetaan tehtävällä, mutta toteuttamisen tapa jää käskyn vastaanottajan harteille. Grantin käskyssä on nähtävissä myös toivotun päämäärän tai loppuasetelman kuvaus.

Ymmärtääkseen yhdysvaltalaisista sotataidollista ajattelua on tunnistettava sisällissodan kokemukset, joihin yhdysvaltalainen tapa käydä sotaa perustuu. Tässä kansallisessa näkökulmassa ratkaisu voittoon sodassa, jopa taistelussa, on teollinen kapasiteetti. Toinen sisällissodasta opittu periaate on voittaa vaikuttamalla vihollisen keinoihin käydä sotaa. Smithin mukaan yhdysvaltalaisessa sotataidollisessa ajattelussa prosessit ja teknisten ratkaisujen hakeminen on tärkeämpää kuin sotataidollinen (*art of war*) ajattelu. (Smith 2007, 90.) Yhdysvallat on voittanut massoittamisella sisällissodassaan ja molemmissa maailmansodissa eikä niinkään taktisen ja operatiivisen paremmuuden takia (Shamir 2010, 651–653).

West Point perustettiin 1802 ranskalaisen mallin pohjalta; General Service and Staff College (Leavenworth) luotiin saksalaisen mallin mukaan. Ranskalainen tapa järjestää esikunta G1–5 toimistoiksi otettiin myös käyttöön. Saksalaisessa esikunnan rakenteessa tukevat toiminnot olivat alisteisia operatiiviselle alalle. Länsimaissa käytössä olevassa järjestelmässä operatiivinen ala on samalla tasolla kuin tukevat elementit. Sotien välisenä aikana yhdysvaltalaisissa sotakouluissa keskityttiin mobilisaation ja logistiikan johtamiseen operaatiotaidon sijasta. (Shamir 2010, 648–649.) Yhdysvaltalaisia upseereita opiskeli preussilaisissa ja saksalaisissa sotakouluissa. Kehittyvät Yhdysvaltojen asevoimat saivat vaikutteita tehtävätaktiikasta, mutta sen omaksuminen oli yhdysvaltalaisille upseereille vaikeaa muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. (Muth 2011 174–175; ks. myös Vandergriff 2017, 51.)

Yhdysvaltalaiset sotakoulut ovat antaneet teollisuuden johtamisen malliin perustuvaa insinöörimäistä ja asioiden johtamiseen keskittyvää johtajakoulutusta ihmisten johtamisen kustannuksella. Näissä kouluissa johtamistapana on suosittu keskitettyä suunnittelua ja teollisuudesta tuotua tehokkuusajattelua luottaen määrälliseen dataan ja ennalta luotuihin johtamisen prosesseihin. (Shamir 2010, 648–649.) Sotakouluissa on opetettu ”malliratkaisuja” ja niissä on täytynyt pysyä. Yhdysvaltalaiset ovat nähneet doktriinin pysyvämpänä kuin saksalaiset ja siitä poikkeaminen on ollut vaikeampaa. (Muth 2011, 171–172.)

Yhdysvaltojen ensimmäisessä 1905 ilmestyneessä yhteisessä (*combined*) ohjesäännössä (*Field Service Regulation FSR*) kuvaillaan johtamista. Anckerin mukaan tämä lainaus sisältyi ohjesääntöihin aikavälillä 1910–1949 lähes sanatarkasti. (Ancker 2013, 43.)

*An order should not trespass on the province of the subordinate. It should contain everything which is beyond the independent authority of the subordinate, but nothing more. When the transmission of orders involves a considerable period of time, during which the situation may change, detailed instructions are to be avoided. The same rule holds when orders may have to be carried out under circumstances which the originator of the order cannot completely forecast; in such cases letters of guidance is more appropriate. It should lay stress upon the object to be attained, and leave open the means to be employed. (FSR 1905, 29–30.)*

Ohjesäännössä näkyy sama moltkelainen ajatus kuin preussilais-saksalaisessa johtamisessa, jossa käsketään vain tarpeellinen ja pyritään välttämään yksityiskohtaisten käskyjen antamista etenkin pitkälle aikavälille. Käskyn ei tule rikkoa alaisen toiminnanvapautta. Tällöin pitää antaa ohjausta (*guidance*). Ohjesäännössä käsketään korostamaan saavutettavan tavoitteen merkitystä ja jättämään toteuttamisen keinot avoimeksi. Tässä alaluvussa analysoitujen ohjesääntöjen keskeisimmät havainnot on koostettu taulukkoon 2.

*Officers and men of all ranks and grades are given a certain independence in the execution of the tasks to which they are assigned and are expected to show initiative in meeting the different situations as they arise. Every individual, from the highest commander to the lowest private, must always remember that inaction and neglect of opportunities will warrant more severe censure than an error in the choice of the means. (FSR 1914, 3.)*

Ohjesäännössä mainitaan *tietty* aloitteellisuus kaikille sotilaille tehtävän toimeenpanossa ja heiltä odotetaan aloitteellisuutta toimia tilanteen mukaisesti. Saksalaisessa verrokissa tehtävän toteuttamiseen annetaan vapaus ilman varauksellisuutta. Ohjesäännössä on sama ajatus kuin saksalaisissa ohjesäännöissä, joissa toimimattomuus on rangaistavampaa kuin väärä keinojen valinta. Ajatus perustuu Moltken 1869 teesiin.

*Commanders of subordinate units cannot plead absence of orders or the nonreceipt of orders as an excuse for inactivity in a situation where action on their part is desirable, or where a change in the situation upon which the orders issued were based renders such orders impracticable or impossible of execution. If the subordinate commander knows what the general plan—the end in view—is, lack of initiative on his part is inexcusable (FSR 1914, 85.)*

Johtajat eivät voi vedota käskyjen puuttumiseen aloitteellisuuden puuttuessa tai käskyjen muuttuessa tilanteeseen nähden toteuttamiskelvottomiksi. Jos johtaja tietää, mikä on tavoiteltava loppuasetelma, hänen on toimittava aloitteellisesti sen mukaan. Tulkituissa kolmessa lainauksessa ohjesäännöistä on huomattavaa yhdenmukaisuutta verrattuna tarkasteltuihin saksalaisiin ohjesääntöihin. Tarkasteltujen ohjesääntöjen valossa voidaan päätellä Yhdysvaltojen taisteluopin sisältäneen hyvin paljon saksalaista tehtävätaktiikkaa muistuttavan johtamisen periaatteen jo ennen ensimmäistä maailmansotaa.

Vuosina 1935–1939 yhdysvaltalaisia upseereita opiskeli Saksalaisessa *Kriegsakademie*-koulussa. Näiden oppilaiden avulla käännettiin saksalainen taktisen tason ohjesääntö *Truppenführung* englanniksi. (German Tactical Doctrine 1942.) Tämä ohjesääntö on edelleen ladattavissa merijalkaväen doktriinipankista. Tämä on osoitus Saksasta otetun mallin vaikuttavuudesta vielä tänäkin päivänä.

Vuonna 1954 julkaistiin liite, jossa lueteltiin oppeja iskusta *Pearl Harbor* -tukikohtaan. Näissä opeissa täsmennettiin tavoitteen tärkeyttä itsenäisen toiminnan mahdollistajana ja ylemmän johtoportaan tavoitteiden taustalla olevien syiden ymmärtämisen tärkeyttä. Kaikkia toimia, jotka estävät alaisten mielikuvituksellisen ja aloitteellisen toiminnan pitää normaalisti välttää. (Ancker 2013, 45.)

Toinen maailmansota lisäsi Yhdysvaltojen asevoimien keskittymistä asioiden johtamiseen (*management*), jossa keskityttiin tehokkuuteen ja optioimintiin. Asevoimat organisoitiin yhdysvaltalaiseen liike-elämään nojautuen, mikä mahdollisti logistiikan ja joukkojen siirrot. Saksalaisessa ajattelutavassa sota nähtiin luovana toimintana, sen sijaan yhdysvaltalaisessa ajattelussa sotaa pyrittiin kontrolloimaan tehokkaalla suunnittelulla ja prosesseilla. Asioiden johtaminen, tilastoihin ja matematiikkaan turvautuminen näkyi myös yhdysvaltalaisessa henkilöstöjohtamisessa, jossa ihmiset nähtiin kuin koneen osina. Henkilöstövalinnoissa ja koulutuksessa luotettiin matemaattisiin malleihin unohtaen sodan psykologinen ulottuvuus, jossa olisi huomioitu ihmismielen ja moraalien vaikutukset. (Shamir 2010, 648–65.)

Yhdysvaltalaiset näkivät sodan resurssikilpailuna, jossa voitto saavutettiin ylivoimalla, massoittamisella ja tulivoimalla. Toimintaa johdettiin keskitetyllä organisaatiolla ja raportoinnilla. Tämä johti keskinkertaiseen suoriutumiseen operaatiotaidossa, taktiikassa ja johtamisessa. Tästä poikkeuksena Shamir mainitsee kenraali George C Pattonin tavan johtaa. Asioiden johtamiseen keskittyminen ja logistiikan suunnittelun korostaminen johtivat tappioon Vietnamin sotaan. Ylätasolle keskittynyt tietotulva halvaannutti johtamisen eivätkä asevoimat pystyneet reagoimaan nopeatempoiseen sissisodankäyntiin omalla johtamisellaan. Tämä synnytti tarpeen uudistamiselle. (Shamir 2010, 648–653; 2011, 193–196; ks. myös Bungay 2003, 9; Muth 2011 174.)

Yhdysvalloilla on ollut perinteisesti vahvat puolustushaarat, jotka ovat kehittäneet toimintaansa itsenäisesti ja tämä on tapahtunut yhteistoiminnan kustannuksella. Yhdysvallat keskittyi doktriinissaan toimimaan maailman poliisina aina Korean sodasta lähtien ja taistelemaan kommunismia vastaan kaikkialla maailmassa. Ydinasedoktriini korostui aina Vietnamin sotaan saakka konventionaalisen sodankäynnin, doktriinin kehittämisen, operatiivisen tason huomioimisen ja harjoittelun kustannuksella. Tähän herättiin vasta Vietnamin sodan tappion seurauksena. Vietnamin sotaa voidaan pitää merkittävänä tekijänä, sillä tämän sodan doktriinissa paljastamat puutteet sysäsivät liikkeelle asevoimien kehittämisen. Kriittisten äänenpaineiden mukaan Yhdysvaltojen puolustus suunnittelussa on nojattu Vietnamin sodan jälkeen liikaa asioiden johtamiseen ja teknologiaan ketteryuden sijaan. (Osinga 2005, 66–67.)

Tehtävätaktiikan ottaminen jälleen osaksi Yhdysvaltojen asevoimien doktriinia tapahtui 1970- ja 1980-luvuilla osana asevoimien reformia. Tämän reformin lähtökohtana oli kehittää doktriini, jolla voitaisiin taistella määrällisesti ylivoimaista Neuvostoarmeijaa ja Varsovan liittoa vastaan niiden hyökätessä Euroopassa. Tehtäväjohtaminen kansallistettiin liittämällä se Pattonin johtamistyyliin ja näin helpotettiin sen omaksumista. (Shamir 2011, 101–102, 129–130, 193–196; ks. myös Robinson 2021, 163.)

Taulukko 2. tehtäväjohtaminen ohjesäännöissä 1905–1962 (FSR).

1905–1949 1941 Operations	1914 lisäys	1944 lisäys	1949 lisäys	1962 100-5
komentajalle suotava toiminnanvapaus ja aloitteellisuus	toimimattomuus on raskauttavampaa kuin väärän keinon valinta	taktisesti epävarmoissa tilanteissa ja laajoilla alueilla on perusteltua toimia hajautetusti	päämäärä ja sen takana olevat aiomukset on oltava selvillä	tehtävä tyyppiset käskyt (mission type orders) mainitaan ensimmäisen kerran
käskyn ei tule astua alaisen toiminta-alueelle	kaiken arvoisille sotilaille tietty vapaus, jotta voidaan toimia aloitteellisesti			päämäärä oltava tiedossa, jotta voidaan toimia aloitteellisesti
tarkkoja käskyjä on vältettävä, jos ne käsittävät pitkän aikavälin				keskitetty suunnittelu ja hajautettu toimeenpano

#### 4.4 Kylmän sodan doktriinit ja tehtävätyyppiset käskyt

##### ”Active defense” (1976) -doktriini

Ohjesäännössä (100-5 Operations), jota kutsuttiin nimellä ”Active Defense”, korostui komentajan kontrolli taisteluiden kulusta etulinjassa näkemällä itse taistelu. Tästä syystä ohjesääntöä voidaan pitää tehtäväjohtamisen näkökulmasta taantumuksellisena. Ohjesäännössä ei myöskään mainita keskitettyä suunnittelua ja hajautettua toteutusta. (Ancker 2013, 46–47; FM 100-5, 1976, 1-5–3-15.) Toisaalta myös saksalaiset komentajat johtivat myös itse edestä.

Vuoden 1976 ohjesäännössä ohjeistetaan, että menestys on riippuvainen johtajien kyvystä ja halusta toimia itsenäisesti tehtävätyyppisten käskyjen perusteella. Jokaisen sotilaan on luotettava omaan ja muiden sotilaiden kykyyn ja koheesioon. Johtajien on hyödynnettävä tilaisuuksia rohkeasti ja osoitettava aloitteellisuutta. Armeijan vahvuutena on vastuun hajauttaminen kentällä oleville johtajille, jotka toimivat joustavien tehtävätyyppisten käskyjen pohjalta. Tehtävätyyppiset käskyt mainitaan doktriinissa kahdesti tietolaatikossa ja kohdan johtaminen alla. (FM 100-5 1976, 1–5.) Doktriinissa ei avata tehtäväjohtamista näitä mainintoja syvällisemmin. Kirjallista ilmaisua tehtävätyyppisistä käskyistä voidaan pitää vain käskemisen tapana kokonaisvaltaisen periaatteen sijasta.



Vuoden 1976 doktriinia on kritisoitu laajasti johtuen sen staattisesta luonteesta. Siinä ei tunnustettu operatiivista tasoa eikä reservejä. Kriitikoiden mukaan se käsitteli joukkoa pieniä taisteluita isolla operaatioalueella ilman kokoavaa ajatusta ja se muistutti kulutussodankäyntiä, koska siinä korostettiin asejärjestelmien optimaalista käyttöä ja niiden tulivoimaa. Doktriini sisälsi liikettä, mutta siinä joukot syöksyivät taistelusta toiseen kuluin nopeasti. Operaatioalue Saksassa ei mahdollistanut vihollisen viivyttämistä syvyydessä, koska vihollista ei voitu päästää tärkeille alueille. Taistelukentän syvyyden ongelma pyrittiin ratkaisemaan *AirLand-Battle*-doktriinilla. Yhtenä doktriinin pääkriitikkona on esiintynyt Lind. Doktriinin vasta-argumentina on esitetty Boydin *Patterns of Conflict* -luentosarjan liikesodankäynnin teoria. (Leonhard 1991, 129–135; Robinson 2021, 21–46, 214–241; Toveri & Välivehmas 1996, 97–98; ks. myös Shamir 2010, 653–656; 2011, 102.)

Vuonna 1973 perustettiin Army Training and Doctrine Command (TRADOC), jonka tehtävä oli kehittää operatiivista doktriinia ja koulutusta. Sen ensimmäinen johtaja kenraali William E. DePuy (1919–1992) pyrki palauttamaan maavoimien kyvyn käydä liikesotaa, jossa eri ase-lajit tukevat toisiaan ja mahdollisimman monta vihollisen kohdetta pyrittiin tuhoamaan nopeasti. DePuy piti saksalaisten toisen maailmansodan sotakokemuksia keskeisinä doktriinin uudistamisessa. DePuy teki Israelin vuoden 1973 Yom Kippur -sodasta johtopäätöksen, että israelilaisten menestys perustui parempaan koulutustasoon ja johtamiseen, sillä israelilaiset taistelivat alivoimaisina. Israelilaiset hävisivät kaikissa simulaatioissa ja vaikutti siltä, että pelkän tulivoiman vertaaminen ei riitä selittämään sodan lopputulosta. (Leonhard 1991, 129–130; Robinson 2021, 22–26; Shamir 2010, 653, 2011, 102; Toveri & Välivehmas 1996, 96–97.)

TRADOC johti vuonna 1980 konferenssin, jossa kuultiin Wehrmachtin kenraalien näkemyksiä taistelusta neuvostoliittolaisia vastaan Euroopassa. Entisten saksalaiskenraalien (Balck ja von Mellenthin) näkemyksien mukaan saksalaiset korostivat ihmisen yksilöllisyyttä ja tärkeyttä taisteluissa. Kenraalien mukaan yksilön vapautta aloitteellisuuteen tuettiin kaikilla tasoilla kokonaisella järjestelmällä. (DePuy 1980, 16; Shamir 2010, 656; ks. myös Mälkki 2009, 2–3.) Yksilön tärkeyden korostaminen näkyy vuoden saksalaisessa 1933-ohjesäännössä.

Tilaisuutta käsitelleessä raportissa yhdeksi pääkohdaksi on nostettu *Auftragstaktik*-konsepti. Kenraali DePuy kertoo raportin mukaan yhdysvaltalaisen keskustelleen toisessa maailmansodassa paljon tehtävyyppisistä käskyistä. Hänen mukaansa ne ovat yhdysvaltalainen versio *Auftragstaktik*-konseptista, josta saksalaiset yhdysvaltalaisessa sotakoulussa vierailleet upseerit kertoivat jo 1930-luvulla. (DePuy 1980, 17–18.) On todennäköistä, että saksalaisesta delegoivasta johtamisen periaatteesta on keskusteltu jo 1930-luvulla, kuten tekstissä on mainittu, mutta termi *Auftragstaktik* ei ole ollut tuolloin käytössä saksalaisissa ohjesäännöissä. Konferenssin raportti on laadittu vuonna 1980 ja *AirLand Battle* -doktriini julkaistiin kahta vuotta myöhemmin, joten saksalaiskenraalien lausunnot on mahdollisesti huomioitu siinä.

Saksalaisen johtamisen periaatteena oli, että päätökset pyrittiin tekemään mahdollisimman lähellä toimintaa, jotta niitä voitiin tehdä mahdollisimman nopeasti. Saksalaiskenraalien mukaan yksilön korostaminen ja kaikkien tasojen aloitteellisuus olivat syy saksalaisten menestykseen taisteluissa toisessa maailmansodassa. Saksalaisten johtamistyyllissä esimies ei puuttanut alaisen toimintaan, ellei tämä tehnyt jotain todella väärää. Näin alaiselle annettiin tilaa ja mahdollisuus aloitteellisuuteen. *Auftragstaktik* nojaa käsitykseen ylemmän komentajan operaation konseptista ja tavoitteista. Tämä on mahdollista saavuttaa selittämällä ne perusteellisesti tai operoimalla yhdessä niin pitkään, että ”*modus operandi*” on selvä. Tähän vaikuttavat myös taisteluoppi ja harjoittelu. (DePuy 1980, 17–18, 5–54; ks. myös Robinson 2021, 163.)

*Auftragstaktik* ei ole sidoksissa johtamisen tasoon, vaan se koskee kaikkia divisioonan komentajasta yksittäiseen taistelijaan. Tämä mahdollistettiin koulutusjärjestelmällä ja saksalaisella mentaliteetilla, joka tuki tätä periaatetta. Käskyissä tarkentavien ohjeiden määrä riippui vastaanottajan kyvykkyydestä ja niissä tuli huomioida vähintään yhtä tasoa ylemmän johtoportaan taisteluajatus. Kenraalien mukaan aliupseereiden koulutustasolla oli suuri merkitys. Saksalainen mentaliteetti sopi tähän historialliseen tapaan toimia. Raportin mukaan erityisesti *Auftragstaktik* teki vaikutuksen keskusteluissa yhdysvaltalaiskenraaleihin, jotka näkivät tarpeen sen edistämiseksi upseerien ja aliupseerien koulutuksessa. (DePuy 1980, 17–18, 5–54.) Termillä *Auftragstaktik* on pyritty kuvaamaan preussilais-saksalaista johtamisen periaatetta osana doktriinien kehitystyötä. Tämä on tehnyt termistä ongelmallisen, sillä saksalaiset eivät itse käyttäneet tätä termiä ohjesäännöissään. (Condell & Zabecki 2001, 3–4; Corum 2001, ix–xii; Mälkki 2009, 2–3.) Termin käyttäminen jälkikäteen on johtanut sekaannuksiin ja puutteelliseen ymmärrykseen tehtävätaktiikan sidonnaisuudesta kulttuuriin.

Vietnamin sodan jälkeen Yhdysvaltain maavoimat ja merijalkaväki siirtyivät lineaarisesta kulutussodasta kohti liikesodankäyntiä, jossa oli tarkoituksena tehdä hyökkäyksiä syvälle vastustajan ryhmytykseen. Ilmatuella oli tärkeä merkitys hyökkäysten tukemisessa. Taistelemalla lähellä ja syvyydessä pyrittiin hajottamaan vastustajan koheesio ja taistelutahto taisteluvoiman tuhoamisen sijaan. Tässä keskeisenä tekijänä oli operatiivisen tason uudelleen löytäminen. Boydin ajatukset vaikuttivat etenkin merijalkaväen doktrinaaliseen kehitykseen, joka omaksui kompleksisuusteorian ja epälineaarisen lähestymistavan. (Osinga 2005, 70–71.)

### ***AirLand Battle* (1982) -doktriini**

*AirLand Battle* toi liikesodankäynnin periaatteet doktriiniin, jonka inspiraationa oli ollut saksalainen, israelilainen ja neuvostoliittolainen sodankäynti. Liikkuvuutta korostettiin kuluttamisen sijasta. *AirLand Battle* -doktriinin toteuttaminen edellytti johtamista tehtäväkäskein ja se oli keskeinen osa toimeenpanoa. Doktriinissa korostuivat aloitteellisuus, joustavuus, synkronointi ja syvyys. Vuoden 1982 doktriini oli älyllinen vastalause kulutussodankäyntiin perustuvaan 1976 vuoden ohjesääntöön. (Shamir 2010, 653–656; 2011, 102; Toveri & Välivehmas 1996, 98–99.)

Vuoden 1982 *AirLand Battle* -doktriini sisälsi voimanlähteeseen vaikuttamisen, mutta doktriinissa komentaja valitsi pisteen, johon hän halusi joukkojen keskittyvän. Leonhardin mukaan tässä voidaan nähdä käskyjohtamisen (*command push*) piirteitä, sen sijaan vuoden 1986 versio samasta doktriinista sisälsi lisäyksen painopisteen siirtymisestä. Tässä voidaan nähdä riipaus tehtävätaktiikkaa (*Recon Pull*). (Leonhard 1991, 168.)

FM 100-5 *Operations* on ylädoktriini, joka määrittelee asevoimien käytön filosofian. Alemmat doktriinit noudattavat sitä (Robinson 2021, 26). Doktriinissa lanseerataan taistelun keskeiset tekijät. Yksi näistä tekijöistä on päämäärän yhtenäisyys (*unity of effort*), jonka alla tehtäväjohtamisen periaate esiintyy tehtävätyyppisinä käskyinä. Ohjesäännön mukaan päätöksentekoa on hajautettava ja siitä johtuen päämäärän on pyrittävä yhtenäiseen päämäärätietoiseen toimintaan. Johtajien on oltava joustavia ollakseen voitokkaita. ”*The commander identifies his goals through mission orders that leave his subordinates the greatest possible freedom.*” (FM 100-5, 1982, 2-7.)

Doktriinissa esiintyvän johtamisen periaatteellinen ydinajatus sisältyy seuraavaan lauseeseen: ”*Since commanders cannot foresee, plan, or communicate instructions for every potential event, they should not attempt to control every action of their subordinates. The chaos of battle will not allow absolute control. As battle becomes more complex and unpredictable, decision making must become more decentralized.*” (FM 100-5, 1982, 2-7.) Taistelun kaaos ei mahdollista täydellistä kontrollia eikä jokaiseen tapahtumaan voida antaa ohjeita. Tästä johtuen kaikkien tasojen johtajien on annettava tehtävätyyppisiä käskyjä, joilla mahdollistetaan aloitteellisuus ja mielikuvituksellisuus, mutta se vaatii myös riskien ottamista. Tehtävätyyppisten käskyjen käyttäminen edellyttää komentajan tahdon määrittelyä ja selkeää viestintää alaisille. (FM 100-5, 1982, 2-7.)

”*While detailed orders may be necessary at times, commanders must trust their subordinates to make correct on-the-spot decisions within the mission framework*” (FM 100-5, 1982, 2-7). Doktriini ei poissulje tarvetta käskyjohtamiselle, mutta se korostaa luottamuksen tärkeyttä.

Tehtävätyyppisten käskyjen käyttö edellyttää selkeää tavoitetta ja ajatusta sen taustalla (miksi jotain tehdään), koordinoinnin edellyttämiä rajoitteita ja kontrollia sekä resurssien jakamista. Jos tilanne muuttuu, johtajan on esitettävä esimiehelleen muita vaihtoehtoja. Jos tämä ei ole mahdollista, on alaisen toimittava, kuten hän kuvittelisi komentajan haluavan toimittavan. Ohjesäännön mukaan suunnittelu ja johtaminen on keskitetty, mutta toimeenpano on hajautettu. (FM 100-5, 1982, 2-6–5-2.) Vuoden 1976 ohjesääntöön verrattuna nyt tehtävätaktiikalle keskeinen komentajan tahto tuodaan esille selkeästi ja hajautettu toimeenpano on tuotu myös mukaan ohjesääntöön alaisten toiminnanvapauden lisäksi.

Kaikkien tasojen johtajien on annettava tehtäväkäskyjä (*mission orders*). Tämä vaatii aloitteellisuutta, resursseja, mielikuvitusta ja riskien ottamista. Riskeistä aiheutuu doktriinin mukaan vaara henkilöstölle ja kalustolle, mutta toisaalta toisessa vaakakupissa painaa tehtävän toteuttamisen merkitys. Tehtäväkäskyillä luodaan alaiselle suuri toiminnanvapaus. (FM 100-5 1982, 2-7.)

Tehtäväkäskyn on katettava vain seuraavat kolme tärkeää kohtaa. ”*They should clearly state the commander’s objective, what he wants done, and why he wants it done. They should establish limits or controls necessary for coordination. They should delineate the available resources and support from outside sources.*” (FM 100-5, 1982, 2-7.) Yhdysvaltalaisessa tehtäväjohtamisessa on huomioitu tarve koordinoinnille, joka toteutetaan kontrollina ja rajoitteina.

Anckerin (2013) mukaan vuoden 1982 *AirLand Battle* -doktriinissa oli kaikki tehtävätaktiikan periaatteen osatekijät kasassa. Doktriinissa oli keskiössä aloitteellisuus ja hyökkäyksellisyys, mikä mahdollistettiin tehtävätyypisillä käskyillä. Hänen mukaansa doktriinissa kurinalainen aloitteellisuus on keskeinen osa tehtävätaktiikan periaatetta. (Ancker 2013, 47.) Tehtävätaktiikka edellyttää kuitenkin myös muuta kuin tehtävätyypisillä käskyillä luotua aloitteellisuutta. Tarkasteltujen saksalaisten doktriinien valossa tämä tekijä on alaisten toiminnanvapaus ja mahdollisuus muuttaa saatua tehtävää tilanteen edellyttäessä sitä.

### ***AirLand Battle* (1986) -doktriini**

Päivitetty *AirLand Battle* oli kehittyneempi versio edeltäjästään, sillä se rakentui aloitteellisuuden, syvyyden, ketteryuden ja synkronoinnin varaan. Taisteluissa pyrittiin pitämään yllä tempoa aggressiivisella toimeenpanolla ja paremmalla johtamisella. Doktriinissa joukkojen piti toimia tilanteen vaatimalla tavalla ja hyödyntää esiintyviä mahdollisuuksia. Doktriinissa pyrittiin väistämään vastustajan vahva kohta ja iskemään sen heikkouksiin. Uudessa versiossa voima pyrittiin keskittämään vastustajan voimanlähdeä vastaan clausewitzilaisessa hengessä. Tässä doktriinissa operaatioita ohjattiin komentajan tahdolla, josta muotoutui myöhemmin päämäärän yhtenäisyys. (Shamir 2010, 656–657.)

*AirLand Battle* -doktriinia kritisoitiin siitä, että se perustui edelleen teknologiaan, massoittamiseen, tulenkäyttöön ja joukkotuhoon todellisen liikesodankäynnin sijasta. Katsottiin, että se ei onnistunut todella uudistamaan Yhdysvaltojen doktriinia menneisyyden taakasta liikkuvampaan suuntaan. Sen avulla ei kyetty sisällyttämään tehtäväjohtamista Yhdysvaltojen doktriiniin täysimääräisesti. (Leonhard 1991, 186; ks. myös Shamir 2010, 656–657; 2011, 108–109.)

Tehtäväjohtamisen periaatteeseen tuli 1986 keskeinen lisäys, kun ohjesääntöön lisättiin lause: ”*Mission orders that specify what must be done without prescribing how it must be done should be used in most cases*” (FM 100-5 1986, 21). Tämä lause sisältyy ohjesääntöön lisättyyn johtamisen (CC) kappaleeseen, jossa tuodaan esiin doktriinin pyrkimys alaisten mahdollisimman suureen operatiiviseen ja taktiseen toiminnanvapauteen (Ancker 2013, 47–48). Ohjesäännössä kuvataan tehtäväkäskyjä samalla tavalla kuin Suomessa on määritetty tehtävätaktiikkaa.

Päätös tehtäväjohtamisen käyttöönotosta johti Yhdysvalloissa sotatieteilijöiden väliseen väittelyyn Wehrmachtin taktiikan eduista ja tehtäväjohtamisen roolista siinä. Väitettiin, että tehtäväjohtaminen ei ole alkuperältään saksalainen, vaan Yhdysvallat on operoinut sen periaatteen mukaisesti läpi historian. Tehtävätaktiikan omaksumista esti moraalinen dilemma natsien johtamisen periaatteen omaksumisesta ja sen vahva rakentuminen ainutlaatuiselle kulttuurille. Kriittikinä nostettiin myös Saksan strategisen tason ongelmat sodassa. Saksan sotamenestystä kritisoitiin sattumaan ja tilaisuuteen perustuvaksi ja olivathan he myös hävinneet toisen maailmansodan. Kuitenkin analyysien mukaan Saksan taktisen ja operatiivisen tason toiminta oli poikkeuksellisen menestyksellistä. (Shamir 2010, 656–658; 2011, 108–109.)

Yhtenä ongelmana nähtiin myös termien kääntäminen ja omaksuminen sekä niiden liittämisen suurempaan teoriaan. Kääntämisessä ongelmia on ollut erityisesti termin *Auftrag* osalta, sillä se käännettiin tarkoittamaan tehtävää (*mission*). Oli epäselvää tulisiko tehtävätaktiikkaa (*Auftragstaktik*) kutsua termillä *mission type order*, *mission-type control*, *directive control* vai *mission command*. Yhtenäistä käsitystä tehtäväjohtamiselle ei ollut saatu vuoteen 2011 mennessä. (Shamir 2010, 656–658; 2011, 108–109; Simpkin 1985, 228; ks. myös Condell 2001, 11.) Vandergriff (2017, 50–51) mukaan termin *Auftragstaktik* käänös termiksi *mission type order* oli epäonnistunut, sillä tehtävätaktiikka ei ole vain tapa käskää, vaan johtamisen filosofia.

Condellin (2001) mukaan *Auftragstaktik* tarkoittaa yhdysvaltalaisessa sotataidossa tehtävätyyppisiä käskyjä (*mission type orders*), mutta termille ei löydy osuvaa englanninkielistä vastinetta, joka kuvaisi sitä täydellisesti. (Condell 2001, 3–4; ks. myös Leonhard 1991, 113.) Tehtävätyyppiset käskyt ovat vain osa tehtäväjohtamisen periaatetta ja siten tehtävätyyppiset käskyt eivät riitä kuvaamaan tehtäväjohtamista. Termi *mission type orders* on kuvannut varhaisista yhdysvaltalaisista käsitystä tehtäväjohtamisesta. Tehtävätyyppiset käskyt ovat tästä huolimatta jääneet elämään käsitteenä yhdysvaltalaisessa sotilasjohtamisessa. Käytännössä tehtävätyyppisellä käskyllä tarkoitetaan käskyn perusajatusta, joka on lähtöisin preussilais-saksalaisesta johtamistavasta, joka on laajasti käytössä länsimaisissa asevoimissa. Tehtävätyyppiset käskyt eivät ole olleet terminä osa suomalaista sotataittoa, vaikka joukkoja onkin käsketty samalla logiikalla.

*Truppenführung* 1933 on vaikuttanut suuresti Yhdysvaltojen asevoimien doktriinin kehittämisessä ja tämä näkyy FM 100-5 ohjesäännöissä Vietnamin tappion jälkeisessä kehityksessä. Vahva saksalaisvaikutus näkyi myös toisen maailmansodan jälkeisessä Yhdysvaltojen asevoimien doktriinissa, kuten *AirLand Battle* -doktriinissa. Yhdysvaltojen FM 100-5 ohjesääntöön sisältyi vuosina 1984–1993 Clausewitzin sodan poliittinen ulottuvuus ja operatiivinen taso, ratkaisukohta ja voimanlähde. FM 100-5 perheeseen sisällytettiin myös komentajan tahto, aloite, itsenäisesti ajattelevat sotilaat ja tehtäväkäsyt. (Condell 2001, 11; Corum 2001, ix–xii.)

Osingan (2005) mukaan Boydin ajatukset epälineaarisuudesta, epävarmuudesta, riskeistä, sulavuudesta ja epävarmuudesta ovat vaikuttaneet *AirLand Battle* -doktriinin kehitykseen ja molempien Irakin sotien taktiikkaan, sillä niissä pyrittiin murtamaan vastustajan päätöksentekosykli. (Osinga 2005, 2–5 ja 220–273; ks. myös Leonhard 1991, 50–51.)

#### 4.5 Kohti termiä *mission command*: Irakin sodat ja taistelu kapinallisia vastaan

”*Technology cannot replace the human ability to create and make intuitive judgement*” (Mission Command White Paper (MCWP) 2012).

Yhdysvallat hyökkäsi Persianlahdensodassa 1990–1991 voimalla alivoimaisen vastustajan kimppuun nopealla sadan tunnin hyökkäyksellä. Joidenkin näkemysten mukaan operaatio *Desert Storm* oli lähes täydellinen liikesodankäynnin esimerkki. (Jouko 2009, 210.) Siinä käytettiin hyväksi nopeutta, synkronoitua puolustushaarojen ja aselajien yhteistoimintaa sekä syvää tunkeutumista vihollisen alueelle ja vihollisen sitomista taisteluun. (Leonhard 1991 283–286; Robinson 2021, 242–259; Shamir 2010, 660–663, 2011, 132–137; Toveri & Välivehmas 1996, 101–102.)

Kuitenkin kriitikoiden mukaan toiminta oli AirLand-Battle-doktriinin vastaisesti hyvin kontrolloitua ja joukot etenivät vahvan ylimmän esikunnan synkronoinnin tahdittamina. Ennen hyökkäystä Irakin asevoimia kulutettiin huomattavasti ilmasotavaiheen aikana. Synkronoinnin mahdollisti uusi johtamisjärjestelmä, jonka avulla voitiin seurata yksiköiden etenemistä. Tämä johti siihen, että joukkojen ei annettu käyttää menestystä hyväksi, koska pelättiin sen paljastavan sivustat irakilaisten vastaiskuille. Keskitetty johtaminen ja synkronointi eivät mahdollistaneet tehtäväjohtamista, koska alaiset eivät voineet toimia aloitteellisesti. Joukot etenivät yhtenäisenä rintamana ja osin tästä syystä yhdeksi Irakin voimanlähteeksi määritelty kansalliskaarti selvisi hyökkäyksestä lähes vaurioitta. Molemmat osapuolet operoivat keskitetyllä johtamisella, mutta Yhdysvallat onnistui toimimaan nopeammin OODA-silmukassa keskitetystä johtamisesta huolimatta. (Leonhard 1991, 283–286; Robinson 2021, 242–259; Shamir 2010, 660–663, 2011, 132–137; Toveri & Välivehmas 1996, 101–102.)

Vuonna 2003 julkaistu kenttäohjesääntö FM 6-0 tuo termin tehtäväjohtaminen kenttäohjesääntöihin ensimmäisen kerran. Ohjesääntö on nimetty: *Mission Command: Command and Control of Army Forces*. Samassa kenttäohjesäännössä tehtäväjohtamisen määritettiin ensi kertaa näin:

*the conduct of military operations through decentralized execution based upon mission orders for effective mission accomplishment. Successful mission command results from subordinate leaders at all echelons exercising disciplined initiative within the commander's intent to accomplish missions. It requires an environment of trust and mutual understanding.* (FM 6-0 2003. Glossary-10.)

Maavoimissa tehtäväjohtaminen on asetettu yhdeksi toiminnoksi (*War fighting function*), johtamisen filosofiaksi ja koko johtaminen (CC) on nimetty sen mukaan. Tämä on aiheuttanut paljon sekaannusta. (ADP 6-0 2019, vii; ks. myös Ancker 2013, 49–52; Shamir 2010, 656–658.) Määritelmä eroaa nykyisestä määritelmästä lähinnä pituudeltaan. Nykyinen määritelmä ei jatku tehtäväkäskyä käsittelevän osan jälkeen. Tehtäväjohtamisen tuominen osaksi johtamista (CC) käsittelevän kenttäohjesäännön nimeä, on vaikeuttanut hajautetun toimeenpanon johtamisen periaatteen omaksumista, sillä ohjesäännön otsikon perusteella sen voidaan katsoa tarkoittavan johtamista ja ohjausta (CC). Periaatetta pyrittiin selventämään 333-sivuisella ohjesäännöllä prosessikaavioineen.

Saman ohjesäännön mukaan käskyjohtaminen juontaa juurensa uskomuksesta, jonka mukaan menestys taistelussa syntyy pakottamalla kuria ja varmuutta taistelukentälle. Komentaja pyrkii tähän käyttämällä vahvaa johtamisen (CC) systeemiä, joka pystyy prosessoimaan valtavan määrän tietoa. Tämä systeemi pyrkii muuttamaan kaikki tuntemattomat tekijät tunnetuiksi tekijöiksi. (FM 6-0. 2003, 31.)



Vuoden 2008 operaatiot ohjesäännössä (FM 3-0 *Operations*) tehtäväjohtaminen määritellään ensimmäistä kertaa päädoktriinissa. Tämä ohjesääntö vastaa tarkoitukseltaan FM 100-5 sarjaa, vaikka sen nimi on muuttunut. Siinä tehtäväjohtamisen määritellään seuraavasti:

*The conduct of military operations through decentralized execution based on mission orders. Successful mission command demands that subordinate leaders at all echelons exercise disciplined initiative, acting aggressively and independently to accomplish the mission within the commander's intent. (FM 3-0. 2008 Glossary-10.)*

Ensimmäiseen tehtäväjohtamisen määritelmään verrattuna yhteinen ymmärrys ja luottamus ovat poistuneet ja tilalle on tullut aggressiivinen ja itsenäinen toiminta. Taulukkoon kolme on koottu yhteenveto tässä alaluvussa käsiteltyjen ohjesääntöjen tärkeimmistä havainnoista.

*Iraqi freedom* (2003) -operaatiossa nähtiin liikesodankäyntiä, kun Yhdysvaltojen maa- ja ilmavoimat suorittivat yhteisen operaation Irakin kansalliskaartia vastaan. Operaatiossa näkyi nopeus ja sotaliike, sillä Yhdysvallat suoritti kaksi syvälle työntyvää hyökkäyskiilaa, joilla saatiin menestystä. Nämä eivät kuuluneet alkuperäiseen suunnitelmaan, vaan niiden toteutus päätettiin tilanteen kehittymisen pohjalta. Näitä hyökkäyksiä (*Thunder run*) voidaan pitää liikesodankäynnin ja tehtäväjohtamisen toteutumisenä. Tästä johtuen Bagdad saatiin vallattua suunniteltua aikaisemmin ja vähemmällä tappioilla. (Shamir 2010, 663–666, 2011, 137–142.) Operaatiossa sovellettiin tehtäväjohtamisen periaatetta taktisella tasolla ja komentajille annettiin toiminnanvapaus. Operatiivisella tasolla keskityttiin vihollisen tuhoamiseen, minkä mahdollisti liikesodankäynnin. (Robinson 2021, 273–279.)

Hyökkäysoperaation jälkeistä strategiaa ja sen tavoitteita on kritisoitu laajasti. Kapinallisia vastaan käydyssä taistelussa (*counterinsurgency phase*) ei käytetty hyväksi liikettä ja nopeutta, vaan keskityttiin kontrolloituihin operaatioihin. On esitetty, että poliitikot mikro-manageroivat operaatioita, eivätkä kuunnelleet paikallisten komentajien suosituksia. Asevoimat eivät olleet varautuneet pitkään terrorismin vastaiseen taisteluun tai jälleenrakentamiseen. (Shamir 2010, 663–666, 2011, 137–142; ks. myös Jouko 2009, 210.)

Kriitikoiden mukaan hyökkäysvaiheen jälkeisessä toiminnassa tehtäväjohtaminen tukahdutettiin, mutta asiasta on myös eriäviä mielipiteitä. Shamirin arvion mukaan tehtäväjohtamista ei saatu toteutettua täysipainoisesti toisessa Irakin operaatiossa, vaikka siitä oli julkaistu useita ohjesääntöjä. Tähän johtivat tavoitteen asettelun epäselvyydet, epäluottamus ja valmistautumattomuus taistella kapinallisia vastaan. Uudet tilannekuvajärjestelmät tarjosivat komentajille uuden mikromanageroinnin välineen ja niiden mahdollistamia tietoja käytettiin hyväksi vain ylemmillä johtamistasoilla. (Shamir 2010, 663–666, 2011, 137–142; ks. myös Jouko 2009, 210.)

Shamirin (2011) mukaan tehtäväjohtaminen kärsi kriisinhallinnan ympäristöstä, sillä yhteiskunta ei kestä tappioita sankarijohtajuuden jälkeisenä aikakautena. Esimerkiksi yhdysvaltalaisen kärsimän tappion Mogadishussa 1993, jossa 18 sotilaan tappio johti lopulta koko Yhdysvaltojen vetäytymiseen Somaliasta. Tappioiden pelko on johtanut siihen, että terrorismin vastaisessa taistelussa tai rauhanturvaoperaatiossa komentajat pyrkivät vähentämään riskejä lisäten ohjausta, joka tapahtuu tehtäväjohtamisen kustannuksella. (Shamir 2011, 159–161.)

Sota ihmisten kesellä on tuonut esiin strategisen korpraalin, jonka toimilla voi olla strategisia tai jopa turvallisuuspoliittisia seuraamuksia. Tässä kontekstissa yksittäisen sotilaan väärä toiminta voi aiheuttaa raskaampaa haittaa kuin mitä saadaan mahdollistettua aloitteellisuudella. Toisaalta taistelijan on pystyttävä tekemään itsenäisesti päätöksiä sekunnin sadasosissa taistelukentällä. Nykyisin johtajia sitovat voimankäytön säädökset ja pelko omista ja sivullisista tappioista. Tämä on johtanut riskien välttelyyn ja kontrollin sekä mikromanageroinnin lisääntymiseen, minkä reaaliaikainen tilannekuva alatasoilta mahdollistaa. Komentajat pelkäävät alatasolla otettuja riskejä, jotka voivat vaikuttaa komentajaan. Uhka sota-oikeudesta ja virheistä johtaa syyllisten etsinnän kulttuuriin, jossa vastuuta väistellään ja se vieritetään yksilöille. (Lind & Thiele 2015, 115–118; Long 2017, 81–82; Shamir 2011, 159–161; ks. myös Jouko 2009, 199.) Tämä vain lisää Longin (2017, 81–82) mukaan tehtäväjohtamisen tärkeyttä, sillä alimman tason toimijoiden on voitava reagoida nopeasti vaihtuviin tilanteisiin ilman ylemmän johdon puuttumista asiaan.

Yhdysvaltojen Joint Chiefs of Staff julkaisi vuonna 2012 tehtäväjohtamisen periaatetta korostavan dokumentin (*White paper*), jolla pyritään selkeyttämään tehtäväjohtamisen ajatusta ja jalkauttamaan se koskemaan kaikkia johtamisen tasoja. Syyksi mainitaan ympäristön epävarmuus ja kompleksisuus. Dokumentilla määritettiin suuntaviivoja 2020-luvun yhteisoperaatiojoukkojen kehittämiseen. Dokumentissa tuodaan esille, että sen hetkinen tila ei ollut riittävä, vaikka tehtäväjohtaminen sisältyi senhetkiseen doktriiniin. Dokumentin mukaan samaa asiaa pyritään ilmaisemaan eri doktriinien vaihtelevilla ilmaisuilla, kuten: *command by negation* ja *centralized planning, decentralized execution*. (MC White Paper 2012.)

Vuoden 2012 *White paper* pyrkii selkeyttämään johtamista tuomalla esiin Yhdysvaltojen globaalin toimintaympäristön ja toimimisen kaikissa ulottuvuuksissa. Tämä luo tarpeen voiman vaikutuksen keskittämiseksi. Yhdysvallat on oppinut taistellessaan hajautettua vihollista vastaan, myös sen, että on toimittava hajautetummin, jotta tempoa saadaan nostettua. Tavoitetilaksi asetettiin pienempien, hajautettuihin taktisen tason operaatioihin kykenevien joukkojen kehittäminen. Synergian saavuttamiseksi joukkojen toiminta on synkronoitava tilassa ja ajassa. Joukot tarvitsevat toiminnanvapauden, kyvyn kehittää tilannetta ja hyödyntää ilmaantuvia mahdollisuuksia. Toiminnan hajauttaminen ylittää totut turvalliset rajat. Tehtäväjohtaminen nähdään kriittisenä onnistumisen mahdollistajana. (MCWP 2012, 3–4.)

Vuoden 2012 dokumentti avaa vielä tehtäväjohtamista johtamistapana, jossa komentajan on ymmärrettävä ongelma, visioitava loppuasetelma ja operaation luonne sekä sen perusrakenne. Komentajan on kuvailtava aika, tila, resurssit ja tarkoitus. Komentajan on ymmärrettävä saamansa tehtävä ja annettava alaisilleen sellaisia tehtäviä, jotka he pystyvät suorittamaan. ”*The commander must understand what his subordinates can do, and trust—but not blindly—them to do it.*” Jaettu konteksti ja ymmärrys saavat joukot toimimaan hajautetusti, mutta koordinoitusti yhteisen päämäärän eteen. Jos päätökset viedään aina ylemmälle johtoportaalille, se johtaa aikaviiveeseen, joka johtaa tempon menettämiseen ja aloitteen luovuttamiseen viholliselle. (MCWP 2012, 4.) Toimeenpanon hajauttaminen ja samaan aikaan toiminnan synkronoiminen voidaan nähdä keskeisenä haasteena tehtäväjohtamisessa.

Tehtäväjohtaminen on komentajakeskeistä, sillä komentaja saa tehtävän ja omaa toimivallan ja vastuun. Siinä komentajan on yhdistettävä johtamistaito (*art of command*) ja kontrollin tiede. Tehtäväjohtaminen ei ole mekaaninen prosessi, vaan jatkuva kognitiivinen prosessi, joka mahdollistaa tilanneymmärryksen ja siihen mukautumisen. Johtajien on sovellettava moraalista pidättyväisyyttä. Operaatioiden nopeus on riippuvainen luottamuksen syvyydestä. (MCWP 2012, 4–6; ks. myös Mattis & West 2019, 65.)

Kun johtamista hajautetaan, se edellyttää johtajilta korkeampaa kuria kuin keskitetty johtaminen. Kasvava vastuu johtaa myös huonoihin päätöksiin, jos niihin ei ole kunnolla koulutauduttu ja valmentauduttu. Alaisille on luotava olosuhteet, joissa he voivat onnistua. (Mattis & West 2019, 237–243.) Tehtäväjohtamisen edellytyksiä ovat komentajan tahdon määrittely ja toimivallan delegoiminen. Näistä syistä tehtäväjohtaminen on komentajakeskeistä, mutta toimeenpano hajautettua.

Tehtäväjohtamista käsittelevä dokumentti on julkaistu sen jälkeen, kun Afganistanin sota on ollut verisimmässä vaiheessaan ja taistelusta kapinallisia vastaan oltiin saatu kokemuksia jo Irakin sodasta. Ohjauksesta näkyy tarve hajautetummalle toiminnalle ja paikallisen aloitteellisuuden mahdollistamiselle. Tekstistä voidaan tulkita näkyvän tasapainoilu aloitteellisuuden ja pidättäytyväisyyden välillä. Tähän kiteytyy tehtäväjohtamisen periaatteen soveltamisen haaste taisteltaessa sotaa alemmissa konflikteissa.

Shamirin (2011) mukaan tehtäväjohtaminen sopii johtamistavaksi rauhanturvaoperaatioissa ja täydessä sodassa, mutta se tarvitsee hyvin koulutetun joukon toimiakseen. Hänen mukaansa yhdysvaltalaisista tehtäväjohtamista ovat vaivanneet ongelmat henkilöstöasioissa, opetuksessa ja puutteellisessa harjoittelussa. Historiallisessa saksalaisessa tehtäväjohtamisen periaatteessa alaisia kannustetaan aloitteellisuuteen, mutta tästä poiketen Yhdysvalloissa asiaa lähestytään erilaisten käskyrunkojen ja tarkastuslistojen kautta, jotka ovat kehittyneet vain vähän *Active Defense* -doktriinista lähtien. Tarkassa prosessissa pitäytyminen nähdään tärkeämpänä kuin tulosten saavuttaminen. Vaikka koulutus on kehittynyt, upseerit eivät edelleenkään tarkastele tilanteita holistisesti ja tee päätöksiä tilanteen pohjalta. (Shamir 2011, 163–165.)

Mattisin (2019) mukaan Yhdysvaltojen asevoimien heikkoutena on luottamus viestijärjestelmään, joka toimii kaikissa tilanteissa. Tulevaisuuden sodissa johtamisyhteydet tulevat katkeamaan. Vain hajautettu johtamisen systeemi mahdollistaa täyden toimintakyvyn. Tulevaisuuden taisteluissa ylemmän komentajan ajatuksen kanssa linjassa toimivat itsenäiset yksiköt ovat hänen mukaansa ratkaisevassa asemassa. (Mattis & West 2019, 149–157.)

Joukon (2009) mukaan yhdysvaltalainen tehtäväjohtaminen oli hiipumassa, koska Yhdysvalloilta puuttui sotilaallinen vastus. Joukon näkemyksen mukaan Yhdysvallat pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan operaationsa aina ylivoimaisena ja etenemään oman suunnitelmansa mukaan. (Jouko 2009, 210.)

Taulukko 3. Delegoivan johtamisen kehitys tehtävätyyppisistä käskyistä tehtäväjohtamiseksi 1976–2008.

1976 FM 100-5 ”Active Defense”	1982 FM ”Air-Land Battle”	1986 FM tarkennettu ”AirLand Battle”	2003 FM 6-0	2008 FM 3-0
<p>kontrolli ja teknologiakeskeisyys korostuvat.</p> <p>tehtävä tyyppiset käskyt (mission type order) mainitaan tietolaatikossa</p> <p>puolustuksellisten operaatioiden sarja</p>	<p>sodan kaoottisuus vaatii hajautettua päätöksentekoa</p> <p>aloitteellisuus ja hyökkäyksellisyys korostuvat</p> <p>tehtäväkäskyjen (<i>mission order</i>) hajautettu toteutus kaikilla tasoilla.</p> <p>komentajan aikomuksen (<i>intent</i>) kirjaus</p> <p>kurinalainen aloitteellisuus ja aggressiivisuus</p>	<p>tehtäväkäskyt (<i>mission orders</i>) määrittävät mitä pitää saada aikaan kuvaamatta, <i>miten</i> se pitää tehdä.</p>	<p>mission Command: Command and Control of Army Forces.</p> <p>termi tehtäväjohtaminen määritellään ensimmäistä kertaa.</p> <p>...<i>the conduct of military operations through decentralized execution based upon mission orders...</i> (Glossary-10)</p>	<p>tehtäväjohtaminen ensimmäistä kertaa päädoktriinissa (<i>Mission command</i>)</p> <p>Määritelmästä ovat poistuneet yhteinen ymmärrys ja luottamus.</p> <p>Lisätty aggressiivinen ja itsenäinen toiminta.</p>

Shamirin (2010, 2011) pääväite on, että tehtäväjohtamisen menestyksellinen omaksuminen vaatii syvällistä kulttuurin muutosta. Tätä muutosta jarruttaa organisaatioiden muutosvastarinta. Hänen mukaansa tehtäväjohtamisessa on toiminnallisia ja kulttuurillisia ominaisuuksia, joista toiminnalliset ominaisuudet ovat helposti omaksuttavissa. Kulttuuri nousee kansallisista luonteenpiirteistä ja organisaatiokulttuurista, joten sitä on vaikeampaa siirtää. Yritys siirtää kulttuuria törmää usein käytännön ja teorian väliseen kuiluun. Tärkeimpänä keinona tehtäväjohtamisen omaksumiselle Shamir mainitsee tehtäväjohtamisen narratiivin kansallistamisen liittämällä se oman maan historiallisiin tapahtumiin. Tehtäväjohtamisen omaksuminen ei ole ollut ongelmattonta, sillä termien ja saksalainen kontekstin ymmärtäminen on ollut vaikeaa. (Shamir 2010, 667–668, 2011, 129–130, 191, 199–203.)

Vandergriff (2017) väittää, että Yhdysvaltojen asevoimat on epäonnistunut tehtäväjohtamisen käyttöön otossa ja soveltamisessa, sillä asevoimat on pyrkinyt luomaan tehtäväjohtamisesta teknisen systeemin ja joukon ”tempplistoja”. Yhdysvaltojen asevoimat eivät ole hänen mukaansa onnistuneet näkemään tehtäväjohtamisen ja kulttuurin yhteyttä. Termi tehtävätaktiikka (*Auftragstaktik*) kopioitiin, mutta sen konseptia ei kyetty operationalisoimaan. (Vandergriff 2017, 50–51; ks. myös Labarbera 2017, 3–8; Rebeck 2017, 87–88.)

Zahnow (2020) kritisoi Vandergriffin ajatusta, jonka mukaan Yhdysvaltojen pitäisi omaksua preussilais-saksalainen tehtävätaktiikan periaate. Zahnowin mukaan Vandergriff käyttää valikoiden esimerkkejä saksalaisten menestyksestä sodankäynnissä ja jättää huomioimatta muut sodan tekijät, kuten saksalaisten tehokkaan suunnittelun ja esimerkiksi ranskalaisten heikon taisteluopin. Hänen mukaansa Vandergriff rakentaa saksalaisesta sotilasjohtamisesta myyttistä kuvaa valitsemalla esimerkiksi vain hänen omaa narratiiviaan tukevia sotahistoriallisia tapahtumia. Zahnow nostaa esiin vastakkaisina argumentteina Citinon näkemyksen, jonka mukaan tehtäväjohtamisen periaatetta ei voida siirtää sellaisenaan ympäristöstä toiseen, sillä se on kulttuurisidonnainen. Zahnowin mukaan ei ole todisteita siitä, että tehtävätaktiikan periaate toimisi muissa konteksteissa, kuten Yhdysvaltojen asevoimissa. (Zahnow 2020.)

#### 4.6 Johtopäätökset

Preussin ja myöhemmin Saksan asevoimien reformien toimeenpanon taustalla on ollut tarve muuttaa asevoimien toimintaa tappioista johtuen. Muutoksen taustalla ovat vaikuttaneet clauswitzilainen käsitys sodan kaottisuudesta ja sattumanvaraisuudesta. Tähän on vastattu kehittämällä Moltken johdolla joukkojen hajautettua johtamista, joka on institutionalisoitu ja se on muotoutunut kiinteäksi osaksi saksalaista kulttuuria ja taisteluoppia. Hajautetun johtamisen mahdollistajana on ollut itsekuri ja luottamus. Tämä johtamistapa on perustunut ihmiskuvaan, jossa luotetaan kaiken tason johtajiin, alaisen kyvykkyyteen ja yksittäiseen sotilaaseen. Analysoitujen ohjesääntöjen perusteella voidaan päätellä, että valtuuttava johtamisperiaate on kehittynyt vaiheittain pitkän ajan kuluessa Saksassa ja Yhdysvalloissa.

Ensimmäiset viitteet tästä johtamistavasta löytyvät tarkastellusta aineistosta Moltken kirjaimina vuonna 1869 ja preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan periaatteen huipentumana voidaan pitää vuoden 1933 ohjesääntöä. Tässä ohjesäännössä alaiselle delegoidaan toimivaltuus toteuttaa tehtävä, joka sisältää toiminnanvapauden sekä vapauden muuttaa tehtävää tilanteen vaatiessa, mikä mahdollistettiin yhteisellä taisteluopilla, koulutuksella ja luottamuksella. Tässä johtamisen filosofiassa alainen sai päättää, miten tehtävä toteutetaan. Tämän vapauden delegoiminen kirjallisessa ohjesäännössä voidaan nähdä poikkeuksellisen laajana, jopa verrattuna nykyisin käytössä oleviin johtamisen doktriineihin. Kontrollin keinoiksi on asetettu toimiminen komentajan tahdon mukaan sekä omasta toiminnasta ilmoittaminen ja vastuun kantaminen. Velvollisuus toimia aloitteellisesti on annettu alas, jopa miehistötasolle saakka. Tässä johtamisen filosofiassa näkyy myös kontrollin kääntäminen ikään kuin ympäri käskeväällä vain tarvittavat asiat tarkkojen toimintaohjeiden sijasta. Tämä voidaan nähdä keskeisenä osana operatiivisen tason ajattelua, suunnittelua ja käskemistä.

Preussilais-saksalainen Moltken institutionalisoima johtamisen eheä ja looginen filosofia tai ”systemi” voidaan nähdä vaikuttavan laajasti modernien länsimaisten asevoimien johtamisen kokonaisuuden ja filosofian taustalla. Tästä on osoituksena kaksiosainen tapa käskää, joka muodostuu komentajan tahdosta ja tehtävästä.

Preussilais-saksalainen delegoimalla valtuuttava johtamisen filosofia, jota voidaan kutsua tehtävätaktiikan (*Auftragstaktik*) historialliseksi periaatteeksi rakentuu seuraaville tekijöille kirjoitetussa taisteluoopissa:

- komentajan tahto ja tavoiteltava loppuasetelma ohjaavat toimintaa
- vain tarpeellinen käsketään
- alaiselle jätetään toiminnanvapaus (ei saa olla ristiriidassa kom. tahdon kanssa)
- alainen päättää miten tehtävä toteutetaan
- toiminnan on oltava tilanteenmukaista ja tehtävää voidaan muuttaa tilanteen vaatiessa itse, mutta muuttaja vastaa seurauksista
- väärä aloitteellinen toiminta on vähemmän rangaistavaa kuin toimimattomuus.

Jo 1700-luvun lopulta ja 1860-luvulta on viitteitä Yhdysvaltalaisesta delegoivasta johtamisesta, jossa esimerkeiksi nostetuissa käskyissä annetaan tehtävä, mutta toteuttamisen tapa jätetään alaisen ratkaistavaksi. On pääteltävissä, että nämä käskyt eivät edusta eheää kirjoitettua taisteluoppia, vaan tätä muotoa on käytetty lähinnä pakon sanelemana, sillä sen aikaiset johtamisvälineet eivät ole mahdollistaneet alaisten tarkempaa johtamista. Käskyt ovat liittyneet erityisesti meritaisteluun ja toimintaan, joka ulottuu pitkälle aikavälille.

Taisteluoppien ja johtamisen kehittyessä vaikutteita on haettu tarkasteltujen maiden välillä lähettämällä upseereita tarkkailemaan toimintaa ja opiskelemaan sotakouluissa. Yhdysvaltalaisessa kirjoitetuissa ohjesäännöissä näkyy jo ennen ensimmäistä maailmansotaa ja toisessa maailmansodassa samoja ajatuksia kuin saksalaisissa ohjesäännöissä, joiden voidaan päätellä perustuvan preussilais-saksalaisiin periaatteisiin ja ne liitetään erityisesti Moltken ajatuksiin. Esimerkiksi vuonna 1905 yhdysvaltalaiseen ohjesääntöön sisältyy Moltkeen liitetty ajatus toimimattomuuden suuremmasta rangaistavuudesta kuin väärästä keinojen valinnasta.

Keskeisimpänä erona saksalaiseen vuoden 1933 ohjesääntöön kirjattuun tehtävätaktiikkaan ja yhdysvaltalaiseen tehtäväjohtamiseen (*mission-type order – mission command*) on saadun tehtävän muuttaminen, joka ei ole sisältynyt analysoituihin yhdysvaltalaisiin doktriineihin. Luottamus on keskeistä tehtävätaktiikassa, mutta ehkä toimivallan delegoiminen tehtävän *muuttamiseksi* voidaan katsoa olevan äärimmäinen luottamuksen osoitus käytännössä. Juuri tehtävän muuttaminen erottaa historiallisen saksalaisen tehtävätaktiikan ja yhdysvaltalaisen tehtäväjohtamisen toisistaan.

Vaikka yhdysvaltalaisissa ja saksalaisissa ohjesäännöissä on huomattavia yhteneväisyyksiä, se ei kuitenkaan tarkoita, että niiden asevoimat olisivat taistelleet samalla tavalla. Dupuyn laskut saksalaisten taistelutehokkuudesta kuitenkin osoittavat, että he suoriutuivat lukujen välillä yhdysvaltalaisia tehokkaammin. On esitetty, että yksi syy erolle on saksalaisten soveltama *tehtävätaktiikka*. Analysoidusta kirjallisuudesta kävi ilmi, että saksalaiset pitivät ohjesääntöjä lähtökohtana soveltamiselle, mutta yhdysvaltalaiset suhtautuivat niihin joustamattomammin. Tästä voidaan päätellä, että saksalainen johtaminen oli kirjoitetun doktriinin mukaista, mutta yhdysvaltalainen jäykempää kirjoitetusta doktriinista huolimatta. Ohjesäännöt ovat osa kulttuurin ilmenemistä, mutta niistä ei voida nähdä vallalla olevaa johtamisen kulttuuria ja käytännön johtamistoimintaa kentällä. Tämä haastaa ohjesääntöjen todistusvoiman tutkittaessa johtamista.

Yhdysvallat on toisen maailmansodan jälkeen pyrkinyt institutionalisoimaan tehtävätaktiikkaa pienin askelin, välillä ottaen myös taka-askeleita. Vuonna 1962 ohjesääntöön kirjattiin tehtävätyyppiset käskyt ja selkeä päämäärä, jotta voidaan toimia aloitteellisesti ja toimeenpano voidaan hajauttaa. 1976 ”*Active Defense*”-doktriinia voidaan pitää tehtäväjohtamisen kannalta taantumuksellisenä verrattuna ennen ensimmäistä maailmansotaa oleviin selkeisiin kirjauksiin toiminnanvapaudesta. Siinä delegoivasta johtamistavasta on jäljellä vain tehtävätyyppiset käskyt teknologiakeskeisyyden ja tulivoiman korostuessa.

1982 *AirLand Battle* -doktriinin päivitettyssä 1986 versiossa linjattiin tehtäväkäskyn pitävän sisällään, *mitä* pitää saada aikaan jättäen tehtävän täyttämisen tavan (*miten*) alaisen ratkaistavaksi. Sama ajatus sisältyy suomalaisen vuoden 2014 tehtävätaktiikan määritelmään. Termiä *mission command* edelsi pitkä vaihe, jossa periaatetta kutsuttiin yhdysvaltalaisessa doktriinissa termillä *mission-type order* tai *mission order* vuosina 1962–1986. Saavuttaessa 2000-luvulle termi tehtäväjohtaminen (*mission command*) alkaa vakiinnuttamaan paikkaansa yhdysvaltalaisessa doktriinissa. Sen omaksumiseksi aletaan kirjoittaa yhä monimutkaisempia ohjeita.



Toimivan johtamisen periaatteen tulisi olla lyhyesti ja selkeästi ilmaistu, jotta sitä voitaisiin soveltaa eri tilanteissa joustavasti. Mitä tarkemmin periaatetta ohjeistetaan, sitä sidotumpia sotataidolliset ratkaisut ovat ja sitä vaikeampaa on sen sisäistäminen ja soveltaminen. Periaatteen lyhyt kuvailu voidaan nähdä ikään kuin kompleksisuuden ja alati muuttuvien tilanteiden hyväksymisenä. Tarkka ohjeistaminen on myös ristiriidassa moltkelaisen lyhyen käskemisen ja yksinkertaisuuden periaatteiden kanssa.

Jatkuvasti kehittyvät tiedustelu- ja tilannekuvajärjestelmät mahdollistavat eri johtoportaille joukkojen liikkeen seuraamisen ja johtamisen reaaliajassa. Tämä mahdollistaa ylempien komentajien yli johtoportaiden tapahtuvan mikromanageroinnin. Johtamisen haastavat jatkuvasti kehittyvä teknologia yhdistettynä sotaa alemman konfliktin luonteeseen, jossa kuvatut tapahtumat leviävät välittömästi sosiaalisessa mediassa. Lisääntyneestä kompleksisuudesta ja taisteluiden nopeudesta johtuen johtajien pitäisi pyrkiä pidättäytymään mikromanageroinnista. Tämä on vaikeaa, sillä johtaja kantaa vastuun riskien konkretisoituessa.

Taisteltaessa hajautetusti toimivaa vihollista vastaan on pystyttävä toimimaan siten, että käynnissä on useita eri OODA-silmukoita horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Jatkuvasti lisääntyvästä informaation määrästä johtuen yhdellä ihmisellä ei ole kykyä tehdä näin suurta joukkoa päätöksiä käskyjohtamisella, vaan tällöin johtajista muodostuu toiminnan pullonkauloja. Verkostoja vastaan taistellessa paikallinen aloitteellisuus on ratkaisevan tärkeää. Tehtäväjohtamisen periaate tarjoaa työkalun komentajalle, sillä hän voi valtuuttaa alaisensa toimimaan sanoittamalla tahtonsa selkeästi ja asettamalla tarvittavat tehtävät ja rajoitteet tehtäväkäskyllä. Toimeenpanon hajauttaminen ei poista tarvetta toimintojen synkronoimiselle. Aloitteellisuus edellyttää joukoilta korkeaa koulutustasoa ja moraalialia ja se asettaa vaatimuksen virheiden sietämiselle. Synkronoimisen tarpeen lisäksi aloitteellisuuden ja pidättäytyväisyyden tasapainottaminen muodostuvat keskeisiksi haasteiksi tehtäväjohtamiselle sotaa alemmissa operaatioissa ja esimerkiksi terrorismin vastaisessa sodassa.

## 5 TEHTÄVÄJOHTAMINEN LÄNSIMAISISSA DOKTRIINEISSA

Tässä luvussa on esitelty länsimaisen tehtäväjohtamisen käsiteanalyysin tulos. Tulos saatiin analysoimalla tarkasteltavan käsitteen esiintymistä kirjallisuudessa ja analysoimalla voimassa olevia länsimaisia doktriineja. Puolustusliitto Natossa ei ole yhtä virallisesti sovittua yhteistä määritelmää tehtäväjohtamiselle (Land Operations 2017, 6-1; NATO Glossary of terms and definitions 2020). Siksi tarkastelu ulotettiin myös puolustusliittoon kuuluvien Yhdysvaltojen, Ison-Britannian, Ranskan ja Saksan doktriineihin.

Nato-maiden lisäksi analysoitiin puolustusliittoon kuulumattomien Suomen, Israelin ja Ruotsin johtamista käsittelevät strategiat, ohjesäännöt ja doktriinit (KOYL 2014; English Translation of the Official Strategy of the Israel Defense Forces, 2016; Command and Control of Land Operations 2016; Militärstrategisk doktrin (MSD) 2016). Kaikkien maiden osalta tarkasteltiin ylintä asevoimien doktriinia, mutta Ranskan, Saksan ja Israelin osalta tarkastelu keskittyi maavoimien tai joukkojen johtamisen doktriiniin, sillä tehtäväjohtamisen periaate on avattu niissä tarkemmin kuin päädoktriinissa. Yhdysvaltojen *joint*-doktriinin lisäksi analysoitiin sen eri puolustushaarojen doktriinit, joissa käsiteltiin tehtäväjohtamista, sillä puolustushaaroilla on johtamisen osalta omia erityispiirteitään.

Yhdysvallat ja Iso-Britannia ovat määritelleet tehtäväjohtamisen käsitteen virallisesti doktriinissaan. Saksa on määritellyt termin määritelmärekisterissään. Suomi on määritellyt tehtävätaktiikan, jota käsitellään seuraavan luvun alaluvussa (6.2). Muiden tarkasteltujen maiden osalta käsite voi olla määritelty, mutta määritelmä ei sisältynyt lähdeaineistoon. Muiden maiden tarkasteltu lähdeaineisto kuvailee mitä tehtäväjohtaminen tarkoittaa, mutta sitä ei voida pitää käsitteen määrittelynä, vaan pikemminkin käsitteen kuvailuna. Raporttiin on tuotu myös maakohtaisia käskyjohtamisen kuvailuja, jotta erot tehtäväjohtamiseen saataisiin nostettua paremmin esille.

Käsiteanalyysi toteutettiin induktiivisella päättelyllä keskittyen doktriinien tehtäväjohtamista käsitteleviin osioihin. Tässä prosessissa tunnistettiin aineistolähtöisesti tehtäväjohtamisen periaatteen ominaispiirteitä. Ominaispiirteistä muodostui luokkia, jotka analysoitiin. Muodostuneet luokat ovat: tarkasteltavan doktriinin nimitys delegoivalle johtamiselle, mitä se on, ohjaus, mitä sillä mahdollistetaan, mitä delegoidaan, ominaispiirteet, kontrollin keinot ja tehtävästä poikkeaminen. Näiden perusteella muodostettiin käsiteanalyysin tulos tehtäväjohtamisesta, jossa käsitteestä laadittiin malliesimerkki. Käsiteanalyysin tulokset esitellään alaluvussa 5.9 ja niiden esittelyä jatketaan alaluvussa 7.1.

## 5.1 Tehtäväjohtaminen ja sen lähi- ja vastakäsitteet kirjallisuudessa

Tässä alaluvussa analysoidaan tehtäväjohtamiseen liittyvät käsitteet, lähikäsitteet ja niiden vastakäsitteet kirjallisuudessa. Käsitteilyssä tehtäväjohtaminen on asetettu tutkittavaksi pääkäsitteeksi, jonka suhteen muut käsitteet analysoidaan. Tämän alaluvun lähteinä on käytetty pääosin sotatieteitä käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita.

Tehtäväjohtamista voidaan pitää parhaiten soveltuvana johtamisfilosofiana sotilasoperaatioiden johtamiseen. Tässä johtamistavassa kitkaa vähennetään kiinnittämällä päätöksenteko käsitteisiin tavoitteisiin, mikä edellyttää tehtävän tarkoituksen ymmärtämistä. Tämä saattaa jäädä komentajien ainoaksi keinoksi ohjata toimintaa. Tehtäväjohtamisen periaate on kehitetty korkean intensiteetin konfliktiin ja se ei välttämättä ole yhteensopiva sotaa alemman tason konflikteissa. Käskyjohtamisessa (*detailed command, Befehlstaktik*) komentajan asettama tarkoitus korvataan tarkalla suunnittelulla ja sitä voidaan käyttää tilanteissa, joissa vaaditaan suurta määrää synkronointia. Tässä johtamistavassa alaisten on noudatettava tarkasti suunnitelmaa. (Ben-Shalom & Shamir 2011, 101, 109.)

Tehtäväjohtaminen on päätöksenteon toimivallan hajauttamista ja alaisten valtuuttamista. Toimivallan delegointi asettaa hänen mukaansa haasteen, sillä johtajilla on tarve kontrolloida tapahtumia taistelukentällä ja he kantavat niistä vastuun. Tehtäväjohtaminen edellyttää myös vastuun linkittämistä toimivaltaan. Ohjauksen delegoiminen edellyttää riskien hyväksymistä, mikä on vastoin ihmisen normaalia toimintaa. Toimivallan delegointi vaatii organisaatiokulttuuria, jossa esimiehen ja alaisen välillä vallitsee kognitiivinen ymmärrys ja luottamus. Tehtäväjohtaminen edellyttää organisaatiokulttuurilta komentajan tahdon ja paikallisen tehtävän mahdollisen ristiriidan ymmärtämistä, luottamusta, yhteistä doktriinia, tahattomien virheiden sietoa ja aloitteellisuutta. Tehtäväjohtaminen on kompleksinen, vaikeasti saavutettava ja moniulotteinen. Sitä on vaikeaa mitata ja institutionalisoida. (Shamir 2011, 8, 17–26, 26–27, 201–203; Ben-Shalom & Shamir 2011, 102; ks. myös Leonhard 1994, 143.)

Hornin (2008) mukaan tehtäväjohtaminen on johtamisen filosofia, joka edistää hajautettua ja oikea-aikaista päätöksentekoa, vapautta ja toiminnan nopeutta sekä aloitetta, joka on kuitenkin ylemmän johtoportaan ohjauksen mukainen. Oleellista tehtäväjohtamisessa on ymmärtää komentajan tahtotila. On myös tärkeää, että vastuut on jaettu selkeästi ja alaiset pystyvät tekemään oikea-aikaisia päätöksiä. Tehtäväjohtaminen perustuu yhteisen ajatuksen mukaan toimimiseen, delegoituun toimivaltaan, luottamukseen, jaettuun ymmärrykseen ja nopeaan sekä tehokkaaseen päätöksentekoon. Kiteytettynä tehtäväjohtamisessa komentaja ilmaisee tahtotilansa selvästi, jotta alaiset ymmärtävät tehtävänsä ja ylemmän tavoitteen, johon heidän tehtävänsä kytkeytyy. Hornin mukaan alaisille käsketään vaikutus, joka heidän on saatava aikaiseksi ja ilmoitetaan syy vaikutuksen tarpeelle. Alaisille on annettava resurssit ja heidän toimintaansa on ohjattava mahdollisimman vähän, jotta he voisivat toimia aloitteellisesti ja heillä olisi toiminnanvapaus. (Horn 2008, 104–106.)

Tehtäväjohtamisen käyttäminen on tilannesidonnaista. Se ei toimi kaikissa tilanteissa ja sitä ei voi käyttää kaikkien ihmisten johtamiseen. Myös mikromanagementointi ja jäykkä säätely voi johtaa ei-toivottuihin ilmiöihin, kuten luovuuden ja aloitteellisuuden hiipumiseen. Toisaalta myös ohjauksen puute johtaa tuloksettomuuteen. Tehtäväjohtamisen käytön edellytyksenä on taktinen osaaminen ja osaavat johtajat. Itsenäisen toiminnan edellytyksenä on korkea ammattitaito, yhteinen koulutus ja doktriini. Hyvin koulutettujen johtajien lisäksi tehtäväjohtamisen käyttö edellyttää luottamusta ja halua delegoida. Se edellyttää ylemmän johtoportaan taistelujatituksen ymmärtämistä ja halua ottaa riskejä. Ilman näitä tekijöitä tehtäväjohtamisen kaltaisen johtamistavan käyttäminen johtaa kaaokseen. Siksi tehtäväjohtaminen ei sovellu kokemattoman joukon johtamiseen. Myös välittömiä toimia vaativissa nopeissa uhkatilanteissa tehtäväjohtaminen ei välttämättä ole paras ratkaisu. (Horn 2008, 106; Long 2017, 79; Vangjel 2018, 5.)

Tehtäväjohtamisessa luodaan johtamisen mahdollistava ilmapiiri valitsemalla henkilöt ja kouluttamalla heidät toimimaan tietyllä tavalla. Siinä komentaja määrittää tahtonsa ja luottaa siihen, että alaiset toimivat sen mukaan. Tämä edellyttää komentajalta myös priorisointia ja kontekstin luomista. Jos alaiset eivät toimi komentajan toivomalla tavalla, komentaja ohjaa tai käyttää kontrollia. Tehtäväjohtaminen yhdistää edestä johtamisen, keskitetyn johtamisen ja delegoivan johtamisen tuottamalla juuri oikean määrän ohjausta ja kontrollia, joka luo joustavuutta. (Friedman & Garard 2020.)

Czerwinskiin (1996) mukaan keskitetty johtaminen edustavaa tiukkaa lineaarisuutta, sen sijaan delegoiva johtaminen on teknisin termein löyhästi kytketty järjestelmä ja siten kompleksinen. Hänen mukaansa delegoivan johtamisen heikkoutena on omien tappioiden syntyminen. Tätä pyritään ehkäisemään teknisillä tunnistautumisyjärjestelmillä ja johtamisjärjestelmällä, jossa nähdään muiden yksiköiden paikkatiedot. (Czerwinskiin 1996, 4–8.)

Tehtäväjohtamisen periaatetta soveltavalla organisaatiolla on mahdollisuus keskittää johtaminen tarvittaessa. Se mahdollistaa komentajalle kyvyn nopeasti keskittää tai hajauttaa johtamista riippuen ympäristöstä ja vihollisen toiminnasta. Johtaja voi käyttää joustavasti tehtäväjohtamista ja käskyjohtamista johtamisen keinoina. Tehtäväjohtamista voidaan soveltaa niin pitkään, kun johtajat voivat ratkaista taktiset ongelmansa itse. Sen sijaan tilanteissa, joissa vihollinen on vahvempi, tarvitaan keskitettyä johtamista ja koordinoitua. Keskitetyn johtamisen jälkeen voidaan taas jatkaa joustavasti tehtäväjohtamisen periaatetta soveltaen. (Cox 2016, 45; Hastings 2017; ks. myös Allied Joint Doctrine 2017, 2-17, 5-1–5-4; The Tactical Commander's Guide to Command and Control in Operations RFT 3.2 2011, 20-26.)

Tehtäväjohtamisella mahdollistetaan alaisten reagoiminen ennalta arvaamattomiin tilanteisiin operaatiotempo säilyttäen. Tehtäväjohtaminen rakentuu yhdysvaltalaisesta näkökulmasta tehtävätyyppisten käskyjen ja komentajan tahdon ilmaisuun, josta selviää tavoiteltu lopputulosasetelma. Näin alainen voi asettaa oman suunnitelmansa linjaan ylemmän johtoportaan suunnitelman kanssa. Tehtäväjohtamisen joustavalla toteutuksella vastataan kompleksisuuteen ja epävarmuuteen. Tehtäväjohtaminen lisää myös sietokykyä, sillä vaikka yhteydet olisivat poikki tai avainhenkilöitä ei tavoitettaisi, johtajat voivat toimia itsenäisesti. (Friedman & Garrard 2020; ks. myös Bungay 2003, 9; JP 1 2017, 127.)

Simpkinin (1985) mukaan termi *directive control* kuvaa paremmin tehtävätaktiikan (*Auftragstaktik*) henkeä, sillä se kulkee läpi organisaation. Hän näkee tehtävätaktiikan toiminnallisesti samankaltaisena johtamistoimintana kuin urheilujoukkueen valmentamisen. Valmentaja opettaa käytettävät kuviot ja käskää niiden käyttöönotosta, mutta pelaajat kentällä tekevät päätökset itsenäisesti nopeissa pelitilanteissa. Hän näkee tehtävätaktiikan perustana luottamuksen ketjun, joka kulkee organisaation ylätasolta alimman tason johtajiin. Tätä Simpkin kutsuu urheiluvalmennusvertauksessaan joukkuehengeksi. (Simpkin 1985, 230–233 ks. myös Leonhard 1991, 50–51, 113.) Simpkin käyttää termiä *directive control* kuvaamaan Wehrmachtin tapaa johtaa.

Simpkinin (1985) mukaan tehtävätaktiikan periaatteessa johtajan on nähtävä esimiehensä tahto pyhänä ja ohjaavana tarkoituksena kaikelle toiminnalle. Johtajalle annetaan tehtävä, resurssit tehtävän toteuttamiseksi ja tehtävää koskevat vaatimukset. Tässä kontekstissa johtajan laatima suunnitelma keskustellaan läpi ylemmän tahon, naapurien ja alaisten kanssa, jos siihen on aikaa. Tehtävätaktiikassa alaiselle annetun tehtävän (*task*) asema on keskeinen. Hänen mukaansa tehtävätaktiikassa keskustelut ja ideoiden jakaminen alempien ja ylempien johtamistasojen kanssa ovat oleellinen osa tehtävätaktiikkaa. Simpkinin mukaan keskustelut on hyvä ulottaa koskemaan kahta tasoa ylemmät ja alemmat johtoportaat. Tällä pyritään yhteensovittamaan toiminta eri johtoportaiden välillä. Toiminnanvapaus luo tarpeen ja vaatimuksia yhteensovittamiselle. (Simpkin 1985, 230–233.)

Simpkin (1985) summaa tehtävätaktiikan periaatteen ydinkohtien perustuvan molemminpuoliseen luottamukseen ja arvostukseen, jolla mahdollistetaan alaisen aloitteellinen toiminta, vaikka hän tekisi virheen. Tehtävätaktiikan periaatetta sovellettaessa esikuntien tulee olla suhteellisen pieniä, yksinkertaisia ja notkeita. Esikunnan tulee palvella pientä ydinjoukkoa, joka koostuu komentajasta ja hänen läheisimmistä esikuntaupseereistaan. Simpkinin mukaan Yhdysvaltalaiset esikunnat eivät ole linjassa tämän ajatuksen kanssa. Hänen mukaansa tehtävätaktiikassa on tärkeää esteetön keskustelu eri johtamistasojen välillä. Tehtävätaktiikassa väärinkäsityksillä voi olla suuremmat seuraamukset kuin käskyjohtamisessa, sillä ne paljastuvat vasta myöhemmin. Näistä syistä toimiva ja salattu viestijärjestelmä on tärkeä osa tehtävätaktiikan mahdollistamista. Johtamisjärjestelmälle on oltava myös varajärjestelmät. (Simpkin 1985, 239–240.)

Simpkin korostaa yli organisaation tasojen toteutettavan keskustelun merkitystä toiminnan yhteensovittamiseksi. Tehtävätaktiikan osalta mainitaan sama heikkous kuin valtuuttavan johtamistavan osalta: ongelmien viivästynyt havaitseminen. Liikesodankäynnissä esikunnat voivat olla pieniä, mutta sotaa alemmissa konflikteissa yhteensovitettavien asioiden määrä kasvaa ja esikuntien on perusteltua olla suurempia, sillä niissä esimerkiksi viestintä ja yhteistyö paikallisväestön kanssa korostuvat. Vaatimus toimivalle viestijärjestelmälle voidaan kyseenalaistaa, sillä johdettaessa tehtäväjohtamisen periaatteella on mahdollista toimia myös ilman jatkuvaa yhteyttä, toisin kuin käskyjohtamisessa.

Vandergriff (2017) tulkitsee Simpkinin käsitystä tehtävätaktiikasta siten, että se on laaja konsepti, joka keskittyy sodan luonteeseen ja teoriaan, johtajan luonteeseen ja kykyihin, taktiikkaan, johtamiseen ja kontrolliin, esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin, harjoitteluun sekä koulutukseen. Tehtävätaktiikka on kokonaisvaltainen lähestymistapa sodankäyntiin. (Vandergriff 2017, 53.) Luottamus, aloitteellisuus ja komentajan tahdon asema toimintaa ohjaavana tekijänä nousevat esiin yhteisinä tekijöinä tehtäväjohtamisen kuvailussa.

Vandergriff (2018) käyttää termiä *mission command* ja *Auftragstaktik* toistensa vastineina artikkelissa, jossa hän pohtii juurin näiden termien merkityksiä. Vandergriffin mukaan Yhdysvalloissa 1930-luvulla termi *Auftragstaktik* käännettiin termiksi ”*mission tactics*”.

Leonhardin (1994) mukaan tehtävätaktiikat (*mission tactics*) termi on muuttanut muotoaan sen alkuperäisestä merkityksestä Yhdysvaltojen asevoimissa aiheuttaen sekaannusta. Hänen mukaansa tehtävätaktiikka on johtamisen (CC) toteuttamisen filosofia, jonka suora käänös on *Auftragstaktik*. Tässä konseptissa toimivalta tehdä päätöksiä delegoidaan alemmille johtamisen tasoille. Leonhardin mukaan tehtävätaktiikka ei ole taktiikka, sillä se ei kuvaile tai se ei sisällä tiettyä liikettä (*maneuver*) taistelussa. Hänen mukaansa termin *mission tactics* ei tulisi olla monikko, vaikka se viittaakin monikkoon. (Leonhard 1994, 142–143.)

*Befehlstaktik* on *Auftragstaktik*-termin vastapari (Simpkin 1985, 228), jonka Mälkki (2009, 39) on suomentanut *käskytaktiikaksi*. Englannin kielellä käskytaktiikan lähin vastine on *detailed command* eli yksityiskohtainen johtaminen. Simpkinin mukaan *Befehlstaktik*-termin vastine on *control by detailed order* (Simpkin 1985, 228; Leonhard 1991, 113).

**Käskyjohtaminen** sopii kuitenkin terminä tehtäväjohtamisen vastapariksi, koska tehtävä (*mission = task + purpose*) sisältää tarkoituksen, kun taas käskyllä määrätään toiminnasta. Tässä tutkimuksessa tehtäväjohtamisen vastakohtana esiintyvää johtamistapaa kutsutaan *käskyjohtamiseksi* (*detailed command*), sillä *käskytaktiikka* (*Befehlstaktik*) liittyy sanan käskyyn tai komentoon (*Befehl*) ja taktiikkaan tai taktiseen tasoon ja siksi se voidaan nähdä tehtävätaktiikan vastakäsitteenä. Käskytaktiikassa voitaisiin nähdä käskettävän käytettävä taktiikka.

## 5.2 Naton yhteisoperaatiodoktriini

Naton operaation suunnittelussa voidaan hyödyntää suoraa tai epäsuoraa lähestymistä. Epäsuoraa lähestymistä kuvaillaan usein liikesodankäynnillä (Allied Joint Doctrine 2017, 4-4). Liikesodankäynnillisessä lähestymistavassa (*manoeuvrist approach*) pyritään romahduttamaan vastustajan koheesio ja tahto sen joukkojen sekä kaluston tuhoamisen sijasta. Tämä lähestymistapa on tehokkain, kun sitä sovelletaan yhdessä tehtäväjohtamisen periaatteen kanssa. Liikesodankäynnissä vahvuuksia käytetään vastustajan haavoittuvuuksiin. Tämä toteutetaan hyökkäämällä, yllätyksellisyydellä, yksinkertaisuudella ja joustavuudella. (Allied Joint Doctrine for Land Operations 2016, 2-7–2-9.) Naton maaoperaatioiden doktriinissa liikesodankäyntiä kuvaillaan boydilaisittain, sillä siinä toistuvat hänen ajatuksensa epäsuorasta lähestymisestä ja vastustajan koheesio romahduttamisesta. Tarkasteltu Naton doktriini osoittaa liikesodankäynnin olevan yhä käytössä oleva teoria, johon Naton operaatioiden suunnittelu perustuu.

Naton doktriinissa johtamisen filosofia nähdään tehtäväjohtamista tukevana, mutta niin joustavana, että komentajat voivat käyttää myös käskyjohtamista ja *johtamista veto-periaatteella* (*command by veto*) riippuen joukon tyypistä ja tilanteesta. (Allied Joint Doctrine. 2017, 5-1.)

Tehtäväjohtamisessa johtajalla on täysi vastuu tehtävän täyttämisestä, mutta päätöksentekoa hajautetaan delegoimalla toimivaltaa alaisille. Tehtäväjohtamisella luodaan alaisille toiminnanvapaus yllättävissä tilanteissa ja heiltä odotetaan aloitteellisuutta. Komentajan on ilmaisettava tahtonsa, rajoitteet, saavutettavat tavoitteet ja tarjottava riittävä toimivalta ja resurssit tehtävän toteuttamiseksi. Komentajan on myös tunnustettava ne operatiivisen tason päätökset, joita ei delegoida. (Allied Joint Doctrine. Operations 2019, 1-36.) Operatiivisen tason päätöksien delegoimisen rajoitteista voidaan tulkita, että tehtäväjohtamista käytetään etenkin taktisella ja sitä alemmilla johtamisen tasoilla.



Naton maaoperaatioiden doktriinissa on kuvailtu tehtäväjohtamisen periaatetta tarkemmin. Siinä periaate nähdään keskitettynä suunnitteluna ja hajautettuna toimeenpanona. Alaisille suodaan toiminnanvapaus tehtävien toteuttamisessa. Vapauden määrä on riippuvainen toteuttavasta tehtävätyypistä. Kontrollien käytön ei tulisi rajoittaa alaisten ajattelua. Tehtäväjohtamisen filosofia on keskeinen osa liikesodankäynnillistä lähestymistä. Tehtäväjohtaminen soveltuu parhaiten epävarmaan ja kompleksiseen ympäristöön. Johdettaessa käskyjohtamisella alaisen on konsultoitava esimiestä poiketessaan suunnitelmasta. Käskyjohtaminen soveltuu huonosti nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Käskyjohtaminen ei toimi hyvin viestijärjestelmän ollessa häirittyä. Käytännössä yksikään komentaja ei johda vain tehtäväjohtamisella tai käskyjohtamisella. (Allied Joint Doctrine for Land Operations 2016, 2-5–2-6.)

### 5.3 Yhdysvaltojen asevoimien ja puolustushaarojen yhteisoperaatiodoktriinit

Yhteisoperaatiodoktriini määrittää ne perustavat periaatteet ja teoriat, joilla Yhdysvaltojen asevoimien eri puolustushaarat ja palvelut toimivat yhdessä. *Joint*-doktriini muodostaa kehyksen, jolla Yhdysvaltojen asevoimat voi toimia yhtenä joukkona. Se sitoo Yhdysvaltojen kansallisen turvallisuusstrategian ja sotilasstrategian yhteen. Doktriini määrittää johtosuhteet ja toimivallan, jota komentajat käyttävät ja se tarjoaa periaatteet joukkojen johtamiselle (CC). Yhteisoperaatiossa kaksi tai useampi puolustushaara toimii yhdessä. (JP 1 2017, i–ix, I-7.)

Yhdysvaltalainen tehtäväjohtamisen (*mission command*) käsite on määritetty *joint*-maaoperaatiota käsittelevässä doktriinissa: ”*The conduct of military operations through decentralized execution based upon mission-type orders*” (JP1 2017, V-15; JP 3-31 Joint Land Operations 2019, GL-7; DOD Dictionary 2020). Muut doktriinit viittaavat tähän määritelmään. Määritelmässä on keskiössä tehtävätyyppinen käsky, jonka perusteella toimeenpannaan operaatioita hajautetusti. Tehtäväjohtaminen mainitaan edullisena tapana toteuttaa johtamista (CC) (JP 1 2017, 1-18). Johtaminen (CC) on komentajakeskeistä ja verkostomaista, mikä mahdollistaa aloitteellisuuden ja päätöksenteon alimmilla sopivilla tasoilla. Jos johtamisyhteydet menetetään, tehtäväjohtaminen mahdollistaa operaatiot hajautetulla toimeenpanolla. Delegoimalla päätöksentekoa vähennetään käskyjohtamista. (JP 3-0 2017, xi.)

Päädoktriini (2017) jatkaa edelliseen määritelmän lisäksi tehtäväjohtamisesta:

*It empowers individuals to exercise judgment in how they carry out their assigned tasks and it exploits the human element in joint operations, emphasizing trust, force of will, initiative, judgment, and creativity. Successful mission command demands that subordinate leaders at all echelons exercise disciplined initiative and act aggressively and independently to accomplish the mission. They focus their orders on the purpose of the operation rather than on the details of how to perform assigned tasks. They delegate decisions to subordinates wherever possible, which minimizes detailed control and empowers subordinates' initiative to make decisions based on understanding what the commander wants rather than on constant communications. Essential to mission command is the thorough understanding of the commander's intent at every level of command and a command climate of mutual trust and understanding. (JP 1 2017, V-15.)*

Tehtäväjohtamisella valtuutetaan yksilöt käyttämään harkintaa, *miten* tehtävät (*task*) toteutetaan. Tämä tarkoittaa, että yksilöille annetaan toimivalta päättää tehtävien toteutustapa. Sillä pyritään aloitteellisuuteen ja luovuuteen. Periaatteen käyttäminen edellyttää jokaisella tasolla kurinalaista aloitetta. Kurinalaisuuden ja aloitteen kytkeminen voidaan nähdä ristiriitaisena, sillä aloitteellisuus tarvitsee myös itsenäisyyttä, rohkeutta ja taistelutilanteissa mahdollisesti röyhkeyttä. Periaate edellyttää myös operaation tarkoituksen viestimistä ennemmin kuin tehtävän toteuttamisen yksityiskohtia. Tämä kohta voidaan tulkita niin, että näitä yksityiskohtia kuitenkin käsketään. Tämä voidaan nähdä myös tehtäväjohtamisen periaatteen vastaisena. Käskyjohtaminen minimoidaan delegoimalla päätöksiä alaisille, kun se on mahdollista. Onkin perusteltua kysyä: nopeuttaako päätösten delegoiminen aina kun mahdollista toimintaa OODA-silmukassa?

*...Once a decision is made, commanders depend on their staffs to communicate the decision to subordinates in a manner that quickly focuses the necessary capabilities within the command to achieve the commander's intent. The commander should give the staff the authority to make routine decisions within the constraints of the commander's intent while conducting operations... (JP 1 2017, V-15.)*

Esikunnat kommunikoivat komentajan päätöksen alaisille. On mahdollista, että tässä tarkoitetaan pelkkää teknistä toimenpidettä, mutta toimintatapa eroaa suomalaisesta sotilasjohtamisen traditiosta siten, että komentaja pyrkii itse käskemään oman tahtonsa alaisilleen. Komentaja antaa esikunnalle toimivaltaa, jotta se voi tehdä päätöksiä komentajan tahdon ja vaatimusten puitteissa.

*Joint*-joukon komentaja pyrkii minimoimaan kontrolloivat rajoitteet ja yksityiskohtaiset ohjeet. Komentaja lisää ymmärrystä ja luottamusta kommunikoimalla komentajan tahdon ja tehtävänannon, jotka ovat johtamisen (CC) työkaluja. Komentajan tahto on yhdistävä idea, joka mahdollistaa hajautetun toimeenpanon. Se on operaation tarkoituksen ja halutun loppuasetelman ilmaisu. Sen avulla muut johtajat voivat tehdä toimia ilman lisäkäskeyjä, vaikka tilanne ei etenisi suunnitellusti. (JP 1 2017, V-15.)

*Joint force commanders (JFCs) use mission-type orders to decentralize execution. Mission-type orders direct a subordinate to perform a certain task without specifying how to accomplish it. Within these orders, the actual mission statement should be a short sentence or paragraph that describes the organization's essential task (or tasks) and purpose—a clear statement of the action to be taken and the reason for doing so. The senior leaves the details of execution to the subordinate, allowing the freedom and the obligation to take whatever steps are necessary to deal with the changing situation while encouraging initiative at lower levels. (JP 1 2017, V-15–V16.)*

Tehtävyyppiset käskyt mahdollistavat hajautetun toimeenpanon. Tehtävänanto sisältää lyhyesti tehtävän tai tehtävät (*task*) määrittämättä miten ne tulee toimeenpanna. Tehtävänannon tulee olla lyhyt lause tai kappale. Toiminnan tarkoitus on kuvaus vaadittavista toimista ja niiden tarkoituksesta. Käskyn lyhyys on ollut sotilasjohtamisessa tavoiteltavaa Moltkeen 1869 liitetyn ajatuksen mukaisesti. Ylempi taho jättää alaiselle toiminnanvapauden ja velvollisuuden suorittaa tarvittavat toimenpiteet tehtävän täyttämiseksi. Velvoittaminen voidaan nähdä toimivallan antamisena. Käsky kannustaa aloitteellisuuteen tilanteen muuttuessa. Kokonaisuuden voidaan nähdä olevan linjassa preussilais-saksalaiseen tehtävätaktiikan periaatteen kanssa. Tehtävyyppinen käsky tuo periaatteeseen yhdysvaltalaisen kontekstin.

*”Successful teamwork requires delegation of authority commensurate with responsibility. This is a necessary part of building and maintaining the trust based on competence that characterizes the successful team. Delegation unleashes the best efforts and greatest initiative among all members of military teams.” (JP 1 2017, B-3.)* Menestyksekkään ryhmätyöskentelyn vaatimuksena on toimivallan delegointi ja vastuun delegoiminen oikeassa suhteessa. Samassa doktriinissa kuitenkin todetaan, että komentaja ei voi vapauttaa itseään vastuusta. (JP 1 2017, xx.) Eli vastuuta voidaan delegoida ja alainen osallistaa vastuun kanton, mutta komentaja ei voi vapauttaa itseään siitä. Vastuuta kannetaan yhdessä komentajan kantaessa lopulta päävastuun.

### **Keskeisimmät erot puolustushaarojen johtamisessa**

Tähän osioon on nostettu Yhdysvaltojen asevoimien puolustushaarojen johtamisessa havaittuja eroja. Tässä osiossa käsitellään etenkin maavoimien tapaa soveltaa tehtäväjohtamista, sillä maavoimilla on erillinen tehtäväjohtamisen doktriini (ADP 6-0 2019), jossa käsitellään esimerkiksi niitä tekijöitä, jotka vaativat enemmän ohjausta. Mattisin mukaan operaatioiden löyhä ohjaus on ominaista Yhdysvaltojen laivaston ja merijalkaväen kulttuurissa verrattuna maavoimiin. Maavoimissa operaatioita valvotaan tarkemmin korkeammassa esikunnissa. (Mattis & West 2019, 69.) Tärkeimmät havainnot on koostettu taulukkoon 4.

### Tehtävajohtaminen maavoimissa (*United States Army*)

Maavoimien doktriinissa *Auftragstaktik* käännetään englanniksi kirjaimellisesti (*mission-type tactics*) ja sen juuret liittyvät saksalaiseen johtamisen konseptiin. Maavoimien johtamisen taustaolettamaksi on valittu clausewitzilainen sodan kuva. Maavoimien operatiivinen konsepti mahdollistetaan tehtävajohtamisella ja se on valittu johtamisen (CC) lähestymistavaksi. Sen avulla valtuutetaan alaiset tekemään päätöksiä ja sillä hajautetaan toimeenpano suhteutettuna tilanteeseen. Näin pystytään tekemään päätöksiä nopeammin kuin vihollinen. Tehtävajohtaminen mahdollistetaan kompetenssilla, keskinäisellä luottamuksella, yhteisymmärryksellä, komentajan tahdolla, tehtäväkäskyillä, kurinalaisella aloitteella ja riskien hyväksymisellä. (ADP 6-0 2019, vii–x.)

Yhdysvaltojen maavoimat määrittelee tehtävajohtamisen olevan sen lähestymistapa johtamiseen (CC): ”*Mission command is the Army’s approach to command and control that empowers subordinate decision making and decentralized execution appropriate to the situation*” (ADP 6-0 2019, 1-3 Glossary-3). Päädoktriinin määritelmässä tehtävajohtaminen perustuu tehtävätyyppisiin käskyihin. Edellä esitetyssä määritelmässä sillä tehtävajohtamisella *valtuutetaan* alaisten päätöksenteko ja tilanteenmukainen toimeenpano. Yhteistä määritelmille on hajautettu toimeenpano.

Tehtäväkäskyjen määritelmä on seuraava: ”*Directives that emphasize to subordinates the results to be attained, not how they are to achieve them*” (ADP 6-0 2019, Glossary-3). Tehtäväkäskyä kuvataan direktiiviksi, jonka juuret voidaan nähdä preussilais-saksalaisessa johtamisessa (*Weisungsführung*). Sen suomenkielinen vastine on ohje.

Tehtävajohtaminen mahdollistaa alaisten nerokkaan ja innovoivan toiminnan. Sen avulla mahdollistetaan päätöksenteko muuttuvassa tilanteessa komentajan tahdon mukaisesti myösiinä tilanteessa, kun annetut käskyt eivät ole enää relevantteja. Tehtävajohtaminen vaatii alaisilta aloitteellisuutta ja komentajilta riskinsietokykyä. Hajautetulla toimeenpanolla varmistetaan operaatiotempo. Tehtävajohtamisen käyttäminen varuskuntaympäristössä ja harjoittelussa on keskeistä periaatteen soveltamiselle korkeariskisessä ympäristössä. (ADP 6-0 2019, 1-4.)

”*Decentralized execution is the delegation of decision-making authority to subordinates...*” (ADP 6-0 2019, 1-5). Maavoimien tehtävajohtamisessa hajautettu toimeenpano nähdään *päätöksenteon* toimivallan delegoimisena.

Delegoidessaan toimivaltaa alaisilleen komentajat käyttävät riskien arviointia ja hallintaa työkaluinaan. Johtajat ja esikunnat arvioivat uhkia ja toimenpiteitä niiden vähentämiseksi. Päätökset riskien ottamisesta pyritään ratkaisemaan komentoketjun yläpäässä. Riskejä hallitaan antamalla rajallinen määrä tehtäviä ja riittävät resurssit alaisille. Ylemmät johtoportaat eivät voi delegoida vastuuta päätöksistä alas komentoketjua. (ADP 6-0 2019, 1-5.)

Toimivallan delegoimisella mahdollisestaan hajautettu toimeenpano. Se toimii etenkin muutoksessa ja epävarmuudessa, kun komentajat haluavat nostaa operaatiotempoa. Hajautettu toimeenpano edellyttää tiedon jakamista mahdollisimman alas päätöksenteon mahdollistamiseksi. Alaisen velvollisuutena on toimia aloitteellisesti ja komentajan velvollisuus on määrätä sopiva tahdon ilmaisu sekä varmistaa, että alaisilla on riittävä koulutus ja kokemus aloitteelliseen toimintaan. Käytettäessä tehtäväjohtamista on alaisen velvollisuus täyttää komentajan tahto ja alaiselle on annettu tähän toimivalta. (ADP 6-0 2019, 1-5–1-6.)

Käytettävän ohjauksen määrä riippuu tilanteesta ja sen määrää on jatkuvasti arvioitava. Komentaja tasapainottaa aloitteellisuuden ja hyväksyttävän riskitason tilanteen mukaan. Käytettävän ohjauksen määrään vaikuttavia tekijöitä ovat tehtävä, vihollinen, maasto, olosuhteet, aika, tila, joukot, voimassa olevat rajoitteet (sisältäen lakien asettamat rajoitteet), eettiset tekijät, voimankäytön säädökset ja tarvittavan synkronoinnin määrä. Ohjauksen määrään vaikuttaa myös yksikön koheesio, luottamus, yhteisymmärrys ja koulutustaso. (ADP 6-0 2019, 1-6.)

### **Tehtäväjohtaminen merivoimissa (*United States Navy*)**

Merivoimien *joint*-doktriinissa käytetään tehtäväjohtamisen lisäksi johtamistapaa, josta käytetään termiä *johtaminen kieltämällä* (*command by negation*). Se tarkoittaa doktriinin mukaan samaa asiaa kuin *Johtaminen veto-periaatteella* (*command by veto*). (JP 3-32 Joint Maritime Operations 2018, II-15; ks. myös MCWP 2012.) Naton doktriinissa käytetään termiä *command by veto*.

Merivoimien johtamisessa (CC) vaikuttaa merisodankäynnin kompleksisuus, hajanaisuus ja itsenäinen organisaatiokulttuuri, jossa johtajat toimivat komentajan tahdon mukaan välittömästi ja itsenäisesti sekä pitävät komentajan tietoisena toiminnastaan. Ylempi komentaja pitää kuitenkin itsellään toimivallan kieltää alaisen tietyn toiminnan. Ylempi komentaja voi myös päättää luopua tämän johtamistavan (*command by negation*) käytöstä. *Joint*-merioperaatiot ovat hajautettuja, mutta johtamisen ykseys mahdollistetaan tehtäväjohtamisella. Nämä johtamistavat ja ennakkosuunnittelu ovat keskeisiä toimittaessa haastetussa elektromagneettisessa spektrissä ja vähennettäessä kommunikointia. (JP 3-32 2018, xiii, I-2–I-3.)

Kieltämällä johtamista voidaan pitää merivoimallisena sotilasjohtamisen erityispiirteenä, sillä se ei esiinny muissa tarkastelluissa doktriineissa. Tällä johtamistavalla pyritään luomaan joustavuutta ja nopeutta, sillä alaisen ei tarvitse kysyä lupaa toiminnalleen. Kontrollin keinona vaaditaan ylemmän johtajan pitämistä tilannetietoisena, jotta hän voi tarvittaessa ohjata toimintaa. Merivoimien kontekstissa periaate on tuotu esiin, ikään kuin käänteisesti, verrattuna tehtäväjohtamisen periaatteeseen korostaen kontrollin säilymistä ylemmällä johtajalla ja painottaen kieltämistä valtuuttamisen ja delegoinnin sijasta. Näin arvioituna itse toiminta vaikuttaa samalta molemmissa periaatteissa. Veto-periaatteella johtamisen edellytys on kuitenkin toimiva viestijärjestelmä, sillä toimintaa ei voida kieltää, jos alajohtoportaisiin ei saada jatkuvasti ja nopeasti yhteyttä.

Esimies voi kuitenkin puuttua toimintaan antamalla myös uuden käskyn halutusta toiminnasta kieltämisen sijasta. Kieltämällä johtamisen voidaan nähdä olevan linjassa tehtäväjohtamisen periaatteen kanssa ja sen voidaan katsoa sisältyvän tehtäväjohtamisen periaatteeseen, sillä tehtäväjohtamisessa johtaja ei luovu toimivallastaan, vaan delegoi sitä. Kieltämällä johtamisessa pyritään korostamaan toimivallan pitämistä esimiehellä, mutta myös tehtäväjohtamisessa esimiehellä säilyy vastuu ja delegoitu toimivalta voidaan ottaa pois. Myös käytettäessä tehtäväjohtamista johtaja voi siirtyä käyttämään käskyjohtamista tarpeen vaatiessa. Johtaminen kieltämällä tai veto-periaatteella voidaan nähdä osana merivoimien johtamisen kulttuuria, jossa korostetaan esimiehen regulatiivista kontrollia.

### **Tehtäväjohtaminen ilmavoimissa (*United States Air Force*)**

”*Decentralized execution is the delegation of execution authority to subordinate commanders*” (JP 3-30. 2019, I-3). Ilmavoimien doktriinissa hajautettu toimeenpano on toimeenpanon toimivallan delegointia johtajille.

Yhdysvaltojen *Joint*-ilmaoperaatiot toteutetaan joukoilla, jotka ovat käytettävissä *joint air tasking*-käskyssä. Tehtäväjohtamisen lisäksi modernit ilmaoperaatiot edellyttävät keskitettyä ohjausta (*centralized control*) ja hajautettua toimeenpanoa (*decentralized execution*). Keskitetty ohjaus antaa komentajalle vastuun ja toimivallan suunnitella, ohjata ja koordinoida operaatioita ilmavoiman nopeudesta, ulottuvuudesta, joustavuudesta ja rajallisuudesta johtuen. Keskitetyllä ohjauksella saadaan keskitettyä ilmavoiman vaikuttavuus. Operaatioiden johtaminen voi edellyttää suunnittelun tai koordinoinnin delegoimista muille johtamisen solmuille. Hajautetulla toimeenpanolla luodaan vaadittava tempo, selvittää epävarmuudesta, epäjärjestyksestä ja dynaamisuudesta. (JP 3-30. 2019, I-3.)

Tehtäväjohtamisen osalta keskitetty ohjaus on keskeisin ero ilmavoimien doktriinissa tarkasteltuun päädoktriiniin, jossa sitä ei mainita. Ilmavoimien doktriinissa määritetään yksiselitteisesti hajautetun toimeenpanon olevan toimeenpanon toimivallan delegointia alaisille. Tämä eroaa maavoimien toimivallan delegoinnista, jossa delegoidaan toimivalta tehdä päätöksiä.

### **Tehtäväjohtaminen merijalkaväessä (*United States Marine Corps*)**

Yhdysvaltain merijalkaväkeä ohjaa liikesodankäynnin filosofia, joka ilmenee sen doktriineissa. Siinä sota nähdään ihmisten tahtojen välisenä kamppailuna, jossa vaikuttavat kitka, epävarmuus, epäjärjestys ja kompleksisuus. Nopeutta haetaan yksinkertaisuudella ja tehtävätaktiikalla (*mission tactics*). (MCDP 1-0 Marine Corps Operations 2019, 1-3.) Robinsonin mukaan (2021, 258) Lind ja muut kriitikot ovat tuoneet esille näkökantansa, jossa merijalkaväki puhuu tehtäväjohtamisesta, mutta lähestyttäessä 2020-vuosikymmenen vaihdetta joukkoja johdetaan mikromanageroiden.

Boydin ajatukset näkyvät erityisesti merijalkaväen doktriinin tulkinnassa liikesodankäynnistä, jossa vastustaja pyritään voittamaan sellaisella tempolla, johon se ei pysty vastaamaan. Merijalkaväen ajatuksena oli luoda tämä tempo hajautetulla johtamisella (CC). (Osinga 2005, 2–5, 220–273; ks. myös Leonhard 1991, 50–51.) Merijalkaväen doktriinissa näkyy boydilaisen liikesodankäynnin omaksuminen ja Lindin tulkinnat Boydin ajatuksista, jossa OODA-silmukka nähdään liikesodankäynnin teoriana.

Merijalkaväen doktriinin mukaan: ”*Mission tactics is the assignment of a task to a subordinate without specifying how it must be accomplished, while the accompanying commander’s intent provides the overall purpose behind the task.*” (MCDP 1-0 2019, 1-3). Doktriinissa tehtävätaktiikkaa kutsutaan tehtäväjohtamiseksi. Siinä ylemmän johtoportaana asettama tarkoitus välitetään alaisille antamalla heille toimivaltaa ja vastuuta mukauttaa toimintansa tilanteen mukaan. Näin luodaan vastustajaa nopeampi päätöksentekosykli. (MCDP 1-0 2019, 1-3.) Merijalkaväen doktriinissa tehtävätaktiikka ja tehtäväjohtaminen nähdään yhtenevinä. Merijalkaväen näkemys tehtävätaktiikasta (*mission tactics*) on huomattavan yhtenevä suomalaisen tehtävätaktiikan määritelmän kanssa.

Tehtäväjohtamisella valtuutetaan alimmat tasot. Se sopii erityisesti kapinallisia vastaan toteutetuissa mosaiikkimaisissa operaatioissa, joissa paikallisilla komentajilla on paras tilanneymmärrys. Tehtäväjohtamisen periaatteen mukaisesti paikallisilla komentajilla on käytössään tarvittavat resurssit ja tiedustelutiedot johtaa operaatioita. Kapinallisten vastaisissa operaatioissa on sopeuduttava tilanteeseen ja reagoitava yhtä nopeasti kuin vastustaja. (MCDP 1-0 2019, 7-5.) Doktriinissa tuodaan esiin periaatteen soveltuvuus kapinallisten vastaisissa operaatioissa.

### Tehtäväjohtaminen erikoisoperaatioissa. (Special Operations)

Erikoisjoukkojen johtajat voivat käyttää tehtäväjohtamisen periaatetta toteuttaakseen johtamista (CC). Tehtäväjohtaminen korostaa hajautettua johtamista ja ohjausta taktiselle tasolle asti. Erikoisjoukot toimivat tyypillisesti pienryhmissä operaatioalueen eri osissa. Tämä vaatii alhaalta ylös (*"bottom-up"*) suuntautuvaa taktisen tason suunnittelua ja hajautettua toimeenpanoa. (JP 3-05 Special Operations 2014, III-2.)

Taulukko 4. Yhdysvaltojen joint-doktriini ja puolustushaarakohtaiset erityispiirteet.

	Joint	Army	Navy	Air Force	Marines	Special Operations
keskeisimmät erot	operaation toteuttamista hajautetulla toimeenpanolla, joka perustuu tehtäväkäsyyteen	tehtäväjohtamisella <i>valtuutetaan</i> alaisten päätöksenteko ja tilanteenmukainen toimeenpano	kieltämällä johtaminen ( <i>command by negation</i> ) tehtäväjohtamisen lisäksi	keskitetty ohjaus. Hajautettu toimeenpano sisältää valtuuden toimeenpanna ( <i>execution authority</i> )	tehtävätaktiikan ( <i>mission tactics</i> ) katsotaan olevan yhtenevä tehtäväjohtamisen kanssa.	voidaan käyttää tehtäväjohtamista taktiselle tasolle asti. Suunnittelu alhaalta ylös

## 5.4 Ison-Britannian asevoimien yhteisoperaatiodoktriini

Ison-Britanniassa johtaminen on historiallisesti ollut pystyvien yksittäisten johtajien käsissä ja tehtäväjohtamista ei ole kirjattu taisteluoppiin eikä sitä ole käytetty systemaattisesti johtamisen tapana maailmansodissa eikä tultaessa 1990-luvulle. Ison-Britannian asevoimissa on pitkään ollut vallalla käskyjohtamisen kulttuuri, mutta yksittäiset lahjakkaat johtajat ovat osanneet soveltaa johtamista menestyksekkäästi taisteluissa. Perinteisenä siirtomaavaltana Ison-Britannian asevoimat ovat pystyneet toimimaan joustavasti ja sopeutumaan vaihtelevaan toimintaympäristöön. Brittiläistä doktriinia ryhdyttiin kehittämään 1980-luvulla ja tehtäväjohtamista sen osana. Tehtäväjohtaminen kirjattiin doktriiniin kuitenkin vasta 1995 sen pääjohtamistapana. (Shamir 2011, 67–81, 111–119.)



Läpi historian asevoimien käyttämät eri johtamisen filosofiat ovat vaihdelleet hajautetusta johtamisesta keskitettyyn johtamiseen. Optimaalisen ratkaisun löytäminen vaatii johtajien jatkuvaa tasapainottelua hajautetun ja keskitetyn organisaation välillä. Keskitetty johtaminen pyrkii pakottamaan järjestystä ja varmuutta taistelukentälle. Se ei kuitenkaan huomioi taistelukentän kaaosta ja kitkaa eikä konfliktin dynaamista luonnetta, jossa menestystä saavutetaan tilanteeseen suhteutetulla aloitteellisuudella ja nopeudella. Operaatioiden suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat ylemmät komentajat eivät pysty tekemään oikea-aikaisia alemman tason päätöksiä. Nämä päätökset voidaan toteuttaa parhaiten nopeasti alemman tason johtajien toimesta paikan päällä. Mikään johtamisjärjestelmä ei toimi täysin luotettavasti konfliktissa. Tästä johtuen alaiset tarvitsevat toiminnanvapautta. (Land operations 2017, 6-1.)

Tehtäväjohtaminen on määritetty Ison-Britannian doktriinissa tarkoittavan: ”*A style of command that seeks to convey understanding to subordinates about intentions of the higher commander and their place within his plan, enabling them to carry out missions with maximum freedom of action and appropriate resources*” (JDP 01 Joint Operations Doctrine 2014, 124). Määritelmässä tehtäväjohtaminen on johtamisen tyyli, joka välittää alaisille ymmärrystä ylempien johtajien aikomuksista. Tehtäväjohtaminen johtamisen tapana sopii ajatukseen, jossa tehtäväjohtaminen ja käskyjohtaminen muodostavat sotilasjohtamisen tapojen kokonaisuuden, kuten ranskalaisessa ja israelilaisessa doktriinissa. Määritelmässä näkyy alaisen paikka ja rooli osana kokonaisuutta, jonka avulla mahdollistetaan tehtävän toteuttaminen täydellä toiminnanvapaudella. On huomionarvioista, että täydellinen vapaus annetaan vain tehtävän toteuttamisessa (*carry out*) täydellä toiminnanvapaudella (*freedom of action*).

Ison-Britannian tarkastellussa doktriinissa tehtäväjohtamisella tavoitellaan hajautettua päätöksentekoa ja täyttä toiminnanvapautta. Alaisen on ymmärrettävä komentajan tahto ja konteksti. Alainen päättää toteuttamisesta. Ohjaus rakentuu komentajan tahdon täyttämisestä ja toimivallan delegoimisesta. Ohjaus pyritään pitämään minimissä, mutta alaisen on vastattava johtajan ohjaukseen. Doktriiniin sisältyy vastuu toiminnasta, mutta myös toimimatta jättämisestä. Doktriinissa korostuu johtamisen osalta toiminta muiden viranomaisten ja laitosten kanssa. (JDP 01 2014, 103–104.) Doktriini ei määritä selkeästi, voiko alainen määrittää itselleen uuden tehtävän. Doktriinissa mainitaan vastuu toimimatta jättämisestä, mikä voidaan tietyissä tilanteissa tulkita myös tehtävän täyttämättä jättämiseksi. Tällä voidaan viitata esimerkiksi laittoman käskyn toimeenpanosta luopumiseen. Keskeistä doktriinissa on pyrkimys alaisen mahdollisimman suureen toiminnanvapauteen.

## 5.5 Ranskan asevoimien doktriini ja maavoimien doktriini

Ranskan maavoimien johtamisen doktriinissa johtaminen jaetaan tavoitejohtamiseksi (*Commandement par objectifs*) ja käskyjohtamiseksi. Doktriinissa viitataan näiden osalta saksalaisiin termeihin. Ranskalaisen doktriinin mukaan nämä johtamisen tavat eivät sulje toisiaan pois, vaan ne täydentävät toisiaan. Johtaja päättää näiden välisen painotuksen. Tavoitejohtamisessa päätöksenteko on keskitetty ylätasolle, mutta alatasoilla on vapaus toteuttaa tehtävä. Tällä tavoitellaan aloitteellisuutta, älyllistä kurinalaisuutta ja sopeutumiskykyä. Toisin kuin muissa tehtäväjohtamisen kuvailuissa, ranskalaisessa kuvailussa korostetaan voiman taloudellisen käytön ja voimien vaikutuksen keskittämisen tärkeyttä, sekä johtamisen dialogia. Ranskalaisessa doktriinissa kontrolli on vertailluista doktriineista vahvimmin läsnä, sillä käskyjohtamisen ja tavoitejohtaminen nähdään yhtä tärkeinä. Vaikka tehtäväjohtamisen etuja nostetaan esille, doktriinin mukaan akuutissa kriisissä käytetään yleensä käskyjohtamista. (*Doctrine d'emploi des forces 2014, 34; RFT 3.2 2011, 20–26.*)

*Käskyjohtamisen* perustana on ajatus, että johtajan vahva tahto takaa voiton. Perinnöltään deterministinen käskyjohtaminen perustuu vahvaan hierarkiaan ja muodolliseen kuriin. Tässä johtamistavassa johtosuhteet kulkevat vain vertikaalisesti. Ranskalaisen doktriinin mukaan käskyjohtamista voidaan käyttää vaihtelevissa määrin esimerkiksi nopeissa tilanteissa, joiden toimeenpano vaatii keskitettyä johtamista. (*RFT 3.2 2011, 22–23.*)

Toisinaan myöskään alaisten aloitteellisuus ei ole riittävää alati muuttuvassa tilanteessa etenkin, jos omien joukkojen liikkeet aiheuttavat toisilleen vaaraa. Keskitettyä johtamista voidaan tarvita myös operaatioissa, joiden vaatimuksena on korkea salattavuus tai taistelutilanteissa, joissa aikamääreet eivät mahdollista muuta toimintaa. Myös toiselle joukolle alistettua joukkoa voidaan johtaa käskyjohtamisella. (*RFT 3.2 2011, 22–23.*) Johtajan vahvalla tahdolla todennäköisesti tarkoitetaan komentajakeskeistä johtamista, jossa ei hyödynnetä täysimääräisesti esikunnan ja alemman tason johtajien ajatuksia ja aloitteellisuutta, vaan luotetaan yksin komentajan kokemukseen, intuitiiviseen tilanteenarvioon ja päätöksentekoon. Toisaalta se voi olla ainoa toimiva tapa aikakriittisessä johtamisessa.

## 5.6 Saksan puolustusvoimat ja maavoimien doktriini

Termi *Auftragstaktik* (*mission-type tactics*) poistettiin käytöstä Bundeswehrissä virallisesti vuonna 2015 ja korvattiin termillä *Führen mit Auftrag* (johtaminen tehtävällä, *Mission Command*) voimassa olevassa *Truppenführung*-ohjesäännössä (Truppenführung 2017). Tätä termiä on käytetty vuodesta 2011. *Führen mit Auftrag* on määritetty sotilasjohtamisen periaatteeksi, joka antaa alaiselle toiminnanvapauden tehtävän suorittamisessa. Se edellyttää tavoitteiden ja aikomuksen määrittämistä sekä tehtävän suorittamiseen tarvittavia joukkoja ja keinoja. Lisäksi periaatteessa toiminnanvapauden aste rajoittuu komentajan tahtoon ja annettuihin tehtäviin. Toiminnanvapaudella tavoitellaan nopeaa ja päättäväistä toimintaa ylemmän johtoportaan komentajan tahdon mukaisesti. Mandaatilla johtaminen on saksan asevoimien johtamisen ylin periaate ja yksi sisäisen johtajuuden kriteereistä (*Innere Führung*). Termiin liittyvät operaatioiden johtaminen, johtamisprosessi ja sisäinen johtajuus. (Bundeswehr käsitetietokanta 2021 *Führen mit Auftrag* Termi FW-0000028618.)

Johtaminen tehtävällä (*Führen mit Auftrag*) on kiinteä osa saksalaisen sotilaan omakuvaa. Tehtäväjohtaminen on erottamaton osa sisäistä johtajuutta (*Innere Führung*), jonka periaatteet luovat perustan saksalaisten sotilaiden kувalle itsestään, johtajuudelle ja ihmisten väliselle kommunikaatiolle. Tehtäväjohtaminen on enemmän kuin johtamisen tekniikka tai prosessi. (Truppenführung 2017, 28.) *Auftragstaktik* liitetään osaksi sisäistä johtajuutta, vaikka nämä liittyvät sen mukaan sotahistoriassa eri aikakausiin. Sen mukaan *Auftragstaktik* on johtamisen (*leadership*) tapa, joka vastaa parhaiten kuvaa ”kansalaisesta asepuvussa”. Siihen sisältyvät jaettu vastuu ja kokemus yhteisen maalin saavuttamisesta. (Innere Führung 2017, 13.) *Auftragstaktik*-termin käytöstä luopumiseen on mahdollisesti vaikuttanut termiin latautuva historiallinen painolasti.

Tehtäväjohtamista on käytettävä ympäristön dynaamisuudesta ja kompleksisuudesta johtuen. Kompleksisuus pakottaa maaoperaatioissa keskitettyyn johtamiseen ylätasolla ja täyteen autonomiaan tehtävän toteuttamisessa. Komentajien on mukauduttava muuttuvaan tilanteeseen ja annettava toimivalta päätöksissä sitä tarvitsevalle tasolle. Tällä mahdollistetaan aloitteellisuus, luovuus ja toiminnanvapaus. (Truppenführung 2017, 27–29.) Periaatteella delegoidaan alaisille täysi autonomia tehtävän toteuttamisessa.

Bundeswehrin 2017 voimassa olevassa ohjesäännössä on vain vähän suoranaisia yhtymäkoh-  
tia vuoden 1933 *Truppenführung*-ohjesääntöön. Yhtäläisyyksinä voidaan kuitenkin mainita  
virheiden syntymisen hyväksyminen, tilanteenmukainen johtaminen, komentajan tavoitteen-  
asettelu, tehtävän toteuttamisen vapaus ja tehtävästä poikkeaminen. Tehtävästä poikkeamisen  
muotoa on tiukennettu siten, että uuden tehtävän käskemisestä itselleen ei löydy mainintaa,  
mutta muiden tehtäviä voidaan kuitenkin ottaa itselle ilman eri käskyä. Voimassa olevan ohje-  
säännön henki ei ole sama kuin 1933-ohjesäännön, mutta toisaalta nykyinen ohjesääntö muis-  
tuttaa enemmän muiden maiden voimassa olevia doktriineja. Merkittävimpänä erona muihin  
doktriineihin voidaan nostaa sisäisen johtajuuden merkitys osana tehtäväjohtamista.

## 5.7 Israelin puolustusvoimien strategia ja maavoimien doktriini

*”You are alone, and no one knows your situation – act sensibly (An IAF common expression)”* (Ben-Shalom & Shamir 2011, 115).

Israelin asevoimat ovat ottaneet oppia Isosta-Britanniasta ja Wehrmachtista. Israelin asevoi-  
mia onkin luonnehdittu Wehrmachtin seuraajaksi tehokkuudessa. Maantieteestään johtuen Is-  
raelin asevoimilla on ollut tarve toimia nopeasti ja sen upseerien koulutuksessa on suosittu  
käytäntöä kirjallisen doktriinin sijasta. Israelin asevoimien perustajat ovat ottaneet hajautetun  
johtamisen toimintaperiaatteekseen. Sillä on pyritty mahdollistamaan aloite ja liikesodan-  
käynti. Koska tehtäväjohtamisen periaatetta ei ollut kirjattu doktriiniin, sen ylläpitämisessä on  
ollut haasteita eri aikakausina. Tehtäväjohtaminen kirjattiin israelilaiseen doktriiniin vuonna  
1993. (Shamir 2011, 82–94 ja 120–129.) Israelin asevoimat ovat perustamisestaan alkaen no-  
janneet periaatteisiin, joissa korostuu yllätyksellisyys, aloitteellisuus, luottamus, liikkuvuus,  
alaisten sitouttaminen operaation päämäärään yhteisellä suunnittelulla sekä soveltaminen, sillä  
suunnitelmat eivät yleensä toteutuneet sellaisenaan. (Kesseli 2002, 114–130; Shamir 2011,  
82–94, 120–129.)

Kesselin (2002) mukaan israelilaisen liikkuvan sodankäynnin doktriinissa, jota on kutsuttu jatkuvan virran doktriiniksi, on sovellettu saksalaista tehtävätaktiikkaa. Tästä muokattua israelilaista johtamistapaa on Kesselin mukaan kutsuttu vaihtoehtojohdantamiseksi. Hänen mukaansa tähän liittyvät samat periaatteet kuin saksalaiseen malliin, mutta siinä korostui liikkeessä pysyminen ja eri vaihtoehtoihin siirtyminen operaation edetessä. (Kesseli 2002, 114–130.) E, Shamirin (henkilökohtainen tiedonanto 23.11. ja 26.11.2020) mukaan termi vaihtoehtojohdantaminen (”*optional control*”) ei ole ollut Israelin asevoimien käytössä kuvattaessa johtamista, vaikka siitä on esiintynyt virheellisiä mainintoja kirjallisuudessa. Shamirin mukaan Israelin asevoimissa ei ole ollut omaa historiallista termiä tehtäväjohtamiselle, vaan periaatetta on kuvattu hyviksi johtamisen käytänteiksi. Hänen mukaansa 1980-luvulla Israelin asevoimissa tehtäväjohtamista kutsuttiin termillä *mission-oriented command*, mutta myöhemmin termi muutettiin termiksi *mission command* yhdysvaltalaisen mallin mukaan.

Israelin asevoimissa tehtäväjohtaminen on ensimmäinen johtamisen (CC) seitsemästä periaatteesta (The IDF Strategy 2016, 32). Nykyään Israelin maavoimat jakaa johtamisen doktriinissaan johtamisen filosofiat käskyjohtamiseen ja tehtäväjohtamiseen. Johtamisen periaatteet eivät eroa muiden puolustushaarojen johtamisesta. Näiden johtamistapojen ero syntyy komentajan osallistumisen tasosta toimeenpanoon. *Käskyjohtamisessa* alaiset toimivat komentajan suorassa ohjauksessa. Komentaja määrittää tarkoituksen ja toteuttamistavan. Tässä johtamistavassa alaisen päätöksentekorytmi on yhtä hidasku kuin komentajan päätöksentekorytmi ja huomiokyky. Käskyjohtamisessa mahdollisuuksien hyödyntäminen ja uhkiin reagointi on vähemmän tehokasta. Käskyjohtaminen sopii parhaiten tilanteisiin, joissa vaaditaan tiukkaa ohjausta, koordinoitua muiden joukkojen kanssa sekä resurssien ollessa rajalliset. Käskyjohtamista voidaan käyttää myös, kun komentajalla on enemmän informaatiota käytössään kuin alatasoilla ja viestiyhteydet toimivat varmasti. Tämä johtamistapa edellyttää tarkkaa suunnittelua, perustaistelumenetelmien käyttöä sekä vähäistä odotettua epävarmuutta. Käskyjohtamisessa saatetaan käyttää ennalta sovittuja rajoja, joiden sisäpuolella alaisella on päätöksentekovalta. Jos näitä rajoja ollaan ylittämässä, valta päätöksestä siirtyy komentajalle. (Command and Control of Land Operations 2016, 7, 9.)

Tehtäväjohtaminen on suositeltu johtamisen filosofia. Se soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa taistelukentällä on paljon kompleksisuutta. Siinä komentaja delegoi toimivaltaa ja antaa ohjausta tehtävätyyppisillä käskyillä olettaen, että jokainen johtaja soveltuu parhaiten ratkaisemaan annetun tehtävän toteuttamisen omalla tasollaan ja alueellaan. Tehtävä toteutetaan annetuilla resursseilla huomioiden vaatimukset. (Command and Control of Land Operations 2016, 9–10.)

Komentajan rooliin kuuluu tarkoituksen ja tavoitteiden määrittäminen. Hän antaa tehtäviä ja vaatimuksia vaikutuksille. Alaisen roolina on ymmärtää ylemmän tason tarkoitus ja määrittää oma tehtävä, komentajan tahto ja operaation perusrakenne (konsepti). Alainen määrittää tehtävät omille alaisilleen. Alaiselta odotetaan aloitteellisuutta ja luovuutta. Tehtäväjohtamista sovelletaan erityisesti tilanteissa, joissa alaisilla on käytössään enemmän tietoa kuin esimiehellä tai kun viestijärjestelmään ei voida luottaa. Tehtävällä johdettaessa suunnitelma jää yleisluontoiseksi pitäen sisällään konsepteja, aikomuksia, neuvoja ja vaikutuksia. Ohjaus toteutetaan koordinoimalla vastuualueita. (Command and Control of Land Operations 2016, 9–10.)

Tehtäväjohtamisen filosofia edellyttää syvällistä ymmärrystä yhden ylemmän tason tavoitteesta ja koko operaation tarkoituksesta (korkein mahdollinen taso). Tehtäväjohtaminen edellyttää itseluottamusta, kurinalaisuutta, esimerkillisyyttä, aloitteellisuutta ja tehtävän noudattamista sekä päättäväisyyttä sen toteuttamisesta. Tarpeen vaatiessa suunnitelmaa voidaan muokata tilanteen vaatimalla tavalla, jotta tehtävä saadaan täytettyä. Tähän voidaan käyttää eri menetelmiä kuin on suunniteltu. Ylemmän komentajan tulee neuvoa alaisiaan oman ammattitaitonsa pohjalta, mutta antaa alaisen valita tehtävän toteuttamisen tapa. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun komentaja kertoo selvästi valitsemansa toimintalinjan, oletukset, toimeenpanon periaatteet ja resurssien jaon prioriteetit sekä periaatteet. Israelilaisessa tehtäväjohtamisessa alaiselle delegoidaan päätöksentekovalta tehtävän toteuttamisen tavasta ja toimivalta sekä velvollisuus tehdä tarpeen vaatiessa suunnitelmasta poikkeavia päätöksiä. (Command and Control of Land Operations 2016, 10–11.)

Jos alaisen ja esimiehen välillä ei ole syvää luottamusta, esimies puuttuu alaisen päätöksiin vahingoittaen johtamista. Tämä ei kuitenkaan takaa, että esimiehen päätökset olisivat parempia kuin alaisen. Toisaalta jos alainen ei luota esimieheensä, hän ei välttämättä täytä saamaansa tehtävää. Vaikka tehtäväjohtaminen onkin yleinen johtamisen tapa, toisinaan käskyjohtaminen on sopivampi tapa johtaa rajallisen ajan. Johtajat valitsevat sopivan käytettävän johtamisen tavan. Israelilaisessa johtamisen doktriinissa näkyy vahvasti toimiminen aikakriittisessä tilanteessa ja tulevien tapahtumien tarkka ennustaminen. Doktriinissa korostetaan suunnitelmien soveltamista, tehtävien muuttamista ja suunnitteluprosessien nopeuttamista tilanteen niin vaatiessa. Samalla toimintaa pyritään kontrolloimaan usein eri keinoin, kuten hakemalla muuttuneeseen tehtävään hyväksyntä esimieheltä. (Command and Control of Land Operations 2016, 10–11; ks. myös Ben-Shalom & Shamir 2011, 102.)

Israelin asevoimien doktriini sisältää myös johtamisen tavan, jossa hyväksytään toimintavaihtoehto ennen sen toteuttamista (*contingent [on approval] command*). Termin suomenkielistä vastinetta kuvaa *varautumissuunnitelmalla*<sup>1</sup> (*hyväksynnällä*) *johtaminen*. Tätä johtamisen tapaa pidetään vaarallisena ja vastuuttomana. Tässä johtamistavassa johtaja muka käyttää tehtäväjohtamista antamalla käskyjä, mutta kontrolloi alaistensa toimintaa vahvasti sekä pitää toimintavaihtoehtojen (*contingent*) toteuttamisen tai vaiheeseen siirtymisen hyväksynnän itsellään. Tässä johtamistavassa vastuu jää esimiehelle, mutta alaiset eivät voi toimia aloitteellisesti. Tästä johtuen komentajien tulisi pidättäytyä sekaantumasta alaisen suunnitelman toimeenpanoon. (Command and Control of Land Operations 2016, 12; ks. myös Ben-Shalom & Shamir 2011, 112.) johtamistavassa esimies pitää itsellään toimivallan siirtymisestä vaiheesta tai toiminnasta toiseen. Tällä tapaa johtaminen voi olla perusteltua tietyssä vaiheessa, kun tarve synkronoinnille korostuu. Jatkuva luvan pyytäminen esimieheltä rajoittaa alaisen toiminnanvapautta ja aloitteellisuutta.

## 5.8 Ruotsin puolustusvoimien doktriini

Ruotsin puolustusvoimien johtamisfilosofiana on tehtävätaktiikka (*uppdragstaktik*), joka vastaa termiä *Auftragstaktik*. Rekkedalín mukaan (2013, 226) sen vastakohta on *kommandotaktik*. Ruotsalaisen doktriinin mukaan taisteluiden epävarmuudesta johtuen on vaikeaa määrittää yhtä kaiken kattavaa suunnitelmaa. Tehtäväjohtaminen on osa Ruotsin asevoimien kulttuuria ja työntekijöiden itsekuvaa. Se hyödyntää aloitteellisuutta, autonomiaa ja matalissa organisaatioissa tapahtuvaa koordinaatiota. (Nilsson 2020, 441; MSD 2016.)

Hallinnon johtaminen edellyttää käskyjohtamista, mutta tehtäväjohtaminen korostui taisteluharjoituksissa. Hyökkäystaistelussa korostui keskitetty johtaminen, mutta puolustuksellisissa tehtävissä katsottiin sovellettavan enemmän tehtäväjohtamista. Edestä johtamista pidettiin hyvänä käytänteenä, mutta se lisäsi johtajien mikromanagerointia. Taistelevat yksiköt sovelsivat enemmän tehtäväjohtamista ja toimivat aloitteellisemmin kuin tukevat yksiköt, joiden toiminta vaati koordinaatiota. Nato yhteensopivuus on korostanut prosessien ja tarkastuslistojen tärkeyttä taktisen osaamisen kustannuksella vähentäen mahdollisuutta soveltaa tehtäväjohtamista. Upseerien lakisääteinen ja prosessiohjattu hallinnollinen taakka vähentää heidän mahdollisuuttaan osallistua kentällä tapahtuvaan harjoitteluun ja luo ristiriidan tehtäväjohtamisen periaatteen soveltamiselle käytännössä. (Nilsson 2020.)

<sup>1</sup> Termillä varautumissuunnitelma (*contingency plan*) tarkoitetaan yhdysvaltalaisessa sotataidossa operaatiosuunnitelman osaa, joka on suunniteltu potentiaalisen tilannekehityksen, uhan tai onnettomuuden varalle. (DOD dictionary 2020, 48.)

Tehtävätaktiikkaa kuvataan sotilaskurin ja vastuullisen vapauden yhdistelmäksi. Tehtävätaktiikalle on ominaista vähemmän sotilaallinen dynamiikka ja sillä pyritään hyvään toimintaan tiukan yhdenmukaisuuden sijasta. Siinä operaatiosuunnitelmat ovat improvisaation lähtökohta. Taktinen menestys on sidottu aikaan ja paikkaan ja se tulee hyödyntää operaatioissa. Tehtävätaktiikan toimeenpanon soveltamisessa peräänkuulutetaan moraalisen kompassin tärkeyttä ja kiireellistä toimeenpanoa, jonka puitteissa ei ole aikaa keskusteluille. (MSD 2016, 67–68.) Ruotsalaisten kuvaus tehtävätaktiikasta eroaa muista maista, sillä se pyrkii kuvailemaan periaatetta ja sen vaikutusta laajemmin esimerkiksi ajatteluun ja kuriin. Kuvailusta voidaan tulkita, että tehtävätaktiikka on laaja ja kokonaisvaltainen johtamisen periaate. Doktriinin sanavalinnoissa ja termin tehtävätaktiikka käyttämisessä voidaan nähdä yhteys preussilais-saksalaiseen sotilasjohtamiseen.

## 5.9 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

### **Tehtäväjohtamisen periaatteen ominaispiirteet (yhteenveto tuloksista)**

Tehtäväjohtamisen määritelmien vertailun tulokset on esitetty Nato-maiden osalta liitteessä 1 sekä Suomen, Ruotsin ja Israelin osalta liitteessä 2. Tässä tuodaan esille vertailun tärkeimmät tulokset. Tehtäväjohtaminen on valtuuttava sotilasjohtamisen periaate tai filosofia. Siinä johdetaan komentajan tahdolla ja tehtävällä. Se on käskyjohtamisen vastakohta. Kriittisinä tehtäväjohtamisen ominaispiirteinä voidaan nähdä *toimivallan delegoiminen* ja toiminnan päämäärän viestiminen komentajan tahdolla, sillä niitä voidaan pitää delegeoivan johtamisen ohjauksen pienimpinä yhteisinä nimittäjä. Myös tehtävän käskeminen on kriittinen ominaispiirre, sillä toimivalta delegoidaan tehtäväjohtamisessa tehtävän toimeenpanoon sitoen. Tehtäväjohtamisen käsitteen ennakoehdona on johtajan toimivalta, sillä ilman toimivaltaa sitä ei voida delegoida eikä johtaa tehtävällä. Tehtäväjohtamisen seuraamuksena voidaan nähdä toimivallalla valtuutetut alaiset, joilla on *toiminnanvapaus*, osaaminen ja resurssit toteuttaa saatu tehtävä. Sillä mahdollistetaan hajautettu päätöksenteko ja/tai hajautettu toimeenpano, toiminnanvapaus ja aloitteellisuus. Sillä delegoidaan täysi tai osittainen vapaus toteuttaa tehtävä (autonomia). Siihen voi sisältyä tehtävästä poikkeaminen ja kyky soveltaa tilanteen muuttuessa.

**Ohjauksen keinoina käytetään:** tehtäväkäskyä, komentajan tahtoa, johtamistapojen vaihtelua, selkeitä käskyjä ja mahdollisimman vähäisiä rajoitteita, vastaamista komentajan ohjaukseen, aikaa ja toimivallan delegoimista alueeseen sitoen.



### **Muita tehtäväjohtamisen ominaispiirteitä ovat:**

aggressiivisuus, aloite, esimerkillisyys, harkinta, ihmisen voimavarojen hyödyntäminen, itseenäisyys, ketteryys, korkea etiikka, korkea koulutustaso, kurinalaisuus, luottamus, luovuus, nopeat päätökset, nopeus, oikea-aikainen päätöksenteko, päättäväisyys, rehellisyys, resurssien jakaminen, riittävä toimivaltuus, riittävät resurssit, sopeutumiskyky, tahdon voima, tilanteenmukaisuus, toimintakyky myös yhteyksien katketessa, vapaus, vastaaminen ylemmän ohjaukseen, vastuun ottaminen, virheiden sietäminen, voimien taloudellinen käyttö, voimien vaikutuksen keskittäminen, yhteinen doktriini, yhteinen koulutus, yhteinen tilanteenarvioinnin prosessi ja ymmärrys.

### **Tehtäväjohtamisen empiiriset tarkoitteet (miten käsitettä voi mitata)**

Määrällisen tutkimuksen ja mittaamisen edellytyksenä on mitattavien käsitteiden määrittely, johon tämä tutkimus omalta osaltaan vastaa. Tämän tutkimuksen perusteella tehtäväjohtamista voitaisiin mitata arvioimalla johtajan delegoiman toimivallan määrää: mitä delegoidaan, kenelle delegoidaan (esim. johtamistaso) ja miksi delegoidaan? Eli mitä delegoimisella pyritään saavuttamaan? Toisena mittarina voidaan käyttää kääntäen esimiehen tehtävän toimeenpanoon puuttuvan ohjauksen määrää. Se voi näkyä esimerkiksi kontrollina, rajoitteina, vaatimuksina tai lisämääreinä, joiden määrää voidaan mitata, sillä tehtäväjohtamisessa vapaus toteuttaa tehtävä delegoidaan tyypillisesti alaiselle.

### **käsiteanalyysin tulos ja Tehtäväjohtamisen malliesimerkki (operationalisointi)**

*Tehtäväjohtaminen* on hajautetun toimeenpanon periaate, jolla johtaja delegoi toimivaltaa tehtävällä, joka sisältää tarkoituksen. Tehtävän täyttämiseksi delegoitu toiminnanvapaus mahdollistaa alaisen aloitteellisen toiminnan ja tehtävän toteuttamisen tavan valitsemisen.

*Käskyjohtaminen* on keskitetyn johtamisen tapa, jolla esimies käyttää toimivaltaa suoraan ja yksityiskohtaisin käskyin, jotka sisältävät myös tehtävän toteuttamisen tavan.

### **Johtopäätökset**

Analysoitaessa länsimaisia tehtäväjohtamisen piirteitä doktriineista voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä. Tehtäväjohtamisen periaate on tarkastelluissa maissa päälinjaultaan yhtenevä, mutta kullakin maalla on omat kansalliset erityispiirteensä. Tehtäväjohtaminen on suositeltu johtamisen filosofia. Nato, Israel ja Ranska lähestyivät sotilasjohtamista käskyjohtamisen ja tehtäväjohtamisen määrittelyllä eri johtamisen tavoiksi, jotka on tunnistettava. Johtaja päättää käytettävän painotuksen. Israelilaisessa doktriinissa eriteltiin tilanteita, joissa toinen johtamistapa voi toimia toista paremmin, mutta tehtäväjohtaminen oli suositeltu johtamisen tapa.

Ranskalaisesta doktriinista välittyi selkeimmin käsitys molempien johtamistapojen yhdenvertaisuudesta. Vertailluissa doktriineissa ei havaittu merkittäviä eroja Natoon kuuluvien tai siihen kuulumattomien maiden välillä, mutta Suomi ja Ruotsi käyttävät delegoivasta johtamisyylistä termiä tehtävätaktiikka. Termin tehtävätaktiikka käytöllä voidaan nähdä vahvempi yhteys periaatteen preussilais-saksalaiseen perintöön. Tehtäväjohtaminen liittyy vahvasti yhdysvaltalaiseen sotataitoon.

Kaikissa doktriineissa toimintaa ohjattiin komentajan tahdolla, mutta Ison-Britannian ja Israelin doktriineissa komentaja asetti vaatimuksia myös halutuista vaikutuksista (*effect*). Tämä soveltuu kineettisen ja ei-kineettisten vaikutusten suunnitteluun yhteiskäyttöisillä resursseilla, minkä vaikutukset voidaan sitoa esimerkiksi aikaan toiminnan synkronoimiseksi. Tehtäväjohtamisella mahdollistetaan *toiminnanvapaus*, eli *vapaus toteuttaa* tehtävä. Sillä mahdollistetaan myös aloitteellisuus ja hajautettu päätöksenteko. Periaate perustuu luottamukseen. Suurin vaihtelu havaittiin tehtävästä poikkeamisessa. Nato, Yhdysvallat, Ranska ja Suomi eivät olleet ilmaisseet kirjallisessa doktriinissa mahdollisuutta poiketa tehtävästä. Brittiläisessä doktriinissa annettiin vastuu toimia tai jättää toimimatta. Saksalaisessa doktriinissa tehtävästä voitiin poiketa tai ottaa muiden tehtäviä hoidettavaksi ilman eri käskyä. Ruotsalaisessa doktriinissa tunnistetaan edellytykset, kun suunnitelmasta on luovuttava. Israelilaisessa doktriinissa tehtävästä poikkeaminen ilmaistiin vahvimmin: tarvittaessa velvollisuutena. Oikeus muuttaa tehtävä annettiin linjaorganisaatiossa oletettavasti komppanian päällikkötasolle ja sitä ylemmille komentajille. Kontrollin keinona uusi tehtävä piti hyväksyttää ylemmällä johtoportaalilla. Israelin doktriinin tilanteenmukaisuuden korostaminen on todennäköisesti seuraamus toimintaympäristöstä ja sotakokemuksista, jossa taistellaan erittäin nopeassa tilannekehityksessä määrällisesti alivoimaisina ja saarroistettuina.

Yhdysvaltalaisessa *joint*-doktriinissa puolustushaarojen erot eivät olleet päädoktriiniin verrattuna merkittäviä. Päädoktriinissa operaatiot toteutetaan hajautetulla toimeenpanolla, joka perustuu tehtäväkäskyyn. Keskeisimpänä erona voidaan nostaa laivaston käyttämä tapa johtaa kieltämällä (*command by negation*), jossa alaiselle on delegoitu toiminnanvapaus siihen asti, kunnes ylempi taho päättää puuttua toimintaan. Ilmavoimissa tehtäväjohtaminen on keskitettyä ohjausta ja hajautettua toimeenpanoa. Maavoimissa hajautetussa toimeenpanossa valtuutetaan ja delegoidaan *päätöksentekovaltaa*. Maavoimien päätöksentekovalan delegoiminen voidaan nähdä laajempänä valtuutena kuin ilmaoperaation hajautettu toimeenpano, joka perustuu keskitettyyn ohjaukseen.

## 6 TEHTÄVÄJOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN OHJESÄÄNNÖISSÄ

*”Tarpeeton käskeminen häiritsee suorittajia, järkyttää luottamusta johtajaan ja kuolettaa itsenäisyyden”* (Kenttäohjesääntö, yleinen osa. 1954, 32. Vain virkakäyttöön).

Tässä luvussa analysoidaan tehtäväjohtamisen näkyminen suomalaisissa kenttäohjesäännöissä itsenäisyydestä nykypäivään. Tässä luvussa avataan myös näkökulmia periaatteen ilmentymisestä Puolustusvoimissa. Luku on jaettu kahteen alalukuun, joista ensimmäisessä käsitellään historialliset ohjesäännöt Suomen itsenäisyydestä vuoteen 2010. Toinen alaluku keskittyy voimassa olevien ohjesääntöjen analyysiin ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin.

Läpi Puolustusvoimien historian kenttäohjesäännön yleisessä osassa on määritelty periaatteet, joilla asevoimaa on ollut tarkoitus käyttää. Kenttäohjesäännössä lueteltujen periaatteiden nimi, ilmenemismuoto ja itse periaatteet ovat vaihdelleet aikojen saatossa. Periaatteiden pääkategoriat ovat kuitenkin muuttuneet vain vähän.

Vuoden 1927 yleinen kenttäohjesääntö toteaa seuraavaa kirjoitettujen ohjesääntöjen soveltamisesta: *”Ohjesääntöjä ei voida laatia niin, että ne sopisivat jokaiseen tilanteeseen. Johtajan tulee kyetä ohjesäännöistä löytämään niiden henki ja itsenäisesti arvostellen soveltamaan niiden periaatteet eri tilanteisiin.”* (KOYL 1927, 18.) Tämä ilmaisumuoto voidaan nähdä osana tehtävätaktiikan sallivaa kulttuuria ja henkeä, jossa johtajiin luotetaan ja heille annetaan mahdollisuus ajatella sekä soveltaa.

Kenttäohjesäännöissä esiintyviä periaatteita kutsutaan Huttusen mukaan yleisiksi sodankäynnin periaatteiksi (Huttunen 2010, 100–163). Kiikka (2013) kutsuu näitä periaatteita sotataidollisiksi periaatteiksi, ja hänen mukaansa ne ovat Suomessa yleiset taktiset periaatteet, jotka on kirjattu luettelona ja niiden kuvauksina suomalaisiin ohjesääntöihin vasta toisen maailmansodan jälkeen. Ennen talvisotaa ohjesäännöistä ja muista kirjallisista teksteistä on tunnistettavissa periaatteet, joilla pyritään tasoittamaan voimasuhde-eroja tilannesidonnoisilla keinoilla. Näitä periaatteita ovat painopiste, yllätys ja reservi. (Kiikka 2013, 7.) Sotataidollisesta näkökulmasta tarkastellen Huttunen (2010) ei tunnista väitöskirjassaan tehtävätaktiikkaa tai tehtäväjohtamista yleiseksi taktiseksi periaatteeksi eikä myöskään kuuluvaksi muihin sodankäynnin periaatteisiin.

Puolustusvoimien vuoden 2014 kenttäohjesäännössä tehtävätaktiikka on asetettu yhdeksi Puolustusvoimien yhdeksästä yleisestä taktisesta periaatteesta, joita noudattamalla johdetaan operaatiot. Tehtävätaktiikan periaate sisältyy myös yksinkertaisuuden ja odottamattomaan varautumisen periaatteisiin. (KOYL 2014, 22.) Yleisen kenttäohjesäännön tapa esittää tehtävätaktiikka operaation johtamisen periaatteiden joukossa ei tee periaatteesta yleistä taktista periaatetta. Tämän tutkimuksen aineiston valossa tehtäväjohtaminen on pikemmin johtamisen periaate tai filosofia.

Yleisten taktisten periaatteiden (KOYL 2014, 22) listaa muistuttava esittely on nimetty *johtamisen periaatteiksi* vuoden 1927 ja 1954 yleisissä kenttäohjesäännöissä (KOYL 1927; KOYL 1954, 13–35). Vuodesta 1958 listan nimeksi vaihtuu *sodankäynnin yleiset periaatteet* (KOYL 1958, 60–64. Vain virkakäyttöön). Vuosina 1991 ja 1995 listaa kutsutaan *sodankäynnin johtamisen yleisiksi periaatteiksi* (KOYL 1991, 70–72. Ei saa antaa tietoja sivullisille. Säilytettävä lukitussa paikassa; 1995, 40–43). Periaatteiden nimeämisen vaihtelusta voidaan päätellä, että johtamisen periaatteet, sodankäynnin periaatteet ja yleiset taktiset periaatteet ovat yhtenäistyneitä ja niiden nimittäminen vaihtelee ajassa ydinsisällön pysyessä samansuuntaisena. Onkin perusteltua kysyä: voidaanko operaatiotaidossa johtamista ja taktiikkaa ylipäättänsä erottaa toisistaan, tai onko se edes tarpeellista?

## 6.1 Tehtävätaktiikka kenttäohjesäännöissä itsenäistymisestä 2010-luvulle

Clausewitzilainen sotataidollinen ajattelu ja tehtävätaktiikka saapuivat Suomeen saksasta jääkärien matkassa, ja niistä tuli osa suomalaista jalkaväkitaktiikkaa (Mälkki 2009, 26; ks. myös Liimatta 2018, 26). Joukon mukaan tehtävätaktiikan näkymiseen suomalaisessa sotienaikaisessa sotilasjohtamisessa ei ole yksiselitteistä vastausta. Sotienajasta johtamista käsittelevä aineisto käsittelee toistuvasti kuriin liittyviä asioita, mutta se käsittelee vain vähän johtamisen kulttuuria. Johtamista käsittelevät vähäiset dokumentoidut kokemukset kiinnittivät huomiota käytännön asioiden johtamiseen, kuten tulenkäyttöön. Joukon mukaan on selvää, että Suomen armeijalla ei ollut yhtenäistä johtamiskulttuuria tai mallia. Tämä näkyi siten, että Päämaja antoi pohjoisessa taisteleville joukoille väljiä käskyjä, sen sijaan etelän joukkojen osalta Päämaja saattoi käskää suoraan alaisten alaisia. Päämajan antamat hyökkäyskäskyt olivat kuitenkin lyhyitä ja esimerkiksi 1941 hyökkäysvaiheessa muutaman sivun mittaisia. (Jouko 2009, 200–201.) Tässä luvussa toteutetun kenttäohjesääntöjen analyysin perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Suomen armeijalla oli ainakin kenttäohjesääntöihin kirjattu johtamisen malli: *tehtävätaktiikka*. Kenttäohjesäännöt antavat mahdollisuuden soveltamiselle, joten on mahdollista, että ohjesääntöihin kirjattua periaatetta sovellettiin eri taistelualueilla eri tavoin.

Vuoden 1927 kenttäohjesäännössä todetaan: ”*Empiminen ja toimettomuus ovat monin verroin pahempaa kuin erehtyminen keinojen valinnassa.*” ja ”*Tehtävä ja tilanne muodostavat johtamiselle pohjan.*” (KOYL 1927, 18, 20.) Ajatus siitä, että empiminen on pahempaa kuin väärin keinojen valinta, liitetään Moltkeen, ja se esiintyy lähes kaikissa saksalaisissa pääohjesäännöissä vuoden 1869 jälkeen (Hughes 1993, 13). kummankin ilmauksen vastineet esiintyvät ohjesäännön käänöksessä ja erikieliset ilmaukset ovat sisällöltään lähes yhtenevät analysoitujen saksalaisten ohjesääntöjen kanssa.

”*Käskyssä puetaan sanamuotoon johtajan aikomus, eli se osa suunnitelmaa, jonka johtaja tahtoo kulloinkin muuttaa teoksi. Siitä tulee lyhyesti ja selvästi käydyä ilmi johtajan tahto (saavutettava päämäärä). Se ei saa aiheettomasti puuttua siihen tapaan, millä alempien johtajien on suoritettava käskyssä annettu tehtävä.*” (KOYL 1927, 25.) Tässä ilmaisussa näkyy tehtäväjohtamisen ydin: johtajan tahto ja johtajan aikomus, joka pitää sisällään päämäärän. Muodon voidaan katsoa olevan analoginen (*mission = task + purpose*) länsimaisessa sotilasjohtamisessa vakiintuneeseen tapaan antaa tehtäviä. Kohdan mukaan ei saa aiheettomasti puuttua tapaan, jolla tehtävä suoritetaan, eli toimintaan voidaan puuttua toiminnanvapauden antamisen sijasta. Kohdassa ilmenee johtajan aikomus, mutta nykyisin käytetään termiä komentajan tahto (*will*), jonka vakiintumisesta huolimatta termi komentajan *aikomus (intent)* voitaisiin pitää kuvaavampana terminä. Tehtäväjohtamisen ilmeneminen suomalaisissa kenttäohjesäännöissä on esitetty taulukossa 5.

”*Tehtävä osoittaa saavutettavan päämäärän, mutta jättää yleensä suoritustavan suorittajan valittavaksi. Mitä ylempi johtoporras on kyseessä, sitä summittaisemmin määritettyjä ovat sen saamat tehtävät, sitä vapaampaa on suoritustavan valinta ja sitä pitemmän ajanjakson suoritus yleensä käsittää.*” (KOYL 1954, 24.) ”*käskijä antaa tehtävät ja tavoitteet suoritustavan yleensä jäädessä suorittajan valittavaksi*” (KOYL 1954, 32). Ohjesäännössä todetaan suoritustavan olevan sitä vapaampaa, mitä pidemmän ajanjakson tehtävä kestää. Sama ilmaisu löytyy jo vuoden 1869 *Verordnungen für die höheren Truppenführer*-dokumentista. Tarkastellussa *Truppenführung* 1933 -ohjesäännön käänöksessä toimeenpanon vapaus jätetään alaiselle varauksetta, ilman tehtävän keston liittyvää lisämäärettä.

*Käskyjä, jotka ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen, voidaan harvoin täydellisesti suorittaa. Käsky ei saa olla yksityiskohtainen silloin, kun tilanteessa voi tapahtua muutoksia, ennen kuin käsky joutuu suoritettavaksi. Tämä koskee varsinkin suurempia olosuhteita, kun käskyt on annettava useita päiviä varten. Silloin voidaan useimmiten ilmoittaa vain aikomus, saavutettava päämäärä ja joitakin toimeenpanon yleisiä aikamääriä ja suuntaviivoja. Tällöin käsky on muuttunut toimintaohjeeksi. (KOYL 1927, 27.)*

Tähän lainaukseen sisältyy sama henki ja ajatus kuin analysoituihin saksalaisiin dokumentteihin ja ohjesääntöihin. Käskyn yksityiskohtaisuutta tulee välttää, etenkin kun se ulottuu pitkälle tulevaisuuteen. Yllä esitellyssä lainauksessa näkyvät tehtävätaktiikalle ominainen johtajan aikomus, päämäärä ja lisämääreet, joilla ohjataan toimintaa, joka ulottuu pitkälle aikavälille. Ne luovat kehyksen ja tarkoituksen tehtävän toteuttamiselle. Termi toimintaohje on todennäköisesti käännetty saksalaisesta termistä *Weisungen*. Vaikka kohdassa ei sitä erikseen mainita, kohdan voi tulkita niin, että toimivalta toteutuksesta delegoidaan alaiselle.

*Käskystä poikkeaminen saa tulla kysymykseen vain silloin, kun on ilmeistä, että käsky on annettu sellaisin edellytyksin, jotka eivät enää pidä paikkaansa, ja ettei uuden käskyn saaminen ajoissa ole enää mahdollista. Tällöin on alemman johtajan toimittava itsenäisesti tilanteen ja ylemmän johtajan käskyistä ilmenneen aikomuksen mukaisesti. Ylemmälle johtajalle on ensitilassa ilmoitettava poikkeamista (KOYL 1927, 27–28.)*

Toimivalta poiketa käskystä liittyy muuttuneeseen tilanteeseen. Tällöin johtajan on toimittava itsenäisesti tilanteen edellyttämällä tavalla ja ylemmän johtajan aikomuksen mukaisesti. Kontrollin keinona vaaditaan vain ilmoittamista, että käskystä poiketaan. Tämän ohjeen hengessä toimiminen vaatii suurta luottamusta johtajien koulutukseen ja moraaliin. Das FUG 1921-ohjesäännössä painotetaan tilanteen mukaista toimintaa ja alaisen vastuuta siitä.

*Tehtävä voi ajan ja paikan, vieläpä suoritustavan puolesta olla hyvinkin yksityiskohtaisesti määritelty, varsinkin jos asianomainen joukko tulee olemaan kiinteässä yhteistoiminnassa muiden joukkojen kanssa. Mutta se saattaa olla myös sangen ylimalkainen, vieläpä kokonaan puuttuakin. Viimeksi mainitussa tapauksessa johtajan velvollisuus on toimia oma-aloitteisesti. (KOYL 1927, 20.)*

Tässä kohdassa mahdollistetaan käskyjohtaminen etenkin, jos joukko toimii yhteistoiminnassa muiden kanssa. Käskyn puuttuessa vastuu ja toimivalta aloitteellisesta toiminnasta delegoidaan johtajalle varauksetta. Tämän voidaan nähdä valtuutena määrittää tehtävä ja tarkoitus.

*Ainostaan siinä tapauksessa, ettei saadun tehtävän suorittaminen nopean tilanteen muutoksen takia enää ole mahdollinen, ja ellei uutta tehtävää enää ajoissa voida ylemmältä johtajalta saada, johto on sekä oikeutettu että velvollinen määräämään itselleen uuden ylemmän johtajan aikaisemmista käskyistä selville käyneen aikomuksen mukaisen tehtävän... (KOYL 1927, 23.)*

Edellä oleva tekstinkohta oikeuttaa ja velvoittaa johdon määräämään itselleen uuden tehtävän, mutta vain silloin, jos tilanteen muutoksesta johtuen tehtävää ei voida enää suorittaa tai uutta tehtävää ei voida saada. Tässäkin kohdassa ohjaavana tekijänä on ylemmän johtajan *aikomuksen* mukaan toimiminen. Das FUG 1921 -ohjesäännöissä ei mainita uuden tehtävän saamista, vaan tehtävän muuttamiseen riittää muuttunut tilanne ja sen mukaan toimiminen. Siksi suomalaisessa ilmaisussa voidaan nähdä saksalaisia verrokkejaan vahvempi kontrolli.

*Johtajan on pysyttävä päätöksessään itsepintaisesti ja pyrittävä sen toteuttamiseen itse-pintaisesti ja johdonmukaisesti... Johtajalta vaaditaan suurta kykyä ja taitoa hänen arvostellessaan ja ratkaistessaan, milloin päätös on muutettava. Päätöksen muuttaminen tapahtuu vasta sen jälkeen, kuin johtaja on vakuuttunut siitä, ettei se vie tarkoitettuun päämäärään. (KOYL 1927, 24.)*

Saatu tehtävä on toteutettava tarmokkaasti. Johtajalta vaaditaan kykyä tunnistaa, milloin päätöstä on muutettava. Päätöksen muuttaminen tapahtuu vasta, kun johtaja on vakuuttunut, että sitä toteuttamalla ei päästä tarkoitettuun päämäärään. Päämäärän voidaan tulkita tarkoittavan toiminnan tarkoitusta. Das FUG -ohjesäännössä johtajan pitää tunnistaa, milloin tarvitaan uusi päätös ja hänen tulee toimia tilanteen mukaan. Suomalaisen ohjesäännön voidaan katsoa olevan sanavalinnoiltaan hieman saksalaista vastinettaan varovaisempi päätöksen muuttamisesta, koska se tehdään vasta, kun ollaan vakuuttuneita asiasta.

*”Kokemattomille johtajille on annettava yksityiskohtaisempia käskyjä kuin kokeneille. Samoin on käskyn muoto ja sävy riippuvainen – paitsi johtajien koulutustasosta – myös heidän luonteestaan ja siitä tilanteesta, missä he ovat.” (KOYL 1927, 27.)* Kohdassa näkyy, että johtaminen ja käskyn yksityiskohtaisuus on suhteutettava alaisen kykyihin, koulutustasoon ja tilanteeseen, kuten saksalaisessa johtamisen traditiossa, jonka Balck ja von Mellenthin tuovat esille (DePuy 1980, 17–18, 5–54).

Vertailtaessa suomalaisia vuoden 1927 ja 1954 yleisiä kenttäohjesääntöjä saksalaiseen Das FUG 1921- ja *Truppenführung* 1933 -ohjesääntöihin tehtävätaktiikkaa käsittelevien kohtien yhteneväisyys ja henki käy selväksi. Edellä mainittuja ohjesääntöjä yhdistäviä tekijöitä ovat: johtajan tahdon tärkeys toimintaa ohjaavana tekijänä, tilanteeseen tarttuminen, tehtävän ja tilanteen rooli johtamisen perustana, tehtävästä poikkeaminen tilanteen mukaan, päätöksenteon lykkäämisen virheellisyys ja alaisen asemaan asettuminen annettaessa käskyä. Näistä kohdista johtuen Puolustusvoimien taisteluopissa voidaan katsoa olleen sama tehtävätaktiikan periaate kuin Saksassa ennen toista maailmansotaa ja sen jälkeen. Tarkemmin kohtien yhtenäisyyttä voi tarkastella liitteessä 3, jossa ohjesääntöjen tehtävätaktiikkaa käsittelevät osiot on esitetty pelkistetysti rinnakkain. Suomalaisissa ohjesäännöissä (1927, 25 ja 1954, 32) näkyy tehtävätaktiikan ydin: *suoritustavan valinnan delegoiminen alaiselle.*

Puolustusvoimat on kokenut useita organisaatiomuutoksia historian saatossa. Vuonna 1939 alkoi talvisota ja 1944 tapahtui demobilisointi. Vuonna 1952 tehtiin uudelleenorganisointi, jossa saatiin eri joukot alueellisen johdon alle. Uudistuksessa luotiin 7 sotilasläänä ja 27 sotilaspiiriä. (Suomen Puolustusvoimien joukko-osastoperinteet, 2008, 20–24.)

Vuonna 1966 siirryttäessä alueelliseen puolustusjärjestelmään siirryttiin pois rauhan ja sodan ajan rinnakkaisista toiminnoista yhdistäen ne. Puolustus oli ratkaistu maanpuolustusalueittain alkaen vuodesta 1993, jolloin sotilaspiirijärjestelmä lakkautettiin. Puolustusvoimiin tehtiin vuosina 2006–2008 suurehkoja rakennemuutoksia. (Suomen Puolustusvoimien joukko-osastoperinteet, 2008, 20–24.)

Komentajat saivat kylmän sodan aikana enemmän liikkumatilaa, sillä pataljooniin saatiin raskaat kranaatinheitinosastot ja niiden kiväärikomppanioihin kevyet kranaatinheittijoukkueet ja niiden iskukyky koheni myös panssarintorjuntakyvyn nousun myötä. Kaappaushyökkäyksen varalta suunniteltu alueellinen puolustusjärjestelmä nosti sotilasläänien komentajat itsenäiseen asemaan, ja tämä lisäsi niiden toiminnanvapautta. (Jouko 2009, 207–209.)

Toisen maailmansodan jälkeisissä suomalaisissa kenttäohjesäännöissä edellä esitellyt periaatteet ja siten tehtävätaktiikan henki laimenee ajan kuluessa vuosina 1958–1973. Näihin kenttäohjesääntöihin vakioituvat johtamisen tai sodankäynnin periaatteet, jotka pysyvät otsikkotasolla muuttumattomina tämän aikavälin. Ohjesäännöissä toistuvat periaatteet ovat päämäärän ja tehtävän selvyys, aktiivisuus, yllätyksellisyys ja voimien taloudellinen käyttö. (KOYL 1958; 1963, vain virkakäyttöön; 1969; 1971; 1973 säilytettävä lukitussa paikassa) Aineiston perusteella on tulkittavissa, että näihin periaatteisiin on vaikuttanut saksalainen sotataito ja niihin voidaan nähdä kytkeytyvän myös tehtävätaktiikan ajatus, sillä näiden periaatteiden alla esiintyy esimerkiksi päämäärästä luopuminen, kaikkeen toimintaan ulotettu aktiivisuus ja yllättäminen. Tutkimuksen kannalta keskeisimmät periaatteen sisällöt on nähtävissä liitteen 4 taulukossa.

Esimerkiksi aktiivisuuden periaatteen alla korostetaan oma-aloitteisuutta: ”*Aktiivisuus ja päämäärään sopeutuva oma-aloitteisuus on ulotettava koskemaan kaikkea sotilaallista ajattelua ja toimintaa*” (KOYL 1958; 1969; 1971; 1973). Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus ovat tehtävätaktiikalla tavoiteltavaa toimintaa.

Tehtävätaktiikan ydinajatus palaa kenttäohjesääntöjen yleiseen osaan vuosilta 1991 ja 1995. Se on havaittavissa kohdasta voimien taloudellinen käyttö, jossa pystyvälle alaiselle käsketään toiminnan päämäärä ja delegoidaan alaiselle *toteuttamistavan valinta tai miten päämäärään päästään*.



Kenttäohjesäännön (1995) mukaan alaiselle on jätettävä mahdollisimman suuri toiminnanvapaus ottaen huomioon tämän kyvyt käskemällä tälle päämäärä ja antamalla alaisen *valita toimintatapa*. (KO 1995, 42) Huttunen näkee tämän tavan toimia moltkelaisena ja toteaa sen olevan luonnollista, sillä suomalainen sotataito on kehittynyt pitkälti saksalaiseen oppiin perustuen (Huttunen 2010, 148). Tämän johtamistavan voisi kuitenkin päätellä olevan tyyppiesimerkki tehtävätaktiikasta, vaikka Huttunen ei käytä juuri tätä termiä.

## 6.2 Tehtävätaktiikkaa vai tehtäväjohtamista?

Kenraali Timo Kivisen mukaan 2020-luvulla Puolustusvoimien johtamisessa arvostetaan käytännönläheistä ihmisten johtamista, jossa on kyse siitä, että alaiset saadaan toimimaan innokkaasti kohti haluttua päämäärään. Kivisen mukaan perinteinen tehtävätaktiikka on edelleenkin hyvin validi. (Huusko 2019.) Hänen mukaansa hybridivaikuttaminen ja kasvanut operatiotempo edellyttävät tehtävätaktiikan käyttöä. Tiettyjen yhteisten suorituskykyjen käyttö edellyttää kuitenkin keskitettyä johtamista ja synkronointia. (Valtonen & Pohja 2019, 11.)

Kenraalimajuri Petri Hulkon mukaan Maavoimissa johtamisen kehittäminen keskittyy johtamisen perusperiaatteiden korostamiseen ja toimeenpanokyvyn kehittämiseen. Toimivaa organisaatiota tärkeämpää on ihmisten johtamisen tapa. Hulkko korostaa Maavoimien tärkeimpänä johtamisen periaatteena tehtävätaktiikkaa, jota toteutetaan kaikilla johtamisen tasoilla. Alainen saa tehtävän ja resurssit, mutta päättää itse, miten toteuttaa käsketyn tehtävän. Oikein ymmärrettynä tehtävätaktiikka motivoi ja sitouttaa alaisen. (Hulkko 2018.) Maavoimat on takitisen tason toimija, joten on luontevaa, että tehtävätaktiikkaa voidaan soveltaa sen kaikilla johtamistasoilla. Kuten Hulkko tuo esille tehtävätaktiikalla voidaan edistää alaisten sitoutumista.

Johtaminen määritetään Puolustusvoimissa seuraavasti: Johtaminen on esimiehen toimivallan käyttämistä alaiseen tehtävään ja tavoitteen toteuttamiseksi annetuilla resursseilla. Puolustusvoimien johtamisessa korostuu komentajien jakamaton vastuu joukostaan. Esikunnat tukevat komentajiensa johtamistoimintaa. Puolustusvoimien normaalioloissa näyttäytyy tulosjohtaminen, sen sijaan poikkeusoloissa korostuu operatiivinen johtaminen. Puolustusvoimat toimii kaikissa valmiustiloissa linja-esikuntaorganisaatiossa, jossa sotilaskäskyasiat tulevat linjassa ylhäältä alas. (Puolustusvoimien toiminta 2017, 4–8.)

Ohjaus on johtamista tukevaa toimintaa ja se toteutuu pääasiassa prosessien ja toimialaohjauksen kautta horisontaalisesti, eli läpileikkaavasti. Ohjauksella annetaan perusteita, suunta- viivoja ja menettelytapaohjausta. Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen periaate on, että toimijoita johdetaan ja toimijoiden toimintaa ohjataan. Johtamista ja ohjausta ei voida erottaa toisistaan, sillä ne molemmat ovat läsnä Puolustusvoimien sotilasjohtamisessa. (Puolustusvoimien toiminta 2017, 4–8.)

Puolustusvoimissa *tehtäväjohtaminen* (tehtävätaktiikka) mainitaan johtamisen ja ohjauksen tukimenetelmänä. Näillä johtamismalleilla voidaan tukea Puolustusvoimien johtamista ja ohjaamista tilannesidonnaisesti. Muita käytössä olevia johtamisen malleja ovat esimerkiksi laatujohtaminen, muutosjohtaminen, strateginen johtaminen, pedagoginen johtaminen ja syväjohtaminen. (Puolustusvoimien toiminta 2017, 10.) Puolustusvoimien toiminta-asiakirjassa termit tehtäväjohtaminen ja tehtävätaktiikka nähdään synonyymeinä.

Vuoden (2014) yleinen kenttäohjesääntö määrittelee tehtävätaktiikan: ”*Tehtävätaktiikka on toimintatapa, jossa esimies tai ylempi johtoporras antaa alaiselle tehtävän ja määrittää halutun loppuasetelman. Alainen voi päättää miten tehtävä yksityiskohtaisesti suoritetaan.*”

(KOYL 2014, 55). Tehtävätaktiikka sisältyy ohjesäännössä myös odottamattomaan varautumisen periaatteeseen ja yksinkertaisuuden periaatteeseen, jossa toiminnanvapaus on edellytys tehtävätaktiikalle (KOYL 2014, 23–24). Tutkitun aineiston perusteella tehtävätaktiikka on määritelty Puolustusvoimissa ensimmäistä kertaa tässä ohjesäännössä. Kenttäohjesääntö määrittää tehtävätaktiikan toimintatavaksi, sen sijaan Puolustusvoimien toiminta-asiakirja johtamisen ja ohjauksen tukimenetelmäksi. Käsitemanalyysin perusteella tehtävätaktiikka on kuitenkin johtamisen periaate tai filosofia. Loppuasetelma määritellään tyypillisesti osana komentajan tahtoa.

Analysoidusta aineistosta termiä tehtävätaktiikka kuvaillaan ensimmäistä kertaa vuoden 2012 Puolustusvoimien *Johtajan käsikirjassa*, jonka mukaan tehtävätaktiikka voi pelkistetyimmillään pitää sisällään ainoastaan toiminnan päämäärän, eli sen, mitä johtajan on saatava aikaiseksi joukollaan. Johtaja itse määrittää tehtävän ja sen, miten tehtävä toteutetaan. Toteuttaminen on sopeutettava ylemmän johtoportaan taistelujatkukseen ja päämäärään. Tehtävätaktiikka on käsikirjan mukaan keskeinen osa suomalaista sotilasjohtamista. (JOKÄ 2012, 96.) Päämäärän voidaan nähdä sisältyvän käskyissä komentajan tahtoon.

Puolustusvoimien operatiivinen johtaminen on joukkojen käytön suunnittelua ja johtamista. Operatiivinen johtaminen on toimintaa, jota toteutetaan jatkuvasti kaikilla johtamistasoilla. Se kytkee eri johtamistasot toisiinsa. Tehtävät johdetaan antamalla puolustushaaroille ja laitoksille taktiset tehtävät, jotka täyttämällä saavutetaan tavoitteet. (Puolustusvoimien toiminta 2017, 7.) Tehtävät johdetaan antamalla puolustushaaroille taktiset tehtävät. Tästä voidaan päätellä keskitetyn suunnittelun sijoittuvan operatiiviselle johtamistasolle.

Puolustusvoimien operaatioiden johtaminen perustuu tehtävätaktiikkaan, joka on komentajakeskeistä. Siinä tehtävät annetaan keskitetysti ja ne toimeenpannaan hajautetusti. Alaisille annetaan tavoiteltava loppuasetelma ja riittävät resurssit tehtävien toteuttamiseen. Alaiset suunnittelevat ja päättävät tehtävien toteuttamisen tavan. Rinnakkainen suunnitteluprosessi on osa tehtävätaktiikkaa, jolla sitoutetaan alaiset. (Kenttäohjesääntö 3 Puolustusvoimien operaatiot 2015, 26–30; KO maaoperaatiot 3.1 2016, 32–34, Käyttö rajoitettu. Suojaustaso IV.) Tehtävätaktiikka sisältyy merioperaatiossa aktiivisen ja päättäväisen toiminnan taktiseen periaatteen (KO merioperaatiot 3.2 2015, 12. Käyttö rajoitettu. Suojaustaso IV). Termi tehtäväjohtaminen ei sisälly edellä tarkasteltuihin puolustushaarojen kenttäohjesääntöihin.

Ilmapuolustus ja ilmaoperaatiot-ohjesäännön mukaan tehokas johtaminen edellyttää tehtävien *toimeenpanon johtamisen delegoimista* alaisille. Komentaja ei anna pois kaikkea toimivaltansa, vaan johtaa keskitetyn ohjaamisen ja hajautetun toimeenpanon periaatteen mukaisesti. ”Hajautetun toimeenpanon johtamisperiaatetta kutsutaan *tehtäväjohtamiseksi*”, mikä perustuu aloitteellisuuteen ja itsenäisyyteen sekä tehtäväkäsytössä kuvattuun tehtävän tarkoitukseen ja päämäärään. Komentaja ilmaisee aikomuksensa, tavoitteet, toimivallan ja rajoitteet tehtävien toteuttamiseksi. Tehtäväjohtaminen perustuu johtamiskulttuuriin, jossa johtajat johtavat omalla esimerkillään, arvostavat asiantuntijoita ja luottavat alaisten ammattitaitoon. Tehtäväjohtamisella tavoitellaan itsenäistä toimintaa. (KO ilmasotaohjesääntö 3.3 2019, 16, 58. Käyttö rajoitettu. Suojaustaso IV.) Termin *tehtäväkäsky* käyttäminen viittaa yhdysvaltalaiseen *mission order* -termiin. Tehtävän tarkoitus ja päämäärä ovat osa preussilais-saksalaista johtamisen traditiota. Vuoden 2019 ohjesääntö kuvaa tehtäväjohtamisen periaatteen ensimmäistä kertaa Puolustusvoimissa.

Puolustusvoimien lakisääteisistä tehtävistä ja toimivaltuuksista on säädetty Puolustusvoimista annetussa laissa (551/2007) sekä muissa Puolustusvoimia koskevissa säädöksissä, kuten laissa sotilastiedustelusta (590/2019), laissa sotilaskurinpidosta ja rikostorjunnasta Puolustusvoimissa (225/2014) ja aluevalvontalaissa (755/2000). Puolustusvoimien organisaatio, tehtävät ja toimivalta määritetään tarkemmin Puolustusvoimien komentajan ja Pääesikunnan päällikön määräyksillä, hallintoyksiköiden työjärjestyksillä ja tehtävänkuvauksissa (PV:n toiminta 2017, 4–5).

Komentaja voi toimivaltansa puitteissa käskää asioita hoidettavaksi toimialatietä tai delegoida päätöksentekovaltaa alaisilleen (KOYL 2014, 10, 19). Lähtökohtaisesti lakiin perustuvaa (*de jure*) toimivaltaa ei voida delegoida, mutta lainsäädäntö antaa toisinaan viranomaisille itselleen tarkemman harkintavallan päätös- ja ratkaisuvallan sisäisestä jakamisesta, joka toteutetaan hallinnon sisäisillä määräyksillä, kuten esimerkiksi työjärjestyksellä (J. Parpala, Henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2021). Viranomainen ei voi delegoida omia laissa määrättyjä tehtäviään esimerkiksi toiselle viranomaiselle, mutta viranomainen voi päättää toimivallan jakamisesta oman hallinnonalansa sisällä joustavasti.

Yleisen kansainvälisen periaatteen mukaisesti viranomaisten toimivalta jaetaan asialliseen, asteelliseen ja alueelliseen toimivaltaan. Tämä periaate on niin yleinen, että siitä ei ole säädetty Suomessa erillisellä lailla, vaan se sisältyy useihin eri lakeihin. Esimerkiksi poliisin toimivallan jakaminen noudattelee tätä periaatetta, jota on käsitelty tarkemmin kirjassa *Poliisilaki* (Helminen, Kuusimäki & Rantaeskola 2012, 184–194). Samaa periaatetta voidaan soveltaa myös sotilasjohtamisessa ja taistelunjohtamisessa seuraavin esimerkein. *Asiallinen* toimivalta voitaisiin sitoa esimerkiksi oikeudenhoidollisiin tai toimialallisiin *asioihin*. Taistelussa reservin käyttäminen voitaisiin sitoa johtamisen tasoon, eli *asteelliseen* toimivaltaan. Vaikuttamisen suuntaaminen voitaisiin sitoa *alueelliseen* toimivaltaan, jossa se voisi olla sidottuna vastualueeseen tai tulenkäyttöalueeseen. Edellä esitellyn toimivallan jaon voitaisiin nähdä selkeyttävän myös sotilasjohtamista ja se voisi edesauttaa eri viranomaisten yhteistoimintaa tulevaisuudessa. Toisaalta eri viranomaisten toimiessa osin samoissa toisiaan leikkaavissa ulottuvuuksissa, kuten kyber- ja informaatioulottuvuuksissa toimivallan ristiriitatilanteilta tuskin pystytään täysin välttymään.

Sotilasjohtamisessa ja etenkin taisteluiden johtamisessa on huomioitava lisäksi myös *ajallinen ulottuvuus*, koska toimivallan delegoiminen voidaan sitoa aikaan. Esimerkiksi erikseen käsitetty komentopaikan henkilö voi johtaa jonkin taistelun vaiheen komentajan delegoimalla toimivaltuudella. Sotilasjohtamisessa on ominaista, että toimivalta tulee linja-esikuntaorganisaatiossa organisaation ja tehtävän kautta esimiehille (Komentaja, päällikkö tai johtaja) ja siten se on sidottu henkilöön.

Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman taustalla on maailmanlaajuinen tutkimussuuntaus, joka kuuluu johtamisen uuteen paradigmaan. Tässä paradigmassa johtaminen nähdään aktiivisena ja tavoitteellisena toimintana. Siihen liittyy käsitys erinomaisesta johtamistoiminnasta, jota voidaan opettaa ja mitata. Syväjohtamisen malli perustuu Nissisen mukaan johtamisen uuteen paradigman malliin, joka on kehitetty suomalaiseseen ympäristöön erityisesti sotilasjohtamista varten. (Nissinen 2002, 61; ks. myös Rantapelkonen & Koistinen 2016, 43.)

Luottamuksen rakentamista on haluttu korostaa syväjohtamisen mallissa asettamalla se yhdeksi neljästä kulmakivistä. Muita kulmakiviä ovat inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Kontrolloitu johtaminen ja passiivinen johtaminen ovat muita johtamisen ulottuvuuksia, jotka nähdään ei toivottuina. Passiivisuus nähdään esimerkiksi haluttomuutena tai kyvyttömyytenä, poissaolona sekä ongelmatilanteiden ja vastuun välttelyä. Kontrolloitu johtaminen nähdään luottamuksen puutteena. (JOKÄ 2012, 38–39, 55.) Syväjohtamisen mallin voidaan nähdä olevan linjassa tehtäväjohtamisen periaatteen kanssa, koska kaikki kulmakivet tukevat valtuuttavaa ja delegoivaa johtamista. Erityisesti luottamus on keskeistä tehtäväjohtamisessa. Inspiroivaa tapaa motivoida ja älyllistä stimulointia voidaan käyttää tehtäväjohtamisessa työkaluina ja ne voidaan sitoa annetun tehtävän toteuttamisen tavan valitsemiseen ja autonomiaan.

Eversti EVP, tohtori Vesa Nissisen mukaan syväjohtamisen malli pitää sisällään tehtävätaktiikan. Hänen mukaansa syväjohtaminen on rauhanajan tehtävätaktiikkaa. Kysymyssarjassa kontrolloitu johtaminen ja passiivisuus ovat viritetty negatiivisiksi ja ei tavoiteltavaksi johtamiskäyttäytymiseksi. (V. Nissinen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.2021.) Passiivisuutta pidetään kysymyssarjassa kielteisenä piirteenä, vaikka delegoivaan johtamistyyliin voidaan nähdä sisältyvän tiettyä pidättyväisyyttä tehtävien antamisen jälkeen, sillä alaisille on annettava toiminnanvapaus toimeenpanna tehtävät. Toisaalta pidättyväisyys ei kuitenkaan edellytä johtajalta passiivisuutta, koska johtaja voi seurata tehtävien toimeenpanoa olemalla aktiivisesti läsnä ja saatavilla.

Taulukko 5. Tehtävätaktiikan ja tehtäväjohtamisen esiintyminen suomalaisissa kenttäohjesäännöissä.

KOYL 1927, 25	<i>”Käskyssä puetaan sanamuotoon johtajan aikomus, eli se osa suunnitelmaa, jonka johtaja tahtoo kulloinkin muuttaa teoksi. Siitä tulee lyhyesti ja selvästi käydä ilmi johtajan tahto (saavutettava päämäärä) ”Se ei saa aiheettomasti puuttua siihen tapaan, millä alempien johtajien on suoritettava käskyssä annettu tehtävä.”</i>
1932	-
KOYL 1954, 32	<i>”käskijä antaa tehtävät ja tavoitteet suoritustavan yleensä jäädessä suorittajan valittavaksi”</i>
1958, 1963, 1969, 1971, 1973	-
KOYL 1991, 72	<i>”Alaiselle on annettava hänen kykynsä ja johtamistapansa huomioon ottaen mahdollisimman suuri toiminnan vapaus. Pystyvälle alaiselle käsketään toiminnan päämäärä antaen hänen itsensä ratkaista, miten päämäärään päästään”</i>
KOYL 1995, 42	<i>”alaiselle on annettava hänen kykyjensä ja johtamistapansa mukaisesti mahdollisimman suuri toiminnan vapaus. Pystyvälle alaiselle käsketään toiminnan päämäärä ja annetaan hänen itsensä ratkaista toteuttamistapa”</i>
KOYL 2008	-
KOYL 2014, 55	Tehtävätaktiikan määritelmä: <i>”Tehtävätaktiikka on toimintatapa, jossa esimies tai ylempi johtoporras antaa alaiselle tehtävän ja määrittää halutun loppuasetelman. Alainen voi päättää miten tehtävä yksityiskohtaisesti suoritetaan.”</i>
KO 3.3 2019, 16, 58	<i>”Hajautetun toimeenpanon johtamisperiaatetta kutsutaan tehtäväjohtamiseksi”</i> periaate perustuu aloitteellisuuteen ja itsenäisyyteen sekä tehtäväkäskyssä kuvattuun tehtävän tarkoitukseen ja päämäärään.

### 6.3 Johtopäätökset

On selvää, että preussilais-saksalaiset vaikutteet näkyvät suomalaisissa kenttäohjesäännöissä ennen sotaa ja sen jälkeen. Vaikutus on niin vahvaa, että osa ohjesääntöjen kohdista, kappaleista ja lauseista ovat samankaltaisia. Esimerkkinä voidaan mainita Moltkeen liitetty ajatus, jossa toimimattomuus on pahempaa kuin väärin keinojen valinta. Kaikki preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan tärkeimmät piirteet ovat myös suomalaisissa kenttäohjesäännöissä vuosina 1927 ja 1954.

Tehtävätaktiikan periaatteen henki hiipuu ohjesäännöissä kylmän sodan edetessä, mutta periaate palaa yleisiin kenttäohjesääntöihin alkaen vuodesta 1991. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä tehtävätaktiikan siirtyneen osaksi Puolustusvoimien johtamisen tai taktiikan periaatteita, sillä periaatteet ovat samoja, joihin tehtävätaktiikalla pyritään (Liite 4). Tätä päätelmää tukee myös se tekijä, että tehtävätaktiikan piirteet ilmestyvät vuonna 1991 osaksi juuri näitä periaatteita, kuten *voimien taloudellista käyttöä* ja vuonna 2014 osaksi *yksinkertaisuutta ja varautumista odottamattomaan*.

Periaatteen voidaan nähdä sisältyvän myös ajattomiin periaatteisiin, kuten päämäärän ja tehtävän selvyYTEEN, aktiivisuuteen ja yllätykseen. Samat periaatteet ovat aikaisemmin olleet johtamisen periaatteet, mutta ajan saatossa niistä on muovaantunut yleisiä sodankäynnin periaatteita ja myöhemmin yleisiä taktisia periaatteita. Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen kenttäohjesääntöjen valossa voidaan todeta saksalaisen tehtävätaktiikan (*Auftragstaktik*) olevan erottamaton osa suomalaista sotataitoa ja sotilasjohtamista.

Suomalaisen tehtävätaktiikka-termin juurien voidaan katsoa perustuvan *Auftragstaktik*-termille. Siitä huolimatta tehtävätaktiikan periaate voidaan nähdä sisään rakennettuna suomalaiseen sotilasjohtamiseen jo kauan ennen tehtävätaktiikka-termin määrittelyä. Lähestyttäessä 2020-lukua tehtävätaktiikka-termi on muotoutumassa tehtäväjohtamiseksi tai ainakin niitä käytetään ristiin. Vaikka termejä tehtäväjohtaminen ja tehtävätaktiikka käytetään osin ristiin suomalaisissa kenttäohjesäännöissä, ne tarkoittavat tämän tutkimuksen perusteella eri asioita, vaikka niissä on myös samoja ominaispiirteitä. Tehtävätaktiikka liittyy preussilais-saksalaiseen historialliseen johtamisen periaatteeseen ja tehtäväjohtaminen yhdysvaltalaiseen hajauteen toimeenpanon johtamisen periaatteeseen ja termiin tehtäväkäskey.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suomalaisen sotilasjohtamisen kontekstissa puhuttaessa tehtävätaktiikasta tai tehtäväjohtamisesta tarkoitetaan kuitenkin sisällöltään samaa johtamisen periaatetta, jossa valtuutetaan alaiset ratkaisemaan saadun tehtävän toimeenpanon tapa komentajan tahdon ja tavoiteltavan loppuasetelman ohjaamina. Tehtävän muuttaminen tai uuden tehtävän itselleen käskeminen ei sisältynyt nykyisiin tehtävätaktiikan merkityksenantoihin, mutta se on sisältynyt suomalaisiin historiallisiin ohjesääntöihin.

Suomalainen delegoiva johtaminen, jota voidaan tarkastelun perusteella kutsua tehtävätaktiikaksi, näkyy analysoidulla aikavälillä kirjattuna toimintatapana, jossa alainen päättää *miten* annettu tehtävä toteutetaan ja johtaja käskyy tehtävän, josta selviää *mitä* on saatava aikaan. Periaate esitellään määritelmässä *toimintatapana* ja Puolustusvoimien johtamista ohjaavissa asiakirjoissa *johtamisen ja ohjauksen tukimenetelmänä*. Käsitemanalyysin tuloksena tehtäväjohtaminen on ennen kaikkea johtamisen periaate tai filosofia, eikä esimerkiksi taktinen periaate tai tapa käskää, vaikka se sisältää myös tavan käskää. Tehtäväjohtaminen voi olla myös toimintatapa, mutta toimintatapa tai tavat voidaan sisällyttää myös periaatteeseen esimerkiksi tuomalla toimintatavat käytettäviin perustaistelumenetelmiin ja käskyrunkoihin, kuten tehtäväkäskeyn. Periaate voidaan nähdä toimintatapaa kokonaisvaltaisempaan.

Kuten Shamir ja muut ovat nostaneet esille, tehtävätaktiikka oli kuitenkin vahvasti sidoksissa myös preussilais-saksalaiseen kulttuuriin, joka kehittyi pitkän ajan kuluessa. On mahdollista, ettei tällainen kulttuuri siirtynyt pelkällä ohjesääntötekstien suomentamisella. Suomalaisia sotilaita kävi Saksassa koulutuksessa ja osallistumassa taisteluihin ainakin kahdesti. Johtamisen kulttuuria siirtyi todennäköisesti nuoren asevoiman kulttuuriin ainakin jääkärien matkassa, kun heitä käskettiin toimimaan keskeisissä johtotehtävissä.

Tänä päivänä preussilais-saksalaisen sotataidollisen ajattelun voidaan katsoa vaikuttavan Suomeen ainakin kahta reittiä: suoraan itsenäistymisestä ja välillisesti osana nykyaikaista länsimaista liikesodankäynnin länsimaista paradigmaa. Preussilais-saksalainen sotataidollinen vaikutus on näkynyt koko Suomen itsenäisyyden ajan kenttäohjesääntöjen sivuilla, joista on nähtävissä myös tehtävätaktiikaksi (*Auftragstaktik*) kirjattu periaate.



## 7 PÄÄTELMÄT

Preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan (*Auftragstaktik*) taustalla vaikuttaa clausewitzilainen sodan kuva. Tässä sodan kuvassa vaikuttavat kitka, sattumanvaraisuus, ennustamattomuus ja sodan sumu. Moltke rakensi näille ajatuksille johtamisfilosofiansa, jossa alaiselle käskettiin vain tarpeellinen. Delegoivan johtamistavan kehittymiselle historiassa yhtenä tekijänä lienee reaaliaikaisen johtamisjärjestelmän puuttuminen, joten joukkoja ei voitu johtaa keskitetysti taisteluiden alettua, vaikka tälle olisikin ollut tarve. Moltken vaikutus johtamiseen on laajasti näkyvissä länsimaisessa sotilasjohtamisessa. Näitä vaikutuksia ovat alaisille uskottu toiminnanvapaus, itsenäisyys, aktiivisuus, vain tarpeellisen käskeminen ja aloitteellisuus. Nämä ajatukset näkyvät myös yhdysvaltalaisissa ohjesäännöissä jo ennen Yhdysvaltain liittymistä ensimmäiseen maailmansotaan. Siksi voidaankin päätellä, että delegoiva johtamistapa on kehittynyt itsenäisinä, mutta toisiinsa vaikuttavina suuntauksina ainakin Yhdysvalloissa ja Saksassa.

Länsimaisen liikesodankäynnin ja siten tehtäväjohtamiseen liittyvä epistemologinen ja ontologinen totuus käsitys on kompleksinen ja kaoottinen. Liikesodankäynnissä on hyväksytty se tosiasia, että sotilasjohtaja ei kykene luomaan taistelukentälle täydellistä järjestystä, vaan taistelukentällä on pyrittävä toimimaan tilanteen mukaisesti. Yhdysvaltalaiset liikesodankäynnin teoreetikot, kuten Boyd ja Lind, perustavat argumenttinsa pitkälti saksalaiseen liikesodankäyntiin. Selkein ero saksalaisen ja boydilaisen liikesodankäynnin välillä, on pyrkimys voittaa vastustaja eri keinoin. Saksalaisessa liikesodassa vastustaja pyrittiin saarrostamaan ja tuhoamaan, mutta boydilaisessa yhdysvaltalaisessa liikesodankäynnin teoriassa vastustajalle pyritään aiheuttamaan systeeminen romahdus vaikuttamalla sen kriittisiin haavoittuvuuksiin. Boydin liikesodankäynnin teoriassa kompleksisuus hyväksytään ja siihen vastataan yksinkertaisuudella, selkeydellä ja harmonialla. Boydin OODA-silmukka on asettunut pysyväksi osaksi yhdysvaltalaisesta liikesodankäynnin teoriasta ja se rakentaa loogisen jatkumon clausewitzilaisille ajatuksille tuoden siihen uuden elementin: systeemisen, vaikutusperusteisen ja epäsuoran lähestymisen vaikuttamalla samanaikaisesti useisiin voimanlähteisiin tai systeemin heikkouksiin, joilla tavoitellaan kumuloituvaa vaikutusta. Tehtäväjohtaminen on levinnyt länsimaihin osana yhdysvaltalaisesta liikesodankäynnin oppia.

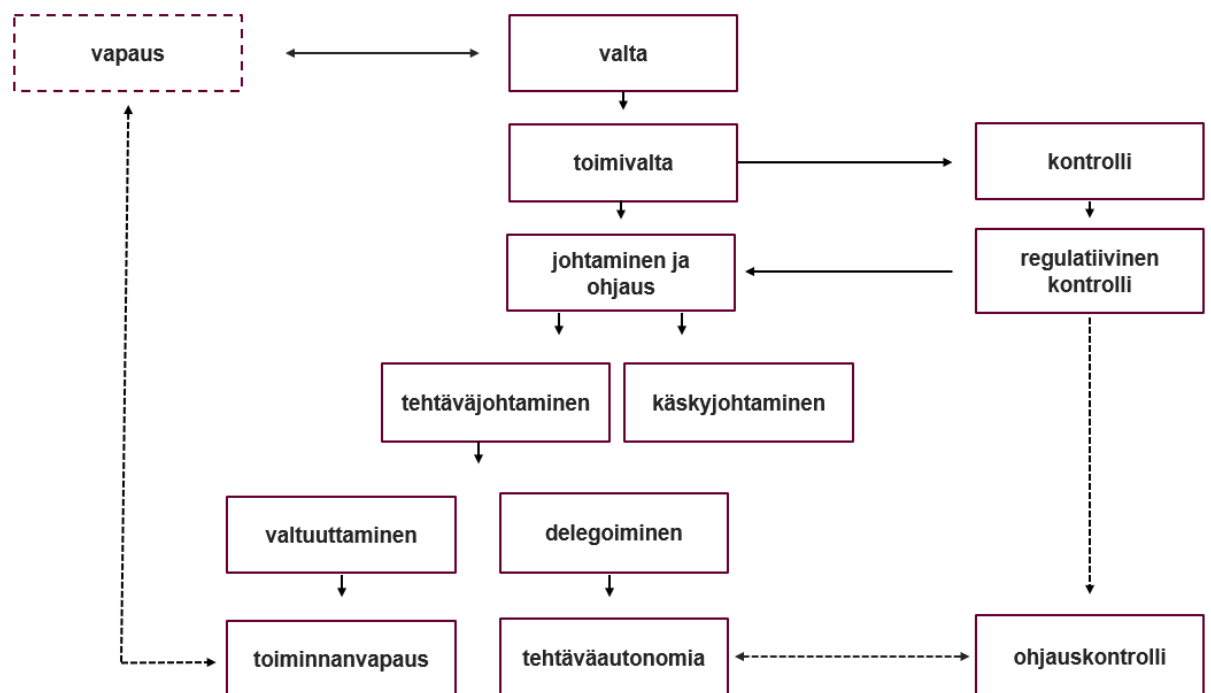
Liikesodankäynnin merkityksen voidaan katsoa kasvavan turvallisuuspoliittisen tilanteen kiristyessä ja konventionaalisen asevoiman käytön uhan kasvaessa. Verkostokeskeinen sodankäynti yhdistyy liikesodankäyntiin lisäten sen nopeutta ja tappavuutta. Tämä edellyttää kuitenkin korkeaa teknologiaa, joka tarjoaa uusia mahdollisuuksia myös johtamiselle. Liikesodankäynnin voidaan katsoa olevan sodankäynnin pysyvä elementti, jonka päälle kehittyvä teknologia luo uusia mahdollisuuksia liikkeelle ja johtamiselle. Tekoälyn jatkuva kehitys mahdollistaa valtavien tietomäärien käsittelyn päätöksenteon tueksi, mitä voidaan hyödyntää keskitetyssä ja hajautetussa johtamisessa. Hajautetusta johtamisesta voidaan hakea ratkaisuja vähentämään uusien järjestelmien tuottaman massatiedon käsittelyn ja analysoinnin tuottamaa haastetta johtamiselle.

Tulevaisuudessa hajautetun johtamisen tarpeen voidaan arvioida kasvavan sotilasjohtamisessa, sillä ympäristön kompleksisuus ja nopeus lisääntyvät teknologian kehityksen johdosta. Epäsymmetrisiin uhkiin vastaamisen voidaan arvioida edellyttävän yhä hajautetumpia johtamisen ratkaisuja. Joukkojen ja ajan vähentyessä tila taistelukentällä lisääntyy, mikä mahdollistaa liikkeen ja toiminnanvapauden laajemmalla alueella. Tulevaisuuden sodankäynnissä parveilu ja ihmisen sekä autonomisten järjestelmien yhteistoiminta haastaa johtamisen. Autonomisia järjestelmiä voidaan visioida johdettavan tulevaisuudessa tehtäväjohtamisen periaatteen mukaisesti, jossa ne toteuttavat valvotusti tehtäviä ”komentajan tahdon” ohjaamina.

Itseohjautuvuusteorian mukaan autonomia lisää suorituskyykyä ja yksilön motivaatiota. Tarkastellut tutkimukset osoittivat, että työntekijät ovat tyytyväisempiä ja tehokkaampia, jos he kokevat toimivansa autonomisesti ja he tuntevat voivansa vaikuttaa oman työnsä tekemistä koskevaan päätöksentekoon. Valtuuttamisen ja toimivallan delegoimisen voidaan nähdä lisäävän autonomiaa ja siten aloitteellisuutta, sietokykyä, tehokkuutta ja tyytyväisyyttä. Tehtävän tarkoitus, mielekkyys ja mahdollisuus tehdä työtä koskevia valintoja lisäävät yksilöstä itsestään kumpuavaa sisäistä tehtävämotivaatiota. Valtuuttamisella tunnistettiin analysoidun aineiston perusteella olevan kuitenkin myös ei-toivottuja seuraamuksia, kuten liiallinen itsevarmuus, virheet ja niiden paljastuminen vasta myöhemmin sekä mahdollinen virheellinen käsitys omasta tehokkuudesta.

## 7.1 Tehtäväjohtaminen ja siihen liittyvät käsitteet

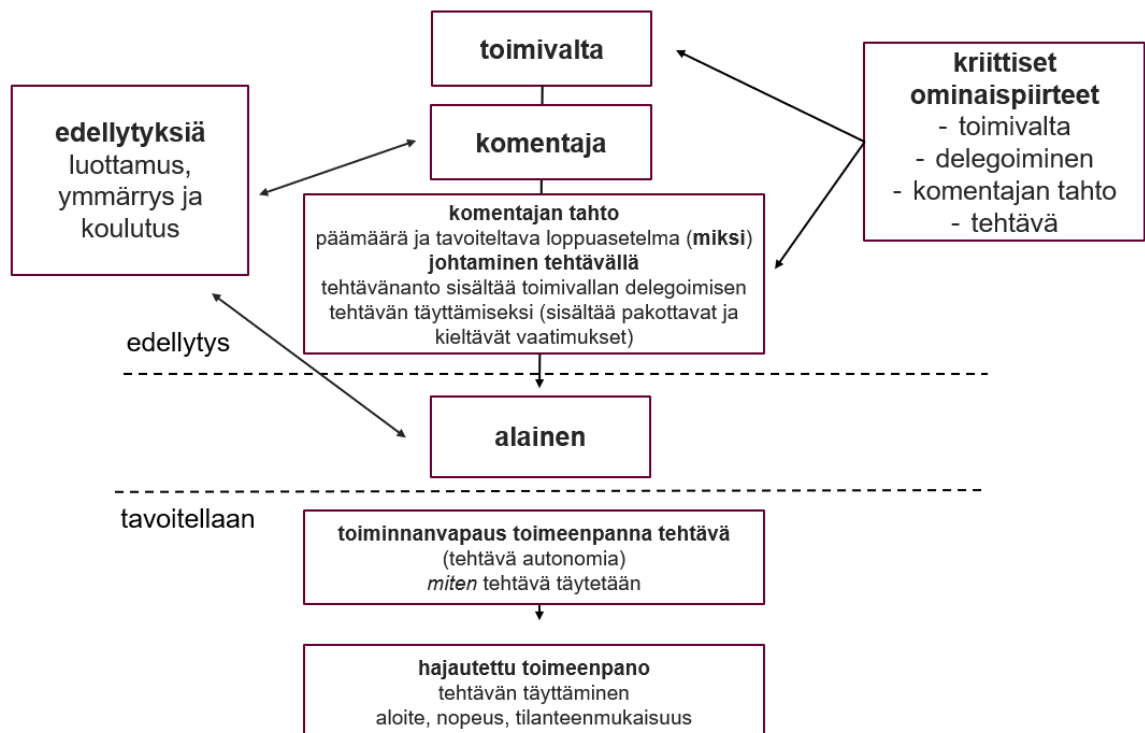
Sotilasjohtaminen on vaikuttamista ihmiseen, jotta tehtävä saadaan suoritettua. Siinä johtaja käyttää tehtävän kautta saatua toimivaltaa vaikutussuhteessa toiseen. Johtaja käyttää toimivaltaansa johtamisessa ja ohjaamisessa, jota hän voi toteuttaa tehtäväjohtamisella tai käskyjohtamisella. Johtaja voi käyttää haluamansa määrän kontrollia. Ohjaus voi olla resurssien kautta ohjaamista tai suoraa toimivallan käyttöä käskyinä tai sen toteutumisen valvontana, mikä ei voi ylittää kuitenkaan tehtävän täyttämistä. Tehtäväjohtamisessa esimies delegoi tehtävän täyttämisen edellyttävän toimivallan alaiselle. Tätä voidaan kutsua myös valtuuttamiseksi toimivallalla. Tehtäväjohtamisessa alainen toimii osin autonomisesti suorittaakseen tehtävän, mutta regulatiivinen kontrolli (johon sisältyy vastuu) säilyy toimivallan delegoineella johtajalla. Toimiessaan autonomisesti ohjauskontrolli säilyy alaisella. Delegoitu toimivalta lisää autonomiaa ja se voi johtaa voimaantumisen tunteeseen, mikä on työntekijän tyytyväisyyden ja tehokkuuden kannalta myönteistä. Tässä tutkimuksessa analysoitujen käsitteiden suhteet toisiinsa on avattu kuvassa 5.



Kuva 5. Tutkimuksessa analysoitujen käsitteiden suhteet tehtäväjohtamiseen.

Tehtävajohtamisen edellytyksiä ovat tehtävän mukana saatu toimivalta tehtävien antamiseen sekä esimiehen ja alaisen välinen luottamus, ymmärrys, yhteinen taisteluoppi ja koulutus, mitä voidaan kutsua myös ”taktiikan kieleksi”. Tehtävajohtamisen periaatteessa tavoitellaan etenkin taistelutoiminnassa hajautettua toimeenpanoa. Tehtäväautonomialla pyritään alaisten toiminnan aloitteellisuuteen vailla jatkuvia erillisiä käskyjä toiminnasta. Tutkimuksen tulosten varassa on keskeistä huomata, että delegoitu autonomia ei ole täydellinen, vaan se rajoittuu tehtävajohtamisessa *toimeenpanoon* ja *toiminnanvapauteen* tehtävän täyttämisen osalta. Toimintaa ohjaa tehtävä ja komentajan tahto, johon sisältyy päämäärä ja tavoiteltava loppuasetelma. Tehtäväkäskyllä käsketään tehtävä, sen tarkoitus ja tarvittavat lisämääreet, jotka ovat velvoittavia (*constraint*) tai rajoittavia (*restraint*). Tehtävajohtamisen edellytykset, kriittiset ominaispiirteet ja tavoiteltava toiminta on avattu kuvassa 6.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta komentajan tahdon ja tehtävän olevan periaatteessa vähäisin tarvittava toimintaa ohjaava määre tehtävajohtamisessa, sillä sen avulla alainen voi toimia komentajan tahtoa edistävällä tavalla delegoidun toimivallan puitteissa. Komentajan tahto luo kontekstin aloitteelliselle toiminnalle ja toimivalta delegoidaan tehtävän toteuttamiseen liittyen. Toisaalta tarvittaessa alainen voi keksiä itselleen tehtävän, jos sen sitä ei ole saatavissa. Joissakin liikesodankäynnin nopeissa tilanteissa, terrorismin vastaisessa taistelussa tai sotaa alemmissa operaatioissa autonomian tarve voi olla erityisen korkea, lähes täydellinen. Sotilaallinen toiminta vaatii kuitenkin päämäärän, joka määritetään komentajan tahdossa. Komentajan tahdon puuttuessa toiminta ei ole ohjattua.



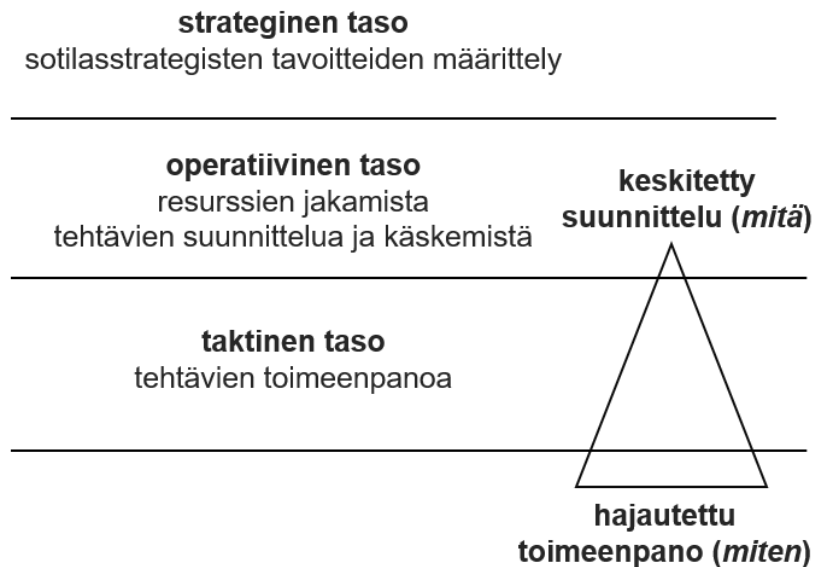
Kuva 6. Tulos: tehtävajohtamisen edellytykset ja tavoiteltava toiminta doktriineissa.

Tehtäväjohtaminen on komentajakeskeistä, sillä komentajalla on toimivalta ja komentaja määrittelee toimintaa ohjaavan komentajan tahdon sekä kääntää tehtävät. Tehtäväjohtaminen voidaan nähdä myös johtajakeskeisenä, sillä kaikki toimivaltaa omaavat johtajat voivat myös delegoida sitä. Toimivaltaa voidaan delegoida sitoen asiaan, johtamisen tasoon tai alueeseen. Lisäksi sotilasjohtamisessa toimivaltaa voidaan antaa tai rajoittaa taistelutoiminnassa aikamääreillä. Johtajan toimivalta ei koskaan ole rajaton, vaan sitä sitovat esimerkiksi lait ja organisaation tehtävät. Tulevaisuuden sotilasoperaatioissa ja niiden johtamisessa korostuvat aktivoituneet kyber- avaruus- ja informaatioulottuvuudet johtuen niiden läpileikkaavasta luonteesta, joka luo mahdollisuuksia ja haasteita toimivallan delegoimiselle. Vaikka johtaja delegoi vastuun tehtävän täyttämiseksi, hän ei voi poistaa kokonaisvastuuta itseltään. Alaiset voidaan siis osallistaa vastuun kantamiseen, mutta lopulta johtaja kantaa vastuun alaisten toiminnasta tai toimimatta jättämisestä. Vastuun kiinteätä liittymistä johtajan toimivaltaan voidaan pitää keskeisenä ja määrittelevänä tekijänä sotilasjohtajuudessa ja etenkin komentajuudessa.

Toimivallan delegoimisen on oltava tarkoituksenmukaista ja on huomioitava, että kaikkia asioita ei voida delegoida. Oikeudellisesta näkökulmasta delegoiminen voi olla riittämätöntä ja toiminta voi edellyttää valtuuttamista. Etenkin taistelutoiminnan ulkopuolisessa johtamisessa on huomattava, että laissa säädetyt vastuut ja velvollisuudet, toimivalta ja esimerkiksi hallinnon sisäiset asiakirjat, kuten työjärjestykset, asettavat reunaehdot valtuuttamiselle ja siten tehtäväjohtamisen periaatteen mukaiselle delegoimiselle Puolustusvoimien sisällä. Näistä syistä johtuen tehtäväjohtamisen periaatteen soveltuvuutta etenkin hallinnon ja muun taistelutoiminnan ulkopuolisessa johtamisessa on tarkasteltava kriittisesti. Siksi tehtäväjohtamista ei voida suositella varauksettomasti kaiken palveluksen johtamiseen.

Strategisella tasolla määritetään olosuhteet, joita halutaan muuttaa, ja niihin liittyvät sotilasstrategiset tavoitteet, jotka ohjaavat asevoimien käyttöä poliittisen päämäärän saavuttamiseksi. Menestyksellä asevoimien käyttö edellyttää eri puolustushaarojen ja resurssien käyttämistä yhden tahdon ja tavoiteltavan loppuasetelman mukaisesti, mikä edellyttää resurssien yhteensovittamista operatiivisella tasolla tilassa ja ajassa.

Operatiivisella tasolla jaetaan resurssit ja määritetään operatiiviset tehtävät, jotka käsketään toteutettaviksi puolustushaaroille ja toimialoille. Siksi keskitetyn suunnittelun voidaan nähdä toteutuvan osin strategisella ja etenkin operatiivisella tasolla (kuva 7). Tehtäväjohtaminen voidaan nähdä etenkin taktisen ja sitä alemman tason hajautetun toimeenpanon periaatteena, jolla mahdollistetaan alaisten toiminnanvapaus, joustavuus ja ketteruus tehtävien toteuttamisessa.



Kuva 7. Tehtäväjohtaminen: keskitetty suunnittelu ja hajautettu toimeenpano sidottuna johtamisen tasoihin.

*Taktiikka* on sotilaallisen voiman, *toiminnan* suunnittelua ja johtamista tehtävän täyttämiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi taistelussa. *Tehtävätaktiikka* on *toimintatapa*, joka liittyy *taktiikkaan* ja siten *taktiseen* tasoon sekä toimintaan. Tämä toteutetaan ennalta luodun yhteisen ymmärryksen puitteissa siten, että esimies määrittää, *mitä* on saatava aikaan ja alainen päättää, *miten* tehtävä toteutetaan. Tehtävätaktiikka on siis johtamista tehtävällä ja yhteisellä taktiikalla. Termistä tehtävätaktiikka tekee ongelmallisen se, että se ei kuitenkaan sisällä käytettävää taktiikkaa, eikä toimeenpantavaa liikettä, kuten Leonhard tuo esiin.

Termejä tehtäväjohtaminen (*mission command*) ja tehtävätaktiikka (*Auftragstaktik*) on käytetty ristiin Yhdysvalloissa ja Suomessa, mutta ne eivät kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella tarkoita samaa asiaa, vaikka niihin sisältyy samoja ominaispiirteitä, kuten se, että alainen voi päättää tehtävän toteuttamisen tavan. Tehtäväjohtamiseen ei sisälly tehtävän muuttamista, toisin kuin saksalaiseen historialliseen tehtävätaktiikkaan. Molemmissa delegoivissa johtamistavoissa selkeyttä ja alaisen toiminnanvapautta pyritään lisäämään pitämällä käskyt mahdollisimman lyhyinä. Tästä syystä valtuuttavalle johtamiselle on ominaista se, mitä jätetään käskemättä.

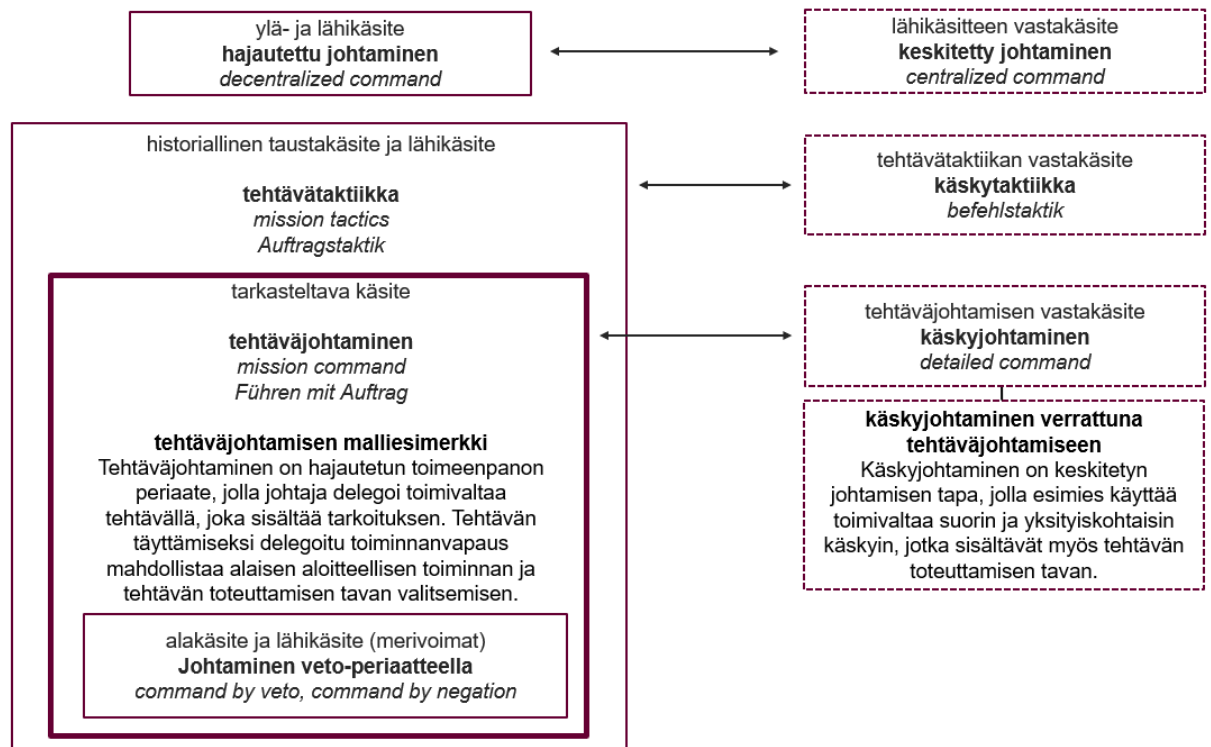
*Auftragstaktik*-termi voidaan kytkeä luonnehtimaan erityisesti historiallista preussilais-saksalaista valtuuttavaa holistista johtamisperiaatetta, jota voitaisiin kutsua myös filosofiaksi. Tähän liittyvät tämän tutkimuksen perusteella myös vahvat kulttuuriset juuret. Yhdysvalloissa saksalaista toisen maailmansodan aikaista johtamistapaa on kutsuttu tehtävätaktiikaksi (*Auftragstaktik*) ainakin 1980-luvulta lähtien. Tehtäväjohtaminen (*mission command*) on alkuperältään yhdysvaltalainen käsite ja nuori verrattuna tehtävätaktiikkaan.

Tehtävajohtaminen-termiä on ryhdytty käyttämään Yhdysvalloissa vasta 2000-luvun alussa. Siksi tehtävätaktiikkaa voidaan pitää tehtävajohtamisen taustalla vaikuttavana taustakäsitteenä ja tehtävajohtamisen lähikäsitteenä. Tämä on linjassa sellaisen ajatuksen kanssa, jossa käsitteellä tehtävätaktiikka kuvataan preussilais-saksalaista johtamisen periaatetta ja sen kulttuurillisia ominaisuuksia pelkän käskemisen tavan sijasta. Yhdysvaltalaisen tehtävajohtamisen kehittämisessä on havaittavissa saksalaisvaikutus. Voimassa olevan tehtäväkäskyn yhdysvaltalainen määritelmä on yhtenevä esimerkiksi suomalaisen tehtävätaktiikan ja Yhdysvaltojen merijalkaväen käsitteen *mission tactics* merkityksen kanssa.

On huomionarvoista, että puolustusliittoon kuulumattomat Suomi ja Ruotsi käyttävät doktriineissaan juuri termiä tehtävätaktiikka (*uppdragstaktik*) poiketen muiden tarkasteltujen maiden käytännöstä. Myös Ruotsin doktriinissa on havaittavissa preussilaisia vaikutteita. Käsitettä tehtävajohtaminen ei ole sidottu termiin taktiikka, joten se on tämän tutkimuksen tulosten valossa luonteeltaan monikäyttöisempi kuin tehtävätaktiikka-termi. Termi tehtävajohtaminen on yhteensopiva tarkasteltujen Naton maiden sekä Israelin puolustusvoimien suhteen ja siten sen käyttö edistäisi kansainvälistä yhteensopivuutta, mikä myös puoltaisi termin tehtävajohtaminen käyttämistä suomalaisen delegoivan sotilasjohtamisen kontekstissa.

Termit *tehtävajohtaminen*, *mission command* ja *Führen mit Auftrag* tarkoittavat tämän tutkimuksen perusteella merkitykseltään nykyisin käytössä olevaa toimivaltaa delegoivaa johtamista, sen sijaan termit *tehtävätaktiikka*, *mission tactics*, *Auftragstaktik* sekä *ohjaava kontrolli* (*directive control*) rinnastuvat toisiinsa. Tehtävajohtamisen vastaesimerkkejä ovat käskyjohtaminen *detailed command* tai *control by detailed order* ja *tehtävätaktiikan* vastaesimerkki on *käskytaktiikka*, eli *Befehlstaktik*. Tehtävajohtamisen käsiteanalyysin tulos ja tutkitun termin suhteet sen lähikäsitteisiin on avattu kuvassa 8.

*Command by veto* (johtaminen veto-oikeudella) ja *command by negation* (johtaminen kieltämällä) ovat tehtävajohtamisen lähikäsitteitä, joissa johdetaan delegoiden. Niiden voidaan nähdä sisältyvän tehtävajohtamisen periaatteeseen. Siksi ne voitaisiin nähdä myös tehtävajohtamisen alakäsitteinä. Johtaminen veto-oikeudella vaatii jatkuvasti toimivan viestiyhteyden, joten sen voidaan nähdä soveltuvan taistelutoiminnan johtamiseen heikommin kuin tehtävajohtamisen. Hajautettu johtaminen (*Decentralized command*) on tehtävajohtamisen ylä- ja lähikäsite, jolla kuvataan johtamisen toteuttamisen periaatetta yleisesti. Keskitetty johtaminen on hajautetun johtamisen vastakäsite.



Kuva 8. Tutkimuksen käsiteanalyysin tulos: tehtäväjohtamisen malliesimerkki ja muiden käsitteiden suhde tehtäväjohtamiseen.

## 7.2 Tehtäväjohtamisen vahvuudet ja heikkoudet liikesodankäynnissä

Tässä osiossa tehdään johtopäätöksiä aineistossa esiintyneistä *tehtäväjohtamisen* vahvuuksista ja heikkouksista. Aineistossa tehtäväjohtamista kuvailtiin vertaamalla sitä käskyjohtamiseen, jonka avulla niiden eroavaisuudet tulivat esille. Näiden kahden johtamistavan vertaaminen on edellytys tehtäväjohtamisen analysoimiselle. Johtopäätökset esitetään SWOT-taulukossa (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Vaikka tehtäväjohtaminen liitetään liikesodankäyntiin, se ei ole edellytys liikesodankäynnille, koska myös käskyjohtamisella voidaan johtaa liikesodankäyntiä, sillä keskitetyllä suunnitellulla ja toimeenpanolla saadaan keskitettyä kaikki voima yhteen pisteeseen Clausewitzin ajatuksen mukaisesti. Käskyjohtamisen suurin sotataidollinen heikkous on sen ennalta arvatavuus, kaavamaisuus ja muuntautumiskyvyttömyys, sillä sotilaallista voimaa on yhä vaikeampaa piilottaa taistelukentälle. Keskitetysti johdettuun joukkoon on helppoa kohdistaa vastatoimia johtuen sen lineaarisuudesta ja ennalta arvatavuudesta.



Nykyajan taistelukentällä paikallaan pysyvät maalit tuhotaan nopeasti, sillä tiedustelujärjestelmät, vaikuttamisen nopeus ja tarkkuus paranevat jatkuvasti. Siksi liikkumisen mahdollistava toimivalta voidaan nähdä selviytymisen, liikesodankäynnin ja taistelun voittamisen ehtona. Jos joukoille on delegoitu toimivalta tehdä päätöksiä toimeenpanosta se sisältää liikkeen ja tulenkäyttöä, mikä synnyttää tarpeen tilannekuvan jakamiselle, jotta voidaan säästyä omilta tai sivullisille aiheutetuilta tappioilta, jotka voidaan nähdä tehtäväjohtamisen suurimpana uhkana.

Tehtäväjohtamisen käyttäminen ei ole sidoksissa valittuun taistelutapaan. Sillä voidaan johtaa puolustus-, hyökkäys- tai viivytystaisteluita tai näiden yhdistelmää. Tehtäväjohtamisen soveltaminen katsotaan edulliseksi tavaksi toimia etenkin tilanteissa, joissa alemmilla tasoilla on parempi tilannekuva kuin ylemmillä tasoilla. Toimivalta mahdollistaa viiveettömän toiminnan päätöksissä, liikkumisessa ja tappoketjussa (*kill chain*) alemmilla johtamistasoilla. Käskyjohtamisen toteuttaminen ei välttämättä vaadi yhtä korkeasti koulutettuja joukkoja, korkeaa itsekuria ja moraalialia kuin tehtäväjohtaminen, sillä käskyjohtamisessa johdetaan tarkoin käskyin. Käskyjohtamisessa ei välttämättä tarvita alaisilta niin luovaa ajattelua ja ongelmien ratkaisukykyä, sillä aloitteellisuuden mahdollistavaa toimivaltaa ei ole delegoitu. Käskyjohtamisen voidaan katsoa passivoivan alaisia, mikä analysoitujen tutkimuksien mukaan heikentää motivaatiota.

Lisääntyneestä kompleksisuudesta, kybertoimintaympäristön aktivoitumisesta ja lisääntyneestä informaatiosta johtuen koko organisaation keskitetyn päätöksentekorytmin voidaan päätellä olevan hidas, tai ainakin hitaampi kuin tehtäväjohtamisessa. Toisaalta kompleksinen ympäristö edellyttää kokonaisvaltaista tilanneymmärrystä, jonka muodostaminen voi olla vaikeaa alemmilla johtamistasoilla, joilla kaikkea toimintaan vaikuttavaa tietoa ei ole saatavilla. Toimittaessa linjaorganisaatiossa keskitetyssä johtamisessa päätöksentekosyklin voidaan katsoa noudattavan vain yhtä OODA-silmukkaa. Keskitetyssä johtamisessa on vaarana, että johtajista muodostuu toimintaa hidastavia tekijöitä, sillä päätöstoimivaltaa ei ole delegoitu. Käskyjohtamisen käyttäminen edellyttää kuitenkin toimivaa viestijärjestelmää, sillä käskyjen puuttuessa toiminta lamaantuu, koska johtajat odottavat linjasta tulevia käskyjä, jotka mahdollistavat toiminnan.

Suurin tehtäväjohtamisella saavutettava vahvuus on aloitteellisuus, vaikka viestiyhteydet olisivat poikki, sillä alaisilla on riittävät resurssit ja toimivalta toteuttaa saatu tehtävä. Tehtäväjohtaminen mahdollistaa liikkeen ennalta rajatussa tilassa ilman kommunikointia. Delegoidulla toimivallalla valtuutetulla alaisella on mahdollisuus yllättää vastustaja sekä reagoida taistelukentällä nopeasti ilmaantuviin mahdollisuuksiin ja uhkiin, sillä heidän ei tarvitse odottaa lupaa toimimiselle.

Boydin ajatusten mukaan delegoimalla toimivaltaa saadaan käyntiin useita OODA-silmukoita useilla eri tasoilla horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Näin tehtyjen päätösten nopeus kiihtyy, sillä niitä voidaan tehdä samanaikaisesti useilla eri tasoilla. Tästä voidaan päätellä, että delegoiminen on myös edellytys Boydin systeemiselle vaikutusperusteiselle ajattelulle, jossa pyritään vaikuttamaan useisiin vastustajan voimanlähteisiin samanaikaisesti aiheuttaen sille romahduksen. Tähän ajatukseen perustuu koko delegoivan johtamisen tehokkuus taistelussa ja liikesodankäynnissä.

Voimien vaikutuksen keskittäminen voi olla vaikeampaa johdettaessa tehtävällä kuin keskitetyssä johtamisessa, sillä alaiset voivat havaita taistelukentällä jotakin, jonka he kokevat tärkeämpänä kuin käsketyin toiminnan. Tämän vaarana on se, että voima hajoaa ja sillä ei saada aikaan haluttua systeemistä vaikutusta. Tätä riskiä voidaan vähentää yhteisellä koulutuksella ja kontekstilla, jossa komentajan tahdon asema ja tehtävä nousevat keskiöön. Toiminnan päämäärän syyn ja johtajan taisteluajatuksen tunteminen mahdollistavat nopean ja hajautetun toimeenpanon taktista tasoa alemmilla tasoilla.

Toimivaltaiset johtajat voivat toimia ketterästi ja he voivat pitää aloitteen pitämällä yllä riittävää tempoa. Näin on mahdollista toimia vastustajaa nopeammin OODA-silmukassa tai ennakoita vastustajan toimintaa menemällä vastustajan päätöksenteon silmukan sisälle mukaillen Boydin ajatuksia. Tempoa voidaan myös vaihdella, joka pakottaa vastustajan mukautumaan luoden sille lisää kitkaa. Johdettaessa tehtävällä tarve synkronoinnille säilyy, mutta synkronointia voidaan toteuttaa useilla eri tasoilla esimerkiksi itsesykronoinnilla, jossa mukaudutaan muiden elementtien toimintaan, jolla vähennetään viivettä, joka syntyy keskitetyssä yhteensovittamisessa.

Delegoidun toimivallan vahvuutena voidaan nähdä myös alaisten innovatiivisen toiminnan mahdollistaminen, sillä useampi johtaja voi keksiä uusia ratkaisuja, joihin ei olisi päädytty keskitetyllä johtamisella. Delegoidulla toimivallalla voidaan katsoa olevan myös alaisia kasvattava vaikutus, sillä vastuun kantaminen ja itsenäinen päätöksenteko ovat edellytyksiä sotilasjohtajan kehittymiselle haastavampiin tehtäviin. Tehtäväjohtamisen vahvuutena voidaan nähdä johtamisen sietokyvyn kasvattaminen, sillä useiden toiminnanvapaudella valtuutettujen johtajien tai jopa taistelijoiden lamauttaminen on vaikeampaa kuin keskitetyn johtamisen solmun lamauttaminen. Kulttuuri, joka mahdollistaa delegoivan johtamisen, antaa mahdollisuuden myös emergentille johtajuudelle, jossa alaiset toimivat tilanteen mukaisesti ja tarttuvat mahdollisuuksiin, kun johtajat eivät ole paikalla tai he eivät pysty käskemään toiminnasta.

Delegoivan johtamistavan suurimpana haasteena sotilasjohtajalle on edellytys sietää virheitä. Kun vastuuta toimeenpanosta delegoidaan usealle eri toimijalle, tämä lisää mahdollisen virheellisen toiminnan riskiä. Tyypillisesti ajatellaan, että sotilaan uralla etenemisen edellytyksenä on virheetön palvelus. Tämä olettaus on voimakkaassa ristiriidassa delegoivassa johtamistavassa alaisilta odotetun aloitteellisuuden suhteen, sillä se voi johtaa myös virheisiin. Tehtäväjohtamiseen liittyvä alaisten toiminnanvapaus lisää riskejä ohjauksen vähentyessä. Riskit jäävät kuitenkin toimivallan delegoineen johtajan kannettavaksi. Jos arvioitu riskitaso ylittää toimivallan delegoineen johtajan tilanteeseen suhteutetun riskinsietokyvyn, voidaan yhtenä mahdollisuutena lisätä ohjausta ja kontrolloivia lisämääreitä. Virheiden tapahtumisen voidaan katsoa olevan hinta, joka joudutaan maksamaan aloitteellisuudesta. Normaalioloissa ja sota alemmissa konflikteissa asevoimien virheiden sietokyky on tyypillisesti hyvin alhainen.

Sekä tehtäväjohtaminen, että käskyjohtaminen ovat molemmat alttiita heikolle johtamiselle. Johdattaessa käskyjohtamisella heikko johtaja ei saa joukkoaan liikkeelle eikä voimaa saada keskitettyä painopisteeseen. Tehtäväjohtamisessa heikon komentajan huono tai epäselvä komentajan tahdon määrittäminen johtaa voiman hajautumiseen ja vaihtelevaan toimintaan delegoidulla toimivaltuudella. On mahdollista, että tehtäväjohtamisen periaatetta sovellettaessa vahva alainen pyrkii ottamaan enemmän toiminnanvapautta kuin hänelle on tarkoitettu annettavaksi. Tehtäväjohtamisen yhtenä uhkana voidaan nähdä liian haastavan tehtävän delegoiminen alaiselle, jos hänen kykynsä tai resurssinsa ovat riittämättömät sen toteuttamiselle. Toisaalta molemmissa johtamistyyeissä pystyvät alaiset saattavat pelastaa osaamattoman johtajan ottamalla vastuuta ja tilaa.

Tehtäväjohtamisen edellytyksenä on kuitenkin se, että johtaja osaa viestiä haluamansa tavoitteen riittävän selkeästi ja alainen ymmärtää toiminnan syyn ja sen, mitä ongelmaa ratkaistaan. Tehtäväjohtamisessa johtajan pitäisi pyrkiä pidättäytymään mikromanageroinnista, mutta sitä tulee olla valmis käyttämään päättäväisesti, jos alaisen toiminta ei tue komentajan tahtoa. Tehtäväjohtaminen ei estä edestä johtamista, mutta se vaatii johtajalta alaisen toimintaan puuttumisen sijasta esimerkin näyttämistä, läsnäoloa, tukemista ja valvontaa. Luottamusta alaisen johtamistoimintaan voidaan osoittaa olemalla läsnä, mutta toimimalla pidättäytyvästi ja antamalla alaiselle rauhaa johtaa. Toisaalta johtajan sijoittuessa eteen hän voi puuttua välittömästi toimintaan, joka ei tue hänen tahtonsa toteuttamista. Toiset alaiset vaativat tarkempaa ohjausta kuin toiset, joille voidaan delegoida enemmän toimivaltaa osoitettujen kykyjen ansiosta. Luottamuksen lisääntyessä myös delegoitavaa toimivaltaa voidaan lisätä.

Kun joukot osaavat toimia tehtäväjohtamisen periaatteen mukaisesti, on mahdollista käyttää myös käskyjohtamista ja vaihdella näitä johtamistapoja tilanteen mukaan keskittäen ja hajauttaen johtamista. Käskyjohtaminen voidaan tunnistaa sotilasjohtamisen ”perustasoksi” ja sen oppiminen lienee edellytys delegeoivan johtamistavan omaksumiselle. Käskyjohtamisesta ei voida vaihtaa tehtäväjohtamiseen, jos yhteistä kontekstia ja ”pelisääntöjä” ei ole luotu. Osana kontekstia alaisen on tiedettävä, minkä tason päätöksiä hänen oletetaan tekevän ja mitkä päätökset esimies haluaa itse ratkaista. Vaikka alainen tekee itse päätöksiä saadun toimivallan puitteissa, on keskeistä, että hän pitää esimiehensä tietoisena toiminnasta, jotta esimiehen tilanneymmärrys pysyy riittävällä tasolla.

Keskitetty johtaminen ja delegeoiva johtaminen voidaan nähdä ikään kuin saman kolikon kääntöpuolina. Tämän tutkimuksen perusteella niitä ei voida kuitenkaan lukita dikotomisesti hyvä – huono akselille, vaan tarkasteltujen johtamistapojen edut ja haitat ovat sidoksissa toimintaympäristöön, tilanteeseen, joukon osaamiseen ja luottamukseen. Kyse on lopulta johtajan delegeoiman toimivallan määrästä, jota voidaan vaihdella tilanteen mukaan. Toimivallan delegeoiminen voidaan nähdä myös toimivallan käyttämisenä, eikä vain pois antamisena. Tehtäväjohtamisessa toimivaltaa delegoidaan alas, mutta siitä huolimatta käskyjohtamista voidaan käyttää rajallisen ajan, minkä jälkeen alaisen voidaan antaa jatkaa delegoidun toimivallan käyttöä. Siksi näitä johtamistapoja ei voida nähdä toisiaan poissulkevinä.

Taulukko 6. SWOT-analyysi (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) tehtäväjohtamisesta liikesodankäynnin johtamisessa. Käskyjohtamisen SWOT-analyysi on esitetty liitteessä 5.

<b>vahvuudet</b>	<b>heikkoudet</b>
aloitteellisuus toiminnanvapaus tilanteenmukainen toiminta hajautettu toimeenpano innovatiivinen toiminta johtamisen kasvanut sietokyky	vaatii korkean koulutustason ja itsekurin vähäinen synkronointi edellytys virheiden sietämiselle kaikkea toimivaltaa ei voida delegoida aloitteellisen toiminnan kasvattamat riskit
<b>mahdollisuudet</b>	<b>uhkat</b>
yllätyksellisyys varautuminen odottamattomaan nopea reagointi uhkiin ja mahdollisuuksiin alatasoilla hyvä tilanneymmärrys alemmilla johtamistasoilla tempon ylläpitäminen alatasoilla nopeampi toiminta OODA-silmukassa itsesyntronointi kyky toimia ilman viestijärjestelmää vastuun alaisia kasvattava vaikutus emergentti johtajuus mahdollisuus käyttää ohjausta ja lisämääreitä siirtyminen käskyjohtamiseen autonomian mahdollistama tyytyväisyys	huono tilanneymmärrys ylemmillä johtamistasoilla voiman keskittämisen vaikeus itseaihetetut tappiot heikko johtaminen epäselvät tehtävät komentajan tahdon epäselvä viestiminen alaisen liiallinen aloitteellisuus liian haastavan tehtävän antaminen alaiselle mikromanagementointi virheellisen toiminnan jatkuminen liiallinen itsevarmuus ja virheellinen käsitys omasta tehokkuudesta

Delegoivaa johtamistapaa on käytetty historiassa, kun on pyritty käskemään toiminnasta liittyen laajaan kokonaisuuteen, jonka yksityiskohtia ei ole järkevää käskää tai kun käsky ulottuu pitkälle aikavälille, jonka muuttujat muodostuvat liian vaikeasti arvioitaviksi. Tutkituissa doktriineissa tehtäväjohtamista pidettiin suositeltavana johtamisen periaatteena ja sen nähtiin soveltuvan paremmin johdettaessa kompleksisessä ympäristössä. Delegoiva johtamistapa voidaan nähdä toimivampana myös vaikeasti ennustettavissa skenaarioissa, kun ratkaistava ongelma on vaikeasti määriteltävissä tai siihen liittyy suuri määrä epävarmuustekijöitä. Tehtäväjohtamisen edut ovat nähtävissä etenkin alemmilla johtamisen tasoilla, mutta siirryttäessä johtamisen tasoilla taktiselle tasolle ja sitä ylemmäs tarve kasvaa keskitetylle suunnittelulle, ohjaukselle, synkronoinnille ja koordinaatiolle.

Tehtäväjohtamiselle ja käskyjohtamiselle on oma aikansa ja paikkansa myös tulevaisuuden taistelukentällä teknologisesta kehityksestä huolimatta. Tehtäväjohtamisen voidaan nähdä soveltuvan esimerkiksi johdettaessa kriisinhallinnan toimintaympäristössä tai johdettaessa hyvin koulutettua reserviläisjoukkoa kertausharjoituksessa. Käskyjohtaminen soveltuu esimerkiksi normaalioloissa annetun peruskoulutuksen johtamiseen tai toimittaessa aikakriittisessä taistelutilanteessa.

Tehtäväjohtamisen yhtenä vaatimuksena on korkea koulutustaso, jota ilman toimivaltaa ei voida delegoida. Tästä johtuen Puolustusvoimissa on edelleen paikka käskyjohtamiselle, sillä sodanajan joukot koostuvat pääosin reserviläisistä, joiden koulutustaso ja kertausharjoitusmäärät vaihtelevat. Molempia johtamistapoja: tehtäväjohtamista ja käskyjohtamista tarvitaan sodanajan toimintaympäristössä. Vaikka tehtäväjohtaminen ja käskyjohtaminen ovat toistensa ääripäitä, ne ovat toisiinsa yhteenkietoutuneita, sillä missään toimintaympäristössä ei voida johtaa absoluuttisesti vain toista johtamistapaa käyttäen. Molempien johtamistapojen piirteitä voidaan nähdä kaikissa johtamisympäristöissä ja tapahtumissa, sillä niihin sisältyy autonomiaa ja ohjausta. Johtajan tehtäväksi jää oikean toimintaympäristön ja tilanteen tunnistaminen kunkin johtamistavan käyttämiselle.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi, jatkotutkimus ja esitykset

Liikesodankäynnin teoria valittiin tämän työn teoriaksi, koska se nousi esiin tehtäväjohtamista käsittelevästä aineistosta. Teoriaksi olisi voitu valita myös esimerkiksi itseohjautuvuusteoria, mutta sillä ei olisi saatu tuotua käsiteltävään aiheeseen liitää sotilaalliseen toimintaan. Teoreettisena viitekehyksenä olisi voitu käyttää esimerkiksi tilanteenmukaisen johtamisen mallia, mutta aineistosta nousi esille tehtäväjohtamisen periaatteen vahva kytkentä sotahistoriaan. Siksi viitekehyksenä käytettiin Creveldin teoksessa esiintyvää ja muiden tutkijoiden jo hyödyntämää historiallista sotilasjohtamisen tapojen jakoa, jota voitiin hyödyntää analyysissä.

Työn rakenteesta olisi voitu jättää pois toimintaympäristön ja teknologian vaikutukset johtamiselle, mutta ilman niitä aiheen käsittely olisi jäänyt johtopäätösten osalta lähinnä historialliseksi tarkasteluksi, eikä se olisi vastannut nykypäivän taistelukentän vaatimuksia. Tehtäväjohtamista oltaisiin voitu tutkia haastatteleamalla asiantuntijoita tai tekemällä kyselyitä jonkin organisaation osaan. Tutkimuksen edetessä kävi selväksi, että tehtäväjohtamisen määrittely oli vielä kesken Puolustusvoimissa. Siksi haastatteluilla tai kyselyillä olisi voitu vastata vain jonkun tietyn henkilön subjektiiviseen käsitykseen tai jonkin joukon käsitykseen tehtäväjohtamisen soveltamisesta.

Ilman tarkkaa määrittelyä kyselyjen ja haastattelujen kysymystenasettelu ei olisi ollut vakaalla pohjalla. Tehtävajohtamisen periaatteen tutkiminen alhaalta – ylös ei olisi myöskään ollut optimaalinen tapa määriteltäessä monitahoista periaatetta. Laajalla ja kansainvälisellä ohjesääntötarkastelulla saatiin vastattua siihen, mihin tehtävajohtaminen perustuu, mitä tehtävajohtaminen on ja mitä toimintaa sillä tavoitellaan. Tämän perustutkimuksen perusteella tehtävajohtamisen periaatteen toteutumista tai soveltamista on helpompaa tutkia, koska sen ohjesäännöissä esiintyvät ominaisuudet on tunnistettu. Tulevissa töissä voidaan tutkia mitä toimivaltaa on delegoitu tai ei voida delegoida sekä miten johtamista voidaan kehittää.

Tutkimuksessa käytettyjä lähteitä arvioitaessa on huomioitava, että pääosa tarkastelluista tutkimuksista keskittyi erityisesti johtajien toivotun käyttäytymisen tarkasteluun ei-toivotun sijasta, joten delegeivan johtamisen edut korostuivat. Tarkastelluissa tutkimuksissa ei tuotu juurikaan esille kontrollilla mahdollisesti saavutettavia etuja. Tutkimukseen lähteiksi valittu aineisto (teokset) edustivat pääosin koulukuntaa, joka pitää tehtävajohtamista toivottavana ja hyvänä johtamisen tapana. Juuri tämä muodostuu tämän tutkimuksen validiteetin suurimmaksi haasteeksi; jos valitut lähteet edustaisivat keskitettyä johtamista, tutkimuksen tulos pelkkien kirjallisten lähteiden valossa voisi olla hyvin erilainen.

Liikesodankäynnin boydilaista teoriaa vastaan on esitetty validia kritiikkiä, sillä esimerkiksi myös kulutussodankäyntiin sisältyy liikettä. Kritiikistä huolimatta liikesodankäynti vaikuttaa modernien asevoimien ajattelun taustalla. Systemisen epäsuoran lähestymisen ja vaikutuksen tuloksellisuus sodan voittamiseksi voidaan myös kiistää, sillä vastustajat mukauttavat toimintaansa ja olemassa oleva aseellinen voima luo aina uhan, johon on pakko vastata. Onkin perusteltua kysyä: voidaanko vastustaja voittaa ilman, että sen asevoimat tuhoataan?

Doktriinit voidaan nähdä luonteeltaan kirjallisuutta neutraalimpina, sillä ne eivät perustu yksittäisten henkilöiden näkemykseen, vaan niihin on kirjattu se tapa, jolla asevoimien on suunniteltu toteuttavan tehtävänsä. Niissä tehtävajohtamiseen suhtauduttiin neutraalimmin; yhtenä, mutta suositeltuna johtamisen tapana. Doktriineihin on kirjattu mahdollisuus niiden soveltamiselle käytännössä. Doktriinit lähteenä ovat osa johtamisen kulttuurin ilmenemisestä, mutta ne ovat lähteinä yksin riittämättömiä osoittamaan vallallaan olevan käytännön johtamistoiminnan kulttuuria. Siksi niiden todistusvoima lähteinä voidaan kyseenalaistaa perustellusti. Siksi tällä tutkimuksella voitiin vastata vain tehtävajohtamisen periaatteen ilmenemiseen *ohjesäännöissä*.

Termien tarkat merkityksenannot ovat tärkeitä tutkittaessa käsitteitä ja määritelmiä. Tässä tutkimuksessa on käytetty lähteinä saksalaisia ohjesääntöjä, jotka on käännetty englanniksi. Vaikka käännoistyö pyritään tekemään mahdollisimman tarkasti, etenkin tarkkojen termien erot, niiden puuttuminen ja monikäyttöisyys luovat mahdollisuuden myös väärinkäsityksille. Myös englanninkielisten termien suomentaminen haastoi tutkijan. On mahdollista, että termeille löytyy tulevaisuudessa yhä parempia vastineita.

Metodina käsiteanalyysiä voidaan kritisoida johtuen sen subjektiivisuudesta tai monitulkintaisuudesta (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 57). Analyysit ja tulkinnat ovat aina subjektiivisia käsitetutkimuksessa ja siksi niiden perusteet on tuotu tässä työssä esiin suorina lainauksina ohjesäännöistä tai taulukoituina tietoina. Analysoitavat kohteet ja alkuperäistermit ovat seurattavissa aina termien määrittelystä johtopäätöksiin saakka. Tämä toimintatapa mahdollistaa avoimen tieteen itsekorjautuvuuden, kun tulkintaan ja päättelyyn johtaneet tekijät on tuotu esille sellaisenaan. Myös ristiriitaiset ja eriävät näkemykset käsitteistä on tuotu esiin tässä työssä. Tulkitut ja analysoidut termit ovat kontekstisidonnaisia. Niiden merkityssisällöt riippuvat tarkastellusta maasta, puolustushaarasta, lähdeaineistosta ja ajankohdasta.

Tässä työssä ei tutkittu ohjesäännöistä tunnistetun suomalaisen tehtävätaktiikan soveltamista Suomen sodissa. Aihe tarjoaa monia jatkotutkimusmahdollisuuksia sotilasjohtamisen historiasta kiinnostuneille. Tällä tutkimuksella ei tutkittu, eikä siten pystytty myöskään vastaamaan, miten tarkastelluissa maissa sovelletaan tehtäväjohtamista, vaikka tutkimukseen oli nostettu joitakin keskeisiä havaintoja viimeaikaisista konflikteista. Nämä havainnot olivat lähinnä yksittäisten sotatieteilijöiden subjektiivisia arvioita tapahtumien kulusta. Tehtävätaktiikan periaatteen sotahistoriallisen soveltamisen tutkiminen edellyttäisi laajoja jatkotutkimuksia. Tehtäväjohtaminen tarjoaa lukuisia jatkotutkimusmahdollisuuksia myös sen soveltamisesta eri toimintaympäristöissä, kuten kriisinhallinnassa, taktiikassa, taisteluharjoituksissa ja koulutustoiminnan johtamisessa. Jatkotutkimuksena voitaisiin myös selvittää, mitkä ovat lakien, asetusten, normien sekä muiden hallinnollisten määräysten asettamat rajoitteet päätöksentekovallan delegoimisessa Puolustusvoimissa.



Termit elävät ajassa ja ne saavat jatkuvasti uusia merkityksiä. Siksi sotataidollisessa kontekstissa on tärkeää määritellä termit riittävällä tarkkuudella, jotta niiden sisältö voidaan ymmärtää yhtenevällä tavalla ja merkitys voidaan kiinnittää johonkin ajalliseen hetkeen. Termien määrittely mahdollistaa myös jatkotutkimuksen ja määrälliset tutkimukset, sillä termien määrittäminen on esimerkiksi toiminnan mittaamisen edellytys. Tämän tutkimuksen perusteella tutkija esittää:

- *tehtäväjohtaminen*-termin käyttämistä kuvaamaan hajautetun toimeenpanon johtamisen periaatetta Puolustusvoimissa
- alaisten autonomiaan kannustavan johtamisen edistämistä
- tehtäväjohtamisen ja käskyjohtamisen tuomista johtajakoulutukseen johtajien keinovaihtamiseksi, jonka painotusta voidaan vaihtaa tilanteen mukaan ja
- tehtäväjohtamisen esittämistä pääosin suositeltavana johtamistapana (tavoiteltavaa johtamistoimintaa).

# LÄHTEET

## 1. Suomen lait

Aluevalvontalaki. 755/2000. Viitattu 21.6.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000755>

Laki puolustusvoimista. 551/2007. Viitattu 21.6.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>

Laki sotilaskurinpidosta ja rikostorjunnasta puolustusvoimissa. 255/2014. Viitattu 21.6.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140255>

Laki sotilastiedustelusta. 590/2019. Viitattu 21.6.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190590>

## 2. Puolustusvoimien ohjesäännöt

Kenttäohjesääntö (KO 1). 1963. Yhtymän taistelu. Pääesikunta. Helsinki: Länsi-Savon kirjapaino. Vain virkakäyttöön.

Kenttäohjesääntö 1, yleinen osa (K.O.). 1927. Yleisesikunta, Osasto 4. Helsinki: Otavan kirjapaino.

Kenttäohjesääntö 1. osa, yleinen osa (KO 1). 1954. Pääesikunta, Koulutusosasto. Helsinki: Kauppalehti OY:n kirjapaino. Vain virkakäyttöön.

Kenttäohjesääntö 3. 2015. Puolustusvoimien operaatiot. Pääesikunta. Käyttö rajoitettu. Suojaustaso IV.

Kenttäohjesääntö 3.1. 2016. Maaoperaatiot. Pääesikunta. Käyttö rajoitettu. Suojaustaso IV.

Kenttäohjesääntö 3.2. 2015. Merioperaatiot. Pääesikunta. Käyttö rajoitettu. Suojaustaso IV.

Kenttäohjesääntö 3.3. 2019. Ilmasotaohjesääntö. Ilmapuolustus ja ilmaoperaatiot. Pääesikunta. Käyttö rajoitettu. Suojaustaso IV.

Kenttäohjesääntö, yleinen (KOYL). 2014. Asiakirja HK514. Pääesikunta. Käyttö rajoitettu. Suojaustaso IV.

Kenttäohjesääntö, yleinen osa (K.O.) 1931. Yleisesikunta, Osasto 4. Helsinki. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Kenttäohjesääntö, yleinen osa (KO yl). 1958. Pääesikunta. Helsinki. Vain virkakäyttöön.

Kenttäohjesääntö, yleinen osa (KO yl). 1969. Ei saa antaa tietoja sivullisille. Säilytettävä lukitussa paikassa.

Kenttäohjesääntö, yleinen osa (KO yl). 1971. Ei saa antaa tietoja sivullisille. Säilytettävä lukitussa paikassa.

Kenttäohjesääntö, yleinen osa (KO yl). 1973. Pääesikunta. Helsinki. Ei saa antaa tietoja sivullisille. Säilytettävä lukitussa paikassa.

Kenttäohjesääntö, yleinen osa (KO yl). 1991. Sotilaallisen maanpuolustuksen toteutus. (käsi- kirjoitus) Ei saa antaa tietoja sivullisille. Säilytettävä lukitussa paikassa.

Kenttäohjesääntö, yleinen osa (KO yl). 1995. Pääesikunta, Operatiivinen osasto. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Kenttäohjesääntö, yleinen osa (KO yl). 2008. Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

### **3. Puolustusvoimien asiakirjat, ohjeet ja dokumentit**

Maanpuolustuskorkeakoulun opinnäytetöiden luettelo. 2019. Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston kokoelmissa olevat opinnäytteet. Viitattu 21.8.2019. Käyttö rajoitettu. Suojaustaso IV.

Operatiivisen suunnittelun perusteet (FINGOP). 2009. Asiakirja HF606. Pääesikunta. Helsinki. Viranomaiskäyttö.

Puolustusvoimien toiminta. 2017. Asiakirja HN707. PVOHJEK-PE. Pääesikunta. Suunnitteluosasto.

Sotilaallisen suorituskyvyn käsitelmä. 2017. Asiakirja HO46. PVOHJEK-PE. Pääesikunta. Suunnitteluosasto.

#### **4. Muiden viranomaisten asiakirjat**

Puolustusministeriön tulevaisuuskatsaus. 2018. Turvallisuus ja puolustus – suomalaisen hyvinvoinnin kivijalka. Valtioneuvosto. Helsinki. Viitattu 21.8.2019. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160901>

Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko. 2020. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:30. Valtioneuvosto. Helsinki. Viitattu 1.1.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162513/VN\\_2020\\_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162513/VN_2020_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

#### **5. Ulkomaalaisten asevoimien doktriinit, ohjesäännöt, strategiat ja asiakirjat**

Allied command operations comprehensive operations planning directive (COPD). 2013. Interim v2.0. Supreme headquarters Allied powers Europe Belgium. NATO unclassified.

Allied Joint Doctrine for Land Operations. AJP-3.2. 2016. NATO standard. North Atlantic Treaty Organization. Allied joint publication. Published by the NATO standardization office (NSO) NATO/OTAN.

Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. AJP-3. 2019. NATO Standard. Edition C Version 1. North Atlantic Treaty Organization. Allied joint publication. Published by the NATO standardization office (NSO).

Allied Joint Doctrine. AJP-01. 2017. NATO standard. Edition E Version 1. North Atlantic Treaty Organization. Allied joint publication. Published by the NATO standardization office (NSO) NATO/OTAN.

Army Leadership and the Profession. ADP 6-22. 2019. Headquarters. Department of the Army Washington, D.C.

Bundeswehr. Käsitietokanta. Käsitteiden määrittelyt. *Führen mit Auftrag* Termi FW-0000028618. Fachwortschatz der Bundeswehr. Viitattu 23.3.2021.

Command and Control of Land Operations. GF DP-6. 2016. Headquarters of the IDF Ground Forces.

DePuy, W. 1980. Generals Balck & Von Mellenthin on Tactics: Implications for NATO Military Doctrine. Washington DC.

Dictionary of Military and Associated Terms. 2020. Department of Defense (DOD). Joint Chiefs of Staff. Washington, DC.

Doctrine d'emploi des forces. DIA-01(A)1\_DEF. 2014. Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations.

Field Manual (FM) 100-5. Operations. 1976. Headquarters. Department of the Army. Washington, DC.

Field Manual (FM) 100-5. Operations. 1982. Headquarters. Department of the Army. Washington, DC.

Field Manual (FM) 100-5. Operations. 1986. Headquarters. Department of the Army. Washington, DC.

Field Manual (FM) 3-0. Operations. 2008. Headquarters. Department of the Army. Washington DC.

Field Manual (FM) 6-0. Mission Command: Command and Control of Army Forces. 2003. Headquarters. Department of the Army. Washington, DC.

Field Service Regulations (FSR). 1905. United States Army. Government Printing Office. Washington.

Field Service Regulations (FSR). 1914. United States Army. Government Printing Office. Washington.

Field Service Regulations (FSR). Operations. 1941. FM 100-5. United States Army. Government Printing Office. Washington.

Field Service Regulations (FSR). Operations. 1944. FM 100-5. War department. United States. Government Printing Office. Washington.

Field Service Regulations (FSR). Operations. 1962. FM 100-5. Headquarters. Department of the Army. Washington DC.

Führung und Gefecht der verbundenen Waffen (Das FUG). 1921. D. V. PI. 487. Berlin.

German Tactical Doctrine. 1942. FMFRP 12-11. U.S. Marine Corps. Prepared by Military Intelligence Service War Department.

Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur. 2017. A-2600/1. Zentrale Dienstvorschrift. Bundesministerium der Verteidigung.

Joint Doctrine Publication. (JDP) 01. UK Joint Operations Doctrine. 2014. The Development, Concepts and Doctrine Centre. Ministry of Defence.

Joint Publication (JP) 1. 2017. Doctrine for the Armed Forces of the United States. Joint Chiefs of Staff. Washington, DC.

Joint Publication (JP) 3-0. Joint Operations. 2017. Joint Chiefs of Staff. Washington, DC.

Joint Publication (JP) 3-05. Special Operations. 2014. Joint Chiefs of Staff. Washington, DC.

Joint Publication (JP) 3-30. Joint Air Operations. 2019. Joint Chiefs of Staff. Washington, DC.

Joint Publication (JP) 3-31. Joint Land Operations. 2019. Joint Chiefs of Staff. Washington, DC.

Joint Publication (JP) 3-32. Joint Maritime Operations. 2018. Joint Chiefs of Staff. Washington, DC.

Joint Publication (JP) 5-0. Joint Planning. 2017. Joint Chiefs of Staff. Washington, DC.

Land Operations. AC 71940. 2017. Army Doctrine Publication. Land Warfare Development Centre. UK.

Marine Corps Operations MCDP 1-0. 2019. U.S. Marine Corps. Washington, DC.

Militärstrategisk doktrin - MSD 16. 2016. Försvarsmakten.

Mission Command White Paper (MCWP). 2012. Joint Chiefs of Staff. Washington, DC.

Mission Command: Command and Control of Army Forces. ADP 6-0. 2019. Headquarters. Department of the Army Washington, DC.

National Defense Strategy of the United States of America. 2018. Summary. Sharpening the American Military's Competitive Edge. Viitattu 1.1.2020. <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>.

NATO Glossary of terms and definitions (English and French) AAP-06. 2020. North Atlantic Treaty Organization. NATO Standardization Office (NSO) 2020.

The IDF Strategy. How Israel Confronts the Next Generation of Threats. 2016. English Translation of the Official Strategy of the Israel Defense Forces, 2016. Belfer Center for Science and International Affairs. Copyright 2016. President and Fellows of Harvard College.

The Operations Process. ADP 5-0. 2019. Headquarters. Department of the Army Washington, D.C.

The Tactical Commander's Guide to Command and Control in Operations. RFT 3.2 20 Tome 2 ANG. (FT-05). 2011. Armée de terre. Centre de Doctrine CDEF d'Emploi des Forces.

Truppenführung. C1-160/0-1001. 2017. Bereichsvorschrift. Kommando Heer. Bundeswehr.

## 6. Artikkelit ja tutkimusraportit

Ancker, C. J. 2013. The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present. *Military Review* 93, 42–52.

Ben-Shalom, U. & Shamir, E. 2011. Mission Command Between Theory and Practice: The Case of the IDF. *Defense & Security Analysis* 27, 101–117.

Bungay, S. 2003. The Road to Mission Command. The Genesis of a Command Philosophy. *British Army Review* 137.

Cebrowski, A. K. & Garstka, J. J. 1998. Network-Centric Warfare: Its Origin and Future. U.S. Naval institute. *Proceedings* 124, 28–35.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review* 13, 471–482.

Czerwinski, T, J. 1996. Command and Control at the Crossroads. The US Army War College. *Parameters* 26, 121–132.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11, 227–268.

Garvin, D. A., Wagonfeld, AB. & Kind, L. 2013. Google's Project Oxygen: *Do Managers Matter?* Tutkimusraportti. Harvard Business School. 9-313-110. 1–24.

Jouko, P. 2009. Tehtävätaktiikka Suomalaisessa sotataidossa - Myytti vai todellisuus? Julkaisussa Turunen, I. (toim.). 2009. Tiede ja Ase. Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu. Suomen sotatieteellinen seura. 67. 197–213.



- Nilsson, N. 2020. Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army. *Defense Studies* 20, 436–452.
- Pronin, E. 2008. How We See Ourselves and How We See Others. *Science* 320, 1177–1180.
- Puusa, A. 2008. Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi* 4, 36–43.
- Scharre, P. 2014. Robotics on the Battlefield Part II. The Coming Swarm. Center for a New American Security. 1–61.
- Shamir, E. 2010. The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik). *The Journal of Strategic Studies* 33, 645–672.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. V. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review* 15, 666-681.
- Toveri, P. & Välivehmas, H. 1996. Operaatiotaitomme kehittämismahdollisuuksia tietosodankäynnin hallitsemalla taistelukentällä. *Tiede ja Ase* 54, 90–130.
- Vego, M. 2020. Operations Short of War and Operational Art. *Joint Force Quarterly* 98. Viitattu 11.10.2020. <https://www.whs.mil/News/News-Display/Article/2343293/operations-short-of-war-and-operational-art/>
- Wilkinson, A. 1998. Empowerment: theory and practice. *School of Management. Personnel Review* 27, 40–56.
- ## 7. Opinnäytteet
- Hanén, T. 2017. Yllätysten edessä – kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Väitöskirja.
- Huttunen, M. 2010. Monimutkainen taktiikka. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos. Väitöskirja.

Kostiainen, V. 2020. Komppanian päällikkö, sodan kitka ja tehtävätaktiikka - Poikkeusolojen jalkaväkikomppanian johtaminen. SM1502. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu.

Mälkki, J. 2009. Tehtävätaktiikan olemus, tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806-1945. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Osinga, F. 2005. Science, Strategy and War the Strategic Theory of John Boyd. Universiteit Leiden. Väitöskirja.

Stefanson, M, W. 2013. A framework for success: An Analysis of the CF Command and Control operating concept. Canadian Forces College. Pro gradu.

## 8. Teokset

Brender, L. B. 2018. The Problem with mission command. Teoksessa Vandergriff, D. (toim.) & Webber, S. (toim) Mission Command 2. The Who, What, Where, When and Why. An Anthology. Scotts Valley (CA): CreateSpace Independent Publishing Platform.

Brown, I. T. 2018. A New Conception of War. John Boyd, The U.S. Marines, and Maneuver Warfare. Quantico, (VA): Marine Corps University Press.

Clausewitz, C. v. 1998. Sodankäynnistä. Käsikirjaksi muokanneet Wolfgang Pickert ja Wilhelm Ritter von Schramm. Suomentanut Eskelinen Heikki. Helsinki: Art House.

Condell, B. (toim.) & Zabecki, D.T. (toim.) 2001. On the German Art of War; Truppenführung (1933); German Army Manual for Unit Command in World War II. 2009. Mechanicsburg (PA): Stackpole Books.

Corum, J. S. 2001. Teoksessa Condell, B. (toim.) Zabecki, D.T. (toim.). On the German Art of War; Truppenführung; German Army Manual for Unit Command in World War II. 2009. Mechanicsburg (PA): Stackpole Books.

Cox, D. G. 2016. Mission command and complexity on the battlefield. Teoksessa Mission command in the 21st century. Empowering to win in a complex world. Fort Leavenworth (KS): Army University Press.

Crevelde van, M. 1983. *Fighting Power*. London: Arms and Armour Press.

Crevelde van, M. 1985. *Command in War*. Cambridge (MA): Harvard University Press.

Dupuy, T. N. 1977. *A Genius for War; The German Army and General Staff, 1807–1945*. Hoboken (NJ): Prentice Hall.

Fischer, J. M. & Ravizza, S. J. 1998. *Responsibility and Control: A Theory of Moral Responsibility*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hanska, J. 2018. *Maasodankäynti 2030+*. Teoksessa Rantapelkonen, J. (toim) *Tuleva sota: tulevaisuuden sodan tulevaisuus*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita.

Helminen, K., Kuusimäki, M. & Rantaeskola, S. 2012. *Poliisilaki*. Helsinki: Talentum.

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. 1996. *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. International edition. 7. painos. Hoboken (NJ): Prentice-Hall.

Hirsijärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Horn, B. & Walker, R. W. 2008. *The military leadership handbook*. Ontario: Canadian Defense Academy Press.

Hughes, D. J. 1993. *Moltke on the Art of War. Selected Writings*. Translated by Daniel, J. Hughes and Harry Bell. New York: Random House Ballantine Publishing Group.

Huhtinen, A-M. 2002. *Sotilasjohtamisen tutkimus*. Julkaisussa sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Huhtinen, A-M. 2009. *Mielikuvien johtaminen*. Julkaisussa Jukka Kiuru (toim) *Johdatus johtamiseen*. Ajatuksia johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki: Edita Prima Oy.

*Johtajan käsikirja (JOKÄ)*. 2012. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Tampere: Juvenes Print Oy.

- Juusti, J. 2019. Puolustustutkimuksen vuosikirja 2019. Puolustustutkimus 100 vuotta. Puolustusvoimat. Tampere: PunaMusta Oy.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kerttunen, M. 2010. Kuinka sota voitetaan. Sotilasstrategiasta ja sen tutkimisesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Strategian laitos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kesseli, P. 2002. Lähi-itä sotatoimialueena – panssari-ilma-aseen aikakausi jatkui. Teoksessa Raunio, A. Jouko, P. Kesseli, P. & Kulomaa, J. Suursotien vuosisata: sodan ja taistelun kuva 1900-luvulla. Maavoimien taistelun kuvat 2020. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotahistorian laitos. Helsinki: Hakapaino OY.
- Labarbera, J. 2017. The sinews of leadership: Mission command requires a culture of cohesion. Teoksessa Vandergriff, D. (toim.) & Webber, S. (toim.) Mission Command. The Who, What, Where, When and Why. An Anthology. Scotts Valley (CA): CreateSpace Independent Publishing Platform.
- LeFavor, P. D. 2015. US Army Small Unit Tactics Handbook. 2020. Revision. Fayetteville (NC): Blacksmith LLC.
- Leonhard, R. R. 1994. Fighting by minutes. Time and the Art of War. 2. painos. Scotts Valley (CA): CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Leonhard, R. R. 1991. The Art of Maneuver. Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle. Painos 1994. New York: Ballantine Books.
- Liimatta, H. 2018. Ulkomaisista esikuvista kohti omaperäisempiä ratkaisuja. Itsenäisen Suomen jalkaväkitaktiikan kehittämisen neljä ensimmäistä vuosikymmentä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lind, W. S. & Thiele, G. A. 2015. 4<sup>TH</sup> Generation Warfare Handbook. Kouvola: Castalia House.
- Lind, W. S. 1985. Maneuver Warfare Handbook. Westview Special Studies in Military Affairs. Boulder (CO): Westview Press.

Long, G. 2017. A Case Study, France 1940 Understanding Mission Command in the Training of Soldiers. Teoksessa Vandergriff, D. (toim.) & Webber, S. (toim.) Mission Command. The Who, What, Where, When and Why. An Anthology. Scotts Valley (CA): CreateSpace Independent Publishing Platform.

Mattis, J. N. & West, B. 2019. Call sign Chaos. New York: Penguin Random House LLC.

McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D. & Fussell, C. 2015. Team of teams. London: Penguin Random House.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Muth, J. 2011. Command Culture: officer education in the U.S. Army and the German Armed Forces, 1901–1940, and the Consequences of World War II. Denton (TX): University of North Texas Press.

Nissinen, V. 2002. Johtamisen tutkimuksen menetelmistä. Teoksessa Huhtinen, A.-M. (toim.) Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Nye, R. H. 1986. The Challenge of Command. Reading for military excellence. 2002. New York: Penguin Group.

Rantapelkonen, J. & Koistinen, L. 2016. Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotataidon laitos. Helsinki.

Rebuck, T. 2017. Mission Command and Mental Block: Why the Army Won't Adopt a True Mission Command Philosophy. Teoksessa Vandergriff, D. (toim.) & Webber, S. (toim.) Mission Command. The Who, What, Where, When and Why. An Anthology. Scotts Valley (CA): CreateSpace Independent Publishing Platform.

Rekkedal, N. M. 2013, Nykyaikainen sotataito. Sotilaallinen voima muutoksessa. Toimittanut Mälkki, J. 4. painos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Robinson, S. 2021. *The Blind Strategist: John Boyd and the American Art of War*. Dunedin: Exisle Publishing.
- Rothenberg, G. E. 1993. *Teoksessa Hughes, D, J. Moltke on the Art of War. Selected Writings*. Translated by Daniel, J. Hughes and Harry Bell. New York: Random House Ballantine Publishing Group.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. *Research methods for Business Students*. 6. painos. Essex: Pearson Education Limited.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudamus Helsinki University press.
- Seeck, H. 2009. *Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Toimittanut Kiuru, J. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Shamir, E. 2011. *Transforming Command, The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. Stanford Security Studies. Stanford (CA): Stanford University Press.
- Simpkin, R. E. 1985. *Race to the Swift. Thoughts on Twenty-First Century Warfare*. London: Brassey's Defence Publishers.
- Smith, R. 2007. *The Utility of Force. The Art of War in the Modern World*. New York: Random House.
- Sotilasjohtaja osa 1. 1990. *Johtamisen perusteita (luonnos)*. Pääesikunnan koulutusosasto. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Sotilasjohtaja osa 2. 1990. *Joukkoyksikön johtaminen (luonnos)*. Pääesikunnan koulutusosasto. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Suomen Puolustusvoimien joukko-osastoperinteet. 2008. *Puolustusvoimat 90 vuotta 1918-2008. Sotamuseon julkaisuja 1/2008. Puolustusvoimat*.

Vandergriff, D. 2017. How the Germans Defined Auftragstaktik. Teoksessa Vandergriff, D. (toim.) & Webber, S. (toim.) Mission Command. The Who, What, Where, When and Why. An Anthology. Scotts Valley (CA): CreateSpace Independent Publishing Platform.

Vangjel, P. C. 2018. A Clarification. Teoksessa Vandergriff, D. (toim.) & Webber, S. (toim.) Mission Command 2. The Who, What, Where, When and Why. An Anthology. Scotts Valley (CA): CreateSpace Independent Publishing Platform.

von Seydlitz, F. W. 2017. Mission Command. Teoksessa Vandergriff, D. (toim.) & Webber, S. (toim.) Mission Command. The Who, What, Where, When and Why. An Anthology. Scotts Valley (CA): CreateSpace Independent Publishing Platform.

Webber, S. 2018. Introduction. Teoksessa Vandergriff, D. (toim.) & Webber, S. (toim.) Mission Command 2. The Who, What, Where, When and Why. An Anthology. Scotts Valley (CA): CreateSpace Independent Publishing Platform.

## 9. Muut lähteet

Boyd, J. 1986. Patterns of Conflict. Luentomoniste. Viitattu 23.3.2021. <http://www.ausairpower.net/JRB/poc.pdf>

Boyd, J. 1987. Organic Design for Command and Control. Luentomoniste. Viitattu 23.3.2021. <https://www.danford.net/boyd/organic.pdf>

Cambridge English Dictionary. Haettu termejä: *action, authority, autonomy, delegate, empower, empowerment, freedom, leadership*. Viitattu 29.1.2021. <https://dictionary.cambridge.org/>

Friedman, B. A. & Garard, O. A. 2020. Clarifying command: Keeping up with the (John Paul) Joneses. Viitattu 14.4.2020. <https://warontherocks.com/2020/04/clarifying-command-keeping-up-with-the-john-paul-joneses/>

Giles, S. 2016. The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. Harvard business review. Viitattu 6.10.2019. [researchgate.net](https://www.researchgate.net)

- Hastings, A. 2017. Mission Command and Detailed Command – It’s Not a Zero-Sum Game. From the green notebook. Viitattu 24.10.2019. <https://fromthegreennotebook.com/2017/02/01/mission-command-and-detailed-command-its-not-a-zero-sum-game/>
- Hone, T. & Rielage, D. 2020. No Time for Victory. Viitattu 26.5.2020. <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2020/may/no-time-victory>
- Hulkko, P. 2018. Maavoimien komentajan blogi: Matalalla organisaatiolla - edestä - omalla esimerkillä. Viitattu 19.8.2019. [www.maavoimat.fi](http://www.maavoimat.fi)
- Huusko, M. 2019. Puolustusvoimain uusi komentaja: Armeijalla on merkitystä maahanmuuttajien kouluttajana. Viitattu 17.8.2019. Uusi Suomi. [www.uusisuomi.fi](http://www.uusisuomi.fi)
- Koppa.jyu.fi. 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 8.10.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metetelmapolkuja/metetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Lämsä, A. M. & Takala, T. 2014. Metodix. Metoditietämystä kaikille. Tulkitseva käsitetutkimus. Viitattu 1.10.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/lamsa-tulkitseva-kasitetutkimus>
- Luentomoniste 8: Houkutukset, itsekontrolli ja autonomia. Helsingin yliopisto. Viitattu 4.1.2021. [https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4455289/luento08\\_2up.pdf](https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4455289/luento08_2up.pdf)
- Mulgund, S. 2021. Evolving the Command and Control of Airpower. Viitattu 25.4.2021. <https://www.airuniversity.af.edu/Wild-Blue-Yonder/Article-Display/Article/2575321/evolving-the-command-and-control-of-airpower>
- Oxford Languages. Haettu termejä *authority* ja *action*. Viitattu 29.1.2021. <https://languages.oup.com/google-dictionary-en/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Aineisto ja teorialähteisyys. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 8.10.2019. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>
- Shafley, B. 2020. Put the Commander back in Commanders Intent. Viitattu 26.5.2020 <http://cimsec.org/put-the-commander-back-in-commanders-intent/43587>



Siren, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofismetodologisia perusteita pro gradu -tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Viitattu 26.5.2020. Helsinki. <https://www.doria.fi/handle/10024/134431>

Sivistyssanakirja Suomi. 2021. Haettu termiä kontrolli. Viitattu 18.5.2021. <https://www.suomisanakirja.fi/kontrolli>

Tieteen termipankki. 2021. Viranomaisen toimivalta. Viitattu 9.1.2021. [https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:viranomaisen\\_toimivalta](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:viranomaisen_toimivalta)

Valtonen, V. & Pohja, H. 2019. Niin sodit kuin harjoittelet -Puolustusvoimien komentajan, kenraali Timo Kivisen haastattelu. *Kylkirauta*. 3/2019. Lahti: Plus digital OY.

Vandergriff, D. E. 2018. How the Germans Defined Auftragstaktik: What Mission Command Is - and - is not. Viitattu 16.1.2021. <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/how-germans-defined-auftragstaktik-what-mission-command-and-not>

Zahnow, T. 2020. Can Mission Command Actually Work? Modern War Institute, West Point. Viitattu 7.8.2020. <https://mwi.usma.edu/can-mission-command-actually-work/>

## **LIITTEET**

Liite 1. Naton ja puolustusliittoon kuuluvien maiden tehtäväjohtamisen vertailu

Liite 2. Suomen, Ruotsin ja Israelin delegoivan johtamisen vertailu

Liite 3. Saksalaisten historiallisten (1921 ja 1933) ohjesääntöjen vertailu suomalaisiin historiallisiin ohjesääntöihin (1927 ja 1954).

Liite 4. Tehtävätaktiikan näkyminen suomalaisen sotataidon periaatteissa yleisissä kenttäohjesäännöissä vuosina 1958–1995.

Liite 5. SWOT-analyysi käskyjohtamisesta liikesodankäynnin johtamisessa.

## Naton ja puolustusliittoon kuuluvien maiden tehtäväjohtamisen vertailu

Org.	Nato (Joint) ja maaooperaatio	Yhdysvallat (Joint)	Ison-Britannia (Joint)	Ranska (Joint ja maavoimat)	Saksa. (maa-voimat)
nimi	<i>mission command</i>	<i>mission command</i>	<i>mission command</i>	<i>Commandement par objectifs</i> (Tavoitejohtaminen)	<i>Führen mit Auftrag</i> (tehtävällä johtaminen)
Mitä se on?	Osa johtamisen filosofiaa	osa johtamisen (C2) periaatetta ja suosittu tapa toteuttaa C2.	johtamisen filosofia	Tehtäväjohtaminen ja käskyjohtaminen eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne täydentävät toisiaan.	sotilasjohtamisen periaate, joka on erottamaton osa sisäisen johtajuuden konseptia ( <i>Inneren Führung</i> )
Käsite määritelty lähdeaineistossa	Ei yhteistä määritelmää	x	x	-	-
Komentajan tahto ohjaa	selkeä komentajan tahto	ymmärrys komentajan tahdosta	kom. tahto. haluttu vaikutus kontekstin ymmärtäminen	komentajan tahto asettaa tavoitteen	selkeä komentajan tahto
Mitä mahdollistetaan?	hajautettu päätöksenteko, joka mahdollistaa toiminnanvapauden toteuttaa operaatioita  keskitetty suunnittelu ja hajautettu toimeenpano  alaisen toiminnanvapaus	keskitetty suunnittelu ja hajautettu toimeenpano.  Kurinalainen aloite kaikilla tasoilla tehtävän täyttämiseksi	hajautettu päätöksenteko ja täysi toiminnanvapaus välittää alaisille ymmärryksen ylempien aikomuksista ja alaisen osasta suunnitelmassa	Keskitetty päätöksenteko yllätasolla, mutta vapaus toteuttaa tehtävä.  Alaisille annettu aloitteellisuus ja toiminnanvapaus voimien taloudellinen käyttö vahvistuu johtamisen dialogilla.	Keskitetty maaooperaation johtaminen, mutta täysi vapaus toimeenpanossa
Mitä delegoidaan?	vapaus toteuttaa operaatioita komentajan tahdon mukaan  Toimivaltaa ja riittävät resurssit	valtuuttaa alaisen harkitsemaan tehtävän totutustapaa	alainen päättää toteutuksesta	Alatasoilla vapaus toteuttaa tehtävä	Täysi autonomia tehtävän toteuttamisessa.
ominaispiirteet	vapaus nopeus aloitekyky vastaa ylempien ohjaukseen tilanteenmukaisuus	luottamus (kaksi suuntaa) tahdon voima aloite harkinta luovuus hyödyntää ihmisen voimavaroja aggressiivisuus itsenäisyys ymmärrys	oikea-aikainen päätöksenteko päättäväisyys vapaus nopeus aloite riittävät resurssit toimivallan delegointi ketterä toteutus	aloite älyllinen kurinalaisuus sopeutumiskyky voiman taloudellinen käyttö voimien vaikutuksen keskittäminen luottamus	toiminnanvapaus Riittävä toimivalta johtamisessa aloitteellisuus ja luovuus kaikilla tasoilla molemmin puoleinen luottamus keskinkertainen virheiden sieto itsenäisyys sisältää resurssit
kontrolli	komentajan tahdon toteuttamisen.  niin joustava, että voi vaihdella detailed command ja command by veto tilanteen mukaan.  selkeät käskyt minimoi rajoitteet (restrictions)  Kontrolli ei saa rajoittaa alaisten ajattelua.	tehtävyyppiset käskyt (mission-type orders) tehtävän mukaisesti  käsky keskittyy operaatioon ei tehtävän toteuttamiseen  delegoidaan päätöksentekoa, joka vähentää käskyjohtamista  minimoidaan käskyjohtaminen	selkeä vastuu komentajan tahdon täyttämisestä  vastaa komentajan ohjaukseen, kun on väärällä polulla. minimi kontrolli komentaja saattaa joutua puuttumaan temmatakseen aloitteen tai vähentää riskkejä kom. delegoi toimivaltaa riippuen vastaanottajan kyvystä	Kaksi tapaa johtaa. Käskyjohtaminen ja tehtäväjohtaminen. Komentaja päättää painotuksen  Nopeissa tilanteissa keskitetty johtaminen.	aika
Tehtävästä poikkeaminen	-	-	vastuu toimia tai päättää toimimatta jättämisestä komentajan tahdon kehyksessä	-	Tehtävästä / Mandaatista voidaan poiketa tai ottaa muiden tehtäviä ilman erillistä käskyä.
lähde	AJP 0-1 2017, 2-17, 5-1-5-4; AJP-3. 2019, 1-36; AJP-3.2. 2016, 2-5-2-6	JP 1 2017, V-14, 1-18	JDP 0-01.1, 8th Edition 2014, 103-104	(RFT 3.2 20 Tome 2 ANG. 2011 (FT-05)) 20-26 Doctrine d'emploi des forces 2014, 34	Truppenführung 2017, 27-29. C1-160/0-1001. Kommando Heer. Bundeswehr.

## Suomen, Ruotsin ja Israelin delegeoivan johtamisen vertailu

Org.	Suomi (joint)	Ruotsi (Joint)	Israel (joint ja maavoimat)
nimi	tehtävätaktiikka (tehtäväjohtaminen)	<i>uppdragstaktik</i> (tehtävätaktiikka)	<i>mission command</i> (Ei omaa kansallista termiä)
Mitä se on?	toimintatapa. Se esitellään myös yhtenä puolustusvoimien yleisistä taktisista periaatteista	puolustusvoimien johtamisen filosofia	C2 konseptin perusta ja suosittelun johtamisen filosofia
Käsite määritelty lähdeaineistossa	x	-	-
Komentajan tahto ohjaa	tehtävä ja määritetty haluttu lopputulosasetelma	alaisille annettava selkeät tehtävät	komentaja määrittää tavoitteet ja tarkoituksen
Mitä mahdollistetaan?	komentajat kykenevät toteuttamaan operaatioita itsenäisesti	mahdollistaa aloitteellisuuden pikemminkin hyvää toimintaa kuin tiukkaa yhdenmukaisuutta halun ottaa vastuuta	alaiden aloitteellisuus ja luovuus
Mitä delegoidaan?	alainen voi päättää, miten tehtävä toteutetaan	metodit ja proseduurit jäävät toteuttajan mandaatille	ylemman komentajan tulee antaa alaisen päättää toteuttamistavan
Ominaispiirteet	suorituskyvyt ja tuki jaetaan itsenäisyys riittävä toiminnanvapaus alaiselle  kykenee jatkamaan operaatiota, vaikka tilanne muuttuisi myös yhteyksien katketessa	sotilaallisen kurinalaisuus vastuullinen vapaus aloitteellisuus itsenäisyys päättäväisyys luottamus korkea etiikka hyvin koulutetut komentajat ja sotilaat korkea moraalit matalat organisaatiot vastuun ottamisen kulttuuri hyvä harkinta nopea päätöksentekokyky	itseluottamus kurinalaisuus esimerkillisyys päättäväisyys syvä luottamus, joka mahdollistaa toimivallan delegoinnin ja aloitteellisuuden yhteinen ja selkeä doktriini koulutus tehdä päätöksiä doktriinin mukaan. yhtenäinen prosessi tilanteen arvioinnille ja päätöksenteolle aloitteellisuus johtajiksi asetetut ovat kykenevimpiä toteuttamaan oman tasonsa päätökset kyky ottaa varovaisia riskejä ja hyväksyä virheitä rohkeus rehellisyys oppia epäonnistumisista ja onnistumisista
kontrolli	on varauduttava johtamaan ilman keskitettyä johtamista	johtaja antaa selkeän käskyn toimimattomuus on enemmän väärin kuin väärä keinovalinta.	Johtoportaiden ohittaminen on kiellettyä. Toisinaan komentaja voi käyttää käskyjohtamista rajallisen ajan. Ohjaus toteutetaan koordinoimalla vastuualueita
Tehtävästä poikkeaminen	-	improvisointi taistelussa suunnitelman lähtökohdista  tulee tunnistaa, kun suunnitelmasta luovutaan ja ryhdytään toimimaan täysin itsenäisesti.	Jokaisella komentajalla (vain komentajalla) on mahdollisuus ja velvollisuus tehdä suunnitelmasta poikkeavia päätöksiä. Komentaja määrittää uuden tehtävän, jos tilanne ja vaatimukset edellyttävät sitä. Ylemmän on hyväksyttävä tehtävän muuttaminen. Kun tehtävä on hyväksytty, esimies käskyy sen alaiselle. Suunnitelmaa voidaan muuttaa.
lähde	KOYL 2014, 23 (STIV)	MSD 2016, 67–71	English Translation of the Official Strategy of the Israel Defense Forces, 2016. 32-33; GF DP-2016 Command and Control of Land Operations, IDF, 1–12; Shamir 2020.

Vuoden 1921 H. Dv.487 Das FUG ohjesäännön, *Truppenführung* 1933 -ohjesäännön vertailu tehtävätaktiikan tärkeimpien tekijöiden ilmenemiseen suomalaisissa kenttäohjesäännöissä 1927 ja 1954.

487 Das FUG 1921	Truppenführung 1933, 17–30 (Condell & Zabecki 2001)	KOYL 1927, 16–34	KOYL 1954, 24–32
Jos menestystä tulee josain muualla kuin on suunniteltu, sitä tulee käyttää. (9 kohta 10)	Toimettomuus on rangaistavampaa kuin vääriä aloitteellisuus. (Kohta 15.)	x	”Varsinkin kiireisiä toimenpiteitä vaativissa tilanteissa on empiminen ja toimettomuus monin kerroin vaarallisempaa kuin parasta huonompi, mutta tarmokkaasti toteutettu päätös.” (10)
Tehtävästä ja tilanteesta tulee päätös (8 k9)	tehtävä ja tilanne muodostavat johtamien perustan. (36.)	”Tilanne ja tehtävä muodostavat johtamiselle pohjan” (20)	”Tehtävä ja tilanne muodostavat johtamisen perustan” (24)
Jo kerran tehdystä päätöksestä ei saa luopua ilman painavia perusteita, mutta johtajan pitää tunnistaa milloin tarvitaan uusi päätös. (8–9 k9)	Johtajan on pyrittävä toteuttamaan päätös päättäväisesti. (37.)  On tunnistettava ne olosuhteet, joissa tarvitaan uusi päätös. Alaiselle on annettava toiminnanvapaus, kunhan se ei riko komentajan tahtoa. (37.)	”Johtajan on pysyttävä päätöksessään itsepintaisesti ja pyrittävä sen toteuttamiseen itsepintaisesti ja johdonmukaisesti... Johtajalta vaaditaan suurta kykyä ja taitoa hänen arvostellessaan ja ratkaistessaan, milloin päätös on muutettava. Päätöksen muuttaminen tapahtuu vasta sen jälkeen, kuin johtaja on vakuutunut siitä, ettei se vie tarkoitettuun päämäärään.” (24)	”Tehty päätös on pyrittävä toteuttamaan määrätietoisesti ja järkkymättä. Sodan vaihtelevissa tilanteissa voi härkäpäinen pysyminen kerran tehdyssä päätöksessä kuitenkin muodostua tuhoisaksi. Johtajan on kulloinkin hyvissä ajoin tajuttava ne olosuhteet ja hetket, jotka edellyttävät uutta päätöstä.” (29)
Johtaja kantaa täyden vastuun, jos hän ei toimi käskyn mukaisesti tai muuttaa sitä. On toimitettava tilanteen mukaisesti, jos tilanne ohittaa käskyn. Päätöksen on oltava johtajan tahdon mukainen. (8 k9)	Jos tilanne muuttuu, on itse määrättävä tehtävä itselle. (37.)	”Käskystä poikkeaminen saa tulla kysymykseen vain silloin, kun on ilmeistä, että käsky on annettu sellaisin edellytyksin, jotka eivät enää pidä paikkaansa, ja ettei uuden käskyn saaminen ajoissa ole enää mahdollista. Tällöin on alemman johtajan toimittava itsenäisesti tilanteen ja ylemmän johtajan käskyistä ilmenneen aikomuksen mukaisesti. Ylemmälle johtajalle on ensitilassa ilmoitettava poikkeamista” (27–28)	”Vain siinä tapauksessa, ettei saatu tehtävä ilmeisesti enää vastaa muuttuneen tilanteen vaatimuksia eikä uutta tehtävää ehditä ajoissa saada, johtajalla on oikeus ja velvollisuuskkin määrättävä itselleen uusi, muuttunutta tilannetta paremmin vastaava, mutta yleisilanteeseen ja ylemmän johtajan aikomuksiin sopeutuva tehtävä. Tästä on kuitenkin ensi tilassa ilmoitettava sekä ylemmälle johtoportaalalle että naapurijoukolle.” (25)
Jos jäädään odottamaan tilanteen kehittymistä, se on harvoin osoitus vahvasta johdosta, vaan se johtaa vakaviin virheisiin. (21 k34)	Päätöksenteon lykkääminen täydellisten tietojen saamiseksi on merkki heikkoudesta. (36.)	”Päätöksen teon lykkääminen tuonnemmaksi, ilmoitusten tai käskyjen puuttuessa, on useimmiten heikon johtajantahdon tunnusmerkki” (23–24)	”Varsinkin nopeita toimenpiteitä vaativissa tilanteissa on täydellisten tietojen odottelu päättämättömyyden merkki ja virhe, joka helposti johtaa aloitteen ja toimintavapauden menettämiseen.” (25)
Päätöksen tulee ottaa tilanne huomioon kokonaisvaltaisesti ja johtajan tahdon tulee käydä siitä ilmi yksiselitteisesti.	Komentajan tahto ja tavoiteltava loppuasetelma osoittavat päämäärän, mutta alainen päättää toteutuksesta. (76.) ”The general intent must be stated for the execution of impending operations, but the method of execution is left to the subordinate commanders”	”Käskyssä puetaan sanamuotoon johtajan aikomus, eli se osa suunnitelmaa, jonka johtaja tahtoo kulloinkin muuttaa teoksi. Siitä tulee lyhyesti ja selvästi käydä ilmi johtajan tahto (saavutettava päämäärä) ”Se ei saa aiheuttomasti puuttua siihen tapaan, millä alempien johtajien on suoritettava käskyssä annettu tehtävä.” (25)	”Tehtävä osoittaa saavutettavan päämäärän, mutta jättää yleensä suoritustavan suorittajan valittavaksi. Mitä ylempi johtoporras on kyseessä, sitä summittaisemmin määritettyjä ovat sen saamat tehtävät, sitä vapaampaa on suoritustavan valinta ja sitä pitemmän ajanjakson suoritus yleensä käsittää” (24)  ”käskijä antaa tehtävät ja tavoitteet suoritustavan yleensä jäädessä suorittajan valittavaksi” (32)
Käskyä annettaessa on asetettava käskyn saajan asemaan. On mietittävä, miten käsky voidaan ymmärtää väärin. (21 k36)	Käskyssä oltava vain se, mitä alainen tarvitsee täyttääkseen tehtävän. (73.)	”Käskyn tulee sisältää kaikki, mutta myös vain se, mitä alaisen on tiedettävä voidakseen käskyssä annetun tehtävän itsenäisesti suorittaa” (26)	Sisältää ne tiedot, jotka alainen tarvitsee voidakseen itsenäisesti toteuttaa tehtävä, vaikka yhteydet katkeaisivat.
	Käskijän on asetettava käskettävän asemaan ja arvioitava, miten itse toimisi. (73.)	”Käskijän on harkittava käskytään vastaanottajan kannalta ja arvostettava, miten hän itse käskynsä perusteella tulisi toimimaan...” (26)	
	Kun käsketään isossa kehyksessä, pitkällä aikavälillä tai on nähtävissä muutoksia tilanteessa käsky ei saa olla liian yksityiskohtainen. Tällöin käsketään vain aikomus. Tällöin käsky on muuttunut toimintaohjeeksi. (76.)	”Käskyjä, jotka ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen, voidaan harvoin täydellisesti suorittaa. Käsky ei saa olla yksityiskohtainen silloin, kun tilanteessa voi tapahtua muutoksia, ennen kuin käsky joutuu suoritettavaksi. Tämä koskee varsinkin suurempia olosuhteita,	”Ajallisesti liian pitkälle ulottuvaa käskemistä on vältettävä, jottei tilanteen odottamattoman kehityksen takia tarvitsisi peruuttaa tai muuttaa käskyä.” (31)  ”Kun käsky annetaan pitkähköä ajanjaksoa varten. epäselvissä ja

		<p><i>kun käskyt on annettava useita päiviä varten. Silloin voidaan useimmiten ilmoittaa vain aikomus, saavutettava päämäärä ja joitakin toimeenpanon yleisiä aikamääriä ja suuntaviivoja. Tällöin käsky on muuttunut toimintaohjeeksi.” (27)</i></p>	<p><i>nopeasti vaihtelevissa tilanteissa tai joukoille, joihin yhteys näyttää muodostuvan epävarmaksi tai mahdottomaksi, se saa toimintaohjeen luonteen. Tämä sisältää yleensä vain johtajan aikomuksen ja toiminnan päämäärän sekä suorituksen pääpiirteiset suuntaviivat ja kiinnekohdat.”</i></p> <p><i>”Toimintaohjeen käyttö tulee kyseeseen pääasiallisesti suurten yhtymien puitteissa”</i> (31)</p>
--	--	---	---

## Tehtävätaktiikan näkyminen suomalaisen sotataidon periaatteissa yleisissä kenttäohjesäännöissä vuosina 1958–1995.

KOYL 1958, 60–64	KOYL 1963 22–24	KOYL 1969, 48–52	KOYL 1971 48–53 ja 1973 54–58	KOYL 1991 70–72 ja 1995 40–43
<b>Päämäärän selvyys</b> ”Jokaisen johtajan on valppaasti seurattava tilannetta ja hyvissä ajoinähtävä, ovatko olosuhteet muuttuneet sellaisiksi, että päämäärästä kiinni pitäminen johtaa epäedulliseen tulokseen. Tällöin uuden päämäärän asettaminen on välttämätöntä” (61)	<b>Tehtävän selvyys</b> ”.. Saatetaan komentajan taistelusuunnitelma usein alijohtajien tietoon, jotta he yhteyksien katkettuakin kykenisivät toimimaan komentajan tahdon mukaan.” (22)	<b>Päämäärän selvyys</b> ”Jokaisen johtajan on valppaasti seurattava tilannetta ja hyvissä ajoinähtävä, ovatko olosuhteet muuttuneet sellaisiksi, että päämäärästä kiinni pitäminen johtaa epäedulliseen tulokseen. Tällöin on uuden päämäärän asettaminen välttämätöntä.” (49)	<b>Päämäärän selvyys</b> ”Jokaisen johtajan on tarkoin seurattava tilannetta ja ajoissa nähtävä ovatko olosuhteet muuttuneet sellaisiksi, että päätöksestä kiinni pitäminen johtaa epäedulliseen tulokseen. Tällöin on uuden kokonaisuutta palvelevan päätöksen tekeminen välttämätöntä.” (71, 49; 73, 55)	<b>Päämäärä tai tehtävän selvyys</b> ”käskyn tärkein osa alaisen tehtävä ja se päämäärä tai tavoite, joka hänen on saavutettava” (91, 71; 95, 41)
<b>aktiivisuus</b> ”Aktiivisuus ja päämäärään sopeutuva omaaloitteisuus on ulotettava koskemaan kaikkea sotilaallista ajattelua ja toimintaa.” (61)	<b>aktiivisuus</b> ”Aktiivisuuden täytyy olla tehtävää edistävää ja asetetun päämäärän vastata toiminnasta aiheutuvia uhrauksia ja tappioita” (23)	<b>aktiivisuus</b> ”Aktiivisuus ja päämäärään sopeutuva omaaloitteisuus on ulotettava koskemaan kaikkea sotilaallista ajattelua ja toimintaa.” (49)	<b>aktiivisuus</b> ”Aktiivisuus ja päämäärään sopeutuva omaaloitteisuus on ulotettava koskemaan kaikkea sotilaallista ajattelua ja toimintaa.” (71, 49; 73, 55)	<b>aktiivisuus</b> ”rohkeat ratkaisut johtavat suurimpaan menestykseen” (91, 71; 95, 42)
<b>yllätys</b> ”Yllättäminen edellyttää aina johtajalta henkistä aktiivisuutta ja rohkeita päätöksiä.” (62)	<b>yllätys</b> ”yllätys on aina mahdollinen johtajalle, jolla on henkistä vireyttä.” (23)	<b>yllätys</b> ”Yllättäminen edellyttää aina johtajalta henkistä aktiivisuutta ja rohkeita päätöksiä.” (50)	<b>yllätys</b> ”Yllätyksen saavuttaminen edellyttää johtajalta määrätietoista ja rohkeaa toimintaa” (KOYL 71, 50; 73, 55)	<b>yllätys</b> ”...määrätietoinen ja rohkea johtamistoiminta...” (91, 71) ”rohkea johtaminen” (95, 42)
<b>voimien taloudellinen käyttö</b>	<b>joukkojen, tulen ja liikkeen tarkoituksenmukainen käyttö</b>	<b>voimien taloudellinen käyttö</b>	<b>voimien taloudellinen käyttö</b>	<b>Voimien taloudellinen käyttö</b> ”Alaiselle on annettava hänen kykyjensä ja johtamistapansa mukaisesti mahdollisimman suuri toiminnan vapaus. Pysyvälle alaiselle käsketään toiminnan päämäärä ja annetaan hänen itsensä ratkaista toteuttamistapa” (KOYL 1995, 42; 1991, 72 ”itsensä ratkaista miten päämäärään päästään...” (91, 72)

## SWOT-analyysi käskyjohtamisesta liikesodankäynnin johtamisessa.

<b>vahvuudet</b>	<b>heikkoudet</b>
voimien vaikutuksen keskittäminen yksinkertaisuus ylhäältä tulevien käskyjen toteuttamisen lyhyt viive toimintojen synkronointi päämäärätietoisuus ei tarvitse korkeaa koulutustasoa vähemmän virheellistä aloitteellisuutta	ei mahdollista aloitteellisuutta kaavamaisuus ja ennalta arvattavuus hidas päätöksentekorytmi alatasoilla alaisten toiminnanvapaus ei mahdollista innovatiivista toimintaa vaatii toimivan viestijärjestelmän keskitetty toimeenpano
<b>mahdollisuudet</b>	<b>uhkat</b>
ei tarvitse niin korkeaa koulutustasoa hyvä tilanneymmärrys ylemmillä johtamistasoilla hyvä tilanneymmärrys ylätasoilla tempon ylläpitäminen vähemmän itseaiheutettuja tappioita	huono tilanneymmärrys alemmilla johtamistasoilla ei reagoida mahdollisuuksiin tai uhkiin alaisten passiivisuus motivaation heikkeneminen keskitetyn johtamisen haavoittuvuus alaisten passiivisuus heikko johtaminen epäselvät tehtävät