

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖN JA TULENJOHTOPÄÄLLIKÖN VÄLISEN  
YHTEISTOIMINNAN EROT HYÖKKÄYKSESSÄ JA PUOLUSTUKSESSA  
JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

Tutkielma

Kadetti  
Arttu Hakkarainen

Kadettikurssi 93  
Kenttätykistölinja

Huhtikuu 2009

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

|  |  |
|--|--|
| Kurssi<br>Kadettikurssi 93   | Linja<br>Kenttätykistölinja                        |
| Tekijä<br>Kadetti Arttu Hakkarainen  |  |
| Tutkimuksen nimi<br><b>KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖN JA TULENJOHTOPÄÄLLIKÖN VÄLINEN YHTEISTOIMINTA HYÖKKÄYKSESSÄ JA PUOLUSTUKSESSA JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA</b>  |  |
| Oppiaine johon työ liittyy<br>Johtaminen   | Säilytyspaikka<br>Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto) |
| Aika Huhtikuu 2009   | Tekstisivuja 21 Liitesivuja 3                      |
| <b>TIIVISTELMÄ</b><br><br><p>Komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välinen yhteistoiminta on tärkeässä asemassa komppanian toiminnan ja sille annetun tehtävän täyttämisen kannalta. Päälliköiden välisessä yhteistoiminnassa asiakokonaisuuksien hallitseminen sekä niiden johtamisen hallitseminen luo puitteet hyvälle yhteistoiminnalle, jonka seurauksena koko komppanian toiminta paranee.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, miten komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välisen yhteistoiminnan erot hyökkäyksessä ja puolustuksessa johtamisen näkökulmasta näkyvät johtamisen nelikenttämallissa.</p> <p>Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on asiakirja- ja kirjallisuustutkimus. Tutkimus on kvalitatiivinen ja luonteeltaan teoreettinen ja selittävä. Komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välistä yhteistoimintaa kuvataan oppaiden ja ohjesääntöjen pohjalta, jotta saadaan mahdollisimman käytännönläheinen ja todenmukainen kuva näiden kahden päällikön toimista.</p> <p>Tutkimuksessa tärkeimpinä lähteinä ovat Jääkärikomppanian opas (luonnos), Kenttätykistöopas II, sekä Jalkaväen taisteluohjesääntö, Komppanian opas sekä aikaisemmat tulenjohtotoiminnasta tehdyt tutkimukset.</p> <p>Tutkimus osoitti, että komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välisessä yhteistoiminnassa hyökkäyksessä ja puolustuksessa johtamisen näkökulmasta ei ole kovin suuria eroja. Päälliköiden välinen yhteistoiminta on painottunut asioiden ja toimenpiteiden johtamiseksi nelikenttämällin management-osa-alueeseen. Ihmisten johtamista kuvaava leadership-osa-alue on myös suuressa roolissa organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin jäädessä taka-alalle.</p> |  |
| <b>AVAINSANAT</b><br>Johtaminen, tulenjohto, komppanian päällikkö, tulenjohtopäällikkö.  |  |

# KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖN JA TULENJOHTOPÄÄLLIKÖN VÄLISEN YHTEISTOIMINNAN EROT HYÖKKÄYKSESSÄ JA PUOLUSTUKSESSA JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

## SISÄLLYSLUETTELO

|   |    |
|---|----|
| 1 JOHDANTO .....                                  | 1  |
| 1.1 Tutkimukset taustat ja tutkimusongelmat ..... | 1  |
| 1.2 Tutkimusmenetelmä ja näkökulma .....          | 2  |
| 1.3 Lähdekritiikki .....                          | 2  |
| 1.4 Tutkimuksen tavoitteet .....                  | 3  |
| 1.5 Tutkimuksen rajaus .....                      | 3  |
| 1.6 Käsitteet .....                               | 4  |
| 1.7 Viitekehys .....                              | 7  |
| 2 PUOLUSTUS.....                                  | 8  |
| 2.1 Komppanian päällikön toimenpiteet.....        | 11 |
| 2.2 Tulenjohtopäällikön toimenpiteet.....         | 15 |
| 2.3 Yhteistoiminta johtamisen näkökulmasta .....  | 16 |
| 3 HYÖKKÄYS .....                                  | 17 |
| 3.1 Komppanian päällikön toimenpiteet.....        | 17 |
| 3.2 Tulenjohtopäällikön toimenpiteet.....         | 19 |
| 3.3 Yhteistoiminta johtamisen näkökulmasta .....  | 20 |
| 4 JOHTOPÄÄTÖKSET .....                            | 21 |
| 5 VIITTEET.....                                   | 22 |
| 6 LÄHTEET .....                                   | 24 |
| 7 LIITTEET .....                                  | 26 |

# KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖN JA TULENJOHTOPÄÄLLIKÖN VÄLISEN YHTEISTOIMINNAN EROT HYÖKKÄYKSESSÄ JA PUOLUSTUKSESSA JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen taustat ja tutkimusongelmat

Johtaminen osana komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välistä yhteistoimintaa on mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä aihealue. Komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välistä yhteistoimintaa taktisesta näkökulmasta katsottuna on hyvin perusteellisesti tutkittu ja aineistoa dokumentoitu ohjeisiin, ohjesääntöihin sekä tutkimuksiin. Tämä on perusteltua, sillä näiden kahden henkilön välinen yhteistoiminta on komppanian toimintakyvyn kannalta elintärkeää. Komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välisiä yhteistoiminnan eroja lähestytään tutkimalla komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön toimenpiteitä hyökkäyksessä ja puolustuksessa, ja näiden toimenpiteiden eroja johtamisen näkökulmasta. Johtamisen näkökulmasta ei tätä yhteistoimintaa koskevaa tutkimusta ole kuitenkaan aiemmin tehty, joten tämä tutkimus puolustaa paikkaansa luomalla erilaisen näkökulman ennalta tuttuun toimintaympäristöön.

Johtamista omana tieteenalanaan on niin ikään tutkittu paljon, joten johtamisen näkökulman sovittaminen komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välisen yhteistoiminnan eroihin hyökkäyksessä ja puolustuksessa tuo paljon tutkittuun aiheeseen toisenlaisen näkökulman aikaisempaan verrattuna. Näin ollen komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välisen yhteistoiminnan johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna tuo erilaisen näkökulman jo paljon tutkittuihin osioihin.

Tutkimuksessa käsiteltävää aihetta lähestytään vastaamalla seuraavaan pääkysymykseen:

- miten komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välinen yhteistoiminta eroaa hyökkäyksessä ja puolustuksessa johtamisen nelikenttämallissa?

Jotta pääkysymykseen voidaan vastata, niin se edellyttää vastaamista seuraaviin alakysymyksiin:

- miten päälliköiden johtaminen eroaa hyökkäyksessä ja puolustuksessa?
- millaista päälliköiden johtamistoimintaa hyökkäyksessä ja puolustuksessa on?

- mitä yhteistoimintaa päälliköt tekevät?
- mitä johtamistoimenpiteitä päälliköt tekevät?

Esimerkki komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välisestä yhteistoiminnasta on esitetty liitteessä 1.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja näkökulma

Tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelmä on asiakirja- ja kirjallisuustutkimus, jossa lähteinä käytetään ohjesääntöjä, oppaita, aikaisempia tutkimuksia sekä sotilasjohtamisen teoksia. Tutkimus on luonteeltaan teoreettinen. Lähteinä ensisijaisesti käytettyjä ovat: Kenttätykistön opas II, Komppanian opas, Jääkärikomppanian opas, sekä aikaisemmat tulenjohtotoiminnasta tehdyt tutkimukset. Komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välistä yhteistoimintaa hyökkäyksessä ja puolustuksessa tarkastellaan Puolustusvoimien voimassa olevien oppaiden ja ohjesääntöjen kautta. Yhteistoimintaa johtamisen näkökulmasta tarkastellaan johtamisen nelikenttämallin kautta, jossa havainnoidaan päälliköiden johtamisen eroja puolustuksessa ja hyökkäyksessä. On haastavaa saada vahvasti taktiikkaan liittyvään aiheeseen erilainen näkökulma, ja juuri aiheen luonteen vuoksi, tutkimus tulee sisältämään paljon taktista osa-aluetta.

## 1.3 Lähdekritiikki

Puolustusvoimien käytössä olevia ohjesääntöjä sekä oppaita voidaan pitää luotettavina, mutta toisaalta on otettava huomioon, että niitä ei ole toteutettu käytännössä, eikä tiedetä kuinka joukko todellisuudessa toimisi. Ohjesäännöt ilmaisevat, kuinka joukon tulisi toimia, ja millä perusteilla joukkoa on koulutettu. On mahdollista, että joukon tositilanteessa toimiessa myös ohjesääntöihin tehdään muutoksia kokemusten osoittaessa tarpeen toimintatapojen muutokseen. Lisäksi ohjesääntöjen ja oppaiden ajanmukaisuus on otettava huomioon, sillä eräät ohjesäännöt ovat jo melko ikääntyneitä tehdyistä päivityksistä huolimatta. Kuitenkin on perusteltua pitää oppaita ja ohjesääntöjä joukkojen toimintaperiaatteiden mukaisina. Tässä tutkimuksessa ohjesääntöjä ja oppaita pidetään sodan ajan joukkojen toimintaperiaatteiden mukaisina.

Aikaisempiin tutkimuksiin tulee suhtautua kriittisemmin, sillä ne sisältävät tutkijoiden omia mielipiteitä ja tulkintoja, jotka eivät luotettavuudeltaan vastaa ohjesääntöjen ja oppaiden moneen kertaan analysoitua ja tarkoin mietittyä sisältöä. Hyvänä puolena lähdeaineistoksi valituissa tutkimustöissä on tutkimusten uudenaikaisuus ohjesääntöihin ja oppaisiin verrattuna. Tutkimukset ovat vuosilta 2003 ja 2004. Toisaalta täytyy ottaa huomioon, että

myös aikaisemmat tutkimukset nojaavat samoihin ohjesääntöihin ja oppaisiin, kuten tämäkin tutkimus. Tähän tutkimukseen on aikaisemmista tutkimuksista pyritty ottamaan mahdollisimman vähän tutkijoiden omia johtopäätöksiä sisältävää aineistoa

Koska tutkimuksen aihepiiristä ei aikaisempia tutkimuksia ole tehty sen näkökulmasta johtuen, niin yhtenä haasteena on ollut löytää aihepiiriä suoraan koskevaa lähdemateriaalia. Ongelmaa on pyritty ratkaisemaan käyttämällä komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön johtamista sekä yhteistoimintaa käsitteleviä lähteitä mahdollisimman paljon, jotta lähteiden käyttö olisi mahdollisimman runsasta kokonaisuuksissa, joista lähdemateriaalia on ylipäänsä olemassa.

#### 1.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä havaintoja eroavaisuuksista komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välisessä yhteistyössä komppanian hyökkäyksessä ja puolustuksessa johtamisen nelikenttämällissä. Hyökkäys ja puolustus ovat jääkärikomppanian perustehtäviä, jotka eroavat toimenpiteellisesti toisistaan hyvin paljon, joten se vaikuttaa suuresti myös komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön väliseen yhteistoimintaan. Tavoitteena on myös käsitellä päälliköiden tekemiä toimenpiteitä ja vaatimuksia, joita hyökkäyksessä ja puolustuksessa tarvitaan.

#### 1.5 Tutkimuksen rajaus

Näkökulmana on komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välinen yhteistoiminta ja se on rajattu sodan ajan tilanteeseen, jolloin liikekannallepano on suoritettu ja joukot on perustettu. Edelleen tutkimus on rajattu koskemaan jääkärikomppaniaa ja sen suorittamia hyökkäys- ja puolustustehtäviä. Hyökkäys ja puolustus on valittu siitä syystä, että ne ovat komppanian taistelulajeista mahdollisimman erilaisia. Viivytyks on komppanian suorittamista taistelulajeista tästä syystä rajattu pois, sillä aihe laajentuisi muuten liikaa. Tässä tutkimuksessa jääkärikomppanialla tarkoitetaan jääkärikomppaniaa m91. Komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välinen yhteistoiminta rajataan koskemaan komppanian hyökkäyksessä ja puolustuksessa näiden kahden henkilön välistä yhteistoimintaa, joita tarkastellaan johtamisen nelikenttämällin avulla..

Johtamisen näkökulmaa tarkastellaan johtamisen nelikenttämällin kautta. Johtamisen nelikenttämälliin kuuluvat: leadership, management, organisaatorakenne sekä organisaatiokulttuuri. Näiden eri osa-alueiden kautta tarkastellaan komppanian päällikön ja

tulenjohtopäällikön välistä yhteistoimintaa, ja tehdään havaintoja mihin eri osa-alueisiin yhteistoiminta painottuu, ja kuinka edellä mainitut eri osa-alueet vaikuttavat yhteistoimintaan.

Tutkittavaa yhteistoimintaa tarkastellaan ensisijaisesti tulenjohtopäällikön näkökulmasta. Kuitenkin myös komppanian päällikön näkökulma yhteistoimintaan otetaan tarkastelun alle tarvittavilta osin.

## 1.6 Käsitteet

Jääkärikomppania on pataljoonan kokoonpanoon kuuluva perusyksikkö. Komppaniat muodostavat pataljoonan iskuvoiman ja keskeisimmän osan. Komppania taistelee yhteistoiminnassa pataljoonan muiden yksiköiden ja sitä tukevien muiden joukkojen kanssa ja se soveltuu käytettäväksi kaikkiin taistelulajeihin.<sup>1</sup>

Jääkärikomppanian iskuvoima perustuu hyvään liikkuvuuteen maastossa, taisteluun lähietäisyydeltä sekä kertasinkojen runsaaseen käyttöön. Jääkärikomppania kykenee useimmissa tapauksissa huoltamaan itsensä ja siihen kuuluu päällikkö, varapäällikkö, tulenjohtopäällikkö, komentojoukkue, kolme jääkärijoukkuetta, tulenjohtue ja huoltojoukkue.<sup>2</sup> Jääkärikomppanian m91 organisaatio on esitetty liitteessä 2.

Komppanian päällikkö johtaa komppaniaa saamansa tehtävän ja tilanteen mukaisesti ottaen huomioon pataljoonan komentajan taisteluajatuksen sekä naapuriyksiköiden toiminnan. Komppanian päällikkö vastaa muun muassa:

- komppanialle annettujen tehtävien täyttämisestä,
- taisteluvalmiudesta,
- taistelukelpoisuudesta,
- huollosta
- koulutuksesta
- kurista.<sup>3</sup>

Komppanian päällikön on pidettävä varapäällikkö, tulenjohtopäällikkö ja joukkueenjohtajat selvillä komppanian tilanteesta, tehtävästä sekä omista suunnitelmistaan ja toimenpiteistään. Komppanian päällikön johtamistoimintaa avustaa komentojoukkue. Komentojoukkueen johtaja perustaa komppanian päällikön käskyjen mukaisesti komentopaikan, järjestää vartioinnin, tähystyksen sekä opastuksen komentopaikalle.<sup>4</sup>

Tulenjohtopäällikkö vastaa epäsuoran tulen käytöstä komppaniassa ja siitä, että tulenkäyttö on kaikissa taistelun vaiheissa komppanian päällikön taisteluajatuksen mukainen.

Tulenjohtopäällikkö suunnittelee ja johtaa kaikkien komppanian alueelle ampuvien tuliyksiköiden tulenkäytön komppanian päällikön vaatimusten ja tulenjohtokomentajan käskyjen mukaan.<sup>5</sup>

Tulenjohtopäällikkö toteuttaa tulitehtävät itse tai kääsee ne alaisilleen tulenjohtajille. Tulenjohtopäällikön on pidettävä komppanian päällikkö ja alaisensa jatkuvasti selvillä

- komppanian taistelua tukevien tuliyksiköiden sijainnista
- tulenkäyttöoikeuksista ja ampumatarvikkeiden käyttöoikeuksista
- käytettävissä olevien ampumatarvikkeiden laadusta
- tarkistusammunnoista ja varmuusetaisyksistä sekä
- viestiyhteysmahdollisuuksista.<sup>6</sup>

Tulenjohtopäällikkö toimii komppanian komentopaikalla, jossa toimii myös 1.tulenjohtoryhmä. Tulenjohtopäällikön tehtävänä on

- johtaa epäsuoran tulen käyttöä komppanian alueella komppanian päällikön käskyjen ja tulenjohtokomentajan vaatimusten mukaan
- pitää komppanian päällikkö ja tulenjohtajat jatkuvasti selvillä tykistön ja kranaatinheitinmahdollisuuksista tukea komppaniaa ja sen joukkueita
- tehdä komppanian päällikölle ja tulenjohtokomentajalle esityksiä tykistön ja kranaatinheitinmahdollisuuksista käytöstä
- laatia komppanian tulenjohtopäällikön suunnitelma ja pitää se ajan tasalla
- antaa suunnitelmansa edellyttämiä ja komppanian päällikön hyväksymiä käskyjä ja ohjeita tulenkäytöstä sekä tulisuunnitelmien laatimisesta tulenjohtajille sekä valvoa annettujen käskyjen toteuttamista
- toteuttaa komppanian tulenjohtopäällikön taistelujuotos
- tarkastaa tulenjohtajien tulisuunnitelmat ja tarvittaessa täydentää niitä ja yhdistää ne komppanian tulisuunnitelmaksi
- toimittaa komppanian tulisuunnitelma tulenjohtokomentajalle
- kääsee tulenjohtotehtävät ja niihin käytettävät tuliyksiköt
- huolehtia käytössään olevien tuliyksiköiden tarkistusammunnoista
- kääsee maali tiedustelu komppanian vihollistiedusteluun liittyen
- järjestää tulenjohtoasemien ja tähytyspaikkojen tiedustelu sekä valmistaminen antamalla niistä käskyt tulenjohtajille
- johtaa tykistön ja kranaatinheitinmittaus- ja viestitoimintaa komppanian alueella
- huolehtia kellonvertailusta sekä



- johtaa tulenjohtueensa koulutusta ja huoltoa.<sup>7</sup>

Tulenjohtopäällikkö saa perusteet omalle johtamistoiminnalleen tulenjohtokomentajan sekä komppanian päällikön käskyistä, ohjeista sekä vaatimuksista.<sup>8</sup>

Leadership (Johtajuus) tarkoittaa johtamisen nelikentässä ihmisten johtamista. Johtaja pyrkii omassa toiminnassaan ottamaan huomioon alaistensa tarpeet aktiivisesti. Vuorovaikutus johtajan ja alaisen välillä on edellytyksenä johtajuuden toteuttamiselle.<sup>9</sup> Johtajuus on kahden tai useamman osapuolen välistä vuorovaikutusta, jossa joku johtaa ja muut suostuvat tähän. Johtajuuteen liittyy kyky tehdä päätöksiä epävarmuuden ja epätietoisuuden vallitessa. Kaikki johtajuus ei ole ennalta määritettyä, vaan organisaatiossa on myös paljon epävirallista otettua ja jaettua johtajuutta. Nämä epäviralliset yksilöt ovat joukon vaikuttajayksilöitä ja mielipidejohtajia.<sup>10</sup>

Management (Johtaminen) on johtamisen prosessin osaamista ja asioita koskevaa päätöksentekoa. Management sisältää seuraavia osa-alueita:

- tilanteen seuranta ja arviointi
- päätökset
- suunnittelu
- suunnitelmien toimeenpano ja toiminnan ohjaus ja valvonta.<sup>11</sup>

Organisaatorakenne on rakennelma, ja sitä käytetään kuvaamaan erilaisia käskyvalta- ja yhteistoimintasuhteita. Organisaatorakenteen puitteissa tarkoituksena on ohjata ja järjestellä tehtäviä, erilaisia toimivaltasuhteita sekä materiaalivirtoja.<sup>12</sup>

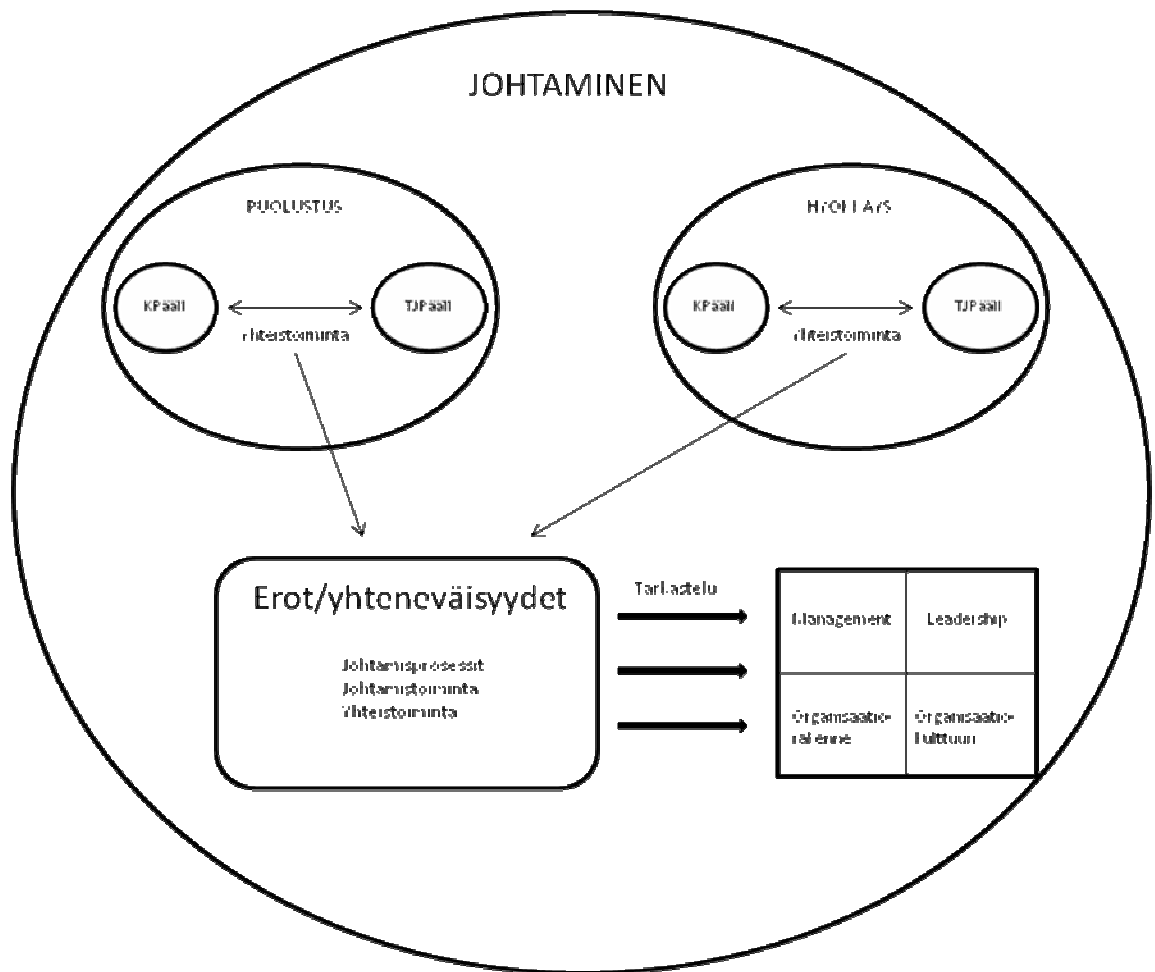
Organisaatiokulttuuri on ihmisten välistä toimintatapaa ja käyttäytymistä kuvaava abstrakti rakennelma, joka heijastelee oletuksia, asenteita ja mielipiteitä. Toimiminen ei välttämättä aina ole tiedostettua, vaan suurimmalta osin tiedostamattomia uskomuksia, käsityksiä ja tunteita.<sup>13</sup>

Puolustus tarkoittaa hyökkäävän vihollisen torjumista ja käsketyn maastonkohdan pitämistä.<sup>14</sup>

Hyökkäys tarkoittaa omalla hyökkäysalueella olevan vihollisen lyömistä tai tuhoamista, sen yhteyden katkaisemista ja maastonkohtien valtaamista.<sup>15</sup>

## 1.7 Viitekehys

Tutkimuksessa tarkastellaan komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välisen yhteistoiminnan eroja hyökkäyksessä ja puolustuksessa johtamisen nelikenttämallissa sodan aikana. Sekä hyökkäyksessä että puolustuksessa tarkastellaan molempien eri päälliköiden tekemiä toimenpiteitä, johtamistoimintaa, johtamisprosesseja sekä etsitään yhteistoimintaa vaativia toimenpiteitä ja tarkastellaan näitä toimenpiteitä johtamisen nelikenttämallin kautta. Tarkastelun perusteella saadaan kuva johtamisen eroista yhteistoiminnassa hyökkäyksessä ja puolustuksessa. Viitekehyksessä on selvennetty tutkimuksen rakennetta ja tavoitteita.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.

## 2 PUOLUSTUS

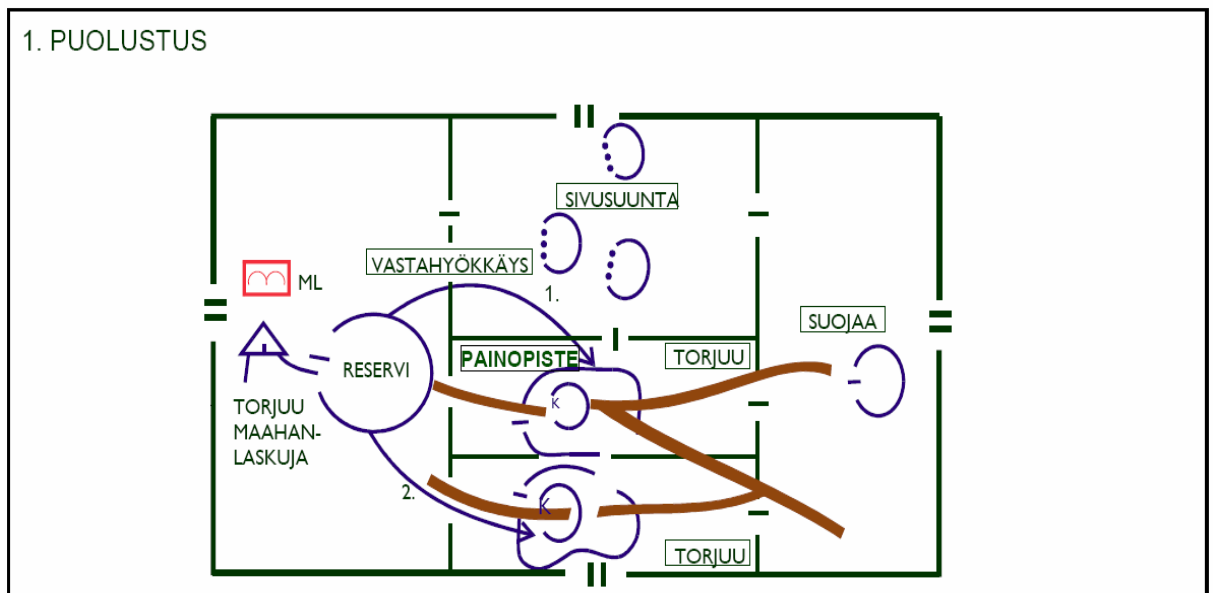
Puolustuksen päämääränä on osana pataljoonan taistelua torjua hyökkäävä vihollinen ja pitää käsketty maastonkohta.<sup>16</sup>

Torjuminen tarkoittaa vihollisen hyökkäyksen pysäyttämistä ja sen pääsyn estämistä oman toiminnan kannalta tärkeille alueille.<sup>17</sup>

Pitäminen tarkoittaa vihollisen pääsyn estämistä maastonkohtiin, joiden hallussa pitämisellä on oman, ylempään johtoportaalle tai naapurin kannalta ratkaiseva merkitys tehtävän täyttämiseksi.<sup>18</sup>

Komppania taistelee pataljoonan puolustusasemassa, sivusuunnassa, tai pataljoonan reservinä. Komppania voi myös saada tehtäväkseen pataljoonan puolustusvalmistelujen suojaamisen pitämällä pataljoonan vastuualueen etuosassa sijaitsevan maastonkohdan. Komppanian on kyettävä torjumaan omalla vastuualueellaan vihollisen vahvennetun pataljoonan hyökkäys. Komppanian vastuualueen leveys on painopistesuunnassa 1-2 kilometriä ja sivusuunnassa 2-3 kilometriä tai enemmän. Vastuualueen syvyys määräytyy maaston mukaisesti siten, että komppania kykenee sen valvomaan. Yleensä syvyys on alle kolme kilometriä.<sup>19</sup>

Komppanian puolustus pataljoonan osana omalla vastuualueellaan on esitetty kuvassa 2.<sup>20</sup>



Kuva 2. Pataljoonan osana toimivan komppanian puolustus.

Komppanian puolustus perustuu edullisten maastonkohtien hallussapitoon, jotka mahdollistavat tehokkaan tulenkäytön vihollisen hyökkäysuralle ja pakottaa vihollisen

hyökkäämään jalan ilman panssarivaunujen tukea. Komppania voi joutua puolustustaisteluun myös aukeassa maastossa, rannikolla, tai asutuskeskuksessa. Komppania voi saada myös tehtäväkseen torjua maahanlaskun. Menestyksellinen puolustustaistelun edellytykset ovat:

- sitkeä torjunta
- nopea ja keskitetty tulenkäyttö
- tehokas linnoittaminen ja suluttaminen
- oikea-aikaiset ja hyvin harjoitellut vastahyökkäykset.<sup>21</sup>

Komppanian puolustuskeskus muodostuu toisiaan tukemaan pystyvistä rinnakkaisista ja syvyyteen ryhmitetyistä tukikohdista ja pesäkkeistä. Yleensä osa komppaniasta ryhmitetään pataljoonan komentajan käskemään komppanian pidettävään maastonkohtaan, jonka on oltava komppanian hallussa taistelun päätyttyä. Puolustuskeskuksessa on kyettävä taistelemaan myös saarrettuna, eikä pidettävästä maastonkohdasta saa luopua ilman komentajan lupaa.

Pataljoonan komentaja käskää komppanian päällikölle aina

- vihollisen torjumisen
- pidettävät maastonkohdat
- puolustusalueen rajoineen.

Tietyissä tapauksissa pataljoonan komentaja käskää edellisten lisäksi:

- ryhmityksen etureunan tasan
- edestä irtautuvien joukkojen vastaanoton järjestelyt
- komppanian saumakohtien puolustusvastuun
- vastahyökkäykset sekä
- naapuriyksiköiden tukemistehtävät.<sup>22</sup>

Komppania suojaa puolustusvalmistelunsa ryhmittämällä vastualueen etuosaan taistelupartion, jolla on tulenjohto- ja panssarintorjuntakyky. Partion tehtävänä on

- alueen tiedustelu
- edestä irtautuvien omien joukkojen vastaanotto ja opastus
- estää vihollisen yllättävä tunkeutuminen omalle puolustusalueelle
- taistelun aloittaminen.

Taistelupartio ryhmitetään pataljoonan komentajan määrittämälle tasalle. Jos komentaja ei ole tätä käskenyt, niin komppanian päällikkö ryhmittää taistelupartion tärkeimmän uran suuntaan

noin 1-2 kilometriä puolustuskeskuksen etupuolelle. Partio ryhmitetään maastoon, jossa voidaan pysäyttää vihollisen eteneminen, josta kyetään tähystämään komppanian etualueen rajalle ja josta kyetään irtautumaan suojassa tehtävän päätyttyä. Taistelupartio suojaa komppanian pääosien toiminnan ja aloittaa komppanian taistelun pysäyttämällä vihollisen kärjen etenemisen. Viholliselle aiheutetaan tappioita epäsuoraa tulta käyttämällä sekä yllätyksellisellä käsiaseiden ja panssaritorjunta-aseiden tulella. Taistelupartion taisteluun liittyy myös miinojen käyttö. Taistelupartio on komppanian päällikön johdossa koko toimintansa ajan. Päällikkö käskee partiolle tarvittaessa kirjallisena sen pesäkkeessä tehtävän ja antaa toimintaohjeet, jotka kattavat koko toiminta-ajan. Päällikkö tarkastaa taistelupartion taistelusuunnitelman tarkastuskierrosten yhteydessä ja pitää yhteyttä partioon taistelun alkamiseen saakka. Tehtävänsä täytettyään taistelupartio irtautuu komppanian päällikön käskyjen ja toimintaohjeiden mukaan.<sup>23</sup>

Komppanian sivusuuntien puolustukseen käytetään erillisiä pesäkkeitä, erillistä tukikohtaa tiedustelupartioita sekä sulutteita. Tarpeen tullen valmistellaan miehitettäviä vaihtotukikohtia. Tukikohtiin ja tukikohtien välisiin saumoihin tunkeutunut vihollinen lyödään tulenkäytöllä ja vastahyökkäyksin. Tarvittaessa muodostetaan erillisiä saumatukikohtia tai –pesäkkeitä ja määrätään saumavastuu. Tällöin komppanioiden puolustusjärjestelyjen on liityttävä toisiinsa. Sauman puolustus järjestetään pataljoonan komentajan käskyjen mukaan ja sopimalla menettelytavat naapuriyksiköiden kanssa.

Komppanian puolustusta tuetaan tykistön ja kranaatinheittimistön tähystetyllä tulella koko vastuualueella.

Vastavalmisteluilla pyritään lamauttamaan hyökkäykseen ryhmittyvät tai ryhmittyneet vihollisen joukot, johtamispaikat ja hyökkäystä tukevat aseet jo ennen vihollisen hyökkäyksen alkua. Pataljoonan komentaja voi antaa komppanian päällikölle oikeuden vastavalmisteluun tai sen osan toteuttamiseen.

Torjunnoilla tuhotaan tai lamautetaan tukikohtien edessä oleva vihollinen ja estetään lisävoimien pääsy alueelle. Torjunnan tai sen osan käskee komppanian päällikkö ja tulenjohtopäällikkö toteuttaa sen. Jos tukikohdan tulenjohtajalla on oikeus käyttää tulta, hän voi myös toteuttaa torjuntamaalin ampumisen ampumatarvikerajoitusten mukaisesti.<sup>24</sup>

## 2.1 Komppanian päällikön toimenpiteet

Komppanian päällikkö saa käskyn puolustukseen ryhmittymisestä pataljoonan komentajalta.

Käskystä tulevat ilmi ainakin seuraavat asiat:

- tilanne
- pataljoonan tehtävä ja taistelujatus
- komppanian tehtävä vastuualueineen ja pidettävine maastonkohtineen
- tiedustelu ja ryhmittymisen suojaaminen
- epäsuoran tulen käyttö
- pataljoonan komentopaikka
- aikatekijät.

Komppanian päällikön on ilmoitettava välittömästi tehtävä tulenjohtopäällikölle, mikäli tämä ei ole ollut käskyä kuulemassa.<sup>25</sup>

Mikäli taisteluja käydään kaukana omalta puolustusalueelta eli aikaa ryhmittymiseen ja valmisteluihin on vuorokausia, niin komppanian päällikön toimenpiteet ovat:

- puolustusalueen tiedustelu oman tiedustelu- ja valmisteluosaston kanssa
- epäsuoran tulen käytön vaatimusten esittely tulenjohtopäällikölle
- ryhmittymiskäskyn antaminen joukkueenjohtajille sekä suojaavalle taistelupartiolle ja ryhmittymisen valvominen
- käsky varapäällikölle yhteydenotoista eteen ja oikealle
- ilmoittaminen komentajalle ryhmittymisestä
- puolustuskäskyn antaminen tarkastuskierroksella, lisäohjeiden antaminen sekä valmistelujen edistymisen seuraaminen.

Jos taisteluja käydään lähellä omaa puolustusaluetta, jolloin kosketus viholliseen mahdollinen jo ryhmittymisen aikana, niin siirtymisen aikana kohotetaan taisteluvalmiutta ja suojataan ryhmittymisen. Tällöin päällikön toimenpiteet ovat:

- epäsuoran tulen käytön järjestelyistä annettava käsky sekä vaatimukset tulenjohtopäällikölle osoittaen alueet, jonne tulta halutaan keskitettävän.
- käsky taistelupartiolle
- karttatiedustelun perusteella puolustukseen ryhmittymisestä annettavat erilliskäskyt joukkueenjohtajille

- lisäohjeiden antaminen sekä valmistelujen edistymisen toteaminen tarkastuskierroksilla ajan salliessa.<sup>26</sup>

Pataljoonan komentajan ryhmittymiskäskyn jälkeen alkaa komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välinen yhteistoiminta, johon palataan tarkemmin luvussa 2.3. Tämän jälkeen komppanian päällikkö sopii yhteistoiminnasta alueella olevien muiden joukkojen kanssa. Päällikkö selvittää tilanteen vaikutuksen komppanian siirtämistapaan, suojaamisjärjestelyihin ja toimenpiteiden aikajärjestykseen ennen siirtymistään puolustusalueelle.

Komppanian päällikkö tiedustelee puolustusalueen yksityiskohtaisesti tiedustelu- ja valmisteluosaston kanssa, mikäli tilanne sen salli. Jos viholliskosketus on todennäköinen, niin komppania on ajoissa jalkautettava taisteluvalmiiseen etenemismuotoon ja siirtyminen suojataan eteen lähetettävällä tulenjohto- ja panssarintorjuntakykyisellä taistelupartiolla. Jos vihollinen on jo tunkeutunut komppanian puolustusalueelle, on ainakin pidettäväksi käsketty maastonkohta hyökkäämällä otettava haltuun. Päällikkö käskää komppanian siirtymisen ja tarvittavat taisteluvalmiutta lisäävät toimenpiteet erilliskäskyinä varapäällikölle sekä joukkueenjohtajille. Komppanian saapuessa alueelle, on päällikön oltava valmiina antamaan ryhmittymiskäsky.<sup>27</sup>

Maastontiedustelussa päällikön on kiinnitettävä huomiota omalle toiminnalle edullisiin maastonkohtiin määrittämällä tukikohtien paikat, erillispesäkkeiden tai –tukikohtien paikat, epäsuoran tulen käytön alueet sekä panssarintorjunnalle edulliset alueet puolustuskeskuksessa. Alueella olevilta muilta joukoilta voi saada lisätietoja maastosta sekä vihollistilanteesta.<sup>28</sup>

Tilanteen arvioinnin perusteella komppanian päällikkö tekee päätöksen puolustuksen suoritusperiaatteista, johon sisältyy:

- taistelupartion käyttö ryhmittymisen suojaamiseen, edestä irtautuvien omien joukkojen vastaanottoon ja tiedusteluun
- pidettävän maastonkohdan ja maasto-olosuhteiden perusteella puolustuskeskuksen tukikohtien sijainti tärkeimpine suuntineen
- taistelupartion ja mahdollisten erillispesäkkeiden kokoonpano ja johtosuhteet sekä tulenjohtoryhmien jako
- raskaiden kertasinkojen tuhoamisalueet, kevyiden kertasinkojen jako, panssarintorjuntareservin käyttö sekä mahdollisen rakennettavan sulutteen paikka
- epäsuoran tulen käytöstä tärkeimmät tulenkäyttöalueet
- päällikön paikka taistelun eri vaiheissa ja valmistelujen johtaminen

- ajoneuvojen käyttö valmistelujen ja taistelun aikana.

Päätös piirretään kartalle, tai luonnostellaan paperille.<sup>29</sup>

Esimerkki komppanian päällikön tilanteen arvioinnista on esitetty liitteessä 3.

Komppanian päällikkö antaa maastontiedustelussa puolustukseen ryhmittymiskäskyn joukkueenjohtajille. Käsky sisältää tiedot vihollisesta, komppanian tehtävän ja suoritusperiaatteen, joukkueen tehtävän ja mahdolliset vahvennukset, tiedot naapureista ja komentopaikan sijainnin, ohjeet tulen käytöstä, siirtymisen tukikohtaan, puolustusryhmittymisen tiedustelun ja suunnittelun sekä tiedot tulevista tarkastuksista. Jos aluetta ei ole ehditty tiedustella kunnolla, päällikkö antaa ryhmittymiskäskyn karttatiedustelun perusteella. Tällöin käsketään vihollistiedot, joukkueen tehtävä ja tukikohdan paikka, komentopaikka sekä tiedot tarkastuksista ja puolustuskäskyn antamisesta.<sup>30</sup>

Puolustusvalmiuden kehittäminen jatkuu komppanian päällikön taistelusuunnitelmassa, jota hän kehittää yhdessä tulenjohtopäällikön kanssa. Joukkueiden tehtäviä tarkentaessaan komppanian päällikkö käskää joukkueiden tärkeimmät torjuntasuunnat, tulialueet eri torjuntasuuntiin, vastuualueiden rajat, vaihtotukikohdat, vastahyökkäystehtävät, sekä reservien ja varareservin käytön. Tämän lisäksi hän tarkentaa ja täydentää panssarintorjunnan, epäsuoran tulen käytön, pioneeritoiminnan, tiedustelun, huollon, johtamisen järjestelyt, sekä ajoneuvojen käytön.<sup>31</sup>

Komppanian tulisuunnitelmaa täydennetään taistelusuunnitelman kehittymisen mukaisesti. Epäsuoran tulen käytön on oltava nopeaa, joustavaa ja siihen on valmistauduttava koko puolustusalueella. Tulisuunnitelmaa laadittaessa on määrättävä alueet, joita savutetaan vihollisten panssarivaunujen ja tulitukiaseiden sokaisemiseksi.<sup>32</sup>

Ryhmittymiskäskyn annettuaan komppanian päällikkö valvoo ryhmittymisen ja kiertää tukikohdat katsoen, että ryhmittyminen on tapahtunut käsketyllä tavalla. Tämän jälkeen päällikkö aloittaa komppanian alueella tarkastuskierroksen, jolloin hän tarkastaa joukkueiden puolustusvalmistelut, jatkaa maastontiedustelua, tekee tarvittavia korjauksia taistelusuunnitelmaansa ja antaa puolustuskäskyt joukkueille tukikohdissa.<sup>33</sup>

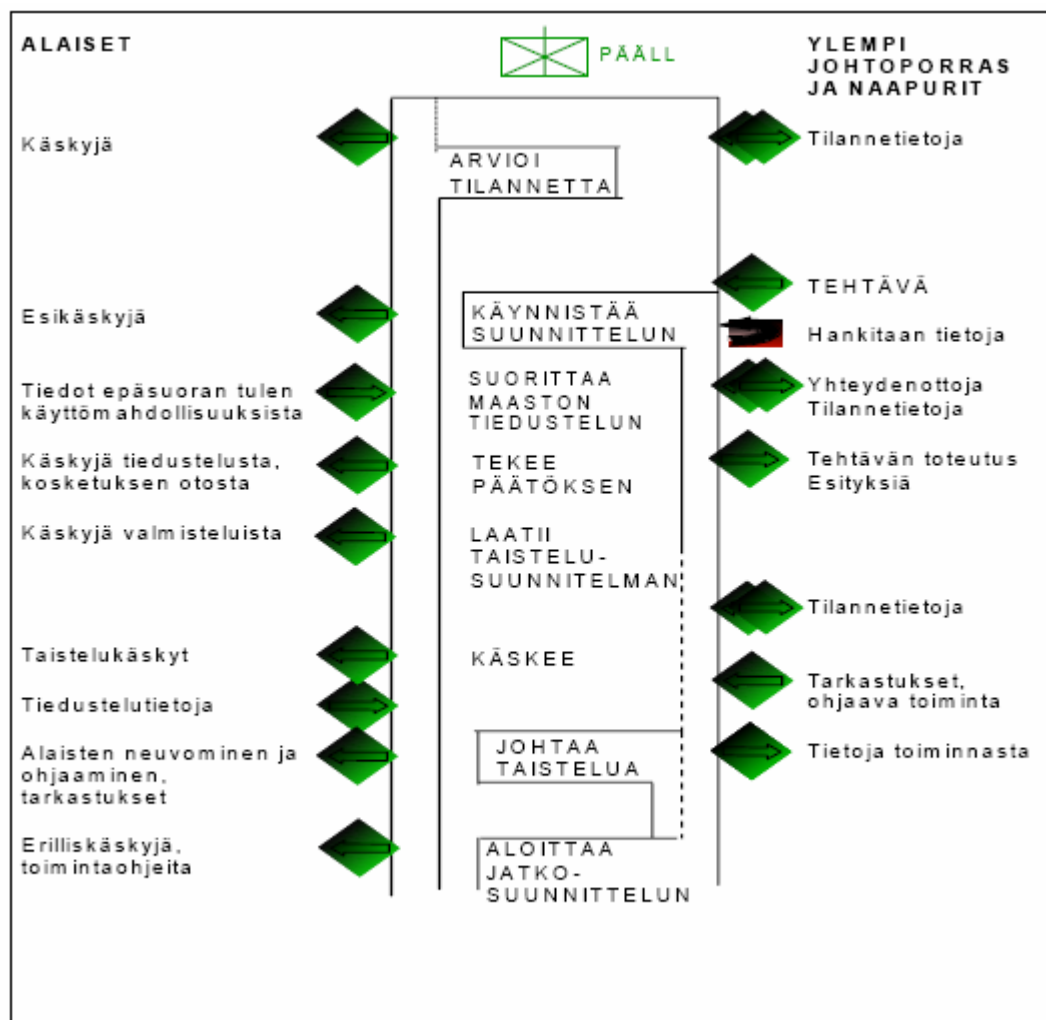
Tarkastus- ja käskykierroksen jälkeen päällikkö ilmoittaa pataljoonan komentajalle komppanian ryhmittymisestä ja taisteluvalmiudesta ja tarkastaa tulenjohtopäällikön tulisuunnitelman ja määrää sulkumaalin. Päällikkö selvittää myös varapäällikölle korjaukset taistelusuunnitelmaan ja antaa käskyn varareservin muodostamisesta.



Seuraavilla tarkastuskierroksilla komppanian päällikkö toteaa annettujen tehtävien toimeenpanon ja puolustusvalmistelujen edistymisen. Tarvittaessa päällikkö tarkentaa antamiaan käskyjä, antaa lisäohjeita, valvoo puolustusvalmistelujen edistymistä sekä jatkaa komppanian taistelusuunnitelman kehittämistä samalla pitäen pataljoonan komentajan tietoisena komppanian vaiheesta.<sup>34</sup>

Päällikkö antaa komppanialleen taisteluhälytyksen viimeistään silloin, kun vihollinen tunkeutuu komppanian vastuualueelle. Tällöin taisteluasemat miehitetään välittömästi. Vihollinen tuhotaan tukikohtien kiivaalla tulituksella tehokkaimmalta vaikutusetäisyydeltä yhdessä epäsuoran tulen kanssa. Komppanian päällikkö johtaa puolustuskeskuksen syvyyteen tunkeutuneen viholliseen kohdistuvan vastahyökkäyksen.<sup>35</sup>

Esimerkki komppanian päällikön johtamistoiminnasta on esitetty kuvassa 3.<sup>36</sup>



Kuva 3. Esimerkki komppanian päällikön johtamistoiminnasta.

## 2.2 Tulenjohtopäällikön toimenpiteet

Tulenjohtopäällikkö saa perusteet omalle johtamistoiminnalleen tulenjohtokomentajan käskystä sekä komppanian päällikön vaatimuksista. Tulenjohtopäällikkö aloittaa oman tilanteen arviointinsa tehtävän saatuaan. Arvionsa perusteella hän selvittää komppanian päällikölle tulenkäytön mahdollisuuksista, jotka vaikuttavat komppanian päällikön omaan tilanteen arviointiin ja päätöksentekoon. Esityksen tarkoituksena on selvittää vihollisen tykistön toimintamahdollisuudet, sekä oman tykistön ja kranaatinheittimistön käyttömahdollisuudet. Arvioitavia seikkoja ovat muun muassa:

- arvio vihollisen epäsuoran tulen yksiköiden toiminnasta ja vaikutuksesta komppanian alueella
- omat tuliyksiköt, joihin on tulenkäyttöoikeus ja ampumatarvikkeiden käyttöoikeus
- tuliyksiköiden ampumavalmiudet ja kantamat komppanian alueella
- tulenjohdon valmius ja mahdollisuudet sen toteuttamiseen
- tulenkäyttörajoitukset
- käytössä olevien tuliyksiköiden tarkistusammuntojen suorittaminen, sekä varmuusetäisyyksien huomioiminen.<sup>37</sup>

Tulenjohtopäällikkö jatkaa omaa tilanteen arviointia komppanian päällikön kanssa samalla tehden esityksiä omien epäsuoran tulen yksiköiden käytöstä, jolloin komppanian päällikkö saa oman päätöksensä tekemisen avuksi käsityksen oman epäsuoran tulen määrästä ja käyttömahdollisuuksista. Tulenjohtopäällikön on huomioitava

- vihollisen arvioitu toiminta, erityisesti epäsuoran tulen osalta
- oma tehtävä, siitä aiheutuva tulen ja tulenjohtovoiman tarve ja riittävyys maaston vaikutuksen huomioon ottaen
- omassa käytössä olevien tuliyksiköiden määrä, laatu, ampumavalmius, sekä ampumatarvikkeiden riittävyys taistelun eri vaiheissa
- tulenkäytön rajoitukset
- varmuusetäisyydet
- mittaukset
- viestiyhteydet ja niiden rakentaminen.<sup>38</sup>

Tulenjohtopäällikön suunnitelman on oltava yksinkertainen ja selkeä. Suunnitelman perusteella tulenjohtopäällikkö käskee tulenjohtajia, ja siihen kuuluu:

- komppanian tehtävä ja taistelujatus

- vaatimukset tulenkäytölle
- tulyksiköiden tehtävät
- tulasematoiminta
- tulenjohtotoiminta ja tulenkäyttö
- mittaukset
- viestitoiminta
- huolto, joka suunnitellaan yhdessä komppanian päällikön ja vääpelin kanssa
- johtaminen.<sup>39</sup>

Tulenjohtopäällikkö laatii suunnitelmansa piirroksena kartalle tai paperille luonnoksena. Tulenjohtopäällikön suunnitelma esitetään komppanian päällikön hyväksyttäväksi, erityisesti periaatteet tulenjohtotoiminnasta ja tulenkäytöstä komppanian taistelun tukemiseksi sekä sulkumaalit.<sup>40</sup>

Tulenjohtopäällikkö käskee tulenjohtajia, viestialiupseeria ja oman tulenjohtoryhmänsä tulenjohtoaliupseeria. Tulenjohtopäällikkö antaa esikäskyjä ainakin taistelijaotuksen muutoksista ja viestiyhteyksistä, mittauksista, suojaavan osien tukemisesta ja tulisuunnitelmista. Varsinaisen yhteiskäskyn hän antaa komppanian päällikön käskyn jälkeen. Tulenjohtopäällikön käskyistä suuri osa on lyhyitä suullisia erilliskäskyjä heille, joita kyseiset asiat koskevat. Käskyjen on oltava lyhyitä, yksiselitteisiä ja toteuttamiskelpoisia. Tulenjohtopäällikkö tarkastaa yhdessä komppanian päällikön kanssa valmistelut, joita ovat:

- tulenjohto- ja tähytyspaikkojen muodostaminen siten, että tähytysverkko on kattava ainakin tärkeimmissä suunnissa
- alaisten tulenjohtotehtävien hallitsemisen toteaminen
- viestijärjestelyjen kunnossapito
- tähytys- ja mittausvälineiden oikea suuntaaminen
- tulisuunnitelmien ajantasaisuus.<sup>41</sup>

### 2.3 Yhteistoiminta johtamisen näkökulmasta

Komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välinen yhteistoiminta puolustuksessa on erittäin tiivistä. Johtamisen nelikenttämallin kautta yhteistoimintaa tarkastellessa tullaan siihen johtopäätökseen, että päälliköiden sekä johtamistoiminta, että yhteistoiminta painottuvat management-osa-alueeseen. Komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välinen yhteistoiminta perustuu ensisijaisesti asioiden johtamiseen, eli komppanian toiminnassa tehtävän suorittamiseksi korostuu oikeiden asioiden oikea-aikainen suorittaminen. Suoritettavia toimenpiteitä on runsaasti, joten näiden suoritteiden koordinointi ja oikea-

aikainen suorittaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta komppania kykenee suoriutumaan annetusta tehtävästään mahdollisimman hyvin haaskaamatta rajallisia resurssejaan turhaan. Komppanian päällikkö komppaniansa ykkösmiehenä antaa vaatimuksia tulenjohtopäällikölle, joka on oman aselajinsa asiantuntija komppaniassa. Komppanian päällikön vastatessa koko yksikön toiminnasta, tulenjohtopäällikkö vastaa komppanian toiminnan yhdestä osa-alueesta. Tämä näyttäytyy management-osa-alueessa siten, että komppanian päällikkö antaa asioiden johtamisessa eräänlaiset raamit tulenjohtopäällikölle, jonka sisäpuolella tulenjohtopäällikkö toimii itse omalla tavallaan alaisiaan käskyttäen.

Leadership-osa-alue näyttäytyy päälliköiden välisessä yhteistoiminnassa management-osiota heikommin. Ihmisten johtamista komppanian päällikkö suorittaa antaessaan tulenjohtopäällikölle vaatimuksia toimia omien suunnitelmiansa mukaan. Tulenjohtopäällikkö ei voi komppanian päällikköä suoraan käskää, vaan hän voi tehdä ehdotuksia tulevasta toiminnasta, jotka komppanian päällikkö ottaa huomioon harkintansa mukaan. Samaan lopputulokseen päästään tarkastelemalla päälliköiden välistä yhteistoimintaa organisaatorakenteen kautta. Komppanian päällikkö on komppanian hierarkiassa korkeammalla, kuin tulenjohtopäällikkö.

Organisaatiokulttuurin vaikutusta ei myöskään sovi väheksyä. Yksikköön on voinut muodostua tietynlainen oma kulttuuri, jonka puitteissa esimerkiksi käskyvaltasuhteet saattavat muuttua erilaisiksi, kuin hierarkkinen organisaatio edellyttää.

### **3 HYÖKKÄYS**

#### **3.1 Komppanian päällikön toimenpiteet**

Komppanian päällikkö saa hyökkäystehtävän tavallisesti lähtöalueella, jonne hän on siirtynyt yhdessä tulenjohtopäällikön sekä tiedustelu- ja valmisteluosaston kanssa. Pataljoonan komentajan antamien perusteiden jälkeen komppanian päällikkö aloittaa tilanteen arvioinnin, johon kuuluu

- eteneminen lähtöasemaan
- hyökkäyssuunnassa haltuun saatavat maastonkohdat
- tärkeimmät tulenkäyttöalueet
- hyökkäysreitti
- vihollisen toimintamahdollisuudet
- komppanian oman tiedustelun tarve
- omat toimintavaihtoehdot kohtaamistilanteissa

- oman toiminnan liittyminen pataljoonan muiden osien taisteluun
- aikatekijät.<sup>42</sup>

Komppanian päällikön päätös syntyy tilanteen arvioinnin pohjalta. Päätöksestä selviää ainakin:

- liikkeellelähdön järjestelyt lähtöalueella
- taistelujaotus
- etenemisryhmittäjäsen lähtöasemassa
- tiedustelu
- lähtöaseman tiedustelu ja valmistelu
- ajoneuvojen käyttö
- huoltoaikkojen ryhmittäjäsen.<sup>43</sup>

Komppanian saavuttua lähtöalueelle päällikkö ryhmittäjäsen komppanian, järjestäjä suojauksen, aloittaa tiedustelun, muodostaa taistelujaotuksen, käynnistää lähtöasemaan etenevän reitin tiedustelun ja valmistelun sekä antaa käskyn joukkueen johtajille hyökkäyksestä. Käskyn pohjalta alkaa muodostua komppanian taistelusuunnitelma. Taistelusuunnitelmaan kuuluu:

- komppanian tehtävä
- joukkueiden tehtävät ja taistelujaotus
- panssarintorjunta
- tiedustelu ja oman toiminnan suojaaminen
- epäsuoran tulen käyttö
- pioneeritoiminta
- suojelu
- huollon järjestelyt
- ajoneuvojen käyttö
- johtaminen
- toiminnan valmistelut.<sup>44</sup>

Komppanian päällikkö käskää yhteiskäskynä esikäskyn hyökkäyksestä.<sup>45</sup> Saatuaan lähtöasemassa pataljoonan komentajan hyökkäyskäskyn, komppanian päällikkö päättää tarkan murtokohdan, joukkueiden tarkat tehtävät sekä vaatimukset epäsuoran tulen käytölle. Komppanian päällikkö käskää tulenjohtopäällikölle tulivalmistelua varten tehtävän ja joukkueiden suunnitellun käytön, murtokohtaan haluttavan vaikutuksen, murtokohdan sivuilla ja takana olevat maalit ja hyökkäyksen alkamisajan.<sup>46</sup>

Komppanian päällikkö antaa hyökkäyskäsken joukkueenjohtajille lähtöasemassa. Käsky sisältää ainakin:

- viimeisimmät tilannetiedot
- vihollistiedot
- komppanian tehtävän sekä suoritusperiaatteen
- naapuriyksiköiden toiminnan
- joukkueiden tehtävät
- epäsuoran tulenkäytön järjestelyt
- huollon
- liikkeellelähdon sekä H-hetken.<sup>47</sup>

Johtaessaan hyökkäystä lähtöasemasta murtokohtaan komppanian päällikkö etenee tavallisesti kärkijoukkueen tai keskellä hyökkäävän joukkueen takana siten, että hän kykenee johtamaan hyökkäystä omin havainnoin ja merkein.<sup>48</sup> Komppanian päällikkö tahdittaa komppanian liikkeen nopeutta yhdessä tulenjohtopäällikön kanssa tulivalmistelun edistymisen mukaisesti. Päällikön on kiinteästi seurattava taistelun kehitystä hyödyntääkseen saavutettua menestystä, saattaakseen pysähtyneen hyökkäyksen liikkeelle sekä torjuakseen mahdolliset vihollisen vastahyökkäykset.<sup>49</sup>

### 3.2 Tulenjohtopäällikön toimenpiteet

Komppanian päällikön tilanteen arvioinnin aikana tulenjohtopäällikkö selvittää komppanian päällikölle tiedot epäsuoran tulen käytöstä, vaikutusmahdollisuuksista sekä käytettävissä olevan tulen määrästä.<sup>50</sup>

Tulenjohtopäällikkö valmistelee tulenkäytön paikantamalla etenemisreitille maalipisteitä. Murtokohdan tulivalmistelu yksityiskohtineen tarkentuu lähtöasemassa tulenjohtokomentajan käskynä.<sup>51</sup>

Tulenjohtopäällikkö laatii komppanian hyökkäyksessä tulivalmistelu- ja saattosuunnitelman. Lähtöalueella tulenjohtopäällikkö selvittää komppanian päällikölle käytössä olevan tulen määrän sekä vaikutusmahdollisuudet. Tulenjohtopäällikkö laatii hyökkäyksen tulisuunnitelman komppanian päällikön tekemän päätöksen perusteella. Komppanian vaatimusten, sekä tulenjohtokomentajan käskyjen perusteella tulenjohtopäällikkö tarkentaa tulivalmistelusuunnitelmaansa lähtöasemassa selvittäen komppanian päällikölle milloin tulivalmistelun alkamisen H-hetkeen sitoen, eri maalien tulittamisen, tulen päättymisen, sekä tarkistusammuntojen suorittamisen.<sup>52</sup>

### 3.3 Yhteistoiminta johtamisen näkökulmasta

Komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välinen yhteistoiminta hyökkäyksen aikana on erittäin tiivistä. Päälliköiden välistä yhteistoimintaa komppanian hyökkäyksessä tarkasteltaessa johtamisen nelikenttämallin mukaan, huomataan että yhteistoiminta painottuu management-osa-alueeseen. Samaan tapaan, kuin puolustuksessa, niin myös hyökkäyksessä korostuu asioiden johtaminen. Komppanian päällikkö johtaa toimintaa käskemällä varapäällikköä, tulenjohtopäällikköä, sekä joukkueen johtajia tekemään erilaisia toimintoja saadakseen yksikkönsä toimimaan halutulla tavalla. Asiakokonaisuuksien hallinta korostuu komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välisessä yhteistoiminnassa. Komppanian päällikölle tulenjohtopäällikön kanssa tapahtuva yhteistoiminta on pienempi osa kokonaisuutta, kuin tulenjohtopäällikölle komppanian päällikön kanssa tapahtuva yhteistoiminta. Komppanian hyökkäyksessä oikeiden käskyjen ja toimenpiteiden suorittaminen oikeaan aikaan on tärkeässä osassa tehtävän onnistumisen suhteen, joten omien asiakokonaisuuksien hallinta molemmilta päälliköiltä on tärkeää.

Päälliköiden välisessä yhteistoiminnassa leadership-osa-alue ei ole aivan yhtä suuressa osassa, kuin management. Ihmisten johtamista totta kai yhteistoiminnassa tapahtuu siten, että komppanian päällikkö antaa käskyjä ja vaatimuksia tulenjohtopäällikölle, jotka on toteutettava. Tulenjohtopäälliköllä ei ole mahdollista antaa käskyjä komppanian päällikölle käskyjä, mutta hän voi silti tehdä esityksiä tulevista komppanian suorittamista toimenpiteistä. Virallisessa organisaatiorakenteessa komppanian päällikkö on kaikkien komppaniaan kuuluvien esimies.

Komppaniassa vaikuttava organisaatiokulttuuri saattaa kuitenkin vaikuttaa päälliköiden väliseen yhteistoimintaan hyökkäyksessä hyvinkin paljon siitä, millaisena yhteistoiminta on kuvattu oppaissa sekä ohjesäännöissä. Jokaisessa yksikössä on omanalaisensa organisaatiokulttuuri, joka toimii virallisen organisaatiomallin taustalla.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välinen yhteistoiminta hyökkäyksessä ja puolustuksessa on todella tiivistä, vaikka johtamisen näkökulmasta ei poikkeavuuksia juuri ole. Vaikka jääkärikomppanian hyökkäys ja puolustus eroavat taktisena toimenpiteenä hyvin paljon toisistaan, niin päälliköiden välisessä yhteistoiminnassa ei ollut johtamisen nelikenttämällissä painotuseroja. Tämä johtuu siitä, että olipa kyseessä hyökkäys tai puolustus, niin komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välinen yhteistoiminta on pääsääntöisesti asioiden ja asiakokonaisuuksien johtamista, joka nelikenttämällissä sijoittuu management-osa-alueeseen. Komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välinen yhteistoiminta perustuu asioiden oikea-aikaiseen käskemiseen ja suorittamiseen, joten sillä, onko komppanialla hyökkäys- vai puolustustehtävä, ei ole merkitystä. Molempien päälliköiden yhteistoiminta on silti samankaltaista.

Johtamisen nelikenttämällissä ihmisten johtamista tarkoittava leadership-osa-alue ei myöskään vaihtelee sen mukaan, suorittavatko päälliköt hyökkäyksellisiä vai puolustuksellisia toimenpiteitä. Päälliköiden yhteistoiminta on samankaltaista, eikä hyökkäämisellä ja puolustamisella ole eroja näiden kahden välisessä toiminnassa. Organisaatorakenne määrittää käskyvaltasuhteet komppaniassa. Komppanian päällikkö on hierarkiassa ylimpänä, koko komppanian esimies, kun taas tulenjohtopäällikkö on komppanian päällikköä hierarkiassa alempana. Johtamisen nelikenttämällissä organisaatorakenne ei tee eroa komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön väliselle yhteistoiminnalle hyökkäyksessä tai puolustuksessa. Kuten aikaisemmin, vaikka itse tekniset suoritteet vaihtuvat, niin yhteistoiminta on tästä huolimatta samankaltaista.

Organisaatiokulttuuri on virallisen organisaation rinnalle muodostunut epävirallinen organisaatio, joka saattaa hoitaa viralliselle organisaatiolle kuuluvia tehtäviä. Epävirallinen organisaatio saattaa muodostua ihan minne vaan, ja se saattaa vaikuttaa viralliseen organisaatioon ja sen toimintaan hyvin suurestikin. Organisaatiokulttuurilla ei todettu olevan vaikutusta komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön väliseen yhteistoimintaan johtamisen nelikenttämällissä. Johtamisen nelikenttämällin läpi tarkasteltuna komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön välisellä yhteistoiminnalla hyökkäyksessä ja puolustuksessa ei ole vaikutusta.



## 5 VIITTEET

- 
- <sup>1</sup> Komppanian opas, 2002, s.7
  - <sup>2</sup> Jääkäriprikaatin väliaikainen harjoitusvahvuus, 1991, s.35
  - <sup>3</sup> Komppanian opas, 2002, s.9-10
  - <sup>4</sup> Komppanian opas, 2002, s.10
  - <sup>5</sup> Kenttätükistöopas II (luonnos), 2003, luku V, s.122
  - <sup>6</sup> Kenttätükistöopas II (luonnos), 2003, luku V, s.123
  - <sup>7</sup> Kenttätükistöopas II (luonnos), 2003, luku V, s.125-127.
  - <sup>8</sup> Kenttätükistöopas II (luonnos), 2003, luku V, s.129.
  - <sup>9</sup> Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 36, s. 22
  - <sup>10</sup> Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, Johtamisen laitos, 2005, s. 20
  - <sup>11</sup> Kenttätükistöopas II (luonnos), 2003, luku V, s.129.
  - <sup>12</sup> Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 36, s. 23
  - <sup>13</sup> Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 36, s. 23
  - <sup>14</sup> Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 36, s. 23
  - <sup>15</sup> Komppanian opas, 2002, s.66
  - <sup>16</sup> Komppanian opas, 2002, s.92
  - <sup>17</sup> Komppanian opas, 2002, s.66
  - <sup>18</sup> Jalkaväen taisteluohjesääntö, 1995, s.104
  - <sup>19</sup> Jalkaväen taisteluohjesääntö, 1995, s.104
  - <sup>20</sup> Komppanian opas, 2002, s.8
  - <sup>21</sup> Komppanian opas, 2002, s.67
  - <sup>22</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.154
  - <sup>23</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.156
  - <sup>24</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.157
  - <sup>25</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.160
  - <sup>26</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.159
  - <sup>27</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.160
  - <sup>28</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.161
  - <sup>29</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.162
  - <sup>30</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.164
  - <sup>31</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.165
  - <sup>32</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.167
  - <sup>33</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.171
  - <sup>34</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.172-173
  - <sup>35</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.175
  - <sup>36</sup> Komppanian opas, 2002, s.18
  - <sup>37</sup> Kenttätükistöopas II (luonnos), 2003, luku V, s.129
  - <sup>38</sup> Kenttätükistöopas II (luonnos), 2003, luku V, s.130
  - <sup>39</sup> Kenttätükistöopas II (luonnos), 2003, luku V, s.131-133
  - <sup>40</sup> Kenttätükistöopas II (luonnos), 2003, luku V, s. 133
  - <sup>41</sup> Kenttätükistöopas II (luonnos), 2003, luku V, s. 135
  - <sup>42</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.189-190

- 
- <sup>43</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.190  
<sup>44</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.191  
<sup>45</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.196  
<sup>46</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.200  
<sup>47</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.203  
<sup>48</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.195  
<sup>49</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.207  
<sup>50</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.190  
<sup>51</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.193  
<sup>52</sup> Jääkärikomppanian opas, 1989, s.200-203

## **6 LÄHTEET**

### **a. Ohjesäännöt ja oppaat**

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Jyväskylä 2005.

Jalkaväen taisteluohjesääntö (JVO). Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä 1995.

Jääkärikomppanian Opas (JkOpas) (Luonnos): Jääkärikomppanian taistelu. 1989.

Kenttätykistöopas II (KTO II), luonnos, 2003.

Kenttätykistöopas V (KTO V), luonnos 1990.

Kenttätykistön taisteluohjesääntö (KTO) 1997.

Komppanian opas (KOpas), 2002.

### **b. Johtamisen laitoksen julkaisusarjat**

Huhtinen, Aki-Mauri (toimittanut): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16. Edita Prima Oy. Helsinki 2006.

Nybergh, Marcus: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, Johtamisen laitos. Edita Oy. Helsinki 2005.

Valtanen, Mikko (toimittanut): Johtamisen sosiaalipsykologia - Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, luku 4, Epävirallinen organisaatio. Johtamisen laitos Julkaisusarja 2 nro 19/2008.

Virta, Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 36. Edita Prima Oy. Helsinki.

### **c. Aikaisemmat tutkimukset**

---

Hirvonen, Pekka: Tulenjohtopäällikön ja komppanian päällikön yhteistoiminta puolustuksessa. Tutkielma, 2004.

Iltanen, Mikko: Pataljoona 2005:n osana taistelevan komppanian tulenjohtopäällikön johtamisprosessi. Tutkielma, 2004.

Koskensalo, Marko: Panssarijääkäripataljoonan tulenjohtotoiminta hyökättäessä asutuskeskukseen. Pro Gradu –tutkielma, 2005.

Lähde, Hannu-Pekka: Prikaati 2005 komppanian tulenjohtotoiminta hyökkäyksessä. Tutkielma 2003.

Vesterinen, Antti: Tulenjohtokomentajan epäsuoran tulen johtaminen jääkäripataljoona 2005:n (KaiJPr) hyökkäyksessä. Pro Gradu –tutkielma, 2005.

#### **d. Muu lähdemateriaali**

Schein, Edgar H. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin & Göös, Espoo.

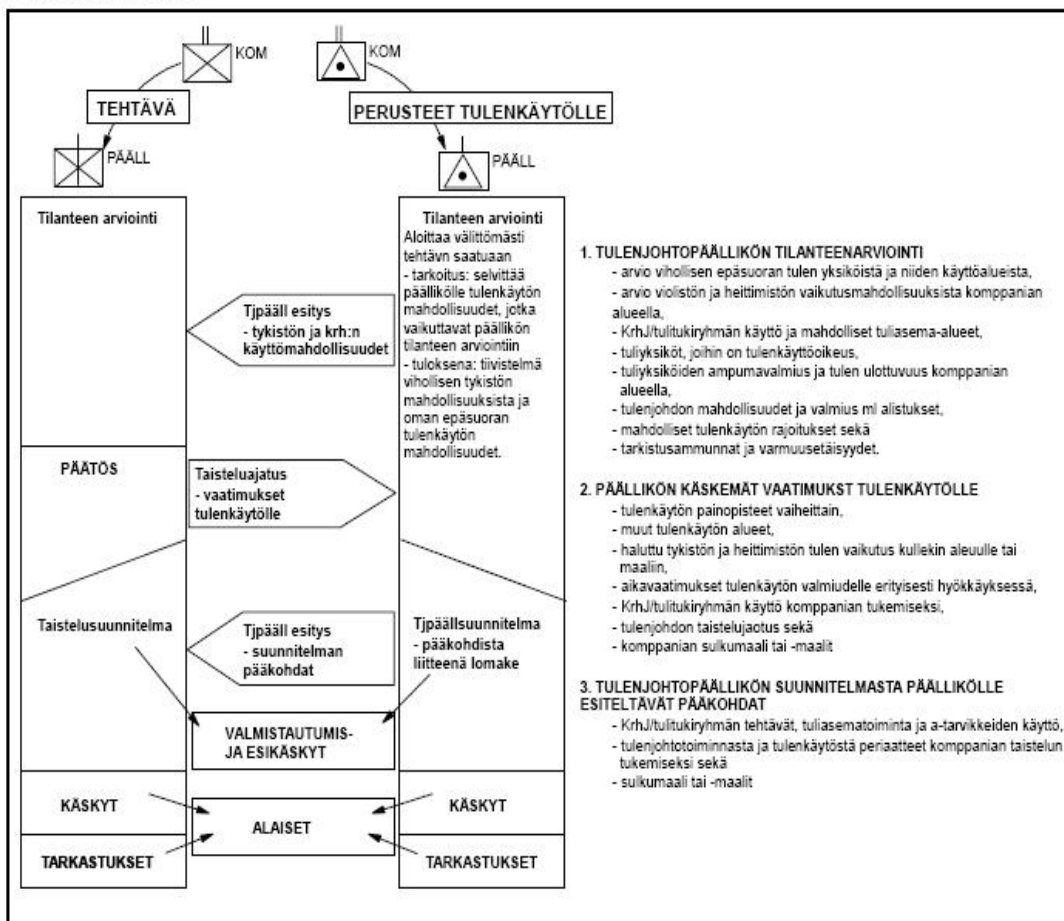
## **7 LIITTEET**

LIITE 1      Esimerkki komppanian päällikön ja tulenjohtopäällikön yhteistoiminnasta

LIITE 2      Jääkärikomppania m91 kokoonpano

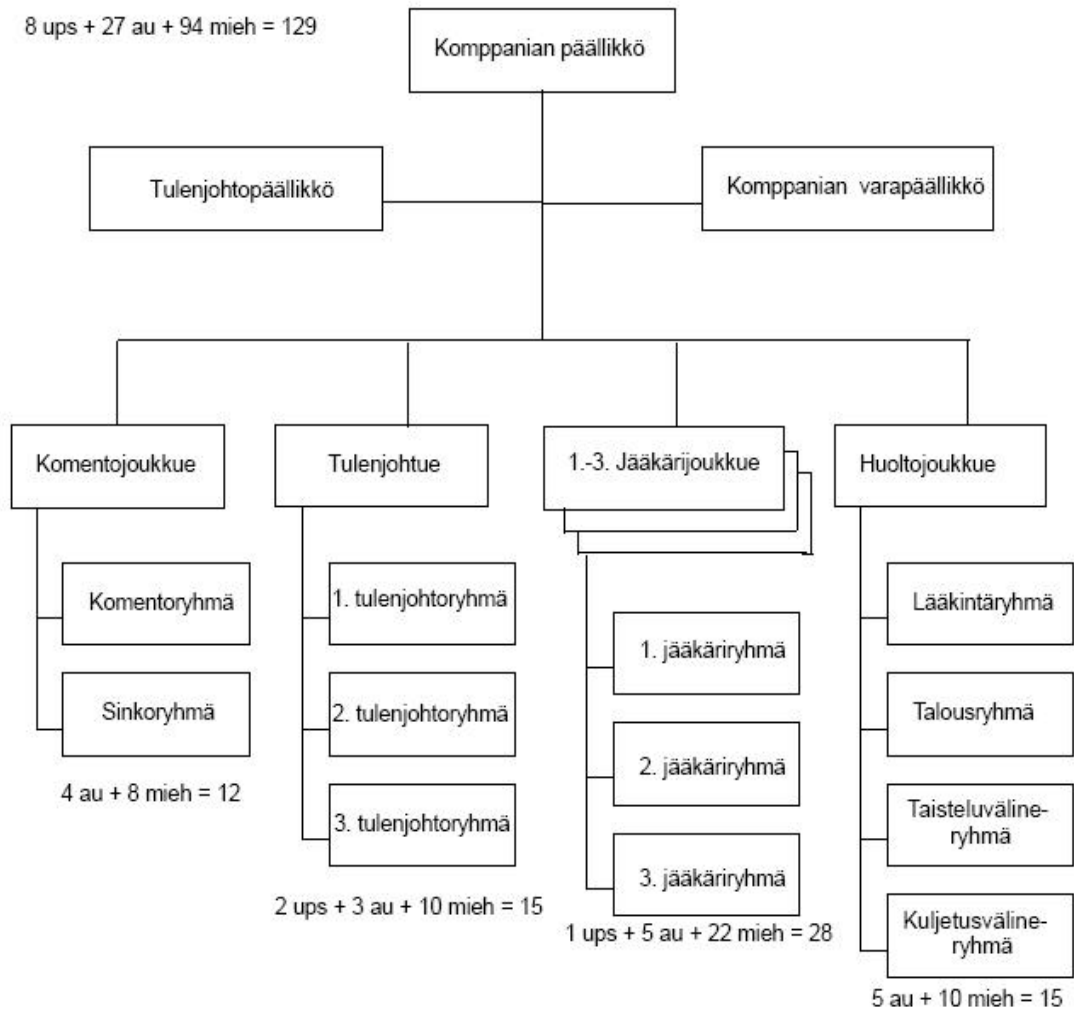
LIITE 3      Komppanian päällikön tilanteen arviointi

## ESIMERKKI KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖN JA TULENJOTOPÄÄLLIKÖN YHTEIS- TOIMINNASTA

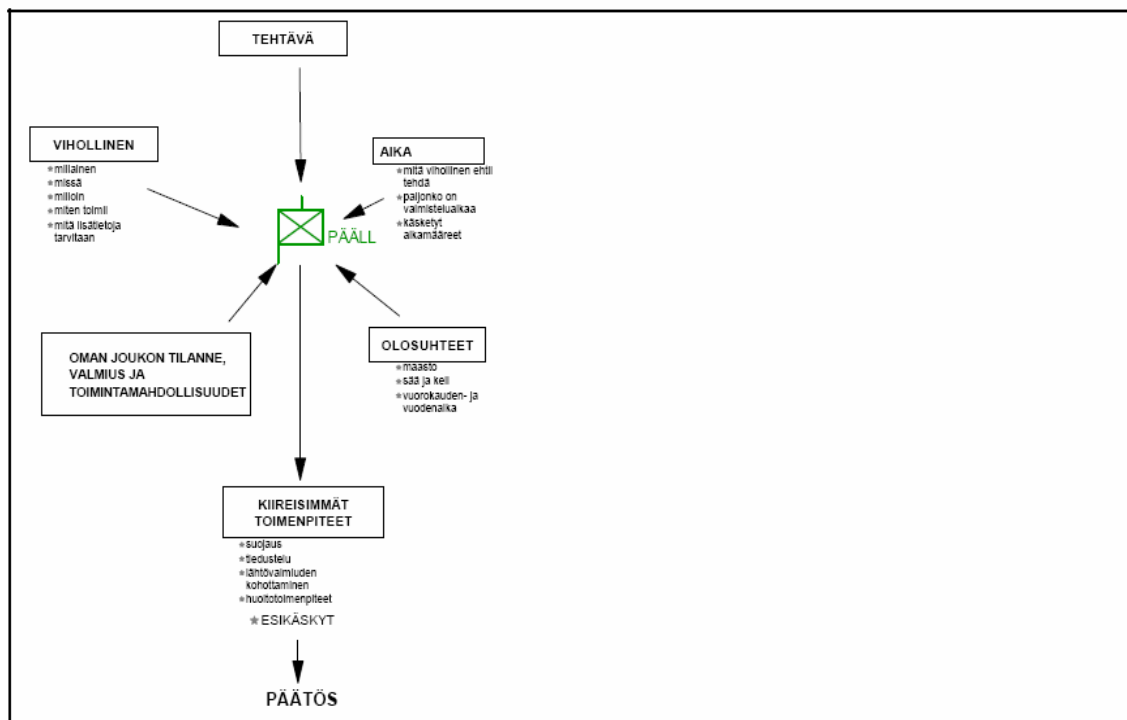


Lähde: Komppanian opas, 2002, sivu 137.

## M/91 JÄÄKÄRIKOMPPANIAN ORGANISAATIOPIIRROS



Lähde: Jääkäriprikaatin väliaikainen harjoitusvahvuus, 1991, sivu 49.



Lähde: Komppanian opas, 2002, sivu 19.



