

48 Onko johtaminen helppoa vai vaikeaa. Oppeja Ukrainan sodasta

Äänitteen kesto: 48 min

Litterointimerkinnät

Haastattelija: Aki-Mauri Huhtinen
Vastaaja 1: Jarmo Mattila
Vastaaja 2: Otso Sutela

sa- sana jää kesken
(sana) epävarmasti kuultu jakso puheessa tai epävarmasti tunnistettu puhuja
(-) sana, josta ei ole saatu selvää
(--) useampia sanoja, joista ei ole saatu selvää
, . ? : kieliopin mukainen välimerkki tai alle 10 sekunnin tauko puheessa

Aki-Mauri Huhtinen: Tässä jaksossa pohdimme johtamista. Tarkastelemme erityisesti Ukrainan oppeja, mitä Ukrainasta voidaan oppia sekä Ukrainan että Venäjän onnistumisista ja epäonnistumisista, minkälaisia vaikutuksia tällä sodalla on esimerkiksi suomalaisen johtamisen opetukseen ja koulutukseen.

[musiikkia 0:00:25 – 0:00:31]

Intro: Kuuntelet Maanpuolustuskorkeakoulun Sotataidon ytimessä -podcastia. Jaksoissa sotataidon asiantuntijat keskustelevat ajankohtaisista yhteiskuntaan ja sen turvallisuuteen liittyvistä kysymyksistä.

Aki-Mauri Huhtinen: Minä olen sotilasprofessori Aki-Mauri Huhtinen. Ja minulla on täällä keskustelemassa Sotataidon laitoksen pääopettaja everstiluutnantti Jarmo Mattila ja Maavoimien esikunnasta suunnitteluosaston strategiselta sektorilta majuri Otso Sutela. Hyvää huomenta. Tervetuloa.

Jarmo Mattila: Hyvää huomenta.

Otso Sutela: Huomenta.

Aki-Mauri Huhtinen: Jos lähdetään liikkeelle Ukrainasta ja Ukrainan tilanteesta, niin minkälaisia ajatuksia teillä tällä hetkellä on? Sotaahan on käyty hyvin pitkään. Ja miten te näette toimintaympäristön ja sotilaallisen tilanteen tällä hetkellä?

Jarmo Mattila: No kevään aikana odotettiin kuumeisesti ja odotusarvo oli kova Ukrainan suhteen, että Ukrainan odotettu vastahyökkäys saavuttas suurempaa menestystä, mikä se nyt näin ulkoapäin tarkastellen niin on tehnyt. Ja kyllä nyt, kun

on syksyyn kääntynyt, niin näyttää siltä, että nää taistelut isossa kuvassa on taantuneet taas tällaselle asemasotavaiheelle. Ja semmosta suurta merkittävää läpimurtoa sellasesta ei ole mitään merkkejä tässä. Että varaudutaan taas uuteen talveen, ja näyttää siltä, että katse on suunnattu taas enemmän tuonne ensi kevääseen, ensi kesään niin sotatoimien kun uusien suorituskykyjen ja resurssien suhteen. Ja tällä viittaa nyt tämän ilma-aseen kehittämiseen, eli nämä F-16-hävittäjät on varmaan sellainen merkittävin suorituskyky millä Ukrainaa pystytään tässä tukemaan.

Otso Sutela: Talvi on tulossa. Ja jos myös johtamista miettii, niin ja että taistelut on pitkittynyt, niin varmasti semmonen sietokyky korostuu. Ja se, että pystytään niin kun toimii pitkiä aikoja niissä epämukavissa olosuhteissa. Ja johtajatoiminnassa sitten varmaan se toimintakyvyn johtaminen.

Se, että se varmaan haastaa johtajat, että miten saadaan pidettyä taistelijat niin kun tämmösesä pitkittyneessä tilanteessa ensinnäkin, niin toimintaympäristötietosina ja sitten toimintakykyisinä ylipäätänsä, niin tässä varmaan korostuu niiden lähiesimiesten tai ryhmäjohtajan rooli esitaistelijoina. Mutta ei oo kyllä tollasessa pitkittyneessä konfliktissa, niin ei ole helppo tehtävä, vaan äärimmäisen vaativa tehtävä.

Aki-Mauri Huhtinen: Miten te näette tän tilanteen? Semmonen tavallaan perusajatus on ollut, ettei kannattaisi tavallaan tehdä asioita tipoittain. Onko nyt oikeestaan se vaara just mihin viittasitte, että Ukraina on kuluttanut aika paljon sitä voimaa, ja tietysti uutta suorituskykyä tulee, uusia joukkoja tulee.

Mut käykö tässä vähän sillain, että tavallaan siihen taisteluun ja sotaan syötetään tipoittain uusia asioita eikä päästä tämmöseen niin kun kokonaisvaikutukseen. Miltä tämä näyttää eli onko näköpiirissä taas, että ens keväänä ja ens kesänä toistetaan samaa niin kun ettei saada riittävästi voimaa pistettyä yhteen paikkaan?

Jarmo Mattila: No siltä se nyt näyttää. Ja näinhän tässä länsi on toiminut. Ja nyt jos ajatellaan minkä verran sinne on resurssia syötetty ja käytetty, niin nyt tähän jatkossa todennäköisesti ajaudutaankin, että ei kyetäkään enää kovin isossa mittakaavassa tuomaan niin materiaalia kun uusia kykyjä, vaan on pakkokin ehkä nyt jatkossa syöttää vähän tipottain. Että tämä ratkaisu olis pitänyt alussa tehdä jo, että jos ois niin kun massiivisesti uskallettu lähteä tukemaan.

Tässä on ehkä enemmän ollut semmonen länsimaitten pelko, että mitä Venäjä tekee, ja se eskalaation riski, jota on pyritty välttämään. Ja haettu sitä ns. punasta viivaa missä se menee. Mutta niin kun tässä on nähty, niin ei sellasta oo saavutettu, että se on Venäjällä jäänyt aina uhkailun tasolle. Ja Venäjä ei ole välillä juuri millään lailla reagoinut lännen apuun ja vaikka tulee uusia kykyjä, että ollu hyvinkin passiivinen (-) [05:223] suhteen.

Otso Sutela: Mulla ois semmonen ajatus tähän, että tälle sotataidollisesti ylipäättänsä, niin se varmaan on kolikon kaksi kääntöpuolta, että luot painopisteen ja käytät vahvasti painopisteessä joukkoja, niin siinä on myös suuri riski, että sä menetät ne joukot. Ja taistelukentällähän, jos sä menetät joukot, sehän tarkoittaa sitä, et sä häviät, niin silloin ehkä sen riski kustannukset, että tehdään semmonen niin kun rohkea liike, niin ne voi olla tosi suuret.

Ja siinä me ollaan nyt nähty myös se, että sotilaallisen suorituskyvyn rakentaminen on tosi aikaa vievää. Että jos sulla on ajoneuvoja tai koulutettua henkilöstöä, niin jos ne tuhoutuu, niin niiden korvaamiseen menee todella kauan aikaa, että sit siinä johtajat joutuu punnitsemaan sen välillä, että haetaanko ratkaisua, ja mikä se sitten se kustannus on.

Aki-Mauri Huhtinen: Sitä on ehkä vähän niin kun jossain asiantuntijapiireissä ihmetelty, että kun tässä on kuitenkin lähes 1 000 kilometrin rintamalinja, ja tietysti tätä sotaa ei kannata suoraan verrata esimerkiksi toisen maailmansodan vastaaviin operaatioihin mitä tällä alueella on tehty. Mutta jos ajatellaan, että tässä on kuitenkin niin kun poliittinen mandaatti auki molemmilla puolilla sekä Ukraina että Venäjä niin kun poliittisesti antaa asevoimien käydä sotaa.

Niin onko nykyaikainen taistelukenttä semmonen, et sieltä ei löydy sitten oikein semmosta aukkoa mistä niin kun kunnan operatiivista manööveriä saisi aikaiseksi. Tätä on tavallaan vähän ihmetelty, että se on kuitenkin aika pitkä. Onko tämä rintamalinja niin tukossa tai niin digitaalisesti läpivalaistuu, että sinne ei niin kun pysty keskittämään ja johtaa joukkoja niin, että siellä olis saatu jotain suurempaa aikaan? Vai onko kyse vaan siitä ettei ole riittävästi suorituskykyä ja voimaa?

Jarmo Mattila: Niin kyllähän nykyaikainen taistelukenttä on läpinäkyvämpi kuin aikaisemmin ja helpommin valvottavissa. Mut mä en usko siihen, että sieltä ei niitä ratkaisuja löytys, että varmasti löytyy. Ja onhan sieltä esimerkkejä, että Ukraina on onnistunut harhauttamaan ja yllättämään ja näin. Ja semmonen on mahdollista jatkossakin. Ja voi olla kyse myös osaamattomuudesta, ei osata käyttää oikealla tavalla niitä joukkoja, että se ei ole mikään helppo laji kuitenkaan tuo sodankäynti. Ja vastassa on myös ammattitaitoisia johtajia Venäjänkin puolella, vaikka sitä tuodaan monesti esiin, että näitä Venäjän epäonnistumisia.

Mutta on sillä onnistumisiakin ja ei ne tyhmiä ne johtajat sielläkään oo. Vielä tohon joukkojen käyttöön, niin varmaan on just tätä, se on joukkojen säästämistä. Ja se on ehkä näkyny alusta lähtien niin kun Ukrainan sodan käynnissä, että he pyrkii välttämään omia tappioita, että siinä on semmonen piirre ollu, mut sitte se lopputuloksena näkyy helposti, jos se menee kaikille tasoille ja kaikissa taisteluissa tällä periaatteella mennään, niin sieltä ei tule myös niitä onnistumisiakaan samalla lailla. Se on tasavahvaa tekemistä, että jossakin vaiheessa niitä riskejä vaan joudutaan ottamaan sitten ja yrittämään kunnolla.

Aki-Mauri Huhtinen: Näettekö te tässä semmosta yleistä trendiä, et jos me ajatellaan 10–20 vuotta taaksepäin, niin onko niin kun operatiivisen tason upseereitten kokemuksessa tai koulutuksessa jotain puutteita. Et ollaanko me menty liian pieniin harjoituksiin, liian pienien joukkojen harjoittamiseen? Että et käytännössä, jos palataan vähän sinne kriisinhallinta-aikaan ja yleiseen ilmapiiriin, niin ei ole totuttu johtamaan satojatuhansia, et ei oikein osata manööverata eli tehdään liian pientä vai. Olisko tässä johtamisen suuntaamisessa jotain niin kun haastetta, että et sieltä puuttuu suunnittelutaitoa tai riskinottokykyä? Vai onko tämä enemmänkin niin kun olosuhteista oleva asia?

Otso Sutela: Mä sanoisin ehkä niin, että tosi monitahoinen kysymys. Ja niitä voi olla niitä syitä niissä operaatioissa, mutta kyllähän se on varmasti niin, että jos toimeenpannaan tommonen isomman luokan tämmönen joku operatiivinen vastahyökkäys, tai tämmönen haetaan jotain ratkaisua, niin kyllähän siel sitte sattuma ja sodan sumu astuu sillä tavalla kehiin. Että vaikka sitä ois harjoteltu millä joukoilla ja miten paljon, niin aina sattuu sellasia asioita mitä johtaja ei pysty niin kun ennakoimaan.

Ja sit siihen harjoitteluun ylipäättänsä, niin siinä tai tämmösissä tapahtumissa on niin isot joukkokokonaisuudet, niiden harjoittelu ja alueiden ja resurssien puolesta on varmasti todella haastavaa.

Aki-Mauri Huhtinen: Jos me mietitään tähän taustaan nyt hiukan. Suomalaisilla ja ihmisillä, jotka seuraa konflikteja ja sotaa, niin saattaa olla johtamisesta tietynlaisia käsityksiä. Mutta mut niin kun peruseriaate johtamisessa on ollut pitkään, et siinä on eri tasoja. On poliittinen johtaminen, jos me lähdetään kuitenkin siitä, mistä länsimaat pitää kiinni ja valtiot, että sota on politiikan jatkamista toisin keinoin ja poliitikot tekee sen päätöksen ja asevoimat toteuttaa sitä. Niin meillä on strateginen taso, operatiivinen taso ja taktinen taso.

Niin miten te niin kun kuvaisitte yleisellä tasolla tätä, et mikä näiden ero on, ettei tavallaan ihmisillä mene sekasin. Meillä on omassa kaunokirjallisuudessa ja omassa kulttuurissa aika vahva tämmöisen taktisen tason johtajan johtajakuva. Mutta mitä tapahtuu niin kun enemmän operatiivisella tai strategisella tasolla, että siellä taktisella tasolla asiat onnistuu?

Jarmo Mattila: Mä miellän ite sen sillä lailla, jos puhutaan niin kun sotilasstrategisesta tasosta, niin siellä tapahtuu se ensinnäkin se ajattelu ja sen koko valtakunnan sotavoiman ja sotilaallisen potentiaalin suorituskyvyn käytön ajattelu, mukaan lukien liittokunnat ja liittoutuma. Ja pitää kattoo aina isompaa luuppia, et se pieni luuppi mitä katotaan, niin on niin kun sen valtakunta ja sen lähialue. Ja siitä sitten mennään ylöspäin Eurooppa, maailmantaso kuvaan. Eli koko sen valtakunnan sen potentiaalin käyttöä suunnitellaan ja aatellaan.

Operatiivinen taso, mehän ollaan mielletty sekin, että se on niin kun valtakunnan taso esimerkiksi maavoimien osalta valtakunnan tason toimintaa. Mutta se operatiivinen taso häilyy kyllä sitten myöskin sen alueellisen tason rajalla siinä. Eli jos ajatellaan niin kun aluetta tiettyä osaa valtakunnasta, vaikka Pohjois-Suomea. On tällöinen alueellinen taso, niin kyllä siellä puhutaan operatiivisesta toiminnasta, kun siellä suunnitellaan sotajoukon käyttöä ja operoidaan ja käytetään sitä, niin se on myös operatiivista toimintaa. Ja taktinen taso niin kun sanoitkin on sitä tuota (-) [13:23] niin kun joukkojen käyttöä, joukkojen käytön suunnittelua ja toimeenpanoa.

Otso Sutela: Mä lähtisin pilkkoo tän (--) [13:31] analogian kautta sillä tavalla, että strategisella tasolla määritetään ne tavoitteet, jota lähdetään ajamaan, ne tehdään siellä poliittisessa päätöksenteossa, sitten (-) eli miten, niin ylätasolla luodaan doktriini, miten taistellaan, se totta kai sitten pilkotaan sinne alas. Ja sitten (-) eli millä, niin luodaan resursseja. Eli rakennetaan sitä sotavoimaa, tehdään niitä päätöksiä siitä materiaalin hankkimisesta ja muusta.

Ja sitten, kun tullaan sinne operatiiviselle tasolle, niin sitten ne ja tavoitteet, ne sotilasstrategiset tavoitteet, pilkotaan operatiivisiksi tavoitteiksi, jotka on saavutettavissa joillakin joukoilla. Ja ehkä operatiiviselta tasolta annetaan sitten tehtävät sinne taktisille alemmille tasoille, jotta nämä tehtävät saadaan toteutettua, ja sitten resursoidaan ne tehtävät. Eli tehdään analyysi siitä, että mitkä joukot toteuttaa tehtävät. Mutta mulle henkilökohtaisesti, niin toi strateginen taso on helpoin erottaa, ja sitten operatiivinen ja taktinen, niin juuri kuten todettiin, niin on enemmän semmonen niin kun häilyvä.

Aki-Mauri Huhtinen: Miten te näkisitte tavallaan niin kun sotilasjohtajan, upseerin kasvun, et kun nää on erilaisia nämä tasot, niin jos te joudutte tavallaan nostaan tiettyjä asioita esille. Niin minkälaista osaamista tai kokemusta henkilöllä, mitkä niin kun ominaisuudet tai osaaminen tai kokemus painottuu näillä eri tasoilla? Kun me ollaan taktisella tasolla, operatiivisella tai strategisella tasolla, niin mihin upseereitten tulisi kiinnittää huomiota ja minkälaista osaamista niitten pitäis hankkia tai kokemusta, et ne pärjää näillä eri tasoilla?

Jarmo Mattila: Meillähän alkaa perinteisesti tämä sotilaskoulutus lähtee sieltä alhaalta ylös. Ja oikeestaan tekniseltä tasolta, sotilastekniseltä tasolta alkaa sieltä aletaan pikkuhiljaa tulemaan, kun ymmärretään ne välineet ja niitten käyttöä. Ja sitten mennään taktiseen tasoon, ja siinä on ehkä se vahvin, erityisesti nuorella sotilaalla se vahvin koulutus, kouluttautuminen, harjoittelu ja aika pitkäkin osa urasta sillä taktisella tasolla tehdään. Ja se on varmaan se vahvuus suomalaisilla sotilailla.

Mut sitten pikkuhiljaa osa, ei kaikki, et osa nousee sinne operatiiviselle tasolle, ja alkaa suunnittelemaan sitä. Ja vähemmistössähän meillä on tämä strategisen (--) [16:07] sotilas strategisen tason ajattelu ja opettaminen. Ja sitä toki täällä

Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdään, ja siihen ollaan pyritty panostaa enemmänkin nyt. Mutta sitä pitää meidän kursseilla lisätä, niin tätä strategista ajattelua.

Otso Sutela: Joo. Jos miettii vielä tota tehtäväjohtamisen kautta, niin tehtäväjohtamisessahan vaaditaan, jotta saadaan ne voimat keskitettyä esimerkiksi, niin vaaditaan ylätasolla sitten tämmöstä niin kun koottua tai keskitettyä suunnittelua, eli vähän pienemmällä porukalla tehdään se suunnittelu. Ja sitten kun mennään sinne toimeenpanoon, niin sitten se toimeenpano on hajautettua, eli siellä se taas sitten niin kun tavallaan se tehtäväkenttä laajenee. Ja siellä otetaan mitä alemmalle tasolle mennään, niin siellä otetaan enemmän niitä alatasoja mukaan siihen suunnitteluun.

Ja tälläi nuorena operaatikkona on helppo sanoa se, että se on varmasti operaatikoiden tai sotilaiden osaamisen ydintä se, että tunnistaa se oikea taso, millä toimitaan ja oikea resoluutio siihen. Mä oon huomannut sen, että se on sillä lailla haastavaa tai ihmiset usein tekee sitä mihin ne on tottuneet. Ja sitten, kun tullaan uudelle johtamisen tasolle, niin sitten pitäs ymmärtää se, että esimerkiksi ylimmällä johtamistasolla ei ryhdytä johtamaan yksittäistä ajoneuvoa, vaikka ollaan totuttu siihen, niin pitäs osata pitää riittävän siellä ylätasolla operatiivisella ja strategisella tasolla niin kun riittävän isona se raekoko. Se varmasti haastaa kaikki sotilasjohtajat.

Aki-Mauri Huhtinen: No, jos mietitään niin kun Venäjistä on paljon puhuttu. Mutta jos te ajattelette Venäjää, niin mikä niin kun Venäjän johtamisessa on onnistunut? Ja mitkä on keskeisiä epäonnistumisia yleisellä tasolla, mitä voitais nostaa esiin tässä?

Jarmo Mattila: Jos tarkoitat nyt Ukrainaa?

Aki-Mauri Huhtinen: Nyt lähinnä Ukrainaa joo, mitä tässä vajaan kahden vuoden aikana on tapahtunut.

Jarmo Mattila: Joo. Näitä on tosi paljonkin pyöritelty ja käsitelty. Kyllä helpompi lähteä näistä epäonnistumisista ehkä liikkeelle, kun niitä on aika paljonkin löytynyt lähtien ihan siitä strategisen tason johtamisesta. Jos mietitään, nyt ohitan tämän poliittisen päätöksenteon ja sen virheen, vaan mennään sitten sotilasstrategiseen johtamiseen. Ja miten tämä organisoitiin tämä koko sotajoukko, niin siinä näkyy niin kun johtamisessa se, että aluksi vaikutti siltä, että ei ollut tällaista yhtä johtajaa koko Ukrainan sodan operaatiolle.

Näähän oli jaettu nää sotilaspiirit sinne omille alueilleen ympäri Ukrainan rajoja, ja ne muodosti tämmösen strategisen johtoportaan. Ja sen alla oli armeijat ja joukot. Ja ne toimi vähän niin kun itsenäisesti, eli ei ollu yhteistä keskitettyä johtoa, joka on aina se peruseriaate sotilasjohtamisessa. Että ne langat pitää nivoutua kyllä yksin

käsiin jossain kohdin. Ja tämä on korjattu nähtävästi sitten myöhemmin. Eli siellä tapahtui jo tällöinen iso virhe.

Ja tämä niin kun heijastuu sitten tämä ehkä onko se venäläinen ajattelu tai toimintatapaan heijastuu sitten ihan tonne taktisen tason toimintaan. Eli siellä katotaan miten johdetaan sitten ihmisiä. Ei pelkästään niitä resursseja vaan ihmisiä, niin se on aika tai näyttäytynyt meille semmosena aika välinpitämättömänä ja ihmishenkeä väheksyvänä toimintana. Eli siellä ei johtajat kannu vastuuta niistä alaisistaan, ja on valmiita uhraamaan koko joukon mitättömiä menestyksiä saavuttaakseen. Eli varmaan siellä johtajille on hämärtynyt sitten se, että mikä on kokonaisuuden kannalta tärkeintä mikä ei.

Otso Sutela: Joo. Jos johtajan tehtävä on toteuttaa saamansa tehtävät, se on varmaan se ensimmäinen, niin heti toisena tulee siitä omasta joukosta huolenpitäminen, koska ilman sitä joukkoa sä et saa niitä tehtäviä toteutettua. Niin nää tavallaan niin kun tää on tällöinen ristiriita, jonka jokainen sotilasjohtaja joutuu elämään sen kanssa. Mut jos ylenkatsoo sitä joukon selviämistä ja toimintakykyä, niin sitten sulla ei ole sitä joukkoa. Sit sä et pysty toteuttaa niitä tehtäviä. Ja jos tällöisiä niin kun epäonnistumisia tai onnistumisia pohtii, niin mulle tulee siinä alkuvaiheessa johtamisen kannalta mieleen se Hostomelin maahanlasku, jossa joka saattoi olla hyvin tällöinen käänteentekevä ton koko sodan osalta. Niin siellä pienellä tai päättävällä joukolla pystyttiin aikamoisessa tilanteessa torjumaan se maahanlasku ja mahdollisesti vaikuttamaan siihen koko sodan kulkuun.

Et se on ollu varmasti sellanen mitä tullaan jälkikäteen analysoimaan tarkasti, että miten siellä onnistuttiin. Sehän oli onnistuminen ukrainalaisille ja sitten epäonnistuminen venäläisille. Jos heittäydyn vielä pohtimaan, et miltä se on tuntunut siellä kiitoradalla, niin kyllähän se on aika hurja tilanne, jos tommonen suurvalta kohdistaa koko voimansa tommosteen maahanlaskuun, niin kyllä se joukko joka siellä on ollu, niin ne on ollut todella kovassa paikassa. Ja sit siellä tällöinen päättäväinen toiminta on niin kun mahdollisesti ollu se, jolla ollaan saatu käännettyä mahdollisesti koko sodan kulku.

Aki-Mauri Huhtien: Paljonhan on puhuttu juuri siitä niin kun kulttuurisesta ongelmasta, mikä Venäjällä on. Että siellä koulutuksessa ihmiset kasvaa tavallaan pelon ilmapiirissä, eli jokainen innovaatio tai oma ajatus on semmonen, et joku muu käyttää valtaa ja tietää paremmin. Ja tietysti tässä on tullut esille juuri se, että et siellä taktisella tasolla ja operatiivisella tasolla on oltu aika passiivisia juuri sen takia, että on odotettu sieltä ylhäältä sitä johtamista. Eli se on varmaan lännen vahvuus ja demokratioiden vahvuus ja erityisesti Suomen vahvuus, et meillä tavallaan ymmärretään se, että ne johdettavat on se voimavara ja niitä pitää tukea, koska siellä taistelutilassa ei välttämättä päästä sitten vierestä johtaa, vaan heidän pitää tehdä niin kun omia ratkasuita.

Ja tästä oikeastaan voitaskin kysyä, että mitä te ymmärrätte niin kun tehtävätaktiikalla? Tämä on vähän semmonen mystinen sana välillä, että onko se enemmänkin sininen ajatus, filosofia tai tämmönen. Et monta kertaa, kun me katotaan käytännössä, niin se näyttää aika monenlaiselta. Mutta jos te niin kun analysoitte tätä tehtävätaktiikkaa, koska siihen viitataan monta kertaa, et se on nimenomaan se mihin pitäisi pyrkiä. Mutta miten te näette tämän tehtävätaktiikan?

Jarmo Mattila: Sitähän korostetaan suomalaisessa sotilaskoulutuksessa paljon, ja meidän tässä sotilaskulttuurissa, niin sillä on iso osa. Ja kyllä mä näen, et se toteutuukin. Ja tietenkin rauhan aikana versus sodan aikana se näyttäytyy varmaan vähän erilaisena, että sehän ymmärretään tehtävätaktiikka sillä, että alainen saa ylemmältä esimieheltä tai johtoportaalta tehtävän, jonka se analysoi, pilkkoo ja määrittää itse miten minä toteutan sen. Eli siinä tulee se oma toteuttamisen vapaus. Mut se ei tarkoita sitä, että se voi tehdä sitä miten vaan, vaan alaisen tulee esitellä tietenkin ylemmälle esimiehelleen, että miten minä aion toteuttaa.

Ja ylemmällä esimiehellä on edelleen mahdollista jotenkin vaikuttaa siihen, että toteutetaanko se sillä lailla vai ei. Mutta et siellä alaiselle annetaan valtaa miettiä sitä toteutustapaa. Ja siinä on myös se tietysti viisaus ja etu, että jos niin kun me pienellä armeijalla, vähäisellä joukolla taistellaan laajoilla alueilla, niin se tuo sen itsenäisyyden sille joukolle ja turvan, että jos minulla ei ole yhteyttä siihen esimieheen, jolta minun pitäisi sitä varmistusta hakea asioille tai tukea, niin mulla on tää tehtävä, jota mä lähden toteuttaa. Ja se on se tuki ja turva sen tehtävä, että kun mä teen tämän mukaisesti, mä teen oikein tässä. Ja se ylemmän taisteluaajatus pitää olla koko ajan siellä taustalla mukana.

Otso Sutela: Joo. Kyllä juuri näin. Ehkä ton tehtävätaktiikan tai tehtäväjohtamisen haastaa se, että toimiakseen, niin joukon täytyy olla hyvin koulutettu. Eli ilman, että sillä joukolla on perustaistelumenetelmä ja perustoiminta hallussa, niin sitä ei voida ruveta soveltamaan. Niin silloin se reserviläisarmeijan koulutuksessa on haastavaa, koska paljon aikaa menee niiden perusteiden opetteluun. Ja sit siellä loppupäässä pitäis enemmän mennä siihen niin kun sovellettuun vaiheeseen, jossa juuri kuten kuvattiin, niin vaatimuksilla ohjataan sitä tehtävän toteuttamista. Ja siinä mun mielestä pitäis koulutuksessa vähintään kylvää sellainen siemen johtajille, että sitten pystytään toimimaan reservistä, kun perustetaan tai harjoituksissa, niin ilman niitä kouluttajia, jotka on siinä ohjaamassa jatkuvasti.

Eli tavallaan meidän pitäisi luoda sellaisia olosuhteita, jossa me annetaan toiminnanvapautta sille johtajalle, joka harjoittelee sitä riittävästi, mutta että siinä on riittävä tuki läsnä. Koska sitten kun siihen konfliktiin tai jos mennään taisteluun, niin silloinhan siinä ei oo sitä kouluttajaa apuna, niin meidän tavoitehan on se, et ne kaikki joukot pystyis toimimaan niillä johtajilla. Ja tän haastaa sitten tää meidän varuskunnan arki, jossa on strukturoidut koulutustapahtumat sen takia, että säästetään aikaa, ja niitä perusteita opetetaan. Tässä on tämmönen jako.

Jarmo Mattila: Joo. Ja on siinä eri sävyjä niin kun tässä tehtävätaktiikassa ja johtamisessa, että nää niin kun normaaliaikana, niin siinä se esimies on vahvemmin mukana siinä. Ja haluaa enemmän ehkä puuttua siihen mitä se alainen tekee ja näin. Ja se on lähempänä sitä tuota komentajakeskeistä johtamista ehkä näin normaaliaikana. Mut sitten poikkeusoloissa juuri näin, kun kuvattiin, että et siinä tulee enemmän sitä itsenäisyyttä sitten sille toimijalle. Se esimies ei ookaan läsnä, sillä ei ole mahdollisuuttakaan olla läsnä siinä jatkuvasti.

Otso Sutela: Täydentäisin vielä sen verran, että mun mielestä tossa tehtäväjohtamisessa tai delegeivassa johtamistavassa on keskiössä se aloite. Se, että me halutaan kouluttaa sellasia taistelijoita, että ihan sieltä rynnäkkökiväärimiehestä sinne kenraaliin asti, niin kaikki on valmiita tempaamaan aloitteen. Ja se sopii mun mielestä hirveen hyvin suomalaisille, koska mehän korostetaan ajattelua, ja meidän ihmiskuva on sellanen, että ihmiset on pystyviäisiä ja ajattelevia.

Niin silloin mä henkilökohtaisesti ajattelen niin, että niissä taisteluissa päästään parempaan lopputulemaan, jos me saadaan aktivoitua meidän kaikkien alaisten kyvyt ja taidot, koska kukaan kellään ei ole semmosta tilannekuvaa, et kukaan pystyis mikromanageroida miten sen yksittäisen taistelijan pitäis tehdä. Niin se, että me mahdollistetaan se aloitteellisuus sen tilanteen ja tehtävän mukaisesti, niin se ois valtavan tärkeitä. Ja siihen tää koko järjestelmä tai tehtäväjohtamisen periaate oikeastaan rakentuu ja nojaa.

Aki-Mauri Huhtinen: Miten te ootte nähnyt, nyt Ukraina tietysti tiedetään, et siellä on kova taisteluhenkki ja siellä taistellaan olemassaolosta, ja synnytetään oikeestaan pitkään aikaan heidän historiassa ensimmäisen kerran niin kun omaa kansallista identiteettiä, otetaan irtiotta venäläisestä kulttuurista ja elämäntavasta. Siellähän kaikki edellytykset olis tehtävätaktiikalle.

Jos te katotte sitä Ukrainan johtamisen onnistumisia tai epäonnistumisia, niin onko siellä kuitenkin jotenkin jotain vajavaisuutta ehkä, että tämä tehtävätaktiikka ei oo ihan täysin toteutunut? Vai näettekö, et tähän on parhaalla mahdollisella tavalla pyrkinyt tähän samaan päämäärään mikä meilläkin on ehkä tämmönen sininen ajatus tässä johtamisessa?

Jarmo Mattila: Taustalla Ukrainan varsinkin ylemmillä upseereilla, niin on Venäjän armeijan johtamiskulttuuri ja koulutus, eli ei se puhtaimmillaan varmasti ole siellä tehtävätaktiikka. Et siellä varmasti, ei me kaikkea tietysti oikein tiedetä tarkkaan, mutta mitä tietoja on kantautunut, niin kyllä siellä on vahva se venäläinen johtamiskulttuuri taustalla. Ja siellä on aktiivisesti yritetty ennen sotaa uudistaa sitä ajattelua, mutta se on pitkä prosessi, sukupolven kestävä prosessi, et se kääntyy ajattelu. Varmasti on epäonnistumisiahan ei korosta, varmasti on epäonnistumisiakin siellä. Ja ehkä viittaa näihin epäonnistuneisiin hyökkäysoperaatioihin, niin siellä voi olla taustalla tämmöstä johtamista, sitä ei

tiedetä. Mut on onnistumisiakin. Toi Hostomeli oli yksi tietysti taisteluonnistuminen. Mut sitten, jos ajatellaan johtamisen näkökulmasta, niin se alkuvaihe on aina kaaottinen kaikissa sodissa ja tilanteissa. Se miten itsenäisesti alkoi eri suuntien ukrainalaiset joukot taistelee ja toimimaan, veikkaan, että oli aika itsenäisesti, et niitä ei johdettu. Ja ne organisoivat sitä puolustusta hyvinkin, saattoi jopa siviilit alkaa organisoidaan kylissä ja pienissä kaupungeissa, niin sitä puolustusta, kun vaan välineitä löytyi. Niin se oli semmosta itsenäistä toimintaa, siellä temmattiin sitä alotetta ja se oli varmaan tämmöstä niin kun enemmän tehtävätaktiikan johtamista millä sitä venäläisten hyökkäyskärkiä hidastettiin ja kulutettiin siinä alkuvaiheessa.

Otso Sutela: Joo. Mä luulen kanssa, että se venäläinen kulttuuri voi painaa, jossa rangaistaan ja kiusataan alaisia, niin sillä se aloitteellisuus nimenomaan tapetaan. Eli jos johtajilla on pelko, jatkuva pelko, niistä epäonnistumisista, niin silloinhan ne joukot ei pysty siihen aloitteellisuuteen. Eli tää on varmaan se kulttuurinen perintö, jonka kanssa siellä joudutaan kamppailemaan. Ja tämä taas sitten voidaan nähdä vaikuttavan tohon venäläisten johtamiseen, että et jos sä pelkää aina tulevaisuudeksi piestyksi jostain epäonnistumisesta, niin silloin se ei ehkä kannusta siihen aloitteellisuuteen.

Aki-Mauri Huhtinen: Tästä syntyy semmonen ajatus ehkä, joka vahvistaa sitä, et tehtävätaktiikka on, sillä on historiansa, sitä on toteutettu sodissa ja se on hyvä hyve. Ja se voi toteutua myös hyvin kontrolloidusti ja erilaisten asevoimien organisaatioitten kanssa. Mutta se vaatii tietysti koulutusta, ja se vaatii oikeastaan sieltä jo vähän niin kun kansakunnan lähtökohdasta niin semmosen ihmiskuvan, että ihmiseen uskotaan, ihmistä tuetaan, sitä luotetaan. Ja tämä pelolla ja väkivallalla johtaminen ja alistaminen ei niin kun sovi tähän, että tää on niin kun yks keskeinen lähtökohta.

Miten te näette sitten, puhutaan paljon digitalisaatiosta, ja oikeastaan tässä Jarmo viittaa just siihen, että taistelutila on yhä niin kun digitaalisesti valaistu, ja siellä on hyvin vaikea niin kun keskittää isoja joukkoja tai saada kauheen isoja yllätyksiä aikaan. Niin onko tää jossain vaiheessa sotateoriassa uskottiin hyvin vahvasti tähän niin kun teknologian ja digitalisaation tulon, et se auttaa johtajia nimenomaan tässä tehtävätaktiikassa delegoimaan asioita. Mutta onko siinä riskejä kuitenkin? Kun te katotte tätä nyt, et ollaanko me jääty joteenkin sen teknologian vangeiksi sitten, et me kontrolloidetaan sillä nyt sitten liikaa tämmöstä manööverin vapautta?

Jarmo Mattila: Siinä helposti se juuri se vaara on. Ja varmasti siihen on monellakin tasolla vähän sorruttukin, et aletaan tuijottaa niitä tietokoneita liikaa. Ja unohdetaan ne perinteiset johtamistavat, ihmisten tapaamiset, ja perinteinen tämmöinen johtaminen. Mut se, että kyllä tää tekoäly ja digitalisaatio, niin se tulee vahvasti mukaan tähän. Ja kun se osataan oikealla lailla valjastaa, niin kyllä mä näen sen sillä, että se ennemminkin niin kun tukee sitä johtamista ja johtajaa. Ja vapauttaa sitä johtajaa muunlaiseen ajatteluun, ajattelun pois siitä perusraaka esim. datan käsittelystä. Vaan sieltä tulee valmiita jopa suosituksia voi tulla johtajille.

Mut kyl se viimeinen päätöksenteko ja ylimmän tason ajattelu pitää sillä ihmisillä ja johtajalla tapahtua, tai ainakin toivon näin, että on, että sitä ei ulkoisteta sitä johtamista ja päätöksentekoa millekkään koneelle.

Otso Sutela: Mä otan vielä kiinni siihen delegoivaan johtamistapaan tai tehtävätaktiikkaan sillä tavalla, että varmasti sillä on niin kun niitä kulttuurisia taustoja, sit sillä on niin kun merkitys, että miten se soveltuu sitten niiden ihmisten johtamiseen. Ja sit sanoisin vielä sen, että sehän ei oo tai se on sillä tavalla omasta mielestä väärinymmärretty, et sehän ei oo mikään semmonen hopealuoti tai niin kun takuuvarma vastaus tai sodan voiton kaava, vaan yhtäältä meillä on sitten kontrolloiva johtaminen, jota tarvitaan tietyissä tilanteissa tai sit vaikka edestä johtaminen. Niin sitä voidaan ajatella myös tai et ei pidä virheellisesti ajatella, että sillä ratkastaan kaikki, vaan johtajilla on toimivalta ja he päättää, miten he delegoi sitä toimivaltaa tilanteiden mukaan.

Sit tohon vielä, että miten tämä teknologia nyt mahdollistaa, niin meillähän varmaan tää tämmönen datalähtöisyys on semmonen, joka joudutaan nyt kohtaamaan tai joudutaan, ehkä se pitää nähdä myös mahdollisuutena. Niin ehkä kun me päästään siihen, että upseerien aika menee vähemmän datan siirtämiseksi PowerPoint-kalvoihin niin se, että me saadaan se data jo muokattua järjestelmässä informaatioksi siten, että sillä tuetaan sitä komentajan päätöksentekoa, niin siinä on varmaan sillä koneoppimisella ja keinoälyllä tehtävänsä. Ja se edesauttaa sitä, et saadaan vapautettua sitä upseerien tai valmistelijoiden aikaa siihen ajatteluun ja siihen päätöksenteon valmisteluun. Ja sillä tuetaan sitä komentajaa, vaikka nyt ajattelis, että jonkun sotapelin datalla esimerkiksi.

Aki-Mauri Huhtinen: Tähän ihan loppuun voitais pohtia sitä, että meillä on kansallisesti erittäin vahva koulutus- ja kasvatuskulttuuri. Ja siihen on panostettu vuosia. Miten te näkisitte nyt, jos ajatellaan tulevaisuuden sotilasjohtajat, miten häntä pitäis kouluttaa ja kasvattaa? Minkälaista kokemusta ja uraa hän tarvii? Mä itse oon kiinnittänyt huomion siihen, että edelleenkin tietyt perustaidot, jos ajatellaan nuorta upseeria, et selviää erilaisissa maastoissa, esimerkiksi ihan perinteisen kartan ja kompassin kanssa, et ei oo riippuvainen matkapuhelimesta ja tuntee erilaisia olosuhteita, niin se on kuitenkin johtamisen lähtökohta, vaikka me eletään yhä enemmän digitaalisessa maailmassa. Koska nyt, jos me katotaan Ukrainaa ja katotaan Israelin tilannettakin, niin se kuitenkin se viime kädessä se kamppailu ja sota käydään siinä reaalisessa todellisuudessa.

Niin tää on aika haastavaa, et meidän pitäis kuitenkin pitää mielessä ne vanhat hyveet, mitkä kuuluu johtamiseen. Ja sitten meidän pitää koko ajan ottaa haltuun tätä digitaalista maailmaa. Niin mitä te näätte, mikä teidän mielestä niin kun korostuu jatkossa, koska aikaa on kuitenkin aika rajallisesti. Ja on moninaisia tehtäviä, niin jotta me säilytettäs riittävästi osaamista niin taktisella, operatiivisella kun strategisella tasolla. Niin tarviiko tehdä paljon muutoksia vai ollaanko me, miten

te näette, jos aatellaan nyt Suomenkin kontekstissa, niin miten me ollaan? Ollaanko me hyvässä suunnassa, kun me ajatellaan sotilasjohtajien koulutusta?

Jarmo Mattila: No se kyllä laaja-alainen tämmöinen perussivistys ja koulutus mikä Suomessa tarjotaan siviilipuolelta koulujärjestelmästä, niin siitä pitää huolta. Se tuo semmosen pohjan ja perustan ja antaa ihmisille kyvykkyydet oppia lisää ja hahmottamaan myöskin tätä sotilasoppia, sehän on vaan oppia muiden joukossa.

Mutta tämä järjestelmä mikä meillä on, että kenraalikin lähtee alokkaasta liikkeelle, niin on minusta hyvä meillä lisää. Lähet ja käyt sen koko polun läpi ja näet sen, ja tiedät mitä se alemmalla tasolla tapahtuu, mitä ihmiset ajattelee, miten ne toimii, ja mitkä ne ongelmat siellä on. Vaikka tietenkin ennen kun kenraaliks menee 30 vuotta siitä. Mutta kuitenkin sulla on jonkunlainen tuntuma siihen on. Sä tiedät nää, niin siitä mun mielestä ei pidä lipsua. Uran varrella ihminen kehittyy, koulututtuu yhä vaativampiin tehtäviin. Ja harjaantuminen näissä ja harjoittelu, niin on kaiken a ja o. Eli riittävästi pitää saada ihmisen harjaantumista. Se teoretieto ei riitä missään tapauksessa vaan se tuo vaan sen pohjan. Ja harjoittelu on sitten se mihin kaikki perustuu.

Aki-Mauri Huhtinen: Tämä on ehkä semmoinen hyvä huomio ero mitä on kantautunut, että juuri tässä venäläisessä kulttuurissa ja ehkä myös osin mihin viittasit ukrainalaisilla, kun tullaan sinne vähän ylemmälle tasolle johtajina, niin ei enää oteta osaa harjoitteluun. Ja tää on tietysti semmoinen vähän haastava, että jos on korkean tason johtaja, niin siinä on ehkä välillä sitä kulttuuria, että minun nyt ei tarvii enää harjotella. Mutta tää on varmaan semmoinen mihin jatkossa yhä enemmän joudutaan panostaan, että tavallaan se myös johtajien harjoittelu, niin se ei lopu niin kun koskaan. Koska toimintaympäristö ja -välineet muuttuu.

Otso Sutela : Joo. Mä sanoisin, että säilytetään se suomalainen edestä johtaminen ja se esimerkillä johtaminen. Se, että johtaja laittaa itsensä likoon. Ja sitten katse sinne tulevaisuuteen, niin mä ehkä arvioisin, että se ihmisten johtaminen, se vaan korostuu, että saadaan pidettyä ne yksilöt toimintakykyisinä. Se tarkoittaa sitä, että niitä kohdataan yksilöinä, ja johtajalta vaaditaan niin kun erilaisia tunteita ja empatiakykyä myös, että saadaan pidettyä se sotilasjoukko sellasena, ja sitten tai toimintakykyisenä.

Ja sitten mä luulen, että ajattelun korostaminen, ja se, että sotilaatkin kysyy ja pohtii ainakin mielessään, että miksi jotain tehdään. Ja sehän tälle meidän ajattelua korostavalle kulttuurille kyllä sopii, koska se on taas sitten se, et pohditaan, et miksi jotain ollaan tekemässä on taas avain siihen delegeoivaan johtamistapaan. Eli se, että sä ymmärrät mitä ollaan tekemässä, mikä on sen ylemmän johtoportaan taisteluajatus, niin se on edellytys sille, että sä osaat toimia tilanteen mukaisesti ja aloitteellisesti.

Aki-Mauri Huhtinen: Jarmo Mattila, Otso Sutela, kiitoksia tästä sotilasjohtamisen katsauksesta ja pohdinnoista.

Jarmo Mattila: Kiitos

Otso Sutela: Kiitos.

[musiikkia 0:41:34 – 0:41:48]