

TEHTÄVÄTAKTIIKAN OLEMUS

Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806–1945

Diplomityö

Majuri
Jukka Mälkki

Yleisesikuntaupseerikurssi 54
Maasotalinja

Heinäkuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Yleisesikuntaupseerikurssi 54	Maasotalinja
Tekijä	
Majuri Jukka Mälkki	
Tutkielman nimi TEHTÄVÄTAKTIIKAN OLEMUS Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806–1945	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen - Operaatiotaito ja taktiikka	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Heinäkuu 2009	Tekstisivuja 128 Liitesivuja 0
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksen päämääränä oli tulkita tehtävätaktiikan olemusta sotilasjohtamisen näkökulmasta sekä analysoida tehtävätaktiikan ajankohtaisuutta nykyajan sodankäynnin toimintaympäristössä.</p> <p>Tutkimuksen pääkysymykseksi sekä alakysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minkälainen on tehtävätaktiikan perimmäinen olemus? <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Minkälaiseksi preussilais-saksalainen sotataito ja tehtävätaktiikka muodostuivat vuosina 1806–1945? 1.2 Minkälaisia tulkintoja tehtävätaktiikan olemuksesta on esitetty toisen maailmansodan jälkeen? 1.3 Kuinka ajankohtainen tehtävätaktiikka on nykyaikaisen sodankäynnin toimintaympäristöissä? <p>Tutkimuksen tieteenfilosofisena ja metodisena lähestymistapana on käytetty tulkitsevan tutkimusparadigman mukaista tulkitsevaa käsitetutkimusta, jossa painottuu enemmän tulkinta kuin teoreettisen filosofian mukainen tiukka käsiteanalyysin menetelmä.</p> <p>Tutkimuksen päähuomio kohdistui preussilais-saksalaiseen sotataidon muodostumiseen vuosien 1806 - 1945 välisenä aikana. Tutkimuksen kohteena ollut sotilasorganisaatiota lähestyttiin organisaation tarkastelun ulottuvuuksien kautta, jotka olivat organisaation vaikuttamisen logiikka, johtajuuden käytäntö sekä organisaation käsitykset kurista. Organisaation tarkastelun avaintuloksena voitiin todeta, että preussilais-saksalainen sotilasorganisaatio kykeni omaksumaan tehtävälähtöisen johtajuuden käytännön jo 1800-luvun loppupuoliskolla. Ensimmäisen maailmansodan aikainen vaikuttamisen logiikka ilmentyi etenkin länsirintamalla kulutusodankäyntinä. Ensimmäisen maailmansodan kokemusten perusteella Saksassa kehittynyt liikesodankäynti muodostui salamasodaksi ennen toisen maailmansotaa, rakentuen yksilötasolle vietyyn tehtävälähtöisen johtajuuden logiikkaan. Tehtävälähtöisen johtajuuden ansiosta saksalaiset kykenivät saavuttamaan arviolta 20–30% suuremmat taisteluarvot vastustajiinsa nähden molemmissa maailmansodissa.</p> <p>Useissa länsimaisissa sotilasorganisaatioissa tehtävätaktiikka on saanut nykytulkitantansa tehtäväjohtamisena. Tehtäväjohtaminen on omaksunut preussilais-saksalaisen sotataidon perinnön olemuksessaan.</p> <p>Tehtävätaktiikan käsitteen tulkinta tutkimuksessa sotilasjohtamisen näkökulmasta muodostui seuraavaksi:</p> <p><i>Tehtävätaktiikka on organisaation johtamiskonsepti, jonka käytännön toteutuminen organisaation johtamiskulttuurissa edellyttää sen olemuksen mukaisen johtamisfilosofian ilmene-</i></p>	

mistä organisaation kulttuurin ytimen perusoletuksissa, sekä sen periaatteiden yleistä sisäistämistä organisaatiossa ja harjaantumista niiden soveltamisessa.

Tehtävätaktiikan olemuksen tulkinta muodostui seuraavanlaiseksi:

Tehtävätaktiikan johtamisfilosofinen olemus kytkeytyy toimintaympäristön dynaamiseen kompleksisuuteen ja sen edellyttämään yksilön oma-aloitteisuuteen, itseluottamukseen, vastuuntuntoisuuteen sekä yksilöllisyyteen. Tehtävätaktiikan olemus johtamiskonseptina perustuu toimintojen yksinkertaisuuteen, nopeuteen, päättäväisyyteen, sotilaiden välisen keskinäiseen luottamukseen, tehtävätyyppisiin käskyihin, alaisen toimintavapauden maksimointiin tehtävien annossa ja niiden toteuttamisessa sekä toimintaan komentajan aikomuksen mukaisesti. Tehtävätaktiikan johtamiskulttuurinen olemus ilmenee, kun sen jäsenet ovat yleisesti sisäistäneet tehtävätaktiikan periaatteet sekä käytössä olevan doktriinin ja ovat harjaantuneet soveltamaan molempia käytännössä.

Tehtävätaktiikka tai tehtäväjohtaminen on säilyttänyt historiallisesta lähtökohdistaan huolimatta elinvoimaisuutensa nykyaikaisten organisaatioiden johtajuuden käytäntönä. Tämä johtuu ensisijaisesti tehtävätaktiikan kytkeytymisestä sodankäynnin toimintaympäristön dynaamiseen kompleksisuuteen, jossa se ilmenee toimintaympäristön luonteen mukaisena johtamisena.

Tehtävätaktiikan mukaisen johtajuuden käytännön omaksunut sotilasorganisaatio pystyy omaksumaan liikesodankäynnin mukaisen vaikuttamisen logiikan. Logiikka on kuitenkin poissulkeva käskytykskeskeisen johtajuuden käytännön omaksuneelle sotilasorganisaatiolle. Tehtävätaktiikan mukaisen johtajuuden käytännön soveltamisen vaikeutena on etenkin sen yksilön arvostukselle asettamat vaatimukset. Tehtävätaktiikan soveltaminen pelkästään johtamiskonseptin periaattein ei mahdollista sen toteutumista sotilasorganisaation johtamiskulttuurissa.

AVAINSANAT

Johtaminen, Sotataito, Operaatitaito, Taktiikka, Tehtävätaktiikka, Auftragstaktik, Mission Command, Tehtäväjohtaminen.

TEHTÄVÄTAKTIIKAN OLEMUS

Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806–1945

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohta	1
1.2 Sotilasjohtamisen viitekehys	4
1.3 Tutkimuskysymykset	9
2. TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFIA JA METODIT	10
2.1 Tulkitseva käsitetutkimus tieteenfilosofisena ja metodisena valintana	10
2.2 Metodin soveltaminen tutkimuksessa	15
2.3 Tutkimuksen rakenne	16
2.4 Tutkimuksen kirjallisuus	17
3. SOTILASJOHTAMINEN JA SOTATAITO	19
3.1 Sotatieteellisistä käsitteistä	19
3.2 Sotilasorganisaation menestymistä selittävistä tekijöistä	21
3.3 Sodankäynnin luonteesta	23
3.3.1 Sodankäynti tieteenä ja taiteena	23
3.3.2 Sodan yleinen kitka ja sodan toimintaympäristön dynaaminen kompleksisuus	27
3.3.3 Sodankäynnin neljä sukupolvea	30
3.4 Sotilasorganisaatioiden kuusi eri johtamisfilosofiaa	33
3.4.1 Käskytyyppiset johtamisfilosofiat	34
3.4.2 Tavoitetyyppiset johtamisfilosofiat	36
3.4.3 Tehtävätyyppiset johtamisfilosofiat	37
3.5 Johtamisfilosofioiden kapasiteettivaatimukset ja soveltuminen sodankäynnin eri toimintaympäristöihin	39
3.6 Tehtävätaktiikan viitekehys	41
4. PREUSSILAIS-SAKSALAISEN SOTATAIDON KEHITTYMINEN VUOSINA 1806–1945.....	46
4.1 Sodankäynnin ensimmäinen sukupolvi	46
4.1.1 Jena ja Auerstedt	46
4.1.2 Reformi	51

4.1.3 Taantumuksen aika sekä kulttuurillinen ja intellektuaalinen liikehdintä	57
4.2 Sodankäynnin toinen sukupolvi	61
4.2.1 Sodankäynnin kriisi	61
4.2.2 Von Moltke	65
4.2.3 Tie ensimmäiseen maailmansotaan	71
4.3 Sodankäynnin kolmas sukupolvi	76
4.3.1 Ensimmäisen maailmansodan kokemukset	76
4.3.2 Von Seeckt ja Reichwehr	79
4.3.3 Ohjesääntötyö ja suorituskyvyn muodostuminen	81
4.3.4 Truppenführung -kenttäohjesääntö ja sen sisältö	86
4.3.5 Saksalaisen sotataidon viimeinen näytös	98
4.4 Preussilais-saksalaisen sotilasorganisaation sotataidon kehittymisen kolme sukupolvea	101
5. TEHTÄVÄTAKTIIKAN OLEMUS	105
5.1 Tulkinnat tehtävätaktiikan olemuksesta	105
5.1.1 Walter von Lossowin tulkinta	105
5.1.2 Ronald J. Bashistan tulkinta	109
5.1.3 Tehtävätaktiikka ja sotilasorganisaatioiden doktriinit	111
5.1.4 Tulkintojen yhteenveto	113
5.2 Saksalaisen tehtävätaktiikan olemus	115
5.2.1 Tehtävätaktiikka ja toimintaympäristö	115
5.2.2 Tehtävätaktiikka ja johtaminen (Management)	116
5.2.3 Tehtävätaktiikka ja johtajuus (Leadership)	116
5.2.4 Tehtävätaktiikka ja organisaatorakenne	117
5.2.5 Tehtävätaktiikka ja organisaatiokulttuuri	118
6. POHDINTA	119
6.1 Tehtävätaktiikan olemus ja sen luonne	119
6.2 Tehtävätaktiikka nyt ja tulevaisuudessa	123
6.3 Tutkimuksen tulokset	125
6.4 Tutkimuksen toteutuminen sekä jatkotutkimusmahdollisuudet	127

LÄHTEET

TEHTÄVÄTAKTIIKAN OLEMUS

Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806–1945

“In war, the moral is to the physical as three to one”.

Napoleon Bonaparte

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Suomalainen sotataito perustuu yleisen uskomuksen perusteella tehtävätaktiikkaan. Tehtävätaktiikkaa on myös luonnehdittu uudistuvan alueellisen puolustuksen sekä verkostopuolustuksen keskeiseksi kivijalaksi yhdessä tietotekniikan täysimääräisen hyödyntämisen kanssa.¹ Mutta mitä tehtävätaktiikka itse asiassa tarkoittaa ja mikä on sen perimmäinen olemus²? Vastausta kysymykseen on turha yrittää etsiä Puolustusvoimien virallisista ohjesäännöistä tai oppaista, sillä tehtävätaktiikkaa ei ole niissä määritelty. Määrittelemättömyydestä johtuen, tehtävätaktiikka saa kunkin vastaajan tulkinnoissa omanlaisensa merkityksen.

Kysymykseen tehtävätaktiikan olemuksesta ei löydy yksiselitteistä vastausta Suomen rajojen ulkopuoleltaakaan. Tehtävätaktiikan (saksaksi *Auftragstaktik*) olemuksen ymmärtämisen perustavana ongelmana on ollut tehtävätaktiikka-termin keinotekoisuus. Tehtävätaktiikka-termi tuli käyttöön nykyisessä merkityksessään vasta toisen maailmansodan jälkeen, saksalaisten kenraalien yrittäessä tulkita termin avulla sotalaitoksensa menestyksen salaisuuksia yhdysvaltalaisille upseereille. Ymmärrettävästi saksalaisten kenraalien urakka oli haastava, sillä tehtävä-

¹ Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan 30-vuotisjuhlaselämäkirja: ”Propagandasta informaatiotasotaan”, Puolustusvoimain komentajan amiraali Juhani Kaskealan puheenvuoro toukokuussa 2006. Ladattu Puolustusministeriön kotisivuilta 20.8.2008 klo 0945. ”Verkostopuolustus kuvaa, miten tulevaisuuden tietoverkot ja erilaiset verkostot yhdessä kehittyneiden tieto- ja asejärjestelmien kanssa mahdollistavat yhteis- ja alueellisten operaatioiden toteuttamisen sekä viranomaisyhteistoiminnan kokonaisuusmaapuolustuksen päämäärien saavuttamiseksi”.

² Tutkimuksessa olemuksella tarkoitetaan jonkin ilmiön ominaislaatua, perusluonnetta tai olennaisia piirteitä (Lähde: MOT kielitoimiston sanakirja 2.0).

taktiikan olemusta ei ollut edes Saksan armeijassakaan suoranaisesti määritetty tai tunnistettu. Tehtävätaktiikka muodosti aikanaan kiinteän osan preussilais-saksalaista sotataitoa, joten sen irrottaminen kulttuurillisesta yhteydestään, liian kapeasti tulkittuna, ei ole voinut tuottaa tyydyttävää ymmärrystä sen keskeisestä olemuksesta.³

Tehtävätaktiikasta on maailmalla kirjoitettu kohtuullisen paljon, mutta toisaalta aihetta on suoranaisesti tutkittu hyvin vähän. Tehtävätaktiikka yhdistetään kirjoituksissa pääasiassa kolmannen valtakunnan Saksan sotalaitokseen eli *Wehrmachiin*. Tehtävätaktiikka esitetään monissa kirjoituksissa yhtenä ratkaisevana tekijänä ryhmäkiinteyden ja salamasodan (*Blitzkrieg*) ohella, jotka mahdollistivat *Wehrmachtin* menestykset taisteluissa, etenkin toisen maailmansodan ensimmäisinä vuosina. Tehtävätaktiikan juuret saksalaisessa sotataidossa ulottuvat kuitenkin huomattavan pitkälle Preussi-Saksan sotilasorganisaation historiaan.

Tehtävätaktiikan muodostuminen käynnistyi Preussin armeijassa Jenan ja Auerstedtin sotilaallisen katastrofin seurauksena jo 1800-luvun alkupuolella. Tehtävätaktiikan olemuksen keskeisimmät peruspilarit muodostuivat Preussin armeijassa jo 1800-luvun puoliväliin mennessä. Saksan yhdistymisen jälkeen vuonna 1871, preussilainen sotilaskulttuuri muodosti saksalaisen sotilaskulttuurin perustan. Tehtävätaktiikan kehittyminen käytännössä lakkasi kolmannen valtakunnan luhistumiseen toukokuussa 1945.

Tehtävätaktiikka nousi Yhdysvalloissa kiinnostuksen kohteeksi 1970-luvulla, sen asevoimien pohtiessa syitä huonosti menneeseen Vietnamin sotaansa. Vietnamin sodan aiheuttama syndrooma aikaansai ainutlaatuisen doktriinikeskustelun Yhdysvalloissa, joka johti historian tutkimuksen painottumiseen. Tämän prosessin aikana saksalainen sotilastraditio, sekä venäläinen sotalaitos, otettiin laajojen tutkimusten kohteeksi. Yhdysvalloissa vuonna 1982 julkaistuun Air-Land-Battle -doktriiniin sisällytettiin uutena käsitteenä *auftragstaktik*, tehtävätaktiikka.⁴ Tehtävätaktiikan käyttöönnotosta ja sen käyttöönnoton seurauksista Yhdysvaltojen asevoimissa on myös kirjoitettu paljon. Tehtävätaktiikka sai ja saa edelleen osakseen myös kritiikkiä. Saksalaisen tehtävätaktiikan soveltuminen yhdysvaltalaiseen sotilaalliseen kulttuuriin ei luonnollisesti ole sujunut ongelmitta.

Tehtävätaktiikka on kiinnostanut erityisesti liikesodankäynnistä⁵ tai sen teoriasta kirjoittaneita tutkijoita. Tehtävätaktiikan mukainen johtaminen on heidän mukaansa avain nopean tempon

³ Nelsen II, "Auftragstaktik: a case for decentralized battle", s. 21.

⁴ Rekkedal, "Nykyaikainen sotataito", s. 177 ja 183.

⁵ Hyvä esimerkki tästä on William s. Lindin, "Maneuver Warfare Handbook", jossa lähtökohtaisesti paikannetaan saksalaisen sotataidon avulla tulevaisuuden liikesodankäynnin konseptia Yhdysvaltain Merijalkaväkeä varten.

ja aloitteellisuuden säilyttämiseksi sotilaallisissa operaatioissa.⁶ Tehtävätaktiikka, josta varsinakin Nato-maissa käytetään nykyisin termiä tehtäväjohtaminen⁷ (*Mission command*), on Yhdysvaltain maavoimien (*Army*) johtamisjärjestelmän⁸ (*Command and Control*)⁹ konsepti, jota sovelletaan maavoimien kaikilla organisaation tasoilla, mutta etenkin armeijakuntatasosta alaspäin.¹⁰ Tehtäväjohtaminen on ollut myös perustana usean Nato-maan doktriinien kehitystyössä.¹¹ Tehtäväjohtamisen tai tehtävätaktiikan tutkimus on näin ollen hyvinkin ajankohtaista Puolustusvoimien jatkaessa tiivistä Nato-yhteistyötään, sekä verkostopuolustuksen kehittämistä.

Omia motiivejani tutkia tehtävätaktiikkaa selittää lähinnä pitkäaikainen kiinnostukseni sotataidon historiaan, mutta myös lisääntynyt huoleni kansallisen sotataitomme näivettymisestä tiiviin kansainvälisen yhteistoiminnan aikana. Pienten resurssien mailla, kuten Suomella, on suuri kiusaus ryhtyä kopioimaan muualla käytössä olevia sotataidollisia käytänteitä, kuten esimerkiksi prosesseja tai käsitteitä.¹² Kopiointi ilman perustutkimusta ja omien kansallisten kulttuurillisten tekijöiden huomioimista, ei mielestäni voi johtaa linjakkaaseen suomalaiseen sotataitoon.

Vaikka tutkimuksen pääpaino on preussilais-saksalaisen sotataidon tutkimisessa, on tämän tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena pyrkiä ymmärtämään suomalaista sotataitoa. Tehtävätaktiikka ei ole ollut alun perin suomalainen ilmiö, mutta se on ajan saatossa tullut osaksi sotataitomme identiteettiä. Tehtävätaktiikan olemuksen hämäryys on tehnyt tehtävätaktiikasta meille myyttisen itsestänselvyyden, joka usein selittää ja perustelee toimintaamme, vaikei toiminta liittyisikään tehtävätaktiikan olemukseen millään tavalla. Tämän myyttisyyden verhon raottaminen, tarjoaa meille suomalaisille mahdollisuuden ymmärtää paremmin itseämme, sekä sotataidollisia lähtökohtiamme.

⁶ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 482.

⁷ ”Mission command” on tutkijan käännöksen perusteella suomennettu tässä tutkimuksessa tehtäväjohtamiseksi.

⁸ Virta, ”Johtamislaitoksen tutkimusohje”, s. 21. Huhtinen määrittelee johtamisen kohteen eli ontologian muodostuvan johtamisjärjestelmästä, johon voivat kuulua johtajat ja johdettavat (ihmiset), vuorovaikutus (kulttuuri ja johtajuus) ja järjestelmän rakenteet (hallinto ja organisaatiot). Ilman johtamisjärjestelmää johtaja ei ole johtamiskykyinen.

⁹ Yhdysvaltain maavoimien kenttäohjesääntö FM 6-0, ”Mission command: Command and Control of Armed forces, 2003” määrittelee johtamisjärjestelmän seuraavasti: ”Command and control is the exercise of authority and direction by a properly designated commander over assigned and attached forces in the accomplishment of a mission. Commanders perform command and control functions through a command and control system”, s. 1-1.

¹⁰ FM 6-0, s. viii

¹¹ Esimerkiksi Hollannin maavoimien doktriini: ”Landmacht Doctrine Publicatie I”, pohjautuu tehtäväjohtamiseen (katso Vogelaar ja Kramer: ”Mission Command in Dutch Peace Support Missions”, *Armed forces & Society/Spring 2004*, s. 412). Myös Kanadan maavoimien doktriini B-GL-300-000/FP-001 pohjautuu tehtäväjohtamiseen (katso esimerkiksi Oliviero: *Trust, Manoeuvre Warfare, Mission Command and Canada’s Army*” *Canadian Army Journal vol.1/2005*, sivu 1.).

¹² Kylkirauta (1/2008) Kesseli ja Huhtinen peräänkuuluttavat perustutkimusta ennen uusien prosessien ja mallien käyttöönottoa artikkelissaan: ”FINGOP suunnittelu- vai päätöksentekoprosessi”.

1.2 Sotilasjohtamisen viitekehys

Johtamisesta on kirjoitettu useita teorioita, joiden tarkoituksena on yleensä ollut tuottavuuden tehostaminen. Näissä teorioissa johtamista on tarkasteltu monesta näkökulmasta. Näkökulmina ovat olleet muun muassa: organisaatio ja sen eri hierarkiatasot, asiat ja tehtävät, ihmiset, prosessit sekä toiminnot ja toimialat.¹³

Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos määrittelee johtamisen tutkimuksen ja opetuksen neljän kokonaisuuden summaksi. Nämä kokonaisuudet ovat johtaminen (*Management*), johtajuus (*Leadership*), organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri. Mainitut osa-alueet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa, sekä tieteellisesti melko pysyviä. Osa-alueiden painotus, sekä merkitys johtamisen kokonaisuudessa kuitenkin vaihtelevat aikakauden vallitsevien trendien ja uusien tutkimustulosten myötä.¹⁴ Krogarsin mukaan, johtaminen onkin käsitteenä vaikeasti lähestyttävissä. Tämä johtuisi Krogarsin mukaan erityisesti siitä, että johtamisen laaja-alaisuus ja poikkitieteellinen luonne karsivat pois vain yhden näkökulman edustajat. Sotatieteellisessä tutkimuksessa tämä tarkoittaa johtamisen ymmärtämistä huomattavasti laaja-alaisemmin, kuin mihin on totuttu.¹⁵

Johtamisen käsite voidaan jakaa johtamiseen (*Management*) ja johtajuuteen (*Leadership*). Johtaminen tai asioiden johtaminen ymmärretään yleisesti toiminnan ja toimintaprosessien hallinnaksi, sekä niihin liittyvään päätöksentekoon. Johtajuudessa kyse on monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä. Joskus johtamisen ja johtajuuden käsitteitä käytetään myös toistensa synonyymeina.¹⁶ Puolustusvoimien johtamisen paradigman mukaan, johtajuudesta voidaan puhua silloin, kun tiettyjen motiivien ja tavoitteiden pohjalta otetaan käyttöön organisatorisia, poliittisia, psykologisia ja muita resursseja siten, että alaiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Tämän ajattelun lähtökohtana on se, että johtaja ottaa aktiivisesti huomioon alaisten tarpeet. Tällaisen johtajuuden edellytyksenä on todellinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä.¹⁷

Johtaminen eli asioita koskeva päätöksenteko ja johtamisprosessin osaaminen sisältyy kaikilta sotilasjohtajilta edellytettävään ja vaadittavaan ammattitaitoon. Sotilastoiminnassa vakiintu-

¹³ Sotilasjohtaja II osa, ”Joukkoyksikön johtaminen”, s. 39.

¹⁴ MpKK, Johtamisen laitos, ”Johtamisen tieteenalan ja oppiaineen kuvaus”, Liite1.

¹⁵ Krogars, ”Sotatieteelliset käsitteet puntarissa”, s. 29.

¹⁶ Lämsä ja Hautala, ”Organisaatiokäytännön perusteet”, s. 207.

¹⁷ Virta, ”Johtamislaitoksen tutkimusohje”, s. 23.

nut peräkkäinen johtamisprosessi sisältää muun muassa seuraavat vaiheet: 1. tilanteen seuranta, 2. toimintaympäristön ja tilanteen arviointi, 3. keinovalikoimaa ja ratkaisuvaihtoehtoja koskevat päätökset, 4. alakohtainen suunnittelu, 5. suunnitelmien toimeenpano sekä toiminnan ohjaus ja valvonta. Kokonaisprosessi on syklinen prosessi, jossa ohjaus ja valvontavaihe muodostavat kytken tilanteen seurantaan.¹⁸

Sotilasjohtaminen rauhan aikana ei sinänsä poikkea johtamisesta siviiliorganisaatiossa. Sotilasjohtamisen tekee kuitenkin poikkeavaksi varautuminen sodan ajan johtamiseen. Sodan ja rauhan johtamisprosesseissa ei periaatetasolla ole varsinaisesti eroavaisuuksia, johtamisprosessin tarkoituksenmukaisuuden määrittää loppukädessä toimintaympäristö, tilannetekijät ja aika.¹⁹ Sodan luonteesta johtuen, sodan ajan komentajien ehkä suurimpana haasteena on kuitenkin omien joukkojen henkiseen ulottuvuuteen vaikuttaminen, jotta toiminta suuntautuisi halutun päämäärään suuntaisesti.²⁰

Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Organisaatorakenne tekee mahdolliseksi johtamisen, luoden organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista. Organisaatorakenteen pohjalta voidaan toimintaa suunnitella, järjestää, ohjata ja valvoa. Rakenne määrittää ihmisten tehtävät, vastualueet, työroolit ja suhteet sekä viestintäverkot.²¹ Tyypillisiä organisaatorakenteen ilmentymiä ovat esimerkiksi organisaatiokaaviot ja työjärjestykset.

Perinteisesti sotilasorganisaatiot noudattavat Max Weberin byrokraattista mallia. Yleisesti sotilasorganisaatioihin liittyy linja-esikuntaorganisaatiot, joissa korostuu muun muassa hierarkkisuus, jäykkä virkatie, autoritäärisyys ja sulkeutuneisuus.²² Sotilasorganisaation ja byrokratian välillä on väitetty myös olevan itsestään selvä riippuvuus. Rauhan aikana sotilasorganisaatio on tyypillisesti byrokraattinen, mutta sodan aikana taistelutilanteessa organisaatio kadottaa monet byrokraattiset ominaisuutensa. Säännöistä ja säädöksistä joko luovutaan tai niitä lakataan arvostamasta, sekä henkilökohtainen johtamistaito nousee merkitsemään enemmän kuin muodollinen valta-asema.²³

¹⁸ Virta, ”Johtamisen laitoksen tutkimusohje”, s. 24.

¹⁹ Nissinen, ”Puolustusvoimien johtajakoulutus”, s. 15.

²⁰ Van Creveld, ”Fighting Power”, s. 83.

²¹ Lämsä ja Hautala ”Organisaatiokäyttämisen perusteet”, s. 152.

²² Juuti, ”Organisaatiokäyttämisen”, s. 215.

²³ Varjonen, ”Sotilasorganisaation kulttuuri”, s. 30.

Organisaatorakenne ilmentyy myös ohjeina ja ohjesääntöinä. Suomessa puolustusvoimien ohjesäännöt ja oppaat perustuvat aikaisempiin ohjesääntöihin, kirjoittajien omakohtaisiin kokemuksiin, sotaharjoituksista saatuihin kokemuksiin, asejärjestelmien (vast.) ohjeisiin ja käytökokemuksiin sekä asiantuntijaryhmien lausuntoihin. Ohjesäännöistä (maailmalla) voidaan yleisesti sanoa, että ne perustuvat sodista saatuihin oppeihin ja kokemuksiin, asiantuntijoiden mielipiteisiin sekä testattuihin teorioihin.²⁴ Joukkojen ohjesääntöjä voidaan pitää sotilasjohtamisen teorioina, joita sovelletaan erilaisissa tilanteissa. Ohjesääntöjen oppeja on sovellettu kautta aikojen myös siviilijohtamiseen, sillä erityisesti liike-elämän ja taistelun johtamisesta löytyy monia yhteisiä piirteitä.²⁵

Organisaation rakenteisiin ja rutiineihin kasvaa ajan myötä ilmiö, jota kutsutaan organisaatiokulttuuriksi. Organisaatiokulttuuritutkimuksen myötä on todettu, että organisaatiot ovat monitasoisia rakennelmia, joihin vaikuttavat myös sellaiset asiat kuten arvot, tunteet, ristiriidat ja ihmisten henkilökohtaiset intressit.²⁶ Edgar Schein määritteli organisaatiokulttuurin perusolettamusten malliksi, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdistymiseen liittyviä ongelmia. Scheinin mukaan, organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöilleen ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle.²⁷

Organisaatiossa ei kuitenkaan välttämättä toimita julistettujen arvojen ja päämäärien mukaisesti, sillä toimintaa ohjaa kulttuurin ydin, pohjimmaiset perusoletukset. Nämä oletukset ovat usein tiedostamattomia tai itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Organisaation toimintaan vaikutetaan myös esimiesten johtamistavoilla ja käytännöillä.²⁸ Sotilasorganisaation kulttuurin keskeisin rakenneosa on johtamiskulttuuri, joka sisältää organisointiin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä ihmisten kulttuuriodotuksia. Johtamista voidaan pitää kokonaiskulttuurin yhtenä osakulttuurina.²⁹ Johtamiskulttuurin vaalima ihmiskäsitys on luettavissa organisaation arvoksi.³⁰

Tutkimuksessa käytetään organisaatiokulttuurin käsitteen rinnalla myös sotilaskulttuurin (*Military culture*) käsitettä. Sotilaskulttuurin voidaan ymmärtää muodostuneen kansallisen kulttuurin, sekä muiden tekijöiden, kuten maantieteellisten ja historiallisten tekijöiden vaikutuk-

²⁴ Huttunen, ”Näkökulmia taktiikkaan”, s. 23.

²⁵ Sotilasjohtaja II osa: ”Joukkoyksikön johtaminen”, s. 57.

²⁶ Lämsä ja Hautala, ”Organisaatiokäyttämisen perusteet”, s. 176

²⁷ Lämsä ja Hautala, ”Organisaatiokäyttämisen perusteet”, s. 176.

²⁸ Virta, ”Johtamisen laitoksen tutkimusohje”, s. 23.

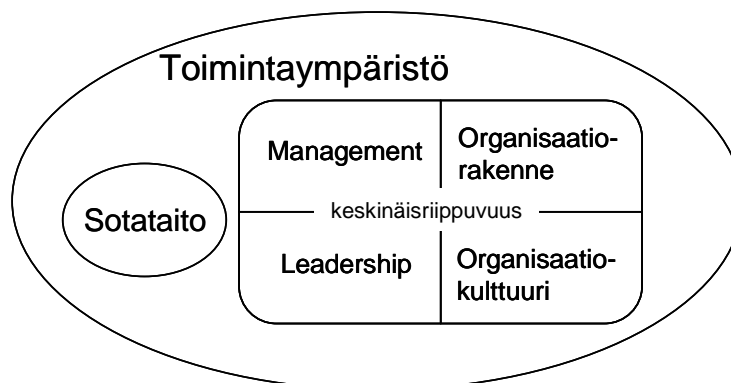
²⁹ Varjonen, ”Sotilasorganisaation kulttuuri”, s. 146.

³⁰ Nissinen, ”Puolustusvoimien johtajakoulutus”, s. 83.

sesta. Sotilaskulttuuri voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä tekijöistä, ei pelkästään taistelukentällä, vaan myös rauhan ajan innovaatioprosesseissa. Yksinkertaistettuna sotilaskulttuuri muodostaa organisaation moraalisen ja ammattitaidollisen perustan, joiden kehittymiseen vaikuttaa organisaation kokemukset sekä tutkimukset ja yleinen käsitys sodan luonteesta. Sotilaskulttuurin vaikutus kohdistuu sotilaallisiin instituutioihin pitkällä aikajänteellä, jonka johdosta sotilaskulttuurien mittaaminen on vaikeaa sekä tutkijoille ja jopa niille jotka työskentelevät kyseisissä organisaatioissa. Kuten kaikki inhimillinen toiminta, eivät myöskään sotilaskulttuurit ole muuttumattomia. Muutokset johtajuudessa, sotilaallisessa kasvatuksessa, doktriineissa sekä myös teknologiassa vaikuttavat sotilasinstituutioiden sotilaskulttuuriin, joko hyvässä tai pahassa.³¹

Johtaminen tapahtuu aina aikaan ja paikkaan sidotussa toimintaympäristössä. Johtaminen ja organisaatio ovat siis keskinäisriippuvuutensa lisäksi sidoksissa toimintaympäristönsä ja tilanteeseen. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen mukaan erityisiä sotilasjohtamisen toimintaympäristöjä ovat muun muassa sodan, rauhan, kriisinhallinnan ja viranomaisyhteistoiminnan toimintaympäristöt.³²

Valittavat vuorovaikutus- ja kommunikaatiokeinot sekä johtamisjärjestelmät riippuvat aina toimintaympäristön erityisvaatimuksista. Tällaisia erityisvaatimuksia muodostavat muun muassa lainsäädäntö, julkisuus, teknologian taso ja käytettävyys sekä ihmisten koulutus- ja osaamistaso sekä toimintaympäristön uhkat omalle johtamistoiminnalle.³³ Toimintaympäristöstä tehty ilmiöiden analyysi vaikuttaa johtamisen nelikentän keskinäisriippuvuuksien painottumiseen. Johtamisen tutkimus painottuu edellä mainitun dynamiikan hahmottamiseen.³⁴



Kuva 1 Tutkimuksen yleinen viitekehys

³¹ Foreign Policy Research Institute Volume 7, Number 2 January 1999 by Williamson Murray. Ladattu 31.7.2008 klo 10.00. <http://www.fpri.org/fpriwire/0702.199901.murray.militaryculturedoesmatter.html>.

³² Virta, ”Johtamisen laitoksen tutkimusohje”, s. 23.

³³ Virta, ”Johtamisen laitoksen tutkimusohje”, s. 23.

³⁴ MpKK, Johtamisen laitos, ”Johtamisen tieteenalan ja oppiaineen kuvaus”, Liite 1.

Kuvassa 1 on esitetty tutkimuksen yleinen viitekehys. Viitekehyksessä sotataito (*art of war*) ja johtamisen nelikenttä muodostavat yhdessä tutkimuksen sotilasjohtamisen näkökulman. Sotilasjohtaminen on yksinkertaisesti johtamista sotilasorganisaatiossa³⁵.

Sotilasjohtamiseen liittyvää tutkimusta voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta poikkitieteellisiä menetelmiä käyttäen.³⁶ Johtaminen kuuluu strategian, operaatiotaidon ja taktiikan ohella kokoaviin sotatieteisiin.³⁷ Johtamiselle taustoittavia tieteitä ovat ensikädessä yhteiskunta-, ihmis-, ja hallintotieteet.³⁸

Sotataito voidaan määritellä taidoksi johtaa sotavoimia sodanpäämäärän saavuttamiseksi.³⁹ Usein sotataitoa on myös harhaanjohtavasti pidetty synonyyminä strategian käsitteelle. Nykyisellään sotilasstrategialla kuitenkin ymmärretään olevan paikkansa muiden vaikutuskeinojen kanssa valtioiden poliittisissa tavoitteissa. Sotataito käsitteenä tulisi näin ollen varata sotilaallisten operaatioiden suunnitteluun ja toteuttamiseen niiden kaikilla tasoilla.⁴⁰ Sotataito jaetaan tavallisimmin strategiaan, operaatiotaitoon ja taktiikkaan. Käytännössä sotataidossa korostuu tilannesidonnaisuus ja soveltamiskyky. Sotataidon käsitteessä yhdistyisi näin ollen tiede ja teoria sekä taito ja käytäntö.⁴¹ Maanpuolustuskorkeakoulussa sotataitoa itsessään ei määritellä tieteenalaksi eikä edes kokoavaksi tieteenalaksi, koska sotataidon sisällä olevien tieteenalojen tiedekäsitykset eroavat toisistaan hyvin paljon. Oppiaineena sotataito koostuu Maanpuolustuskorkeakoulussa kolmesta sotatieteestä: sotahistoriasta, strategiasta sekä operaatiotaidosta ja taktiikasta.⁴²

Tutkimuksessa sotilasjohtamisen näkökulma sekä sotilasjohtamiseen liittyvä teoreettinen perusta ymmärretään juontuvan sotataidosta. Tästä syystä, edellä esitetty tutkimuksen yleinen viitekehys täydentyy tutkimuksen kolmannen luvun teoreettisessa tarkastelussa, jonka tavoitteena on määrittää tutkimuksen kohteen, eli tehtävätaktiikan viitekehys ja määritellä lähtökohdat siitä tehtäville tulkinnoille. Tutkimuksen yleinen viitekehys kuvaa näin ollen sitä, mihin aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun tutkimus liittyy. Viitekehys palvelee siten myös teorianmuodistuksen esiasteena, joka suuntaa tietojen keräämistä ja tulkinnan tekemistä⁴³.

³⁵ Nissinen, ”Puolustusvoimien johtajakoulutus”, s. 11.

³⁶ Virta, ”Johtamisen laitoksen tutkimusohje”, s. 21.

³⁷ Kesseli, ”Ajatuksia operaatiotaidon ja taktiikan laadullisesta tutkimuksesta”, s. 9.

³⁸ Virta, ”Johtamisen laitoksen tutkimusohje”, s. 21.

³⁹ Ahto, ”Sotataito”, s. 121.

⁴⁰ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 26.

⁴¹ Kesseli, ”Ajatuksia operaatiotaidon ja taktiikan laadullisesta tutkimuksesta”, s. 10.

⁴² Kesseli, ”Ajatuksia operaatiotaidon ja taktiikan laadullisesta tutkimuksesta”, s. 9.

⁴³ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 381.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen keskeinen teema on pyrkiä ensisijaisesti tulkitsemaan tehtävätaktiikan olemusta sotilasjohtamisen näkökulmasta ja pyrkiä tulkinnan kautta luomaan perusta tehtävätaktiikan ajankohtaisuuden analysoimiseksi tulevaisuuden operatiivisten konseptien, kuten verkostodankäynnin ja myös kriisinhallinnan toimintaympäristöissä. Aihepiirin laajuudesta johtuen, tehtävätaktiikan olemuksen tulkinta vaatisi tarkasteltavan sotilaskulttuurin hyvinkin syväluotavaa tarkastelua. Tässä tutkimuksessa kaikkien yhteiskunnallisten, taloudellisten, sosiaalisten ja poliittisten vaikuttimien tarkastelu ei luonnollisestikaan ole mahdollista, tai edes järkevää. Tästä syystä tarkastelua toteutetaan ikään kuin valikoiden, kohdistamalla mielenkiinto keskeisimpiin yhteiskunnallisiin tekijöihin, sekä etenkin sotateoreettiseen keskusteluun ja sotateknologian kehittymisen tarkasteluun valitussa historiallisessa aikajaksossa. Vaikka historiallinen näkökulma viittaakin sotahistorian tutkimukseen, on sotilasjohtamisen tutkimus tutkijan käsityksen mukaan aina sidoksissa tulleeeseen maailmaan. Näin ollen tulevan tutkiminen ei ole mahdollista ilman tulleen ymmärtämistä. Vain tämän logiikan ymmärtäminen voi tuottaa riittävän ymmärryksen tehtävätaktiikan olemuksesta, sekä sen mahdollisuuksista tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa on yksi pääkysymys ja kolme siihen liittyvää alakysymystä:

1. Minkälainen on tehtävätaktiikan perimmäinen olemus?

1.1 Minkälaiseksi preussilais-saksalainen sotataito ja tehtävätaktiikka muodostuivat vuosina 1806–1945?

1.2 Minkälaisia tulkintoja tehtävätaktiikan olemuksesta on esitetty toisen maailmansodan jälkeen?

1.3 Kuinka ajankohtainen tehtävätaktiikka on nykyaikaisen sodankäynnin toimintaympäristöissä?

2. TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFIA JA METODIT

”Ihmislunne vaatii pakkoa, kun monta päätä on yhdistettävä samaa maalia varten. Siten tulee kuri armeijan olemuksen erottamattomaksi osaksi, ja sen laatu ja aste armeijan kuntoisuuden varsin olennaiseksi mittapuuksi. Kuta enemmän vapaaehtoista kuri on, sitä parempi. Mutta vaaran hetkellä vain tottumukseksi ja selviöksi tullut kuri kestää kokeen.”

Kenraalieversti Hans von Seeckt⁴⁴

2.1 Tulkitseva käsitetutkimus tieteenfilosofisena ja metodisena valintana

Tieteenfilosofialla voidaan lyhyesti määritellen tarkoittaa filosofisen metodin soveltamista tieteeseen, tutkimustoimintaan ja sen tuloksiin.⁴⁵ Metodin valinnalla viitataan taas siihen, miten tutkimuskäytännössä hankitaan uutta tietoa todellisuudesta.⁴⁶ Epistemologia eli tieto-oppi, käsittelee tiedon olemusta eli sitä mitä tieto on, ja kuinka oletamme tietoa siitä minkä uskomme olevan olemassa (ontologia). Tieto-oppi tutkii tiedon käsitettä, tiedon alkuperää ja lajeja sekä tiedon saavuttamisen mahdollisuuksia, luotettavuutta ja niiden rajoja.⁴⁷ Tiedon käsitteeseen liittyy myös kysymykset ja teoriat tiedon totuudesta.⁴⁸

Tässä tutkimuksessa tiede määritellään älylliseksi, sosiaaliseksi tiedeyhteisössä tapahtuvaksi, julkiseksi ja myös kirjalliseksi toiminnaksi. Tieteessä esitetään perusteltuja käsityksiä jostain ilmiöistä tietyn tieteellisen keskustelun puitteissa. Tästä seuraa, että tieteellinen tuote (tutkimus) on ymmärryksen laajentumiseen pyrkivä perusteltu tarina (kertomus), joka on suhteutettu sen aikaiseen tieteelliseen keskusteluun.⁴⁹

Tutkimuksen tieteenfilosofiseksi ja metodiseksi lähestymistavaksi on valittu tulkitseva käsitetutkimus. Tulkitseva käsitetutkimus on tulkitsevan tutkimusparadigman eräs alahaara, jossa painottuu enemmän tulkinta kuin teoreettisen filosofian mukainen tiukka käsitteanalyysin menetelmä⁵⁰. Perustelen metodin valintaa tutkimuksen kohteen, eli tehtävätaktiikan, sen käsitteen ja olemuksen häilyvyydellä. Tehtävätaktiikan olemuksen häilyvyys ja määrittelemättömyys on perua käsitteen ristiriitaisista tulkinnoista, mutta myös tulkintojen puutteesta. Tulkitseva käsitetutkimus on metodi, jolla voidaan tarkastella tehtävätaktiikasta tehtyjä aikaisempia tulkintoja, ja niiden avulla valitusta näkökulmasta käsin toteuttaa omia tulkintoja tehtävätak-

⁴⁴ Seeckt, ”Valtiomies ja Sotapäällikkö”, s. 82.

⁴⁵ Niiniluoto, ”Johdatus tieteenfilosofiaan”, s. 21.

⁴⁶ Tuomi ja Sarajärvi, ”Laadullinen tutkimus ja sisällöntutkimus”, s. 11.

⁴⁷ Niiniluoto, ”Johdatus tieteenfilosofiaan”, s. 37.

⁴⁸ Paula Kyrö, ”Tutkimusprosessi valintojen polkuna”, s. 61.

⁴⁹ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus”, www.metodix.com.

⁵⁰ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 374.

tiikan olemuksesta. Tämä kohdistaa tutkimuksellisen huomion sekä tehtävätaktiikan kehittymiseen osana saksalaista sotilasorganisaatiota että tehtävätaktiikasta tehtyihin tulkintoihin. Tämä dynamiikka määrittää osaltaan myös tutkimukseen liittyvän aineiston relevanssin.

Tulkitsevan käsitetutkimuksen metodin käsittelyn lähdemateriaalina on käytetty lähes yksinomaan Takalan ja Lämsän artikkelia: ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”. Tämä lähinnä siksi, että pääosa tulkitsevaa käsitetutkimusta käsittelevistä kirjoituksista käsittelee empiiristä tulkitsevaa tutkimusta ja Takalan ja Lämsän artikkeli edustaa ainoata varsinaista esitystä tulkitsevasta käsitetutkimuksesta.⁵¹ Artikkelissa tulkitseva käsitetutkimus on määritelty seuraavasti:

*”Tulkitseva käsitetutkimus on organisaatio- ja johtamistutkimuksen tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluva menetelmä, jossa ollaan kiinnostuneita kirjoitetussa, tekstuaalisessa muodossa olevien käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinnasta. Käsitteet ja niiden määritelmät ovat kontekstuaalisia ja niiden tulkinta on sidottu tutkijan valitsemaan teoreettiseen näkökulmaan tiukemmin tai väljemmin. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan käsitteiden merkitysten kokonaisuutta”.*⁵²

Tulkitsevan käsitetutkimuksen tieteenfilosofinen perusta kytkeytyy hermeneutiikkaan. Hermeneutiikka kytkeytyy Platonin dialektiseen metodiin. Platonin dialektisessa metodissa ideoiden maailmaa pyritään tiedostamaan rationaalisesti etsimällä oikeaa määritelmää. Dialogeissa esitetään määritelmäehdotus, minkä jälkeen ehdotus otetaan kriittisen tarkastelun ja väittelyn kohteeksi. Puutteiden ja ongelmien toteamisen jälkeen esitetään parempi määritelmäehdotus, ja keskustelu jatkuu. Tyypillistä on, että lopullista vastausta ei saavuteta, ja dialogit päättyvät avoimiin ongelmiin.⁵³

Teologisessa kontekstissa käytettiin samantyyppistä menetelmää tekstien ymmärtämiseen ja tulkintaan. Tarkastelun kohteeksi valittiin kappale pyhää tekstiä, josta tehtiin tulkinta. Tämän jälkeen palattiin uudelleen samaan tekstiin, laajemmin ja syvemmin ja esitettiin uusi parempi tulkinta. Filosofinen hermeneutiikka lähtee taas siitä, että mikä tahansa symbolien ja merkitysten kokonaisuus on tekstin asemassa. Historia mielletään ikään kuin suureksi mustaksi kirjaksi, joka odottaa lukijaansa ja tulkitsijaansa. Historialliset jäänteet kuten ruukunpalat ja nuolenkärjet ovat tulkitsevista edellyttäviä symboleja siinä missä vanhat tekstitkin. Symbolien ja merkitysten tulkinta annetaan toisilla symboleilla ja merkityksillä. Jos kysyy näiden tarkoitusta, annetaan tulkinta taas uusilla symboleilla ja merkityksillä. Symbolit ja merkitykset muo-

⁵¹ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, sivu 371.

⁵² Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, sivu 387.

⁵³ Määttänen, ”Filosofia, johdatus peruskysymyksiin”, s. 228.

dostavat toinen toisensa määrittelevän kokonaisuuden, jossa tulkinta liikkuu kehässä. Hermeneutiikalle tyypillinen tapa puhua merkitysten kehästä, on tarkastella merkitysten suhdetta käytäntöön, arkielämän arvoihin, tavoitteisiin ja toimintoihin. Hermeneuttinen kehä ei viittaa pelkästään merkitysten vastavuoroiseen määrittelyyn vaan myös merkitysten ja käytännön väliseen suhteeseen.⁵⁴

Hermeneutiikan ominaisuudet voitaisiinkin tiivistää seuraavaan luetteloon:

- Absoluuttista totuutta ei ole
- Tutkimusprosessin vahvuus perustuu tutkijan tietoihin ja kokemukseen sekä tutkimuksen kohteesta, teoriasta ja tutkijan omasta ajattelusta saatavaan tietoon
- Tutkimusta ei voi toteuttaa ilman vähintään yhtä yleisesti ymmärrettyä ja hyväksyttyä tekijää, joka yhdistää tutkijan sekä tutkimuksen kohteen
- Subjektivisuus on aina läsnä tutkimuksessa ainakin tietyllä tasolla⁵⁵

Tulkitsevan käsitetutkimuksen tutkimusprosessi on hermeneuttinen kehä tai eläytyvä ymmärtäminen. Kehämäisyys ilmenee tutkijan palaamisena takaisin korjaamaan aiemmin tekemiään havaintoja ja tulkintoja. Palaaminen edesauttaa uusien tulkintojen muodostamista. Intuitio, reflektio ja arkihavaintojen merkitys on prosessissa korostunutta. Tutkimuksen edetessä tutkimusongelma muotoutuu uudelleen hermeneuttisen kehän mukaisesti. Kirjoittaminen on prosessinomaista ja toimii jatkuvana apuvälineenä tutkijan oppimisprosessissa. Kaikkiaan tulkitsevan käsitetutkimuksen tutkimusprosessi eroaa merkittävästi positiiviseen tutkimusperinteen mukaisesta loogisesti etenevästä tutkimusprosessista. Tutkijan on kuitenkin jossain vaiheessa lopetettava tulkitseminen ja valittava tekemänsä paras tulkinta. Tulkitsevan käsitetutkimuksen idea johtaa siihen, että käsitteet ja niihin liittyvät merkityksenannot on nähtävä jatkuvasti muokkautuvina, dynaamisina prosesseina. Käsitteet ovat siis monimerkityksisiä, muuttuvia sekä sosiaalisesti ja kulttuurisesti konstruoituvia.⁵⁶

Käytössä olevien aineistojen perusteella tulkitseva käsitetutkimus voidaan jakaa kahteen pääryhmään: olemassa olevaan tekstiaineistoon perustuvaan tulkitsevaan tutkimukseen sekä empiiriseen tulkitsevaan tutkimukseen.⁵⁷ Tämä johtaa tutkimusstrategiseen valintaan tiedon ja aineiston keruusta. Tutkittaessa saksalaista tehtävätaktiikkaa historiallisessa perspektiivissä, korostuu kirjallinen jo olemassa oleva materiaali. Tutkijasta riippumatonta aineistoa voidaan

⁵⁴ Määttänen, ”Filosofia, johdatus peruskysymyksiin”, s. 228–229.

⁵⁵ Kuusisto, ”Aspects on Availability”, s. 27.

⁵⁶ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 371–390.

⁵⁷ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 375.

kutsua luonnolliseksi aineistoksi. Empiirinen aineisto viittaa taas haastatteluihin sekä oma-kohtaiseen havainnointiin.⁵⁸ Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä ei käytetä haastatteluja tai omakohtaista havainnointia. Tutkimuksessa käytettävä aineisto on näin ollen luonnollista, joten tutkimus asettuu ensimmäiseen pääryhmän: olemassa olevaan tekstiaineistoon perustuvaan tulkitsevaan tutkimukseen. Metodinen valinta ei mahdollista näin ollen tutkijan omakohtaista vuorovaikutusta aineiston tuottajan kanssa.

Tulkitseva käsitetutkimus voidaan jaotella neljään lajiin, jotka ovat: heuristinen, teoriaa seuraileva, kuvaileva sekä kriittinen tulkitseva käsitetutkimus.⁵⁹ Tutkimuslinjaksi valittiin teoreettista näkökulmaa seuraileva tulkitsevan käsitetutkimuksen laji. Tutkimuslinja edellyttää valitun viitekehyksen raamin tiukempaa noudattamista suhteessa heuristiseen tulkitsevaan käsitetutkimukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuskohteesta tehdyt tulkinnot sisällytetään valitun viitekehyksen sisälle. Viitekehysessä pysyminen yleensä selventää ja jäntevöittää tulkinnan tekemistä. Jos kuitenkin paljastuu uusia merkityksiä tai näkökulmia, joita ei voi sisällyttää viitekehyseseen, tulee tällöin kehittää valittua viitekehystä.

Kirjallisessa muodossa olevan aineiston tulkitseminen tarkoittaa toisten kirjoittajien tekstien sisältämien käsitteiden ja niiden määritelmien tulkintaa ja kehittelyä. Aineistoa voisi myös kutsua ”mykäksi”, koska siinä ei mahdollistu tutkijan ja tutkittavan välinen henkilökohtainen kontakti. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa tutkija kohtaa mykän tekstin, joka on saatava ”puhumaan”. Aineiston ”mykkyyteen” kytkeytyy kuitenkin merkityksen ongelma. Aineistolle on löydettävä tietystä perspektiivistä tematisoidut merkitykset. Aineiston ollessa ”mykkää” on sille esitettävä tutkimuskysymykset jostakin näkökulmasta. Tulkitsevan käsitetutkimuksen painottuessa aineistollisesti kirjallisiin lähteisiin, on siitä mahdollisuus käyttää myös ”kirjoituspöytä tutkimuksen” nimitystä. Nimitys viittaa metodiseen valintaan, jossa tutkija ei ole lähtenyt ”kentälle” havainnoimaan, vaan on kerännyt kirjallisen materiaalin, jota sitten pyrkii kirjoituspöydän ääressä ottamaan haltuun ja jäsentämään.⁶⁰

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen tulee olla jostain teoreettisesta näkökulmasta tematisoitu, jottei se jää selvitykseksi. Tulkitsevan tutkimuksen prosessi on vihjeiden tulkitsemista ja uusien johtolankojen aktiivista tuottamista. Vihjeiden ja löydettyjen johtolankojen pohjalta tutkija yrittää päätellä suhteessa teoreettisiin lähtökohtiin jotain sellaista mitä ”paljain silmin”

⁵⁸ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 375.

⁵⁹ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 385.

⁶⁰ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 376.

ei ole mahdollista nähdä. Näin tulkitseva käsitetutkimus eroaa selvityksestä sen suhteen, että siinä pyritään löytämään käsitteisiin liittyviä merkityksiä ja katsomaan ikään kuin sanojen taakse. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii laajentamaan johonkin käsitteeseen liittyvää ymmärrystä. Siinä etsitään käsitteisiin sisältyviä merkityksiä valitusta teoreettisesta näkökulmasta.⁶¹ Tutkimusongelman tematisointi teoreettisen viitekehyksen avulla on tärkeää, sillä käsitteitä voi tulkita lukemattomista eri näkökulmista. Näkökulman avulla tutkimuksen kohde nostetaan esiin ja se saa merkityksen, josta voidaan pitää kiinni.⁶²

Viitekehys ja teoreettinen näkökulma ovat tulkitsevassa käsitetutkimuksessa läsnä jatkuvasti. Tutkimuksen alkuvaiheessa käsitteiden tulkinta edellyttää tutkijan alustavia affektiivisiä ja kognitiivisia vaikutteita, teoriaan perehtymistä ja intuition käyttöä. Tämä on ikään kuin esiymmärtämisen horisontti, jonka pohjalta tutkimusongelma ja tulkinta lähtevät liikkeille. Tulkinnan edetessä tutkija tarkastelee käsitettä ja tekemiään tulkintoja koko ajan kriittisesti reflektoiden palaten aiempiin tulkintoihinsa ja tehden koko ajan uutta tulkintaa.⁶³

Tulkintoja tehdessä tulee myös huomioida käsitemäärittelyjen historiallinen, sosiaalinen ja kulttuurillinen konteksti. On tärkeää tunnistaa käsitteen alkuperän syntyhistoriaa sekä käyttö- ja tilanneyhteys. Käsitteen kontekstuaalisuus on keskeistä tulkinnassa. Konteksti ei ole tekstin ulkopuolinen osa, vaan osa tekstiä, joka ei näy samalla tavoin kuten eksplisiittinen teksti. Alkuperäiskonteksti on ymmärrettävissä niiden kysymysten identifiointina, joihin vastaamiseksi teksti on kirjoitettu. Käyttökonteksti puolestaan liittyy siihen käyttöyhteyteen, jossa tekstiä tulkitaan. Tätä voidaan pitää merkityksen muuttuvuus-ulottuvuutena. Toisin sanoen samalla tekstillä on eri kontekstissa erilainen merkitys.⁶⁴

Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa on myös lähdekritiikki tärkeässä asemassa. Tutkija rakentaa johtopäätöksensä kestävien ja relevanttien teoreettisten lähteiden avulla. Lähdekritiikissä käytettävien lähteiden painoarvo punnitaan. Lähdekritiikki kohdistuu ensinnäkin valittuun teoreettiseen näkökulmaan ja sen yhteydessä käytettävien lähteiden tasoon. Toiseksi lähdekritiikki kohdistuu niihin lähteisiin, joiden pohjalta käsitteet valitaan tulkinnan kohteeksi.⁶⁵

⁶¹ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 378–379.

⁶² Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 381.

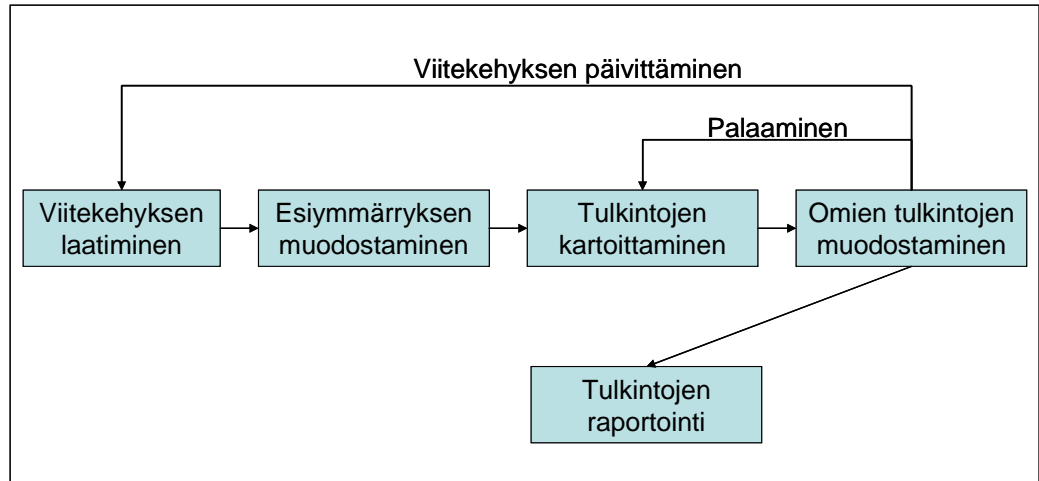
⁶³ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 379.

⁶⁴ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 378.

⁶⁵ Takala ja Lämsä, ”Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona”, s. 382.

2.2 Metodin soveltaminen tutkimuksessa

Tämän kappaleen tarkoituksena on kuvailla, miten teoriaa seurailevaa tulkitsevaa käsitetutkimusta sovelletaan tutkimuksessa. Kuvassa 2 on esitetty metodin soveltaminen vaiheittain.



Kuva 2. Tulkitsevan käsitetutkimuksen soveltaminen tutkimuksessa

Ensimmäisessä vaiheessa laaditaan tutkimuskohteen tarkennettu viitekehys. Tämä tarkoittaa käytännössä tehtävätaktiikkaan liittyvien käsitteiden paikantamista. Vaihe on tutkimuksen kannalta tärkeä, sillä yleisessä viitekehysessä esitetty sotilasjohtamisen näkökulma ei tuo riittävästi esille sotataidon erityispiirteitä sotilasorganisaation johtamiskulttuurin muodostumisessa. Ensimmäisen vaiheen lopputuotteena on tehtävätaktiikan viitekehys, joka on myös tutkimuksen teoreettinen näkökulma.

Toisessa vaiheessa tutkijan esiymmärrys täydentyy perehtymällä tehtävätaktiikan kehitysvaiheisiin. Laadittu tehtävätaktiikan viitekehys palvelee keskeisenä työkaluna tutkijan esiymmärryksen muodostamisessa. Vaihe on erittäin tärkeä omakohtaisen mielikuvan luomiseksi tulevia tulkintoja silmälläpitäen. Vaiheen lopputulos mahdollistaisi jo sinänsä omien tulkintojen tekemisen tehtävätaktiikan olemuksesta, mutta ilman kytkentää käytyyn tieteelliseen keskusteluun, on vaarana että tehdyt tulkinnat jäisivät lähinnä roikkumaan ”ilmaan”.

Kolmas vaihe sisältää perehtymisen käytyyn tieteelliseen keskusteluun eli aikaisempiin tulkintoihin. Tulkintojen analysoinnissa korostuu lähdekritiikki sekä tulkintojen kontekstuaalisuus. Tulkinnat tulee näin ollen suhteuttaa kontekstiinsa. Tulkinnat saattavat olla myös arvolatautuneita, joka on myös otettava huomioon tulkintoja arvioidessa. Esimerkiksi saksalaisissa lähteissä toista maailmansotaa ei useinkaan voida käsitellä ilman sotasyllisyyden painolastia.

Neljännessä vaiheessa muodostetaan tulkinnat. Tulkinta tapahtuu omaan esiymmärryksen, teoreettisen näkökulman sekä tutkittavana olleiden tulkintojen pohjalta. Tämä kytkee, kuten aiemmin todettiin, tutkimuksen osaksi käytyä keskustelua. Omia tulkintoja tehtäessä korostuu tutkijan reflektointi sekä intuitiivinen tutkimusote. Omat tulkinnat käyvät dialogia aikaisempien tulkintojen sekä esiymmärryksen kanssa ja syventävät ymmärrystä spiraalimaisesti. Kuvassa 2, tästä dialogista on käytetty ilmaisua palaaminen. Jossain vaiheessa prosessia tutkija kuitenkin tyytyy suorittamaansa tulkintaan ja raportoi tuloksensa tutkimusraporttiin. Jos tulkinta ei kuitenkaan vastaa esiymmärryksen pohjalla olleeseen teoreettiseen viitekehykseen, tulee viitekehys asettaa uuden tarkastelun kohteeksi. On kuitenkin edelleen huomautettava, että tutkimuksen hermeneuttisesta tutkimusotteesta johtuen, tulee palaaminen jossain vaiheessa lopettaa, sillä tehty tulkinta luo aina perustan entistä paremmalle tulkinnalle. Tästä syystä ja tutkimuksen valmistumisen kannalta, tulee tulkinta yksinkertaisesti lopettaa jossakin vaiheessa työn raportointia.

2.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen määrällinen painopiste muodostuu tutkijan esiymmärryksen muodostamiseen, eli tutkimuksen neljänteen lukuun. Tämä strateginen valinta tuo edelleen korostuneesti esiin tutkimuksen historiallisen näkökulman. Saksalaisen tehtävätaktiikan historian kirjoittaminen ei ollut tutkimuksen alkuperäinen tehtävä, mutta myöhempi perehtyminen tutkimuksen aihepiiriin, ja sen laajuuden havaitseminen, lähes pakotti tähän. Toisaalta valinta oli lähes välttämätöntä tehdä, johtuen suomenkielisen tehtävätaktiikkaa käsittelevän lähdemateriaalin lähes täydellisestä puuttumisesta. Tutkimus voi osaltaan täyttää aikaisempaa tutkimuksellista tyhjötä ja myös mahdollistaa aiheesta tehtävät lisätutkimukset.

Tutkimuksen rakennetta arvioitaessa, tutkimuksen kolmannen luvun keskeinen teema on epistemologinen, sillä luvun tavoitteena on selvittää miten tehtävätaktiikkaa voidaan ylipäätään tutkia ja mitkä tekijät ja käsitteet kytkeytyvät tehtävätaktiikan käsitteeseen. Luvussa perehdytään myös sotilasorganisaatioiden johtamisen sotataidollisiin perusteisiin. Kolmannen luvun keskeisenä tuotoksena on tutkimuksen teoreettinen näkökulma eli tehtävätaktiikan viitekehys.

Tutkimuksen neljännessä luvussa perehdytään tehtävätaktiikan historialliseen kehittymiseen saksalaisessa sotilasorganisaatiossa. Tarkastelu alkaa Jena-Auerstedtin kaksoistaistelun taustoista, päättyen kolmannen valtakunnan hajoamiseen toisessa maailmansodassa. Historiallisen tarkastelun tarkoituksena ei ole sinänsä perehtyä kaikessa laajuudessaan (yksityiskohtaisesti) tehtävätaktiikan kehittymishistoriaan, vaan lähinnä pyrkiä tarkastelemaan sen kehittymiseen

keskeisesti vaikuttaneita tekijöitä. Luvun keskeinen koossa pitävä teema on tarkasteltavan aikajakson käsittely sodankäynnin sukupolvien mallin avulla. Luvussa tarkastellaan aikajakson keskeisimpien yhteiskunnallisten tekijöiden, sotateoreettisen keskustelun sekä sotateknologian kehittymisen vaikutuksia preussilais-saksalaiseen sotataitoon. Neljännen luvun lopuksi analysoidaan preussilais-saksalaisen sotataidon ulottuvuuksien kehittymistä tarkasteluajakaudella.

Viidennessä luvussa tuodaan esille tehtävätaktiikan nykyisyys. Luvussa tarkastellaan muutamia tutkijoiden ja yhteisöjen tulkintoja tehtävätaktiikan olemuksesta. Luonnollisesti kaikkia tulkintoja ei ollut mielekästä luetteloida ja analysoida, vaan tavoitteena on eri lähestymistapojen tunnistaminen ja analysointi oman esiyymmärryksen valossa. Luvun lopuksi yhdistyy koko tutkimuksen aikana saavutettu ymmärrys, joka kiteytyy tehtävätaktiikan olemuksen tulkintaan sotilasjohtamisen näkökulmasta.

Kuudennessa luvussa, eli tutkimuksen pohdintaluvussa, analysoidaan tehtävätaktiikan luonnetta sekä arvioidaan tutkimuksen tuloksia nykyajan sodankäynnin kontekstissa. Tämän lisäksi luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia, tutkimuksen toteuttamista sekä luodaan katsaus jatkotutkimusmahdollisuuksiin.

2.4 Tutkimuksen kirjallisuus

Tutkimuksen teoreettisen näkökulman rakentamisen keskeisempänä lähteenä on käytetty Nils Marius Rekkedalın kirjaa: ”Nykyaikainen sotataito, sotilaallinen voima muutoksessa”. Rekkedalın kirjan keskeisin merkitys on olla varsinkin sotatieteellisen käsitteistön, nykyaikaisen sotataidon ja sotataidon historian tulkitsija sekä yleislähde. Toinen merkittävä lähde on ollut Juha Mälkin väitöskirjatyö: ”Herrat, jätkät ja sotataito, kansalaissotilas- ja ammattisotilasarmeijan rakentuminen 1920- ja 1930-luvulla talvisodan ihmeeksi”. Juha Mälkin väitöskirja on ollut keskeisessä roolissa etenkin tehtävätaktiikan viitekehyksen rakentamisessa. Väitöskirjan sotataidollisen tarkastelun vertikaalinen tutkimusasetelma kytkee sotilasorganisaation aineelliset ja aineettomat rakenteet osaksi sodankäynnin vaikuttamisen logiikkaa. Tämä lähtökohta täydentää sotilasjohtamisen näkökulmaa ja luo tutkimuksen teoreettiseen näkökulmaan sotataidollisen kytkennän.

Maininnan arvoisia lähteitä ovat myös pääosin David Albertsin sekä Richard Hayesin julkaisemat kirjat: *“Understanding Information Age Warfare”*, *“Command Arrangements for Peace Operations”* sekä *“Power to the Edge”*. Kirjoissa tutkijat esittelevät tuloksinaan muun muassa

menestyneiden sotilasorganisaatioiden johtamisfilosofisia eroavaisuuksia, sekä niiden vaikutuksia sotilasorganisaation johtamisen logiikkaan että niiden rakenteisiin. Erich-Hans Kramerin kirja: ”*Organizing Doubt. Grouped Theory, Army Units and Dealing with Dynamic Complexity*”, ei suoranaisesti liity tehtävätaktiikkaan, mutta on osaltaan auttanut ymmärtämään sotilasorganisaatioiden haasteellista kamppailua kompleksisessa toimintaympäristössä. Tässä edellä mainitun kamppailun voittamisessa tehtävätaktiikalla on ollut merkittävä rooli, myös tulevaisuuden sotilasorganisaatioiden näkökulmasta.

Saksalaista tehtävätaktiikkaa on varsinaisesti tutkittu vähän ja näin ollen tehtävätaktiikkaa käsitteleviä tutkimuksia on myös saatavilla varsin vähän. Saksankielisistä tunnetuimmat tutkimukset ja useimmin viitatu teokset ovat Stephan Leistenschneiderin opinnäytetyö ”*Auftragstaktik in preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914*” sekä Dirk Oettingin tutkimus: ”*Auftragstaktik, Geschichte und gegenwart einer Führungskonzeption*”. Edellä mainituissa tutkimuksissa painopisteenä on ollut tehtävätaktiikan kehityshistorian tutkiminen. Johtuen tutkijan puutteellisesta saksankielen taidosta, ei saksalaisia lähteitä ole valitettavasti voitu hyödyntää täydellisesti.

Ruotsalaisista lähteistä merkittävä löytö on ollut Ruotsin Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisu: ”*Uppdragstaktik, en ledningsfilosofi i förändring*”, joka koostuu useista laadukkaista artikkeleista ja näin ollen tarkastelee tehtävätaktiikkaa useista eri näkökulmista. Tutkimuksessa on hyödynnetty eritoten Peter Mattsonin artikkelia: ”*Upplysning, romantik och Auftragsstaktik*” sekä Lars Karlssonin artikkelia: ”*Uppdragstaktik såsom filosofi*”. Yhdysvaltalainen varteenotettava saksalaista tehtävätaktiikkaa käsittelevä tutkimus on John T. Nelsenin II opinnäytetyö vuodelta 1986: ”*Where to Go from Here? Considerations for the Formal Adoption of Auftragstaktik by the US Army*”, jossa Nelsen pohtii Yhdysvaltojen maavoimien mahdollisuuksia hyödyntää tehtävätaktiikkaa johtamistoiminnassaan. On myös mainittava Nelsenin opinnäytetyön pohjalta laatima artikkeli: ”*Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle*”, Stephen Bungayn laadukas artikkeli: ”*The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy*” sekä saksalaisen kenraalin Werner Widderin artikkeli: ”*Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership*”.

Muuta tehtävätaktiikan kehittymiseen tai sen olemukseen viittaavaa kirjallisuutta on paljon. Tehtävätaktiikkaa on käsitelty muun muassa Trevor Dupuyn kirjassa: ”*A Genius for War*”, Richard Simpkinin kirjassa: ”*Race to the Swift*”, unohtamatta myöskään Martin van Creveldin loistavia kirjoja: ”*Fighting Power*” ja ”*Command in War*”. Saksalaisen sotilaallisen ajattelun tulkitsemisessa on erinomaisesti onnistunut Antulio J. Echevarria kirjassaan: ”*After Clause-*

witz. *German Military Thinkers Before the Great War*”, jonka analyysi tehtävätaktiikan kehitysvaiheista on merkittävästi vaikuttanut tutkimuksen etenemiseen. Muita tärkeitä lähteitä tutkimuksessa ovat olleet James Corumin kirja: ”*The Roots of Blitzkrieg*”, Robert Citinon kirja: ”*The Path to Blitzkrieg*” sekä Daniel Hughesin Helmuth von Moltken keskeisimpiä kirjoituksia käsittelevä kirja: ”*Moltke on the art of war*”.

Tutkimuksen ainoa tehtävätaktiikkaa käsittelevä alkuperäislähde, vaikkakin englanninkielisenä käännöksenä, on Bruce Condellin ja David T Zabeckin kirja: ”*On the German Art of War, Truppenführung*”, joka sisältää tarkan käännöksen saksalaisesta vuonna 1933 julkaistusta *Truppenführung* kenttäohjesäännöstä.

3. SOTILASJOHTAMINEN JA SOTATAITO

”- Katsokaas, toveri Momys-Uly, sotakokemus luo sotaohjesäännön. Voimassa oleva ohjesääntö kuvastelee menneiden sotien kokemusta. Uusi sota rikkoo sen. Taistelujen aikana sitä rikkovat upseerit, jotka joutuvat epätoivoisiin tilanteisiin. Rikoitte itsekin, toveri Momys-Uly...”⁶⁶

3.1 Sotatieteellisistä käsitteistä

Tutkimuksen johdannossa tuotiin esille yleisimpiä tapoja määritellä sotataidon käsitettä. Tässä yhteydessä on kuitenkin tärkeä huomauttaa, että sotilasammattikirjallisuudessa usein käytetyt käsitteet kuten sotataito, sotatiede, sotateoria, sotilaallinen ajatus(tapa) määritellään eri maissa eri tavalla. Myös tapa käyttää käsitteitä vaihtelee maittain ja niihin vaikuttaa eri maiden kieli, kulttuuri ja perinteet. Kaikkiaan voidaan todeta, että käsitteiden määrittelyyn ei löydy yhtä yleistä yksimielisyyttä.⁶⁷

Juha Mälkki on väitöskirjassaan kuvaillut sotataidon käsitettä taiteen näkökulmasta. Länsimaaisessa käsitteistössä taiteen yhteys sotataitoon on ilmeinen, sillä termit: *art of war*, *krigskonst*, *art militaire*, *Kriegskunst* viittaavat sotataiteeseen, mutta pelkistyvät suomalaisessa käsitteistössä sotataidoksi. Suomenkielinen sotataidon käsite viittaa enemmänkin sodan taidon oppimiseen. Sotataidossa on siis suomalaisittain kyse taidon hallitsemisesta.⁶⁸ Juha Mälkin mukaan:

⁶⁶ Bek, ”Kenraali Panfilovin reservi”, s. 53.

⁶⁷ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 23.

⁶⁸ Mälkki, ”Herrat, jätkät ja sotataito”, s. 130.

”Taitoa voi harjoitella, ja se ilmenee tietynnäköisenä taktisena osaamisena ja organisaatioiden johtamisen käytäntönä. Taitoon on toisaalta helpompi liittää empiria, todellisuus ja historian kokemukset sekä näiden kautta myös tieteellisyys. Taide on ehkä Suomen kielessä liian abstrakti käsite sodan käytännöllisyyden käsittelyssä. Sitä tarvitaan kuitenkin viimeistään organisaation tarkastelun ulottuvuuksien syvyydellä, jossa sota muuttuu mekaanisesta käytännöstä monitieteelliseksi, yhteiskunnallisesti laaja-alaiseksi sekä kulttuurisesti virallisia ja epävirallisia rakenteita tarkastelevaksi kysymykseksi”.⁶⁹

Sotilaskulttuurin näkökulmasta sotataito kuvaa kunkin sotilaskulttuurin historiallisesti omaksuman taidon. Jokainen kulttuuri tuottaa näin ollen yksityiskohdiltaan omannäköisensä sotailoksen ja sen sisäisen toimintakulttuurin.⁷⁰ Sotilassosiologioiden lähtökohtana onkin ollut oletus, että jokainen sotilasorganisaatio heijastaa sitä sosiaalista järjestystä, mistä se nousee.⁷¹ Sotilasorganisaatiot saattavat ulkoisesti muistuttaa toisiaan hyvinkin paljon, mutta ovat kuitenkin erilaisia. Länsimaisten sotilasorganisaatioiden yhtäläisyydet ovat yleisesti suuremmat kuin erot,⁷² kontrastit kuitenkin vahvistuvat kun esimerkiksi länsimaista ja aasialaista sotataitoa verrataan toisiinsa.⁷³

Sotataidon ohella muita sotateoreettisissa tutkimuksissa ja kirjoituksissa yleisesti esiintyviä termejä ovat sotateoria (*military theory*), sotilaallinen ajattelu (*military thought - military thinking*) ja sotilaalliset doktriinit.⁷⁴ Tässä tutkimuksessa edellä mainitut termit eivät ole varsinaisesti tutkimuksen kohteena, mutta niiden keskeisen sisällön tuntemus on tutkimuksen kannalta välttämätöntä. Termien määrittelyssä viitataan Rekkedalín määrittelyihin.⁷⁵

⁶⁹ Mälkki ”Herrat, jätkät ja sotataito”, s. 130

⁷⁰ Mälkki ”Herrat, jätkät ja sotataito”, s. 130

⁷¹ Keegan, ”Sodankäynnin historia”, s. 247.

⁷² Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 8.

⁷³ Esimerkiksi Keegan kuvaa mielenkiintoisesti länsimaisen sotilaskulttuurin kehittymisen perusteita. Keeganin mukaan länsimaisessa kulttuurissa yhdistyi kolme elementtiä, joista yksi oli läntisen historiallisen kehityksen tulos (moraalinen), yksi oli lainattu itämailta (älyllinen) ja yksi oli tulosta lännen kyvystä soveltaa ja kokeilla (teknologinen). Lähde: Keegan, ”Sodankäynnin historia”, s. 424.

⁷⁴ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 14.

⁷⁵ Rekkedalín rinnalla tuodaan esille sotahistorioitsija Antulio Echevarrián lähes identtisen määrittelyn. Echevarria määrittelee käsitteet sotilaallisen ajattelutapa, -teorian ja doktriinin seuraavasti: ”Sotilaallinen ajattelu tai -ajatustapa kuvaa tietyn yksilön, yhteisön tai aikakauden teorioiden, doktriinien ja uskomusten yhdistelmää tai kokonaisuutta. Sotateoria viittaa sotilaiden tai siviilien kehitämiin konsepteihin, hypoteeseihin, tai periaatteisiin, joilla pyritään ratkaisemaan sotilaallisia ongelmia. Sotilaallisessa doktriinissa ilmenee armeijan perustavaa laatua oleva sodankäynnin metodi. Doktriinin laadinnan tarkoituksena on kuvata, kuinka vastustaja lyödään taistelussa. Jokaisella nykyaikaisella armeijalla on jonkinmoinen doktriini tai ymmärrys, kuinka se toimii taktisesti ja strategisesti sodassa. Ideaalisti doktriini tarjoaa perustan sotilaalliselle koulutukselle ja kasvatukselle sekä myös joukkojen rakenteelle ja organisaatiolle.” Lähde: Echevarria II, ”After Clausewitz, German military thinkers before the Great War”, s. 7.

Sotateorioiden ymmärretään tässä tutkimuksessa olevan sotilas- ja siviiliasiantuntijoiden kehittämiä hypoteeseja, käsitteitä tai (sotilaallisia) periaatteita ajankohtaisten sotilaallisten ongelmien ratkaisemiseksi. Sotateoriaa voitaisiin tarkastella myös aikansa sotilaallisena totuutena.⁷⁶

Termejä sotilaallinen ajatus (*military thought, militära tankar*) tai sotilaallinen ajattelu (*military thinking, militärt tänkande*) käytetään yleisesti englanninkielisessä kirjallisuudessa yleiskäsitteenä teorioille, näkemyksille, suhtautumiselle ja mahdollisesti ”doktriineille”, jotka liittyvät tiettyyn henkilöön tai ryhmään (normaalisti sotilasryhmä), ja niitä voidaan myös kutsua sotilaallisiksi ”muotisuuntauksiksi” tiettyä ajanjaksona.⁷⁷

Sotilaallista doktriinia voidaan taas pitää tuloksena asevoimien (mahdollisesti puolustushaaran) kokemuksista ja niiden vaikutuksista maan puolustamisen laajoihin raameihin, erityisesti mahdollisen sodan aikana. Käytännössä doktriinit muotoillaan niin, että ne pystyvät antamaan suuntaviivat sodan johtajille tavalla, jonka avulla he pystyvät paremmin kohtaamaan ja tuhoamaan vastustajan eri tilanteissa. Kaikki korkeatasoisesti ja ammattimaisesti johdetut kansalliset asevoimat ovat kehittäneet toimintansa tueksi joukon doktriininomaisia toimintaperiaatteita, vaikka näitä ei ehkä ole virallistettu painettu doktriinien muotoon.⁷⁸

Sotilasorganisaation kannalta sotateoriat, sotilaallinen ajattelu, doktriinit sekä myös sotataito heijastavat organisaation tai yhteisöjen tapaa jäsentää sodankäynnin toimintaympäristöä. Ideaalina olisi luonnollisesti sotilasorganisaation muodostamien käsitysten ja toimintaympäristön olemuksen täysi vastaavuus. Käytännön maailmassa tämä on historian saatossa osoittautunut vaikeaksi, jota kuvaa myös luvun alussa esitetty katkelma. Katkelmassa kenraali Panfilov kuvaa sotilasorganisaation ohjesääntöjen, sekä sodan todellisuuden välistä eroa epätoivoiselle pataljoonan komentajalleen, toveri Momys-Ulylle, joka oli ohjesääntöjen vastaisesti, sekä käskyä rikkoen pelastanut pataljoonansa saksalaisten joukkojen saarrokselta Moskovan edustalla syksyllä 1941.

3.2 Sotilasorganisaatioiden menestymistä selittävistä tekijöistä

Sodankäynti on universaali ilmiö. Sodankäynnin konkreettinen luonne saattaa kuitenkin vaihdella huomattavasti suurista teknisistä ja kulttuurista eroista johtuen. Länsimaiden sotilaallinen ylivoima on johtanut keskittymiseen niin sanottuun tavanomaiseen sodankäyntiin. Epäta-

⁷⁶ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 14.

⁷⁷ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 14.

⁷⁸ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 15.

vanomainen sodankäynti, kuten esimerkiksi sissisodankäynti on jäänyt länsimaissa vähemmälle huomiolle. Toisin kuin länsimainen sotataito, aasialainen sotataito pyrkii usein vastustajan välttämiseen ja konfliktien venyttämiseen. Länsimaisen tai eurooppalaisen sotataidon perinteen mukaisesti koulutetut sotilasjohtajat saattavat kokea aasialaisen sotataidon kanssa turhautumista, sillä he ovat tottuneet kehittyneiden asejärjestelmien ja nopeiden reagointimallien tuomaan tehoon ja siten myös nopeisiin voittoihin.⁷⁹

Nopeiden voittojen pohdinta johtaa kysymyksiin sotilaallisen voimankäytön mahdollisuuksista ylipäätään ratkaista kriisejä tai sotia. 1800-luvun alkupuoliskon sodat (Napoleonin sodat) loivat illuusion nopeista ratkaisuksista, jotka käytännössä merkitsivät vastustajan sotavoimien tuhoutumista sekä sodan päättymistä. Kuitenkin uuden teknologian muutokset sodankäynnissä sekä teollistumisen mahdollistamien todellisten massa-armeijoiden ilmestyminen taistelukentälle, muuttivat sodankäynnin logiikan 1800-luvun puolivälistä alkaen. Napoleonin sotien muodostama illuusio ratkaisutaistelusta jäi kuitenkin eloon. Myöhemmät pyrkimykset toteuttaa ratkaisutaistelun ideaa, muuttuivatkin koko yhteiskunnan voimavaroja syöväksi kulutus-sodaksi. Vasta salamasota 1940-luvun alussa, palautti hetkeksi henkiin sotilaallisen kyvyn ratkaista kriisejä nopeasti.⁸⁰

Sotilasorganisaation menestyminen taistelukentällä (tavanomaisessa sodankäynnissä) on historiallisesti perustunut tiettyihin avaintekijöihin, kuten aseistukseen ja varustukseen, koulutukseen, kuriin, taktiikkaan ja doktriineihin, johtamis- ja tiedustelujärjestelmään sekä operatiiviseen ja strategiseen nerokkuuteen.⁸¹ Sotilasorganisaation menestys taistelussa toista organisaatiota vastaan on siis saattanut perustua tehokkaampaan koulutukseen ja parempaan taistelutekniikkaan. Hyvänä esimerkkinä edelliseen ovat Rooman armeijan taistelut keltejä vastaan. Roomalaisilla ei ollut niinkään teknologista ylivoimaa hallussaan, sillä kelttien pitkät lyömämiekat olivat metallurgisesti laadukkaampia kuin roomalaisten lyhyet miekat (*gladius*). Merkittävää oli kuitenkin roomalaisten yhtenäinen tapa käyttää miekkojaan lähitaistelussa. Tiiviissä rintamassa roomalaiset työnsivät kilvillään vastustajiaan, saaden nämä kohottamaan miekkäkätensä lyöntiin ja samalla paljastamaan alavatsansa roomalaisten *gladiusten* kuoletta-viin iskuihin.⁸²

Preussi-Saksan armeijan sotilaallinen erinomaisuus 1800–1900-luvuilla on myös askarruttanut tutkijoita. Tutkijat ovat halunneet selvittää etenkin perimmäiset syyt Saksan armeijan me-

⁷⁹ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 7-8.

⁸⁰ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 85 sekä Citino, ”Quest for Decisive Victory”, s. 25 ja 275.

⁸¹ Lista on yhdistelmä kahdesta lähteestä: Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s.9 sekä Bellamy, ”The Evolution of Modern Land Warfare”, s. 31.

⁸² Bellamy, ”The evolution of modern land warfare”, s. 30.

nestyksille molemmissa maailmansodissa. Menestyksen perusteina on esitetty Saksan kansan sotaisaa luonnetta, saksalaista järjestelmällisyyttä, Saksan armeijan kovaa kuria (preussilainen kuri) ja sotilaiden tottelevaisuutta. Tämän lisäksi on painotettu joukkojen energisyyttä sekä fyysisen kunnon korostamista koulutuksessa.⁸³ Historioitsija Trevor Dupuy näkee asian kuitenkin toisin, eikä allekirjoita lainkaan edellä mainittuja median luomia populaareja yksinkertaistuksia. Dupuy'n mukaan Saksan armeijan menestystä selittää keskeisesti, ellei jopa kokonaan, Saksan yleisesikunta.⁸⁴

Preussi-Saksan armeijassa 1800-luvulla tapahtunut kehityskulku mahdollisti sotataidollisen kehittymisen, joka nosti molemmissa maailmansodissa saksalaisten joukkojen taisteluarvot jopa 20–30%⁸⁵ korkeammalle kuin vastustajien joukkojen taisteluarvot. Dupuy'n mukaan, merkittävin yksittäinen avaintekijä muuten sinänsä tasapainoisessa saksalaisessa sotataidossa, oli vastustajia parempi ja tehokkaampi johtaminen, jonka keskeisenä elementtinä oli tehtävätaktiikan soveltaminen.⁸⁶ Dupuy ei siis nosta saksalaisten menestyksen avaintekijöiden joukkoon niinkään teknologisia tekijöitä, jotka ovat luonnollisesti keskeinen osa sotilaallista suorituskäytännön, vaan kiinnittää huomionsa saksalaiseen tapaan integroida kaikki sotilasorganisaation menestyksen avaintekijät yhteen harmoniseksi kokonaisuudeksi. Tässä sotataidollisessa yhteensovittamisessa oli Saksan yleisesikunnalla keskeinen rooli. Saksan yleisesikunnan kehittymiseen ja merkitykseen saksalaisessa sotataidossa palataan tarkemmin tutkimuksen neljännessä luvussa.

3.3 Sodankäynnin luonteesta

3.3.1 Sodankäynti tieteenä ja taiteena

Sotatieteilijöitä on kiinnostanut jo vuosituhansia löytää menetelmiä tai sääntöjä menestykselle sodankäynnille. On etsitty joko sotilaalliseen toimintaan liittyviä lakeja tai yhteiskuntaan liitettäviä sääntöjä, joita molempia yritetään selittää. Toinen tavallisempi suhtautumistapa on ollut luoda synteesi vanhemmasta sotakokemuksesta, jota voidaan soveltaa uusiin sotilaallisiin operaatioihin.⁸⁷ Sotakokemuksia tutkimalla on pyritty löytämään sääntöjä, joita voitaisiin hyödyntää tulevaisuuden sotilasoperaatioissa. Tämä johtaakin yhteen sotataidon perim-

⁸³ Dupuy, "Genius for War", s. 300-307.

⁸⁴ Dupuy, "Genius for War", s. 300-307.

⁸⁵ Dupuy, "Genius for War", s. 253-254. Saksalaisten joukkojen taisteluarvot olivat esimerkiksi 1943–1944 arviolta 20–30 % korkeampia kuin länsiliittoutuneiden joukot. Saksalaisten taisteluarvot Puna-armeijaa vastaan olivat jopa 200 % suuremmat sodan alkuvaiheissa itärintamalla.

⁸⁶ Dupuy, "Genius for War", s. 300-307.

⁸⁷ Rekkedal, "Nykyaikainen sotataito", s. 36.

mäisistä kysymyksistä: onko yleispätevien sotataidollisten periaatteiden määrittäminen ylipäätään mahdollista?⁸⁸ Ongelmanasettelun ympärille on kehittynyt kolme koulukuntaa, joiden sodan luonteen tulkintojen pääpiirteet Rekkedal kuvaa seuraavasti⁸⁹:

”Sodankäynnin teorit pyrkivät löytämään ohjaavat säännönmukaisuudet (riippumatta siitä ovatko ne yleispäteviä vai eivät). Menestykselliselle sodankäynnille yrittään luoda säännöt ja sen katsotaan olevan tiedettä”.

”Sotia voidaan pitää tieteen ja taiteen yhdistelminä. Tieteen avulla voidaan yrittää vahvistaa sodankäynnin perusluonteiset ja tavanomaiset edellytykset, kun taas sotataito käsittää taiteena pyrkimyksen sotajoukkojen menestykselliseen johtamiseen ja menestykseen itse taistelussa”.

”Sodankäyntiä on pidettävä taiteena. Todisteena tästä on se, että kukaan ei ole vielä onnistunut muotoilemaan selviä ja yksiselitteisiä sääntöjä, jotka ilman poikkeusta kuvaavat taistelua. Näin ollen sodalle ominaista on enemmänkin kaaos kuin tieteellisyys”.

Perusta nykyaikaisten sotateorioiden ja doktriinien kehitykselle luotiin 1800-luvulla Napoleonin sotien (1799-1815⁹⁰) jälkeen. Napoleonin menestys oli ollut sotilaallisesti niin häikäisevää, että syyt hänen menestykseen haluttiin huolellisesti tutkia ja analysoida.⁹¹ Merkittävimmät sotateoreettiset vaikuttajat tuolta ajalta ovat preussilainen Carl von Clausewitz sekä sveitsiläinen Antoine-Henri de Jomini.⁹²

Ennen Napoleonin aikaa, 1600-luvulta noin vuoteen 1790, oli sotateoreettisessa ajattelussa hallitsevana tekijänä ollut muodollisuus, formalismi.⁹³ Tunnusomaista 1700-luvun sotateoreetikoille oli valistusajan hengen mukaisesti pyrkimys saattaa järki ehdottomaan, olosuhteista riippumattomaan valta-asemaan. Sotataito haluttiin nostaa tieteitten joukkoon käsityön asemasta. Sotateorian päämääräksi tuli tämän johdosta johtopäätösten vetäminen sodasta ja sodankäynnistä, joiden avulla voitaisiin laatia yleispäteviä oppeja ja sääntöjä käytäntöä, eli sodankäyntiä varten.⁹⁴

Napoleonin sodissa uusi toimintatapa kohtasi konkreettisesti vanhan tavan ajatella ja toimia. Napoleonin sodat myös osaltaan paljastivat sisäänpäin kääntyneen sekä ulkoisen muutoksen kieltäneen sotilasorganisaation kohtalon sodankäynnissä. Ranskassa tapahtuneesta kehityksestä huolimatta, Preussin armeijassa haluttiin edelleen pitää kiinni Fredrik Suuren 50–60 vuotta

⁸⁸ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 36.

⁸⁹ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 36.

⁹⁰ Napoleonin sodilla viitataan tässä yhteydessä ajanjaksoon, joka alkoi 14.12.1799 Napoleonin tullessa Ranskan diktaattoriksi perustuslain voimalla ja päättyi Napoleonin tappioon Waterloossa 18.6.1815.

⁹¹ Citino, ”Quest for Decisive Victory, from Stalemate to Blitzkrieg in Europe, 1899-1940”, s. 8-9.

⁹² Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 75.

⁹³ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 75.

⁹⁴ Hannula: ”Clausewitz sotateoreetikkona”, s. 15.

aiemmin käyttöönottamista menetelmistä ja organisaatiomuodoista. Perinteiden noudattajat olivat varmoja metodien, sotilaiden pitkien palvelusaikojen sekä tiukkojen harjoitusrutiinien paremmuudesta Bonaparten joustavampia organisaatiomuotoja vastaan. Tämä pitäytyminen vanhoissa perinteissä johti osaltaan Preussin armeijan täydelliseen tappioon Jenan ja Auerstedtin kaksoistaistelussa, lokakuussa 1806.⁹⁵

Visurin mukaan Napoleonin sotien tulkinnasta erottuu kaksi periaatteellisesti vastakkaista linjaa. Tulkinnoista toinen perustui valistukseen ja siitä kehittyneeseen positivismiin⁹⁶ perinteeseen, jonka mukaan myös sotatoimille ja politiikalle olisi löydettävissä yleispätevät, luonnontieteiden sääntöjä noudattavat lait. Tälle vastakkainen käsitys korosti sodan ja sodankäynnin irrationaalista luonnetta, joka ei ole hallittavissa tiukoilla, luonnonlakien kaltaisilla säännöillä.⁹⁷

Ensimmäistä linjaa edusti Antoine-Henri de Jomini (1779–1869). Jomini pyrki kehittämään eksaktin sotatieteen teorian, joka olisi yleispätevä myös olosuhteiden muuttuessa esimerkiksi teknisen kehityksen myötä.⁹⁸ Jomini, valistuksen ajan lapsena, pyrki kiteyttämään teoriansa sodan periaatteisiin eli maksimeihin. Vaikkakin Jominin kaksiosainen julkaisu *Précis de l'art de la guerre* sisältää sinänsä järkeviä oppeja, heijastuu niistä kuitenkin hyvin tiukka, geometrinen ja matemaattinen ote. Jominin teoria, joka perustui valistuksen ajan ihanteisiin ja uskoon siitä, että sota olisi opetettavissa oleva tiede, oli laajasti suosittu 1800-luvulta aina 1900-luvun alkuun saakka. Silti Jominin teorit heijastuvat edelleen siihen, miten tänä päivänä näemme sodan ja miten sotilaat koulutetaan. Jominin teorit ovat edelleen osoittautuneet vastustamattomaksi nykyajan ammattisotilaille, sillä nämä teorit tuntuvat tarjoavan jotain sellaista tietoisuutta, joilla sodan ”kuriton peto” voitaisiin kesyttää.⁹⁹ Jominilainen suhtautumistapa sotilaalliseen analyysiin ja suunnitteluun onkin hallinnut pitkään länsimaista sotilaallista ajatustapaa.¹⁰⁰ Jominin tarkasti määrittelemät käsitteet, kuten: *lines of operations*, *decisive points*, *interior lines* jne., ovat edelleen käytössä monissa armeijoissa.

Jälkimmäistä linjaa edusti Carl von Clausewitz (1780–1831). Clausewitzin mukaan sodan irrationaalisuudesta johtuen siitä ei olisi mahdollista kehittää positivistisia lakeja, vain pelkkiä todennäköisyyksiä.¹⁰¹ Clausewitz oli käytännössä kaikesta eri mieltä kuin Jomini. Clausewitz

⁹⁵ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 48–49.

⁹⁶ MOT kielitoimiston sanakirja 2.0: ”Positivismi on filosofinen suunta, jonka mukaan tieto voi perustua yksinomaan havaittavien tosiasioiden tutkimiseen”.

⁹⁷ Visuri, ”Turvallisuuspolitiikka ja strategia”, s. 33.

⁹⁸ Visuri, ”Turvallisuuspolitiikka ja strategia”, s. 34.

⁹⁹ Citino, ”Quest for Decisive Victory, from Stalemate to Blitzkrieg in Europe, 1899-1940”, s. 9-10.

¹⁰⁰ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 78.

¹⁰¹ Visuri, ”Turvallisuuspolitiikka ja strategia”, s. 38.

tarjosi teoriassaan analyysiä, kun taas Jomini ”reseptejä”. Yrittäessään tavoitella sodan perimmäistä olemusta, Clausewitz väitti, ettei sodan olemusta voitaisi koskaan sisällyttää muihin kaavaan. Clausewitzin mukaan sota ei ole opetettavissa oleva tiede, eikä mitattavissa oleva objekti, vaan enemmänkin omalla sisäisellä logiikalla toimiva organismi, jonka olemusta pystymme ainoastaan ohuelti paikantamaan.¹⁰²

Sodassa ei Clausewitzin mukaan ole kyse tekniikoista, muodosta ja säännöistä, vaan voimankäytöstä saattaaksemme vihollisen tekemään tahtomme mukaisesti. Sota ei myös koskaan edusta matemaattista itsestäänselvyyttä, mutta enemmänkin todennäköisyyksien arviointia tai uhkapeliä. Clausewitz jatkoi vielä, ettei mikään inhimillinen aktiviteetti ole niin paljoa sidoksissa sattumaan, kuin sota.¹⁰³ Kuvaavasti muun muassa Napoleonin kerrotaan todenneen, ettei hänellä ollut koskaan taisteluihin etukäteen sovitettua operaatiosuunnitelmaa.¹⁰⁴

Suomalaisessa sotilaallisessa ajattelussa korostui Clausewitziläinen ajattelu 1920-luvulta lähtien. Tämä on perustunut muun muassa Suomen kansallisiin lähtökohtiin ja perusarvoihin. Vaikutuksensa on varmasti ollut myös jääkärien Saksasta tuomat vaikutteet. Jominilainen sääntöihin sovitettu sotataito ei myöskään soveltunut suomalaisten upseerien ajatusmaailmaan. Clausewitzin vaikutus suomalaisessa sotilaallisessa ajattelussa näkyy ehkä parhaiten siinä, että kaikki kaavamaisuus ja ajattelua rajoittavaksi koetut säännöt on pyritty kieltämään. Tämä on ilmeisesti osaltaan johtanut siihen, että Suomesta on puuttunut käytännössä kokonaan taktiikan teoriaa käsittelevä kirjallisuus, ja taktiikka käsitteenä on sisällöllisesti vakiintumaton. Suomalaisessa taktiikassa onkin korostunut kyky nopeiden päätösten tekemiseen vaihtuvissa tilanteissa.¹⁰⁵

Yhdysvalloissa Jominin vaikutus sotilaalliseen ajatteluun on ollut huomattava. Jominin kirjaamat sotaan ja sodankäyntiin liittyvät käytännönläheiset lainalaisuudet, periaatteet, säännöt ja ohjeet käännettiin jo 1800-luvun alkupuolella Yhdysvaltain sotilasakatemian opetusta varten. Erityisesti Yhdysvaltain maavoimissa on Jominilaisen perinteen mukaisella periaateajattelulla ollut vahva sija.¹⁰⁶ Tämä johtunee siitä, että Jominin tekstit ovat olleet käytännöllisille sotilaille helpommin ymmärrettävissä kuin vaikeaselkoiset Clausewitzin kirjoitukset. Clausewitzin arvo tunnustettiin Yhdysvalloissa vasta tappiollisen Vietnamin sodan jälkeen 1970-

¹⁰² Citino, ”Quest for Decisive Victory, from Stalemate to Blitzkrieg in Europe, 1899-1940”, s. 10.

¹⁰³ Citino, ”Quest for Decisive Victory, from Stalemate to Blitzkrieg in Europe, 1899-1940”, s. 10.

¹⁰⁴ Hughes, ”Moltke on the Art of War”, s. 92

¹⁰⁵ Tynkkynen, ”Hyökkäyksestä puolustukseen”, s. 10–11.

¹⁰⁶ Saariaho, ”Teoria doktriinin perustana”, s. 16.

luvulla.¹⁰⁷ Tämä johtui siitä, että vasta Vietnamin sodan jälkeen Yhdysvalloissa havaittiin psykologisten tekijöiden suuri merkitys sodankäynnissä.¹⁰⁸

Jominilla on ollut myös vahva vaikutuksensa Venäjällä, sillä vuonna 1824 hän sai tehtäväkseen kehittää venäläistä ylempää upseerikoulutusta.¹⁰⁹ Visurin mukaan saksalainen koulu Preussin yleisesikunnan päällikön Helmuth von Moltken (1800–1891) jälkeen vetosi mielellään Clausewitzin käsityksiin, mutta käytännössä erkani niistä myöhemmin monien perusasioiden osalta. Alfred von Schlieffenin (1833–1913) laatiman ensimmäisen maailmansodan alkaessa voimassa olleen strategisen suunnitelman perustana oli lähinnä Jominilainen operatiivinen järkeily. Strateginen suunnitelma perustui ennalta laadittuihin tarkkoihin rautateitse toteutettuihin keskityssiirtoihin, sekä voimakkaan hyökkäykselliseen doktriiniin, joka sitten maailmansodan alettua osoittautui etenkin länsirintamalla tuhoisaksi.¹¹⁰

Preussi-Saksan armeijan osalta sotateoreetikkojen merkitystä sotataidon kehittämisessä tarkastellaan lähemmin tutkimuksen neljännessä luvussa.

3.3.2 Sodan yleinen kitka ja sodan toimintaympäristön dynaaminen kompleksisuus

Clausewitz kuvaili sodan väkivallan, vaaran, fyysisten ponnistelujen, kärsimyksen ja epävarmuuden ulottuvuuksina, jossa kaikki on hyvin yksinkertaista, mutta missä yksinkertaisin on vaikeaa.¹¹¹ Sodassa molemmat puolet kehittävät suunnitelmia, jonka jälkeen osapuolet avuttomina joutuvat toteamaan hetyttömän kitkan (saksaksi *reibung* ja englanniksi *friction*) vaikutuksen toimintansa lamauttajana.¹¹² ”Sodassa vaikeudet kasaantuvat ja aiheuttavat kitkaa, josta kenelläkään sotakokemusta vailla olevalla ei ole todenmukaista mielikuvaa”.¹¹³ Clausewitzin mukaan kitka onkin ainoa yleisluonteinen käsite, joka erottaa todellisen sodan paperille kirjoitetusta sodasta.¹¹⁴

Epävarmuuteen liittyy tietojen saannin vaikeus sodassa. Clausewitzin mukaan sodassa saadut tiedot ovat suureksi osaksi ristiriidassa keskenään, vielä suurempi osa niistä on vääriä ja aivan valtaosakin epävarmoja. Ihmisten pelokkuus osoittautuu uudeksi valheita ja epätotuksia luo-

¹⁰⁷ Kerttunen: ”Clausewitz ja vom kriege”, s. 2.

¹⁰⁸ Visuri, ”Turvallisuuspolitiikka ja strategia”, s. 39.

¹⁰⁹ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 83.

¹¹⁰ Visuri, ”Turvallisuuspolitiikka ja strategia”, s. 41–42.

¹¹¹ Citino, ”Quest for Decisive Victory, from Stalemate to Blitzkrieg in Europe, 1899-1940”, s. 10.

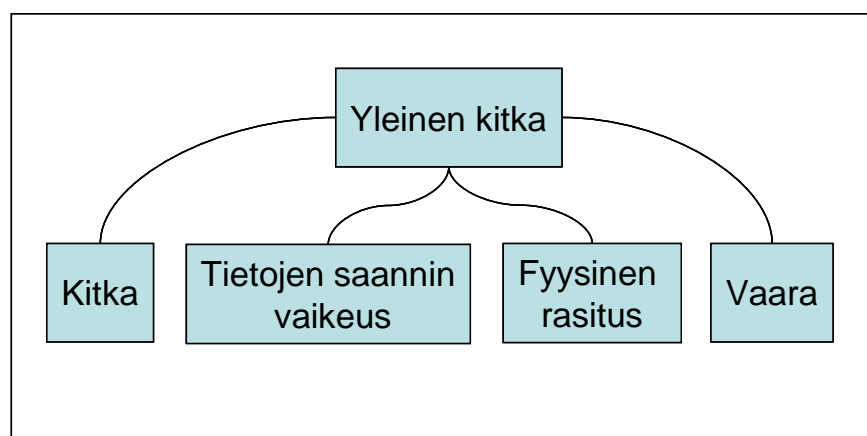
¹¹² Citino, ”Quest for Decisive Victory, from Stalemate to Blitzkrieg in Europe, 1899-1940”, s. 10.

¹¹³ Clausewitz, ”Sodankäynnistä”, s. 61.

¹¹⁴ Clausewitz, ”Sodankäynnistä”, s. 61.

vaksi voimaksi. Yleensä jokainen on taipuvainen uskomaan mieluummin huonoja kuin hyviä uutisia ja jokainen helposti suuretelee huonoja puolia. Päällikölle tietojen saannin vaikeus ilmenee oikein näkemisen vaikeutena, joka johtaa siihen, että asiat näyttävät aivan toisenlaisilta kuin ennakoita on ajateltu. Tämä on suunnittelun ja toteutuksen välinen suuri ero.¹¹⁵

Clausewitzin mukaan vaara, fyysinen rasitus, tietojen saannin vaikeus ja kitka yhdessä luovat sodan ilmapiirin ja koostavat sen kaikkea toimintaa haittaavaksi väliaineeksi. Haittavaikutuksensa takia ne voidaan yhdistää yleisen kitkan käsitteeksi (kuva 3). Clausewitzin mukaan ainoa ”voiteluaine” tämän yleisen kitkan vähentämiseksi on armeijan sotakokemus.¹¹⁶



Kuva 3. Sodankäynnin yleisen kitkan lähteet¹¹⁷

Yhdysvaltalaisessa sotateoreettisessa kirjallisuudessa on kehittyneen informaatioteknologian väitetty olevan avain kitkan poistamiseen tulevaisuuden sodankäynnistä. Barry D. Watts näkee asian kuitenkin toisin kirjassaan: ”*Clausewitzian friction and future war*”. Wattsin mukaansa koneet ja informaatio eivät pysty poistamaan ihmistä ja inhimillistä käyttäytymistä sotilaallisten tekijöiden keskiöstä, näin ollen kitka tulee säilymään osana myös tulevaisuuden sodankäyntiä. Samaa kieltä puhuu myös Yhdysvaltojen Joint Vision 2020:

*“Friction is inherent in military operations. The joint force of 2020 will seek to create a “frictional imbalance”..., but the fundamental sources of friction cannot be eliminated. We will win-but we should not expect wars in the future to be easy or bloodless”.*¹¹⁸

Wattsin johtopäätös lähtee ajatuksesta, että informaatioteknologia pystyy korkeintaan hälventämään tietojen saannin vaikeuden luomaa hämärää valaistusta tai sodan sumua (*fog of war*).

¹¹⁵ Clausewitz: ”Sodankäynnistä”, s. 59–60.

¹¹⁶ Clausewitz: ”Sodankäynnistä”, s. 63.

¹¹⁷ Clausewitz: ”Sodankäynnistä”, s. 63.

¹¹⁸ Watts, ”Clausewitzian friction and future war”, s. 86-87.

Rasituksen ja vaaran vaikutukset, epätietoisuus ja sattuma, muiden toimijoiden odottamaton toiminta, koneiden ja informaation heikkoudet sekä inhimillinen käyttäytyminen eivät ole poistettavissa kehittyneelläkään informaatioteknologialla. Clausewitzin yleisen kitkan käsite kuvaa siis edelleen ajankohtaisesti sodan yleistä ilmapiiriä ja sen toimintaa vaikeuttavaa väliainetta.

On suorastaan itsestäänselvyys todeta, että sotilasorganisaatiot joutuvat toimimaan vaikeissa olosuhteissa. Toiminnassaan sotilasorganisaatiot kohtaavat vaaroja, viekkaita vihollisia, odottamattomia muutoksia ja epävarmuutta. Laajemmalla perspektiiviltä tarkastellen sodan toimintaympäristöä kuvaa osuvasti kompleksisuuden-, tai pikemmin dynaamisen kompleksisuuden käsite (*dynamic complexity*).¹¹⁹

Historian saatossa sotilasorganisaatiot ovat pyrkineet löytämään ratkaisuja dynaamisen kompleksisuuden ongelmaan. Ei ole siis yllättävää, että jotkut armeijat ovat ratkaisuissaan onnistuneet paremmin kuin toiset. Tyypillinen reaktio hallita sodan toimintaympäristön dynaamisen kompleksisuuden organisaation järjestykselle muodostamaa uhkaa, ovat olleet yritykset muuttaa vaaralliseksi koettu epävarmuus varmuudeksi. Epävarmuuden poistamiseksi sotilasorganisaatiot ovat pyrkineet kehittämään toinen toistaan täydellisimpiä suunnittelumenetelmiä, kehittämään tiedonkeräämistä, sekä kehittämään tapoja valvoa ja kontrolloida alaisia joukkojaan. Vaikkakin on ymmärrettävää, että sotilasorganisaatiot ovat pyrkineet löytämään ratkaisuja epävarmuuden ongelmaan, tulee muistaa että dynaaminen kompleksisuus on perustavaa laatua (*fundamental*) oleva ongelma sodan kaaoksen haastamille sotilasorganisaatioille. Perustavaa laatua olevan ongelman olemassaolo käytännössä tarkoittaa sitä, että ongelmaa ei periaatteessa kyetä ratkaisemaan, organisaatiot voivat luonnollisesti valmistautua sitä varten paremmilla tai huonommilla menetelmillä.¹²⁰

Historiallisesti tarkastellen voidaan todeta, että parhaiten menestyneet armeijat eivät ole yrittäneet muokata joukkojaan roboteiksi, eivätkä kontrolloida niiden toimintaa organisaatioiden ylätasoilta käsin, vaan sallien alaisille komentajilleen huomattavaa toimintavapautta. Paras esimerkki tällaisesta armeijasta on tutkijoiden mielestä ollut toisen maailmansodan aikainen Saksan armeija.¹²¹

Dynaamisen kompleksisuuden käsite kuvaa sotilasorganisaation eri tilanteissa kohtaamaa kaoottista toimintaympäristöä yleensä, se on siis toimintaympäristön olemusta kuvaava käsite.

¹¹⁹ Kramer, "Organizing Doubt", s. 10.

¹²⁰ Kramer, "Organizing Doubt", s. 13.

¹²¹ Van Creveld, "Command in War", s. 270.

Yleisen kitkan käsite sisältyy dynaamisen kompleksisuuden käsitteeseen, mutta ilmentyy ennalta arvaamattomalla muodollaan vasta käytännön toiminnassa, sotilasorganisaatioiden toimintaa hidastavana väliaineena.

3.3.3 Sodankäynnin neljä sukupolvea

Yhdysvaltalainen sotateoreetikko William S. Lind on artikkelissaan: ”*Understanding fourth generation war*” käsitellyt sodankäynnin kehittymistä historiallisesta näkökulmasta, jakamalla sodankäynnin kehityskulun neljään sukupolveen. Ajallisella rakenteellaan Lind on pyrkinyt löytämään sodankäynnin kehityksestä suuntalinjoja tulevaisuuden sodankäynnin luonteen tarkastelemiseksi.

Lind aloittaa tarkastelunsa jo vuodesta 1648, jolloin Euroopassa solmittiin rauha 30-vuotisen sodan päätteeksi Westfalenissa. Westfalenin rauha, josta Lindin mukaan alkoi sodankäynnin ensimmäinen sukupolvi, monopolisoi valtioille oikeuden käydä sotaa. Ensimmäinen sodankäynnin sukupolvi, jota kesti karkeasti 1860-luvulle, oli rivistötaktiikan aikakausi, jolloin taistelut olivat formaaleja, paikallisia sekä kurinalaisia. Taistelujen kurinalaisuus johti sotilasorganisaatioiden kurinalaistamisen kulttuuriin. Sotilaskulttuurin ulkoiset tunnusmerkit, kuten univormut, tervehtiminen ja sotilaallinen hierarkia, jotka luotiin vahvistamaan kurin kulttuuria, ovat sodankäynnin ensimmäisen sukupolven tuotteita. Sotatekninen kehitys ja massa-armeijat aiheuttivat kuitenkin sotapäällikkökeskeisen ja kurinalaisen taistelukentän vähittäisen murtumisen. Vanhat rivistötaktiikan muodot osoittautuivat tehottomiksi ja vielä myöhemmin jopa tuhoisaksi tavaksi käydä sotaa moderneja aseita vastaan. Aikakaudelta on myös peräisin alati kasvanut taistelukentän epäjärjestyksen sekä kurinalaistetun sotilaskulttuurin välinen ristiriita.¹²² Tämä mainittu ristiriita sekä taistelukentän epävarmuuden hallinta liittyy osaltaan dynaamisesti kompleksisen toimintaympäristön sekä yleisen kitkan sotilasorganisaatioille aiheuttamaan problematiikkaan. On toki huomautettava, että dynaamisen kompleksisuuden ongelma sekä organisaation järjestyksen kaipuun välinen ristiriita on ollut olemassa jo vuosituhansia sotilasorganisaatioiden savutettua nykyiset piirteensä. Hyvänä esimerkkinä tästä käy Rooman armeija.

Ranskan armeijan ensimmäisen maailmansodan aikana ja sen jälkeen kehittämä tykistön tulenkäytön massoittaminen, oli sodankäynnin toisen sukupolven ratkaisu ensimmäisen sukupolven käskytykskeskeisen kulttuurin ja sodankäynnin toimintaympäristön muutoksen väliseen ongelmaan. Keskitetysti kontrolloitu tulivoima synkronoitiin tarkasti yksityiskohtaisilla ja

¹²² Lind, “Understanding Fourth Generation War”, s. 12.

tarkoilla suunnitelmilla sekä käskyillä. Komentajan rooliksi sodankäynnissä muodostui ikään kuin orkesterin johtaminen, jossa jalkaväen, panssarien ja tykistön koordinoitun tulivoiman massoittamisen tavoitteeksi tuli vastustajan kuluttaminen (*attrition*). Sodankäynnin toisen sukupolven ilmentyminen oli tavallaan helpotus sotilaskulttuureille, erityisesti upseereille, sillä se mahdollisti käskytyskeskeisen sotilaskulttuurin säilymisen. Sotilasorganisaatioiden huomio kääntyi näin ollen sen sisäisiin toiminnallisuuksiin, kohti prosesseja, sääntöjä sekä proseduureja. Kuuliaisuus nousi aloitteellisuutta tärkeämmäksi. Itse asiassa aloitteellisuus ei edes ollut toivottavaa, koska se vaaransi tulivaikutuksen synkronoinnin. Kurin muodostaminen toteutettiin sotilasorganisaatiossa ylhäältä annettuna mekaanisena kurina.¹²³

Vaikka Lind määrittelee sodankäynnin toisen sukupolven alkaneen jo ennen ensimmäistä maailmansotaa, on tulivoiman massoittaminen edelleen todellisuutta monissa sotilasorganisaatioissa. Lindin mukaan esimerkiksi Yhdysvaltojen nykyinen tapa käydä sotaa viittaa edelleen sodankäynnin toiseen sukupolveen. Yhdysvaltojen armeija omaksui tulen massoittamisen periaatteet ranskalaisilta ensimmäisen maailmansodan aikana ja sen jälkeen. Muutoksena ensimmäisen maailmansodan ajoista, on erityisesti ilma-aseen merkitys tulivoiman massoittamisessa kasvanut huomattavasti.¹²⁴

Kolmannen sukupolven sodankäynti oli myös ensimmäisen maailmansodan tuote. Kolmannen sukupolven sodankäynnillä Lind tarkoittaa sitä Saksassa tapahtunutta kehitystä, joka ilmentyi salamasotana tai liikesodankäyntinä (*maneuver warfare*) toisessa maailmansodassa. Kolmannen sukupolven sodankäynti ei niinkään perustunut tulenkäyttöön ja kulutukseen, mutta nopeuteen, yllätykseen sekä vihollisen murtamiseen sekä henkisesti että fyysisesti (*dislocation*). Kolmannen sukupolven taktisen tason hyökkäyksissä tunkeuduttiin vihollisen selustaan, josta käsin puolustus pyrittiin romahduttamaan. Puolustuksessa hyökkääjä päästettiin puolustajan syvyyteen, jonka jälkeen tämän yhteydet katkaistiin. Kolmannen sukupolven sodankäynti on luonteeltaan epälineaarista, eikä siis näin ollen pyri säilyttämään rintamalinjojen suoruutta.¹²⁵ Kommenttina Lindin väitteisiin, tulee vain edelleen todeta, ettei kolmannen sukupolven sodankäyntikään ole historiallisesti uusi ilmiö. Pehdyttäessä esimerkiksi hunnien sotataitoon sodissa roomalaisia vastaan, voidaan havaita samaa pyrkimystä kohti epälineaarisuutta sekä epäsuoruutta sodankäynnissä.¹²⁶

¹²³ Lind, "Understanding Fourth Generation War", s. 12.

¹²⁴ Lind, "Understanding Fourth Generation War", s. 12-13.

¹²⁵ Lind, "Understanding Fourth Generation War", s. 13.

¹²⁶ Tiihonen, "Hunnien sotataito", s. 47.

Kolmannen sukupolven sodankäynnissä ei Lindin mukaan muuttunut pelkästään taktiikka, mutta myös sotilaskulttuuri. Erona toisen sukupolven sodankäyntiin, kolmannen sukupolven sotilasorganisaatiot keskittyvät organisaation ulkoiseen toimintaan, kuten tilanteeseen, vihollisen sekä tilanteen aiheuttamiin seurauksiin, eivätkä niinkään organisaation sisäisiin prosesseihin ja metodeihin. Jo 1800-luvulla saksalaiset nuoret upseerit saivat rutiininomaisesti sota-peleissä tehtäviä, joiden ratkaiseminen edellytti annettujen käskyjen noudattamista jättämistä tai rikkomista. Johtamisen logiikassa käskyt määrittivät tavoitteet, mutta eivät metodia joilla tavoitteisiin päästäisiin. Aloitteellisuus muodostui tärkeämmäksi ominaisuudeksi kuin toteuttaminen, ja tehdyt virheet suvaittiin, kunhan niiden taustalla oli aloitteellinen pyrkimys. Kurin muodostuminen perustui näin ollen itsekuriin, eikä ylhäältä annettuun mekaaniseen kuriin. Lindin mukaan Saksan armeija osasi järjestää hienoja paraateja, mutta todellisuudessa he pystyivät myös murtamaan käskytyskeskeisen sotilaskulttuurin perustan.¹²⁷

Neljäs sodankäynnin sukupolvi on Lindin mukaan sinänsä jatkumo kolmannelle sukupolvelle, mutta radikaalisena muutostekijänä on valtion sodankäynnin monopolin murtuminen. Tällä Lind tarkoittaa nykytilannetta, jossa kaikkialla maailmassa valtiojohtoiset armeijat joutuvat taistelemaan ei-valtiollisia vihollisia kuten al-Qaidaa, Hamasia ja Hizbollahia (jne.) vastaan. Neljäs sodankäynnin sukupolvi tarkoittaa myös maailman kulttuurien ja uskontojen välistä sotaa.¹²⁸

Lindin ajatukset sodankäynnin sukupolvista heijastelevat sitä problematiikkaa, jossa sotilasorganisaatiot ovat kamppailleet käytännössä Napoleonin sodista lähtien. Sodankäynnin toisen sukupolven logiikka, eli kulutussodankäynnin logiikka, on pääosin jäänyt vallitsevaksi trendiksi sotilasorganisaatioissa, sillä sotilasorganisaatioiden toiminnan taustalla on ollut jatkuvasti pyrkimys säilyttää kontrollin tunnetila sodan kaoottisessa toimintaympäristössä. Sotapäällikkö on haluttu näin ollen edelleen nähdä orkesterinjohtajan roolissa tahtipuikko kädessään, johtamassa orkesteriaan (tulivoimaa) partituurinsa mukaisesti. Kramer kuvaa osuvasti kirjassaan: ”*Organizing Doubt*” dynaamisen kompleksisuuden olevankin organisaatioiden yksi suurimmista ongelmista, tästä syystä ei ole suinkaan ihme, että dynaamisen kompleksisuuden vastavoimana on usein käytetty organisoitumisen (*organizing*) käsitettä. Organisoitumisella Kramer tarkoittaa organisaation pyrkimystä vähentää vaihtelua sekä unohtelua systeemin kontrollin (*control*) ja järjestyksen (*order*) jatkuvalla kehittämisellä. Edellinen viittaa myös Kramerin mukaan siihen, että dynaamisen kompleksisuuden olemassaolon tunnustaminen jo sinänsä uhkaa organisaatioiden järjestyksen rakenteita. Dynaamisen kompleksisuuden

¹²⁷ Lind, “Understanding Fourth Generation War”, s. 13.

¹²⁸ Lind, “Understanding Fourth Generation War”, s. 13

julistaminen organisaatiossa voidaan näin ollen kokea olevan uhka sen järjestykselle. Usein dynaamisen kompleksisuuden ja organisoitumisen käsitteet kuvataankin vertauskuvallisesti organisaatioiden järjestyksen ja epäjärjestyksen vastavoimina.¹²⁹ Saksalaisen sotilasorganisaation teki poikkeukselliseksi sen kyky hyväksyä sodan kompleksinen toimintaympäristö sellaisena kuin se ilmenee, se ei siis pyrkinyt valjastamaan sodan toimintaympäristöä organisaatioonsa prosessien kautta. Tämä viittaa edelleen Clausewitziläiseen ymmärrykseen sodan luonteesta.

3.4 Sotilasorganisaatioiden kuusi eri johtamisfilosofiaa

Teollisen ajan sotilasorganisaatioiden johtamisen tutkimuksella on pyritty löytämään parhaita johtamiskäytäntöjä sotilasorganisaatioiden kehittämisen tueksi. Tutkimusten yhtenä keskeisenä tuloksena on todettu, ettei teolliselta aikakaudelta ole löydettävissä yhtä ja parasta kaikkiin tilanteisiin ja olosuhteisiin soveltuvaa johtamisfilosofiaa (*command philosophy*) tai johtamisen lähestymistapaa (*C2 approach*). Sotilasorganisaatioiden johtamisfilosofian valintaan tai sen kehittymiseen ovat vaikuttaneet useat eri tekijät, kuten sodankäynnin ympäristön vaihtelut staattisesta sodankäynnistä liikesodankäyntiin, yhteydenpitotarpeet eri johtoportaiden välillä, toimintaan tarvittavan informaation laatu ja määrä, päättävien upseerien sekä joukkojen ammattitaito organisaation kaikilla tasoilla sekä erityisesti alaisten luovuuden ja aloitteellisuuden taso.¹³⁰ Sotilasorganisaatioiden vertailussa on myös huomioitava luonnollisesti edellä mainittujen tekijöiden lisäksi kansalliset ja kulttuurilliset lähtökohdat.

Yksi tapa tarkastella sotilasorganisaatioiden johtamista on arvioida sotilasorganisaation tapaa keskittää (*centralized command*) tai hajauttaa johtamistaan (*decentralized command*). Alberts ja Hayes (2003) ovat tutkimuksissaan¹³¹ tarkastelleet useita 1900-luvun sotatoimissa menestyneitä sotilasorganisaatioita ja kyenneet tunnistamaan kuusi toisistaan poikkeavaa johtamisfilosofiaa.¹³² Sotilasorganisaatioiden luokittelun perusteena on käytetty johtamisen keskittymisen astetta sotaanäyttämö- tai operatiivisella tasolla. Johtamisen keskittyminen ilmenee erityisesti annettujen käskyjen ja määräysten yksityiskohtaisuudessa.¹³³ Huomionarvoista on myös se, että kukin tunnistettu johtamisfilosofia soveltuu parhaiten tiettyyn sodankäynnin toimin-

¹²⁹ Kramer, "Organizing Doubt", s. 14.

¹³⁰ Alberts ja Hayes, "Power to the Edge", s. 19.

¹³¹ Tutkimusten alkulähde on Defense Information Systems Agency:n (DISA, aiemmin Defense Communications Agency) tukemat laajat tutkimukset 1980-luvulla (Hayes et al., 1983a and Hayes et al., 1983b). Alberts ja Hayes ovat käsitelleet tutkimustuloksia laajasti ainakin seuraavissa raporteissaan: *Understanding information age warfare* (2001), *Command arrangements for peace operations* (2002) sekä *Power to the edge* (2003). Sotilasorganisaatioiden johtamiskulttuureita on käsitelty kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa pienin painotuseroin.

¹³² Alberts ja Hayes kutsuvat sotilasorganisaation omaksumaa johtamistapaa johtamisfilosofiaksi tai johtamisen lähestymistavaksi (*C2 approach*) kirjassa: "Power to the Edge", s. 18–19.

¹³³ Alberts ja Hayes, "Power to the Edge", s. 19.

taympäristöön. Sodankäynnin toimintaympäristöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä liikesodankäyntiä, kulutussodankäyntiä sekä staattista sodankäyntiä¹³⁴. Tässä yhteydessä syytä on kiinnittää huomiota Albertsin ja Hayesin tapaan tarkastella sotilasorganisaatioiden toimintaa nimenomaisesti sota- ja operatiivisen johdon tasoilla. Käsittelytapa rajaa näin ollen sodankäynnin taktisen tason sekä yksilöiden merkityksen pois tarkastelusta.

Albertsin ja Hayesin tutkimusten perusteella keskitetty johtaminen on äärimuodossaan käskytyyppistä (*order specific*). Käskytyyppisessä johtamisessa alaiselle annetut käskyt ja määräykset ovat yksityiskohtaisia ja ne sisältävät tarkat määritteet kysymyksiin: mitä, missä, milloin sekä miten alaisen tulee annetut tehtävät täyttää. Hajautettu johtaminen äärimuodossaan taas tarkoittaa johtamista, jossa alaiselle annetaan tehtävätyyppisiä (*mission specific*) käskyjä. Tehtävätyyppiset käskyt sisältävät alaiselle annetun tehtävän tai toimeksiannon (*mission*¹³⁵), mutta itse tehtävän toteuttamistapa jää alaisen vastuulle. Keskitetyn - ja hajautetun johtamisen välimaastoon jää tavoitetyyppinen (*objective specific*) johtaminen, jossa käskyt liittyvät haluttuihin tavoitteisiin ja jossa yksityiskohtainen toteuttaminen jää alaisen vastuulle.¹³⁶

Edellä viitatuksi kuusi tunnistettua sotilasorganisaation johtamisfilosofiaa keskitetystä johtamisesta – hajautettuun johtamiseen ovat: **syklinen** (*cyclic*), **toimintaan puuttuva** (*interventionist*), **ongelmia ratkaiseva** (*problem-solving*), **ongelmiin keskittyvä** (*problem-bounding*), **valikoivasti kontrolloiva** (*selective control*) ja **kontrolloimaton** (*control free*).¹³⁷

3.4.1 Käskytyyppiset johtamisfilosofiat

Syklinen johtaminen perustuu keskusjohdon säännöllisiin aikatauluihin sidottuihin yksityiskohtaisiin käskyihin kaikille alaisille. Sykliseen johtamiseen joudutaan, jos johtamis yhteydet ovat rajalliset suhteessa tarvittavaan informaation määrään, operoitavien joukkojen toimintaa tulee koordinoita yksityiskohtaisesti niiden toiminnan riippuessa toisistaan, tai jos alaiset joukot komentajineen eivät ole informaation- tai ammattitaidon puutteesta kykeneviä itsenäisesti luovaan toimintaan. Syklisessä johtamisessa keskusjohto olettaa alaisten komentajiensa noudattavan käskettyä suunnitelmaa kaikin voimin, jotta johtamisen joustamattomuuden haittoista päästäisiin. Syklinen johtaminen soveltuu parhaiten staattiseen sodankäyntiin, jolloin tilanne mahdollistaa tarvittavan informaation kokoamisen keskusjohtoon ja sen jakamisen

¹³⁴ Alberts ja Hayes, "Command Arrangements for Peace Operations", s. 67.

¹³⁵ MOT Englanti 4.6 englanti – suomi sanakirjan perusteella englannin kielen sana Mission kääntyy suomeksi komennuksena tai tehtävänä. Sana Mission on tässä yhteydessä johdettu saksan kielen sanasta Auftrag, joka voidaan kääntää MOT 2.0a saksa-suomi sanakirjan mukaan tehtävänä tai toimeksiannona.

¹³⁶ Alberts ja Hayes, "Power to the edge", s. 19-20.

¹³⁷ Alberts ja Hayes, "Power to the edge", s. 20.

keskeisille johtohenkilöille. Tiedon kokoamisen jälkeen keskustasolla tehdään optimoidut päätökset, joiden perusteella jaetaan yksityiskohtaiset määräykset ja suunnitelmat joukkojen toteutettaviksi.¹³⁸

Toisen maailmansodan aikainen Puna-armeija sekä Kiinan armeija ovat sotilasorganisaatioita, jotka ovat toiminnassaan hyödyntäneet syklistä johtamista. Syklisen johtamisfilosofian käytön perusteena on ollut johtamisjärjestelmän kapasiteetin rajallisuus jatkuvan tiedon välittämiseen alaisilta joukoilta ylempiin esikuntiin, sekä myös alaisten joukkojen komentajien kulttuurillisista seikoista johtunut kykenemättömyys aloitteellisuuteen ilman yksityiskohtaisia määräyksiä. Saksalainen kenraalimajuri von Mellenthin kuvaa muistelmissaan kokemuksiaan Puna-armeijan upseerien johtamistyylillä itä-rintamalla seuraavasti:

“In almost every situation and every case they strictly and rigidly adhere to orders or to previous decisions. They disregard changes in the situation, the reactions of the enemy, and losses of their own troops. Naturally this attitude has serious drawbacks, but it brings certain compensations. They have at their disposal almost inexhaustible resources of human material to replace casualties. The Russian command can afford high losses and ignores them...It will be much better to overestimate Russian toughness; softness is the exception and nobody can ever depend on the lucky case when Russian will prove soft”¹³⁹

Esimerkki on kuvaus johtamisfilosofiasta, jossa organisaation joustamattomuutta muuttuvissa tilanteissa on kompensoitava äärimmäisellä kovuudella. Joustamattomuuden ja kovuuden loogiikan noudattamisen seurauksena ovat luonnollisesti äärimmäiset tappiot. Jos organisaatio kykenee kuitenkin korvaamaan tappionsa, muodostuu väistämättä vastustajaa kuluttava vaikutus. Lopunperin asetelmaksi muodostuukin määrän ja laadun välinen suhde.

Kolmas esimerkki sotilasorganisaatiosta, joka on hyödyntänyt syklistä johtamista, on toisesta maailmansodasta lähtien ollut Yhdysvaltojen ilmavoimat. Yhdysvaltojen ilmavoimien ATO (Air Tasking Order) noudattaa 24 tunnin sykliä.¹⁴⁰

Syklisen johtamisen tapaan **toimintaan puuttuvassa** johtamisfilosofiassa sota-näyttämötason johtoportaat julkaisevat yksityiskohtaisia käskyjä. Kuitenkin kehittyneempi johtamisjärjestelmä mahdollistaa ylemmän johtoportaan puuttumisen toimintaan muuttamalla antamia käskyjä havaitun vaaran tai mahdollisuuden ilmentyessä. Kylmän sodan aikainen Puna-armeija kykeni siirtymään tähän malliin joukkojensa taitojen-, sekä johtamisjärjestelmänsä suorituskyvyn kehityttyä. On kuitenkin huomattava, että johtaminen tapahtui edelleen keskite-

¹³⁸ Alberts ja Hayes, “Power to the Edge”, s. 20-21.

¹³⁹ von Mellenthin, “Panzer Battles”, s. 234.

¹⁴⁰ Alberts ja Hayes, “Power to the Edge”, s. 20-21.

tysti. Joukkojen toiminta perustui ennalta harjoiteltuihin ”pelikuvioihin”, joita keskusjohto käski ”toteutettavaksi” pelisuunnitelmansa edistyttyä. Järjestelmä luonnollisesti kärsi innovaatioiden ja joustavuuden puutteesta, mutta tarjosi kontrolloivalle johtoportaalte työkaluja joukkojensa kontrollointiin sekä toiminnan kehittymisen arviointiin.¹⁴¹

3.4.2 Tavoitetyyppiset johtamisfilosofiat

Ongelmia ratkaiseva on keskittyneempi filosofia tavoitetyyppisistä johtamisfilosofioista, joissa operatiivisen tason esikunta keskittyy määrittämään alaisille joukoilleen toiminnan tavoitteita. Ongelmia ratkaiseva johtamisfilosofia sallii alaisten komentajien aloitteellisuuden ja joustavuuden, mutta näiden on tapahduttava ylempien komentajien antamien rajoitteiden puitteissa. Malli on ollut yleinen Yhdysvaltain maavoimissa sekä laivastossa. Mallissa tavoitteet ilmaistaan tarkasti ja niiden toteuttaminen on sidottu ajallisiin tai toiminnallisiin virstanpylväisiin, jotka määrittävät alaiselle mitä hänen tulee saada aikaiseksi ja milloin. Ylempi johtoporras tämän lisäksi hallinnoi toiminnallisia resursseja (esimerkiksi ilmakuljetukset), jotka liittyvät tehtävien toteuttamiseen. Ongelmia ratkaisevaan johtamisfilosofiaan liittyy myös erityisohjaus vastuualueisiin liittyen, ohjaus pitää sisällään oikeudet tiedon käyttöön ja tiedon siitä kuka on vastuussa mistäkin alueesta. Tämä edesauttaa ylempää johtoporrasta määrittelemään alaisten joukkojen tavoitteita, mutta myös rajoittaa alaisten komentajien toimintavaihtoehtoja. Peruslähtökohtana alainen komentaja joutuu ratkaisemaan ongelman: miten toteuttaa käsketyt tehtävät annettujen rajoitteiden puitteissa? Tämä selittää osaltaan myös sen miksi menestyneet yhdysvaltalaiset komentajat viettivät huomattavan osan ajastaan vieraillemalla esimiestensä luona tai isännöimällä heitä luonaan. He yksinkertaisesti pyrkivät vaikuttamaan tulevaisuuteensa osallistumalla tulevien tehtävien muokkaukseen, resurssien haalimiseen, saamaan itselleen edulliset vastuualueet sekä vähentämään omaan toimintaan liittyviä rajoitteita.¹⁴²

Tutkittaessa Naton julkaisemia kylmän sodan aikaisia kirjallisia käskyjä todettiin, että britti-upseerien joukoilleen laatimat käskyt olivat pituudeltaan vain kolmasosa vastaaviin yhdysvaltalaisiin käskyihin verrattuina. Huolellisen analyysin perusteella todettiin, että molempien käskyt rakentuivat tavoitteiden ympärille. Kuitenkin britti-upseerit asettivat selvästi vähemmän erilaisia virstanpylväitä tai muita rajoitteita alaisilleen. Käskyissä tyypillisesti määriteltiin tavoitteet jotka tuli saavuttaa, asetettiin käytettävissä olevat resurssit ja joukot sekä vain minimaalinen määrä tietoa aikatauluista ja vastuurajoista. Käskyt saattoivat sisältää suuren määrän vaihtoehtoisia suunnitelmia, mutta hyvin niukasti yksityiskohtaisia tietoja niihin liit-

¹⁴¹ Alberts ja Hayes, ”Power to the Edge”, s. 21-22.

¹⁴² Alberts ja Hayes, ”Power to the Edge”, s. 22-23.

tyen. Tehtävät oli näin ollen tarjottu alaisille eräänlaisina ongelmina, mutta hyvin vähän yksityiskohtia oli tarjottu niiden ratkaisuksi. Tämä johtamisfilosofia on nimetty **ongelmiin keskittyväksi** johtamisfilosofiaksi. Toisen maailmansodan aikaisia suunnitelmia ja operaatioita tutkittaessa päästiin hypoteesiin, jonka mukaan yhdysvaltalainen sotilasorganisaatio siirtyi ongelmia ratkaisevasta johtamisfilosofiasta, ongelmiin keskittyvään filosofiaan. Hypoteesi perustuu havaintoihin kokemuksen ja kompetenssin kehittymisestä kaikilla johtamisen tasoilla, joka johti yksityiskohtaisuuden vähenemiseen kirjallisissa suunnitelmissa. Kuitenkaan edellä mainittu organisaation kehitys ei johtanut doktriinin muuttamiseen sodan aikana, sillä pääoperaatioihin osallistui jatkossakin vastaperustettuja joukkoja ja kokemattomia komentajia.¹⁴³

3.4.3 Tehtävätyyppiset johtamisfilosofiat

Valikoivasti kontrolloivassa johtamisfilosofiassa yksityiskohtaiset käskyt ja määräykset alaisille muuttuvat enemmänkin tehtäviksi tai ehkä kuvaavammin toimeksiannoiksi (mission). Tämä tarkoittaa käytännössä vastuun siirtoa alaiselle ja tämän omalle johtamistoiminnalle. Moderni israelilainen systeemi on paras esimerkki valikoivasti kontrolloivasta johtamisfilosofiasta, jossa sotänäyttämötason johtoporras tyytyy rakentamaan menestykselle peruslähtökohdat.¹⁴⁴ Menestyksen peruslähtökohdat rakennetaan luomalla erittäin suorituskykyiset joukkokokonaisuudet sekä suuntaamalla ne tehtäviin toimeksiannoin (mission) sekä valvomalla tilannetta, jottei mikään suuri uhka tai mahdollisuus jää huomaamatta. Valikoivan kontrollin filosofia edellyttää alaisilta joukoilta huomattavaa kapasiteettia toteuttaa saamansa toimeksiannot, mutta myös ylemmän johtoportaan luottamus on välttämätön. Operatiivisilta joukoilta edellytetään myös korkeaa tilannetietoisuutta. Pohjimmiltaan johtamisfilosofia rakentuu logiikkaan, jonka mukaan alaisten joukkojen paikallinen menestys luo edellytyksiä koko taistelun onnistumiseksi toimeksiannon mukaisesti^{145, 146}.

Valikoivasti kontrolloiva johtamisfilosofia olettaa kuitenkin, että olosuhteiden kehittyminen saattaa johtaa sotänäyttämötason johtoportaan aggressiiviseen tilanteeseen puuttumiseen. Ylemmän tason komentajien kuitenkin oletetaan pääsääntöisesti tukevan alaisiaan komentajia

¹⁴³ Alberts ja Hayes, "Power to the Edge", s. 23-24.

¹⁴⁴ Israelilaista johtamiskonseptia kutsutaan vaihtoehtojohdamiseksi (Optional Control), joka sai vaikutteita saksalaisesta tehtävätaktiikasta. Lisää aiheesta Pasi Kesselin väitöskirjassa: "In pursuit of mobility. The birth and development of Israeli operational art. From Theory to Practice". Sivut 155–159.

¹⁴⁵ Logiikka viittaa Carl von Clausewitzin sodan kokonaiskäsitukseen, jossa strategialla ja taktiikalla on oma paikkansa kokonaisuudessa. Jokaisen taistelun voittaminen liittyy osaksi suurempaa päämäärää eli sodan voittamista. Itse taisteluilla ei sinänsä ole arvoa, vaan ainoastaan sen tuloksella. Aiheesta lisää esimerkiksi Hannulan diplomityö: "Clausewitz sotateoreetikkona". Sivut 31–35. Nykykäsitteen mukaan operatiivisen tason päämäärät on sovittu strategian ja taktiikan välimaastoon luoden alemman tason päämäärät sodan päämääriin nähden.

¹⁴⁶ Alberts ja Hayes, "Power to the Edge", s. 24-25.

ja puuttumaan toimintaan vasta tilanteen kehittyessä sen kaltaiseksi, kun alaiset komentajat eivät omin voimin kykene vaikuttamaan lopputulokseen positiivisesti. Alaiden komentajien oletetaan myös hyväksymään välittömästi ylemmän johtoportaan tilanteeseen puuttuminen sekä toimimaan uuden toimeksiannon mukaisesti.¹⁴⁷

Kaikkein hajautetuin tutkimuksessa tunnistettu johtamisfilosofia on **kontrolloimaton** johtamisfilosofia. Johtamisfilosofiassa sotänäyttämötason komentajan keskeisin tehtävä on tukea alaisia joukkojaan luomalla peruslähtökohdat joukkojen maksimaaliselle suoriutumiseksi tehtävissään. Tämä toteutetaan tarjoamalla alaisille joukoille heidän tarvitsemaansa informaatiota sekä resursseja. Tämän lisäksi alaisia joukkoja varaudutaan tukemaan lisäinformaatiolla sekä -resursseilla tilanteen muutoksiin liittyen.¹⁴⁸

Kontrolloimaton johtamisfilosofia oli käytössä toisen maailmansodan aikaisessa Saksan armeijassa.¹⁴⁹ Saksalaisella armeijakunnan komentajalla oli omaan toimintaansa liittyen erittäin suuri valinnanvapaus sekä päätösvalta. Tämä edellä mainittu toiminnanvapaus kuitenkin kaivautui huomattavasti Moskovan hyökkäyksen epäonnistumisen jälkeen myöhään syksyllä 1941. Tällöin Hitler omaksui Stalinin jokaisesta asemasta kiinnipitämisen reseptin, sekä aloitti yksityiskohtaisesti johtamaan maavoimia siitä huolimatta, että sitä johtivat äärimmäisen ammattitaitoiset upseerit.¹⁵⁰¹⁵¹

Tehtävätyyppinen johtaminen ei ole ollut pelkästään saksalainen ilmiö. Yksittäisten komentajien on raportoitu hyödyntäneen kontrolloimatonta johtamisfilosofiaa. Tämä on kuitenkin edellyttänyt heiltä huomattavaa luottamusta alaidensa toimintaan. Esimerkiksi kenraali Douglas MacArthurin suunnitellessa sotatointa Filippiinien saariryhmän takaisinvaltaamiseksi, raportoitiin soittaneen alaiselleen sotänäyttämön ilmakomentajalle, ja antaen hänelle pelkästään seuraavanlaisen toimeksiannon: *“Keep the Japanese Air Forces out of my Way”*. Toimeksiannon perusteella alainen komentaja sai päättää kuinka hän operaation toteuttaisi. Samankaltaisesta tehtävätyyppisestä johtamisesta on olemassa myös muitakin historiallisia esimerkkejä, mutta etenkin viestitekniikan kehittymisen myötä näin on tapahtunut entistä harvemmin. Kehittynyt viestitekniikka onkin mahdollistanut komentajille entistä paremmat mahdollisuudet olla jatkuvasti yhteydessä alaisiinsa.¹⁵²

¹⁴⁷ Alberts ja Hayes, “Power to the Edge”, s. 24-25.

¹⁴⁸ Alberts ja Hayes, “Power to the Edge”, s. 25-26.

¹⁴⁹ Saksalainen johtamisfilosofia tunnetaan parhaiten tehtävätaktiikkana (Auftragstaktik).

¹⁵⁰ Sotamarsalkka von Manstein on kuvannut Hitleriä ylipääällikkönä muistelmissaan. ”Menetetyt voitot”, s. 228-240.

¹⁵¹ Alberts ja Hayes, “Power to the Edge”, s. 25-26.

¹⁵² Alberts ja Hayes, “Power to the Edge”, s. 25-26.

Alberts ja Hayes ovat tutkimuksissaan tunnistaneet sotilasorganisaatioiden johtamisfilosofioiden eroavaisuuksien keskeisimmäksi muuttujaksi ylemmän johtoportaana käyttämän kontrollin määrän. Kontrollin määrä muuttaa johtamisen joko keskitetyksi (*centralized*) tai hajautetuksi (*decentralized*). Kontrolli äärimmillään ilmenee sykleissä julkaistavien yksityiskohtaisten käskyjen muodossa. Kontrollioimattomuus ilmenee taas alaiselle osoitetulla suurella toiminnanvapaudella. Vastapareiksi muodostuu näin ollen kontrolloimaton johtamisfilosofia sekä syklinen johtamisfilosofia. Usein eri kirjallisuuslähteissä näihin vastapareihin viitataan myös termeillä *auftragstaktik* ja *befehlstaktik* (käskytaktiikka)¹⁵³. Simpkinin mukaan termi *befehlstaktik* juontaa juurensa Saksan nykyarmeijan *Bundeswehrin* määrittelyistä¹⁵⁴, termiä onkin varsin yleisesti käytetty angloamerikkalaisessa tutkimuskirjallisuudessa.

3.5 Johtamisfilosofioiden kapasiteettivaatimukset ja soveltuminen sodankäynnin eri toimintaympäristöihin

Alberts ja Hayes (2002) ovat tutkimuksissaan myös määritelleet eri johtamisfilosofioiden toimintaansa tarvitsemaa informaation määrää. He toteavat johtamisen keskittymisen logiikan johtavan seuraavanlaiseen johtopäätökseen: ”mitä keskitetympää johtaminen on, sitä enemmän informaatiota tarvitaan ylemmässä johtoportaassa”. Edelleen tämä tarkoittaa sitä, että myös tilanneilmoitusten yksityiskohtaisuus kasvaa samassa suhteessa johtamisen keskittymisen kanssa. Johtopäätökseen sisältyy oletus informaation laadun vakiosta.¹⁵⁵

Johtamisfilosofioiden edellyttämä tilanpäivitysten tiheys, ei kuitenkaan noudata samaa logiikkaa. Kontrollioimattomassa johtamisfilosofiassa, jossa keskeinen komentaja ei pyri kontrolloimaan tapahtumien tarkkaa aikautusta, rakentuu epäsäännöllisten päivitysten varaan. Tavoitetyyppiset johtamisfilosofiat vaativat sen sijaan kohtuullisen tiheästi tilanpäivityksiä. Syklinen johtaminen taas edellyttää määräaikaista ja tahditettua tilanpäivitystä, kuitenkin kaikista matalimmalla frekvenssillä. Toimintaan puuttuva, sekä valikoivasti kontrolloiva johtamisfilosofia perustuvat lähes jatkuvaan päivitykseen tilanteesta, joka asettaa organisaatioiden kapasiteettivaatimukset erittäin korkealle tasolle.¹⁵⁶

Tilanpäivitysten tiheys sekä yksityiskohtaisuus asettavat erilaisia vaatimuksia organisaatioiden kapasiteeteille prosessoida vastaanotettua informaatiota johtamisjärjestelmiensä käyttöön. Vaadittava informaation prosessointikapasiteetti on pienin sekä kontrolloimattomassa

¹⁵³ Lisää aiheesta muun muassa Simpkin (1985), sivut 228–240 sekä Bellamy (1990) sivut 193–201.

¹⁵⁴ Simpkin (1985), *Race to the swift*, sivu 228. Englanninkielisinä käännöksinä esiintyy muun muassa ”detailed-order tactics” ja ”control by detailed order”

¹⁵⁵ Alberts ja Hayes, ”Command Arrangements for Peace Operations”, s. 73.

¹⁵⁶ Alberts ja Hayes, ”Command Arrangements for Peace Operations”, s. 73.

että syklisessä johtamisfilosofiassa. Tämä perustuu siihen, että kontrolloimattomassa johtamisessa vastaanotettujen tilannetietojen sekä annettavien käskyjen tiheys ja yksityiskohtaisuus on pieni. Syklisessä johtamisessa tilanneilmoitusten perustuessa alhaiseen frekvenssiin on lopputulos sama, eli tarvittava informaation prosessointikapasiteetti on alhainen. Informaation prosessointikapasiteetti muutoin noudattaa logiikkaa, jossa johtamisen keskittyminen lisää tarvetta lisätä informaation prosessointikapasiteettia.¹⁵⁷

Johtamisfilosofiat poikkeavat myös komentajilta ja heidän alaisilta vaaditun kompetenssin osalta. Kompetenssilla tässä yhteydessä viitataan kykyyn suunnitella, koordinoita ja toteuttaa sotilaallisia toimintoja. Albertsin ja Hayesin mukaan: mitä keskittyneempi johtamisjärjestelmä on, sitä vähemmän kompetenssia vaaditaan alemmilta johtamisportailta. Esimerkiksi Puna-armeija toisen maailmansodan aikana rankaisi komentajia, jotka tekivät luovia ratkaisuja yksityiskohtaisista käskyistä poiketen. Vastaavasti, mitä vähemmän keskitettyä johtaminen on, sitä enemmän luovuutta ja aloitteellisuutta vaaditaan alaisilta komentajilta. Saksan armeijassa toisen maailmansodan aikana upseerit ja aliupseerit olivat tätä varten pitkälle koulutettuja toimimaan oma-aloitteisesti vaikeissakin olosuhteissa.¹⁵⁸

Sodankäynnin toimintaympäristöllä on myös keskeinen merkitys johtamisfilosofian toimivuudelle. Alberts ja Hayes ovat tutkimuksessaan suhteuttaneet toisiinsa taistelukentän muutoksen- sekä organisaation johtamisjärjestelmän nopeuden. Johtamisjärjestelmän nopeudella tarkoitetaan tässä yhteydessä johtamisjärjestelmän kykyä aistia taistelukentän muutoksia, kykyä tehdä päätöksiä tilanteenmuutoksiin liittyen sekä käynnistää haluttuja toimintoja. Erilaisina sodankäynnin toimintaympäristöinä on esitetty liikesodankäynti, kulutussodankäynti sekä staattinen sodankäynti.¹⁵⁹

Liikesodankäynnissä taistelujen kiivas rytmi sekä johtamisjärjestelmän suhteellinen hitaus, johtaa suureen määrään paikallisia taisteluja, jotka käydään paikallisten resurssien ja informaation varassa. Tämän johdosta liikesodankäynnissä hajautettu johtaminen on osoittautunut tehokkaimmaksi. Salamasodassaan saksalaiset sallivat komentajansa divisioona-tasosta alaspäin omatoimisesti voittaa taistelut ranskalaisia vastaan, ennen kuin ranskalaisten johtamisjärjestelmä oli edes kyennyt ymmärtämään taistelujen edes alkaneen. Keskitetty ranskalainen systeemi kulutti yksinkertaisesti liian kauan aikaa koota informaatiota, tehdä päätöksiä ja vä-

¹⁵⁷ Alberts ja Hayes, "Command Arrangements for Peace Operations", s. 73.

¹⁵⁸ Alberts ja Hayes, "Command Arrangements for Peace Operations", s. 69 ja 75.

¹⁵⁹ Alberts ja Hayes, "Command Arrangements for Peace Operations", s. 78.

littää käskyjä. Saksalaisten erinomaisesti koulutetut upseerit kaikilla tasoilla eivät sen sijaan edes yrittäneet päästä keskitettyyn tai optimoituun päätöksentekoon.¹⁶⁰

Kulutussodankäynnissä taistelun muutokset sekä johtamisjärjestelmä ovat yhtä nopeita. Kulutussodankäynnissä paikallisen menestyksen hyväksikäyttö voidaan estää materiaalin sekä joukkojen käytön syvyydellä. Tässä toimintaympäristössä yhdysvaltalainen sekä brittiläinen tavoite-orientoitunut johtamisfilosofia on osoittautunut ylivertaiseksi. Paikalliset voitot tai hyvinkin optimoidut päätökset eivät ole osoittautuneet riittäviksi voittamaan oikein sijoitettua materiaaliylivoimaa. Tavoite-orientoituneessa lähestymistavassa joukkojen synkronoinnilla kyetään käytännössä lyömään kaikki vastustajat, edellyttäen että taistelun muutokset sekä päätöksenteko pysyvät yhtä nopeina.¹⁶¹

Staattisessa sodankäynnissä, jota kuvaa hyvin ensimmäisen maailmansodan asemasotataistelut, johtamisjärjestelmä on nopeampi kuin muutokset taisteluentällä. Staattisen sodankäynnin toimintaympäristö mahdollistaa näin ollen keskitetyn sekä optimoidun päätöksentekoprosessin. Näin ollen staattisessa sodankäynnissä keskitetty johtaminen on osoittautunut tehokkaimmaksi.¹⁶²

3.6 Tehtävätaktiikan viitekehys

Tutkimuksessa tehtävätaktiikan olemusta on toistaiseksi lähestytty haarukoiden, kuin pyrkien määrittelemään sen käsitteellisiä rajoja ja ulottuvuutta. Tehtävätaktiikkaa on tutkimuksessa lähestytty sotilasjohtamisen, sotateorioiden, sotilaallisen ajattelutavan, doktriinien, sotilaskulttuurin, suorituskyvyn avaintekijöiden, sodankäynnin neljän sukupolven sekä eri johtamisfilosofioiden näkökulmista. Edellä mainitun käsittelytavan tarkoituksena on ollut luoda riittävän laaja tarkastelupohja tehtävätaktiikan kompleksisen olemuksen ymmärtämiseksi. Seuraavan luvun tarkoituksena onkin kiteyttää aiemmin käsiteltyjä näkökulmia tehtävätaktiikan käsitteelliseksi viitekehyykseksi.

Juha Mälkki on väitöskirjansa tutkimusasetelmassa tarkastellut sotataidon käsitteellistä hierarkiaa organisaation tarkastelun ulottuvuuksien avulla. Tutkimusasetelmassaan hän kuvaa organisaation tarkastelun kolme vertikaalista ulottuvuutta. Ylimmällä organisaation pintatasolla olisi hänen mukaansa paikannettavissa organisaation vaikuttamisen logiikka. Vaikuttamisen logiikalla Juha Mälkki tarkoittaa sotilasorganisaation ulkoista käytäntöä käydä sotaa.

¹⁶⁰ Alberts ja Hayes, "Command Arrangements for Peace Operations", s. 78.

¹⁶¹ Alberts ja Hayes, "Command Arrangements for Peace Operations", s. 79.

¹⁶² Alberts ja Hayes, "Command Arrangements for Peace Operations", s. 80.

Polariteetti tai kärjistetyksi dikotomia, vaihtelee hänen mukaansa kulutussodankäynnistä liikesodankäyntiin.¹⁶³ Logiikka on periaatteessa sama, minkä Alberts ja Hayes tuovat tutkimuksissaan esille sodankäynnin toimintaympäristöjä analysoidessaan. Lindin määrittelemä sodankäynnin neljän sulkupolven malli noudattaa myös samaa logiikkaa. Kulutussodankäynti asettuu Lindin mallin perusteella sodankäynnin toiseen sukupolveen ja liikesodankäynti taas kuvaa sodankäynnin kolmatta sukupolvea.

Juha Mälkin organisaation tarkastelun toisella syvemmillä pintatasolla on paikannettavissa organisaation toiminnallisuutta ohjaava johtajuuden käytäntö. Johtajuuden käytännön polariteetti vaihtelee Mälkin mukaan käskytysskeskeisestä johtajuudesta, tehtävälähtöiseen johtajuuden käytäntöön.¹⁶⁴ Organisaation tarkastelun toinen taso viittaa samaan keskusteluun, josta Alberts ja Hayes käyttävät sotilasorganisaation johtamisfilosofian tai johtamisen lähestymistavan ilmaisua. Albertsin ja Hayesin luoma polariteetti vaihteli tehtävä-tyyppisestä johtamisesta, käsky-tyyppiseen johtamiseen. Angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa tästä ulottuvuudesta on käytetty myös yleisesti vastapareina käskytaktiikan (*befehlstaktik*) sekä tehtävätaktiikan (*auftragstaktik*) käsitteitä. Kritiikkinä Albertsin ja Hayesin johtamisfilosofioiden tarkasteluun, tulee edelleen toistaa heidän käsittelynsä sitominen ylempien organisaatiotasojen tarkasteluun. Tästä syystä heidän tarkastelunsa ei ulotu käsittämään sodankäynnin alimpia tasoja, joissa kuitenkin taistelujen ratkaisut tapahtuvat, ainakin liikesodankäynnissä.

Tarkastelun toinen ulottuvuus liittyy Juha Mälkin mukaan kiinteästi sitä ylempään tasoon. Saksalainen kolmannen sodankäynnin sukupolven liikesodankäynti (*blitzkrieg*) vaati toteutukseen tehtävälähtöistä johtajuuden käytäntöä. Vastaavasti yhdysvaltalainen sodankäynnin toisen sukupolven mukaisen kulutussodan käyminen edellytti käskytysskeskeisen ja tehtävälähtöisen johtajuuden käytännön välimuotoa: tavoiteorientoitunutta johtamisen käytäntöä. Puna-armeijan syvän taistelun oppi toteutui käytännössä kulutussodankäyntinä, koska Puna-armeijalla ei ollut kykyä (tai edes halua) mahdollistaa liikesodankäynnin edellyttämää tehtävälähtöistä johtajuuden käytäntöä.¹⁶⁵ Puna-armeijan käskytysskeskeinen johtajuuden käytäntö oli näin ollen looginen seuraus (tai syy) sodankäynnissä ilmentyneeseen vaikuttamisen logiikkaan.

Organisaation tarkastelun syvätasolla on Juha Mälkin mukaan paikannettavissa organisaation käsitykset kurista. Organisaation syvätasolla polariteetti vaihtelee ulkoapäin annetusta kurista

¹⁶³ Mälkki, ”Herrat, jätkät ja sotataito”, s. 130–132.

¹⁶⁴ Mälkki, ”Herrat, jätkät ja sotataito”, s. 130–132.

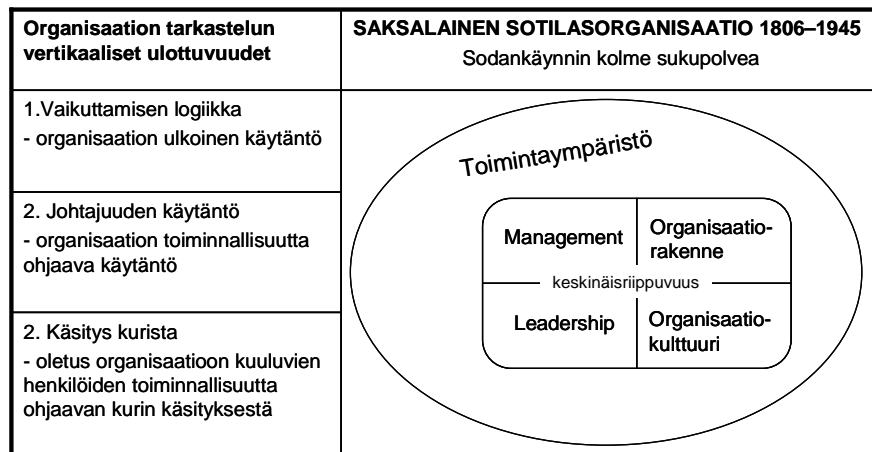
¹⁶⁵ Simpkin, ”Race to the Swift”, s. 229. Simpkinin mukaan Puna-armeijalta puuttui kykyä hallita liikesodankäynnin aiheuttamaa kompleksisuutta sekä sodankäynnin edellyttämä ihmisten välinen luottamus.

itsemuodostettuun kuriin.¹⁶⁶ Lindin mukaan kurikäsitteen muutos viittaa toisen ja kolmannen sodankäynnin sukupolvien väliseen keskeisimpään sotilaskulttuurilliseen eroavaisuuteen. Tarkastelun syvätasolla esiintyvät myös organisaation yksilölle asettamat vaatimukset. Ulottuvuus kuvaa osaltaan myös yksilön ja yhteisön välistä jännitettä. Yhteisö ei ole yksilön tavoin biologinen olento, vaan yksilöistä muodostuva kulttuuris-sosiaalinen kokonaisuus. Ihminen on biologisena ja tiedostavana olentona vaaran ja fyysisen rasituksen alaisena käyttäytymiseltään arvaamaton. Tästä johtuen sotilasorganisaatiot ovat määrittäneet kulttuurinsa mukaisesti normi- ja sanktio-järjestelmiä yksilön roolin määrittämiseksi. Yksilön rooli ja tälle asetettavat normit ja tavoitteet kytkeytyvät organisaatioissa ylempien tasojen toiminnan logiikkaan. Esimerkiksi Puna-armeijan kulutussodankäynti toteutettiin syklisesti käskytykskeskeisen johtajuuden mukaisesti, joka vaati toimiakseen erityisen ankaran kurin ja järjestyksen säilyttämistä yksilötasolla. Ehdottoman tottelevaisuuden sijaan saksalainen liikesodankäynti, sekä tehtävälähtöinen johtamisen käytäntö, asettivat yksilölle huomattavasti enemmän vaatimuksia. Yksilön tuli osoittaa aloitteellisuutta sekä tarvittaessa rohkeutta toimia jopa annettujen käskyjen vastaisesti. Kurin rakentumisessa korostui näin ollen toimijälähtöisyys, itsemuodostettu kuri. Edellisestä ei tule kuitenkaan vetää vääränlaista johtopäätöstä, jonka mukaan saksalaisessa sotilaskulttuurissa olisi vallinnut jotenkin löyhempi kuri, todellisuus oli juuri päinvastainen, tästä esimerkkinä toisen luvun aluksi esitetty kenraalievosti von Seecktin kirjoittama katkelma kurin muodostumisen tärkeydestä. Saksalaiseen kurinmuodostukseen palataan vielä tarkemmin tutkielman neljännessä luvussa.

Organisaation tarkastelun ulottuvuudet osoittavat osaltaan sotilasorganisaation kulttuurin muuttamisen vaikeuden. Yhdysvaltojen armeijan pyrkimykset muuttaa johtamisen ulkoista käytäntöään tehtävälähtöisen johtamisen suuntaisiksi, ovat osoittautuneet vaikeaksi toteuttaa. Kulutussodankäynnin mukaisen vaikuttamisen logiikan perusteella rakentunut organisaatio ei helpolla kykene muuttamaan käskytykskeskeiseksi rakentunutta sotilaskulttuuriaan. Yhdysvaltain armeijan sotilaskulttuurin perusoletuksiin ei sisälly kuva yksilöstä käskyjen rikkojana, vaan enemmänkin käskyjen kuuliaisena noudattajana. Van Creveldin mukaan Yhdysvallat onkin ollut Taylorismin eli tieteellisen liikkeenjohdon tyyssija, jossa yksilön kehittymistavoitteena on ollut ihmiskoneen ihanne¹⁶⁷. Tätä edellä mainittua yleistä käsitystä vahvistaa median luoma kuva kurinalaistetusta alokkaasta, sekä hänelle huutavasta kouluttajakersantista.

¹⁶⁶ Mälkki, ”Herrat, jätkät ja sotataito”, s. 130–132.

¹⁶⁷ Van Creveld, ”Fighting Power”, s. 38.



Kuva 4. Tehtävätaktiikan viitekehys

Kuvassa 4 on esitetty tutkimuksen tehtävätaktiikan käsitteellinen viitekehys, jossa on mukailtu sotilasjohtamisen yleistä viitekehystä sekä Juha Mälkin väitöskirjan tutkimusasetelmaa organisaation tarkastelun vertikaalisista ulottuvuuksista.¹⁶⁸

Viitekehysten vasen reuna kuvaa organisaation tarkastelun ulottuvuudet. Kuvan oikea reuna kuvaa tutkimuksen kohteena olevaa Preussi-Saksan sotilasorganisaatiota sekä tarkastelun kohteena olevan aikakauden. Kuvan vasen ja oikea reuna kohtaavat johtamisen nelikentässä, jonka ulkoreuna kuvaa organisaation ja toimintaympäristön välistä rajapintaa. Ulottuvuuksien tarkastelun ylin pintataso kuvaa organisaation muodostamia käsityksiä toimintaympäristön olemuksesta. Esimerkiksi sodankäynnin toinen sukupolvi rakensi käskytykskeskeisen sotilaskulttuurin taistelukentän epävarmuuden hallitsemiseksi. Sotapäällikön roolitus orkesterinjohdajaksi mahdollisti vihollisen kuluttamisen synkronoidulla tulenkäytöllä. Organisaation ulottuvuuksien tarkastelun pintataso on siis eri yhteisöjen laatimien sotateorioiden, organisaatiossa vallitsevan sotilaallisen ajattelun ja organisaation muodostamien doktriinien rajapinta.

Käytännössä sotilasorganisaatioiden toimintaa kuitenkin ohjaavat doktriinit, eivätkä niinkään sotateoriat. Doktriinit ja ohjesäännöt määrittävät sotilasorganisaation viralliset arvot ja päämäärät. Organisaatiokulttuurin osalta tutkimuksessa mainittiin jo aiemmin, ettei organisaatiossa kuitenkaan välttämättä toimita julistettujen arvojen ja päämäärien mukaisesti, sillä toimintaa ohjaa kulttuurin ydin, pohjimmaiset perusoletukset. Doktriinit sekä haluttu johtamisen käytäntö eivät siis aina ole yhteneviä todetusta johtamisen käytännöstä.

¹⁶⁸ Mälkki, ”Herrat, jätkät ja sotataito”, sivu 131. Tehtävätaktiikan viitekehyksessä on hyödynnetty väitöskirjan tutkimusasetelmaa organisaation tarkastelun ulottuvuuksista

Tutkimuksen neljännessä luvussa tarkastellaan Preussi-Saksan sotilasorganisaation kehittymistä Jena-Auerstedtin taistelusta aina kolmannen valtakunnan luhistumiseen saakka. Vaikuttamisen logiikan kehittymisen tarkastelulla pyritään selvittämään, miten ja miksi organisaation vaikuttamisen ulkoinen käytäntö kehittyi lineaaritaktiikasta liikesodankäynniksi toiseen maailmansotaan mennessä. Johtajuuden käytännön tarkastelu muodostaa kuitenkin tutkimuksen painopisteen. Johtajuuden käytäntöä tutkitaan etenkin historiallisten esimerkkien sekä saksalaisen sotateoreettisen keskustelun sekä sotilasorganisaation doktriinien pohjalta. Organisaation syvärakenteita tutkitaan tarkastelemalla yksilön roolin ja kurin ilmenemiseen kohdistuneita muutostekijöitä. Neljännen luvun lopuksi muodostuvat johtopäätökset preussilais-saksalaisen sotataidon kehittymisestä tarkasteluajakaudella.

Sotilasjohtamisen ja johtamisen nelikentän näkökulmat tuovat tarkasteluun sotilasjohtamisen näkökulman. Sotilasjohtamisen näkökulman tarkastelut liittyvät tiiviisti organisaation ulottuvuuksien tarkasteluun. Sotilasjohtamisen näkökulmat eräällä tavoin myös teemoittavat tehtävää tulkintaa. Tutkimuksen viidennen luvun tehtävätaktiikan olemuksen tulkinta rakentuu johtamisen nelikentän näkökulmiin sekä muiden tutkijoiden ja organisaatioiden laatimiin kuvauksiin tehtävätaktiikan olemuksesta. Johtamisen (*Management*) näkökulmasta tarkastellaan asioiden johtamiseen liittyviä tekijöitä. Päähuomio kohdistuu etenkin johtamisen prosesseihin. Johtajuuden (*Leadership*) näkökulmasta tarkastellaan ihmisten vuorovaikutusprosessia, etenkin esimiesten ja alaisten välistä kanssakäymistä. Organisaation rakenteen osalta tarkastellaan erityisesti organisaatioiden fyysistä kokoa ja rakennetta. Organisaatiokulttuurin osalta tarkastellaan organisaation doktriinien ja kulttuurin ilmentymisen yhtenevyyttä sekä tehtävätaktiikan olemuksen kulttuurillista ilmenemistä. Toimintaympäristön osalta arvioidaan sotilasorganisaation muodostamia käsityksiä sodankäynnin toimintaympäristön luonteesta sekä kontrollin ja kurin määräytymisen logiikkaa.

4. PREUSSILAIS-SAKSALAISEN SOTATAIDON KEHITTYMINEN VUOSINA 1806–1945

”War is an art, a free and creative activity founded on scientific principles. It makes the very highest demands on human personality”

Truppenführung, Teil I, 1933.

4.1 Sodankäynnin ensimmäinen sukupolvi

Preussi-Saksan sotilasorganisaation sotataidon ulottuvuuksien ja sen sotilasjohtamisen tarkastelu on sovitettu tutkimuksessa ehkä jopa keinotekoisestikin William S. Lindin määrittelemään sodankäynnin neljän sukupolven malliin. Tarkoituksena ei ole ollut niinkään Lindin mallin testaaminen, vaan pikemmin sotilasorganisaation tarkastelun kytkeminen osaksi laajempaa sotataidollista kehityskulkua, joka kosketti kaikkia aikakauden sotilasorganisaatioita.

Sodankäynnin ensimmäistä sukupolvea käsittelevä sotataidollinen aikakausi on tutkimuksessa rajattu alkamaan karkeasti Ranskan vallankumouksesta ja päättymään sotatekniseen murrokseen 1800-luvun puolivälissä. Sotataidon toinen sukupolvi ajoittuu tutkimuksessa 1800-luvun puolivälistä ensimmäisen maailmansodan päättymiseen. Kolmas sukupolvi käsittelee maailmansotien välistä aikaa, päättyen toisen maailmansodan loppumiseen. Sodankäynnin neljännen sukupolven palataan vielä tutkimuksen pohdinnassa. William S. Lindin neljän sodankäynnin sukupolven mallia on käsitelty tarkemmin tutkimuksen kolmannessa luvussa.

4.1.1 Jena ja Auerstedt

Saksalaisen tehtävätaktiikan juuret johtavat Jenan ja Auerstedtin kaksoistaisteluun, jossa Napoleonin kansanarmeija löi täydellisesti Preussin armeijan 14. lokakuuta 1806. Napoleonin liikkuva ja joustava tapa käydä sota paljasti Preussin armeijan jälkeenyäisyyden sekä sen organisaation tarpeet uudistuksille.¹⁶⁹ Tunnistetut uudistustarpeet kohdistuivat varsinkin armeijan päällystöön sekä sen johtamistoimintaan.¹⁷⁰ Myös armeijan koulutuksesta löydettiin puutteita. Koulutuksessa oli keskitytty enemmänkin täydelliseen marssisuorituksen hallintaan, kuin täydelliseen ampumasuoritukseen. Upseeristo oli taas keskittynyt hallitsemaan joukkoon matemaattisin periaattein, joukkojensa johtamisen sijaan. Tiukasta kurista johtuen myös

¹⁶⁹ Leistenschneider: ”Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914”, s. 23-24 sekä Dupuy, “A Genius for War”, s. 20.

¹⁷⁰ Dupuy, “A Genius for War”, s. 23.

yleinen oma-aloitteisuuden taso sekä motivaatio olivat alhaalla, armeijassa ei käytännössä tehty mitään ilman erillistä käskyä.¹⁷¹

Preussin armeijaa oli yritetty uudistaa jo ennen Jenan ja Auerstedtin taisteluja. Uudistustyö oli käytännössä aloitettu Fredrik Suuren (*Friedrich II der Große 1712–1786*) kuoleman jälkeen vuonna 1786. Uudistuksissa pyrittiin ensisijaisesti muuttamaan preussilaista ankaraa ja ehdotonta kuria sekä sotilaallista konservatiivisuutta. Pääosin uudistukset epäonnistuivat, mutta ainakin armeijan liikkuvuutta kyettiin parantamaan korvaamalla musketöörit kevyellä jalkaväellä sekä ottamalla divisioona organisaatorakenteena käyttöön. Preussissa pohdittiin myös yleisen asevelvollisuuden mahdollisuutta, mutta Pariisin myöhemmät tapahtumat lopettivat tämän kehitystyön. Kaikkiaan halukkuus uudistaa armeijaa ja tutkia Ranskan vallankumousarmeijan strategiaa, taktiikkaa ja organisaatiota osoittautuivat pieneksi. Ranskalaisten sotilaalliset ajatukset, jotka viittasivat koko kansan mobilisointiin, upseeriston pätevyysvaatimukseen sekä sotilaiden motivointiin patriotismilla, eivät olleet vaihtoehtoja Preussin absoluuttiselle monarkialle, eivätkä sen upseeristolle, joka oli riippuvainen etuoikeuksistaan.¹⁷²

Jenan ja Auerstedtin taistelujen aattona keväällä 1806, kenraalimajuri Gerhard von Scarnhorst (1755–1813) kirjoitti muistion, jossa hän vaati sotilaallisten uudistusten toteuttamista ranskalaisen esikuvan mukaisesti. Muistiossaan hän esitti vaateita yleisestä asevelvollisuudesta sekä yhdenmukaisuuden toteutumisesta armeijassa. Scarnhorst vaati myös luopumista armeijan ankarasta kurista sekä lieventämään annettuja kurinpitörangaistuksia, jotta armeija saataisiin inhimillisemmäksi sekä suositummaksi kansan silmissä. Muistion johdosta Scarnhorst sai osakseen sekä kuninkaan että iäkkäiden korkeiden upseerien epäluottamuksen.¹⁷³

Huolimatta Napoleonin merkittävästä voitosta venäläisiä ja itävaltalaisia vastaan Austerlitzissä vuonna 1805, Preussin kuningas Fredrik (*Friedrich*) Wilhelm III aloitti sotavalmistelut ranskalaisia vastaan armeijallaan, jonka taito käydä sotaa ei enää vastannut nykyaikaisen taistelukentän vaatimuksia.¹⁷⁴ Preussin armeijan liikkeellelähtö oli sinänsä rohkeaa ottaen huomioon, että 70–80-vuotiaiden kenraalien johtama Preussin armeija muistutti hädin tuskin liikkeille kykenevää museokokoelmaa, verrattuna Napoleonin sodan karaisemaan, taisteluhenkiseen ja hyvin voideltuun sotakoneeseen.¹⁷⁵

¹⁷¹ Bungay, "The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy", s. 23.

¹⁷² Mattson, "Upplysning, romantik och Auftragsaktik", s. 31.

¹⁷³ Mattson, "Upplysning, romantik och Auftragsaktik", s. 32.

¹⁷⁴ Mattson, "Upplysning, romantik och Auftragsaktik", s. 32.

¹⁷⁵ Lindqvist, "Napoleon", s. 319.

Taistelukentällä Preussin armeija osoittautui alivoimaiseksi jo sotilaiden määräänkin nähden. Keskeistä oli kuitenkin se, että Preussin armeija oli varustettu ja harjoitettu eri sotaa varten.¹⁷⁶ Kuten jo aiemmin on mainittu, oli Preussin armeija pitäytynyt Fredrik Suuren aikaisissa valistusajan sodankäynnille tyypillisissä muodoissa ja organisaatioissa.¹⁷⁷ Ajalle tyypillistä kaavamaisista lineaaritaktiikkaa leimasi pyrkimys keskittää maksimaalisesti käsiaseiden tulivoimaa.¹⁷⁸ Edellä mainittuun pyrkimykseen pääseminen edellytti käytännössä joukkojen järkähtämätöntä kurinalaisuutta sekä tiukkaa koulutusta. Armeija pidettiin koossa rautaisella kurilla ja ankarilla rangaistuksilla.¹⁷⁹ Kurin kulttuurin ylläpitäminen oli välttämätöntä alhaisen motivaation omaavalle armeijalle, sillä taistelut aikakaudella vaativat myös veronsa, esimerkiksi seitsenvuotisen sodan (1756–1763) aikana, Preussi menetti kaatuneina lähes 180 000 miestä.¹⁸⁰

Preussin armeijan toiminnallinen logiikka perustui upseerien ja kuninkaan väliseen tiiviiseen suhteeseen sekä alistettuun rivisotilaaseen. Tarjoamalla upseereille vahvan sosiaalisen sekä etuoikeutetun aseman yhteiskunnassa, sai kuningas odottaa heiltä vastapalveluna uhrivalmiutta sekä uskollisuutta. Upseerien lojaliteetti ei näin ollen perustunut kansaan tai valtioon, vaan etuihin, jotka yksinvaltiaksi takasi upseeristolle. Preussin armeijassa upseerit kohtelivat omaksumansa sodankäynnin logiikan mukaisesti sotilaitaan julmasti ja omavaltaisesti. Sotilaat joutuivat sietämään kovaa muodollista koulutusta sekä alistumaan persoonallisuutensa ja yksilöllisyytensä menettämiseen. Kaiken tämän lisäksi sotilaiden tuli olla uskollisia kuninkaalle ja upseereille kuolemaansa saakka.¹⁸¹

Taistelussa Ranskan joukot osoittautuivat preussilaisia selvästi ylivoimaisemmiksi kaikilla sotataidon alueilla. Preussin armeijan lineaarinen toimintamalli ei kyennyt vastaamaan ranskalaisten taktiikkaa leimanneeseen ripeyteen ja suureen liikkumiskykyyn.¹⁸² Napoleon ei sinänsä tuonut mitään uutta doktriinia tai asejärjestelmää sodankäyntiin, mutta käänteentekevää oli se, miten hän pystyi yhdistämään uusimman tekniikan sekä joukkojensa koulutuksen ja taisteluhengen sodan realiteetteihin. Taistelussa käsiaseiden tulen sijaan, Napoleon keskitti tykistönsä tulen vihollisen tiiviisiin rivistöihin, joka aikaansai aukkojen muodostumisen puolustukseen. Näihin aukkoihin hän suuntasi jalkaväen muodostamien syvien kolonnien ja rat-

¹⁷⁶ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 48.

¹⁷⁷ Mattson, ”Upplýsning, romantik och Auftragsstaktik”, s. 34.

¹⁷⁸ Bellamy, ”The evolution of Modern Land Warfare”, s. 55.

¹⁷⁹ Mattson, ”Upplýsning, romantik och Auftragsstaktik”, s. 31.

¹⁸⁰ Mattson, ”Upplýsning, romantik och Auftragsstaktik”, s. 30-31.

¹⁸¹ Mattson, ”Upplýsning, romantik och Auftragsstaktik”, s. 30-31.

¹⁸² Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 48-49.

suväen ripeät hyökkäykset. Näin Napoleon hyödynsi jalkaväensä iskukyvyyn sekä tykistön tulivoiman maksimaalisesti.¹⁸³

Ranskalaisten kehittämä johtamis- ja komentojärjestelmä oli myös ylivertainen. Runsaan alokstarjonnan johdosta, oli herännyt tarve kehittää armeijan organisaatiomuotoja vastaamaan uusia tarpeita. Näistä lähtökohdista kehittyi divisioona- ja myöhemmin armeijakuntaorganisaatiot. Organisaatiouudistus mahdollisti komentajille suurten ja laajalle alueille levityneiden joukkojensa johtamisen. Keskeistä oli myös se, että divisioonarakenne oli uusi keino yhdistää useampia aselajeja samaan organisaatioon. Divisioonista ja armeijakunnista muodostui kaikkia aselajeja sisältäviä joustavia yksiköitä, jotka pystyivät toimimaan jonkin aikaa muusta armeijasta riippumattomina ja oman johdon alaisina. Napoleon pystyi taitavasti hyödyntämään armeijakuntiansa ominaisuuksia antamalla niille itsenäisiä tehtäviä, joiden varsinaiset liikkeet sekä taistelutoimet tapahtuivat hänen näköpiirinsä ulkopuolelta. Johtamistoiminnassaan Napoleon oli riippuvainen kuriireista ja hänen täytyi näin ollen luottaa kenraaliansa sekä esikuntaupseeriensa pätevyyteen.¹⁸⁴

Jenan ja Auerstedtin voittoihin kytkeytyi myös Napoleonin johtamistoimintaan liittynyt mielenkiintoinen kitkatekijä. Napoleonin voittaessa preussilaiset Jenassa ja marsalkka Luis Nicolas Davout Auerstedtissa, jäi marsalkka Jean Baptiste Bernadotte omituisesti pois molemmista taisteluista. Napoleonin kohdattua preussilaiset Jenassa, antoi hän välittömästi käskyt lähellä oleville Davout'n ja Bernadotten joukoille osallistua taisteluun. Davout ei saapunut taisteluun, sillä hän törmäsi preussilaisten pääjoukkoon Auerstedtissa. Bernadotte marssi armeijoiheen näiden edellä mainittujen taisteluiden väliin, mutta ei silti osallistunut kumpaakaan taisteluun. Napoleon oli raivoissaan ja uhkasi Bernadottea sota-oikeudella käskynsä rikkomisesta. Bernadotte oli kertomansa mukaan noudattanut Napoleonilta saamiensa käskyjä, joiden mukaan hänen piti edetä kohti Dornburgin kaupunkia. Bernadotte oli vastaanottanut kuriirin välittämän käskyn, joka oli saapunut Napoleonin esikuntapäälliköltä Berthieriltä. Bernadotte ei kuitenkaan noudattanut käskyä, koska edellytti käskyjen tulevan suoraan Napoleonilta, ja tästä syystä hän jatkoi etenemistään alkuperäisen käskyn mukaisesti. Historioitsijat ovat selittäneet Bernadotten käyttäytymistä vanhoilla kaunoilla Davout'n ja Berthieria kohtaan.¹⁸⁵ Toisaalta Bernadotten kieltäytyminen voitaisiin nähdä myös osoituksena aikakaudelle ominaisesta tavasta noudattaa järkähtämättömästi annettuja käskyjä, vaikkakin ensin mainittu perustelu vaikuttaa todennäköisimmältä.

¹⁸³ Bellamy, "The evolution of Modern Land Warfare", s. 55.

¹⁸⁴ Rekkedal, "Nykyaikainen sotataito", s. 50

¹⁸⁵ Lindqvist, "Napoleon", s. 320-321.

Preussin armeijassa oli siirrytty Ranskan mallin mukaisesti yhdenmukaisiin divisiooneihin, vaikkakin organisaatiouudistuksen toteutumisen aikaan ranskalaiset olivat jo vuosia aiemmin siirtyneet armeijakuntaorganisaatioon. Pelkkä organisaatorakenteen omaksuminen ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että divisioonat olisivat toimineet halutulla tavalla. Preussilaisilta puutuivat konkreettiset käytännön kokemukset uudesta organisaatiosta. Myös johtosuhteiden sirpaleisuus sekä niiden epäselvyydet jäivät ratkaisematta.¹⁸⁶

Edellä mainittuja menestyksen avaintekijöitä korkeammalle tulee silti nostaa Napoleonin joukkojen patrioottinen henki (*esprit*). Patrioottisuus oli mahdollista armeijalle, joka koki taistelevansa kansallisen olemassaolonsa puolesta. Tämä mahdollistettiin Ranskassa asetuksella asevelvollisuudesta vuonna 1793 (*levée en masse*). Ranskan tasavaltalaisilla sotilaille motivaatio ja omanarvontunto olivat aivan toisella tasolla kuin aikaisemmassa Ranskan kuninkaallisessa armeijassa, saati verrattuna Preussin armeijan alistettuihin rivisotilaisiin.¹⁸⁷ Ranskalaisien sotilaiden motivaatio mahdollisti armeijan toiminnan myös ilman pitkää kurinalaistamiseen tähtäävää koulutusta. Ranskalaiset kykenivät kouluttamaan joukkonsa itse asiassa varsin nopeasti. Hyökkäykset ranskalaiset toteuttivat tiukkojen muotojen sijaan ”parvissa”, jotka mahdollistivat yksittäisille motivoituneille sotilaille paremman maaston, sekä aseiden hyväksikäytön.¹⁸⁸ Joukkojen kurinalaisuus ja korkea moraalit mahdollistivat myös joukkojen itsenäisen toiminnan, vaarantamatta oman maan tai vihollisen siviiliväestöä. Clausewitzin tulkinnan mukaan Ranskan vallankumous oli muuttanut ihmisten tapaa ajatella. Sodankäyntiin nousi materiaalia ja tekniikkaakin merkittävämmäksi tekijäksi psykologiset tekijät.¹⁸⁹

Vallankumouksen tuoma isänmaallinen aalto muutti osaltaan myös aikaisemman varovaisen ja laskelmoivan sodankäynnin ja sen rajalliset tavoitteet. Ranskalaiset hakivat nopeita ratkaisuja, joka nosti strategiaan ratkaisutaistelujen merkityksen. 1700-luvulla ei yhtäkään voitettua armeijaa tuhottu täydellisesti, sillä se olisi vaatinut häikäilemätöntä takaa-ajoa. Takaa-ajoa pidettiin riskialttiina, koska huoltovaikeuksien lisäksi vaarana oli omien sotilaiden karkaaminen. Vallankumoussodat ja Napoleonin sodat muuttivat radikaalisti tapaa käydä sotaa, sillä niissä pyrittiin ratkaisuihin. Sodissa aiheutuneet suuret tappiot pystyttiin korvaamaan massiivisilla kutsunnoilla. Valtiot joutuivat ponnistelemaan olemassaolonsa puolesta kaikilla yhteiskunnallisilla sekä taloudellisilla resursseillaan. Tämä uusi sodankäynnin logiikka ei tuntenut

¹⁸⁶ Mattson, ”Uppllysning, romantik och Auftragsaktik”, s. 33.

¹⁸⁷ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 102.

¹⁸⁸ Bungay, ”The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 23.

¹⁸⁹ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 102.

mitään rajoja tai itselle asetettuja rajoitteita. Tästä uudenlaisesta sodankäynnistä Clausewitz käytti termiä totaalinen sota.¹⁹⁰

4.1.2 Reformi

Tappio Jenan ja Auerstedtin kaksoistaistelussa oli merkittävä isku Preussille niin poliittisesti kuin sotilaallisestikin. Tappion musertavuus osaltaan mahdollisti suurtenkin muutosten toteuttamisen Preussin armeijassa ja yhteiskunnassa. Tilsitissä sovitun häpeällisen rauhan jälkeen, Preussin kuningas Fredrik Wilhelm III nimitti heinäkuussa 1807 kenraalimajuri Gerhard von Scarnhorstin (1755–1813) johtamaan Preussin armeijan uudistamiskomissiota (*Reorganisatioskommision*).¹⁹¹

Pariisin rauhansopimuksessa, vuonna 1808, Preussin armeijan vahvuudeksi säädettiin 42 000 upseeria ja sotilasta. Rauhansopimus muutti Scarnhorstin hahmotteleman armeijan uudistus suunnitelman perusteellisesti. Rauhansopimus ei mahdollistanut hänen havittelemaansa asevelvollisuutta, sillä armeijan tuli koostua vapaaehtoisista ammattisotilaista. Tämän lisäksi rauhansopimus ei myöskään mahdollistanut liikekannallepanojärjestelmän rakentamista.¹⁹² Preussilaiset pyrkivät luonnollisesti kiertämään säädöksiä, osa joukoista kotiutettiin vuosittain ja tilalle otettiin vastaava määrä alokkaita. Näin armeijalle kyettiin luomaan reservi.¹⁹³

Preussissa toteutettiin maan ensimmäinen asevelvollisuuslaki vuonna 1813. Samassa yhteydessä Preussin armeijalle määritettiin rauhan ajan armeijan tehtävät. Sille annettiin koulutus tehtävä, liikekannallepanotehtävä ja suojajoukkotehtävä. Preussin esimerkkiä seurattiin pian muuallakin ja edellä mainitut rauhan ajan armeijan tehtävät ovat ajan vaatimuksiin sovellettuina säilyneet nykypäiviin saakka.¹⁹⁴

Pääosa vastaperustetun uudistuskomission jäsenistä edustivat tyypillistä vanhan Preussin armeijan upseeristoa, eli heikosti koulutettuja aristokraatteja sekä junkkereita¹⁹⁵ Itä-Preussista, jotka uskoivat kaikkien sotilaallisten ongelmien olevan ratkaistavissa tiukan kurin sekä joustamattoman doktriinin avulla. Kuitenkin kaksi komission jäsentä, pääministeri paroni vom und zum Stein sekä eversti von Gneisenau näkivät von Scarnhorstin tavoin, että Preussin ar-

¹⁹⁰ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 103-104.

¹⁹¹ Leistenschneider, ”Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914”, s. 23-24 sekä Dupuy, ”A Genius for War”, s. 20.

¹⁹² Dupuy, ”A Genius for War”, s. 22.

¹⁹³ Jahnukainen, ”Sotataidon historia IV”, s. 151.

¹⁹⁴ Jahnukainen, ”Sotataidon historia IV”, s. 151.

¹⁹⁵ *Junker* tai oikeammin *Jungherr* viittaa preussilaiseen maanomistajaluokkaan, jotka olivat pääasiainen ryhmä Preussin byrokraatiassa sekä Preussin armeijan upseeristossa.

meija tuli uudistaa perusteellisesti, eikä tyytyä vain kosmeettisiin parannuksiin. Scarnhorst totesikin: ”*We fought bravely enough, but not cleverly enough*”¹⁹⁶. Uudistusmielisyyden lisäksi kolmikko yhdisti ei-preussilainen tausta.¹⁹⁷ Myöhemmin Scarnhorstin onnistui vaihtamaan osan komission vanhakantaisista upseereista ja sai korvatuksi heidät valitsimillaan nuorilla uudistusmielisillä upseereilla. Scarnhorst nimitti aikanaan komissioon myös kapteeni Carl von Clausewitzin.¹⁹⁸

Reformistit saivat vaikutteita tuleviin uudistuksiin luonnollisesti Ranskan kansanarmeijasta, mutta myös yllättävistä suunnista. Preussilainen upseeri ja paroni von Steuben, joka toimi Yhdysvaltojen presidentin George Washingtonin neuvonantajana Yhdysvaltain vapaussodan aikaan, sai tehtäväkseen kehittää Yhdysvaltojen armeijan koulutusta ja taktiikkaa¹⁹⁹. Uudistustyössään hän kohtasi myös upseereita ja sotilaita Hessenistä ja Preussista. Myöhemmin kotiin palanneet hesseniläiset sotilaat²⁰⁰ toivat mukanaan uusia ajatuksia sekä ideoita Yhdysvaltain vapaussodasta. Yksi näistä seikkailunhaluisista upseereista oli von Gneisenau²⁰¹. Vapaussodassa hesseniläiset sotilaat olivat saaneet todistaa hajautetun taktiikan menestyksellään toteutumisen englantilaisia vastaan. Toisin kuin palkkasotilaita, vapaustaistelijoita yhdisti yhteinen tavoite, joka oli itsenäisyyden saavuttaminen. Vapaustaistelijat kokivat näin ollen kukin henkilökohtaisen vastuunsa päämaalin saavuttamisessa. Yksilön vastuuntunne johti poikkeukselliseen aloitteellisuuteen, sekä kykyyn sopeutua uusiin tilanteisiin. Ylempi johtoporras puuttuikin alaisten joukkojen taktiseen toteutukseen vai poikkeustapauksissa.²⁰²

Fredrik Suuren tahtona oli ollut pitää upseeristo suljettuna yhteiskuntaluokkana, johon pääsy oli mahdollinen ainoastaan aatelistolle. Järjestelmää tuki se, että aristokraateilta voitiin lähtökohtaisesti odottaa muita enemmän urheutta sekä tottelevaisuutta. Järjestelmä oli osoittautunut toimivaksi niin kauan, kun armeijan komentajana oli ollut johtaja, joka oli kykenevä tekemään itse ajatustyön sekä johtamaan suhteellisen pientä armeijaansa. Scarnhorst tunnusti urhollisuuden ja tottelevaisuuden tärkeinä upseerien ominaisuuksina, mutta massa-armeijan johtajuudessa korostui etenkin oman esimerkin sekä taisteluhengen luominen, kurinpitämisen

¹⁹⁶ Bungay, ”The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 22.

¹⁹⁷ Dupuy, ”A Genius for War”, s. 22.

¹⁹⁸ Dupuy, ”A Genius for War”, s. 22.

¹⁹⁹ Steuben julkaisi ohjesäännön: ”Regulations for the Order and Discipline of Troops of the United States” vuosina 1778-1779. Lähde: Mattson, ”Upplysning, romantik och Auftragsaktik”, s. 39.

²⁰⁰ Hesseniläiset sotilaat olivat yleisnimi saksalaisista palkkasotilaista, sillä monet heistä olivat kotoisin Hesse-Kasselin pienvaltiosta. Käytännössä hesseniläiset muodostivat arviolta kolmasosan Pohjois-Amerikassa taistelleista brittijoukoista, joihin kuului yhteensä 60 000 sotilasta taistellen laajalla alueella Kanadasta - Floridaan.

²⁰¹ von Gneisenau toimi vapaussodassa brittien palkkalistoilla palkkasotilaana Kanadassa 1782. Kotiinpaluun jälkeen von Gneisenau anoi pääsyä Preussin armeijaan, joka toteutui vuonna 1786. Lähde: Dupuy, ”A Genius for War”, s. 21.

²⁰² Mattson, ”Upplysning, romantik och Auftragsaktik”, s. 40.

sijaan. Tämä tarkoitti Scarnhorstin mukaan sitä, että upseeriluokan tulisi muodostua sen jäsenten älykkyyden, eikä syntyperän perusteella.²⁰³

Napoleonin sotien tulkinnasta vahvistui reformistien upseeriuudistuksen yksi päämaaleista, joka oli sotilaallisen kyvykkyyden institutionalisoiminen. Tällä päämaaalilla haluttiin varmistua siitä, että sotilaallinen kyvykkyys säilyisi organisaatiossa, huolimatta siitä kuka armeijaa kulloinkin johtaa. Tämä johti saksalaisen yleisesikuntaupseerijärjestelmän luomiseen. Scarnhorst kiteytti perusajatuksensa seuraavalla tavalla:

*“Normally it is not possible for an army simply to dismiss incompetent generals. The very authority which their office bestows upon generals is the first reason for this...But we can at least give them reasonable assistants. Thus General Staff officers are those who support incompetent generals, providing the talents that might otherwise be wanting among leaders and commanders”*²⁰⁴

Scarnhorst oli esittänyt Preussin kuninkaalle yleisesikunnan perustamista jo vuonna 1803 ja tämän esityksen kuningas oli hyväksynyt. Käynnistetylle ensimmäiselle kurssille valittiin myös Scarnhorst. Yleisesikunta osallistui Napoleonin vastaisen sodan valmisteluihin, mutta sen painoarvo osoittautui todellisuudessa varsin pieneksi vanhoillisten 70–80-vuotiaiden vastatessa käytännössä asioiden kulusta.²⁰⁵ Myöhemmin reformistien työn tuloksena, muodostettiin nykyaikainen sotaministeriö, johon kuului Suuri yleisesikunta (Großer Generalstab). Tämä kehityskulku johti vähitellen kuninkaan ehdottoman vallan loppumiseen Preussin armeijassa.²⁰⁶

Yleisesikuntaupseerijärjestelmän perimmäisenä tarkoituksena oli palvella Preussin armeijan ylimpänä suunnittelu-, koordinointi- sekä valvontaelimenä. Suunnittelutehtävä tarkoitti rauhankaikaisen strategista suunnittelua sodan varalle. Suunnittelutehtävät pitivät sisällään myös tietojen keräämisen kansallisista resursseista ja potentiaaleista sekä mahdollisista vihollisista ja liittolaisista. Tämän lisäksi suunnittelulla ylläpidettiin ja kehitettiin liikekannallepanojärjestelmää. Koordinointitehtävä piti sisällään laadittujen suunnitelmien toimeenpanon, toimintojen yhtensovittamisen sekä varautumissuunnitelmien laatimisen. Valvontatehtävällä varmistettiin operatiivisen valmiuden säilyminen sekä valmistauduttiin puuttumaan alaisen johtoportaan toimintaan, jos vakavia puutteita oli havaittu. Yleisesikunta vastasi myös Preussin operatiivisesta valmiudesta. Operatiivinen valmius piti sisällään aiemmin mainittujen koordinointi- ja valvontatehtävien lisäksi, myös upseerikoulutuksen kehittämisen sekä doktriinien laatimi-

²⁰³ Dupuy, “A Genius for War”, s. 28.

²⁰⁴ Dupuy, “A Genius for War”, s. 25.

²⁰⁵ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 48.

²⁰⁶ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 50.

sen. Yleisesikunnassa myös yhdistyi sotateknisen kehityksen seuraaminen ja siihen liittyvän hankintatoimeen vaikuttaminen.²⁰⁷

Saksan yleisesikunnan teki poikkeukselliseksi muiden armeijoiden vastaaviin nähden sen onnistunut tuleminen siksi, johon se oli tarkoitettu, eli erinomaisuuden instituutioksi. Saksan yleisesikuntaan valitut upseerit edustivat armeijan parhaimmistoa ja heidät oli huolellisesti valittu ehkä kaikkein aikojen laadukkaimpaan sekä tehokkaimpaan koulutusprosessiin.²⁰⁸ Keskeisin tekijä jota saksalaisessa yleisesikuntaupseerikoulutuksessa painotettiin, oli yksilön aloitteellisuuden kehittäminen. Saksan yleisesikunnan perimmäisenä tarkoituksena oli kehittää armeijalle aikaan nähden soveltuvaa doktriinia ja taktiikkaa, mutta myös joukkojen käytännön koulutuksen perusteita.²⁰⁹

Saksan yleisesikunnassa painottui erityisesti sotahistorian tutkimus. Lähtökohtaisesti historian oppeja ei pyritty toisintamaan, mutta enemmänkin ymmärtämään inhimillistä suorituskykyä taistelutilanteissa. Valikoitu yleisesikuntaupseeristo pystyi käytännön osallistumisellaan sekä runsaalla kirjoitustyöllä tavoittamaan myös yleisesikuntaupseerikoulutuksen ulkopuolelle jääneen upseeriston. Aloitteellisuus ja uudistusmielisyys vahvistuivat kaikkiaan Saksan armeijassa jo 1800-luvulla.²¹⁰

Uudistuskomission tuloksia julkaistiin myöhemmin muun muassa armeijan koulutusohjeessa vuodelta 1812 (*Exerzier-Reglement für die Infanterie von 1812*). Koulutusohjeessa kiellettiin aiemmin harjoitettujen kaavamaisten muotojen harjoittelu taisteluharjoituksissa.²¹¹ Komission työn perusteella Preussin armeijan koulutusta uudistettiin ja sen taistelutaito sekä johtaminen sovitettiin uuden sodan kuvan mukaisiksi. Oma-aloitteisuudesta tuli merkittävä tekijä taktis-operatiivisessa johtamisessa, mutta koskien ainoastaan ylempiä johtoportaita.²¹² Uusissa ohjeistuksissa, armeijan komentajan oletettiin mahdollisuuksien mukaan osoittavan divisioonan komentajilleen taistelumaaston, sekä kuvailemaan aikomuksensa. Logiikkana oli ajatus, ettei ison joukon komentaja olisi kykenevä kontrolloimaan kaikkien alaisten joukkojensa liikkeitä

²⁰⁷ Dupuy, "A Genius for War", s. 46-47.

²⁰⁸ Vain keskimäärin kolmasosa sotakorkeakouluun sisäänpäässeistä 150 upseereista, saivat mahdollisuuden jatkaa opintojaan suuressa yleisesikunnassa (Großer Generalstab). Kahden vuoden koulutuksen jälkeen yleisesikunnan päällikkö nimitti yleensä kolme-neljä upseeria pysyviksi jäseniksi yleisesikuntaan. Valituilla oli oikeus kantaa punaisia nauhoja housuissaan merkinä koulutuksestaan. Sotakorkeakoulun sekä yleisesikuntaupseerikoulutuksen läpäiseminen takasi nopeamman uran sekä pääsyn parempiin tehtäviin. Lähde: Dupuy, "A Genius for War", s. 47-48.

²⁰⁹ Dupuy, "Genius for War", s. 300-307.

²¹⁰ Dupuy, "Genius for War", s. 300-307.

²¹¹ Leistenschneider, "Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914", s. 141.

²¹² Leistenschneider, "Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914", s. 141.

yksityiskohtaisesti.²¹³ Alempien johtajien osalta suurten massojen kolonnataktiikka (*kolonnen-taktik*) asetti edelleen rajoitteita aloitteellisuudelle, itsenäiselle ajattelulle sekä itsenäiselle toiminnalle. Käsky-orientoitunut johtaminen säilyi edelleen vallitsevana tapana johtaa joukkoja.²¹⁴

Myöhemmät vapautussodat Napoleonin vastaan (1813–1815) osoittivat uudet johtamiskonseptit oikean suuntaiseksi, mutta ne osoittautuivat vaikeasti täytäntöön pantaviksi. Seuraava katkelma kuvaa osuvasti Preussin armeijan tilannetta Waterloon taistelussa 1815:

*”For the most part the Prussian troops pursued the retreating enemy aggressively only when commander-in-chief or his chief-of-staff drove them to it or took the lead himself at the head of the column...Most Prussian corps and division commanders showed little initiative...Yet Blücher and Gneisenau, thanks to their personal efforts and the consequent rapid advance of their troops, prevented the enemy from taking up a defensive positions in front of Paris”*²¹⁵

Taistelukokemukset olivat myös osoittaneet, että Preussin armeijan tuli olla liikkeissään nopeampi. Modernissa sodankäynnissä aikatekijän merkitys oli alati kasvanut, joten organisaatiolle oli siis välttämättömyys kyetä toimimaan eri tilanteissa nopeasti. Preussin armeijan ainoksi mahdollisuudeksi kehittyä nopeammaksi oli luoda upseeristo, jolla oli toimivaltuudet sekä halukkuus tehdä reaaliaikaisia päätöksiä organisaation alimmilla tasoilla. Järjestelmän toimivuuden kannalta välittömästi tehdyt väärät päätökset olivat siis parempi vaihtoehto, kuin olla tekemättä päätöstä laisinkaan.²¹⁶

Käskyjen noudattamisen suhteen preussilaisilla upseereilla oli perinteisesti ollut omat sääntönsä. Omaksumiensa upseerin arvojen perusteella upseereilla oli ollut oikeus olla noudattamatta saamaansa käskyä, jos hänen upseerin kunniansa ei olisi sen toteuttamista mahdollistanut. Tämä upseerin kunniaan perustunutta järjestelmää ei voitu kuitenkaan hyödyntää modernin taistelulentän olosuhteissa. Reformistien myötävaikutuksella vuoden 1788 kenttäohjesääntöä uudistettiin vuonna 1837 lisäämällä siihen pykälä, jolla mahdollistettiin käskyn noudattamatta jättäminen, jos sen toteuttaminen oli osoittautunut mahdottomaksi. Tällöin käskyä noudattamatta jättäneen upseerin tuli kuitenkin pyrkiä toimimaan käskyn tarkoituksensa suuntaisesti.²¹⁷

²¹³ Davis, “Helmut von Moltke and the Prussian-German Development and a Decentralised style of Command Metz and Sedan 1870”, s. 85.

²¹⁴ Leistenschneider, ”Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914”, s. 141.

²¹⁵ Dupuy, “Genius for War”, s. 36.

²¹⁶ Bungay, “The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 23.

²¹⁷ Bungay, “The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 23.

Reformistien käytössä olleet muutamat vuodet eivät olleet toki riittäneet Preussin armeijan muuttamista täysin vastaamaan ajan vaatimuksia. Uudistuksina saatiin kuitenkin otettua käyttöön armeijakunta-organisaatio, sekä kiellettyä niin sanottu preussilaiskuri. Preussilaiskurin kieltäminen tarkoitti käytännössä fyysisen rankaisun poistumista rangaistuskäytännöstä.²¹⁸

Armeijakuntaorganisaation käyttöönotolla oli tulevaisuutta ajatellen pitkälle ulottuvat vaikutukset. Napoleonin sotien päätyttyä, jäi armeijakuntajärjestelmä edelleen käyttöön. Maa jaettiin kahdeksaan armeijakuntapiiriin, jotka huolehtivat oman piirinsä armeijakunnan rekrytoinnista. Ainoastaan kaartin alokasotosto oli maan laajuinen.²¹⁹ Liikekannallepano tapahtui valmiiksi kotiseudun armeijakuntapiireissä ja vasta sen jälkeen suoritettiin keskitysmarssit. Preussin liikekannallepanojärjestelmässä ei nykyajattelulla ole mitään ihmeellistä, mutta jos tarkastellaan vastaavan ajan ranskalaista liikekannallepanojärjestelmää, ero on silmiinpistävä. Ranskassa liikekannallepano edellytti joukkojen täydentämisen tapahtuvan vasta keskittämisen jälkeen. Napoleonin sotien jälkeen maasta poistettiin rauhanaikainen divisioona- ja armeijakuntajako, kukin joukko-osasto oli näin ollen suoraan keskusjohdon alainen. Liikekannallepanon tapahduttua, kaaderit marssivat keksitysalueilleen, jonne ne saivat kotiseudulla muodostetut alayksikkönsä. Todettakoon vielä, että joukkojen varastot saattoivat sijaita mielivaltaisesti ympäri maata, jonne joukot suorittivat perustamisen jälkeiset marssinsa ja varustautuivat.²²⁰

Reformistien tärkein uudistusvoima sammui, muutosten tärkeimmän veturin von Scarnhorstin kuoltua Napoleonin vastaisissa sodissa saamiinsa vammoihin, sekä muiden reformistien kuten von Gneisenauin ja von Clausewitzin hajauduttua muihin tehtäviin. Preussin armeijan sisäinen muutosvastarinta uudistuksia kohtaan jäi vuosikymmeniksi pysyväksi piirteeksi sotilaskulttuuriin.²²¹ Preussin armeijan tilaan vaikutti myös yhteiskunnallisten olosuhteiden mukainen taantumus vuodesta 1815 aina vuoteen 1858 saakka.²²²

Preussin armeijan uuden aikakauden ”*Die Neue Ära*” voidaan katsoa alkaneeksi vuoden 1858 jälkeen, Preussin prinssin Wilhelmin tultua Preussin sijaishallitsijaksi. Prinssi Wilhelmin vuonna 1858 antamaa hallinnollista määräystä on myöhemmin kutsuttu sotilaiden itsenäisen toiminnan peruskirjaksi ”*Magna Charta der Selbständigkeit*”. Hallinnollisen määräyksen pääsisältönä oli korostaa esimiesten vastuuta alaistensa palvelushalun, -kiinnostuksen ja -ilon mahdollistamiseksi. Määräyksen mukaan esimiehet eivät toiminnallaan saaneet vaikeuttaa tai

²¹⁸ Rekkedal, ”Nykyaikainen sotataito”, s. 50–51.

²¹⁹ Jahnukainen, ”Sotataidon historia IV”, s. 151.

²²⁰ Jahnukainen, ”Sotataidon historia IV”, s. 229.

²²¹ Leistschneider, ”Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914”, s. 141-142.

²²² Leistschneider, ”Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914”, s. 35.

estää alaiensa positiivisten tuntemusten muodostumista palveluksensa suhteen, koska muuten alaisen itsenäisyyden (*Selbständigkeit*) ja yksilöllisyyden (*Individualitäten*) kehittäminen ei olisi ollut mahdollista.²²³ Komentajien tuli tämän lisäksi käskyissään pyrkiä kääntämään niin vähän kuin vain mahdollista ja jättää yksityiskohdat alaisten komentajien vastuulle. Samoin komentajien tuli pyrkiä niin lyhyisiin käskyihin kuin vain olisi käytännöllistä ja järkevää.²²⁴

Reformistien käynnistämät uudistukset sekä maavoimien organisaatiouudistus alkoivat tämän jälkeen kantaa hedelmää Preussin armeijassa. Tästä kehityksestä osaltaan kertoo Preussin prinssin Karl Friedrichin muistio preussilaisen upseerihengen synnystä ja kehittymisestä vuodelta 1860:

*“Überhaupt ein ungewöhnlicher Sinn nach Unabhängigkeit von Oben und ein Auf-sich-nehmen der Verantwortlichkeit, wie in keiner anderen Armee. Die preußischen Offiziere vertragen nicht die Einengung durch Regeln und Schema ... Wir lassen ... dem Ingenium freien Lauf, treiben die Kunst laxer und untrstützen jeden Erfolg selbständig da, wo er gegen die Absichten eines Oberfeldherrn...”*²²⁵

Preussin armeijan uudistaminen ei olisi ollut kuitenkaan mahdollista ilman yhteiskunnassa tapahtunutta kulttuurillista ja intellektuaalista murrosta, jota tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

4.1.3 Taantumuksen aika sekä kulttuurillinen ja intellektuaalinen liikehdintä

Napoleonin kukistumisen jälkeen, Euroopan ruhtinaat järjestivät uudelleen Euroopan olot Wienin kongressissa 1815. Uudelleenjärjestelyn tavoitteena ei ollut niinkään ulkoisten rajojen ja valtasuhteiden järjestäminen, vaan pikemmin ennen Ranskan vallankumousta vallinneen valtiojärjestelmän palauttaminen. Tämä tarkoitti käytännössä paluuta rajattoman yksinvallan ja taantumuksen tielle.²²⁶

Voimistuneesta taantumuksesta huolimatta, Ranskan vallankumoukset 1830 sytyttivät Saksan valtioissa vapauspyrkimyksiä, jotka johtivat kapinointiin muutamissa Länsi-Saksan valtioissa. Useimmiten kapinat kukistettiin ja kapinalliset saivat vain vähäisiä uudistuksia

²²³ Leistschneider, ”Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914”, s. 40-41.

²²⁴ Hughes, ”Moltke on the Art of War”, s. 4.

²²⁵ Oetting, ”Auftragstaktik”, s. 100. ”Toisin kuin muissa armeijoissa, preussilaiset upseerit kaipaavat riippumattomuuttaan ylemmistä esimiehistään sekä osoittavat halukkuutta vastuunkantoon. Preussilaiset upseerit eivät myöskään siedä sääntöjen ja muottien asettamia rajoituksia ... me sallimme sotilaiden nerokkuuden ja taidon päästä valloilleen ja tuemme kaikkea menestystä riippumatta siitä, onko tämä ristiriidassa ylemmän esimiehen tavoitteiden kanssa”. Tutkijan oma käännös alkuperäistekstistä. Alkuperäislähde prinssi Friedrich Karlin muistio: ”Entstehung und Entwicklung des preußischen Offiziergeistes, seine(n) Erscheinungen und Wirkungen”.

²²⁶ Jahnukainen, ”Sotataidon historia IV”, s. 214.

aikaiseksi. Vasta Euroopan hulluna vuotena 1848 Berlinissä syttynyt ilmikapina johti Preussin kuninkaan myönnytyksiin kansalle. Kansa sai haluamansa perustuslain, tämän lisäksi kuningas lupautui toimimaan Saksan yhdistymisen puolesta. Saksan yhdistyminen sai vauhtia vasta Wilhelm I tultua kuninkaaksi vuonna 1860 sekä Otto von Bismarckin tultua hänen ministerikseen seuraavana vuonna. Saksan yhdistymisen tiellä oli tulevat sodat Tanskaa, Itävaltaa ja Ranskaa vastaan. Tanskan Preussi löi Schelsvig-Holsteinin sodassa vuonna 1864 ja Itävalta lyötiin Königgrätzin luona vuonna 1866. Voittoa Saksan ja Ranskan välinen sota johti Saksan lopulliseen yhdistymiseen. Sodan päätteeksi Saksa julistautui keisarikunnaksi Versailles'ssa 1871.²²⁷

Kansallista heräämistä ja kapinointia selittänee osaltaan Euroopassa 1700-luvun loppupuoliskolla käynnistynyt kulttuurillinen ja intellektuaalinen liikehdintä, jolla oli myöhemmät merkityksensä myös Preussin armeijassa. Kulttuurillisella ja intellektuaalisella liikehdinnällä tarkoitetaan lähinnä englantilaisesta empirismistä alkunsa saanutta valistusta, joka osaltaan vaikutti Ranskan vallankumoukseen. Muita kulttuurivirtauksia oli usein valistuksen vastakohtana tullut romantiikka sekä Saksassa puhjennut intellektuaalinen uushumanismin suuntaus.²²⁸

Valistuksen yhteiskuntanäkemyksessä moderni valtio ei voinut perustua teokratiaan²²⁹, vaan ihmisten väliseen keskinäiseen luonnonoikeuteen.²³⁰ Valistuksen vaikutuksesta uskonto saavuttikin yhteiskunnassa rationaalisemman piirteen. Valistuksen aatteen mukaan myös ihmiset ja yhteiskunnat muuttuisivat paremmiksi tieteen avulla. Valistuksen mukaan ihmisten tulisi olla rohkeita käyttämään omaa järkeään saavuttaakseen täysivaltaisuutensa ihmisenä. Huolimatta tiiviistä kirjeenvaihdosta aikakauden johtaviin ajattelijoihin, sinänsä edistysmielinen monarkki Fredrik Suuri, ei ollut kuitenkaan valmis luovuttamaan valtaansa, sillä hän voimakkaasti aliarvioi kansansa kyvyn ymmärtää politiikkaa. Fredrik Suuren kuollessa, olivat uushumanismi ja romantiikka jo yhdessä juurtuneet kasvavan liberaalin liikehdinnän kanssa, jotka yhdessä tulivat myöhemmin heikentämään monarkkien yksinvaltaa.²³¹

1700-luvun loppupuoliskolla syntyi Saksassa intellektuaalinen uushumanismin suuntaus. Uushumanismi oli lähinnä saksalaisesta kulttuurista peräisin oleva valistuksen yksipuolisuutta kritisoinut suuntaus. Se tähdensi vanhojen kielten, varsinkin kreikan ja antiikin kreikkalaisen kulttuurin merkitystä. Uushumanismi korosti etenkin yksilön näkökulmaa ja yksilön oikeutta

²²⁷ Jahnukainen, ”Sotataidon historia IV”, s. 220–222.

²²⁸ Mattson, ”Upplysning, romantik och Auftragsaktik”, s. 23–25.

²²⁹ Teokratia ”katsomus jonka mukaan jumalalla on ylin hallintovalta ja hallitsija käyttää valtaa hänen edustajanaan”. Lähde: MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0

²³⁰ Luonnonoikeus: ”koko ihmiskunnan keskuudessa ja kaikkina aikoina päteviksi ajateltujen oikeusnormien järjestelmä”. Lähde: MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0.

²³¹ Mattson, ”Upplysning, romantik och Auftragsaktik”, s. 23.

kehittää eettisiä, esteettisiä ja älyllisiä ominaisuuksiaan. Uushumanismi kytkeytyi myös kriittiseen idealismiin²³², yhteiskunnalliseen uudelleenajatteluun sekä kansallisiin kulttuuriintresseihin. Uushumanismin keulahahmoksi on kutsuttu Wilhelm von Humboldtia (1767–1835).²³³ Professori Jarmo Toiskallion mukaan preussilaista Wilhelm von Humboldtia, on tarjottu yhdeksi tieteellisen sotilaspedagogiikan aatepohjan rakentajista. Sotilaspedagogiikalle hänen keskeinen antinsa on ollut sen korostaminen, että sotilaskoulutuksen, armeijan tehokkuuden ja yhteiskunnan sosiaalis-poliittisen kehityksen välillä on tärkeä yhteys. Tämän edellä mainitun mahdollistaminen edellyttää, että sotilaskoulutuksen tulee tukea yksilöllisen persoonallisuuden kehittymistä.²³⁴

Preussissa pedagogiasta muodostui valtiollinen keino nostaa Preussi sen alennuksen tilasta. Yliopistot saivat vapautensa takaisin ja opiskelijoille annettiin mahdollisuus suorittaa opintojaan Preussin ulkopuolella. Myös opettajien laadun valvonta ja valinta asetettiin valtion tehtäväksi. Preussin koulutus uudistuksen johtajana toimi sen opetusministeri von Humboldt. Humboldtin visiona oli Preussin kansalaisten korkean koulutustason saavuttaminen, joka takasi Preussille sen valta-aseman saavuttamisen sekä ylläpitämisen. Koulutus uudistus ulotettiin koskemaan koko Preussin kansaa luomalla systemaattinen koulutusjärjestelmä. Pedagogisena ajatuksena oli etenkin oppilaiden omatoimisuuden korostaminen oman oppimisen edistämiseksi. Tämä omatoimisuus tuli myöhemmin olemaan merkittävä tekijä Saksan armeijan upseerien ja sotilaiden aloitekyvyn ja ahkeruuden perustana.²³⁵

Saksassa kehittyi uushumanismin kanssa samanaikaisesti romantiikaksi nimetty kulttuurisuuntaus. Romantiikka ammensi voimansa yksilön tuntemuksen merkityksestä, mutta sai myös voimaa valistuksen vastavoimana. Valistuksen vapausnäkökulma vahvistui silti romantiikan myötä. Uushumanismin tavoin romantiikka kiinnittyi historiaan, etenkin mystiseen ja aiemmin tuntemattomaan historiaan. Romantiikkojen kiinnostus kohdistui muun muassa saksalaiseen satumaailmaan ja germaanisuuden tutkimukseen. Romantiikka vahvisti uushumanismin tavoin osaltaan saksalaista kansallistunnetta ja isänmaanrakkautta. Tunnetun saksalaisen romantikon teologi Friedrich Schleiermacherin sanonta kuvaa hyvin ajan romantikkojen

²³² Saksalainen filosofi Immanuel Kant yritti sovittaa rationalismin ja empirismin välistä vastakohtaa. Kantin mukaan tieto ei voi perustua ”olioihin sinänsä” ”*Ding an Sich*”, vaan ainoastaan ”ilmiöihin”, siis kuten ne maailmassa meidän kokemuksessamme näyttäytyy. Tätä kutsuttiin saksalaisen filosofian piirissä kriittiseksi idealismiksi. Lähde: Niiniluoto, ”Johdatus tieteenfilosofiaan”, s. 46.

²³³ Mattson, ”Upplýsning, romantik och Auftragsaktik”, s. 23.

²³⁴ Toiskallio: ”Ajatuksia johtamisjärjestelmästä sotilaspedagogiikan näkökulmasta”, s. 3. Ladattu internetistä: <http://www.mppk.fi/attachment/ad9d29e3539815313b364464a41b98a9/46cedf51565404898f6d67cf89cfed13/Jarmo+Toiskallion+komentti.doc>. 21.04.2009 klo 12:00.

²³⁵ Mattson, ”Upplýsning, romantik och Auftragsaktik”, s. 24-27.

yhteiskunnallista ja pedagogista näkemystä: ”*Erziehung ist Voraussetzung für das gesellschaftliche Fortschreiten*”^{236,237}

Kaikkiaan aikakauden filosofien ja kirjailijoiden vaikutus preussilaiseen pedagogiaan ja myös yhteiskuntaan oli suuri.²³⁸ Valistusajan viimeisen suuren henkilön, Immanuel Kantin moraali-filosofian kategorinen imperatiivi: ”*Toimi sellaisen säännön perusteella, jonka voit katsoa pätevän yhtenä lakina*”, merkitsi eettistä nojapuuta yksilöiden, myös esimiesten ja alaisten välisessä kanssakäymisessä. Kategorinen imperatiivi onkin sukua kristilliselle periaatteelle kohdella toisia siten kuin soisi toisten kohdella itseään. Kategorisen imperatiivin yleinen velvoittavuus perustuu siihen, että kaikilla ihmisillä on yhteinen universaali käytännön järki, jonka avulla he kykenevät arvioimaan objektiivisesti, mikä periaate voisi päteä lain omaisesti kaikkia yhtäläillä velvoittavana.²³⁹

Saksalainen idealismin ehkä tärkein edustaja filosofi Georg Hegel, toi filosofiaan lisänä yhteiskunnallisen näkökulman, jota voidaan pitää Kantin yksilökeskeisen näkemyksen vastakohtana tai kritiikkinä. Hegelin mukaan yksilön toiminnan motiiveja ei voi tarkastella ottamatta huomioon ihmisen asemaa yhteiskunnassa. Hegel väitti, että yksilön elämä on vain ohikiitävä momentti absoluuttisen hengen kehityksessä, joka ilmenee työnjaon ja yhteiskuntarakenteiden historiallisena kehityksenä. Kantin mukaan ihmisellä on itseisarvo ja valtion tehtävänä on palvella heidän asiaansa.²⁴⁰

Immanuel Kantin transsendentaalinen idealismi tai kriittinen idealismi vaikutti osaltaan reformistien työhön. Kantin idealismissa, subjekti, eli ihmisymmärrys, on tiedostuksessaan aktiivinen ja järjestää ulkoa tulevat vaikutelmat omien periaatteidensa mukaan.²⁴¹ Tämä tietoteoreettinen kopperkaaninen kumous, käänsi tiedostuksen suunnan subjektista objektiin, eikä päinvastoin. Subjekti, ihmisymmärrys, on tiedostuksessaan aktiivinen ja järjestää ulkoa tulevat vaikutelmat omien periaatteidensa mukaan.²⁴² Reformistien, kuten von Scarnhorstin johtamistoiminta sekä von Clausewitzin myöhempi monumentaalinen sotafilosofinen päätyö ”*Vom Kriege*”, saivat vaikutteita Kantin tietoteoriasta.²⁴³ Hannulan mukaan Clausewitzin luomat ”herätteet” aikaisemmalle dogmaattiselle sotateorialle, saivat alkunsa saksalaisesta

²³⁶ ”Kasvatus on yhteiskunnan edistyksen edellytys”. Tutkijan oma käänös.

²³⁷ Mattson, ”Upplýsning, romantik och Auftragsaktik”, s. 26.

²³⁸ Mattson, ”Upplýsning, romantik och Auftragsaktik”, s. 27.

²³⁹ Määttänen, ”Filosofia”, s. 157.

²⁴⁰ Määttänen, ”Filosofia”, s. 168.

²⁴¹ Määttänen, ”Filosofia”, s. 73.

²⁴² Määttänen, ”Filosofia”, s. 73.

²⁴³ Mattson, ”Upplýsning, romantik och Auftragsaktik”, s. 27.

idealismista, jossa Hegelin vaikutuksesta intellektualismi 1800-luvun alussa saavutti täyden voimansa.²⁴⁴

4.2 Sodankäynnin toinen sukupolvi

4.2.1 Sodankäynnin kriisi

1800-luvun puolivälissä alkaneen sodankäynnin kriisin taustalla olivat sekä teknologiset että psykologiset syyt. Sodankäynnin kriisin teknologisen kriisiytymisen aiheutti etenkin rihlattu-
jen kiväärien sekä myöhemmin takaaladattavien kiväärien ilmestyminen taistelukentille. Nä-
mä aseet muuttivat taistelukentän olosuhteet tappaviksi etenkin jalkaväen ja ratsuväen hyök-
käyksille. Preussin armeijan yleisesikunnan päällikkö Helmut von Moltke (1800–1891) to-
tesikin vuonna 1858, että kehittyneet aseet tekevät välttämättömiksi voimassa olleen taktiikan
täydellisen muuttamisen.²⁴⁵

Sodankäynnin kriisiytymisen psykologinen perusta aiheutui myös aseistuksen teknologisesta
kehityksestä. Uusien takaaladattavien kiväärien nopean tulinopeuden ja tarkkuuden ansiosta
sekä tykistön tulen kehittymisen myötä, tuli tulenkäytöllä mahdolliseksi murtaa vastustajan
sotilaiden taistelumoraali huomattavasti aikaisempaa nopeammin. Psykologisesti murretut
sotilaat paloivat von Clausewitzin termein ”tuhkaksi”.²⁴⁶

Aseteknologian ja taktiikan kehityksen kilpajuoksua 1800-luvun puolivälin jälkeen, kuvaa
hyvin taistelukokemusten perusteella tehdyt jopa hätäiset taktiset muutokset. Ranskan ja Itä-
vallan välisessä sodassa vuonna 1859, ranskalaiset pyrkivät mahdollisimman nopeasti patal-
joonan kokoisilla hyökkäyskolonnillaan kosketukseen ja lähitaisteluun pistimin, sillä he halu-
sivat välttää itävaltalaisten käytössä olleen tehokkaamman kivääritulen aiheuttamat tappiot.
Hävinneen Itävallan sodan jälkeisenä johtopäätöksenä oli kuitenkin voittajan taktiikan jäljitte-
leminen, joka johti uskoon aggressiivisen pataljoonakolonnin pistinhyökkäyksen voimasta
ranskalaisen esimerkin mukaisesti.²⁴⁷ Myöhemmässä sodassa Preussia vastaan vuonna 1866,
itävaltalaisten johtopäätös osoittautui virheelliseksi.

Vuonna 1862 von Moltke määritteli hyökkäyksen vaikeimman vaiheen olevan puolustavan
vihollisen kivääriaseiden tulialueen ylittämisen. Moltken mukaan, ei edes poikkeuksellinen

²⁴⁴ Hannula, ”Clausewitz sotateoreetikona”, s. 17.

²⁴⁵ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 13.

²⁴⁶ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 14.

²⁴⁷ Citino, “Quest for Decisive victory”, s. 20-21 ja Jahnukainen, “Sotataidon historia IV”, s. 236.

urheuskaan riittäisi läpäisemään modernien aseiden tuho vaikutusta. Moltke jopa ohjeisti komentajiaan käyttämään taistelujen luonnollista kulkua hyväkseen. Taistelujen luonnollisella kululla hän tarkoitti puolustuksen tulivaikutuksen hyödyntämistä vihollisen hyökkäyksen torjunnassa, jonka jälkeen käynnistettäisiin ratkaiseva vastahyökkäys. Moltke painotti, että enemmän kuin koskaan, hyökkäyksen käynnistäminen olisi ensisijaisesti komentajan arvioinnin ja oikean ajoituksen kysymys.²⁴⁸

Preussi lähti sotaan Itävaltaa vastaan kivääriaseittensa tulivoimaan nojautuvalla taktiikalla, luottaen Tanskan sodasta saamiinsa kokemuksiin. Tanskan sodassa, tai Schleswig-Holsteinin sodassa vuonna 1864, Lundbyn alueella, 64-miehen vahvuinen preussilainen osasto torjui tanskalaisten kolme kertaa suuremman joukon hyökkäyksen käytössään olleilla Dreyse-neulakivääreillä²⁴⁹. Muutamassa minuutissa tanskalaiset menettivät kuolleina ja haavoittuneina 88 sotilastaan. Tämän lisäksi vangiksi antautui 12 sotilasta. Preussilaisten tappiot taistelussa olivat kolme haavoittunutta.²⁵⁰

Tanskan sotaretken jälkeisenä vuotena von Moltke analysoi modernin aseistuksen vaikutuksia taktiikkaan. Moltken mukaan, takaaladattavat kiväärit olivat osoittaneet erinomaisuutensa, mutta vain tietyin edellytyksin. Kiväärien menestykseläs käyttö edellytti hyvää näkyvyyttä maaliin, etäisyyden oikea määrittämistä sekä rauhallisesti toteutettua ammusta. Vihollinen oli silti kyetty taisteluissa pysäyttämään kiväärien massamaisella tulenkäytöllä vasta lähietäisyydellä, eikä niinkään vaikuttamalla siihen jo pidemmältä etäisyydeltä. Puolustajan rajoitteet huomioiden, menestynyt hyökkäys voitaisiin siis toteuttaa, kunhan vastustajan ryhmitys on paikannettu etukäteen maastosta ja puolustajaa on häiritty riittävästi tykistön ja pitkänkantaan jalkaväen tulella. Ilman näitä valmisteluja hyökkäys tulisi mitä todennäköisimmin laimautumaan puolustajan tulivaikutuksesta.²⁵¹

Moltke jatkoi analyysiään käsittelemällä ratsuväen tilannetta modernilla taisteluentällä. Moltken havaintojen mukaan, tekninen kehitys oli johtanut jalkaväen ja tykistön tehokkuuden kasvuun, mutta ratsuväen osalta kehitys oli johtanut päinvastaiseen suuntaan. Ratsuväen ainoaksi suojaksi kasvanutta tulen tehoa vastaan, oli jäänyt sen nopeus. Moltken mukaan, jalkaväen pistinhyökkäykset olivat myös tulleet tiensä päähän, ja niitä tulisikin käyttää vasta viimei-

²⁴⁸ Echevarria, "After Clausewitz, Great military thinkers before the great war", s. 16-17.

²⁴⁹ *Dreyse Zündnadelgewehr* (karkeasti suom.: sytytysneulakivääri) oli aseeseppä Johann von Dreyesen keksintö vuodelta 1836. Kivääri sai nimensä neulamaisesta 13mm pituisesta iskurista, se oli takaaladattava, varustettu pulttilukolla ja siinä käytettiin paperista panosta. Preussin armeija otti kiväärin palveluskäyttöön vuonna 1841. Aseen tulinopeus oli noin 10–12 laukausta minuutissa. Taktiikan kannalta oli merkittävää se, että kivääriä oli mahdollista ladata ja käyttää maaten.

²⁵⁰ Echevarria, "After Clausewitz, Great military thinkers before the great war", s. 14.

²⁵¹ Echevarria, "After Clausewitz, Great military thinkers before the great war", s. 17.

senä keinona taistelukentällä.²⁵² Vastaavaan aikaan, esimerkiksi Itävallan armeijan taisteluohjesäännöissä nimenomaisesti kehoitettiin pistintaisteluun.²⁵³

Tanskan sotaretken jälkeen Preussin taisteluohjeissa korostettiin kaikkien tarvittavien taistelumuotojen käyttämistä taistelukentällä. Käytännössä tämä tuli tarkoittamaan siirtymistä pataljoonakolonniin komppaniakoloniin, sekä ampumaketjuihin puolustuksessa. Preussin armeijassa hyökkäys koettiin edelleen sen kaikista vaikeimmaksi tehtäväksi. Suora hyökkäys valmistautunutta vihollista vastaan avoimessa maastossa, oli tuomittu epäonnistumaan. Tästä johtuen, hyökkääjän tulisi käyttää hyväkseen vihollisen sivustoja sekä maaston suojaa. Hyökkääjän tuli hyödyntää omaa käytössä olevaa tulivoimaa maksimaalisesti, hyökätessään eteenpäin suoja hyväksikäyttäen.²⁵⁴

Preussin ja Itävallan sodassa vuonna 1866 kohtasi kaksi sotilasorganisaatiota, joiden käyttämä vaikuttamisen logiikka poikkesi huomattavasti toisistaan. Preussin armeija, jonka taktiikka perustui neulakiväärien tulivoiman hyödyntämiseen, sai vastaansa Itävallan armeijan, joka uskoi kolonnepataljoonien pistinhyökkäyksien voimaan. Sodankäynnin kulkuun sen tarkemmin puuttumatta, taistelukuvaus Podolin kylän läheisyydestä kuvaa kahden erilaisen logiikan yhteentörmäyksen seurauksia. Taistelussa joen ylityspaikasta, kaksi preussilaista komppaniaa, yhteensä noin 400 sotilasta, joutuivat kahden itävaltalaisen pataljoonan eli noin 2000 miehen hyökkäyksen kohteeksi. Taistelun päätyttyä, preussilaiset olivat aiheuttaneet itävaltalaisille yhteensä 1100 miehen tappiot, joista 600 oli haavoittumattomia, mutta jotka olivat menettäneet taistelukykynsä ja aseensa jouduttuaan paniikkiin taistelun aikana. Preussilaisten tappiot olivat noin 100 miestä. Vastaavat luvut toistuivat muissakin taisteluissa. Preussilaiset kykenivät yleisesti tuottamaan 5:1 tappiot itävaltalaisille. Suurin selittävä tekijä preussilaisten menestykselle oli luonnollisesti itävaltalaisien kankea pistinhyökkäystaktiikka pataljoonankolonniin, mutta myös preussilaisten toteuttama puolustustaistelu komppanioittain maaten ampumalinjoissa, joka mahdollisti tarkan ja tuhoisan tulenkäytön.

Ranskan ja Preussin sodassa vuosina 1870–1871, oli aseteknologinen kehitys tuonut käyttöön uusia entistä tehokkaampia aseita. Ranskalaiset olivat saaneet käyttöönsä preussilaisten Dreyse-neulakivääriä tehokkaamman Chassepot-kiväärin²⁵⁵ sekä alkeellisen kampitoimisen *mit-*

²⁵² Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 17.

²⁵³ Jahnukainen, ”Sotataidon historia IV”, s. 236. Itävaltalaisien ohjesäännössä oli lause: ”Pistinhyökkäys on ainoa taistelutapa, jota kunniantuntoinen joukko voi käyttää”.

²⁵⁴ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 17.

²⁵⁵ Chassepot-kivääri, viralliselta nimeltään *Fusil modèle 1866*, oli pultilukkoinen ja takaaladattava kivääri. Chassepot-kiväärin kantama oli jopa 1200 metriä.

*railleuse*²⁵⁶ konekiväärin.²⁵⁷ Preussilaiset olivat puolestaan kehittäneet tykistöään Itävallan sodasta saamiensa kokemusten pohjalta, ja olivatkin tykistönsä osalta huomattavasti ranskalaisia edellä.²⁵⁸

Kehittynyt sotateknologia aiheutti sodassa sen, mitä preussilaiset olivat ennustaneetkin ja aiemmin itse todistaneet Tanskan ja Itävallan sodissaan. Puolustukseen valmistautuneet ranskalaiset pystyivät aiheuttamaan preussilaisten hyökkäysryhmityksille erittäin suuria tappioita, jopa minuuteissa. Yhtenä esimerkkinä Preussin Kaartin 1. divisioonan hyökkäys St. Pivatin kylään 18. elokuuta 1870. Preussilaiset aloittivat hyökkäyksensä voimakkaan tulivalmistelun jälkeen, jonka he uskoivat lamauttaneen puolustajan tykistön, mutta ei kylää puolustanutta joukkoa. Tästä huolimatta, Kaartin armeijakunnan komentaja Württembergin prinssi Augustus, käski 1. divisioonansa liikkeille. Hyökkäys käynnistettiin noin 3000 metrin päästä tavoitteesta kolmen prikaatin hyökkäyksellä. Piittaamatta puolustajasta, innokkaat preussilaiset pakkautuivat pataljoonakoloniin. Ennen pitkää puolustajan Chassepot-kiväärit sekä *mitraljöösit* aloittivat tulen, josta huolimatta preussilaiset jatkoivat rumpujensa tahdittamina etenemistään. Preussilaiset kärsivät ensimmäisen 10 minuutin aikana noin 6000 miehen tappiot. Hyökkäys pysähtyi noin 700 metrin päähän puolustajan asemista, jolloin hyökkäävät kaartilaiset yrittivät vastata tuleen. Jalkaväen pelasti täydelliseltä tuholta vain preussilaisten tykistön taitava ja tehokas tulenkäyttö. Hyökkäys pääsi tavoitteeseensa vasta illalla, vieressä hyökänneen armeijakunnan päästyä tavoitteeseensa St. Pivatin kylän takana. Myöhään illalla kylä saatiin vallattua kiivaan kaupunkitaistelun jälkeen. Kaartin 1. divisioonan kokonaistappiot nousivat taistelussa 8000 sotilaaseen.²⁵⁹

Preussin ja Ranskan sota toi tykistötaisteluun uutena piirteenä vastatykistötoiminnan. Tykistön kasvanut kantama, tarkkuus ja tulinopeus mahdollistivat tosiasiallisesti vihollisen tykistön lamauttamisen. Vihollisen tykistön lamauttaminen tuli välttämättömäksi ennen jalkaväen taistelun tukemista. Sota osoitti kaikkiaan tykistön merkityksen huomattavan kasvamisen. Muita sodankäyntiä hyödyttäviä teknisiä sovelluksia olivat muun muassa nopeat keskitysmarssit mahdollistanut rautatie sekä sähkölennätin, jonka merkitys kasvoi alati. Kaikkiaan sotatekninen kehitys ja sen vaikutukset taktiikkaan, aikaansai kansainvälisestäkin erittäin suuren määrän

²⁵⁶ *Mitrailleuse* (suom. konekivääri) oli tykin jalustalle kiinnitetty konekiväärin alkumuoto, jossa oli yleensä 25 piippua. Konekivääriin kiinnitettiin 25 laukauksen lipas (mallista riippuen), jonka patruunat voitiin ampua nopeaan tahtiin kampea kääntämällä. Konekiväärin tulinopeus nousi noin 100 laukaukseen minuutissa. Aseen kantama nousi aina yli 2000 metriin saakka.

²⁵⁷ Echevarria, "After Clausewitz, Great military thinkers before the great war", s. 20.

²⁵⁸ Jahnukainen, "Sotataidon historia IV", s. 238.

²⁵⁹ Echevarria, "After Clausewitz, Great military thinkers before the great war", s. 19.

rän sotateoreettista kirjallisuutta, Muodostui käsitys siitä, että kaikilla oli halua keksiä ja kehittää jotakin uutta taktiikan alalla.²⁶⁰

4.2.2 Von Moltke

Sotamarsalkka Helmut von Moltke on yleisesti tunnettu toimistaan Preussin armeijan sotapäällikkönä sodissa Itävaltaa ja Ranskaa vastaan. Vähemmän tunnettua on kuitenkin ollut Moltken merkittävä rooli preussilaisen ja myöhemmin saksalaisen sotataidon teoreettisen ja institutionaalisen perustan luojana.²⁶¹ Moltken on myös väitetty olleen ehkäpä kaikkein merkittävin eurooppalainen sotateoreettinen kirjailija Napoleonin aikakauden ja ensimmäisen maailmansodan välisenä aikana.²⁶²

Tulevassa luvussa tarkastellaan melko suppeasti von Moltken vaikutuksia saksalaisen sotataidon kehittymiseen hänen toimiessaan Preussin ja myöhemmin keisarillisen Saksan yleisesikunnan päällikkönä. Moltken henkilöhistoriaan ei kuitenkaan tarkemmin puututa. Mainittakoon kuitenkin se, että Moltke oli kielellisesti erittäin lahjakas ja armeijan ulkopuolella myös taitavana kirjailijana tunnustettu henkilö.²⁶³

Merkittävin Moltken johtama kirjallinen hanke oli Preussin yleisesikunnan historiallisen osaston tekemä tutkimus sodasta Itävaltaa vastaan. Lopputuloksena oli dokumentti: *Verordnungen für die höheren Truppenführer vom 24 Juni 1869*, joka toimi teoreettisena perustana saksalaisen suurten joukkojen johtamiselle ja operaatioille yli 70-vuoden ajan. Dokumenttia muokattiin hivenen vuosina 1885 ja 1910. Dokumentti tuli myös muodostamaan perustan saksalaisten kannalta toisen maailmansodan sodankäynnin keskeisimpään *Truppenführung* ohjesääntöön, joka julkaistiin vuonna 1933.²⁶⁴

Von Moltken pitkä ura Preussin yleisesikunnan (*Großer Generalstab*) päällikkönä alkoi, kun Preussin käskynhaltija prinssi Wilhelm, lähes ensityönään nimitti hänet tehtävään vuonna 1857. Moltken tehtävä yleisesikunnan päällikkönä kesti aina vuoteen 1888²⁶⁵ saakka. Moltken

²⁶⁰ Echevarria, "After Clausewitz, Great military thinkers before the great war", s. 28-31.

²⁶¹ Hughes, "Moltke on the art of war", s. 1.

²⁶² Hughes, "Moltke on the art of war", s. 1. Hughes viittaa kirjassaan Gunther Rothenburgin esseeseen "Moltke, Schlieffen, and the Doctrine of Strategic Envelopment" Peter Paretin toimittamassa kirjassa "Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age", s. 297.

²⁶³ Dupuy, "A Genius for war", s. 61-62.

²⁶⁴ Hughes, "Moltke on the art of war", s. 171-172.

²⁶⁵ Dupuy'n mukaan von Moltke oli ennen nimittämistään 57-vuotiaana harkinnut siirtymistä eläkkeelle. Myös Tanskan sodan jälkeen jo 64-vuotiaana Moltke toivoi pääsyä eläkkeelle, mutta hänestä oli tullut korvaamaton apu kuninkaalle. Jäätyä lopulta eläkkeelle vuonna 1888, von Moltke oli 88-vuotis. Lisää aiheesta: Dupuy, "A Genius for war", s. 62 ja 74.

nimittämishetkellä Preussin yleisesikunta ja sen päällikön tehtävä, ei vielä nauttinut lähimainkaan sitä arvostusta ja vaikutusvaltaa kuin sillä oli Ranskan sotaretken päättymisen aikana.²⁶⁶ Von Moltke onnistui toiminnallaan vähitellen nostamaan yleisesikunnan merkitystä ja vaikutusvaltaa Preussin armeijassa.²⁶⁷

Vaikka von Moltke ja von Clausewitz palvelivat samanaikaisesti Berliinin sotakorkeakoulussa vuonna 1823, ei heillä henkilökohtaisella tasolla todennäköisesti ollut yhteyksiä. Tähän on varmaankin vaikuttanut kahden henkilön eri roolit sotakoulussa. Moltken ollessa oppilaana, Clausewitz toimi koulun johtajana, ilman opetusvelvoitetta. Moltken myöhemmissä kirjoituksissa Clausewitzin merkitys on ollut kuitenkin ilmeinen. Moltke kertoi haastattelussa vuonna 1890 von Clausewitzin pääteoksen olleen yksi häneen eniten vaikuttaneista teoksista. Moltken aikalaiskirjailijat myöhemmin kuvasivat Moltken yksinkertaisesti toteuttaneen Clausewitzin teorian käytännössä. Moltkea on myös kuvattu Clausewitzin parhaaksi oppilaaksi.²⁶⁸

Yhteneväisyyksiä von Clausewitzin pääteokseen ei ole vaikea tunnistaa von Moltken kirjoituksista. Molemmat korostivat kirjoituksissaan itse taistelun merkitystä, sekä vihollisen armeijan tuhoamisen välttämättömyyttä sodassa. Molemmat hyväksyivät epävarmuuden merkityksen sodan luonteessa, sekä korostivat improvisaation merkitystä suhteessa doktriineihin. Molemmat korostivat nopean päätöksenteon sekä nopean toimeenpanon merkitystä, aikaa vievien ideaalisten ratkaisujen sijaan. Molemmat korostivat moraalisten (tai henkisten) tekijöiden merkitystä sodankäynnissä, sekä paikallisten komentajien itsenäisten toimenpiteiden tarpeellisuutta, jota Moltke sotateknisen kehittymisen myötä jatkoi vielä pidemmälle kuin Clausewitz. Kumpikaan sen sijaan ei hyväksynyt ajatusta, jonka mukaan systeemit voisivat korvata yksilöllisen lahjakkuuden. He eivät myöskään hyväksyneet pitävien lakien olevan ylipäätään mahdollisia sodankäynnissä.²⁶⁹

Von Moltken ja von Clausewitzin ajatukset poikkesivat kuitenkin merkittävästi politiikan ja sodankäynnin suhteesta. Clausewitzille sota oli politiikan jatkamista toisin keinoin, mutta Moltkelle sota ja politiikka muodostivat oman alansa, eikä hänen mukaansa politiikka tai poliittinen johto saaneet vaikuttaa sotilasoperaation suorittamiseen.²⁷⁰

Von Moltke ja von Clausewitz olivat oman aikansa tulkitsijoita. Preussilaisen kenraalin ja sotateoreetikon Sigismund von Schlictingin mukaan, Moltke käynnisti radikaalin muutoksen

²⁶⁶ Hughes, "Moltke on the art of war", s. 4.

²⁶⁷ Hughes, "Moltke on the art of war", s. 4.

²⁶⁸ Echevarria, "Moltke and the German military traditions: His theories and legacies", s. 2.

²⁶⁹ Hughes, "Moltke on the art of war", s. 5-6.

²⁷⁰ Echevarria, "Moltke and the German military traditions: His theories and legacies", s. 2.

Napoleonin aikaisesta sotataidosta irtautumiseksi. Kenraali Waldemar Erfurthin mukaan, Moltke vapautti Preussin yleisesikunnan Jominin teorioista, ja johti sen Clausewitzin, Scarnhorstin ja Gneisenaun älylliseen maailmaan ja kehitti Clausewitzin operatiiviset opit aikansa mukaisen toimintaympäristön mukaiseksi.²⁷¹

Keskeistä Moltken ajatuksissa oli Clausewitzin tapaan epäusko systeemeihin. Moltken luoma sotataidollinen rakennelma pohjautui menetelmien sijasta muutamiin ajatusrakennelmiin, jotka lukija sai itse löytää uudestaan ja uudestaan hänen teksteistään. Taustalla oli Moltken pelko siitä, että periaateluettelot johtaisivat niiden dogmaattiseen tulkintaan ja vähitellen sotataidolliseen köyhtymiseen.²⁷²

Von Moltken ajatusten perustana oli usko preussilaisen upseerin kyvystä käyttää koulutustaan ja arviointikykyään hyväksi yllättävissä tilanteissa.²⁷³ Lähtökohtaisesti tämä laadullinen tarve syntyi jo Napoleonin armeijakuntajärjestelmän myötä, jossa marsalkat joutuivat itse suoriutumaan tilanteista, ilman sotapäällikkönsä apua. Moltken käsitysten mukaan, armeijoiden suuri koko sekä sotatekninen kehitys ei enää mahdollistanut armeijan koossapitämistä. Joukkojen keskitys tuli näin ollen toteuttaa hajautetusti, ja voimien yhdistyminen voitaisiin mahdollistaa vasta taistelujen alettua. Hajallaan marssivat osastot olivat luonnollisesti haavoittuvia vihollisen päävoimien iskuille, joten ylemmän johtoportaan tuli sallia alaisilleen komentajille merkittävä toiminnanvapaus.²⁷⁴

Sodan luonteeseen, toiminnanvapauteen sekä joukkojen hajauttamiseen, liittyi läheisesti koordinoinnin (kontrollin) vaikeus. Miten siis saada hajallaan ja oma-aloitteisesti yllättävien ja odottamattomien tilanteiden perusteella toimivat komentajat toimimaan sotapäällikön tavoitteiden mukaisesti? Lisäongelman muodostivat sinänsä ei-tekniset johtamisvälineet, eli käytännössä lähetit, joiden nopeus ei riittänyt joukkojen johtamiseen laajalla alueella nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

Von Moltke kirjoitti teemaan liittyen myöhemmin:

*“A favourable situation will never be exploited if commanders wait for orders. The highest commander and the youngest soldier must always be conscious of the fact that omission and inactivity are worse than resorting to the wrong expedient”.*²⁷⁵

²⁷¹ Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. 6.

²⁷² Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. 9.

²⁷³ Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. 9.

²⁷⁴ Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. 12.

²⁷⁵ Dupuy, ”A Genius for war”, s. 116.

Moltken mukaan, sodassa nopeasti muuttuvat tilanteet eivät mahdollistaisi ylempien johtoportaiden jatkuvien täydentävien käskyjen (*Befehl*) antamista, saati niiden odottamista alemmissa johtoportaista. Tästä syystä olisi kiellettyä vain todeta: ”yksiköt odottavat lisäkäskeyjä”, joka Moltken mukaan johtaisi alaisten komentajien oma-aloitteisuuden katoamiseen, sekä avautuvien mahdollisuuksien menettämiseen. Moltken ratkaisu johtamisongelmaan oli johtaminen direktiivien (*Weisungen*²⁷⁶) avulla.²⁷⁷ Johtaminen direktiivien avulla tarkoitti käytännössä päätösvalan siirtämistä alaiselle komentajalle, jotta tällä olisi mahdollisuus käydä taistelua tilanteen edellyttämällä tavalla. Ylemmän johtoportaiden antamien direktiivien tarkoituksena, ei ollut niinkään käskyjen (*Befehl*) tavoin ajallisiin ja paikallisiin tilanteisiin liittyvät tehtävät, vaan pikemmin osoittaa alaiselle komentajalle tavoitteita seuraavan askeleen suuntaamiseksi.²⁷⁸ Käytännössä tämä tarkoitti toimimista ylemmän komentajan aikomuksen mukaisesti, joka jätti alaiselle komentajalle riittävästi toiminnanvapautta toimia aloitteellisesti tilanteiden edellyttämällä tavalla.²⁷⁹ Moltken aikaan direktiiveillä (*Weisungen*) johdettiin armeijakuntia, sillä niiden toimintaa ei olisi voitu päivittäin ohjata. Armeijakunnasta alaspäin johtaminen tapahtui kuitenkin päivittäin annetuilla yksityiskohtaisilla käskyillä (*Befehl*).²⁸⁰

Alaisten komentajien toiminnanvapaus oli Moltken mielestä perusteltua myös sodan luonteesta johtuen. Moltken mukaan, mikään operaatiosuunnitelma ei selviä ensimmäisestä yhteenotosta vihollisen pääosien kanssa. Logiikan mukaisesti joukkojen perustaminen sekä joukkojen keskittäminen rautateitse voitaisiin toteuttaa suunnitelmallisesti esikuntien johtamana, mutta joukkojen taisteluun ryhmittämisen jälkeen Moltke julkaisi harvoin muuta kuin yleisiä linjauksia suunnitelmistaan.²⁸¹ Korkeasti koulutetut yleisesikuntaupseerit Moltke suuntasi pois hallinnollisista ja suunnittelutehtävistä, osallistumaan hajautettuina toimivien joukkojen toiminnan koordinointiin niiden komentajien tukena.²⁸²

Moltke peräänkuulutti kaikkien sotilaiden aktiivisuuden merkitystä taistelujen voittamiseksi. Tässä hän jatkaa Waterloon aikaisten komentajien Gneisenauin ja Blüherin pyrkimyksiä alaisten aloitteellisuuden lisäämiseksi. Moltke jopa mainitsi väärän toiminnan olevan parempi vaihtoehto, kuin odottamisen ja passiivisuuden. Moltke näin sanoen salli alaisten tekemät virheet, joka tuli olemaan yksi saksalaisen sotataidon merkittävimpiä piirteitä. Väärästä ratkai-

²⁷⁶ MOT Kielitoimiston Suomi-Saksa suursanakirja. *Weisung*: määräys, ohje tai käsky. Yleisesti englanninkielisessä kirjallisuudessa *weisung* on käännetty direktiiviksi (*directive*). Tässä tutkimuksessa käytetään saman logiikan mukaisesti direktiivi-termiä, joka on MOT Kielitoimiston sanakirjan 2.0 mukaan: toimintaohje, suuntaviiva tai ohjeellinen säädös.

²⁷⁷ Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. 230.

²⁷⁸ Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. 230.

²⁷⁹ Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. 12.

²⁸⁰ Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. 231

²⁸¹ Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. ix.

²⁸² Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. ix.

suista rankaiseminen olisi luonnollisesti jo sinänsä estänyt alaisten aloitteellisuuden muodostumista.

Saksalainen sotilaskulttuuri omaksui Moltken ajalta käskykeskeisen sotilaskulttuurin näkökulmasta jopa paradoksaaleja piirteitä. Moltken suosima tarina kertoo majurista, joka kertoi esikuntaa tarkastaneelle prinssi Fredrik Karlille toimineensa vain esimiehensä käskemällä tavalla ja vertasi ylemmältä esimieheltään saamaansa käskyä itse keisarin käskyksi. Tähän prinssi Fredrik Karl totesi: ”*Herr, dazu hat sie der König zum Stabsoffizier gemacht, daß sie wissen müssen, wann sie nicht zu gehorchen haben*”²⁸³ Tästä lauseesta tuli myöhemmin ohjenuora tuleville upseeripolville Saksassa.²⁸⁴

Paradoksin muodosti toisaalta sotilasorganisaation vaatimus annettujen käskyjen noudattamisesta ja toisaalta lupa toimia oman harkinnan mukaisesti, jopa annettujen käskyjen vastaisesti. Moltken kertoman tarinan tarkoituksena ei kuitenkaan ollut tottelemattomuuteen rohkaiseminen, joka on kaikissa sotilasorganisaatioissa rangaistava teko, vaan kyseessä oli hänen tietoinen pyrkimyksensä vallitsevan kulttuurin muuttamiseksi kohti oma-aloitteista sekä ajattelevaa sotilasta, joka pystyisi tilannetajunsa perusteella ymmärtämään, milloin käskyjen vastainen toiminta parhaiten tukisi ylemmän esimiehen aikomusta.

Tämä ”*thinking obedience*” periaate voimistui Saksan armeijassa 1870-luvulla ja tarkoitti uudenlaisen kurikäsityksen muodostumista. Kurilla ei siis enää ymmärretty pelkästään käskyjen noudattamista, mutta toimimista käskynantajan aikomuksen mukaisesti. Tämä johti myös tehtävän (*Auftrag*) ja käskyn (*Befehl*) sisällölliseen erottamiseen. Alettiin puhua myös direktiiveistä (*Weisungen*) käskyjen vaihtoehtoina. Kenraali Meckel kirjoitti aiheesta vuonna 1877. Hänen mukaansa direktiivit muodostuivat kahdesta osasta, ensimmäinen osa käsittelisi yleistilannetta ja komentajan aikomusta sekä direktiivin toinen osa määritteli alaisen tehtävän. Meckel vielä täsmensi selkeyden vaatimusta: ”*Experience suggest, that every order which can be misunderstood will be*”. Tämän johdosta komentajan aikomuksen tuli täydellisen selvästi kuvata halutun toiminnan tarkoitus, keskittyen vain olennaiseen ja jättäen kaikki muu tarpeeton pois. Tehtävääkään ei saanut muodostaa liian yksityiskohtaiseksi. Direktiivin ensimmäinen osa näin ollen mahdollisti alaiselle vapauden toimia yleisen aikomuksen rajoitteiden mukaisesti. Komentajan aikomus oli silti sitova, sen sijaan tehtävä ei ollut. Tämän moni-

²⁸³ Oetting, ”Auftragstaktik”, s. 100. ”Hyvä herra, sen tähden keisari on teidät tehnyt esikuntaupseeriksi, koska hän on uskonut teidän ymmärtävän, milloin ette tottele hänen käskyjään”. Tutkijan oma käänös.

²⁸⁴ Dupuy, ”A Genius for war”, s. 116.

mutkaisuuden soveltaminen todellisissa tilanteissa muodostikin saksalaisen upseerin tärkeimmän velvollisuuden.²⁸⁵

Moltke kirjoitti samasta temasta Itävallan sotaretken jälkeen: ”*Obedience is a principle, but the man stands above the principle*”.²⁸⁶ Tämä periaate sotii etenkin käskytykskeskeisyyteen pohjautuvaa sotilaskulttuuria vastaan, sillä toiminnan subjektiksi nouseekin lopulta yksilö, eivätkä organisaation määrittämät normit. Toimintaa ei näin ollen määrääkään etukäteissuunnitelma tai annettu käsky, vaan tilannesidonnaisuus ja yksilön itsenäinen ajattelu ja omatoimisuus. Periaate ei myöskään muodosta ristiriitaa Clausewitzin kuvaileman sodan olemuksen kanssa, päinvastoin. Sota sosiaalisena toimintana tai taiteena, ilmenee ainutlaatuisena ja ei-toistettavissa olevana. Tämän kuvatun sodan logiikan mukaan, sotilas ei pysty nojautumaan organisaation laatimiin toimintaohjeisiin kutakin tilannetta varten, sillä se on sodassa mahdollonta. Sodassa sotilas voi nojata ainoastaan omaan järkeensä toimintansa mittapuuna.

Moltken mukaan, sodan aikana sovellettavat periaatteet tulisi oppia rauhan aikana. Tämä oppiminen voisi onnistua, ainoastaan sallimalla kaikille upseereille suurin mahdollinen itsenäisyys. Rauhan aikana alaiset upseerit oppivat myös ymmärtämään, kuinka toimia esimiehen antamien toiveiden mukaisesti, jopa silloin kun ylempi esimies ei kykene olosuhteista johtuen ilmaisemaan tahtoaan tarkasti.²⁸⁷

Moltken mukaan sota asettaa upseerit suurten vaatimusten alaiseksi. Upseerin tulee ensinnäkin ansaita sotilaittensa luottamus omalla toiminnallaan. Upseerin odotetaan myös käyttäytyvän kaikissa tilanteissa vakuuttavasti sekä rauhallisesti. Upseerin odotetaan myös olevan sielillä, missä tilanne on kaikista vaarallisin. Näin upseeri saa vedettyä rohkeimmat sotilaansa mukaansa, joka johtaa myös muiden mukaan liittymiseen. Moltken mukaan armeijan vahvuus etulinjassa nojaa joukkueen johtajaan sekä komppanian päällikköön, johon kaikkien katseet on suunnattuna.²⁸⁸

Preussilaisen sotilaskulttuurin ilmenemistä taistelussa pääsi tarkkailemaan venäläinen kenraali Woide, joka toimi ulkopuolisena tarkkailijana Preussin ja Ranskan sodassa. Woide kuvaili preussilaisen johtamisjärjestelmän olleen ”lähes täydellinen ase”. Preussilaisten johtaminen ilmentyikin toiminnassa lähes salaisena aseena, sillä se oli näkymätön. Ihmeellistä oli jokai-

²⁸⁵ Bungay, ”The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 25.

²⁸⁶ Bungay, Stephen: ”The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 23.

²⁸⁷ Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. 132.

²⁸⁸ Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. 173.

sen miehen oma-aloitteinen toiminta, joka yhdistyi sulavasti koko armeijan yhteiseen toimintaan. Kenraali Woide kirjoitti:

*”Every German subordinate commander felt himself to be a part of a unified whole; in taking action, each one of them therefore had the interest of the whole at the forefront of his mind; none hesitated in deciding what to do, not a man waited to be told or even reminded”*²⁸⁹

4.2.3 Tie ensimmäiseen maailmansotaan

Melkeinpä välittömästi Saksan ja Ranskan välisen sodan jälkeen, saksalaiset sotilasalan kirjoittajat alkoivat etsiä ratkaisuja alkaneeseen sodankäynnin kriisiin. Alkanut keskustelu jatkuikin kiivaana aina ensimmäiseen maailmansotaan saakka. Sodankäynnin kriisiin ja etenkin jalkaväen hyökkäyksen ongelmaan, ilmaantui saksalaisessa sotilaallisessa keskustelussa kaksi kilpailevaa ratkaisuehdotusta. Ensimmäinen ratkaisuehdotus tuli tunnetuksi standarditaktiikan nimellä (*Normaltaktik*) ja toinen ratkaisuehdotus taas tehtävätaktiikkana (*Auftragstaktik*).²⁹⁰

Tehtävätaktiikka-termi ilmestyi ensimmäisen kerran julkisuuteen 1890-luvulla, ollen aluksi sen vastustajien kehittämä ”pilkkanimi”, jolla he pyrkivät osoittamaan ylenkatsettaan käynnistynyttä kehitystä vastaan.²⁹¹ Ensimmäinen varsinainen yritys määrittellä tehtävätaktiikan konseptia julkaistiin vuonna 1906, kun majuri Otto von Moser kirjoitti epävirallisen, mutta laajalti luetun kirjaseen pienten yksiköiden taktiikasta. Kirjassaan Moser käytti viisi sivua tehtävätaktiikan konseptin määrittelemiseksi. Moser painotti tehtävätaktiikan merkitystä itsenäisen toiminnan sekä kontrollin yhteen saattavana tekijänä.²⁹² Myös saksalainen sotahistorioitsija Wilhelm Balck viittasi lyhyesti tehtävätaktiikan-termiin kirjassaan: *Taktik* vuonna 1910 sekä Hans von Seeckt muistelmissaan vuonna 1929.²⁹³

Standarditaktiikka sekä tehtävätaktiikka lähtivät perusteiltaan samoista lähtökohdista liikkeille. Molemmat ratkaisut perustuivat taktisen menestyksen saavuttamiseen tulivaikutuksen sekä pistinhyökkäyksen yhteisvaikutuksesta. Kumpikaan ratkaisuvaihtoehdoista ei uskonut jalkaväen hyökkäyksen olevan toteutettavissa pelkästään tulivoiman tai tiukkaan pakattujen pataljoonien massamaisella käytöllä. Keskeinen eroavaisuus kahden ratkaisuvaihtoehdon välillä liittyi kuitenkin siihen, kuinka kontrolloida tuhansien sotilaiden tulta ja liikettä monivaiheisessa suuremman luokan hyökkäyksessä.²⁹⁴

²⁸⁹ Bungay, “The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 24.

²⁹⁰ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 33-34.

²⁹¹ Widder, “Auftragstaktik and Innere führung”, s. 5.

²⁹² Bungay, “The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 25.

²⁹³ Karlsson, “Uppdragstaktik såsom filosofi”, s. 163-164.

²⁹⁴ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 33-34.

Standarditaktiikan merkittävimpiä puolestapuhujia olivat kapteeni Albrecht von Boguslawski sekä majuri Wilhelm von Schreff, joista varsinkin jälkimmäinen sai osakseen melkoisen huomattavaa kansainvälistä huomiota. Standarditaktikkojen perusajatuksena oli yksinkertaisten perusmuotojen (standardien) määrittäminen joukoille, jotka olisivat olleet helppo kouluttaa joukoille ja jotka joukot olisivat myös helposti oppineet. Standarditaktikkojen mukaan, sotatekninen kehitys oli aiheuttanut tarpeen kolmen suuren muutostarpeen toteuttamiseksi saksalaisessa hyökkäystaktiikassa. Hyökkäyksessä tulisi vastedes suosia avomuotoja, vaikkakin ylemmän johtoportaan tiukassa ohjauksessa. Toiseksi, hyökkäyksen toteuttamisessa suurempi paino tulisi asettaa hyökkääjän tulivoimalle, jotta vihollisen puolustus voitaisiin murtaa halutulla alueella. Kolmanneksi, pataljoonakolonniin käyttö perusmuotona tulisi kieltää ja siirtyä suosimaan liikkuvampia komppaniakolonnia.²⁹⁵

Tehtävätaktiikka-vaihtoehtoon ehkä merkittävimmin vaikuttanut henkilö oli eversti Sigismund von Schlichting. Tehtävätaktiikka perustui Scarnhorstin, Clausewitzin ja Moltken perinteeseen. Tehtävätaktiikka lähti liikkeille perusoletuksesta, ettei sodankäynnin toimintaympäristöstä olisi johdettavissa toimivia periaatteita. Sodan olemukseen katsottiin perustuvat ihmisten tunteista, yleisestä kitkasta, sattumasta ja epävarmuudesta. Tehtävätaktiikan ratkaisussa taistelumuodostelmat, etenemisreitit sekä menetelmät olivat riippuvaisia yksikölle annettusta tehtävistä, maasto-olosuhteista sekä vihollisen ryhmyksestä. Tehtävätaktiikka katsottiin toimivan parhaiten yksiköissä, jotka olivat hyvin koulutettuja ja joissa johtajat tunsivat toisensa ja kykenivät näin ollen tunnistamaan yhteisiä odotuksia.²⁹⁶

Schlichting kuvasi esseessään vuonna 1879, kuinka joukkojen kontrolli toteutettaisiin operaatioissa. Schlichtingin mukaan joukkojen johtaminen toteutuisi komentajan aikomuksen (*Absicht*) sekä alaisille yksiköille annettavien tehtävien (*Aufträge*) perusteella. Johtamisjärjestelmän heikkoudeksi Schlichting kuvasi alaisten ”oikukkuuden”, tarkoittaen siis kuinka saada alainen toimimaan komentajan aikomuksen mukaisesti. Schlichting totesi kuitenkin heikkouteen liittyvän riskin ollen hyväksyttävissä. Schlichting käytännössä siirsi Moltken tavan johtaa armeijakuntia direktiivein (*Weisungen*), sodankäynnin taktiselle tasolle.²⁹⁷

Schlichtingin periaatteita alettiin myöhemmin kutsua ”Schlichtingin doktriiniksi”. Häneen kohdistunut kritiikki koski silti pääasiassa joukkojen johtamisen periaatteita. Kritiikissä väitettiin hänen doktriininsa olevan liian epäselvä tulen ja liikkeen synkronoimiseksi taistelun-

²⁹⁵ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 32-38.

²⁹⁶ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 38-38.

²⁹⁷ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 40.

tällä. Moderni taistelukenttä kuvattiin kritiikissä laajentuneen kymmenkertaiseksi, jossa menestyminen tuli vaatimaan entistä tiiviimpää koordinaatiota eri aselajien välillä, sekä suurempia etukäteisvalmisteluja.²⁹⁸

Tehtävätaktiikka ratkaisuna sai myötätuulta Schlichtingin tultua jalkaväen koulutusohjeiden tarkastuskomitean puheenjohtajaksi. Vuonna 1888 julkaistu koulutusohje (*Exerzier-Reglements für die infanterie*) sisälsi useita Schlichtingin ajamia uudistuksia. Koulutusohjeessa painotettiin yksilön aloitteellisuutta, avomuotojen käyttämistä, maaston käyttöä sekä määriteltiin kohtaamistaistelun sekä valmistellun hyökkäyksen ero. Kaikkiaan koulutusohje tarkoitti siirtymistä uuteen aikakauteen, jossa painotus siirtyi avomuotoihin pois perinteisistä jäykistä ja hengenvaarallisista etenemismuodostelmista.²⁹⁹ Koulutusohjeen mukaan, jokaiselle joukkolle tuli antaa oma selvästi määritelty vastuualue, jossa alueen vastuullisella komentajalla olisi vapaus valita tilanteen edellyttämät keinot ja joukkojen muodot oman arvionsa mukaisesti. Jokaisen upseerin velvollisuudeksi mainittiin avautuvien tilanteiden hyödyntäminen kokonaisuutta hyödyttävällä tavalla. Toiminnan määrääväksi tekijäksi määriteltiin ylemmän esimiehen käskemä aikomus. Aikomuksen ymmärtäminen muodosti näin ollen pohjan alaisen itsenäiselle toiminnalle.³⁰⁰

Vuoden 1888 koulutusohjeessa oli huomioitu taistelujen muuttuminen kaoottisiksi. Taistelujen kaoottisuudesta johtuen, koulutusohjeessa painotettiin etenkin toiminnan- ja ajattelun omatoimisuuden merkitystä. Koulutusohjeessa korostettiin myös johtajien aktiivisuuden merkitystä, passiivisuuden sijaan: ”*a failure to act or a delay are a more serious fault than making a mistake in the choice of means*”.³⁰¹

Standarditaktiikan ja tehtävätaktiikan välinen vuoropuhelu ei kuitenkaan ollut päättynyt. Standarditaktiikan puolestapuhujat esittivät koko 1890-luvun ajan kehittyneen sotatekniikan tekevän tehtävätaktiikan mukaisen hajautetun hyökkäyksen mahdottomaksi. Tällä he edelleen viittasivat taistelukentän menestyksen riippuvan etenkin tulen ja liikkeen koordinoinnin onnistumisesta. Scherffin mukaan, armeija tarvitsi standardoituja muotoja ja proseduureja, jotta joukot voitaisiin opettaa toistuvien harjoitteiden hallitsemiseen hyökkäysmuodot ulkoa.³⁰²

Tehtävätaktikot vastasivat kritiikkiin puolustamalla tehtävätaktiikkaa. Heidän mukaansa tehtävätaktiikkaa hyödyntämällä voitaisiin paremmin huomioida vaihtelevat maasto-olosuhteet

²⁹⁸ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 40.

²⁹⁹ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 41.

³⁰⁰ Bungay, “The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 25.

³⁰¹ Bungay, “The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 25.

³⁰² Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 95

sekä vihollistilanne, joista standarditaktikot eivät olleet niinkään kiinnostuneita. He myös muistuttivat, että Saksan armeijan suurin vahvuus piili sen itsenäiseen toimintaan kykenevissä alaisissa. Jottei edellä mainittua itsenäisyyttä rajoitettaisi, tulisi armeijan nimenomaisesti pyrkiä entistä enemmän edistämään alaisten itsenäisyyttä. Standarditaktikkojen vastakritiikkinä todettiin, ettei taistelukentän demokratisoinnilla saavutettaisi muuta kuin kaaosta. Schlichting argumentoi takaisin ja arvioi, että standarditaktiikan soveltaminen taisteluissa johtaisi suuriin tappioihin. Schlichtingin vastakommentti aiheutti suuria tunteenpurkauksia. Standarditaktikot vetosivat voittoihin, jotka saavutettiin vuonna 1870 käytössä olleella taktiikalla, jatkaen ettei aikaisempaa voittoisaa taktiikkaa voitaisi unohtaa, pelkästään tappioiden pelosta.³⁰³

Buurisodan (1899–1902) sekä Venäjän ja Japanin sotien (1904–1905) jälkeen, vuonna 1906, julkaistiin muutoksia vuonna 1888 julkaistuun jalkaväen koulutusohjeeseen (*Die änderungen des deutschen Exerzier-Reglements für die Infanterie*). Uudessa koulutusohjeessa pyrittiin vahvistamaan sodista tehdyt havainnot. Uusi koulutusohje muodostui lopulta kahden kilpailevan koulukunnan synteetikoksi. Tehtävätaktikkojen vastustaminen ”paraatimuotojen” käyttäminen hyökkäyksessä käytännössä kiellettiin. Koulutusohjeessa painotettiin etenkin johtajien ja jalkaväkimiesten koulutusta. Koulutuksen ensisijaiseksi tavoitteeksi tuli sotilaiden opettaminen ajattelemaan sekä toimimaan eri tilanteissa oman aloitekykynsä mukaisesti. Joukkueen johtajille määriteltiin poikkeuksellisen suuri toiminnanvapaus valita etenemismuotonsa hyökkäyksessä. Joukkueen johtaja pystyi myös määrittelemään yksittäisten miesten etenemistavaksi syöksymisen tai tarvittaessa jopa ryömimisen, olosuhteista riippuen. Alaisten aloitekyky nostettiin menestyksen kulmakiveksi, kunhan se ei muuttunut täydelliseksi omatoimisuudeksi taistelukentällä.³⁰⁴

Uusi koulutusohje hyväksyi myös standarditaktikkojen ajatuksia. Etenkin taistelukurin, koheesion ja toiminnan nopeuden merkitystä korostettiin ohjeessa. Erityisesti maaston hyväksikäyttöä painotettiin hyökkäyksessä. Hyökkäyksessä tuli hyödyntää kaikki tilaisuudet, jotka mahdollistivat joukon uudelleenryhmittymisen koheesion ja järjestyksen ylläpitämiseksi. Koulutusohjeessa painotettiin myös nopeuden merkitystä, joka ei liittynyt pelkästään vihollisen tulialueen nopeaan läpäisyyn, vaan myös nykytermein, pääsemiseksi vihollisen päätöksentekosyklin sisään. Hidastelu hyökkäyksen toimeenpanossa olisi muuten mahdollistanut vihollisen puolustuksen vahventamisen. Vihollinen ymmärrettiin näin ollen älykkäänä tilanteeseen reagoivana, eikä vain passiivisena toimijana. Hyökkäys perustui ohjeen mukaan, yhteistoiminnassa toimiviin joukkueisiin, jotka tiiviisti toisiaan tukien mahdollistivat parhaiten

³⁰³ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 95

³⁰⁴ Echevarria, “After Clausewitz, Great military thinkers before the great war”, s. 124-125.

tulen ja liikkeen rytmittämisen hyökkäyksen saattamiseksi tavoitteeseen.³⁰⁵ Vuoden 1906 koulutusohje oli Saksan armeijan jatkon kannalta merkityksellinen, sillä se institutionalisoi tehtäväaktiikan mukaisten johtamiskäytäntöjen käyttöönoton Saksan armeijassa.³⁰⁶

Tuleva ensimmäinen maailmansota osoitti, etteivät sotateoreetikkojen laatimat ratkaisut sodankäynnin kriisiin olleet käytännön tasolla läpäisseet koulutuksellisesti koko Saksan armeijaa. Taisteluesimerkit osoittivat, että osassa joukkoja toimittiin laadittujen koulutusohjeiden mukaisesti, ja toisissa taas ei. Esimerkkinä käyvät 43. ja 44. jalkaväkiprikaatien hyökkäykset venäläisten joukkoja vastaan Gerdaunen kylän läheisyydessä 9. syyskuuta 1914. 43. jalkaväkiprikaatin komentaja toteutti hyökkäyksensä hyödyntäen jalkaväen avomuotoja sekä synkronoimalla käytössään ollutta tulta ja liikettä. Komentaja käytti vähäistä käytössään ollutta tykistöään vihollisen lamauttamiseksi, samalla kun jalkaväki hyökkäsi konekiväärien tukemana avomuodossa, miesten välien ollessa 6 – 12 metriä. Tuloksena prikaati kärsi 2 prosentin tappiot, ottaen vielä huomioon, että hyökkäys toteutettiin alueella, joka ei tarjonnut lainkaan maastollista suojaa. Vastaavasti, yksi komppanioista, jota johti reservin upseeri, hyökkäsi suppeassa ryhmityksessä ja kärsi yli 50 prosentin tappiot. Samoin 44. jalkaväkiprikaati lähes tuhoutui venäläisten tykistö-, konekivääri- ja kivääritulussa, sen hyökätessä suppeassa ryhmityksessä.³⁰⁷

Sotahistorioitsija Echevarrian mukaan, on olemassa useita syitä, jotka selittävät saksalaisten epäonnistumista sotateorioiden ja doktriinien toimeenpanossa. Hänen mukaansa suurin syy oli kuitenkin koulutuksen epäonnistuminen. Vaikka tuliylivoiman ja tulen ja liikkeen synkronointia erityisesti painotettiin eri ohjeissa, ei niitä kyetty harjoittelemaan riittävästi. Myöskään joukkojen koulutukseen varattu aika ei riittänyt kouluttamaan joukoille avomuotoja sekä vaadittavaa aloitekykyä. Saksana keisarillisen kaartin länsirintamalla kärsimiä suuria tappioita ei voida kuitenkaan selittää koulutusajan puutteella, vaan pikemminkin pitäytymisellä vanhoissa uskomuksissa hyökkäyksen toteuttamisessa.³⁰⁸

Saksalaisten vuosikymmeniä harjoittelema oma-aloitteisuuden yksilöllisyyden korostaminen jäi länsirintaman kulutussodankäynnissä toissijaiseen rooliin. Silti, saksalaisten harjoittama oma-aloitteisuus mahdollisti saksalaisten rintamien säilymisen liittoutuneiden jatkuvissa hyökkäyksissä. Erityisesti eturintaman nuorten upseerien oma-aloitteisesti käynnistämät välit-

³⁰⁵ Echevarria, "After Clausewitz, Great military thinkers before the great war", s. 124-125.

³⁰⁶ Leistenschneider, "Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer...", s. 132-133.

³⁰⁷ Echevarria, "After Clausewitz, Great military thinkers before the great war", s. 214 ja 218.

³⁰⁸ Echevarria, "After Clausewitz, Great military thinkers before the great war", s. 218-220.

tömät vastahyökkäykset sekä aktiivisuus aiheuttivat useimmiten liittoutuneiden hyökkäysten pysähtymisen.³⁰⁹

4.3 Sodankäynnin kolmas sukupolvi

4.3.1 Ensimmäisen maailmansodan kokemukset

Saksalaisten kokemukset ensimmäisessä maailmansodassa poikkesivat länsirintamalla taisteluiden englantilaisten, ranskalaisten ja yhdysvaltalaisten kokemuksista huomattavasti, sillä suuri osa keisarillisen Saksan joukoista palveli itäisellä rintamalla. Länsirintaman toimintaa dominoivat kuluttavat hyökkäystaistelut puolustuslinjoja vastaan. Taistelut itärintamalla, sen sijaan muodostuivat liikesodan muotoisiksi. Tämä johtui etenkin rintamalinjojen pituudesta ja sen aiheuttamasta harvasta miehityksestä sekä myös avoimesta maastosta³¹⁰

Itärintaman taistelut olivat lähes täydellinen vastakohta länsirintaman taisteluille. Saksalaiset käyttivätkin taisteluissa piirteitä, jotka muistuttavat muodoltaan toisessa maailmansodassa käytyjä liikkuvia operaatioita. Esimerkiksi marraskuussa 1916, saksalaiset muodostivat mekanisoidun taisteluosaston kiertääkseen romanialaisen vahvan puolustuksen ”Rautaportin”³¹¹ alueella. 9. armeijan komentaja kenraali von Falkenhorst, muodosti jalkaväkipataljoonasta mekanisoidun taisteluosaston, jota vahvennettiin konekiväärijoukkueilla, radio-osastolla, kahdella tulitukeen tarkoitettulla ajoneuvoon asennetulla ilmatorjuntatykillä sekä pienellä ratsuväenosastolla. Ajoneuvoksi taisteluosastolle alistettiin raskaat kuorma-autot. Taisteluosaston johtajalle kapteeni Pichtille annettiin yksinkertaisesti tehtävä: ”Avaa Rautaportti!”. Picht kiersi 60 kilometriä romanialaisten selustaan, katkaisi Rautaporttia puolustaneen osaston huoltoyhteydet ja ryhmittyi puolustukseen. Sotatoimi pakotti puolustajan myöhemmin vetäytymään alueelta.³¹²

Merkittävin saksalainen taktinen saavutus ensimmäisessä maailmansodassa oli eittämättä iskuosasto-taktiikan (*Stoßtrupp-taktik*) kehittäminen. Iskuosasto-taktiikka ei sinänsä ollut kenenkään yksittäisen henkilön luomus, vaan pikemmin usean upseerin yhdessä luoma sodan kokemuksiin perustunut synteesi.³¹³ Iskuosasto-taktiikka oli saksalaisten ratkaisu länsirintaman lukkiutuneeseen tilanteeseen ja se palautti takaisin joukkojen kyvyn hyödyntää liikku-

³⁰⁹ Bungay, ”The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 25.

³¹⁰ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 7.

³¹¹ Rautaportin alue (saks. *Eisernes Tor*) muodostaa kapeikon Tonavaan.

³¹² Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 7.

³¹³ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 8.

vuuttaan taistelukentällä.³¹⁴ Perusteita uuteen taktiikkaansa saksalaiset olivat saaneet kompanianpäällikkönä toimineelta ranskalaiselta kapteenilta André Laffarguelta, joka oli kirjoittanut kirjaseen hyökkäyksen toteuttamisesta asemasodankäynnissä. Saksalaisten käsiin joutunut kirjanen käännettiin välittömästi saksaksi ja jaettiin joukoille. Laffarguen ajatusten keskeisenä sisältönä oli vihollisen puolustuksen syvä läpäiseminen sekä puolustajan ”nielaiseminen” pelkän ”näykkimisen” sijaan.³¹⁵

Iskuosasto-taktiikka perustui monipuolisesti varustettujen itsenäisten ryhmien ja osastojen toimintaan. Ryhmät ja osastot voitiin varustaa konekiväärein, kranaatein, liekinheittimin sekä kranaatinheittimin. Taktiikka perustui kunkin ryhmän itsenäiseen etenemiseen, ilman sääntöjä sivustojen tai selustan yhteyksien säilyttämiseksi. Kohdatut esteet pyrittiin kiertämään ja jättämään takana seuraavien jalkaväen osastojen huolehdittavaksi. Jalkaväen ja tykistön välinen yhteys pyrittiin luomaan mahdollisimman läheiseksi. Suurten armeijoiden ja armeijakuntien suorittamien sotaliikkeiden sijaan, taistelut pirstoutuivat itsenäisten ryhmien toteuttamiksi taisteluiksi taistelukentällä. Iskuosasto-taktiikassa johtaminen toteutui lähes täydellisen hajautetussa muodossa. Upseerien valta siirtyi näin itsenäisille ryhmille, partioille sekä yksittäisille sotilaille hyökkäyksen toteuttamisessa.³¹⁶

Kenraali Erich Ludendorffin (1865–1937) myötävaikutuksella, vuoden 1917 loppupuoliskolla oli jo useita pataljoonia, rykmenttejä ja jopa divisioonaa koulutettu uuden taktiikan mukaisesti. Iskuosasto-taktiikka poisti lopullisesti Saksan armeijan käytöstä jo aikansaeläneet jäykät ja lineaariset hyökkäysmuodostelmat. Iskuosasto-taktiikka johti myös ryhmätaktiikan kehittymiseen, jossa korostui vihollislinjojen nopea läpäisy, piittaamattomuus omista sivustoista sekä pyrkimys vihollisen voimakkaiden tulipesäkkeiden kiertämiseen hyökkäyksen ensimmäisen aallon joukoilla. Jalkaväkiryhmät muodostuivat seitsemän miehen vahvaisista liikeelementeistä sekä neljän miehen vahvaisista kevytkonekiväärein varustetuista tukielementeistä. Näitä jalkaväkiryhmiä johtamaan asetettiin aliupseerit.³¹⁷

Iskuosasto-taktiikkaan yhdistettiin myös pitkälle kehittynyt tykistö-taktiikka, joka kykeni jo varsin tarkkaan ja tehokkaaseen tulenkäyttöön. Tämän uudistetun hyökkäystaktiikan tavoitteena oli kaikkiaan taata hyökkäyksen yllätyksellisyys ja liikkuvuus. Vihollisen ohuen etulinjan läpäisyn jälkeen, hyökkäysjoukot suunnattiin etulinjan ja tukiorganisaatioiden väliseen

³¹⁴ Citino, ”The path to Blitzkrieg”, s. 16.

³¹⁵ Lupfer, ”The Dynamics of Doctrine: The Change in German Tactical Doctrine During the First World War”, s. 17.

³¹⁶ Citino, ”The path to Blitzkrieg”, s. 16.

³¹⁷ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 8.-9.

tyhjään tilaan.³¹⁸ Iskuosasto-taktiikassa korostuivat näin ollen myös von Moltken periaatteet pyrkimyksestä vaikuttamaan viholliseen pihtiliikkeellä (*umfassung*) sen heikoista sivustoista käsin.

Iskuosasto-taktiikka osoitti toimivuutensa myös käytännössä. Esimerkiksi taistelut italialaisia vastaan Caporetossa loka-marraskuussa 1917, sekä brittejä vastaan Cambrai luona lokakuussa 1917, osoittivat taktiikan onnistumisen. Molemmissa taisteluissa saksalaiset saavuttivat huomattavaa taktista menestystä, kärsien itse vain suhteellisen pieniä tappioita. Saksalaisen keväthyökkäyksessä maaliskuussa 1918, kenraali Hutierin johtamat kokonaiset iskuosastodivisioonat mursivat hyökkäyksen ensimmäisenä päivän suuren aukon brittien etulinjaan. Hyvin alkanut hyökkäys tyrehtyi myöhemmin lähinnä saksalaisten kyvyttömyyteen tukea hyökkäyksen jatkumista huollollisesti.³¹⁹

Iskuosasto-taktiikka perustui olemukseltaan lähes täysin hajautettuun johtamiseen. Iskuosastotaktiikka siirsi upseerien etuoikeutena olleen kontrollin ja päätösvallan ryhmille, tulitukielementeille sekä myös yksittäiselle hyökkäävälle taistelijalle. Sotahistorioitsija Robert Citinon mielestä on lähes paradoksaalista, että iskuosasto-taktiikka ja sen hajautettu johtamistapa demokraattisuudessaan ei muodostunut demokraattisessa lännessä, vaan keisarillisessa Saksassa.³²⁰ Toisaalta, Preussi-Saksan sotilasreformin näkökulmasta keisarillisen Saksan armeijan kehityskulku kohti iskuosasto-taktiikkaa sekä taistelunjohtamisen demokratisoitumista ei ollut lainkaan epälooginen jatkumo. On myös muistettava Saksan yleisesikunnan merkittävä rooli Saksan armeijan sodan aikaisessa taktisessa kehitystyössä. Saksalaiset erittäin hyvin koulutetut ja korkean koheesion muodostaneet yleisesikuntaupseerit mahdollistivat sen armeijalle nopean reagoinnin uusiin taktisiin olosuhteisiin. Yleisesikunnan työskentelyä sodan aikana heijastikin sen jatkuva yhteydenpito kenttäjoukkoihin ja heidän kokemuksiinsa. Tämä joustavuus mahdollisti saksalaisille kyvyn olla jatkuvasti askeleen tai kaksi liittoutuneita edellä taktisessa osaamisessa. Rärkeimmillään tämä etulyöntiasema korostui nimenomaan johtamisessa. Verrattuna esimerkiksi brittien äärimmäisen yksityiskohtaisiin hyökkäyskäskyihin, toteutui saksalainen johtaminen joustavana ja tilanteenmukaisena.³²¹

Laadukkaan yleisesikuntaupseeriston ohella, toinen merkittävä tekijä saksalaisten joukkojen korkeassa laadussa oli tehokas koulutusjärjestelmä, jonka juuret ulottuivat kauas Preussin armeijan ja Fredrik Suuren aikakauteen. Koulutusjärjestelmänsä ansiosta, Saksan armeija

³¹⁸ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 8.-9.

³¹⁹ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 9.

³²⁰ Citino, ”The path to Blitzkrieg”, s. 16.

³²¹ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 6-7.

marssi ensimmäiseen maailmansotaan kaikkein parhaiten koulutetulla armeijalla. Saksalaiset myös kykenivät ylläpitämään korkean koulutustason läpi sotavuosien. Uudet kehitetyt taktiikat kyettiin kouluttamaan käytännössä koko armeijalle irrottamalla joukkoja rintamalta koulutusta varten. Uuden iskuosasto-taktiikan kouluttamiseksi vuoden 1918 aikana, kokonaisia divisioonia irrotettiin usean viikon koulutukseen ja kovapanosammuntoihin rintamalinjojen taakse. Harjoitukset toteutettiin niin realistisesti, että niistä aiheutui joukoille tappioita.³²²

4.3.2 Von Seeckt ja Reichwehr

Ensimmäisen maailmansodan jälkeen perustetun *Reichwehriin*³²³ (1919–1935) merkittävimpana uudistajana on oikeutetusti pidetty kenraali Hans von Seecktiä (1866–1936), joka toimi yleisesikunnan päällikkönä vuosina 1919–1920 ja Weimarin tasavallan armeijan komentajana vuosina 1920–1926.³²⁴

Toimiessaan Saksan yleisesikunnan edustajana Versailles'n rauhanneuvotteluissa heinäkuun ja kesäkuun välisenä aikana vuonna 1919, von Seeckt yritti taivuttaa ympärysvaltujen edustajia pehmentämään rauhannehtojaan Saksan armeijan alas ajamiseksi, tässä kuitenkin onnistumatta. Rauhansopimuksen allekirjoittamisen jälkeen von Seeckt nimitettiin rauhan ajan armeijan komission puheenjohtajaksi, jonka tehtäväksi tuli Saksan armeijan uudelleenorganisointi Versailles'n rauhansopimuksen edellyttämällä tavalla. Von Seeckt toimi myös yleisesikunnan virkaatekevänä päällikkönä marraskuuhun 1919 saakka, jolloin Saksan yleisesikunta ympärysvaltujen vaatimuksesta lakkautettiin. Seeckt jatkoi tämän jälkeen yleisesikunnan tehtäviä jatkaneen yleisesikunnan varjo-organisaation (*Truppenamt*) päällikkönä. Von Seecktin aloitteesta käynnistettiin erittäin laaja tutkimusohjelma, jonka avulla määriteltiin uudelleen Saksan armeijan sotilaallinen doktriini. Doktriini tuli perustumaan ensimmäisestä maailmansodasta saatuihin kokemuksiin, sekä von Seecktin omiin ajatuksiin.³²⁵

Von Seecktin keskeisin ajatus Saksan tulevasta armeijasta poikkesi selkeästi aikaisemmasta saksalaisesta sotalaistraditiosta. Von Seeckt esitti ennen rauhannehtojen julkaisemista pienen eliitti-ammattiarmeijan muodostamista, jonka rekrytointi perustuisi vapaaehtoisuuteen eikä asevelvollisuuteen. Von Seeckt esitti armeijan vahvuudeksi 24 divisioonaa ja minimissään

³²² Corum, "The roots of Blitzkrieg", s. 12.

³²³ Nimensä mukaisesti "Valtakunnanpuolustus" eli Reichwehr, nimettiin Wehrmachtiksi (Puolustusvoimat) hallituksen päätöksellä vuonna 1935.

³²⁴ Corum, "The roots of Blitzkrieg", s. xii.

³²⁵ Corum, "The roots of Blitzkrieg", s. 29.

200 000 miestä. Von Seecktin mielestä tulevaisuuden voitot saavuttaisiin liikkuvuudella, eikä niinkään massa-armeijoilla.³²⁶ Von Seeckt kirjoitti:

*”The whole future of warfare appears to me to lie in the employment of mobile armies, relatively small but of high quality and rendered distinctly more effective by the addition of aircraft, and in simultaneous mobilization of the whole defence force, be it to feed the attack or for home defence... the smaller the army, the easier it will be to equip it with modern weapons, whereas the provision of a constant supply for armies of millions is an impossibility”.*³²⁷

Von Seecktin mielestä pienen ammattiarmeijan ylivertainen ominaisuus suhteessa massa-armeijaan olisi eritoten sen kyky tehokkaaseen johtamiseen. Seecktin havaintojen mukaan venäläiset sotilaat olivat suoriutuneet tehtävistään ensimmäisessä maailmansodassa paremmin kuin oli odotettu, mutta Venäjän armeijan suurin ongelma oli ollut sen heikko johtaminen. Von Seecktin mukaan ammattiarmeijassa tulisikin panostaa oikeanlaisen johtamiskulttuurin juurruttamiseen sen organisaation kaikilla tasoilla, mutta erityisesti yleisesikunnassa. Myös aliupseeriston sekä upseeriston teknisen osaamisen kehittäminen oli von Seecktin mielestä perusvaatimus modernissa ammattiarmeijassa. Von Seecktin myötä *Reichwehrissä* asetettiin upseereille sekä aliupseereille erittäin korkeat koulutusvaatimukset, sekä tekniseen osaamisen kehittämiseen kiinnitettiin huomiota.³²⁸

Myöhemmin solmitussa Versailles’n rauhansopimuksessa Saksan armeijan kokonaisvahvuuden sallittiin olevan maksimissaan vain 100 000 sotilasta, joista 4000 upseeria. Yhtymien määräksi sallittiin seitsemän jalkaväkidivisioonaa sekä kolme ratsuväkidivisioonaa. Saksalta kiellettiin kaikki hyökkäysaseiksi tulkitut aseet, kuten panssarivaunut, lentokoneet sekä raskas tykistö. Myös asevelvollisuus kiellettiin ja Saksan sotavoima sai muodostua pelkästään pitkäaikaista vapaaehtoisista, joka käytännössä poisti Saksan mahdollisuudet kerätä itselleen riittävä reserviä. Kuten jo aiemmin on mainittu, myös yleisesikunta sekä sen jäsenet kouluttanut sota-akatemia (*Kriegsakademie*) kiellettiin.³²⁹

Versailles’n rauhansopimuksessa määriteltiin myös tiukasti suurimmat upseerien sallitut määrät yhtymissä. Esimerkiksi divisioonassa ei saanut olla enempää kuin 410 upseeria ja divisioonan esikunnassa sallittiin olevan maksimissaan vain 33 upseeria. Saksalaiset kykenivät kuitenkin kääntämään rauhansopimuksen rajoitteita edukseen. Upseerien määrän vähäisyys esikunnissa pakotti organisaation kehittymään tehokkaaksi, ja karsimaan pois kaikki epäoleelliset byrokraattiset toiminnot, joihin upseerit muissa armeijoissa tavallisesti esikunnissaan si-

³²⁶ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 33.

³²⁷ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 31.

³²⁸ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 33.

³²⁹ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 8.

toutuivat. Vähäiset upseerit sijoitettiin tärkeimpiin operatiivisen alan tehtäviin, aliupseerien ja virkailijoiden vastatessa esikuntien tukitehtävistä. Tämä tehokkuuden periaate periytyi aikanaan myös *Wehrmachtin* esikuntiin. Toisessa maailmansodassa saksalaisen divisioonan esikuntaan kuului *Reichwehriin* esikuvan mukaisesti noin 30 upseeria, mikä on selvästi vähemmän kuin esimerkiksi yhdysvaltalaisen divisioonan esikunnassa, johon kuului 79 upseeria. Historioitsijoiden kuten Martin van Creveldin ja Trevor Dupuyn mukaan, mikään ei viittaa yhdysvaltalaisen esikunnan olleen toiminnoissaan tehokkaampi kuin saksalainen esikunta, itse asiassa pienemmät saksalaiset esikunnat osoittautuivat sodankäynnissä huomattavasti tehokkaammiksi.³³⁰

Versailles'n rauhansopimuksen ehkä suurin ”porsaanreikä” saksalaisten kannalta oli se, että se ei rajoittanut millään tavoin aliupseerien määrää *Reichwehriin*. Tämä johti nopeasti siihen, että yli puolet *Reichwehriin* värvätyistä sotilasta oli aliupseereja.³³¹ Rauhansopimuksen määrittämä pitkä 12 vuoden palvelusaika mahdollisti aliupseereille jopa lähes neljän vuoden koulutuksen, jota seurasi kahdeksan kuukauden mittainen rykmenttipalvelus. Koulutuksen painopiste oli johtamisessa, aseiden käytön käytännön osaamisessa sekä liikunnassa. Koulutuksen peruseriaate oli opettaa aliupseerit toimimaan organisaatiossa omaa tehtäväänsä kahta astetta ylemmässä tehtävässä. Tämä kehityskulku aikaansai suuren ja kokeneen aliupseerioreservin muodostumisen, mikä myöhemmin 1930-luvulla mahdollisti räjähdysmäisesti kasvaneen *Wehrmachtin* kouluttamisen. Länsiliittoutuneet kuvasivatkin toisen maailmansodan loppupuolella vangiksi saamiensa saksalaisia aliupseereita koviksi ja korkeasti koulutetuiksi sotilaksi, jotka täyttivät sotilaan velvollisuutensa erittäin korkealla sitoutumisen asteella.³³²

4.3.3 Ohjesääntötyö ja suorituskyvyn muodostuminen

Saksan uudessa yleisesikunnassa (*Truppenamt*) ymmärrettiin varsin pian, ettei Saksa pystyisi käytössä olevilla resursseillaan koskaan voittamaan uutta kulutusotaa. Näin ollen vaihtoehtoisia ratkaisuja tulevaisuuden puolustusstrategiaksi otettiin pohdinnan alle. Ratkaisuvaihtoehdot vaihtelivat sissisodankäynnin, puolustuksellisen strategian sekä nopean hyökkäyksellisen strategian välillä. Käytyjen pitkällisten väittelyjen jälkeen Saksan puolustusvaihtoehdoksi nousi ylivoimaiseen nopeuteen sekä liikkuvuuteen nojannut ratkaisu, joita hyväksikäyttämällä voitaisiin kompensoida puuttuva määrällinen elementti.³³³

³³⁰ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 33.

³³¹ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 47.

³³² van Creveld, ”Fighting Power”, s. 121-125.

³³³ Bungay, ”The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 25.

Von Seecktin aloitteesta vuonna 1919 käynnistettiin erittäin laaja selvitystyö, jonka tavoitteena oli perehtyä huolellisesti ensimmäisen maailmansodan oppeihin. Saksalaisten yleisesikuntaupseerien uurastus tuotti tulosta jo vuonna 1921, jolloin julkaistiin uuden kenttäohjesäännön ensimmäinen osa (*Heeresdienstvorschrift 487, Führung und Gefecht der verbundenen Waffen (F.u.G)*). Uuden kenttäohjesäännön (*F.u.G*) keskeinen sisältö oli kaikkien aselajien yhteistoiminnan merkityksen korostaminen organisaation kaikilla tasoilla. Aselajien yhteistoiminnassa korostui etenkin jalkaväen ja tykistön yhteistoiminta.³³⁴ Kenttäohjesäännön toinen osa ilmestyi vuonna 1923 ja se käsitti täydentäviä liitteitä ensimmäiseen osaan, mutta myös panssarivaunuja ja panssaroituja autoja koskevan luvun.³³⁵ Tehdyn työn merkitystä korostaa se, että toisen maailmansodan alkaessa 1920-luvun alussa ilmestyneet kenttäohjesäännöt olivat edelleen vain pienin muutoksin voimassa.³³⁶

Uusi kenttäohjesääntö ei silti itsessään tuonut mitään mullistavan uutta saksalaiseen sotatointoon. Kenttäohjesääntö käytännössä yhdisti von Moltken luoman tradition sekä ensimmäisen maailmansodan keskeisimmät opit kuten iskuosasto-taktiikan (*Stoßtrupp-taktik*), josta von Seeckt käytti nimitystä *Bewegungskrieg* (liikesodankäynti). Von Seecktin määrittelemä liikesodankäynti ei vielä tarkoittanut salamasotaa (*Blitzkrieg*) sisällöltään, vaan tarkoitti käytännössä taktista systeemiä, joka yhdisti joukkojen korkean liikkumiskyvyn sekä kaikkien aselajien tiiviin yhteistoiminnan.³³⁷

Von Seeckt oli omakohtaisesti todennut taitavan liikkeen ja tulenkäytön mahdollisuudet ensimmäisen maailmansodan aikana. Von Seeckt oli muun muassa tarkkaillut itäisellä rintamalla 2. Kaartin divisioonan menestyksestä hyökkäystä Gorlicen operaation aikana keväällä 1915, jossa se valtasi 53 linnoitettua venäläistä tukikohtaa taitavalla liikkeellään ja tulenkäytöllä. Von Seeckt näki myös, ettei massa voinut toteuttaa sotaliikkeitä, jonka takia se ei voinut voittaa.³³⁸ Vaikka von Seeckt ei itse ollut panssaritaktikko tai -teoreetikko, käynnistyi Reichwehrissä laaja kehitystyö, jonka tavoitteena oli luoda monipuolinen mekanisoidun sodankäynnin doktriini. Kehitystyössään saksalaiset hyödynsivät ensimmäisen maailmansodan kokemuksiaan, ulkomailta saatuja kokemuksia ja ideoita³³⁹ sekä myös itse kehittämiään konsep-

³³⁴ Citino, "The path to Blitzkrieg", s. 12.

³³⁵ Citino, "The path to Blitzkrieg", s. 13.

³³⁶ Corum, "The Roots of Blitzkrieg", s.199.

³³⁷ Citino, "The path to Blitzkrieg", s. 43.

³³⁸ Citino, "The path to Blitzkrieg", s. 9.

³³⁹ Tässä yhteydessä on hyvä huomauttaa, että tiettyjen henkilöiden roolia saksalaisen salamasodan kehittämisessä on ylikorostettu. Esimerkiksi saksalainen kenraali Guderian on lähes ominut itselleen kunnian salamasodan kehittäjänä. Myös brittiläinen sotahistorioitsija Basil Liddell Hart on osoittanut toiveitaan tulluksi nimitetyksi salamasodan "isänä". Totuus ei kuitenkaan liene näin yksinkertainen. Saksalaisen salamasodan-konseptin kehittämiseen osallistui useita upseereita ja teoreetikoita. Kunniaa on vaikeaa nimetä pelkästään yksittäisille henki-

teja.³⁴⁰ Jo elokuussa 1921, Reichwehr toteutti ensimmäiset harjoitteensa motorisoiduilla yksiköillä. Talvella 1923–1924 Reichwehr tutki motorisoitujen maajoukkojen ja ilmavoimien yhteistoimintaa.³⁴¹ Vuosina 1924–1925 organisoitiin motorisoidut joukot saman tarkastajan alaisuuteen, mikä mahdollisti oman aselajin ja panssarijoukkojen kehittymisen.³⁴²

Vaikka Saksalla ei tiukkojen rauhansopimusehtojen johdosta ollut mahdollisuutta hyödyntää ”hyökkäyksellistä” modernia sotateknologiaa, ei näiden aseiden merkitystä ollut väheksytty. Von Seecktin mukaan, joukkojen parempi liikkuvuus, koulutus, älykkäämpi maastonkäyttö sekä pimeäolosuhteiden hyväksikäyttö, voisivat tasoittaa puuttuvan tekniikan aiheuttamaa suorituskykyvajetta. Kenttäohjesäännön tavoitteena oli tarjota sekä upseeristolle, että joukoille yhteinen sotakokemuksiin perustunut koulutuksellinen lähtökohta.³⁴³ Sinänsä erityistä kenttäohjesäännössä oli se, että se käsitteli myös Versailles’n rauhansopimuksessa kiellettyjä hyökkäysaseita. Voidaankin todeta uuden kenttäohjesäännön muodostaneen perustan armeijan tulevaisuuden kehittämiseksi, eikä sitä näin ollen ollut pelkästään tarkoitettu 100 000 miehen vahvuiselle *Reichwehrille*.³⁴⁴

Uuden kenttäohjesäännön ensimmäisessä johtamista käsittelevässä luvussa, määriteltiin sotilaallinen johtajuus kuten aiemmin keisarillisessa Saksassa. Johtajan tuli saavuttaa joukkojensa luottamus ja arvostus; johtajan tuli olla tiedoiltaan ja taidoiltaan pätevä; johtajan tuli olla luonteeltaan uskottava ja voimakastahtoinen ja tämän lisäksi, johtajan tuli olla halukas kantamaan vastuuta. Kenttäohjeessa painotettiin erityisesti johtajien ja alaisten henkilökohtaista kontaktia. Tätä perusteltiin seuraavasti: ”*if the troops know that the leader lives for them and shares their joys and sorrows, they will willingly give their all to achieve success, and will bear up under setbacks*”.³⁴⁵

Kenttäohjesäännön (*F.u.G*) mukaan johtaminen määriteltiin perustuvan komentajan antamaan tehtävään (*Auftrag*), jonka hänen tuli kuvailla lyhyesti alaiselleen. Tätä vaihetta tuli seurata selkeän käskyn antaminen alaiselle, jonka jälkeen komentaja jättää alaiselle vapauden päättää keinojen ja metodien valinnasta tehtävänsä täyttämiseksi. Tehtävän vastaanottaneen upseerin

lölle. Lienee kuitenkin totta, että brittiläisen teoreetikon J.F.C. Fullerin vaikutus on ollut merkittävä, mutta ei lopullisesti ratkaiseva. Lisää aiheesta muun muassa Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 123-143.

³⁴⁰ Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 122.

³⁴¹ Citino, ”The path to Blitzkrieg”, s. 11.

³⁴² Corum, ”The roots of Blitzkrieg”, s. 137.

³⁴³ Citino, ”The path to Blitzkrieg”, s. 12.

³⁴⁴ Citino, ”The path to Blitzkrieg”, s. 12.

³⁴⁵ Citino, ”The path to Blitzkrieg”, s. 12.

tuli tämän jälkeen arvioida tilanne (*Lage*), jonka jälkeen hänen tuli tehdä päätös (*Entscheidung*).³⁴⁶

Von Seeckt halusi ennen kaikkea välttää Marnen taistelujen³⁴⁷ tapaisten tappioiden uusiutumisen, jotka johtuivat vanhentuneiden käskyjen järkähtämättömästä noudattamisesta. Von Seecktin mukaan esimiehen antamat käskyt ovat toki käskyjä, mutta niitä ei tule ymmärtää loppuna sinänsä.³⁴⁸ Merkittävä kenttäohjesäännön lause, joka sisällöltään palaa von Moltken teksteihin, kuvaa *Reichwehryn* muodostaman kurikäsityksen syvintä olemusta:

*”If the Mission (Auftrag) no longer suffices as a basis for action, or has been superseded by the events, then the decision must take account of these conditions. The leader bears full responsibility, if he abandons or changes an order. However, he must always act in the framework of the whole”.*³⁴⁹

Kenttäohjesäännön (*F.u.G*) mukaan komentajan tekemät päätökset tuli toteuttaa päättäväisesti sekä niiden tuli osoittaa johtajan horjuttamatonta tahtoa, ja tästä syystä niiden muuttaminen tulisi olla mahdollista vain erittäin painavin perustein. Kenttäohjesäännössä määriteltiin päätöksen muuttamisen perusta seuraavasti:

*”In the changing situations of war, however, a strict adherence to a decision can lead to error. The art of leadership is recognizing when a new decision is required”.*³⁵⁰

Sodankäynnin luonteen tai olemuksen ymmärtäminen muuttuvaisena ja kompleksisena heijastui kaikkiaan kenttäohjesäännön henkeen. Erityisesti liikesodassa eteen tulevat tilanteet ymmärrettiin ennalta arvaamattomina, von Seeckt usein toteisikin: *”Das Begegnungsgefecht hat kein Schema!”*³⁵¹. Kenttäohjesäännössä sodankäynnin olemus näkyikin pyrkimyksenä kieltää kaikkien pitävien sääntöjen laatiminen eri tilanteita varten. Tilanteesta ja maastosta riippuen, joissakin tilanteissa oli järkevintä toteuttaa suora hyökkäys vihollista kohden, mutta joissain tilanteissa oli taas järkevintä hyökätä vihollisen sivustaan. Von Seecktin tavoitteleman epädogmaattisen lähestymistavan johdosta, komentajat ja johtajat joutuivat harjoitustilanteissa sekä sotapeleissä kohtaamaan erityyppisiä, mutta mahdollisia taktisia tilanteita, jotta heidän kykynsä ymmärtää taisteluiden tempoa ja päätöksenteon ajoitusta olisi kehittynyt. Harjoituksissa opettajat keskittyivät luomaan erilaisia harjoitustilanteita, jotta opiskelijat joutuivat luomaan tuoreita ja kaavoista vapaita päätöksiä. Luovuuden kehittäminen oli harjoitteiden ensisi-

³⁴⁶ Citino, “The path to Blitzkrieg”, s. 13.

³⁴⁷ Ensimmäinen Marnen taistelu ensimmäisessä maailmansodassa 5.–12. syyskuuta 1914 pysäytti Pariisia kohti etenevät saksalaiset. Tässä "Marnen ihmeessä" ranskalais-brittiläiset ympäröityinä joukot voittivat kenraali Moltken johtamat saksalaiset.

³⁴⁸ Citino, “The path to Blitzkrieg”, s. 13.

³⁴⁹ Citino, “The path to Blitzkrieg”, s. 13.

³⁵⁰ Citino, “The path to Blitzkrieg”, s. 13-14.

³⁵¹ “Kohtaamistaistelussa ei ole mitään kaavaa”. Tutkijan oma käännös.

jainen tavoite ja harjoitteet liittyivätkin useimmiten vaikeimman taistelulajin, eli kohtaa-mistaisteluiden harjoitteluun. Hyökkäyksiä puolustukseen valmistautunutta vihollista vastaan tuskin koskaan harjoiteltiin sotapeleissä.³⁵²

Ensimmäisen maailmansodan kokemuksista syntyneen iskuosasto-taktiikan (liikesodankäynnin) harjoittelua jatkettiin myös intensiivisesti. Harjoituksissa hiottiin eritoten eri aselajien yhteistoimintaa. Jalkaväen yksittäisten taistelijoiden, ryhmien ja joukkueiden hyökkäystä tuettiin harjoituksissa aina epäsuoralla tulella ja konekiväärein. Harjoituksissa luotiin tekniikoita, joissa konekiväärein tuettiin hyökkääviä joukkoja ampumalla näiden päiden yli tai joukkojen ryhmitysten välistä kohteeseen. Vaikka voidaan väittää, etteivät iskuosasto-hyökkäykset siinänsä liittyneet Weimarin Saksan sen hetken strategiseen tilanteeseen ja tarpeisiin, näki von Seeckt hyökkäystehtävien harjoittelun välttämättömänä tulevaisuuden tarpeita silmälläpitäen, jo hyökkäyksellisen hengen luomisenkin näkökulmasta.³⁵³

Von Seeckt osallistui herkeämättä armeijansa suorituskyvyn kehittymisen seuraamiseen ja osallistuikin tiiviisti armeijan sotaharjoituksiin. Von Seeckt myös julkaisi vuosittaisia katsauksia havainnoistaan joukkojensa suorituskyvyn kehittämiseksi. Näiden katsauksien (*Bemerkungen des Chefs der Heeresleitungen*) avulla, von Seeckt pyrki varmistamaan laaditun kenttäohjesäännön sekä muiden aselajikohtaisten ohjesääntöjen ja oppaiden, sekä muiden ohjeiden ja katsauksien perillemenon. Katsauksissaan von Seeckt toi esille varsinkin johtamiseen liittyviä havaintojaan. Esimerkiksi vuoden 1921 katsauksessa von Seeckt kehotti komentajia edistämään alaistensa innokkuutta ja kannustamaan heitä tuomaan esille omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan harjoituksiin liittyen. Tämän tarkoituksena oli kehittää alaisten omaa mielikuvitusta, kykyä vetää omia johtopäätöksiä havainnoistaan sekä toimimaan ylipäätään omaaloitteisesti. Alaisten robottimainen käyttäytyminen julistettiin kaikkiaan ei-toivottavaksi käyttäytymiseksi.³⁵⁴

Vuoden 1923 katsauksessa von Seeckt kiinnitti huomiota johtajien toimintaan käskynannoissa. Von Seecktin mukaan, annetut käskyt olivat edelleen liian formaaleja ja epärealistisia ja ne usein näyttivät olleen ”sotaneuvoston” eli komentajan ja hänen alaistensa tuottamia. Seeckt vaati oikeiden sotaolosuhteiden mukaista toimintaa, käskyjen tuli hänen mielestään olla selkeitä, positiivisia ja yksinkertaisia. Hänen mielestä liikesodankäynnissä ei olisi aikaa laatia

³⁵² Citino, “The path to Blitzkrieg”, s. 17-18.

³⁵³ Citino, “The path to Blitzkrieg”, s. 19.

³⁵⁴ Citino, “The path to Blitzkrieg”, s. 44.

pitkiä konekirjoitettuja kirjallisia käskyjä, vaan ne kuuluivat asemasodan toimintaympäristöön.³⁵⁵

Yhdysvaltain armeijan sotilasasiamies Saksassa eversti A.L. Conger, oli saanut tehtäväkseen raportoida kotimaataan, kuinka von Seecktin julkaisemat katsaukset olivat saavuttaneet *Reichwehriin* joukot. Eräs saksalainen upseeri kertoi Congerille, että komentajan (von Seeckt) antamat katsaukset olivat käytännössä ”sääntö ja ohje” joukko-osastoille toteuttaa seuraavan vuoden koulutus. Komentajan katsaus jaettiin henkilökohtaisesti jokaiselle vähintään kapteenin arvoiselle upseerille. Samoin jokainen komppanian päällikkö oli velvollinen kertomaan katsauksen sisällön komennossaan oleville sotilaille. Conger totesikin raportissaan, että katsaukset todella saavuttavat koko *Reichwehriin* ja samoin että katsauksissa korjattaviksi määritetyt asiat todella toteutettiin käytännössä.³⁵⁶

Von Seecktin 1920-luvulla luomat periaatteet sotavoiman suorituskyvyn jatkuvaksi kehittämiseksi juurtuivat hyvin saksalaiseen sotilaskulttuuriin. Von Seecktin seuraajat armeijan komentajina, noudattivat von Seecktin muodostamia periaatteita ja laativat vuosittaisia katsauksia joukoille sekä osallistuivat aktiivisesti joukkojen sotaharjoituksiin.

4.3.4 Truppenführung kenttäohjesääntö ja sen sisältö

Tultaessa 1930-luvulle, nopeat teknologiset muutokset olivat saattaneet aikaisemman kenttäohjesäännön (*F.u.G*) vuosilta 1921 ja 1923 osittain vanhentuneeksi. Tästä syystä vuosina 1931 – 1932 kenraali Ludwig von Beckin johtama komitea kirjoitti uuden kenttäohjesäännön (*Heeresdienstvorschrift 300 Truppenführung, Teil I*), jonka ensimmäinen osa julkaistiin vuonna 1933. *Truppenführung* kenttäohjesääntö astui voimaan vuonna 1934 ja oli voimassa aina Saksan luhistumiseen vuoteen 1945 saakka.³⁵⁷ *Truppenführung* kenttäohjesääntöä on oikeutetusti kutsuttu sotahistorian yhdeksi kaikkien aikojen tärkeimmistä doktriineista, sillä se oli ensinnäkin Saksan armeijan voittojen käsikirjoitus toiseen maailmansotaan³⁵⁸, mutta on tämän lisäksi säilyttänyt edelleen ajankohtaisuutensa eri armeijoiden operatiivisten ohjesääntöjen yhtenä keskeisenä lähdeteoksena.³⁵⁹ *Truppenführung* ei ollut kuitenkaan mikään ”reseptikirja” taistelujen voittamiseksi, mutta se tarjosi lukijoilleen älyllisen työkalun ja apuvälineen kompleksisiin sekä alati muuttuviin taisteluolosuhteisiin.³⁶⁰ Saksalaisten havaittua *Truppen-*

³⁵⁵ Citino, ”The path to Blitzkrieg”, s. 51.

³⁵⁶ Citino, ”The path to Blitzkrieg”, s. 60.

³⁵⁷ Corum, ”The Roots of Blitzkrieg”, s. 199.

³⁵⁸ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, *Truppenführung*”, s. x.

³⁵⁹ Bungay, ”The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 28.

³⁶⁰ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, *Truppenführung*”, s. i.

führung ohjesääntönsä osittain vanhentuneeksi myöhemmin 1930-luvulla, he käynnistivät uuden kaikkia puolustushaaroja koskevan yhteisen doktriinin valmistelutyön. *Kriegsakademien* laatima luonnos *Kriegsführung* doktriinista ehti lähteä lausuntokierrokselle tammikuussa 1938, mutta se ei ehtinyt koskaan valmistua alkaneen maailmansodan takia.³⁶¹

Truppenführung kenttäohjesääntö poikkesi aikaisemmasta 1920-luvulla kirjoitetusta kenttäohjesäännöstä (*F.u.G*) erityisesti mekanisoidun sodankäynnin osalta. *Truppenführung* kenttäohjesäännössä esitetty mekanisoidun sodankäynnin visio oli luonnollisesti paljon laajempi kuin aikaisemmassa kenttäohjesäännössä, sisältäen hahmotelmia suurista mekanisoiduista yhtymistä, jotka sisälsivät elementtejä kaikista aselajeista, myös ilmavoimista. Kaikkiaan ohjesääntö painotti kaikkien aselajien saumatonta yhteistoimintaa taisteluiden voittamiseksi.³⁶²

Truppenführung kenttäohjesääntö noudatteli muutoin hyvin pitkälti 1920-luvulla kirjoitettua kenttäohjesääntöä, vain sen sisältämä kirjoitustyyli pääkirjoittajan kenraali von Beckin ansiosista oli aikaisempaa hienostuneempaa ja selkeämpää.³⁶³ Täysin uutta *Truppenführung* kenttäohjesäännössä oli johdanto-luku, jossa kuvattiin filosofiseen tyyliin sotilasorganisaation johtamisen periaatteet. Johtamisen periaatteet, jotka ovat lueteltu alla, kiteyttävät käytännössä kymmenien vuosien aikana kumuloituneen saksalaisen sotataidon. Johtamisen periaatteet myös määrittivät saksalaisen sotataidon johtamisen syvimmän olemuksen, josta voidaan puhua tehtävätaktiikan nimellä.

1. “*War is an art, a free and creative activity founded on scientific principles. It makes the very highest demands on the human personality*”.³⁶⁴

Ensimmäinen pykälä osoittaa sen, että saksalaisessa sotataidossa sodan olemus ymmärrettiin sekä taiteena että tieteenä. Tulkintaa voitaisiin kutsua pragmaattiseksi³⁶⁵. Pragmaattisesti ymmärretty sodan todellisuus vastaanotetaan sellaisena kuin se käytännössä ilmenee, ja sen johdosta toiminta ohjautuu siten, kuin kussakin eri tilanteessa on lopputuloksen kannalta järkevää. Tunnistettu lopputulos määrittää toiminnalle suunnan ja ihminen toimii tilanteessa parhaan kykynsä mukaisesti, valiten luovasti keinot lopputuloksen saavuttamiseksi. Sodan olemuksen ymmärrys on suoraa perua Clausewitzin, Scarnhorstin ja Moltken luomasta perinteestä.

³⁶¹ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, *Truppenführung*”, s. 7.

³⁶² Corum, ”The Roots of Blitzkrieg”, s. 199-200 ja Citino, ”The Path to Blitzkrieg”, s. 226.

³⁶³ Corum, ”The Roots of Blitzkrieg”, s. 199.

³⁶⁴ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, *Truppenführung*”, s. 17. Alkuperäinen lähde: Heeresdienstvorschrift 300, *Truppenführung*, Teil I 1933.

³⁶⁵ Pragmatistien mukaan ihmiset ovat toinen toistensa toimintoihin ja tekemisiin sekä toimintaympäristöihin jatkuvasti mukautuvia toimijoita, jotka koko ajan myös kehittelevät uudenlaisia toiminnan muotoja. Toimijoilla ei ole mitään ennalta sitovia funktioita tai ohjelmia toteutettavanaan, vaan he uudelleenohjelmoivat itseään koko ajan esiin tuleviin uudenlaisiin ennennäkemättömiin toimintoihin. Pragmatistit ovat myös alusta alkaen käsittäneet ihmisen naturalistisesti, osana ympäristöään, ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa toimivana ruumiillisena olentona. Lisää aiheesta: Kivinen ja Ristelä, ”Totuus, kieli ja käytäntö”, s. 9. ja 17.

tä. Sodan ihmisiin liittyvä sosiaalinen luonne on myös korostuneesti esillä, sotahan käydään ihmisten kesken. Sotakokemusten perusteella saksalaiset olivat oivaltaneet laadukkaana aineksen ja sille annetun korkeatasoisen koulutuksen olevan yksi voittamisen ehdoista, juuri tästä syystä saksalaisessa sotataidossa yksilön merkitys oli korostuneesti esillä.

2. "The conduct of war is subject to continual development. New weapons dictate ever-changing forms. Their appearance must be anticipated and their influence evaluated. Then they must be placed into service quickly".³⁶⁶

Toinen pykälä kuvastelee saksalaisten käsitystä sodankäynnin jatkuvasta muutoksesta, jonka takia heidän oli tarve jatkuvasti päivittää kenttäohjesääntöjään ja koulutusohjeitaan vastaamaan muuttuneeseen sodan kuvaan. Tällä haluttiin välttää samat virheet mihin itseensä tyytyväinen Preussin armeija syyllistyi Napoleonia vastaan Jenassa ja Auerstedtissa vuonna 1806. Myös Moltken havainnot sotatekniikan vaikutuksista joukkojen taistelukykyyn, taistelukokemukset sekä yleisesikunnan laatimat lukemattomat tutkielmat olivat varmasti vakuuttaneet saksalaiset sotalaitoksensa ajanmukaisuuden vaatimuksista. Saksalaista sotilaskulttuuria ilmensikin jatkuva, jopa kiiwas, keskustelu yleisesikuntaupseeriston keskuudessa ja koska laadittua doktriinia ei mielletty ”pyhänä”, voitiin siihen tehdä ajanmukaisia päivityksiä tarpeen tullen³⁶⁷.

3. "The situations arising out of war are infinitely varied. They change often and unexpectedly and can rarely be foreseen in advance. Often it is precisely those factors that cannot be measured that are of the greatest importance. One's will is confronted by the enemy's independent one. Friction and errors are everyday occurrences"³⁶⁸

Saksalaiset ymmärsivät sodan kompleksisena, aina muuttavana. Heidän sodan käsityksestään ilmenee tiettyjen pysyvien luonnontieteeseen nojaavien muuttujien olemassaolon tunnistaminen, mutta käsityksestä samalla ilmenee inhimillisen toiminnan tunnistaminen, joka ei koskaan voi taata mitään luonnontieteen kaltaista varmuutta. Tämä logiikka sananmukaisesti asettaa ihmisen lopulta toiminnan keskipisteeseen. Tekstissä heijastuu selvästi von Clausewitzin teoria sodan luonteesta. Myös yleinen kitka tuodaan esille sotaan jokapäiväisesti kuuluvana tekijänä. Kitkan mainitseminen sinällään kuvaa saksalaista käsitystä sodan toimintaympäristöstä. Sodassa mikään ei ole varmaa, vaan kyse on usein jopa sattumasta. Tämän perusteella ei edes parhaalla etukäteissuunnittelulla saavuteta haluttua varmuutta, vaan kaikki lopunperin ratkeaa ihmisten toiminnan kautta eri tilanteissa. Clausewitzin mukaan paras voiteluaine sodan kitkaa vastaan on joukon sotakokemus tai mahdollisimman realistinen harjoittelu.

³⁶⁶ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 17.

³⁶⁷ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. xi.

³⁶⁸ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 17.

4. *“Lessons in the conduct of war cannot be exhaustively compiled in the form of regulations. The principles enunciated must be applied in accordance with the situation. Simple actions, logically carried out, will lead most surely to the objective”.*³⁶⁹

Edellisestä pykälästä huokuu von Moltken ajoista periytynyt periaate olla laatimasta ”tempputuetteloita”, joita noudattamalla sota voitettaisiin. Logiikka ei sinänsä perustunut siihen, ettei luetteloita olisi voitu ylipäättään laatia, mutta vaarana oli sitä seuraava dogmaattisuus. Dogmaattisuus olisi voinut näkyä esimerkiksi sotakouluissa oikean ja väärän toiminnan tuomitsemisena. Sotakouluissa periaate olikin juuri päinvastainen, harjoituksissa pyrittiin löytämään erilaisia ratkaisuja kohdattuihin tilanteisiin ja rohkaisemaan oppilaita yksilöllisiin ratkaisuihin.

Sotakouluissa sekä joukko-osastoissa luotiin hämmästyttävän yhtenäinen näkökulma taktisten operaatioiden suorittamiseen. Tämä tarkoitti yhtenäistä tapaa muodostaa käskyjä, tarkkaa mutta lyhyttä aikomuksen viestintää sekä ylipäättään yhteistä tapaa ymmärtää kuinka joukot toimivat eri tilanteissa. Kuten jo aiemmin mainittiin, kaikenkattavia ratkaisuja eri tilanteisiin vältettiin. Ideaaliratkaisun puuttuessa, oppilaita kannustettiin luomaan omia ratkaisujaan eri tilanteisiin sekä myös perustelemaan omia ratkaisujaan kriittisesti. Oppilaan tuli muun muassa pystyä perustelemaan tilanteenarviointiinsa liittyviä tekijöitä; mitä tekijöitä hän oli huomionnut ja vastaavasti jättänyt huomioimatta? Olivatko oppilaan tekemät toimenpiteet suhteessa tilanteenarviointiin? Kuinka käskyt välitettiin? Olivatko toimenpiteet taktisesti järkeviä? Mitkä olivat todennäköisyydet toimenpiteiden toimivuudesta? Näillä kysymyksillä pyrittiin kehittämään oppilaan kykyä analyttiseen pohdintaan sekä lisäämään oppilaan tietämystä ja kokemusta, jotta tämän kyky luovaan ja järjellisesti perusteltuun toimintaan olisi kehittynyt. Opettajien kritiikki oli luonteeltaan lempeää ja ymmärtäväistä, eikä mitenkään purevaa tai karkeaa. Oppilaan tekemät virheet ymmärrettiin välttämättömiksi osana tämän oppimisprosessia. Opettajat eivät kiinnittäneet huomiota siihen mikä oli oppilaan toiminnassa hyvää tai huonoa, vaan pikemminkin miten oppilas oli kehittynyt tiellä johtajaksi. Tämänkaltaisen ilmapiirin luomisen ymmärrettiin olleen paras tapa kasvattaa johtajia. Oppilaiden itsetunnon loukkaamista, erityisesti julkisesti pyrittiin tiukasti välttämään. Johtajan itseluottamuksen ymmärrettiin olevan se lähde, josta pulppuaisi tämän halukkuus kantaa vastuuta ja olla aloitteellinen.³⁷⁰

Toimintojen yksinkertaisuuden painottaminen toistui usein esimerkiksi von Seecktin julkaisemissa vuosittaisissa katsauksissa, joissa hän muun muassa usein ylenkatsoi pitkien kirjallisten käskyjen julkaisemista, jotka hänen mukaansa eivät kuuluneet liikesodankäynnin nopeaan

³⁶⁹ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 17.

³⁷⁰ Nelsen, ”Where to go from here?...”, s. 13-14.

tempoon. Yksinkertaisuuden tavoittelemisella myös osittain haluttiin minimoida kitkan vaikutuksia, mutta myös vähentää väärinymmärtämisen riskiä.

5. *”War subjects the individual to the most severe test of his spiritual and physical endurance. For this reason, character counts more in war than does intellect. Many who distinguish themselves on the battlefield remain unnoticed in peacetime”*³⁷¹.

6. *”The command of an army and its subordinate units requires leaders capable of judgement, with clear vision and foresight, and the ability to make independent and decisive decisions and carry them out unwaveringly and positively. Such leaders must be impervious to the changes in the fortunes of war and possess full awareness of the high degree of responsibility placed on their shoulders”*.³⁷²

7. *”An officer is in every sense a leader and a teacher. In addition to his knowledge of men and his sense of justice, he must be distinguished by superior knowledge and experience, by moral excellence, by self-discipline, and by high courage”*³⁷³.

8. *”The example and personal bearing of officers and other soldiers who are responsible for leadership has a decisive effect on the troops. The officer, who in the face of the enemy displays coolness, decisiveness, and courage, carries troops with him. He also must win their affections and earn their trust through his understanding of their feelings, their way of thinking and through his selfless care for them”*.³⁷⁴

Kenttäohjesäännön pykälät 5 – 8 määrittivät saksalaista sotilasihannetta. Taistelujen äärimmäisestä henkisestä ja fyysisestä rasittavuudesta johtuen, yksilön tärkeimmäksi ominaisuudeksi määriteltiin tämän luonne, joka ilmeni voimakkaana tahtona. Sotilaan henkisissä ominaisuuksissa tahdon katsottiin ylittävän merkittävyydeltään jopa tämän älykkyyden. Kaikkien johtajien tuli ihanteen mukaisesti olla arvostelukyisiä, päätöksentekokykyisiä sekä omata kyvyn kohdata taisteluissa eteen tulevia vastoinkäymisiä. Upseerin haluttiin olevan sekä joukkonsa johtaja että opettaja. Upseerin tuli myös tuntea omat miehensä ja olla ammattitaitoinen, oikeudenmukainen ja rohkea. Tämän lisäksi upseerin tuli omata korkea moraalinen ja itsekuri. Ratkaisevaksi tekijäksi mainittiin myös upseerin esimerkillisyys sekä sitoutuneisuus tehtäviinsä. Upseerin tuli tietää alaisensa tuntemukset sekä näiden ajatukset ja pitää huolta alaisistaan. Kurin säilymisen kannalta johtajien ja alaisien välinen keskeinen luottamus oli ratkaisevaa vaikeissa olosuhteissa.

Saksalaiseen upseerikasvatukseen kuului oleellisesti toimiminen opettajana. Johtajat olivat velvollisia kehittämään ja kasvattamaan alaisiansa edellä mainittujen sotilasihanteiden mukaisesti. Tämän lisäksi esimiehet viettivät paljon aikaa alaisensa kanssa harjoittelemalla eri yhteyksissä tilanteenarviointia ja taktiikkaa. Koulutus ei ollut toiminnassa pääasia, vaan pikem-

³⁷¹ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 17.

³⁷² Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 17.

³⁷³ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 18.

³⁷⁴ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 18.

min kasvaminen. Tämän johtajakasvatukseen ehkä tärkein tavoite oli oppia ajattelemaan. Kasvattajan tehtävänä ei ollut niinkään kertoa oppilaalleen *mitä* tuli ajatella, vaan pikemmin *kuinka* hänen tuli ajatella. Vietettyään paljon aikaa yhdessä esimiehet ja alaiset oppivat tuntemaan toisensa erittäin hyvin. Tämä auttoi alaisia ymmärtämään paremmin komentajan aikomuksia, jopa lukemaan rivien välistä hänen tahtonsa. Tämä helpotti myös komentajan toimintaa, sillä hänen ei tarvinnut olla huolissaan siitä, ettei hänen tarkoitustaan olisi ymmärretty. Tämä läheinen esimies-alainen suhde oli merkittävä luottamuksen rakentumisessa, joka myös edesauttoi alaisen aloitteellisuuden kehittymistä. Molemminpuolinen luottamus myös rohkaisi komentajaa antamaan alaisilleen lisää toiminnanvapautta toteuttaa tehtäviään.³⁷⁵

9. *“Every leader in every situation must exert himself totally and not avoid responsibility. Willingness to accept responsibility is the most important quality of a leader. It should not, however, be based upon individualism without consideration of the whole, nor used justification for failure to carry out orders where seeming to know better may affect obedience. Independence of spirit must not become arbitrariness. By contrast, independence of action within acceptable boundaries is the key to great success”*.³⁷⁶

Saksalaisessa sotataidossa oli esiintynyt jo 1800-luvulta lähtien pyrkimyksiä lisätä johtajien palvelusalttiutta, jotta nämä rohkaistuisivat oma-aloitteisiksi. Oma-aloitteisuuden rajat ovat luonnollisesti olleet vaikeita määrittää: milloin yksilön oma-aloitteisuus on organisaation kannalta suotavaa ja milloin taas ei. Eräänlaisena oma-aloitteisuuden mittapuuna pykälässä 9 viitataan kokonaisuuden hahmottamiseen, jonka kautta yksilön tulisi ymmärtää oma-aloitteisuutensa rajat. Yksilön toiminnanvapaus hyväksyttävissä rajoissa nähtiin merkittävänä menestystekijänä.

10. *“The decisive factor, despite technology and weaponry, is the value of the individual soldier. The wider his experience in combat, the greater his importance. The emptiness of the battlefield (die Leere des Gefechtfeld) requires soldiers who can think and act independently, who can make calculated, decisive, and daring use of every situation, and who understand that victory depends on every individual. Training, physical fitness, selflessness, determination, self-confidence, and daring equip men to master the most difficult situations”*.³⁷⁷

Edellinen pykälä heijasteli saksalaista ajattelua, jonka mukaan vaatimukset yksilöä kohtaan olivat teknistymisen ja taistelulentäen tyhjyyden takia olivat alati kasvaneet. Aloitteellisuuden ja yksilöllisyyden korostaminen olivatkin olleet osa preussilaisen sotataidon perinnettä jo Napoleonin sodista lähtien. Tietynlaisena arvona paistaa läpi myös yksilöiden kannustaminen nopeaan ja rohkeaan toimintaan tarttumalla aktiivisesti eri tilanteisiin ja hyödyntämään avau-

³⁷⁵ Nelsen, “Where to go from here?...”, s. 11-12.

³⁷⁶ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 18.

³⁷⁷ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 18.

tuvia mahdollisuuksia. Päämäärään ensisijaisuus viittaa edelleen yksilölle suotuun vapautteen valita tarvittavat keinot päämäärän saavuttamiseksi.

Sotakokemusten perusteella saksalaiset olivat todenneet, että sodankäynti vaati yksilöltä usein epäinhimillisiä ponnisteluja. Saksalaiset kunnostautuivat nimenomaisesti harjoittamalla joukkojaan äärimmäisen ahkerasti ja realistisesti. Myös sotakoulujen opetus oli oppilaille fyysisesti ja varsinkin henkisesti erityisen raskasta³⁷⁸.

11. *“The calibre of a leader and of the men determines the combat power (Kampfkraft) of a unit, which is augmented by the quantity, care, and maintenance of their weapons and equipment. Superior combat power can compensate for inferior numbers. The greater this quality, the greater the force and mobility in war. Superior leadership and superior unit readiness are guaranteed conditions for victory”*.³⁷⁹

Saksalaisessa sotataidossa oli aina Fredrik Suuren ajoista uskottu tehokkaan koulutuksen merkitykseen. Laadukkaan koulutuksen johdosta preussilaiset ja myös saksalaiset joukot olivat laadultaan usein vastustajiaan korkeammalla tasolla. Poikkeuksen ehkä muodostaa Jenan ja Auerstedtin taistelun aikaiset preussilaiset joukot, jotka olivat koulutetut väärää sotaa varten. Varsinaisesti eliittijoukko-ajattelu oli von Seecktin hengentuote. Hänen teesinsä pienen eliittiarmeijan ylivoimaisuudesta osoittautuivat myöhemmin paikkansapitäviksi, etenkin salamasodan terävimmän kärjen osalta. Saksalaisten vahvuudeksi muodostunut johtaminen sekä laadukkaat joukot muodostivat yhdessä erittäin tehokkaan kokonaisuuden molemmissa maailmansodissa.

12. *“Leaders must live with their troops and share in their dangers and deprivations, their joys and sorrows. Only thus can they acquire a first-hand knowledge of the combat capabilities and needs of their soldiers. The individual is a part of the whole and is not only responsible for himself alone, but also for his comrades. He who is capable of more than the others, who can achieve more, must guide and lead the inexperienced and the weak. Out of such a foundation grows genuine comradeship, which is as important between the leaders and the men as it is among the men themselves”*.³⁸⁰

13. *“Units that are only superficially held together, not bonded by long training and discipline, easily fail in moments of grave danger under the pressure of unexpected events. From the very beginning of a war, therefore, great importance must be attached to creating and maintaining inner strength and to the discipline and training of units. It is the duty of every officer to act immediately and with any means at his disposal –even the most severe– against a*

³⁷⁸ USA:n sotilasasiamies majuri Smith raportoi havaintojaan saksalaisten koulutustahdistä elokuussa 1936 seuraavasti: ”If the Germans don’t drop this high pressure method pretty soon, they will have to commence converting their new barracks into insane asylums for officers”. Lähde: Citino, ”The Path to Blitzkrieg”, s. 229.

³⁷⁹ Condell ja Zabecki: ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 18.

³⁸⁰ Condell ja Zabecki: ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 18-19.

*breakdown in discipline or act of mutiny, looting, panic, or other negative influences”.*³⁸¹

14. *“The readiness and strength of units must be capable of meeting the highest demands in decisive moments. The commander who needlessly tires his unit jeopardizes success and is responsible for the consequences. The forces deployed in battle must be committed in proportion to the objective. Orders that are impossible to execute will reduce confidence in the leadership and damage morale”.*³⁸²

Kenttäohjesäännön pykälät 12–14 käsittelivät joukkohengen muodostumista. Ensinnäkin johtajien tuli elää joukkojensa keskuudessa³⁸³, jotta he oppisivat tuntemaan heidät ja heidän taiselukykynsä. Kenttäohjesäännön mukaan joukko muodostuu yksilöistä. Yksilöt ovat vastuussa itsensä lisäksi myös tovereistansa. Vahvojen ja kykenevien yksilöiden tulee auttaa ja tukea heikkoja ja kokemattomia yksilöitä. Kenttäohjesäännön mukaan näistä lähtökohdista rakentuu todellinen toveruus, joka on välttämätöntä johtajien ja sotilaiden välillä ja myös sotilaiden kesken.

Ensimmäisen maailmansodan kokemusten perusteella vähäisen kiinteiden omaavat joukot hajosivat helposti ensimmäisen vaikean hetken tullen. Näiden joukkojen koulutukseen tuli kenttäohjesäännön mukaan kiinnittää välittömästi huomiota, jotta kuri ja kiinteys muodostuivat joukkoon³⁸⁴. Kuri ymmärrettiin armeijan selkärankana. Kaikkien upseerien tuli puuttua kurihäiriöihin välittömästi kaikin käytössä olevin keinoin. Johtajan vastuulla oli myös joukkonsa valmius. Johtaja ei saanut uuvuttaa turhaan joukkoansa. Myös joukolle annettavat tehtävät tulee olla suhteessa sen suorituskykyyn. Annetut mahdollomat tehtävät nähtiin heikentävän joukkojen luottamusta johtajuuteen ja täten vahingoittaen sen moraalialia.

15. *“Every man, from the youngest soldier upward, must be required at all times and in all situations to commit his whole mental, spiritual, and physical strength. Only in this way will the full force of a unit be brought to bear in decisive action. Only thus will men develop, who will in the hour of danger maintain their courage and decisiveness and carry their weaker comrades with them to achieve deeds of daring. The first criterion in war remains decisive action. Everyone, from the highest commander down to the youngest soldier,*

³⁸¹ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 19.

³⁸² Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 19.

³⁸³ Saksalaisten sotilaiden tapa elää lähellä toisiaan hämmästytti etenkin toisenlaisista sotilaskulttuureista lähtöisin olevia. Esimerkiksi kenraali von Mellenthin aiheutti italialaisten upseerien keskuudessa hämmästyttäviä ruokailemalla kuljettajansa kanssa samassa ruokapöydässä. Italian armeijassa moinen käytös ei ollut mahdollista.

Lähde: Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 6.

³⁸⁴ I Maailmansodan kokemusten perusteella saksalaiset toteuttivat täydennysjoukkojen integroinnin taisteleviin yksiköihin varsin taitavasti. Täydennysotilaat koottiin rintamalle tulon jälkeen divisioonan täydennyspataljoonaan, jossa divisioonan komentaja tai hänen sijaisensa otti heidät vastaan. Täydennyspataljoonan kolme komppaniaa olivat tiukassa yhteistoiminnassa divisioonan kolmeen rykmenttiin. Täydennyskomppaniassa täydennysmiehet kohtasivat tulevien yksikkönsä edustajia kouluttajinaan, joka auttoi kiinteiden muodostamisessa lyhyen koulutusjakson jälkeen. On tapauksia, jolloin täydennysmiehiä ei ollut kyetty prosessoimaan normaalimenettelyin, jolloin seurauksena oli ollut täydennysmiesten pakokauhutapauksia. Lähde van Creveld, ”Combat Power”, s.75-76.

*must constantly be aware that inaction and neglect incriminate him more severely than any error in the choice of means*³⁸⁵,³⁸⁶.

Truppenführung ohjesäännön johdannon viimeinen pykälä määrittäi saksalaisen sotataidon yhden keskeisimmistä periaatteista, joka oli kaikkien toimijoiden päättäväinen toiminta. Päättäväinen toiminta ei saanut lakata missään tilanteessa, vaan tärkeintä oli tehdä päätöksiä ja toimia nopeasti silläkin ehdolla, että toiminta johtaisi epäonnistumiseen. Epäonnistumisista ei kuitenkaan rankaistu, vaan nopean toiminnan tulkittiin olevan kunniakasta sotataidon harjoittamista. Epäonnistumisen jälkeen alaisen itseluottamusta ei koskaan vahingoitettu. Toimimattomuus tai passiivisuus tilanteissa sen sijaan koettiin jopa häpeällisenä toimintana. Päättäväisen toiminnan logiikka perustui siihen, että kaikkien toimijoiden ollessa aktiivisia, ei joidenkin toimijoiden epäonnistuminen häittäisi kokonaisuuden onnistumista.³⁸⁷ Toisaalta organisaation olettaus taistelukentän tilanteiden ainutlaatuisuudesta ja tilanteen epäselvyydestä ylipäätään, johti uskoon, ettei ollut olemassa ”täydellisiä ratkaisuja”, joten niitä ei edes pyritty tavoittelemaan.³⁸⁸

Truppenführung kenttäohjesäännön toinen luku käsitteli johtamista konkreettisemmin. Pykälät 36. ja 37. kuvaavat tehtävän (*Auftrag*) käsitteellistä sisältöä. *Truppenführung* noudattelee logiikassaan lähes sanasta sanaan vuoden 1921 kenttäohjesääntöä (*F.u.G.*).

36. *“The mission and the situation define the course of action (Grundlage für Führung). The mission dictates the objective. The responsible commander must not lose sight of it. A mission that consists of multiple tasks can easily distract attention from the main objective. Uncertainty always will be present. It rarely is possible to obtain exact information on the enemy situation. Clarification of the enemy situation is an obvious necessity, but waiting for information in a tense situation is seldom a sign of strong leadership-more often of weakness.”*³⁸⁹

37. *“The mission (Auftrag) and the situation (Lage) lead to the decision (Entschluss) of 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 the consequences. He always must act within the overall framework of the situation.*

The course of action must designate a clear objective that will be pursued with all determination. It must be executed with the full will of the commander. Victory is often won by the stronger will.

Once a course of action has been initiated it must not be abandoned without overriding reason. In the changing situations of combat, however, inflexibility

³⁸⁵ Saksalaisessa alkuperäislähteessä kursivoituna.

³⁸⁶ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, *Truppenführung*”, s. 19.

³⁸⁷ Nelsen, ”Auftragstaktik; A case for Decentralized Battle”, s.24.

³⁸⁸ Nelsen, ”Where to go from here?...”, s. 6-7.

³⁸⁹ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, *Truppenführung*”, s. 23.

clinging to a course of action can lead to failure. The art of leadership consist of the 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). He may not however, surrender to his subordinates decisions for which he alone is responsible.”³⁹⁰

Tehtävän antamisen ensisijainen logiikka oli taata alaiselle mahdollisimman suuri toiminnanvapaus. Esimiehen tuli käskä alaiselle *mitä* hänen tuli saada aikaiseksi, muttei *miten* tehtävä tuli toteuttaa. Annetut käskyt haluttiin pitää lyhyinä ja ne olivat usein suullisia.³⁹¹ Huomionarvoista pykälässä 37. ovat maininnat esimiehen antaman tehtävän muuttamisesta. Alainen pystyi tarvittaessa muuttamaan saamaansa tehtävää, jos tehtävän toteuttamisen konteksti oli oleellisesti muuttunut. Muutoksesta alaisen tuli informoida välittömästi tehtävän antanutta esimiestään ja tällöin alainen vastasi itse toimintansa seurauksista. Komentajan tuli myös pidättäytyä rajoittamasta alaistensa toimintavapautta, kunhan alaisten toiminta ei ollut komentajan ilmaiseman aikomuksen vastaista. Komentajan aikomus muodosti näin ollen toiminnan koossapitävän voiman ja se käytännössä muodosti johtamisen yhteneväisyyden. Muuttuvissa tilanteissa etukäteissuunnitelmien romuttuessa, tuli alaisten aina käyttää aloitteellisuuttaan ja päättäväisyyttään nimenomaisesti komentajan aikomusta tukien.³⁹² Tämä asetti luonnollisesti suuria vaatimuksia komentajan toiminnalle.

Saksalaisen tehtävänannon logiikan tavoitteena oli kaikkiaan saavuttaa maksimaalinen nopeus käskyjen välittämisessä sekä niiden toteuttamisessa. Saksalaiset kykenivät nopeuttamaan tehtävänantoja pitämällä ne useimmiten suullisina ja toimittamalla kirjalliset käskyt vasta myöhemmin. Samoin eri johtamistasojen jatkuva epämuodollinen yhteydenpito kaikkia viestivälineitä hyödyntäen, piti eri johtamistasot jatkuvasti tietoisina tulevista tehtävistään ja tarjosi näille myös mahdollisuudet osallistua tehtävien suunnitteluun, mikä edesauttoi komentajan aikomuksen ymmärtämistä. Suunnittelu toteutettiin tavallisesti rinnakkaisesti eri johtamisportaiden välillä, mikä oli myös omiaan nopeuttamaan suunnittelutyötä sekä käskyjen toimeenpanoa. Suunnittelun ja toimeenpanon nopeutta kuvaa saksalainen divisioonan esikuntatyökentely. Saksalainen divisioona vastaanotti yleensä käskyn armeijakunnalta klo 22:00 ja antoi omat käskynsä rykmenteilleen jo kahta tuntia myöhemmin klo 24:00.³⁹³

Saksalaisen tehtäväannon tavoitteena oli myös kehittää johtajien oma-aloitteellisuutta sekä vahvistaa heidän itseluottamustaan. Johtajien vastuullistaminen sai heissä aikaan toimeenpanon omistajuuden tuntemuksia, joka taas osaltaan lisäsi johtajien päättäväisyyttä tehtäviensä

³⁹⁰ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 23-24.

³⁹¹ Nelsen, ”Where to go from here?...”, s. 9.

³⁹² Nelsen, ”Where to go from here?...”, s. 10.

³⁹³ Karlsson Lars, ”Uppdragstaktik såsom filosofi”, s. 164-165.

toteuttamisessa ja myös edelleen lisäsi heidän itseluottamustaan. Itseensä luottaneet johtajat kokivat henkilökohtaista ylpeyttä sekä tyytyväisyyttä, mikä taas oli omiaan lähentämään heitä joukkoihinsa, aikaansaaden joukon koheesion syvenemistä.³⁹⁴

49. *“Every commander has a duty within his area of operations to report continually on enemy situation and to reconnoiter the terrain day and night...”*³⁹⁵

53. *The content and reliability of reports are far more important than the number of reports...Moreover, a decision must be made on every occasion whether to report it at all. Unnecessary reports weaken the effectiveness of the reporting system, overload the channels of communication, and complicate the actions of the commander.”*³⁹⁶

54. *“...During battle there must be constant reporting on the enemy, the friendly situation...The communication of impressions, suggestions for exploiting favourable situations ...facilitate the decision making process.”*³⁹⁷

109. *“The personal influence of the commander on his troops is vitally important. He must position himself close to the combat troops.”*³⁹⁸

Kenttäohjesäännön pykälät 49., 53. ja 54 määrittivät raportointia. Raportoinnin tarkoituksena oli päätöksentekoprosessin tukeminen. Kenttäohjesääntö korosti vihollistietojen raportointia ja etenkin viholliskosketuksessa raportoinnin tuli olla jatkuvaa. Mielenkiintoista ovat maininnat raportoinnin rajoittamisesta, sillä vain merkittävät tiedot tuli raportoida, sillä tarpeettomien raporttien lähettäminen nähtiin heikentävän koko raportointijärjestelmää. Tämä loogikka on ymmärrettävissä, sillä saksalaisten esikuntien kapasiteetti vastaanottaa ja käsitellä raporteja oli hyvin pieni. Raportoinnin tiheys oli näin ollen tilanneriippuvaista.

Pykälä 109. Kuvaa komentajan henkilökohtaisen läsnäolon tärkeyttä. Tehtävätyyppisten käskyjen antaminen ei tarkoittanut komentajan vetäytymistä taka-alalle, päinvastoin. Järjestelmä ei poistanut komentajan vastuuta alaisensa kontrolloimisessa. Komentajat sijoittuivat taisteiluissa mahdollisimman lähelle alaisiaan. Komentajat pitivät itsensä tietoisina alaisensa toiminnasta ja tilanteesta, vierailemalla heidän luonaan säännöllisesti³⁹⁹. Komentajat puuttuivat alaisensa toimintaan ainoastaan, jos nämä tekivät jotain täysin järjetöntä. Komentajat saattoivat käynneillään lisätä tai poistaa antamiaan tehtäviä tai muuttaa aikomustaan, jos näkivät sen tarpeelliseksi. Komentajat toiminnallaan kontrolloivat alaisiaan, mutta toimivat tavalla joka

³⁹⁴ Nelsen, “Where to go from here?...”, s. 9.

³⁹⁵ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 27.

³⁹⁶ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 27.

³⁹⁷ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 27-28.

³⁹⁸ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 36.

³⁹⁹ Komentajat vierailivat joukkojensa luona tavallisesti jopa 3-4 kertaa päivässä. Esikuntapäälliköt vierailivat joukkojen luona tavallisesti 3-4 päivän välein. Divisioonan esikuntapäällikkö oli puhelinyhteydessä rykmentteihin tunnin välein samoin kuten myös ylempään esikuntaan. Lähde: Karlsson, ”Uppdragstaktik såsom filosofi”, s. 165.

rohkaisi heitä aloitteellisuuteen ja ajattelemaan. Alaisten vastuulla oli vastaavasti pitää jatkuvasti yhteyttä komentajaansa ja pitämään tämä jatkuvasti tietoisena tilanteesta.⁴⁰⁰

Komentajan poistuttua tilapäisesti esikunnastaan toimi esikuntapäällikkö hänen sijaisenaan.⁴⁰¹ Divisioonassa tämä tarkoitti ensimmäistä yleisesikuntaupseeria (*erster Generalstaboffizier*), joka toimi operatiivisen sektorin päällikkönä (Ia) sekä oman toimensa ohella esikuntapäällikkönä. Armeijakunnassa oli erikseen nimetty esikuntapäällikkö, mutta myös tämän poissa ollessa toimi ensimmäinen yleisesikuntaupseeri esikunnan vanhimpana⁴⁰² Kenraali von Mellenthin toimittua vuoden 1941 syksyllä sotamarsalkka Rommelin panssariyhmän (*Panzergruppe Afrika*) esikunnassa tiedustelupäällikön tehtävässä (Ic), hän sai todistaa sijaisuuksien aiheuttaman vastuun joukkojen johtamisessa. Eversti Siegfried Westphal toimi tuolloin operatiivisen sektorin päällikkönä (Ia). Von Mellenthin kirjoitti:

“During critical periods the absence of Rommel and his chief of staff sometimes lasted not only for a day, but several days. This threw a heavy responsibility on the junior staff officers, and particularly on the Ia (Chief of Operations Section). We accepted it gladly, because we knew that Rommel would always back up any decisions we felt compelled to make.”

“Westphal, and myself (von Mellenthin) as Ic, were left in complete control of Panzergruppe headquarters from 23-28 November. Westphal felt compelled to countermand one of Rommel’s most important orders, and on his return the commander in chief showed his magnanimity by endorsing Westphal’s action, although it was in direct contradiction to his earlier commands.”⁴⁰³

Pykälät 71., 73., 74. ja 76. määrittävät käskyn antamisen ja sen sisällön logiikan.

71. *“Issuing too many orders, especially during a battle when messages may be lost, creates the serious risk of loss of independence of subordinate commanders.”⁴⁰⁴*

73. *“An order should contain all that a subordinate needs to know to be able to execute his mission-and nothing more. Accordingly, the order must be short, clear, specific, and complete. It must be understandable by the recipient and conform to his situation...”⁴⁰⁵*

74. *“Orders may only be valid as long they relate to the situation and conditions...”⁴⁰⁶*

76. *“If changes in the situation are anticipated before an order can be executed, the order should not go in detail...The general intent is stated and the end to achieve must especially be emphasized...the method of execution is left to the subordinate commanders. Otherwise, the order becomes a directive.”⁴⁰⁷*

⁴⁰⁰ Nelsen, “Where to go from here?...”, s. 9-10.

⁴⁰¹ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 38.

⁴⁰² van Creveld, ”Fighting Power”, s. 47.

⁴⁰³ von Mellenthin, ”Panzer Battles 1939-1945”, s. 153.

⁴⁰⁴ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 30.

⁴⁰⁵ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 30.

⁴⁰⁶ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 30.

⁴⁰⁷ Condell ja Zabecki, ”On the German Art of War, Truppenführung”, s. 30.

Komentajan ei tullut antaa liian montaa käskyä kesken taistelun, jottei alaisten toiminnanvaupaus olisi vaarantunut. Käskyn tuli sisältää vain sen tiedon, minkä alainen kulloinkin tehtävänsä täyttämiseksi tarvitsi. Käskyn tuli olla lyhyt, selkeä ja yksiselitteinen. Käskyn vastaanottajan tuli myös ymmärtää saamansa käsky ja sen tuli olla soveltuva hänen tilanteeseensa. Edelleen huomionarvoista on pykälän 74. huomautus, että käskyt olivat voimassa niin kauan kun ne vastasivat sekä tilanteeseen että olosuhteisiin. Jos oli oletettavissa, että tilanne oli vaarassa muuttua ennen käskyn toimeenpanoa, käskyn ei tullut tuolloin olla liian yksityiskohtainen. Alaiselle tuli käskää lähinnä komentajan aikomus sekä tavoiteltava lopputulos. Kaikissa tilanteissa käskyjen toimeenpanon suunnittelu tuli jättää alaisen vastuulle.

4.3.5 Saksalaisen sotataidon viimeinen näytös

Toinen maailmansota alkoi Saksan hyökkäyksellä Puolaan 1.9.1939. Sotaretki päättyi pian puolalaisten täydelliseen tappioon 30.9.1939. Menestyksestään huolimatta Puolaan suuntautuneen sotaretken jälkeen, saksalaiset käynnistivät kriittisen itsetutkiskelun kaikilla johtamistasoillaan. Tutkiskelun tuloksena kävi ilmi, että alimmalla joukkueenjohtaja-tasolla toimintakyky oli pettänyt.⁴⁰⁸ Saksan armeija olikin kärsinyt kroonisesta upseeripulasta armeijan räjähdysmäisen kasvun johdosta 1930-luvulla. Upseeripula juonsi alun perin juurensa *Reichwehriin* aikaan, jolloin upseerien osuus Versailles'n rauhansopimuksen mukaisesti oli vain 4 % armeijan koko vahvuudesta. Upseerivajetta yritettiin paikata 1930-luvulla ylentämällä aliupseereita upseeriksi (1500 kpl), kutsumalla palvelukseen eronneita tai eläkkeellä olleita upseereita (1800 kpl) sekä siirtämällä poliisiupseereita armeijan upseereiksi (2500 kpl). Myös nelivuotinen upseerikoulutus lyhennettiin kaksivuotiseksi. Näillä toimenpiteillä Puolan sotaretken alkaessa, upseerien osuus oli saatu nousemaan Saksan armeijassa juuri alle 3 %:iin. Upseerivajeesta johtuen olikin tavallista, että osa joukkueen johtajista oli aliupseereita.⁴⁰⁹

Saksalaisten havaitsemia puutteita arvioitaessa tulee myös muistaa, että saksalaisten johtajilleen asettamat vaatimukset olivat myös äärimmäisen korkealle asetetut. Puolan sotaretken aikana havaitut puutteet korjattiin täydentävällä koulutuksella tulevan talven aikana. Tämän kovan koulutuksen tavoitteena oli vahvistaa sekä johtajien fyysistä että psyykkistä vastustuskykyä. Koulutuksen lopputulokset olivat hyviä. Ne yksilöt, jotka eivät täyttäneet asetettuja vaatimuksia, korvattiin. Täydennyskoulutuksella varmistettiin, että kaikki sen läpäisseet joh-

⁴⁰⁸ Rekkedal, "Nykyaikainen sotataito", s. 147.

⁴⁰⁹ Corum, "The Roots of Blitzkrieg", s. 201.

tajat olivat korkealuokkaisia johtajia.⁴¹⁰ Kenraali von Mellenthin kirjoitti Puolan sotaretkien arvokkaista kokemuksista seuraavasti:

“We were fortunate that after the hard fighting in previous campaigns all commanders whose nerves could not stand the test had been replaced by proven men. There was no commander left who was not absolutely reliable.”⁴¹¹

Saksan armeijan ammatillista onnistumista kuvaa hyvin historiallinen esimerkki Belgialaisen Eben Emaelin linnakkeen valloittamisesta toukokuussa 1940. Taisteluesimerkki kuvaa ensinnäkin Saksan armeijan korkeaa ammatillista tasoa, mutta myös yksittäisten upseerien ja aliupseerin osoittamaa oma-aloitteisuutta, päättäväisyyttä sekä vastuullisuutta tehtäviensä täyttämässä.

“In May 1940, the seizure of the Belgian fortress of Eben Emael was critically important to the successful conduct of the French campaign by the German Wehrmacht in World War II. And yet, preparation and conduct of this special operation were entrusted to a first lieutenant of the paratroopers, which at the time was a branch of the air force. At his disposal were just 77 paratroopers. At the very beginning of this operation the glider aircraft of the assault force leader, First Lieutenant Rudolf Witzig, was forced to make an emergency landing in a field near Cologne, which was approximately 100 kilometers from the objective. The remaining aircraft flew on and landed inside Eben Emael. The paratroopers completed their mission, but under the leadership of a staff sergeant.”

“During the landing approach to Eben Emael, another glider had to force-land approximately 60 kilometers from its objective. The assault section leader, Staff Sergeant Meier, took decisive action by appropriating two vehicles and then threading his way through the columns of the main attack divisions marshaled at the border. Reaching Maastricht, he crossed the Meuse River and advanced into the glacis of Eben Emael. He was prevented from storming the fortress by the canal surrounding it. So, he decided on his own initiative to attack the Belgian forces in the environs of the fortress. Wounded in the course of the fighting, Meier captured 121 Belgian prisoners of war, whom he turned in the following day against a receipt as proof that he had done everything in his power to complete his mission. In the meantime, Witzig had located another aircraft to tow his glider. Taking off again for Eben Emael, he landed inside the fortress, immediately assumed command of his assault force, and brought about the surrender of the Belgian fortress.”

“The successful completion of this operation was an absolute prerequisite to ensure the Wehrmacht’s rapid advance across the Meuse River and, thus, was essential to the rapid conclusion of the French campaign. The initiative and battle command skills of a first lieutenant and a non-commissioned officer were put to the test, and both gave an excellent accounting of themselves, for

⁴¹⁰ Rekkedal, “Nykyaikainen sotataito”, s. 147.

⁴¹¹ von Mellenthin, ”Panzer Battles”, s.82-83.

which they received the Knight's Cross of the Iron Cross, at the time, Germany's highest decoration for bravery."⁴¹²

Toisessa maailmansodassa Saksan armeija osoittautui kaikkiaan erinomaiseksi sotilasorganisaatioksi. Saksalaisen sotilasorganisaation osoittama moraalinen, eloisuus, koheesio sekä joustavuus eivät löytäneet vertaistaan 1900-luvun aikana.⁴¹³ Kuvaavaa on myös yhdysvaltalaisen Normandian ja Reininmaan veteraanin toteamus saksalaisten joukkojen suuresta taistelukyvyistä: *"until you've fought the German army, you have never fought a real battle"*.⁴¹⁴

Saksalaisten voiman lomatessa itärintamalla vuoden 1941 lopussa, muuttui sota salamasodasta saksalaisten pelkäämäksi kulutussodaksi. Hyökkäyksellinen liikesodankäynti muuttui saksalaisten osalta joustavaksi puolustukseksi ensimmäisen maailmansodan kokemusten mukaisesti. Joustava puolustus ammensi energiansa salamasodan tavoin saksalaisten sotilaiden omaloitteisuudesta ja aktiivisuudesta johtamisen kaikilla tasoilla. Huolimatta Hitlerin pikkutarkasta puuttumisesta joukkojen johtamiseen sekä kulutussodan aiheuttamista massiivista tappioista, kykenivät saksalaiset aiheuttamaan Puna-armeijan joukoille lähes 300 000 miehen konnaistappiot vielä huhti-toukokuussa 1945, tämän Berliinin valtaamisoperaation aikana.⁴¹⁵

Eversti Trevor Dupuy'n laskelmien mukaan, saksalaiset kykenivät aiheuttamaan taisteluissa keskimäärin 50 % suuremmat tappiot vastassaan olleille yhdysvaltalaisille tai englantilaisille sotilaille, verrattuna itse kärsimiinsä tappioihin. Tämä taisteluiden lopputulos piti paikkansa Dupuy'n laskelmissa siitäkin huolimatta, että hyökkäsivätkö saksalaiset vai puolustivatko he. Olivatko he paikallisesti ylivoimaisia tai (kuten yleensä) alivoimaisia. Oliko heillä ilmaylivoima tai (lähes aina) alivoima. Hävisivätkö he taistelun tai voittivatko he sen.⁴¹⁶

Vaikka saksalaiset onnistuivat pitkällisen työn tuloksena kehittämään lähes täydellisen sotakoneen ja saavuttamaan sotahistorian suurimpia voittoja taisteluissa, he silti hävisivät molemmat maailmansodat.

⁴¹² Widder, "Auftragstaktik and Innere führung...", s.1. Alkuperäinen lähde: Leistenschneider, "Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914" s. 147. Käännös kenraali Werner Widder.

⁴¹³ van Creveld, "Fighting Power", s. 163.

⁴¹⁴ Bungay, "The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy", s. 27.

⁴¹⁵ Bungay, "The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy", s. 27..

⁴¹⁶ Dupuy, "A Genius for War", s. 234-235.

4.4 Preussilais-saksalaisen sotilasorganisaation sotataidon kehittymisen kolme sukupolvea

Preussin armeijan ensimmäisen sodankäynnin sukupolven ajan sodankäyntitavan menestys taisteluissa perustui tehokkaan äksiisi-koulutuksen aikaansaamaan taistelukuriin, joukkojen nopeaan liikekykyyn sekä tulinopeuteen. Armeijan taistelukuviot harjoiteltiin etukäteen ja taisteluliikkeiden nopeus ratkaisivat usein taistelun voittajan. Preussin armeijan menestys perustui kuitenkin ensisijaisesti sen kuninkaan Fredrik Suuren sotilaalliseen lahjakkuuteen sekä kuninkaan ja maanomistaja-aateliston muodostaman upseeriston väliseen riippuvuussuhteeseen. Organisaation johtaminen taistelussa perustui kuninkaan antamiin yksityiskohtaisiin käskyihin. Muiden organisaation jäsenten rooliksi muodostui kuninkaan antamien käskyjen järkähtämätön noudattaminen.

Napoleonin Kansanarmeijan elinvoimaiset ja kaavoista vapaat hyökkäykset romuttivat lineaarisen sodankäynnin aikaisen harjoitellun etukäteistaktiikan (*set piece battle*). Preussin armeijan kohtaloksi koituneet Jenan ja Auerstedtin taistelut käynnistivät sotilaallisen reformin Preussin armeijassa. Reformistien työn tuloksina kiellettiin muun muassa armeijassa vallinneen tiukan preussilaiskurin- sekä kaavamaisen taktiikan harjoittaminen. Reformistit myös institutionalisoivat organisaation sotilaallisen lahjakkuuden perustamalla yleisesikuntaupseerijärjestelmän, jonka jäsenet valittiin hakijoiden lahjakkuuden, eikä syntyperän perusteella. Reformistien työn taustalla näkyi voimakkaasti myös aikakauden filosofien ja kirjailijoiden vaikutus. Preussilaisessa pedagogiikassa oppilaiden omatoimisuuden sekä yksilön persoonallisuuden kehittymisen korostaminen vahvistuivat opetus uudistusten johdosta 1800-luvun aikana.

Von Clausewitzin Napoleonin sotien tulkinnasta muotoutuneella sotateorialla oli suuri vaikutus preussilaiseen sotataitoon. Von Clausewitzin kuvailemana sodan luonne muuttui valistuksen ajan matemaattisista yhtälöistä kaoottiseksi, omalla sisäisellä logiikalla toimivaksi organismiksi. Sodan ymmärtäminen kaoottisena, rakensi preussilaisen sotataidon keskeisen peruspilarin. Merkittävää von Clausewitzin teorioissa oli myös ratkaisutaistelun merkityksen korostaminen. Sodan tärkeimmäksi päämaaliksi muodostui näin ollen vihollisen armeijan tuhoaminen. Ratkaisutaistelun korostuminen sai jatkossa preussilaiset suuntaamaan parhaimmat resurssinsa nimenomaisesti tukemaan sodan päämaalin saavuttamista, hallinnollisten ja huollollisten tehtävien kustannuksella.

Preussin armeijan taistelukokemukset Itävaltaa ja Ranskaa vastaan olivat osoittaneet kiistatta sen, että Preussi-Saksan armeijan tuli olla taistelutilanteissa huomattavasti aikaisempaa nopeampi. Aseistuksen muututtua entistä tappavammaksi, tuli jalkaväen hyökkäykset toteuttaa yhä hajautetummin. Taisteluiden kulku ei myöskään mahdollistanut armeijoiden, armeijakuntien, prikaatien, rykmenttien ja usein jopa pataljoonien komentajien harrastamaa joukkojen yksityiskohtaista valvontaa sekä kontrollia, aiemmin totutulla tavalla. Modernin taistelukentän taisteluiden muututtua yhä enemmän kaoottisemmaksi sekä levittyä yhä laajemmille alueille, ei mikään etukäteen annettu käsky voinut säilyä relevanttina taisteluiden alkamisen jälkeen. Upseerit, varsinkin organisaation alimmilla tasoilla, joutuivat usein nopeasti muuttuviin tilanteisiin, ilman esimiestensä yksityiskohtaisia ohjeita. Seuraukset olivat usein katastrofaalisia, preussilaiset nuoret upseerit eivät yksinkertaisesti olleet koulutettuja edellä mainittuihin tilanteisiin⁴¹⁷.

Preussin armeijan ainoaksi mahdollisuudeksi kehittyä nopeammaksi ja tehokkaammaksi oli luoda upseeristo, jolla oli toimivaltuudet, kyky ja halukkuus tehdä reaaliaikaisia päätöksiä organisaation alimmilla tasoilla. Järjestelmän toimivuuden sekä halutun nopeuden kannalta välittömästi tehdyt väärät päätökset olivat siis parempi vaihtoehto, kuin olla tekemättä päätöstä laisinkaan. Tämä kehityssuunta johti vaatimukseen oma-aloitteisuuden korostamisesta hierarkian kaikilla tasoilla. Oma-aloitteisuuden vaatimus oli tullut välttämättömäksi taistelukentän laajentumisen sekä kehittyvän sotateknologian johdosta.

Saksan yleisesikunnan päällikön von Moltken aikana muotoutui preussilainen johtamiskulttuuri, jonka luonteenpiirteeksi vahvistui yksilön itsenäisyyden ja oma-aloitteisuuden korostaminen, eräällä tavoin itse ajattelevan sotilaan ihanne. Von Moltke tavoitteli kuitenkin suurempaa; hän halusi hyödyntää vallitsevaa sotilaskulttuuria muodostaakseen armeijalle tehokkaan johtamisjärjestelmän, joka säilyttäisi koheesionsa ja jossa alaisten tekemät virheet eivät haittaisi kokonaisuuden onnistumista.⁴¹⁸ Tässä johtamisjärjestelmässä korostui eritoten ylemmän johtoportaan johtajien aikomusten ymmärtäminen johtamisen kaikilla tasoilla. Keskittyminen aikomuksen ymmärtämiseen salli edelleen alaisen oma-aloitteisuuden harrastamisen tilanteiden mukaisesti, mutta säilytti silti koko organisaation koheesion. Von Moltken myötä komentajia kehoitettiin käskemään vain se mikä oli ehdottomasti välttämätöntä, mutta varmistumaan siitä, että tehtävän päämäärä oli alaisille selvä. Epäselvissä tilanteissa alaisten tuli käyttää hyväkseen omaa aloitekykyään.

⁴¹⁷ Nelsen, "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle", s. 22.

⁴¹⁸ Bungay, "The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy", s. 23.

Von Moltken myötävaikutuksesta Preussin- ja myöhemmin Saksan armeijan sotilaskulttuurissa vahvistui myös uudenlainen kurikäsitys niin sanottu ”*thinking obedience*”, joka edellytti alaisen oma-aloitteista ja päättäväistä toimintaa kohtaamiensa tilanteiden edellyttämällä tavalla, vaikkakin se olisi ollut hänelle annettujen tehtävien vastaista. Alaisille annettujen yksityiskohtaisten käskyjen sijaan, komentajan direktiivien sisältämä aikomus sai organisaation kaipaamaan kontrollin ja koheesion tuntemuksen.

Ensimmäiseen maailmansotaan mennessä saksalainen sotataito oli omaksunut sodankäynnin toisen sukupolven mukaisen kulutussodankäynnin vaikuttamisen logiikan. Vaikuttamisen logiikka, joka oli toiminut Ranskaa vastaan vuosina 1870–1871, mahdollisti saksalaisten menestyksekkään taistelun itärintamalla, mutta johti täpärästi epäonnistumiseen länsirintamalla. Itärintamalla taktiikan onnistuminen oli mahdollista toimintaympäristöstä ja vastustajista johtuvista seikoista johtuen. Rintamalinjojen pituus sekä joukkojen harva ryhmitys, mahdollistivat saksalaisten joukoille paremmat mahdollisuudet hyödyntää liikettään sekä kohdistaa hyökkäyksensä vihollisen sivustoihin ja selustaan. Länsirintamalla sen sijaan, rintaman kapeus ei mahdollistanut joukkojen hyökkäyksiä vihollisen sivustoihin, vaan joukkojen oli suunnattava tappioita tuottaneet hyökkäyksensä kohtisuoraan vihollisen puolustusryhmityksiin. Taistelujen pysähtyttyä uuvuttaviin kulutustaisteluihin, pystyi saksalaisten omaksuma oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden kulttuuri kuitenkin kannattelemaan vuosikausia rintamalinjojen säilymistä liittoutuneiden jatkuvissa hyökkäyksissä taistelujen taktisella tasolla.

Vasta maaliskuussa 1918, lähes viimeisenä keinonaan, saksalaiset uskaltautuivat hyödyntämään yksittäisten taistelijoidensa luovuutta ja oma-aloitteisuutta, pelkän tykistön sekä konekiväärien tuho vaikutuksen ja joukkojen mekaanisen käytön sijaan. Kehitetty iskuosastotaktiikka hyödynsi parhaalla mahdollisella tavalla Saksan armeijassa vallinnutta oma-aloitteisuuden kulttuuria. Iskuosastotaktiikka muodostuikin liikesodankäynnin esiasteeksi, jossa pienryhmät hyödynsivät päättäväisesti avautuvia mahdollisuuksia, sivustoistaan piittaamatta, ja jossa johtaminen ilmentyi lähes täydellisen hajautettuna. Iskuosastotaktiikan myötä, saksalaiset ottivat ensiaskeleensa kohti kolmannen sodankäynnin sukupolven tapaa taistella. Tämä oli kuitenkin mahdollista vain siitä syystä, että jo ennen ensimmäisestä maailmansotaa muodostunut saksalainen johtajuuden käytäntö sekä käsitys kurista loivat tähän edellytykset.

Versailles’n rauhansopimuksen aiheuttaman armeijan alasajon seurauksena, saksalaisille toisintui Jenan ja Auerstedtin tappioiden jälkeinen tilanne, joka mahdollisti suurtenkin muutosten tekemisen armeijassa. Von Seecktin johtamana saksalaiset tutkivat huolellisesti ensimmäisen maailmansodan kokemuksensa. Laajan selvitystyön tuloksena syntynyt kenttäohjesääntö

(*Heeresdienstvorschrift 487, Führung und Gefecht der verbundenen Waffen (F.u.G)*) julkaistiin vuonna 1921. Von Seeckin myötä *Reichwehr* otti suunnan kohti Clausewitzin – Scarnhorstin ja Moltken luomaa traditiota, ja käynnisti ehkä viimeisen irtioton standarditaktikkojen vaikutuspiiristä. Tämä suuntaus julistettiin selvästi uuden kenttäohjesäännön teksteissä. Johtajaa sekä yksittäistä sotilasta ei haluttu kuvata konemaisena yksityiskohtaisten käskyjen toteuttajana, vaan enemmänkin oma-aloitteisena, luovana ja ajattelevana toimijana.

Reichwehr koulutti tulevan *Wehrmachtin* kaaderin. Erittäin tiukassa koulutusjärjestelmässä aliupseerit koulutettiin upseereiksi ja upseerit koulutettiin omaa tehtäväänsä kahta tasoa ylempää tehtävää varten. Iskuosastotaktiikka muuttui von Seeckin johtamana liikesodankäynniksi, sillä hänen visioissaan vain ylivoimainen nopeus taistelussa voisi tasoittaa Saksan armeijan pienempää lukumäärää sekä taata ratkaisutaistelun saavuttamisen uuvuttavan kullussodan sijaan. Suuren nopeuden ja ratkaisutaistelun näkökulmasta, panssariaseen maksimaalinen hyväksikäyttö ja sen voimakas kehittyminen Saksassa oli näin ollen varsin luonnollinen tuleminen. Saksan armeijan viimeinen kirjallinen taidonnäyte oli vuonna 1933 julkaistu *Truppenführung* kenttäohjesääntö, joka aikaisempaa preussilais-saksalaista sotataidollista osaamista täydentäen, visioi kaikkien aselajien muodostamien panssariyhtymien käytön taistelutilanteissa sekä yksittäisen sotilaan keskeisen merkityksen taisteluiden voittamiseksi.

Toiseen maailmansotaan Saksa lähti ainoana maana toteuttaen sodankäynnin kolmannen sukupolven logiikkaa. Saksan armeija yhdisti taidokkaasti sodankäynnissään ensimmäisen maailmansodan kokemusten perusteella syntyneen liikesodankäynnin sekä jo vuosikymmeniä aikaisemmin rakentuneen ainutlaatuisen oma-aloitteisuuden kulttuurin, joka oli *Reichwehrissa* laajentunut koskemaan myös yksittäistä sotilasta. Salamasota kertoi tulemisena organisaation omaksuman vaikuttamisen logiikan, johtamisen käytännön ja kurikäsityksen harmonian. Kuten ensimmäisen maailmansodan kokemukset osoittivat, yltyivät oma-aloitteisuuden vaikutukset taktisiin menestyksiin puolustustaisteluissa. Vasta liikesodankäynnin hyödyntäminen toisessa maailmansodassa mahdollisti armeijan operatiivisten menestykset. Saksan strateginen menestyminen sodassa olisi ilmeisesti edellyttänyt kaikkien puolustushaarojen saumatonta yhteistoimintaa, sekä etenkin sen resurssien sopusointua poliittisten tavoitteiden sekä maan poliittisen johdon kanssa.

5. TEHTÄVÄTAKTIIKAN OLEMUS

Tutkimuksen viidennen luvun tarkoituksena on muodostaa sotilasjohtamisen näkökulman tulkinta tehtävätaktiikan olemuksesta. Luvun ensimmäisessä alaluvussa perehdytään kolmeen valittuun tulkintaan tai määritelmään tehtävätaktiikan olemuksesta. On kuitenkin huomattava, että tarkasteltavat tulkinnat eivät sinänsä käsittele preussilais-saksalaista tehtävätaktiikkaa, vaan pikemmin tehtävätaktiikan ajankohtaista olemusta.

Valituista tulkinnoista kaksi on yksittäisten henkilöiden laatimia, kolmannen tulkinnan ollessa Yhdysvaltain armeijan kenttäohjesäännössä esitetty tulkinta. Tulkintojen ja määritelmien valintaa sekä analysointia on vaikeuttanut erityisesti tehtävätaktiikan olemuksen käsitteleminen varsin kapeista näkökulmista. Näkökulmien kapeus on vahvistanut tutkijan näkemystä etenkin siitä, ettei tehtävätaktiikan koko olemusta voida ymmärtää ilman kokonaisvaltaista ja poikkitieteellistä lähestymistapaa. Sotilasorganisaatioiden ohjesääntöjä tulkittaessa tulee myös muistaa niiden ”konseptimaisuus”. Konseptimaisuus tarkoittaa käytännössä tehtävätaktiikan olemuksen kytkemistä sotilasorganisaation olemassa oleviin rakenteisiin sekä siinä vallitsevaan sotilaskulttuuriin. Tämä seikka rajoittaa ”konseptien” objektiivista tulkintaa. Luvun ensimmäisen alaluvun lopuksi arvioidaan valittuja tulkintoja yhdistäviä ja erottavia tekijöitä.

Viidennen luvun toisessa alaluvussa muodostetaan tutkijan oma tulkinta saksalaisen tehtävätaktiikan olemuksesta sotilasjohtamisen näkökulmassa. Tehtävä tulkinta nojaa tutkimusprosessin aikana saavutettuun esiyymmärrykseen, muiden toimijoiden laatimiin tulkintoihin sekä sotilasjohtamisen viitekehykseen. Johtuen tutkimuksen painopisteen kohdistumisesta preussilais-saksalaisen sotataidon tutkimiseen, on myös tulkinnan näkökulma ”historiallinen”. Tämä menetelmällinen ratkaisu saattaa vielä tässä vaiheessa muiden toimijoiden tulkinnat toisarvoiseen asemaan tutkijan oman esiyymmärryksen sijaan. Tehtävätaktiikan olemuksen luonteen sekä sen ajankohtaisuuden tarkastelu tutkimuksen pohdinnassa, saa myös muiden toimijoiden tulkintojen merkitykset nousemaan paremmin esille.

5.1 Tulkinnat tehtävätaktiikan olemuksesta

5.1.1 Von Lossowin tulkinta

Saksalainen everstiluutnantti Walter von Lossow kirjoitti *Military Review* aikakauslehteen artikkelin: ”*Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics*” vuonna 1977. Von Lossowin artikkelin kirjoittamisen motiivina oli liittoutuneiden upseerien osoittama toistuva kiinnostus

saksalaista tehtävätaktiikkaa kohtaan. Artikkelissaan von Lossow halusi kuvata käsityksiään saksalaisesta tehtävätaktiikasta ja sen suhteesta niin sanottuun ”käskytaktiikkaan”.⁴¹⁹ On huomattava, että artikkelin kirjoittamishetkellä tehtävätaktiikasta käytettiin käännöstä *Mission-Type Tactics*. Richard Simpkinin mukaan Saksan *Bundeswehr* vahvisti myöhemmin tehtävätaktiikan käännökseksi *Mission-Type-Control*. Simpkinin mukaan saksalaiset tekivät virheen kääntäessään saksankielisen sanan *Auftrag* englanninkieliseksi sanaksi *Mission*⁴²⁰, joka Simpkinin mukaan olisi pitänyt kääntää tehtävätaktiikan hengen mukaisesti sanaksi *Directive*. Simpkin esittikin johtopäätöksensä *Auftragstaktik*-termin käännökseksi termiä *Directive Control* sekä *Bundeswehrin* lanseeraamalle termille *Detailed-Order-Tactics* käännöstä *Control by Detailed order*.⁴²¹

Von Lossow mainitsee artikkelissaan tehtävätaktiikan kuvaavan johtamisen periaatteita sekä komentajia että heidän alaisiaan varten. Tehtävätaktiikka ei rajoitu hänen mukaansa pelkästään maavoimien käyttöön eikä vain taistelujen johtamiseen. Tehtävätaktiikan sisältöä kuvaavat von Lossowin mukaan seuraavat tekijät:⁴²²

“The mission must unmistakably express the will of the commander.”

“The Objective, course of action and mission constraints, such as time, must be clear and definite without restricting freedom of action more than necessary in order to make use of the initiative of individuals charged with the task to be accomplished.”

“Limits as to the method of execution, within the framework of the higher commander’s will, are imposed only where essential for coordination with other commands.”

Von Lossow kuvaa artikkelissaan tehtävätaktiikan muodostavan harmonisen viitekehyksen, jossa yhdistyvät annettu tehtävä, toimivalta tehtävän toteuttamiseksi sekä alaisen vastuuntuntoisuus tehtävän täyttämässä. ”Tehtävätaktiikka määrittää selkeästi tavoitteen ja mobilisoi alaisten älykkyyden näiden itsevarmaksi toiminnaksi”. Von Lossowin mukaan tehtävätaktiikka ei kuitenkaan muodosta mitään itsenäisiä tai muista riippumattomia periaatteita, vaan tehtävätaktiikka on tiukasti verkottunut johtamisen yhtenäisyyden sekä kaikkien aselajien yhteistoiminnan periaatteisiin.⁴²³

⁴¹⁹ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 87.

⁴²⁰ Simpkin perustelee sanan Mission viittaavan saksankieliseen sanaan Entschluss (päätös), joka muodostuu tehtävästä (Auftrag) ja Tilanteesta (Lage). ”Directive”, joka voidaan mieltää käskyn ”order” vastakohdaksi, on Simpkinin mukaan kuvaavampi termi määrittämään tehtävätaktiikan olemusta sen todellisen hengen mukaisesti. Lähde: Simpkin, ”Race to the Swift”, s. 228-229.

⁴²¹ Simpkin, ”Race to the Swift”, s. 228,

⁴²² von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 87-88.

⁴²³ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 88.

Von Lossowin mukaan tehtävätaktiikan onnistunut soveltaminen edellyttää johtamisen ja operatiivisten doktriinien yleistä ja laajaa ymmärrystä sekä niiden harjoittelua, jotta doktriineissa kuvatut periaatteet muodostuvat todellisuudeksi myös käytännössä. Myös taktisten periaatteiden vähyys, sekä niiden yksinkertaisuus lisäävät toiminnan onnistumista ja poistavat väärintymmärrysten mahdollisuutta. Tehtävätaktiikka asettaa vaatimuksia von Lossowin mukaan sekä komentajille että alaisille. Tehtävätaktiikan periaate edellyttää myös annettujen tehtävien ja niiden sisältäminen yksityiskohtien ”suodattamista” johtamisen jokaisella tasolla. Ylempi johtamisen taso on näin ollen vastuussa siitä, että se asettaa alaiselle annettavan tehtävän ja tämän tarvitsemat lisätiedot oikeassa suhteessa alaisen kontekstiin. Näin ylhäältä annettu tehtävää ”jalostuu” kunkin johtamisen tason kontekstissa.⁴²⁴

Von Lossowin mukaan tehtävätaktiikan etuja ovat:

“Leaders at all echelons are forced to analyze their own situations as well as that of their next higher command.”
“Transmission of orders from one command level to another is expedited.”
“Motivation of those individuals charged with tasks is higher.”
“Measures taken at the scene of action are more in harmony with actual conditions.”⁴²⁵

Tehtävätaktiikan heikkouksiksi von Lossow kuvaa tehtävätaktiikan onnistuneen soveltamisen vaativan pitkää johtajakoulutusta ja – kasvatusta. Tämä tekee von Lossowin mukaan suurimman eroavaisuuden käskytaktiikan harjoittamisesta suhteessa tehtävätaktiikkaan. Esimerkiksi saman tehtävän toteuttaminen voi osoittautua kouluttamattomalle joukolle mahdottomaksi toteuttaa ilman esimiehen yksityiskohtaisia käskyjä, kun taas hyvin koulutettu ja ammattitaitoinen joukko suorastaan vaatii oman luovuutensa ja ammattitaitonsa hyödyntämistä ja laajan toiminnanvapauden myöntämistä tehtäviensä toteuttamisessa. Myös vallitsevan sotilaskulttuurin sekä sen mentaliteetin tulee olla sopusoinnussa tehtävätaktiikan soveltamisen periaatteiden kanssa. Von Lossow kuitenkin huomauttaa, ettei tehtävätaktiikka ole varattu pelkästään karismaattisille johtajille, vaan se on opetettavissa ja opittavissa.⁴²⁶ Tehtävätaktiikka ei myöskään von Lossowin mukaan takaa immunitettia virheille ja epäonnistumisille, mutta kohtaa suotuisasti nykyaikaisen yhteiskunnan älykkäiden alaisten henkiset vaatimukset.⁴²⁷

Tehtävätaktiikan soveltamisen riskeinä von Lossow kuvaa seuraavia tekijöitä:⁴²⁸

“-The Command helicopter syndrome.”
“-The uncertainty syndrome.”

⁴²⁴ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 88-89.

⁴²⁵ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 89.

⁴²⁶ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 89-90.

⁴²⁷ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 91.

⁴²⁸ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 90

“-The incompetence syndrome.”

Ensimmäinen Von Lossowin kuvaama tehtävätaktiikan riski on nykyaikaisen teknologian luomat mahdollisuudet ylemmille komentajille valvoa ja kontrolloida suoraan kaikkia alaisensa toimia. Teknologiset välineet kuten helikopterit⁴²⁹, televisiot, puhelimet, datan prosessointivälineet sekä muut informaatiojärjestelmät, tarjoavat ylemmille johtoportaille suuren kiusauksen ohittaa alemmat johtoportaat ja ryhtyä johtamaan suoraan toiminnassa kiinni olevia joukkoja. Alempien johtoportaiden ohittaminen murtaa von Lossowin mukaan alajohtoportaiden auktoriteetin sekä aikaansaa vähittäisen oma-aloitteisuuden, vastuuntunnon sekä mielikuvituksen katoamisen.⁴³⁰

Toinen von Lossowin kuvaama riski liittyy ylemmän johtoportaan epäluottamukseen tai epätietoisuuteen alaisensa käynnistämien toimenpiteiden oikeellisuudesta. Tämä epävarmuus voi johtaa esimiehen äkilliseen ilmaantumiseen alaisen toiminta-alueelle ja välittömään puuttumiseen alaisen toimintaan, ilman perehtymistä alaisen toiminnan vaiheeseen liittyviin yksityiskohtiin. Tämä ilmenee niin sanottuna ”satulajohtamisena”.⁴³¹

Kolmas von Lossowin kuvaama riski liittyy esimiehen taitamattomuuteen määrittää alaisilleen tehtäviä, jotka vastaavat tämän resursseja ja kontekstia. Luonnollisesti mitä ylemmäksi johtamisen portaita nousee, sitä merkittävämmäksi nousee käskettävän aikomuksen ja tehtävien laadullinen sisältö.⁴³²

Tehtävätaktiikkaan liittyviä riskejä voidaan von Lossowin mukaan ehkäistä, kun kaikki noudattavat sen periaatteita. Esimieheen kohdistuvia toimia, jotka lisäävät tehtävätaktiikan onnistumista ovat von Lossowin mukaan:⁴³³

“Spending more time, patience and effort contemplating the objective and constraints of a mission.”

“Clarifying things both for himself and his subordinates.”

“Specifying in orders only what is required to accomplish the mission”

“Respecting his subordinates’ competence and giving them freedom of action they need”.

⁴²⁹ Yhdysvaltalaisen komentajien johtamistoiminta helikoptereista käsin Vietnamin sodassa edustaa ehkä räikeintä esimerkkiä mikromanageroinnista. Jopa divisioonan komentajat tai heidän esimiehensä sortuivat neuvomaan tai käskemään maassa taistelevia yksittäisiä komppanian päälliköitä, ohi kaikkien johtoportaiden. Lähde: Nelsen, ”Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle”, s. 30.

⁴³⁰ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 90.

⁴³¹ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 90.

⁴³² von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 90-91.

⁴³³ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 91.

Alaisia koskevia tehtävätaktiikkaa edistäviä toimenpiteitä ovat:⁴³⁴

”Making good use of his freedom of action with initiative and competence.”
“Employing his own abilities for the good of the overall mission.”

Johtopäätöksissään von Lossow kuvaa tehtävätaktiikan maksiimeiksi yhtenäisen ajattelutavan, toiminnan luotettavuuden sekä inhimillisten resurssien maksimaalisen hyväksikäytön. Nämä periaatteet eivät ilmenny von Lossowin mukaan pelkästään sodassa, mutta myös rauhan aikana, jolloin niiden soveltamista on jatkuvasti kehitettävä ja harjoiteltava. Periaatteet ovat myös erityisen tärkeitä yksittäisen sotilaan aloitteellisuuden ja energisyyden kehittämiseksi. Yksittäisen sotilaan kannalta on erityisen tärkeää, että esimies osoittaa luottamusta hänen toimintaansa ja hänen johtamissuorituksia kohtaan.⁴³⁵

5.1.2 Ronald J. Bashistan tulkinta

Yhdysvaltalainen kapteeni Ronald J. Bashistan vuonna 1994 kirjoittama artikkeli pohjautuu hänen saksalaisilta upseereilta saamiinsa tietoihin. Bashistan artikkelin kirjoittamishetkellä tehtävätaktiikka ymmärrettiin Yhdysvaltain armeijassa joko kirjaimellisesti ”tehtävätyyppisinä käskyinä” (*mission-type orders*) tai käskyinä, joilla pyrittiin luomaan alaisille mahdollisimman suuri toiminnanvapaus toteuttaa saamansa tehtävät. Bashistan mukaan lähempi käsitteellinen tutkiminen kuitenkin osoitti, että edellä mainittu yleinen tehtävätaktiikan ymmärrys on sisällöllisesti epätarkka ja epätäydellinen. Bashistan mukaan tehtävätaktiikka muodostuu neljästä elementistä: tottelevaisuudesta (*Obedience*), ammattitaitoisuudesta (*Proficiency*), omaaloitteisuudesta (*Independence of action*) sekä itseluottamuksesta (*Selfesteem*).⁴³⁶

Bashistan artikkeli liittyi laajaan keskusteluun tehtävätaktiikan soveltumisesta yhdysvaltalaiseen sotilaskulttuuriin. Muita samaan keskusteluun liittyneitä artikkeleita ovat muun muassa; Antulio J. Echevarrian artikkeli: *”Auftragstaktik in Its Proper Perspective”*, David Keithlyn ja Stephen Ferrisin artikkeli: *”Auftragstaktik, or directive control, in joint and combined operations”*, Faris R. Kirklandin artikkeli: *”Self-Care, Psychological Integrity, and Auftragstaktik”* sekä Donald E. Vandergriffin artikkeli: *”Without the Proper Culture: Why Our Army Cannot Practise Maneuver Warfare”*. Myös oppilasupseerit (*Army Command and General Staff College*) laativat pääosin 1980–1990-luvulla lukuisia tehtävätaktiikkaa sekä yhdysvaltalaista sotilaskulttuuria käsitteleviä suppeita tutkimustöitä. Muutamia töitä mainiten esimerkiksi majuri Michael J. Harwoodin tutkielma: *”Auftragstaktik, We Can’t Get There From Here”*, majuri

⁴³⁴ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 91.

⁴³⁵ von Lossow, ”Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics”, s. 91.

⁴³⁶ Bashista, ”Auftragstaktik, It’s More Than Just a Word”, s. 19.

Thomas H. Barthin tutkielma: ”*Auftragstaktik- A Leadership Philosophy For The Information Age*” sekä majuri Thomas M. Jordanin tutkielma: ”*Is Decentralized Command and Control of Tactical Maneuver Units a Myth or Reality?*”.

Tottelevaisuus (*Obedience*) viittaa Bashistan mukaan komentajan aikomuksen mukaiseen toimintaan. Alainen voi harjoittaa oma-aloitteisuutta, mutta vain komentajan aikomuksen mukaisesti. Ammattitaitoisuudella (*Proficiency*) Bashista tarkoittaa upseerin omakohtaista laajaa käsityskykyä ympäröivästä organisaatiosta sekä myös omakohtaisesta kehittymistä kohti laajempaa ymmärrystä kokonaisuuteen liittyvistä tekijöistä ja niiden hyödynnettävyydestä eri tilanteissa. Oma-aloitteisuus (*Independence of action*) on Bashistan mukaan keskeisin neljästä elementistä. Komentajan suodessa alaisilleen suuren toimintavapauden, tulee alaisen hyödyntää tämä toimintavapaus päättäväisesti tilanteiden edellyttämällä tavalla. Neljäs elementti eli itseluottamus (*Selfesteem*), on Bashistan mukaan edellytys alaisen oma-aloitteellisuudelle. Alaisella tulee olla usko siihen, että hänen esimiehensä luottavat hänen oma-aloitteisuutensa tuloksiin. Alaisen itseluottamus rakennetaan koulutuksen avulla. Koulutustilanteissa esimiesten tulee rohkaista alaisiaan toimimaan oma-aloitteisesti. Alaista ei tule epäonnistumisista rankaista, sillä epäonnistumiset ovat välttämättömiä alaisen oppimisen kannalta. Alaiselle ei Bashistan mukaan saa myöskään jäädä kuvaa, että hän henkilökohtaisesti olisi epäonnistuja. Esimiehen velvollisuutena on myös analysoida alaisen puutteet ja kuvata hänelle tämän kehittämisalueet.⁴³⁷

Bashistan artikkelin johtopäätöksistä käy ilmi, että hän näkee tehtävätaktiikan olevan muuta-kin kuin joukkojen johtamisen metodi. Tehtävätaktiikka viittaa Bashistan mukaan keskeisesti sotilasorganisaation kulttuuriin, jonka rakentuminen vie huomattavan pitkän ajan. Bashistan mukaan, Yhdysvaltojen armeijan koulutusjärjestelmä täyttää hyvin tottelevaisuuden ja ammattitaitoisuuden elementit. Suurimman puutteen Bashista näkee kuitenkin organisaatiosta puuttuvan tahdon tukea alaisten oma-aloitteisuuden ja itseluottamuksen kehittymistä. Esimiehillä on Bashistan mukaan ensisijaisesti tarpeena saada alaiset toimimaan oikein oman tahtonsa mukaisesti, kontrolloimalla heidän toimintaa jatkuvasti. Alaisten virheet eivät ole edellä mainitussa ympäristössä sallittuja, vaan osoittavat alaisen epäonnistumista. Epäonnistumisen tuntemukset sekä esimiesten murskaava palaute, eivät ole omiaan kasvattamaan alaisten itseluottamusta sekä halukkuutta oma-aloitteisuuteen sekä riskinottoon.⁴³⁸

⁴³⁷ Bashista, ”Auftragstaktik, It’s More Than Just a Word”, s. 19.

⁴³⁸ Bashista, ”Auftragstaktik, It’s More Than Just a Word”, s. 19.

Bashistan mukaan, tehtävätaktiikan todellinen olemus tulisi ensisijaisesti pyrkiä ymmärtämään armeijassa. Tämän lisäksi tehtävätaktiikkaa tulisi harjoitella päivittäin. Armeijan tulisi pidättäytyä mikromanageroinnista, rohkaista alaisia halukkaiksi ottamaan hallittuja riskejä, arvioimaan alaisten menestymisiä ja virheitä sekä kehittämään alaisia suunnitelmallisesti.⁴³⁹

5.1.3 Tehtävätaktiikka ja sotilasorganisaatioiden doktriinit

Kuten tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, muodostaa tehtävätaktiikka usean eri länsimaan sotilasorganisaation johtamisen perustan. Ruotsissa sotilasstrateginen doktriini (*Militärstatisk Doktrin*) vuodelta 2002, määrittää tehtävätaktiikan (*Uppdragstaktik*) Ruotsin puolustusvoimien johtamismetodiksi.⁴⁴⁰ Saksan Puolustusvoimien viimeisissä kenttäohjesäännöissä (*HDv 100/100 VS-NtD, Truppenführung, 2000*) on luovuttu tehtävätaktiikka-termin (*Auftragstaktik*) käyttämisestä. Nykyisin saksalaisissa ohjesäännöissä käytetään tehtäväjohtaminen-termiä (*Führen mit Auftrag*) tehtävätaktiikka-termin sijaan. Edellä mainittua kehityskulkua on perusteltu tehtävätaktiikka-termin liiallisesta sitoutuneisuudesta taktisen tason johtamiseen. Tehtäväjohtaminen-termillä on näin ollen haluttu saattaa organisaatiossa tapahtuva johtaminen mahtumaan saman käsitteen alle.⁴⁴¹ Yhdysvalloissa kenttäohjesääntö FM 6-0 (*Mission Command: Command and Control of Army Forces*) määrittää tehtäväjohtamisen (*Mission Command*) armeijan johtamisen konseptiksi.⁴⁴² Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin FM 6-0 määrittämää tehtäväjohtamisen sisältöä. FM 6-0 määrittelee tehtäväjohtamisen seuraavasti:

“Mission command is the conduct of military operations through decentralized execution based on 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. Successful mission command rests on the following four elements:

- *Commander’s intent.*
- *Subordinates’ initiative.*
- *Mission orders.*
- *Resource allocation.*”⁴⁴³

FM 6-0 määrittelee komentajan aikomuksen (*Commander’s intent*) selkeäksi ja yksiselitteiseksi lausumaksi, joka määrittää joukolle sen tehtävän ja tavoitteet. Komentajan aikomuksen tulee myös kytkeytyä kahta tasoa ylempien komentajien aikomuksiin. Komentajien tulee muotoilla oma aikomuksensa siten, että heidän alaisensa pystyvät hahmottamaan rajoitteet

⁴³⁹ Bashista, ”Auftragstaktik, It’s More Than Just a Word”, s. 19.

⁴⁴⁰ Karlsson, ”Uppdragstaktik såsom filosofi och/eller ledningsmetodi?”, s. 158.

⁴⁴¹ Lohmann, ”Führen mit Auftrag – Mission Command”, s. 22.

⁴⁴² FM 6-0, s. viii.

⁴⁴³ FM 6-0, s. 1-17.

omaa aloitteellisuuttaan silmälläpitäen ja jotta kaikkien joukkojen toiminta saavuttaisi sopusoinnun. Komentajan tulee tämän lisäksi minimoida rajoitteiden asettamista alaisilleen, jotta alaisille jäisi mahdollisimman suuri toiminnanvapaus.⁴⁴⁴

Alaisten aloitteellisuus (*Subordinates' initiative*) on kenttäohjesäännön FM 6-0 mukaan vastuun kantamista ja oma-aloitteista toimintaa etenkin niissä tilanteissa, jolloin toiminta-ajatus on tilanteen kehittymisen johdosta menettänyt ajanmukaisuutensa, sekä tilanteissa jolloin odottamattomien mahdollisuuksien hyödyntäminen edesauttaa komentajan aikomuksen saavuttamista. Alaiset päättävät itse tehtäviensä toteuttamisesta heille myönnetyn toimintavapauden mukaisesti sekä harjoittavat oma-aloitteisuutta toimeenpannessaan tehtäviä, mutta heillä on ehdoton velvollisuus toimia komentajan aikomuksen mukaisesti. Alaisilla on myös velvollisuus olla toiminnassaan oma-aloitteisia ja aktiivisia avautuvien mahdollisuuksien tai vaaratekijöiden ilmaantuessa.⁴⁴⁵

Tehtävätyyppiset käskyt (*Mission orders*) ovat kenttäohjesäännön mukaan tekniikka, joilla mahdollistetaan maksimaalisesti alaisten suunnittelu- ja toiminnanvapaus tehtävien täyttämisessä. Tehtävätyyppiset käskyt määrittävät organisaation, komentajan aikomuksen ja toiminta-ajatuksen, organisaation tehtävän, alaisten tehtävät sekä minimaalisesti välttämättömät koordinoitiohjeet. Huolellisesti kirjoitettu operatiivinen tehtävä (*Mission Statement*) sekä komentajan aikomus ovat välttämätön osa tehtävätyyppisiä käskyjä. Tehtävätyyppisten käskyjen mukaisen tekniikan noudattaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö komentajat valvoisi alaistensa toimintaa. Komentajat puuttuvat alaistensa toimintaan muuttaessaan toiminta-ajatustaan, koordinoidessaan joukkojaan tai hyödyntäessään menestystä. Huonosti kirjoitettu operatiivinen tehtävä tai komentajan aikomus pakottaa komentajan kuitenkin puuttumaan alaistensa toimintaan useasti, joka taas estää alaisten aloitteellisuuden muodostumista sekä heikentää joukon ketteryyttä.⁴⁴⁶

Riittävien resurssien allokoinnilla (*Resource allocation*) komentajat mahdollistavat alaistensa tehtävien toteuttamisen. Tehtäväjohtamisen kontekstissa myös informaatio ymmärretään resurssina, jonka välittämiseen komentajien tulee kiinnittää huomioita johtamisen kaikilla tasoilla.⁴⁴⁷

⁴⁴⁴ FM 6-0, s. 1-17.

⁴⁴⁵ FM 6-0, s. 1-17.

⁴⁴⁶ FM 6-0, s. 1-17.

⁴⁴⁷ FM 6-0, s. 1-17.

Tehtävajohtamisen perusta nojaa dynaamisesti kompleksisen toimintaympäristön ymmärtämiseen. Tehtävajohtamisessa ei näin ollen pyritä saavuttamaan täyttä tilannetietoisuutta taitelukentästä, sillä nopeasti muuttuvat tilanteet eivät tätä kuitenkaan mahdollistaisi. Tästä syystä tehtävajohtaminen perustuu ensisijaisesti komentajan tahdon ilmaisemaan aikomukseen sekä alaisten kurinalaiseen oma-aloitteisuuteen.⁴⁴⁸

Everstiluutnantti Lohmann on artikkelissaan ”*Führen mit Auftrag – Mission Command*” vertaillut saksalaisen kenttäohjesäännön (*Truppenführung*, 2000) ja yhdysvaltalaisen kenttäohjesäännön (FM 6-0) tulkintoja tehtävajohtamisen olemuksesta. Lyhyessä analyysissään Lohmann tyytyy kuvaamaan sen, että molempien sotilasorganisaatioiden kuvaukset tehtävajohtamisen sisällöstä ovat lähes täysin identtiset. Lohmann toteaa silti, että vaikkakin ohjesääntöjen tulkinta on lähes täysin sama, on käytännön toteutuminen esimerkiksi annettavien käskyjen sisällön ja niiden muodon osalta huomattavasti toisistaan poikkeavaa. Myös saksalainen päätöksentekoprosessi eroaa yksinkertaisuudessaan huomattavasti yhdysvaltalaisesta vastaavastaan.⁴⁴⁹

5.1.4 Tulkintojen yhteenveto

Edellä käsiteltyjen tulkintojen sisällöissä on paikannettavissa huomattavasti samankaltaisuutta, mutta näkökulmaeroista johtuen, kunkin tulkinnan painotukset vaihtelevat sävyllisesti toisistaan. Kapteeni Bashistan artikkelissa esitetystä tulkinnasta huokuu tietynlainen kulttuurin muutoshakuisuus. Bashista lienee omakohtaisesti kokenut omassa sotilaskulttuurissaan esiintyneitä tehtävätaktiikan soveltamisen esteitä. Bashistan artikkelista ei tästä syystä nouse esiin niinkään metodisuuden toistaminen, vaan hän pikemmin haluaa tuoda esille organisaatiokulttuurissaan havaittuja esteitä tehtävätaktiikan soveltamisessa. Bashista tuo esille sotilasorganisaatiossaan valitsevan kontrolloivan johtamisen periaatteen, joka osaltaan murentaa alaisten oma-aloitteisuutta sekä näiden itseluottamuksen rakentumisen. Bashistan artikkelin keskeisin sanoma tehtävätaktiikan olemuksesta liittyykin alaisen oma-aloitteisuuteen sekä tämän itseluottamukseen, jotka ovat hänen mukaansa tehtävätaktiikan soveltamisen perusedellytykset. Kaksi muuta keskeistä tekijää tehtävätaktiikassa ovat hänen mukaansa ammattitaitoisuus sekä tottelevaisuus, jotka ovat myös sidoksissa oma-aloitteisuuden kulmakiveen. Bashista näkee tehtävätaktiikan kontrollin muodostuvan komentajan aikomuksen perusteella ja alaisten vastuuntuntoisuuden yhteisvaikutuksesta.

⁴⁴⁸ FM 6-0, s. 1-18.

⁴⁴⁹ Lohmann, ”*Führen mit Auftrag – Mission Command*”, s. 19.

Saksalainen everstiluutnantti von Lossow tulkitsee tehtävätaktiikkaa Bashistan sijaan enemmän organisaation näkökulmasta. Von Lossowin näkökulma poikkeaa näin ollen Bashistan yksilöpainotteisesta näkökulmasta. Von Lossow tulkitsee tehtävätaktiikan kokonaisvaltaisena käsitteenä, joka nivoutuu kaikkeen sotilasorganisaation johtamistoimintaan. Keskeistä von Lossowin mukaan tehtävätaktiikan soveltamisessa on hyvin ymmärretyn ja harjoitellun doktriinin merkitys, tästä samasta tekijästä Bashista käytti ammattitaitoisuuden käsitettä. Von Lossowin tulkinnassa korostuu komentajan aikomuksen merkitys sekä alaisen toimintavapauden korostaminen. Käskyjen yksinkertaisuus, lyhyys ja selkeys madaltavat von Lossowin mukaan väärinymmärrysten mahdollisuuksia, mutta eivät kuitenkaan poissulje näiden esiintymistä.

Von Lossow näkee tehtävätaktiikan johtamisen periaatteiden soveltamisen kehittävän organisaation ammattitaitoisuutta sekä palvelusmotivaatiota. Esimiesten delegoidessa alaisilleen vastuuta harjoitteiden kautta, lisääntyy alaisten palvelusinnostus, oma-aloitteisuus sekä vastuuntuntoisuus. Tämä edelleen lisää alaisen ja esimiehen välistä luottamuksen rakentumista, joka mahdollistaa entistä laajemman vastuun delegoinnin sekä edistää oma-aloitteisuuden kulttuurin rakentumista. Organisaation tarvitsema kontrolli syntyy Bashistan tavoin komentajan aikomuksen sekä alaisten vastuuntuntoisuuden perusteella. Yhtenä keskeisenä tehtävätaktiikan etuna Bashista näkee johtamisen kontekstisuuden, jolla hän tarkoittaa kunkin johtamistason tehtävien jalostumista vastaamaan kunkin johtamistason kontekstia. Johtamisen kontekstisuus johtaa käytännön toimenpiteissä kontekstin olemuksen mukaiseen toimintaan, joka ilmenee nopeana ja aktiivisena toimintana käytännön tasolla.

Yhdysvaltain armeijan kenttäohjesääntö FM 6-0 korostaa tehtäväjohtamisen kulmakivinä komentajan aikomusta, alaisten aloitteellisuutta, tehtävätyyppisiä käskyjä sekä resurssien allokointia. Kahden aikaisemman tulkinnan tapaan tehtäväjohtamisessa kontrolli aikaansaadaan komentajan aikomuksen sekä alaisten kurinalaisen oma-aloitteisuuden kautta. Kurinalaisella oma-aloitteisuudella kenttäohjesäännössä haluttaneen korostaa komentajan aikomuksen ensisijaista merkitystä. Tehtäväjohtamisessa korostuu myös alaisen ja esimiehen välinen molemminpuolinen luottamus. Kurikäsitys perustuu pakotetun kurin sijaan itsekkyyteen⁴⁵⁰.

Von Lossowin tapaan, FM 6-0 toteaa tehtäväjohtamisen soveltuvan kaikenlaisiin operaatioihin. Samoin tehtäväjohtamisen soveltaminen edellyttää käytössä olevan doktriinin täyttä ymmärrystä sekä harjaannusta. Tehtäväjohtamisessa korostuu myös käskyjen lyhyys ja yksinkertaisuus sekä esimiesten ja alaisten tapa kommunikoida vapaasti ja epäformaalisti toistensa

⁴⁵⁰ FM 6-0, s. 1-18.

kanssa, joilla vähennetään väärinymmärryksen merkitystä sekä lisätään molemminpuolisen luottamuksen syventymistä.⁴⁵¹

Poikkeavasti muihin tulkintoihin nähden, FM 6-0 kenttäohjesääntö määrittelee dynaamisesti kompleksisen toimintaympäristön olemassaolon tehtäväjohtamisen perustana. Tehtäväjohtamisen tapainen johtaminen on perusteltua kenttäohjesäännön mukaan siitä syystä, että taistelutilanteiden ohella, myös vakauttamis- ja tukiopeaatioiden (*Stability and Support Operations*) toimintaympäristöt ovat usein ennustamattomia ja kompleksisia, vaatien johtajilta usein doktriinien soveltamista uusien tavoin eri tilanteissa. Yksityiskohtaiseen johtamiseen (*Detailed Command*⁴⁵²) nojautuva organisaatio ei ehdi olemaan riittävän nopea käytännön tasolla kompleksisessa toimintaympäristössä. Kompleksissa toimintaympäristöissä korostuu myös komentajan aikomuksen täydellinen ymmärtäminen. Nopeissa tilanteissa aikomuksen vastaisesti toimiva yksittäinen sotilas saattaa hetkessä tuhota kuukausien työn, esimerkiksi kääntämällä operaatioalueen paikallisen väestön vihamielisiksi armeijan joukkoja kohtaan.⁴⁵³

5.2 Saksalaisen tehtävätaktiikan olemus

5.2.1 Tehtävätaktiikka ja toimintaympäristö

Saksalainen tehtävätaktiikka perustui ymmärrykseen sodan toimintaympäristön kaottisuudesta sekä sen dynaamisesta kompleksisuudesta. Asevelvollisuuteen perustuneiden massa-armeijoiden ilmaantumien taistelukentille 1800-luvulla, sekä etenkin niiden alati tuhovoimaisemmaksi käynyt aseistus, pakotti armeijat käymään sotaan yhä laajemmilla alueilla. Syntyi käsite taistelukentän tyhjiydestä. Tämä taistelukenttien tyhjiys asetti etenkin alemman taktisen tason johtajat uuteen tilanteeseen. Taisteluissa joukkueen johtajat sekä komppanioiden päälliköt joutuivat nopeasti muuttuviin tilanteisiin, joista selviytymistä heidän omat valmiutensa, sekä heille etukäteen annetut käskyt eivät mahdollistaneet. Syntyi tarve delegoida päätösvaltaa myös johtamisen alemmille tasoille.

Muuttuneen taistelukentän aiheuttamaksi perusongelmaksi käskytykskeskeisen johtamisen logiikan omaksuneille sotilasorganisaatioille muodostui kontrollin säilyttäminen, sillä alaisille myönnetty toimintavapaus heikensi ylempien johtajien mahdollisuuksia kontrolloida joukkojaan. Preussilais-saksalaisessa sotataidossa kontrollin ongelma ratkaistiin (muista sotilasorga-

⁴⁵¹ FM 6-0, s. 1-19.

⁴⁵² Detailed Command kuvataan Tehtäväjohtamisen vastakohtana. Edellä mainittu viittaa tutkimuksessa aiemmin esitettyyn tehtävätaktiikka - käskytaktiikka analogiaan.

⁴⁵³ FM 6-0, s. 1-19.

nisaatioista poiketen) rakentamalla armeijan johtamisjärjestelmä yksilöiden vastuullisen oma-aloitteisuuden sekä komentajan aikomuksen varaan. Yksilöiden vastuullisella oma-aloitteisuudella mahdollistettiin organisaatiolle sen tarvitsema ketteryys ja nopeus sekä komentajan aikomuksella ja tehtävätyyppisillä käskyillä mahdollistettiin organisaation kaipaama kontrolli ja toimintojen harmonisuus. Kaikki muu tehtävätaktiikkaan ja saksalaiseen sotilaskulttuuriin liittynyt rakentui tukemaan periaatteellisesti tai kulttuurillisesti tätä perusajatusta. Toimintavapauden salliminen alaiselle asettuu tässä näkökulmasta vain keinon asemaan, yksilön vastuullisen oma-aloitteisuuden muodostaessa kaiken toiminnan päämäärän.

5.2.2 Tehtävätaktiikka ja johtaminen (*Management*)

Saksalaisessa tehtävätaktiikassa prosessit rakentuivat yksinkertaisuuden, nopeuden sekä alaisen oma-aloitteisuuden edistämisen periaatteiden pohjalle. Toimintaympäristön kompleksisuudesta johtuen kaikesta päätöksiin liittyvistä etukäteissäännöistä pidättäytyttiin. Keskeinen periaatteellinen osuus tehtävätaktiikassa liittyi tehtävätyyppisten käskyjen antamiseen. Käskyjen sisältö määriteltiin yksikertaisiksi ja samankaltaisiksi, jotta ne olisivat olleet helposti ymmärrettävissä sekä nopeasti toteutettavissa. Myös sotilaallinen suunnittelu sekä käskynantotekniikat kehitettiin tukemaan nopeuden, varmuuden sekä yksinkertaisuuden periaatteita.

Käskyjen keskeisin sisältö oli komentajan aikomus, jonka hengen noudattaminen oli alaisille sitova. Alaisille annetut tehtävät olivat voimassa vain niin kauan, kun olosuhteet mahdollistivat niiden toteuttamisen. Tilanteen muuttuessa tai avautuvan mahdollisuuden ilmaantuessa alainen pystyi muuttamaan tehtävänsä, kunhan ilmoitti siitä käskyn antajalle, vastaten kuitenkin itse toimiensa lopputuloksesta. Komentajan velvollisuudeksi jäi alaisten toimien valvonta sekä etenkin tilannetietoisuuden ylläpitäminen, jotta uuden oikea-aikaisen päätöksen tekeminen ja julkaiseminen olisi ollut mahdollista. Merkittävä osuus komentajan tilannetietoisuudessa oli myös alaisten tilannesidonnainen ja epämuodollinen jatkuva raportointi ja kommunikointi, joiden tarkoituksena oli johtamisjärjestelmän kuormittumisen välttämiseksi raportoida vain keskeiset tiedot sekä ylläpitää kaikki johtamistasot riittävän tilannetietoisina.

5.2.3 Tehtävätaktiikka ja johtajuus (*Leadership*)

Saksalaisen sotilasorganisaation tärkein komponentti oli yksittäinen ammattitaitoinen sotilas (yksilö). Yksilön vastuuntuntoa, itsetuntoa ja valmiuksia toimia päättäväisesti sekä oma-aloitteisesti kaikissa mahdollisissa tilanteissa kehitettiin rauhan ajan harjoituksissa. Yksilön itsetuntoa ei loukattu tämän tekemien virheiden takia, vaan palaute keskittyi yksilön kehittä-

misalueisiin. Yksilön aktiivisuutta, luovuutta, nopeutta päätöksissä sekä periksi antamattomuutta arvostettiin, vaikka toiminnan lopputulos ei olisi ollutkaan tuloksekasta. Sen sijaan yksilön osoittama passiivisuus tai aloitekyvyttömyys tuomittiin jyrkästi.

Johtajan ensisijainen tehtävä oli saavuttaa alaistensa luottamus sekä toimia heidän opettajanaan ja kasvattajana. Johtajan ja alaisten välinen keskinäinen luottamus rakennettiin viettämällä aikaa yhdessä. Sama periaate päti myös ylempien organisaatiotasojen johtajien välillä. Komentajien tuli viettää paljon aikaa alaistensa kanssa, jotta molemminpuolinen luottamuksellisuuden suhde olisi syntynyt. Ilman tätä luottamuksen rakentumista sekä alaistensa tunteista, komentajat eivät olisi voineet harrastaa tehtävätyyppisten käskyjen antamista. Luottamuksen rakentumisen pohjalla keskeisenä tekijänä oli alaisen yksilöllisyyden kunnioittaminen. Kaikkien näiden toimenpiteiden pohjimmaisena tavoitteena oli kasvattaa oma-aloitteisia, aktiivisia, vastuuntuntoisia ja päättäväisiä yksilöitä organisaation kaikilla tasoilla.

5.2.4 Tehtävätaktiikka ja organisaatorakenne

Tehtävätaktiikan soveltamisen myötä saksalaisten sotilasorganisaatioiden rakenteet muodostuivat yksinkertaisuuden periaatteen, sekä myös upseerien vähyydestä johtuen hyvin ohuiksi ja tehokkaiksi. Ohut organisaatorakenne pakotti organisaation minimoimaan ylimääräisten rutiinien muodostumisen esikunnissa, joka johti organisaatioiden joustavuuteen ja tehokkuuteen. Aiemmin viitattu raportointi on hyvä esimerkki organisaation joustavuudesta. Esikuntia ei kuormitettu sisällyksettömien tilanneraporttien prosessoinnissa, vaan alaisten tilanneraporttien syklit perustuivat vihollistilanteen kehittymiseen, eivätkä käskettyihin määräaikoihin.

Saksalainen yleisesikunta kunnostautui laadukkaiden kenttä- ja koulutusohjesääntöjen laadinnassa. Organisaation tehokkuuden tae oli yleisesti ymmärretty, hyvin harjoiteltu ja yksinkertainen doktriini. Saksalaisen ohjesääntötyön taustalla oli pitkä perinne sotateoreettisen keskustelun ja kirjoittamisen alueella sekä myös jatkuva huolellinen perehtyminen aseteknologian kehitykseen sekä sotakokemuksiin. Yleisesikuntaupseerikunta hyväksyi jäsenikseen myös mutkitta huomattavan boheemeja sekä individualistisia upseereita, jotta se olisi saanut jäsenikseen luovia ja älykkäitä upseereita.⁴⁵⁴ Tämä osaltaan kuvasi organisaation yksilöllisyyden arvostuksen logiikkaa.

Saksalainen motivoitunut ja ammattitaitoinen aliupseeristo muodosti armeijan selkärangan. Aliupseerit koulutettiin upseerien tavoin rauhan ajan tehtäviä vaativimpiin sodan ajan tehtä-

⁴⁵⁴ Dupuy, ”A Genius for War”, s. 306.

viin. Tiukka ja tavoitteellinen sotilaskoulutus muodosti tärkeimmän menetelmän doktriinien jalkauttamisessa.

5.2.5 Tehtävätaktiikka ja organisaatiokulttuuri

Saksalaisessa sotilaskulttuurissa onnistuttiin taidokkaasti siirtämään ohjesääntöjen kirjallinen teoria organisaation jäsenten käytännön taidoksi. Tämän päämäärän saavuttaminen edellytti koko organisaation omistautumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kaikkein keskeistä saksalaisessa sotilasorganisaatiossa oli kuitenkin se, että se rakentui yksittäisen taistelevan sotilaan sosiaalisten ja psyykkisten tarpeiden ympärille.

”To generate independence, freedom had to be granted. To train men toward responsibility, authority had to be delegated. To create trust, reliability and long standing acquaintanceships had to be assured”⁴⁵⁵

Organisaatio rakentui tietoisesti keskinäisen luottamuksen, vastuunkantamisen sekä kaikkien johtamistasojen oma-aloitteisen toiminnan periaatteiden ympärille, sillä Saksan armeija uskoi näiden tekijöiden olevan ratkaisevia sodankäynnissä sekä maksimaalisen taistelukyvyn saavuttamisessa. Periaate johti doktriinien, johtamistekniikoiden, organisaation ja hallinnon muokkaamiseen tavoitteen saavuttamiseksi.⁴⁵⁶

Kolikon käänttöpuolella, saksalaisen sotilaskulttuurin tuleminen oli myös osoitus täydellistyneestä sotakoneesta, jonka jäsenet liittyivät koneistoon niin tehokkaasti, etteivät edes välittäneet missä he taistelivat, ketä vastaan tai miksi. Saksalaiset sotilaat yksinkertaisesti täyttivät velvollisuutensa tarkemmin välittämättä edellyttikö tämän velvollisuuden toteuttaminen hyökkäämistä etelässä tai puolustautumista pohjoisessa.⁴⁵⁷

⁴⁵⁵ van Creveld, ”Fighting Power”, s.165

⁴⁵⁶ van Creveld, ”Fighting Power”, s.165.

⁴⁵⁷ van Creveld, ”Fighting Power”, s.166.

6. POHDINTA

Tutkimuksen keskeisenä teemana on ollut tehtävätaktiikan olemuksen tulkitseminen sotilasjohtamisen näkökulmasta, sekä pyrkimys luoda tulkinnan avulla perusta tehtävätaktiikan ajankohtaisuuden analysoimiseksi tulevaisuuden operatiivisten konseptien, kuten verkostosodankäynnin ja myös kriisinhallinnan toimintaympäristöissä. Koska tutkimuksen tutkimusstrategisena valintana oli lähestyminen tutkimuksen kohdetta historiasta nykyisyyteen, on tutkimuksessa aiemmin keskitytty analysoimaan tehtävätaktiikan muodostumista preussilais-saksalaisessa sotataidossa. Tästä edellä mainitusta syystä johtuen, on tutkimuksessa vielä osin vastaamatta pääkysymykseen tehtävätaktiikan olemuksen perimmäisestä luonteesta. Onko tehtävätaktiikassa siis kyse johtamismetodista, johtamisen periaatteista vai johtamisfilosofias-ta? Tämän lisäksi vastausta vaatii alakysymys tehtävätaktiikan ajankohtaisuudesta nykyaikaisen sodankäynnin toimintaympäristössä.

6.1 Tehtävätaktiikan olemus ja sen luonne

Tehtävätaktiikan ymmärtäminen johtamismetodina, viittaa säännönmukaisuuteen sekä yksilön vapaaseen luovuuteen asetettuihin rajoitteisiin, jotka eivät löydä vastaavuuttaan sodan dynaamisesti kompleksisessa toimintaympäristössä. Metodisuus sotataidossa ilmenee sisäisellä välttämättömyydellä dogmisuutena, sekä fundamentaalisen puhtasoppisuutena. Kuten tutkimuksessa on aiemmin käynyt ilmi, preussilais-saksalainen sotataito ei sisältänyt niinkään metodisuutta, vaan kaikkea metodisuutta pyrittiin pikemminkin välttämään. Tehtävätaktiikan sisältämät menetelmät viittaavat enemmän periaatteisiin ja niiden soveltamiseen eri tilanteissa. Tehtävätaktiikan edellyttämää yksilön luovuutta, sekä tämän jopa ohjesääntöjen vastaista toimintaa päämääränsä saavuttamiseksi, ei voida myöskään selittää johtamismetodin käsitteen avulla. Tästä syystä tehtävätaktiikasta ei voida puhua johtamismetodina, vaan siitä huokuu enemmänkin johtamisperiaatteiden ja johtamisfilosofian olemukset.

Tehtävätaktiikan ymmärtäminen johtamisperiaatteena tai johtamisfilosofiana vaatii edellä mainittujen käsitteiden sisällön syvempää tarkastelua. Tutkimuksessa aiemmin määritellyn organisaatiokulttuurin käsitteen yhteydessä viitattiin kulttuurin ytimeen ja sen pohjimmaisiin perusoletuksiin. Nämä oletukset ovat usein tiedostamattomia tai itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Organisaation toimintaan vaikutetaan myös esimiesten johtamistavoilla ja laadituilla käytännöillä. Sotilasorganisaation kulttuurin keskeisin rakenneos on johtamiskulttuuri, joka sisältää organisointiin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä ihmisten kulttuuri-odotuksia.

Saksalainen kapteeniluutnantti Sascha Zarthe on käyttänyt väitöskirjansa⁴⁵⁸ viitekehyksessä käsitteellistä kolmikkoa: johtamisfilosofiaa (*Führungsphilosophie*), johtamiskonseptia (*Führungskonzeption*) sekä johtamiskulttuuria (*Führungskultur*). Näiden käsitteiden hierarkiaa Zarthe on määritellyt seuraavasti:

”Die Führungsphilosophie ist die Summe der verschiedenen Grundeinstellungen gegenüber der Führung. Werden diese Grundeinstellungen in konkrete Handlungsanweisungen übertragen, so ergibt sich daraus die Führungskonzeption. Die Art und Weise, auf die sich die Anwendung der konkreten Führungsphilosophie, also die Führungskonzeption, in der Praxis niederschlägt, ist als Führungskultur zu bezeichnen.”⁴⁵⁹

Zarthen mukaan on myös huomioitava, etteivät sotilasjohtajiin käytännön tilanteissa vaikuta pelkästään johtamiskonseptin sisältämät toimintaohjeet (*sekundäre Wirkung*), vaan sotilasjohtajat pikemminkin hyödyntävät käytännön toiminnassaan ensisijaisesti (*primäre Wirkung*) henkilökohtaisesti sisäistämäänsä johtamisfilosofiaa.⁴⁶⁰

Zarthen käsitteellistä viitekehystä ei voi täysin ymmärtää perehtymättä Saksan armeijan sotilasjohtamisen peruskäsitteisiin. Saksan *Bundeswehrin* sotilasjohtamisen ydin perustuu nykyisin kahteen kulmakiveen: vaikeasti käännettävään *Innere Führung* -käsitteeseen sekä tehtävätaktiikkaan (*Auftragstaktik* tai *Führen mit Auftrag*), sekä näiden väliseen suhteeseen. *Innere Führung* -käsite viittaa Saksan armeijan ihmiskuvaan sotilaasta vapaana henkilönä. Sotilaan yksilöllistä koskemattomuutta kunnioitetaan, samoin kuten hänen perusoikeuksiaan sekä oikeuttaan vapauteen. Sotilaan perusoikeudet ovat näin ollen samoin taattuina, kuten myös kaikkien muidenkin kansalaisten oikeudet. *Innere Führung* kumpuaa ajatuksesta, jossa vain vastuullinen kansalainen voi toimia vapaasta tahdostaan sekä yhteisöään kohtaan tuntemasta vastuuntunnostaan. Vapaa yksilö tunnistaa yhteisönsä arvot puolustamisen arvoisina, jopa oman henkensä menettämisen riskillä. *Bundeswehrissä* tämä edellä mainittu käsitys ihmiskuvasta löytää käsitteellisen ilmaisunsa *Innere Führung* -käsitteessä. Nykyään *Innere Führung* -käsite on erottamattomasti kiinnittynyt tehtävätaktiikan käsitteeseen.⁴⁶¹ *Innere Führung* voidaan

⁴⁵⁸ Zarte, ”Die Militärischen führungsphilosophien, führungskonzeptionen und führungskulturen Ungarns und Deutschlands in vergleich”.

⁴⁵⁹ Zarte, ”Die Militärischen führungsphilosophien, führungskonzeptionen und führungskulturen Ungarns und Deutschlands in vergleich”, s.24. Tutkijan oma suomennos: ”Johtamisfilosofia on erilaisten johtamisen perusasetusten summa. Johtamiskonsepti muodostuu näiden perusasetusten muuttuessa konkreettisiksi ohjeiksi. Johtamisfilosofian ja johtamiskonseptin käytäntöön heijastuminen ilmentyy johtamiskulttuurissa.”

⁴⁶⁰ Zarte, ”Die Militärischen führungsphilosophien, führungskonzeptionen und führungskulturen Ungarns und Deutschlands in vergleich”, s.24.

⁴⁶¹ Widder, ”Auftragstaktik and Innere Führung”, s. 5.

Zarthen mukaan tunnistaa *Bundeswehrin* johtamisfilosofiana ja tehtävätaktiikka yhtenä sen ulottuvuutena ja siihen liittyvänä keskeisenä johtamisperiaatteena.⁴⁶²

Zarthen kuvaaman logiikan mukaisesti tehtävätaktiikka kytkeytyy osaltaan tiiviisti *Bundeswehrin* johtamisfilosofiaan. Samalla logiikalla jatkaen, että tehtävätaktiikan konkreettinen oheistus olisi näin ollen paikannettavissa organisaation johtamiskonseptista, joka sotilasjohtamisen näkökulmassa viittaa organisaation rakenteeseen.

Sotilasjohtaja toimii näin ollen käytännön maailmassa ensisijaisesti (*primäre Wirkung*) sisäistämensä johtamisfilosofian mukaisesti, sillä organisaatiossa ei yleisesti toimita julistettujen arvojen tai päämäärien mukaisesti (*sekundäre Wirkung*). Tämä on johtamisen osalta teorian ja käytännön välinen eroavaisuus. Käskytykskeskeisen logiikan omaksunut sotilasorganisaatio ei tästä syystä pysty helposti taipumaan tehtävätaktiikan mukaiseen johtamiseen, sillä sen yksilöön kohdistamat arvostukset heijastuvat ensisijaisesti sen jäsenten omaksumasta johtamisfilosofiasta, eivätkä sen käyttöönottamasta johtamiskonseptista. Tätä nimenomaista seikkaa yhdysvaltain armeijan upseerin kapteeni Bashista peräänkuulutti artikkelissaan. Tehtävätaktiikka jää käytännössä toteutumatta, jos kaikki sen soveltajat eivät käsitä yksilön omaaloitteisuuden ja tämän itseluottamuksen merkitystä, vaan painottavat toiminnassaan periaatteiden mekaanista toistamista.

Bundeswehrissa tehtävätaktiikan ja *Innere Führung* -käsitteen muodostaessa harmonisen kokonaisuuden, jää kyseiseen sotilasorganisaatioon kuulumattomalle tehtäväksi ymmärtää mitä käsitteellisesti sisältyy *Innere Führung* -käsitteeseen, ja mikä taas sisältyy tehtävätaktiikan käsitteen alle. Käytännöllisempää on kuitenkin pyrkiä ymmärtämään tehtävätaktiikka sen historiallisen olemuksen kautta, sillä *Innere Führung* -käsitteeseen liittyy toisen maailmansodan jälkeisen ajan Saksan pyrkimykset kytkeä vastaperustettu *Bundeswehr* sosiaalisesti kiinteäksi osaksi yhteiskuntaa, ja luoda siitä demokraattisesti valvottu instituutio.⁴⁶³ Tämä kytkentä koettiin Saksassa välttämättömäksi, jottei kolmannen valtakunnan Saksan toisinto olisi enää tulevaisuudessa mahdollinen.

Tehtävätaktiikka löytää historiallisessa merkityksessään olemuksensa johtamisfilosofian, johtamiskonseptin sekä johtamiskulttuurin käsitteiden kautta, olematta kuitenkaan mikään näistä yksinomaan, mutta täydentyen kaikkien kautta kokonaisuudeksi. Tehtävätaktiikka johtamisfi-

⁴⁶² Zarte, ” Die Militärischen führungsphilosophien, führungskonzeptionen und führungskulturen Ungarns und Deutschlands in vergleich”, s.80.

⁴⁶³ McGregor, Petra: ”The Role of *Innere Führung* in German Civil-Military Relations”, <http://www.ccc.nps.navy.mil/si/2006/Apr/mcgregorApr06.asp>.

losofiana perustuu toimintaympäristön dynaamisen kompleksisuuden aiheuttamaan yksittäisen sotilaan oma-aloitteisuuden, itseluottamuksen, vastuuntuntoisuuden sekä yksilöllisyyden korostamisen välttämättömyyteen. Tehtävätaktiikka johtamiskonseptina viittaa periaatteina toimintojen yksinkertaisuuteen, nopeuteen, päättäväisyyteen, sotilaiden välisen keskinäiseen luottamukseen, tehtävätyyppisiin käskyihin, alaisen toimintavapauden maksimointiin tehtävien annossa ja niiden toteuttamisessa sekä toimintaan komentajan aikomuksen mukaisesti. Tehtävätaktiikka ilmentyy johtamiskulttuurissa, kun sen jäsenet ovat yleisesti sisäistäneet tehtävätaktiikan periaatteet sekä käytössä olevan doktriinin ja ovat harjaantuneet soveltamaan molempia käytännössä.

Johtamiskonsepti voidaan ymmärtää määrittävän organisaation doktriinin sisältämät johtamisen periaatteet. Organisaation doktriini on taas paikannettavissa organisaation rakenteista. Sotilasjohtamisen näkökulmasta johtamiskonseptin sisältämä tehtävätaktiikan konkreettinen ohjeistus sisältää johtamisen (*Management*) ja johtajuuden (*Leadership*) näkökulmat, jotka käytännön toiminnassa muodostuvat organisaation kulttuurissa organisaation johtajuuden käytännöksi. Organisaation johtajuuden käytäntö muodostuu tehtävätyyppiseksi johtamiseksi, vain jos organisaation kulttuurin ytimen pohjimmaiset perusoletukset (johtamisfilosofia) tukevat olemuksellaan johtamiskonseptissa julistettuja johtamisen periaatteita.

Sotilasjohtamisen näkökulmasta tehtävätaktiikka voidaan määritellä seuraavasti:

Tehtävätaktiikka on organisaation johtamiskonsepti, jonka käytännön toteutuminen organisaation johtamiskulttuurissa edellyttää sen olemuksen mukaisen johtamisfilosofian ilmenemistä organisaation kulttuurin ytimen perusoletuksissa, sekä sen periaatteiden yleistä sisäistämistä organisaatiossa ja harjaantumista niiden soveltamisessa.

Sotilasjohtamisen näkökulmasta tehtävätaktiikan olemus voidaan määritellä seuraavasti:

Tehtävätaktiikan johtamisfilosofinen olemus kytkeytyy toimintaympäristön dynaamiseen kompleksisuuteen ja sen edellyttämään yksilön oma-aloitteisuuteen, itseluottamukseen, vastuuntuntoisuuteen sekä yksilöllisyyteen. Tehtävätaktiikan olemus johtamiskonseptina perustuu toimintojen yksinkertaisuuteen, nopeuteen, päättäväisyyteen, sotilaiden välisen keskinäiseen luottamukseen, tehtävätyyppisiin käskyihin, alaisen toimintavapauden maksimointiin tehtävien annossa ja niiden toteuttamisessa sekä toimintaan komentajan aikomuksen mukaisesti. Tehtävätaktiikan johtamiskulttuurinen olemus ilmentyy, kun sen jäsenet ovat yleisesti sisäistäneet tehtävätaktiikan periaatteet sekä käytössä olevan doktriinin ja ovat harjaantuneet soveltamaan molempia käytännössä.

6.2 Tehtävätaktiikka nyt ja tulevaisuudessa

Tehtävätaktiikka kehittyi preussilais-saksalaisessa sotataidossa nimenomaisesti sotaa varten, jossa sen soveltaminen ilmentyi vastustajia nopeampana ja tehokkaampana toimintana sekä myös muita korkeampana taisteluarvona molemmissa maailmansodissa. Tehtävätaktiikan johtamisen käytäntö kehittyi saksalaisessa sotilasorganisaatiossa huippuunsa toisen maailmansodan aikana, jolloin se yhdistyi organisaation omaksuman liikesodankäynnin vaikuttamisen logiikan kanssa salamasodaksi (*Blitzkrieg*). Tehtävätaktiikan historiallinen ulottuvuus on kuitenkin asettanut sen nykyisen sovellettavuuden kiistanalaiseksi. Kysymykseksi onkin usein muodostunut: ”Vastaako tehtävätaktiikka nykyaikaisen sodankäynnin haasteisiin?”. Vastakysymyksenä edelliseen voitaisiin silti todeta, että: ”Onko nykyaikaisen sodankäynnin toimintaympäristön luonne muuttunut ylipäättään aikaisemmasta?”.

Tutkimuksen ajallisena viitekehyksenä on käytetty yhdysvaltalainen sotateoreetikko William S. Lindin neljän sodankäynnin sukupolven mallia. Lindin mallissa saksalainen sotataito saavutti kolmannen sodankäynnin sukupolven mukaisen tavan käydä sotaa jo ennen toista maailmansotaa. Lindin kuvailema sodankäynnin neljäs sukupolvi, on jatkumo kolmannelle sukupolvelle, mutta radikaalina muutostekijänä on valtion sodankäynnin monopolin murtuminen. Tällä Lind tarkoittaa nykytilannetta, jossa kaikkialla maailmassa valtiojohtoiset armeijat joutuvat taistelemaan ei-valtiollisia vihollisia kuten al-Qaidaa, Hamasia ja Hizbollahia (jne.) vastaan. Neljäs sodankäynnin sukupolvi tarkoittaa myös maailman kulttuurien ja uskontojen välistä sotaa.

Neljännän sukupolven sodankäynnin myötä, asevoimat joutuvat tulevaisuudessa varautumaan yhä useammin sotilaallisiin kriisinhallintaoperaatioihin vihamielisessä ympäristössä ja tarvittaessa toisella puolella maapalloa. Kansainvälisen kriisinhallinnan kehitystrendi on johtanut kohti yhä vaativampia operaatioita. Esimerkiksi tilanne Afganistanissa on saavuttamassa tason, jossa sodankäynnin ja kriisinhallinnan välinen raja on hämärtynyt.⁴⁶⁴

Yhdysvalloissa ja Saksassa käytössä oleva tehtäväjohtaminen (Yhdysvalloissa *Mission Command* ja Saksassa *Auftragstaktik* tai *Führen mit Auftrag*) on tutkimuksen tulosten perusteella sisällöllisesti preussilais-saksalaisen sotataidon jatkumo. Tehtäväjohtamisen johtamiskonsepti löytää vastaavuutensa saksalaisen sotataidon johtamisen ilmentymisestä. Tehtävätaktiikan johtamisfilosofinen tai johtamiskulttuurillinen ilmeneminen sotilasorganisaatioiden kulttuu-

⁴⁶⁴ Raitasalo ja Sipilä, ”Muuttuva sodan kuva”, s. 332.

reissa jää tässä yhteydessä analysoimatta, todettakoon silti, että varsinkin Yhdysvaltain maavoimissa on ilmennyt ongelmia tehtäväjohtamisen käytännön soveltamisessa.

Yhdysvaltaisen kenttäohjesäännön FM 6-0 mukaan yksityiskohtainen johtaminen (*Detailed Command*) ei sovellu käytettäväksi vakauttamis- ja tukiopeeraatioissa (*Stability and Support Operations*), sillä näiden operaatioiden toimintaympäristöt ovat usein luonteeltaan hyökkäys- ja puolustusoperaatioiden tavoin dynaamisesti kompleksisia, vaikkakaan eivät usein yhtä ”tappavia”. Yksityiskohtaisessa johtamisessa komentajat pyrkivät ohjeistamaan tai määrittämään toimintaohjeet alaisilleen kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin, mikä ei ole kuitenkaan mahdollista kompleksisessa toimintaympäristössä. Tästä syystä kenttäohjesääntö FM 6-0 näkee tehtäväjohtamisen olevan lähes aina parempi johtamistapa kuin yksityiskohtainen johtaminen.

Saksalainen kenttäohjesääntö (AR 100/100) päättyy FM 6-0 kanssa samankaltaiseen analyysiin. Saksalaisen kenttäohjesäännön mukaan, tehtäväjohtamisen/tehtävätaktiikan periaatteet soveltuvat taistelutehtävien ohella käytettäväksi myös rauhanturvaoperaatioissa. Silti tietyt ainutlaatuiset tekijät saattavat usein aiheuttaa rajoituksia käytännön tason toiminnanvapauteen rauhanturvaoperaatioissa. Kenraali Widderin mukaan nämä ainutlaatuiset tekijät viittaavat operaatioiden poliittiseen ulottuvuuteen. Widderin mukaan poliittiseen ulottuvuuteen sisältyy tekijöitä kuten CNN-faktori, jolla tarkoitetaan operaatioiden ”media-seksikkyyttä”, yleistä länsimaista tappioiden pelkoa, yksittäisen sotilaan strategista merkitystä sekä operaatioihin määriteltyjä voimankäyttösäännöksiä.⁴⁶⁵

Everstiluutnantti von Lossow toi 1970-luvun lopulla kirjoittamassaan artikkelissaan esille tehtävätaktiikan soveltamisen riskitekijöitä nykyaikaisessa sodankäynnissä. Von Lossowin kuvaili modernin tietotekniikan käytön aiheuttamaa riskiä tehtävätaktiikalle. Kirjoituksen iästä huolimatta, riski on edelleen ajankohtainen. Kenraali Widder on kirjoittanut samasta aiheesta, ja päätyy toteamaan, että huolimatta kehittyneestä informaatioteknologiasta, tehtävätaktiikka tarjoaa mielekkään viitekehyksen reaaliaikaisen informaation vastaanottamiselle sekä sen jakamiselle. Widderin mukaan tehtävätaktiikan logiikka nimenomaisesti edellyttää ylempää johtamistasoa analysoimaan käytössään olevaa informaatiota ja muuttamaan sen vastaamaan alemman johtoportaan kontekstia. Tehtävätaktiikka näin ollen jo sisäisen logiikkansa myötä tarjoaa keinot hallita organisaation käytössä olevaa tietoa.⁴⁶⁶ Tähän edellä mainittuun

⁴⁶⁵ Widder, ”Auftragstaktik and Innere Führung”, s. 6.

⁴⁶⁶ Widder, ”Auftragstaktik and Innere Führung”, s. 8.

tehtävätaktiikan sisäiseen logiikkaan liittyy kenttäohjesäännön FM 6-0:n maininta informaatiosta resurssina, jonka jakamiseen alaisille esimiesten tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Widderin mukaan, informaatioteknologian myötä kiusaus mikro-managerointiin muodostaa silti riskin tehtävätaktiikan soveltamisessa. Ylemmän johtoportaan ajattelematon tiedon jakaminen kaikille alajohtoportaille, ohi alempien johtamisportaiden suodattamisen, johtaa välijohtoportaiden taantumiseen sekä ylimmän johtoportaan takertumiseen yhä pienempiin yksityiskohtiin. Tämä kehityskulku romuttaa Widderin mukaan organisaation toimivuuden, sekä johtaa ylimmän johtoportaan ylikuormittumiseen.⁴⁶⁷

Tehtävätaktiikka tai tehtäväjohtaminen on edellä lausutun perusteella säilyttänyt ajankohtaisuutensa sotilasorganisaatioiden johtajuuden käytäntönä. Tämä on perusteltavissa erityisesti tehtävätaktiikan luonnollisesta kytkeytymisestä sodankäynnin toimintaympäristön todelliseen dynaamisesti kompleksiseen luonteeseen. Tehtävätaktiikan tuleminen osaksi sotilasorganisaation johtajuuden käytäntöä, mahdollistaa eritoten liikesodankäyntiin perustuvien operatiivisten konseptien käyttöönoton. Saksalaisen esimerkin mukaan, operatiivisen konseptin puuttuminen ensimmäisessä maailmansodassa, johti oma-aloitteisuuden kulttuurissa taktisen tason menestyksiin taisteluissa. Liikesodankäynnin mukaisen vaikuttamisen logiikan omaksuminen myöhemmin 1920-luvulla johti saksalaisen sotataidon täydellistymiseen, suhteessa muihin sotilasorganisaatioihin. Informaatioteknologian hyödyntäminen nykyaikaisessa sodankäynnissä on näin ollen pelkästään lisämahdollisuus tehtävätaktiikan mukaisen johtajuuden käytännön omaksuneelle sotilasorganisaatiolle.

6.3 Tutkimuksen tulokset

Vaikka tutkimuksen pääpaino oli preussilais-saksalaisen sotataidon tutkimisessa, oli tutkimuksen ensisijainen tavoite suomalaisen sotataidon perusoletusten ymmärtämisessä ja etenkin tehtävätaktiikan myyttisyyden verhon raottamisessa. Historiallisen lähestymistavan ansiosta, tutkimuksessa pystyttiinkin hälventämään epävarmuuden tuntemuksia tehtävätaktiikan olemuksen muodostumisesta. Preussilais-saksalainen tehtävätaktiikka voitiin näin ollen havaita muodostuneen loogisen kehityskulun myötä, ilman salaperäisyyden tai myyttisyyden tuntemuksia. Huomion arvoista tehtävätaktiikan muodostumisesta on kuitenkin ollut tehtävätaktiikan olemuksen laajuus, sillä se määrittä sisäisesti koko saksalaisen sotilasorganisaation olemusta. Voidaan sanoa, että tehtävätaktiikka rakentui saksalaisen sotilaskulttuurin tiedostamattomiksi perusoletuksiksi, kymmenien vuosien tietoisien kulttuurin muutostyön tuloksena.

⁴⁶⁷ Widder, ”Auftragstaktik and Innere Führung”, s. 8.

Tehtävätaktiikan nykyolemus tehtäväjohtaminen, on noussut saksalaisen tehtävätaktiikan perinnöstä ja sen johtamiskonseptimainen olemus on helposti luettavista eri maiden sotilasdoktriineista. Tutkimustuloksien kannalta merkittävin havainto liittyy kuitenkin tehtävätaktiikan olemuksen kytkeytymiseen organisaation kulttuurin ytimen perusoletuksiin. Tehtävätaktiikan johtamiskulttuurissa ilmentymisen kannalta onkin hyvin merkittävää, miten organisaatio määrittelee yksilön roolin organisaatiossa (johtamisfilosofia). Onko yksilö ison koneiston ohjattavissa oleva ratas (Taylorilainen mekaaninen ihmiskäsitys) vai aktiivinen ja älykäs yksilö? Kompleksisesti dynaamisen sodankäynnin toimintaympäristön kannalta, organisaation nopea ja yhtenäinen toiminta edellyttää joka tapauksessa ajattelevia yksilöitä selvittämään nopeasti muuttuvia tilanteita. Organisaation kaipaaman kontrollin ja toimintojen yhtenäisyyden säilyttämistä dynaamisesti kompleksisessa toimintaympäristössä, ei ole myöskään mahdollista saavuttaa keskittämällä johtamista, vaan hyödyntämällä alaisten vastuullista oma-aloitteisuutta sekä näiden toimimista komentajiensa aikomusten perusteella.

Preussilais-saksalaisen sotataidon tutkiminen osoitti myös, että tehtävätaktiikan mukaisen johtajuuden käytännön omaksuminen mahdollisti liikesodankäynnin mukaisen sodankäyntitavan kehittymisen saksalaisessa sotilasorganisaatiossa. Logiikka on kuitenkin poissulkeva. Liikesodankäynnin omaksuminen ei ole mahdollista organisaatiolle, joka on sisäisesti omaksumanut käskytykskeskeisen johtajuuden logiikan. Logiikan noudattaminen ei ole kuitenkaan välttämätöntä resursseiltaan ylivoimaiselle organisaatiolle, jolla ei ole pulaa ajan ja materiaalin resursseista. Nykyaikaisen ja tulevaisuuden sodankäynnin näkökulmasta tehtävätaktiikka muodostaa silti ylivertaisen johtamiskonseptin, etenkin sotilasorganisaatiolle, joka kamppailee resurssien niukkuudessa, mutta omistaa laadukkaan yksilöaineksen. *Reichwehrein* esimerkiksi mukaisesti, tehtävätaktiikka muodostaa merkittävän potentiaalisen organisaation suorituskyvyn nostamisessa.

Suomalaisen sotataidon kehittämisen kannalta tehtävätaktiikka tarjoaa erittäin varteenotettavan johtamiskonseptin, joka on osoittanut toimivuutensa kolmannen ja neljännen sodankäynnin sukupolven toimintaympäristöissä. Tehtävätaktiikka on myös ”käytössä” lähes jokaisessa länsimaalaisessa sotilasorganisaatiossa. Tehtävätaktiikan johtamiskonseptin yksilökeskeisyys myös huomioi suomalaisen korkeasti koulutetun asevelvollisen älylliset tarpeet sekä ammentaa laadukkaan aineksen potentiaalisen luovuuteen sekä vastuulliseen oma-aloitteisuuteen.

Pohdittavaksi vielä jää, tulisiko Suomen Puolustusvoimissa muiden länsimaiden tavoin luopua käyttämästä tehtävätaktiikka-termiä ja siirtyä käyttämään tehtäväjohtaminen-termiä? Teh-

täväjohtaminen käsitteenä kuvaa toisaalta osuvammin johtamiskonseptin kytkeytymistä koko organisaatiota koskevaan johtamiseen, mutta määritteleekö tehtävätaktiikka edelleen paremmin omaa sotataidollista identiteettiämme?

6.4 Tutkimuksen toteutuminen sekä jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen metodina käytetty tulkitseva käsitetutkimus soveltui tehtävätaktiikan tutkimukseen hyvin, sillä sen hermeneuttinen lähestymistapa mahdollisti tutkijalle asteittaisen esiymmärryksen muodostamisen tutkimuksen kohteesta. Myös metodin tieteenfilosofinen lähtökohhta käsitteiden määritelmien kontekstuaalisuudesta sekä sitoutuneisuudesta valittuun teoreettiseen näkökulmaan, tarjosi tutkijalle vapauden toteuttaa käsitteen määrittelytyötä ilman muita rajoitteita.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojasi johtamisen nelikenttään sekä organisaation tarkastelun ulottuvuuksiin. Ajallisen tarkastelun viitekehys nojasi sodankäynnin neljän sukupolven malliin. Organisaation tarkastelun ulottuvuuksilla sekä sodankäynnin neljän sukupolven mallin avulla pystyttiin luotettavasti tarkastelemaan preussilais-saksalaisen sotataidon kehittymistä. Menettelyn arvona oli erityisesti se, että kronologisella historiantarkastelulla ei olisi voitu käsitteellisesti erottaa johtajuuden ulkoista käytäntöä organisaation vaikuttamisen logiikasta. Johtamisen nelikentän viitekehysten avulla kyettiin tunnistamaan myös toimintaympäristön merkitys organisaation johtamisen painottumisessa. Johtamisen nelikentän näkökulmilla voitiin myös toteuttaa sotilasjohtamisen tulkinta saksalaisesta tehtävätaktiikasta. Haasteena nelikentän käytössä oli kuitenkin johtamisen (*Management*) ja johtajuuden (*Leadership*) käsitteiden käsitteellisten eroavaisuuksien määrittäminen tehtävätaktiikan tulkinnassa. Näin ollen, tutkimuksen pohdinnassa esitetty kapteeniluutnantti Zarthen käyttämä johtamiskonseptin käsite muodosti eräällä tavoin johtamisen ja johtajuuden yläkäsitteen, sekä luonnollisen kytkennän organisaation rakenteisiin.

Tutkimuksen myötä on avautunut useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Esimerkiksi saksalaisen päätöksentekoprosessin sekä käskynantotekniikoiden tarkemmalla tutkimisella voitaisiin kerätä suomalaista sotataittoa merkittävästi hyödyttävää tietoa. Mielenkiintoista olisi myös tietää, miksi *Bundeswehri*n sekä Yhdysvaltain maavoimien taktinen päätöksentekoprosessi sekä annettavien käskyjen muoto ja sisältö poikkeavat toisistaan huomattavasti. Tehtävätaktiikkaa voitaisiin pyrkiä myös tutkimaan kapeammilla näkökulmilla teoriapainotteisesti, esimerkiksi johtajuuden (*Leadership*) tai johtamisen (*Management*) näkökulmasta. Mielenkiintoisin tutkimuksen myötä herännyt jatkotutkimusmahdollisuus on kuitenkin tehtävätaktiikan

olemuksen ilmeneminen suomalaisessa sotataidossa. Vasta kyseisen tutkimuksen toteuttaminen mahdollistaisi suomalaisen sotataidon syvimmän olemuksen ymmärtämisen.

Tutkimuksessa muodostettu tehtävätaktiikan olemuksen määritelmä, tai oikeammin tulkinta, tarjoaa perustan myös uusille tulkinnoille. Uutta tulkintaa muodostettaessa tulee kuitenkin huomioida tämän tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. Tutkimuksen teoreettisen lähtökohdan kehittäminen voi tarjota tuloksenaan paremman ja tarkemman tulkinnan tehtävätaktiikan olemuksesta, uusien tulkintojen pohjaksi.

LÄHTEET

1. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos: Johtamisen tieteenalan ja oppiaineen kuvaus. Muistio 8.10.2004. Liite1.

2. KIRJALLISUUS

Ahto, Sampo: Sotataito. Sotatieteen laitoksen julkaisema Strategian käsikirja. Valtion painatuskeskus, 1983.

Alberts David S., Garstka John J., Hayes Richard E. ja Signori David A.: Understanding Information Age Warfare. CCRP Publication Series 2001.

Alberts David S. ja Hayes Richard E.: Command Arrangements for Peace Operations. CCRP Publication Series 2002.

Alberts David S. ja Hayes Richard E.: Power to the Edge. Command and Control in the Information Age. CCRP Publication Series 2003.

Bek, Alekzander: Kenraali Panfilovin reservi. Kansankulttuuri Oy. Kustannusosakeyhtiö Savon Sanan kirjapaino. Kuopio 1961.

Bellamy, Christopher: The Evolution of Modern Land Warfare. Theory and practice. Routledge, 1990.

Citino, Robert M: Quest for Decisive Victory. From Stalemate to Blitzkrieg in Europe, 1899-1940. University Press of Kansas 2002.

Citino, Robert M.: The Path to Blitzkrieg. Lynne Rienner Publishers, Inc, 1999.

Clausewitz, Carl von: Sodankäynnistä. Art House. Fälth & Hässler, Smedjebacken 1998.

Condell, Bruce ja Zabecki, David T.: On the German Art of War, Truppenführung. Lynne Rienner Publishers, Inc, 2001.

Corum, James: The Roots of Blitzkrieg. University Press of Kansas, 1992.

Crevelde, Martin van: Command in War. Harvard University Press, 1985.

Crevelde, Martin van: Fighting Power. German and U.S.Army Performance 1939-1945. Arms and Armour Press, Lionel Leventhal Limited, 1983.

Dupuy, Trevor Nevitt: A Genius for War. The German Army and General Staff 1807-1945. Macdonald and Jane's, London 1977.

Echevarria II, Antulio: After Clausewitz. German military thinkers before the Great War. University Press of Kansas, 2000.

Headquarters Department of the Army: FM 6-0. Mission Command. Command and Control of Armed forces. Washington, DC, 11 August 2003.

Hughes, Daniel: Moltke on the Art of War. Selected Writings. Ballantine Books, 1993.

Huttunen, Mika: Näkökulmia taktiikkaan. Taktiikan käsite ja taktiikan keinot tulkinnan kohteena. Maanpuolustuskorkeakoulu, Taktiikan laitos. Julkaisusarja 3, Nro 1/2005. Edita Prima Oy, Helsinki 2005.

Jahnukainen, O. S.: Sotataidon historia IV. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki 1953.

Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta sarja. Otava, Helsinki 1992.

Karlsson Lars: "Uppdragstaktik såsom filosofi". Kirjoitus teoksessa: Uppdragstaktik, En ledningsfilosofi i förändring. Toimittaneet Cedergren, Anders ja Mattsson, Peter A. Försvarshögskolan. Krigsvetenskapliga institutionen. Elanders Gotab AB, Vällingby 2003.

Keegan, John: Sodankäynnin historia. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä 2005.

Kesseli, Pasi: Operaatiotaito ja taktiikka tieteenalana. Kirjoitus teoksessa: Ajatuksia operaatiotaidon ja taktiikan laadullisesta tutkimuksesta. Taktiikan laitos julkaisusarja 2 nro 1/2008. Toimittaneet: Huttunen, Mika ja Metteri, Jussi. Edita Prima Oy, Helsinki 2008.

Kivinen, Osmo ja Ristelä, Pekka: Totuus, kieli ja käytäntö. Pragmatistisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen. WSOY, Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa 2001.

Kramer, Eric-Hans: Organizing doubt. Grounded theory, Army Units and dealing with Dynamic Complexity. Liber & Copenhagen Business School Press, 2007.

Kuusisto, Rauno: Aspects on Availability. National Defence College. Department of Tactics and Operations Art. Series 1 No. 1. Edita Prima Oy, Helsinki 2004.

Kyrö, Paula: Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto 2004.

Leistenschneider, Stephan: Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914. Verlag E.S. Mittler & Sohn, Hamburg, Berlin, Bonn 2002.

Lind, William S.: Maneuver Warfare Handbook. Westview Press, Inc., 1985.

Lindqvist, Herman: Napoleon. WSOY, Helsinki 2005.

Lämsä, Anna-Maija ja Hautala, Taru: Organisaatiokäyttämisen perusteet, Edita prima Oy 2005.

Malkki, Janne: Uudet sodat sekä Raitasalo, Jyri ja Sipilä, Joonas: Muuttuva sodan kuva. Kirjoitukset teoksessa: Sota -Teoria ja todellisuus. Näkökulmia sodan muutokseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos. Toimittaneet: Raitasalo, Jyri ja Sipilä, Joonas. Julkaisusarja 1: Strategian tutkimuksia No 24. Edita Prima Oy, Helsinki 2008.

Manstein, Erich von: Menetetyt voitot. WS Bookwell Oy, Porvoo, Juva 2001.

Mattson, Peter: "Upplysning, romantik och Auftragstaktik". Kirjoitus teoksessa: Uppdrags-taktik, En ledningsfilosofi i förändring. Toimittaneet Cedergren, Anders ja Mattsson, Peter A. Försvarshögskolan. Krigsvetenskapliga institutionen. Elanders Gotab AB, Vällingby 2003.

- Mellenthin, F. W. von: Panzer Battles. A study of the Employment of Armor in the Second World War. University of Oklahoma Press. Norman 1982.
- Määttänen, Pentti: Filosofia, Johdatus peruskysymyksiin. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1995.
- Niiniluoto, Ilkka: Johdatus tieteenfilosofiaan, Käsitteen- ja teorianmuodostus. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1984.
- Oetting, Dirk W.: Auftragstaktik, Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Report Verlag, Frankfurt am Main/Bonn 1993.
- Seeckt, Hans: Valtiomies ja sotapäällikkö. Kustannusosakeyhtiö Otavan kirjapaino, Helsinki 1930.
- Simpkin, Richard: Race to the Swift. Thoughts on Twenty-First Century Warfare. Brassey's Defence Publishers, 1985.
- Sotilasjohtaja II osa: Joukkoyksikön johtaminen (Luonnos). Pääesikunnan koulutusosasto 1990. Valtion Painatuskeskus, Helsinki 1990.
- Tuomi Jouni ja Sarajärvi Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällöntutkimus. Tammi 2002.
- Rekkedal, Nils Marius: Nykyaikainen sotataito. Sotilaallinen voima muutoksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy, 2006.
- Visuri, Pekka: Turvallisuuspolitiikka ja strategia. WSOY, Juva 1997.
- Virta, Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, tutkimuksia Nro 36. Edita Prima Oy, Helsinki 2007.
- Watts, Barry D: Clausewitzian Friction and Future War. Washington, DC. National Defense University. 1996.

3. ARTIKKELIT

Bashista, Ronald J.: Auftragstaktik, It's More Than Just a Word. *Armor*, November-December 1994.

Bungay, Stephen: The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy. *British Army Review*, 2005, No 137, summer, pages 22-28.

Davis, R. R.: Helmuth von Moltke and the Prussian-German Development of a Decentralised Style of Command: Metz and Sedan 1870. *Defence Studies*, Vol. 5. No.1 (March 2005), pp.83-95.

Echevarria, Antulio J.: Auftragstaktik in Its Proper Perspective. *Military Review*, October 1986.

Echevarria, Antulio J.: Moltke and the German Military Tradition: His Theories and Legacies. *Parameters*, Spring 1996, pp. 91-99.

Huhtinen Aki-Mauri ja Kesseli, Pasi: FINGOP suunnittelu- vai päätöksentekoprosessi. *Kylkirauta* 1/2008.

Keithly, David M. ja Ferris, Stephen P.: Auftragstaktik, or directive control, in joint and combined operations. *Parameters*, Autumn 1999. Vol 29.

Kirkland, Faris R.: Self-Care, Psychological Integrity, and Auftragstaktik. <http://www.usafa.af.mil/jscope/JSCOPE97/Kirkland97.htm>.

Lind, William s. Understanding Fourth Generation War. *Military Review*, September-October 2004.

Lohmann, Klaus-Peter: Führen mit Auftrag – Mission Command. *Armor*; November- December 2007.

Lossow, Walter von: Mission-Type Tactics versus Order-Type Tactics. *Military Review* June 1977.

Nelsen II, John T.: Auftragstaktik: a Case for Decentralized Battle. Parameters, September 1987.

Oliviero, CD.: Trust, Manoeuvre Warfare, Mission Command and Canada's Army" Canadian Army Journal vol.1/2005.

Takala, Tuomo ja Lämsä, Taru: Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. Liiketaloudellinen aikakauskirja 3/2001.

Tiihonen, Tapio: Hunnien sotataito. Sotilasaikakauslehti nro 6-7/2009.

Vandergriff, Donald E.: Without the Proper Culture: Why Our Army Cannot Practise Manuever Warfare. Armor, January-February 1998.

Vogelaar ja Kramer: Mission Command in Dutch Peace Support Missions. Armed forces & Society. Spring 2004.

Widder, Werner: Auftragstaktik and Innere führung. Tdadmmarks of German Leadership. Military Review. September - October 2002.

4. OPINNÄYTTEET JA TUTKIMUKSET

Barth, Thomas H.: Auftragstaktik-A Leadership Philosophy for the Information Age. School of Advanced Military Studies. United States Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas 1994.

Zarte, Sascha. : Die Militärischen führungphilosophien, führungskonzeptionen und führungskulturen Ungarns und Deutschlands in vergleich. Universität der Bundeswehr München. Fakultät für Staats- und Sozialwissenschaften. Institut für Internationale Politik, Sicherheitspolitik, Wehr- und Völkerrecht.

Hannula J. O.: Clausewitz sotateoreetikona. Sotakorkeakoulun Upseerikerhon julkaisuja N:o1, Valtioneuvoston Kirjapaino, Helsinki 1927.

Harwood, Michael J.: Auftragstaktik: We Can't Get There From Here. School of Advanced Military Studies. United States Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas 1990.

Jordan, Thomas M.: Is Decentralized Command and Control of Tactical Maneuver Units a Myth or Reality. School of Advanced Military Studies. United States Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas 1991.

Kesseli, Pasi: In pursuit of mobility. The Birth and Development of Israeli Operational Art. From Theory to Practice. National Defence College, Department of War History. Edita Oyj, Helsinki 2001.

Krogars, Marco: Sotatieteelliset käsitteet puntarissa. Johtamisen, strategian, operaatiotaidon ja taktiikan vertaileva sisällön analyysi. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 9. Hakapaino Oy, Helsinki 1998.

Lupfer, Timothy T: The Dynamics of Doctrine: The Change in German Tactical Doctrine During the First World War. Combat Studies Institute, U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, JULY 1981.

Mälkki, Juha: Herrat, jätkät ja sotataito. Kansalaissotilas- ja ammattisotilasarmeijan rakentuminen 1920- ja 1930-luvulla ”talvisodan ihmeeksi. Suomen Kirjallisuuden Seura. Hakapaino Oy, Helsinki 2008.

Nelsen II, John T.: “Where to go from here? Considerations For the Formal Adoption of Auftragstaktik by the US Army. School of Advanced Military Studies. United States Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas 1986.

Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, tutkimuksia nro 13. Oy Edita Ab, Helsinki 2000.

Saariaho, Pekka: Teoria doktriinin perustana. Yhdysvaltain maavoimien uusi taisteluooppi sodankäynnin periaatteiden valossa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Taktiikan laitos. Julkaisusarja 1, N:o 2/1996. Ykkös-Offset Oy, Vaasa 1996.

Tynkkynen, Vesa: Hyökkäyksestä puolustukseen. Taktiikan kehittymisen ensimmäiset vuosikymmenet Suomessa. , Maanpuolustuskorkeakoulu, Taktiikan laitos, Julkaisusarja 1, 1/1996. Nettopaino Oy, Joutsa 1996.

Varjonen, Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 15. Oy Edita Ab, Helsinki 2000.

5. MUUT LÄHTEET

Foreign Policy Research Institute Volume 7, Number 2 January 1999 by Williamson Murray. Ladattu 31.7.2008 klo 10.00. (www.fpri.org)

Kerttunen, Mika: Clausewitz ja vom kriege. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos, Julkaisusarja 3, Strategian asiatietoa, No 11, 2008.

Lämsä, Taru ja Takala, Tuomo: Tulkitseva käsitetutkimus. Ladattu 23.1.2006. (www.metodix.com).

Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan 30-vuotisjuhlaseminaari: ”Propagandasta informaatioosotaan”, Puolustusvoimain komentajan amiraali Juhani Kaskealan puheenvuoro toukokuussa 2006. Ladattu Puolustusministeriön kotisivuilta (www.defmin.fi) 20.8.2008 klo 0945.

McGregor, Petra: “The Role of Innere Führung in German Civil-Military Relations”, Strategic Insights, Volume V, Issue 4 (April 2006). ladattu 21.07.2009 klo 16:20
<http://www.ccc.nps.navy.mil/si/2006/Apr/mcgregorApr06.asp>

Puolustusvoimien koulutusportaali. MOT sanakirjapalvelu.

Toiskallio: “Ajatuksia johtamisjärjestelmästä sotilaspedagogiikan näkökulmasta”, s. 3. Ladattu internetistä: 21.04.2009 klo 12:00.
<http://www.mppk.fi/attachment/ad9d29e3539815313b364464a41b98a9/46cedf51565404898f6d67cf89cfed13/Jarmo+Toiskallion+kommentti.doc>.