

## HENKISET VOIMAVARAT STRATEGIAN SUUNNITTELUSSA

### Johdanto

Käsittelen Carl von Clausewitzin teoksen *Vom Kriege* englanninkielistä käännöstä *On War* (Arc Manor 2007), joka on, paitsi sotatieteellinen klassikko, myös paljon sovellettu ”käsikirja” liiketalouden ja johtamisen aloilla. Clausewitzin ajatukset siitä, että sota on vain politiikan jatke, ovat tehneet *Vom Kriegestä* myöskin yhden kansainvälisten suhteiden ja politiikan tutkimuksen kulmakivistä. Erityiseen tarkasteluun otan esseessäni henkiset voimavarat: miten yhden yksilön omat ja toisaalta suuren joukon yhteiset ominaisuudet vaikuttavat sekä joukon johtamiseen ja toiminnan suunnitteluun että toiminnan tehokkuuteen ja lopputulokseen. Lopuksi sovellan näitä ajatuksia (parlamentaariseen) politiikkaan. Koska Clausewitz edustaa tiukan hierarkkista preussilaista sotilasperinnettä, ajattelin edetä ajatuksissani samalla tavoin ns. ylhäältä alaspäin, johtajista joukkoon ja lopulta yksittäiseen toimijaan eli ”pieneen ihmiseen”.

### Strategia johtajan ongelmana ja organisaation demokratia

Clausewitz määrittää strategian seuraavasti: ”*the employment of the battle as the means towards the attainment of the object of the War*”(II kirja, II luku) eli laajemmin käsitettynä kaikki ne keinot, joilla saavutetaan tavoitteet. Sodankäynnin strategiassa on kaksi päähaaraa tai ”koulukuntaa”: taistelua tukevat ja valmistelevat tapahtumat sekä itse taistelutoimet. Perinteisesti on tehty myös jako strategian (suuret linjat, n määrä taisteluita sodassa) ja taktiikan (yksityiskohdat, n määrä toimia taistelussa) välille, mutta modernissa ajattelussa nämä limittyvät, etenkin matalan hierarkian organisaatioissa, jo tiukasti yhteen. Preussilaisessa sotilaskulttuurissa asevoimat olivat äärimmäisen merkittävä instituutio – sanottiin, että muilla valtioilla on armeija, mutta Preussissa armeijalla on valtio – ja siitä oli muodostunut todella korkea hierarkian organisaatio. Kysymykset strategian sisällöstä ja kenen vastuulle se kuuluu oli tiukasti erillään pienryhmien toiminnasta ja taktisista yksityiskohdista, ja järjestelmälle luonteenomaisesti strategiset seikat oli keskitetty vahvoille johtajille.

Komentoketju on rikkumaton ja hierarkia kyseenalaistamaton: esimiehen käsky on ehdoton, eikä siitä neuvotella. Käskyä edeltää kuitenkin suunnittelu, jolloin johtaja käyttää hyväkseen alaistensa (adjutantit) tietotaitoa ja mielipiteitä oman harkintansa mukaan.

Prosessi ei ole missään nimessä demokraattinen, eikä lopullinen päätös ole välttämättä lähelläkään kompromissia tai ”parasta” vaihtoehtoa, vaan se heijastuu ensisijaisesti johtajan itse muodostamasta mielipiteestä, jota vain värittävät alaisten kontribuutiot, ja nämäkin vasta suodatuttuaan johtajan alaisiaan kohtaan tuntemien eri ennakoasenteiden lävitse. Päätöksentekoprosessissa ei siis käytetä hyödyksi avustajien henkisiä voimavaroja *an sich*, vaan itse päätös ja sen järkevyytys vallitsevassa tilanteessa riippuu lähtökohtaisesti johtajan ominaisuuksista, alaisten kontribuution jäädessä lähinnä ulkoisvaikutusten (*spillover effect*) tasolle. Huonoja johtajia / huonoja päätöksiä rangaistaan heidän esimiestensä toimesta, alaisilla ei ole oikeutta puuttua niihin. Korkein esimies (valtion päämies, armeijoiden ylin komentaja) on vastuussa maalleen – mikäli sota hävitään, häviö on hän itse ja hän kantaa henkilökohtaisesti sodasta vastuun. Clausewitz asettaa suuren vastuun johtajan harteille ja tarkastelee johtajuutta, modernin johtajuuden tutkimuksen termejä käyttäkseni, klassisen organisaatiokäyttämisen (suunnittelu, suoritus) ja piirreteorioiden (universaalius, synnynäisyys) näkökulmasta.

#### Sotilaallisen nerouden perusolemus – johtajan ominaisuuksista

Johtajan ominaisuuksissa Clausewitz painottaa sitä, että jonkin tietyn henkisen ominaisuuden vahvuus on toissijaista sen rinnalla minkälaisessa tasapainossa mielen luonne on: ”*an harmonious association of powers, in which one or other may predominate, but none must be in opposition.*” (I kirja, III luku) Rohkea, mutta hidasälyinen johtaja ei ole sen parempi kuin kaikin tavoin keskiverto johtaja, vaikkakin rohkeus on sodankäynnissä useimpia muita ominaisuuksia merkittävämpi: johtajan henkisten voimavarojen tulee kokonaisuudessaan palvella olosuhteiden asettamia vaatimuksia. Korkean hierarkian järjestelmässä johtajan ominaisuudet heijastuvat koko joukon toimintaan: ”*Their experience, the bent of their genius, the stamp of thier character, influence their subordinates and comrades.*” (I kirja, VIII luku) Ja vaikka alaiset toimivat tehokkaasti, niin johtajasta riippuu milloin lopputuloksiin päästään. Onnistuminen edellyttää jokaisen osa-alueen ja yksilön onnistumista, epäonnistumiseen riittää johtajan epäpätevyys, luonteen heikkous (esim. pelkuruus) tai vallitsevasta tilanteesta tekemä virhearvio.

Henkilökohtaisten ominaisuuksien pohjalta johtajan tulee rakentaa mahdollisimman paljon todellisuutta vastaava kuva ympäröivistä olosuhteista, käytettävissä olevista

resursseista sekä ymmärtää myös toiminnan sijainti suuressa kokonaiskuvassa. Clausewitzille sota ei ole koskaan erillinen tapahtuma (*isolated act*) muusta yhteiskunnasta, eikä sota ole vain yksi taistelu tai ponnistus, vaan pitkä tapahtumien ketju, jonka kausaliteettimuutajat eivät ole aina selkeitä ymmärtää. Clausewitzin mukaan sota (miksei muukin konflikti tai kriisitilanne) muodostuu neljästä elementistä: vaarasta, fyysisestä ponnistuksesta, epävarmuudesta ja sattumasta. Jämäkkyys, peräänantamattomuus, itsehillintä sekä kehon ja mielen vahvuus edesauttavat näiden elementtien kanssa selviämistä, joten ne ovat hyvän johtajan ominaisuuksia – painotettaneen kuitenkin edelleen ominaisuuksien tasapainon tärkeyttä! Peräänantamaton, mutta heikkomielinen johtaja on vain itsetuhoisen jääräpäinen; henkisesti ja fyysisesti vahva johtaja, joka ei kykene hillitsemään itseään, astuu vastustajien asettamiin ansoihin ja väijytyksiin. Tärkeimpänä Clausewitz pitää kuitenkin sitä, että päätös saadaan syntymään nopeasti ja ”röyhkeästi”, vaikka päätös perustuisikin virhearvioon ja olisi itsessään huono päätös. Jämäkkä johtaja nousee nopealla ja päättävällisellä toiminnalla muiden yläpuolelle:

*”Almost all the Generals who are represented in history as merely having attained to mediocrity, and as wanting in decision when in supreme command, are men celebrated in their antecedent career for their boldness and decision.”* (III kirja, VI luku)

#### Taistelutahto – halu päästä yhteisiin tavoitteisiin

Clausewitzin mukaan joukon henki ja moraaliominaisuudet (*moral qualities*) puhaltavat armeijan, kenraalin tai hallituksen ”henkiin” - persoonattomasta ja elottomasta instituutiosta syntyy elävä ja toimiva organisaatio. Sen tärkeys on lähes itsestään selvää suurimmalle osalle ihmisistä, mutta sen käsittelyn tekee vaikeaksi ilmiön suuri variaatio (miten halu tai tahto ilmenee eri tilanteissa ja eri ihmisissä) sekä monimuotoiset heijastevaikutukset käytännön toimintaan ja lopputulokseen. Nämä ominaisuudet tekevät moraalista, taistelutahdosta tai yhteishengestä todella vaikeasti analysoitavan ja ennustettavan ilmiön. Johtajien tietotaito, kokemus, asenne, luottamus ja oma taistelutahto ruokkivat alaisien uskoa omaan menestykseen, toisaalta koetut vaikeudet ja ennen kaikkea niistä selviäminen luovat yhteishenkeä. *”These are The Talents of the Commander; The Military Virtue of the Army; It's National feeling.”* (III kirja, IV luku) Yhteishenki ei tarkoita kuitenkaan samaa kaikille ja kuitenkin jokaista yksilöä tulee johtaa eri tavalla kuin toisia – taistelutah-

don luonne ja kehityskaari on varsin ennalta-arvaamaton, mutta kuitenkin sen ilmeneminen tositalanteessa on selkeää ja vaikutus merkittävä, so. miten joukon yhteishenkeä parannetaan on paljon vaikeampi kysymys kuin miten se näkyi itse taistelussa.

Strategiaa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon ryhmän kokonaisvaltainen suoriutumistaso. Kun kyseessä on ”työvoimapainotteinen” tehtävä, olkoon kyse sitten lähi-taistelusta tai myyntityöstä, tehtävässä onnistuminen ja toiminnan tehokkuus ovat siitä vahvasti riippuvaisia. Miten saavuttaa, kenties omilta esimiehiltä saadut, tavoitteet ja selviytyä haasteista kuluttamatta joukon voimia loppuun (harkinta, valmistelun/toteutuksen suhde), kehittää joukon toimintakykyä ja taitoja (koulutus, lepo), ylläpitää motivaatiota ja tahtoa suoriutua tehtävistä (palkitseminen, järkevät tavoitetasot) sekä ottaa vielä kaikessa huomioon yksilökohtainen varianssi (sankarit ja pahnanpohjimmaisat) kaiken tämän suhteen? Sodassa on tärkeää, että joukon tulikaste eli ensimmäinen taistelukokemus on onnistunut eli tavoitetaso pitää olla aluksi tarpeeksi alhaalla. Jatkossa taas kehitystä ei tapahdu, mikäli tavoitetasoa ei koroteta asteittain. Taistelutahto ja halu päästä yhteisiin tavoitteisiin on myös vastustajan ensimmäinen huolenaihe – näin ollen joukon henki onkin myös se tekijä, jonka murtamalla vastustaja lyödään. Alleviivaukset allekirjoittaneen toimesta: *”The idea of wearing out in a struggle amounts in practice to a gradual exhaustion of the physical powers and of the will by the long continuance of exertion.”* (I kirja, II luku)

### Rohkeus – yksittäisen alaisen voimavarat ja niiden huomioiminen

Yksittäinen taistelija, alainen, työntekijä tai muu johdettava henkilö on strategian näkökulmasta tärkein työkalu, josta huolehtiminen on hyvän johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Sodankäynnissä rohkeus on yksilön ensisijaisesti tärkein ominaisuus: *”War is the province of danger, and therefore courage above all things is the first quality of a warrior.”* (I kirja, III luku) Kun tätä Clausewitzin ajatusta sovelletaan sotatilan ulkopuolelle, tilanteesta riippuen ”rohkeudella” voidaan tarkoittaa mm. ennakkoluulottomuutta, aloitekykyä tai proaktiivisuutta – määrittely pohjautuu aina siihen, mikä on ympäröivän ”taistelukentän” määrittelevä tekijä. Sodassa se on vaara, mutta vaara voi ilmetä esim. politiikassa häikäilemättömänä kilvoitteluna tai liiketoiminnassa taloudellisen menestymisen pakkona. Ympäristö asettaa jokaiselle organisaation yksilölle erilaisia vaatimuksia, ja se miten jokainen yksilönä täyttää nämä vaatimukset vaikuttaa koko joukon toimintaan. Clausewitz mää-

rittää kuitenkin universaaleiksi ”sotaisan (eli sodissa pärjäävän) kansan luonnollisiksi ominaisuuksiksi” urheuden, lahjakkuuden, sitkeyden ja innokkuuden, vaatimusten ollen voimassa kaikille yksilöllisistä piirteistä riippumatta.

Yksilön huomioiminen vaikeutuu mitä suurempaan organisaatioon siirrytään. Suurissa yksiköissä syntyikin tehokkuuden/tehottomuuden ristiriita: toisaalta suuret joukot ja keskittäminen luovat säästöjä ja tehokkuutta (muonitus, varustaminen, taistelutoimet), mutta toisaalta ne muuttuvat kasvaessaan myös tehottomammiksi ja kankeammiksi (resursien allokointi, strategiset ja taktiset muutokset). Suuret joukot vaativat näin johtoonsa pätevoityneemmät johtajat, jotka ymmärtävät suurten mittakaavojen haasteet, millä Clausewitz osin perustelee korkean hierarkian ja eriarvoisuuden järjestelmää – tyhmit on luotu johdettaviksi, viisaat johtajiksi. Kenraali johtaa tuhansien miesten divisioonaa, koska hän on (nimellisesti) siihen pätevä, toisin kuin kapteeni, joka voi johtaa vain noin satapäistä komppaniaa. Tosiasiallinen alaisten huomioiminen ja yksilöllisten erojen ymmärtäminen voi todellisuudessa kuitenkin olla alemmassa portaalla korkeammalla tasolla. Toimiakseen Clausewitzin järjestelmä siis edellyttää, että henkilöt ovat saavuttaneet asemansa meritokraattisin periaattein – mikä olikin yksi Napoleonin sotilaallisten uudistusten keskeisimpiä asiasisältöjä.

#### Vom Kriege poliittisissa merkitysulottuvuuksissa

Clausewitzin ajatuksia sodankäynnistä ja henkisistä voimavaroista voidaan soveltaa politiikan kenttään Kari Palosen ns. 4P-jakoon (*polity*, *policy*, *politicking* ja *politicization*) perustuen. *Polity* on isossa mitassa valtioiden väliset suhteet, pienessä mitassa yksittäinen taistelukenttä, *policy* on sodankäynnin strategiat ja taktiset päätökset, *politicking* on johtajan tilannearvio, päätöksentekoprosessi sekä käskynanto alaisille ja *politicization* on ei-sotilaallisen aiheen muuttaminen sotilasasiaksi. Soveltaminen on helppoa, koska Clausewitzille sota on politiikkaa uusin keinoin: ”*War is a mere continuation of policy by other means*” (I kirja, I luku), ja sodankäynnin luonne on hänelle ennen kaikkea poliittinen: ”*They [natures of war] may all be regarded as political acts.*” (I kirja, I luku).

Koska poliittinen toiminta voidaan käsittää arendtilaisittain ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, ihmisyyteen kuuluvaksi *toiminnaksi*, tulisi strategia ymmärtää tässä kontekstissa toiminnaksi sosiaalisissa suhteissa, mikä vaatii ns. tunneälyä. Strategiahan on

joukko tapoja, joita käyttämällä päästään haluttuun tai ylemmän auktoriteetin asettamaan tavoitteeseen. Tavoitteena (parlamentarisessa) politiikassa on vaikuttaa vertaisten sekä ns. yleisön (äänestäjät, tiedeyhteisö, väittelyillan katsojat) mielipiteen muodostukseen puhumisen kautta, esittäen väitteitä ja perustellen niitä. Puhujan retoriset kyvyt ja luonteenpiirteet, toisin sanoen henkiset voimavarat, määrittävät sen miten hänen edustamansa ryhmittymä tai ajattelumalli saa keskustelun kautta kannatusta osakseen. Puheen tyyli riippuu siitä millainen kuulijakunta on, sananpainot ja humoristiset ilmaukset valitaan aiheen vakavuuden mukaan ja kokonaisvaltaisten ponnistuksien summa riippuu siitä minkä tasoinen tavoite on kyseessä ja kuinka tärkeää siihen pääseminen on. Puheelle on asetettu rajoituksia, kuten sodassakin on omat sääntönsä (Haagin ja Geneven sopimukset), joita tulee joko noudattaa tai ainakin sääntöjen venyttämässä tulee käyttää äärimmäistä varovaisuutta.

#### Poliittinen johtajuus Clausewitzia soveltaen

Politiikka on karismaattisten ja vahvojen johtajien kenttää. Clausewitzin mielestä huono johtaja ei ota alaisiaan huomioon, muttei näe syytä miksi alaiden pitäisi pystyä vaikuttamaan johtajan päätöksiin. Näin ollen poliitikoille myönnetään ns. vapaa mandaatti – he ovat kansan palvelijoita kun he tekevät vaalityötä, ja valituksi tultuaan he ovat kansan edustajia parlamentarisessa instituutiossa, mutta heitä äänestäneiden mielipiteellä ei olisi enää merkitystä, kun ryhdytään tekemään asiapäätöksiä. Edustaja säilyttää itsellään vapauden muuttaa mieltään. Käytännössä tällainen riippumattomuus äänestäjistä edellyttäisi kuitenkin sitä, että valituksi voisi tulla vain yhdeksi kaudeksi kerrallaan tai ensimmäisten vaalien jälkeen ei enää vaaleja pidettäisi, vaan parlamentti olisi vallassa pysyvästi.

Kun Clausewitz luottaa komentoketjuun, eli ehdottomaan tottelevaisuuteen ja väärintekijöiden rankaisemiseen esimiesten toimesta hierarkian sisällä, niin miten komentoketju toimii politiikassa? Ministerit nimittävät ministeriöiden virkamiehet, hallituksen tulee nauttia eduskunnan luottamusta ja eduskunnan voi tarvittaessa presidentti hajottaa, mutta presidentti ei periaatteessa ole tilivelvollinen kenellekään. Hän on clausewitzilaisittain ”Preussin keisari” tai armeijoiden ylipäällikkö, kenellä on absoluuttinen valta, joka voidaan riisua vain jos sota epäonnistuu ja vieras instanssi kumooa hänet vallasta – presidentialismissa näin onkin, mutta onko nykyinen presidentin valtaoikeuksia riisuva linja sitten hyvä vai huono asia? Voiko valtio toimia tehokkaasti ilman yhtä ylintä

auktoriteettia, joka on tässä mielessä ”suvereeni”, vai täyttääkö valtatyhjiön vain käytännössä joku muu, kuten pääministeri tai eduskunnan puhemies?

### Henkiset resurssit poliittisessa ympäristössä

Joukon yhteishenki ja yksittäisten alaisten voimavarat ovat yhtä tärkeitä poliittisessa toiminnassa kuin sodankäynnissä. Molemmissa on kyse valtioiden ja kansakuntien (*nations/states*) kohtaloista. Mikäli yhteishenki ja voimavarat jätetään vähemmälle huomiolle, päädytään helposti poliittiseen (sekä sotilaalliseen että myös taloudelliseen) umpikujaan: esim. Venäjän vallankumous 1917 ja fasisin järjestelmän murentuminen Espanjassa 1970-luvun lopulla. Kun poliittisen strategian tavoite on muokata mielipiteitä, niin ratkaisevia kysymyksiä henkisten voimavarojen suhteen ovat koulutuspolitiikka, tasa-arvo sekä sanan-, julkaisun- ja kokoontumisen vapaus. Koska valtiolla on intressejä liki kaikilla elämän osa-alueilla, sillä on siellä myös vaikutusvaltaa. Valtio, tai pienemmässä mittakaavassa alueellinen itsehallinto, kunta järjestö tai muu yhteisö, määrittää loppupeleissä strategisilla valinnoillaan tulevaisuuden suunnan ja olemassaolonsa jatkuvuuden. Taloudellisesti heikossa tilanteessa kansanterveydestä tinkiminen tai pitkään kestäneen rauhan aikana sotilaskoulutuksen alasajo voivat helposti kostautua pidemmällä aikavälillä. Joukon kuria on helppo löysätä, mutta vaikea kiristää – samoin korkeaan elämänlaatuun hyvinvointiyhteiskunnassa tottuneet hyväksyvät jatkuvan talouskasvun, mutta eivät purematta niele etuisuuksien leikkauksia. Mullistukset (sota hävitään, valtakuntien rajat piirretään uudelleen, vallankumous) tarkoittavat sitä, että poliittinen elämä voi alkaa ns. puhtaalta pöydältä, eikä menneisyyden painolasti ole enää yhtä merkittävä.