



MERKILLINEN STRATEGIA

Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu



Marko Laaksonen

Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

Julkaisusarja 1: Tutkimuksia No 1

Marko Laaksonen

MERKILLINEN STRATEGIA
Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu

Akateeminen väitöskirja, joka Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusneuvoston suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi Maanpuolustuskorkeakoulun pääauditoriossa Santahaminassa, perjantaina toukokuun 15. päivänä 2009 klo 12.

Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos
Julkaisusarja 1, n:o 1
Helsinki 2009

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Maapuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

Kannen suunnittelu: Janne Kuusela
Kannen kuvaus: Juhani Kandell
Taitto: Heidi Paananen

Copyright: Marko Laaksonen ja Maanpuolustuskorkeakoulu

Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

Julkaisusarja 1, n:o 1

ISSN 1798-0399
ISBN 978-951-25-1975-0
PDF: 978-951-25-1976-7

Puh: 0299 800
www.mpkk.fi

Edita Prima Oy
Helsinki
2009

Esipuhe

Muistan, kuinka helteisenä kesäpäivänä joskus 2000-luvun vaihteessa istuskelin Mäkiluodon linnakkeen päällikkönä kasarmin rappusilla yhdessä linnakkeen väepelin, luutnantti Jyrki Hokkilan kanssa. Vietimme ruokatuntia jutustellen ja samalla jäähdytellen raikkaassa merituulella. Vuorovene oli juuri saapunut ja tuonut mukanaan päivän postin. Jostakin esikunnan oikusta linnakkeelle oli päätetty lähettää uunituore Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusraportti. Selailimme sitä yhdessä ja vähän epäuskoisena ihmettelimme, kuinka joku sotilas voikin kirjoittaa niin vaikeaselkoista, mutta samalla tyhjänpäiväiseltä tuntuvaa tekstiä. ”Tuollaista tekotieteellistä sontaa minä en tule koskaan kirjoittamaan”, totesin oraakkelimaisesti Jyrkille ja painuin takaisin päällikön toimistoon oikeisiin töihin.

Edellä kertamani episodi jäi kuitenkin mietityttämään. Kun minut pari vuotta myöhemmin komennettiin esipuseerikurssille, olin täynnä uteliaisuutta: voisinko minäkin kirjoittaa jotain tieteellistä tai edes oppia lukemaan sellaista tekstiä? Kurssilla tehtävän tutkimuksen aihealueeksi valitsin johtamisen, sillä sen tutkimusaiheet vaikuttivat juuri sellaisilta, joista en ennestään mitään ymmärtänyt. Valinta osoittautui ratkaisevaksi: sekä aihe että laitoksella vallinnut innostunut akateeminen ilmapiiri tekivät minuun suuren vaikutuksen. Tieni johti yleisesikuntaupseerikurssille, jossa perehtymiseni tieteen ihmeelliseen maailmaan jatkui.

Kurssien jälkeen tuntui, että vaikka olin oppinut kirjoittamaan ja ehkä vähän ymmärtämäänkin ”tiedettä”, jotain jäi silti kesken. Niinpä päätin ottaa seuraavan askeleen ja anoin vuonna 2004 pääsyä jatko-opintoihin, tosin oikeastaan tietämättä mitä haluaisin tutkia. Professori Aki-Mauri Huhtisen kehotuksesta päädyin Semiotiikan verkostoyliopistoon opiskelemaan silloin hieman kummalliselta mutta samalla kiehtovalta vaikuttanutta semiotiikkaa. Pikku hiljaa tutkimuksen idea alkoikin löytyä, tosin tutkimuskohde oli vielä haussa. Sattumoisin pääesikunta vuoden 2006 alussa asetti Johtamisen laitokselle tutkimustehtävän, jossa tuli selvittää strategista johtamista puolustusvoimissa. Sen jälkeen päätös tutkimuksen sitomisesta strategian merkkiin olikin helppo. Päätöstä helpotti lisäksi se, että strategian merkitys puolustushallinnossa vaikutti sekavalta.

Pitkä tie Mäkiluodon kasarmin rappusilta omaan väittelytilaisuuteen alkaa nyt olla kuljettu. Matkasta en olisi selvinnyt ilman muiden tukea. Ensimmäiseksi haluan kiittää professori Aki-Mauri Huhtista, jonka dynaamisessa ja älyllisesti stimuloivassa ohjauksessa olen saanut tutkimustani tehdä. Suuri vaikutus on ollut myös diplomityöni ohjanneella kauppatieteiden maisteri Mika Aallolla, joka on toiminut alituisena opponenttinani. Kiitän myös organisaatiouudistusten jo lakkauttaman Johtamisen laitoksen johtajaa eversti Juha Tammikiveä siitä, että hän ymmärsi tutkimuksen olevan ihan oikeaa työtä, ja uskalsi antaa alaiselleen tutkimusresursseja. Johtamisen laitoksella ja Maanpuolustuskorkeakoulussa on vaikuttanut monia muitakin ihmisiä, jotka ovat eri tavoin edistäneet tutkimustani. Olenkin kiitoksen velkaa teille kaikille. Nimeltä haluan mainita filosofian maisteri Tuomo Aimosen, majuri Vesa Auhteren, komentajakapteeni Tom Hanénin, edesmenneen professori Juha Näsin, everstiluutnantti, sotatieteiden tohtori Jari Rantapelkosen, tekniikan tohtori Antti Sillanpään, everstiluutnantti Torsti Sirénin, tutkimussihteeri Tuula Soisalon, oikeustieteen lisensiaatti Kari T. Takamaan, filosofian maisteri Sampo Terhon, kapteeni, valtiotieteiden maisteri Jami Virran sekä valtiotieteiden maisteri Jouni Westlingin. Uuden Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen johtajaa everstiluutnantti, dosentti Vesa Nissistä kiitän siitä, että myönteinen asenne

tutkimuksen tekemiseen on jatkunut myös uudessa laitoksessa sekä siitä, että saan julkaista väitöskirjani uuden laitoksen tutkimussarjassa, vieläpä sen ensimmäisenä julkaisuna.

Semiotiikan verkostoyliopisto on Maanpuolustuskorkeakoulun ohella toiminut toisena tärkeänä yhteisönä, jossa olen työtäni voinut viedä eteenpäin. Kiitän Semiotiikan verkostoyliopiston johtajaa, professori Eero Tarastia, dosentti Harri Veivoa, filosofian tohtori Susanna Välimäkeä sekä kaikkia verkostoyliopiston opiskelijoita, jotka eri seminaareissa ovat työtäni kommentoineet. Professori Saku Manteretta ja hänen ”kuriryhmäänsä” haluan myös kiittää siitä, että olen päässyt esittelemään työtäni myös organisaatiotutkimuksen tekijöille. Esitarkastajiani professori Janne Tienaria ja dosentti Harri Veivoa kiitän asiantuntevista lausunnoista ja korjausesityksistä, joita olen pyrkinyt parhaani mukaan noudattamaan.

Tutkimustani varten haastattelin neljäätoista anonyymiä puolustushallinnon strategisessa suunnittelussa työskennellyttä henkilöä. Teitä kaikkia kiitän avoimista ja rehellisistä vastauksista.

Kiitän myös Janne Kuuselaakaan tekemisestä sekä Juhani Kandellia kannen kuvaamisesta. Työtäni on taloudellisesti tukenut kauppaneuvos Werner Hacklinin säätiö, jolle myös suuri kiitos.

Lopuksi haluan osoittaa suurimman kiitoksen lapsilleni Aakelle, Eetulle ja Oonalle sekä erityisesti vaimolleni Tuulille kaikesta rakkaudesta ja tuesta joita olen oppivuosiinani saanut.

Santahaminassa, toukokuussa 2009

Marko Laaksonen

Tiivistelmä

Jo antiikin ajan sodankäynnissä käytetty termi strategia on noussut viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana myös liike-elämän ja liiketaloustieteen termiksi. Strategia ja strateginen johtaminen ovat tämän kehityksen myötä tulleet Suomen julkisen sektorinkin käyttöön, myös puolustushallintoon. Kun sisällöltään sangen heterogeeninen liiketaloustieteellinen strategia on puolustushallinnossa kohdannut edelleen käytössä olevan sotatieteellisen strategian, on termin sisällöstä aiheutunut sekaannusta. Tämä tutkimus ei ole kuitenkaan kiinnostunut vain sotatieteellisen ja liiketaloustieteellisen strategian eroista ja yhtäläisyyksistä, vaan päämääränä on myös selvittää strategian käyttöön liittyviä syitä ja tavoitteita. Näihin päämääriin voidaan päästä käsiksi tutkimalla strategian käyttöä organisaatiossa.

Tutkimus perustuu pragmatistiseen semiotiikkaan, tieteenalaan, jonka mukaan mitä tahansa voidaan pitää merkinä, jos se sellaiseksi tulkitaan. Merkin sisältö on paljastettavissa sen käytön perusteella. Tutkimuksen pääkysymys on edellisen perusteella ”Millainen on ’strategian’ sisältö puolustushallinnossa?” ’Strategiaa’ pidetään merkinä, joka koostuu itse merkkivälineestä eli representantista, merkin objektista sekä tulkintavaikutuksesta eli interpretantista. Merkin käyttö on perustaltaan dialogista eli merkin toimintaan liittyy tekijä ja lukija. Näistä elementeistä tässä tutkimuksessa on muodostettu malli, jonka suhteen aineistoa tarkastelemalla tulkitaan ’strategian’ sisältö. Tutkimusaineistona käytetään puolustusministeriön julkista strategiaa sekä puolustushallinnon strategisen suunnittelun tehtävissä toimineiden henkilöiden teemahaastatteluja (N = 14).

Aineiston avulla päädyttiin siihen, että merkin käytöstä on puolustushallinnosta löydettävissä viisi erilaista strategia-merkkiä. ’Todellista strategiaa’ käytetään erottelamaan liiketaloustieteellinen strategiakäsitys sotatieteellisestä ja legitimoimaan jälkimmäisen käyttöä. ’Luvaton strategia’ liittyy valtakysymyksiin: määrittelemällä jokin strategia luvattomaksi korostetaan oman organisaatiotason asemaa. ’Kova strategia’ tavoittelee suunnitelmaa mahdollisimman tehokkaan tulevaisuuden puolustuksen rakentamiseksi. ’Päätetty strategia’ on strategisten päätöstekijöiden siunaama strategia, jonka mukaan suunnitelma voidaan implementoida organisaatioon. ’Pehmeällä strategialla’ tavoitellaan suopeaa maaperää ’kovalle ja päätetylle strategialle’ sekä legitimizeettä.

Avainsanat: Strategia, strateginen johtaminen, puolustushallinto, puolustusvoimat, puolustusministeriö, pragmatistinen semiotiikka.

Abstract

Over the last fifty years, the word 'strategy', which has been in military use since the classical era, has become commonplace in commercial life and business administration. With this development, the ideas of strategy and strategic management have also been adopted by the public sector in Finland, including the defence administration. The content of business administration strategy is quite heterogeneous, and, as it has entered the same arena as military strategy, which is still in use in defence administration, the content of the term has caused some misunderstanding. However, this study does not merely focus on the differences and similarities between strategy in military science and in business administration; its purpose is also to examine the reasons and goals in the use of strategy. These objectives can be reached by studying the use of strategy in organisations.

The study is based on pragmatic semiotics, a branch of science according to which anything can be used as a sign, if it is interpreted as such. The content of a sign can be revealed by its use. From the above, the main research question is this: 'What is the content of "strategy" like in the defence administration?' 'Strategy' is considered to be a sign that consists of the signifier, or representant, itself; the object of the sign; and the interpretive effect, or the interpretant. The basis of the use of the sign is dialogic, meaning that the sign's function includes an utterer and an interpreter. For this study, a model has been formulated from these elements. The content of 'strategy' is interpreted by examining the research data in light of this model. The research material consists of the public strategy of the Ministry of Defence and theme interviews (N=14) of people who have performed strategic planning duties in the defence administration.

From the data it was concluded that five different strategy signs can be found in the defence administration's use of the sign. 'True strategy' is used to draw a distinction between the business administration view of strategy and that of military sciences, and to legitimate the use of the latter. 'Illicit strategy' pertains to power issues: by defining a strategy as illicit, one can accentuate the stature of one's own organisation level. 'Tough strategy' pursues a plan of building as effective a future defence as possible. A 'resolved strategy' is a strategy according to which a plan can be implemented in an organisation because it is validated by strategic deciding factors. Finally, a 'soft strategy' is used to foster favourable ground for 'tough' and 'resolved strategies', and legitimacy.

Key words: Strategy, strategic management, defence administration, defence forces, Ministry of Defence, pragmatic semiotics.

Sisällys

Esipuhe	3
Tiivistelmä	5
Abstract	7
Kuvat.....	11
Taulukot.....	13
1. Johdanto	15
1.1. Tutkimuksen tausta	15
1.2. Semioottiset lähtökohdat	16
1.3. Asemointi tutkimuskenttään ja tutkimustarve	18
1.4. Tutkimuskysymykset ja rajaukset	20
1.5. Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kulku	22
1.6. Keskeisimmät käsitteet	24
2. Strategia ja strateginen johtaminen	27
2.1. Sotatieteellinen ja liiketaloustieteellinen strategia	27
2.1.1. Sotatieteellinen strategia	27
2.1.2. Liiketaloustieteellinen strategia	30
2.2. Sotilasjohtamisen oppiaine ja strateginen johtaminen.....	34
2.3. Strateginen johtaminen liiketaloustieteen näkökulmasta	37
2.3.1. Lineaarinen strategia: johtaminen on suunnittelua.....	38
2.3.2. Mukautuva strategia: johtaminen on reagointia.....	39
2.3.3. Tulkitseva strategia: johtaminen on yhteisen tulkinnan etsimistä	40
2.4. Tulkinallista strategiakeskustelua	42
3. Semiotiikka	47
3.1. Pragmatistinen tietoteoria.....	48
3.2. Peircen merkkikäsite.....	50
3.3. Tekstin käsite tuo dialogisuuden esiin	54
3.4. Valta ja kieli.....	57
3.5. Kuvan semiotiikka	59
3.6. Semioottisen pyramidin malli.....	60
4. Tutkimuksen toteuttaminen	67
4.1. Miten tein tutkimuksen	67
4.2. Tiedonkeruumenetelmät	69
4.3. Aineiston analyysi	73
4.4. Tutkimuksen arviointi	75
5. Strategia ja puolustushallinto	77
5.1. Strateginen johtaminen Suomen julkisella sektorilla.....	77
5.2. Puolustushallinto rakenteena.....	82
5.3. Strategia on suunnittelua	86

5.4.	Organisaatiokulttuuri puolustushallinnossa	91
5.5.	Strategian ja strategisen johtamisen määrittelyä puolustushallinnossa	92
6.	Turvallisen tulevaisuuden tulkintaa	97
6.1.	Julkaiseminen merkinä	98
6.2.	Puolustusministeriön strategian ulkoasun analyysi	103
6.2.1.	Kannen analyysi	104
6.2.2.	Myyttien jäljillä	106
6.2.3.	Sokkikuvia.....	107
6.2.4.	Hyödyksi meillä ja muualla	108
6.2.5.	Tulevaisuus on teknologian.....	110
6.2.6.	Grafiikan kertomaa	113
6.2.7.	Ulkoasu pyramidissa	115
6.3.	Kirjoitetun tekstin analyysi	117
6.3.1.	Esipuheen kertomaa.....	117
6.3.2.	Johdannon johdatusta.....	120
6.3.3.	Arvaamaton tulevaisuus	121
6.3.4.	Muutoksen tekeminen	123
6.3.5.	Kirjoitettu teksti pyramidissa.....	127
6.4.	Puolustusministeriön julkinen 'strategia'	129
7.	Teemahaastattelujen tuloksia	131
7.1.	Haastattelujen teemoja	131
7.1.1.	Mitä se strategia oikein on?	132
7.1.2.	Salaista vai julkista strategiaa?	135
7.1.3.	Roolit.....	138
7.1.4.	Insinööriajattelua: politiikka ja virkamiehistö	140
7.1.5.	Aika.....	143
7.1.6.	Strategian hyöty	144
7.1.7.	Suorituskyky vai uhka.....	146
7.1.8.	"Samalla kakulla ollaan"	147
7.2.	Viisi strategiaa	150
7.2.1.	'Todellinen strategia'	150
7.2.2.	'Luvaton strategia'	152
7.2.3.	'Kova' ja 'pätetty strategia'	155
7.2.4.	'Pehmeä strategia'	157
7.3.	Johtopäätöksiä viidestä 'strategiasta'	160
8.	Johtopäätökset	163
8.1.	Millainen merkki on 'strategia'?	163
8.2.	Strateginen johtaminen puolustushallinnossa	166
8.3.	Pohdintaa	170
8.4.	Tutkimustulosten arviointia ja jatkotutkimushaasteita	171
Lähteet		175
1.	Kirjallisuus ja artikkelit.....	175
2.	Viranomaisen tuottamat asiakirjat ja lait.....	189
3.	Verkkolähteet	191
4.	Lehdistölähteet	192
5.	Julkaisemattomat lähteet	192

Kuvat

Kuva 1:	Sotilasjohtamisen toimintaympäristölähtöinen nelikenttä	35
Kuva 2:	Aiottu ja toteutunut strategia	39
Kuva 3:	Peircen merkkikäsite	51
Kuva 4:	Kuvaus Peircen semiosiksen käsitteestä	52
Kuva 5:	Semioottinen pyramidi	61
Kuva 6:	Puolustusvoimien organisaatio 1.1.2008	83
Kuva 7:	Puolustushallinnon toimijat	85
Kuva 8:	PLMS:n julkaiseminen representanttina	102
Kuva 9:	PLMS:n kansi, turvallisuuskuva	104
Kuva 10:	Lumipukukuva ja sotilasvalokuva	106
Kuva 11:	”Shokkikuvasarja”	107
Kuva 12:	”Hyötykuvat”	108
Kuva 13:	”Monikansallinen paraati”	109
Kuva 14:	”Suojaamme valtiovaltaa ja kulttuuria” -kollaasi	110
Kuva 15:	”Tekniikkaa ja taisteluskeltajia”	111
Kuva 16:	Strategisen suunnittelun kokonaisuus PLMS:n mukaan	113
Kuva 17:	”Pallo hallussa”	114
Kuva 18:	”Tahto ja kyky”	115
Kuva 19:	Ulkoasu pyramidissa	115
Kuva 20:	PLMS:n kirjoitettu teksti pyramidissa	127
Kuva 21:	’Strategia’ PLMS:sta tulkittuna	129
Kuva 22:	’Todellinen strategia’	151
Kuva 23:	’Luvaton strategia’	153
Kuva 24:	’Kova strategia’	155
Kuva 25:	’Pehmeä strategia’	157
Kuva 26:	Strateginen johtaminen puolustushallinnossa	166
Kuva 27:	Malli strategisesta johtamisesta puolustusvoimissa	169

Taulukot

Taulukko 1: Pyramidin osien väliset suhteet65

Taulukko 2: 'Strategia' puolustushallinnossa164

1. Johdanto

1.1. Tutkimuksen tausta

Strategia tulee vastaan nykyään mitä ihmeellisimmissä yhteyksissä. Tuntuu siltä, että kaikilla pitää olla oma strategiansa. Yritykset, kunnat, urheiluseurat, päiväkodit, korkeakoulut ja kirjastot suoltavat kilvan omia strategioitaan. Strategioista puhutaan paljon arjessa – palaverissa, kahvipöydissä, oppitunneilla ja mediassa. Strategian omistaminen näyttääkin olevan katu-uskottavuuskysymys. Jollei sotilaita ja poliitikkoja oteta lukuun, ihmiskunta on kuitenkin selvinnyt strategiatta lähes näihin päiviin saakka; kyse on siis uudehkosta ilmiöstä. Onko sitten termin leviämisen myötä syntynyt täysin uusia vallankumouksellisia ajatuksia organisaatioiden selviämisestä kovassa maailmassa? Vai olisiko niin, että strategia on jotain sellaista, mistä ennen on vain puhuttu toisilla nimillä? Tämän paljastamiseen ei pelkkä sanakirjan selaaminen tai organisaatioiden virallisen määrittelyn tarkastelu välttämättä riitä. Strategian merkityksen selvittäminen vaatii osallistumista arkitodellisuuteen, jossa strategiaa käytetään. Tutkimalla strategian käyttöä arkipäivän käytännöissä voi paljastaa sen merkityksen.

Strategian käsite on alun perin sotilastermi, ja sotilaita pidetään edelleen strategian erikoisasantuntijoina, ehkä osin ansiottakin. Talouselämään ja liiketaloustieteeseen käsite lainattiin vasta toisen maailmansodan jälkeen (Laamanen et al. 2006, 17). Tämän jälkeen strategian käyttö laajeni räjähdysmäisesti, mutta samalla käsitteen sisältö alkoi sirpaloitua nopeasti (Chaffee 1985, 89). Suomessa strategisen johtamisen nimellä kulkenut oppi alkoi saada jalansijaa 1970-luvulla (Laamanen et al. 2006, 103), ja vihdoinkin 1990-luvun laman aikana myös valtionhallinto otti sen käyttöönsä, aluksi osana tulosjohtamista (Tiili 2008, 54). Valtionhallinnon kautta strategia palasi takaisin myös sotilasympäristöön – nyt strategisena johtamisena, ja sisällöltään melkoisesti muuttuneena.

Strategisen johtamisen läpilyönnistä 2000-luvun puolustushallinnossa ovat osoituksena esimerkiksi puolustusministeriön julkaisema strategia vuonna 2006 (Puolustusministeriö 2006) sekä useat sen tämän jälkeen julkaisemat osastrategiat. Myös puolustusvoimilla on useita julkisia strategian nimellä kulkevia julkaisuja. Valtioneuvosto on tehnyt myös puolustushallintoa ohjaavan yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategian (YETTS) (Valtioneuvosto 2006), jonka lisäksi valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisia selontekoja eduskunnalle (VNS) (Valtioneuvoston kanslia 2004, 2001; Valtioneuvosto 1997; Valtiopäivät 1995) voidaan tietyllä tavalla pitää strategioina. Kaikissa edellä mainituissa on kyse enemmän tai vähemmän liiketaloustieteen mukaisesta strategiasta, ei niinkään perinteisestä sotatieteellisestä strategiasta. Silti vanha sotatieteellinen merkitys on puolustushallinnossa vielä voimissaan¹. Niinpä käsite on aiheuttanut melkoista terminologista sekavuutta (esim. Aalto 2002, 162–163), joka on alkanut jollain tavalla selkiytyä vasta viime vuosina². Edelleen on kuitenkin niin, että puhuttaessa puolustushallinnossa strategiasta on yleensä jokseenkin epäselvää, mistä oikeastaan puhutaan. ***Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, mitä strategialla tarkoitetaan puolustushallinnossa.*** Tavoitteenani on myös ymmärtää, mitä kaikkea puolustushallinnossa strategian nimissä tehdään.

¹ Tästä osoituksena esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulun strategian laitos, jonka nimi perustuu ”vanhaan” sotatieteelliseen strategiakäsitykseen.

² Vuosina 2006–2007 ilmestyneissä puolustushallinnon asiakirjoissa on strategiaan liittyviä käsitteitä alettu systemaattisesti määrittellä.

1.2. Semioottiset lähtökohdat

Perinteinen ajattelutapa on, että organisaatiotutkimus kuvaa organisaatioiden toimintatapaa objektiivisesti. Tämän realistisen ajattelun rinnalle on organisaatiotieteessä noussut näkemys, jonka mukaan johtaminen ja organisaatio muodostuvat kielellisesti, esimerkiksi teksteinä tai tarinoina. Näkökulma asettaa modernin rationaliteetin kyseenalaiseksi, sillä se edellyttää uuden maailmakuvan omaksumista. (Juuti 2001, 7–8) Organisaatiot voidaan tällöin nähdä olemukseltaan esimerkiksi todellisuuksiksi, jotka ovat ennemminkin ihmisten mielissä kuin vaikkapa virallisina organisaatorakenteina (Morgan 1997, 142). Organisaatioiden toimintaa voidaan ymmärtää, jos tutkija ottaa huomioon toiminnan tarkoituksen niille ihmisille, jotka osallistuvat toimintaan. Ilmiöiden tarkoitus ja merkitys on tulkinnoissa, joita ihmiset niistä tekevät (Weick 1995, 66). Tulkinnat ja merkitykset muodostuvat inhimillisen vuorovaikutuksen kautta. Vaikka strategia voi olla esimerkiksi käsin kosketeltava asiakirja, sen merkitys riippuu siitä, miten ihmiset sen tulkitsevat ja miten he sitä arjessaan käyttävät.

Tavoitteeni saavuttamisen kannalta oiva lähestymistapa on merkkitiede eli semiotiikka. Tarkemmin ottaen tukeudun semiotiikan toiseen valtahaaraan, amerikkalaisen Charles S. Peircen pragmatistiseen semiotiikkaan. Semiotiikan yleisenä lähtökohtana voidaan pitää ajatusta siitä, että mikä tahansa inhimillinen, kahden subjektin välillä todettavissa oleva teko on erilaisten merkkien tuottamaa ja välittämää. Nämä teot konkretisoituvat esimerkiksi puheena, eleinä, tekstinä ja kuvina. Täten semiotiikka on kulttuurin, inhimillisen ajattelun ja toiminnan sekä tätä välittävän aineksen tutkimista (Knuutila 2005, 20). Semiotiikan mukaan kieli rakentuu merkeistä, jotka ovat asioiden objektivoinnin perusta (Peirce 1992, 23–24). Mikä tahansa asia tai olio on merkki, jos se sellaiseksi tulkitaan (Peirce 1998, 477; Hakala 2003, 28–29). Siis ollakseen merkki täytyy kohteen merkitä jollekulle jotakin. Tämä tulkinta merkistä johtaa siihen, että itse asiassa mikä tahansa asia voi toimia merkkinä, kunhan se aiheuttaa vain tulkinta vaikutuksen jostakin toisesta. Täten mikä tahansa voi olla jollekulle strategia. Yhtäläillä voidaan sanoa, että sana ”strategia” voi tuottaa minkä tahansa tulkinta vaikutuksen ja ’strategia’³ saada merkkinä minkä tahansa sisällön: nämä sisällöt kiinnostavat minua tässä tutkimuksessa.

Merkki on Peircen mukaan kolmiosainen. Ensimmäinen näistä on representantti (representamen), jota voisi kutsua merkkivälineeksi, siis fyysiseksi tai mentaaliseksi asiaksi, jota pidetään merkkinä jostakin muusta. Representantilla on objektinsa (object), siis jokin toinen, jota se edustaa. Ollakseen merkki representantin ja objektin välillä täytyy olla kolmas, välittävä elementti. Siksi representanttia ja objektia välittää interpretantti (interpretant). Interpretantilla on merkissä tärkeä rooli. Se on se tekijä, joka tekee jostakin representantista merkin (Peirce 1998, 272, 279)⁴. Interpretantti on ajatustoimintaa, se on tavallaan tulkinta vaikutus, jonka representantti tuottaa.

³ Kun käytän sanan ympärillä puolilainausmerkkejä tyyliin ’strategia’, tarkoitan sillä nimenomaan sitä, että kyseessä on merkki.

⁴ Peircen oman määritelmän mukaan ”representantti on ensimmäinen, joka on sellaisessa aidosti kolmipaikkaisessa relaatiossa toiseen, jota kutsutaan objektiksi niin, että se pystyy määrittämään kolmannen jota kutsutaan merkin interpretantiksi ja omaksumaan saman kolmipaikkaisen relaation objektinsa kuin missä se itse saman objektin suhteen on” (Peirce 1998, 272, 279). Tätä sangen monimutkaista selitystä voisi selventää siten, että merkki koostuu kolmesta osasta, jotka ovat kaikki suhteessa toisiinsa.

Prosessia, jossa merkin osat yhdistyvät merkiksi, kutsutaan termillä semiosis. Semiosis on toimintaa tai vaikutusta, joka aiheuttaa representantin sen objektin sekä sen interpretantin yhteistoiminnan. (Peirce 1998, 411). Semiosis on luovaa merkkien tuottamista ja tulkintaa (Johansen 2002, 26), toisin sanoen kommunikaatiota (Peirce 1998, 477). Siis ilman vastaanottajaa eli lukijaa ei olisi interpretanttia, eikä representanttia olisi ilman lähettäjää eli tekijää. Semiosis on siis luonteeltaan dialogista, merkin tekemistä ja sen lukemista. Voidaan todeta, että merkeillä joku tai jokin kertoo jotakin jollekulle.

Tutkimukseni tieteenfilosofia rakentuu Peircen pragmatismien varaan. Sen mukaan todellinen tieto ei ole yksilöllistä vaan yhteisöllistä. Yhteisö asettaa rajat sille, mitä pidetään totena (Peirce 1992, 52–53). Näin tieto on luonteeltaan sosiaalista, kulttuurisidonnaista. Tieto on myös suhteellista ja määräytyy sen mukaan, mikä osoittautuu käyttökelpoiseksi. Tieto kasvaa ihmisyhteisön yrittäessä tulla toimeen erilaisissa ympäristöissä. Tiedon lähtökohtana on ihmisen monenkirjava arkikokemus, jonka perusteella syntyy merkkien avulla tapahtuva ajattelu. Havainto on kaiken lähtökohtana (Peirce 1992, 23–24). Ajattelu taas vaatii aiempia kokemuksia, jotka on varastoitu ihmiseen merkkeinä. Ajattelussa merkit ikään kuin kasvavat, toisin sanoen aiempia merkkejä aletaan semiosiksessa tulkita ja yhdistellä toisiin merkkeihin, jolloin syntyy uusia tulkintoja, jotka ilmenevät uusina merkkeinä. Semiosis on periaatteessa päättymätöntä, ja merkit muodostavat eräänlaisen toisiinsa viittaavan verkoston (Peirce 1992, 38–39).

Merkki on näin teko, jolla on tavoitteensa. Sen tavoitteena on toiminta. Merkillä ei ole mitään välttämätöntä sisältöä, vaan se saa merkityksensä osin eksplisiittisistä yhteisöllisistä uskomuksista. Merkin sisältö rakentuu kahdesta kriteeristä. Ensinnäkin se on kyettävä asettamaan kontekstiinsa, tilanteeseen, jossa sitä käytetään, sekä siihen, ketkä sitä käyttävät. Toinen kriteeri on merkin seuraukset, toisin sanoen se, mitä merkillä tehdään. Esiin siis nousee käytännön tilanteen ja merkin tulkinnan välinen suhde. Merkin tulkinta perustuu uskomuksen, jonka perusteella määräytyy tapa toimia. Jos toiminta johtaa ennalta arvaamattomaan yllätykseen, syntyy epäily, joka johtaa merkin uudelleentulkintaan. Tästä syntyy uusi uskomus, merkin tulkinta, joka on vallalla niin kauan kunnes se käytännön toiminnassa osoittautuu toimimattomaksi. (Peirce 1992, 109–123; Niiniluoto et al. 2002, 117.)

Merkeillä on siis potentiaalia, toisin sanoen niiden tulkintaa ei ole sidottu pysyviin universaaleihin sääntöihin. Merkitykset ja tulkinnat todellisuudesta ovat yhteisöllisiä, toisin sanoen kulttuurillisia. Koska merkitykset kuitenkin liittyvät käytäntöihin ja toimintaan, ne eivät voi olla kokonaisuudessaan sopimuksenvaraisia (Kunelius 2003, 171). Pragmatistinen semiotiikka sopii käytettäväksi tässä tutkimuksessa hyvin juuri sen vuoksi, että se korostaa toisaalta merkityksen dynaamisuutta ja tilannekohtaisuutta ja toisaalta sen käyttöä. Se siis sopii hyvin tarkasti rajatun kohteen tutkimiseen: tässä tutkimuksessa se on puolustushallinto ja sen käytäntöjen paljastama 'strategian' merkin sisältö.

1.3. Asemointi tutkimuskenttään ja tutkimustarve

Tutkimukseni on sotatieteitten väitöskirja. Sotatieteitä on Suomessa pyritty aika ajoin määrittelemään. Määrittely on aina törmännyt samaan ongelmaan, jonka mukaan mitään yksittäistä spesifiä tieteenalaa nimeltä sotatiede ei ole kyetty löytämään. Ainakin tällä hetkellä Maanpuolustuskorkeakoululla näkemys on, että kyseessä ovat nimenomaan sotatieteet monikossa: yleisistä tieteistä löytyvä nurkkaus, joka käsittelee turvallisuutta, kriisiä, sotaa ja asevoimia (Salminen 2008). Toki eräänlaisena runkona sotatieteille toimii operaatiotaito ja taktiikka, koska sen tutkimukselle ei missään yliopistossa löydy omaa tieteenalaa (Kesseli 2006, 82, Viitasalo 2002, 195). Näkemys sotatieteistä on siis kontekstuaalinen. Mikä tahansa tieteellinen lähestymistapa voidaan lukea sotatieteisiin, jos tutkimuskohde vain jollain tapaa käsittelee jotain edellä mainituista aiheista. Oman tieteenalan nimeltä ”sotatieteet” tarpeellisuutta perustellaan kuitenkin sillä, että ilmiöiden ymmärtämiseksi ja tulevaisuuden ennakoimiseksi tarvitaan erillisiä sotatieteitä, koska sodan käsite ja sodan kuva muuttuvat entistä monimutkaisemmaksi (Kesseli 2006, 87) ja yhä ennakoimattomamman sodankäynnin tulevaisuus on tarpeen hahmottaa (Kari 2007). Oma tutkimukseni liittyy siis yleisesti sotatieteisiin nimenomaan tutkimuskohteen – Suomen puolustushallinnon – kautta.

Strategian, strategisen johtamisen ja puolustushallinnon johtamisen tutkiminen vaatii taustakseen luonnollisesti asiaa koskevan tutkimuksen ja muiden lähteiden kartoittamista. Strategisen johtamisen osalta aineiston saatavuus ei muodostunut ongelmaksi – pikemminkin ongelmana oli aineiston runsaus ja sen kirjava taso. Puolustushallinnon strategisesta johtamisesta tutkimusta oli saatavissa rajoitetusti, ja se painottui lähinnä historialliseen kehitykseen. Semiotiikan ja strategian tai johtamisen yhdistävää tutkimusta oli ylipäänsä mistään tutkimuskohteesta saatavissa erittäin vähän.

Sotatieteissä strategiaa on perinteisesti tutkittu sodankäynnin, turvallisuuspolitiikan ja kansainvälisen politiikan näkökulmasta (esim. Liddle-Hart 1954; Luttwack 1987; Visuri 1997; Clausewitz 1998). Tällöin kyseessä on yleensä yleiseen sotateoriaan liittyvää tutkimusta eikä strategian käsitettä ole tarkasteltu erityisesti Suomen puolustushallinnon näkökulmasta. Puolustushallinnon strategista johtamista on kuitenkin tutkittu vuoden 1995 jälkeen jonkin verran. Erityisesti Marco Krogars (Krogars 2001, 2000a, 2000b, 1999, 1998; Krogars et al. 1999) on tutkimuksissaan käsitellyt laajasti strategisen johtamisen ongelmia ja itse strategian sisältöjä. Krogarsin näkökulma on ollut hallintotieteellinen, ja hänen tutkimustensa perussanoma on ollut uuden hallintokulttuurin ja uuden julkisjohtamisen (New Public Management, NPM) tarve puolustushallinnossa. Krogarsin aktiivinen tutkimuskausi osuu juuri siihen murroskohtaan, jolloin puolustushallinto alkoi ottaa ensiaskeleitaan strategisessa johtamisessa, ja sillä lienee ollut vaikutuksensa myös strategisen johtamisen käytäntöjen muodostumiseen puolustushallinnossa. Muu, lähinnä Maanpuolustuskorkeakoulun opinnäytetöinä sekä seminaaritöinä (esim. Räsänen 2003, 2001) tehty tutkimus strategisesta johtamisesta keskittyy strategian tarpeen ja tulevaisuuden haltuunoton toteamiseen sekä arvioihin strategian sisällöistä.

Väitöskirjatasolla Ilkka Puukka (Puukka 2005) on tutkinut strategisen tason johtamista puolustushallinnossa valtapelien näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa valottaa sitä kulttuuria ja sosiaalista todellisuutta, jossa strategisen tason päätökset, siis myös strategiat, syntyvät. Puukka valaisee arkipäivän strategista johtamista erilaisten toimijaroolityyppien – joita hän

nimittää paradigmoiksi – avulla. Tutkimuksen näkökulma strategiseen johtamiseen on kulttuurilähtöinen; Puukan perusväite on, että kolme erilaista kulttuurillisesti muodostunutta ”paradigmaa”⁵ selittävät puolustushallinnon ylätasoa valtapelejä.

Puukan väitöskirjan aineistona on hänen oman tapahtumissa mukanaolonsa myötä syntyneet päiväkirjat, jolloin strategisen tason toiminta todellisessa käytännössä pääsee esiin. Puukka ei kuitenkaan käsittele strategista johtamista tai strategioiden syntymistä, vaan toimintaa puolustushallinnon ylätasolla, lähinnä puolustusministeriössä. Olen voinut hyödyntää jonkin verran myös puolustushallintoon kohdistunutta muuta tutkimusta lähinnä historian (esim. Syrjö et al. 2007, Visuri 2006, Salminen 1995), kasvatustieteiden (Peltoniemi 2007, Halonen 2007, Nissinen 2001) ja yleisesti sotatieteiden alueelta (esim. Rantapelkonen 2007, Kesseli 2006, Huhtinen 2006, Varjonen 1999). Tärkeinä lähteinä olen käyttänyt myös lähinnä puolustusministeriön ja pääesikunnan laatimia virallisia asiakirjoja tai julkaisuja. Jonkin verran olen hyödyntänyt myös muistelmia ja elämäkertateoksia (esim. Tillander 2006, Hägglund 2006, Kanninen 1994).

Laajemmin ottaen Suomen julkista hallintoa ja sen strategista johtamista on sen sijaan tutkittu enemmän. Minna Tiilin (2008) väitöstutkimuksessa tarkastellaan ministereiden roolia valtionhallinnon strategisessa ohjauksessa. Tutkimus antaa hyvän kuvan strategisen ohjauksen ylätasoa prosesseista valtionhallinnossa. Valtionhallinnon strategista johtamista sivuaa ja sen taustoja kartoittaa NPM-ilmiöön keskittyvä Kirsi Lähdesmäen tutkimus (2003). Strategista johtamista Suomen julkisella sektorilla on tutkittu muun muassa kunnan (Rannisto 2005; Lehtimäki 2000) ja ammattikorkeakoulun (Toikka 2002) osalta. Julkisen sektorin strategisesta johtamisesta on kansainvälisesti olemassa paljon tutkimusta ja kirjallisuutta (esim. Joyce 1999; Johnson et al. 2001; Nutt et al. 1993), mutta niiden käytettävyyttä rajoittaa se, että niiden sopivuus Suomen julkisen sektorin osalta on rajoittunut.

Semiotiikkaa ja strategista johtamista ei ole tutkimuksissa juuri yhdistelty⁶. Väitöskirjassaan Henrik Gahmberg (1986) tutkii strukturalistisen semiotiikan keinoin neljän johtajan kertomuksia yrityksestään ja sen strategiasta. Gahmberg etsii johtajien toimintaan vaikuttavia pinnanalaisia arvoja. Tutkimus ei kuitenkaan varsinaisesti kohdistu strategiaan vaan strategisen tason johtajiin. Mika Aaltonen (1997) puolestaan on väitöskirjassaan käyttänyt Greimasin strukturalismiin pohjautuvia semioottisia ajatuksia tutkiessaan väitöskirjassaan suomalaisten lukiolaisten käsityksiä johtamisesta. Hänen keskeisin tutkimustuloksensa on, että johtamiskäsitykset syntyvät jo nuoruudessa ja ovat täten ennen kaikkea kulttuurillisia. Myös Anne Koski (2005) on käyttänyt semiotiikkaa tutkiessaan poliittista viestintää Suomen EU-jäsenyysneuvottelujen yhteydessä. Kosken aineistona on Yleisradion TV-uutisten neuvotteluja käsittelevät kuvitetut uutiset, joita hän on analysoinut Peircen semiotiikan avulla. Teoreettisina käsitteinä hän käyttää arvovallan, maineen ja kunnian käsitteitä, joista kahteen ensimmäiseen liittyy aina julkinen todistelu. Suomessa myös Anni Paalumäki (2004) puhuu väitöstutkimuksessaan erilaisista merkityksistä johtamisessa; tosin hän käyttää merkin asemesta artefaktin käsitettä.

⁵ Paradigmat ovat Puukan mukaan: 1) Kurinalainen, voittoon tähtäävä taisteluparadigma, 2) Legitimiteettiin ja weberiläisen byrokratian ihanteille perustansa rakentava hallinnon paradigma sekä 3) Valtapeleihin, aatteellisuuteen ja kompromissikykyyn perustuva politiikan paradigma

⁶ Esimerkiksi valtavana tutkimustietokannassa ISI Web of Sciencessä hakusanat semiotics ja strategy tuottivat kokonaista 16 artikkelia, joista oikeastaan yksikään ei käsitellyt suoraan strategiaa semioottisesti käsiteltynä.

Organisaatiotutkimusta ja semiotiikkaa on yhdistetty jonkin verran. Suuri osa organisaatioihin kohdistuvasta semioottisesta tutkimuksesta liittyy kuitenkin markkinointiin (esim. Maggio-Müller et al. 2008, Corea 2005, Bell et al. 2002). Johtamisessa (Fontrodona, 2002; Tsoukas 1999; Brannen 2004) semiotiikkaa hyväksi käytävää tutkimusta löytyy myös jonkin verran. Tällaisesta esimerkkinä voidaan esittää Mantere et al. (2007) tutkimus, jossa on tutkittu musiikkia metaforana organisaation muutoksessa ja käytetty teoreettisena viitekehäksenä semiotiikkaa. Kaiken kaikkiaan semiotiikan ja erityisesti sen pragmatistisen suuntauksen käyttö on kuitenkin melko uutta organisaatiotutkimuksen ja erityisesti strategisen johtamisen tutkimuksen alueella. Tässä mielessä tutkimuksellani on tiettyä uutuusarvoa.

Tutkimusintressini ja toisaalta teorianikin liittyy läheisesti kielen käsitteeseen. Kieli käsitteään toiminnaksi, ei pelkäksi puheeksi (Czarniawska 1998). Käyttämällä kieltä rakennetaan merkityksiä ilmiöiden kuvaamisen asemesta. (Juuti 2001, 11–13). Strategiaa on kielen näkökulmasta tutkittu ainakin diskurssin (esim. Mantere et al. 2008; Laine et al. 2007), narratiivien (esim. Barry et al. 1997; Czarniawska-Jörges 1997, 1998; Lehtimäki 2000, Vaara 1999), myyttien (esim. Pettigrew 1985) ja metaforien (esim. Mantere et al. 2008) käsitteiden avulla.

Tutkimukseni tarpeellisuutta ja tutkimusaukkoa voidaan tarkastella sekä tutkimuskohteen että teorian näkökulmasta. Tutkimuskohteen osalta tutkimuksessa on nähtävissä ainakin puolustushallinnon kokoinen aukko, sillä sen strategista johtamista on tutkittu lähinnä siitä näkökulmasta, mitä sen pitäisi olla, ennemminkin kuin siitä, mitä se käytännössä on. Myös puolustushallinnon strategisen johtamisen käsitteiden horjuvuus ja käytännössä esiintyvä hämmennys termin sisällöstä puoltavat tämän tyyppisen tutkimuksen tekemistä. Metodologian näkökulmasta taas semiotiikan ja erityisesti sen pragmatistisen suuntauksen käyttö on edellä esitetyn perusteella melko uutta organisaatiotutkimuksen ja erityisesti strategisen johtamisen tutkimuksen alueella.

1.4. Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa 'strategia' on merkki, jonka tulkinnoilla on konkreettiset seurauksensa. Tavoitteenani on siis selvittää, mitä 'strategialla' ja erityisesti sen liiketaloustieteellisellä versiolla puolustushallinnossa tarkoitetaan. Pragmatismien mukaan merkkien käytöstä on analysoitavissa niiden merkitys. Täten tutkimukseni tutkimustehtävänä on selvittää käytön perusteella 'strategian' sisältö puolustushallinnossa. Sama asia voidaan muotoilla tutkimuskysymyksenä seuraavasti:

Millainen on 'strategian' sisältö puolustushallinnossa?

Haluan tietää, millainen merkki 'strategia' puolustushallinnossa oikein on. Merkin ymmärtäminen on tärkeää, koska sitä ainakin yleisesti pidetään erilaisten tärkeiden Suomen puolustusta koskevien päätösten pohjana. Strategista johtamista ei ole puolustushallinnossa virallisesti määritelty, vaan käytössä on lähinnä termi strateginen suunnittelu (esim. Puolustusministeriö 2006). Silti liiketaloustieteellisestä strategiakäsityksestä puhutaan myös

puolustushallinnon arjessa nimenomaan strategisena johtamisena⁷. Lisäksi haluan korostaa johtamista siitä syystä, että johtaminen tuo esiin pragmatismien mukaisesti 'strategian' toiminnan: sillä siis tehdään jotain. Ehkä tässä vaiheessa on myös hyvä huomata, että strategisen johtamisen virallinen määrittelemättömyys on itsessään merkki jostakin⁸.

Tutkimuksessa tarkastelen nimenomaan puolustushallintoa, en pelkästään puolustusvoimia. Puhuttaessa puolustushallinnosta tarkoitetaan puolustusministeriön ja puolustusvoimien sekä muiden hallinnonalaan kuuluvien pienempien organisaatioiden⁹ muodostamaa kokonaisuutta. Rajauksen kohdistaminen puolustushallintoon eikä pelkästään puolustusvoimiin on mielestäni perusteltua kahdesta syystä. Ensinnäkin keskittyminen pelkästään puolustusvoimiin ja sen strategiaan jättäisi tarkastelun ulkopuolelle kokonaan puolustusvoimia hallinnollisesti johtavan tahon. Se voisi jättää sellaisen vaikutelman, että puolustusvoimat on täysin itsenäinen "konserni", joka vastaa täysin itse toiminnastaan. Pragmaattisempaa syynä on se, että puolustusministeriö on ainoa puolustushallinnon piirissä toimiva instanssi, joka on julkaissut julkisen koko hallintoa koskevan strategian, josta jatkossa käytän nimitystä PLMS¹⁰ (Puolustusministeriö 2006). Tämä strategia antaa eräänlaisen kiintopisteen tutkimuksen strategiatarkastelulle. Näen, että on helpompi käsitellä tutkimuskohde, 'strategia', kun voi aloittaa jostakin konkreettisesta.

Toinen olennainen raja on keskittyminen nimenomaan strategisen suunnittelun¹¹ tehtävissä toimiviin virkamiehiin niin puolustusministeriössä, pääesikunnassa kuin puolustushaarojen¹² esikunnissa. Olen rajannut heidät tutkimukseeni siksi, että he ovat jo virkansa puolesta keskeisiä vaikuttajia 'strategian' kannalta. Heitä voidaan puolustushallinnon strategian kannalta pitää eräänlaisena keskijohtona, jonka rooli strategisessa johtamisessa on havaittu tärkeäksi (Ikävalko 2005, 34). Heillä on keskeinen asema strategian tulkinnassa ja muuttamisessa käytännön toiminnaksi sekä toisaalta suoritusportaan osaamisen ja innovaatioiden välittämisessä ylimmän johdon käyttöön (Floyd et al. 1992, 1994, Mantere 2003, 54–55). Strategiset suunnittelijat ovat siis eräänlaisia välittäjiä, joiden tulkinnot 'strategiasta' heijastelevat hyvin organisaation käsityksiä. Tämän lisäksi strategiset suunnittelijat ovat henkilöitä, joille 'strategia' on tuttua ja arkipäiväistä, sillä he toimivat puolustushallinnon "virallisen" strategiäkäsityksen ytimessä.

Tutkimuskysymyksen selvittäminen vaatii taustakseen strategian käsitteeseen pureutumista. Strategian käsitettä on käytetty sodankäynnin yhteydessä vuosituhansia, mutta liiketaloustieteen käsitteistöön se tuli vasta viime vuosisadan puolivälissä. Strateginen johtaminen on nykyään puolustushallinnossa yleisesti käytetty termi, jota kuitenkin ei ole organisaatioissa virallisesti määritelty. Yleensä se käsitetään jonkinlaiseksi katonimitykseksi prosessille, joka

⁷ Tästä osoituksena on esimerkiksi se, että tämäkin tutkimus on osa pääesikunnan maanpuolustuskorkeakoululle käskemää tutkimusprojektia "strateginen johtaminen puolustusvoimissa". Esimerkiksi 1.4.2008 tekemälläni haulla puolustusvoimien sisäisessä tietojärjestelmässä (PVAH) sain termillä "strateginen johtaminen" 226 osumaa. Lisäksi usein (esim. Laamanen et al. 2006) liiketaloustieteellisen strategian yläkäsitteenä on juuri strateginen johtaminen.

⁸ Tämä määrittelemättömyys kertoo mielestäni määrittelyn hankaluudesta, ei laiskuudesta tai huolimattomuudesta. Vaikeus voi johtua esim. sekavasta terminologiasta tai sen vaikutuksista valtasuhteisiin puolustushallinnossa.

⁹ Nämä ovat puolustushallinnon rakennuslaitos (PHRAKL), turvallisuus- ja puolustusasiainkomitean sihteeristö (TPAK), maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta (MTS) ja maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE).

¹⁰ PLMS lyhenteenä tulee puolustusministeriön yleisesti käytössä olevasta lyhenteestä PLM, johon olen liittänyt strategiaa tarkoittavan S:n – siis PLMS.

¹¹ Strategisen suunnittelun tehtävissä toimivat ovat yleensä majuri - eversti-tasoisia upseereita tai siviileitä, joiden virkatehtävänä on valmistella erilaisia strategia-asiakirjoja ja pitää käytännössä huolta strategiaprosessien etenemisestä puolustushallinnon eri organisaatioissa.

¹² Puolustushaaroja ovat ilma-, maa- ja merivoimat.

pitää sisällään strategioiden laatimisen, strategisen päätöksenteon, strategian implementoinnin sekä strategian seurannan ja arvioinnin (esim. Laamanen et al. 2005, 101). Ennen varsinaiseen empiriseen aineistoon kajoamista on tämän vuoksi tarpeen selvittää strategian ja strategisen johtamisen käsitettä aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa. Epäselvän ja monimerkityksisen käsitteen vuoksi paneudunkin luvussa kaksi sotatieteellisen strategian ja liiketaloustieteellisen strategian käsitteisiin, niiden välisiin eroihin sekä strategiseen johtamiseen ylipänsä.

Tutkimuksen kohde, puolustushallinto, ei ole synnyttänyt strategista johtamista tyhjästä. Organisaatiolla ja siellä tapahtuvalla suunnittelulla ja muutoksen tekemisellä on oma ainutkertainen historiansa. Sen jatkumona syntyneellä nykyisellä strategisen johtamisen järjestelmällä on ainutkertaiset ominaispiirteensä, jotka on tunnettava objektiivisten tutkimustulosten varmistamiseksi. Siksi onkin tarpeen tietää, millainen on puolustushallinnon strategisen johtamisen järjestelmä ja miten se on syntynyt. Tähän kysymykseen paneudun luvussa viisi.

Näihin käsitteen ja tutkimuksen kohdeorganisaation yleiseen ymmärtämiseen pyrkivien seikkojen selvittämisen jälkeen voin siirtyä käsittelemään varsinaista tutkimusaineistoa luvussa kuusi. Aluksi tutkin puolustusministeriön vuonna 2006 julkaisemaa PLMS:aa (Puolustusministeriö 2006). Luvussa seitsemän tarkastelen toisena empirisenä aineistona neljätoista teemahaastattelua, joissa haastatellut olivat puolustushallinnon strategisen suunnittelun parissa työskenteleviä tai työskennelleitä virkamiehiä, pääosin sotilaita. Vaikka haastattelut olivat tutkimusaiheen teoreettisen tarkastelun perusteella teemoiteltuja, pääosassa oli jälleen itse merkin 'strategia' käyttö haastatteluissa. Haastatteluista etsin siis vastausta siihen, miten puolustushallinnon strategisten suunnittelijoiden haastatteluista on tulkittavissa 'strategian' sisältö.

1.5. Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kulku

Tutkimus pitää sisällään kaksi varsinaista tiedonkeruumenetelmää: teemahaastattelut ja puolustushallinnon julkaisemat asiakirjat, joista tarkasteltavaksi valikoitui PLMS. PLMS on ensimmäinen puolustushallinnon strategiaksi julistettu julkinen asiakirja ja täten luonnollinen valinta lähempään tarkasteluun. Tässä asiakirjan julkisuus ja toisaalta sen kokonaisvaltaisuus, siis se että kyseessä on koko puolustushallinnon kehittämistä koskeva julkaisu, toimivat ensisijaisina valintakriteereinäni. Olemassa on toki sekä puolustusministeriön että puolustusvoimien laatimia aiempiakin strategioita, mutta ne eivät ole julkisia tai sitten ne koskevat jotain tiettyä organisaation osa-aluetta. PLMS konkreettisena luettavissa olevana julkaisuna sekä sen julkaiseminen tekona ovat käyttöä, josta on analysoitavissa itse 'strategian' sisältö. PLMS soveltui myös visuaalista aineistoa sisältävänä erityisen hyvin semiootiseen analyysiin. Tässä tutkimuksessa PLMS on erilaisista merkeistä koostuva laajennettu merkki eli teksti (Eco 1984, 29). Pidän siis PLMS:aa siis representanttina, joka on analyysini lähtökohtia. Lisäksi tarkastelen erikseen itse PLMS:n julkaisemista merkkinä jostakin.

Toinen, uutta aineistoa luova tiedonkeruumenetelmä, oli teemahaastattelu. Haastattelemalta saatu tieto pitää sisällään oletuksen siitä, että ihmisellä on kyky tuottaa merkkejä ja omia

tulkintoja todellisuudesta, ei objektiivista totuutta (Hirsjärvi et al. 2000, 17–19). Nämä perusoletukset sopivat tutkimukseni pragmatistiseen tieteenfilosofiseen lähtökohtaan, jonka mukaan totuus on sidoksissa siihen, mikä on sen käyttökelpoisuus, eikä absoluuttista totuutta ole käytännössä saavutettavissa (Peirce 1992, 52–53).

Teemahaastattelviksi valikoitui lopulta neljätoista strategisen suunnittelun alalla toiminut tai toimivaa virkamiestä – pääosin upseereita. Tätä määrää voidaan pitää riittävänä sekä menetelmäkirjallisuuden mukaan (Hirsjärvi et al. 2000, 58) että myös tämän tutkimuksen kannalta, koska haastatteluista oli tulkittavissa aineiston kylläntyminen eli saturaatio (Hirsjärvi et al. 2000, 60). Teemahaastatteluni tavoitteena oli etsiä haastateltavien omia tulkintoja strategiasta ja strategisesta johtamisesta. Toisekseen tavoitteenani oli verrata aiemmin PLMS:stä tekemiäni tulkintoja haastateltavien omiin tulkintoihin. Teemahaastattelurungon johdin tutkimuskysymyksistä, jotka valikoituivat ilmiöön teoreettisesti perehdyttyäni. Teemojen tavoitteena oli toisaalta saada aikaan monipuolisesti ilmiötä käsittelevä keskustelu ja toisaalta käsitellä juuri niitä aiheita, jotka etukäteen koin keskeiseksi ilmiön kannalta. Teemojen valinnan tärkein tavoite oli tuoda haastatteluissa haastateltavien merkkiprosessi eli semiosis strategian käsitteen ympärillä mahdollisimman hyvin esiin. Minulla ei ollut kovin tarkkaraajaista suunnitelmaa siitä, miten haastattelu etenee. Haastattelutilanteet etenivät lopulta enemmän keskustelumaisesti kuin tiukasti strukturoituna kysymys–vastaus-tyylillä (Hirsjärvi et al. 2000, 102–103). Äänitin haastattelut ja myös litteroin ne.

Tutkimuksen teoreettinen tausta oli siis pragmatistinen semiotiikka. Teoreettisen näkökulman valinta ohjasi myös aineiston tulkintaa. Käytin tulkinnan metodisena työkaluna tanskalaisen Jörgen Dines Johansenin semioottisen pyramidin¹³ mallia (Johansen 1993, 311–342). Pyramidissa pelkistyvät edellä esittämäni keskeisimmät semioottiset käsitteet eli merkki sekä dialogin osapuolet lukija ja tekijä ja näiden väliset suhteet. Pyramidin tarkoitus oli tiivistää tutkimuksen semioottinen osuus ja tarvittavat käsitteet sellaiseen muotoon, joka edesauttaisi aineiston analyysia. Pyramidi tarjosi riittävän pelkistetyn mallin, jota käyttämällä kykenin systematisoimaan ja havainnollistamaan analyysiani.

Pyramidimallin käyttö metodina perustui omaan tulkintaani, jossa itse aineiston empiirisenä lukijana, toisin sanoen todellisessa tilanteessa aineistoa lukevana ihmisenä, pyrin paljastamaan 'strategian' sisällön purkamalla sen pyramidin osoittamiin osiin. Oma asemani puolustushallinnossa sisällä olevana sotilaana auttoi merkin ymmärtämistä ainakin samalla tavalla kuin se ehkä yleensä kyseisessä organisaatiossa tulkitaan. Toisaalta oma positioni varmasti vaikutti myös toisella tavalla: organisaation sisällä olevana saattaa olla, etten tulkinnassani huomannut jotain sellaista, mikä ulkopuolisen olisi ollut helppo huomata. Teemahaastattelujen osalta kyseessä oli eräänlainen kaksoishermeneuttinen asetelma, jossa tulkitsin haastateltavien tulkintoja 'strategiasta'.

Väitöskirjan rakenne on seuraava. Luvussa kaksi paneudun strategian käsitteeseen ja vertailen aluksi sotatieteellistä ja liiketaloustieteellistä käsitteistöä toisiinsa. Tämän jälkeen tarkastelen lähemmin liiketaloustieteellistä strategiaa ja strategista johtamista yleensä. Luku kolme käsittelee kieltä, valtaa sekä semiotiikkaa. Kolmannen luvun lopussa esitellään semioottinen pyramidi. Luvussa neljä esitän tutkimuksen toteuttamisen yksityiskohdat. Tämän jälkeen siirryn itse tapaukseen: luvussa viisi tarkastelen puolustushallintoa kontekstina sekä strate-

¹³ Esittelen semioottisen pyramidin tarkemmin luvussa 3.7.

gisen johtamisen tuloa julkiselle sektorille ja puolustushallintoon erityisesti. Lisäksi läpivälisen puolustushallinnon strategista johtamista nelikentän avulla. Luvussa kuusi taas analysoin PLMS:aa sen julkaisemisen, ulkoasun ja kirjoitetun tekstin¹⁴ avulla. Luvussa seitsemän puolestaan paneudun teemahaastatteluihin ja analysoin niiden avulla strategian tekijöiden käsityksiä 'strategiasta'. Viimein luvussa kahdeksan esitän johtopäätökset, arvioin tutkimustuloksia sekä esitän mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

1.6. Keskeisimmät käsitteet

Strategia on tämän tutkimuksen keskiössä. Paradoksaalista kyllä, sen yksiselitteinen määrittely ei tässä vaiheessa ole tarpeen, sillä tavoitteena on tutkia nimenomaan käsityksiä siitä puolustushallinnossa. Sen sijaan on tarpeen erotella keskenään sotatieteellinen strategia ja liiketaloustieteellinen strategia. *Sotatieteellisellä strategialla* tarkoitan sotilaskontekstissa traditionaalisesti käytössä ollutta käsitettä, jossa strategia määritellään yleensä ”taistelujen käyttämiseksi sodan päämäärän tavoitteluun” (Clausewitz 1998, 101). Sotatieteelliseen strategiaan liittyy tietty tasoajattelu: se on hallitsijan ja ylimmän sotilasjohdon asia. Se liittyy myös kiinteästi valtio-opillisiin käsitteisiin, jolloin ”sota on politiikan jatkamista toisin keinoin” (Clausewitz 1998, 27). *Liiketaloustieteellisellä strategialla* tarkoitan organisaatiotieteestä 1960-luvulta lähtien (McCiernan 1996, xv) syntynyttä käsitettä, jota käytetään erilaisten yritysten ja organisaatioiden johtamisessa ja sen tutkimisessa. Liiketaloustieteellinen strategia ei ole mikään yhtenäinen käsite, vaan se on pirstoutunut lukuisiin erilaisten koulukuntien määritelmiin (Mintzberg et al. 1998). Tässä tutkimuksessa pidän *strategista johtamista* liiketaloustieteellisen strategian rinnakkaiskäsitteenä, joka korostaa termin käytäntöön suuntautunutta luonnetta.

Puolustushallinnolla tarkoitan puolustusministeriön ja puolustusvoimien sekä muiden hallinnonalaan kuuluvien pienempien organisaatioiden muodostamaa hallinnollista kokonaisuutta (vrt. Puukka 2005, 39). *Puolustusministeriö* on osa valtioneuvostoa, ja sen tehtävänä on vastata puolustushallinnon ohjauksesta, kansallisesta puolustuspolitiikasta ja turvallisuudesta sekä kansainvälisestä puolustuspoliittisesta yhteistyöstä (Puolustusministeriö 2007a, 4). *Puolustusvoimat* on sotilaallisesti järjestäytynyt organisaatio, jonka tehtävinä ovat sotilaallinen maanpuolustus, kansainvälinen kriisinhallinta sekä muiden viranomaisten tukeminen (Pääesikunta 2007a, 56). *Pääesikunta* taas on puolustusvoimain komentajan johtoesikunta mutta samalla myös puolustusministeriön alainen keskushallintoviranomainen. *Puolustushaaroilla* tarkoitan maa-, ilma- ja merivoimia – organisaatioita, jotka ovat puolustusvoimain komentajan alaisia ja muodostavat puolustusvoimien toiseksi ylimmän organisaatiotason. *Organisaatiotasolla* tarkoitan tässä tutkimuksessa puolustushallinnon organisointia hierarkisesti, jossa puolustusministeriö muodostaa ylimmän, pääesikunta toiseksi ylimmän ja puolustushaarat kolmanneksi ylimmän organisaatiotason.

Semioottisista käsitteistä keskeisin on *merkki*, joka on kolmipaikkainen relaatio ja koostuu merkkivälineestä eli *representantista*, *objektista* sekä *interpretantista* (Peirce 1998, 272, 279). *Semiosis* taas on periaatteessa päättymätön prosessi, jossa merkin osat yhdistyvät (Peirce 1998, 411). Semiosis on luonteeltaan dialoginen prosessi (Johansen 2002, 26), jossa merkin

¹⁴ Käytän kirjoitettua tekstiä ilmaisemaan puhekielessä pelkkänä tekstinä tunnettua, so. kirjoitettua tai painettua ilmaisua. Näin siksi, että tekstin käsite on tässä tutkimuksessa varattu laajennetun merkin käsitteelle.

tekijä välittää merkityksen *lukijalle*. *Teksti* määritellään lukuisista merkeistä koostetuksi ilmaukseksi, joka on tehty välittämään jotakin joltakulta jollekulle (Johansen 2002, 25) ja joka vaatii lukijaa täyttämään aukkoja käyttämällä hyväksi *koodeja* eli sosiaalisesti muodostuneita tulkinta-avaimia sekä *oheistietoaan* eli yhteisesti jaettua tietoa joka ei eksplikoidu merkissä (Johansen 1993, 118, 252–253). Lukijalta vaaditaan myös *oheistietoa*, jotain tekijän kanssa jaettua tietoa maailmasta (Johansen 2002, 118). Tekstistä on paljastettavissa sen *mallilukija* eli ideaaliolosuhteissa aktualisoituva lukija sekä *mallitekijä* eli ideaaliolosuhteissa aktualisoituva tekijä. Käytännön tilanteessa tekstiä tekee *empiirinen tekijä* ja lukee *empiirinen lukija* (Eco 1979, 11; Eco 1984, 80–81).

2. Strategia ja strateginen johtaminen

2.1. Sotatieteellinen ja liiketaloustieteellinen strategia

Aloitan strategian käsitteestä. Strategiasta on olemassa hyllykilometreittäin tutkimusta ja internetkin on pullollaan strategiaa¹⁵. Strategiasta on johdettu monenlaisia termejä¹⁶, eikä niistä liene mahdollista rakentaa mitään yhtenäistä kaikkia tyydyttävää käsitteenmäärittelyä. Koska tutkimuskohteeni on sotilasorganisaatio, on ensimmäinen tehtäväni tutkia sotatieteellisen ja liiketaloustieteellisen strategian käsitteellisiä eroavaisuuksia ja yhtymäkohtia. Niinpä tarkastelen tässä luvussa sotatieteellistä ja liiketaloustieteellistä strategiäkäsitystä sekä historialliselta että periaatteelliselta kannalta ja vertailen niitä keskenään. Tavoitteenani on saada selvyttä siihen, millaisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä sotatieteellisessä ja liiketaloustieteellisessä strategiassa käsitteinä on.

2.1.1. Sotatieteellinen strategia

Vaikka institutionaalinen tarve määritellä sotatieteitä ja sen suhdetta muihin tieteenaloihin alkoi Suomessa oikeastaan vasta maanpuolustuskorkeakoulun perustamisen myötä, ovat sotatieteet perustaltaan jo tuhansia vuosia vanhoja. Keskeisin strategian ja koko sotatieteen määrittäjä on preussilainen kenraali Carl von Clausewitz (1780 - 1831). Hänen näkökulmansa dominoi edelleen ainakin länsimaista sotatieteellistä käsitteenmäärittelyä (Rekkedahl 2006, 56), joten tarkastelen tässä alaluvussa lähinnä hänen ajatuksiaan strategiasta.

Strategian etymologiset juuret ovat sodankäynnissä. Sana tulee kreikan kielestä sanasta strategi¹⁷, jolla tarkoitettiin sotajoukon ylipäällikköä, kenraalia¹⁸ (Liddel Hart 1954, 10). Strategian käyttö sanana palasi kuitenkin antiikista vasta uudella ajalla¹⁹ (Ghemawat 2002, 37–74). Niccolò Machiavelli (1469–1527) toimi modernin sotatieteen ensimmäisinä uranuurtajina yhdistäessään klassista sotataittoa moderniin valtio-oppiin teoksissaan. Hän uskoi löytäneensä näistä ajatuksista yleispätevän mallin strategialle. Näin hän samalla tuli toimineeksi esikuvana rationalistiselle, yleispäteviä malleja esittäneelle strategiäkäsitykselle. (Gilbert 1986, 11–31; Macmillian et al. 2000, 15–16; Tiili 2008, 27.)

Strategian käsite koki uuden tulemisen varsinaisesti vasta 1800-luvun alussa lähinnä Clausewitzin ja Jominin myötä. Strategian paluu liittyy sodankäynnin muutokseen samana aikana. Massa-armeijoiden synty Napoleonin sodissa nosti sotatieteen uuden haasteen eteen, kun rajattu sotilasluokka ei enää käyntykään kuninkaan sotia, vaan siitä tuli koko kansan asia. Samalla käsitys upseeriudesta perinteisenä aatelismiehen tehtävänä alkoi rakoilla. Esimerkiksi Preussin nousevalla upseeripolvella ei enää välttämättä ollutkaan aatelistaustaa, vaan heidän piti legitimoida upseeriutensa muilla keinoin. Yhtenä tällaisena oli todistaa sodankäynnin perustuvan tietoon ja ammattitaitoon, ei syntyperään. Tästä murroksesta alkoi up-

¹⁵ Google-haku 2.4.2008 tuotti 220 miljoonaa osumaa hakusanalle strategy.

¹⁶ Esimerkiksi Suomen strategisen johtamisen seuran toimittamassa ”Strategisen johtamisen käsitteet” - kirjassa on 33 termiä, joissa esiintyy strategia tai sen johdannainen. (Laamanen et al. 2005)

¹⁷ kreik. *stratēgos* (Flacelière 2004, 46)

¹⁸ Ateenalla oli peloponnesolais sodan aikaan 431 ea. 27 400 sotilasta, joita johti 10 strategia. Näin voidaan laskea, että yhdellä strategilla oli johdettavanaan 2000–3000 miestä (Flacelière 2004, 235; Aalto 2008), eli strategi oli oikeastaan rykmentin komentaja, joka nykyaikana on sotilasarvossa yleensä eversti.

¹⁹ Esimerkiksi englannin kielessä strategiaa on käytetty ensimmäisen kerran vuonna 1688 (Juuti 2001, 233).

seerikoulutuksen ja sotatieteitten kehitys. Tähän aikaan ajoittuu siis myös strategian paluu. (Knights et al. 1990.) Näin sotilasstrategian nousulle voidaan johtaa sekä teknisiä että sosiologisia syitä. Uusi aikakausi vaati uudet käsitteet ja uudet johtajat legitimoivat johtajuutensa uudella tavalla. Murros sodankäynnissä muutti myös sen käyttämää kieltä.

Clausewitzin tavoitteena oli kuvata sotaa. Hänen ajattelustaan on johdettavissa, ettei mikään suunnitelma kestä ensimmäistä taistelua pidemmälle, sillä inhimillisten voimien ja sodan ”kitkan” vaikutus on aina ennalta arvaamaton. Sota on taitoa, ei formaalia tiedettä (Rek-kedahl 2006, 38–39; Clausewitz 1998, 84). Vaikka strategiaa voidaan tutkia sotatieteessä, itse strategia on Clausewitzin mukaan nimenomaan käytäntöä. Strategia on ollut enemmän hallitsijoiden ja sotilaiden käytännöllisluonteinen termi kuin suurta tiedettä, ja sen vuoksi olisi puhuttava sotilaallisesta, ei sotatieteellisestä strategian käsitteestä. Omassa työssäni sotatieteellinen strategia on kuitenkin oikeutettu käsite, sillä esitän nimenomaan sotatieteelliseen tutkimukseen perustuvaa tietoa strategiasta, huolimatta siitä että tämä onkin johdettu useimmiten käytännöstä²⁰.

Clausewitzin mukaan strategia on oppi taistelujen käyttämisestä sodan päämäärän saavuttamiseksi. Strategia on siis alisteista sodan päämäärille, jotka politiikka asettaa. Taktiikkaa Clausewitz taas pitää oppina sotavoimien käytöstä taistelussa. (Clausewitz 1998, 68; Paret 1986, 3.) Clausewitzin näkökulmasta strategia on päämäärähakuinen oppirakennelma, oppi sodan voittamisesta. Strategian käsite liittyy hänen määrittelyynsä sodasta politiikan jatkeena. Strategia on sotapäällikön, olkoon hän hallitsija tai kenraali, toimintaa sodan päämäärän tavoittamiseksi sotilaallisin keinoin. Poliitiikka on siis strategian yläpuolella ja politiikan päämäärät vaikuttavat strategiaan. Voidaan katsoa, että strategia on toiminta-ajatus, jolla olemassa olevia resursseja käytetään sodan päämäärien saavuttamiseksi. Strategia clausewitzilaisittain on toimintasuunnitelma²¹, sen toteuttaminen on muuta toimintaa. Strategian päämäärien saavuttamiseksi tehty johtaminen, logistiikka, tutkimus tai tuotanto eivät siis enää ole strategiaa. Tämän vuoksi termi ”strateginen johtaminen” ei clausewitzilaisittain ajateltuna ole järkevä. On vain strategia ja sen pohjalta tehtyä johtamista. Ylipäänsä vaikka taktisella tasolla jokin asia olisikin koko sodan kannalta ratkaisevaa, se on silti taktiikkaa, ei strategiaa. Tärkeä ei ole sotatieteellisen strategian synonyymi²².

Mielenkiintoista on Clausewitzin (1998, 68) seuraava toteamus: ”Jaottelumme (strategia ja taktiikka) koskee vain *sotavoimien käyttämistä* ja kattaa vain sen. Sotaan sisältyy kuitenkin useita toimintoja, jotka palvelevat sen tarkoituksia, mutta ovat usein kuitenkin jotain muuta ... Kaikissa näissä toiminnoissa on kyse *sotavoimien ylläpidosta*. Sotavoimien luominen ja ylläpitäminen edeltävät niiden käyttöä, ja vastaavasti niiden ylläpitäminen tapahtuu käytön rinnalla...”. Näin siis sotavoiman rakentaminen tai suorituskyvyn luominen eivät ole Clausewitzin mukaan strategiaa ja vaan jotain muuta. Yhtä lailla esimerkiksi logistiikka, joka valmistaa sotavoimaa taisteluun, ei voi olla strategiaa.

²⁰ Itse asiassa samalla perusteella voitaisiin puhua myös liiketaloudellisesta strategiasta liiketaloustieteellisen asemesta.

²¹ ”Strategian ... on asetettava koko sotilaalliselle toiminnalle tavoite ... se laatii sotasuunnitelman ... (jossa) asetetun tavoitteen saavuttamiseksi se kytkee yhteen sarjan toimintoja, joiden tarkoituksena on johtaa tuohon tavoitteeseen (Clausewitz 1998, 98)

²² Niinpä esimerkiksi puolustusvoimien uhkamallina käyttämää strategista iskua voidaan terminologisesti kritisoida siitä, että perinteisessä sotatieteellisessä merkityksessään kyseessä on itse sotoimena pelkästään taktisen tai sotatieteessä taktisen ja strategisen tason väliin sijoittuvasta operatiivisen tason toiminnasta. Toinen vastaava määritelmä on käsite strateginen korpraali. Tällä tarkoitetaan ilmiötä, että nykyaikaisessa verkottuneessa yhteiskunnassa yksittäisen sotilaan teot voivat olla strategisilla (vrt. Abu Graif tai USA:n vetäytyminen Mogadishusta 1998); sotatieteellisesti määriteltynä korpraali kuitenkin toimii taktisella tasolla, ei strategisella. Eri asia tietysti on, että joissain tapauksissa pienillä tapahtumilla voi lopulta olla merkitystä strategiselle tasolle (Aalto 2008).

Sotatieteiden klassikoista on tässä syytä tarkastella myös Clausewitzin aikalaista ja tavaltaan hänen ajatustensa opposenttia, sveitsiläinen kenraalia Antoine-Henri Jomina (1779–1869). Kun Clausewitz sai vaikutteensa aikansa liberalismista ja saksalaisesta filosofiasta, oli Jominin ajattelun taustalla empiristinen filosofia. Jomini etsi positivistisia formaaleja voiton kaavoja: hänelle sota oli tiukan empirististä ja kaavamaisista tiedettä (Rekkedahl 2006, 56–83.) Jomini pyrki lähinnä ohjesääntöön sodan käymisestä kun taas Clausewitzin teos oli filosofinen tutkimus sodasta (Rekkedahl, 2006, 84). Strategia oli Jominin mukaan taitoa suunnata voimat oikeille alueille: kyseessä oli siis enemmänkin operatiivisesti painottunut käsite (Visuri 2003), toisin kuin Clausewitzilla, joka ymmärsi sodan luonteen politiikan jatkeena ja täten politiikalle alistaisena. Jominin ajatusten käytön huipentumana voidaan pitää I Maailmansotaa – kulutussotaa, jonka avulla ratkaisua ei kyetty saavuttamaan. Kehittyneen sotateknologian vuoksi sodan käynnin mittasuhteet olivat muuttuneet sellaiseksi, etteivät 1800-luvulla laaditun teorian opit tuntuneetkaan enää pätevän (Rekkedahl 2006, 85). Tämä tarkoittaa, ettei Jominin sodankäynnin kaavamaisiin yksinkertaistuksiin perustuvia ajatuksia voida nykyään enää pitää kovinkaan relevantteina. Toisaalta Jominin ajatus sodan käynnin rationaalisuudesta vaikuttaa edelleenkin länsimaisiin käsityksiin sodasta (Rekkedahl 2006, 85).

Sotatieteellinen tai oikeastaan Clausewitzin näkemys strategiasta painottaa myös hierarkista tasoa. Strategia nähdään jonakin, josta ylin johto kantaa vastuun, kun taas taktiikasta huolehtivat sotilasjohtajat taistelukentällä. Strategia pitää siis sisällään sotatieteessä myös implisiittisen käsitykset hierarkkisesta linjaorganisaatiosta; on olemassa hallitsija, hänen alapuolellaan sotapäällikkö, jonka alapuolella ovat kenttäkomentajat. Tasoajatteluun liittyen myös on myös kehitetty suurstrategian käsite. Tällä tarkoitetaan (sotilas)strategian yläpuolella olevaa tasoa, joka viittaa kaikkien kansallisten resurssien käyttöön sodan päämäärän saavuttamiseksi (Rekkedahl 2006, 26). Modernismin myötä sotajoukkojen kasvattaessa kookaan uusi taso – operatiivinen – ilmaantui sotatieteissä strategisen ja taktisen tason väliin. Operatiivisella tasolla käsitetään sitä tasoa organisaatiossa, joilla suurehkoja sotatoimia, -retkiä tai liikkeitä toteutetaan (Rekkedahl 2006, 26–27). Operatiivinen taso on näin korkein puhtaasti sotilaallinen taso.²³

Sotatieteessä strategia on nähty myös taitona viedä joukot taistelukentälle ja sijoittaa ne edulliselle lähtöaluelle, kun taktiikka taas on taitoa johtaa joukkoja taistelukentällä (Rekkedahl 2006, 26)²⁴. Tämä näkökulma tuo esille myös johtamisnäkökulman, ja siinä strategia nähdään oikeastaan johtamistaidon kautta. Silti tässäkin johtaminen on vain johtamista, se on keino saavuttaa haluttu päämäärä. Sotatieteellisesti strategia ja johtaminen on siis erotettava toisistaan.

Strategia on siis taistelun käyttämistä sodan päämäärän saavuttamiseksi. Se asettaa koko sotilaalliselle toiminnalle tavoitteen, joka vastaa tätä pyrkimystä. (Clausewitz 1998, 101). Strategia näyttäytyy keinona, jolla saavutetaan jotain, yleensä vastustajan voittaminen, tekeminen puolustuskyvyttömäksi (Clausewitz 1998, 15–16). Sotatieteellinen strategia on clausewitzilaisittain perusluonteeltaan kaksintaistelua, joka käydään organisoitujen sotajoukko-

²³ Tässä kohtaa pitää huomauttaa, että liike-elämässä käytettynä termi operatiivinen tarkoittaa suunnilleen sitä mitä sotatieteissä taktinen.

²⁴ Tämä näkemys on hämmästyttävän samankaltainen liiketaloustieteellisen strategian tie-metaforan kanssa. Roomalaisten näkemyksen mukaan strategia on sotajoukon keskittämistä kohti taistelua, siihen liittyvine tienkäyttöineen ja huollon järjestelyineen. (Glosworthy 2005)

jen välillä taistelukentällä²⁵. Sotatieteellisen strategian näkökulma ei ole organisaation sisällä tai sen kehittämisessä, vaan se suuntautuu organisaation ulkopuolelle. Strategian näkeminen kaksintaisteluna aiheuttaa myös sen, että strategia laaditaan suhteessa vastustajaan. Lähtökohtana voidaan tällöin pitää vastustajan aiheuttamaa uhkaa. Toisin sanoen, koska päämääränä on vihollisen voittaminen, on strategian keskeisin tekijä vihollinen ja sen aiheuttama uhka omia joukkoja kohtaan.

Sotatieteessä strategia on ymmärrettävissä olemassa olevaan tilanteeseen liittyväksi, vaikkakin strategia voi olla myös rauhanaikainen suunnitelma, joka realisoituu vasta sodan sattuessa. Näin ollen sen aikaperspektiivi ei yleensä ole kovin pitkä. Tällä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että strategia ei niinkään tähtää hamaan tulevaisuuteen, ”sitten kun” -aikaan, vaan sen aikakäsitys on enemmänkin ”tässä ja nyt” -luonteista. Sotatieteellinen strategia ei yleensä spekuloi resursseilla tai kyvyillä, joita sillä mahdollisesti hamassa tulevaisuudessa on, vaan se pelaa niillä korteilla, jotka sillä on käsissä nyt.

Sotatieteellinen strategia ainakin Clausewitzin mukaan on siis tiivistettävissä siten, että se on tietyn tason, sotajoukon ylimmän johdon toimintaa – organisaation hierarkkinen taso, jossa kaikki tärkeä tai riittävän arvokas ei ole strategista. Se on toimintasuunnitelma, joka tähtää sodan päämäärien saavuttamiseen. Se katsoo organisaatiosta ulospäin ja ajallisesti eteenpäin, mutta toimii silti tässä ja nyt käytössä olevilla resursseilla. Esimerkiksi sotaan valmistautuminen, joukkojen koulutus tai suorituskyvyn rakentaminen eivät kuulu strategiaan.

2.1.2. Liiketaloustieteellinen strategia

Strateginen johtaminen kuuluu liiketaloustieteen tutkimusalaan. Liiketaloustiede tutkii yrityksen tai laajasti katsoen minkä tahansa organisaation taloudellista toimintaa sekä niissä vallitsevia säännönmukaisuuksia ja syy-yhteyksiä (Honko 1989, 10–27). Sen tutkimusintresseihin kuuluvat myös yritysjohdon päätöksenteko ja käyttäytyminen, toisin sanoen johtaminen. Siinä on lisäksi ihmistieteiden piirteitä, sillä yritys on ensisijaisesti ihmisten yhteistoimintaorganisaatio, jolla on liiketaloudelliset perustavoitteet (Neilimo 2001, 2–3).

Liiketaloustiede otti strategian käsitteen sotilaskielestä, joka muokkasi sen modernismin ajatuksiin pitkäjänteisestä suunnittelusta ja organisaatiosta koneena (Juuti 2001, 234). Kyseessä lienee alun perin ollut ennemminkin metaforinen lainaus, ja tätä myötä termin määrittelmä on saanut sotatieteistä huomattavasti poikkeavia tulkintoja. Syytä strategian käsitteen liukumiseen liiketalouden puolelle on esitetty teollistumisen aiheuttamasta tilanteesta, jossa amerikkalaiset suuryritykset joutuivat etsimään keinoja valtavien organisaatioittensa hallitsemiseksi. Ensimmäisen kerran liiketaloudellisessa yhteydessä strategian käyttö on dokumentoitu 1930-luvulla, jolloin AT&T-yrityksen pääjohtaja Chester Barnard puhui ”strategisista tekijöistä”. (Ghemawat 2002, 37–74.) Aluksi strategia tuli liiketalouteen ennen kaikkea strategisena suunnitteluna Harvardin Business Policy -oppiaineesta ja Fayolin yleisestä liikkeenjohto-opista²⁶ (Näsi 2006a, 31; Ghemawat 2002, 37–74).

²⁵ Tämä näkökulma ei ota huomioon nykyistä laajentunutta määrittelyä sodasta, jossa taistelukentän, sotilaan ja aseiden käsitteet eivät olekaan yksiselitteisiä. Tämä aiheuttaa jatkuvaa strategian käsitteen epäselvyyttä nykypäivän sotilaallisissa keskusteluissa.

²⁶ Henri Fayol (1841–1925) oli ensimmäinen, joka nosti esiin erillisen johtamistieteen – ja teorian tarpeen. Hän toi esiin ylimmän johdon näkökulmaa organisaatioihin jakaen johtajan työn viiteen osaan: suunnitteluun, organisointiin, koordinointiin, ohjaukseen ja valvontaan. Hän myös erotti johtamiskyvyt teknisistä tiedoista ja kyvyistä. (Seeck 2008, 167–168)

Strategisen suunnittelun läpimurto yritysmaailmaan alkoi varsinaisesti kuitenkin vasta 1960-luvulta alkaen. Ehkä vaikuttavimpana yksittäisenä strategiateoreetikkona tässä vaiheessa oli Igor Ansoff, jota pidetään strategisen suunnittelun ”isänä” (Mintzberg 1998, 48). Toisen maailmansodan aikana tehostunut amerikkalainen teollisuus tarvitsi uutta vauhtia vastataksien lähinnä Japanin suunnalta nousevaan kilpailuun ja toisaalta kysynnän kasvaessa tarvittiin johtamismenetelmiä, jotka ylittivät vuoden aikajänteen: tarve ottaa tulevaisuus haltuun lisääntyi. Strateginen suunnittelu siis luotiin perimmiltään vapaan markkinatalouden ajatusten pohjalle (Ghemawat 2002, 37–74). Strategian tulolle liiketaloustieteeseen on myös esitetty analogia 1800-luvun alun sotilasorganisaatioiden tilanteeseen. Murros syntyi, kun liikkeenjohto siirtyi 1950-luvulla omistajapatruunoilta keskiluokasta ponnistaneille ammattijohtajille, joilla oli tarve legitimoida asemansa (Knights et al. 1990). Tässäkin siis kieli muokkautui kehityksen mukana. Mielenkiintoista on se, että termi otettiin nimenomaan sotilaallisesta kielestä. Liikemaailma nähtiin ehkä taistelulenttänä, jossa sotilasmetaforat toimivat.

Liiketaloustiede ei ole edelleenkään kovin yhteneväinen käsityksistään strategiäkäsittelyn sisällöstä. Ehdotettuja suomennoksia ovat muun muassa juoni, punainen lanka tai suunta (Kamensky 2000, 20). Mintzbergin (1998, 9–15) klassinen 5P-malli on ehkä tunnetuin määrittelyiden jako strategiäkäsittelystä. Mintzbergin mukaan voimme strategiasta puhuesamme puhua viidestä eri asiasta: suunnitelmasta, juonesta, tapahtumaketjusta, asemasta tai näkökulmasta (Mintzberg et al. 1998; Laamanen et al. 2005, 20). Käsittelen näitä hieman tarkemmin antaakseni kuvan erilaisista näkökulmista liiketaloustieteellisille strategia käsitteille.

Suunnitelma on strategian klassinen määritelmä. Se yhtyy ainakin peruslähtökohdiltaan sotatieteelliseen näkemykseen, joka lähtee niin ikään suunnitelmasta. Suunnitelma on suunta, ohjenuora tai polku, jota seurata. Näkemys strategiasta suunnitelmana on formalistinen ja eteenpäin katsova, vaikka tosielämän toteuma ei useinkaan vastaa suunniteltua (Mintzberg et al. 1998, 9)²⁷. Strategian näkemisessä suunnitelmana on mielestäni vaara, että se käsitellään materialistiseksi olioksi. Muoto siis saattaa ratkaista, ei sisältö. Tällöin suunnitelma on yhtä todellinen kuin jokin materiaallinen esine eikä juuri anna mahdollisuutta erilaisille tulkinnoille.

Suunnitelmaa kapeampi katsantokanta vallitsee silloin, jos strategia nähdään juonena, sillä silloin keskitytään vain manööverointiin jossain tietyssä erikoistapauksessa. Juoni suhteutuu strategiaan toiminnan kautta, jolloin korostuu toimintaympäristön kilpailuluonne (Mintzberg et al. 1998; 14–15). Juoni siis edellyttää vastustajaa, jota höynäyttää. Sotatieteellisesti ajateltuna juoni on kuitenkin melko lähellä Clausewitzin ajatusta: sehän ei pidä sisällään toimintaan valmistautumista vaan itse manööverin. Jos juoni taas on jokin tietty yksittäinen toimenpide, on se enemmänkin taktiikkaan kuuluva yksittäinen taistelu. Näin ajateltuna strategia juonena siis pudottaa termin alkuperäisen sotatieteellisen idean organisaatiotasossa alaspäin.

Strategian näkeminen tapahtumaketjuna taas tarkoittaa sitä, että strategiaa pidetään tapahtuneen johdonmukaistamisena, menneen mallintamisena (Mintzberg et al. 1998, 9–11). Strategia on siis jotain, joka on jo tapahtunut, eräänlainen jälkepäin tehty malli siitä, mikä

²⁷ Tästä ilmiöstä Clausewitz puhui sodan kitkana.

on ollut strategia. Strategia näkökulmana ohjaa etsimään kaavoja menestyvälle toiminnalle. Tämä johtaa eräänlaiseen parhaiden käytäntöjen etsimiseen ja geneeristen eli yleisten strategioiden maailmaan (Faulkner et al. 2003, 270). Tällöin maailma nähdään paikaksi, jossa tapahtumat ja tilanteet uusiutuvat, ja kaivamalla työkalupakista sopivan työkalun ongelmat ratkeavat. Tapahtumien ainutkertaisuus ei tule otetuksi huomioon. Tässä on myös analogia Jominin ajatuksiin voiton kaavasta.

Ajattelu strategiasta asemana tai positiona korostaa sen muodostamista ympäristöön sopeutumalla. Strategia on markkina-aseman etsimistä suhteessa muihin kilpailijoihin. (Mintzberg et al. 1998, 11–12.) Michael Porterin (1980) kautta on tullut tunnetuksi asema-ajattelu, jonka kuuluisin luomus on SWOT-nelikenttä²⁸. Näkemys pitää sisällään ajatuksen, jossa ikään kuin ulkoa käsin tarkkailtaisiin itseä ja ympäristöä ja sitten erilaisilla manöövereillä ja kokeilla sijoitettaisiin oma organisaatio ja sen toiminta parhaaseen mahdolliseen asemaan. Sotatieteellisestä näkökulmasta asema-ajattelua voitaisiin pitää analogisena ajatuksesta strategiasta taitona keskittää joukot taisteluun (Rekkedahl 2006, 26).

”Näkökulmastrategiassa” strategia taas löydetään organisaation sisältä, oikeastaan organisaation jäsenten pään sisältä. Strategiassa on silloin kyse siitä näkökulmasta, jolla organisaation jäsenet tai sen johto katsovat maailmaa ja itseään (Mintzberg et al. 1998, 14–15). Määrittelemällä strategia näkökulmaksi nousee esille organisaation jäsenten näkemys organisaation ympäristöstä, identiteetistä ja itsestään organisaation jäsenenä. Strategian ajattelemisen näkökulmana tuo käsitteeseen mukaan myös yhteisöllisyyden aspektin, sillä taustaoletuksena on yhteiset jaetut käsitykset ja merkitykset. Merkitykset tuovat mukanaan myös tulkinnan käsitteen, jota merkitysten tuottaminen aina vaatii. ”Näkökulmastrategia” korostaa sitä, että toteutuakseen kunnolla strategian tulisi tarjota organisaation jäsenille yhteinen tapa katsoa maailmaa (Aaltonen et al. 2001, 2). Tällä ajattelulla on yhteneväisyytensä esimerkiksi organisaatiokulttuurin tutkimukseen.

Strategian käsite liiketaloustieteessä ei siis ole lainkaan yksiselitteinen. Määritelmiä ja näkökulmia on monia, ja tämän vuoksi olisi strategiasta puhuttaessa aina täsmennettävä, mitä sillä milloinkin tarkoitetaan. Strategian liiketaloustieteellistä, lähinnä suunnitelmanäkemystä, on kritisoitu siitä, että se kantaa modernismin painolastia. Tällöin se pitää sisällään pyrkimyksen dominanssiin ja toisen voittamiseen (Juuti 2001, 233–234); tässäkin on siis yhtymäkohta sotatieteelliseen näkemykseen.

Strategiakäsitteet rakentuvat sille ajatukselle, että toisilla toimijoilla on enemmän ja toisilla vähemmän oikeaa tietoa siitä, mistä organisaation toiminnassa ja toimintaympäristössä oikeastaan on kysymys. Tästä taas voidaan päätellä, että eri strategiateoriat lähtevät perusajatuksesta, jonka mukaan mitä enemmän strategiaa analysoidaan, sitä enemmän tietoa saadaan ja sitä oikeampia ratkaisuja kyetään tekemään. Epäonnistujilla ei vain ole ollut tarpeeksi tietoa onnistuneiden ratkaisujen pohjaksi. Lähestymistapa maailmaan on modernismin parhaiden perinteiden mukaisesti analyyttis-empiristinen. Liiketalouden perimmäisenä lähtökohtana on tavoitella hyötyä yhtiöiden omistajilleen²⁹. Tästä peruseriaatteesta saattaa

²⁸ SWOT-nelikentässä vertaillaan organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sen ulkoisiin uhkiiin ja mahdollisuuksiin. (Laamanen et al. 2005, 113)

²⁹ Tämän ajattelun rinnalle on noussut kuitenkin laajempi näkemys, jonka mukaan yrityksen täytyy ottaa huomioon omistajien (shareholders) lisäksi sellaiset osapuolet, joita ilman se ei selviäisi (stakeholders). Tällaisia ovat omistajien lisäksi työntekijät, raaka-aineen tuottajat, asiakkaat, ympäröivä yhteiskunta ja ympäristö (Clarkson, 1995).

seurata kylmän laskelmoivaa ja toista välineellistävää, psykopaattista käyttäytymistä. Klasisen strategiamaailmankuvan vakavasti ottavilla yrityksillä on näin todellinen vaara toimia ”psykopaattisesti”. (Aula et al. 2005, 22–25.) Liiketaloustieteellistä strategiaa on kritisoitu myös siksi, että sitä käytetään mitä moninaisimmissa yhteyksissä, ja tämän vuoksi termi on kärsinyt inflaation. Jos asia nähdään strategisena, tällä tarkoitetaan monesti, että asia vain yksinkertaisesti nähdään tärkeänä. (Mannermaa 1999, 60–61.)

Liiketaloustieteellistä strategiakäsitystä on edellä esitetyn perusteella vaikea määrittää yksiselitteisesti. Näsin mukaan kyseessä onkin itse asiassa eräänlainen ryväs-käsite, jossa määrittelyjä on monia. (Näsi 2006b, 128–136; Laamanen et al. 2005, 14.) Joitain yleisiäkin erojakin kuitenkin on. Sotatieteessä strategian käsite nähdään yleensä oppina taisteluiden käymisestä sodan voittamiseksi, kun taas liiketaloustieteessä se nähdään yleensä liikevoiton saavuttamisen kautta. Eroa on myös siinä, että sotatieteellinen strategia ei pidä sisällään itse toimintaan valmistautumista siihen liittyvine toimintoineen vaan vain itse toiminnan: tässä mielessä se on lähellä käsitystä strategiasta juonena. Sotatiiede siis näkee strategian projektiluontoisena, kun liiketaloustieteessä kyse on lähinnä prosessista. Toisin sanoen sotatieteellinen strategia tähtää tilanteeseen, jossa sotaa ei tarvitse enää käydä, kun liiketaloustiede ainakin pääsääntöisesti lähtee siitä, että yritys jatkaa toimintaansa ja voittojen tavoittelua jatkuvasti.

Liiketaloustieteellinen strategia viittaa yleensä organisaation muutokseen. Se liittyy haluun tai taitoon suuntautua tulevaisuuteen (Tiili 2003, 2). Kyse ei olekaan siitä, mitä tänään tehdään voiton maksimoimiseksi, vaan siitä, miten tulevaisuudessa voidaan saada vielä enemmän voittoa. Siinä on hyvin paljon kysymys potentiaalista, siitä mitä voitaisiin saavuttaa, sitten kun -ajattelusta. Tärkeää ei ole se, mitä organisaatio nyt osaa, vaan lupaus siitä, mitä se voi osata. Kyseessä on kyky suuntautua tulevaisuuteen, irrottautua nykytilan viitekehyksistä ja ajatella, mitä voitaisiin olla. (Sennett 2007, 99–115.) Organisaatio näyttää houkuttelevana, kun se on potentiaalinen mahdollisimman monipuolisesti. Organisaatio ilman potentiaalia on hyödytön, ja se joutaa mennä. Sotatieteellinen strategia taas viittaa toimintaan, joka on yleensä tehtävissä käytössä olevilla resursseilla. Sotatieteellinen strategia koskee organisaation olemassaolon perustaa, organisaation ydintoimintaa ja sen käyttämisestä. Aikakäsityksessä on siis eroja.

Strategia sotilaallisessa merkityksessään johtaa perimmiltään myös olemassaolon taisteluun. Realistisen politiikan tutkimuksen koulukunnan mukaan maailma on valtioiden välisellä tasolla perimmiltään säännöttömässä tilassa (Visuri 1997, 15). Maailmassa siis vallitsee evolutionistinen viidakon laki. Näiltä osin sotatieteellinen strategia ja liiketaloustieteellinen strategia toimivat samankaltaisessa maailmassa, sillä ainakin läntisessä maailmassa tällä hetkellä vallalla oleva liberalistinen versio lähtee siitä perusoletuksesta, että sääntelyä tulisi olla mahdollisimman vähän, jos ollenkaan (Arblaster 1984, 49–50). Kummassakin strategiassa maailma nähdään materialistisen realismin kannalta. Maailma muodostuu materiasta, ja olemisen tarkoitus on eloonjääminen tai kasvu.

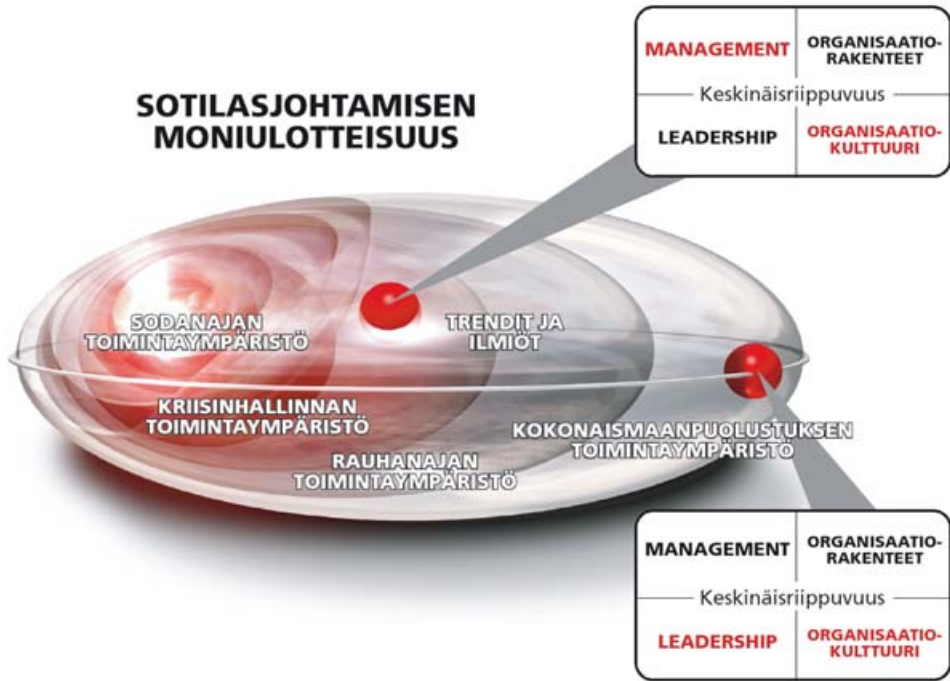
Voidaan siis todeta, että vaikka liiketaloustieteellisellä ja sotatieteellisellä strategiatermillä on yhteinen perusta, näillä on eroavaisuuksia ja myös samankaltaisuuksia. Eroja on ainakin aikajänteessä ja siinä, että organisaation rakentaminen toimintaa varten ei ole sotatieteellistä strategiaa. Myös organisaatiotaso erottaa näitä – siis kysymys siitä, onko strategia ylimmän tason toimintaa vai koko organisaation lävistävää. Lisäksi se, mitä strategialla tavoitellaan,

poikkeaa liiketalous- ja sotatieteellisissä näkemyksissä. Periaatteessa sodankäynnissä riittää, että on hieman vastustajaa parempi. Liike-elämässä taas tavoitellaan yleensä maksimaalista liikevoittoa. Oman mausteensa tuo vielä julkinen sektori, jonka toimintalogiikka ja toimintaympäristö poikkeavat edellisistä – tähän palaan kuitenkin myöhemmin. Tutkittaessa sotilasorganisaatiota käsitteiden väliset erot on erityisesti pidettävä mielessä. Oman kokemukseni mukaan tämä terminologinen ja sen myötä sisällöllinen ero ei aina ole täysin selvää edes puolustushallinnossa. Suurimmat erot eivät ehkä sittenkään ole löydettävissä niinkään käsitteessä, vaan toimintaympäristön ja tavoitteiden eroissa sotilas- ja liikeorganisaation välillä. (Näsi 2006b, 128–136.) Toisin sanoen sotilaallisella ja liiketaloustieteellisellä strategialla on eri päämäärät, ja niitä käytetään erilaisissa toimintaympäristöissä.

2.2. Sotilasjohtamisen oppiaine ja strateginen johtaminen

Koska tutkimukseni on sotilasjohtamisen väitöskirja, asemoin sen myös oppiaineen viitekehukseen. Sotilasjohtaminen on ollut Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimuskohteena ja hallinnollisena ainelaitoksena koulun alusta saakka. Nyttemmin siitä on tullut myös yksi neljästä pääoppiaineesta³⁰. Sotilasjohtaminen on hakenut muotoaan oikeastaan koko ainelaitoksen olemassaolon ajan. Alkuaikoina keskityttiin johtajaan yksilönä ja hänen henkilökohtaiseen kehittymiseensä. Tästä keskeisenä tuloksena on ollut transformationaaliseen johtamiseen perustuva syväjohtamisen malli (ks. Nissinen 2001; Huhtinen 2002, 10), joka perimmiltään käsittelee johtajana kehittymistä. Tämän jälkeen sotilasjohtamisen käsitettä laajennettiin erityisesti strategiseen johtamiseen (esim. Krogars et al. 1999) ja informaatio-sodankäyntiin (esim. Sinkko 2002, Rantapelkonen 2006). Myös logistiikka (esim. Räsänen 1998) ja organisaation arvot ja kulttuuri (esim. Varjonen 1999; Laaksonen 2004) ovat olleet sotilasjohtamisen erityisenä mielenkiinnon kohteena. Ongelmana sotilasjohtamisen määrittelyssä on kuitenkin ollut kentän sirpaleisuus ja sitä kautta tiedonintressin hajaantuminen (Huhtinen 2006, 46–47). Sotilasjohtaminen on etsinyt itseään oppiaineena Suomessa.

³⁰ Maanpuolustuskorkeakoulun (perustettu 1993) pääoppiaineet ovat sotataito, sotilasjohtaminen, sotatekniikka sekä sotilaspedagogiikka. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2006)



Kuva 1: Sotilasjohtamisen toimintaympäristölähtöinen nelikenttä

Kun ensimmäinen sotilasjohtamisen professorin virka saatiin perustettua vuonna 2004 ja tieteellinen jatkokoulutusohjelma käyntiin, on oppiaineelle saatu kunnolliset perusteet oman paikkansa määrittämiseen sotatieteiden kentässä. Sotilasjohtamisen sirpaleista kenttää on pyritty ottamaan haltuun tarkastelemalla toimintaympäristön vaihteluiden näkökulmasta. Sotilasjohtamista voidaan tarkastella esimerkiksi sodanajan, rauhanajan, kriisinhallinnan ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristöihin, kuten kuvassa 1 on tehty. Perusajatuksena on, että jokainen edellä mainituista toimintaympäristöistä edellyttää erilaista johtamista (Huhtinen 2006, 45–46), jolloin sotilasjohtamista tulisi myös tutkia tämä huomioon ottaen.

Toimintaympäristöt menevät osittain limittäin, ja niiden rajat ovat häilyviä. Kova ydin on sodanajan toimintaympäristössä, mutta rajat yhteiskuntaan ja muihin toimijoihin ovat tulleet yhä enemmän häilyvimmiä. Tämän ajattelun myötä sotilasjohtamiseen ei voi olettaa löytyvän yhtä ja ainoaa pätevää mallia, vaan ympäristötekijät ratkaisevat millainen johtaminen on menestyksellistä. Tässä huomataan myös sotilasjohtamisen ja sotatieteiden yleisempikin pragmatismiin suuntautuva tavoitteellisuus. Tavoitteena on usein tutkia sodan ja sotilaselämän käytäntöjä, jotka ilmenevät monesti erilaisina taitoina. Sotilasjohtaminen siis tapahtuu toimintaympäristössä, ja nimenomaan toimintaympäristö selittää sotilasjohtamisen laaja-alaisuutta. Toimintaympäristöajattelua voidaan kritisoida siitä, että siinä ei oteta huomioon johtajan ja johdettavien sekä organisaation sisäistä maailmaa. Tosin sanoen pelkkä toimintaympäristölähtöisyys olettaa, että johtamisen erilaisuus selittyy ainoastaan ulkoisen toimintaympäristön eroilla, ei organisaation sisäisillä asioilla.

Sotilasjohtamisen tutkimuksessa strategisen johtamisen voidaan ajatella kuvan yksi mukaisesti olevan eräänlainen trendi tai ilmiö, joka sijoittuu rauhanajan toimintaympäristöön³¹. Tarkastelen siis strategista johtamista ilmiönä, joka esiintyy erityisesti rauhan ajan toimintaympäristössä. Strategista johtamista terminä voidaan aiemman perusteella kritisoida kysymällä, mitä eroa on johtamisella ja strategisella johtamisella. Eikö organisaation kaikki toiminta ja johtaminen viimekädessä tavoittele sen strategisia päämääriä? Sotilaallisesta näkökulmasta strategiaa katsoessa strateginen johtaminen terminä ei sano mitään, ellei sitten puhuta strategisen tason johtamistoiminnasta. Strateginen johtaminen ei siksi olekaan tässä tutkimuksessa mikään johtamisoppi tai malli oikeasta johtamisesta, vaan ilmiö, joka sijoittuu kyseiseen toimintaympäristöön ja jolla pyritään hallitsemaan erityisesti organisaation muutosta näissä toimintaympäristöissä. Tällä siis kierrän tutkimukselleni epärelevanttina kysymyksen siitä, onko strateginen johtaminen johtamistoimintaa vai ei. Minulle se on mielenkiintoinen ilmiö, joka esiintyy puolustushallinnossa erityisesti rauhanajan toimintaympäristössä.

Myös johtamisen käsite on pilkottu sotilasjohtamisen tieteenalalla pienempiin osiin. Perinteisen johtajuus–johtaminen-dikotomian³² lisäksi johtamisen käsitteeseen on sotilasjohtamisessa nähty kuuluvan myös organisaatorakenteet ja organisaatiokulttuuri. Näiden nähdään olevan keskenään riippuvaisia, ja täten niiden rajat ovat häilyviä. Johtajuus ja johtaminen voidaan erottaa toisistaan ihmisten ja asioiden johtamisen erolla. Organisaatorakenteesta käsin organisaation käsitteellistäminen nähdään eräänlaisena mallina tai systeeminä, jossa prosessien kuvaaminen tai tietovirrat näyttelevät keskeistä roolia. (Huhtinen 2006, 45–47) Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä monella tapaa. Sen lähtökohtaisena ideana voitaneen pitää sitä, että ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ryhmissä kehittyy normeja ja toimintaa ohjaava eräänlainen perusfilosofia (Tilev 1994, 21).³³

Strategista johtamista ilmiönä voitaisiin siis tarkastella nelikentän neljän osa-alueen kautta. Johtajuuden näkökulmasta tutkittaisiin johtajien toimintaa ja johtajuutta strategisessa johtamisessa. Johtamisen näkökulmasta tarkastelukohteena taas olisi strateginen johtaminen teknisenä ja hallinnollisena johtamisena. Organisaatorakenteen näkökulmasta tutkimus kohdistuisi puolestaan strategisen johtamisen muodollisiin organisaatiojärjestelmiin ja johtamismalleihin. Valittaessa organisaatiokulttuurin näkökulma sen sijaan painotetaan joko kulttuuria organisaation ominaisuutena tai strategista johtamista kulttuurillisena tai yhteisöllisenä tulkintana. Sidottaessa oma tutkimukseni johtamisen nelikenttään, on se eniten kiinnostunut organisaatiokulttuurin lokerosta, paikasta, jossa kieli ja tulkinnat ovat keskiössä. Uskon tämän tulokulman syventävän sotilasjohtamisen käsitettä rakenteiden johtamisen ja säätämisen lisäksi myös näkökulmaan, jossa ideologiat, arvot, uskomukset, kieli, normit, seremoniat ja muut sosiaaliset käytänteet nousevat esiin.

³¹ Tämän perustelen myöhemmin tarkemmin kuvatessani puolustushallinnon strategista johtamista.

³² Leadership – management.

³³ Palaan organisaatiokulttuurin käsitteeseen vielä tarkemmin luvussa 2.3.3

2.3. Strateginen johtaminen liiketaloustieteen näkökulmasta

Liike-elämän käytännöissä huomattiin melko aikaisin, että pelkkä strategia ei riitäkään. Tällöin nousi esille strateginen johtaminen, jonka myötä kiinnitettiin huomiota myös implementointiin ja yleensä strategiaan prosessina (Hussey 1998, 10–11). Tomi Laamasen tekemän tutkimuksen³⁴ mukaan strateginen johtaminen käsitetään liike-elämässä opiksi, joka tarkastelee merkittäviä tiedostettuja ja muotoutuvia hankkeita, joita johto pyrkii toteuttamaan omistajien puolesta erilaisia resursseja hyödyntäen ja varmistaakseen oman yksikkönsä menestyksen toimintaympäristössään (Laamanen et al. 2005, 39). Strateginen johtaminen on siis dynaamista toimintaa, konkreettista organisaation muutoksen johtamista, jolla tavoitellaan sen menestystä tulevaisuudessa.

Liiketaloustiede määrittelee strategisen johtamisen yleensä kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen lähestymistapa strategiseen johtamiseen on samaistaa se prosessiin, jonka kautta hyvä strategia on mahdollista muodostaa ja panna toimeen (Westling 2007). Tosin on huomattava, että strategian ja sitä kautta myös strategisen johtamisen käsitteen jatkuva muuntuminen ja rakentuminen nimenomaan historiallisesti antaa vahvan perustelun nähdä strateginen johtaminen vain kulloisenkin vallitsevan strategiäkäsityksen tai -opin mukaisena johtamisena, eikä minään omana toimintanaan.

Toinen lähestymistapa lähtee siitä, että on olemassa erityinen yläkäsite –strateginen johtaminen – jonka varjossa tapahtuu strategioiden luominen, niiden toimeenpano ja seuranta. Tällöin strateginen johtaminen määritellään yleensä Mintzbergin tapaan käymällä läpi ja analysoimalla erilaisia käsityksiä strategiasta tai strategisia koulukuntia norsun ja kymmenen sokean miehen metaforan kautta. Jokaisella sokealla miehellä on norsusta oma käsityksensä samaan tapaan kuin strategisesta johtamisesta on erilaisia käsityksiä (Mintzberg et al. 1998, 3–4). Niinpä Mintzbergin mukaan strateginen johtaminen voidaan jakaa kymmeneen koulukuntaan, joista jokainen katsoo strategista johtamista omalta näkökulmaltaan.³⁵

Mintzbergiä karkeammassa luokituksessa Whittington (Whittington 1993) päätyy nelijakoon, joka pääosiltaan on sovitettavissa Mintzbergin näkemyksiin (Lehtimäki 2000, 25). Vieläkin pelkistetympi luokittelu strategian kategorisoinnista löytyy kuitenkin Chaffeelta (1985, 89–98). Hän jakaa käsitteen kolmeen osaan: lineaariseen, mukautuvaan ja tulkitsevaan. Näkemykseni mukaan Chaffeen luokitus pelkistää strategisen johtamisen tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta riittävällä tavalla, päämääränähän on ainoastaan taustoittaa strategista johtamista analyysiäni varten.

³⁴ Tutkimus toteutettiin siten, että strategiatutkijoilla luetutettiin 447 artikkelin tiivistelmät ja kehoitettiin arvioimaan, kuuluiko artikkeli strategia-alueelle vai ei. Näistä tekstianalyysin avulla päädyttiin lopulta yllä olevaan määrittelyyn. (Laamanen et al. 2005, 36–37)

³⁵ *Malliajattelun* koulukunnan mukaan yrityksen strategia pitää sisällään yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien arvioimisen ja niiden suhteuttamisen ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. *Suunnitteluajattelun* koulukunta korostaa strategian olevan formaali prosessi, joka koostuu tarkkaan määritellyistä suunnitelmallisista vaiheista. *Asemointiajattelun* koulukunnan ytimenä on analyysi: yrityksen asemaa markkinoilla ja mahdollista tulevaisuutta arvioidaan erilaisten analyysien avulla ja yrityksen strategia koetetaan sopeuttaa arvioituun muutokseen. *Yrittäjyysajattelun* koulukunnan mukaan strategian muodostaa yrittäjä tai voimakastahtoinen johtaja eräänlaisena intuitiona, ei niinkään muodollisena prosessina. *Kognitiivisen* ajattelun koulukunta korostaa nimensä mukaisesti kognitiivista oppimisprosessia strategian muodostamisessa. *Oppimisprosessin* koulukunta taas korostaa oppimista strategiaprosessissa. *Vallankäytön* koulukunnan mukaan strategia on neuvotteluprosessi. Sen mukaan strategia on joko sisäinen prosessi eli organisaation sisäisen neuvottelun tulos tai ulkoinen prosessi jolloin se on kumppanin tai vastaavan kanssa yhdessä sovittu. Kulttuurijattelun koulukunta korostaa strategian muodostumista kollektiivisena prosessina. *Ympäristöajattelun* koulukunnan mukaan strategia on reagointia ympäristön suhteen. *Rakeneajattelun* koulukunta kokee strategian uudelleen organisoitumisen prosessiksi. (Mintzberg et al. 1998)

2.3.1. Lineaarinen strategia: johtaminen on suunnittelua

Strategisen johtamisen keskeisiin käsitteisiin kuuluvat strategian muotoilu eli formulointi ja sen jalkauttaminen eli implementointi³⁶. Strategian sisältö ja tätä myötä formulointi on ollut pitkään dominoivana näkökulmana strategiatutkimuksessa ja -kirjallisuudessa (Mantere 2003, 5). Implementointi on tällöin nähty enemmänkin formuloinnin jälkeisenä johtamis-, organisointi- ja kommunikaatiokysymyksenä. Implementointi tuli enemmän mukaan strategiakeskusteluun vasta 1980-luvulla, kun huomattiin, ettei suunnitellun ja todellisuudessa toteutuneen strategian välillä välttämättä ollut juurikaan yhtäläisyyksiä (Mintzberg et al. 1998, 11). Tällöin strategisen johtamisen käsite laajeni kattamaan koko liikkeenjohtoprosessin pitäen sisällään esimerkiksi organisoinnin, viestinnän, motivoinnin ja kontrollin (Näsi 2006a, 31–33). Strategiat ja niiden laatiminen ei enää riittänytkään, vaan tarvittiin strategian toimeenpanoa – implementointia, joka ilmeni strategisena johtamisena. (Toikka 2002, 139.) Strategia alettiin nähdä suunnitelman lisäksi myös toimintana, ja tähän toimintaan liittyvät ongelmat nousivat esiin.

Formulointi ja implementointi ovat keskeiset käsitteet Chaffeen *lineaarisen mallin* mukaisessa strategisessa johtamisessa, joka perustuu suunnitteluun ja ennakkointiin. Strategian formuloinnin ja implementoinnin välillä on tällöin selkeä ero. Strategia formuloidaan, jonka jälkeen se vaiheittain toteutetaan. Mallissa korostuu strategisten johtajien ja suunnittelijoiden asema. Lineaarisen näkemyksen mukaan organisaatorakenne seuraa strategiaa (Chandler 1962; Mantere 2003, 13), eli rakenteen tulisi mukautua strategian vaatimuksiin. Organisaatorakenne prosesseineen siis johdetaan strategiasta. Lineaarinen malli on näin mitä vahvimmin asioiden johtamista, managementia, sekä organisaatorakenteen korostamista.

Kritiikkiä lineaarisesta mallista kohtaan on esitetty yksinäisyydestä, joka samanlaistaa sitä soveltavaa organisaatiota. Yksinäisessä organisaatiossa tieto on mitattavissa olevaa ja organisaatiolla on mahdollisuus kontrolloida organisaatiota ja ympäristöä. Sen peruspremissinä on ajatus rationaalisesta sankarijohtajasta – kenraalista, joka tekee telttansa yksinäisyydessä päätöksen, jonka joukot tämän jälkeen riemumielin toteuttavat. (Whittington 1993, 12–16; Lehtimäki 2000, 70.) Rationaalinen päätöksenteko, hierarkia johtajien ja muiden välillä sekä maailman mallintamisen mahdollisuus korostuvat. Lineaarinen malli olettaa, että asiat voivat määrittyä objektiivisiksi, olennaisiksi, selkeiksi ja tehokkaiksi.

Lineaarisen mallin ihanteet ovat selvästi modernismissa ja rationaalis-empirisessä tieteenkuvassa. Sitä voidaan kritisoida myös johtajakeskeisyydestä (Whittington 1993, 43). Organisaatio näyttyy yhtenäisenä strategisena toimijana, jossa yksilölliset organisaation jäsenten näkökulmat eivät ole mielenkiinnon kohteena (Mintzberg et al. 1998, 65). Johto valuttaa päätöksiä hierarkiassa alaspäin olettaen, että organisaation jäsenet toteuttavat niitä annettujen ohjeiden mukaisesti: johtajuudella ei juuri ole sijaa mallissa. Tämä ajattelutapa on melko idealistinen, sillä siinä ei oteta huomioon ihmisten erilaisia tulkintoja maailmasta eikä myöskään organisaation muuta toimintaa, vaan irrottaudutaan ulkopuoliseksi proses-

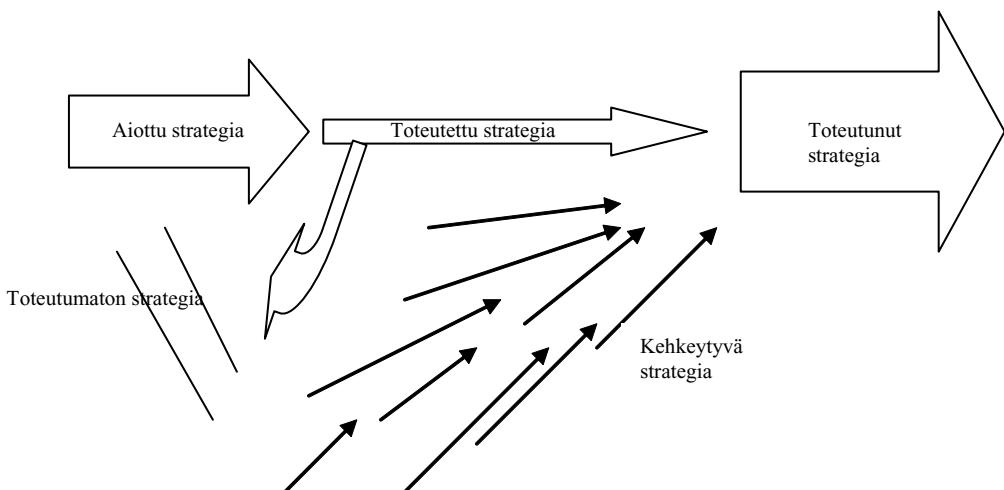
³⁶ Suomenos implementoinnille on yleensä jalkauttaminen tai toteuttaminen. Etymologisesti jalkauttamisen voisi ainakin sovitellaustalla (ja entisenä ratsuväen miehenä) ymmärtää tulevan ratsuväen termistä ”jalkauttaa”, jolla tarkoitettiin ratsuväen sotilaiden astumista pois hevosten selästä ja siirtyvän taistelemaan jalkaväen tapaan. Koska ratsuväki nähtiin yleisesti muita parempana aatelismiesten aselajina, jalkautumisella oli heidän keskuudessaan huono kaiku, merkitsihän se asettumista tavallisen rahvaan – jalkaväen – asemaan ja joukkoon. Näin strategian jalkauttaminen saa alentuvan kaiun, jossa strategian aatelismiehet eli organisaation ylin johto ja heidän eskuntansa joutuvat tavoitteeseen pääsemiseksi – strategian toteuttamiseksi – jalkautumaan rahvaan sekaan.

siksi. Lineaarista mallia voidaan nimittää preskriptiiviseksi, sillä se antaa säännön, jonka mukaan toimien organisaatio menestyy. Sen vastakohta on deskriptiivinen malli. Tällaisiksi voidaan luokitella mukautuva ja tulkitseva malli, jotka pyrkivät kuvaamaan olemassa olevaa toimintaa pikemmin kuin luomaan kategorisia normeja strategian tekemiselle (Mintzberg et al. 1998). Preskriptiivisyys siis katsoo eteenpäin, deskriptiivisyys nykyhetkeen.

2.3.2. Mukautuva strategia: johtaminen on reagointia

Selkeä jako johdon ja johdon esikunnan tekemään strategian formulointiin ja strategisen johtamisen avulla suorittamaan implementointiin on nykyään voimakkaasti kyseenalaistettu (Mantere 2003, 13). Tarkasteltaessa strategista johtamista aikadimensiossa edellä mainittu jako nimittäin hämärtyy. Tällöin puhutaan aiotusta eli suunnitellusta ja toteutuneesta eli jälkeenpäin todetusta strategiasta. Puhtaasti aiottuna nähty, lineaarisen käsityksen mukainen strategia tarkoittaa sitä, ettei muutosta ja oppimista ole otettu huomioon, kun taas pelkästään toteutuneen valossa nähty strategia merkitsee johtamattomuutta ja elämän virrassa ajopuuna olemista. Toteutunut strategia ei useinkaan vastaa suunniteltua. Inhorealistenten määritelmä strategialle kuuluukin seuraavasti: ”Strategia on teoria syistä organisaation nykyisestä tai menneestä menestyksestä” (Weick 2001, 345).

Suunnitelman mukaan toteutunut strategia on siis harvinaisuus. Strategiaa voidaan näin tarkastella myös emergenttina eli kehkeytyvänä. Strategia on toteutunut, mutta tätä strategiaa ole alun perin suunniteltu, vaan se muodostui toiminnan kuluessa osin sattumanvaraisesti omien toimenpiteiden ja ympäristön muutoksen ennalta arvaamattomina yhteisvaikutuksina. Kehkeytyvä strategia tuo mukanaan strategian elämisen tapahtumien pyörteissä. Siihen liittyy oppimisen aspekti, sillä olosuhteiden muutosten hyväksikäyttö edellyttää tarkoitetun strategian muutoskykyä. Kehkeytyvä strategia vaatii käsitteparikseen myös toteutumattoman strategian: strategian, joka oli suunniteltu mutta joka ei koskaan toteutunut sellaisenaan. (Mintzberg et al. 1998, 9–11). Kun strategiaa katsotaan toteutuneen strategian näkökulmasta, katsotaan samalla aikadimensiossa taaksepäin. Strategia on tällöin tapahtumaketju.



Kuva 2: Aiottu ja toteutunut strategia

Chaffeen mukautuvassa mallissa organisaation rakenteen ja sen ympäristön välinen mukautuminen on keskiössä. Ympäristö nähdään tässä mallissa dynaamisena, ja siksi strategia tulisi jättää avoimeksi ympäristön muutoksiin mukautumiselle. Emergenttisyys, oppiminen ja kognitiiviset prosessit ovat keskeisiä. Strategia ja sen jokapäiväinen toimeenpano eivät ole erotettavissa omiksi kokonaisuusikseen. (Mintzberg et al. 1998, 208–209.) Mukautuvassa mallissa kyse on myös vallasta: strategia on neuvotteluprosessi, johon kuuluvat juonittelut, erilaiset intressit ja kompromissit (Mintzberg 1998 et al., 260). Strateginen johtaminen on mukautuvasta näkökulmasta ennen kaikkea suunnitelman toteuttamista ja reagointia muutoksiin, käytännön arkipäiväistä elämää. Myös inhimillisen tulkinnan moninaisuuden mahdollisuus nousee esiin. Strateginen johtaminen ei koskaan voi olla vain pelkkää suunnitelman laatimista, vaan sen toteuttaminen vaatii jatkuvaa arviointia ja tulkintaa. Strategian toteutumista ei koskaan voi mitata sellaisilla mittareilla, että jotain täysin varmaa voitaisiin sanoa sen toteutumisesta tai toteutumattomuudesta. Strategia on käsite, jolle on sovittu tietty merkitys, ja se on riippuvainen merkitysten tulkittamisesta. Strategia ei ole käsin kosketeltavissa oleva artefakti, vaikka jotain painotuotetta sellaisena saatettaisiin pitääkin.

Mukautuvan mallin mukainen strateginen johtaminen ei usko johtajien kykyyn suunnitella ja toimia ennakkolta rationaalisesti. Toisaalta mallin mukaan organisaation tavoitteena on edelleenkin voiton maksimointi. Strategia ei voi tällöin ulottua kovin pitkälle, tai se ei ainaakaan voi olla tiukan sitova. Voidaan ajatella myös niin, että ympäristön tehtävä on valita paras strategia. (Whittington 1993, 16–21). Organisaatio käy evoluutionaarista kamppailua, jossa voimakkaimmat säilyvät hengissä ja kasvavat. Malli korostaa johtamisen nelikentän toimintaympäristökohtaisuutta ja organisaatorakenteen merkitystä. Tärkeintä mallissa eivät ole yksityiskohtaiset prosessikuvaukset, vaan organisaation ja ennen kaikkea sen rakenteen mukautumiskyvykkyys.

Mukautuvan mallin premissit ovat melko fatalistisia. Ihmisen rooli jää pieneksi, kun ”näkyvätön käsi” päättää, mikä strategia on paras. Mukautuvalle näkemykselle strategiasta on ominaista, että sekä markkinat että organisaatiot nähdään moni-ilmeisinä kokonaisuuksina, ja parasta strategista johtamista on hyväksyä tilanne. (Whittington 1993, 21–26; Lehtimäki 2000, 25.) Näkemys pienentää rationaalisen suunnittelun merkitystä. Tätä ajatusta tukee esimerkiksi James Marchin näkemys siitä, että organisaatiot eivät niinkään tarvitse sankarijohtajia kuin tukoksia avaavia putkimiehiä (March et al. 2005, 97–98). Mukautuvassa strategiassa pääasia on liike eikä päämäärä. Strateginen johtaminen on mallin mukaan organisaatorakenteen mukautumista ympäristöön.

2.3.3. Tulkitseva strategia: johtaminen on yhteisen tulkinnan etsimistä

Chaffeen jaottelun kolmas malli on tulkitseva (Chaffee 1985, 93 - 95). Tulkinnessa päähuomio on organisaation kulttuurissa ja ihmisen kokemassa todellisuudessa. Mallin mukaan organisaation ja sen ympäristön välistä vastakkainasettelua voidaan pitää vanhentuneena eikä selkeää eroa näiden kahden välillä ole. Mallin mukaan organisaation jäsenet havainnoivat ja tulkitsevat ympäristöään. Maailmalle ja organisaatiolle luodaan mielekäs yhteinen tulkinta, joka on arkipäiväisen toiminnan perusta. Strategisen johtamisen tehtävänä on tuottaa ja kuvastaa käyttökelpoisia merkkejä, luoda yhteistä todellisuutta ja merkityksiä.

Tulkitseva malli tuo esille sen näkökulman, että strategia ei ole olemassa minään absoluuttisena ja ylhäältä määrättävissä olevana käsitteenä ja sisältönä, vaan kyse on viimekädessä yksittäisten ihmisten tulkintoista ja niiden vaikutuksista (Chaffee 1985, 93). Strategia on olemassa merkitysvälitteisesti. Strategia ei tällöin ole pysyvää vaan muotoutuu tulkintojen muotoutuessa; sen omaksuminen edellyttää tulkintaa tai ymmärtämistä (Aaltonen et al. 2001, 26). Strategia nähdään kyseisessä mallissa kiinteänä osana organisaation ihmisten yhteisiä tulkintoja, ja organisaatiot poikkeavat toisistaan juuri näiden osalta. Strategiat eivät eroa niinkään kognitiivisten rajoitusten kuin kulttuurillisten sääntöjen ja näistä johtuvien tulkintaerojen vuoksi. Mallin kannalta katsottuna esimerkiksi lineaarinen strategiakäsitys on syntynyt tietyissä kulttuurillisissa olosuhteissa Yhdysvalloissa sodan jälkeen eikä siksi sellaisenaan sovellu samanlaisena joka tilanteeseen (Whittington 1993, 26–30). Näin siis yhteisön yhteiset, toiminnassa muotoutuneet merkitykset ovat keskeisiä tulkitsevassa näkökulmassa: näitä on tarkasteltu yleensä organisaatiokulttuurin käsitteen avulla.

Organisaatiokulttuurin käsitettä voi tarkastella kahdesta näkökulmasta. Yhtäältä sitä voidaan lähestyä organisaatioon vaikuttavana muuttujana. Tällöin voidaan ajatella sen olevan muuttuja x (esim. arvot), joka vaikuttaa muuttujaan y (esim. tuottavuuteen). Jos muuttujana pidetään organisaatiokulttuuria, voidaan yrittää luoda esimerkiksi tiekarttoja, joiden avulla selvitetään erilaisissa organisaatioissa, tai yrittää muuttaa organisaation kulttuuria tuottavuuden parantamiseksi. Toinen lähestymistapa kulttuuriin on pitää sitä ajatuksellisena järjestelmänä, toisin sanoen niin, että itse organisaatiota pidetään kulttuurina. (Smircich 1983, 339–358) Ydinajatus tässä lähestymistavassa siis on, että organisaatiokulttuuri on jotain, jota organisaatio on, sen sijaan että se olisi jotain, jota organisaatiolla on. Tämä lähestymistapa voidaan jakaa vielä kolmeen osaan: kulttuuri jaettuina tietoisuutena, kulttuuri tiedostamattomien prosessien ilmaisuna ja kulttuuri jaettuina merkityksinä. Näistä viimeksi mainittu kiinnittää huomiota organisaatiossa käytettävään kieleen ja symboleihin (Smircich 1983; Driskill et al. 2005, 29–30). Tähän paneudun seuraavassa tarkemmin.

Pidettäessä organisaatiokulttuuria jaettuina merkityksinä lähdetään siitä, että on olemassa tietty organisaatiokohtainen tapa tulkita ja käyttää merkkejä. Organisaatiokulttuuri on siis merkitysvälitteistä (Alasuutari 1999, 63). Organisaatiot ovat olemukseltaan todellisuuksia, jotka ovat jäsentensä mielissä – eivät konkreettisina rakenteina, sääntöinä tai suhteina (Morgan 1997, 138–142). Organisaatio voidaan täten määritellä semioottisesti merkityssysteemiksi. Organisaation ihmiset kietoutuvat oman toimintansa kautta yhä syvemmälle organisaation merkityssysteemeihin (Juuti 2007, 20, Geertz 1973, 5–17). Historiallisuus on hallitseva näkökulma, ei niinkään tulevaisuus (Weick 2001, 26–27, Juuti 2001, 222–227).

Organisaation kulttuurin voidaan ajatella asettavan rajat siihen, miten todellisuus tulkitaan ja millaisiin kielenkäyttöön se johtaa. Myös organisaation johtamisen voidaan nähdä toteutuvan aina tietyssä organisaatiokulttuurissa; johtaminen ei ole universaalialia. Voidaan siis ajatella, että puolustusjärjestelmän johtamiseen kuuluu puolustushallinnolle ominainen organisaatiokulttuuri, joka vaikuttaa siihen, millaiseksi kyseinen toiminta muodostuu. Tämän lisäksi organisaatiossa vallitsevasta merkityssysteemistä ei koskaan voida päästä yksimielisyyteen kuin ajallisesti ja paikallisesti rajoittuneesti (Lyotard 1985, 104). Tämä näkemys johtaa siihen, että esimerkiksi puolustushallinnon tapaisessa organisaatiossa ei voi olla vain yhtä kulttuuria, vaan useat liukuvarajaiset alakulttuurit luovat omaa todellisuuttaan organisaatiossa rakenteellisesti ja paikallisesti.

Tulkinnallinen ajattelutapa ei keskity pelkästään muodolliseen toimintaan organisaatiossa tai artefakteihin organisaatiossa, vaan näkökulma tuo esiin myös historian. Tulkinnat kumpuavat organisaation menneisyydestä. Strategian kannalta tämä tarkoittaa sitä, että eteenpäin katsomisen lisäksi on ymmärrettävä se, mistä on tultu, ja otettava tämä huomioon. Strategisen johtamisen kannalta tämä tarkoittaa, että organisaatiot muodostavat itse sen maailman, johon strategian tulisi vastata. Johtopäätös tästä on, että organisaatiot eivät mukaudu tai reagoi todelliseen reaali maailmaan vaan niiden itsensä luomaan todellisuuteen.

2.4. Tulkinnallista strategiakeskustelua

Tässä aluvussa käyn läpi tämän tutkimuksen kannalta relevanttia strategiakeskustelua. Relevanttiudella tarkoitan tässä kohtaa erityisesti sellaista keskustelua, joka käsittelee strategista johtamista jollain tavoin tulkinnalliselta kannalta³⁷. Tulkinnallisessa ajattelutavassa strategista joudutaan muodollisten rakenteiden asemesta ajattelutapojen, visioiden, paradigmojen, mielikuvien, metaforien, uskomusten ja tulkintojen maailmaan. Strategiatutkimuksessa tulkinnallisuus on vaikuttanut useilla eri alueella (Mintzberg et al. 1998, 270–272). Tulkinnallisen lähestymistapaan voidaan liittää erilaista strategisen johtamisen kielestä tavalla tai toisella kiinnostunutta näkökulmaa. Yhteistä näille on se, että ne kielen lisäksi keskittyvät yleensä enemmän strategian arkeen kuin yleviin malleihin.

Hardy et al. (2000, 1229–1231) ovat luokitelleet strategian kielellisen lähestymisen kahteen osaan. Ensimmäinen näkökulma näkee kielenkäytön sosiaalisen todellisuuden tekijänä, jossa kieli ja toiminta kuuluvat yhteen. Tällöin on kiinnostuttu kielenkäytön seurauksista ja sen syistä. Tällainen tutkimus on kuvailevaa. Toinen näkökulma näkee strategian ja kielen suhteen käytännönläheisemmin: ollaan kiinnostuneita enemmän siitä, miten kielen avulla voidaan johtaa organisaation tulkintoja. Tavoitteena on tällöin löytää parempia keinoja toteuttaa strategiaa.

Kielellisestä näkökulmasta strategiaa on tutkittu ainakin diskurssin (Laine et al. 2007), narratiivien (Barry et al. 1997; Czarniawska-Jörges 1997, 1998; Lehtimäki 2000, Vaara 1999), myyttien (Pettigrew 1985) ja metaforien (Lamberg et al. 2003) käsitteiden avulla. Tällöin on yleensä tutkittu kriittisesti strategian tekemisen vakiintuneita kielenkäytäntöjä ja sitä, millaista todellisuutta strategiakäsite tuottaa.

Narratiivi- eli tarinatutkimus on lähtenyt siitä, että organisaatiotarinoita on tutkittu tiedostamattomien toiveiden ja fantasioiden ilmaisuina, kommunikoinnin ja oppimisen välineinä, poliittisen vallankäytön ilmaisuina, draamoina tai narratiivirakenteina sekä osana organisaatiosymboleja ja kulttuuria (Lehtimäki 2000, 15). Narratiivisessa tutkimuksessa ajatellaan, että ihminen on luonteeltaan tarinan kertoja. Todellisuus nähdään jatkuvaksi muutokseksi, josta ihminen pyrkii tulkitsemaan järjestäytyneen ja koherentin kokonaisuuden; sinänsä irrallisista tapahtumista halutaan luoda selitettävissä olevia kokonaisuuksia. Tutkimalla näitä tarinoita päästään selville siitä, millä perusteella ihminen muodostaa näitä tarinoita ja mitä hän pitää tärkeänä.

³⁷ Semioottista strategiatutkimusta en tässä enää käsittele, sillä sitä esitin jo aiemmin johdannossa.

Tähän liittyy myös ”tolkun tekeminen”³⁸. Havaitusta pienistä, ehkä irrallisistakin asioista tavallaan kerrotaan itselle tarinaa, eräänlaista karttaa tai skeemaa. Sosiaalisesti jaetut tarinat helpottavat tätä prosessia; ihminen tyytyy usein valmiisiin selityksiin ja vain harvat pyrkivät aktiivisesti luomaan omia tarinoitaan. Näiden tarinoiden avulla ihminen sitten rationalisoi sen mitä tekee – ”tekee tolkun”. (Weick 2001, 11) Strateginen johtaminen on tämän näkökulman valossa eräänlaista aukkojen täyttämistä, yhtenäisen tolkullisen tarinan tai narratiivin luomista. Strategian faktisella sisällöllä ei tällöin ole ratkaisevaa merkitystä, vaan sillä, että ne tekevät organisaation päämääristä ja olemassaolon perusteista ihmiselle merkityksellisen. ”Mikä tahansa vanha kartta välttää”³⁹ (Weick 2001, 346), on kuuluisa iskulause. Se ei tarkoita, ettei huolellisella suunnittelulla olisi merkitystä, mutta tärkeintä ovat kuitenkin ihmisten tulkinnot ja toiminnan mielekkyys.⁴⁰

Diskurssin käsite johtaa yleensä kriittisen diskurssianalyysin teoreettis-metodologisiin käsitteisiin. Organisaatiot voidaan nähdä tällöin paikkoina, joissa kilpaillaan merkityksistä ja subjektiasemista; kysymys on vallasta (Hardy et al. 2000, 1234). Strategista johtamista on tällöin arvosteltu valtamekanismina toimimisesta (Shrivastava 1986, 363–376, Knights et al. 1990, 476) ja yksinäisyydestä (Lehtimäki 2000, 19–24, Juuti 2001 233–240).

Shrivastava (1986) yhdistää strategisen johtamisen konservatiiviseen poliittiseen ideologiaan. Klassinen strateginen johtaminen korostaa ”ylhäältä alas” -näkökulmaa ja tuottaa uudelleen hierarkkisesti organisoitua yhteiskuntaa. Strateginen johtaminen ei ole neutraalia, vaan diskurssina se normalisoi yhteiskuntaa ja establishmentin oikeutta valtaan. Se luo vaihtoehdottomuuden ja deterministisen maailman ja normalisoimalla strategiakäytännöt kaventaa mahdollisuuksia toisenlaiseen toimintaan. Strategian muodolliset tavoitteet ovat usein ainoita legitimoituja organisaation tavoitteita. (Shrivastava 1986, 363–377.) Näin ajateltuna vastadiskurssi strategiseen johtamiseen vaarantaa valtaapitävien oikeutta valtaansa. Strateginen johtaminen pyrkii diskurssien näkökulmasta muodostamaan keskiöitä. Valtaa pitävä on tällöin asettautunut keskiöön, ja muiden rooliksi jää kuunnella. Jos yleisö haastaa asetelman, se haastaa keskiön. Johdolla ei kuitenkaan ole ylivertaista asemaa strategian ymmärtäjänä; he tietävät ympäristöstä vain sen, mitä ovat kokeneet kiivetessään hierarkian huipulle (March et al. 2006). Strategisen johtamisen kielenkäytännöt pyrkivät vakiinnuttamaan tarinan, jossa se pyrkii tarjoamaan pätevät ratkaisut sen itsensä asettamiin ongelmiin. Diskurssi perustuu yksinäisyyteen, joka kietoutuu modernin rationaliteetin ihanteeseen tietävästä subjektista. Maailmasta irrallaan oleva tietäjäsubjekti puhuu objektistaan maailmasta deterministisesti ja vaihtoehdottomasti, jolloin *oppositio* vaientuu.

Diskursiivinen strategiatutkimus on kiinnostunut siitä, miten ja millaisena strateginen johtaminen muodostaa strategian tekijät, strategiset päätökset tai strategiaosaamisen. Strategiadiskurssiin liittyy olennaisesti managerialismin diskurssi, jonka ideologiana on, että organisaation intressi on sama kuin omistajien taloudellista etua palvelevan johdon intressi. Johdon päätösten haastaminen on organisaation edun haastamista; diskurssi legitimoii johtajien vallan. Strategiaan vetoamisella ei tarvitse enempää perustella kipeitäkään ratkaisuja (Shrivastava 1986, 363–377; Knights et al. 1990, 476; Mantere 2003, 7; Aula et al. 2005, 100–101), vaan ne legitimoidaan erilaisin rationaalisin diskurssein (Vaara et al. 2008).

³⁸ Sense-making

³⁹ ”Any old map will do”

⁴⁰ Viime aikoina erityiseen huomioon on noussut strateginen ketteryys, jonka yhtenä aineksena on nähty olevan organisaation herkkyytensä asioiden ymmärtämiselle, tolkun tekemiselle. (Hamel et al. 2003, Doz et al. 2008, 20–21)

Myös johtamisteorioita on alettu nähdä tietynlaisina diskursseina. Sosiaalista toimintaa voidaan ymmärtää, jos tutkija ottaa huomioon sen tarkoituksen niille, jotka osallistuvat tähän toimintaan. Organisaatioiden tarkoitus ja merkitys on tulkinnoissa, joita ihmiset siitä tekevät. Organisaatiota ei sinänsä ole olemassa, vaan se muodostuu inhimillisten vuorovaikutusten kautta. Organisaatio ei ole asia tai esine, vaan aina inhimillisen ajattelun tuotos. Kyse on nimenomaan tulkinnoista, näkemyksistä siitä mitä kutsumme organisaatioksi (Aula et al. 2005, 85–86). Moderni rationaliteetti asettuu tällöin kyseenalaiseen valoon. Shrivastavan (1986, 372) mukaan olisikin siirryttävä strategian ja organisaation mekanistisesta tutkimuksesta kohti organisaatioiden jatkuvan materiaalsen, sosiaalisen ja kulttuurillisen elämän uudelleentuottamisen tutkimista, jolloin tutkimuksen kohteena tulisi olla toiminta eikä rakenne.

Kun strategiaa tarkastellaan enemmän organisaatiossa tapahtuvana arkipäiväisenä käytäntönä⁴¹, esiin nousee arjen sosiaalinen todellisuus ja se, mitä organisaatiossa todella tapahtuu (Whittington 1993). Organisaatiota ja johtamista voi selittää tutkimalla organisaation arkipäiväistä elämää itseään sen luonnollisessa ympäristössään (March et al. 2005, 6–7). Tavoitteena ei tällöin kuitenkaan ole idealisoida ja luoda keinotekoisia malliratkaisuja (Gore et al. 2006, 926–927). Idealisoidut laboratoriomaiset opit eivät yleensä ota huomioon arkielämän todellisuutta, sen sosiaalista kaaosmaisuuutta, monimielisyyttä ja hallitsemattomuutta. Strategia ja johtaminen eivät välttämättä ole tämän näkökulman mukaan hyödyttömiä, mutta johtamisoppien mekaanisen kopioinnin asemesta täytyisi panostaa johtamisen ja itse elämän ymmärtämiseen. Tällöin ei olla niinkään kiinnostuneita strategian sisällöistä, sen sopivuudesta tai sopimattomuudesta, eikä kiinnostuta siitä mitä pitäisi tehdä, vaan siitä mitä todella tehdään. Mielenkiinto kohdistuu erityisesti strategian parissa toimiviin ihmisiin ja heidän todelliseen toimintaansa, heidän vaikuttimiinsa sekä strategiatyön käytännön seurauksiin, ei niinkään formaaleihin rakenteisiin, vaan siihen, mitä todella tapahtuu strategiakäsitteen ympärillä. (Whittington 2002, 121–123; Sillince et al. 2006.)

Strategia käytäntönä on kiinnostunut arkipäivän käytännöistä, rooleista, joita ihmisillä on, sekä niistä erilaisista työkaluista ja artefakteista, joita he käyttävät strategisessa johtamisessa (Jarzabkowski 2005, 7–9). Strategia on toimintaa, joka on kietoutunut tiettyihin toimintoihin, kuten strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen, strategisten tekstien tuottamiseen sekä kieleen organisaatiossa (Knights et al. 1991, Barry et al. 1997). Kieli nähdään toimintana eikä pelkkänä puheena (Czarniawska 1998). Tämä tutkimusnäkökulma keskittyy niihin mikrotason ilmiöihin, joita strategiaprosessi organisaatiossa tuottaa. Lähestymiskulma aiheeseen nostaa ihmisen subjektiksi, jolloin hänen oma todellisuutensa nousee keskiöön. Mielenkiinnon kohteena on myös strategiaprosessissa marginaalissa olleita ihmisiä, kuten keskijohtoa, työntekijätasoa tai organisaation sidosryhmiä. (esim. Floyd et al. 2000; Balogun et al. 2004; Mantere 2003.) Esimerkiksi Knights ja Morgan (1991, 252) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, kuinka strategiapuhe muuntaa ihmiset subjekteiksi, joiden tulkinnot ja tätä kautta todellisuus tulevat muotoutuneiksi sen mukaan, mikä asema heillä tässä puheessa on.

Useimmissa organisaatioissa nimenomaan asema organisaatiorakenteessa nähdään paljolti rooleja määrittävinä. Tällöin strategisessa johtamisessa ylimmän johdon tehtäviksi nähdään strategian tunnistaminen, hyväksyntä ja suunnan näyttäminen; suoritusportaan⁴² tehtäviksi

⁴¹ Tästä tutkimussuuntauksesta käytetään nimitystä strategia käytäntönä (strategy as practice).

⁴² Liiketaloudessa tämä on yleensä operatiivinen taso.

kokeilu, hienosäätö ja mukauttaminen (Floyd et al. 2000, 157–159). Organisaation ylimmän johdon ja suoritusportaan välissä olevan keskijohdon roolit on havaittu tärkeiksi sekä strategian formuloinnin että implementoinnin kannalta (Ikävalko 2005, 34). Keskijohdolla on tärkeä asema strategian tulkinnassa ja muuttamisessa käytännön toiminnaksi sekä toisaalta suoritusportaan osaamisen ja innovaatioiden välittämisessä ylijohdon käyttöön (Nonaka 1988, 9–18). Keskijohdon rooli on siis ennen kaikkea välittävä. Myös Mantere (2003) on muun muassa väitöskirjassaan tutkinut yksilöiden sosiaalisia positioita suhteessa strategia-prosessiin. Käytännön tutkiminen tuo esiin strategiaprosessin mikronäkökulman, kielen ja tulkinnan. Siksi tässäkin tutkimuksessa keskiössä ovat ennen kaikkea strategiaprosessin empiiriset tekijät ja heidän todellisuuteensa ja tulkintansa.

Oma tutkimukseni linkittyy omalla tavallaan sekä diskurssianalyttiseen tutkimussuuntaukseen että strategia käytäntönä -suuntaukseen. Lähtökohdiltaan tutkimukseni muistuttaa diskurssianalyttistä lähestymistapaa, jossa tärkeämpää kuin realistinen ontologia on todellisuuden sosiaalinen, kielen tai merkkien avulla tapahtuva todellisuuden rakentuminen. Myös myöhemmin tarkemmin esittämäni vallan käsitteet sitovat tutkimukseni osin diskurssianalyysiin. Strategia käytäntönä tulee lähelle omaa tutkimustani ennen kaikkea aineistoni ja tutkimuskysymykseni kautta: en ole kiinnostunut niinkään strategisen johtamisen virallisista määritelmistä kuin niistä puolustushallinnon strategiseen johtamiseen käytännön toimintaan vaikuttavista määritelmistä, joita edustavat ennen kaikkea strategioiden käytännön laatijoiden haastattelut.

3. Semiotiikka

Tässä luvussa paneudun tarkemmin semiotiikkaan, merkkejä, merkkijärjestelmiä ja niiden tuottamista sekä käyttöä tarkastelevaa tieteeseen (Tarasti 1992, 5). Johdatuksen jälkeen paneudun tutkimukseni teoreettiseen ytimeen: pragmatistiseen semiotiikkaan ja tekstin käsitteeseen. Tarkastelen erikseen myös vallan käsitettä sekä kuvan semiotiikkaa. Nämä tiivistän lopuksi semioottisen pyramidin malliin, joka toimii empiirisen osuuteni työkaluna.

Vaikka kieli usein nähdään triviaalina toimintana, sitä on kuitenkin yhä enemmän alettu pitää keinona, jolla sosiaalinen vuorovaikutus tapahtuu (Silverman 1993, 115). Jo aiemmassa luvussa esittelin erilaista organisaatio- ja strategiatutkimusta, joka tavalla tai toisella liittyy tulkintaan ja kieleen. Tämä tutkimus liittyy omalta osaltaan tieteen kielelliseen käännteeseen, joka ammentaa erityisesti ranskalaisesta jälkistrukturalismista. Tieteessä se näkyy tutkimuksena, josta on käytetty ainakin nimityksiä diskursiivinen, narratiivinen, retorinen tai keskusteluanalyttinen tutkimus. Kielellisen käänteen perusajatus on, että tiede ei tarjoakaan objektiivista ikkunaa, vaan myös tieteen teoriat ja käsitteet ovat, kuten kieli yleensäkin, kielen avulla rakentuneita, ajallisesti ja paikallisesti ehdollisia. Käyttämällä kieltä rakennetaan merkityksiä ilmiöiden kuvaamisen asemesta. (Ahonen et al. 2002, 9–10; Juuti 2001, 11–13) Toisaalta kielellisen käänteen näkökulma ei ole homogeeninen, sillä sitä on lähestytty niin positivistisesta, konstruktivistisesta kuin postmodernistakin näkökulmasta (Grant et al. 2004, 2).

Tässä tutkimuksessa ymmärrän kielen laajemmin kuin mitä sillä arkipäivässä tarkoitetaan: paitsi puhuttua ja kirjoitettua, sillä voidaan tarkoittaa mitä tahansa kommunikointiin käytettyä järjestelmää, kuten eleitä, taiteen kieltä tai vaikkapa liikenteessä liikkueessa tarvittavaa liikennemerkkien muodostamaa järjestelmää. Erityisen kiinnostunut olen siitä, miten kielen käyttö heijastaa todellisuutta. Tämä kiinnostus johtaa pragmatistiseen semiotiikkaan, jonka mukaan kieli rakentuu asioiden objektivoinnin perustana olevista merkeistä (Peirce 2001, 50). Mikä tahansa asia tai olio on merkki, jos se sellaiseksi tulkitaan (Peirce 1998, 477; Hakala 2003, 28–29).

Kieli itsessään on valtava merkitysvarasto, joka välitetään seuraaville sukupolville. Lähdettäessä siitä, että kaikki havaintomme koostuvat merkeistä, niin vasta opitun pohjalta merkkejä lukemalla näemme, mitä luulemme näkevämme. Ongelmana ei niinkään ole merkkien ymmärtäminen vaan se, ettei ymmärretä, että merkit eivät sinällään viittaa mihinkään pysyvään, kiinteään ja kielestä riippumattomaan todellisuuteen. Tutkimuksen ei siis pitäisi ottaa erilaisia käsitteitä, kuten vaikkapa strategia, todellisuutta vastaavina käsitteinä, vaan sen yhtenä tehtävänä pitäisi olla näiden merkkien purkaminen alkutekijöihinsä ja osoittaa niiden historialliset, kulttuuriset ja yhteiskunnalliset perusteet. (Alasuutari 2001, 102–103.) Merkkien käyttö paljastaa juuri näitä tekijöitä. Objektit ovat olemassa yksilöiden välisen kommunikaation sekä merkkien ja niiden tulkinnan kautta, ja nämä tulkinnat näkyvät merkkien käytössä. Merkitys rakentuu merkkien välityksellä ja realisoituu niiden tulkinnassa. Tämä tuo esille merkkien toiminnan käytännössä, pragmatismen. Tärkeää ei olekaan se, mitä tietyt merkit ovat itsessään, vaan kuinka ne toimivat kulttuurisesti (Välimäki 2005, 110).

3.1. Pragmatistinen tietoteoria

Kieli ja sen merkitykset nähdään siis tässä tutkimuksessa inhimillisen kulttuurin perustana. Kielen voidaan nähdä muodostuneen merkeistä. Semiotiikka eli merkkitiede on kattokäsite erilaisille merkeistä ja niiden käytöstä kiinnostuneille tieteille. Semiotiikka voidaan jakaa karkeasti kahden pääsuuntaukseen, mannereurooppalaisen strukturalismiin⁴³ ja amerikkalaiseen pragmatismiin, jota käytän tässä tutkimuksessa. Ensisijaisena syynä pragmatismiin valinnalle on sen totuuden ja käytännön välisessä suhteessa: käyttämällä pragmatismia voidaan myös tutkimuksen olettaa johtavan sellaisiin tuloksiin, joita voidaan paremmin soveltaa käytännössä.

Semiotiikan lähtökohtana voidaan pitää ajatusta siitä, että mikä tahansa inhimillinen kahden subjektin välillä todettavissa oleva teko on erilaisten representaatioiden, merkkien ja instrumenttien tuottamaa ja välittämää. Nämä teot konkretisoituvat esimerkiksi puheena, eleinä, tekstinä ja kuvina. Täten semiotiikka on kulttuurin, inhimillisen ajattelun ja toiminnan sekä tätä välittävän aineksen tutkimista (Knuutila 2005, 20). Tarastin (1992, 5) mukaan semiotiikka taas on merkkejä, merkkijärjestelmiä ja niiden tuottamista sekä käyttöä tarkasteleva tiede. Vaikka määritelmiä on paljon ja eri koulukunnat katsovat semiotiikkaa omista lähtökohdistaan, voitaneen yhteisenä nimittäjänä semiotiikalle kuitenkin pitää sitä, että semiotiikka on merkkejä ja niiden käyttöä tutkiva tiede. Semiotiikka lähtee siitä, että merkki tulkitaan jollakin tavalla. (Veivo et al. 1999, 23–25.) Tulkintaa edeltää aina jonkinlainen tieto maailmasta, jolloin se edellyttää kulttuurissa vaikuttavien säännösten tulkintakykyä.

Semiotiikan toisen valtavirtauksen, pragmatistisen semiotiikan, isä on amerikkalainen C.S. Peirce⁴⁴. Pragmatismi on merkkien toimintaa, joiden avulla saadaan tietoa maailmasta. Peirce on siinä mielessä kokonaisvaltainen ajattelija, ettei hänen merkkiteoriaansa voi selittää ymmärtämättä hänen tieteenfilosofisia lähtökohtiaan. Tämän vuoksi aloitan hänen filosofisen ajattelunsa esittelystä ja vasta sitten käsittelen merkkiteoriaa.

Luonteva tapa päästä kiinni Peircen ajatteluun on kuvata hänen modernin tiedekäsityksen perustana pitämänsä Descartesin kritiikkiään. Peircelle moderni on tuomittavaa ajatusten ja todellisuuden kaksikulotteista rationalistista tulkintaa, joka saa juurensa Descartesin kaksijakoisesta ”sielu ja ruumis” -ajattelusta (Fontrodona 2002, 41). Peirce julistikin neljä kiis-toa, jotka on suunnattu dualistista rationalismia vastaan. Ensinnäkin Peirce väittää, ettei ihmisellä ole erityistä introspektion kykyä. Tällä hän tarkoittaa, että jyrkkä jako subjektiiviseen ja objektiiviseen on harhaa; tieto itsestä on yhtä epävarmaa kuin tieto ulkoisesta todellisuudesta. Mitään varmaa perustaa ei ajattelun olemassaolosta siis ole löydettävissä. Toiseksi ihmisellä ei ole erityistä kykyä intuitioon, toisin sanoen itseriittoiseen havaintoon tai kognitioon. Tieto perustuu aina johonkin edeltävään tietoon. Tämä voidaan tulkita niin,

⁴³ Strukturalismiksi kutsutaan sveitsiläisen kielitieteilijän Ferdinand de Saussuren (1857–1913) tutkimuksista alkanutta semiotiikan suuntausta, jossa merkin lähtökohtana on merkittäjän ja merkityksen välinen kaksipaikkainen relaatio. Merkit muodostavat struktuurin, jossa merkki saa sisältönsä suhteessa muihin merkkeihin; kyseessä on erojen järjestelmä. (Fiske 1990, 150–152)

⁴⁴ Amerikkalainen tiedemies ja filosofi Charles Sanders Peirce (1839–1914) ei elinaikanaan saavuttanut ansaitsemaansa huomiota tutkimuksillaan. Hän eli silloisten amerikkalaisten moraalikäsitysten vastaisesti ja joutui elättämään itsensä pääasiassa akateemisilla pätkätöillä ja geodeesikkona USA:n rannikkotutkimuslaitoksessa. Peirce ei julkaisut juuri ollenkaan kirjoja tai artikkeleita, ja hänen tuotantonsa onkin hyvin sirpaleista. Jälkeensä hän kuitenkin jätti valtavan määrän käsikirjoituksia, joita on sittemmin koottu yksiin kansiin. Hänen tuotantonsa valtavuus ja varsinaisten julkaisujen vähäisyys on aiheuttanut sen, että hän on jättänyt pelikentän auki tulkinnoille siitä, mitä hän oikeastaan on tarkoittanut. Peircen kuoleman jälkeen hänen arvostuksensa on kasvanut varsinkin 1900-luvun lopulta alkaen ja hänen tietoteoreettinen ja semioottinen ajattelunsa on levinnyt laajasti tiedemaailmassa. (Peirce 1992, ix–xii).

että asiat ymmärretään suhteessa toisiinsa, ja tämä puolestaan johtaa siihen, että tieto on merkkien verkosto. Kolmas kiisto väittää, että ihmisellä ei ole kykyä ajatella ilman merkkejä. Merkit ovat siis inhimillisen toiminnan, ajattelun ja kommunikaation perusta. Viimeinen kiisto sanoo, että ihmisellä ei ole kykyä tietää sellaisesta, joka olisi periaatteessa inhimillisen tiedon saavuttamattomissa (Peirce 1992, 30)⁴⁵. Peirce siis kiistää metafyyssisen tiedon mahdollisuuden. Vaikka neljä kiistoa perustuvatkin antiteesille, ne etenevät johdonmukaisesti ja muodostavat loogisen pohjan pragmatistiselle tietoteoreettiselle järjestelmälle.

Peircen totuuskäsitys on kiistelty, sillä se vaikuttaa olevan osin konsensus- osin korrespondensiteorian mukainen. Se pohjautuu hänen teoriaansa siitä, miten tietoa ylipäänsä voidaan saada (Johansen 1993, 85). Todellinen tieto ei Peircen mukaan ole yksilöllistä vaan yhteisöllistä. Yhteisö asettaa rajat sille, mitä pidetään totena (Peirce 1992, 52–53). Näin tieto on luonteeltaan sosiaalista ja kulttuurisidonnaista. Tieto on myös suhteellista ja määräytyy sen mukaan, mikä osoittautuu käyttökelpoiseksi. Tieto kasvaa ihmisyhteisön yrittäessä tulla toimeen erilaisissa ympäristöissä. Tämän ajattelun vuoksi Peirce voidaan luokitella pragmatistiksi, käytäntölähtöiseksi.

Tiedon lähtökohtana on Peircen mukaan ihmisen monenkirjava arkikokemus ja siitä tehtävät havainnot, joiden perusteella syntyy merkkien avulla tapahtuva ajattelu. (Peirce 1992, 23–24). Ajattelu taas vaatii aiempia kokemuksia, jotka on varastoitu ihmiseen merkkeinä. Ajattelussa merkit ikään kuin kasvavat, toisin sanoen aiempia merkkejä aletaan tulkita ja yhdistellä toisiin merkkeihin, jolloin syntyy uusia tulkintoja, jotka ilmenevät uusina merkkeinä. Tulkinta on periaatteessa päättymätöntä, jolloin merkit muodostavat eräänlaisen toisiinsa viittaavan verkoston (Peirce 1992, 38–39).

Pragmatistinen tietoteoria keskittyy seuraavan teesin ympärille: ”Jos olet epävarma jonkin väitteen merkityksestä tai käsitteen sisällyksestä, niin tutki, mitä käytännöllisiä seuraamuksia väitteellä (käsitteellä) on. Nämä seuraamukset ratkaisevat väitteen merkityksen, vastaavasti käsitteen sisällyksen.” (von Wright 1998, 36.) Teesistä seuraa, että jos jossakin väitteessä esiintyy aineksia, joilla ei ole käytännöllistä merkitystä, ei tämä myöskään tuo mitään uutta väitteen merkitykseen. Kausaliteetin käsitteeseen Peircen väite tuo uuden näkökulman: ei ole olemassa mitään välttämätöntä syy-yhteyttä tavallisesti kausaalisenä pidettyjen tapahtumien välillä. Syy-yhteyden todellinen luonne tulee kuvatuksi aivan yhtä tyhjentävästi, jos tyydytään toteamaan eri vaiheiden välinen säännöllinen toteutuminen. (von Wright 1998, 36–37.)

Toinen johtopäätös pragmatismien perusteesta on, että jos kahdesta eri väitteestä seuraa samanlainen johtopäätös, niin asiallisesti niillä on sama merkitys eli reaalisisältö. Peircen ajattelun mukaan ei ole syytä olettaa olevan olemassa asioita, jotka eivät ainakin ideaalita-pauksessa ole tiedon ulottuvilla. Ihminen voi ainakin periaatteessa saavuttaa kaiken, mitä mielekkäästi voidaan tiedoksi kutsua. Emme kuitenkaan käytännössä voi koskaan tietää, miten asiat todella ovat.

⁴⁵ Neljä kiistoa englanniksi kuuluvat seuraavasti: 1. We have no power of Introspection, but all knowledge of the internal world is derived by hypothetical reasoning from our knowledge of external facts. 2. We have no power of Intuition, but every cognition is determined logically by previous cognitions. 3. We have no power of thinking without signs. 4. We have no conception of the absolutely ingognizable. (Peirce 1992, 30)

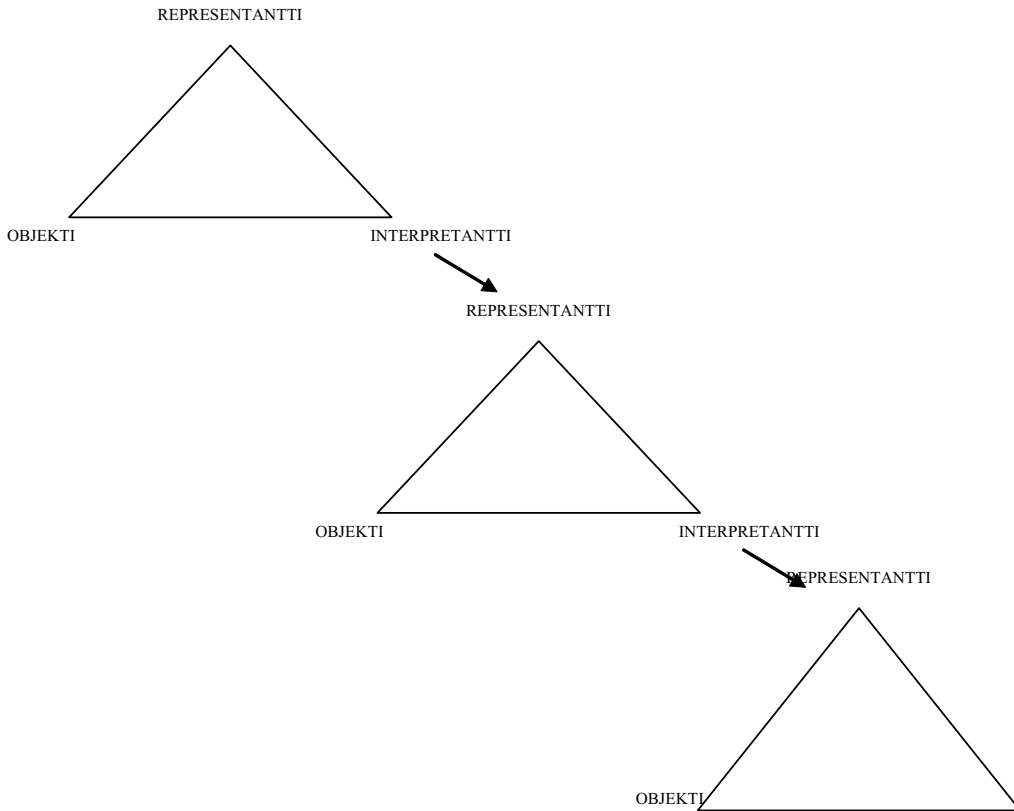
Peircen lähtökohtana oli löytää totuus siitä, mikä ”näyttäytyy” (Fontrodona 2002, 41–42). Mikä sitten on Peircen mukaan totuus? Von Wright antaa tästä valaisevan esimerkin. Jos pitää ratkaista, onko jokin esine puuta, tulee aloittaa puun ja sen muiden tunnettujen ominaisuuksien määrittelystä, joita ovat esimerkiksi veistettävyyden, syttyvyys ja tietty käyttäytyminen kemiallisessa analyysissä. Mikäli asettamamme kriteerit täyttyvät testauksissamme, pidämme kyseessä olevaa väitettä totena. Asetelmaa voi tietysti viedä pidemmällekin ja kysyä, mikä ratkaisee sen, ovatko väitteestä johdetut seuraukset itsessään tosia. Tähän kysymykseen vastataksaan täytyy johtaa edellä mainituista seuraamuksista seuraamuslauseet ja jatkaa tätä syventämistä loputtomiin. Peircen käsitys totuudesta on näin enemmänkin kieliselvittelyä. (von Wright 1998, 38–40.)

Peircen totuusteoria on lähellä korrespondenssiteoriaa, joka edelliseen esimerkkiin viitaten pitää lausetta ”tämä esine on puuta” totena, mikäli esine on puuta. Peircen pragmaattinen totuusteoria kuitenkin välttää korrespondenssiteorian karikatit kehäpäätelmistä, jossa tietääksemme, onko jokin esine puuta, meidän on tiedettävä, että se on puuta. Totuuden tehtävä on luoda mahdollisuus menestykselliseen toimintaan ja välttää yllätyksiä ja epäilyä (Bergman 2004, 55). Epäily onkin Peircelle uuden tiedon lähtölaukaus. Inhimillinen tieto on erehtyväistä, ja se on tunnustettava. Tieto lähtee epäilystä siihen, että jokin uskomus ei toimi tarpeeksi hyvin, jolloin syntyy epäily. Uusi tieto syntyy (tiede-)yhteisössä ja vaatii kokeellisia menetelmiä. Tällöin käytetään usein abduktiivisen päättelyn logiikkaa (Fontrodona 2002, 158–159). Syntyy uusi uskomus, joka on toiminnan uusi perusta. (Niiniluoto et al. 2002, 117–118.)

Korkeinta uskomuksen tavoittelumuotoa Peirce kutsuu tieteen metodiksi. Se lähtee siitä, että ihmisen ajattelusta huolimatta on olemassa todellisia asioita, jotka vaikuttavat ihmiseen hänen aistiensa kautta (Niiniluoto et al. 2002, 117–118). Tieteellinen metodi lähtee siis käytännöstä. Ei pidä tukeutua vain yhteen päättelyketjuun, vaan totuuteen on pyrittävä useista suunnista. Tieto muistuttaa näin ohuista säikeistä syntyvää kaapelia. Pyrkimyksenä tieteellisellä metodilla on saavuttaa yhteisöllinen totuus, uusi uskomus, joka toimii riittävän hyvin (Peirce 1992, 109–123). Tiede on Peircen mukaan vain merkkien avulla tapahtuvaa käsitteiden uudelleenjärjestelyä. Tulkinta puolestaan on prosessi, jonka avulla muodostamme aiempiin merkkeihin perustuvan uuden merkin. Tieto on myös yhteisöllistä. Tähän tutkimukseen vietyä yhteisöllisyys toteutuu siinä, että tutkimusaineisto ja tutkija ovat puolustushallinnon yhteisössä mukana olevia, sen merkkijärjestelmän piirissä eläviä; tulkinnan tulee lähteä yhteisöstä. Tutkija ei voi asettautua tutkimuskohteen ulkopuolelle ja pyrkiä sieltä laboratoriomaisesti tarkastelemaan tutkimuskohdetta.

3.2. Peircen merkkikäsitys

Peircelle kaikki ihmisen mentaaliset sisällöt ovat merkkejä, sillä ilman merkkien välitystä ei voisi olla ajattelua. Siksi kaikki mentaaliset prosessit ovat semioottisia prosesseja. Peircen mukaan merkki (sign) on kolmipaikkainen relaatio. Siihen kuuluu representantti (representamen), jonka voisi suomentaa merkkivälineeksi, joka on suhteessa objektiinsa (object). Representantin ja objektin välillä on lisäksi kolmas, välittävä elementti, jota kutsutaan interpretantiksi (interpretant). Interpretantilla on merkissä tärkeä rooli, sillä se on tekee jostakin merkin. Interpretantti on ajatustoimintaa, tulkintavaikutus, jonka representantti tuottaa.



Kuva 4: Kuvaus Peircen semiosiksen käsitteestä

Ideaalissa tapauksessa tutkijayhteisön toiminnan tuloksena on kuitenkin muodostettavissa lopullinen interpretantti, joka ei aiheuta enää tulkintoja. Tämä käsitys liittyy oleellisesti Peircen käsitykseen tieteestä ja sen logiikasta yleensäkin. Semiotiikka on Peircen mukaan yleisesti ottaen identtinen käsite logiikan kanssa. Se on tiedettä, joka perustuu ihmisen oma-kohtaiseen kokemukseen merkeistä ja joka tekee yleisiä väitteitä abstraktin havainnoinnin avulla. (Bergman 2004, 38.) Pragmatistinen semiotiikka on siis yleisen ajattelun jatke, ei mikään erillinen teoria. Se liittyy Peircen käsitykseen tieteestä ja totuudesta. Semiotiikan lähtökohta on arkipäivän kokemus ja tavoitteena uskomusten muuttaminen. Ihminen ajattelee ja voi tietää ainoastaan merkkien kautta. Seurauksena on, että tieteellinen tutkiminen ja logiikka ovat ennen muuta merkkien tutkimista – semiotiikkaa.

Peirce jakaa objektin välittömään (immediate) ja dynaamiseen (dynamical) objektiin. Dynaamisella objektilla tarkoitetaan objektia, joka on olemassa itsenäisenä merkin ulkopuolella ja joka jollain tavoin vaikuttaa merkkiin (Fontrodona 2002, 75; Veivo 2000, 132; Peirce 1998, 407). Se on merkin edustama asia tai tapahtuma siinä määrin kuin sen voidaan katsoa olevan olemassa yksittäisestä havainnosta riippumatta. Se perustuu ontologisesti ajatukseen, jonka mukaan on olemassa maailma itsessään ja toisaalta maailma sellaisena kuin se näyttää ihmiselle. Maailma itsessään vaikuttaa merkkeihin ja sitä kautta mieleen. Tämän vuoksi onkin perusteltua olettaa, että yksittäisistä havainnoista riippumattomat objektit eli dynaamiset objektit aiheuttavat nuo merkit. (Veivo 2000, 132).

Välitön objekti puolestaan esitetään merkissä, eli se on riippuvainen merkin representaatiosta. Välitön objekti on objekti sellaisena kuin representantti sen esittää (Peirce 1998, 482). Se on merkin sisäpuolinen asia, joitain dynaamisen objektin ominaisuuksia joita itse merkkiin on otettu mukaan edustamaan sitä. Nämä ominaisuudet voivat olla dynaamista objektia muistuttavia, siihen jollain tavoin viittaavia tai puhtaasti symbolisia (Johansen 2002, 29–30). Välitön objekti viittaa myös käsitykseen tai mielikuvaan, joka tulkitsijalla oletetaan olevan ennen merkin vastaanottamista (Veivo 2000, 132). Välittömän ja dynaamisen objektin välillä ei ideaalitapauksessa ole eroa, sillä täydellisellä kommunikaatiolla dynaaminen objekti kyetään pelkistämään välittömään objektiin (Johansen 2002, 28). Esimerkkinä objektin josta voidaan ajatella valokuvaa jostakusta henkilöstä. Välitön objekti on tällöin ne piirteet todellisuudessa olevasta henkilöstä, jotka valokuvapaperi hänestä esittää. Välitön objekti tuo esiin henkilön tietystä kuvakulmasta, muttei näytä sitä osaa hänestä, joka jää kuvan ulkopuolelle, tai esimerkiksi hänen ajatuksiaan. Dynaaminen objekti puolestaan on jotain, joka esiintyy merkkirelaation ulkopuolella, laajemmassa kokemuksessa. Kuvan tapauksessa se on itse kuvassa esitetty henkilö fyysisenä oliona. Dynaaminen objekti on jotain, jota merkki ei pysty kokonaan esittämään.

Dynaaminen objekti on kuitenkin ongelmallinen käsite esimerkiksi 'strategian' tapauksessa. Se voidaan merkinä toki joissain tapauksissa yhdistää johonkin fyysiseen artefaktiin, kuten painettuun strategiaan, mutta joissain tapauksissa sillä ei ole dynaamista objektia fyysisessä maailmassa. Tällöin se on olemassa "diskursiivisessa avaruudessa" (Johansen 2002, 116), jolloin se on kuvattavissa merkin ulkopuolella ainoastaan muiden merkkien avulla, hypoteettisena rakenteena. Tällöin merkin välitön objekti kuitenkin antaa vihjeitä siitä, kuinka muodostaa tuo hypoteettinen dynaaminen objekti. On otettava huomioon, että lukija ei voi missään vaiheessa verrata merkkiä sen dynaamiseen objektiin, vaan on merkin tekijän varassa (Johansen 2002, 117). Tämän vuoksi merkin tekijällä ja lukijalla tulisi yhteisymmärryksen pohjaksi olla jotain jaettua tietoa (Johansen 2002, 118); se voi olla tietoa fyysisestä maailmasta mutta myös tietoa kulttuurillisista ilmiöistä, kuten vaikkapa tietoa Suomen poliittisesta historiasta. Peirce käyttää tästä termiä "Collateral Observation" (Peirce 1998, 407, 493, 498), jonka suomennan oheistiedoksi (Peirce 1998, 498). Yhteisymmärrys vaatii siis lukijalta kompetenssia tunnistaa merkin ulkopuolinen dynaaminen objekti merkissä olevan välittömän objektin avulla. Näin edelliseen kuvaesimerkkiin palaten voi kuvan tulkitsija todeta oheistietoonsa nojaten sen esittävän Tarja Halosta. Tulkitsijalla on siis oheistietoa Tarja Halosen ulkonäöstä, asemasta, toiminnasta jne. Oheistieto on täten 'strategian' tapauksessa se tieto, jonka avulla sitä tulkitaan. Strategian dynaamiset objektit voivat olla joko fyysisiä (esim. asevoimat) tai mentaalisia (koettu uhka), jotka merkki esittää tietynlaisina välittöminä objekteina, ja kaikki tämä ymmärretään tulkitsijalla olevan oheistiedon avulla. Tulkitsijalla on siis oltava edeltävä käsitys siitä, mikä objekti voi olla ja millä tavoin merkki voi siihen viitata (Veivo 2000, 133).

Samalla tavalla kuin objekti myös interpretantti on jaettavissa välittömään ja dynaamiseen. Välitön interpretantti on ikään kuin merkissä itsessään: se on tulkintavaikutus, jota merkki itsessään tarjoaa ja joka on merkin tekijän sille tarkoittama. Dynaaminen interpretantti taas on merkin tulkintavaikutus, joka johtaa toimintaan⁴⁷(Peirce 1998, 496, 500). Selvännän edellä esittämäni mukaillen Peircen käyttämää esimerkkiä (Peirce 1998, 498). Oletetaan

⁴⁷ Tämän lisäksi on olemassa lopullinen interpretantti, joka viittaa siihen teoreettiseen mahdollisuuteen, että merkki saavuttaa lopullisen tulkintansa. Tällöin merkki on tavallaan täysi.

että heräät aamulla ennen puolisoasi ja katsot ikkunasta ulos. Herättyään puolisoasi kysyy: ”Millainen päivä on?” Vastat: ”Myrskyinen.” Dynaaminen objekti on itse ulkona vallitseva fyysinen meteorologinen säätila, välitön objekti taas se, mitä sana myrskyinen tarkoittaa esimerkiksi sanakirjan mukaan. Oheistietoa tässä voi olla esimerkiksi se, että on talvi, jonka perusteella puoliso voi olettaa, että ulkona on lumimyrsky. Välitön interpretantti on puolison välitön tunne siitä, mitä myrskyinen päivä tarkoittaa. Dynaaminen interpretantti johtaa toimintaan merkin ulkopuolelle: se voi olla esimerkiksi puolison pettymys vallitsevaan säätilaan.

Peircen merkkikäsite rajoittamattomine semiosiksineen paljastaa fenomenalisen kentän koko rikkauten. Sen lähtökohtana on filosofinen pohdinta, joka lähtee ontologisista ja epistemologisista kysymyksistä. Peirce ei rajaa esimerkiksi puhetta semiotiikan ulkopuolelle: kaikki mahdollisesti havaittavat tai käsitettävät joukot ovat semioottisen tutkimuksen kohteena. Interpretantin käsite paitsi määrittää representantin ja objektin suhteen myös toimii itse uutena representanttina. Tämä aiheuttaa loputtaman semiosiksen, joka sallii periaatteessa loputtoman määrän tulkintoja merkille. Peirce tuo esiin merkin loputtoman rikkauten: merkki on aina osa semiosista, ja merkin osiin ei päästä käsiksi muuten kuin merkin toiminnan kautta (Veivo 2005, 57–61). Merkittävä syy siihen, että käytän pragmatistista semiotiikkaa, löytyy sen tietoteoriasta, jossa merkin sisältö paljastuu sen käytössä. Näin siis tulkitsemalla ’strategian’ käyttöä sekä PLMS:ssa että strategisten suunnittelijoiden haastatte- luissa on merkin sisältöä mahdollista tulkita.

3.3. Tekstin käsite tuo dialogisuuden esiin

Tekstin käsitettä tarvitaan tässä tutkimuksessa kahdesta syystä. Ensinnäkin aineistoni muodostavat sekä PLMS että teemahaastattelut. Kaikki nämä koostuvat tuhansista yksittäisistä merkeistä. Tekstin käsite antaa mahdollisuuden käsitellä näitä merkkejä kokonaisuuksina. Toisekseen tekstin käsitteen mukana on mahdollista syventää semiotiikan dialogisuutta, sillä se painottaa lukijan ja tekijän rooleja semiosiksessa. Nämä taas ovat tarpeen pyramidimalliseni, jonka avulla teen varsinaisen analyysini.

Tekstin käsitteelle ei ole löydettävissä mitään yksiselitteistä määritelmää. Yleiskielessä tekstillä ymmärretään yleensä kirjallisen tekstin fenomenalista pintaa, jolloin teksti on lineaarinen joukko sanoja paperilla. Etymologisesti sana teksti juontuu sanasta kudos, ja tämä etymologinen selitys tuo mieleen kankaan risteilevät loimet ja langat. (Aaltonen 1997, 24.) Semiotiikassa tekstin voidaan laajassa merkityksessään katsoa tarkoittavan kulttuurillista eli ihmisen aikaansaamaa ilmiötä, kuten elokuvaa, tanssiesitystä, seremoniaa, kirjaa tai tapahtumaa. Suppeammassa merkityksessään sillä tarkoitetaan verbaalisista merkeistä muodostuneita kokonaisuuksia. (Nöth 1990, 331–332.) Pragmatistisessa semiotiikassa teksti taas määritellään yleensä kommunikaation kautta. Se on viesti tekijältä lukijalle. Ollakseen olemassa teksti siis tarvitsee sekä tekijän että tulkitsijan eli lukijan. Mukaan astuu myös intentionaalisuus, sillä tekstin tekemisellä ja lukemisella on jokin tarkoitus – kommunikointi. Teksti on silloin myös situationaalista, sillä sen tekeminen ja lukeminen tapahtuu aina tietyssä kontekstissa (Nöth 1990, 332). Tekstin tulkinta riippuu paitsi tekstin sisäisestä rakenteesta myös ulkopuolisista seikoista, joita ovat lukijan kompetenssi – se oheistieto, joka hänellä on hallussaan, sekä koodi, jonka varassa hän tekstiä tulkitsee.

Umberto Econ mukaan teksti on tulkintoja tuottava kone (Brax 2005, 129). Konemetafora liittyy siihen, että teksti tuottaa erilaisia tulkintoja, jotka eivät aina pysy tekijänsä käsissä. Tekstissä on enemmän kuin pinta, sillä tekstin tulkinta on uusi teksti. Tämä näkemys tekstistä liittyy siis kiinteästi semiosiksen käsitteeseen (Eco 1979, 5). Teksti on kuitenkin ”laiska kone”, joka vaatii sen tulkitsijalta rohkeaa yhteistyötä sen aukkojen täyttämässä. Aukkoja täytetään siellä, missä jotain on jätetty sanomatta tai on sanottu jo aiemmin (Eco 1984, 29). Tekstissä näkyy Peircen merkkikäsitteilyn mukaisesti välitön objekti, jonka perustana oleva dynaaminen objekti jää aina vajaasti kuvatuksi. Teksti luo pienen maailman, jota lukija täyttää omalla oheistiedollaan tehden siitä mielekkään kokonaisen ja toimivan. ’Strategiassa’ mielenkiintoista onkin se, millaisella tiedolla noita aukkoja täytetään.

Itse määrittelen tekstin lukuisista merkeistä koostetuksi ilmaukseksi, joka on tehty välittämään jostakin joltakulta jollekulle (Johansen 2002, 25). Tekstejä ovat tällöin paitsi tekstin lineaarinen ilmaisu eli kirjoitettu teksti myös esimerkiksi tekstiin liittyvät kuvat, painoasu, ja rakenne. PLMS:ssa on perusteltua tulkita myös näitä. Määritelmä pitää isällään myös kommunikaation aspektin. Tämä johtaa siihen, että teksti tarvitsee sekä tekijän että lukijan. Tekstin käsite korostaa siis tekijän, lukijan ja tekstin yhteistoimintaa tulkinnassa (Brax 2005, 128). Näitä kaikkia tarvitaan, jotta teksti olisi olemassa. Ilman lukijaa ei ole interpretanttia ja teksti olisi olemassa vain fyysisenä entiteettinä eikä merkitsisi kenellekään mitään. Toisaalta ilman tekijää ei ole representanttia. Teksti on siis perustaltaan dialogista, merkityksen välittämistä.

Lukija ja tekijä voidaan jakaa kahtia: mallilukijaan ja -tekijään sekä empiiriseen lukijaan ja tekijään. Mallilukija ja -tekijä ovat kuvitteellisia hahmoja, jotka teksti aina määrittää. Mallilukija on tekstissä muodostettu, ideaaliolosuhteissa aktualisoituva lukija. (Eco 1979, 11.) Empiirinen on konkreettinen subjekti, joka selvittää ja tulkitsee maailmaa jostakin, joka on aiemmin luotu tekstiä tehdessä ja joka on tekstuaalisesti läsnä tässä ja nyt (Eco 1984, 80–81). Tekstin avulla tehdään yhteistyötä mallilukijan kanssa ja hänet tuodaan esiin (Eco 1979, 11). Tekstin tehtävä on siis tuottaa mallilukija, joka voi olla naiivi tai kriittinen. Kaikki mallilukijat eivät ole ideaalisia (Brax 2005, 130–131).

Semiosista voi rajoittaa vain lukija. Lukijan vapaus riippuu tällöin paitsi hänen omasta oheistiedostaan myös siitä, minkä koodin hän valitsee (Eco 1979, 39). Koodia voidaan verrata käyttäjien tietoisesti tai tiedostamatta tekemään sopimukseen, jolla merkit liittyvät toisiinsa (Veivo et al. 1999, 30–31) Koodien avulla tulkitsija valitsee ikään kuin avaimen, joka avaa semiosiksen tietystä suunnasta ja samalla rajaa sitä. Koodi on eräänlainen päättelyn periaate: se ei sano, miten teksti pitää tulkita, vaan ennemminkin, miten sen voi tulkita (Eco 1984, 187). Koodit ovat muodostuneet sosiaalisesti historiallisesti, eikä ihminen voi päättää vain olla välittämättä niistä (Eco 1984, 187–188).

Ihminen on siis sosiaalinen eläin, jonka kommunikointia ja tulkintaa koodit määrittävät. Tämä tuo kommunikaatioon tiettyä ennustettavuutta ja stabiiliutta. Tämä johtaa myös siihen, että mikä tahansa tekstin tulkinta ei voi olla oikea. Oikean suuntaisen tulkinnan tekemiseksi täytyy kyseessä oleva kulttuuri ja sen edellyttämät koodit tuntea. Kun tekijä luo tekstiä, hänen täytyy myös nojautua koodeihin, jotka määrittävät sitä. Prosessissa tekijä olettaa tekstille mallilukijan, joka käyttää kyseisiä koodeja. Tämän kautta teksti tulee lukijalle ymmärrettäväksi eli tekstistä ilmenee, kenelle se on kirjoitettu. Teksti olettaa lukijalle tiettyjä oheistietoja (Eco 1979, 7–8) ja tarjoaa koodin antaen lukijalle tarvittavan työkalun

tulkintaan (Eco 1979, 67). Oheistieto on siis lukijan ominaisuus, koodi puolestaan teksti- ja kontekstilähtöinen.

Teksti ei salli mitä tahansa tulkintaa, vaan koodi rajoittaa oikeiden tulkintojen määrää (Eco 1979, 17–18). Ongelmaksi muodostuu oikeiden koodien tietäminen ja valinta. Jokainen merkki tai merkkiyhdistelmä sisältää monia potentiaalisia merkityksiä, mutta lukija ei voi vielä olla varma, mitkä näistä ovat relevantteja ja aktualisoituvat tekstin tulkinnan edessä (Eco 1979, 18). Esimerkiksi sana ”Maavoimat” voi tarkoittaa erilaisia aselajeja sisältävää, pääosin maalla taistelevaa Suomen Puolustusvoimien puolustushaaraa, Mikkelissä sijaitsevaa esikuntaa tai vaikkapa suurvallan sotakoneiston osaa, joka tunnetaan nimellä ”U.S. Army”. Vasta lukemisen edetessä voidaan päättää, mitä näistä – tai sitten jotain muuta – mahdollisesti tarkoitetaan.

Käytännön lukutilanteissa tekstejä luetaan usein eri koodien valossa kuin mitä tekijä on olettanut. Jos tekijä ei ole ottanut tätä huomioon, teksti on käytännössä avoin kaikille mahdollisille poikkeaville tulkinnoille. Tekstejä voidaan siis lukea eri tavoilla, joista jokainen on toisesta riippumaton (Eco 1979, 8–9). Toki empiirisellä tekijällä on intentionsa tekstiä luodessaan, mutta teksti ei koskaan pysy täysin tämän hallinnassa; se kertoo myös jotain muuta. Teksti ei myöskään taivu lukijan edessä, sillä mahdollisia tulkintoja on loputtomasti eikä kaikkia niistä ei voi puolustaa. Silti ei ole mahdollista päättää, onko tulkinta hyvä, mutta kontekstin perusteella on kuitenkin pääteltävissä kelvollinen tulkinta (Eco 1990, 21; Eco 1992, 52, Oesch 2005, 153).

Strategiateksteissä tekstin tuottamisen käytännöt saattavat olla sellaisia, että empiiristä tekijää on vaikea löytää. Tekstit syntyvät monen tekijän työn tuloksena leikkaa-liimaa-periaatteella, ja näitä tekstejä saatetaan myös muokata useita kertoja. Teksti on tällöin sarja muunnelmia, ja se koostuu useista tekstikerroksista (Fairclough 1997, 68). Näin tekstin lukeminen on tekstilähtöistä mutta tulkitsevaa ja koko ajan kehittyvää. Tekstin tulkinta riippuu siis ennen kaikkea lukijan kompetenssista: hänen kyvystään käyttää koodeja ja hänen hallussaan olevasta oheistiedosta. Tämä ei poista tekijän osuutta tulkinnassa, mutta jättää hänet kuitenkin sivummalle. (Eco 1992, 63–64.) Tekstin tulkitsija eli lukija tekee kuitenkin tulkinnassaan tiettyjä oletuksia tekijästä. Empiiriseltä tekijältä ei tämän vuoksi voi kysyä tekstin tarkoitusta, vaan korkeintaan hänen omia intentioitaan tekstin luomisessa. Tässä mielessä tekijä on kuollut.

Yleensä tekstiä, esimerkiksi strategiaa, ei ole tehty vain yhdelle lukijalle vaan yhteisölle. Tällöin tekijä tietää, että tekstiä ei tulkita tekijän intentioiden mukaan vaan monimutkaisessa vuorovaikutusverkostossa. Verkostoon kuuluvat tekstin ja tekijän lisäksi lukijat omalla kompetenssillaan. Kompetenssilla ei tarkoiteta pelkästään jonkin tietyn kielen hallintaa, toisin sanoen merkkijärjestelmän tuntemista. Sillä tarkoitetaan myös tekijän ja lukijan hallussa olevaa oheistietoa. Jokainen lukeminen on monimutkainen tapahtuma lukijan kompetenssin ja luettavan tekstin välillä (Eco 1992, 67–68), joten sääntöjä parhaan mahdollisen tekstin tulkinnan määrittämiseksi ei ole. Sen sijaan on olemassa sääntö, joka erottaa huonon tulkinnan hyvästä (Eco 1990, 60). Strategiatekstien kannalta tämä tarkoittaa, että tekstit sanovat aina enemmän kuin niiden tekijät ovat aikoneet. Toisaalta voidaan ajatella, että tekstien tulkinta pysyy tekijöiden kannalta tietyissä hyväksytyissä rajoissa, edellyttäen että ne on kirjoitettu tarpeeksi hyvin. Strategiatekstejä, kuten mitä tahansa muitakin tekstejä, voidaan

käyttää omien tarkoituksien ajamiseen. Tämän vuoksi tekijöiden kannalta lienee tärkeää, että strategiatekstit on kirjoitettu mahdollisimman yksiselitteisesti luettavaksi.

Teksti ei paljasta lopullisesti mitään asiaa, mutta semiosis tuottaa pitkällä tähtäyksellä sellaisen käsityksen asiasta, jonka yhteisö on valmis hyväksymään ikään kuin se olisi totta. Yhteisön toiminnassaan käyttämä totuus on semiosiksen päätepiste (Eco 1990, 40–41). Strategiatekstit ovat jo lähtökohdiltaan usein vajaita, ja varsinkin sotilasstrategiat ovat perustoiltaan salaisia. Siksi tekstin käsite tuo tutkimukseen tekstien ulkopuolisen tulkinnan. Myös lukijan ja tekijän sekä mallilukijan ja mallitekijän käsitteet sallivat laajentaa tutkimuskenttää tekstin luomiseen ja tulkintaan. Lukijan ja tekijän käsitteet johtavat monenlaisiin pohdintoihin. Mikä on se mallilukija, joka tekstistä on tulkittavissa: onko strategia kirjoitettu henkilöstölle, omistajalle, kilpailijalle vai muulle sidosryhmälle? Millaista kompetenssia teksti mallilukijaltaan odottaa? Entä empiirisen tekijän ja mallitekijän suhde: kuinka paljon nämä edes voivat yhtyä? Nämä kysymykset osoittavat, ettei 'strategiaakaan' voi lukea täysin kirjaimellisesti, vaan se kuuluu tekstien monitulkintaiseen maailmaan.

3.4. Valta ja kieli

Tässä aluvuossa tarkastelen vallan käsitettä. Kysymys vallasta on tässä tutkimuksessa tärkeä, sillä jo perusteiltaan strategiassa voidaan nähdä pyrkimys toisen voittamiseen ja dominanssiin (Juuti 2001, 233–234). Tämän tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoista on, miten valta ja valtakamppailut näkyvät 'strategiassa' ja miten nämä ilmenevät strategiateksteissä. Valta on sinällään äärimmäisen kiistanalainen ja elävä käsite (Puukka 2005, 108). Weber (1988, 212) määrittelee vallan tarkoittamaan "...kaikkia mahdollisuuksia saada oma tahto läpi sosiaalisten suhteiden sisällä myös vastarinnan edessä, samantekevää mihin tämä mahdollisuus perustuu". Taloustieteen kannalta tarkasteltuna valta voidaan taas nähdä taloudellisten suhteiden kautta. Valta on tällöin jotain, jota joillakuilla on ja toisilla ei. Valta voidaan nähdä myös suhteelliseksi, jolloin kaikilla on valtaa, mutta se ei ole jakautunut tasaisesti. Tällöin vallan haltija joutuu kamppailemaan säilyttääkseen uskottavuuden alistettujen silmissä. Voidaan myös lähteä siitä, että kaikki ihmiset ovat mukana vallankäytössä: osallistamalla erilaisten yhteisöjen toimintaan ihminen uusii valtasuhteita päivittäisessä toiminnassaan. Kyse on siis siitä todellisuudesta, joka on totta tiettyssä ryhmässä. (Kunelius 2003, 213)

Pfefferin (1992, 279) mukaan kielenkäytöllä ja symboliikalla käytetään valtaa, jonka avulla pyritään tekemään organisaatiossa elävät ihmiset tyytyväisiksi. Kieltä tarkkailemalla on kuitenkin myös mahdollista päätellä, millaista valtaa organisaatiossa käytetään, kuinka päätöksiä legitimoidaan ja kuinka haetaan tukea ratkaisuille. Kielen kannalta vallan tarkastelukulmat voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: käsitteelliseen valtaan, suostuttelun valtaan sekä rakenteellis-symboliseen valtaan (Mälkiä 1998, 175). Käsitteellinen valta korostaa kielen sopimuksenvaraista luonnetta (Mälkiä 1998, 176). Vaikka merkeillä on tietty sisältö, ne eivät ole aivan yksiselitteisiä, vaan niiden merkitysala on häilyvä (Gadamer 2005, 107). Tällöin on toisin sanoen kysymys siitä, että merkkien sisällöstä käydään kamppailua, ja tämä kamppailu osaltaan paljastaa valtasuhteita. Jokainen merkki tai teksti tuotetaan siis tiettyssä yhteisössä, ja siihen kytketään aina joitain merkityksiä sulkemalla joitain muita merkityksiä

ulkopuolelle (Seppänen 2005, 15). Tämä valta on pitkälti opittua ja tiedostamatonta ja vaikeasti muutettavaa (Mälkiä 1998, 178).

Suostuttelun vallassa kiinnitetään huomiota kielen kommunikointiin liittyvään tehtävään. Tällöin valta on kielen avulla tapahtuvaa vakuuttelua ja suostuttelua. Suostuttelussa on kyse argumentaatiosta ja retoriikasta. (Mälkiä 1998, 179–180.) Argumentaatio lähtee siitä, että pyritään esittämään perusteltu väite jonkin asian puolesta tai sitä vastaan. Argumentit eli perustellut väitteet voidaan esittää joko sidosmuotoisina tai erottelumuotoisina. Sidomuotoisessa argumentoinnissa premissejä koskeva hyväksyntä siirretään johtopäätöksiin, erottelumuotoisessa puolestaan pyritään erottamaan johtopäätös premisseistä (Kaakkuri-Knuutila 1998, 63). Retoriikka taas ei pyri johtamaan seuraamuksia premisseistä, vaan hankkimaan yleisön hyväksyntää tai kannatusta esitetyille väitteille; tähtäimessä on toiminta tai toiminta-alttiuden luominen (Perelman 1996, 16–19). Retoriikka on siis osa semiosista, tekijän intentionaalista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan ihmisten tulkintoihin ja sitä kautta heidän tekoihinsa. Retoriikan perussääntö on, että premisseiksi pyritään valitsemaan kuulijoiden tai lukijoiden yleisesti hyväksymiä asioita ja siirtämään näiden premissien hyväksytävyyden koskemaan myös johtopäätöksiä. (Perelman 1996, 28–30.)

Rakenteellis-symbolisessa vallassa on kysymys siitä, miten kieli ylläpitää yhteisöjen valta- ja vuorovaikutussuhteita esimerkiksi määrittelemällä keskinäissuhteita ja rooleja. Rakenteellis-symboliseen valtaan sisältyy myös tietyn ammattikielen käyttö vallan osoituksena (Mälkiä 1998, 180–182). Vuorovaikutuksessa valta on siis läsnä suhteena ja prosessina pikemmin kuin ominaisuutena ja jämähäneenä rakenteena. Valta on tällöin valintaa ja oikeutta asetua valitsijaksi. Valinta tarkoittaa ottamista jostakin, samalla kun ottamatta jättäminen on valtaa. Voimakkaimmillaan valta on, kun sitä ei näy eikä se tunnu, kun sitä ei kielellisesti tai muuten eksplikoida. (Heikkinen et al. 2000, 322.)

Foucault on esittänyt sääntöjä, jotka määrittävät millaisia lausumia jossain tietyssä diskurssissa voidaan esittää. Diskurssiin osallistuminen edellyttää näiden sääntöjen seuraamista. Nämä säännöt rajoittavat sitä mitä jossakin diskurssissa saadaan puhua ja kuka voi näitä lausumia esittää (Foucault 1972, 65–68; Alhanen 2007, 64; Ahonen et al. 2002, 33). Näin muodostuvat rajat, joiden mukaan on ylipäänsä mahdollista lausua mitään järkevää (Ahonen et al. 2002, 74). Esimerkiksi strategian tapauksessa voi olla käytäntöjä, jotka jättävät jotkut ihmiset, organisaatio-osat tai tietyt tekstit strategiakeskustelun ulkopuolelle. Voi myös olla, että strategian tulee olla tietyllä tavalla tehtyä tai esitettyä, jotta se saisi hyväksytyt leiman. Juuri tällainen on vallankäyttöä: strategian sisäpiiriin saatetaan legitimoida vain tietyt ihmiset tai tapoja toimia. Valtaa voi myös osoittaa käyttäytymällä tiettyjen merkkien tai kvaliteettien mukaisesti. Tällöin on kyse siitä, miltä asiat ulospäin näyttävät ja miten asiat tulkitaan (Koski 2005, 22; Hobbes, 1999, 92). Usein juuri sotilaallinen ja poliittinen johtaminen on johtamista symboleilla, jossa kunnia, maine ja arvovalta rakentuvat paitsi ulkoisiin symboleihin myös pehmeän ja huomaamattoman vallan varaan. (Huhtinen 2006, 48–49.)

Valtaa voidaan tarkastella myös kielipelien näkökulmasta. Tällöin kielen käyttöä voidaan pitää taisteluna, jota ei välttämättä käydä voiton vaan myös leikin vuoksi. Kielipelien säännöistä ei kuitenkaan koskaan voida päästä yksimielisyyteen kuin ajallisesti ja paikallisesti rajoittuneesti (Wittgenstein 1999, 75–76; Lyotard 1985, 104). Näin ollen myöskään esimerkiksi instituutio ei voi edellyttää yksimielisyyttä tai pysähtyneisyyttä kuin väliaikaisesti.

Kielipeleissä instituutiolle asetetaan aina yksilöä enemmän rajoituksia hyväksytyjen lausumien suhteen (Lyotard 1985, 32). Puolustusvoimien komentaja ei voi virallisesti sanoa kaikkea, mitä yksityishenkilönä ajattelee, ja tiettyjä asioita hänen on sanottava tietyllä tavalla. Toisaalta rajat, joita instituutio asettaa lausumille, eivät koskaan ole täysin pysyviä (Lyotard 1985, 32–33). Tämä näkemys johtaa siihen, että esimerkiksi puolustushallinnon tapaisessa organisaatiossa ei voi olla vallalla vain yhtä kielipeliä, vaan organisaation eri osat luovat omia kielipelejään organisaatiossa rakenteellisesti ja paikallisesti. Rajat vakiintuvat vasta kun niitä kohtaan ei esitetä haasteita. Tästä seurauksena saattaa olla kielen teknistyminen, jossa vain oikeat ja viralliset käsitteet kelpaavat.

Johtamisessa kieli ja sen tuottamat merkitykset ovat ohittaneet voimakeinot. Valta perustuu fyysisiä voimakeinoja enemmän suostutteluun, viehätysvoimaan ja ennen kaikkea merkityksiin (Koski 2005, 17–18). Koska kielen käyttö on kulttuurisidonnaista, se ei ole koskaan vapaata, vaan siihen sisältyy aina tiettyjä odotuksia. Kieli asettaa aina jonkin näkökulman toisen edelle: näin sillä ohjataan myös toimintaa. Kieli on aina historiallista, suhteellisen pysyvää, mutta kuitenkin pikkuhiljaa muuttuvaa. Se vaikuttaa siihen, kenellä on oikeus puhua ja kenellä ei. Vallan haltijat puolestaan ohjaavat merkkien tulkintaa ja täten myös käytäntöä. He pyrkivät määrittämään sitä, mikä on totta ja mitä todellisuus on. (Kunelius 2003, 225.)

Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on, että tekstejä voidaan tarkastella myös vallan ja valtapelien näkökulmasta. Organisaatioissa on erilaisia kulttuurillisia rajoitteita, miten tietystä asiasta voidaan puhua, kuka niistä saa puhua ja mitä eri asiat tarkoittavat. Nämä kulttuurilliset käytännöt ovat muotoutuneet historiallisesti ja ne muuttuvat koko ajan, kun niitä koetellaan eri tavoin. Johtaminen on vallan käyttöä, joka tapahtuu paitsi fyysisesti myös ja ennen kaikkea kieltä käyttämällä merkkien avulla.

3.5. Kuvan semiotiikka

Analysoin empiirisessä osuudessa PLMS:n valokuvia. Tämän vuoksi on tarpeen käsitellä myös kuvien semiotiikkaa. Tarkasteltaessa kuvaa representanttina se viittaa edustamaansa dynaamiseen objektiin muistuttamalla sitä jollakin tavalla (Fiske 1990, 71). Kyse on siis piirteiden havaituista samankaltaisuuksista representantin ja objektin välillä. Representantin suhde objektiinsa on tällöin ikoninen. Kuitenkin kuvassa esiintyvä välitön objekti edustaa vain tiettyjä piirteitä dynaamisesta objektista: esimerkiksi kolmiulotteisuus, kuvan rajaukset ja liikkeen katoaminen erottavat eri objektit toisistaan (Nöth 1990, 461). Eco kritisoiakin valokuvan ikonisuutta ja väittää, ettei kuvalla itse asiassa ole juuri yhtään kohteensa ominaisuuksista. Hän perustelee väitettään sillä, että valokuva on merkinä keinotekoinen, tavaksi tullut ja perustelematon – sanalla sanoen konventionaalinen (Eco 1986, 93–95). Kuvat voivat Econ (1984, 223) mukaan myös valehdella esimerkiksi optisin trikein tai kuvankäsittelyn avulla. Valokuvien tulkitseminen on konventionaalisuuden vuoksi opeteltava erikseen (Eco 1986, 93–95). Valokuvan tulkinta vaatii siis oheistietoa ja koodin hallintaa. Kuvien tulkinta on ennen kaikkea opittua, kulttuurillista ja kontekstisidonnaista.

Erlaisissa painotuotteissa, niin myös PLMS:ssa, valokuvat esiintyvät yhdessä kirjoitetun tekstin kanssa. Peruskysymys tällöin on, tuoko teksti kuvaan jotain uutta sisältöä vai täydentävätkö kuva ja sen tekstitys vain toisiaan (Nöth 1990, 453). Peirce näkee kuvan ja

kirjoitetun tekstin välisen suhteen indeksin eli viittaussuhteen käsitteen kautta. Esimerkiksi kuvateksti viittaa representanttina kuvaan ja erityisesti siihen, mikä nähdään kuvassa tärkeäksi (Peirce 1998, 282). Asia toimii tietysti myös päinvastoin. Kuvan ja sanan suhde on siis lukijan tajunnassa syntyvä dynaaminen interpretantti. Yhdessä toimien ne tarkentavat toisiaan, täyttävät toistensa aukkoja. Toisaalta ne voivat myös törmätä, toisin sanoen olla ristiriidassa keskenään.

Roland Barthes (1986, 71–90) sanoo, että vaikka kuvaa ei olisikaan tekstitetty tai siinä ei esiintyisi tekstiä, se toimii painotuotteessa joka tapauksessa tekstin yhteydessä ja sen osana. Kirjoitettu teksti ohjaa tulkintaa estämällä lukijan semiosista rönsyilemästä: se kytkee tai kauko-ohjaa etukäteen valittua merkitystä kohti. Kyse on siis vallan käytöstä. Kuvan merkitykset painetussa tekstissä syntyvät aina kuvan ja siihen liittyvän kirjoitetun tekstin yhteisvaikutuksena. Kuvitus toimii usein intersemioottisesti, erilaisten merkkijärjestelmien välisesti. Lukija ei oleta, että kuvalla ja kirjoitetulla tekstillä olisi sama tehtävä, muttei myöskään kuvitele niiden voivan toimia ilman toisiaan. Kuvallisissa ja sanallisissa elementeissä on aukkoja, jotka voivat täydentää toisiaan (Mikkonen 2005, 39). Myös kuvan julkaisufoorumia vaikuttaa sen tulkintaan (Seppänen 2006, 79); sama kuva Helsingin Sanomissa ja 7 päivää -lehdessä voivat aiheuttaa erilaisia dynaamisia interpretantteja samalla tulkitsijalla.

Kuvan ja sanan suhteessa voidaan käyttää ankkuroinnin ja vuorottelun käsitteitä. Ankkurointi tarkoittaa tekstin pelkistävää vaikutusta eli sitä, että teksti selventää kuvan merkitystä vähentämällä sen monimielisyyttä. Vuorottelussa taas teksti ja kuva ovat toisiaan täydentävässä suhteessa. (Barthes 1986, 71–90.) Ankkurointi tekee kuvasta tehokkaamman viestin. Vuorottelu taas viittaa vuorovaikutukseen, jonka dynaaminen interpretantti on vasta jossain laajemmassa kontekstissa, ei niinkään yksittäisen kuvan ja tekstin välillä. (Mikkonen 2005, 60.)

Edellä olevan perusteella tiivistän PLMS:n kuvan ja tekstin analyysini perusteet seuraaviin lähtökohtiin. Ensinnäkin kuvan tulkinta vaatii kontekstin huomioon ottamista; tällä tarkoitan sitä, että analyysissä on otettava huomioon sekä kuvateksti, varsinainen teksti että itse painotuote. Kirjoitettu teksti ja kuva täydentävät toisiaan: analyysi on kuvan ja kirjoitetun tekstin vertaamista. Kirjoitettu teksti muodostaa kuvan tärkeimmän kontekstin, jossa kuvan ja kirjoitetun tekstin ankkurointi ja niiden välinen vuorottelu ovat tärkeitä.

3.6. Semioottisen pyramidin malli

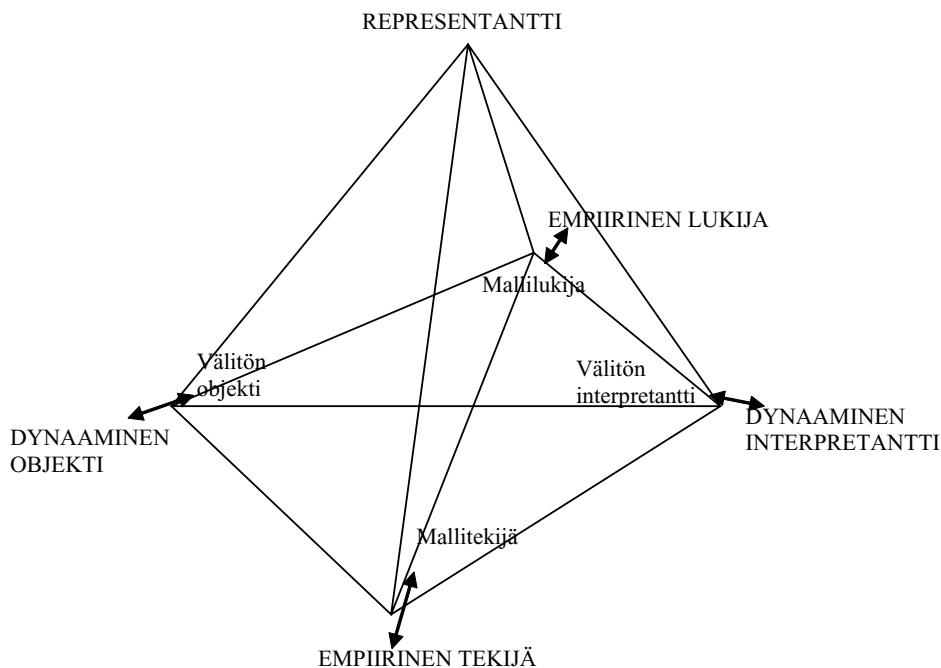
Lopuksi summaan aiemmissa alaluvuissa käsittelemäni asiat tanskalaisen Jörgen Dines Johansenin (1943–) luoman mallin, jota hän kutsuu semioottiseksi pyramidiksi (1993, 246)⁴⁸. Pyramidissa pelkistyvät edellä esittämäni keskeisimmät käsitteet, teksti ja/tai merkki, dialogin osapuolet lukija ja tekijä⁴⁹ sekä niiden väliset suhteet. Malliin voidaan yhdistää myös vallan näkökulma. Pyramidin tarkoitus on tiivistää teoreettinen osuus ja tarvittavat käsitteet sellaiseen muotoon, joka edesauttaa tämän tutkimuksen empiiristä analyysia. Mallin alku-

⁴⁸ Tästä käytän jäljempänä nimitystä pyramidi.

⁴⁹ Työn selkeyden vuoksi olen mukauttanut Johansenin käyttämiä termejä ilmaisija, lähettäjä, vastaanottaja ja tulkitsija (utterer, adresser, adresse, interpreter) Econ käyttämiin tekstin tulkinnan termeihin mallitekijä, empiirinen tekijä, empiirinen lukija ja mallilukija. Käyttäessäni pelkkää tekijää tai lukijaa, viitataan sekä mallitekijään tai -lukijaan että empiiriseen tekijään tai lukijaan. Sama logiikka on myös käyttäessäni representantin, objektin ja interpretantin käsitteitä.

peräinen versio on melko monimutkainen. Johansen itsekään ei käytä koko pyramidin tarjoamia mahdollisuuksia omassa sovelletussa esityksessään, jossa hän tarkastelee liikennevaloja (Johansen 1993, 311–342). Pyramidi lieneekin joiltain osin tarkoitettu vain teoreettiseksi esitykseksi. Pyramidi kuitenkin tarjoaa vaivaltaisesti sovellettunakin riittävän pelkistetyn mallin, jota käyttämällä voin systematisoida ja havainnollistaa empiirisen osan analyysiani. Tavoitteeni on pyramidin avulla ennen kaikkea tunnistaa erilaisten 'strategioiden' osien sisältö puolustushallinnon kontekstissa.

Pyramidi tuo korostetusti esiin semiosiksen dialogisen luonteen, joka ei varsinkaan Peircellä tule selkeästi esiin, vaikka se hänen teoriassaan taustalla vaikuttaakin. Peirce itse ymmärtää semiosiksen luovaksi merkkien tuottamiseksi ja tulkinnaksi (Johansen 2002, 26), toisin sanoen kommunikaatioksi (Peirce 1998, 477). Peirce tavallaan jätti teoriastaan pois tekijän ja lukijan, vaikka ne implisiittisesti sen sisällä ovatkin: objekti – (tekijä) – representantti – (lukija) – interpretantti. Siis ilman lukijaa ei olisi interpretanttia eikä representanttia olisi ilman tekijää.



Kuva 5: Semioottinen pyramidi

Pyramidi on tarkoitettu paitsi dialogiseen kasvokkain tapahtuvan kommunikaation myös muiden, esimerkiksi tekstien avulla tapahtuvan semiosiksen tutkimiseen, sillä nekin perustuvat dialogiseen ymmärtämiseen, vaikka välitöntä kontaktia tekijän ja lukijan välillä ei olekaan (Johansen 1993, 245–247). Dialogissa teksti on lukuisista merkeistä koostettu ilmaus – siis representanttien nauha, jonka tekijä on tuottanut ja joka on tehty välittämään jotakin joltakulta jollekulle. Lukijan täytyy tunnistaa teksti representantiksi, joilla on välitön objektinsa ja interpretanttinsa. Jos lukijan ja tekijän välinen ymmärrys on täydellistä, he tulkitsevat tekstin samalla tavalla. Tällöin tekstin välitön objekti on lukijalla ja tekijällä sama. Tekstin tarjoamien välittömien interpretanttien joukosta lukija siis valitsee juuri teki-

jän tarkoittamat. Tällainen täydellinen dialogi ei vaadi tekijän ja lukijan erottelua. Toisaalta täydellinen dialogi on käytännössä mahdollista vain tietyissä rutiiniksi tulleissa tilanteissa. Niinpä normaaleissa tilanteissa yhteisymmärryksen syntymiseksi lukijan on valittava erilaisien välittömien interpretanttien joukosta se, jota tekijä on tarkoittanut.

Dialogissa sekä lukijan että tekijän on toisin sanoen tunnustettava toistensa roolit semiosiksessä ja hyväksyttävä toisensa itsenäisiä tulkintoja tekevinä yksilönä. Dialogi vaatii täten koodien hallintaa ja oheistietoa, jotka ovat opittavissa vain yhteisön uskomusten, normien ja arvojen oppimisella. Näin itse asiassa tekstin ymmärtäminen samalla tavalla kuin tekijä sen on tarkoittanut vaatii kulttuurin asettamien rajoitteiden ja valtasuhteiden tuntemista (Johansen 2002, 55–56). Yhteisymmärrys on siis kulttuurillinen ominaisuus. Pyramidi määrittää myös mallilukijan ja -tekijän välistä suhdetta. Mallin toimintaa tarkkailtaessa on pohdittava esitävyyden ja tulkittavuuden ohella tekijän ja lukijan suhdetta ja heidän käsityksiään objektista ja interpretantista. Oheistieto tekijästä – esimerkiksi hänen käsityksistään, arvoistaan, ja tavoitteistaan vaikuttavat jo ennen tekstiä. Oheistieto tekijästä vaikuttaa myös tulkinnan tapaan: viestit eivät ole neutraaleja, vaan ne kantavat lähettäjensä jälkiä mukanaan (Johansen 1993, 247). Tekstiä siis reunustaa tulkintaa ohjaavien merkkien rooli.

Pyramidia voi käyttää tutkimuksessa sekä pyramidin kärkien välisten suorien tutkimuksen että sen kärkien muodostamien kolmioiden avulla (Johansen 1993, 260–262) Oman tutkimuksen kannalta riittää asioiden tarkastelu suorien kautta, joten kolmiot jäävät tämän maininnan varaan. Pyramidin kärkien kahtiajako kuvaa niiden välistä keskinäisriippuvuutta: toista ei ole ilman toista. Pyramidin sisällä olevat asiat ovat itse merkin osia ja ainakin jollakin tasolla merkin ja empiirisen tekijän kontrollissa. (Johansen 1993, 246.)⁵¹ Pyramidin sisus, siis itse merkki, myös hallitsee dynaamista objektia, sillä se tuo objektista esiin vain ne asiat, jotka katsotaan olennaisiksi. Pyramidin ulkopuolella olevat osat ovat vain osin dialogin osapuolten kontrolloitavissa. Esimerkiksi välitön interpretantti ei koskaan voi täysin määrittää dynaamista, sillä mihinkään välittömään interpretanttiin ei voida eksplikoida kaikkia mahdollisia koodeja. (Johansen 1993, 281.) Tässä tutkimuksessa pyrin kuitenkin oman oheistietoni ja tekstien tarjoamien koodien avulla tunnistamaan dynaamisia interpretantteja ja -objekteja. Näitä käsittelen suorien käsittelyn yhteydessä, lähinnä representantin ja välittömän interpretantin tai -objektin tarkastelun yhteydessä. Tällöin on kuitenkin pidettävä mielessä, että kyseessä ei ole tyhjentävä tai edes välttämättä oikea tulkinta: analyysi nojaa oheistietooni ja koodien ymmärtämiseen.

Representantin ja välittömän objektin välistä suoraa voidaan käyttää ensinnäkin välittömän objektin tunnistamiseen; olisi tunnistettava, mitä ominaisuuksia representantti välittömälle objektille esittää (Johansen 1993, 248–249). Kontekstista tulisi siis kyetä tunnistamaan, mihin välittömään objektiin representantti viittaa⁵², ja välitön objekti pitäisi kyetä tunnistamaan eli ymmärtämään representantin sanakirjamerkitys. Lisäksi representantin ja välittömän objektin välisellä suoralla voidaan tutkia, miten välitön objekti on representantissa

⁵⁰ Representantin osalta en tätä kahtiajakoa (type/token) ole esittänyt, sillä se ei ole tarpeellista omassa analyysissäni. Representantin voi tässä tutkimuksessa tulkita olevan sama sekä pyramidin sisäpuolella että ulkopuolella.

⁵¹ Alkuperäisessä interpretantti on jaettu kolmeen osaan. Interpretantti on keskinäisriippuvuuden kannalta poikkeustapaus. Siinä riippuvuus on yhdensuuntainen: lopullinen interpretantti edellyttää dynaamista interpretanttia, koska se itse asiassa on huolellisen tutkimuksen avulla saavutettu dynaaminen interpretantti. (Nöth 1990, 43–44). Lopullista interpretanttia en kuitenkaan lähde arvailemaan missään vaiheessa empiiristä osuuttani sen käytännössä saavuttamattoman luonteen vuoksi.

⁵² Esimerkiksi merkkiä 'strategia' voidaan käyttää viittaamaan joko sotilasstrategiaan tai vaikkapa liiketaloustieteelliseen strategiaan.

esitetty ja miten se muuten yleisesti tunnetaan. Esimerkkinä tästä mainittakoon vaikka uuden lempinimen keksiminen jollekulle ihmiselle. Representantti kuvaa välittömälle objektilleen aina tiettyjä laadullisia ominaisuuksia. Esimerkiksi punainen voi viitata välittömään objektiin, josta useimmat havaitessaan sen käyttäisivät representanttia valkoinen. Viime kädessä tässä on siis kysymys totuudesta ja valheesta (Johansen 1993, 250), toisin sanoen siitä, onko representantilla sen esittämää objektia vai ei. Välittömän objektin avulla voi myös tutkia dynaamista objektia – apuna dynaamisen objektin tunnistamiselle voidaan käyttää myös muita välittömään objektiin johtavia suoria.

Huolimatta representantin muodosta sen muuntuminen dynaamiseksi interpretantiksi vaatii, että se argumentoidaan jollain lailla. Kun dynaaminen interpretantti on hyväksytty, heijastuu se takaisin representanttiin: näin argumentointi muuttaa representantin luonnetta (Johansen 1993, 250). Selkokielellä sanottuna edellinen tarkoittaa, että merkin tulkitsemiseksi se olisi kyettävä selittämään omin sanoin, ja tämä selitys heijastuu takaisin itse merkkiin siten, että se saa kyseisen selityksen ominaisuuksia. Tällä suoralla voidaan analysoida myös ongelmaa, joka johtuu representantin epädeterministisyydestä sen kääntyessä representantista välittömäksi interpretantiksi (Johansen 1993, 251). Konteksti saattaa pudottaa tiettyjä välittömiä interpretantteja pois siitä, mitä yleensä on pidetty tietyn representantin välittöminä interpretanttina. Mitään sellaista itsestään selvää koodia ei kuitenkaan ole, jolla tietty representantti muuntuisi välittömäksi interpretantiksi ja siitä edelleen dynaamiseksi interpretantiksi.

Representantin ja mallitekijän välisessä suhteessa on ensinnäkin otettava huomioon se, että mallitekijä on representantin esittämä tekstin luoja. Tämän vuoksi tällä suoralla voidaan tutkia mallitekijää, jonka itse merkki haluaa tuottaa (Johansen 1993, 251). Haastatteluissani tämä seikka on ongelmallinen sikäli, että kuvatessaan oman organisaationsa strategiakäsityksiä haastateltavat strategian empiirisinä tekijöinä kuvaavat osin itseään. He siis ovat toisaalta empiirisiä tekijöitä, mutta kuvaavat tuotoksiaan myös pyramidin ulkopuolelta. Tämä saattaa johtaa siihen, että he pyrkivät kuvaamaan asioita parhain päin, toisin sanoen antamaan kaunisteltua kuvaa haastatteluissaan.

Tällä suoralla voidaan tutkia myös sitä, millaisissa yhteyksissä 'strategiaa' käytetään. Tällä tarkoitan sitä, että 'strategiaa' saatetaan käyttää esimerkiksi virallisuontoisissa yhteyksissä tietyllä tavalla, mutta vähemmän muodollisissa sitä saatetaan käyttää erilaisella tavalla. Mallitekijän ja empiirisen tekijän välinen suhde on myös mielenkiintoinen tutkittava. Millaisella "suulla" mallitekijä puhuu verrattuna empiirisen tekijän asemaan sotilashierarkiassa. Ja lopulta ehkä yksi olennaisimmista kysymyksistä vallan suhteen on se, mikä on tekijän motiivi merkin tuottamiselle, toisin sanoen miksi hän käyttää 'strategiaa'. Mallitekijä saattaa myös käyttämällä tiettyä representanttia osoittaa asemansa hierarkiassa. Tällöin representantin valinta monien mahdollisten joukosta on mielenkiintoista. Samaan asiaan liittyy myös se, että tekijä ylipäätään kokee oikeutetuksi asettua tekijän asemaan. Tässä tutkimusasetelmassa esimerkiksi strategian julkaiseminen on tällaista tekijäksi asemoitumista.

Koska merkki on perustaltaan dialoginen, on representantilla aina lukija, jolle se on osoitettu. Puheaktiteorian⁵³ termiä lainatakseni representantin vaikutus lukijaan on perlokutio-naarinen (Johansen 1993, 252). Merkillä on lukijaan aina jokin – toivottu tai epätoivottu

⁵³ Puheaktiteorian perustana on, että kommunikaatiolanteessa tekijä yrittää vaikuttaa lukijaan, ts. hän käyttää valtaa. (Searle 1995, 99–103).

– vaikutus eli perlokuutio, koska merkin takana on aina jokin tekijän intentio. Perlokuutio terminä viittaa siis toimintaan. Merkin tulkinta päättyy pragmatismien periaatteiden mukaisesti toimintaan, joka voi tietysti olla vaikkapa sellainen, että merkki jätetään omaan arvoonsa eikä sen anneta vaikuttaa toimintaan. Ajatellaan esimerkkinä vaikkapa PLMS:aa. Sen laatimisen voidaan ajatella olevan perua siitä seikasta, että lain mukaan puolustusvoimien hallinnollinen ohjaus kuuluu ministeriölle (Laki Puolustusvoimista). Strategiategsti representanttina käyttää valtaansa puolustusvoimiin antaen ohjausta toiminnasta. Näillä puolestaan on vaikutuksensa puolustusvoimien virkamiehiin. Muita representantin ja mallilukijan välisiä tarkastelukohtia ovat tekstin tuottaman mallilukijan tunnistaminen sekä mallilukijan ja empiirisen lukijan välinen suhde. Myös empiirisen lukijan kompetenssi merkin tulkitsemiseen ja toisaalta hänen reaktionsa eli merkin aiheuttama toiminta ovat mahdollisia tutkimusongelmia (Johansen 1993, 252). Koska empiirisiä lukijoita ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tutkita, jätän tämän käsittelyn pois tästä tutkimuksesta⁵⁴.

Mallitekijän ja välittömän interpretantin suhteessa keskeisintä on koodi: tekijähän ei voi vaikuttaa dynaamiseen interpretanttiin. Tekijän täytyy merkkiä luodessaan yhdistää siihen jokin koodi, jotta välitön interpretantti ylipäänsä antaisi perustaa dynaamiselle interpretantille. Jollei koodia ole, ei merkin ymmärtäminenäkään ole mahdollista. (Johansen 1993, 252–253.) Tekijän ja välittömän interpretantin suhteessa on kyse myös vallasta, sillä tarjoamalla koodia annetaan samalla institutionalisoitunut ”oikea” sisältö merkille.

Mallitekijän ja välittömän objektin välinen suhde on kokemuksellinen, sillä saamme tietoa objektista yleisen kokemuksen kautta. Usein dynaamista objektia ei ole fyysisenä olemassaakaan, vaan siitä saadaan tietoa vain oheistiedon avulla. Suoran tärkeys onkin siinä, että ilman mahdollisuutta havainnointiin tai kokeelliseen tutustumiseen ei merkkeihin voitaisi saada sisältöä. (Johansen 1993, 253.) Jotta tekijä pystyisi luomaan merkin, joka on tulkittavissa, hänellä täytyy olla joko suora havainto tai oheistietoa itse objektista. Tässä tutkimuksessa tätä asiaa ei juuri kyseenalaisteta, sillä kaikki haastateltavat ovat mitä suurimmassa määrin saaneet kokemusta ’strategiasta’. Mallilukija on linkitetty samalla tavalla välittömään objektin ja välittömään interpretanttiin kuin tekijäkin. Tekijän täytyy olettaa, että mallilukijalla syntyy samanlainen suhde edellä mainittuihin kuin hänellä itselläänkin; vasta tämä mahdollistaa merkin ymmärtämisen samalla tavalla. (Johansen 1993, 254.)

Välittömän objektin ja välittömän interpretantin suhde kuvaa informaatiota (Johansen 1993, 254). Kyse on siitä, että välittömän objektin ja interpretantin välillä voi olla representantissa näkymätöntä informaatiota. Tämän todistaa se, että vaikka objekti voikin tulla interpretantiksi vain representantin välityksellä, representanttia vaihtamalla välitön interpretantti ei muutuukaan. Synonyymejä käyttämällä objektin ja interpretantin välinen suhde voi olla muuttumaton.

Mallitekijän ja mallilukijan välinen suhde tuo esiin sopimuksenvaraisuuden, sillä kommunikaatiossa on kysymys sopimuksesta. Toisin sanoen kaikki dialogi edellyttää jonkinlaista sopimuksellisuutta. (Johansen 1993, 254.) Mallitekijän ja -lukijan välinen suhde on merkin välityksellä tapahtuvaa dialogia, vuorovaikutusta, jossa valta on aina läsnä. Tiedon ja vallan suhteita voidaan hahmottaa pohtimalla sitä, kuka on auktorisoitu tekijäksi ja miten sellaiseksi pääsee ja kuka jää lukijaksi (Ahonen et al. 2002, 33). Tällöin strategiategstin tekijän

⁵⁴ On tosin huomattava, että tehdessäni analysia teksteistä toimin itse empiirisenä lukijana. Tätä käsittelem lähemmin seuraavassa luvussa.

tulee olla lukijan mielestä oikeutettu luomaan kyseinen teksti, jotta tekstin tulkinta tekijän haluamalla tavalla ylipäänsä olisi mahdollista. Tämä kysymys on siis mitä suurimmassa määrin valtasidonnainen.

Koonnoksena mallista esitän seuraavan taulukon:

Suhde	Tutkittavat asiat
1) representantti – välitön objekti	- objektin tunnistaminen (sanakirjamerkitys) - mihin kontekstiin representantin kuvaama välitön objekti kuuluu? - representantin käyttö viittamaan välittömään objektiin suhteessa yleisesti tunnettuun (esim. uusi lempinimi) - totuudellisuus (esim. onko representantin kuvaama objekti olemassa jollakin tavalla?) - dynaaminen objekti (voidaan tutkia myös kohtien 6, 8 ja 9 avulla)
2) representantti – välitön interpretantti	- missä kontekstissa representantti on olemassa? (esim. kirjoitettuna virallisessa puolustusministeriön asiakirjassa vai puheena siviiliyrityksen palaverissa) - konteksti ja sen vaatima koodi (representantin kontekstin vaikutus dynaamiseen interpretanttiin ja koodiin millä sitä luetaan) - dynaaminen interpretantti (voidaan tutkia myös kohdissa 5, 7 ja 9)
3) representantti – mallitekijä	- mallitekijä (millaiseksi representantti esittää mallitekijän?) - onko representantin kuvaaman mallitekijän ja empiirisen tekijän välillä eroja? (esim. onko organisaatiossa empiirinen tekijä eri kuin mallitekijä?) - tekijän intentio ja oikeutus representantin luomiseen (valtakysymykset)
4) representantti – mallilukija	- representantin vaikutus lukijaan (mitä mallilukijan oletetaan tekevän representantin perusteella?) - representantin määrittämän mallilukijan tunnistaminen (millaisen mallilukijan representantti luo?)
5) tekijä – välitön interpretantti	- koodi, jonka tekijä on merkille tarkoittanut - ”oikea” tulkinta (tekijän tarkoittama välitön interpretantti, valta)
6) tekijä – välitön objekti	- tekijän kokemus objektista (sitä, millainen kokemus tekijällä on objektista, ei käsitellä tässä tutkimuksessa)
7) mallilukija – välitön interpretantti	- koodi, jonka mallilukijalle tarjotaan (yhtyy kohtaan 5)
8) mallilukija – välitön objekti	- lukijan kokemus objektista (yhtyy kohtaan 5, ei käsitellä tässä tutkimuksessa)
9) välitön objekti – välitön interpretantti	- informaatio, joka ei realisoidu representantissa (mitä välittömän objektin ja representantin välistä informaatiota on olemassa, vaikkei sitä representantissa esiinnykään?)
10) mallitekijä – mallilukija	- valtasuhteet (kenellä on oikeus asettua tekijäksi, kuka jätetään lukijaksi?)

Taulukko 1: Pyramidin osien väliset suhteet.

Sovellan pyramidia ja edellä taulukoimiani kohtia empiirisessä osuudessani. Tulevassa analyysissäni on kuitenkin yhtä tärkeää, jollei tärkeämpääkin, tunnistaa ja perustella pyramidin kärjet: siis representantin, objektin, interpretantin sekä lukijan ja tekijän paljastaminen.

4. Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kuvaan, miten tein tutkimuksen sekä miten keräsin ja analysoin tutkimusaineiston. Perusideana on edellisessä luvussa esittelemäni pragmatistisen tieteenfilosofian mukainen: merkin sisällön paljastaa sen käyttö. Valitsemalla aineistoksi sellaisia tekstejä, jotka jollakin tavalla kertovat puolustushallinnon 'strategiasta' on mahdollista päästä käsiksi itse merkin sisältöön. Tutkimusasetelma pitää sisällään myös ajatuksen kulttuurillisesta tai kollektiivisesta merkityksestä, joka yhtyy pitkälti myös Peircen pragmatismien näkemykseen siitä, että tieteellinen tieto on yhteisöllistä. Peruslähtökohtani on, että puolustushallinnolla on institutionalisoitunut ja samalla ainakin strategian tekijöiden keskuudessa kollektiivinen näkemys siitä, millainen merkki 'strategia' on.

4.1. Miten tein tutkimuksen

Alkuperäinen tutkimusaiheeni oli henkilöstö ja sen merkitys puolustusvoimille. Tätä tutkimusaihetta varten kokeilin erilaisia tutkimusmenetelmiä, lähinnä fenomenografiaa ja diskurssianalyysiä. Tässä vaiheessa "löysin" ohjaavan professorini opastuksella myös semiotiikan. Semiotiikka vaikutti käyttökelpoiselta siksi, että tutkimusintressini oli jo alun perin kielellisesti ja merkityksiin suuntautunut: semiotiikka tuntui vievän tätä intressiä eteenpäin. Lukuisten kokeilujen jälkeen päädyin pragmatismiin ja Umberto Econ kautta vihdoin pyramidimalliin, jonka jälkeen teoria ja analyysityökalu olivat olemassa. Tällä välin tutkimuskohteeni oli Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen tutkimuspainotusten muuttua kääntynyt strategisen johtamiseen. Viimein olivat teoria ja tutkimuskohde selvillä; aikaa aloittamisesta oli kulunut yli kaksi vuotta.

Tutkimuskohteeseeni lähteiden avulla sekä itse puolustushallinnon käytäntöihin tutustutuani tarkentui kohteeksi nimenomaan puolustushallinnon strategia. Puolustushallinnon valitsin kahdesta syystä. Ensinnäkin ainoa julkaistu koko hallinnonalaa koskeva strategia oli vuonna 2006 julkaistu PLMS. Se oli siis ainoa julkinen asiakirja puolustushallinnossa, joka väitti olevansa koko organisaatiota koskeva kokonaisvaltainen "kattostrategia". Näin saatavissa oleva julkinen aineisto ohjasi minut laajentamaan näkökulman puolustusvoimista koko puolustushallintoon. Tämän lisäksi totesin alustavan aihealueeseen tutustumisen myötä, että keskittymällä pelkästään puolustusvoimiin jäisi monta mielenkiintoista aspektia⁵⁵ käsitteen sisällöstä käsittelemättä. Näin siis pragmatismien periaate – katso käyttöä – ohjasi tutkimuskohteen rajaamista.

PLMS:n lisäksi päädyin hankkimaan aineistoa teemahaastatteluihin. Näin siksi, että katsoin tarvitsevani virallisen strategian lisäksi myös epävirallisempaa aineistoa. Viralliset tekstit on tuotettu julkisuudelle, ja niistä on tämän vuoksi tulkittavissa vain organisaation sille tarkoittama merkin sisältö. Halusin saada aiheesta näkemyksiä myös organisaation eri osista, sillä tutustuttuani asiaan alustavasti totesin, että organisaatiossa vallitsee erilaisia käsityksiä 'strategiasta'. Koska halusin saada nimenomaan mahdollisimman virallista organisaation eri osien näkemystä aiheesta, valikoitui haastateltaviksi asian parissa virkansa puolesta työskenteleviä, siis niitä joiden on pakko työssään ottaa huomioon organisaation ja edustamansa

⁵⁵ Jos tutkimuksen olisi rajoittanut pelkästään puolustusvoimiin, olisivat esim. strategian valtaan ja politiikkaan liittyneet puolet jääneet vähemmälle huomiolle.

organisaatio-osan viralliset ja epäviralliset näkökannat. Teemahaastatteluja tein lopulta neljätoista. Litteroin ja tämän jälkeen analysoin aineiston ja tein johtopäätökset.

Analyysin lähtökohta siis on ollut teorialähtöinen: olen tehnyt edellä esittelemäni teoreettisen mallin, minkä jälkeen olen vasta valinnut aineiston sekä tehnyt haastattelut ja analysoin ne mallin perusteella. Myös tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet vasta prosessin kuluessa. Tällaisen teorialähtöisen tutkimuksen lähtökohtana on, että aineistoa pidetään jo ennalta esityksenä jostain, tässä tapauksessa virkamiesten käsityksenä puolustushallinnon 'strategiasta'. Käsitteen analyysiin sovelletaan itse kohteen ulkopuolista teoriaa (Alasuutari 1999, 172; Eskola et al. 1998, 153), tässä tapauksessa siis lähinnä pragmatistista semiotiikkaa. Luvussa kaksi esittämäni strategian ja strategisen johtamisen teoria toimii puolestaan ennemminkin tutkimusaiheeseen orientoitumisena.

Vaikka jo ennen aineiston lukemista minulla oli malli, jonka suhteen minun oli tarkoitus analysoida aineisto, huomasin, että tämä teorialähtöinen tapa ei tosipaikan tullen täysin toiminutkaan. Ongelmana nimittäin oli, että aineisto ei millään taipunut varsinkaan teemahaastattelujen osalta suoraan pyramidiin, vaan aineiston muokkaaminen vaati pelkistämistä. Tämän tein koodaamalla aineiston itsensä nostamiin teemoihin. Vasta tämän jälkeen haastattelun sitominen semioottiseen pyramidiin oli mahdollista. Tällaisesta aineistolähtöisestä lähestymisestä puhtaimmillaan käytetään nimeä grounded theory, joka lähtee siitä, että jokainen tapaus on historiallisesti rakentunut autonominen yksikkönsä, aineiston tulkinta on luonteeltaan abduktiivista ja luokitus terminologisesti avointa (Titscher et al. 2000, 75–77). Grounded theory ei silti ole menetelmäni, sillä sen tavoitteena on, että ennen aineistoa ei ole minkäänlaista teoriaa: aineiston analyysin tavoitteena on hypoteesin, viime kädessä teorian, muodostaminen (Titscher et al. 2000, 75–76). Oman tutkimukseni tavoitehan oli aineiston analyysi ennalta valitun teorian mukaisesti. Pidänkin aineiston koodausta eräänlaisena teorialähtöisen analyysin sivupolkuna, eräänlaisena aineiston muokkaamisena ennen sen lopullista analyysia.

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on, että tutkimusta tehdään erilaisilla asianomaiseen ongelmaan sopivalla aineistoilla ja menetelmillä (Eskola et al. 1999, 13–14). Tutkimusongelmani on tässä mielessä osittain aineistolähtöinen. Tällä tarkoitan sitä, että ennen aineiston analyysia minulla oli olemassa vain väljiä tutkimusongelmia, jotka tarkentuivat sitä mukaa kuin minulle selvisi, mitä aineistosta on menetelmälläni selville saatavissa. Tällainen tutkimusongelmien iteratiivinen tarkentuminen tutkimuskysymyksiksi analyysin kuluessa on tyyppillistä laadulliselle tutkimusprosessille, jossa ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä syvenee asteittain (Kemmis et al. 2000, 596).

Tutkimuksessani on myös piirteitä tapaustutkimuksesta, jossa keskeinen analyttinen tavoite on tutkia tapausta ainutkertaisuudessaan ja konteksti huomioon ottaen (Saarela-Kinnunen et al. 2001, 161). Tutkimuksessani tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta eikä sillä pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tapausta tutkitaan ottaen huomioon erilaiset paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset kontekstit. Tapausta käsittelevät aineistot pyritään myös tässä tutkimuksessa samoin kuin tapaustutkimuksessa yleensä kokoamaan monipuolisesti (Syrjälä et al. 1994, 11). Puolustushallinto edustaa erityistä tapausta Suomen julkisella sektorilla, ja aihetta ja ympäristöä lähestytään kahdenlaisten tekstien suunnalta. Tutkimuksen tavoitteet

ovat myös käytännönläheiset, sillä tuloksilla voidaan nähdä olevan sovellusmahdollisuuksia ainakin puolustushallinnon strategisen johtamisen arvioinnissa ja kehittämisessä.

Laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden taustalla on ajatus siitä, että itse aineisto ei anna sille suoraa edellytyksiä, vaan yleistettävyys on tehtävissä tietyn edellytyksin itse tulkinnoista. Ratkaisevaa ei tällöin ole aineiston koko, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys. Yleistettävyyteen liittyy myös tulosten siirrettävyys esimerkiksi johonkin toiseen tapaukseen (Eskola et al. 1998, 65–68). Tulkintojen kestävyuden ja syvyyden arviointi on tietenkin lukijan itse tehtävä, mutta oman oheistietoni ja kulttuurisen kompetenssini sekä huolellisen tulkintaprosessin pitäisi antaa hyvät edellytykset tämänkaltaisten tulkintojen synnylle. Tulosten siirrettävyyttä muualle suomalaisen julkiseen sektoriin tai valtionhallintoon vaikeuttaa puolustushallinnon ainutlaatuinen dualistinen johtaminen sekä sotilaskulttuurin ainutlaatuisuus muuhun hallintokulttuuriin nähden. Toisaalta voidaan olettaa, että strateginen johtaminen on vaikuttanut hallinnon arkipäiväisiin käytäntöihin ja merkkeihin. Tämä lienee yhteistä koko valtionhallinnolle, ja näin voidaan olettaa tulosten olevan ainakin osin siirrettävissä myös muuhun Suomen valtionhallintoon.

4.2. Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusaineisto piti sisällään kaksi varsinaista tiedonkeruumenetelmää: teemahaastattelut ja puolustushallinnon julkaisemat asiakirjat, joista erityistarkastelussa tutkimuksessa on PLMS. Strategisen johtamisen ja puolustushallinnon johtamisen tutkiminen vaati taustakseen luonnollisesti asiaa koskevan tutkimuksen ja muiden lähteiden kartoittamista. Aineiston saatavuus strategisesta johtamisesta ei muodostunut ongelmaksi: pikemminkin ongelmana oli aineiston runsaus ja erityisesti sen kirjava taso. Puolustushallinnon johtamisesta oli puolestaan saatavissa vain rajoitetusti riittävän korkeatasoista tutkimusta, joka sekin painottui lähinnä puolustushallinnon johtamisen historiaan. Semiotiikan ja strategian tai johtamisen yhdistävää tutkimusta oli erittäin vähän⁵⁶. Relevantin kirjallisuuden etsimisessä käytin apunani Teknillisellä korkeakoululla kehitettyä bibliometrista sitaatioanalyysimenetelmää (Schildt 2002, Borgatti et al.), jonka avulla löysin keskeisiä strategian ja kielellisen lähestymisen yhdistäviä tutkimuksia⁵⁷.

PLMS:n ottaminen aineistoksi toimi lähtökohtana, kun muutin aihealueeni strategiaan ja strategiseen johtamiseen. PLMS oli ensimmäinen puolustushallinnon strategiaksi julistettu julkinen asiakirja ja täten analyysin luonnollinen lähtökohta. Tässä julkisuus ja toisaalta kokonaisvaltaisuus toimivat ensisijaisina kriteereinä. Sekä puolustusministeriön että puolustusvoimien laatimia aiempiakin strategioita tai vastaavia on toki olemassa, mutta ne eivät ole julkisia. Lisäksi varsinkin puolustusvoimat on julkaissut aiemmin erilaisia osastrategioi-

⁵⁶ Tämän todistaa suorittamani 17.1.2007 analyysi, jossa ISI Web of Science tietokanta (<http://isi4/isiknowledge.com>) löysi kahdeksan artikkelia hakusanoilla strategy ja semiotics: myöskään strategyn korvaaminen muilla läheisillä hakusanoilla kuten strategic management tai organization ei tuottanut juuri parempia tuloksia. Mikään tällä haulla löydettyistä artikkeleista ei käsitellyt aihetta sellaisesta näkökulmasta, että se tutkimukseni kannalta olisi ollut relevanttia.

⁵⁷ Sitaatioanalyysimenetelmä (citation analysis) on bibliometrisiin menetelmiin kuuluva systemoitu kirjallisuuskatsauksen menetelmä. Se tarkoittaa toisiin teksteihin viittaavien sitaattien laskemista (tieteellisestä) tekstistä ja näiden tietojen tilastollista analyysiä. Sen avulla kyetään selvittämään halutun tieteenalan osalta muun muassa, ketkä ovat alan keskeisiä tutkijoita tai julkaisijoita, minkälaisiin koulukuntiin tieteenala on jakautunut ja miten koulukunnat ovat toisiinsa linkittyneitä, mitkä ovat tieteenalan keskeiset teokset tai tutkimukset ja miten tieteenalan keskustelu on ajan funktiona kehittynyt eli mikä on tieteenalan historiallinen kehitys (Laaksonen 2004). Koska menetelmä toimi lähinnä aputyökaluna kirjallisuuskatsauksessa, en käy sen tuloksia tarkemmin läpi.

ta⁵⁸ sekä joukko-osastokohtaisia strategioita⁵⁹. Näitten analysoinnin en kuitenkaan katsonut olevan mahdollista, sillä jo PLMS:n analysointi oli sängen laaja prosessi. Toisaalta en kokenut siihen myöskään tarvetta, sillä empiirisessä osuudessa osoitan, että näitä ei pidetä varsinaisina strategioina puolustushallinnon näkökulmasta⁶⁰. PLMS soveltui myös visuaalista aineistoa sisältävänä erityisen hyvin semioottiseen analyysiin. PLMS:aa voidaan analysoida kahdella tasolla. Yhtäältä se on kokonaisuutena merkki ja toisaalta se on erilaisista merkeistä koostuva laajennettu merkki eli teksti. Analyysini käsittelee PLMS:aa molempina. Painotuote kokonaisuudessaan tai sen sisältämät merkit ovat siis representantteja. Myös itse PLMS:n julkaisemista voidaan tarkastella merkinä myöhemmin esittämälläni perusteilla.

Uutta aineistoa luova tiedonkeruumenetelmäni oli teemahaastattelu. Tutkimushaastattelu ylipäänsä voidaan määritellä ennalta suunnitelluksi ja päämäärätietoiseksi keskusteluksi, joka tähtää informaation keräämiseen. Haastatteleamalla saatu tieto pitää sisällään oletuksen siitä, että kyky tuottaa merkkejä on ihmistä luonnehtiva piirre ja että emme voi tavoittaa ehdotonta totuutta (Hirsjärvi et al. 2000, 17–19). Nämä perusoletukset sopivat mainiosti aiemmin esittämiini tutkimukseni tieteenfilosofisiin lähtökohtiin. Haastattelumuodot voidaan jakaa strukturoituun ja strukturoimattomaan. Ensiksi mainittu on ääripäässään loma-kehaastattelu valmiine kysymyksineen, jälkimmäinen taas rakentuu pitkälti haastateltavan ehdoilla. Näiden välissä on puolistrukturoitu haastattelu, jolle on luonteenomaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, muttei kaikkea. Tunnetuin puolistrukturoidusta haastattelumuodoista lienee kuitenkin teemahaastattelu⁶¹, jossa käydään läpi samat teemat ja aihepiirit mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella (Ruusuvuori et al. 2005, 11).

Teemahaastattelu sallii luontevan ja vapaan reagoinnin ja ottaa haastateltavat osaksi tutkimusta ajattelevina ja toimivina olentoina. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova, aktiivinen osapuoli (Hirsjärvi et al. 2000, 35). Teemahaastattelu ei edellytä kokeellisesti aikaansaatuja yhteistä kokemusta, vaan se lähtee sellaisesta oletuksesta, että yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia (Hirsjärvi et al. 2000, 48). Tämä sopii omaan tutkimustehtävääni, koska tavoitteeni on päästä nimenomaan virallisten määritteliden taakse ja antaa haastateltaville tilaa oman semiosiksensa esiin tuomiseen. Teemahaastattelun nimi kertoo siitä, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Tämä vapauttaa haastattelijan pääosin tutkijan asemasta, tuo haastateltavan äänen kuuluville ja asettaa keskiöön ihmisten omat tulkinnat ja merkitykset samoin kuin sen, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksen, toiminnan, kautta. Se soveltuu myös arkojen ja vaikeiden aiheiden tutkimiseen, vaikkei anonymiteetti olekaan teemahaastattelussa samankaltaista kuin lomakehaastattelussa. (Hirsjärvi et al. 2000, 35, 48.)

Tutkimusraportissani pyrin haastateltavien anonymiteetin turvaamiseen. Tämä oli tiedonkeruun kannalta olennaista, sillä muussa tapauksessa haastateltavat eivät todennäköisesti olisi vastanneet niin avoimesti kuin nyt tapahtui. Anonymiteetti oli välttämätöntä, sillä puolustushallinnossa vallitseva kulttuuri olisi saattanut ainakin oman kokemukseni perusteella muutoin johtaa haastattelun typistymiseen institutionaalisen jargonin toisteluksi tai jopa

⁵⁸ Esimerkiksi henkilöstöstrategiat (Puolustusvoimat 2005a) sekä osaamisen kehittämisen (Puolustusvoimat 2004), turvallisuustoiminnan (Puolustusvoimat 2003) ja liikunnan strategiat (Puolustusvoimat 2007).

⁵⁹ Esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulun strategia (Maanpuolustuskorkeakoulu 2006).

⁶⁰ Oikeutetusti voidaan silti sanoa, että myös näiden representantti on strategia. Tätä en kiistäkään ja käsitellen myöhemmin myös näitä strategioita.

⁶¹ Theme interview

kieltäytymisiin haastattelusta. Anonymiteetin takaamisessa ongelmana oli, että mahdollisten haastateltavien ja sitä kautta lopullisten haastateltavien määrä oli pienehkö ja haastateltavan organisaatiotasoa jouduttiin ilmoittamaan, jolloin organisaatiota tunteva olisi saattanut arvaata, keitä haastateltavat ovat olleet. Ratkaisin tämän ongelman siten, että samasta organisaatiosta haastattelin useampia henkilöitä, eikä tällöin pystytä yksilöimään, kuka on sanonut mitään. Lisäksi osa haastateltavista ei enää ollut kyseisissä tehtävissä vaan siirtynyt jo muihin tehtäviin. En myöskään haastatellut kaikkia strategiatyössä haastatteluajankohtana mukana olleita. Näillä valinnoilla pyrin varmistamaan sen, että organisaatiota hyvin tuntevienkin on vaikea tunnistaa haastateltavia.

Teemahaastattelu menetelmänä on myös ongelmallinen. Ensinnäkin teknisesti menetelmä on työläs ja kallis. Tätä menetelmän käyttöä todella olikin, sillä suorittamani 14 haastattelun työstäminen vei aikaa käytännössä kaksi kuukautta täyspäiväistä työtä. Toiseksi menetelmällä on sisällöllisiä ongelmia: anonymiteettipulmien ohella haastattelutilanne saattaa sisältää virhelähteitä, ja myös aineiston analyysiin, tulkintaan ja raportointiin sisältyy ongelmia. Haastattelutilanteessa saattaa vaikuttaa esimerkiksi se seikka, että haastateltava pyrkii antamaan sosiaalisesti hyväksyttävissä olevia vastauksia (Hirsjärvi et al. 2000, 35). Tässä tutkimuksessa tällaisia olisivat voineet olla esimerkiksi instituution virallisen kannan ilmaisu tai sen vastakohta, jossa haastateltava pyrkii joka käänteessä kyseenalaistamaan virallisen linjan. Käytännössä myös koin törmänneeni tähän ilmiöön joissain haastatteluissani. Toisaalta tällainen sosiaalisesti hyväksyttävien tai ”virallisten” vastausten antaminen (Hirsjärvi et al. 2000, 35) on sinällään mielenkiintoinen ilmiö ja siitä on myös tulkittavissa jotakin. Yleisesti ottaen haastateltavat puhuivat mielestäni omalla suullaan, mutta muutamien haastateltavien tulkitsen puhuneen enemmän ”virallista totuutta” kuin omia mielipiteitään. Osa haastateltavista siis tiedosti puhuvansa organisaation edustajana julkisuudelle. He ehkä kokiivat haastattelujen anonymiteetin vaillinaiseksi tai katsoivat muuten tarpeelliseksi puhua virallisemmin. Toisaalta tätä on vaikea analysoida todentaa millään tavalla – kyse on vain tulkinnoista, joita haastattelutilanteessa tein.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat on valittu puolustushallinnon strategisen suunnittelun kanssa tekemisissä oleviin virkamiehiin, ei esimerkiksi strategiisiin päätöksentekijöihin tai strategian jalkautajiin. Oma kokemukseeni perustuva oletukseni strategisen suunnittelun käytännön toimijoista on se, että juuri he pitkälle vaikuttavat siihen, millaisia tulkinnat strategiasta organisaatioissa ovat. Tätä käsitystä tukevat mielestäni myös tutkimukset ministeriöiden strategisesta johtamisesta. (Tiili 2008, 2003, Puoskari 2002.) Haastateltavat valitsin niistä organisaatioista, jotka käytännössä strategista suunnittelua puolustushallinnossa tekevät: puolustusministeriöstä, pääesikunnasta sekä puolustushaaraesikunnista eli maa⁶²-, meri- ja ilmavoimien esikunnista. Haastateltavia organisaation osia oli siis yhteensä viisi⁶³, ja tavoitteeni oli löytää jokaisesta kolme haastateltavaa. Haastateltavien valinnassa sovelsin niin sanottua lumipallo-otantaa, jossa etsitään ensin muutamia avainhenkilöitä, jotka ovat mukana toiminnassa, ja haastatellaan heitä. Tämän jälkeen heitä pyydetään nimeämään henkilöitä, jotka voisivat täydentää jo saatua haastattelua. (Hirsjärvi et al. 2000, 59–60.) Käytännössä tässä tutkimuksessa kävi niin, että haastateltavat löytyivät helposti, koska strategista suunnittelua harjoittaa niin pieni joukko puolustushallinnossa, että kaikki tuntevat toisensa.

⁶² Haastattelujen tekovaiheessa syksyllä 2007 maavoimien esikunta oli olemassa vasta runkona; varsinainen maavoimien esikunta aloitti toimintansa vasta 1.1.2008.

⁶³ Haastattelut voidaan jakaa myös organisaatiotasojen mukaan kolmeen osaan, jolloin ylin taso on puolustusministeriö, toiseksi ylin pääesikunta ja kolmas taso puolustushaaraesikunnat.

Teemahaastateltavaksi valikoitui lopulta viisitoista strategisen suunnittelun alalla toiminutta tai toimivaa virkamiestä – pääosin upseereita. Kukaan kysytyistä mahdollisista haastateltavasta ei kieltäytynyt, johtuen ehkä siitä että itsekin olin upseeri ja siitä että tutkimukseni liittyi puolustusvoimien strategisen johtamisen tutkimusprojektiin, joka oli pääesikunnan käskemä ja nähtiin organisaation kannalta erittäin tarpeelliseksi. Haastateltavien määrä päättyi kuitenkin lopulta neljääntoista, sillä yhden haastateltavan kohdalla aikatauluongelmat siirsivät haastattelua aina vain tuonnetmas. Lopulta muiden haastattelujen tultua litteroiduksi totesin aineiston jo saturoituneen enkä sen vuoksi enää nähnyt tuon yhden haastattelun tekemistä tarpeelliseksi. Haastattelut tein syksyllä 2007 elo-, syys- ja lokakuun aikana. Ne tapahtuivat paria poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavan toimistossa. Haastattelut kestivät puolesta tunnista kahteen; keskiarvo oli noin tunti. Haastattelutilanteet sujuivat varsin vapautuneissa tunnelmissa, sillä suurimman osan haastateltavista tunsin ainakin jollain tavalla entuudestaan, eikä varsinkaan puolustusvoimissa joskus korostuva hierarkkinen etäisyys ollut haastattelijan ja haastateltavan sellainen, etteikö vapautunutta keskusteluyhteyttä olisi päässyt syntymään. Toisin sanoen yhteinen organisaatiokulttuuritaustamme, kokemus ja koulutus loivat perustan haastattelutilanteeseen yhteisyyden tunteen, joka vapautti tiettyssä määrin haastattelutilannetta ja loivat haastattelijan haastateltavan välille ”symmetriaa” (Tienari et al. 2005, 122–123).

Teemahaastatteluni tavoitteena oli etsiä haastateltavien omia tulkintoja strategian käsitteestä ja strategisesta johtamisesta. Toisekseen tavoitteena oli verrata aiemmin PLMS:a tekemiäni tulkintoja haastateltavien omiin tulkintoihin. Teemahaastattelurungon johdin tutkimuskysymyksistä, jotka valikoituivat ilmiöön teoreettisesti perehdyttyäni sekä aiemmin tekemiäni PLMS:n analyysin perusteella. Teemojen tavoitteena oli toisaalta saada aikaan monipuolisesti ilmiötä käsittelevä keskustelu ja toisaalta käsitellä juuri niitä aiheita, jotka etukäteen koin keskeisiksi ilmiön kannalta. Teemojen valinnan tärkein tavoite oli tuoda haastatteluissa haastateltavien semiosis strategian käsitteen ympärillä mahdollisimman hyvin esiin. Haastattelurunko oli ryhmitelty viiteen teemaan. Teemat käsittelivät seuraavia aiheita:

- haastateltavan tausta ja kokemukset strategiatyössä
- haastateltavan käsitykset strategiasta ja strategisesta johtamisesta yleensä
- haastateltavan käsitykset strategiasta ja strategisesta johtamisesta puolustushallinnossa
- haastateltavan käsitykset rooleista strategiatyössä puolustushallinnossa
- haastateltavien käsitykset strategisen johtamisen vaikuttavuudesta puolustushallinnossa.

Jokaisella teemalla oli useita alakysymyksiä, joita tilanteen mukaan muuntelin tai jopa jätin kysymättä. Keskustelun kulku vaikutti myös siten, että lähes joka haastattelussa tein mielenkiintoisista vastauksista johdettuja lisäkysymyksiä, joita en ollut etukäteen valmistellut. Valmistellut kysymykset olivat siis melko väljiä ja tilanteen mukaan muokkautuvia. Tällä pyrin teemahaastattelun periaatteeseen kuuluvaan joustavuuteen. Minulla ei siis ollut kovin tarkkarajaista suunnitelmaa siitä, miten haastattelu etenee, mutta oli tarkoitus, että se etenee enemmän keskustelumaisesti kuin tiukasti strukturoituna kysymys–vastaus-tyylillä (Hirsjärvi et al. 2000, 102–103). Äänitin haastattelut ja tämän jälkeen litteroin ne itse. Litteroin aineiston sanatarkasti mutta jätin kuitenkin pois erilaiset muminat ja ääntelyt sekä sanojen toistot. En ”kirjakielistänyt” haastatteluja litteroinnin yhteydessä, vaan kirjoitin ne puhekielisinä.

4.3. Aineiston analyysi

En näe aineistoani suorana heijastumana todellisuudesta tai suoraan todellisuudesta kertovina tekstikatkelmina. Semioottinen lukutapa edellyttää aineiston ottamista huomioon siten, että tekstit ovat jo sinänsä kulttuurin tuotteita ja jonkun tekemiä tulkintoja todellisuudesta (Eskola et al. 1998, 140–141). Aineisto on siis sidottava tutkimuskohteeseensa. Itse analyysin tekemiseen ei kuitenkaan ole mitään viisasten kiveä (Eskola et al. 1998, 147), joten kysymys on ennen kaikkea tutkijan omasta ammattitaidosta ja abduktiivisesta päättelymekanismista. Aineiston muokkaaminen muodostaa keskeisen osan sen analyysistä. Muokkaaminen ja pelkistäminen ovat jo itse asiassa päättelyä (Hirsjärvi et al. 2000, 147) tai ainakin ne ohjaavat voimakkaasti johtopäätösten tekemistä.

Varsinainen aineiston analyysi ja luokittelu tapahtui sekä PLMS:n että teemahaastattelujen analyysin osalta samojen periaatteiden mukaisesti. Ensiksi luin aineiston useampaan kertaan ja tein samalla muistiinpanoja havainnoistani. Teemahaastattelujen kohdalla tein muistiinpanoja jo litteroinnin yhteydessä. Varsinainen aineiston muokkaus tapahtui teemakortiston avulla, jossa pilkoin aineiston tulkintoja varten (Eskola et al. 1998, 154). Tässä käytin teknisenä apuvälineenä atlasti⁶⁴-nimistä kvalitatiivisen aineiston käsittelyohjelmaa.

Teemakortisto muodostui etukäteen valitsemani teemarungon avulla siten, että jokaiseen tekstikohdan osalta päätin, mihin teemaan se mielestäni liittyy, ja osin, millaisen tulkinnan tästä teen. Varsinaiset teemat olivat teorialähtöisiä, eli ne oli valittu etukäteen ennen aineiston lukemista, vaikka käytännössä varsinaisen lukemisen aikana myös korjasin teemoja. Teemakortiston luomisessa teemahaastattelujen osalta apuna olivat luonnollisesti itse haastattelukysymykset, mutta niiden avulla pystyin tekemään vain karkean jaottelun. Usein kävi niin, että vastauksissa käsiteltiin useamman kuin yhden teeman asioita, joten sama vastaus tai sen osa saattoi päättyä useaan kohtaan teemakortistoani. Kun olin huolellisesti kolmeen neljään kertaan lukenut ja teemakortistoinut aineiston, aloin muokata itse teemakortistoa. Tämä jako näkyy varsinaisen empiirisen osuuden raportoinnissa. Pelkän teemoittelun lisäksi tarkastelin teemakortistoa haastattelujen osalta myös organisaatio-osittain.

Teemakortiston muokkaamisen ohella tein samanaikaisesti myös aineiston analyysia, jolloin kirjoitin omaa tulkintaani aineistosta. Kun teemakortisto oli valmis ja yhdistelty sekä haastatteluiden osalta myös tarkasteltu organisaatio-osittain, alkoi lopullinen analyysivaihe. Se tapahtui rinnan itse kirjoitusprosessin kanssa; kirjoitin havaintoni raportiksi muutellen vielä tässäkin kohtaa teemakortiston luokittelua. Itse asiassa runko muuttui aivan viimeiseen asti käsikirjoitusta hiottaessa, mikä ei ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa harvinaista. Lopullinen johtopäätösosuus (luku 8) syntyi PLMS:n ja teemahaastatteluiden analyysin rinnalla siten, että kirjoitin siihen tulevia havaintojani ja tulkintojani näiden lukujen analyysin yhteydessä. Tämän jälkeen työstin lopullisen version johtopäätöksistä yhdessä johdannon kirjoittamisen kanssa.

Pyramidilla oli analyysissa kaksi tarkoitusta. Toisaalta se toimi heuristisena välineenä, joka havainnollisti eri osien keskinäiset suhteet ja toisaalta sen tarkoituksena oli toimia apuvälineenä tutkiessani merkityksen tuottamista ja tulkintemistä aineistossani. Käytännössä tämä

⁶⁴ Lisää ohjelmasta www.atlasti.com (ladattu 15.1.2008) Koska ohjelma on vain tekninen apuväline, en esittele sen käyttöä tarkemmin. Itse en käyttänyt kaikkia ohjelman mahdollistamia ominaisuuksia, vaan se toimi enemmän ATK-pohjaisena leikepöytänä. Sen rinnalla käytin myös osin perinteistä ”kynä ja paperi” -menetelmää.

tarkoitti sitä, että analyysissäni etsin aineistosta erilaisia 'strategioita', joiden osat sijoitin auki kirjoitettuna pyramidiin. Tämän jälkeen pyrin syventämään tulkintani pyramidin osien dyadisten suhteiden avulla. Tätä menetelmää käyttää myös pyramidin luoja Johansen omis- sa tutkimuksissaan. (Johansen 1993, 2002) Tarkoitukseni ei ole kuitenkaan pelkästään tutkia puolustushallinnon 'strategiaa' merkinä, vaan myös tehdä sen avulla johtopäätöksiä, jotka sinänsä ovat osin irti pyramidista ja yleistettävissä organisaation käsityksiin siitä, mitä on strategia ja strateginen johtaminen.

Oma asemani pyramidin suhteen oli kahtiajakautunut. PLMS:n kohdalla koetin asemoitua koko pyramidin yläpuolelle, vaikka käytännössä olenkin tietysti sen empiirinen lukija. Ylä- puolelle asemoitumisella tarkoitan sitä, että yritin mahdollisimman ulkopuolisena ja mo- nipuolisesti tarkastella PLMS:aa tekstinä ja koettaa tekstilähtöisesti tulkita sitä pyramidin avulla. Olen kuitenkin yrityksistäni huolimatta käytännössä itse osa pyramidia, vaikkakin empiirisenä lukijana sen ulkopuolella. Tämä tietysti myös rajoittaa analyysiä: pyramidin ja samalla semiosiksen yläpuolelle meneminen ei ole käytännössä mahdollista. Vaikka yhtä ja ainoaa oikeaa tulkintaa ei ole mahdollista määrittää, ovat ehdottomasti väärät tulkinnat poissuljettavassa. Oma asemani puolustusvoimien upseerina helpottaa tulkintaani ainakin siitä näkökulmasta, että kykenen todennäköisesti keskimääräistä paremmin asettautumaan empiirisen tekijän asemaan ja intention. Tämä taas auttaa mallilukijan määrittämisessä (Eco 1992, 63–64). Oma kokemukseni toisaalta myös rajoitti tekstin analyysiä, koska saatan huomaamattani pitää joitakin asioita itsestään selvinä ja jättää ne kyseenalaistamatta, kos- ka olen itse kulttuurissa sisällä. Mallilukijan kautta on kuitenkin tulkittavissa mallitekijän intentio tekstissä, ja näihin intentioihin kykenen samaistumaan paremmin kulttuurillisen kompetenssini avulla. Analyysini etsii vastausta siihen, miten 'strategia' dialogisena mer- kinä näyttäytyy PLMS:ssa ja millaisen semiosiksen se tuottaa. Kulttuurissa sisällä olevana minun on helpompi tulkita näitä dialogin intentioita kuin ulkopuolella olevan tulkitsijan.

Koska pyramidin ulkopuolella oleva ei ole kuin osin esitetty itse merkissä, on sen tulkinta usein vaikeaa, jollei mahdotonta. Tämän vuoksi olen monesti jättänyt esimerkiksi empiiri- sen lukijan käsitteen analysoimatta, jollei sitä järkevällä tavalla ole ollut löydettävissä. Sa- moin esimerkiksi dynaaminen interpretantti on sen luonteen mukaisesti korostetusti vain yksi mahdollinen. Teemahaastatteluaineistoni asemoin siten, että merkin empiirinen tekijä ei ole kukaan yksittäinen henkilö, vaan organisaatio. Tämä tarkoittaa, että ajattelen puo- lustushallinnon olevan olemassa yksilöistä riippumattomana. En kiistä yksilöiden välisiä eroja, mutta pyrin löytämään teemahaastatteluista silti ennen kaikkea yhtäläisyyksiä, jotka voidaan tulkita organisaation tekemiksi merkeiksi. Haastateltavat ovat toki niitä empiirisiä tekijöitä, jotka tuottavat organisaatiotason strategiatekstejä, mutta katson, että heidän haas- tatteluistaan muodostuvat merkit edustavat pitkälti organisaation tulkintoja strategiasta. Haastatteluissa haastateltavat tulkitsevat merkkiä pyramidin ulkopuolelta, siis empiirisinä tekijöinä. Haastattelu ei näin ollen ole ainoastaan teksti, jota minä tulkitseen, vaan tekstinä myös haastateltavien omaa tulkintaa. Vasta tämän jälkeen alkaa minun tulkintani. Kyse on siis tulkinnan tulkinnasta, kaksois hermeneutiikasta (Giddens 1986, 286), tai oikeastaan se- miosiksesta, jossa olen haastatteluiden avulla pannut haastatellut luomaan tekstejä, jotka olen edelleen tulkinnut ja näin luonut uuden tekstin.

4.4. Tutkimuksen arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnille voidaan esittää yleisiä periaatteita. Ensinnäkin tutkijan on varauduttava perustelemaan, että aineisto on relevanttia, merkittävää ja analysoimisen arvoista. Toiseksi aineiston kattavuudessa on merkittävää kylläänymisperiaate, jonka mukaan aineistonkeruu voidaan lopettaa, kun mitään uutta ei enää ilmene. Kolmanneksi tutkimuksen lukijan on myös kyettävä seuraamaan tutkijan päättelyä ja hyväksymään se. Tämä sääntö liittyy tutkimuksen toistettavuusvaatimukseen. (Mäkelä 1990, 47–48). Arvioinnissa voidaan tarkastella myös validiteettia eli menetelmien ja tulosten luotettavuutta ja reliabiliteettia eli tutkimustulosten toistettavuutta, vaikka näitä käsitteitä on laadullisen tutkimuksen kohdalla usein kritisoitukin siitä, että käsitteiden epistemologia perustuu objektiivisen tiedon mahdollisuuteen. (Tuomi et al. 2002, 133–134; Eskola et al. 1998, 209).

PLMS:n valinta tutkimusaineiston pohjaksi on tutkimuskysymyksen kannalta merkittävää ja relevanttia: onhan PLMS ensimmäinen puolustushallinnon julkaisema strategiaksi nimetty asiakirja. Jo PLMS:n laatiminen osoittaa uudenlaisen strategian läpilyönnin puolustushallinnossa ja on tämän vuoksi analyysin arvoinen. Teemahaastattelua menetelmävalintana taas puoltaa haastateltavien subjektiaseman lisäksi se, että teemahaastattelu sopii selvittämään vähän kartoitettua aluetta, kuten puolustushallinnon strategiakäsitystä, jolloin vastausten suuntaa on vaikea tietää etukäteen. Teemahaastattelu mahdollisti myös haastateltavan puheen sijoittamisen laajempaan kontekstiin, sillä toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, teemahaastattelu mahdollisti kysymysten syvällisemmän käsittelyn. Teemahaastattelu antoi siis mahdollisuuden syventää ja selventää saatuja vastauksia haastatteluna aikana. Katson myös, että saatu haastatteluaineisto oli käytännössä ainoa mahdollinen tapa syventää strategiakäsityksiä virallisissa teksteissä (kuten PLMS) esiintyvien merkitysten ulkopuolelle.

Laadullisessa tutkimuksessa on tapana puhua otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Tavoitteena on tällöin tilastollisen yleistyksen asemesta tiedon saaminen jostain paikallisesta ilmiöstä tai uuden näkökulman etsimisestä (Hirsjärvi et al. 2000, 58–59). Noin viidentoista haastattelun katsotaan yleisesti riittävän tämänkaltaisessa tutkimuksessa. Suurempi määrä tekee menetelmän liian työlääksi, ja lisäksi aineistosta ei enää voi tehdä syvällisiä tulkintoja. Toisaalta huomattavasti pienempi määrä aiheuttaa sen, ettei siitä juuri voi tehdä minkäänlaista tilastollisuonteista yleistystä. (Hirsjärvi et al. 2000, 58.) Näin voidaan todeta, että haastatteluja tehtiin riittävästi, kun vielä otetaan huomioon, että haastateltavat edustuvat sangen suppeaa joukkoa puolustushallinnossa: haastatteluilla on siis myös jonkinlaista tilastollistakin merkitystä. PLMS:n voidaan katsoa edustavan virallista, organisaatiosta ulospäin näytettävää strategiakäsitystä. Tämän vuoksi PLMS:n ja haastattelujen vertailu tuo tutkimukseen mielenkiintoisen kontrastin ja samalla lisää aineiston kattavuutta, sillä näin virallinen ja epävirallinen 'strategia' tulevat esiin.

Olen pyrkinyt pitämään raportissani analyysini pohjalla olevaa aineistoa mahdollisimman hyvin esillä. PLMS:n osalta tämä on helppoa, sillä se on tarvittaessa lukijan ladattavissa internetistä. Haastattelujen osalta olen pyrkinyt katkelmien avulla perustelemaan tekemääni analyysiä. Myös analyysiprosessin mahdollisimman avoin kirjoittaminen tutkimusraporttiin toivoakseni auttaa lukijaa vakuuttumaan tuloksistani.

5. Strategia ja puolustushallinto

Tässä luvussa tarkastelen lähemmin itse tutkimuskohdetta: puolustushallintoa ja sen strategista johtamista. Luvun tarkoituksena on ennen aineiston analyysia orientoitua itse tutkimuskohteeseen. Luku perustelee monia analyysissa myöhemmin esittämiäni teemoja ja tulkintoja. Sotatieteellistä strategiaa en tässä luvussa enää tarkastele, sillä se on tullut tämän tutkimuksen kannalta käsitellyksi riittävällä tarkkuudella alaluvussa 2.1.1.

Puolustushallinnon strategisesta johtamisesta ei ole olemassa virallista määrittelyä. Oikeastaan ainoan löytämäni, tosin epävirallisen, määrittelyn mukaan strateginen johtaminen on ”prosessi, jonka tavoitteena on organisaation muutos ja sen toiminnan jatkuvuuden turvaaminen”. (Pääesikunta 2008.) Käytänkin strategista johtamista teorialähtöisesti lähinnä liiketaloustieteellisen strategian synonyyminä, yläkäsitteenä, joka pitää sisällään puolustushallinnon strategian ja siihen liittyvän toiminnan, kuten suunnittelun ja implementoinnin. Näin on mahdollista päästä käsiksi ’strategiaan’ laajemmin kuin pelkän strategisen suunnittelun kautta. Tarkastelun aloitan kytkemällä ilmiön laajemmin kontekstiinsa käsittelemällä julkishallinnon strategista johtamista Suomessa. Tässä painottuu erityisesti ilmiön historiallinen tausta. Tämän jälkeen paneudun itse tapaukseen: puolustushallintoon ja sen strategiseen johtamiseen. Lähteinä olen käyttänyt lähinnä hallintotieteellistä tutkimusta ja historian tutkimusta sekä myös puolustushallinnon omia asiakirjoja. Huomautettakoon kuitenkin, että tarkoitukseni ei ole tässä luvussa selvittää juuriaan myöten puolustushallinnon strategisen johtamisen historiaa, vaan päätavoitteena on käsitellä tutkimuskohdetta siinä määrin, että se tukee myöhempää analyysia.

5.1. Strateginen johtaminen Suomen julkisella sektorilla

Julkisen sektorin toimeenpanovallan jako poliittiseen johtamiseen ja hallintoon perustuu 1800-luvulla kehittyneeseen liberalismiin. Sen mukaan politiikka ja hallinto tulee erottaa toisistaan niin, että politiikka määrää ja johtaa hallintoa. (Arblaster 1984, 75–79.) Toimeenpanovalta jakautuu näin tarkasteltuna poliittiseen sfääriin eli arvoihin ja hallinnolliseen sfääriin eli keinoihin. Poliitikkojen tehtävänä on tuoda kansalaisten arvot mukaan toimeenpanovaltaan, kun taas virkamiehistö edustaa professionaalista näkökulmaa. Yleisesti ottaen Suomessa virkamiehet kokevat edustavansa myös yleistä etua, eivät pelkästään ministerien määrittämiä puoluepoliittisia näkökantoja (Tiihonen 2006, 19–20). Käytännössä jako poliittiseen ja hallinnolliseen ei ole itsestään selvää, sillä niiden välistä rajanvetoa käydään jatkuvasti (Puukka 2005).

Suomen julkisella sektorilla hyvinvointivaltion idea on ollut keskeinen ohjenuora toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä. Talouden sääntely, oikeusvaltio, demokratia ja julkisen sektorin tehtävien lisääntyminen ovat olleet sen kehittämisen ohjenuorina. Johtaminen on ollut erityisesti managementia, ja varsinkin keskitetty suunnittelu nähtiin pitkään tärkeänä keinona vaikuttaa yhteiskunnan kehittymiseen (Tiihonen et al. 1990, 12). Suunnittelu kasvatti suosiotaan valtionhallinnossa, ja 1960-luvun lopulla otettiin käyttöön valtionalouden suunnittelujärjestelmä: PTS–KTS–LTS-suunnittelu⁶⁵. Suunnittelujärjestel-

⁶⁵ Pitkän tähtäyksen, keskipitkän tähtäyksen ja lyhyen tähtäyksen suunnittelu

män tarkoituksena oli lisätä keinovalikoimiin normien ja budjetin lisäksi suunnittelu eli tavoitteet ja keinot (Tiihonen et al. 1990, 12). Suunnittelujärjestelmällä tavoiteltiin vuotuista budjetinlaadintaa pitkäjänteisempää keinoa vaikuttaa tulevaisuuteen. Suunnittelujärjestelmä toimi eräänlaisena ensiaskeleena kohti julkisen sektorin strategisen suunnittelun ja johtamisen järjestelmää.

Julkinen sektori on perinteisesti organisoitu byrokraattisen organisaation mallin mukaan. Siinä pysyvyys on institutionalisoitu pyramidin muotoiseen organisaatioon, jossa virkamies hoitaa hänelle työjärjestyksen mukaan kuuluvat tehtävät. Organisaatio pysyy koossa riippumatta siitä, kuka virkaa kulloinkin hoitaa. (Krogars 2000b, 105.) Monesti puhutaan myös byrokratian rautahäkistä, jossa vallitsee viivästyneen palkitsemisen oppi: sen sijaan että arviotaisiin juuri tämän hetkisiä toimia, opitaan ajattelemaan tulevia palkintoja, jotka nykyhetken tottelevaisuus antaa (Sennett 2007, 32–35).

Pyramidissa käskyt kuitenkin muuntuvat siirtymässä komentoketjussa alaspäin. Mitä pidempi ketju on, sitä enemmän tarvitaan tulkintaa. Näin kirkkainkaan strategia ei implementoidu samansisältöisenä matkalla byrokraattisessa hierarkiaketjussa alaspäin. Tämä tulkinnallisuus on Sennettin mukaan kuitenkin organisaation työtyytyväisyyden kannalta olennaista. Työntekijät pystyvät rakentamaan itselleen eheän ja ennustettavissa olevan tulokinnan, joka sitouttaa heidät organisaatioon huolimatta tyytymättömyydestä organisaatioon sinänsä. Tämä voi esimerkiksi liittyä organisaation ylennyksiin, sivuutuksiin ja jatkuvaan ”siirtorumbaun”. Myös tunne siitä, että voi tehdä jotain muille hyödyllistä, voi saada organisaation jäsenet sitoutumaan siihen. (Sennett 2007, 37–38.) Ihmiset kestävät byrokratian rautahäkkiä, koska se on turvallinen ja ennustettava. He ovat oman elämänsä subjekteja. Byrokraattisen suunnittelujärjestelmän perusongelmana on kuitenkin sen taipumus pitäytyä olemassa olevissa toimintamuodoissa ja rakenteissa. Uusien tehtävien ilmaantuessa organisaatiota yleensä vain laajennetaan uuden tehtävän edellytysten mukaisesti ilman aiempien rakenteiden kriittistä tarkastelua. Seurauksena tästä on ollut paisuva keskitetty byrokraattinen hallintokoneisto ja sen mukanaan tuomat tehottomuus- ja osaoptimointiongelmat. (Tiihonen et al. 1990, 71–72.)

Neuvostoliiton romahtamisen myötä suunnittelu ja keskitetty ohjaus menettivät Suomessa legitimitettiin, sillä samalla myös suunnitelmatalouden esikuva lakkasi olemasta. Yksityinen sektori alkoi siirtyä suunnitelmataloudesta, institutionaalisesta ja operatiivisesta johtamisesta kohti markkinataloutta ja liiketoimintaa ja strategista johtamista. (Lilja et al., 2006, 103–106.) Samaan aikaan 1990-luvun alun lama ajoi julkisen sektorin rahoitus-, tehokkuus- ja legitimitettkriisiin (Tiihonen 2006, 36–37). Tällöin julkiselle sektorillekaan ei enää riittänyt, että se toimi lainsäädännön puitteissa, vaan siltä alettiin vaatia tehokkuutta. Idea tehokkuudesta pohjautuu perusoletukseen rationaalisesta taloudellisesta ihmisestä, kun taas perinteinen hallinnon perusoletus on ollut hallinnollinen ihminen, joka pyrki tyydyttävään tulokseen ja rajoitettuun rationaalisuuteen⁶⁶. (Sennett 2007, 40–49.)

Tehokkuutta korostavat johtamisopit alkoivat toden teolla rantautua julkiselle sektorille Suomessa 1990-luvun alkupuolella⁶⁷ (Rannisto 2005, 11–13). Julkisen sektorin tavoitteeksi otettiin konsernimainen toiminta ja valtionhallinnossa keskitetystä hallinnosta haluttiin

⁶⁶ Ihmisen rajoitetulla rationaalisuudella tarkoitetaan, että ihminen ei voi prosessoida monimutkaisia asioita täysin rationaalisesti. Näin päätökset hallinnossa usein ovatkin tämän teorian mukaan perusteiltaan vain joiltain osin rationaalisia.

⁶⁷ Ensimmäisiä askelia otettiin kuitenkin jo 1987 aloittaneen Holkerin hallituksen aikaan. (Tiili 2008, 47).

siirtyä kohti ministeriöjohtoista toimintaa (Tiihonen 2006, 58–60). Julkinen sektori siirtyi perinteisestä oikeustieteen ja byrokratian määrittelemästä julkisesta hallinnosta liiketaloustieteeseen perustuvaan julkisjohtamiseen (Tiihonen 2006, 41). Alettiin puhua hallinnasta (governance) hallinnon (administration) sijaan (Patomäki 2007, 72). Tästä julkisen sektorin ideologisesta muutoksesta on yleisesti käytetty nimitystä New Public Management (NPM)⁶⁸. Sen ydin voidaan kiteyttää 3E-sloganiin: vaikuttavuus (effectiveness), taloudellisuus (economy), ja tehokkuus (efficiency) (Lähdesmäki 2003, 67). NPM:n pääidea on, että jos valtion hierarkkinen byrokratia hylätään ja korvataan yksityisen sektorin joustoilla ja tehokkuudella, niin julkisen sektorin ongelmatkin ratkeavat. Peruseriaatteena on, että kilpailulliset markkinat tulee luoda myös julkiselle sektorille, mikäli se vain on mitenkään mahdollista. NPM on tuonut muassaan julkiselle sektorille paljon uudissanoja, kuten tehostaminen, tulohajaus, palveluntuottaja, asiakas ja budjettikehys. (Patomäki 2007, 73–74.)

Tulohajaus otettiin käyttöön valtionhallinnossa 1990-luvun puolivälin tienoilla. Sen ideana on, että ylempi organisaatiotaso luovuttaa budjettivaroja alemmalle tasolle tiettyjen, mahdollisimman hyvin mitattavissa olevien tavoitteiden toteuttamiseksi (Krogars 2000, 16). Tulohajauksella tavoitellaan siis perimmiltään NPM:n mukaisia periaatteita. Tulohajaus muutti ainakin teoriassa julkisen sektorin ajattelutapaa käänteentekevästi. Enää ei uskottu keskitettyyn suunnitteluun, jossa ylhäältä määrättiin sekä tavoitteet että keinot yksityiskohtaisesti. Nyt annettiin vain tavoitteet ja resurssit, ja keinot jäivät alayksiköiden itsensä määrättäviksi. Kun tähän lisättiin vielä tulospalkkaus, toisin sanoen palkittiin mahdollisimman halvalla ja tehokkaasti toimiminen, ajateltiin yrittäjämäisyyden valtaavan myös julkisen sektorin. Käytännössä tulohajaus ei ole ainakaan täysin lunastanut sille asetettuja toiveita (Valtiovarainministeriö 2005, 17)⁶⁹.

Tulohajaus ja -johtaminen ovat siis olleet 1990-luvun johtamisen kehittämisen peruslinja valtionhallinnossa. Tulosjohtamisen toimiessa valtionhallinnossa managementin runkona mukaan on tullut myös strateginen johtaminen. 1990-luvun puolivälin aikoihin arvioitiin, että tulohajausuudistuksen ja hajauttamisen myötä taloudellisuus ja tulosvastuullisuus olivat edenneet valtionhallinnossa. Kun vuosikymmenen alkupuolella luotiin ajan vaatimusten mukaisia yleisiä edellytyksiä tulokselliselle johtamiselle, sen loppupuolella kehittämistä kohdennettiin täsmällisemmin johtoryhmätyöskentelyyn ja niiden kehittämisessä käyttökelpoisiin menetelmiin. Tavoitteiden sisällöllisessä painotuksessa oli kaksi ydintä: strateginen johtaminen apuvälineinen sekä työyhteisöjen ja niiden henkilöstön kehittäminen. Edellinen kohdentui ensisijaisesti ylemmille johdon tasoille, jälkimmäinen puolestaan alempien organisaatiotasojen johtamiseen. (Temmes et al. 2001, 33.)

Strateginen johtamisen tulo julkiselle sektorille Suomessa 1990-luvun loppupuoliskolla liittyi siis olennaisesti tulohajaukseen ja NPM:iin (Tiili 2008, 54). Suunnittelu alkoi myös kuulostaa vanhanaikaiselta dynaamisemman strategisen johtamisen rinnalla (Tiili 2008,

⁶⁸ NPM on usein suomennettu ”uudeksi julkisjohtamiseksi”, mutta käytän tässä NPM:a, koska lyhenne on vakiintunut myös suomenkielisessä kirjallisuudessa (esim. Lähdesmäki 2003; Patomäki 2007).

⁶⁹ Tulohajaukseen koskevassa kritiikissä ovat toistuneet tietyt perusongelmat. Tämä taas on turhauttanut kehittäjiä ja tulohajauksesta vastaavia, koska samat puutteet tuntuvat säilyvän kehittämistoimista ja suosituksista huolimatta. Kaikkein yksityiskohtaisimmat ja suoraviivaisimmat sovellutukset erityisesti tavoitteiden määrittelyssä ja tuotosten mittauksessa on koettu toimintaa yksipuolistaviksi ja vääristäviksi. Tulohajauksen on katsottu jäykistävän toimintaa, ja ohjauksesta on puuttunut kokonaisvaltainen toimintaa kehittävä elementti. Tulosneuvottelut ovat rutiininomaisia johtuen ajanpuutteesta tai liikkumavaran vähäisyydestä. Asenteet ministeriöissä ovat väheksyneet tulohajaustehtävää, jolloin muut tehtävät on koettu tärkeämmiksi. Virastoissa ja hallinnonaloilla on tuotettu runsaasti raportteja, jotka ovat kertoneet usein aivan muusta kuin toiminnan vaikutavuudesta tai toiminnallisesta tuloksellisuudesta. (Valtiovarainministeriö 2005, 17.)

31). Keskitetyn suunnittelun romahduksen, hajautetun vastuun sekä pienenevien resurssien myötä koettiin tarvetta tulevaisuuteen suuntautuvaan ajatteluun sekä pyrkimykseen ohjaksien omista käsissä pitämiseen. Julkisella sektorilla alettiin kenties kokea ahdistusta siitä, että tehokkuusvaatimukset kyseenalaistivat periaatteessa kaikki perinteiset rakenteet. Olemassaolon perusta oli järkkynyt.

Konsernimaiseen toimintatapaan liittyen oli hallitukselle kehitetty 2000-luvun alkuun mennessä systemaattinen kehysbudjetointi sekä strateginen hankesalkku (Tiihonen 2006, 58–60). Jo vuonna 1991 otettiin käyttöön kehysbudjetointi, jonka idea on, että ministeriöille asetetaan etukäteen budjettiraamit useammaksi vuodeksi ja näiden raamien sisällä on ministeriöiden pysyttävä. Tällä tavoiteltiin paremman menokurin lisäksi toiminnan ja rahoituksen kiinteämpää yhteyttä sekä ennen kaikkea keskipitkän aikavälin parempaa suunniteltavuutta. Käytännössä tämä johti keskitettyyn päätöksentekoon ja erityisesti valtiovarainministeriön vallan kasvuun. (Harrinvirta et al. 2001, 446–447; Patomäki 2006, 21.) Suurimpana ongelmana kehysbudjetoinnissa on nähty siihen sisäänrakennettu ominaisuus, jossa perustellutkin määrärahan lisästarpeet hallinnonalan sisällä eivät vaikuta kehykseen, vaan on pärjättävä sillä mitä on suunniteltu – tosin menojen kasvun hillitsemisenhän koko idea perustuu. Tämä on johtanut kuitenkin siihen, että muutoksen tekeminen ei ole kovin helppoa, vaan rakenteet ovat jähmettyneet paikalleen. (Harrinvirta et al. 2001, 454.)

Ministeriöiden strategisen ohjauksen kapasiteettia pyrittiin myös vahvistamaan Lipponen hallitusten aikaan⁷⁰. Ministereiden itsenäistä päätösvaltaa lisättiin valtioneuvoston kollektiivisen vallan kustannuksella. Nämä uudistukset johtivatkin ministeriöiden itsenäisyyden lisääntymiseen. Käytännössä kävi kuitenkin niin, että valtionhallinto korvasi yhden keskitetyn suunnittelujärjestelmän toisella. Ministeriöjohtoinen konserniohjaus on omalla tavallaan samanlainen järjestelmä kuin aiempikin, eikä ministeriöiden välinen toiminta edelleenkään ole ongelmatonta. (Tiihonen 2006, 58–60.) Tähän ongelmaan on pyritty vastaamaan muun muassa hallituksen yhteisellä vuosittain tehtävällä strategia-asiakirjalla, jonka tavoitteena on poikkihallinnollisten asioiden linjaaminen.

Lähtökohtana on pidetty sitä, että julkisen sektorin strateginen johtaminen kuuluu poliitikoille, koska se sisältää arvovalintoja erilaisten vaihtoehtojen välillä⁷¹. Virkamiesten tehtäväksi jää tällöin vain vastata strategian valmistelusta ja panna toimeen poliitikkojen tekemät päätökset. Poliitikkojen ja virkamiesten työnjako kuitenkin käytännössä perustuu erilaiseen logiikkaan. Poliitikko on yleisesti ottaen kiinnostunut asioiden vaikutuksesta mikrotasolla, kun taas virkamies lähtee rationaalis-teknisestä maailmankuvasta (Tiili 2003, 5; Reunanen 2000, 72). Esimerkiksi Puukan (2005) tutkimus osoittaa, että asioihin perehtymättömällä poliittisella johtajalla on suuri vaara joutua virkamiesten valmistelun armoille. Toisin sanoen virkamiehet pystyvät vaikuttamaan poliitikkojen päätöksentekoon ja käyttämään valtaa, joka oikeastaan kuuluisi poliittisen apparaatin alueelle. Lisäksi poliitikkojen mahdollisuudet todelliseen vaikuttamiseen ovat kehysbudjetoinnin ja lakisäätteisten menojen vuoksi erittäin rajallisia. Tämä näkökulma strategiseen johtamiseen julkisessa hallinnossa tuo esiin ajatuksen poliitikoista arvojohtajina. Poliitikot tekevät päätöksensä kansalaisten, äänestäjien, suhteellisen hitaasti muuttuvien arvojen pohjalta. Strateginen johtaminen taas perustuu tulevaisuuden menestystekijöiden hahmottamiseen. Poliitikko on siis luonteeltaan enemmän

⁷⁰ Lipponen I & II 1995–2003

⁷¹ Syyinä siirtymiseen strategiseen johtamiseen valtiohallinnossa saattaa johtua ainakin osin siitä, että sen avulla on pyritty lisäämään poliitikkojen valtaa (Tiili 2008, 45).

säilyttävää, strateginen johtaminen taas muuttavaa. Näiden välillä on selvä ristiriita⁷². Poliitikosta on tullut kansallisten arvojen puolustaja ja säilyttäjä, virkamiehestä taas taloudellisten arvojen mukaan toimiva muuttaja. (Tiihonen 2006, 139)

Nykyisellään ministeriöiden strategiaa ohjaavia asiakirjoja löytyy lähes joka ministeriöstä, joko strategian tai kehittämissuunnitelman nimellä. Ne ovat ministereiden kannalta usein jonkinlaisella harmaalla vyöhykkeellä politiikan ja hallinnon välissä. Ministerit ovat yleensä hyväksyneet strategioiden pääperiaatteet, mutta ne ovat eräällä tavalla jääneet hallinnon asioiksi, joita ministerit eivät omasta näkökulmastaan ole pitäneet kovin tärkeinä (Tiili 2003, 42). Ministeriöiden poliittisen vallan lisääntyminen on siis tuonut esiin kysymyksen siitä, haluavatko ja kykenevätkö poliittiset päättäjät päättämään asioista, jotka vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen. Strategiset asiathan ovat usein juuri tällaisia, ja pelkona on ollut, että ne jäisivät ministerien prioriteettilistalla hännille. Kaukana tulevaisuudessa tapahtuvina ne eivät tuo meriittiä poliitikoille, joille tämän hetken menestyminen on tärkein menestymisen mittari. Lisäksi poliitikkojen kausi ministerinä on usein maksimissaan neljä vuotta, joka usein koetaan strategiatyöhön liian lyhyeksi ajaksi. Kun vielä ministerien ajasta kilpailee niin moni muukin asia, on käytännössä usein niin, että strategiat jäävät virkamiesten vastuulle. (Puoskari 2002, 98.) Tässä onkin yksi syy siihen, miksi tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti virkamiesten strategiakäsityksiin. Usein virkamiehet valmistelevat ja faktisesti päättävät sekä siten määrittävät, mitkä asiat otetaan esille ja millaisia merkkejä käytetään.

Tiilin (2003) tutkimuksessa, jossa hän tarkasteli ministereitä strategisina johtajina, tuli varsin yleisesti esille, että julkisen hallinnon strategiat eivät ministereiden mielestä ole strategioita lainkaan. Ministerit pitivät niitä muodon vuoksi pyörivinä instrumentteina, jotka ovat virkamiesten valvonnassa. Virkamiehet olivat poliitikkojen silmissä järjestelmiään vartioivia järjestelmäihmisiä, kun taas ministerit ovat enemmänkin kiinnostuneita omista projekteistaan ja ohjelmistaan. Virkamiehet ovat siis suunnittelun ja rationaalien ihmisiä, jotka suunnittelevat strategioita kaikesta mahdollisesta. Tiihosen (2006, 168) tulokinnan mukaan virkamiesten strategiapuheessa korostuu suunnittelu ja rationaalisuus, kun taas politiikassa kyse on sodasta ja taistelusta. Näin siis politiikka jakaisi sotilaallisen strategiakäsityksen, kun taas hallinto toteuttaisi strategioiden avulla edelleenkin vanhaa suunnittelukulttuuriaan.

Jos ajatellaan, että strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa edustaa järjestelmäkeseistä suunnittelua, voidaan myös ajatella, että kansalaisten ja sitä kautta myöskään poliitikkojen ja ministereiden silmissä strategiat eivät vastaa heidän edustamiaan arvoja. Koska ministeriöt ovat päällikköjohtoisia virastoja, tulee ministeriöiden julkisten strategioiden lopulta saavuttaa ministereiden – siis poliitikkojen ja heidän edustamansa kansan – tuki. Jos poliitikkojen valintoja ohjaavat perinteiset kansalliset säilyttävät arvot ja virkamiesten valintoja taas taloudelliset ja ammatilliset arvot, niin strategioiden voidaan olettaa olevan jonkinlaisia kompromisseja. Tästä johdettu esioletukseni onkin, että strategian mallilukija on poliitikko ja kansalainen ja että sen on tukeuduttava nimenomaan kansalaisten keskuudessa hyväksytyihin arvoihin, eikä ainakaan eksplisiittisesti ammatillisiin ja taloudellisiin arvoihin. Virkamiehen korkein taito on, että hän kykenee vakuuttamaan ministerin strategiansa välttämättömyydestä (Tiihonen 2006, 149).

⁷² Poliitikkoa joka ei välitä kansalaisten mielipiteistä kutsutaan tilanteesta riippuen joko valtiomieheksi tai entiseksi poliitikoksi.

Strateginen johtaminen julkisella sektorilla poikkeaa yritysten strategisesta johtamisesta muutamien perusoletusten vuoksi. Yksi merkittävä ongelmakohta strategisen johtamisen soveltamisessa julkishallintoon syntyy päätöksenteon poliittisesta luonteesta. Koko opin perustana on näkemys strategisen päätöksenteon rationaalisuudesta. Julkisissa organisaatioissa rationaalisuuden toteutuminen voi olla haastavaa. Julkiset päätökset ovat ennen kaikkea luonteeltaan poliittisia ja hyvin usein myös kompromisseja, eivät välttämättä lainkaan rationaalisia (Joyce 1999, 161–163). Myös päätösten pitkäjänteisyys vaihtelee (Tiili 2008, 31). Muutoksia on niin ikään helpompi tehdä yritysten kuin julkishallinnon strategioihin, koska poliittisten olosuhteiden on yleensä muututtava ennen suurta muutosta (Joyce 1999, 164). Julkisen sektorin perustehtävät on kirjattu lakeihin ja asetuksiin. Strategisen johtamisen kannalta tämä on haasteellista, sillä jos tehtävät ja päämäärät sekä osittain myös toimintatavat on määritetty etukäteen, onko strategisen johtamisen toteuttamiseen enää mahdollisuuksia? Säädösten väljentämisellä ja purkamisella onkin pyritty tekemään järjestelmää joustavamaksi. (Santalainen et al. 1993, 88.)

Strateginen johtaminen valtionhallinnossa liittyy siis nykyisin kiinteästi NPM:iin. Entinen suunnitelmakeskeisyys on pyritty korvaamaan tuloshakuisuudella, jossa mahdollisimman vähällä panoksella saadaan mahdollisimman hyvä tulos. Ministerit ja näin myös ministeriöt ovat saaneet vallan toimia omissa budjettikehyksissään, mutta kehyksien ylityksiä ei sallita. Kehyksiin on tullut myös ennustettavuutta, joka mahdollistaa entistä pidemmälle kurottamisen. Paradoksaalista kyllä, kun tulosvastuuta ja samalla tulosityksiköiden itsenäisyyttä on lisätty, kehysbudjetoinnin myötä myös olemassa olevia rakenteita on samalla jäykistetty. Strateginen johtaminen on tullut julkisessa hallinnossa entistä tärkeämmäksi. Vanhasta suunnittelukeskeisyydestä, jossa lähinnä suunniteltiin rahan käyttöä nykyisten organisaatioiden tulevaisuuden turvaamiseksi, on siirrytty ainakin periaatteessa arvioimaan organisaatioiden tulevaisuutta toimintaympäristölähtöisesti.

5.2. Puolustushallinto rakenteena

Puolustushallinnolla tarkoitetaan puolustusministeriön hallinnonalaan kuuluvien puolustusministeriön ja puolustusvoimien sekä muitten ministeriöiden hallinnonalaan kuuluvien pienempien organisaatioiden muodostamaa hallinnollista kokonaisuutta (Puolustusministeriö 2003b). Puolustushallinnosta puhuttaessa korostuu erityisesti sen toiminta osana valtionhallintoa. Nyanssilla on merkitystä erityisesti siksi, että puolustushallinto samaistetaan usein puolustusvoimiin. Tällöin ei tule esiin puolustusvoimien dualistinen johtotapa, jossa vain hallinnollinen linja kulkee puolustusministeriön kautta, kun taas sotilaskäskyasiat pyyvät ylipäällikön ja puolustusvoimien välisenä asiana.

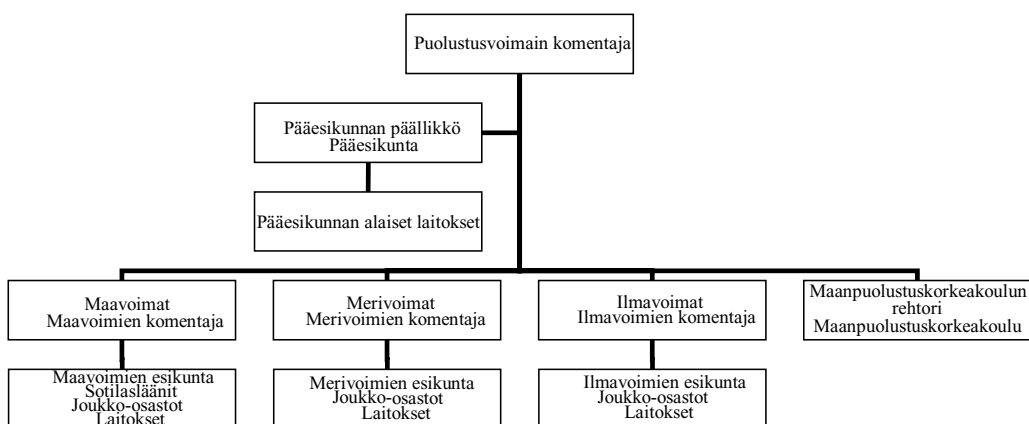
Puolustusministeriön tehtävänä on valtioneuvoston osana ja oman hallinnonalansa ohjaajana vastata kansallisesta puolustuspolitiikasta ja turvallisuudesta sekä kansainvälisestä puolustuspolitiikasta ja puolustuspoliittisesta yhteistyöstä. Se vastaa puolustushallinnon voimavaroista ja puolustusvoimien toimintaedellytyksistä. Sen vastuulla on myös Suomen osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan sekä Euroopan turvallisuusrakenteisiin vaikuttaminen kansallisten etujen turvaamiseksi. Puolustusministeriö vastaa myös kokonaisuutena puolustuksesta ja kestävästä maanpuolustustahdosta. (Puolustusministeriö 2007a.) Puolustusministeriö on ikään kuin nivel valtioneuvoston ja puolustusvoimien välillä. Valtioneuvoston ohjaava

ote siirtyy puolustusministeriön kautta puolustusvoimiin. Toisaalta myös puolustusvoimien tarpeet välittyvät puolustusministeriön kautta valtioneuvoston tietoon.

Strategiatyöstä puolustusministeriössä vastaa puolustuspoliittinen osasto, jonka tehtävänä on koordinoida ja sovittaa yhteen strategia ja sen toimeenpano (Puolustusministeriö 2007a, 3). Puolustusministeriön tehtävistä puolustuspolitiikka ja kansainvälinen kriisinhallinta muodostavat ulkoministeriön kanssa rajapinnan, jolla reviirikamppailu on historiallisesti ollut jatkuvaa (Puukka 2005, 40). Kylmän sodan aikana ulkopolitiikka oli ensisijaista, jolloin puolustuspolitiikka oli selkeästi sille alisteista (Visuri 2006, 175). Tämä johti siihen, että puolustusministeriö varoi tätä rajaa eikä juuri koettanut sitä ylittää. Nytemmin rajanvetoa on taas alettu käydä.⁷³

Puolustusvoimien välitön johto ja sen valvonta kuuluvat puolustusvoimain komentajalle. Puolustusvoimain komentajan sotilaallinen esimies on ylipäällikkö – siis tasavallan presidentti – ja hänen suoranaisina alaisinaan toimivat pääesikunnan päällikkö, maavoimien, ilmavoimien ja merivoimien komentajat sekä maanpuolustuskorkeakoulun rehtori. Pääesikunta toimii puolustusvoimain komentajan johtoesikuntana kaikkien puolustushaarojen yhdistetyn käytön suunnittelussa ja johtamisessa. Hallinnollisissa asioissa pääesikunta on puolustusministeriön alainen keskushallintoviranomainen. Maa-, meri- ja ilmavoimat ovat omien komentajiensa johtamia, itsenäisiin sotatoimiin kykeneviä puolustushaaroja, joilla on omat esikuntansa.

Puolustusvoimien rauhanajan vahvuus on noin 16 500 henkilöä, joista ammattisotilaita on noin 8 700. Vuosittain koulutetaan varusmiehiä noin 27 000 (näistä vajaa 500 on naisia) ja reserviläisiä noin 30 000. Puolustusvoimien sodanajan vahvuus on noin 350 000 sotilasta (Puolustusvoimat 2005b, 12–20). Organisaatorakenne on muuttunut vuoden 2008 alusta enemmän kuin koskaan sotien jälkeen. Muutoksen taustalla on organisaation tehostamispyrkimykset, väliportaiden ja esikuntien vähentäminen sekä sodan kuvassa tapahtuneet muutokset. Merkittävin uudistus on ollut erillisten itsenäisten maavoimien perustaminen.



Kuva 6: Puolustusvoimien organisaatio 1.1.2008
(Pääesikunta 2007b)

⁷³ Tästä yhtenä esimerkkinä puolustusministeri Jyri Häkämiehen haastattelu Suomen Kuvalehdessä (SK 29/2007), jossa hän kritisoi, että ulko- ja puolustuspolitiikan asetelmat ovat jääneet ”Kekkonen ajalle” ja että näistä olisi tultava jo kohti nykyä. Myös ulkopoliittisen instituutin johtaja Raimo Väyrynen (SK 37/2007) arvioi perinteisen ulkopoliittisen päätöksenteon olevan murroksessa.

Puolustushallinnon johtamisen ominaispiirteenä on dualistinen jako ylipäällikön ja puolustusvoimain komentajan johtamiin sotilaskäskyasioihin ja puolustusministerin ja -ministeriön johtamiin hallinnollisiin asioihin. Sotilaskäskyasiat liittyvät valtakunnan sotilaallisen puolustuksen keskeisiin perusteisiin, sotilaallisen puolustusvalmiuden merkittäviin muutoksiin, sotilaallisen puolustuksen toteuttamisen periaatteisiin sekä muihin sotilaallista toimintaa ja sotilaallista järjestystä koskeviin laajakantoisiin tai periaatteellisesti merkittäviin asioihin (Pääesikunta 2007a, 13). Sotilaskäskyasiat ovat ylätasolla siis tiukasti sidoksissa ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan (Puolustusministeriö 2007b, 7). Ne liittyvät sodan aikana välittömään joukkojen johtamiseen. Rauhan ajan sotilaskäskyasioiden määrittely on sen sijaan vaikeampaa, mutta ainakin niihin voidaan lukea sodan varalle tapahtuvan puolustussuunnittelun sekä siihen liittyvät valmistelut ja toimenpiteet (Puukka 2005, 34). Hallinnollisiin asioihin kuuluvat oikeastaan kaikki muut kuin sotilaskäskyasiat, tärkeimpinä varmasti talouteen ja lainsäädäntöön liittyvät sekä rauhan ajan organisaatioon liittyvät asiat. Terminologisesti johtaminen on hallinnollisessa mielessä ohjausta, sotilaskäskyasioissa käskemistä.

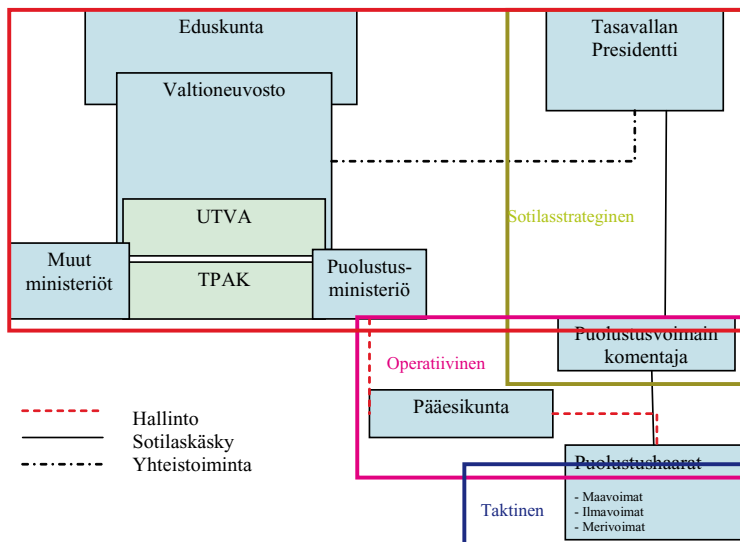
Dualistinen jako sotilaskäskyasioihin ja hallinnollisiin asioihin on ollut aina veteen pürretty viiva, ja rajojen määrittelystä on kamppailtu koko itsenäisyyden ajan. Painopiste on viime sotien ajasta kylmän sodan päättymiseen ollut sotilaskäskyasioiden puolella, kun taas ministeriö on esittänyt lähinnä statistin osaa. Tämä liittyi osaltaan siihen, että puolustuspolitiikka nähtiin osaksi turvallisuuspolitiikkaa, joka pidettiin kylmän sodan aikana tiukasti presidentin käsissä. Sotilaskäskyasiat ovat olleet sotilaille myös tietynlainen hallinnosta ja politiikasta erottautumisen keino, sillä vetoamalla sotilaskäskyasioihin on usein estetty poliitikkojen ja puolustusministeriön virkamiesten puuttuminen puolustusvoimien asioihin. (esim. Salminen 1995, 22–23.) Puukan (2005, 30–35) mukaan puolustushallinnossa on käynnissä jatkuva ”paradigmojen” välinen taistelu, jossa perinteisen sotiluuden ydin, ”taisteluparadigma”, ja ministeriön ”hallintoparadigma” käyvät kamppailua vallasta. ”Taisteluparadigmalle” on edullista turvautua erityisasemaansa ylipäällikköön korostamalla sotilaskäskyasioita, kun taas ”hallintoparadigma” pyrkii korostamaan hallinnollista ohjausta.

Kylmän sodan päättymisen jälkeen vallan painopiste on siirtynyt selvästi kohti ministeriöjohtoisuutta. Tämä näkyy esimerkiksi vuoden 2000 perustuslain (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731) muutoksissa, joissa tasavallan presidentin valtaoikeuksia karsittiin, sekä uudessa laissa puolustusvoimista (Laki Puolustusvoimista 11.5.2008/551). Jälkimmäisen perusteluissa todetaan, että sotilaskäskyasiat on vuodelta 1974 olevassa edellisessä laissa määritelty niin, että puolustusvoimien parlamentaarinen valvonta on vaikeaa. Tämän vuoksi uuteen lakiin on liitetty säännös, jonka mukaan puolustusministeri tai pääministeri voi halutessaan olla läsnä ylipäällikön ja puolustusvoimain komentajan välisissä sotilaskäskyasioiden käsittelyissä ja että puolustusministeriön strategiseen suunnitteluun liittyvissä asioissa esittelyoikeus kuuluu puolustusministerille. (Puolustusministeriö 2007b.)⁷⁴

⁷⁴ Tasavallan presidentti ratkaisee 31 §:n 1 momentissa tarkoitetut sotilaallisen puolustuksen keskeisiin perusteisiin kuuluvat sotilaskäskyasiat puolustusministerin esittelystä siltä osin kuin ne liittyvät puolustusministeriön strategiseen suunnitteluun. Päätökset varmentaa puolustusministeri. Pääministerillä ja puolustusvoimain komentajalla on tuolloin oikeus olla läsnä ja lausua käsityksensä asiasta. Presidentti ratkaisee muut sotilaskäskyasiat puolustusvoimain komentajan esittelystä. Päätökset varmentaa puolustusvoimain komentaja. Sotilaskäskyasiaa presidentille esiteltäessä puolustusministerillä on oikeus olla läsnä ja lausua käsityksensä asiasta. Kun puolustusvoimain komentaja esittelee 31 §:n 1 momentissa tarkoitettua sotilaskäskyasiaa, puolustusministerin tulee kuitenkin olla läsnä ja lausua käsityksensä asiasta. Lisäksi pääministeri voi olla läsnä ja lausua käsityksensä asiasta. Presidentti voi omasta aloitteestaan tai puolustusministerin esityksestä siirtää sotilaskäskyasian presidentin valtioneuvostossa ratkaistavaksi. Tällöin presidentti päättää asiasta puolustusministerin esittelystä ilman valtioneuvoston ratkaisuehdotusta. Sotilaskäskyasiaa presidentille valtioneuvostossa esiteltäessä puolustusvoimain komentajalla on oikeus olla läsnä ja lausua käsityksensä asiasta. (Ote Hallituksen esitys eduskunnalle puolustusvoimalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi, [http://www.defmin.fi/files/802/Hallituksen_esitys_Puolustusvoimalaiksi_\(PeV\).pdf](http://www.defmin.fi/files/802/Hallituksen_esitys_Puolustusvoimalaiksi_(PeV).pdf), ladattu 17.4.2007).

Jako sotilaalliseen ja liiketaloudelliseen strategiaan näyttäisi tarjoavan helpon ratkaisun puolustusvoimien strategiaäärityksessä: sotilaallinen käsitys kuuluu sotilaskäskyasioihin ja liiketaloudellinen käsitys hallinnollisiin asioihin. Käytännössä kuitenkin myös hallinnollisella puolella käsitellään sotilasstrategiaan kuuluvia asioita. Institutionaalisenä solmupisteenä tässä toimii valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen ministerivaliokunta (UTVA), jonka toimintaan myös tasavallan presidentti osallistuu ja jonka asiantuntijana puolustusvoimain komentaja toimii. (Pääesikunta 2007a, 15.) Tämä elin symboloi sotilaskäskyasioiden ja hallinnollisten asioiden limittymistä toisiinsa. Kun tasavallan presidentin ja hallituksen suhteet ovat kunnossa, näissä ei liene ristiriitaa. Toisena, poikittaishallinnollisena, solmupisteenä toimii puolustusministeriön sijoitettu kansliapäällikkötasoinen turvallisuus- ja puolustusasiain komitea (TPAK), jonka tehtävänä on paitsi avustaa UTVAa myös koordinoita turvallisuus- ja puolustusasioita ministeriöiden välillä (Pääesikunta 2007a, 16). Myös pääesikunnan rooli on edellä mainittuun jakoon sotilaskäsky- ja hallinnollisiin asioihin liittyen dualistinen, sillä toisaalta se toimii puolustusvoimain komentajan johtoesikuntana ja toisaalta keskushallintoviranomaisena. Jako sotilaskäskyasioihin ja hallinnollisiin asioihin jatkuu läpi puolustusvoimain organisaation, mutta alemmilla tasoilla se ei juuri vaikuta käytännön toiminnassa: pääesikunnasta alaspäin johtosuhteet kulkevat molemmissa samaa tietä.

Puolustusvoimien doktriinin⁷⁵, kenttäohjesäännön yleisen osan, mukaan maanpuolustuksen johtamistasoja ovat strateginen, operatiivinen ja taktinen. Valtion ja puolustusvoimien ylin johto muodostaa strategisen tason, puolustusvoimien johto operatiivisen tason sekä pääesikunta ja siitä alaspäin oleva organisaatio taktisen tason. (Pääesikunta 2007a, 18.) Yhdistettynä aiemmin esittämäni jakoon sotilaskäskyasioihin ja hallinnollisiin asioihin voidaan tasoista erottaa vielä sotilasstrateginen taso, jolla toimivat ylipäällikkö sekä puolustusvoimain komentaja. Näin ollen puolustuspolitiikan toimijakenttä ja tasot muodostuvat seuraavan kuvan mukaisesti:



Kuva 7: Puolustushallinnon toimijat (Pääesikunta 2007a, 11)

⁷⁵ Doktriini on puolustusvoimien määritelmärekisterin mukaan ”oppi tai toimintaperiaate, jonka puitteissa ohjataan suunnittelua ja käytännön toimintoja. Doktriini voidaan jakaa 1) strategiseen eli turvallisuuspolitiikan, ulkopolitiikan ja maanpuolustuksen tasoon sekä 2) operatiivis-taktiseen (taisteluopin) tasoon.” Kansankielisesti selitettynä doktriinia voi pitää manuaalina siitä, miten puolustusvoimat toimii.

Mielenkiintoista on, miten sotilasstrateginen näkökulma saadaan mukaan puolustusvoimien strategiseen johtamiseen. Väyliä tähän näyttäisi olevan kaksi: UTVA⁷⁶ ja sotilaskäskytie. Jälleen kerran hallituksen ja tasavallan presidentin yhteistyön toimiessa tässä ei liene käytännön vaikeuksia, mutta asioiden ollessa toisin kitkaa ei voine välttää. Lisäksi voisi kuvitella, että tässä esiintyy joka tapauksessa jonkinlaista jatkuvaa reviiirikiistaa sotilaskäskylinjan ja hallintolinjan kanssa johtuen yksinkertaisesti siitä, että välirajaa on monessa tapauksessa mahdotonta määrittää yksiselitteisesti.

5.3. Strategia on suunnittelua

Puolustushallinto tuntee siis määritelmän strateginen taso, jolla tarkoitetaan puolustus- ja turvallisuuspolitiikan päätöksentekotasoa – käytännössä valtion ja puolustusvoimien ylintä johtoa. ”Strategia tasona” -määritelmän lisäksi puolustushallinto käyttää yleisesti käsitteitä strategia, strateginen suunnittelu ja strateginen johtaminen johdannaisineen. Aivan uusimissa ohjesäännöissä ja strategia-asiakirjoissa on vihdoin päästy jonkinlaiseen konsensusseen siitä, mitä näillä termeillä puolustushallinnossa oikeastaan määritelmänä ymmärretään. Ymmärtäminen ei tule esiin niinkään eksplisiittisesti virallisissa määritelmässä, vaan strategisen suunnittelun järjestelmän kuvauksissa. Jokseenkin kattava käsitteistö on julkaistu vasta vuonna 2007 puolustusministeriön toimesta (Puolustusministeriö 2007a, 16–21). Puoli vuotta aiemmin ilmestynyt kenttäohjesääntö (Pääsikunta 2007a) ei näitä käsitteitä vielä määritellyt. Tämä terminologian vakiintumisen hitaus kertoo mielestäni siitä, miten hankalasti määriteltävissä oleva asia strateginen johtaminen puolustushallinnolle on ollut. Järjestelmä on ollut käytössä jo koko 2000-luvun, mutta määritelmät alkoivat selkeytyä vasta 2007.

Mikään järjestelmä ei ole historiatonta. Näin onkin paikallaan lyhyesti sivuta strategisen suunnittelun historiaa puolustushallinnossa. Yleisesti ottaen puolustushallinnon strategisen suunnittelun historia toki liittyy aiemmin käsittelemääni valtionhallinnon yleiseen historiaan, mutta siinä on tiettyjä historiallisia erityispiirteitä, jotka ansaitsevat tulla mainituksi. Toisen maailmansodan jälkeisessä tilanteessa puolustusvoimien määrärahat jäivät hyvin alhaiselle tasolle, eikä uusia hankintoja voitu juurikaan suorittaa. Rahat riittivät vain toimintaan. (Juottonen 2006, 116–117.) 1950-luvun puolivälin jälkeen puolustusvoimat pyrki määrätietoisesti lisäämään materiaalin hankintamäärärahoja ja osittain onnistuikin tässä (Juottonen 2006, 234–235). Keinoina käytettiin erilaisia puolustushallinnosta lähtöisin olevia ohjelmia⁷⁷, joita hyväksi käyttäen pyrittiin vaikuttamaan presidenttiin ja hallitukseen puolustusmäärärahojen lisäämiseksi (Juottonen 2006, 234–240; Maanpuolustuskorkeakoulu 2007, 234–245). Vaikka ohjelmilla pyrittiinkin vaikuttamaan vain lähinnä materiaali-hankintoihin, voidaan niitä silti pitää strategisen suunnittelun esiasteina puolustushallinnon näkökulmasta. Ohjelmien ongelmana oli poliittisen sitoutumisen puute, sillä sotilaallisilla argumenteilla ei saatu aikaan haluttua tulosta (Visuri 2006, 194; Kanninen 1994, 55). Poliittisen sitoutumisen puute taas johtui siitä historiallisesta tilanteesta, jossa noina vuosina elettiin (Salminen 1995, 214–220)⁷⁸.

⁷⁶ Tiilin (2003) tutkimuksen mukaan ainakin vuosina 2000–2002 tasavallan presidentti on osallistunut kaikkiin UTVA:n kokouksiin, joten tämä vaikuttaisi luonnolliselta foorumilta hallinnollisen ja sotilaskäskyasioiden yhdistämiseen. Tosin saman tutkimuksen mukaan kokoukset ovat olleet luonteeltaan formaaleja eikä linjakeskusteluja ole juuri käyty (Tiili 2003, 63–64).

⁷⁷ Esim. A-ohjelma 1955, H-ohjelma 1957, K-ohjelma 1962, S-ohjelma 1963, PV-ohjelma 1968 (Kanninen 1994, 54–55).

⁷⁸ Kekkosen on sanottu pitäneen puolustusvoimia lähinnä viihdytyslaitoksena (Simelius 1983, 209). Niin tai näin, ulkopoliittika kulki Kekkosen aikana puolustuspolitiikan edellä, ja tämä näkyi myös siinä, että hankintaohjelmat järjestäen vesittyivät.

Poliittisen sitoutumisen puutetta yritettiin ratkaista perustamalla parlamentaarisia puolustuskomiteoita. Ensimmäinen parlamentaarinen puolustuskomitea jätti mietintönsä 1971, toinen 1976 ja kolmas 1981. (Juottonen 2006, 241–242.) Nämä komiteat laativat mietintöjä, jotka saivat poliittisen hyväksynnän, ja pääsääntöisesti mietinnöissä esitetyt asiat toteutuivatkin (Hägglund 2006, 99–108; Kanninen 1994, 55–56, 65). Mietinnöt käsittelivät muutakin kuin pelkkiä materiaalihankintoja, ja tämän vuoksi voidaan todeta mietintöjen toimineen eräänlaisina poliittisen hyväksynnän saaneina puolustushallinnon strategioina. Vuonna 1981 työnsä päättäneen komitean jälkeen uutta ei enää perustettu, vaan siirryttiin valtioneuvostokeskeiseen valmisteluun⁷⁹. Puolustusministeriö asetti suppeammalla toimeksiannolla parlamentaarisen puolustustoimikunnan 1985 ja parlamentaarisen puolustuspoliittisen neuvottelukunnan 1990 (Selovuori 1999, 184; Kanninen 1994, 68). Näitä voidaan pitää vanhojen parlamentaaristen puolustuskomiteoiden ja nykyisen selontekomenettelyn siirtymävaiheena.

Ensimmäinen valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko eduskunnalle (VNS) ilmestyi vuonna 1995⁸⁰ ja seuraavat vuosina 1997, 2001 ja 2004. Seuraava selonteko ilmestyyneen talven 2008–2009 aikana. Selonteissa on arvioitu turvallisuusympäristöä, ja niiden perusteella on esitetty toimenpiteitä puolustushallinnon kehittämiseksi. Nämä toimenpiteet ovat pääsääntöisesti toteutuneetkin. VNS:illa on siis suurehko merkitys strategiatyössä, sillä niiden avulla eduskunnan sitouttaminen yhteisiin linjauksiin on saatu suoritettua. Voidaan sanoa, että VNS on tärkein puolustushallintoa poliittisesti ohjaava asiakirja. (Puolustusministeriö 2007a, 4.) Lähes yhtä tärkeäksi linja-asiakirjaksi on kuitenkin muodostunut hallitusohjelma (HO), jonka merkitys on kasvanut koko vaalikauden istuvien hallitusten ja myös kehysbudjetoinnin myötä. (Tiili 2008, 68–71.) Strategiaan vaikuttavia asiakirjoja on HO:n ja VNS:n lisäksi puolustushallinnossa useita. USA:n 9/11 -iskujen ja tapaninpäivän 2004 tsunamin jälkeen Suomessakin alettiin uudella tavalla panostaa viranomaisten väliseen yhteistyöhön vaatimien uhkien torjuntaan. Tältä pohjalta syntyi yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia (Valtioneuvosto 2003, 2006), joka ohjaa hallinnonalojen varautumista valtiollista itsenäisyyttä, yhteiskunnan turvallisuutta sekä väestön elinmahdollisuuksia uhkaaviin tapahtumiin kaikissa turvallisuustilanteissa (Puolustusministeriö 2006b, 4). Valtioneuvostotason ohjauksen lisäksi puolustushallinnon strategiseen suunnitteluun vaikuttavat lainsäädäntö ja EU:n ohjaus (Puolustusministeriö 2007a, 3).

Poliittinen sitoutuminen on siis ollut keskeistä puolustushallinnolle läpi historian. Tarve on luonnollinen – tulevathan resurssit ja säädökset nimenomaan sitä kautta. Viimeisen vuosikymmenen ajan sitoutumista on pyritty hoitamaan selontekomenettelyllä. Entisen puolustusministeriön kansliapäällikön Matti Aholan mukaan VNS:n merkitys on tosin vähentynyt, sillä hallitus ei ole lopulta sitoutunut siinä esitettyihin tavoitteisiin. Hänen mukaansa hallitusohjelman merkitys on hallituksen toimintaa ohjaavana perusteena ja sitä kautta myös puolustushallinnon perusteena sen sijaan noussut käytännössä selontekomenettelyn ohi (Ahola 2007). Toisena selityksenä strategisen suunnitelman ja sen toteutumisen välillä olevaan kuiluun on pidetty hallituksen tiukkaa sektorivastuuta. Asetelma on johtanut juustohöylämäiseen osaoptimointiin, jolloin rahaa jaettaessa asetelma on ollut valtiovarain-

⁷⁹ Parlamentaarisille puolustuskomiteoille ei tullut jatkoa vuoden 1981 jälkeen, koska aiemmat komiteat olivat menneet toimeksiantonsa yli hämmäntäessään YYA-sopimusten tulkintoja (Visuri 2006, 278). Mauno Koiviston sanotaan tämän vuoksi suhtautuneen niihin nihkeästi, eikä niitä hänen kaudellaan enää perustettu (Lehtilä 1998, 90–91; Suomi et al. 2008, 316–317). VNS-menettely lisäsi myös hallituksen valtaa presidentti – ylipäällikön kustannuksella, vaikkakin presidentti saattaa UTVan kautta johtaa VNS:n valmistelua sekä tarvittaessa saada käsiinsä kaikki valmisteluasiakirjat (Rusi 2000, 145).

⁸⁰ Tosin vuonna 1995 se ilmestyi puolustuspoliittisen selonteon nimellä.

ministeriö vastaan kulloinkin kyseessä oleva ministeriö (Tiili 2003, 94). Näin siis erilaisten strategioiden tai selonteiden laajakaan hyväksyntä ei ole käytännössä johtanut tulokseen, vaan todellinen vallankäyttö tapahtuu vuotuisissa budjettineuvotteluissa. Joka tapauksessa keväällä 2007 työnsä aloittanut Vanhasen II hallitus on hallitusohjelmassaan sitoutunut uuden selonteon laatimiseen⁸¹. (Valtioneuvoston kanslia 2007, 8.)

Puolustusministeriö siis ohjaa puolustusvoimia strategisella tasolla. Tässä yhteydessä puolustushallinnon strategia on puolustuspolitiikan valmistelun ja linjaamisen keskeisin osa. Puolustusministeriön strateginen suunnittelu on prosessi, jolla pyritään määrittämään puolustushallinnon visio ja tavoitetilä, arvot sekä tavoitetilään vievä kehityspolku. Sen tuotteenä syntyy puolustushallinnon strateginen suunnitelma, joka on kokonaisvaltainen hallinnonalan strategisen johtamisen työkalu. Se hahmottaa pitkällä aikavälillä hallinnonalan tavoitteet ja kehittämisen peruslinjaukset. Strategisen suunnitelman kulloinkin tarvittavaa osaa käytetään perustana ja lähtökohtana puolustuspolitiikan toimeenpanoa valmisteltaessa. (Puolustusministeriö 2007a, 5–6.)

Puolustushallinnon strateginen suunnitelma on tarkoitus implementoida

- antamalla hallinnonalan tavoitetilä ja kehittämislinjaukset puolustushallinnon strategisessa suunnitelmassa
- turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteiden ja niitä tarkentavien ohjaukirjeiden avulla
- ohjaamalla puolustusvoimien pitkän aikavälin suunnittelua eli kehittämisohjelman valmistelutyötä
- tulosohjauksen avulla
- muilla tarkentavilla ohjeilla.

(Puolustusministeriö 2007a, 9.)

Poliittinen ohjaus ja parlamentaarinen tahto kytketään kehittämiseen VNS:n kautta. Puolustusministeriö on esimerkiksi antanut VNS:n 2004 toimeenpanosta ohjaukirjeen, jossa on määritetty VNS:n toimeenpanon yksityiskohtaiset, erityisesti sotilaallisen maanpuolustuksen kehittämistä ja puolustusvoimien rakennemuutoksia koskevat linjaukset. VNS antaa myös poliittisesti hyväksytyt perusteet strategiselle jatkosuunnittelulle. (Puolustusministeriö 2007a, 4.)

Strateginen suunnittelu aloitettiin puolustusministeriössä vuonna 2000, ja ensimmäinen strategia valmistui vuonna 2002 – tällöin siitä ei tehty julkista versiota. Puolustusministeriön strategia on julkisena versiona julkaistu ensimmäisen kerran vuonna 2006. Se on syntynyt puolustusministeriön ja puolustusvoimien yhteistyönä. Suunnitelman aikajänne ulottuu 20 vuoden päähän. (Puolustusministeriö 2006.) Strategian suunnittelutyö on jatkuvaa, mutta uusi strategia julkaistaan aina neljän vuoden välein. Strategiaa on tarkoitus hyödyntää puolustusvoimien ja puolustusministeriön kehittämissuunnitelmien sekä puolustusministeriön toiminnan ja resurssien suunnittelussa. (Puolustusministeriö 2007a, 4.)

⁸¹ Uusina puolustuspoliittisina avauksina Vanhasen II hallitusohjelma mainitsee liittoutumisen ja liittoutumattomuuden vaikutusten tutkimisen sekä sitoutuu aiemman 2004 selonteon toteuttamiseen. Lisäksi ilmoitetaan, että puolustusmäärärahoja lisätään 40 miljoonalla eurolla vuonna 2007.

PLMS:n ja VNS:n välinen suhde vaikuttaa klassiselta muna-kanaongelmalta. Toisaalta PLMS:aan vaikuttaa VNS, toisaalta taas PLMS:aa käytetään yhdessä puolustusvoimien kehittämisohjelman kanssa VNS:n laatimisessa. PLMS on rakentunut siten, että aluksi on arvioitu erilaisia vaihtoehtoja turvallisuusympäristön kehittämiseksi ja näiden perusteella Suomeen kohdistuvia uhkia ja keinoja niihin vastaamiseksi. Näiden tarkoituksena on antaa perusteet puolustusvoimien pitkän aikavälin kehittämiseksi. (Puolustusministeriö 2006, 2.) Koska strateginen suunnittelu ja PLMS toimivat tärkeänä pohjana VNS:n laadinnassa, lie-nee tärkeää, että PLMS:n laatimismenetelmät kestävät kriittisen tarkastelun.

Puolustusvoimissa pääesikunnan suunnitteluosasto (J5) ja sen strategisen suunnittelun sek-tori vastaavat strategisesta suunnittelusta. Lisäksi suunnitteluun osallistuvat puolustushaara-esikunnat sekä pääesikunnan eri osien edustajat. Puolustusvoimien strateginen suunnittelu tuottaa perusteet sotilaallisen maanpuolustuksen pitkäjänteiselle kehittämiseksi, ja sen tehtä-vänä on valmistella perusteita puolustusvoimien strategiselle päätöksenteolle. Suunnittelun tavoitteena on valtiojohdon määrittämien tehtävien edellyttämien suorituskykyjen ylläpi-täminen ja kehittäminen käyttöön osoitettujen voimavarojen avulla. Suunnittelussa määri-tetään myös ne suorituskyvyt⁸² ja toiminnot, joista luovutaan. Sitä tuetaan neljän vuoden rytmiä noudattavalla suunnitteluprosessilla ja tilanteenmukaisella valmistelutyöllä.

Strategisen suunnittelun prosessit toistuvat siis neljän vuoden välein; ne käynnistyvät val-tion johdon sekä puolustusministeriön turvallisuus- ja puolustuspoliittisella ohjauksella ja päättyvät seuraavaan poliittiseen ohjaukseen sisältyvien puolustusvoimien osuuksien laa-dintaan. Puolustusvoimissa strategiset päätökset koskevat puolustusratkaisun toteuttamista sekä puolustusjärjestelmän kokonaisuuden ja sen osajärjestelmien ylläpitoa ja kehittämistä. Puolustusvoimilla ei ole varsinaisesti asiakirjaa nimeltä strategia, vaan sen strategiaprosessiin tuotteet ovat nimeltään ”puolustusjärjestelmän ja puolustusvoimien toiminnan tavoitetila”, ”puolustusvoimien kehittämisohjelma” sekä ”puolustusvoimien tutkimusohjelma”, jotka yhdessä muodostavat puolustusvoimien strategian. (Pääesikunta 2004.)

Tavoitetilan määrittämiseksi laaditaan puolustusskenaariot ja uhkakuvat sekä sotilaallisen maanpuolustuksen kehittämisen vaihtoehdot. Sen ajallinen ulottuvuus on 20 vuotta. Ke-hittämisohjelmassa taas laaditaan puolustusvoimien kehittämisohjelman tavoitetila ja puo-lustusjärjestelmän kehittämisperiaatteet. Se kattaa 12 vuoden ajanjakson, joista ensimmäi-set kahdeksan vuotta suunnitellaan niin tarkasti, että toiminnan ja resurssien suunnittelu kyseisille vuosille voidaan toteuttaa sen perusteella. Kehittämisohjelman viimeiset neljä vuotta suunnitellaan linjaukseksi painopistealueista ja voimavarojen kohdentamisesta puo-lustusvoimien kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi. Puolustusvoimien tutkimusohjelma koostuu puolustusvoimien tavoitetilan laadinnassa hyväksytyistä strategisista tutkimuksista, kehittämisohjelmiin ja hankevaihtoehtoihin liittyvistä tutkimuksista sekä valtioneuvoston selonteon määrittämistä tutkimuksista. (Pääesikunta 2004.)

⁸² ”Suorituskyky muodostuu järjestelmän ja/tai joukon toiminnan mahdollistavista suunnitelmista ja eri tehtäviin harjoitel-luista käyttö- ja toimintaperiaatteista, riittävästä ja osaavasta henkilöstöstä, tehtävään tarvittavasta materiaalista, toimintaan tarvittavasta infrastruktuurista sekä puolustusvoimien omasta tai yhteiskunnan tarjoamista tukeutumismahdollisuuksista” (Pääesikunta 2007a, 105). ”Puolustusvoimien suorituskyky muodostuu puolustusvoimien yhteisistä sekä maa-, meri- ja il-mapuolustuksen suorituskykyistä. Puolustusvoimien yhteisten suorituskykyjen rungon muodostavat pääesikunnan johdolla rakennettavat, ylläpidettävät ja käytettävät järjestelmät ja joukot. Yhteiset suorituskyvyt koostuvat myös osapuolustushaarojen johdolla rakennettavista, ylläpidettävistä ja käytettävistä puolustusvoimien suorituskyvyn kannalta keskeisistä järjestelmistä ja joukoista. Puolustusvoimien yhteisiä suorituskykyjä ovat johtaminen, tiedustelu, informaatioodankäynti, logistiikka, puolus-tusvoimien yhteinen tulenkäyttö ja erikoisjoukot.” (Pääesikunta 2007a, 29–30.)

Muita strategian nimellä kulkevia asiakirjoja puolustushallinnossa ovat puolustusministeriön strategian johdannaisina syntyneet osastrategiat ja puolustusvoimissa lähinnä pääesikunnan eri osastojen julkaisemat strategiat sekä erilaiset joukko-osastojen strategiat⁸³. Kyseiset asiakirjat on nimetty toimiala- tai joukko-osastolähtöisesti ilman ylhäältä tullutta koordinaointia. Kokonaisuuden kannalta näissä olisi varmaan parempi puhua kehittämisohjelmista, tavoitetoista tai pitkän tähtäimen suunnitelmista. Ilmeisesti strategia on kuitenkin terminä myyvä ja muodikas.

Miten strategiat sitten implementoituvat? Tästä eivät asiakirjat paljoa puhu, vaan painopiste on strategisissa suunnitelmissa. Puolustusministeriön strategian implementoinniksi puolustusvoimiin on käytössä ohjaustie, jonka puitteissa pääesikunnalle annetaan ohjauskirjeitä. Myös ministeriön osastrategiat voidaan tulkita strategian ohjaukseksi. Varsinainen tahto kuitenkin välittyy vuosittaisessa tulosohtausprosessissa, jossa määritetään puolustusvoimille tulostavoitteet ja annetaan resurssit. (Puolustusvoimat 2007a, 23.) Puolustusvoimilla ei myöskään ole mitään erillistä implementointijärjestelmää, vaan strategian katsotaan implementoituvan normaalilla johtamistoiminnalla: sotilaskäskyillä, kehittämisohjelmilla ja tulosohtauksella (Puolustusvoimat 2007a, 60–61). Strategia nähdään puolustushallinnossa siis ennen suunnitelmakeskeisesti. Strategia ohjaa kokonaiskehittämistä ja -toimintaa, jonka johtamiseen käytetään omia järjestelmiä. Strategian toteutumisen seurannasta ja arvioinnista ei löydy erillistä kuvausta, vaan sen ajateltaneen toteutuvan esimerkiksi tulosohtauksen ja kehittämisohjelmien raportoinnin yhteydessä.

Voidaan siis todeta, että puolustushallinnon ainoa strategian nimellä kulkeva koko hallinnon alaa koskeva julkinen tuote on PLMS. Kun vielä havaitaan, että sen laatimiseen osallistuvat myös puolustusvoimien edustajat, näyttää siltä, että nimenomaan se on puolustushallinnon toimintaa ohjaava ”päästrategia”. Miksi sitten puolustusvoimat ei nimeä omia strategisen suunnittelun tuotteitaan suoraan strategiaksi, vaikka niiden laatimiseen osallistuu organisaatio-osa nimeltään strategisen suunnittelun sektori? Heijastaako tämä jollakin tavalla sotilaskäskyasioiden ja hallinnollisten asioiden välillä vallitsevaa epämääräisyyttä? Vai onko ongelmana sotilaallisen ja liiketaloudellisen strategian sisällöllinen ristiriitaisuus? PLMS kiertää tämän terminologisen ongelman puhumalla puolustusvoimien pitkän aikavälin kehittämistyöstä (Puolustusministeriö 2006, 2). Huomionarvoinen seikka puolustushallinnon strategista suunnittelua ohjeistavista asiakirjoista on, että ne eivät tunne strategista johtamista vaan puhuvat suunnitelmista, suunnittelusta, toimeenpanosta ja pelkästä strategiasta. Strateginen johtaminen ja strategian implementointi on jätetty yleensä maininnan varaan eikä niitä sen kummemmin esitellä.

⁸³ Joukko-osastot kuuluvat tasoajattelussa taktiseen tasoon. Näin joukko-osaston strategia on Puolustusvoimien omien määritelmien mukaisesti hieman paradoksaalisesti taktisen tason strategia.

5.4. Organisaatiokulttuuri puolustushallinnossa

Strateginen suunnittelu tapahtuu siis rauhanajan toimintaympäristössä organisaation ylätaasoilla lähinnä puolustusministeriössä, pääesikunnassa ja puolustushaaraesikunnissa. Puolustushallinnon toimijoita strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa ovat tällöin niin sotilaat, (siviili)virkamiehet kuin poliitikotkin. (Puukka 2005, 42–49.) Puukan (2005) mukaan puolustushallinnon strategisella tasolla vaikuttaa kolme erilaista ”paradigmaa”. ”Taisteluparadigma” tai sotilaskulttuuri on Puukan (2005, 26–27) mukaan keskittynyt innovatiivisuuteen ja tilanteenmukaisuuteen. Kaikki toiminta tähtää jonkin asian suorittamiseen ja viime kädessä selviämiseen. Hallintokulttuuri taas perustuu asiantuntemukseen, tarkkaan hallintotyöhön ja tiukkoihin muotoihin, laillisuuteen ja tekniseen tehokkuuteen (Puukka 2005, 94–95). Poliitiikan kulttuuri perustuu arvo- ja ideologiasidonnaiselle valinnalle, kompromisseille ja erilaisille valtapeleille (Puukka 2005, 96). Tällä on siis tiettyjä yhtäläisyyksiä sotilaskulttuurin kanssa. Seuraavassa tarkastelen kuitenkin tarkemmin vain sotilaskulttuuria, sillä tutkimuskohteeni – strateginen suunnittelu – toimii sekä pääesikunnassa että puolustusministeriössä sotilasvetoisesti, ja tämän vuoksi sotilaskulttuuri on hallitseva elementti.

Yleensä sotilaskulttuuria tarkastellaan autoritäärisestä näkökulmasta, jossa kulttuuri perustuu voimakkaaseen hierarkiaan ja asioiden tekeminen traditionaalisella tavalla painottuu (Halonen 2007 26–27). Tutkimuksen (Varjonen 1999) mukaan puolustusvoimien kulttuurin ominaisuus on oman organisaation korostaminen ja jopa ihanteellistaminen. Sille on leimallista myös autoritäärisyys, jolloin kiusallista keskustelua pyritään vaintamaan toisaalta säännöstelemällä tiedon kulkua ja toisaalta tukeutumalla sotilaskäskyn luonteeseen, jolloin päätöstä ei tarvitse perustella.

Organisaatiossa tuntuu tutkimuksen mukaan lisäksi vallitsevan niin sanottu ”satulapäätös-kulttuuri”, jossa asioita ei valmistella riittävästi, vaan päätökset perustuvat johtajien intuition. Päätöksiä asetetaan vain harvoin julkisesti kyseenalaiseksi. Toiminnan kehittymistä estävät sekä virkavirheen pelko että etenemisen sitominen virkaikään. Funktionaalisen organisaation periaatteiden mukaan sotilaskulttuurissa pitäydytään oman työjärjestyksen määrittämässä rajoissa: turhan rehkinnän ei nähdä hyödyttävän ketään. Laiskottelua tämä ei silti tarkoita, sillä henkilöstö kokee olevansa kovan työpaineen alaisena. Ihmissuhteet rakentuvat puolustusvoimissa hierarkkisesti, ja sotilasyhteisössä onkin jännitteitä sekä henkilöstöryhmien välillä että sisällä. Valtaetäisyys koetaan suureksi, ja reviirit ovat tarkasti varjeltuja. (Varjonen 1999, 40–45) Tutkimustulosta arvioitaessa on otettava huomioon, että sotilaskulttuurin tavoite on viime kädessä taistelutilanteesta selviäminen (Puukka 2005, 25). Näin siis melko autoritääriseltä vaikuttavaa kulttuuria tulee arvioida nimenomaan tästä näkökulmasta. On myös huomioitava, että Varjosen tutkimus on toteutettu jo kymmenen vuotta sitten, ja kulttuuri on saattanut muuttua ”siviilimäisempään” suuntaan. Toisekseen tutkimuksen aineistona oli joukko-osastotaso, joten johtopäätöksiä ei voitane suoraan tehdä strategiselle tasolle. Toisaalta organisaatiokulttuuri on luonteeltaan hitaasti muuttuva, joten voidaan ajatella havaintojen olevan joiltain osin päteviä myös tämän tutkimuksen kannalta. Tämä kulttuurikäsitelmä tuntuu myös sopivan Puukan ”taisteluparadigmaan”. Voitaneen kuitenkin ajatella, että tällaisessa kulttuurissa kasvaneet sotilaat noudattavat ainakin joiltain osin kulttuurinsa hyveitä myös toimiessaan strategisen suunnittelun tehtävissä. Loppujen lopuksi sekä puolustusministeriön että pääesikunnan strategisen suunnittelun sektorit muodostuvat valtaosiltaan sotilaista.

Sotilaskulttuurin rauhanaikaisena ominaispiirteenä tuntuu olevan, että sotilaskulttuuri suosii ja tuo esiin hallintokulttuurin mukaan toimivia sotilaita (Krogars 1998, 59). Vaikka innovatiivisuus ja selviäminen ovatkin sotilaskulttuurin hyveitä, voi olla, että ylimmille tasoille, kuten strategisen suunnittelun tehtäviin, valikoituu henkilöitä, joiden toiminta on enemmän hallinto- kuin sotilaskulttuurin mukaista. Ainakin voisi olettaa, että tiukasti hallinnoitu monimutkainen strategiaproessi suosii tämän mukaista toimintaa. Niin tai näin, olennainen kysymys kuitenkin on, kahlehtiiko monimutkainen strategiaproessi ja siihen sopiva hallintokulttuuri luovaa ja jopa epäsovinnasta ajattelukykyä, joka nähdään yleisesti hyvien strategioiden perusedellytyksenä.

5.5. Strategian ja strategisen johtamisen määrittelyä puolustushallinnossa

Ketkä sitten ovat strategisia johtajia puolustushallinnossa? Yksi ratkaisumahdollisuus tähän annetaan kuvassa 7, jossa käsitellään strategiaa tasona. Ylipäällikkö ja puolustusvoimain komentaja toimivat siinä sotilasstrategisella tasolla sekä eduskunta, valtioneuvosto ja sen ministeriöt strategisella tasolla. Huomattavaa tasoajattelun mukaisessa strategiakäsityksessä on, että ainoa sotilasvirassa toimiva ja puolustusvoimien edustaja on puolustusvoimain komentaja. Pääesikunta ja puolustushaarat toimivat jo operatiivisella ja taktisella tasolla. Huomattavaa kuvassa on myös se, että siinä mainitaan instituutioita, joissa muodolliset päätökset tehdään, mutta ei kerrota vielä sinänsä, ketkä henkilöt todellisia päätöksiä tekevät. Puolustushallinnon strategista johtamista käsittelevät erilaiset asiakirjat keskittyvät lähinnä suunnitteluprosessiin ja sen pohjalta tehtävään formaaliin päätöksentekoon. Esimerkiksi PLMS tai puolustusvoimien strategisen suunnittelun tuotteet eivät vielä johda varsinaisiin toimenpiteisiin. Tämä organisaatorakennekeskeinen tarkastelu käsittää siten strategisen johtajan henkilönä tai instituutiona, joka tekee strategisia päätöksiä.

Strategisen johtajan määrittelemiseksi päätöksenteon näkökulmasta täytyy kuitenkin ensin määritellä, mitkä ovat strategisia päätöksiä. Ainakaan puolustushallinnon kontekstissa strateginen suunnitelma ei vielä ole sinällään päätös, joka johtaisi varsinaiseen toimintaan. Tätä on vasta konkreettinen päätöksenteko, joka aktualisoituu lähinnä vuotuisessa tulosohtausmenettelyssä. Merkittävimmistä kehittämissohjelmien asioista päättää puolustusministeri (Puolustusvoimat 2007a, 61). Tätä korkeammalla tasolla on UTVA:n ja sen jäsenten⁸⁴ päätöksenteko keskeistä puolustushallinnon strategisen johtamisen kannalta, sillä UTVA:ssa valmistellaan tärkeimmät ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan liittyvät asiat. Viimekädessä asioiden ylimpänä päätöksentekijänä toimii eduskunta, mutta ainakin kansanedustajat itse kokevat, että eduskunnan valta voi vain harvoin ohittaa hallituksen vallan (Ahoniemi 2000, 151–153). Lisäksi sotilaskäskyasioista on määrätty, että tasavallan presidentti päättää sotilaallisen maanpuolustuksen keskeisistä perusteista, sotilaallisen puolustusvalmiuden merkittävimmistä muutoksista ja sotilaallisen puolustuksen toteuttamisen periaatteista sekä muista kauaskantoisista tai periaatteellisesti merkittävistä sotilaskäskyasioista. Tällöin puolustusministeri ja puolustusvoimain komentaja on läsnä ja varmentajana toimii ministeriön strategiseen suunnitteluun vaikuttavien asioiden osalta ministeri. (Laki Puolustusvoimista,

⁸⁴ UTVA:n kuuluvat pääministeri, ulkoasianministeri, puolustusministeri ja enintään neljä muuta ministeriä. Tasavallan presidentti on käytännössä osallistunut jokaiseen kokoukseen 2000-luvulla. Puolustusvoimain komentaja ja puolustusministeriön kansliapäällikkö voivat asiantuntijoina osallistua kokouksiin (www.defmin.fi, ladattu 29.1.2008).

31–32§.) Näin voidaan todeta, että ainakin muodollisia päätöksiä tehtäessä strategisia johtajia ovat ennen kaikkea tasavallan presidentti, puolustusministeri ja UTVAn muut jäsenet.

Toinen näkökulma strategiseen johtamiseen on johtajuus, jolloin strateginen johtaja on suunnan näyttäjä, ”tolkun tekijä”⁸⁵ ja innostaja (Laamanen et al. 2005, 101). Strateginen johtaja ei ole määritelmän mukaan pelkkä toimeenpanija tai implementaattori, vaan operoi enemmänkin merkitysten parissa. Kapeasti ajateltuna strateginen johtaja toimii puolustushallinnon sisällä, laajasti katsoen koko kansakunnan tasolla. Puolustusvoimien sisällä strategisen johtajan rooli lankeaa organisaation luonteen vuoksi puolustusvoimain komentajalle, sillä hänelle kuuluu yksiselitteisesti puolustusvoimien johtaminen. (Puolustusvoimat 2007a, 35.) Hän on myös henkilö, joka ainakin muodollisesti toimii ainoana puolustusvoimain sotilaana strategisella tasolla. Tilanderin (2006) mukaan puolustusvoimain komentajan vaikutus on niin suuri, että se leimaa kulloistakin aikakautta koko puolustusvoimissa. Toisaalta komentaja jää aina vieraaksi kentän väelle, ja siksi keskeinen kuva komentajasta välittyy median kautta (Huhtinen 2007, 148). Myös oman kokemuksen ja haastattelujeni perusteella komentaja on ehdottomasti näkyvin puolustusvoimien sisäisesti merkittävistä periaatteellisista asioista keskusteleva ja tiedottava henkilö. Jos strateginen johtajuus käsitetään laajemmin koko kansan maanpuolustuksellisenä asiana, strateginen johtajuus nousee toiseen tarkastelukulmaan. Tällöin keskeiset poliitikot nousevat esiin. Heidän roolinaan on vastata niin kansan tahtoon kuin tarvittaessa myös muokata sitä. (Reunanen 2000, 63–64.) Tästä näkökulmasta erityisesti valtakunnan ylin johto, tasavallan presidentti ja pääministeri sekä puolustuspolitiikassa myös ulko- ja puolustusministerit lienevät avainasemassa⁸⁶.

Edellä pääasiassa asiakirja- ja kirjallisuuslähteisiin perustuvan tarkastelun myötä voidaan todeta, että strateginen johtaminen puolustushallinnossa on tarkasti määritelty ainakin organisaatorakenteen osalta, muuta itse strategiaprosessin kuvaus on keskittynyt strategiseen suunnitteluun. Mitä strategia ja strateginen johtaminen sitten lopulta tarkoittavat puolustushallinnossa edellä mainitun perusteella? Ne on määritelty vain muutamissa lähteissä, joista kattavin ja uraa uurtavin on puolustusministeriön julkaisema ”Strategisen suunnittelun käsikirja” (Puolustusministeriö 2007a). Puolustusvoimissa sisäisessä käytössä olevassa elektronisessa määritelmärekisterissä ei ole tyydyttäviä määritelmiä, sillä sen päivittäminen on ilmeisen satunnaista. Määritelmärekisterissä strategia ja sen johdannaiset on määritelty vanhan kenttäohjesäännön ja Pekka Visurin turvallisuuspolitiikan oppikirjan (Visuri 1997) mukaan, ja esimerkiksi strategista johtamista se ei tunne lainkaan. Verratessani strategisen suunnittelun käsikirjaa kenttäohjesääntöön sekä PLMS:aan, totesin, että niissä ymmärretään käsitteet samalla tavalla, vaikka kaksi jälkimmäistä ei eksplisiittisesti mitään käsitteitä määrittelekään. Kun myös edellisiä vanhemmassa pääesikunnan ohjeessa ”Strateginen suunnittelu Puolustusvoimissa normaaliaikana” (Pääesikunta 2004) on asemoitu strateginen suunnittelu samalla tavoin, tulisin sellaiseen johtopäätöksen, että viralliset määritelmät ovat strategisen suunnittelun käsikirjassa.

⁸⁵ Sensemaker

⁸⁶ Esimerkiksi ns. Nato-keskustelussa on taajaan tuotu esille, että kansan vastustus kääntyisi tarvittaessa, jos johtavat poliitikot asettaisivat jäsenyyden kannalle. Saman mekanismin on väitetty toteutuneen myös EU-jäsenyyden kohdalla.

Edellä esitetyn mukaisesti strategia voidaan nähdä puolustushallinnossa ainakin organisaatiotason kautta⁸⁷. Näin voitaisiin ajatella, että puolustushallinnossa strategia on kaikkea, mitä strategisella tasolla tehdään. Strateginen taso käsittelee asioita, jotka ovat strategisesti merkittäviä. Tämä määrittely on kuitenkin eräänlainen kehäpäätelmä, joka ei johda selvyteen strategian terminologisesta sisällöstä. Strategian ajattelu tasona tarkoittaakin käytännössä sitä, että se on enemmän tai vähemmän synonyymi termille kokonaisvaltainen tai koko organisaatiota koskeva. Näin ajatellen kaikki toiminta, jonka kohteena on koko puolustushallinto tai puolustusvoimat, on strategista. Selitys ei mielestäni kuitenkaan ole kovinkaan tyydyttävä sisältö strategiselle: esimerkiksi puolustusvoimain komentajan käsky kaikille puolustusvoimien sotilaille vaikkapa kesäpäähineen käytöstä olisi tämän määritelmän mukaisesti strateginen, koska käskyn antaja on strategisen tason toimija.

Strategisen suunnittelun käsikirja (Puolustusministeriö 2007a, 18) määrittelee strategian ”toimintaperiaatteiksi, joiden katsotaan olevan edullisia tai mieluiten optimaalisia tavoitetilan saavuttamiseksi. Strategiset päätökset ovat ajallisesti verrattain kauaskantoisia. Strategias-
assa on kyse niukkuuden ja valinnan problematiikasta...”. Mintzbergin 5P-malliin projisoiden määritelmä näyttäisi parhaiten lokahtavan säännönmukaisuuden lokeroon. Tavoitetilan tai vision ei katsota kuuluvan strategiaan, joka on nykyään liiketaloustieteessä harvinaisempi tulkinta asiasta (Laamanen et al.2005, 35). Aika-aspektiin otetaan varovaisesti kantaa, mutta selvyttä siihen ei tällä määritelmällä tule; sana ”verrattain” kun voi tarkoittaa mittalukuna oikeastaan mitä vain. Niukkuuden ja valinnan problematiikka viittaa mielestäni julkisen sektorin logiikkaan ja NPM:iin. Strategialla ei tavoitella parasta, vaan annettuihin resursseihin mitoitettua optimaalista lopputulosta.

PLMS ei puhu strategisesta johtamisesta vaan vain strategisesta suunnittelutyöstä, strategisesta suunnitelmasta ja strategiasta. Strategisella suunnitelmalla ohjataan sen mukaan puolustuspolitiikan ja puolustusjärjestelmän kehittämistä; suunnitelman tavoitteena on luoda kykyjä, jotka vastaavat tulevaisuuden haasteisiin. Puolustusministeriön strategia määrittää strategisen suunnitelman seuraavasti: ”(Strateginen suunnitelma) ...tuottaa perusteet sotilaallisen maanpuolustuksen pitkäjänteiselle kehittämiselle, jonka tavoitteena on valtiojohdon määrittelemien tehtävien edellyttämän suorituskyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen käyttöön otettujen voimavarojen avulla. Strategisen suunnittelun tehtävänä on valmistella perusteita strategiselle päätöksenteolle puolustusministeriössä ja puolustusvoimissa” (Puolustusministeriö 2006, 23). Edellinen määritelmä tuo lisävalaistusta siihen, mitä strategisella oikeastaan tarkoitetaan, sillä se viittaa tulevaisuuteen. Strateginen olisi tämän mukaisesti ajallisesti kauas tulevaisuuteen kurottavaa toimintaa. Toinen viittaus osoittaa kohti tärkeää: puhuttaessa valtiojohdon määrittämistä tehtävistä osoitetaan suoranaisesti puolustusvoimien lakisäätöihin päätehtäviin. Näin organisaation olemassaolon ytimenä olevat tehtävät, ja niiden täyttämiseen johtava toiminta on strategista. Näkökulma strategiaan on siis prosessinäkökulma: strategia on prosessi, jonka tavoitteena on ydintehtävien täyttämisen suunnittelu ja sen kehittäminen pitkällä aikavälillä. Kyseessä ei näin määriteltyinä ole isokaan muutos verrattuna vanhaan pitkän tähtäyksen suunnitteluun.

⁸⁷ Puolustusministeriön strategisen suunnittelun käsikirja määrittelee strategisen tason seuraavasti: ”Eduskunnan, valtioneuvoston, tasavallan presidentin ja puolustusministeriön taso. Puolustusvoimain komentaja toimii strategisella tasolla silloin, kun hän toimii valtion ylimmän johdon neuvonantajana. Operaation komentajana toimiessaan hän on osa operatiivisen tason kokonaisuutta.”

Kenttäohjesäännön mukaankin strategia puolustushallinnossa on ennen kaikkea suorituskyvyn rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvää suunnittelua. Puolustusministeriö ohjaa hallinnonalan pitkäjärjenteistä kehittämistä strategisen suunnitelman avulla. Strateginen johtaminen ei näyttäisi olevan kenttäohjesäännön mukainen termi, vaan siinä puhutaan puolustusministeriön puolustusvoimiin kohdistamasta strategisesta ohjauksesta ja strategista ohjausroolista. (Pääsikunta 2007, 24–25.) Kenttäohjesäännössä strategisesta päätöksestä puhuttaessa (Pääsikunta 2007a, 58–59) palataan taas aikakäsityksiin: lähitulevaisuuteen liittyviä asiakokonaisuuksia sanotaan käsiteltävän tilanteissa, joissa edellytetään strategisen päätöksen tai linjauksen tarkistamista. Strategisen päätöksen vaikutukset ulottuvat siis pitkälle tulevaisuuteen. Vain poikkeustapauksissa ne ulottuvat lähitulevaisuuteen, kun tilanne pakottaa tällaiseen päätöksentekoon. Oletettavasti strateginen päätös on strategisen tason johtajien asia. Näin strategisen tason johtajat tekevät strategisia päätöksiä. Strateginen johtaja personoituu siis tätä kautta.

Johtaminen on puolustusvoimissa jaettu prosessuaalisesti tilannekuvan luomiseen ja ylläpitoon, suunnitteluun, toimeenpanoon ja vaikuttavuuden arviointiin (Pääsikunta 2007, 57). Voisi olettaa, että edellä mainittuun tasojakoon liittyen on olemassa strategista tilannekuvaa, strategista suunnittelua, strategian toimeenpanoa ja strategian vaikuttavuuden arviointia; tämän mukaan strateginen johtaminen olisi edellä mainittujen yläkäsite. Koska strategian määrittely on epätäydellistä, joudun vielä hakemaan määrittelyä sen kautta, mitä se ei ole. Kenttäohjesäännön mukaan sotilaallisen maanpuolustuksen suunnittelu voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun sekä toiminnan suunnitteluun ja ohjaukseen. Näin ollen pitäisi selvittää, mitä kaksi viimeksi mainittua ovat, ja tämän kautta asemoida strategista suunnittelua.

Operatiivisen suunnittelun ja johtamisen avulla suunnitellaan olemassa olevan suorituskyvyn käyttöä puolustusvoimissa (Pääsikunta 2007, 59), Kysymyksessä on puhtaasti sotilaskäskyasioiden alueeseen liittyvä asia. Siinä liikutaan siis sotiluuden ydinalueella. Strategisen johtamisen kuuluu siis tuottaa suorituskykyjä, joita operatiivinen johtaminen käyttää. Operatiivinen kuuluu täten selvästi sotatieteellisen strategian alueelle – siis ajatukselle siitä, että sota on politiikan jatkamista toisin keinoin. Strateginen suunnittelu ja johtaminen taas ovat selvästi liiketaloustieteellisen strategian alueella.

Johtopäätökseni jaosta sotilaskäskyasioihin ja hallinnollisiin asioihin on, että perinteiseen sotilasstrategiaan kuuluvat asiat sisältyvät sotilaskäskyasioihin, kun taas liiketaloudellisen strategian alaan kuuluvat asiat sisältyvät hallinnollisiin asioihin. Sotilaskäskyasioiden lähteenä ovat ennen kaikkea puolustusvoimien lakisäätiset tehtävät ja ylipäällikkö, hallinnollisten asioiden lähteenä taas valtionhallinnon yleiset tavoitteet ja parlamentaarinen järjestelmä. Hallinnolliset asiat keskittyvät luomaan rauhanajan organisaatiota, joka pystyy kehittämään ja käyttämään sotilaallisia suorituskykyjä. Sotilaskäskyasiat taas liittyvät näiden suorituskykyjen käyttöön. Koska jako näiden kahden välillä on enemmän tai vähemmän koko ajan käynnissä oleva prosessi, liiketaloustieteellisen strategian korostuminen tarkoittaa myös hallinnollisen vallan korostamista. Mitä enemmän puolustusministeriön strategia ja strategiaprosessi korostuu puolustusvoimia ohjaavana tekijänä, sitä enemmän valta kallistuu ministeriön ja sitä kautta eduskunnan suuntaan. Strategiaprosessi symboloi myös budjettivaltaa ylitse perinteisen turvallisuuspolitiikan prosessin. Tämä taas voi johtaa siihen,

että puolustusvoimien erikoisasema ylipäällikköjohtoisena⁸⁸ instituutioon pienenee ja sille voidaan antaa tehokkuus-, tuottavuus- ja vaikuttavuusvaatimuksia muun hallinnon tapaan. Tämä puolestaan saattaa johtaa ainakin ”taisteluparadigman” näkökulmasta puolustusvoimien funktion vääristymiseen, koska siitä voi seurata organisaation tavoitteenasettelu hallinnollisesta, ei turvallisuuspoliittisesta näkökulmasta. ”Taisteluparadigman” kannalta voisi täten ajatella olevan edullista korostaa ylipäällikön sotilaskäskytien merkittävyyttä sekä sitä, että PLMS on vain yksi kehittämistä ohjaavista perusteista.

Strategia näyttäisi määrittävän puolustushallinnossa nimenomaan suorituskyvyn rakentamisen rauhanaikaisena suunnittelujärjestelmänä. Tässä se on vanhan suunnittelukulttuurin jatke. Ilmiö on tuttu myös muualla julkisella sektorilla: strateginen suunnittelu ja strateginen johtaminen ovat käytännössä monesti synonyymeja (Tiili 2008, 31). Strategisen suunnittelun taustalla vaikuttaa NPM:n mukainen tehokkuusajattelu, jonka loogisena lopputuloksena on järjestelmä, joka kykenee mahdollisimman vähin resurssein suoriutumaan sille annetuista tehtävistä. Strategia korostaa pitkää aikajännettä, joka onkin luonnollista puolustusjärjestelmän muutokseen tarvittavan ajan vuoksi. Strateginen johtaminen on tiukasti normitettu jopa lakitasolla. Tiukka normisto heijastaa monimutkaista järjestelmää, epäselviä vastuuta ja käynnissä olevaa valtakamppailua. Strategia on myös tasosidonnaista. Sotatieteellisen strategiakäsityksen heijastumana ainakaan strategista suunnittelua paaluttavissa asiakirjoissa strategia ei ole kuin ylimmän tason asia; se että puolustusvoimissa on olemassa esimerkiksi joukko-osastotason strategioita, kertoo määrittelyn sekavuudesta tai siitä, että määrittelytyöhön on ryhdytty vasta viime aikoina.

⁸⁸ Ylipäällikköinstituutio on oikeastaan suora jatke Venäjän keisarivallalle, ja se säilytettiin vuonna 1918 Suomen perustuslaissa, koska monarkiahankkeiden kaaduttuakin haluttiin vahvasti presidenttivaltainen tasavalta.

6. Turvallisen tulevaisuuden tulkintaa

Tässä luvussa analysoin aiemmin esittämäni mallin valossa Puolustusministeriön strategi-aa⁸⁹. PLMS julkaistiin kesällä 2006, jolloin se myös painettiin näyttävään ulkoasuun A4-kokoiseksi 32-sivuiseksi lehtiseksi. PLMS:n otsikkona on ”Turvallisesti tulevaisuuteen, Puolustusministeriön strategia 2025”. PLMS:n sanotaan olevan tiivistelmä varsinaisesta strategiasta (Puolustusministeriö 2007a, 6), ja siinä käsitellyt asiat ovat luonnollisesti julkisia. PLMS koostuu ”puolustushallinnon toimintaperiaatteista, joilla hallinnon alan tavoitetila on realistisesti saavutettavissa. Siinä tasapainotetaan kaikki puolustushallinnon tehtävät ja niihin käytössä olevat resurssit. Lisäksi se sisältää puolustushallinnon maamme puolustuskyvylle asetettavat vaatimukset sekä suunnitteluperusteet.” (Puolustusministeriö 2007a, 18) Julkaisukielinä olivat suomen lisäksi ruotsi ja englanti. Julkaisun jälkeen strategia herätti julkisuudessa vain jonkin verran keskustelua, mutta ilmeisesti lomakauden julkinen keskustelu ei oikein lähtenyt käyntiin⁹⁰. Puolustusministeriön viestintäjohtaja Jyrki Iivonen (HS 16.7.2006) mainitsee PLMS:n tavoitteeksi ”toimia selontekojen valmistelun punaisena lankana”. Julkaisun tavoitteena on Iivosen mielestä kasvattaa avoimuutta ja kansalaisten luottamusta sekä lisätä kansalaiskeskustelua turvallisuus- ja puolustuspolitiikasta.⁹¹

Puolustusministeriön strategisen suunnittelun käsikirja (Puolustusministeriö 2007a, 6) puhuu PLMS:sta julkisena strategiana. Julkinen strategia on tiivistelmä strategisen suunnittelun prosessina syntyneistä puolustushallinnon tavoitetilasta ja strategiasta. Koska ei-julkisen strategian salauksen peruste on maanpuolustuksellinen⁹², voidaan olettaa että julkinen strategia ei ole pelkkä tiivistelmä, vaan siitä on jätetty pois jotain sellaista, jonka paljastuminen saattaisi vaarantaa kansallista turvallisuutta⁹³. Myös haastatteluaineistostani⁹⁴ välittyi se kuva, että tavoitteena on ollut nimenomaan tiivistelmän tekeminen, vaikka joitain osia on jouduttu jättämään kokonaan pois. Substanssi on siis tiivistetty ja osittain vajaa ei-julkiseen strategiaan verrattuna. Juuri tämän vuoksi pidän PLMS:aa kuitenkin analyysin arvoisena, sillä siinä on jouduttu tarkoin miettimään, mitä ja miten asia ilmaistaan. Tämä tuo tekstiin tiettyä syvyyttä, sillä sisältöä, kohderyhmää ja ulkoasua on jouduttu pohtimaan tarkasti. Puolustusministeriön virkamiehet kertoivat tekemissään haastatteluissa, että PLMS:n laa-

⁸⁹ Analyysin seuraamista helpottanee, jos pystyy lukemaan rinnan PLMS:aa. Strategia on ladattavissa verkossa Puolustusministeriön sivuilla www.defmin.fi/files/673/PLM_-_Strategia_2025.pdf (Ladattu 26.4.2007)

⁹⁰ Esimerkiksi Helsingin Sanomat otsikoi pääkirjoituksensa 8.7.2006 ”Vuoren taakse ei voi nähdä kiikarilla”. Se kritisoi PLMS:aa siitä, että se katsoo liian pitkälle tässä arvaamattomassa maailmassa ja lisäksi ihmettelee koko asiakirjan asemaa ulko- ja turvallisuuspoliittisiin selontekoihin verrattuna. (HS 8.7.2006.) Mieliopideosastolla julkaistussa vastineessa PLM:n viestintäjohtaja Jyrki Iivonen vastaa 17.7.2006 pääkirjoitukseen ja toteaa pääkirjoituksen ymmärtäneen PLMS:n tavoitteet väärin. (HS 16.7.2006.) Myös Iltalehti (IL 10.7.2006) kommentoi PLMS:aa toteamalla, että sen ja VNS:n eroavaisuuksia ”joutuu etsimään kremologian keinoin”. Muuta lehdistökeskustelua PLMS:sta ei oikeastaan syntynyt, vaan yleisesti ottaen lehdistössä julkaistiin ainoastaan samansisältöinen STT:n laatima uutinen julkistamistilaisuudesta.

⁹¹ PLMS:n suosio on ainakin nettiversiona ollut melko hyvä. Se on ollut aikavälillä 1.5.2006–31.1.2007 toiseksi ladatuin puolustusministeriön sivujen asiakirja reilulla 3 000 latauksella. Kun ottaa huomioon, että ero ladatuimpaan (VNS 2004) on vain reilut 200 latausta, ja sen, että PLMS julkaistiin vasta heinäkuussa, voidaan jopa väittää sen olevan ladatuin. (Lähde: PLM:n tiedotus.)

⁹² Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621 24§ mom 10: asiakirjat, jotka koskevat sotilastiedustelua, Puolustusvoimien varustamista, kokoonpanoa, sijoitusta tai käyttöä taikka muuta sotilaallista maanpuolustusta taikka maanpuolustusta palvelevia keksintöjä, rakenteita, laitteita tai järjestelmiä taikka maanpuolustuksen kannalta muutoin merkityksellisiä kohteita taikka puolustusvalmiuteen varautumista, jollei ole ilmeistä, että tiedon antaminen niistä ei vahingoita tai vaaranna maanpuolustuksen etua (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>; ladattu 15.5.2007).

⁹³ Oikeutettu kysymys tässä on, onko tutkija pystynyt pääsemään käsiksi strategian luottamuksellisiin osiin. Vastaus on, että työhöni liittyvien tehtävien puitteissa olen kyseisen asiakirjan joitain osia lukenut, mutta syvällistä analyysiä julkisen ja luottamuksellisen osan välisestä suhteesta en ole tehnyt.

⁹⁴ Käytän tekemiäni haastatteluja rajoitetusti jo tässä vaiheessa selvittämään muutamia asiakirjoista ilmenemättömiä seikkoja PLMS:n osalta. Tässä luvussa olevaa haastattelu-tietoa pidän objektiivisena informaationa ja haastatteluaineistoa tulkitsen vasta seuraavassa luvussa.

dinnassa käytettiin tekstin muokkauksessa toimittajaa, joka muutti sen vielä ”kadunmiehen” ymmärrettäväksi. Lisäksi sanamuotoja ja sisältöjä mietittiin ryhmätyönä. Myös kuvavalintaan ja taittoon käytettiin heidän mukaansa normaalia enemmän huomiota.

PLMS:aa koskevassa analyysissäni käytän hyväkseni semioottista pyramidia ja siihen liittyvää taulukkoa kysymyksineen, vaikken sitä luettavuuden vuoksi joka kohdassa erikseen esille tuokaan. Jokaisen alaluvun päätteeksi summaan havaintoni pyramidiin. Alaluvussa 6.1 analysoin PLMS:aa siitä näkökulmasta, että sen julkaiseminen on merkki. Alaluvuissa 6.2 ja 6.3 analysoin itse sisältöä; alaluvussa 6.2 ulkoasua ja alaluvussa 6.3 tekstiä. Tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät johtopäätökset esitän alaluvussa 6.4. Joitain asioita jätän tarkoituksella tässä luvussa analysoimatta ja siirrän niiden käsittelyn suosiolla seuraavaan lukuun, jossa strategian empiiriset tekijät saavat puheenvuoron.

6.1. Julkaiseminen merkinä

Uudella ajalla julkisuudella tarkoitettiin julkisen vallan ympärillä olevaa näytöksellisyyttä. Valtion asiat eivät sen sijaan julkisuuteen kuuluneet, vaan ne pidettiin salassa⁹⁵ (Kunelius 2003, 41). Erityisesti sotilaskulttuuria on perinteisesti pidetty vaikenemisen linnakkeena (Varjonen 1999). Tämän vuoksi PLMS:n julkaisemisen kaltainen avautuminen on merkittävä teko. Puolustusministeriö julkaisi PLMS:n 6.7.2007 sekä painettuna että internetissä. Se on ensimmäinen strategiana julkaistu asiakirja koko puolustushallinnossa. Erilaisia strategioiden nimellä kulkevia julkaisuja on aiemmin julkaistu, mutta tällöin on ollut kysymys lähinnä jonkin toimialan strategiaksi nimeämästä asiakirjasta, esimerkkinä vaikkapa ”Turvallisuustoiminnan strategia” (Puolustusvoimat 2003), ”Osaamisen kehittämisen strategia” (Puolustusvoimat 2004) ja ”Henkilöstöstrategia” (Puolustusvoimat 2005a). Puolustusministeriö on myös itse julkaissut kansallista varautumista käsitelleen strategian jo kahteen otteeseen (Valtioneuvosto 2003, 2006). Tietyltä katsantokannalta VNS:iä, joita on julkaistu jo vuodesta 1995 saakka, voidaan myös pitää puolustushallinnon strategioina. (Valtioneuvoston kanslia 2004, 2001; Valtioneuvosto 1997; Valtiopäivät 1995). Myös muut valtionhallinnon turvallisuustoimijat ovat saattaneet julkisuuteen omia strategioitaan (esim. Rajavartiolaitos 2005, Pelastustoimi 2007, Poliisin ylijohdo 2004). Näin voidaan todeta julkisten strategioiden olevan jo arkea nykypäivän julkisessa hallinnossa. Siksi PLMS:n julkaisussa ei sinänsä olekaan mitään uutta. Uutta on vain julkaisija, siis puolustusministeriö, empiirisenä tekijänä. Voidaan todeta, että PLMS liittyy tiiviisti muihin valtionhallinnon ja sen turvallisuustoimijoiden strategioihin. ja tämä antaa yhden avaimen tekstin lukemisen edellyttämään koodiin. PLMS on tarkoitettu luettavaksi julkisena strategiana niin kuin muitakin julkaistuja strategioita yhteiskunnassamme.

Ennen PLMS:n julkaisemista on tehty turvaluokiteltu puolustusministeriön strategia, jota voidaan pitää tästä näkökulmasta PLMS:n dynaamisena objektina ja josta välittömässä objektissa ilmenee vain osia. Haastattelujen perusteella kuvasta katosi silti jotain, kun turvaluokiteltu strategia muunnettiin julkiseksi. Representantin ja objektin välinen suhde johtaa kysymykseen dynaamisen objektin ja välittömän objektin eroista, toisin sanoen joko valheesta tai vajuudesta. Vaikkei tämä julkisuuslain myötä olekaan tutkittavissa, on olennaista kuitenkin se että PLMS sanoo olevansa tiivistelmä (Puolustusministeriö 2007a, 7) – siis vajaa, ei

⁹⁵ Joissain maissa ministereitä kutsutaankin yhä nimellä secretary, valtiosalaisuuksien haltija. (Kunelius 2003, 41)

valheellinen. Mallilukijan oletetaan luottavan tähän. Silti empiirinen lukija saattaa epäillä, että turvaluokiteltu ja julkinen eroavat olennaisesti toisistaan. Toisaalta voidaan kysyä, onko turvaluokiteltu strategia sen enempää totta kuin PLMS? Jos esimerkiksi poliitikkojen ja lehdistön informointi perustuu PLMS:aan ja he toimivat sen perusteella, onko turvaluokiteltu strategia tämän toiminnan kannalta enemmän totta? Kysymys on oleellinen mietittäessä PLMS:n vastaanottoa eli empiirisen lukijan dynaamista interpretanttia. Jos empiirinen lukija tulkitsee, että julkisella ja turvaluokitellulla on olennaisia eroja, hänen tulkintansa ei vastaa tekijän intentiota. Tämän vuoksi empiirisen tekijän on kiinnitettävä huomionsa PLMS:aa laatiessaan siihen, että mallitekijä on luotettava, jolloin mallilukija vakuuttuisi siitä, että PLMS on tehty vakavasti otettavaksi asiakirjaksi.

Julkaisemisen näkökulma tuo esiin sen seikan, että puolustushallinto suunnittelee tulevaisuuttaan salaisesti mutta haluaa tuoda siitä julkaistavaksi soveltuvat osat kansalaisten tietoisuuteen. Merkin tekemiselle on ollut jokin tarve, ja se kertoo 'strategiasta' tai sen muutoksesta puolustushallinnossa jotain tärkeää. Kysymys on ollut valinnasta: puolustusministeriö on tehnyt virkamiestyönä turvaluokitellun strategian, jolla on ollut tiettyjä käyttötarkoituksia. Tämä on myös päätetty julkaista. Mikä tahansa havaittavissa oleva, myös teko, voidaan tulkita merkiksi (Peirce 1998, 402). Täten se, että PLMS on päätetty julkaista, on tekona merkki. Representanttina ei tästä näkökulmasta ole itse painotuote vaan julkaiseminen – se, että on olemassa painotuote nimeltä Puolustusministeriön strategia 2025 ja että se on ladattavissa internetistä.

Strategisen johtamisen implisiittinen perusoletus on, että strategia on perustaltaan salainen, sillä siinä organisaation toimintaympäristö nähdään kilpailullisena eikä omien todellisten korttien avoin paljastaminen olisi viisasta (Barney et al. 2006, 5). Toisaalta strategian täytyy olla jossain määrin julkinen organisaation työntekijöille, jotta se voitaisiin ylipäätään implementoida. (Saloner et al. 2001, 388–389; Lindroos et al. 2004, 29). Kuitenkin voidaan päätellä, että ainakaan yksityisten yritysten julkaisemat strategiat eivät ole koko totuus yrityksen strategiasta, vaan parhaat puolet esiin nostavia esitteitä, joilla koetetaan toisaalta houkutellessa sijoittajia ja rakentaa yrityksen mainetta⁹⁶. Asiat esitetään niissä yrityksen kannalta tavoittelemisen arvoisessa tulevaisuudessa – muu tuskin olisi järkevääkään. Julkishallinnon puolestaan pitää lain mukaan olla mahdollisimman avointa ja läpinäkyvää. (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999 /621). Tässä on PLMS:n edellyttämän koodin dilemma. Toisaalta strategia on perusoletuksiltaan salainen, mutta julkisuuslaki edellyttää viranomaisilta mahdollisimman suurta läpinäkyvyyttä. Tämän lisäksi on otettava huomioon se, että puolustushallinto on pitänyt strategioitaan salassa⁹⁷, ja vielä se, että myös koko julkisen hallinnon kulttuuri on vasta viime aikoina muuttunut avoimempaan suuntaan. Tämän vuoksi väitän, että julkisen hallinnon julkisten strategioiden vaatima koodi on, että PLMS on sisällöltään vajaa.

Entä mikä on julkaisemisen välitön objekti? Julkaiseminen tuo ensimmäisenä mieleen julkisuuden. PLMS on olemassa julkisena, koska sillä halutaan viestiä organisaation kannalta jotain, jota vain julkaiseminen voi tuottaa. Koska tekona julkaiseminen on puolustusministeriöltä ja koko puolustushallinnolta aivan uusi, myös välitön objekti saattaa olla uusi. Avoimuus viittaa uuteen hallinnolliseen käytäntöön – NPM:iin kuuluvaan objektiin. Päin-

⁹⁶ Sakari Huovinen (2004) on tutkinut väitöskirjassaan pörssiyrityöiden tiedonantovelvollisuutta todeten, että yrityksillä on taipumus välittää ennen kaikkea itselle edullista tietoa.

⁹⁷ Tällä tarkoitan nyt strategioita sotatieteellisessä mielessä

vastoin kuin vanha byrokraattinen oppi (Niskanen 1971, 21) NPM lähtee siitä, että mahdollisimman laaja sekä sisäinen että ulkoinen avoimuus on julkisen hallinnon peruslähtökohtia (Lähdesmäki 2003, 33–36). Julkaisemalla PLMS puolustusministeriö tuodaan esiin nykyaikaisena, aikaansa seuraavana organisaationa. Välitön objekti voidaan tästä näkökulmasta katsoa ennen kaikkea maineenhallinnalliseksi. Välitön objekti voisikin ajan hermosta oleminen, dynaaminen objekti puolestaan puolustushallinnossa koettu tarve muuttua avoimemmaksi.

Dynaaminen objekti voi liittyä myös organisaation olemassaoloon⁹⁸. Ollakseen olemassa organisaatio tarvitsee resursseja, siis karkeasti yleistäen rahaa, jolla hyödykkeitä ja palveluita voidaan ostaa⁹⁹. Näitten resurssien hankkiminen on organisaation olemassaolon perusta. Voidaan tulkita, että julkaisulla on dynaaminen objekti myös tässä mallitekijän intentiossa. Julkaisulla halutaan vaikuttaa kansaan ja päättäjiin, jotta se saisi käyttöönsä resursseja myös tulevaisuudessa. Dynaaminen objekti olisi silloin ”olemassaolon turvaaminen”. Tätä ei sinänsä eksplisiittisesti mainita PLMS:ssa, mutta oheistiedon perusteella tulkinta on kuitenkin ilmeinen. Myös lehdistössä esitettiin vastaava dynaaminen objekti PLMS:n julkaisun jälkeen (HS 8.7.2007). Yleisesti tiedetty asia nimittäin on, että julkisen sektorin organisaatiot pyrkivät kaikin keinoin parantamaan tai säilyttämään asemiaan (Lähdesmäki 2003, 9; Rannisto 2005, 98). Strategian julkaiseminen on täten uusi keino tämän vanhan tavoitteen saavuttamisessa.

PLMS:n mallitekijä on tietenkin puolustusministeriö, siis valtioneuvoston osa. Silti voidaan kysyä, sekoittuuko mallitekijä puolustusvoimiin ja sotilaisiin? Puolustusministeriö ja puolustusvoimat menevät yleisesti ottaen ainakin ”rivikansalaiselta” sekaisin¹⁰⁰. Koska kyseessä on vielä nimenomaan puolustusministeriön strategia eikä esimerkiksi valtioneuvoston kokonaisturvallisuusstrategia, on melko selvää, että mallitekijäksi tulkitaan nimenomaan sotilaallisesta turvallisuudesta vastaava organisaatio. Näin PLMS tuo mallitekijänä esiin ainakin ”kadunmiehen” näkökulmasta enemmänkin sotilasorganisaation kuin valtioneuvoston. Mallitekijä asemoituu viranomaiseksi, jolla on oikeus tehdä tämänkaltaisia strategioita. Viranomainen on julkishallinnon toimielin, jolta voidaan odottaa alansa asiantuntijuutta. Asiantuntijaroolissaan mallitekijä on asioiden tietäjä ja haltuun ottaja mutta samalla sääntöjen luoja ja tuomari (Heikkinen et al.2000, 204; Juuti et al. 2004, 43–44). Mallitekijä on siis tehnyt PLMS:n asiantuntijaroolissa määritellen samalla, mistä puhutaan ja miten. Samalla mallitekijä käyttää myös valtaansa.

Vaikka PLMS on julkinen, kenen tahansa saatavilla oleva, se tuskin päätyy kenen tahansa luettavaksi. Sen printtiversiota on jaettu lähinnä erilaisissa ministeriön tilaisuuksissa, minkä lisäksi sitä on lähetetty puolustusvoimien eri yksiköille sekä ministeriön sidosryhmille¹⁰¹. Lisäksi printtiversiota on käytetty maanpuolustuskorkeakoulussa opetuksessa¹⁰². Vaikka stra-

⁹⁸ Tässä on tietysti analogia pörssiyritysten tavoittelemiin sijoittajiin olemassaolonsa turvaajana tai sitten yritysten panostaminen asiakkaiden hankintaan.

⁹⁹ Tämä ei tietenkään ole koko totuus asiasta. Esimerkiksi puolustushallinnon kohdalla tärkeä ”aineeton pääoma” on maanpuolustustahto, joka saa asevelvolliset ja reserviläisaktiivit toimimaan maanpuolustuksen hyväksi käytännössä todella pienin korvauksin ja tarvittaessa antamaan myös henkensä isänmaan puolesta. Lisäksi erilaiset palkitsemiset, kuten ylennykset ja mitalit, ovat esimerkkejä ei-rahallisista palkkioista, jotka voivat auttaa organisaation toimintaa.

¹⁰⁰ Tähän viittaa ainakin oma arkikokemukseni keskustellessani puolustushallinnon ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Puolustusministeriötä ei yleensä nähdä osana valtioneuvostoa, vaan osana puolustusvoimia.

¹⁰¹ Tämä tieto on peräisin tekemistäni teemahausteluista

¹⁰² Tästä opetuskäytöstä minulla on omakohtaista kokemusta, sillä olen sitä jakanut erilaisilla MPKK:n kursseilla ainakin 300 henkilölle.

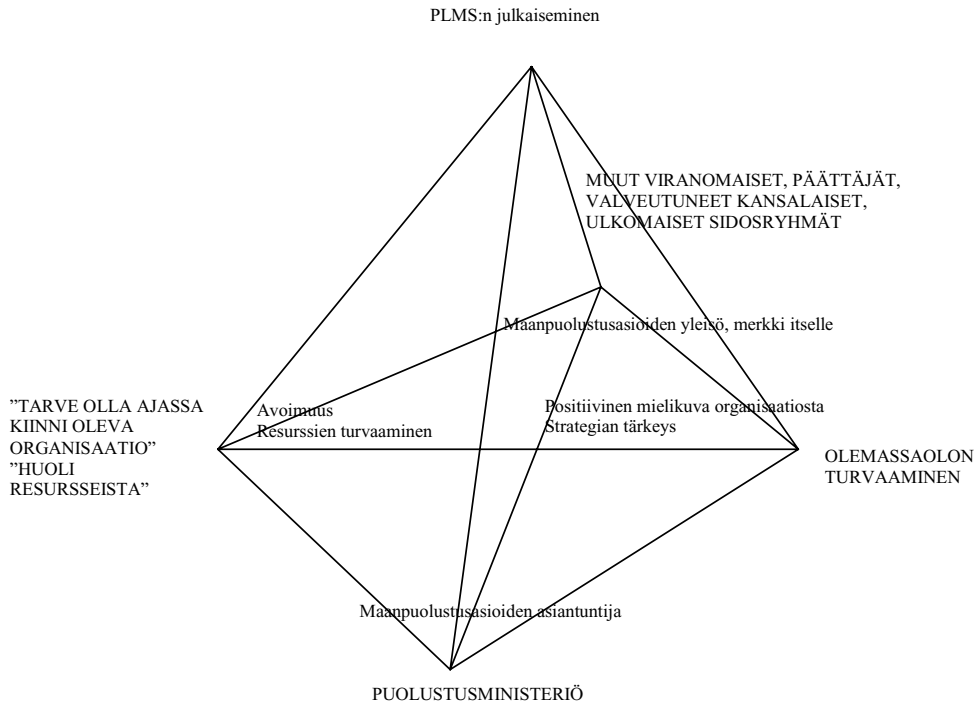
tegia on myös internetissä, sitä tuskin vahingossa käydään sieltä lataamassa. Tekijän lukijalle oletama oheistieto julkaisun suhteen siis näkyy jo representantin esillepanossa. Näin ollen julkaisemisen empiirinen lukija lienee puolustusministeriön sidosryhmiin kuuluva henkilö tai maanpuolustusasioista kiinnostunut tavallinen kansalainen. Vaikka mallilukija olisikin tekstin sisällön perusteella rivikansalainen, julkaisutavan perusteella hän kuitenkin käytännössä on asemansa tai henkilökohtaisen kiinnostuksen kautta asiaan enemmän vihkiytynyt. Täten empiiriseltä lukijalta edellytettävä oheistieto ja kyky tuottaa monialaisesti erilaisia dynaamisia interpretantteja PLMS:sta on laaja. Julkaisemisen mallilukijan ominaisuudet viittaavat täten dialogissa tekijän intention: vaikuttamiseen nimenomaan tekijän kannalta avainryhmiin eli henkilöihin, jotka tavalla tai toisella seuraavat maanpuolustuskeskustelua ja vaikuttavat mielipiteen muodostumiseen yhteiskunnassamme.

PLMS:n julkaisu englannin kielellä on mielenkiintoista mallilukijan määrittämisen kannalta. Julkaisemisella halutaan siis myös sanoa ei-suomalaisille jotain. Esimerkiksi ulkomainen aseteollisuus saattaa olla mallilukija, sillä se on varmasti kiinnostunut siitä, miten Euroopan suurimpiin aseostajiin kuuluva maa asevoimiensa tulevaisuutta suunnittelee. Myös EU:n piirissä lienee oma yleisönsä tämänlaatuisille teksteille. Sille, millaista välitöntä interpretanttia englannin kielellä tavoitellaan, löytyy tietysti monia mahdollisuuksia, ja vasta tekstin lähempi analyysi voi tämän paljastaa. Mahdollisuuksia on kuitenkin muutama: ainakin uskottavan puolustusjärjestelmän korostaminen tai kommentti Suomessa vellovaan liittoutumiskeskusteluun.

Lähtökohtana voitaneen pitää, että puolustusministeriö on PLMS:n empiirisenä tekijänä tavoitellut välitöntä interpretanttia, joka olisi sen tarkoitusperille mahdollisimman suopea. Koska tekijän intentio on ollut luoda kuvaa nykyajassa kiinni olevasta organisaatiosta, on välitön interpretantti myös tämänlainen. Strategian julkaisu voidaan tällöin nähdä itseisarvona: strategia on julkaistava, koska näin voidaan vedota pyrkimykseen toimia avoimesti ja läpinäkyvästi. Julkaiseminen on myös merkki itselle yhtäläillä kuin muille. Broms ja Gahmberg (1987) viittaavat tähän ilmiöön puhuessaan strategian autokommunikatiivisuudesta: strategian julkaisu on merkki, jonka mallilukija on empiirinen tekijä (Johansen 1993, 253). Tällöin tietysti välitön interpretantti on sama kuin dynaaminen. Tärkeämpää kuin itse sisältö on julkaiseminen ja se, että tähän voidaan vedota.

Julkaiseminen tekee strategiasta eräällä tavalla myös tärkeän: suurehkolla rummutuksella julkaisuuteen saatettu PLMS on merkki sekä ulkopuolisille että omalle organisaatiolle siitä, että strategia otetaan puolustusministeriössä vakavasti. Tähän liittyy myös se seikka, että julkaiseminen vahvistaa ministeriön asemaa esimerkiksi suhteessa puolustusvoimiin. PLMS ei ole mikä tahansa valtionhallinnon asiakirja, vaan merkki siitä, että sen tekijät pitävät sitä ja samalla omaa organisaatiotaan tärkeänä. Kolmas, ehkä perinteisempi PLMS:n välitön interpretantti voisi olla se, että puolustusministeriöllä on velvollisuus suunnitella ja kehittää asevoimia. Julkaiseminen kertoo, että myös tulevaisuudessa on tarve huolehtia valtion ulkoisesta turvallisuudesta.

PLMS:n julkaiseminen voidaan tiivistää pyramidiin seuraavasti:



Kuva 8: PLMS:n julkaiseminen representanttina

Mallitekijän ja objektin välisessä suhteessa mielenkiintoista on, miten mallitekijä on viiemeksi mainitut objektit kokenut. Perustuvatko objektit johonkin konkreettiseen huoleen vai ajaako taustalla vaikuttava NPM:n ideologia ikään kuin proaktiivisesti julkaisemiseen? Julkisuus liittyy olennaisesti NPM-ideologiaan, jossa läpinäkyvyys on yksi keskeisiä uuden hallinnon periaatteita (Fairclough 2003, 129). Julkisuus tuo kontrastia vanhaan byrokraattiseen tapaan hallita ja luo kuvaa raikkaasta, uudenaikaisesta julkishallinnosta. Onko organisaatiota olemassa, jollei sillä ole julkaistua strategiaa? Entä ajaako NPM organisaatiot entistä kovempaan keskinäiseen kilpailuun resursseista ja vaikuttaako tämä dynaamisena objektina taustalla?

Jos julkaisemisen taustalla olisi ainoastaan turvaluokitellussa strategiassa olevan informaation välittäminen tai kertominen siitä, että ministeriöllä on strategia, voitaisiin tämä tuoda julkisuuteen muutenkin, esimerkiksi kertomalla strategian pääkohdat jossain ministerin puheessa. Myös pelkkä ministeriön ilmoitus, että on olemassa turvaluokiteltu strategia, riittäisi tällöin. Tärkeitä päättäjiä ja lehdistöä voitaisiin siis informoida strategian sisällöstä ilman PLMS:aa ja tätä kautta turvata organisaation olemassaolon perustaa. Täten välitön objekti, joka kuvaa tarvetta olla ajan hermoilla oleva, nykyaikainen ja avoin organisaatio, sekä omaa valta-asemaa korostava strategian tärkeys eivät ehkä ilman PLMS:n julkaisemista realisoituisi välittömäksi interpretantiksi. Varsinaisia mallilukijoita ovat täten valvetuneet rivikansalaiset sekä toisaalta puolustusministeriön kanssa vallasta ja resursseista kilpailevat muut organisaatiot: muut mahdolliset mallilukijat saavutettaisiin muillakin merkeillä. Tämän perusteella väitänkin, että PLMS:n julkaisun keskeinen välitön objekti on tarve olla nykyaikainen ja

kansalaiselle läpinäkyvä organisaatio ja viimekädessä hallinnonalan suhteellisten resurssien ja vallan kasvattaminen.

PLMS:n julkaisua ja toisaalta sitä, mitä sen sisällöksi on valikoitu, voidaan tarkastella vallan käyttönä. Puolustusministeriö asettuu mallitekijäksi, viranomaiseksi, jolla on monopoli virallisesti suunnitella puolustushallinnon tulevaisuutta. Se, että puolustusministeriö on itse päättänyt tulla julkisuuteen strategiallaan, korostaa sen valta-asemaa. Sillä on oikeus valita, julkaistaanko sitä vai ei. Mallilukija asettautuu tässä vallankäytöllisesti alisteiseen asemaan; hänelle annetaan, mitä tekijä päättää antaa. Hänen on nieltävä asemansa mallitekijän määrittelemänä tulkitsijana. Sen sijaan empiirinen lukija voikin olla kriittinen tämän merkin luoman valtaposition suhteen. Esimerkiksi Helsingin Sanomat (HS 8.7.2006) pääkirjoituksessaan ei alistu strategian luomaksi mallilukijaksi, vaan kritisoi sen julkistamista ja julkaisemisen motiiveja¹⁰³. Julkaisemisella ei siis välttämättä saavutetaakaan toivottuja tuloksia: dynaaminen interpretantti ei ole tekijän käsissä. Representantti on siis teko, PLMS:n julkaiseminen. Dynaaminen objekti, jota julkaiseminen heijastelee, on ajassa kiinni pysyvä moderni organisaatio ja toisaalta huoli hallinnon resursseista. Välittömiksi interpretantiksi julkaiseminen tarjoaa positiivista mielikuvaa puolustushallinnosta sekä strategian tärkeyttä. Tavoiteltava dynaaminen interpretantti on tällöin toiminta, joka auttaa turvaamaan puolustushallinnon olemassaolon.

6.2. Puolustusministeriön strategian ulkoasun analyysi

PLMS on tekstinä hyvin visuaalinen: ensivaikutelmaksi siitä jää esitteenomaisuus. Se on painettu laadukkaalle paperille ja sen visuaaliseen ulkoasuun on panostettu runsaasti kuvien ja selkeine grafiikoineen. Taittaja on selvästi ollut ammattilainen. Mutta onko PLMS:n visuaalisuus pelkkää tekstin kuvittamista ja lukukokemuksen helpottamista? Kuvituksen ja ulkoasun ei välttämättä koeta kuuluvan lainkaan tekstin sisältöön; niiden väitetään jopa olevan epärelevantti itse tekstin sisällön kannalta. Ajatus kuvitetusta tekstistä olettaa kuvan ja sanan välille selvän hierarkian, jossa teksti on kuvaa hallitsevampi, alkuperäinen elementti (Mikkonen 2005, 330). PLMS:ssa hierarkia pitänee lähtökohtaisesti paikkaansa, sillä kirjoitettu teksti on syntynyt ensin. Väitän silti, että ulkoasu ja kuvitus kuuluvat kiinteänä kokonaisuutena PLMS:aan: esimerkiksi kuvia ei ole valittu sattumanvaraisesti, vaan niiden tehtävänä on heijastaa strategian varsinaista sisältöä¹⁰⁴, Ajateltaessa tekstiä kommunikatiivisena tapahtumana, myös kirjoitetun tekstin ulkopuolella oleva informaatio, kuvat ja rakenne, kuuluvat tekstiin (Titscher et al.2000, 20–21). Myös ne toimivat merkkeinä ja välittävät haluttua viestiä ja ohjaavat lukijan tulkintaa tekstistä siinä missä kirjoitettu tekstikin. Näin ne kuuluvat tekstiin, ja niiden analysointi on perusteltua. Tämän vuoksi PLMS:sta on tarpeen kirjoitetun tekstin analyysin ohella tutkia myös ulkoasua ja erityisesti kuvia.

¹⁰³ Lainaus pääkirjoituksesta: ”Strategiapaperin ydinsanomina tuntuu olevan uhkakuva, että nykyisillä määrärahoilla ei voida kehittää puolustusjärjestelmäämme uusia vaatimuksia vastaavaksi. ”Edessä saattavat olla merkittävät uudelleenarvioinnit tai huomattava lisärahoitus”. Pitkän aikavälin strategian hahmottelu on siis kovin heppoisella perustalla.” (HS 8.7.2006)

¹⁰⁴ PLMS:n taittaja Tiina Takala kertoo sähköpostiviestissään 23.5.2007 (tekijän hallussa), että PLMS:n ulkoasua ja kuvitusta mietittiin tarkasti ammattilaisvoimin. Julkaisun ulkoasun ja siihen valittujen kuvien tarkoituksena oli havainnollistaa tekstissä esitettyä. Valokuvat valittiin hänen mukaansa erityisesti ilmentämään puolustusvoimien kolmea tehtävää: Suomen puolustamista, viranomaistukea ja kansainvälistä kriisinhallintaa.

6.2.1. Kannen analyysi



Kuva 9: PLMS:n kansi, turvallisuuskuva.

PLMS:n kannessa huomion kiinnittää ensimmäisenä siinä oleva kuvakollaasi. Kansi ei ole erityisen sotaisa. Kuvan pohjana on maailmankartta. Vaikka Suomi nouseekin kuvassa keskellä olevana esiin, edustaa kuva silti uutta näkemystä sotilaallisen voiman käytöstä. Suomi on keskiössä, mutta silti kannetaan huolta koko maailmasta. Kartan käyttö viittaa myös globalisaatioon: omasta tontista huolehtiminen ei riitä, turvallisuus on globaalia. Keskiössä on nuori sotilas uudenaikaisessa varustuksessa. Soturi katselee lukijaa silmiin ystävällisesti, mutta vakaan päättäväisesti. Suomen lippu on näkyvästi esillä. Kuva on leikattu niin, ettei rynnäkkökiväärin piippua näy. Ase ei siis uhkaa ketään, mutta on valmiina puolustamaan Suomea ja sen etuja, jos niin tarvitaan. Sotilas seisoo ikään kuin vartiossa, vartioimassa taustalla hämmöttävää Suomea. Soturi edustaa kuvassa koko Suomen puolustusvoimia niin kuin se halutaan esittää. Se ei uhkaa ketään, mutta on tarvittaessa tulevaisuudessakin valmis puolustamaan maataan, jos sellainen tarve tulee.

Vasemmalla olevassa venekuvassa sotilaat ilmeisesti auttavat tulvauhreja veneensä kanssa. Tämä on selvä viittaus luonnonkatastrofeihin ja ilmastonmuutokseen, jotka nähdään tulevaisuuden nousevana uhkana¹⁰⁵. Tässä kuvassa sotilaat siis ovat hyödyksi myös sotimisen ulkopuolella. Samalla kuva viittaa yhteen uuden puolustusvoimalain tehtävistä, muiden viranomaisten tukemiseen. Oikealla alhaalla hyväntuuliset aseettomat rauhanturvaajasoti-

¹⁰⁵ MTS:n tutkimuksen mukaan 73 % suomalaisista oli paljon tai jonkin verran huolissaan ilmastonmuutoksesta, 85% ympäristön tilasta yleensä. Nämä osuudet ovat kasvaneet tutkimusten mukaan vuosi vuodelta. (Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta 2006, 38.)

laat jakavat avustuskasseja paikallisille lapsille. Sotilaiden siviilimäisyyttä korostaa heidän käärityt hihansa ja kenkensä: näyttää siltä, että heillä olisi jalassaan maihinnousukenkien asemesta lenkkikengät. Kuva symboloi kolmannen puolustusvoimain mukaisen tehtävän, kansainvälisen kriisinhallintatoiminnan, luonnetta. Suomalaiset rauhaturvajaajat ovat selvästikin yhteiskunnan rakentajia, eivät rauhaan pakottajia¹⁰⁶.

Kannen lentokoneet muodostavat hankalimmin tulkittavan kokonaisuuden. Pienempi kone on Hornet, ilmavoimien torjuntahävittäjä. Suurempi kone on tutkakone Avacs, jota Suomella ei ole, mutta jota USA ja sitä myötä myös NATO käyttävät. Hornet on siis Suomi, Avacs NATO. Hornet ikään kuin seuraa tai ottaa kiinni Avacsia. Mikä on kuvan viesti? Kuvaako se tiivistä sotilaallista yhteistyötä NATO:n kanssa? Tai kenties kuvassa on kysymys siitä, että läntinen sotilasteknologia viitoittaa tietä puolustushallinnon kehittämiseksi. Kuvaa voi myös tulkita siten, että Suomi ei aio tulevaisuudessa puolustautua yksin, vaan yhteistyössä tai liittoutuneena NATO:n kanssa. Kuva ankkuroituu tekstiin, joka korostaa tulevaisuutta, ei nykyhetkeä. Siksi NATO-tulkinta on perusteltu. Onko kyseessä täky, jolla luodaan odotuksia PLMS:n painavasta sisällöstä? Itse PLMS ei kuitenkaan ota mitään kantaa NATO-jäsenyyteen. Oma tulkintani kuitenkin on, että lentokoneet viittaavat itsenäisen, uskottavan puolustuksen ylläpitämisen tulevaisuuden ongelmiin. Teknologia kallistuu, ja nykyaikaisen kaluston hankkiminen on tulevaisuudessa entistä kalliimpaa.

Vaikka ”Turvallisesti tulevaisuuteen” on itse asiassa koko PLMS:n lisänimi, toimii se kannen kuvituksen ankkuroijana: sitä voi siis pitää kuvatekstinä. Kansi tarjoaa välittömäksi interpretantiksi vakautta, luottamusta, tarpeellisuutta ja turvallisuutta. Kuvissa esiintyvät sotilaat ja sotavälineet ovat siistejä, tehokkaita ja turvallisen oloisia. Turvallisuutta kuvastaa myös lisänimi ”Turvallisesti tulevaisuuteen”. Mallitekijä on organisaatio, joka luo turvallisuutta mallilukijalle, kaikille ihmisille ja erityisesti suomalaisille. Mallilukijalle tarjotaan roolia, jossa ennakkoluulot sodan turmiollisuudesta unohtuvat ja PLMS:sta lähdetään etsimään vastauksia siihen, miten tulevaisuus olisi turvallista kohdata. Turvallisuus on mielestäni luonnollinen valinta tekijältä, sillä sotalaitoksen ja sodan perimmäinen luonne äärimmäisen väkivallan koneistona ei varmasti aiheuttaisi positiivisia tulkintoja. Nimeänkin kannen turvallisuuskuvaksi.

¹⁰⁶ Rauhaan pakottaminen on Jugoslavian hajoamissotien aikana käyttöön lanseerattu termi, jolla tarkoitetaan taistelevien osapuolten pakottamista rauhaan voimatoimin – siis sotaa sodan lopettamiseksi.

6.2.2. Myyttien jäljillä



Kuva 10: Lumipukukuva ja sotilasvalakuva

PLMS:n ensimmäiset varsinaiset kuvat¹⁰⁷ löytyvät sisällysluettelon (lumipukukuva) ja johdannon vierestä (sotilasvalakuva). Nämä kuvat kuuluvat mielestäni yhteen. Kuville ei löydy kuvatekstejä, eikä samalla aukeamalla oleva kirjoitettu tekstikään ensi näkemältä tue niitä. Niitä ei siis ole selkeästi ankkuroitu, vaan ne vuorottelevat – ovat vuoropuhelussa – koko PLMS:n kanssa. Kuvavalinnat kuvaavat suomen kansan vahvana pidettyä maanpuolustustahtoa ja perinteiden kunnioittamisesta. Lumipukukuvan sotilaat liikkuvat metsän suojassa. Metsä on perinteisessä suomalaisessa kuvakerronnassa symboloinut suojaa ja myös tukea vihollisen valta yrityksii vastaan (Virtanen 2005, 49). Lumipukukuvan havumetsälle voidaan hakea merkityksiä kansallisromantiikan aikaisesta metsäsymboliikasta, jossa se symboloi suomalaista alkumieheyttä ja maskuliinisuutta. Koskemattomassa tilassa oleva havumetsä on oikea alku-Suomi (Julkunen et al. 1987, 351–354). Lumessa tarpovat lumipukuiset sotilaat ovat selvästi talvisodan, korpisotureiden, valkoisen kuoleman¹⁰⁸ ja talvisodan hengen symboli (Soikkanen 1999 243; Ahto 1989). Tämän maanpuolustushengen ja yhteen hiileen puhaltamisen symbolin esittäminen heti alussa tarjoaa välitöntä interpretanttia väkevästä perinteistä ja arvoihin nojaavasta organisaatiosta, jossa menneisyyttä ei ole unohdettu ja pohjalla vaikuttaa pienen kansan legitimi oikeutus puolustaa omaa maataan. Kuva viittaa myös maanpuolustustahtoon ja yleiseen asevelvollisuuteen, joita pidetään maanpuolustuksen peruskivinä¹⁰⁹.

Sotilasvalakollaasi vala-asennossa olevista maastopukuisista nuorista varusmiehistä ja -naisesta viittaa tulkintani mukaan sukupolvien katkeamattomaan ketjuun. Sotilasvala on rituaali, joka siihen liittyvine paraateineen on elävä, sellaisenaan lähes muuttumattomana näihin

¹⁰⁷ Sivuutan tässä kohtaa ministerin esipuheen ja ministerin kuvan koska palaan siihen myöhemmin.

¹⁰⁸ Termi ”valkoinen kuolema” kuvaa Suomen sotaväkeä Talvisodassa neuvostoliittolaisten kannalta: se oli tottunut talveen ja osasi käyttää sitä toiminnassaan hyväksi.

¹⁰⁹ Esimerkiksi Puolustusvoimien internetsivuilla todetaan: ”Puolustusjärjestelmä perustuu yleiseen asevelvollisuuteen ja korkeaan maanpuolustustahtoon.” (http://www.mil.fi/perustietoa/rehtavat/index_0.dsp, ladattu 1.10.2008)

päiviin säilynyt perinne varusmiespalvelussa¹¹⁰. Uutta on vain etualalla valaansa vannova palmikkohiuksinen nainen. Maan puolustaminen kuuluu edelleen koko kansalle, ja maanpuolustustahto on suoritetuissa mittauksissa vuodesta toiseen kansainvälisestikin huippuluokkaa¹¹¹. Välitön interpretantti on, että maanpuolustus nojautuu vahvoihin arvoihin ja on kansalaisten keskuudessa normi. Kuvavalinnat kertovat siitä, että perustaltaan mikään ei muutu myöskään tulevaisuudessa. Maanpuolustustahto ja asevelvollisuus ovat PLMS:n kulmakiviä, kuvien välittömiä objekteja. Puolustushallinto näyttäytyy mallitekijänä perinteitä kunnioittavana ja niistä ponnistavana instituutiona. Mallilukija taas on näihin arvoihin uskova ja maanpuolustusasioissa perinteisiin uskova suomalainen¹¹². Johdannosta sotilasvalakuvan aukeamalta alaotsikko, joka ankkuroi molempien kuvien sanoman tuottaen välittömän interpretantin: ”perusta säilyy, muutos jatkuu”.

6.2.3. Sokkikuvia



Kuva 11: ”Shokkikuvasarja”

Sivulla neljä on allekkain viiden pienen kuvan sarja. Ylhäältä katsoen ensimmäisessä on ihmisiä Berliinin muuria murtamassa, toisessa lentokone iskeytyessä World Trade Centeriin, sitten kuva terrori-iskun kohteeksi joutuneesta junasta arvatenkin Madridista, kuva tsunamista ja alinna kuva suojapukuisen ihmisen käsissä olevasta kannasta. Kuvasarja on symboli, jonka dynaaminen objekti on maailman arvaamattomuus. Se ankkuroituu vieressä olevaan kirjutukseen, jossa puhutaan shokeista ja skenaarioista tulevaisuuden tutkimuksessa. Ylin kuva kertoo poliittisten olojen rajustakin muutosmahdollisuudesta – siitä ettei mikään pysyväksikään luultu poliittinen tilanne maailmassa ehkä olekaan pysyvää. Kuvaa lentokoneiden törmäyksestä World Trade Centeriin 11.9.2001 on käytetty symboloimaan kansainvälistä terrorismia, islamin ja kristinuskon vastakkainasettelua sekä USA:n terrorismin vastaista taistelua. (Mikkonen 2005, 31.) Loput kuvat symboloivat uusia uhkia, terrorismia, luonnonkatastrofeja ja pandemioita.

Merkityksen yhdistelemisellä tarkoitetaan sitä, että visuaalisesti yhdistetään kaksi asiaa toisiinsa, vaikkei niillä sinänsä ole mitään tekemistä keskenään. Näin esimerkiksi mainoskuvassa voidaan kytkeä kuuluisa näyttelijätär ja hajuvesi toisiinsa: hajuvesi lainaa näyttelijättären glamourin merkityksen itselleen. (Seppänen 2005, 44.) Samalla logiikalla voidaan ajatella, että kuvasarjassa lai-

¹¹⁰ Edelleen yli 80 % suomalaisista miehistä suorittaa asevelvollisuuden (Puolustusministeriö 2007c, 13).

¹¹¹ MTS:n tutkimuksen mukaan 77% suomalaisista ajattelee, että jos Suomeen hyökätään, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisikin epävarmalta (Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta 2006, 27).

¹¹² Veteraanien saavutusten kunnioittaminen nousi kylmän sodan päättymisen jälkeen niin, että käytännössä kaikki suomalaiset pitivät veteraanien tekoja isänmaallisina tekoina. (Nurmela 2005, 95).

nataan viime aikojen katastrofikuvien merkityksiä, vaikka missään näistä tapahtumista ei so-tavoimalla ole ollut mitään tekemistä. Se, että ne esiintyvät PLMS:ssa kuvituksena, on täten merkityksen lainaamista. Jo asettamalla ne PLMS:aan, ne yhdistetään puolustushallintoon. Merkitys, jota lainataan, on maailman arvaamattomuus.

Ilman ankkurointia tekstiin välitön interpretantti olisi, että maailma ei tulevaisuudessakaan ole turvallinen lintukoto ja että on edelleen olemassa syitä, minkä vuoksi odottamattomaan ja pahimpaan tulee varautua. Ankkuroimaton kuvasarja symboloi edelleenkin maanpuo-lustuksen tarpeellisuutta ja legitimizeettiä. Ankkuroitaessa kuvasarjan välitön interpretantti kuitenkin muuttuu. Se ei enää pelottelekaan ihmisiä, vaan kuvaa tulevaisuuden ennusta-misen mahdottomuutta. 'Strategian' kannalta kuvasarja on lähes kriittinen: tulevaisuutta ei voi ennustaa eikä ottaa haltuun edes strategialla. Mallitekiä ei asettaudukaan tässä tu-levaisuuden tietäjäksi, vaan nöyräksi sen arvaamattomuuden edessä. Kuvasarja suorastaan tyrkyttää välitöntä interpretanttia: "ken tietää vois huomisen". Mallitekiä siis asettautuu tietäjästä ennakoijaksi. Mutkaan ei kannata ajaa täysillä, jollei tiedä, mitä sen takana vaanii. Tulevaisuus dynaamisena objektina on arvaamaton, eikä siitä ikinä näyträydy välittömäksi objektiksi kuin ennakoitavissa olevia lineaarisia jatkumia.

6.2.4. Hyödyksi meillä ja muualla



Kuva 12: "Hyötykuvat"

Sivulla 10 olevassa neljän kuvan sarjassa ollaan viemässä turvallisuutta maailmalle; kuvasarja ankkuroituu käsitteeseen "uudistuva kriisinhallinta". Sotilaspoliisit ovat mellakantorjunnassa Kosovossa, CIMIC-upseeri¹¹³ nauttii teetä paikallisten kanssa Afganistanissa, YK:n saat-tue on jossain Lähi-idässä ja suomalainen sotilas opettaa kosovolaisia lapsia tunnistamaan maamiinoja. Aseita kuvissa ei näy. "Uudistuva kriisinhallinta" nähdään representanttina, jonka välitön objekti on rauhan ja turvallisuuden vieminen kriisialueille sekä yhteiskuntien uudelleenrakentaminen. Suomi ei ole kuvien mukaan lähdössä ulkomaille sotimaan eikä halua myöskään tulevaisuudessa sellaisiin tehtäviin. Suomi haluaa viedä turvallisuutta ja hy-vinvointia ja olla sillanrakentaja, ei sillan tuhoaja.

¹¹³ CIMIC = civil - military co-operation, siviilien ja sotilaiden välien yhteistyö

Sivulla 13 oleva kuva suoja-pukuisesta sotilaasta ottamassa näytettä vedestä ankkuroituu vieressä olevaan tekstiin laaja-alaisista turvallisuusuhista. Kuva viittaa siihen, että puolustushallinto on hyödyllinen myös niin sanottujen uusien uhkien¹¹⁴ torjunnassa. Vaikka kuvavalinnat kuvaavatkin kahta puolustusvoimien päätehtävistä, niillä kuvataan myös niiden laatua. Kuvat ovat selkeitä viittauksia puolustushallinnon tarpeellisuuteen myös tulevassa maailmassa. Maailma on arvaamaton, ja arvaamatonta vastaan tulee olla vakuutus. Kuvissa on panostettu siihen, että syntyisi välitön interpretantti sotavoiman hyödyllisyydestä. Nämä kuvat tukevat selkeästi edellisessä alaluvussa tekemääni tulkintaa siitä, että PLMS:n julkaiseminen tekona tarjoaa välittömäksi interpretantiksi puolustushallinnon tarpeellisuutta myös tulevina aikoina.



EU-NATO yhteistyö tiivistyy – kriisinhallinnan vetovastuu voi vaihtua organisaatiolta toiselle. Kuvassa on Nato-johtoisen Bosnia-operaation (SFOR) siirto EU:n johtoon ("Althea"-operaatio) joulukuussa 2004.

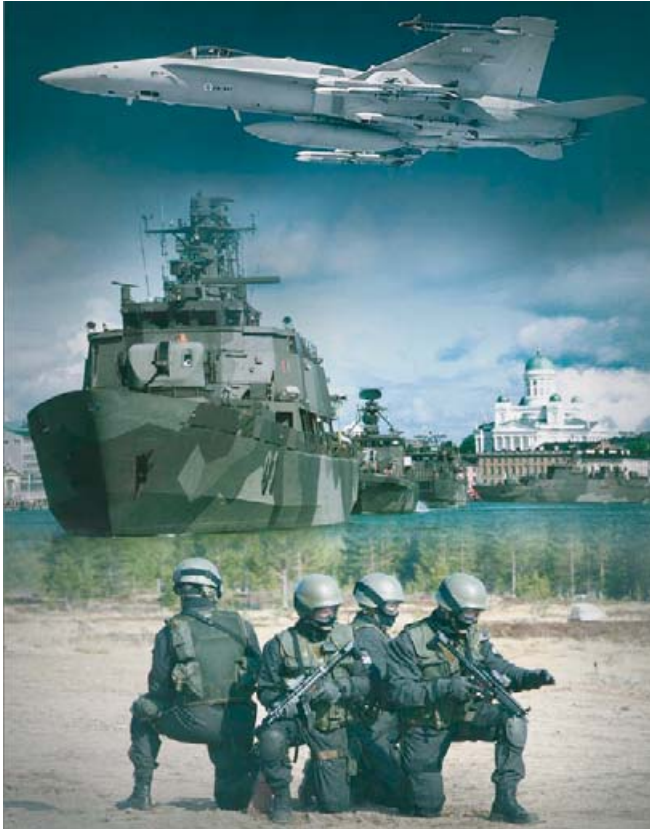
Kuva 13: "Monikansallinen paraati"

Sivulla 12 olevassa kuvassa on monikansallinen paraati, jossa NATOn johtama Bosnian operaatio siirrettiin EU:n vastuulle. Kuvassa maastopukuiset eri kansallisuuksia edustavat sotilaat seisovat muodostelmassa taustanaan NATOn, EU:n ja niiden jäsenten kansallisuusliput, myös Suomen. Edustalla pääosin siviilipukuiset miehet seuraavat paraatiä. Kuvassa Suomi liitetään osaksi NATOn ja EU:n muodostamaa monikansallista arvoyhteisöä. Suomi kuuluu tähän yhteisöön ja on halukas tulevaisuudessakin toimimaan osana sitä ja tarvittaessa osallistumaan yhteisön arvojen puolustamiseen aseellisesti. Päätösvalta ja johto säilyvät silti poliitikoilla, jotka seuraavat paraatiäkin arvovaltaisimmilta paikoilta.

Yleisesti ottaen kuvat tarjoavat välitöntä interpretanttia, jossa sotavoima nähdään erityisesti turvallisuuden tuottajana ja demokratian puolustajana. Puolustushallinnon tarpeellisuus ei näy vain Isänmaan puolustamisessa sotilaallisilta uhkilta. Se on tarpeellinen myös uusien uhkien torjunnassa ja rauhan, turvallisuuden ja demokratian levittämisessä muualle maailmaan. Tehtäväkenttä on laajentunut poteroista basaareille, barrikadeille ja bakteerintorjuntaan.

¹¹⁴ Uudet uhat kuvaavat sitä, että perinteisten sotilaallisten uhkien lisäksi on myös muita uhkia, mm. terrorismi, joukkotuho-aseet, sortuvat valtiot, tietojärjestelmäuhat, informaationsodankäynti, rikollisuus ja suuronnettomuudet (Puolustusministeriö 2006a, 13).

6.2.5. Tulevaisuus on teknologian



Kuva 14: ”Suojamme valtiovaltaa ja kulttuuria” -kollaasi

PLMS:n sivulla 14 on kuvakollaasi puolustushaaroista Helsingissä; edustalla on neljän miehen kasvottomaksi naamioitu joukko siilipuolustusmuodostelmassa, keskellä merivoimien taistelualuksia Helsingin eteläsatamassa ja taivaalla lentää Hornet. Taustalla väikkyvät tuomiokirkko ja presidentinlinna symboloivat valtiovaltaa ja kirkkoa. Senaatintori kirkkoineen symboloi pääkaupungin sijaintia ja koko kansakunnan valtiollista, hengellistä sivistystä (Kolbe 2005, 33). Tulkintani kuvasta on, että puolustusvoimat halutaan esittää kiinteästi valtion ydintehtävien suorittamiseen liittyvänä instituutiona ja että se ei ole saareke erillään muusta yhteiskunnasta. Mallitekijä on siis valtio, viime kädessä kaikki suomalaiset. Puolustushallinnon tehtävät kumpuavat valtion legitimiä oikeudesta puolustaa itseään, ja puolustushallinnon yhtenä tehtävänä on suojata vallan ja kulttuurin ydintä. Kuva symboloi puolustusvoimien integroitumista suomalaisen yhteiskuntaan. Se on elimellinen osa Suomen ja suomalaisuuden ydintä. Kun ankkuroidaan kollaasi viereisen sivun otsikkoon – ”näin varaudumme 2020-luvulle” – tarjoaa kollaasi välittömäksi interpretantiksi sitä, että puolustusvoimat tulevaisuudessakin on ennen kaikkea Suomen puolustamiseen tarkoitettu instituutio, se on suomalaisuuden varjelija. Mallitekijä asettuu tässä suomalaisuuden ytimeen, mallilukija taas taustalla olevaan keskustaan. Puolustusvoimat on kuin suojaava muuri Suomen ja sen kansan ympärillä kaikkea ulkoa tulevaa pahaa vastaan.

Kaikki kolme puolustushaaraa ovat edustettuina kollaasissa. Myös muissa PLMS:n kuvissa on havaittavissa tiettyä edustuksellisuutta: mitään elementtiä ei haluta jättää vähemmälle. Sinänsä jako kolmeen puolustushaaraan on melko universaali ilmiö, näistä ilmavoimat on 1900-luvun tuotteenä tuorein. Heijastaako kuitenkin nykyisen rakenteen tasapuolinen esilläolo sitä, että puolustushallinnon rakenteet ovat jäykkiä? Voiko olla niin, että strategiat joutuvat seuraamaan rakennetta? Sinänsähän PLMS:n kuvitus ei vielä ole todiste tällaisesta mutta heijastaa kuitenkin valtasuhteita: jonkin puolustushaaran jättäminen pois, vaikka vain tällaisesta tekstistä, on teko, jota ei voi tehdä. Kyse on siitä todellisuudesta, joka on totta tietyssä ryhmässä. (Kunelius 2003, 213.) Empiirisillä tekijöillä ei ole vapaata mahdollisuutta päättää, mitä PLMS:n sivuille laitetaan. Päätösvaltaa rajoittavat ja toisaalta mahdollistavat monet juridiset, kulttuuriset, poliittiset ja kaupalliset reunaehdot. Valta on vahvimmillaan silloin, kun ihmiset vapaaehtoisesti ja tiedostamatta noudattavat näitä ja hiljaisesti hyväksyvät edellä mainittujen rajoitteiden olemassaolon (Seppänen 2006, 254–255). Pyrkimys puolustushaarojen esilläolon tasapuolisuuteen voi olla siirrettävissä myös strategiseen suunnitteluun ja resurssien jakoon¹¹⁵.



Kuva 15: ”Tekniikkaa ja taisteluskeltajia”

¹¹⁵ Toki tämä on sängen pitkälle viety johtopäätös, mutta se ohjasi selvittämään asiaa myöhemmissä haastatteluisani.

Sivuilla 17 ja 20 olevissa pienissä kuvissa vannotaan tekniikan nimeen. Kuvissa esitetään uusinta kalustoa, ohjusvenettä, ilmatorjuntaohjusjärjestelmää, Horneteja ilmatankkauksessa, kranaatinheitinjoneuvoa ja taisteluskeltajia. Kuvat on ankkuroitu kuvatekstein. Ankkurointi korostaa moderniutta ja tehokkuutta sekä teknologian osuutta tulevaisuuden puolustuksessa. Välitön interpretantti on, että sotilaallinen suorituskyky koostuu tehokkaista ja nykyaikaisista sotavälineistä sekä pienistä, lähes ammattimaisista joukoista.

Yhtä kuvaa lukuun ottamatta ihminen on häivytetty pois; vain taisteluskeltajakuvassa on ihmisiä, mutta hekin sukeltaja-asuisina näyttävät lähinnä gyborgeilta. Kuvien viesti on selvä: tekniikka ja kasvoton ammattimaisuus ovat tulevaisuuden hallinnan vaatimuksia. Ne vaativat resursseja ja panostusta. Samaan tulkintaan johtaa tekstin viimeinen koko sivun kuva taisteluskeltajista uimassa kohti rantaa. Rannalla kauempana on yksi mies – oma vai vihollinen? Miksi ihminen esiintyy ylipäätään PLMS:ssa omilla kasvoillaan vain perinteistä ja traditioista kertovissa kuvissa? Miksi tulevaisuus on tekniikkaa ja kasvottomia ammattilaisia? Kertooko tämä ihmisen ja tekniikan välisestä suhteesta tulevaisuuden hahmottamisessa? Nähdäänkö tällainen tulevaisuuskehitys väijäämättömänä? Vai onko kysymys vain siitä, että tehokkuudella ei ole inhimillisiä kasvoja?

Sodan poissaolo PLMS:sta kuitenkin mietityttää. Tahdotaanko sodan äärimmäinen luonne poistaa taka-alalle, muistuttamalla mieliin, että myös omat sotakoneet voivat aiheuttaa tuhoa, ei myydä puolustushallintoa? Vain uhkaa esittävässä kuvissa hävitys on näkyvissä. Nämäkin kuvat ovat tapahtumia jossain muualla, kaukana Suomesta. Mielestäni tämä kontrasti tuo esiin sotavoiman perustarkoituksen: panostamalla siisteihin ja ammattitaitoisiin puolustusvoimiin hävitys pysyy kaukana. Kauhu myy meihin kohdistuvana mahdollisuutena, oma puolustus halutaan näyttää meitä siltä suojelevana.

Hornet esiintyy PLMS:ssa kolmessa kuvassa. Ylipäänsä on vaikea löytää puolustushallinnosta esitettä, jossa se ei esiintyisi. Mistä Hornetin hanakka käyttö kertoo? Onko se huipputekniikan symboli, malli Cajanderin¹¹⁶ vastakohta? Onko huipputekniikan esilläpito viesti puolustushallinnon tehokkuudesta ja moderniudesta, vai onko kyse enemmänkin halusta pitää puolustus myös jatkossa tekniikan kärjessä? Onko huipputekniikassa kyse puolustuksen uskottavuudesta, siitä, että suomalainen sotilas voi kulkea maailmalla pää pystyssä? Vai onko Hornet lupaus jostain suuremmasta – kuulumisesta maailman voimakkaimman valtion leiriin? Niin tai näin, siitä on kuitenkin tullut puolustusvoimien moderniuden symboli. Se on enemmän kuin lentokone, sen välitön interpretantti on, että puolustusvoimat ei ole teollisuusyhteiskunnan massa-armeija, vaan moderni länsimainen teknoarmeija. Heijastavatko kuvat RMA:n¹¹⁷ mukaista näkemystä tulevaisuudesta, jossa tappaminen ja kuoleminen tapahtuvat eri paikoissa? Kuoleminen ei ole enää komentokeskuksissa olevien sotilaiden ja kauas ulottuvien aselavettien käyttäjine arkea (Shaw 2004, 30–31). Tämä selittäisi myös kuvien kasvottomuuden. Näkökulma tulevaisuuden sotaan olisi siis teknologialähtöinen. Teknologia on luonnollistettua. Sävyä voisi kuvata tekniseksi ja samalla viileäksi: merkit ovat tekniikkaa, ei ihmisiä. (Heikkinen et al. 2000, 206.)

¹¹⁶ Malli Cajanderilla viitataan varustukseen, joka sotaväellä oli jakaa reservilleen talvisodan alkaessa. Usein se oli vain kivääri ja kokardi. A. K. Cajander sai oman nimikkomallinsa toimiessaan talvisodan alla pääministerinä ja iloinneensa julkisessa puheessaan elokuun 1939 suurten kertausharjoitusten yhteydessä siitä, ettei Puolustusvoimille ollut hankittu aseita ja taisteluvälineitä vanhentumaan.

¹¹⁷ Revolution in Military Affairs. Sodankäynnin vallankumous. Professorit Aki Huhtinen ja Pasi Kesseli kirjoittavat, että länsimaisessa sodankäynnissä on pyrkimys etäännyttää tappaminen ja tuho sotilaista täsmä- ja kaukovaikuttamisella. Länsimainen sodankäynti on kliinistymässä (Huhtinen et al. 2007).

Kaikissa PLMS:n kuvissa kiinnittää huomiota niiden staattisuus ja rauhallisuus. Ihmiset kuvissa (pl. uhkaa esittävät kuvat) ovat joko paikoillaan tai puuhailevat rauhallisesti mutta päättäväisesti. Toiminnasta jää levollinen kuva. Kontrasti on selvä uhkaa esittävien kuvien kanssa. Viesti on mielestäni selvä: maailma rauhaton, puolustushallinto rauhallinen. Tässä kiihkeässä maailmassa on vielä joku, joka osaa toimia järkähtämättä ja poukkoilematta.

6.2.6. Grafiikan kertomaa



Kuva 16: Strategisen suunnittelun kokonaisuus PLMS:n mukaan

Valokuvien lisäksi PLMS:sta löytyy muutama graafinen kuva. Kuva 16 täyttää PLMS:n sivun kolme. Se esittää strategisen suunnittelun kokonaisuutta puolustushallinnossa. Strategisesta suunnittelusta kuva antaa paperisen vaikutelman. Strateginen suunnittelu on asiakirjojen laatimista toisten asiakirjojen perusteella. Strateginen suunnittelu tuottaa uusia asiakirjoja. Ihmisellä, ajattelulla tai soveltamisella ei ole kuvassa sijaa: kuva esittää suljettua järjestelmää, jossa asiat viittaavat ristiin toisiinsa. Strategia nähdään lopputuotoskeskeisenä, ja tuo lopputuotos on asiakirja, – suunnitelma. Strategia on asiakirja, jonka tehtävänä on toimia perustana uusille asiakirjoille, kunnes organisaation jokainen asiakirja on laadittu. Strategia implementoituu organisaatioon asiakirjoina. Kun asiasta on laadittu asiakirja, on itse asia kunnossa.

Toisaalta grafiikka voidaan nähdä hierarkian ja vallan näkökulmasta. PLMS on keskiössä, siis keskeisin hallinnonalan strategia. Se saa legitimitteettinsä poliittisesta ohjauksesta, lainsäädännöstä ja EU:n ohjauksesta. Legitimiteetissä on korostuneessa asemassa VNS, siis poliittinen valtuutus. Suhde on piirretty nimenomaan näin päin. Toisaalta voidaan kysyä, että jos VNS on neljäksi vuodeksi tehty ja PLMS kahdeksikymmeneksi, kumpi on muna, kumpi kana? Puolustusvoimien strategia on alhaalla ja alisteinen PLMS:lle. Sieltäkään ei nuolta kulje ylöspäin. Poliitiikka siis ohjaa hallintoa, joka taas ohjaa sotilaita. Sotilaiden paikka on osoitettu ravintoketjussa.

Suomen turvallisuusympäristön kehitykseen vaikuttavia tekijöitä



Suomen turvallisuusympäristöön vaikuttavat kansainväliset toimijat ja alueelliset kokonaisuudet



Suomen turvallisuusympäristöön ei vaikuta ainoastaan lähialue, vaan yhä enemmän maailmantalouden kehitys. Tämän vuoksi puolustusministeriön strategiatyössä on otettava globaali lähtökohdaksi ja tarkasteltava ulkoisesti 13 kansainvälistä järjestelmää toimijaa tai alueellista kokonaisuutta. Strategiatyössä kutsuttiin osalliseksi 30 suomalaista asiantuntijaa kolmessa vaiheessa: alustavassa, strategisessa ja lopullisessa. Suomen turvallisuusympäristöön keskeisimmät vaikuttajat toimijat ovat EU, Venäjä, Yhdysvallat ja Nato.

Kuva 17: "Pallo hallussa"

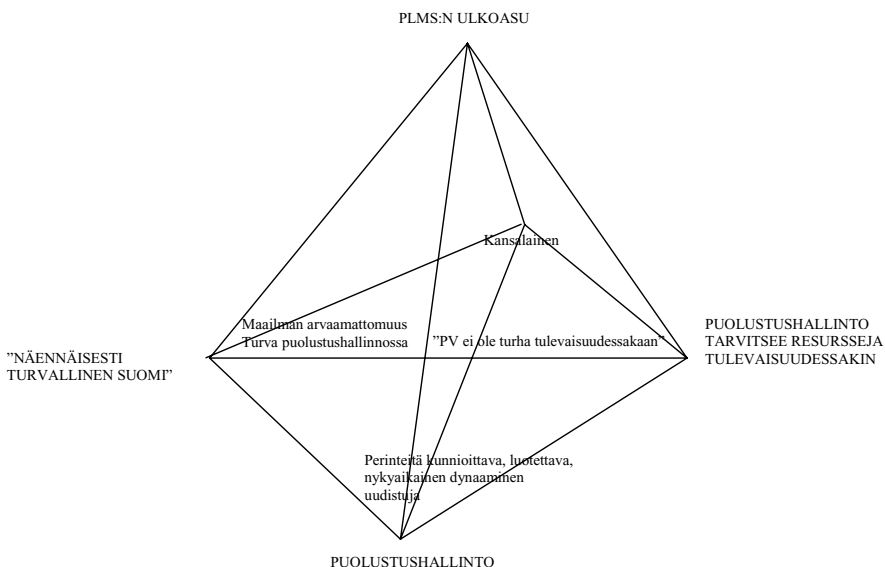
PLMS:n sivuilla 7 ja 8 on kaksi graafista kuvaa, joista ensimmäisessä on laatikoituna Suomen turvallisuusympäristöön vaikuttavia tekijöitä taustanaan koko maapallo ja jälkimmäisessä kuvattu poliittisia ja ideologisia toimijoita maailmassa taustanaan koko maailma ja Eurooppa. Niiden tarkoituksena on ollut tiivistetysti selvittää turvallisuusympäristön tekijöitä, joihin strategian laadinnassa on käytetty tarkastelun pohjana. Ne symboloivat turvallisuusympäristön globaaliutta. Välitön interpretantti on, ettei Suomi enää pärjää katsomalla pienestä ikkunasta lähialueelle, vaan näkökulma on lintuperspektiivi. Turvallisuuteen vaikuttavia asioita tulee katsoa avaruudesta. Suomi on lastu laineella, maailma on arvaamaton ja monenlaisia asioita ja aktoreita tulee ottaa huomioon. Toisaalta Suomi ja sen puolustusvoimat on kansainvälinen toimija ja sen toimintaympäristö on koko maailma. Grafiikat kuvissa 16 ja 17 ilmaisevat myös strategiatyön luotettavuutta ja uskottavuutta. Välitön interpretantti on, ettei PLMS ole syntynyt "hihasta ravistamalla", vaan sen takana on paljon analyttistä ja tutkittua tietoa. Maailma on hallussa, ja se on otettu huomioon strategiassa. Se on myös osa suurempaa asiakirjaperhettä ja linkittyy näin elimellisesti lainsäädäntöön, EU:n suunnitelmaan ja poliittiseen ohjaukseen.



Kuva 18: "Tahto ja kyky"

PLMS:n sivulla 11 on yllä oleva graafinen taulukko. Taulukko ankkuroituu tekstiin, jossa puhutaan siitä, ettei sotilaallinenkaan uhka Suomea vastaan ole tulevaisuudessa poissuljettu. Taulukon välitön interpretantti on, että uhka konkretisoituu, jos jollain toimijalla on olemassa sekä tahto että kyky toteuttaa jokin toimenpide. Millään valtiolla ei tällä hetkellä ole tahtoa hankaloittaa Suomen asemaa, ja ei-valtiollisilla toimijoilla taas ei ole juuri kykyä siihen. Tällä tavoitellaan dynaamista interpretanttia, joka kertoo, että vaikka juuri nyt siviilipohjan neliössä olevat suureet ovat lähellä nollaa, ne voivat muuttua nopeasti. Vaikkei puolustusvoimille olekaan juuri nyt käyttöä kotimaassa, sen suorituskyky on säilytettävä. Ei-valtiollinen toimija tuo sotilaalliseen uhkaan myös epäsymmetrisen sodankäynnin¹¹⁸.

6.2.7. Ulkoasu pyramidissa



Kuva 19: Ulkoasu pyramidissa.

¹¹⁸ Sekä tutkijat että viranomaiset käyvät kamppailua siitä, mitä on epäsymmetrisen sodankäynti ja ennen kaikkea, onko se edes sotilaallinen uhka vai sisäisen turvallisuuden asia (Shaw 2005, 21–23). Puolustushallinnon kannalta tässä on kyse lähinnä siitä, mitä vastaan sotilaallista voimaa käytetään ja miten resurssit jaetaan tulevaisuudessa hallinnonalojen välillä.

Tässä aluvussa tiivistän pelkistetyksi ulkoasusta tekemäni analyysin vielä pyramidiin. Pelkkiä kuvia ja grafiikoita tulkitsemalla voidaan muodostaa merkki, joka kertoo paljon siitä, mikä PLMS oikein on ja mitä sen julkaisemisella tavoitellaan. Teksti luo mallitekijäksi uskottavan ja ammattitaitoisen organisaation, joka elää vahvasti nykyajassa ja myös tulevaisuudessa mutta jolla kuitenkin on vahva menneisyydestä kumpuava arvopohja. Mitään pahaa ei juuri nyt ole olemassa, mutta tulevaisuudesta ei koskaan tiedä. Puolustushallinto on koko yhteiskunnalle ja myös kansainvälisesti hyödyllinen vakuutus odottamattoman varalle, ja sen uskottava strateginen suunnittelu on keino varautua odottamattomaan myös tulevaisuudessa. Tulevaisuus on tekniikan ja piinkovien kasvottomien ammattilaisten eikä synny ilman panostusta.

Ulkoasun dynaaminen objekti on tulkittavissa oheistiedon avulla näennäisesti turvalliseksi Suomeksi. Tällä tarkoitan sitä, että ihmisten arkikokemus maailmasta on ilmeisen turvallinen, ja visuaalisuudella halutaan nostaa esiin turvallisuutta uhkaavia tekijöitä. Ulkoasusta kumpuava välitön objekti on, että maailma on arvaamaton: pahoja asioita on tapahtunut ja tulee aina tapahtumaan. Välitön objekti on myös se, että puolustushallinto esitetään tehokkaana ja ammattimaisena suojana tätä turvattomuutta vastaan: selkänöjaa tähän haetaan myös sen menneisyydestä.

Edellä mainitut asiat ovat suhteellisen itsestään selviä puolustushallinnossa työskenteleville¹¹⁹. Siksi voisi olettaa, että mallilukija on puolustushallinnon ulkopuolella oleva, maanpuolustukseen varauksellisemmin suhtautuva mutta silti mielipiteenmuodostukseen vaikuttava valveutunut kansalainen. Sekin seikka on otettava huomioon, ettei sotilasasioiden ammattilainen Suomessa tai ulkomailla vaikutu kuvituksesta. Keihäänkärkeä on aina tapana esitellä; varresta ei yleensä puhuta, vaikka sen pituus ja laatu ovat helposti selvitettävissä muilla keinoin. Mallilukija koetetaan vakuuttaa siitä, että puolustushallinto on tarpeellinen ja ansaitsee resursoinnin tulevaisuudessakin. Toisaalta myös maanpuolustukseen myönteisesti suhtautuva saa vahvistusta vakaumukselleen, sillä ulkoasu ei tätä järkytä. Strategia näyttäytyy tässä tulkinnassa välineenä, jolla pyritään vaikuttamaan mallilukijaan resurssien saamisen varmistamiseksi. 'Strategia' on siis enemmän kuin suunnitelma. Se on keino vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Merkin vaatima oheistieto on perusymmärrys suomalaisesta maanpuolustusjärjestelmästä ja sen historiasta sekä maailman viimeaikaisista katastrofeista. Mallilukijan siis oletetaan olevan jollain tavoin maailmaa seuraava ja maamme kulttuuria tunteva. Mallitekijä puolestaan omii itselleen oikeuden olla turvallisuuden lukko: se esiintyy yhteiskunnan turvallisuuden takaajana arvaamattomuutta vastaan. Mallilukijalle siis tarjotaan lukemiseensa koodia, jossa maailman arvaamattomuutta vastaan tarvitaan suojaa, jota maanpuolustus voi antaa. Tekijä asettautuu lukijan suojelijaksi.

Visuaalisesti analysoitaessa PLMS ei pyri inhorealistiseen kuvaukseen, vaan esittelemään mainosmaisesti puolustushallinnon parhaita puolia ja ennen kaikkea maanpuolustuksen merkitystä. Mainos pyrkii vaikuttamaan lukijan tulkintaan, vakuuttamaan häntä tekstin sanomasta. Toisaalta, voisiko tekijän intentio olla muutakaan? Sotaa ei tuoda esiin, vaan korostetaan enemmän maanpuolustuksen tuomaa turvaa ja hyötyä. Korea ulkoasu voi silti etäännyttää lukijaa PLMS:sta; esittelemäisyys ja mainosmaisuus saattavat aiheuttaa dy-

¹¹⁹ Ks. esimerkiksi puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2005 (Pääesikunta 2006).

naamisia interpretantteja, että kyseessä ei olisikaan aivan vakavasti otettava asiakirja. Mainosten ja yritysesitysten taustallahan on parhaiden puolien korostaminen ja vähemmän hyvien mainitsematta jättäminen. Ulkoasu voi siis aiheuttaa ristiriitaisia dynaamisia interpretantteja.

Mitä PLMS:n ulkoasu sitten kertoo 'strategiasta'? Siinä 'strategia' on jotain, jolla arvaamatonta tulevaisuutta voidaan hallita. Se on keino kutistaa maailman uhkat ja ongelmat kompaktiin ja hallittavaan muotoon suunnittelemalla. 'Strategia' näyttäytyy monimutkaisuuden yksinkertaistajana, avaimena tulevaisuuden hallintaan. 'Strategia' on myös jotain, jolla vakuutetaan lukija ja etsitään legitimitettä. Se ei ainakaan ulkoasun perusteella kerro kehityspolkuja, vaan hankkii organisaatiolle legitimitettä.

6.3. Kirjoitetun tekstin analyysi

Miten PLMS sitten kirjoitetun tekstin tasolla esittää 'strategian'? Tekstin rakenteen tasolla PLMS pyrkii sidosmuotoiseen argumentointiin. Ensin kerrotaan strategian laatimisen perusteista, siis siitä, mihin PLMS:lla pyritään ja miten se on laadittu. PLMS:n taustalla ilmoitetaan vaikuttavan kolme skenaariota: myönteinen, "business as usual" ja negatiivinen kehitys. Skenaariotarkastelua on täydennetty eräänlaisilla sokkitarkasteluilla, jotka toteutuessaan horjuttaisivat skenaarioiden toteutumista johonkin suuntaan. Skenaariot on laadittu viiden turvallisuusympäristöön vaikuttavan yleisen kehitystrendin pohjalta, joita on täydennetty sotilaallisten ja muiden turvallisuustrendien perusteella. Näiden perusteella on sitten tehty johtopäätöksiä siitä, millainen visio puolustushallinnolla on itsestään 20 vuoden päästä. (Puolustusministeriö 2006, 4.) Se miten esitettyyn visioon aiotaan edetä, jää PLMS:ssa melko epämääräiseksi: verbin "kehitetään" sisälle ei oikeastaan mennä.

6.3.1. Esipuheen kertomaa

PLMS:n aloittaa puolustusministeri Seppo Kääriäisen¹²⁰ kuvalla varustettu esipuhe. Siinä Kääriäinen perustelee PLMS:n julkaisemista ja sen tarpeellisuutta. Esipuheen tarkoituksena on ilmiselvästi nostaa tekstin painoarvoa ja tuoda sille myös poliittista hyväksyttävyyttä. Puolustusministeri antaa tekijälle kasvot: tämä on poliittisesti hyväksyttävissä oleva teksti. En kuitenkaan väitä, että teksti olisi hallituksen kannanotto vaan nimenomaan hallinnon; ministerin rooli on PLMS:ssa olla ministeriönsä ylin johtaja ja hallinnonalan ylin poliittisesti valittu edustaja. PLMS on poliittisesti hyväksyttävissä mutta ei varsinaisen hallituksen poliittinen linjanveto. Tämä tarkoittaa sitä, että PLMS:ssa voidaan esittää vain aiemmin poliittisesti hyväksytyjä periaatteita; muut asiat on esitettävä riittävän ympäröivästä. Silti ministerin kasvoilla varustettu esipuhe kertoo, ettei 'strategia' ole pelkästään sotilaiden tai puolustushallinnon virkamiesten, vaan myös poliitikkojen ja kansakunnan asia. Esipuhe kuvineen tarjoaa välitöntä interpretanttia siitä, että hallinnonala on ministerijohtoinen, siis poliittisen ohjauksen alainen. Ministerin esipuhe viittaa myös siihen, ettei kyseessä ole mikään tahansa julkaisu, vaan hallinnonalan keskeinen tuotos. PLMS on formaali, hyväksytty ja tärkeä. Se on poliittisesti hyväksytty, ei pelkän virkamiestyön tulos.

¹²⁰ Seppo Kääriäinen oli puolustusministerinä Matti Vanhasen I hallituksessa 24.6.2003–19.4.2007. (<http://www.defmin.fi/index.phtml?s=39>, ladattu 27.11.2007)

Kaikilla empiirisillä tekijöillä ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia päättää, mitä julkaisun sivuille laitetaan. Päätösvaltaa rajoittavat ja toisaalta mahdollistavat monet juridiset, kulttuuriset, poliittiset ja kaupalliset reunaehdot. (esim. Seppänen 2006, 254–255.) Valta ei tässä juuri peitä itseään: politiikka jätetään ulos PLMS:ta. Esipuhe korostaa, ettei se ”haasta VNS:a tai muitakaan valtiojohdon turvallisuuspoliittisia turvallisuuspäätöksiä”. Kielteillä haastaminen osoitetaan kuitenkin tällaisen dynaamisen interpretantin mahdollisuus. Lause osoittaa koko strategisen suunnittelun ongelmallisuuden puolustushallinnossa. Tehdessään strategisia suunnitelmia virkamiehet joutuvat alueille, jotka kuuluvat poliittisten päättäjien ratkottavaksi. Hallinnollisen ja poliittisen väliraja on veteen piirretty, ja tämän vuoksi PLMS pyrkii tätä rajaa paaluttamaan¹²¹. Muutoin strategisten päätösten tekijät saattaisivat kokea, että heidän varpailleen on astuttu.

Virkamiesten näkökulmasta strateginen suunnittelu on normaalia valmistelu- ja toimeenpanotyötä, joka toimii poliittisen ohjauksen alaisena. Tämän vuoksi ristiriidan kieltäminen nimenomaan poliittisen ohjaajan esipuheessa on tärkeää. Se legitimoit strategisen suunnittelun. Kiellolla viestitään, ettei PLMS voi ottaa kantaa vaikkapa NATO-kysymykseen, kysymykseen yleisestä asevelvollisuudesta tai määrärahojen korottamisesta – se voi vain teknisesti todeta näistä jotain arvottomamatta niitä suuntaan tai toiseen¹²². PLMS:ssa strategiseen päätöksentekoon kuuluvia kiistanalaisia asioita ei siis ole tai ne on esitetty niin, että niihin varotaan ottamasta suoraa kantaa. Mistä PLMS ei puhu, siitä virkamiehen on julkisesti vaiettava. Tästä näkökulmasta ministerin esipuhe ja kuva on välttämätön. Ministerin antaman valtuutuksen ja suojan takana tällaisia kysymyksiä voidaan ylipäänsä virkamieskunnassa jollain tavalla julkisesti käsitellä ja esittää. Esipuhe ei kerro, onko poliittiset rajaukset tehty puolustusministeriön strategiatyössä ennen vai jälkeen strategiaproessin. Auki jää kysymys siitä, onko strategia puolustushallinnossa jollain tavalla ennako- tai itsensensuroitua vai ovatko esitetyt toimintavaihtoehdot priorisoitu strategiaproessin jälkeen.

PLMS:n julkaisemisen tavoitteena on ministeri Seppo Kääriäisen mukaan keskustelun virittäminen maanpuolustuksen tulevaisuudesta. Lause on tärkeä viittaus siihen, että puolustushallinnolla on halu avata turvallisuuspoliittista keskustelua yhteiskunnassa. Keskustelulla tavoitellaan konsensusta, joka on ministerin mukaan puolustuspolitiikan kulmakiviä. Mallilukija siis osallistuu tähän keskusteluun tai seuraa sitä. PLMS:n tavoite on myös tuoda esille strategiatyötä, jota ministeriössä on tehty. Esipuheessa eksplikoitu PLMS:n julkaisun välitön objekti on siis tarve tehdä strateginen suunnittelu tunnetuksi ja virittää keskustelua maanpuolustuksen tulevaisuudesta. PLMS pyrkii puheenvuoroksi konsensuksen aikaansaamiseksi: mallitekijä pyrkii interpretanttiin, joka olisi mahdollisimman monen hyväksyttävissä. Mallilukija pyrkii näin kattamaan mahdollisimman laajan ideologisen kirjon: jokaiselle jotakin. Muita tekstejä tässä keskustelussa ovat muut valtionhallinnon tekstit, kuten VNS, sekä ylipäänsä yhteiskunnallinen tulevaisuuskeskustelu. PLMS:n mallitekijyyttä pyritään laajentamaan koko valtionhallintoon ja vallitsevan tulevaisuuskeskustelun kautta myös mui-

¹²¹ Esimerkiksi syksyllä 2007 käytiin vilkas keskustelu ns. NATO-selvityksen (Ulkoministeriö 2007) laatimisen yhteydessä siitä, mikä olisi sen poliittinen sitovuus. Tasavallan presidentti Tarja Halonen totesi (SK 47/2007), ettei mikään selvitys tai muistio ole muuttanut hänen kielteistä kantaansa NATO-jäsenyyteen, ei siis myöskään haastattelun aikana loppusuoralla oleva NATO-selvitys. Mielestäni tämä kertoo juuri siitä, että puolustushallintoa koskevat strategiset päätökset eivät voi olla viime kädessä virkamiesvetoisia, vaan poliittisia.

¹²² Viitataan tällä esimerkiksi aika ajoin julkisessa keskustelussa olleeseen väitteeseen siitä, että turvallisuuspoliittisessa establismentissa olisi olemassa jonkinlainen salaliitto Suomen liittämiseksi NATOon (ks. esim. Rahkonen 2004, 15).

hin virallisen tulevaisuuden tietäjiin¹²³. PLMS:n mallitekijä ei näin ollen ole poliittinen vaan asiantuntija, vaikka pyrkii poliittiseen vaikuttamaan.

Kieltämällä poliittisen päätöksenteon haastamisen PLMS pyrkii olemaan poliittisesti väritymättömä, yksiselitteistä hallinnollista virkamiestekstiä. PLMS pyrkii olemaan suljettu teksti, joka vähentää epämääräisyyttä ja tähtää kuuliaiseen tulkintaan (Eco 1979, 7), siis siihen, että välitön ja dynaaminen interpretantti olisivat yhtenevät. Suljettukin teksti kuitenkin olettaa maailman tietynlaiseksi heijastaen näin mallitekijää (Eco 1979, 22–23). Mallitekijä kuuluu hallinnon edustajiin, jotka pitävät maailmaa objektina, johon mallitekijällä on politiikan alainen, toimeenpaneva suhde. Hallinto on virkavastuulla tapahtuvaa, teknistä ja tehokasta toimeenpanoa, joka perustuu tosiasioihin, objektiiviseen totuuteen. (Puukka 2005, 94–95.) PLMS pyrkii olemaan asiantuntijapuhetta, jolle maailma on muokattavissa oleva toiminnan kohde. Tätä maailmaa eivät silti muokkaa yksilöidyt ihmiset, eikä toimintakaan ole yksilöityä tekemistä (Heikkinen et al. 2000, 199).

Itse esipuheen sisällöstä löytyy mielenkiintoisia 'strategiaa' kuvaavia määritteitä. Ensinnäkin ministeri korostaa suomalaisuutta ja ottaa esille hallinnonalan arvot, jotka hänen mukaansa ovat turvallisuus, luotettavuus, uskottavuus ja isänmaallisuus. Jo ulkoasun tulkinnassani havaitsin nämä arvot näkyviksi PLMS:ssa. Arvot kertovat perimmiltään kulttuurista, johon organisaatio ainakin virallisesti nojaa. Ne ilmaisevat, miten asioiden tulisi organisaation johdon tai työntekijöiden (tai molempien) mielestä olla verrattuna siihen, miten ne tällä hetkellä ovat. Arvot ovat myönteisiä asenteita yleisiin asiantiloihin. Ne kohdistuvat abstraktimpiin ja yleisluontoisempiin asioihin kuin asenteet. (Tilev 1994, 41.) Junnolan et al. (1997, 25) mukaan arvot ovat käsityksiä tavoiteltavista tiloista tai käyttäytymisen periaatteista, joihin liittyy vahva arvioiva elementti ja tunnelataus. Ne ovat olemassa ensisijaisesti ihmisten mielissä ja ovat täten subjektiivisia käsitteitä. Arvot toimivat konkreettisen todellisuuden ja toiminnan hyvyden mittapuuna ja ilmenevät yksilötasolla arvostuksina, valintaperusteina ja preferensseinä. Arvot ilmenevät resurssien panostuksena arvokkaina pidettyjen asioiden toteuttamisessa. Maanpuolustus ja puolustushallinto perustuvat siis esipuheen mukaan perinteisille arvoille, mutta sitä, mistä nämä arvot kumpuavat, ei selitetä¹²⁴. Julistamalla arvot heti alkuun suljetaan samalla keskustelu niistä: nämä ovat arvomme ja näissä pysytään. Esitetyt arvot ovat vakaita ja konservatiivisia. Esitetyistä neljästä arvosta jää kuva peruskalliosta, jota maailman tuulet eivät niin vain hetkauta. 'Strategian' dynaamisesta objektista tämä antaa vakaan ja harkitun oloisen kuvan. 'Strategia' ei ole kvartaaleittain muuttuva asia. Lisäksi on huomattava, että arvot ovat tavallaan kyseenalaistamattomia premissejä, joihin PLMS nojaa. Sinänsä nuo arvot eivät vielä sellaisenaan ilman konkretiaa kerro juuri mitään: mitä tahansa voidaan perustella isänmaallisuudella, turvallisuudella tai uskottavuudella.

Arvot näkyvät myös esipuheen ehkä keskeisimmässä lauseessa: "Suomen puolustuksen ydin on aina suomalainen." PLMS ei siis haasta perinteistä mallia eikä jo lähes maanpuolustuksen synonyymiksi noussutta ajatusta siitä, että maanpuolustus on aina hoidettava omin voimin. Tässä tulee esiin se, että poliitikko heijastaa ennen kaikkea kansalaisten arvoja, jotka ovat

¹²³ Näiden tulevaisuudenkuvien sisällöstä (tai tulevaisuudentutkimuksen sanastolla megatrendejä) (Kamppinen et al. 2002, 33) voidaan esimerkiksi puolustusministeriön tulevaisuuskatsoituksen perusteella erottaa ainakin seuraavia asioita: globalisaation ja teknologian kehittymisen väijäämätön jatkuminen, demografia ja sen erilaiset seurannaisvaikutukset, ympäristön muutos ja laaja-alaisen turvallisuusuhkien merkityksen kasvaminen. (Puolustusministeriö 2005.)

¹²⁴ Toisaalla (Kääriäinen 2005, 8) julkaisussa puheessaan ministeri Kääriäinen tosin toteaa, että kyseiset arvot perustuvat puolustushallinnon piirissä pidettyyn arvokeskusteluun.

ainakin maanpuolustusasioissa melkoisen stabiileja ja konservatiivisia¹²⁵. Tämä tarkoittaa myös sitä, että PLMS ei haasta näitä maanpuolustushengen taustalla vaikuttavia arvoja. PLMS on siis alisteinen kansallisille arvoille eikä välttämättä ole muutosagentti. PLMS veyyy vain kansalaisten arvoperustan sallimissa rajoissa. Puolustushallinto ja sen strategia on poliittisen johdon ja tätä kautta kansan uskollinen alamainen ja palvelija. Konservatiivinen perusväritys kuuluu olennaisesti hallinnollisiin teksteihin. Mallitekijä ei ole ainakaan julkisesti dynaaminen uudistuksen moottori, vaan muualla tehtyjen päätösten toteuttaja.

6.3.2. Johdannon johdatusta

Johdannossa kerrotaan lähinnä siitä, mitä PLMS on. Kuin varmuuden vuoksi julistetaan aluksi strategiatyön lähtökohdat: uskottava suorituskyky sotilaallisten uhkien suhteen, liittoutumisoptio, muiden viranomaisten tukeminen ja kansainvälinen yhteistyö. Lähtökohdat toimivat legitimitietin perustana. Koska politiikka on lähtökohdat julistanut, puolustushallinnolla on oikeutus suunnitella tulevaisuuttaan. Sen tehtävä on varautua pitkäjänteisesti pahimpaan uhkaan, ja lääkkeitä tähän ovat strateginen suunnittelu ja strategisen tason toimintaympäristön seuranta. Tämä päivä ei ole strategisen suunnittelun ongelma.

Sotilaallinen maanpuolustus nähdään päätehtävistä keskeisimmäksi. Muiden päätehtävien täyttäminen nähdään siinä valossa, että ne tukevat tähän tärkeimpään tehtävään valmistautumista. Perinteiset sotilaalliset tehtävät ovat siis edelleen tärkeimpiä, ja niihin valmistautumisen oheistuotteina syntyneitä suorituskykyjä voidaan käyttää muihin tehtäviin. Tällä halutaan kaiketi myös osoittaa, että puolustushallinnon suorituskyvyt ovat hyödyllisiä muissakin kuin sodanajan olosuhteissa. Tämä on myös kansan ja tätä myötä poliitikkojen mielen mukainen prioriteettijärjestys. Oman alueen puolustuksen tärkeydestä ollaan kansan parissa lähes yksimielisiä, kun taas kansainvälisen toiminnan lisäämiseen suhtaudutaan paljon varauksellisemmin (Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta 2006, 8–11.) Tehtäviä voidaan katsoa myös NPM:n mukaisen julkisen sektorin tehokkuusvaatimusten valossa. On erittäin tehokasta ja taloudellista, että päätehtävään varattuja resursseja, jotka muutoin makaisivat rauhan aikana lähes tyhjän panttina, voidaan käyttää myös kansainvälisen rauhan edistämiseen ja yhteiskunnan erilaisten häiriötilanteiden ehkäisemiseen ja hoitoon. Muutoinkin PLMS on tehokkuutta pullollaan: kehittäminen, kriittiset menestystekijät, osaaminen, rationalisointi, resursointi ja voimavarat kuvaavat hyvin NPM:n tai yleensäkin uusliberalistisen ideologian suosimia merkkejä. (Patomäki 2007, 41.)

Puolustusministeriö asettaa itselleen vaikutusvallan lisäämisen tavoitteita. Se haluaa vahvistaa asemaansa valtiojohdon luotettavana asiantuntijana, merkittävänä vaikuttajana turvallisuus- ja puolustuspolitiikassa ja kokonaismaanpuolustuksen yhteen sovittajana. Samalla PLMS tulee implisiittisesti julistaneeksi, että edellä mainituissa asioissa puolustusministeriön asema ei ole sen omasta mielestä sellainen kuin pitäisi. Valtasuhteita halutaan siis muuttaa. Lisäksi PLMS:n sanotaan antavan perusteet puolustusvoimien strategiatyölle – jälleen implisiittinen valtaan liittyvä toteamus. Nämä huomiot vahvistavat aiemmin esittämäni ajatusta siitä, että strategian julkaisulla voidaan tavoitella myös vallan kasvua suhteessa muihin organisaatioihin.

¹²⁵ Esimerkiksi EVA:n tutkimus osoittaa, ettei kansa halua muutoksia maanpuolustuksen perusteisiin (Elinkeinoelämän valtuuskunta 2007, 126). Sama ilmiö on tulkittavissa myös MTS:n tutkimuksista (Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta 2006).

Ministeriön strategiaproessin kerrotaan olevan ajantasaista, aikaansa seuraavaa ja jatkuvaa. Siinä todetaan, että ”puolustusjärjestelmän tavoitetilaa tarkistetaan neljän vuoden välein ja tarvittaessa strategisten muutosten tai poliittisen ohjauksen sitä vaatiessa”. Strategia ei ole pelkäksi ohjelmajulistukseksi tarkoitettu vaan tilanteen mukaan päivittyvä. Tämän takia PLMS on hyödyllinen ja toisaalta tuloksellinen. Työtä ei tehdä turhaan, vaan sillä on tarkoitus. Strategia siis ohjaa käytännön kehittämistä tarjoamalla parhaan mahdollisen arvion siitä, miten puolustusjärjestelmää on kehitettävä. ’Strategian’ välitön interpretantti on siis käyttökelpoisuus. Se kumpuaa välittömästä objektista, jossa uskotaan kovan työn ja jatkuvan analyysin voimaan maailman ymmärtämisessä. Maailma on dynaaminen objekti, josta voidaan kovalla työllä saada organisaation kehittämisen kannalta riittävän hyvä välitön objekti.

6.3.3. Arvaamaton tulevaisuus

PLMS:n pohjana on laaja-alainen turvallisuusympäristön kehitysvaihtoehtojen puntarointi, jossa käytetään hyväksi skenaariomenetelmää¹²⁶. Välitön interpretantti, jonka PLMS skenaariomenetelmän esittelyllään luo, on menetelmän hyvyys, tieteellisyys ja uskottavuus. Koska menetelmä on uskottava ja sitä ovat olleet laatimassa parhaat kotimaiset asiantuntijat, ulkopuoliset tutkimuslaitokset sekä EU, ohjataan mallilukija hyväksymään PLMS parhaana mahdollisena, asiantuntijoiden laatimana. Samalla profiloidaan PLMS:n mallitekijäkin uskottavaksi puolustuskysymysten asiantuntijaksi; kyse on retorisesta keinosta, eräänlaisesta merkityksen siirrosta (Perelman 1996, 58). Avainsana on siis uskottavuus, jossa nimenomaan strategiaproessi ja tätä kautta PLMS tehdään uskottavaksi. Tällä korostetaan sitä, että puolustushallinnolla on parhaat edellytykset ennakoida turvallisuusalan tulevaisuutta Suomessa. Prosessi on puolustushallinnon omaisuutta.

Skenaariomenetelmän ongelmana on usein se, että skenaarioiden ajatellaan olevan eräänlaisia trendejä. Monia muuttujia sisältävät mallit ilmaisevat tätä viestiä monimutkaisemmin, mutta perimmältään kyse on samasta asiasta: menneisyydessä havaitun muutoksen mallin jatkamisesta lineaarisesti tulevaisuuteen. Tähän kuuluu myös muuttumattomuus. Jos asia ei ole muuttunut menneisyydessä eikä sen uskota muuttuvan tulevaisuudessakaan, kyse on trendiajattelusta (Kamppinen et al. 2002, 33, Mannermaa 2004). PLMS pyrkii ehkäisemään kuvaa trendiajattelusta kertomalla, että prosessissa oli kuvailtu erilaisia sokkeja, jotka toteutuessaan saattaisivat muuttaa ratkaisevasti tulevaisuuden suuntaa. Vaikka muutamia mahdollisia sokkeja mainitaankin, PLMS ei oikeastaan paljasta sitä, miten ne ovat vaikuttaneet skenaarioihin. Vaikka pääosa PLMS:a (sivut 4–13) keskittyy skenaarioihin tai oikeastaan niihin liittyviin kehitystrendeihin, nämä kehitystrendit ovat luonteeltaan melko kiistattomia, yleisesti hyväksytyjä tai jo nykyisellään voimassa olevia asiantiloja. Lisäksi PLMS:n sivulla 5 todetaan näiden trendien huomioon ottaminen välttämättömäksi. Väistämättä tapahtuvia, tulevaisuuteen vaikuttavia megatrendejä on siis olemassa. Tämän vuoksi ske-

¹²⁶ Skenaariomenetelmä lähtee siitä, että tulevaisuus sinällään ei ole ennustettavissa, vaan skenaariot ovat valittuja kuvia mahdollisista tulevaisuuksista: ne ovat tarinoita mahdollisista maailmoista sekä kehityskuluista, jotka niihin johtavat. Skenaario ei ole vain yksi ennustus tulevaisuudesta vaan tapa yhdistää monia mielipiteitä tulevaisuudesta. Mahdollisuus skenaarion toteutumiseen sellaisenaan on häviävän pieni. Sen tarkoituksena onkin kuvata päätöksentekijöille syy-seurausprosessit ja päätöksentekokohdat. Skenaariota käytetään auttamaan pitkän aikavälin politiikan, strategioiden ja suunnitelmien laatimisessa ja asettamaan halutut ja todennäköiset tulevaisuuden tapahtumat ojennukseen. Sen taustafilosofian mukaan tulevaisuutta ei voi tietää, mutta on silti mahdollista vaikuttaa elementteihin, jotka muovaavat sitä. (Vuorensola 2007, 17–20.)

naarioista tehdyt johtopäätökset ovat luonteeltaan varsin yleisiä: oikeastaan kaikkeen olisi varauduttava, sillä mitään uhkaa ei nosteta toisen yli tai julisteta epärelevantiksi.

Julkinen versio PLMS:a on tuloksiltaan niin ympäröivä ja yleisesti hyväksyttävissä, että edellä mainittu trendiajattelu jää väkisinikin välittömäksi interpretantiksi itse skenaarioiden tai trendien esittelystä ja niistä tehdyistä johtopäätöksistä. Muutos esitetään niin avoimena, että sen kiistämisen on vaikeaa. Avoimuudella suljetaan kysymys muutoksesta. Vika ei välttämättä ole tietenkään itse skenaarioiden vaan sen, että julkisissa valtionhallinnon asiakirjoissa ei voi sanoa kaikkea loukkaamatta jotain valtiota, instituutiota, kansanryhmää tms. Kriittisen lukijan on vain luotettava siihen, että myös tällaisia asioita on käsitelty ei-julkisissa versioissa. Kiistanalaisiin, erilaisia tulkintoja aiheuttaviin kehitystrendeihin ei PLMS:ssa viitata. Näin ei oikeastaan päästä PLMS:n ministerin alkusanoissa toivomaan keskusteluun puolustusratkaisun perusteista. Ainakaan julkiset skenaariot eivät näytä tarjoavan mahdollisuuksia eriäviin mielipiteisiin.

Mihin näillä skenaarioilla sitten pyritään? Skenaariot maalaavat erilaisia tulevaisuuksia, joissa kaikissa voi tapahtua jotain pahaa. Niiden tausta-ajatus on, että maailma pysyy edelleen paikkana, jossa uhkalla on sijansa. Skenaariot eivät oikeastaan lähde ajattelusta ”mitä – jos”, vaan ”sitten – kun”. Esimerkiksi PLMS:n sivulla 13 todetaan, että ”laaja-alaisen turvallisuusuhkien merkitys kasvaa”, toisin sanoen väistämättä käy niin, että esimerkiksi terrorismin merkitys kasvaa. Skenaariot ovat siis kausaalisia: yksi asia johtaa väistämättä toiseen. Toki lause voidaan lukea myös toisin: terrorismi ei välttämättä lisäännä, mutta sen merkitys, toisin sanoen tärkeys ihmisten mielissä, kasvaa. Laaja-alaiset turvallisuusuhat ja niiden kasvu nähdään ennen kaikkea tulkinnallisina asioina, joilla ei ole tekemistä esimerkiksi niiden lukumääräisen yleistymisen tai kuolettavuuden kanssa. Olennaista tällöin on tuohon tulkintaan vastaaminen. Viranomaisten puuhakkuus asian ympärillä lisää kansalaisten turvallisuuden tunnetta. PLMS asemoikin mallilukijan maailman yleisestä turvattomuudesta huolissaan olevaksi kansalaiseksi, jolle puolustushallinto edustaa tekijänä turvallisuuden tunteen tuottajaa.

Skenaarioiden tehtävänä on osoittaa uhka, joka on riittävän vaarallinen, jotta sitä tarvitsee pelätä, ja tehdä se myös uskottavaksi eli riittävän todennäköiseksi. Pitää siis olla jotakin, joka tuottaa ihmisissä turvattomuuden tunnetta, jotta voitaisiin tuottaa turvallisuutta. Toisaalta uhka ei saa olla kuitenkaan sellainen, että siihen ei löytyisi ratkaisua¹²⁷. PLMS:n tavoite ei olekaan tehdä vain puolustushallinnosta uskottavaa, vaan myös maalata kuvaa maailmasta, jossa on uhkia ja joihin puolustushallinto kykenee vastaamaan. Puolustushallinto on olemassa pahinta varten, ja skenaarioiden tehtävä on tuon pahimman esiin kaivaminen. Jos uhka ei ole uskottava ja samalla riittävän vaarallinen yhteiskunnalle tai yksilölle, ei hallinnonalakaan tarvita. Näin skenaariot ohjaavat mallilukijaa tulkintaan, joka kannustaa panostamaan resursseja puolustushallintoon. Uhkan uskottavuus ja vaarallisuus on puolustushallinnon elinehto. Toki sama asia voidaan siirtää mille tahansa julkisen sektorin organisaatiolle: jollei sille nähdä uskottavaa tarvetta tulevaisuudessa, voidaan siihen panostaminen lopettaa. Tässä on hyvä huomata, että uskottavuus ei välttämättä kumpua todellisuudesta. Uskottava ei siis ole merkinä sama kuin tosi.

¹²⁷ Voisi ajatella, että esimerkiksi ydinaseet ovat Suomen kannalta tällainen uhka. Varsinkin kylmän sodan aikana, kun niiden käyttöä suurvaltojen välisessä mahdollisessa konfliktissa pidettiin todennäköisenä, ei puolustusvoimilla ollut käytännössä mahdollisuuksia torjua tätä uhkaa eikä siitä myöskään elämöity; se ei olisi tuonut uskottavuutta. (Miekkavaara 2004.)

Uskottavan uhkan ajatuksen taustalla vaikuttaa kilpailu resursseista. Uskottavimman uhan esittävä hallinnonala saa itselleen suurimmat resurssit¹²⁸. Strateginen suunnittelu voidaan tätä ajatusta vasten tulkita, ei niinkään varautumiseksi tulevaisuuteen, vaan nykyisyyteen. Suunnitelma legitimoit resurssitarpeen tällä hetkellä. Strateginen suunnittelu elää huomiossa tätä päivää varten. Kokonaan toinen asia sitten on, tekeekö puolustushallinto vilpillisesti etsiessään uhkia skenaarioista. Puolustushallinto on sanonnan mukaan vakuutus pahimman varalle. Tätä ajatusta kehitellen puolustushallinnon nimenomainen tehtävä on kartoittaa tulevia uhkia ja varautua niihin. Tämä on myös skenaariomenetelmän perusidea. Puolustushallinnon on oltava virkansa puolesta pessimisti. Kaikki uhkat voivat toteutua, kyse on todennäköisyyksistä ja niiden vaarallisuudesta. Ongelmaksi asia muodostuu vasta, jos käytettävät menetelmät johtavat epätodennäköisiin uhkiin tai jos epätodennäköisistä uhkista tehdään tietien tahtoen uskottavia¹²⁹. Kahdenkymmenen vuoden aikajänne suunnittelussa on omiaan tekemään uhkista vaikeasti verifioitavia. Vaatimus niin pitkälle näkemisestä heikentää ennusteiden ja ennustajien ”tulostuullisuutta”. Vuosikymmenten päähän on turvallista ennustaa, varsinkin pahinta tai parasta mahdollista. Tämä seikka yhdessä resurssikamppailun kanssa saattaa johtaa siihen, että julkisen hallinnon strategioilla on taipumus ”ääriennustamiseen”. Vastuu johtopäätöksistä jää lukijalle.

Uskottavuudessa piilee tulevaisuuden ennustamisen vaikeus, joka on samalla strategian laatimisen vaikeus. Strategian hyvyys mitataan sillä, kuinka uskottavan kuvan se tulevasta tahtumista antaa ja kuinka uskottavia ratkaisut tulevaisuuden varalle ovat. Uskottavuuden ja uskomuksen samankaltaisuus sanana ei liene sattumaa. Uskottava strategia vaikuttaa päättäjien uskomuksiin ja sitä kautta toimintaan. Mitä uskottavampi strategia on, sitä enemmän se muuttaa poliitikkojen uskomuksia ja vaikuttaa heidän toimintaansa eli resurssien jakoon. Vastaavalla tavalla uskottava strategia toimii puolustushallinnon sisällä – mitä uskottavampi se on sisällöltään ja painoarvoltaan, sitä enemmän se vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan.

6.3.4. Muutoksen tekeminen

Mihin johtopäätöksiin PLMS sitten varsinaisessa toimeenpano-osassa, ”näin varaudumme 2020-luvulle” päätyy? Siis miten puolustushallinto PLMS:n mukaan muutetaan? Vaikkei tutkimukseni varsinaisesti keskitykään PLMS:n sisältöön, on sen analyysi ainakin päällisin puolin tutkimuskysymykseni kannalta välttämätöntä. Tämän vuoksi nostan esiin mielenkiintoisia kohtia tarkempaan tarkasteluun – kaikkeen en silti toiston välttämiseksi enää pala. Lisäksi joitain asioita käsittelen vasta seuraavassa luvussa haastatteluaineiston analyysin yhteydessä.

Ensimmäinen alaotsikko toteaa: ”Ennakointi – menestyvän puolustusjärjestelmän ydin”. Puolustusministeriön strateginen suunnittelu nähdään perusteena strategisen tason poliitti-

¹²⁸ Tämän näkökulman mukaan vuoden 2007 eduskuntavaalien uskottavimpia uhkakuvan esittäjiä oli hoitoala. Hoitajapula ja uhka suurten ikäluokkien aiheuttamasta hoidon tarpeen lisääntymisestä johtivat hoitoalan palkkojen korotuslupauksiin. Tosin sairaanhoitajat joutuivat esittämään konkreettisia uhkauksia joukkoirtisanoutumisuhkausten muodossa, ennen kuin korotukset realisoituivat. Haaksirikon uhkakuvien esittämisessä sen sijaan koki eduskuntavaalien 2007 yhteydessä SAK, jonka riistokapitalistia esittävä mainos johti aiotusta täysin päinvastaiseen tulokseen.

¹²⁹ Tähän mahdollisuuteen viittasi myös pääministeri Matti Vanhanen 25.9.2007 politiikan toimittajien lounastapaamisessa, jossa hän moitti Suomen turvallisuuskeskustelua siitä, että sotaretoriikka hallitsee sitä liian voimakkaasti. Hän peräänkuulutti keskustelua ns. laajoista turvallisuusuhista. (IS 26.9.2007.)

selle päätöksenteolle. Ministeriö ”kehittää omaa kykyään strategisen tason arviointiin”, kun taas ”puolustusvoimat ylläpitää koko valtiojohtoa tukevaa sotilasstrategista arviota”. Strateginen päätöksenteko on siis poliitikkojen – arviointi ja seuranta myös virkamiesten ja sotilaiden asia. Strategia nähdään tässä tasona, strateginen suunnittelu taas prosessina, joka tuottaa perusteita päätöksenteolle. Tämä tiivistää mielestäni liiketaloustieteellisen ja sotilaallisen strategiakäsityksen ongelman – ne ovat vaikeasti yhteen sovittavissa. Huomattavaa on myös se, että tässä strategia ja sotilasstrategia määritellään: ensimmäinen kuuluu ministeriölle, jälkimmäinen puolustusvoimille.

Toimintaympäristön seurantaan panostetaan ”puolustushaarojen yhteistä tiedustelu-, valvonta- ja johtamisjärjestelmää kehittämällä”. Kyseinen järjestelmä toimii verkostopuolustukseksi¹³⁰ kutsutun uuden konseptin runkona. Tehokkuusajattelu ja taloudellisuus näkyvät myös. Valmiusyhtymät ja huipputeknologia muodostavat puolustuksen rungon tulevaisuudessa. Entistä enemmän aiotaan keskittyä laatuun määrän kustannuksella. Tehokkuudella sitä ei tosin PLMS:ssa perustella, vaan sodankuvan ja sotateknologian muutoksella. Teknologia on tulossa korvaamaan vähenevää ihmismäärää. Tämä johtaa PLMS:n mukaan siihen, että tulevaisuudessa keskitytään avainalueiden ja tärkeiden kohteiden puolustamiseen.

Koko maan puolustuksesta ei silti sanota tingittävän, ”mikäli resursseja kyetään kohdentamaan tulevaisuudessa tarvittavien sotilaallisten kykyjen edellyttämällä tavalla”. Tämä lause on mielestäni avainlauseita koko PLMS:n ymmärtämisen kannalta. Lause voidaan lukea eräänlaisena varoitussignaalina: jollei resursseja osoiteta puolustushallintoon, koko maata ei voida enää puolustaa. Lause paljastaa myös pitkälti PLMS:n mallilukijan. Se on ilmiselvästi suunnattu hallinnon ulkopuolelle. Sillä pyritään vaikuttamaan kansalaisiin, lehdistöön ja poliitikoihin. Kustannustehokkuudesta kertovassa alaluvussa sanotaan, että ”pysyvistä ja kiinteistä järjestelyistä siirrytään joustavampiin, enemmän liikkumatilaa antaviin toimintaja hallintomalleihin.” Päätehtävät ja niistä selviytyminen ovat tärkeämpiä kuin muut seikat. Tällä viitattaneen siihen hankaluuteen, joka aiempien VNS:ien yhteydessä on ollut varuskuntaverkoston uudistamisessa: kustannustehokkuus on joskus saanut väistyä poliittisten syiden takia¹³¹. Strateginen ketteryys ei ole ollut helppoa. Tässä alaluvussa piilee sanoma, jonka mukaan esimerkiksi aluepoliittisesti tehdyt poliittiset päätökset saattavat hankaloittaa tehokkuuteen pyrkimistä. Mallilukijan kuva vahvistuu.

”Yleinen asevelvollisuus on kustannustehokas tapa toteuttaa koko maan puolustaminen.” Asevelvollisuuskin nähdään siis kustannustehokkuuden valossa. Kustannustehokkuusvaikutelmaa korostaa se, että tulevaisuudessa halutaan kouluttaa ”koko ikäluokan kenttäkelpoinen osa”. Yleisen asevelvollisuuden kulmakivenä nähdään maanpuolustustahto, joka koetaan myös tulevaisuudessa muuttumattomaksi perustekijäksi, jonka päällä puolustusjärjestelmä lepää. Vapaaehtoinen sotilaallinen maanpuolustuskoulutus nähdään yleisen asevelvollisuuden kanssa kustannustehokkaaksi ratkaisuksi. Varsinaisten operatiivisten suorituskykyjen nähdään täydentyvän kehittämällä maakuntajoukkorakennetta. Strategiassa todetaan myös, että ”vapaaehtoinen sotilaallinen maanpuolustus kohottaa maanpuolustustahtoa ja parantaa

¹³⁰ Verkostopuolustus määritellään puolustusvoimissa alueelliseen puolustusjärjestelmään kehittämiseen liittyväksi käsitteeksi, joka kuvaa 2010-luvun kokonaisuomaanpuolustuksen, alueellisen taistelun ja tehtävätaktiikan toteuttamista yhteiskäyttöisiä tietoja ja tietoverkkoja laajasti hyödyntäen (Antikainen, 17).

¹³¹ Esimerkkinä vaikkapa vuoden 2004 tilanne: vastoin virkamiesten esityksiä maavoimien esikunta sijoitettiin Mikkeliin ja ruokahuollon esikunta Kuopioon. Myös toteutetut joukko-osastojen lakkauttamiset (esim. Vaasan Rannikkopatteristo 1998, Savon Prikaati 2007) ovat aiheuttaneet kiivasta kritiikkiä ja ”karvalakkilähetystä”.

puolustusvoimien näkyvyyttä maakunnissa”. Operatiivisten ansioiden lisäksi maakuntajoukot ja vapaaehtoinen maanpuolustus ovat siis myös maanpuolustustahdollinen kysymys.

PLMS puhuu paljon osaamisesta¹³². Sen mukaan osaaminen on hallinnonalan henkilöstösä, ja se, että on osaamista, merkitsee kilpailukykyä työnantajana ja organisaationa. Jotenkin näin kulkee osaamisen tärkeyden argumentointi PLMS:ssa. Osaaminen turvataan rekrytoimalla pätevää henkilöstöä ja tarjoamalla heille kehittymismahdollisuuksia. Henkilöstön osaamisen tasoa tulee lisätä nykyisestä, mutta ammattiarmeijaan ei olla siirtymässä, sillä yhä tasokkaammat asevelvolliset takaavat, että myös heitä voidaan käyttää aina vain vaativamman tekniikan osajina. Ihminen nähdään tässä siis osaamisensa kautta. Osaava ihminen on tehokas ja hyödyllinen, mistä voidaan johtaa myös, että osaamatonta ihmistä ei järjestelmä tarvitse. Ihminen nähdään kilpailukyvyyn ja tehokkuuden kautta, kasvottomana tuotannon tekijänä – tätä seikkaa tuki myös kuvien tulkintani.

”Kansainvälistyminen lisääntyy – olemme liittoutumattomia tai emme”; tämän seurauksena myös kansallinen suorituskyky kehittyy. Kriisinhallintasuunnittelu tulee perustumaan vaikutuspohjaiseen ajatteluun¹³³, ja NATO-yhteensopivuutta kehitetään edelleen. Myös sotilaallista yhteistyötä tärkeimpien länsivaltojen sekä Viron, Ruotsin ja Norjan kanssa jatketaan. Venäjän kanssa kehitetään vierailuvaihtoa. Kansainvälistä osuutta koskevan alaluvun sanoma tiivistyy sen otsikossa: kansainvälinen toiminta lisääntyy liittoutumiskuvioista riippumatta. Oikeastaan muuta oleellisesti uutta alaluvussa ei sanotakaan, sillä erityisesti tämän alueen kysymykset ovat järjestäen poliittisesti herkkiä, eikä niistä voine kirjoittaa kovin virallisesta linjasta poikkeavasti.

Huoltovarmuus¹³⁴ joutuu tulevaisuudessa ongelmiin, sillä ”riippuvuus eurooppalaisesta ja kansainvälisestä yhteistyöstä kasvaa”. Enää ei ole mahdollista pitää suuria varmuusvarastoja eikä myöskään tukeutua yritysmaailman hupeneviin varastoihin. Tehokkuuden nimissä tapahtunut yritysten erikoistuminen sekä kasvava ulkoistaminen on aiheuttanut sen, ettei sotilaallinen huoltovarmuus ole enää ongelmatonta. Ratkaisuksi tähän ongelmaan PLMS näkee EU:n puitteissa toimivan EDA:n.¹³⁵ Lakonisesti PLMS toteaa lopuksi, että ”NATolla on oma kehittynyt huoltovarmuusjärjestelmänsä”.

Viimeisenä PLMS ottaa kantaa kokonaismaanpuolustuksen käsitteeseen. Sen yhteensovittamisen, joka on puolustusministeriön tehtävä, PLMS näkee jatkossakinärkevänä ratkaisuna. Niin sanottujen uusien uhkien, siis muidenkin kuin sotilaallisten uhkien, torjunnasta ja toimien yhteensovittamisesta vastaa aina kyseisen hallinnonalan toimivaltainen ministeriö. ”Puolustusministeriön vastuulle kuuluvan kokonaismaanpuolustuksen yhteensovittamisen periaatetta on tarkoituksenmukaista noudattaa vastattaessa myös muihin laaja-alaisiin turvallisuusuhkiin.” Vaikuttaa siltä, että tässä käydään jonkinlaista reviirikeskustelua siitä, kenelle tehtävien johtovastuu kuuluu. Tämä kysymys jää kuitenkin tässä tutkimuksessa tarkemmin pöyhimättä. Silti vaikuttaisi johdonmukaiselta, että myös ministeriöiden väliset valtakiistat voisivat tulla PLMS:ssa esiin.

¹³² Peltoniemi (2007, 75) määrittelee osaamisen olevan ”tietoja, taitoja ja muita valmiuksia sekä niiden soveltamista käytäntöön haluttujen päämäärien saavuttamiseksi”.

¹³³ Effective based thinking.

¹³⁴ Huoltovarmuus on ”väestön toimeentulon, maan talouselämän ja maanpuolustuksen kannalta välttämättömien toimintojen ja niihin liittyvien teknisten järjestelmien turvaamista poikkeusolojen ja niihin verrattavissa olevien häiriöiden varalta” (Pääesikunta 2007a, 97).

¹³⁵ The European Defence Agency has been created to help EU Member States develop their defence capabilities for crisis-management operations under the European Security and Defence Policy. <http://www.eda.europa.eu/> (ladattu 15.5.2007)

PLMS:n teksti on rakennettu retorisesti muutaman seikan varaan. Ensinnäkin mallitekijästä luodaan puolustuspoliittisten asioiden tietäjä, asiantuntija ja auktoriteetti. Vahvistusta haetaan siitä, että PLMS:n sanotaan pohjautuvan laajaan tutkimukseen ja valtionhallinnon ja EU:n normistoon. PLMS:n takana on siis paras mahdollinen auktoriteettituki. Auktoriteetti ei polemisoi erilaisten vaihtoehtojen välillä vaan esittää asiat tietäen parhaat ratkaisut (vrt. Juuti 2001, 245). Tästä kertoo esimerkiksi PLMS:n sivujen 15–20 otsikointi: otsikot ovat perustaltaan väitteitä, joita vastaan voitaisiin argumentoida, mutta silti ne esitetään ikään kuin totuuksina. Auktoriteettiasema siirretään myös johtopäätöksiin. Tämä on strategioiden yleinen ominaisuus, sillä epävarmuus ja poleemisuus eivät kuulu strategioiden maailmaan (Juuti 2001 233). Retoriikan kannalta tulevaisuus esitetään skenaariomenetelmästä huolimatta joiltain osin fatalistisena ja suunnitellut toimenpiteet ainoana vaihtoehtoina. Kovin syvälle ei kuitenkaan missään aiheessa mennä; vahvaa perustaa ministerin peräänkuuluttamalle julkiselle keskustelulle ei PLMS:sta ole saatavissa. Tämä ei tietenkään tarkoita, etteikö asioista voitaisi yleisesti ottaen julkisuudessa keskustella. PLMS vain ei esittele erilaisia vaihtoehtoja, vaan on hallinnonalan virallinen mielipide. Ainekset vasta-argumenteille täytyy keskustelijoiden hankkia muualta¹³⁶.

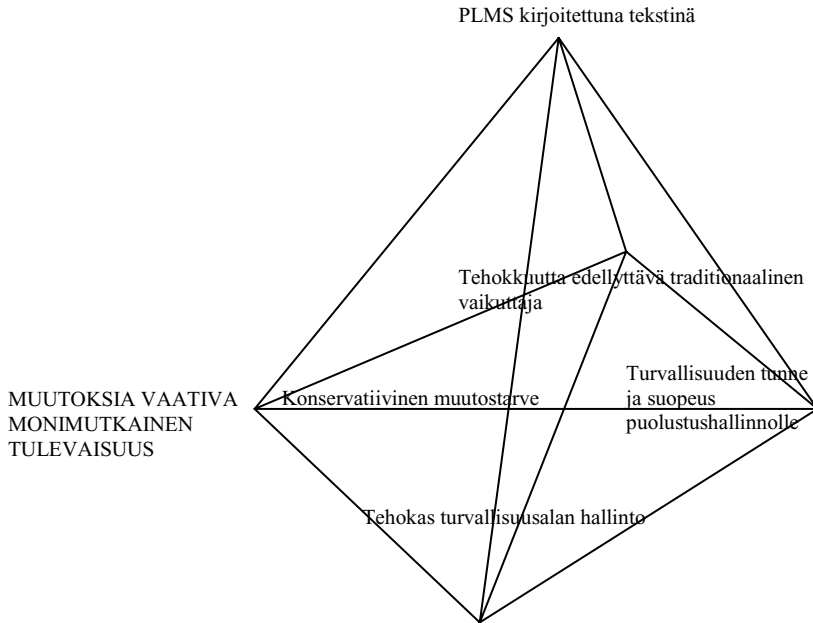
PLMS rakentuu muutaman yleisesti hyväksytyyn premissiin varaan. Ensimmäinen näistä on maanpuolustustahto ja sen pysyvyys. Maanpuolustustahto on PLMS:ssa oletettu vakioksi – sen romahtamisen vaihtoehtoa ei PLMS:ssa ole. Maanpuolustustahto on ikään kuin kivijalka, jonka ympärille maanpuolustus rakennetaan tulevaisuudessakin. Myös sotilaallisen uhkan mahdollisuus ja globalisaation jatkuminen nähdään kyseenalaistamattomina. Uhkan käsitettä koetetaan kuitenkin laajentaa erilaisten uusien uhkien voimakkaalla läsnäololla. PLMS käyttää hyväkseen yhteiskunnan turvallistamisilmiötä (ks. Patomäki 2007, 178) vedoten ihmisten kokemaan huoleen uusista uhkista. Näin ihmisten yksimielisyys siitä, että esimerkiksi terrorismia, ilmastonmuutosta ja pandemioita tulee ehkäistä, siirretään retorisesti koskemaan puolustushallinnon tarpeita.

Retorisesti PLMS vetoaa myös vallalla oleviin julkisen hallinnon tehokkuus-, tuottavuus ja taloudellisuusvaatimuksiin. Sen johtoajatuksena on muutos kohti näitä vaatimuksia. Aiemmin esittämäni pohjalta voidaan todeta niiden olevan ikään kuin sisäänrakennettuja strategisen johtamisen käsitteeseen. Puolustusta kehitetään yhä joustavammaksi, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että sotilaalliseen maanpuolustukseen tarkoitettuja kykyjä voidaan käyttää myös muiden viranomaisten tukemiseen ja kansainväliseen kriisinhallintaan. Asevelvollisuutta mainostetaan tehokkaana ratkaisuna, vapaaehtoinen maanpuolustus voimavarana, kustannustehokkuutta optimoidaan ja puolustusjärjestelmässä laatu korvaa määrää ja henkilöstö nähdään osaamisensa kautta. Kehittämisen ohjenuoraksi esitetään siis NPM:n mukaiset toimenpiteet, jotka ovat erityisesti valtiovarainministeriön ajaman linjan mukaisia. Mallilukijaksi voidaan näin olettaa valtion ”kirstunvartijoina” toimivat henkilöt – poliitikot ja virkamiehet.

¹³⁶ Hanna Lehtimäki on tutkinut väitöskirjassaan Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakunnan strategioita tarinana. Hänen mukaansa kirjoitettuja strategioita leimaa yksinäisyys; sosiaalisen todellisuuden moniäänisyys ei tule esille. Strategiat ovat hänen mukaansa asiantuntijapuhetta, sillä kirjoitettu strategia tulee määrittäneeksi kaikki muut ei-asiantuntijoiksi. Kirjoitetut strategiat tekevät maailmaa näkyväksi ja olemassa olevaksi tietyllä tavalla. Tämä yksinäisyys uusiintuu myös puhutussa strategiassa, vaikka puhuttu strategia tekeekin avauksia moniäänisyyden suuntaan. (Lehtimäki 2000, 47–48.) Lehtimäen tutkimat strategiatekstit toteuttivat lähinnä suunnittelukoulukunnan ihanteita. Strategian tekeminen oli nimenomaan strategia-asiakirjan kirjoittamista (Lehtimäki 2000, 51–55). Strategiatekstit on kirjoitettu abstrakteiksi siten, etteivät ne puhuttele kansalaisia millään tavalla. Ne eivät myöskään aseta konkreettisia tavoitteita virkamiesten päivittäiselle toiminnalle eivätkä juuri ohjaa toimintaa käytännössä. Strategiatekstin ajatellaan välittävän johdon tahdon passiivisesti lukijalle. (Lehtimäki 2000, 61–62.) PLMS:ssa voisi myös tämän perusteella olettaa olevan samankaltaisia ongelmia.

6.3.5. Kirjoitettu teksti pyramidissa

Jo tuttuun tapaan esitän yhteenvedon PLMS:n kirjoitetun tekstin analyysistä pyramidina. Taaskaan kuva ei pyri olemaan kaiken kattava, vaan tiivistys keskeisimmistä tuloksista. Moni ulkoasun analyysissä esiin tullut seikka toistui myös kirjoitetun tekstin analyysissäni, joten näiltä osin tulkintani vahvistui.



Kuva 20: PLMS:n kirjoitettu teksti pyramidissa

Kirjoitetun tekstin empiirinen tekijä on organisaatio eli puolustusministeriö ja sen puitteissa toimiva strategisen suunnittelun järjestelmä. Se on kansakunnan parhaaksi toimiva, tehokas, luotettava ja legitiimi. Mallitekijä on organisaatio, joka tuottaa turvallisuutta. Se on poliittisesti neutraali, mutta suhteessa muuhun hallintoon asemaansa varjeleva, tehokas ja uskottava asiantuntija. Poliitiikkaan mallitekijä ei ota kantaa vaan jättää vähänkin kiistanalaiset tulkinnat taka-alalle. Tekijä siis toisaalta asettuu asiantuntijan julistavaan tietäjän asemaan mutta toisaalta jättää lukijalle valtaa olla vapaasti omaa mieltä tietyistä poliittisesti aroista asioista, varsinkin NATO-kysymyksestä. Tietyssä mielessä mallitekijästä tulee tällöin varovainen vaikeiden asioiden välttelijä, mutta juuri siksi hänellä on poliittinen valtuutus tehdä työtään. Hän ei myöskään ole tehoton vanhanaikainen hallintobyrokraatti, vaan tuottavaa työtä pienin kustannuksin tekevän hallinnonalan edustaja.

Tietenkään empiirinen tekijä ei ole sama asia kuin hajuton ja mauton mallitekijä. Empiiriset tekijät ovat ihmisiä arvoineen ja mielipiteineen, jotka varmasti vaikuttavat heidän työhönsä, myös strategioiden laatimiseen. Mielenkiintoista mallitekijän muodostumisessa onkin juuri se, miten virkamies ja erityisesti puolustushallinto voi sanoa asioita julkisesti. Tämä sinänsä ei ollut yllätys, sillä tämä on hallinnon ihanteiden ja myös puolustushallinnon perinteisen kulttuurin mukainen toimintatapa, joka ei ole muuttunut. Jonkinlaisena yhteenvedona mallitekijästä tiivistäisin sen ”tehokkaaksi turvallisuusalan hallinnoksi”, sillä se pitää sisällään kaikki ominaisuudet, jotka edellä luettelini.

PLMS:n dynaaminen objekti liittyy monimutkaiseen ympäristöön, joka vaatii muutoksen tekemistä puolustushallinnossa. Muutospaineita aiheuttavat monet asiat: sodan kuvan muutos, globalisaatio, tehokkuusvaatimukset ja ennakoimaton tulevaisuus. Olennaista kuitenkin on koettu tarve muutokseen. Välitön objekti, joka tekstistä on tulkittavissa, on tarve hallittuun ja hyväksyttävissä olevaan muutokseen, joka ei haasta yhteiskunnan nykyarvoja. PLMS esittää muutoksen hieman paradoksaalisesti pysyvien konservatiivisten arvojen kautta. Myrskyisästä dynaamisesta objektista on 'PLMS:aan' tuotu vain hallittavissa oleva välitön objekti.

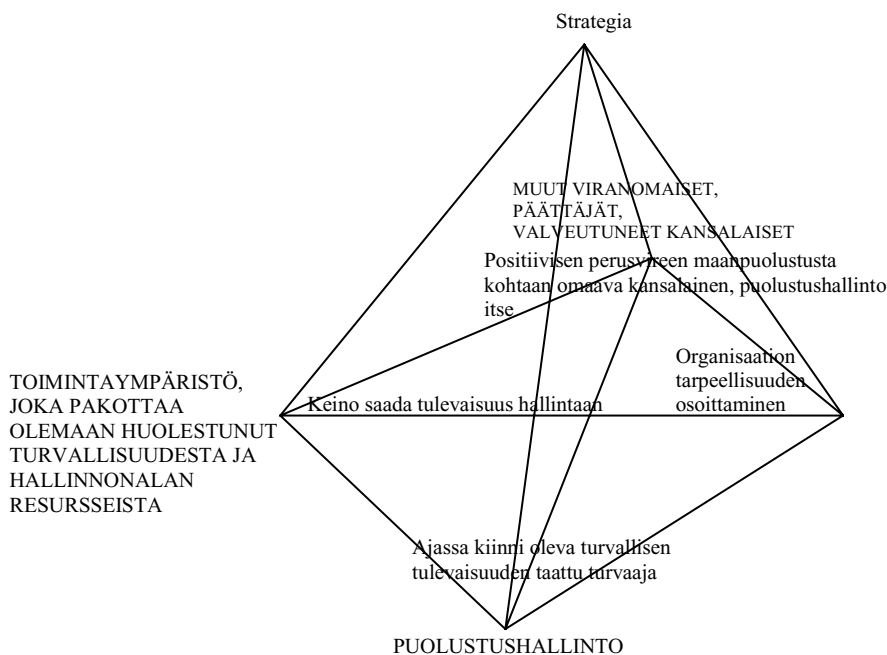
Mallilukijaksi muodostuu kirjoitetun tekstin perusteella erityisesti valtion rahoituksen päätöksentekoon jollain tavalla suoraan tai välillisesti vaikuttamaan pystyvä kansalainen, virkamies ja poliitikko, jolla on huoli turvallisuudesta. Hän on konservatiivisesti maanpuolustukseen suhtautuva mutta silti tehokkuutta, taloudellisuutta ja tuloksellisuutta edellyttävä. Mallilukijan tulisi hyväksyä tulevaisuuden kuva ja sen ratkaisut eli pitää PLMS:aa mahdollisimman uskottavana. Lisäksi hänelle tulisi tulla tunne siitä, että puolustushallinto on turvallisuuden takaaja myös tulevaisuudessa. Kirjoitettu teksti on pyrkimykseltään helppolukuisuuteen huolimatta melko vaativaa. Se vaatii tietyn perussanaston hallintaa ja keskimääräistä suurempaa maanpuolustuksen ja hallinnon tuntemusta. PLMS:n kirjoitettu teksti siis edellyttää lukijalta ”rivikansalaista” laajempaa oheistietoa. Kirjoitettu teksti myös olettaa tekijän ja lukijan yhteiseksi pohjaksi oman valtion puolustuksen legitimitetin ja nimenomaan perinteisen ajattelun ”koko maata puolustetaan koko kansan voimin”. Yhteistä pohjaa on myös oletus siitä, että erilaiset uudet turvallisuusuhat nousevat yhä tärkeämmiksi tulevaisuudessa ja että siksi asialle pitää tehdä jotain. Mallilukijan perusteella maanpuolustus joutuu siis perustelemaan olemassaoloaan sekä hyödyllisyydellä että tehokkuudella. Mallilukijan tiivistäisinkin ”tehokkuutta edellyttäväksi traditionaaliseksi vaikuttajaksi”.

Välitön interpretantti on tunnetasolla se, että puolustushallinto on ajan tasalla suunnitellessaan puolustusjärjestelmän tulevaisuutta. Välitön interpretantti voi olla myös turvallisuuden tunne. Toiminta taas on ennen kaikkea sitä, että mallilukija omassa roolissaan tulisi suopeaksi puolustushallinnon resurssitarpeille. Tämä voi tapahtua esimerkiksi erilaisissa keskusteluissa tai jopa konkreettisina toimina, jos empiirisen lukijan vallassa tällaisia on. Välitön interpretantti on siis ”turvallisuuden tunne ja suopeus puolustushallinnolle”. Välitöntä objektia ei esitetä representantissa suoraan, vaan suunnitteluprosessin tulosten kautta. Koska teksti ei voi poliittisista syistä sanoa mitään huomiota herättävää, se tyytyy lähinnä selittämään prosessin vakuuttavuutta ja korostamaan puolustushallinnon asiantuntijuutta.

Representantti tuottaa välittömän interpretantin nojaamalla melko vahvasti retoriikkaan, jota jo edellisessä alaluvussa käsiteltiin. Retorisesti PLMS pyrkii jättämään muut vaihtoehdot varjoonsa. Kohde on vahvasti yhteiskunnallisessa keskustelussa ja erityisesti tulevaisuuskeskustelussa: sillä on kiinteä yhteys yleiseen huoleen esimerkiksi globalisaation vaikutuksesta ja ilmastonmuutoksesta. Myös NPM:n mukainen tehokkuus on mukana. Mallitekijä osoittaa valta-asemansa olemalla turvallisuuden ja tulevaisuuden tietäjä. Mallitekijällä on kokemus ja tieto objektista, ja se välitetään mallilukijalle PLMS:lla. Mallilukijan tulee olla samaa mieltä maailman kehityksen epävarmasta suunnasta ja siitä, että epävarmuutta tulee kyetä hallitsemaan erilaisilla sotilaallisilla suorituskyvyillä. Teksti myös edellyttää mallilukijaltaan toimenpiteitä, lähinnä myötämieltä puolustushallintoa kohtaan.

6.4. Puolustusministeriön julkinen 'strategia'

Tässä luvussa olen analysoinut PLMS:a sen julkaisemisen, ulkoasun ja kirjoitetun tekstin näkökulmasta. Kokonaisuudessaan nämä muodostavat tekstin, josta on tulkittavissa mallitekijän julkaisuuteen tarkoittama 'strategia'. PLMS:n keskeiseksi ominaisuudeksi nousi julkisuus, joka määritteli 'strategian' sisältöä kaikista näkökulmista. PLMS ei ole mitään kevyttä viihdekirjallisuutta, vaan sen lukeminen vaatii keskittymistä ja oheistietoa maanpuolustuksesta ja yhteiskunnallisesta turvallisuuskeskustelusta. Sisällöltään PLMS ei ole yllätyksellinen tai kanta-aottava: vaikutelmaksi jää, että tärkeintä on ollut itse julkaisu, ei niinkään sisältö. Epäilen, ettei monikaan empiirinen lukija lue sitä huolellisesti, vaan lähinnä tyytyy selailemaan sitä. Tämän vuoksi visuaaliset ja rakenteelliset seikat sekä otsikointi muodostuvat erityisen tärkeiksi. Mutta millainen kuva analyysini perusteella voidaan saada 'strategiasta'?



Kuva 21: 'Strategia' PLMS:sta tulkittuna

'Strategian' välitön objekti näyttäytyy keinona saada tulevaisuus suunnitelmalla hallintaan. Strateginen suunnittelu esitetään asiantuntevana ja arvovaltaisena, vaikkei suunnittelujärjestelmä väitäkään olevansa tulevaisuuden ennustaja. Virkamiesten tehtävä on tuottaa puolueetonta tietoa, jota poliitikot voivat tarvittaessa käyttää ratkaisujen pohjana. Tulevaisuus esitetään PLMS:ssa turvallistamisen käsitteen kautta, jossa maailman muutokset ovat uhka turvallisuudelle ja niihin voidaan vastata lisäämällä sotilaallista turvallisuutta. Maailma on muokattavissa oleva ja haltuun otettava, siis haaste. Maanpuolustustahto oletetaan tässä maailmassa vakioksi, jonka pohjalta voi ponnistaa. 'Strategia' ei siis suuntaudu ensisijaisesti henkeen vaan materiaan. 'Strategian' dynaamiseksi objektiksi nousi toimintaympäristö, joka pakottaa olemaan huolestunut turvallisuudesta ja hallinnonalan resurssseista. Tämä maailma pakottaa julkista hallintoa tuomaan itseään esiin, perustelemaan hyödyllisyyttään yhteiskunnalle.

PLMS:n julkaiseminen on teko, joka tuo puolustusministeriön tulevaisuuden julkiseen arviointiin. Ministeriö on selvästi valinnut uuden, julkisemman linjan vanhan, salailevan hallintokulttuurin asemesta. Tavoitteena ei kuitenkaan ehkä ole ollut niinkään varsinaisesta strategian substanssipuolesta kertominen kuin se, että halutaan esittää mallitekijä tietynlaisena. Puolustushallinto on kiinni ajassa, ei menneisyyden vaan tulevaisuuden organisaatio. Näin siihen kannattaa myös tulevaisuudessa panostaa resursseja. Puolustushallinto esitetään toisaalta perinteensä tuntevana kansallisen identiteetin tärkeänä rakennuspalana ja toisaalta tehokkaana ratkaisuna nykyisyydessä ja tulevaisuudessa häämöttäviin laajaskaalaisiin uhkiin.

'Strategia' voidaan näin PLMS:n perusteella määritellä merkiksi, jonka avulla kamppailaan resursseista ja suhteellisesta vaikutusvallasta valtionhallinnon sisällä. Sen avulla käydään selvästi kamppailua vihollista vastaan, joka on julkisen sektorin resurssien vähentämispyrkimys. Mallitekijä käy taistelua NPM:a vastaan pääosin sen omin keinoin: 'strategialla' ja sen julkaisemisella se pyrkii osoittamaan uudistuskyykyään, tehokkuuttaan, tuottavuuttaan ja taloudellisuuttaan. 'Strategian' välitön interpretantti onkin organisaation tarpeellisuuden osoittaminen. Tästä näkökulmasta ajateltuna strategian liiketaloustieteellisen käsitteen rautautuminen juuri tässä ajassa on NPM:n luonnollinen seuraus. Kyse ei sinällään ole mistään uudesta ilmiöstä. Utta on vain toimiminen kabinettivaikuttamisen sijasta julkisuuden areenoilla. Koska politiikka on yhä enemmän riippuvainen julkisuudesta (Koski 2005, 149–150; Patomäki 2007, 84), on myös hallinnon vaikuttettava julkisuuden kautta. Muutos on tuonut myös maineenhallinnan valtionhallinnon aspektiksi. 'Strategia' näyttäytyy PLMS:n valossa nimenomaan tätä taustaa vasten. Julkisen strategian päämäärä ei ole niinkään substanssin esittäminen, vaan perustan luominen organisaation olemassaololle.

'Strategian' mallilukija on jollain tavoin hallinnonalan resursseihin vaikuttamaan kykenevä. Tämä vaikuttaminen voi olla suoraa, mutta on kuitenkin todennäköisemmin välillistä: keskustelua ja arkista vaikuttamista. Todellisia päättäjät informoidaan varmasti jotenkin toisin. Mallilukijalta odotetaan tietynlaista positiivista perusvirettä maanpuolustusta kohtaan, sillä se ei viesti maanpuolustuksen perusteita kyseenalaistaville. Siinä mielessä se on uskon vahvistamista, ei käännättämistä. Mallilukija on myös puolustushallinto itse: 'strategialla' pyritään viestimään myös itselle siitä, että organisaatio on nykyaikainen.

PLMS:n perusteella on tulkittavissa vain 'strategian' julkisuuteen esitettävä sisältö. Se ei vaikea kovinkaan yllätyksellisestä, vaan on loogista julkisen hallinnon toimintaympäristössä tapahtuneen muutoksen valossa. Ongelmaksi ainakin puolustushallinnossa ja todennäköisesti myös muussa valtionhallinnossa muodostuu se, että hallinto ei voi esittää kovin suuria muutoksia nykyisyyteen. Poliittikka on päättää asioista. Tämän vuoksi PLMS:n pääasiallinen sisältö on organisaation perinteisen tehtävän ja maltillisen muutoksen esittelyä. Vain tulevaisuuden skenaarioissa voidaan maalailla räväkämmin, tosin siinäkin vain yleisesti hyväksytty ja poliittisesti korrekti. Syytä tähän ei kuitenkaan voi hakea strategian julkaisijoista, vaan hallintojärjestelmästä. Helsingin Sanomien pääkirjoitus¹³⁷ (HS 9.7.2006) pitää siis PLMS:n sisällön kritiikin osalta mielestäni paikkaansa, mutta sen tulkinat strategisen suunnittelun heppoisesta perustasta ontuvat. Julkinen strategia on "pehmeää", koska se ei muuta voi olla.

¹³⁷ Siinä todetaan mm.: "Strategiapaperin ydinsanomina tuntuu olevan uhkakuva, että nykyisillä määrärahoilla ei voida kehittää puolustusjärjestelmäämme uusia vaatimuksia vastaavaksi... Pitkän aikavälin strategian hahmottelu on siis kovin heppoisella perustalla."

7. Teemahaastattelujen tuloksia

Tässä luvussa puolustushallinnon strategiset suunnittelijat pääsevät ääneen. Tavoitteenani on esittää heidän näkemyksensä siitä, mitä 'strategia' on. Reittipisteinä tähän tavoitteeseen käytän haastatteluissa esiin nousseita strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyvää teemoja; näitä teemoja esitän alaluvussa 7.1. Teemat eivät siis välttämättä ole samoja kuin mitä teemahaastattelujeni runkona käytin, vaan useimmat niistä nousivat esiin haastattelujen analyysin aikana. Tässä mielessä teemoittelu on aineistolähtöistä. Alaluku keskittyy haastateltavien näkökulmaan, vaikka teemoittelu on luonnollisesti tulkintaprosessini tulosta: tässä mielessä ajatus täysin neutraalista esityksestä on mahdoton. Alaluvussa 7.2 summaan teemat ja kokoon 'strategian' tai oikeammin 'strategiat' pyramidin avulla yhdistäen näin haastattelut semiotiikkaan..

Kun edellisessä luvussa tarkastelin 'strategiaa' julkisuuteen tarkoitettun painotuotteen avulla, tässä luvussa esitän 'strategian' niin kuin se strategisten suunnittelijoiden puheissa esiintyy. Julkisuuteen tarkoitettulla 'strategialla' on näissä käytännöissä oma sisältönsä, mutta se ei missään nimessä ole ainoa. Haastattelut osoittivatkin, että edellisessä luvussa esittämäni 'strategia' on vain yksi monien joukossa.

7.1. Haastattelujen teemoja

Teemahaastattelut käsitelivät alustavasti tärkeinä pitämiäni teemoja strategian ja strategisen johtamisen kannalta. PLMS kulki haastatteluissa mukana eräänlaisena tartuntapisteenä aiheeseen, toisin sanoen se oli keskeinen väline päästä käsiksi itse 'strategiaan', vaikkakin haastatteluissa käsiteltiin strategiaa ja puolustushallinnon strategiaprosessia myös yleisemmällä tasolla. Teemoittelun lähtökohtina toimivat sekä teoreettinen osuus että PLMS:n tulkinnassa esiin nousseet teemat. Haastattelujen aikana, niitä litteroidessani sekä litterointeja yhä uudelleen lukiessani uusia teemoja ja uusia tapoja teemoitella aineistoa nousi esiin. Tämä osoittautui yllättävän hankalaksi, sillä löysin monia perusteluja aineiston toisenlaiseenkin teemoitteluun kuin mitä tässä esitän. Ohjenuoranani teemoittelussa pidin kuitenkin sitä, että varsinaisen analyysini perusteleminen tulisi lukijalle helpoksi ja tekemäni johtopäätökset mahdollisimman hyvin perustelluiksi. Analyysi ja teemoittelu tapahtuivat rinnakkaisesti, vaikka esitystapani ne erotteleekin.

Teemoja havainnollistamaan ja elävöittämään käytän haastattelusitaatteja, jotka olen pyrkinyt valitsemaan siten, että ne mahdollisimman hyvin edustaisivat haastatteluja yleisemmin. Haastattelusitaatit ovat katkelmia, joissa tekemäni lyhennykset tai lainauksen alkaminen kesken lauseen näkyvät kolmena pisteenä (...) ja sulkeisiin on merkitty omia tekstin selventämiseen pyrkiviä lisäyksiäni. Jokaisen sitaatin perään olen merkinnyt joko PLM (puolustusministeriö), PE (pääesikunta) tai PH (puolustushaara) ilmaisemaan sitä, missä organisaatiossa toimivan haastatellun sitaatista on oikein kysymys.

Haastateltavat osoittautuivat haastattelujen valossa melko homogeeniseksi joukoksi. Pääosaan kysymyksistä vastattiin samankaltaisesti. Suurimmat erot tulivat joissain kysymyksissä organisaatioiden välille: näytti siltä että haastateltavat samaistuivat voimakkaasti omaan organisaatioonsa ja puhuivat sitä puolustaen. Puolustushaaroissa palvelevien vastauksista tuli

selkeästi esille se, että he eivät yleensä olleet osallistuneet puolustusministeriön strategian suunnitteluun, joten sen maailma jäi heille vieraaksi. Pääesikunnassa palvelevat osoittautuivat välissä olevaksi linkiksi – heillä oli näkemystä kaikista organisaatiotasosta.

7.1.1. Mitä se strategia oikein on?

Teemahaastatteluissa kysyin kaikilta haastateltavilta suoraan sitä, miten he määrittelisivät termit strategia, strateginen suunnittelu ja strateginen johtaminen. Strategian osalta vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Yleisesti ottaen vastauksissa mainittiin sekä tavoite tai visio sekä keino päästä näihin. Määritelmät liittyivät yleensä jonkinlaisiin tie-, suunta- tai reittimetaforiin. Tähän liittyi myös muutama pelastustiehen liittyvä uskonnollinen metafora; usein näytti siltä, että strategia on suorastaan kohtalonkysymys organisaatiolle:

”Se strategia on ohjenuora, tällainen valintapolku, eli nähdään että tiettyyn suuntaan mennään ja siinä on tietoisesti valittu tietty polku jota lähdetään kulkemaan ja se kerrataan kaikille, että kukaan ei mene harhateille.” PE

”Se on niin kuin se maantie, (jossa) sulla on tavoitteena päästä Tampereelle ja se maantie on siinä se strategia mitä pitkin sä menet sinne tavoitetilaan.” PH

Strategia nähtiin siis yleisesti jonkinlaisena organisaation kehittämisen ennakkosuunnitelmana; näkemys strategiasta oli poikkeuksetta lineaarinen. Kukaan haastatelluista ei määritellyt strategiaa toteutuneen strategian kautta. Lähtökohtana oli siis modernismipainotteinen ympäristön dominanssiin pyrkivä näkemys (ks. Juuti 2001, 233). Jotkut haastateltavat eivät nähneetkään käytännössä eroa pitkän tähtäimen suunnittelun ja strategisen suunnittelun välillä. Toisaalta nähtiin myös, että strateginen suunnittelu on kokonaisvaltaisempaa kuin pelkkään taloussuunnitteluun ja hankintoihin keskittynyt PTS aikanaan:

”... se on nimikysymys, monta kertaa mä olenkin tuolla ulkomailla sanonut, että tämä on long term planning...” PLM

”Strateginen suunnitteluko? (Se on) pitkän aikavälin suunnittelua.” PE

”...silloin PTS oli lähinnä rahanjakoa ja rahan käyttöä ja sitten annettiin mennä sen rahan sillä tavalla kun se nyt menee ja kokonaissumma ei ylity.” PE

Koska haastateltavat olivat strategisen suunnittelun tehtävissä, ei liene yllätys, että he näkivät strategian suunnittelun kautta. Strategisen suunnittelun yhteydessä erilaiset konemetaforat olivat yleisiä. Strateginen suunnittelu nähtiin suunnittelukoneena, joka tuottaa strategioita. Strategia oli haastateltaville olemassa suunnittelun lopputuloksena, ja tätä suunnitelmaa noudattamalla pyrittiin päämäärään, tavoitetilaan. Suunnittelu nähtiin keskeisenä strategian syntyyn vaikuttavana tekijänä. Koska strategia on valmis silloin kun suunnitelma on valmis, tästä seuraa, että muutoksiin vastataan uudella suunnittelulla:

”...tehdään sillä tavalla, että kun me tiedämme että neljän vuoden päästä tehdään uusi, niin ei suunnitella alun perinkään tarkasti sitä 12 vuotta, vaan meillä on aikaa neljän vuoden päästä tarkentaa niitä viimeisiä jaksvoja...” PH

Myös strateginen johtaminen nähtiin useimmiten juuri suunnittelun kautta. Strateginen johtaminen oli joko strategisen suunnitteluprosessin johtamista tai suunnitelman toimeenpanon johtamista. Usko suunnitelmaan strategiana oli järkähtämätön. Vastauksissa huomiotani kiinnitti erityisesti se, ettei strategista päätöksentekoa yhdistetty missään haastatteluvastauksessa suoraan strategiseen johtamiseen. Kertooko tämä ehkä siitä, että varsinaiset strategiset päätökset tehdään niin kaukana strategisten suunnittelijoiden arjesta, etteivät he miellä tätä seikkaa strategiseen johtamiseen kuuluvaksi?

”Se (strateginen johtaminen) on suurten linjojen johtamista... suuripiirteistä johtamista niin että se pienipiirteinen johtaminen vie sinne haluttuun suunnitelmaan eli tavoitettiin...” PE

”Kyllä se johtaminen on varmaan sitä, että kun meillä on tietty suunnitelma, niin sitten siinä matkan varrella tulee muuttuvia tekijöitä...kuitenkin pitäisi pitää kiinni siitä muuttuvasta suunnasta tai sitten jos halutaan tehdä jyrkkiä peliliikkeitä niin sitten sen johtajan tehtävänä on keskustella siitä suunnasta poliittisen johdon kanssa...” PE

Strateginen johtaminen nähtiin siis ennen kaikkea organisaation sisäisenä asiana. Strategisten päätösten teko nähtiin organisaation ulkopuoliseksi toiminnaksi, jota hoitavat poliitikot, mutta varsinaisesti poliitikkoja ei nähty strategisina johtajina vaan ulkopuolisina toimijoina. Tosin haastateltavat mainitsivat kysyttäessä nimeltä strategisia johtajia, jotka olivat kenttäohjesäännön mukaisia (Pääesikunta 2007a, 11–18). Yleisesti ottaen poliittinen johto (tasavallan presidentti ja keskeisimmät ministerit) nimettiin strategisiksi johtajiksi ja yleensä sotilaista ainoastaan puolustusvoimain komentajan katsottiin olevan strateginen johtaja. Tosin kahdessa haastattelussa haastateltava nimesi strategisiksi johtajiksi myös kenraalikunnan¹³⁸ kokonaisuudessaan ja muut keskeiset strategiseen suunnitteluun osallistuvat virkamiehet.

Vastauksista on pääteltävissä se, että strateginen johtaminen nähdään puolustushallinnon sisällä ja varsinkin puolustushaarasolla organisaation sisäisen suunnitteluprosessin ja strategian toimeenpanon johtamisena: strateginen johtaminen nähtiin siis erityisesti managementina ja rakenteen hallintana. Se, ettei puolustushallinnolla itsellään ole valtaa tehdä todellisia strategisia päätöksiä ja näin ollen ei myöskään strategisen johtamisen teoriaan kuuluvaa vapautta toimia, kierrettiin ulkoistamalla strateginen päätöksenteko termin sisällöstä. On siis tavallaan olemassa kaksi strategiaa: valtion ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan kuuluva poliitikkojen strategia, jonka tehtävänä on tehdä strategiset päätökset, ja puolustushallinnon virkamiehille kuuluva strategia, joka edelliselle alisteisena pyörittää suunnittelu- ja toimeenpanoprosessejaan organisaation sisällä. Strategiseen suunnitteluun liittyvä johtaminen on tavallaan strategian johtamista, kun taas organisaatioon kohdistuva johtaminen on strategialla johtamista. Tässä kohden sotilaallisen ja liiketaloustieteellisen strategianäkemyksen erot tulevat mielestäni näkyviin.

¹³⁸ Kenraalikunnalla tarkoitetaan kenraalin tai amiraalin, kenraaliluutnantin tai vara-amiraalin, kenraalimajurin tai kontra-amiraalin ja prikaatikenraalin tai lippueamiraalin arvossa olevia, palveluksessa olevia sotilaita. 1.7.2008 heitä oli 39; tässä luvussa oli mukana myös neljä rajavartiolaituksen upseeria. Kenraalikunta ei ole kuitenkaan mikään virallinen puolustushallinnon elin tai kollegio, jolla olisi tässä muodossa valtaa.

Yleisesti ottaen haastateltavat kuitenkin ainakin epäsuorasti tiedostivat sotatieteellisen ja liiketaloustieteellisen strategian erot:

”(strategia on) valtakunnan voimavarojen käyttämistä...sehän on joskus ollut oppi sodan voittamisesta...se on pullahtanut meille takasin, jolloin sillä tarkoitetaan huomattavasti matalamman tason toimintaa...” PE

Sotatieteellisen ja liiketaloustieteellisen strategiakäsityksen erot tulivat selväksi ennen kaikkea kysyttäessä sitä, onko strategian käsite riittävän selkeä puolustushallinnon sisällä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei käsite ollut täysin selvä, ja täydentävistä vastauksista on pääteltävissä, että ainakin sotatieteellisen ja liiketaloustieteellisen strategian eroavaisuudet ovat tämän epäselvyyden takana:

”...se on niin kuin se perinteinen näkemys sodankäynnistä, strateginen taso – se fokusoi-tuu enemmän sinne sodan ajan johtamiseen...” PE

”...tavallaan tämä (puolustushallinnon strateginen johtaminen) on siihen operatiiviseen konseptiin kuuluvia asioita. Jos me puhutaan maan puolustamisesta niin strategiset päätökset tehdään siellä ministeriö- ja osittain PVKOM- tasolla...” PE

Myös liiketaloustieteellisen strategian organisaatorakenteen ”ylhäältä alas” lävistävä ominaisuus hämmensi monia haastateltavia, sillä sotatieteellisen strategiakäsityksen mukaisesti he kuitenkin ajattelivat strategiaa ainakin periaatteellisesti tasona:

”Ei (ole selkeä). Strategiakäsitettä käytetään mun mielestä ihan liikaa kaiken maailman termien kuvaamiseen. Musta tuntuu, että strategiaa käytetään silloin kun ei tiedetä mitä käytettäis.” PH

”...meillä on kaiken maailman ajoneuvo- ja ampumatarvikestrategioita, meillä puhutaan strategiasta kuin pikkuleivästä, mutta sitten kun kysytään ihmisiltä strategiasta, niin kas kummaa kun alkaa tulla erilaisia vastauksia.” PH

Suunnittelijat eivät antaneet tämän käsite-eron kuitenkaan häiritä muuten kuin periaatteellisella tasolla; käytännön arkipäivässä tätä eroa ei yleensä nähty ongelmalliseksi. Tähän viittaa myös se, että kenelläkään haastateltavista ei tuntunut olevan vaikeuksia määritellä strategista johtamista muissa yhteyksissä tai puhua ylipäänsä luontevasti strategisesta johtamisesta liiketaloustieteellisessä viitekehyksessä. Tuntui kuin sotatieteellinen strategia kuuluisi täysin eri maailmaan, jossa haastatellut virkamiehet eivät arjessaan elä, vaikka he koulunpenkillä sotatieteelliset määritelmät ovatkin oppineet:

”strateginen taso, se fokusoi-tuu enemmän sinne sodan ajan johtamisjärjestelmään...meidän ministeriönä tulee ajatella myös näitä rauhan ajan systeemejä” PLM

”en mä nyt tiedä, onko nämä (liiketaloustieteellinen ja sotatieteellinen strategiakäsitys) edes liitoksissa toisiinsa. Se kenttäohjesäännön kuva, missä on kuvattu nämä eri tasot...ne on tavallaan siihen operatiiviseen konseptiin kuuluvia asioita...” PE

Merkitys on siis vahvasti tilannekohtaista. Rauhan ajan toimintaympäristössä ainakin haastateltavien arjessa strategia on nimenomaan liiketaloustieteellistä strategiaa. Toinen sitaatti osoittaa mielestäni selvää hämmennystä tai närkästystä strategiatermin sekavaa käyttöä kohtaan. Pitäessään joitain tiettyjä määritelmiä väärinä haastateltava tulee samalla määrittäneeksi todellisena pitämänsä strategian tulkinnan. Tällä seikalla on tekemistä myös vallan kanssa, johon kuitenkin palaan hieman tuonnempana. Toisaalta haastateltavat pitivät edellä esittämäni perusteella strategiaa organisaation huipulle kuuluvana tasona. Strategia ei ole myöskään pelkkää rahasuunnittelua, vaan kokonaisvaltaista, organisaation horisontaalisesti lävistävä asia. Syitä sille, miksi puolustusvoimat ei käytä yleisesti 'strategiaa' muutoin kuin strategisessa suunnittelussa, haastateltavat eivät osanneet sanoa.

7.1.2. Salaista vai julkista strategiaa?

Koska strategia nähdään pääsääntöisesti suunnittelun kautta, käsitetään strategiaksi yleensä strateginen suunnitelma konkreettisenä artefaktina. PLMS:aa ei kuitenkaan pidetty erityisen tärkeänä työkaluna käytännön strategiatyön kannalta ainakaan puolustusvoimissa toimivien haastateltujen näkökulmasta. Haastateltujen määrittelemä ”oikea” strategia ei siis ole julkisen:

”no ei (siitä ole hyötyä) tälle työlle varsinaisesti, ei kovin paljon sikäli että se on tommonen julkinen dokumentti jolla harrastetaan strategiaviestintää, että mun mielestä se on enemmänkin viestinnällinen dokumentti kuin sisällöllinen” PE

Varsinkin pääesikunnan mutta myös osin puolustushaarojen vastauksista oli tulkittavissa, ettei strategian julkisuutta pidetty kovin tärkeänä. Tämä on mielestäni melko ymmärrettävää haastateltavien näkökulmasta, sillä he näkivät tehtävänsä enemmänkin sisällön teknisinä suunnittelijoina kuin strategian jalkauttajina tai tiedottajina. Puolustusministeriön vastaajien näkökulmasta PLMS nähtiin sen sijaan hyödyllisenä, mutta heillekään ”todellinen” strategia ei ollut julkista:

”(PLMS:lla) on iso merkitys. Nyt kun se annettiin ulos ensimmäisen kerran...sillä on niin kuin kaksi suuntaa: se että me ohjataan puolustusvoimia mutta toisaalta se että me vaikutetaan tähän poliittiseen päätöksentekojärjestelmään, informoidaan sitä. ...kyllä se jonkin verran vaikutti myös yleiseen keskusteluun...se herättää luottamusta...että kyllä sillä on merkitystä tällaisena puolustusministeriön imagonrakentajana” PLM

Erot PLMS:n hyödylliseksi kokemisesta selittyvät organisaation tehtävillä. Puolustusministeriö toimii poliittisessa toimintaympäristössä, jossa yhteiskunnallinen vaikuttaminen on keskeinen tehtävä, kun taas puolustusvoimien strateginen suunnittelu keskittyy teknisluontoiseen valmisteluun, jossa suora yhteiskunnallinen vaikuttaminen ei ole niin keskeistä. Toisaalta myös puolustusvoimissa pidettiin PLMS:n pohjana olevaa ei-julkista strategiaa ja sen perusteella annettua ohjausta tärkeänä. Ohjaus liittyy olennaisena osana juuri teknisluontoiseen valmisteluun, sillä se antaa sille perusteita ja reunaehjoja:

”Käytännöllisesti katsoen sen (puolustusministeriön strategian) merkitys on siinä, että siitä tulee ohjauskirje, joka käynnistää meidän tavoitetilatyön ja kehittämisohjelman laatimisen” PE

Strategian julkisuus koettiin eri organisaatiotasolla eri tavalla niin, että kielteisimmin siihen suhtauduttiin pääesikunnassa ja myönteisimmin puolustusministeriössä. Puolustushaaroissa suhtautuminen julkisuuteen oli pääsääntöisesti myönteistä, mutta niissäkään ei yleensä koettu voitavan tehdä asialle mitään ilman pääesikunnan esimerkkiä. Salauksen perusteena pidettiin asioiden arkaluontoisuuden lisäksi ainakin puolustusvoimien piirissä suunnitelmien nopeaa vanhenemista. Tämän ongelmaksi kokeminen vahvistaa mielestäni sitä havaintoa, että strategia koetaan suunnitelmana, ja kun suunnitelma vanhenee, myös strategia on vanhentunut ja käyttökelvoton:

”ei se (PLMS:n) pohja oikeastaan ole kovin pitkälle salattu, tämä on julkista kaikki tämä tutkimustieto...” PLM

”kyllä tämä (julkaiseminen) on ollut pohdinnassa, mutta siinä on sellainen haaste että kun me joudutaan elättämään sitä kehittämisohjelmaa koko ajan...kun sä lopetat sen kirjoittamisen niin on jo tapahtunut muutoksia...” PE

”...se on strateginen suunnitelma joka elää ajassa...jos siellä lukee että joukko-osasto x lakkautetaan...niin mä sanon että se aiheuttaa tarpeetonta tuskaa ihmisille semmoisen miettiminen joka ei koskaan tapahdukaan...” PH

”ollaan keskusteltu täällä sisäisesti pitäisikö puolustushaaroilla olla tällainen oma julkinen visio...mutta ei meillä ole varaa olla kovin monenlaisia eri suuntaan meneviä tavoitetiljoja ja visioita, mutta koko puolustusvoimilla... miksei vois olla tällainen” PH

Käytännön suunnittelutyöhön ei siis julkisesta strategiasta ole, sillä suunnittelutyö nähdään päätöksenteon valmisteluna erityisesti puolustusvoimissa. Tavoitetila, kehittämisohjelma ja puolustusministeriön ei-julkinen strategia nähdään sen sijaan tärkeinä suunnittelutyökaluina. Erityisesti puolustusvoimissa nähdään, että VNS on eräänlainen julkinen strategia, koska sillä on poliittinen hyväksyntä. Strategia saa siis puolustusvoimien suunnittelijoiden näkökulman mukaan legitimitettinsä vasta tässä vaiheessa. Strategia voidaan tehdä julkiseksi vasta suunnittelun ja päätöksen jälkeen. Päätös on portti, jota ennen vain suunnittelusta vastaavat pääsevät tutustumaan siihen ja poliittisen päätöksen jälkeen aletaan implementoida päätöksiä. Strategia toimii siis hierarkkisesti ylhäältä alas, todellisia vaikutuksen mahdollisuuksia strategiseen suunnitteluun on vain niillä, joille strateginen suunnittelu suoranaisesti kuuluu, sekä luonnollisesti päätöksentekijöillä, joilta suunnittelijat ovat mandaattinsa saaneet.

PLMS:aa vierastetaan julkaistuna asiakirjana juuri sen vuoksi, että sitä ei ole poliittisesti hyväksynyt kukaan muu kuin puolustusministeri. Sitä pidetään julkisena, yhteiskunnallisena vaikuttamisena, jopa politiikan tekemisenä, jota sotilaat puolustusvoimissa vierastavat:

”...selonteosta me halutaan pitää kiinni, se on meidän kehittämisohjelma selkokielellä julkisessa muodossa, mun mielestä on äärettömän tärkeä ymmärtää, että selonteko on tavallaan meidän kehittämisohjelman poliittinen hyväksyntä.” PE

”...puolustusvoimienhan ei pitäisi kauheasti strategioida vaan toimia, toimeenpanna se mitä valtioneuvosto, puolustusministeriö ja eduskunta haluaa...” PH

Julkisuuteen liittyy myös kysymys implementoinnista. Miten strategian oletetaan jalkautuvan, jollei se ole julkinen? Edellisen perusteella voisi ajatella, että puolustusministeriö on tässä suhteessa avoimen julkaisun kannalla, kun taas pääesikunta on tiukemmalla linjalla. Mutta itse asiassa ainakaan haastatellut puolustusministeriön virkamiehet eivät ajatelleet PLMS:n julkaisemista ensisijaisesti hallinnon sisäisen implementoinnin vaan ulkoisen viestinnän kannalta:

”no se (strategian implementoituminen organisaatioon PLMS:n kautta) on hyvä kysymys: sitä vaan aina ajattelee niin vähän sitä kenttätyöntekijää...” PLM

”siis tämä (PLMS) ei ole ohjausasiakirja, sen perusta on kyllä se iso strategia, mutta tämä on nimenomaan tämmöiseen julkisuuskuvaan vaikuttamista...” PLM

Puolustusministeriökin oli siis sitä mieltä, että hallinnonalan varsinainen strateginen ohjaus tapahtuu tietoturvaluokitelluilla asiakirjoilla. Implementoituminen nähtiin organisaatiossa ennen kaikkea hierarkkisena, virkatietä noudattavana prosessina, jossa asioihin voivat perehtyä vain ne, joille ne suoranaisesti kuuluvat:

”enpä näkisi (salaisuutta) ongelmana...ne henkilöt, jotka tarvitsee salaista tietoa sitä myös saa...” PH

Haastattelut vahvistavat edellisessä luvussa tekemääni johtopäätöstä siitä, että PLMS:n julkaiseminen nähdään ennen kaikkea viestinnällisenä tekona. Strategian ”kova sisältö” nähdään virkamiesvetoiseksi suunnitteluksi ja päätöksen teon valmisteluksi. Julkisuuteen tullaan neljän vuoden välein varsinaisena strategiana pidettävällä VNS:lla, jolla on poliittinen hyväksyntä. Tämän jälkeen yksityiskohtainen VNS:n toimeenpano on strategian implementointia; se tapahtuu puolustusvoimissa jo ennen VNS:n laatimista laaditun kehittämisohjelman avulla, jota ei katsota voitavan avata koko organisaatiolle. Strategia jakautuu tämän vuoksi julkiseen ”kevytstrategiaan” ja varsinaiseen ”raskaan sarjan strategiaan”, joka on vain suppean piirin saavutettavissa. Suunnittelu nähdään varsinkin puolustusvoimissa sen teknisten yksityiskohtien ja poliittisen hyväksynnän puutteen vuoksi niin arkaluontoiseksi, että valmistelu ja sen tulokset pysyvät vain pienen piirin tiedossa. Puolustusministeriöllä on sen sijaan varaa olla hieman avoimempi: ainakin osin tämän voi ajatella johtuvan siitä, että ministeriön tasolla asioita käsitellään yleisemmin ja enemmän poliittisesti. Edellisen perusteella voidaan ajatella, että strategia on suunnittelijoiden mielestä organisaation ylimmän tason toimintaa. Strategiat kuuluvat pääesikunnalle ja toisaalta ministeriölle; niistä alaspäin toimitaan käskyjen mukaan. Tasoajattelu strategiasta yhtyy tässä kohdin sotatieteelliseen näkemykseen.

7.1.3. Roolit

Suunnittelijat näkevät itsensä asioiden valmistelijoina, joiden tehtävä on luoda parhaita mahdollisia strategioita ja pyrkiä vaikuttamaan siihen, että poliitikot tekisivät niiden mukaisia päätöksiä. Suunnittelijat näkivät itsensä siis asioiden valmistelijoina ja asiantuntijoina, jotka pyrkivät käyttämään asiantuntijavaltaa päättäjiin:

”strategiahan on aina hallinnonalan tekemä, sille ei ole muuta hyväksyntää kuin ministerin...” PLM

”mä sanoisin, että puolustusministeriön puolustuspoliittisen osaston rooli on, että neidän käytännössä tekee sen (PLMS:n)...” PE

”eihän tämä kehittämisohjelma jalkaudu sinällään missään, vaan vasta TRS-prosessi on se jonka kautta, eli viime kädessä vasta poliittisen päätöksen jälkeen, johon meidän pitäisi saada jokin vaikutus...” PE

Poliittiseen päätöksentekoon ei silti tuotu asioita suoraan suunnittelupöydältä, vaan sekä ministeriössä että puolustusvoimissa suunnitelmille haettiin hyväksyntää ylimmältä johdolta ja ylipäälliköltä, niin kuin laki puolustusvoimistakin edellyttää. Myös puolustusvoimat esittelee omaa tavoitelaansa ja kehittämisohjelmaansa ylipäällikölle. Erityisen keskeisenä suunnittelun linjaajana nähtiin puolustusvoimissa luonnollisesti puolustusvoimain komentaja. Suunnittelijat kokivat, että suunnittelua johdetaan tiukasti ylhäältä ja että suunnittelijat toimivat enemmänkin tämän ylempään tahdon toteuttajana suunnittelutyössään. Strateginen suunnittelu koettiin siis tiukasti johdetuksi.

”Ministeriön johtoryhmä on se jolle joka vaiheen väliesittely on...” PLM

”...puolustusvoimissa se (päätöksentekijä) on puolustusvoimain komentaja, pääesikunnan päällikkö ja operaatiopäällikkö, mutta se onkin sitten siinä...” PE

”ei työstömajureilla ole valtaa, ei ne pysty suuriin linjauksiin vaikuttamaan...” PE

Strateginen päätöksenteko nähdään siis poliitikkojen asiana, joka tapahtuu erityisesti selontekomenettelyssä ja hallitusohjelman laatimisessa. Näiden valmistelumekanismi nähtiin tämän vuoksi strategian ensisijaiseksi kohteeksi.

”poliitikot ovat demokratiassa päätöksentekijöitä...niille viimelopussa näiden tavoitteiden ja strategioiden suunnat annetaan päätettäväksi...” PLM

”kyllä se on sellainen käytännön työ, millä saadaan se poliittinen oikeutus tai eduskunnan hyväksyntä ja sitä kautta vaikuttaa meidän resursseihin” PE

Strategia kuuluu haastateltujen mukaan ennen kaikkea suunnittelijoille ja päätöksentekijöille. Nämä olivat strategian sisällä muut yleisönä strategian ulkopuolella. Usein käytettiin porttimetaforaa, jossa sisällä olivat toimivat strategian portinvartijoina. Portin sisällä olivat asettuvat tietäjän asemaan, ulkopuolella olevien rooliksi jäi kannustus ja ihailu.

”... ne (puolustushallinnon työntekijät) on yleisöä ja me (strategiset suunnittelijat) pelaajia” PE

”...kerrotaan yhteiskunnalle mihinkä suuntaan puolustusvoimia olla viemässä, mitä tavoitetilaa kohti, onhan tavallaan Kaskeala avannut sitä porttia jo ...” PH

Haastateltavat kokivat tärkeänä sen, että puolustushallinnosta lähtee ulos strategista vain yksi virallinen sanoma. Uudet julkiset aloitteet sallittiin vain poliittisille päätöksentekijöillä ja ylimmälle virkamiesjohdolle, muiden oli toistettava virallista linjaa. Ainakaan julkista keskustelua strategiasta ei siis sallittu puolustushallinnon virkamiehille. Aloitteellisuus kuului suunnitteluprosessin sisälle, pois julkisuudesta. Tämä vahvistaa sitä kuvaa, että suunnittelijat näkivät strategian tekijöiden olevan suljettu sisäpiiri:

”...meillä pitää olla yksi viesti puolustusvoimista ja kaikki puhuu sitä...” PE

”(oikeutus puhua) tulee sen tehtävän kautta mitä sä hoidat...jos sä olet päässyt stratsusektorille töihin niin sulla on siellä puheoikeus...” PH

Tavalliselle puolustushallinnon työntekijälle ei roolia ollut varattu muuten kuin implementoinnissa oman tehtävänsä osalta. Ulkopuolelle jäävän henkilöstön nähtiin kuitenkin omaan tehtäväänsä liittyvän asiantuntemuksen kautta voivan joissain tapauksissa vaikuttavan strategiseen suunnitteluun, mutta vain tämän kapeasti määritellyn asiantuntijuuden kautta. Vain sisäpiirillä oli lupa käsitellä asioita kokonaisvaltaisemmin. Haastateltavat näkivät ongelmana lähinnä sen, miten strategiasta voisi antaa työntekijälle tietoa. Sen sijaan sitoutumista strategian sisältöön saatikka vaikutusmahdollisuuksia siihen ei nähty olennaisena asiana. Tässä puolustusministeriön haastatellut poikkesivat kuitenkin selvästi muista: ministeriön omassa strategiatyössä pidettiin mahdollisimman laajaa osallistumista strategiaprosessiin tärkeänä asiana. Puolustusvoimissa sen sijaan ei nähty, että henkilöstön laajempi osallistuminen strategiatyöhön olisi mahdollista lähinnä henkilöstön suuren määrän vuoksi:

”strategisessa suunnittelussa voi olla pikkaisen vaikea nähdä sitä yksittäisen työntekijän rooli muuten kuin asiantuntijana...” PE

”Pitäisi hyvin pontevasti pystyä alistamaan keskustelulle se strategia, ja sitä kautta se jalkautuminen...mitä enemmän sitä keskustelua on, sitä paremmin se jalkautuu...” PLM

Sitaateissa näkyy mielestäni selvästi puolustusministeriön ja puolustusvoimien roolien erot. Puolustusministeriö on suuntautunut enemmän ulospäin, kun taas puolustusvoimat kokee roolinsa strategiatyössä hallinnon sisäiseksi asiantuntijaksi.

Median rooli nähtiin strategian tavoitteiden esittäjänä ja vaikutuskanavana poliittikkoihin sekä heitä äänestäviin kansalaisiin. Myös jonkinlainen kriitikon tai opponentin rooli lankesi medialle:

”me käydään näitä asioita aika paljon median edustajille...media on pirun kriittistä” PLM

”mediahan muokkaa mielipiteitä ja tässä on varmaan aikamoinen haaste jos me julkaistaan oma (strategia), niin media kyllä ruotii sen ja pystyy tarvittaessa kääntämään mielipidettä suuntaan A ja suuntaan B riippuen ihan mihin sitä halutaan kääntää”
PE

”kyllä tässä tietysti on otettu mediakin huomioon...sen käytöllä markkinoinnissa on äärimmäisen tärkeä rooli...ja toisaalta sieltä voi tulla myös negatiivinen vastakaiku”
PE

Juuri median välityksellä koettiin voitavan vaikuttaa kansalaisiin, ja kansalaisten merkitys nähtiin nimenomaan yleisen mielipiteen kautta sekä siinä, miten yleinen mielipide vaikuttaa poliittisiin päätöstentekijöihin. Kansalainen oli siis myös yleisen joukossa, mutta merkityksellisenä tekijänä, koska poliitikko kuuntelee kansan ääntä herkällä korvalla. Myös PLMS:n mallilukijaksi haastateltavat näkivät ennen kaikkea tavallisen kansan ja yleisen mielipiteen. PLMS:n julkaisemiselta odotettiin puolustushallinnolle myönteistä tulkintaa ja vaikutusta kansalaismielipiteeseen. Asevelvollisuusjärjestelmä katsottiin myös eduksi, sillä strategian sisältöä kyettiin levittämään kansalaisiin myös tätä kautta:

”...kansalaisilla on tässä strategiassa rooli ihan niin kuin demokratiassa yleensä, eli äänestää jaloillaan...” PLM

”...totta ihmeessä veronmaksajan täytyy saada tietää mihin rahansa pistää.” PH

”...tilanne on meillä aika hyvä kun meillä on tämä asevelvollisuusjärjestelmä...” PH

Myös muu valtionhallinto nähtiin strategian kohteeksi. Etenkin valtiovarainministeriön virkamiehet koettiin tärkeänä, sillä kehysbudjetoinnin kautta heidän vaikutusvaltansa strategian toteutumiseen nähtiin suureksi:

”...valtiovarainministeriö pystyy toimillaan romuttamaan meidän hyvätkin suunnitelmat sillä että todetaan vaan, että taloustilanne on nyt tällainen...et kyllä minä näkisin niihin vaikuttamisen tärkeäksi.” PE

Strategiassa nähtiin siis rooli ennen kaikkea päätöksentekijöillä ja suunnittelijoilla. Muut olivat lähinnä yleisöä, joihin strategialla vaikutetaan. Strategia muodostaa keskiön, jonka miehittävät tietyt henkilöt organisaatiossa, ja muut jäävät sen ulkopuolelle.

7.1.4. Insinööriajattelua: politiikka ja virkamiehistö

Haastateltujen mukaan on tärkeää antaa organisaation strategiasta ja sen taustalla olevasta suunnitteluprosessista mahdollisimman luotettava ja uskottava kuva. Logiikka kulkee tässä siten, että jos itse strategian formulointi on jollain tavalla uskottava, myös strategia on uskottava ja tällöin sen implementointiin tarvittavat resurssit ovat perusteltuja:

”...se (strategia) on hillittömällä prosessilla tehty, että sen pitäisi jakaa tietoa ja sitouttaa päättäjiä siihen...” PLM

”Strategisen suunnittelun kompetenssi ja voima on se, että päätökset parantuvat, kun otetaan huomioon tämä voima tämän työskentelyn taustalla...” PLM

”...mutta jos tätä (PLMS:aa) käytetään myyntivälineenä ja haluat, että sillä on uskottavuutta, se pitää pystyä tekemään niin ettei kukaan voi sanoa että se on tehty niin että ensin on tehty johtopäätökset ja sitten on kirjoitettu strategia...” PLM

Uskottavuudella on osin selitettävissä myös se seikka, ettei puolustushallinnon virkamiehistöä toivota haastattelijoiden mukaan kaikuvan kuin yksi ääni: avoin keskustelu saattaisi kyseenalaistaa suunnittelutyön tulokset. Suunnitteluprosessi koettiin myös analyttiseksi ja tätä kautta tieteelliseksi. Tämän analyttisyyden katsottiin lisäävän strategisen suunnittelun uskottavuutta. Prosessin tieteellisuuden ja analyttisyyden toivottiin myös helpottavan päätöksentekoa, vaikka käytännössä tuskailtiin sitä, ettei selkeitä toimintalinjoja löytynytään prosessin massiivisuudesta huolimatta:

”...mahdollisimman tärkeää on, että suunnittelu perustuu tieteelliseen tutkimukseen... et käydään läpi nämä suorituskyvyn osa-alueet mahdollisimman tarkasti, että voidaan sanoa et tää on tutkittu juttu eikä mitään mutua...” PE

”...puolustusvoimain komentajalta tulee tietty linjaus, ministeriöltä tulee tietty linjaus...sitten on näitä strategisia tutkimuksia ja selvityksiä, on pyydetty arvioita, on eri ministeriöitten arvioita tulevaisuudesta...” PH

”...näitä tutkimuksia on tehty eri lähtökohdilla, jolloin johtopäätösten tekeminen ei olekaan ollut helppoa...” PH

Strategista suunnittelujärjestelmää kuvattiin usein konemetaforalla¹³⁹. Strateginen suunnittelu nähtiin koneena, joka huomioi lähinnä mitattavissa olevat asiat. Vaikeammin mitattavia asioita, kuten vaikkapa maanpuolustustahtoa, ei haastatteluissa juuri nostettu esiin. Suunnittelu nähtiin usein binääri-logiikan kautta, toisin sanoen on olemassa jo etukäteen nähtäviä, selkeästi oikeita ja vääriä ratkaisuja. Strategian sisältö nähtiin teknisenä asiana, insinöörimäisesti jatkuvan tehostamisen ja parantamisen näkökulmasta. Tässä voitaisiin puhua jopa jonkinlaisesta organisaation hienosäädöstä, tuunaamisesta. Keskeisenä häiriötekijänä nähtiin poliittisen päätöksentekojärjestelmän ennakoimattomuus. Tämä näkemys toki on aiemman perusteella helposti selitettävissä juuri strategisten suunnittelun näkökulmasta, sillä sen ihanteisiin kuuluu tietty rationaliteetti ja arvovapaus:

”se (strateginen suunnittelu) on tulevaisuuden kone, jossa jokainen puolustushaara vähän rakentaa omia elementtejään...” PE

”...me on ruvettu sitten kehitysohjelman kautta rakentamaan sellaista konetta, joka tuottaa sen suorituskyvyn...” PH

¹³⁹ Konemetaforalla on selkeä yhteys ns. taylorismiin eli tieteelliseen liikkeenjohtoon, joka näkee organisaatiot koneena ja työntekijät sen osina. Taylorismin ihannejohtaja on insinööri ja työ hyvin mekaanisesti organisoitunutta. (Silén 2006, 9–17.) Tällä näkemyksellä voidaan selittää myös aiemmin esittämäni havainto strategisen tiedon saamisesta vain virkatehtäviin kuuluen, ts. tietoa voidaan antaa vain koneen toimimisen varmistamiseksi, kullekin vain sen koneen osan osalta, jonka toiminnasta vastaa.

”Suunnittelun tehtävänä on pyrkiä sulkemaan väärät valinnat pois.” PH

Suunnittelun tehokkuusideaali suhteessa politiikan arvoihin aiheutti haastattelujen mukaan ongelman, jossa suunnittelijat näkivät strategiaan kuuluvat asiat eri tavalla kuin poliitikot. Suunnittelijat näkivät strategian tehokkuuden, kun taas heidän mukaansa poliitikot näkivät usein esimerkiksi asian yleisen suosion, maakuntiensä tai vaikkapa perinteiden kautta. Voidaan jopa tulkita, että haastateltavien mielestä poliitikot olivat enemmän konservatiiveja maanpuolustuksen suhteen kuin tehokkuutta tavoitelleet suunnittelijat.

”poliitikot on tietysti suurempi haaste, koska tässä on nämä alueellistamiskysymykset ja sitten taas tarkoituksenmukaisuus, kustannustehokkuus tai muut tällaiset tärkeät näkökohdat, ne voidaan sivuuttaa alueellistamisnäkökohdilla joka eivät ole kovin tarkoituksenmukaisia.” PE

”... suuri ongelma on se, että poliittiset päätökset sanelee aika paljon sitten tätä hallinto-rakenteen kehittämistä. Vaikka me nähdään että tietyllä tavalla meidän pitäisi uudistaa tätä hallintojärjestelmää, tietyjä toimipisteitä jopa lakkauttaa, niin sitten kun mennään tähän arkirealismiin ja lobbaukseen ja maakuntien esiintuloon niin käytännössä ne päätökset voi olla hyvinkin erilaisia siihen mitä on suunniteltu, mitä on puolusteltu ja mitä on perusteltu” PE

”...mä väitän, että (poliittiset) päätökset tehdään enemmän tunteella kuin järjellä... mutta onko se tunneasia?” PH

Suunnittelijoiden mielestä politiikka eräällä tavalla konservoi organisaatiota ja osaltaan estää suuret ja nopeat muutokset¹⁴⁰. Toisaalta taas strateginen suunnittelu myös osin estää strategisten päätöksentekijöiden satulapäätökset tuomalla analyttistä, tutkittua tietoa päätöksentekijän käyttöön.

”poliittinen puolihan ei sitoudu mihinkään kuin seuraaviin vaaleihin asti...tästä nää selonteot on suora seuraus, että kyetään kirjaamaan näitä asioita seuraavallekin vaalikaudelle” PE

”... (strategian tehtävä) on saada ne (poliitikot) tekemään niille kuuluvia päätöksiä sillä lailla kun niille kuuluu...” PLM

Tällöin tavallaan sekä suunnittelu että päätöksenteko voivat aiheuttaa sen, ettei äkkinäisiä muutoksia pääse tapahtumaan. Selkeää, arvovapaata suunnittelumaailmaa kuitenkin kaivattiin. Esimerkiksi PLMS:lta kaivattiin puolustusvoimissa erityisesti riittävän selviä perusteita puolustusvoimien strategiselle suunnittelulle:

”(PLMS:lta odotetaan) tehtävien ja resurssien tasapainoa ja selkeitä perusteita” PE

”totta kai meidän strategialta odotetaan että se on selkeä ja se osoittaa suunnan ja polun, että sieltä olisi löydettävissä se polku” PLM

¹⁴⁰ Kyky nopeisiin strategisiin liikkeisiin eli strateginen ketteryys (agility) on yksi tämän päivän strategisen johtamisen muotivirtauksia (Volberba 2003, 939–940).

Myös strategian ongelmat nähtiin yleensä jollain tavalla resurssien saannin tai käytön kautta:

”kyllä me odotamme (strategialta) että me saadaan se meille tarvittava resurssi...” PH

”lopunperin (strategiassa) tullaan aina törmäämään rahaan” PH

Itse strategian sisältö koettiin haastatteluissa siis kovan materialistisen maailman kautta. Vaikka myönnettiinkin, että pyrkimyksenä on holistinen näkemys organisaatiosta ja sen kehittämisestä, pääosa haastatteluista koki huomion yhä edelleen keskittyvän materiaaliin ja sen hankintaan. Myös henkilöstö nähtiin lähinnä järjestelmänä ja lukuina. Strategian tarkoitti nimenomaan resurssija erityisesti puolustushaaratalla.

7.1.5. Aika

Jo aiheen teoreettisen tarkastelun kohdalla strategian aikajänne kiinnitti huomioni. Teema-haastatteluissa en yleensä suoraan ottanut aikakysymystä esiin, mutta keskusteltaessa strategian haasteista kysymys ajasta nousi lähes poikkeuksetta esiin. Aika koettiin haasteelliseksi monessakin mielessä. Ensimmäinen ongelma oli strategisen aikajänteen pituus. Rauhan ajan strategisen suunnittelun nähtiin vaativan pitkää, 10–20 vuoden aikajännettä, sillä asejärjestelmien hankkiminen, käyttöönotto ja elinkaari ulottavat niiden käytön jopa vuosikymmenten päähän. Koska Suomea pidettiin resursseiltaan rajallisena, pienenä maana, materiaalin tulee sopia puolustusjärjestelmään pitkän aikaa. Itsenäinen puolustuskyky ja ”huipulla” pysyminen sekä rahojen niukkuus vaatii säästäväisyyttä ja pitkän aikavälin logiikkaa. Tässäkin seikassa tulee mielestäni esiin se, että strategia nähdään ennen kaikkea materiaalikeskeisesti.

”materiaalihankeinnot korostuvat siinä stratsusuunnittelussa, siellä tommonen 15 vuotta jonkun välineen hankkimiseksi ei ole mitään...”PH

”...meidän hankkeet on resurssihin nähden niin isoja, eli se edellyttää meiltä tällaista syklittäistä kehittämistä...”PE

Aikajänteen pituus aiheutti epäilyksiä nimenomaan siitä, voiko niin pitkälle oikeastaan suunnitella. Aikajänteen nähtiin tekevän suunnittelusta tietyllä tavalla varovaista ja konservatiivista, sillä uusia radikaaleja muutoksia ei uskallettu eikä määrärahojen niukkuuden vuoksi myöskään voitu tehdä. Tässä mielessä aikaulottuvuuteen tuli myös historiallinen aspekti, sillä strategia jouduttiin rakentamaan olemassa olevan järjestelmän päälle pikkuhiljaa. Pitkät materiaalin hankinta-ajat ja koko elinkaari siis sitoivat strategiaa pitkäksi aikaa eteenpäin. Esimerkiksi 1990-luvun lopulla tehty päätös kuljetushelikopterien hankkimisesta aiheuttaa sen, että strategiassa on otettava niiden olemassaolo huomioon ainakin seuraavat 30 vuotta:

”...tommosen ison laivan suunnittelu, niin 15 vuottahan siihen menee, ja monet hankkeet ne on niin isoja että ne vaikuttaa pitkän aikaa...”PH

”Eihän me tiedetä 15 vuotta eteenpäin missä me ollaan oikeasti, mahdoton tehtävä sanoa, kyllä on melkoiset arpajaiset” PH

”nyt me näistä aikajännteistä johtuen joudutaan menemään pikkusen leveemmällä pensselillä” PLM

”...toivottavasti ei ole tarvetta sanoa, että katsotaan tämä ja sitten 25 vuoden päästä katsotaan että toteutuiko tämä, vaan seuraava strategia perustuu tähän...” PLM

Politiikan ja virkamiessuunnittelun logiikan nähtiin eroavan toisistaan aikakäsityksen suhteen. Suurena ongelmana nähtiin nimittäin se, että politiikan aikajännteen ei nähty ulottuvan monessakaan asiassa neljää vuotta eli vaalikautta pidemmälle. Itse asiassa koko strategisen suunnittelun prosessi nähtiin tämän nelivuotissyklin kautta. Poliitikkojen kyllä nähtiin ymmärtävän pitkän aikajännteen vaatimukset, mutta silti uhkaksi koettiin linjamuutokset uusien hallitusten myötä:

”(haaste on) poliittinen ohjaus, ja lähinnä sen lyhyys...” PE

”(politiikan aikajännteen) on ihan tietty ongelma juuri sen takia kun me katsotaan niin paljon pitemmälle...” PE

Strategian aikakäsitys oli haastattelujen mukaan voimakkaassa etukenossa kohti tulevaisuutta. Strategia ei ollut tätä päivää muutoin kuin strategiaprosessin tasolla. Itse sisältö tähyili voimakkaasti eteenpäin aikaan, joka realisoituu vasta pitkän ajan kuluttua.

7.1.6. Strategian hyöty

Strategia siis nähtiin mitä suurimmassa määrin lineaariseksi: ensin formuloidaan, sitten päätetään ja implementoidaan. Strategia oli haastateltavien mielestä ennen kaikkea suunnitelma. Kysyin haastateltavilta myös heidän mielipidettään siitä, kuinka hyvin strategia tulee toteutumaan ja sitä, mitä hyötyä strategiasta on käytännön työssä koko organisaatiossa. Usko suunnitteluun tuli näkyviin myös näissä vastauksissa, sillä strategian nähtiin lähes järjestäen toteutuvan ainakin pääsääntöisesti:

”Kova ydin pitää” PLM

”Se vaikuttaa mun mielestäni todella paljon...” PE

”No, sen pitäisi jalkautua, totta kai ylhäältä alaspäin sen pitäisi jalkautua...” PH

Strategian uskottiin siis toteutuvan ainakin päälinjoiltaan. Rahan katsottiin aiheuttavan suurimmat poikkeamat suunnitelmiin. Toisin sanoen suurimpana uhkana strategian toteutumiseksi pidettiin vuotuisia budjettipäätöksiä sekä materiaalin kallistumista. Strategian sisältö oli materiaalin ja resurssien välisen tasapainon saavuttamisessa. Verrattaessa strategiaa aiempiin suunnitelmiin jopa vuosikymmenten perspektiivillä resurssien puutteen uhka perustuu varmasti organisaation kokemukseen. Toisin sanoen strategiaa uhkaavat ulkoiset olosuhteet;

organisaation sisäistä implementointia ei nähty yleensä ainakaan mainitsemisen arvoiseksi ongelmaksi:

”...sekin vaikuttaa hyvin paljon, millaiseksi tämä prosentti tästä BKT:sta tulee olemaan...” PE

”...säästöpäätöksiin, supistamisvelvoitteisiin se on yleensä kaatunut...” PH

Strategisesta suunnitelmasta nähtiin kuitenkin olevan organisaatiolle hyötyä, vaikka sen toteutumiseen ei täysin sellaisenaan uskottukaan. Itse suunnittelussa ei siis nähty erityistä syytä sille, miksi strategia ei toteutuisi. Strateginen suunnittelu nähtiin eri asiaksi kuin sen toteutuminen. Tämä voidaan ehkä selittää sillä, että suunnittelijoille strategia on suunnitelmama – päätöksenteon jälkeiset tapahtumat organisaatiossa koetaan ehkä hieman irralliseksi suunnittelusta. Strategian toimeenpanohan tapahtuu itse asiassa lähinnä TRSS- ja hankeohjausmekanismeilla, joista vastaavat eri henkilöt. Ehkä myös tämän vuoksi emergenssi nähtiin ainoastaan resurssijaollisena kysymyksenä, se kun vaikuttaa suoraan suunnitelman pätevyyteen, toisin kuin käytännön implementointi, joka voidaan nähdä johtamiskysymyksenä. Suunnittelu nähtiin tällöin ikään kuin strategian implementointiin nähden hierarkkisesti ylempänä olevana, perusteita antavana.

Miksi puolustushallinnossa sitten haastateltavien mukaan on strategia, toisin sanoen mikä on sen tehtävä? Vastaukset tähän olivat lähes yhdenmukaisia. Maailman katsottiin tulleen yhä monimutkaisemmaksi ja tätä myötä hankalammin ennakoitavaksi. Staattisuuden nähtiin korvautuneen monimutkaisuudella. Strategian katsottiin tuovan tähän ongelmaan ratkaisua. Monimutkainen tulevaisuus vaatii organisaatiolta kokonaisvaltaista ennakointia. Epävarmaan tulevaisuuteen vastattiin siis suunnitelmalla. Suunnitelman myötä saatiin turvaa ja yhteisiä merkityksiä.

”...staattisuudesta on siirrytty vaikeasti johdettavaan monimutkaiseen toimintaympäristöön... ehkä sinne johtaa syyt, että on ollut ehkä pakkokin ruveta ajattelemaan asioita pitkällä aikajänteellä.” PLM

”kyllä kai jokaisella organisaatiolla on halu suunnitella tulevaa, ja suunnitella sitä tulevaa vielä sillä tavalla että se tuleva on järkevä ... ja todella suunnitellaan pitkäjänteisesti näitä tehtäviä eikä katsota huomista tai eilistä” PE

Syytä siihen, miksi strategia oli otettu terminä käyttöön vasta vähän aikaa sitten, haastateltavat eivät suoranaisesti tieneet:

”Onhan se seksikkäämpi termi tietysti.” PE

”Minun ajatuksissani pitkän tähtäyksen suunnittelu viittaa tuonne entiseen Neuvostoliittoon, suunnitelmatalouteen. Kyllä se (strategia) on modernimpi termi” PE

Tietämättömyys kertoo mielestäni paitsi upseerien nopeasta urakierrosta myös tietystä käsitteiden määrittelemättömyydestä. Tarve strategian termille ei ehkä ole tullut organisaation

sisältä vaan ulkopuolisesta yhteiskunnasta. Oikeastaan kaikki arvelivat termin tulleen käyttöön siksi, että sitä käytettiin muualla yhteiskunnassa yleisesti.

7.1.7. Suorituskyky vai uhka

Puolustus- ja suorituskyky ovat puolustushallinnon strategioiden tavoittelemia asioita. Kun puolustusministeriö tavoittelee uskottavaa puolustuskykyä (Puolustusministeriö 2006, 15), puolustusvoimien tavoitteena on rakentaa suorituskykyä (Pääesikunta 2007a, 60). Tämä strategian tavoite on näin ollen keskeinen analysoitava asia. Itse päädyin aiheeseen perehtymisen yhteydessä siihen johtopäätökseen, että aiemmin kehittäminen on tapahtunut ulkoisen toimintaympäristön lähtökohdista, toisin sanoen uhkaperusteisesti, kun taas nykyinen strateginen suunnittelu lähtee resurssiperustaisesta kehittämisestä, toisin sanoen kykyjen tavoittelusta. Haastateltavat eivät kuitenkaan nähneet asiaa näin. Tätä kääntymistä sisään-päin kohti resursseja ei ollut ainakaan havaittu. Tässä kohtaa aineisto ei siis käyttäytynyt olettamallani tavalla, sillä haastateltavat kokivat, että suorituskykyjen kehittämisen takana on enemmän tai vähemmän kuitenkin perinteinen uhka-ajattelu. Tosin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että julkisuudessa on helpompi keskustella kyvyistä kuin uhkasta, joten siinä mielessä voidaan ajatella uhkan ja kyvyn olevan kuitenkin eräällä tapaa toistensa vastakohtia:

”Siis uhka on siellä (suorituskyvyn) taustalla ja tehtävät.” PE

”Minä en ihan miellä sitä, että se (suorituskyky) on uhkan vastakohta.” PH

”Uhkan julkituominen saattaa aiheuttaa sen, että kyseenalaistetaan nämä suorituskyvyt” PH

Suorituskyky nähtiin enemmänkin pyrkimyksenä irti vanhoista suunnittelua kahlitsevista rakenteista, vaikka itse asiassa vanha rakenne on korvattu vain uudella. Tällä tarkoitan sitä, että vanhasta organisaatiokeskeisestä kehittämisestä on siirrytty suorituskykykeskeiseen kehittämiseen, jotka muodostavat tavallaan kehittämisen uuden rakenteen. Tällä on linkkinsä NPM:n julkisen hallinnon tehokkuusvaatimukseen. Suorituskyvyllä haetaan nimenomaan kykyä selviytyä jostakin tehtävästä eikä keskityä pelkästään organisaation resursseihin. Haastateltavat kokivat, että kykypohjainen suunnittelu on tavallaan keino saada vähästä irti enemmän:

”Se keskeisin muutos, joka on tapahtunut on se että nyt ei enää kehitetä puolustushaaroja vaan suorituskykyjä” PE

”...suorituskyky, sehän on loistava ajatus. Enää meillä ei ajatella, että pitää olla joukkoja, vaan suorituskykyjä” PH

”...suorituskykyjen myötä perinteiset puolustushaarojen strategiat tulee toivottavasti liukenemaan” PLM

”se on hyvä asia, ettei meillä valtionhallinnossa synny päällekkäisiä suorituskykyjä” PH

Osa haastatelluista oli myös sitä mieltä, että suorituskykyjen tarkastelu julkisuudessa on helpompaa kuin uhkien maalailu. Myös puolustusvoimien kaikkia tehtäviä, ennen kaikkea viranomaisten tukemista ja kansainvälisiä tehtäviä, katsottiin voitavan tarkastella suorituskykykäsitteen avulla paremmin kuin uhkan avulla. Suorituskyvyt nähtiin joissain haastatelluissa uhkaa joustavammaksi käsitteeksi määriteltäessä sotavoiman käyttöä perinteisten sotilasoperaatioiden ulkopuolella.

7.1.8. ”Samalla kakulla ollaan”

Vallan käsite tuli muodossa tai toisessa esiin kaikissa haastatelluissa. Tuntui kuin strategia käsitteenä olisi ladattu vallalla. Jo aiemmin esittämälläni tavalla haastateltavat olivat tarkkoja siitä, mitä strategialla tarkoitetaan ja kuka saa määritellä strategian oikean ja väärän merkityksen; tässä oli kyse luvussa 3.4 käsittelemästäni yleisestä poissulkemisen säännöstä. Toinen jo käsittelemäni asia, joka voidaan nähdä myös vallan näkökulmasta, on jako tekijään ja lukijaan, tietäjään ja yleisöön – rooleja jakamalla siis käytettiin valtaa. Myös salaisuuden ja julkisuuden välinen rajanveto voidaan nähdä vallankäytön näkökulmasta, sillä tälläkin tavalla jaettiin rooleja:

”ei puolustushaaroilla ole mitään oikeaa strategiaa, eikä kyllä toimialoillakaan...” PE

”(strategian) katsomossa on varmaan kansalaiset ja tavalliset työntekijät, pelaajia ovat suunnittelijat ja päättäjät...” PLM

”en nyt näe mitään keinoa, että tätä (strategiaa) avattais tavalliselle työntekijälle” PH

”...jotkut puhuu strategiasta kuin pikkuleivästä. Pitäisi kuitenkin tarkkaan miettiä mikä on strategiaa, mikä ei.” PH

Organisaatio-osat näyttivät strategian avulla pyrkivän parantamaan omaa asemaansa ja toisaalta tähän liittyen käymään valtapelejä myös keskenään. Osin valtapelit liittyivät kilpailuun resursseista, mutta puolustusministeriön ja pääesikunnan välillä oli havaittavissa ristivetoa myös siitä, kuka strategiaa tekee, kuka antaa perusteita kenelle ja millainen on strategian sisältö eri tasoille:

”nehän nyt mielellään näkee, että he antaa perusteet pääesikunnalle, mutta se on vain yksi perusteita antava taho” PE

”ne (PLM) suunnittelee joitain juttuja aivan liian tarkkaan” PE

Sinänsä näiden valtapelien syyt ja päämäärät eivät kuulu tutkimukseni kysymyksiin. Sen sijaan mielenkiintoista on, miten strategiaa merkkinä niihin käytetään. Strategia nähtiin keinona varmistaa puolustushallinnon resurssit pitkälle tulevaisuuteen. Strategian tarkoituksena oli haastateltavien mielestä vakuuttaa päättäjät resurssien tarpeellisuudesta. Sinänsä tätä

ei suoraan yleensä todettu, mutta huolellisella lukemisella tämä asia aineistosta kuitenkin lähes poikkeuksetta ilmenee:

”tärkeä juttu on, että päättäjät saisi strategisen suunnittelun avulla oikeaa tietoa, että ne voisi sitten tehdä päätöksiä” PE

”tässä (prosessissa) haetaan koko ajan semmosta systemaattisuutta, et ne päättäjät sais päättää aidosti niissä oikeissa päätöksentekopisteissä” PLM

Tähän liittyy myös aiemmin käsittelemäni uskottavuuden tavoittelu. Haastateltavat olivat itse aidosti sitä mieltä, että resurssit tulee kohdistaa jatkossakin puolustukseen vähintään yhtä paljon kuin nyt; he siis uskoivat asiansa oikeutukseen. Vakuuttelun he kuitenkin näkivät tarpeelliseksi aiemmin käsittelemäni aikajänneongelman ja toisaalta poliittisten päättäjien erilaisten prioriteettijärjestysten vuoksi:

”(strategian tehtävä) on tukea strategista päätöksentekoa ... että tämä kehittäminen, toiminta ja näiden kykyjen käyttö olisi mahdollista myös jatkossa” PLM

”Nämä päätöksentekijät ovat tietysti yksi paikka: että saataisiin heidät tekemään heille kuuluvia päätöksiä.” PLM

”VNS on tavallaan poliittisen hyväksynnän hakeminen näille (PLMS ja kehittämisohjelma) töille” PE

Puolustusministeriön ja pääesikunnan haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että strategisessa suunnittelussa puolustusministeriön ja pääesikunnan rooleissa on ristivetoa. Tätä nähtiin aiheutuvan puolustusministeriön strategiaan kuuluvien asioiden tarkkuuden ja niiden velvoittavuuden sekä roolien epäselvyyden vuoksi.

”...tätä strategiaprosessia ei nähdä (puolustusvoimissa) semmoisena kokonaisuutena, että se alkaa täällä ja päättyy puolustushaaroihin, vaan ne haluaisi ehkä olla itsenäiset...” PLM

”...seuraava suunnittelukierros on etsikkoaikaa vielä että löydetään oikeat roolit...” PLM

”Kyllä tässä pientä rajanvetoa on ollut mihin se raja asettuu...” PE

Ristivedon voi johtaa sotilaskäskyasioiden ja hallinnollisen ohjauksen dualismiin, jossa viime vuosina on tapahtunut muutoksia ainakin lainsäädännön osalta. Dualismiin liittyen puolustusvoimien haastateltavat korostivat sotilaskäskytiä, vaikeivat kiistäneekään hallinnollisen ohjauksen velvoittavuutta. Myös puolustusministeriön poliittisemmän kulttuurin suhteessa puolustusvoimien virkamieskulttuuriin katsottiin tuovan kitkaa. Myös sisällössä oltiin tarkkana. Puolustusministeriön tehtäväksi nähtiin puolustuskyvyn, puolustusvoimien suorituskyvyn, suunnittelu. Toisen reviirille ei sallittu astuttavan:

”...sitä ohjausta (sotilaskäskytie ja hallinnollinen ohjaus) on tavattoman vaikea asettaa tärkeysjärjestykseen...” PE

”...se on meidän seuraavan kierroksen missio ja tehtävä, ettei me mentäisi sorkkimaan sinne minne meidän sormet ei kuulu” PLM

”...ei aina tykätä niistä strategioista, mitä puolustusministeriö tekee, koska osittain ne on poliittisia...” PH

Puolustushaarasella suunnittelijat näkivät itsensä oman puolustushaaransa asiamiehiksi, joiden tehtävänä on ajaa puolustushaaralle edullisia ratkaisuja puolustusvoimien tavoite-tilaan ja kehittämisohjelmaan. Puolustushaarojen ylimmän johdon nähtiin pitävän puolustushaaransa sisäistä suunnittelua tiukasti näpeissään juuri oman puolustushaaran edun turvaamiseksi. Puolustushaarojen ja ylipäänsä suorituskykyalueiden nähtiin kamppailevan keskenään tulevista resursseista, ja se tapahtui juuri strategisen suunnittelun kehikossa. Tämä asetelma tunnistettiin käytännössä kaikissa haastatteluissa, joskin todettiin, että osin tämä on luonnollista ja tapahtuu hyvässä hengessä. Suorituskykyajattelun ja pääesikunnan holistisen ”joint-otteen” nähtiin kuitenkin pyrkivän kaventamaan ja myös käytännössä kaventaneen tätä sisäistä resurssikamppailua:

”...kun ei ole sellaista laaria, josta voisi vaan kauhalla kauhoa rahaa...siinä tulee semmoinen ongelma että lähdetään taistelemaan siitä...” PH

”Näinhän se näyttää olevan, mutta valmistelut etenevät hyvässä hengessä.” PH

”Kyllähän siellä jokainen yrittää tietysti saada mahdollisimman merkittävän osan resursseista itselleen...niin kauan kun kaikki syyttää, että me ollaan puolueellisia muita kohtaan, niin kyllä me ollaan aika puolueettomia.” PE

”kyllä se resurssikamppailu aika luonnollista on, samalla kakulla tässä ollaan...” PH

Tässä mielessä voidaan sanoa myös, että puolustushaarojen kannalta on tärkeää puhua niemenomaan strategiasta, koska termi kiinnittää ne tiukemmin siihen suunnitteluun, jonka perusteella resursseja jaetaan. Itse suunnittelujärjestelmän nähtiin varsinkin puolustushaarojen näkökulmasta konservoivan rakenteita:

”...meille tulee juustohöylällä supistamisvelvoitteet samalla lailla (vaikka olisi perusteita resurssien kasvuun suhteessa muihin)” PH

”...puolustushaaroissa ...on tällöinen säilyttävä mentaliteetti, halutaan pitää kiinni saavutetuista rakenteista ja eduista...” PE

Suunniteltaessa rajallisten resurssien käyttöä on vaihtoehtoina jyrkkä priorisointi tai tasainen kurjuuden jakaminen – eräänlainen käänteinen juustohöyläys. Suunnitteluprosessin, joka perustui olemassa oleville rakenteille¹⁴¹, nähtiin aiheuttavan sen, että jokaiselle suorituskykyalueelle jaettiin tasaisesti eikä perustellutkaan painopistetykset tulleet kyseeseen.

¹⁴¹ Jokainen puolustushaara vastaa omasta kehittämisestään (esim. maavoimat maapuolustuksesta), minkä lisäksi on neljä yhteistä suorituskykyä, joiden kehittämisvastuussa on pääesikunta.

Strateginen suunnittelu oli puolustushaarojen näkövinkkelistä eräällä tapaa konsensuksen rakentamista – siinä etsittiin ratkaisuja, joiden kanssa kaikki voivat elää. Strategian nähtiin siis strategisessa suunnittelussa seuraavan rakennetta.

Strategia on siis merkinä monin tavoin valtaan liittyvä. Kyse on siitä, kuka saa käyttää 'strategiaa', kuka saa määritellä sen sisällön ja kuka ylipäänsä tietää mikä on tämä sisältö. Organisaatio ja sen osat julkisella sektorilla ovat joutuneet sen tosiasian eteen, että hyödyllisyys on osoitettava päättäjille. Tämä hyödyllisyyden osoittaminen tapahtuu pitkälti 'strategian' puitteissa.

7.2. Viisi strategiaa

Edellä olen esittänyt haastattelut teemakortiston perusteella tekemässäni muodossa. Tässä alaluvussa esitän tulkintani haastatteluaineistosta pyramidin avulla. Näkemykseni mukaan haastatteluista oli löydettävissä viisi erilaista 'strategiaa'. Nämä 'strategiat' olen nimennyt 'todelliseksi', 'luvattomaksi', 'kovaksi', 'päätetyksi', ja 'pehmeäksi' strategiaksi. Nämä 'strategiat' ovat syntyneet PLMS:n sekä haastatteluiden analyysin aikana. Alkusysäyksenä 'strategioille' oli se havainto, että PLMS:aa ei pidetty haastatteluissa "varsinaisena" strategiana, vaan jonkinlaisena "kevytstrategiana", joka ei vaikuta todelliseen toimintaan. Tämän jälkeen aloin lukea aineistoani vielä kerran etsiäkseni siitä muita 'strategioita'. Viisi erilaista merkkiä ovat johdettavissa pragmatismien periaatteen mukaan toiminnan kautta. Toisin sanoen käytettäessä merkkiä 'strategia' sille voidaan päätellä tietyn käytännön tavoitteen kautta pyramidin osatekijät. Toinen mahdollisuus, jota harkitsin, olisi ollut kuvata 'strategia' eri organisaatiotasojen näkökulmasta. Tällöin kuitenkin organisaatorakenne olisi ollut liikaa selittävänä tekijänä, varsinkin kun organisaatiotasojen väliset erot eivät kuitenkaan olisi olleet riittävän selviä.

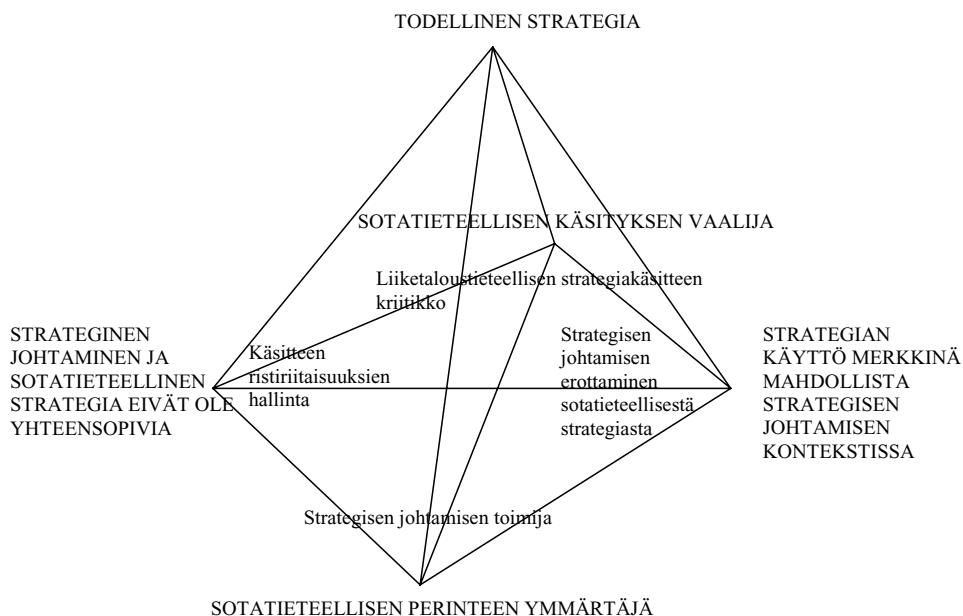
7.2.1. 'Todellinen strategia'

Vaikka teemahaastattelukysymysten lähtökohta olikin käsitellä strategiaa liiketaloustieteellisenä käsitteenä, sotatieteellistä strategiaa sivuttiin jollain tavalla joka haastattelussa; olihan haastateltavilla pääosin sotilaskoulutus ja he toimivat sotilasvirassa. Yleensä sotatieteelliset tulkinnat nousivat esiin, kun keskusteltiin siitä, onko strategian käsite ylipäätään selkeä puolustushallinnon sisällä. Sotatieteellistä strategiaa pidettiin merkin "todellisena" ja "oikeana" ytimenä. Tämän vuoksi nimeän sen 'todelliseksi strategiaksi'. 'Todellinen strategia' erotettiin rauhan aikana pääosassa olevasta strategisen johtamisen mukaisesta strategiasta. Tällä erotteulla tavallaan tunnustettiin, että puolustushallinnon strategiassa ja strategisessa johtamisessa ei ole kysymys poliittisen tason suurstrategiasta tai taisteluiden käymisestä sodan voittamiseksi.

'Todellista strategiaa' ei määritelty haastatteluissa suoraan, vaan suhteessa puolustushallinnon strategisen johtamiseen. Määrittämällä 'todellisen strategian' haastateltavat tavallaan vapauttivat itsensä käyttämään 'strategiaa' liiketaloustieteelliseltä pohjalta: on siis olemassa merkki, joka yhdistetään ensimmäiseksi sotilaisiin, mutta jota ei strategisen suunnittelun kontekstissa rauhan ajan toimintaympäristössä käytetä. Perimmiltään haastateltavat tuntu-

vat pitävän 'todellista strategiaa' toisen eli sodan ajan toimintaympäristön merkinä. 'Todellinen strategia' viittaa myös ulkopolitiikkaan tai politiikkaan yleensä, siis alueelle joka ei kuulu puolustushallinnon virkamiehille tai sotilaille. Haastateltavien oma fokus oli vahvasti rauhan ajan puolustushallinnon toimintaympäristössä, johon 'todellinen strategia' ei kuulunut. Merkkiä pidettiin tuonpuoleisena, käytännön toimintaan vaikuttamattomana "teoreettisena" merkinä. 'Todellisen strategian' pitäminen "oikeana" merkinä kertoo kenties koulutuksen ja indoktrinaation vaikutuksesta, toisin sanoen siitä, että sotilas perimmiltään suuntautuu tai hänen odotetaan suuntautuvan sodan ajan toimintaympäristöön. Sotilaan siis kuuluu pitää 'todellista strategiaa' varsinaisena strategiana, jota olosuhteiden pakosta ei juuri nyt voida käyttää.

'Todellista strategiaa' pidettiin valtion ylimmän tason toimintana, aivan niin kuin sotatieteellisen strategian oppikirjatkin määrittelevät. Haastateltavat eivät nähneet itsellään roolia tässä toiminnassa, vaan se kuului valtakunnan ylimmille poliitikoille ja puolustusvoimien komentajalle, samoille henkilöille, jotka nähtiin myös rauhan ajan toimintaympäristössä päätöksentekijöinä. Vaikka 'todellisen strategian' nähtiin kuuluvan sodan ajan toimintaympäristöön, voidaan sillä sittenkin tulkita olevan kosketuspintaa myös rauhan ajan toimintaympäristöön. Tehdessään merkittäviä linjaratkaisuja¹⁴², jotka vaikuttavat myös puolustushallinnon rauhan ajan kehittämiseen, ylimmät päättäjät toimivat 'todellisen strategian' alueella. Suunnittelijoiden näkökulmasta tämä ei kuitenkaan edelleenkään vaikuta heidän toimintaansa: 'todellinen strategia' pysyy tuonpuoleisena merkinä. Haastattelujen perusteella 'todellinen strategia' on analysoitavissa sen toiseen kontekstiin kuulumisen kautta, joka itse asiassa määrittelee haastatteluissa ilmenneitä muita 'strategioita'. En siis analysoi 'todellista strategiaa' sille haastatteluissa annetun semanttisen sisällön, vaan merkin haastatteluissa ilmenneen toiminnan kautta.



Kuva 22: 'Todellinen strategia'

¹⁴² Merkittävistä linjaratkaisuista annan esimerkkinä aiemmin käyttämäni ja myös haastatteluissa esiin nousseet liittoutumis- ja asevelvollisuusratkaisut.

Merkin dynaaminen objekti on haastateltavien ymmärrys siitä, että sotatieteellinen strategia ei sellaisenaan sovellu liiketaloustieteellisen strategian maailmaan, jolloin merkin välitön objekti on tämän ristiriidan hallinta. Välitön interpretantti on tällöin liiketaloustieteellisen 'strategian' erottaminen liittämällä se rauhanajan muutoksen johtamiseen ja tätä kautta merkin käytön tekeminen hyväksyttäväksi puolustushallinnossa. Näin liiketaloustieteellistä strategiaa käyttävä osoittaa olevansa valveutunut perinteisen määritelmän hallitsija ja vie kritiikin eväitä lukijalta, jolle sotatieteellinen strategia on hallitsevampi.

'Todellinen strategia' on siis eräänlainen täsmäase juuri sotilaille ja muille sotatieteellistä perinnettä ymmärtäville ja heidän tästä positiosta poikivan mahdollisen kritiikin laannuttamiselle. Sotilasyhteisön ulkopuolelle tätä merkitystä ei tarvinne korostaa, ehkäpä päinvastoin. Sotalaitoksen pitäminen 'strategian' tyysijana saattaa olla hyödyllistä. Toisin sanoen sotilaiden strategista johtamista ei välttämättä kiistetä samoin perustein kuin vastaavien siviilivirkamiesten, sillä sotiluus saattaa tuoda siihen tiettyä uskottavuutta: kyse on siis myös arvovallasta ja siitä, miltä asiat näyttävät organisaation ulkopuolella.

Representantti viittaa objektinsa liiketaloustieteellisen strategian kautta eräänlaisena negaationa. Tunnistaakseen dynaamisen objektin lukijalla tulee olla oheistietoa merkin sotatieteellisestä taustasta ja sen ristiriitaisuuksista liiketaloustieteelliseen. Usein vedottiin sotilaskoulutuksessa yleisesti opetettuun strategiaan, jonka avulla viitattiin 'todellisen strategian' objektiin: tässä haastattelijan ja haastateltavan yhteinen koulutustausta ja indoktrinaatio tulivat esiin. Representantti on siis olemassa erityisesti sotakouluympäristössä strategian ja sotahistorian opetuksessa. Representantti argumentoidaan dynaamisessa interpretantissa siten, että se tavallaan nousee oikeaksi ja hyväksytyksi, mutta ei juuri kyseessä olevassa (rauhan ajan) kontekstissa käytössä olevaksi. Mallitekijä esiintyy sotatieteellisen merkityksen tuntijana ja vapauttaa empiirisen tekijän liiketaloustieteellisen merkin käyttöön: samaa odotetaan mallilukijalta suhteessa empiiriseen lukijaan. Tekijä ehkäisee 'todellisella strategialla' lukijan mahdollista kritiikkiä ja oikeuttaa näin liiketaloustieteellisen 'strategian'.

7.2.2. 'Luvaton strategia'

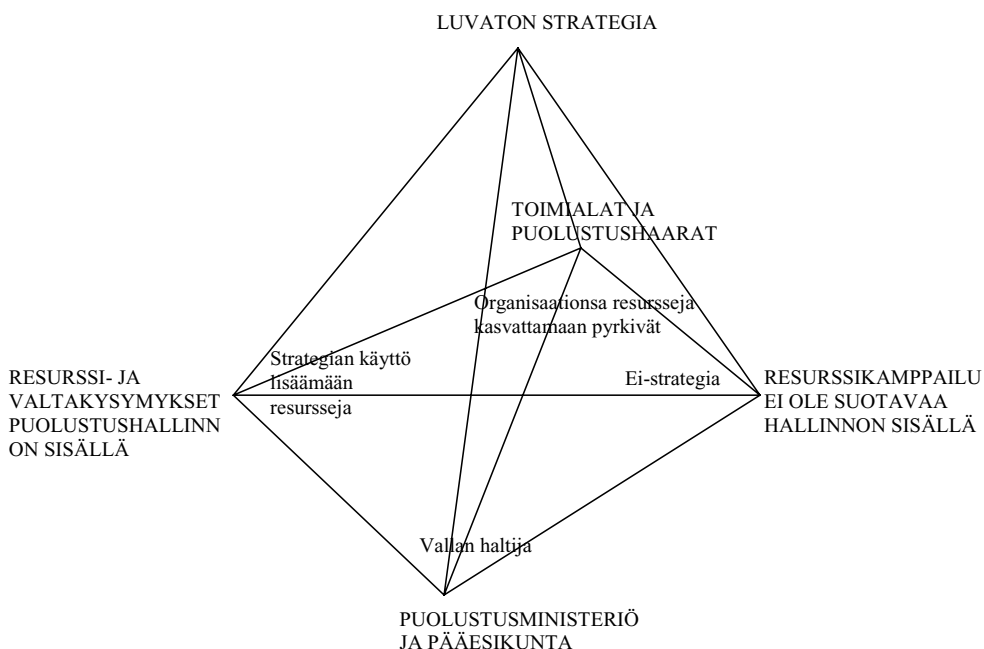
Haastateltavat määrittivät yleensä implisiittisesti ja osin eksplisiittisesti merkin, jota nimittivät 'luvattomaksi strategiaksi'. Näin siksi, että haastateltavat pitivät joissain tapauksissa 'strategiaa' virheellisenä merkinä ja sen käyttöä kitkemisen arvoisena. Samoin perustein kuin 'todellinen strategia' on 'luvaton' kuitenkin analysoitavissa merkiksi, jonka kautta voidaan määrittellä haastateltavien mielestä merkin oikeaa sisältöä. Syyt 'luvattoman strategian' ulkopuolisuudelle olivat toisenlaiset kuin 'todellisella strategialla'. Kun 'todellinen strategia' nähtiin organisaatiotason kautta ikään kuin ylempänä asiana, oli 'luvaton strategia' organisatorisesti suunnittelijoiden strategiakäsitystä alempana.

'Luvattomiin strategioihin' kuuluivat erilaiset joukko-osastojen sekä puolustusvoimien toimialojen¹⁴³ omat strategiat, joita haastateltujen mielestä ei edes pitäisi nimittää strategiaksi. Myös puolustushaarojen strategiat (vaikkei niitä haastateltavien mukaan enää ollutkaan) saivat tuomion varsinkin pääesikunnan ja puolustusministeriön haastateltavilta. Haastatel-

¹⁴³ Toimialoilla tarkoitetaan erilaisia koko puolustusvoimat lävistäviä toimintoja joita virallisesti ei välttämättä toimialoiksi kutsuta. Esimerkkinä näistä toimialastrategioista mainitsen henkilöstöstrategian, osaamisen kehittämisen strategian ja turvallisuusstrategian.

tavien mielestä näin oli ainakin osittain siirrytty suorituskyykyperustaiseen strategiseen suunnitteluun. Ajatus näyttää kulkeneen tässä siten, että koska rakenteilla on taipumus vahvistaa itseään, ne rikotaan suunnitteluprosessissa. Rakenteisiin keskittymisen asemesta keskitytään suorituskyykyihin, ja näin pyritään haastateltavien mukaan keskittymään siihen, mitä kyetään tekemään. Puolustushaarojen haastatelluista oli kuitenkin selvästi tulkittavissa, että heille on ainakin implisiittisesti olemassa 'strategia', joka tähtää omien resurssien säilyttämiseen tai kasvattamiseen. Ylemmän tason ohjaus näyttää kuitenkin menneen niin hyvin perille, että eksplisiittisesti tällaisen 'strategian' olemassaolo yleensä kiellettiin. 'Luvaton strategia' saattoi olla jotakin muuta kuin kirjallinen suunnitelma, Minzbergin jaotuksen mukaan juonistrategia. Puolustushaarojen oma strategia oli "ei-startegiaa", luvaton ja julkilausuttuna kielletty mutta silti haastatteluiden perusteella olemassa olevaa.

Pyramidissa tarkasteltuna luvaton strategia näyttää erityisesti pääesikunnan näkökulmasta seuraavanlaiselta:



Kuva 23: 'Luvaton strategia'

Representantti on luvaton strategia, merkki jota ei saisi olla virallisesti olemassa mutta jota kuitenkin käytetään. Välitön interpretantti on tällöin ei-strategia, toisin sanoen se, että strategiaa ei saisi käyttää puolustushaarojen ja toimialojen omassa toiminnassa. 'Luvattoman strategian' dynaaminen interpretantti on siis pääesikunnan ja osin ministeriönkin pyrkimys rajoittaa organisaation sisäistä resurssikamppailua, jonka olemassaoloa haastateltavat eivät kieltäneet. Merkin empiirisiä tekijöitä ovat puolustusministeriö ja ennen kaikkea pääesikunta, jotka määrittämällä merkin väärää tulkintaa tulevat samalla luoneeksi itsestään valtaa käyttävän mallitekijän. Empiirisenä lukijana merkillä ovat toimialat ja puolustushaarat, jotka mallilukijoina asettuvat omia resurssejaan kasvattamaan pyrkiviksi. Merkin dynaaminen objekti ovat valta- ja resurssikysymykset puolustusvoimien sisällä, ennen kaikkea pääesikunnan ohjaavan roolin kasvattaminen ja "joint"-aseman luominen vanhojen rakenteiden kus-

tannuksella, joissa puolustushaaroilla ja toimialoilla oli keskeisempi asema. Haastateltavien mielestä strategian ”villi käyttö” on merkin välitön objekti, jonka tavoitteena on säilyttää vanhoja rakenteita. Itse asiassa merkinä ’luvatton strategia’ liittyy muutokseen, jossa puolustushallinnon kehittämistä ollaan muuttamassa induktiivisesta kohti deduktiivista logiikkaa. Toisin sanoen pyrkimyksenä on muuttaa vanha järjestelmä, jossa puolustushaarojen ja muiden toimialojen tekemät strategiat pyrittiin sovittamaan yhteen pääesikunnassa ja sitä kautta ministeriössä. Uudessa järjestelmässä pyritään siihen, että suuret linjat luotaisiin ylhäällä ja puolustushaaroja sekä toimialoja käytettäisiin asiantuntijaroolissa tässä työssä.

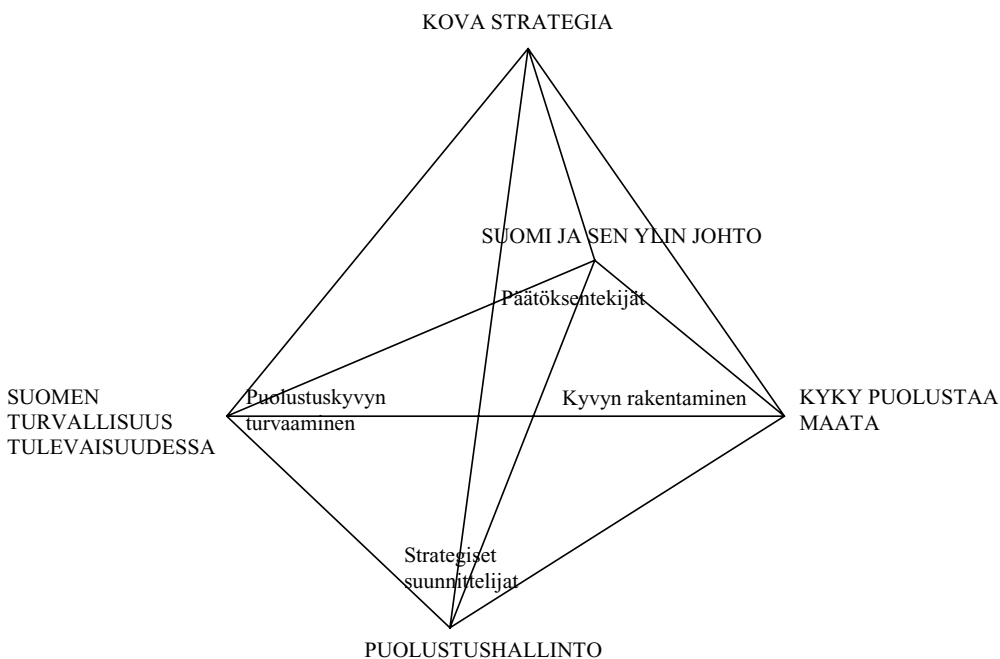
’Luvattomiin strategioihin’ voidaan lukea myös haastatteluista ilmennyt tyytymättömyys joihinkin strategiassa olleisiin ei-strategisiin asioihin, joita eräskin haastateltava kutsui ”näpertelyksi nippeleiden kanssa”. ’Luvatton strategia’ oli siis haastateltavien mielestä joko väärän tasoista tai liian yksityiskohtiin menevää. Tällöin kuitenkin ongelmana oli se, että yleensä nämä asiat tulivat hierarkiassa ylempää eikä alaisella ollut oikeutta julistaa näitä julkisesti ei-strategiaksi. Tällaiset asiat jouduttiin hammasta purren lukemaan strategiaan kuuluviksi. Ongelmana oli tällaisissa tapauksissa erityisesti se, että organisaatiossa ylempänä olevan koettiin tulleen omalle tai jopa alaisen reviirille. Oman lukunsa aiheutti tässä vielä pääesikunnan tasolla ollut johtosuhteiden dualistisuus, jossa hallinnollisen ohjauksen rinnalla oleva sotilaskäskyteki teki ’luvallisen’ ja ’luvatton strategian’ välisen rajanvedon hankalaksi.

Representantin ja objektin välinen suhde on samanlainen kuin ’todellisessakin strategiassa’, se viittaa merkin ei-hyväksyttävään käyttöön. Tässä yhteydessä puhuttiin yleisesti tiedossa olevista ”kaiken maailman strategioista” viitaten käsitteen villiin käyttöön niin puolustushallinnossa kuin yhteiskunnassa ylipäänsä. Representantti on siis olemassa konteksteissa, joissa se ei saisi olla; lukijalta vaadittu koodi on tällöin ymmärrys siitä, että kyseessä ei ole oikea strategia vaan jotain muuta. Mallitekijä esiintyy tässä oikean strategian määrittäjänä, vallan haltijana, ja mallilukijan kuuluu hyväksyä tämä valta-asetelma. Tekijällä on kokemusta välittömästä objektista ja hän haluaa merkillä kitkeä tämän. Merkin tarkoitus on siis välittömän objektin lopettaminen tai ainakin sen julkisen käytön kieltäminen. Representantin kieltäminen ei siis ole kuin välillinen tavoite, välitön tavoite on vaikuttaa objektiin tai ainakin peittää se.

Kaiken kaikkiaan luvatton strategia toi esiin sen, että haastateltavat ajattelivat strategista johtamista organisaatiotasojen kautta. Jokaisella organisaatiotasolla on omat käsityksensä siitä, mitä on strategia, vaikkakin vain tietyt tasot saivat tätä merkkiä luvallisesti käyttää. Kyse oli siis myös vallan osoittamisesta ja legitimoinnista ’strategian’ sisältöä määrittelemällä. ’Luvatton strategia’ toi myös esiin merkin luonteen toimintana: se ei ole pelkkää käsitteen virallista määrittelyä.

7.2.3. 'Kova' ja 'päätetty strategia'

Varsinaisena strategian ytimenä, 'kovana strategiana', suunnittelijat pitivät strategiaa, jonka tehtävänä on puolustus- ja suorituskyvyn rakentaminen puolustushallinnolle. Tämä oli 'strategia', jota suunnittelijat näyttävät pitävän rauhanajan toimintaympäristössä heille todellisimpana, siis asiana, jota he yleensä tarkoittivat strategiasta puhuessaan. 'Kova strategia' hahmottui ennen kaikkea suunnitteluprosessin kautta niin, että representanttina on oikeastaan suunnitelma: näkökulmasta riippuen puolustusministeriön strategian salaisina osina tai puolustusvoimien tavoitetilana ja kehittämisohjelmina.



Kuva 24: 'Kova strategia'

'Kovan strategian' dynaamisena objektina on Suomi ja sen turvallisuuden takaaminen tulevaisuudessa. Tämän takaa välitön objekti, joka on puolustuskyvyn turvaaminen: 'kova strategia' nähdään tämän kyvyn luoja. Maailma nähdään paikkana, jossa voi tulevaisuudessa tapahtua kielteistä kehitystä, jota varten puolustuskykyä tarvitaan. Tulevaisuus nähdään edistyksenä, jossa paikallaan pysyminen tarkoittaa todellisuudessa taaksepäin menemistä. Siksi 'kovalla strategialla' tavoitellaan ennen kaikkea kyvyn rakentamista ja sen jatkuvaa tehostamista. Välitön interpretantti, kyvyn rakentaminen, tarkoittaa yhä teknisempää ja tehokkaampaa kykyä, jatkuvaa parantamista. Mitä tehokkaampi suorituskyky 'kovalla strategialla' saadaan rakennettua, sitä parempi dynaaminen interpretantti, eli puolustuskyky, on. 'Kova strategia' elää potentiaalia, "sitten kun" -maailmaa, jossa parempi tulevaisuus on aina mahdollista saavuttaa.

Haastattelujen mukaan 'kovan strategian' empiirisiä tekijöitä ovat strategiset suunnittelijat, jotka asiantuntijuudellaan kokoavat parhaan mahdollisen strategian. Tavallaan empiiristen tekijöiden käytettävissä on koko organisaation ja ympäröivän yhteiskunnan asiantuntijuus, mutta strategiset suunnittelijat toimivat tässä eräänlaisina portinvartijoina ja asiantuntijuu-

den valitsijoina. Ulkopuolinen asiantuntijuus on eräänlaista informaatiota, jonka käyttö ratkaistaan tapauskohtaisesti. Näin organisaation sisäinen keskustelu strategiasta ei välttämättä pääse suoraan vaikuttamaan 'kovaan strategiaan'. 'Kovan strategian' empiiriset tekijät edustavat mallitekijöinä koko puolustushallintoa, jonka tahtotila 'kova strategia' virallisesti on. Valtion ylin johto tekee varsinaiset päätökset 'kovan strategian' toteuttamisesta. Kovan strategian empiirinen lukija ja tätä kautta mallilukija on siis viime kädessä Suomen valtio ja valtion edustajana sen ylin johto. Tekijän ja lukijan välinen suhde voitaisiin kääntää myös mallitekijän ja empiirisen tekijän väliseksi: strategiset suunnittelijat suunnittelevat 'kovaa strategiaa' empiirisenä tekijänä enemmän tai vähemmän päättäjiltä saamansa ohjeistuksen mukaan. Näin päättäjät osallistuvat osaltaan 'kovaan strategiaan' jo tekijänä. Päädyin haastattelujen tulkinnessa kuitenkin siihen, että huolimatta päättäjien osallistumisesta 'kovan strategian' tekemiseen he joutuvat päätöksenteon tilanteessa arvioimaan asiaa ikään kuin eri roolissa koko valtionhallinnon edustajina, jolloin huolimatta hyvästä tahdosta suunnitelmat eivät aina voi realisoitua päätökseksi.

'Kovan strategian' hyväksyntä¹⁴⁴ tapahtuu prosessissa, jossa lopullinen päätöksenteko ja päätöksentekijä henkilönä voi jäädä hämärän peittoon. Näin eräällä tavalla voi myös ajatella, että 'kovan strategian' mallilukijana on itse päätöksentekoprosessi, koska haastateltavilla tuntui olevan tavoitteena se, että 'kova strategia' saa hyväksynnän ja tätä kautta legitimitetin. Hyväksynnän jälkeen kova strategia saa virallisen leiman, jolloin kova strategia on tavallaan tehtävänsä tehnyt ja uusi suunnittelu voi alkaa. Hyväksynnän jälkeinen merkki, suunnittelijoiden näkökulmasta 'kova strategia', muuttuu tavallaan toiseksi merkiksi, sillä sen lukija ja tekijä vaihtuvat. Kyseessä on tällöin 'päätetty strategia'¹⁴⁵, jonka mallitekijäisyys on päättäjillä ja mallilukijaisuus puolustushallinnolla. Se on tarkoitettu kehittämisen ohjenuoraksi ja toteutettavaksi. Näin 'päädetyn strategian' empiirisinä lukijoina toimivat varsinaiset strategiat toteuttajat, osin myös strategiset suunnittelijat itse niiltä osin kuin tästä implementoinnista vastaavat. Suunnittelijoiden näkökulmasta tavoitteena on 'päädetyn strategian' ja 'kovan strategian' mahdollisimman suuri yhtenevyys, sillä tämä takaa mahdollisimman suotuisan dynaamisen interpretantin.

Representantti esittää välittömän objektinsa symbolina, itsestäänselvyytensä ja perustana, jota ei erikseen tarvitse perustella. Tässä mielessä 'kova strategia' pohjautuu maailmankuvaan, jossa realismi on vallalla: tätä ei erikseen representantissa tarvitse esittää, vaan se välittyy suoraan objektin ja interpretantin välillä. 'Kova strategia' on olemassa ennen kaikkea suunnitelmana, käsin kosketeltavana artefaktina; tässä se nousee muotona jopa sisältönsä edelle. Se on olemassa tärkeänä ja salaisena. Mallitekijä ja mallilukija ovat ikään kuin vihittyjä sen maailmaan, josta kaikki muut ovat ulkopuolella. Tässä mielessä mallitekijä on asiantuntija, virallisen totuuden luoja, jonka tehtäväksi lankeaa mallilukijan vakuuttaminen. Tämä vakuuttaminen on eräänlaista vallankäyttöä, jossa mallilukija koetetaan vakuuttaa 'kovan strategian' sisällöstä. Mallilukijan oletetaan tekevän puolustuskyvyn turvaamisen kannalta mahdollisimman hyvän päätöksen. 'Kovan strategian' vaatima koodi on sen tietynlainen vakavuus ja arvostelemattomuus: se on tehty puolustuskyvyn parhaaksi, eikä sitä ole syytä arvostella. Vain mallilukijalla, siis päättäjällä, on oikeus julkisesti keskustella siitä ja tuoda siihen uutta sisältöä.

¹⁴⁴ Hyväksyntä tarkoittaa tässä lähinnä VNS:a tai hallitusohjelmaa, joiden julkaisemisen jälkeen suunnitelma on virallisesti hyväksytty ja valmis toimeenpantavaksi.

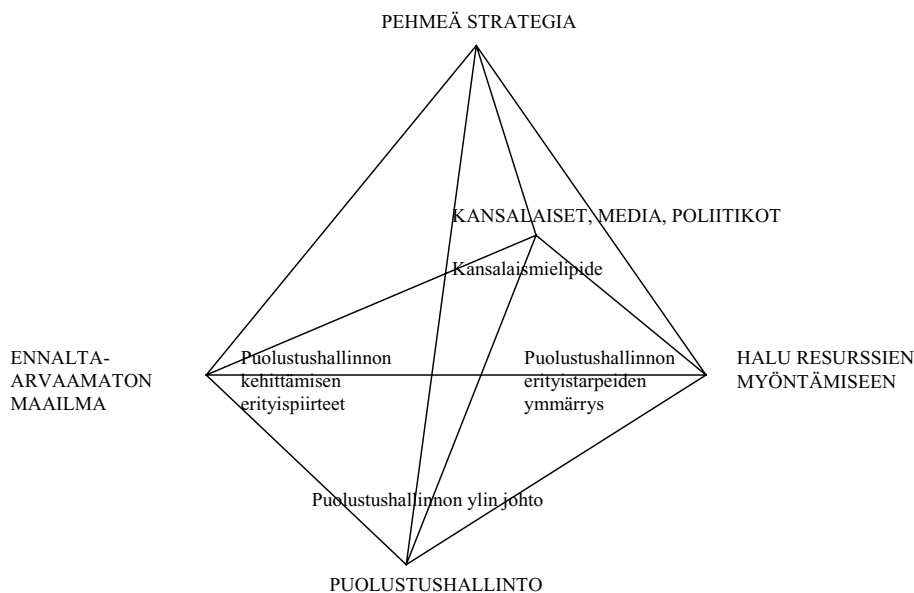
¹⁴⁵ Päädetystä strategiasta en piirrä erillistä pyramidia, sillä katson sen tekijyyttä ja lukijuuutta lukuun ottamatta liittyvän kovaan strategiaan.

Huomattavaa myös on, että haastatteluissa ei ainakaan spontaanisti tullut esiin 'toteutuneen strategian' merkkiä. Strategiaa katsottiin kokolailla aikajanalla tulevaisuudessa tapahtuvaksi. Menneisyyteen päin ei strategiaa haastatteluissa yleensä katsottu. Tämä kertoo mielestäni puolustushallinnon strategian näkökulmasta, jossa strategia on vaiheittaista: ensin suunnitellaan, sitten hyväksytään ja toteutetaan. Jokaisella prosessin vaiheella on lisäksi oma henkilöstönsä, jolloin toteutunut strategia ei ole suunnittelijoiden näkökulmasta kovin relevantti.

7.2.4. 'Pehmeä strategia'

Viides haastatteluista tulkitsemani strategia kulkekoon nimellä 'pehmeä strategia', sillä haastateltavat näyttävät kokeneen tällaisen strategian usein kaksinapaisesti kovan strategian vastakohtana. Pehmeäksi nimeämisellä pyrin kuvaamaan sitä, että haastateltavien mielestä strategisen johtamisen 'pehmeä strategia' on hallinnon ulkopuolelle suuntutuva käsite, ei varsinainen strategian kova sisältö vaan eräänlainen julkisuuteen tarkoitettu versio siitä. 'Pehmeä strategia' ilmeni haastatteluissa erityisesti puhuttaessa PLMS:sta ja muista julkisista strategiaksi luokiteltavissa olevista asiakirjoista sekä erilaisten strategioiden mahdollisista julkaisuista. Aiemmin analysoimani PLMS on mielestäni 'pehmeän strategian' edustaja. Vaikka merkin sisältöjen vertailemalla vaikuttaakin siltä, että kyseessä olisi kaksi erilaista merkkiä, on otettava huomioon merkin käyttö: molemmilla pyritään vaikuttamaan organisaation ulkopuolelle resurssien turvaamiseksi. PLMS:ssa merkki vain esitettiin hieman eri tavalla. Näin voidaan mielestäni sanoa, että PLMS on 'pehmeän strategian' ilmentymä.

Haastateltavat eivät mieltäneet 'pehmeää strategiaa' varsinaiseksi strategiaksi – tosin ministeriön haastateltavat suhtautuivat erotteluun 'pehmeän' ja 'kovan' välillä maltillisemmin. Syynä lienee se, että ministeriössä suhde julkisuuteen koettiin ylipäänsä helpommaksi eikä erottelu julkisen ja salaisen välillä ollut kovin jyrkkä. Toinen syy eroon saattaa olla se, että yhteiskunnallinen vaikuttaminen koetaan ministeriön tehtäväksi, kun taas puolustusvoimien strategiset suunnittelijat eivät juurikaan koe toimivansa sillä sektorilla.



Kuva 25: 'Pehmeä strategia'

'Pehmeän strategian' mallitekijä on puolustushallinto. Tärkeää tässä on haastateltavien mukaan nimenomaan se, että puolustushallinto puhuu yhdellä äänellä, toisin sanoen mahdolliset erimielisyydet käsitellään sisäisesti. Tämä rajaa empiiristen tekijöiden määrää siten, että käytännössä hallinnon ylimmällä johdolla on valtuudet toimia empiirisenä tekijänä eli määrittellä se, mistä puhutaan. Toki myös muut puolustushallinnon edustajat voivat puhua 'pehmeästä strategiasta', mutta tällöin heiltä odotetaan pitäytymistä virallisessa linjassa. 'Pehmeän strategian' nähdään suuntautuvan vahvasti politiikan alueelle; kenties tämän vuoksi puolustusvoimien haastateltavat vierastivat 'pehmeää strategiaa' ja strategioiden julkisuutta. 'Pehmeän strategian' mallitekijä on puolustuksen asiantuntija. Puolustusvoimien strategiset suunnittelijat kokivat tämän jonkinlaiseksi ongelmaksi: asiantuntijuus leviää 'pehmeässä strategiassa' ministeriöön, ja tällöin siitä tulee myös osin poliittista. 'Pehmeä strategia' menee myös sotilaallisen suorituskyvyn suunnittelun, tiukan teknisen suunnittelun ja 'kovan strategian' ytimen ulkopuolelle maineenhallinnan, median ja maanpuolustustahdon alueelle. Ehkäpä tämän vuoksi suunnittelijat suhtautuvat 'pehmeään strategiaan' hieman vähättelevästi. 'Pehmeää strategiaa' pidetään kuitenkin sinänsä tärkeänä, mutta asian ei nähdä olevan suunnittelijoiden vastuulla.

'Pehmeän strategian' empiirisiksi lukijoiksi miellettiin kansalaiset, media sekä poliitikot. Näiden kautta nähtiin vaikutettavan todellisiin resursseista päättäjiin, siis käytännössä keskeisiin hallituksen ministereihin. Vaikka varsinaisen vaikuttamisen todellisiin päätöksentekijöihin uskottiin tapahtuvan 'kovan strategian' välityksellä, katsottiin, että heidän päätöksentekonsa kenties helpottuisi, jos kansalaismielipide eli 'pehmeän strategian' mallilukija olisi myötämielinen resurssien myöntämiselle. 'Pehmeä strategia' on haastattelujen valossa siis jonkinlaista lobbaamista tai maineenhallintaa, ei valehtelua vaan oman asian esiin tuomista, jonka taustalla dynaamisena objektina lymyilee ehkä NPM:n mukana korostuneet tehokkuusvaatimukset, kiristyneet budjettikehykset ja niihin liittyvä kiihtyväksi koettu resurssikamppailu valtionhallinnon sisällä. 'Pehmeä strategia' ei ole 'päätettyä strategiaa'. Sen tehtävänä ei ole jalkautua organisaatioon, sillä tämä on 'päätetyn strategian' tehtävä. Ehkä tämän vuoksi nähtiin, etteivät puolustushallinnon työntekijät esimerkiksi ole PLMS:n kohderymänä muussa roolissa kuin kansalaisina.

Haastateltavat mielsivät välittömäksi objektiksi 'pehmeässä strategiassa' nimenomaan puolustushallinnon kehittämisen erityispiirteet. Näiksi koettiin erityisesti politiikan ja puolustusjärjestelmän rakentamisen aikajänne-erot. Aikajännekysymykseen liittyi myös ongelma: vaikka uhkaa ei tällä hetkellä ollutkaan näkyvissä, se saattaisi tulevaisuudessa olla todellinen. Dynaamisena objektina haastatteluista on täten tulkittavissa ennalta arvaamaton maailma, jossa mahdollisiin uhkiin on varustauduttava hyvän sään aikana. Suomalaisessa puolustuspoliittisessa keskustelussa mahdollisen uhkan ääneen sanominen on ollut viime sotien jälkeen kiellettyä (esim. Visuri 2006). Puolustusministeri Häkämiehen puheen 6.9.2007 (Häkämies 2007) jälkiseuraukset osoittavat, ettei tuosta perinteestä välttämättä ole päästy irti¹⁴⁶. Ehkä haastatteluissa ei siksi elämöity uhkalla vaan painotettiin enemmänkin puolustuskyvyn rakentamisen hitautta. Potentiaalisen uhkan nähtiin olevan kyvyn taustalla, vaikkei sitä julkisesti sanotakaan. Jollei tuota uhkaa kyetä jollain tavalla ilmaisemaan, NPM:n tehokkuusvaatimusten mukaisesti mitään tuottamaton valtionhallinnon osa olisi poistettava. Näin välittömäksi interpretantiksi muodostuu ymmärrys puolustushallinnon kehittämi-

¹⁴⁶ Häkämiehen nimettyä Venäjän Suomen turvallisuuden kolminkertaiseksi haasteeksi, hän aiheutti valtavan vastalauseiden ryöpyä julkisuudessa. Tämä osoitti mielestäni sen, että julkisessa keskustelussa uhkasta puhuminen on edelleen jonkinasteinen tabu. Toinen mahdollinen tulkinta jälkikohusta on tietysti se, ettei Venäjä ole Suomelle turvallisuushaaste.

sen erityistarpeista. Se konkretisoituu tavoiteltuna dynaamisena interpretanttina – haluna myöntää sille resursseja. 'Pehmeä strategia' kuuluu pelien maailmaan, jossa voittoja ovat lisäresurssit tai edes vanhojen resurssien pitäminen.

'Pehmeässä strategiassa' puolustusministeriö on korostuneesti mallitekijänä. Pääesikunnalla on haastattelujen mukaan ollut pyrkimyksenä julkaista oma strategiansa, mutta ongelmana on ollut sen vanhentuminen heti alkuunsa. Tämä kertoo mielestäni siitä, että pääesikunnassa ei katsota voitavan irrottautua 'kovasta strategiasta', toisin sanoen pääesikunta ei katso olevansa suoranaisten tekijä 'pehmeässä strategiassa'. Puolustushaaroissa näyttäisi olevan enemmän halua olla tekijä 'pehmeässä strategiassa' mutta ei ilman ylemmän johtoportaan esimerkkiä. Kenties puolustushaarojen halu tekijyyteen liittyy niiden omiin resurssikamppailuihin, toisin sanoen omien resurssien kasvattamiseen puolustusvoimien budjettikeyhksen sisällä.

'Pehmeän strategian' nähdään herättävän jonkin verran ristivetoa puolustusministeriön ja puolustusvoimien välillä. Puolustusministeriö on ottanut uutta roolia erityisesti 'pehmeän strategian' alueella julkaisemalla PLMS:n, ja tämän uuden roolin on koettu muuttaneen vanhoja toimintatapoja ja samalla nostaneen ministeriön roolia puolustushallinnon äänitorvena. PLMS:n julkaisu on kenties muuttanut vanhaa jakoa hallinnollisten ja sotilaskäskyasioiden välillä, ja sotilaat ovat jollain tavalla kokeneet PLMS:n astumiseksi heidän asiantuntijuutensa alueelle. Toisaalta haastateltavat organisaatiotasosta riippumatta kokivat, että 'pehmeä strategia' on tärkeä nimenomaan puolustushallinnon resurssien turvaamiseksi. 'Pehmeä strategia' siis tunnustettiin relevantiksi tavaksi toimia nykyisessä yhteiskunnassa. Yleisen mielipiteen tuki koettiin tärkeäksi. 'Pehmeään strategiaan' liittyi myös tutkimuksen aikana käynnissä olleeseen perustuslakiuudistuskeskusteluun ja rajanvetoon hallituksen ja presidentin välisistä valtaoikeuksista. 'Pehmeää strategiaa' voidaan tulkita myös tämän keskustelun kautta: sen tekijyys osoittaa valtaa ja valta-asetelmat ovat uudelleen muotoutumassa. Ongelmat liittyvät tekijyyteen, eivät objektiin.

'Pehmeä strategia' edellyttää lukijalta oheistietoa siitä, että maailma on paikka, jossa jokin voi mennä vikaan. Oheistiedon käyttö edellyttää oikean koodin valintaa ja tätä esimerkiksi PLMS esimerkkinä 'pehmeästä strategiasta' selkeästi lukijalle tarjoaa. Tässä mielessä turvatomuuden tunteen kasvaminen kasvattaa objektiin uskottavuutta. Se, onko objektia todellisuudessa olemassa tai mikä sen todennäköisyys on, ei ole olennaista. Dynaamisen objektin yleinen hyväksyttävyyden ja uskottavuus ovat 'pehmeän strategian' kannalta keskeisiä. 'Pehmeän strategian' konteksti onkin julkisuus. Sen vaatima koodi on, että se on viranomaisen ja asiantuntijan luotettava merkki, jossa objekti on kyettävä lukemaan "rivien välistä". Tekijällä on tieto pahasta maailmasta. Lukijan odotetaan hyväksyvän tämän oletuksen ja muuttuvan myötämieliseksi puolustushallinnon tarpeille.

7.3. Johtopäätöksiä viidestä 'strategiasta'

Strategia representanttina jakautuu haastatteluista tekemäni tulkinnan mukaan siis viiteen erilaiseen merkkiin: 'luvattomaan', 'todelliseen', 'kovaan', 'päätettyyn' ja 'pehmeään'. Näistä jokaisella on eri objektinsa, interpretanttinsa sekä tekijänsä ja lukijansa. Tulos ei sinänsä ollut mikään yllätys: tämän saattoi päätellä jo strategian käsitteen tarkastelusta aiemmissa luvuissa. Peircen merkkiteorian mukaisesti haastatteluista oli tulkittavissa, että strategian merkillä tehdään ja tavoitellaan erilaisia asioita.

'Luvaton strategia' asettaa strategisen suunnittelun valta-asemaan muihin puolustushallinnon rakenteeseen kuuluviin nähden. "Todellisella strategialla" tavoitellaan oikeutta käyttää strategian merkkiä sotilaskontekstissa strategisen johtamisen mukaisesti. 'Kovalla strategialla' taas pyritään toteuttamiskelpoiseen suunnitelmaan, jolle päättäjien hyväksyntä suunnittelijoiden mielestä takaisi edellytykset mahdollisimman tehokkaan tulevaisuuden puolustuksen rakentamiseen. 'Päätetty strategia' taas on päättäjien siunaama strategia, jonka mukaan suunnitelma voidaan implementoida organisaatioon: yleensä tällaiseksi nähtiin lähinnä VNS. 'Pehmeällä strategialla' puolestaan tavoitellaan suopeaa maaperää, jotta kova ja päätetty strategia voisivat olla sisällöltään mahdollisimman identtiset. Näin siis 'kova strategia' voidaan asettaa haastateltavien näkökulmasta keskiöön, jonka suhteen muut strategiat ovat olemassa. 'Kova strategia' on haastateltavien mielestä "oikea" strategia.

'Kova strategia' on salaista ja sulkeutunutta. Se on teknistä asiantuntijuutta, joka kuuluu vain pienelle piirille. Tämä kertoo taustalla vaikuttavasta ajattelusta: strategia on tekninen asia ja kuuluu managementiin, ja organisaatio nähdään metaforisesti koneena. Tiettyyn kohtaan annettu syöte (strategia) leviää mekaanisesti organisaatiossa tuottaen lopulta tuotoksen (puolustuskyky). Tästä näkökulmasta kertoo myös se, että 'kova strategia' koettiin analyttiseksi ja arvovapaaksi. Tavoitteena oli objektiivisuus ja paras mahdollinen strategia. Analyttisyys johtaa rakenteen pilkkomiseen pieniin osiin ja keskittymiseen näiden osien kehittämiseen, mutta myös rakenteiden konservointiin – tuloksena on eräänlainen tasajakotaktiikka. Tämän vuoksi 'kovassa strategiassa' on siirrytty suorituskykyjen kehittämiseen, jolla pyritään tästä ilmiöstä eroon. Silti haastateltavat kokivat, että ainakin toistaiseksi näin ei ollut kuitenkaan täysin tapahtunut.

Vaikka politiikan vaikutus ja sen arvosidonnaisuus tiedostettiin, sen vaikutusta pyrittiin 'kovassa strategiassa' vähentämään minimiin. 'Kovan strategian' ja strategisen suunnittelun tavoitteena oli ideaalimaailma ja pysäytetty kuva, jossa ympäristön jatkuvaa muutosta pyrittiin minimoimaan. Nähtiin, että käytännössä tätä muutosta aiheuttavat supistuvat resurssit tai hintojen kallistuminen. Näitä pidettiin ärsyksenä, jonka perusteella suunnittelua päivitetään. Tämä oli myös syy, miksi haastateltavat eivät nähneet tarvetta 'kovan strategian' laajempaan julkisuuteen, sillä aisoihin, joihin ei voi vaikuttaa, ei kannata panostaa resursseja. 'Kova strategia' pyörii suljetussa järjestelmässä, jossa todellisuus muovaa strategiaa enemmän kuin strategia todellisuutta. 'Kovan strategian' maailma onkin suunnitelman "tuunaamista". Se on suunnittelua, asiaa, joka on olemassa jatkuvan tekemisen kautta. Implementointi on jo jotain muuta eikä kuulu 'kovaan strategiaan' muuten kuin sieltä tulleina syöteinä suunnitelman päivittämiseksi.

'Kova strategia' elää vahvassa etukenossa tulevaisuuteen: sen ongelma ei ole tämä päivä vaan ylihuominen. Siksi 'kova strategia' elää ennen kaikkea piirustuslaudalla, suunnitelmina ja tavoitetiloina. Sen haasteena on toteutuminen. Sen tulisi kestää reaali maailman haasteet, kuten päättäjät ja implementoinnin arkipäivä. Tämän vuoksi 'kova strategia' ei pysykään paikallaan vaan päivittyy ja elää jatkuvasti muutosten mukana. Ylipäätään 'kovan strategian' logiikka näytti olevan sopeutuminen jatkuvasti pieneneviin resursseihin, siis NPM:n mukaisen jatkuva supistaminen, kun laatua vaaditaan määrän kustannuksella. Tästä seuraa, että suunnittelu kohdistuu ennen kaikkea teknistyvään materiaaliin: yhä vähemmän mutta parempaa. 'Kovan strategian' maailmassa ei pysähdytä, vaan kehitetään koko ajan teknisiä ratkaisuja ja tehostetaan toimintoja, ja taustalla on ajatus siitä, että myös muut valtiot toimivat samoin. Kyse on päättymättömästä kilpailusta.

'Luvaton strategia' määrittää strategian myös tasona. Merkkiä ei saisi käyttää pääesikuntaa alempana, eikä sielläkään vertikaalisesti sektoroituna vaan horisontaalisesti koko organisaatiota koskien. Pääesikunta ei käytä virallisissa asiakirjoissaan juurikaan 'strategiaa', vaan puhuu kehittämisohjelmasta, tavoitetilasta sekä tutkimussuunnitelmasta strategisen suunnittelun tuotteina. Mitä tämä sitten kertoo 'strategiasta'? Ainakin se tekee 'strategian' sisällöstä epäselvän ja hahmottoman.

'Strategiaa' voidaan tarkastella haastattelujen valossa myös organisaatiotasojen kautta. Puolustusministeriön tasolla strategian konteksti näyttyy korostuneesti politiikkana tai pelinä, jossa 'pehmeä strategia' on keskeisenä merkinä. Puolustusministeriö on ilmeisesti aiempaa voimakkaammin suuntautunut myös 'kovan strategian' alueelle. Tämä puolestaan on aiheuttanut jonkin verran määrittelyongelmia ja valtakysymyksiä sen ja puolustusvoimien välille. Pääesikunnan suunnittelijat ovat orientoituneet korostetusti järjestelmäkeskeiseen kehittämiseen, jonka merkki 'kova strategia' on. Puolustushaarat taas toimivat 'kovan strategian' alueella, mutta tunsivat vetoa myös 'pehmeään strategiaan'. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että ne kokivat 'strategian' osin resurssikamppailun kautta.

'Pehmeän strategian' tarkoituksena on saada organisaation ulkopuolella sen kannalta myönteistä julkisuutta sekä suhtautumista puolustushallintoon ja sen tarpeisiin: se yhtyy aiemmin PLMS:n analyysissä tulkitsemaani merkkiin. PLMS on siis 'pehmeän strategian' ilmentymä. 'Pehmeän strategian' keinona on painottaa pitkää aikajännettä ja hyvyn käsitettä. Se on eräänlainen perustelumenettely, keino välittää dynaamista objektia muille. Tässä dynaamisessa objektissa uhka ei ole tänään, mutta voi realisoitua tulevaisuudessa. Maailma on voimakkaasti tulevaisuuteen kallellaan. Tulevaisuus on ennalta arvaamaton ja siihen pitää varautua jo tänään. Ennalta arvaamattomaan varaudutaan erilaisilla monikäyttöisillä suorituskyvyillä. Samalla kuitenkin jätetään 'kovassa strategiassa' päätettäväksi se, millaista ennalta arvaamatonta ennalta arvataan. Suorituskykyjenkin takana on jonkinlaisia uhka-arvioita, skenaarioita tai oletettuja tapahtumainkulkuja, joihin suorituskykyjä halutaan kehittää. Suorituskyvyt jättävät myös kertomatta sen, mitä vastaan ollaan suorituskyvyttömiä. Toisin sanoen suorituskyky saattaa antaa erheellistä turvallisuuden tunnetta, sillä se ei sinällään kerro, vastaako suorituskyky mahdollisiin uhkiin. Toisaalta koska aikaperspektiivi on vahvasti kallellaan tulevaisuuteen, tästä ei välttämättä jäädäkään kiinni: tulevaisuuteen suuntautuminen jättää nykyhetken toissijaiseksi. 'Kovaan strategiaan' voi ulkopuolelta vaikuttaa 'pehmeän kautta', jolloin se voi muodostua uhkaksi kovalle strategialle, joka on sotilaiden ekspertisiä.

8. Johtopäätökset

Tutkimukseni alkuasetelma oli strategian sekavalta vaikuttava käyttö puolustushallinnossa. Ensimmäiseksi syyksi tähän osoittautui sotatieteellisen ja liiketaloustieteellisen strategian lähtökohtaiset eroavaisuudet. Näiden välistä vertailua tosin häytti se, että varsinkin liiketaloustieteellinen strategiakäsite on pirstaloitunut, joten sen suhteen tein yleistyksiä. Ehkä suurimpana erona edellisten välillä voidaan kuitenkin todeta, että strategia on sotatieteessä korostetusti ylimmän johdon – poliitikkojen ja ylimpien sotilaiden asia: strategia nähdään organisaatiotason kautta. Tämä johtaa siihen, että kaikki, mikä on organisaatiolle tärkeää, ei ole välttämättä sotatieteellistä strategiaa. Liiketaloustieteessä asiaa katsotaan yleensä hieman toiselta näkökannalta: usein organisaatio läpäistään vertikaalisesti, ja tällöin pienetkin mutta tärkeät yksityiskohdat voivat kuulua strategiaan. Toinen tärkeä ero näiden välillä oli se, että sotatieteellinen strategia käsitti vain suorituskyvyn käytön, kun taas liiketaloustieteellinen myös suorituskyvyn luomisen.

Strateginen johtaminen ja liiketaloustieteellinen strategia ovat tulleet käsitteinä puolustushallintoon muun valtionhallinnon tapaan 1990-luvun lopulla. Tähän voidaan nähdä liittyvän sarjaan hallinnossa tapahtuneita uudistuksia, joiden taustalla vaikuttaa NPM-ideologia. Kautta puolustushallinnon historian on toki ollut erilaisia suunnitelmia, ohjelmia ja komiteamietintöjä, joita voidaan pitää strategioiden esiasteina. Strategiseen johtamiseen liittyy kuitenkin elementtejä, jotka aiemmin eivät ainakaan yhtä selkeästi ole olleet esillä: NPM:n mukaiset tehokkuus- ja taloudellisuusvaatimukset ovat johtaneet julkisen hallinnon jatkuvaan tehostamistarpeeseen. Näin myös julkinen strategian olemassaolon perusteleva on tullut näiden myötä arkipäiväiseksi. Sinänsä resurssikamppailu ei kuitenkaan ole mitään uutta ainakaan puolustushallinnolle. Strateginen johtaminen ilmentää vain uusia keinoja tämän käymiseen.

8.1. Millainen merkki on 'strategia'?

Tutkimukseni pääkysymys kuului seuraavasti: *millainen on 'strategian' sisältö puolustushallinnossa?* 'Strategiaa' pidettiin tässä tutkimuksessa siis merkinä, kolmipaikkaisena relaationa, joka koostuu representantista, objektista sekä interpretantista. Merkki on luonteeltaan dialoginen ja ilmentää myös mallitekijänsä ja mallilukijaansa. Tutkimuksen aineistona olivat vuonna 2006 julkaistu Puolustusministeriön strategia (PLMS) sekä puolustushallinnossa strategisen suunnittelun tehtävissä toimineiden neljäntoista henkilön haastattelut. Analysoin aineiston käyttämällä semioottista pyramidia etsien erilaisia 'strategioita' sen käytön perusteella. Aineistoni johti erilaisiin tulkintoihin 'strategian' sisällöstä, jotka olen koonnut seuraavaan taulukkoon:

Represen- tantti	Dynaaminen objekti	Välitön objekti	Välitön interpretantti	Dynaaminen interpretantti	Empiirinen tekijä	Mallitekijä	Empiirinen lukija	Mallilukija
Todellinen strategia	STRATEGI- NEN JOHTAMI- NEN JA SOTATIE- TEELLINEN STRATEGIA EIVÄT OLE YHTEEN- SOPIVIA	Käsitteen ristiriitaisuuk- sien hallinta	Strategisen johtamisen erottaminen sotatieteelli- sestä strategiasta	STRATE- GIAN KÄYTTÖ MERKKINÄ LUVALLIS- TA STRATEGI- SEN JOHTAMI- SEN KONTEK- TISSA	SOTATIE- TEELLISEN PERINTEEN YMMÄRTÄ- JÄ	Strategisen johtamisen toimija	SOTATIETEE LLISEN KÄSITYK- SEN VAALIJIA	Liiketaloustiet eellisen strategiakäsity ksen kriittikko
Luvaton strategia	RESURSSI- JA VALTAKYSY MYKSEN PUOLUSTUS HALLINNON SISÄLLÄ	Strategian käyttö lisäämään resursseja	Ei-strategia	RESURSSIKA MPPAILU EI OLE SUOTAVAA HALLINNON SISÄLLÄ	PUOLUSTUS MINISTERIÖ JA PÄÄESIKUN TA	Vallan haltija	TOIMIALAT JA PUOLUSTUS HAARAT	Organisaati- onsa resursseja kasvattamaan pyrkivät
Kova strategia	SUOMEN TURVALLI- SUUS TULEVAI- SUUDESSA	Puolustusky- vyn turvaaminen	Kyvyn rakentaminen	KYKY PUOLUSTAA MAATA	PUOLUSTUS HALLINTO	Strategiset suunnittelijat	SUOMI JA SEN YLIN JOHTO	Päätöksenteki- jät
Päätetty strategia	SUOMEN TURVALLI- SUUS TULEVAI- SUUDESSA	Puolustusky- vyn turvaaminen	Kyvyn rakentaminen	KYKY PUOLUSTAA MAATA	STARTEGIST EN PÄÄTÖSTEN TEKUJÄT	Strategiset suunnittelijat	PUOLUSTUS HALLINNON TYÖNTEKIJÄ T	Puolustushallin to
Pehmeä strategia	ENNALTA ARVAAMA- TON MAAILMA	Puolustushal- linnon kehittämisen erityispiirteet	Puolustushal- linnon erityistarpei- den ymmärrys	HALU RESURSSIEN MYÖNTÄMI- SEEN	PUOLUSTUS- HALLINTO	Puolustushallin non ylin johto	KANSALAI- SET, MEDIA, POLIITIKOT	Kansalaismieli pide

Taulukko 2: 'Strategia' puolustushallinnossa

Aineistoni perusteella ensimmäinen vastaukseni tutkimuskysymykseen on, että merkin käytön perusteella puolustushallinnossa *ei ole yhtä ainoaa 'strategiaa', vaan viisi erilaista*. Merkin sisältö on riippuvainen osin siitä organisaation osasta, jossa sitä käytetään. *'Strategia' voidaan jakaa 'todelliseen', 'luvattomaan', 'kovaan', 'päätettyyn' ja 'pehmeään'.*

'Todellista strategiaa' käytetään erottelemaan liiketaloustieteellinen strategiakäsitys sotatieteellisestä ja samalla legitimoimaan 'kovan' strategian käyttöä puolustushallinnossa. 'Todellinen strategia' oli siis lähinnä teoreettinen, strategian käyttöön oikeuttava merkki. *'Luvaton strategia' taas liittyy ennen kaikkea valtakysymyksiin:* määrittelemällä jokin strategia luvattomaksi korostetaan oman organisaatiotason asemaa. 'Luvattomalla strategialla' strateginen suunnittelu korosti omaa asemaansa ja se heijasteli myös valtakysymyksiä puolustusministeriön ja pääesikunnan sekä pääesikunnan ja puolustushaarojen välillä. 'Luvaton strategia' niin ikään paaluttaa sitä, mikä on merkin oikeaa käyttöä: samalla se tulee asemoineeksi merkin tekijät asemaltaan 'luvattoman strategian' tekijöiden yläpuolelle. *'Kova strategia' taas tavoittelee suunnitelmaa mahdollisimman tehokkaan tulevaisuuden puolustuksen rakentamiseksi.* 'Päätetty strategia' kuuluu yhteen 'kovan strategian' kanssa: niissä vain lukija ja tekijä ovat erilaisia. 'Päätetty strategia' on päättäjien siunaama strategia, jonka mukaan suunnitelma voidaan implementoida organisaatioon: *'päätetty strategia' on siis 'kovan strategian' strategisten päättäjien hyväksymä muoto.* *'Pehmeällä strategialla' puolestaan tavoitellaan suopeaa maaperää 'kovalle ja päätetylle strategialle',* viime kädessä legitimitettä. 'Pehmeän strategian' areenana on julkisuus: näin PLMS on sen yksi ilmentymä ja sen tavoitteena on vaikuttaa kansaan, mediaan ja poliitikkoihin. 'Pehmeä strategia' ei kuitenkaan niinkään kerro puolustushallinnosta kuin siitä, minkä uskotaan "myyvän" nykyään. Siksi 'pehmeä strategia' voidaankin tulkita merkiksi muuttuneesta valtionhallinnosta ja yhteiskunnasta.

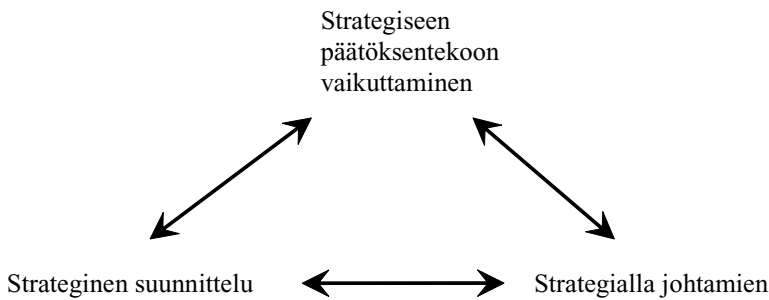
Aineistosta oli pääteltävissä, että 'strategian' käyttö merkinä on puolustushallinnossa vähintäänkin monimuotoista: tämä seikka tosin oli jo tutkimuksen lähtökohtana. Näyttäisi siltä, että 'strategian' käytöllä pyritään usein saavuttamaan uskottavuutta omalle asialle. Siinä mielessä strategiasta on tullut puolustushallinnossa synonyymi tärkeälle. 'Strategian' käytölle saattaa 'luvattoman strategian' kohdalla olla usein kyse myös siitä, että sillä halutaan kuvata jollekin toimialalle tai organisaation osalle keskeistä ja suhteellisen pitkälle aikavälille ulottuvaa asiaa. Tällaiselle suunnitelmalle ei aineiston mukaan helposti ole keksittävässä strategiaa parempaa merkkiä. 'Luvattomassa strategiassa' oli kysymys myös määrittelyvallasta eli siitä, kuka saa päättää merkin sisällön. 'Pehmeään strategiaan' liittyy jonkinlainen trendi, että erilaiset organisaatiot tuovat julkisuuteen strategioitaan. 'Strategia' antaa ulostuloille tärkeyden ja vakavasti otettavuuden leiman, jonka perusteella lukijan toivotaan suhtautuvan siihen asiaan kuuluvalla hartaudella. 'Kovalla strategialla' taas on taipumusta elää omaa, melko suljettua todellisuuttaan. Tässä 'strategia' on siis ainakin alun perin ikään kuin tarrana liimattu vanhan 'PTS'-merkin päälle ja on vasta tämän jälkeen alkanut saada hitaasti omaa sisältöä.

'Strategia' on jotain, jolla yritetään vaikuttaa tulevaisuuteen. Se on myös jotain, jolla tehdään nykyisyyttä ja hallitaan menneisyyttä. Silti 'strategia' on merkki ennen kaikkea nykyhetkeen: sen avulla tahdotaan hallita ja johtaa kokonaisvaltaisesti muutosta, jota vastustavat rakenteet ja kulttuuri organisaation sisäisesti sekä uhkan epämääräisyys ja tehokkuusvaatimukset organisaation ulkoisesti. 'Strategia' on tässä mielessä merkki, jonka dynaamisina objekteina vaikuttavat tehokkuuden, pienenevän ostovoiman ja pienemisen logiikka. Se on myös väline esittää organisaation olemassaolon tarkoitusta muille. Olemassaoloa perustellaan tulevaisuuden mahdollisilla uhilla. Tulevaisuus on kiinnostavaa mutta samalla epävarmaa, ja 'strategia' antaa lupauksen sen hallinnasta. Nykyisyyden käyttövoima perustuu jatkuvaan tulevaisuuden suunnitteluun, potentiaaliin ja paranevaan suorituskykyyn. Suunnittelu on 'strategian' ydin, ja usko siihen on järkkymätön. Koska 'strategia' on organisaation keskiössä, se on myös valtakamppailujen keskiössä. Se, jolla on valta määrittellä 'strategia', on myös valtaa organisaatiossa. Siksi 'strategia' vetää ihmisiä puoleensa ja jyrää vähemmän mielenkiintoiset muut merkit. Siksi merkin sisällöstä ja tekijyydestä käydään myös kiistoja. **'Strategia' on siis keskeisiä merkkejä puolustushallinnossa**, organisaation rauhan ajan kovaa ydintä.

'Strategia' ei ole muuttanut niitä haasteita, joita puolustushallinnolla on ollut aiemmin. Se on vain uudenlainen merkki, joka joutuu kohtaamaan samat vanhat ongelmat. 'Strategia' koetaan selkiyttäjäksi, vastavoimaksi koetulle politiikan lyhytjänteisyydelle. Puolustushallinnon tehdessä strategioitaan se kuitenkin näkee maailman ensisijassa rahan, materiaalin ja tekniikan näkökulmasta. Sotilaallinen konteksti tuo tähän vielä oman mausteensa. Lopujen lopuksi sotatieteellinen ja liiketaloustieteellinen strategia pitävät sisällään ajatuksen maailmasta kamppailuna, jossa päämääränä on voitto.

8.2. Strateginen johtaminen puolustushallinnossa

Palaan vielä 'strategiasta' siihen, mitä nämä erilaiset 'strategiat' puolustushallinnon strategisen johtamisen kannalta voisivat merkitä. Johtaminen itsessään viittaa tekemiseen eli merkin käyttöön. Näin strateginen johtaminen on paitsi liiketaloustieteellisen strategian yläkäsite myös 'strategian' käyttöä. 'Strategian' sisältö voidaan jakaa edellä mainitusti viiteen erilaiseen merkkiin, joista kolme liittyy suoraan strategiseen johtamiseen, 'todellinen' ja 'luvaton' vain välillisesti, sillä nämä rajaavat tiettyjä merkkejä strategisen johtamisen ulkopuolelle. Strateginen johtaminen jakautuu siis tästä näkökulmasta puolustushallinnossa kolmeen erilliseen osaan, jotka nimeän strategiseksi suunnitteluksi, strategialla johtamiseksi ja strategiaan päätöksentekoon vaikuttamiseksi. Näistä strateginen suunnittelu kuuluu yhteen 'kovan strategian', strategialla johtaminen 'päädetyn strategian' ja strategisen päätöksentekoon vaikuttaminen 'pehmeän strategian' kanssa.



Kuva 26: Strateginen johtaminen puolustushallinnossa

Strateginen suunnittelu on toimintaa, jonka tavoitteena on strategisen suunnitelman valmistuminen – siis strategista suunnittelua ja suunnittelun johtamista. Toiminta korostuu erityisesti pääesikunnassa, mutta sitä on myös puolustusministeriössä ja puolustushaaraesikunnissa. Se on strategisten suunnittelijoiden valtakunta, vaikka ohjenuorat saadaankin strategisilta päätöksentekijöiltä. Strateginen suunnittelu nähdään objektiivisen virkamies-insinööriajattelun kautta. Sen maailmankuva on induktiivinen eli kokonaisuus nähdään analyttisesti osiensa summana. Analyttinen lähestyminen saattaa helposti johtaa myös ”juustohöylälogiikkaan”: suunnittelu onkin usein konsensuksen rakentamista, jossa kaikilla on vaara jäädä tasaisesti tyytymättömäksi. Asiantuntijat asemoidaan suunnittelun ulkopuolelle henkilöstöksi, joita käytetään tietovarantona. Strategisen suunnittelun ihanteisiin eivät kuulu pelit, vaikka sen maailmassa käydään jatkuvaa merkityskamppailua eikä aina ehkä huomata, että neutraalius on vain näennäistä.

Strateginen suunnittelu on väistämättä enemmän hienosäätöä kuin kokonaan uuden luomista. Se siis näyttäytyy enemmän suunnittelun kuin suunnitelman kautta ja on siis jotain, mitä tehdään, ennemminkin kuin jotain, mikä on. Yhdessä konsensushakuisuuden kanssa tämä saattaa johtaa säilyvyyteen, jossa strategia seuraa rakennetta eikä päinvastoin. Yksi esimerkki rakenteen säilyvyydestä on puolustushaarojen asema strategiaprosessissa. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että puolustushaarat harjoittavat omien resurssiensa säilyttämiseen tai lisäämiseen pyrkiviä toimia strategiaprosessissa. Rakenne ja vahvat puolustushaarakulttuurit myös vaikuttavat strategiseen suunnitteluun. Sinänsä kaikki näkevät eri

osien tarpeet tärkeiksi, mutta ongelmat alkavat, kun resursseja tulisi käytännössä alkaa jakaa. Tästä rakenteen pysyvyydestä on pyritty aktiivisesti eroon kykyihin perustuvalla suunnitellulla vanhan ”ostoslistasuunnittelun” sijaan: nyt keskitytään suunnittelussa siihen, mitä on saatava aikaan, ei siihen, mitä hankitaan. Tämäkin ajattelutavan muutos voi jättää sijansa peleille, sillä vaikuttaakseen resursseihin on vaikutettava siihen, mitä halutaan saada aikaan.

Strateginen suunnittelu pyrkii kohti täydellisyyttä ja tehokkuutta. Sitä voisi verrata auton viritykseen, jossa pyrkimyksenä on täydellinen suorituskyky. Siksi strategian johtamista voisi kutsua organisaation ”tuunaamiseksi”. Tällä on yhtymäkohtansa NPM:n ihanteisiin, jossa julkisen organisaation tavoite on mahdollisimman suuri tehokkuus mahdollisimman pienin panoksin. Tämä logiikka johtaa käytännössä suunnitteluun, joka uskoo teknisiin innovaatioihin ja mahdollisimman pieneen organisaatioon. Strateginen suunnittelu näyttyytymän tutkimuksen valossa maailmana, jota ei ulospäin ole olemassa, ennen kuin päätökset on tehty. Syyt tähän ovat rationaalisia: strateginen suunnittelu toimii ”lainamandaatilla” ilman päätösvaltaa, joten kaikki ennen päätöstä on vain luonnostelua. Tästä johtuu, ettei strategisessa suunnittelussa koeta suurta tarvetta tiedottaa. Tiedottaminen palvelee strategista päätöksentekoa, sen tehtävä ei ole implementoida strategiaa. Tämä tekee strategisen suunnittelun maailmasta kuitenkin teknokratiaa, josta ulkopuolisen ei tarvitse tietää mitään.

Strategiseen päätöksentekoon vaikuttaminen on nimenä hieman provosoiva. Siinä on kyse siitä, että turvatakseen resurssinsa myös tulevaisuudessa julkisten organisaatioiden on kyettävä perustelemaan tarpeensa sekä suoraan poliitikoille että hankkimaan niille tukea myös julkisuuden kautta. Suoraa vaikuttamista päätöksentekijöihin voidaan tehdä ensinnäkin ’kovan strategian’ substanssikeinoin. Julkista tukea taas hankitaan ’pehmeällä strategialla’, joista PLMS:n julkaisu on vain yksi esimerkki. Voitaneen sanoa, että puolustushallinnon viestinnän tärkeimpänä päämääränä on maanpuolustustahtoon vaikuttaminen¹⁴⁷ ja sitä kautta myös strategiseen päätöksentekoon vaikuttaminen: tämän myös PLMS:n analyysini osoitti. Jos kansa katsoo maanpuolustuksen tärkeäksi asiaksi, pidetään sitä yllä myös tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden tarpeiden perustelu strategian julkisuuden kautta on siis vain uusi mauste vanhaan asiaan. Strategisen suunnittelun kannalta tämä uusi mauste kuitenkin jossain mielessä pilaa keittoa. Substanssikeskeinen johtamiskulttuuri ei voi kertoa kaikkea monestakaan syystä. Ensimmäinen näistä liittyy julkisen sektorin logiikkaan, joka estää organisaatiota julkistamasta kaikkia visioitaan niiden epävarmuuden vuoksi: valta päättää on poliitikoilla, jotka eivät voi sitoutua asioihin julkisesti kovin pitkäksi aikaa. Toinen ongelma strategiseen päätöksentekoon vaikuttamiseen liittyy ’kovan strategian’ sisältöön, joka sotilaallisista ja poliittisista syistä on salaista. Tämän seurauksena julkisista strategioista tulee väkisininkin ’pehmeitä’. Sanoma on tuotava esiin kiertoteitse, kuten perinteisiin vetoamalla. Sotilaallista uhkaa ei voida suoraan yksilöidä, vaan on tyydyttävä esittämään, että puolustusvoimilla on ollut historian kuluessa käyttöä. Salainen uhka on osin haitta, mutta se voi olla myös etu: koska uhkaa ei voi artikuloida julkisesti, sitä ei myöskään tarvitse perustella. Pitkän ajan uhka-arviot, vaikka ovatkin salaisia, ovat myös kohtuullisen turvallisia, sillä niiden toteutumattomuudesta on vaikea jäädä kiinni. Soppaan lisätään makua näyttämällä tulevaisuus teknisen kehityksen kautta sekä tuomalla esiin sen sotilaallisen suorituskyvyn tärkeyttä myös

¹⁴⁷ Puolustusvoimien viestintästrategian (Pääsikunta, 2005) johdannossa todetaan seuraavaa: ”Puolustusvoimien viestinnän päämääränä on tukea organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista, kuten maanpuolustustahtoon ylläpitämistä ja vahvistamista sekä puolustuskyvyn kansallista ja kansainvälistä uskottavuutta. Viestintä on strategisen johtamisen väline”.

uusien uhkien varalta. Sotilaallisen uhkan lisäksi esiin tuodaan esiin myös asioita, jotka aiheuttavat ihmisissä turvattomuutta¹⁴⁸. Suorituskyvyn tai puolustuskyvyn julkinen esittely on myös uhka-arviota hyväksyttävämpää.

Strategiseen päätöksentekoon vaikuttaminen nimenomaan strategian käsitteen avulla on tuonut esiin reviiirikiistoja siitä, kenen asia se oikeastaan on. Perinteinen puolustusvoimien harjoittama toimintatapa on keskittynyt 'kovan strategian' kautta vaikuttamaan poliittikkoihin, ja kansaan on vaikutettu enemmän maanpuolustustahdon kautta. Nimenomaan puolustusministeriön strategian tuominen julkiseksi on rikkonut perinteistä tehtäväjako. PLMS:n julkaisu lienee vain yksi oire valtasuhteiden hitaasta muutoksesta, maanpuolustusasioiden siirtymisestä sotilaskäskyllinjältä enemmän hallintoasioiden linjalle.

Kaikilla tutkituilla organisaatiotasolla harjoitetaan strategiseen päätöksentekoon vaikuttamista. Puolustushaarat koettavat vaikuttaa ylempien tasojen 'kovan strategian' sisältöön hallinnon sisäisesti, vaikka ainakin valmiutta olisi tämän tekeminen myös julkisuuden kautta. Puolustusvoimat ja puolustusministeriö taas vaikuttavat sekä valtionhallinnon sisällä esimerkiksi tuomalla 'kovan strategian' VNS:n valmisteluun että julkisuuden kautta. Julkisten 'strategioiden' esiintuomisen voidaan katsoa liittyvän NPM:n logiikkaan sekä läpinäkyvyysvaatimusten kasvuun. Kun aiemmin asioita voitiin hoitaa enemmän 'kovan strategian' keinoin kabineteissa, on nykyään entistä enemmän perusteltava, miksi julkisen sektorin supistuksista huolimatta maanpuolustuksen panoksia olisi lisättävä. Tämä kulttuurimurros ei ole sujunut haastattelujen perusteella täysin kitkatta.

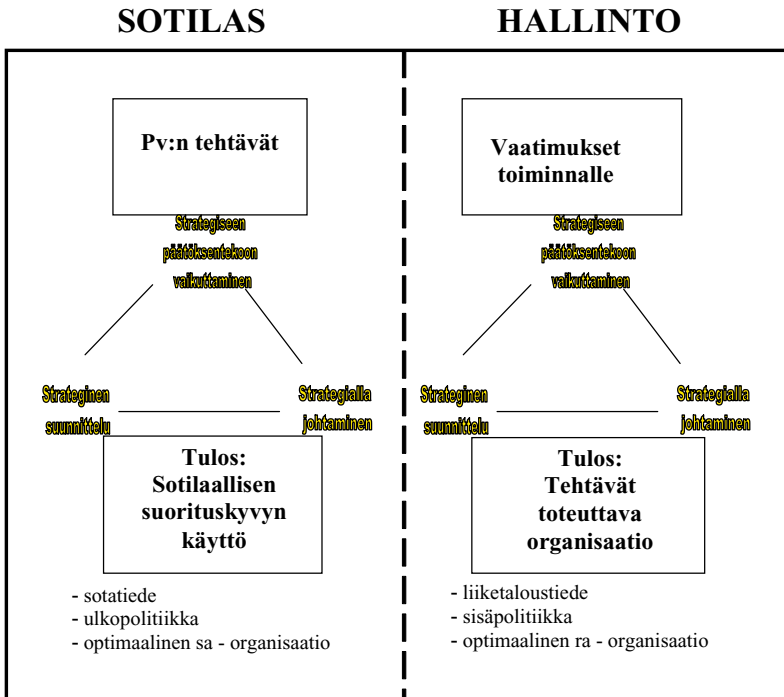
Strategialla johtaminen tarkoittaa 'päätetyn strategian' perusteella toimimista – strategian implementointia. Huomattavaa tämän tutkimuksen tuloksissa oli, että 'päätetty strategia' oli ainakin haastateltujen mielessä jonkinlainen tavoite, ei siis toiminnan alkupiste. Toki tämä on luonnollistakin, olivathan haastateltavina nimenomaan strategiset suunnittelijat, joiden tehtävä on suunnitella tulevia strategioita. Suunnittelun ja implementoinnin välillä on kuitenkin havaittavissa kuilu, joka aiheuttaa sen, että 'strategia' arjessa on enemmän suunniteltua kuin toimeenpanoa. 'Päätetty strategia' on organisaatiolle informaatiota, päätettyä asiaa eikä keskustelun alkua. Ongelma tässä on se, että 'kovaa strategiaa' valmistellaan salassa, ja sen muututtua 'pääteytyksi' se on jo toteutettavaksi tarkoitettua – kulttuuri ei katso hyvällä enää tässä vaiheessa asioista keskustelemista. Tämä johtaa siihen, että pahimmassa tapauksessa päätökset luetaan organisaation alatasoilla ensin lehdistä. Kyseessä on kuitenkin julkisen hallinnon toimintalogiikan mukainen ominaisuus, jota on vaikea lähteä muuttamaan. Ainoana lääkkeenä tähän organisaation tietoisuuden nostamiseen näen julkisen keskustelun ennen päätöksentekoa.

Strateginen johtaminen puolustushallinnossa toimii kahden erilaisen toimintalogiikan alaisena. Ensimmäisen näistä muodostaa sotilaslogiikka ja toisen hallintologikka. Sotilaslogiikan lähtömoottorina toimii laki puolustusvoimista ja siinä määritellyt puolustusvoimien kolme päätehtävää¹⁴⁹. Sen päätuotteena ja tavoitteena on sotilaallisen suorituskyvyn käyttö – siis kyvyn, jossa käytetään sotilasvoimaa erilaisissa rauhan- ja sodanajan tilanteissa. Toiminnan logiikka on sotatieteellinen: strategia on tässä kontekstissa perimmiltään taistelujen käymistä sodan voittamiseksi. Se on alisteinen politiikalle, erityisesti ulko- ja turvallisuuspo-

¹⁴⁸ Georgian ja Venäjän 8.8.2008 välillä alkanut sota tosin nosti taas perinteisemmänkin sotilaallisen uhan ainakin julkisessa keskustelussa jälleen esiin.

¹⁴⁹ Nämä ovat oman maan puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen ja kansainvälinen kriisinhallinta.

litiikalle. Hallintologiikka lähtee puolestaan rauhanajan hallinnon tarpeista ja suorituskyvyn luomisesta. Hallintologiikka koettaa etsiä mahdollisimman tehokkaita tapoja toimia. Sen strategiakäsitys on enemmän liiketaloustieteellinen, koko hallinnon vertikaalisesti lävistävä. Tämä logiikka on alisteinen sisä- ja finanssipolitiikalle: kustannustehokas on kaunista. Hallintopotken tuotos on mahdollisimman tehokas rauhanajan organisaatio, joka kykenee tuottamaan tarvittavat sodanajan suorituskyvyt. Arkipäiväisessä työssä niin strategisen johtamisen kolmijako kuin jako sotilas- ja hallintologiikkaan eivät välttämättä erotu selväpiirteisenä. Väitän kuitenkin, että ideatasolla molemmat jaot ovat olemassa ja tämä tekee puolustusvoimien strategisesta johtamisesta käsitteellisesti haasteellista. Puhuttaessa strategisesta johtamisesta puhutaan siis oikeastaan kuudesta eri asiasta kuvan 27 mukaisesti.



Kuva 27: Malli strategisesta johtamisesta puolustusvoimissa

Näin 'todelliseen strategiaan' kuuluvien asioiden voidaan nähdä sisältyvän sotilaskäskyasioihin. Sitä vastoin 'kovan strategian' alaan kuuluvat asiat sisältyvät hallinnollisiin asioihin. Koska näiden kahden välillä käydään koko ajan enemmän tai vähemmän valtakamppailua, 'kovan strategian' korostaminen tarkoittaa myös hallinnollisen vallan korostamista. Tällöin puolustusvoimien erikoisasema ylipäällikköjohtoisena instituutiona pienenee, ja sille voidaan antaa tehokkuus-, tuottavuus- ja vaikuttavuusvaatimuksia muun hallinnon tapaan. Tästä voi seurata tavoitteenasettelua hallinnollisesta näkökulmasta turvallisuuspoliittisen näkökulman sijaan. Korostan kuitenkin vielä, että käytännön strategisessa johtamisessa sotilas- ja hallintologiikka sekoittuvat usein keskenään niin, että niiden välille on vaikea vetää rajaa: mallissa onkin kyse enemmän periaatteellista jaosta.

8.3. Pohdintaa

'Strategia' painottui ainakin tämän tutkimuksen aineiston perusteella liiketaloustieteelliseen käsitykseen. Tulos olisi voinut olla toinen, jos haastateltavina olisikin ollut suorituskyvyn käytöstä vastaavia operatiivisia suunnittelijoita. Joka tapauksessa on selvää, että puolustushallinnossa vaikuttaa useita erilaisia 'strategioita'. Jokainen näistä pitää sisällään erilaisia dynaamisia objekteja, maailmoja, jotka voivat olla kaukanakin toisistaan. Onkin vaarana, että jossain vaiheessa representantit sekoittuvat ja jokin tietty merkissä vaikuttava maailmankuva ottaa vallan.

Edellinen koskee mielestäni koko julkista sektoria, sillä näyttää siltä, että tärkeimmäksi asiaksi on alettu kokea ydintehtävistä selviytyminen mahdollisimman kustannustehokkaasti, turhien tehtävien karsiminen sekä tukitoimintojen ulkoistaminen. Tulosvastuun korostuminen on lisännyt eri organisaatiotasojen itsenäistä tulevaisuuden ennakoinnin ja strategisen johtamisen tarvetta. Julkinen sektori on siirtynyt sille turvallisesta "valtion pitkä ja kapea leipä" -maailmasta kohti markkinoiden kilpailuun ja toisen voittamiseen perustuvaa liiketaloustieteellistä maailmaa. Tähän 'kova strategia' perimmiltään soveltuu hyvin. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua se, että hallinnon tehokkuusvaatimusten mukainen maailmankuva voi muuttua hallinnon keskeiseksi arvoksi. Tehostaminen tapahtuu muun muassa tietotekniikan ja tekniikan ylipäänsä sekä erilaisten ydintoiminto- ja osaamis-ismien antamien tehokkuuslupausten avulla. Virkamiehet ovat tällöin pelkkiä järkiperäisiä rationalisoijia, hallintoinsinöörejä, jotka tehokkuuden nimissä saattavat unohtaa kansalaisten ja poliitikkojen arvot. Vaarana on perustehtävien huono täyttäminen, julkisen hallinnon etääntyminen kansasta ja sitä kautta kansan ja poliitikkojen tuen katoaminen.

Jos puolustushallinnossakaan ei huomata, että 'kova strategia' ja osin 'pehmeä strategia' perustuvat erilaisiin lähtökohtiin kuin sotatieteellinen 'todellinen strategia', on mahdollista, että puolustushallinnon kehittäminen alkaa perustua enemmän NPM:n ja ylipäänsä uusliberalismin ideologiaan, joka pyrkii julkisen sektorin tehostamiseen ja minimointiin. Myös organisaation fokuksessa on edellä mainittujen näkemysten välillä eroavaisuutensa: 'kova strategia' elää "sitten kun" -aikaa ja potentiaalia, kun taas sotatieteellinen 'todellinen strategia' enemmän tätä päivää. Onko siis vaarana, että puolustushallinnon kehittämisen fokus siirtyy tehostamiseen ja paremman ylihuomisen etsimiseen sen sijaan, että kehittäminen tapahtuisi organisaation perustehtävien täyttämisen ja uhkan perusteella toimimisen näkökulmasta tässä ja nyt?

8.4. Tutkimustulosten arviointia ja jatkotutkimushaasteita

Tutkimukseni alkoi sen ihmettelystä, että strategia-termin käyttö puolustushallinnossa ja yhteiskunnassa ylipäänsä on kasvanut räjähdysmäisesti ja että ainakin puolustushallinnossa termin sisältö aiheuttaa sekaannusta. Näin ollen tutkimuksen keskeiseksi tavoitteeksi asetin termin paremman ymmärtämisen puolustushallinnon kontekstissa. Perinteinen käsiteanalyysi strategiasta ei mielestäni puoltanut paikkaansa jo siitäkään syystä, että konteksti oli tarkkaan rajattu yhteen tapaukseen eikä aiheesta ollut saatavissa riittävästi lähteitä. Tämän vuoksi päädyin siihen, että käsitteen sisältö tulee jollakin tavoin tulkita siitä, miten sen sisältö todellisessa käytössä ilmenee. Tähän käytön perusteella paljastuvaan sisältöön pragmatistinen tieteenfilosofia sopi hyvin. Myös pragmatistisen semiotiikan merkki yhdistettynä merkin dialogiseen luonteeseen oli sopiva teoreettinen viitekehys tutkimukseen huolimatta siitä, että sitä ei ole sotatieteellisessä tutkimuksessa tai organisaatiotutkimuksessa aiemmin käytetty.

Keskeisinä lähteinä käytin pragmatistisen semiotiikan osalta Peircen (1992, 1998), Econ (1979, 1984) ja Johansenin (1993, 2002) teoksia. Strategisen johtamisen ja liiketaloustieteellisen strategiakäsityksen selvittämisessä keskeisinä lähteinä toimivat muun muassa Mintzaberg et al. (1998) sekä Chaffee (1985). Sotatieteellisen strategian osalta Clausewitzin (1998) ja Rekkedahlin (2006) teokset ja puolustushallinnon osalta Puukan (2005) ja Krogarsin (mm. 2000a, 2000b) teokset sekä hallinnon omat asiakirjat toimivat keskeisimpinä lähteinä. Julkisen hallinnon strategisen johtamisen osalta tärkeitä tutkimuksen lähteitä olivat ennen kaikkea Tiilin (2008, 2003) tutkimukset.

Itse aineistona käytin PLMS:aa ja teemahaastatteluja. PLMS:n käyttöä voidaan kritisoida siitä, että itse asiassa teemahaastattelut toivat 'pehmeän strategian' myötä samoja tuloksia. Toisaalta PLMS toi aineistoon lisää triangulaatiota ja sen analysointi mahdollisti semiotiikan potentiaalini paremman hyödyntämisen pelkkien teemahaastattelujen rinnalla. Teemahaastattelujen osalta haastattelukohteeksi valitsin strategisen suunnittelun parissa työskennelleitä henkilöitä kolmelta eri organisaatiotasolta: puolustusministeriöstä, pääesikunnasta ja puolustushaaraesikunnasta. Haastateltavat valitsin tästä joukosta siksi, että puolustushallinnossa he ovat eniten strategisen johtamisen kanssa tekemisissä ja heidän kauttaan organisaation vallalla oleva strategiakäsitys tuli parhaiten esiin. Toinen vaihtoehtoinen haastattelujoukko olisi ollut strategiset päätöksentekijät, kuten ylipäällikkö, puolustusvoimain komentaja ja keskeiset ministerit, mutta heidän haastatteluistaan luovuin kahdestakin syystä: haastatteluja olisi ollut hankala järjestää ja haastattelutilanteesta olisi ollut vaikea tehdä luonteva. Pelkonani oli, että näissä haastatteluissa ei olisi päästy virallista linjaa syvemmälle. Haaste tämä oli nytkin, vaikka haastateltaville taattiinkin anonymiteettiä. Joissain haastatteluissa nimittäin koin, että haastateltava asettaa sanansa varovasti ja puhuu tietoisesti organisaation ytimeä käsin julkisuudelle.

Itse aineiston analyysi perustui merkin käytön mukaan tehtävään tulkintaan. Päätelyle antoi uskottavuutta se seikka, että taustani myötä minulla on kulttuurillista kompetenssia nimenomaan suunnittelijoiden näkökulmaan. Vertasin tulkintaani itse aineiston kanssa ja totesin sen toimivan ja vastaavan myös omaa kokemustani aiheesta. Vaarana tällaisessa tulkinnassa on subjektiivisuus, sillä taustani vuoksi oli uhkana, että ymmärrän haastateltavia

liian helposti. Toisin sanoen kulttuurissa sisällä oleminen on voinut vaikuttaa tulkintaani sen sijaan että olisin kyennyt tarkastelemaan asiaa kylmän objektiivisesti. Tätä ei sinänsä missään tutkimuksessa täysin voi välttää, mutta mahdollisimman avoimella päättelyni auki kirjoittamisella olen pyrkinyt vakuuttamaan lukijan johtopäätösten luotettavuudesta. Tee-mahaastattelujen tulosten reliabiliteettia vaikeuttaa lisäksi se, että esitykseni niiden sisällöstä olen joutunut muokkaamaan ja tiivistämään; laadullisessa aineistossa tämäkin ulottuvuus on aina mukana.

Keskeinen kontribuutio tutkimuksellani on sotatieteisiin. Siinä strategiaa on aiemmin tutkittu käsitteenä lähinnä kansainväliseen politiikkaan liittyen ja strategista johtamista hallintotieteiden näkökulmasta. Tutkimuksellani on sotatieteissä ja erityisesti sen strategiatutkimukseen kieleen ja käytäntöihin liittyvää uutuusarvoa. Sotatieteiden osalta tarkasteltuna tutkimukseni käsitteli puolustushallinnon rauhanajan toimintaa, joten se on lähellä liiketaloustieteellistä tai hallintotieteellistä tutkimusperinnettä. Sotilasjohtamisen tutkimusalaan merkkilähtöinen tutkimukseni toi oman lisänsä: johtamisen näkökulmasta esimerkiksi valtakysymyksiä koskeva kamppailu merkityksistä on ainakin sotilasjohtamisen tutkimusperinteessä uutta. Uutta tutkimuksessa on myös pragmatistisen semiotiikan teorian liittäminen sotatieteisiin sekä strategisen johtamisen tutkimukseen ylipäänsä: strategista johtamista kun ei ole juurikaan semiotiikan keinoin tutkittu. Oman lisänsä tutkimukseni antaa siis myös strategiaa eri tavoin kielellisestä näkökulmasta käsittelevään tutkimusperinteeseen. Myös strategy as practice -tutkimukseen 'strategian' käytön perusteella tutkitut sisällöt voivat tuoda oman lisänsä. Näin siksi, että merkin sisällön tulkintani lähti siitä, miten se suunnittelijoiden arjessa ymmärretään.

Uutta tai ainakin tieteellisesti uudella tavalla jäsenettyä tietoa sain myös Suomessa julkiselle sektorille rantautuneen strategisen johtamisen vaikutuksista organisaatiotodellisuuteen yleensä ja erityisesti julkiseen hallintoon. Tässä mielessä 'pehmeä strategia' toi käsitteenä esiin tarpeen kamppailla organisaation resursseista julkisten strategioiden kautta. Myös tutkimuskohde eli puolustushallinto on strategisen johtamisen osalta tutkimuskohteena varsin vähän tutkittu alue. Lisäksi puolustushallinnon strategisten suunnittelijoiden haastattelut ovat varmasti uudenlaista aineistoa, jota ei yleensä ole helposti saatavilla.

Kaiken kaikkiaan tutkimukseni on siis monella tapaa uusia tai vähän käytettyjä uria aukova. Sitä, toiko semiotiikka jotain olennaista uutta metodologisesti, olen miettinyt viime metreille asti. Toisena mahdollisena metodina harkitsin diskurssianalyysejä, ja se olisi saattanut sopiakin metodologiseksi lähtökohdaksi. Tulokset olisivat tällöin saattaneet olla samansuuntaisia, vaikkakin diskurssianalyyseissä tutkimus kohdistuu merkkiä suurempaan ja osin epämääräisempään diskurssiin. Mielestäni semiotiikan käyttö kannatti – ainakin tuli osoitetuksi, että sitä on mahdollista käyttää tällaisissa perinteisen käytön kannalta ”käytännönläheisemmissä” tutkimusaiheissa.

Jatkotutkimushaasteita pohtiessani päädyin sekä metodologiaan että itse substanssiin liittyviin tuloksiin. Metodologisesti pragmatistisen semiotiikan käyttöä olisi mahdollista lisätä sotatieteissä. Se saattaisi avata uudenlaisia näkökulmia erityisesti kielelliseen lähestymisen sekä käytäntöjen tutkimisen osalta. Semiotiikalla olisi paljon annettavaa myös laajemmin organisaatiotutkimukseen, ja sen käyttö onkin viime vuosina lisääntynyt. Silti semiotiikkaa pidetään ehkä organisaatiotutkimuksessa pelkästään humanistiseen tutkimukseen soveltuva-

na, ja tässä mielessä sen tunnettavuutta ja käyttöarvoa myös käytäntöä lähempänä olevissa tieteenaloiissa olisi syytä lisätä.

Substanssin osalta puolustushallinnon strategiassa on myös paljon tutkimussarkaa jäljellä. Itse käsitteen lisäksi olisi arvokasta tutkia strategista johtamista sen arkikäytäntöjen tasolla ja jatkaa vastausten etsimistä siihen, mitä strateginen johtaminen puolustushallinnossa oikeastaan on. Strategian jalkautuminen tai muutoksen johtaminen puolustushallinnossa ylipäänsä olisi tutkimuksen väärti: merkitysten kannalta tietämisen arvoista olisi erityisesti 'strategian' sisältö arkipäivän toiminnassa. Edellä mainittua näkökulmaa olisi syytä laajentaa strategisten suunnittelijoiden lisäksi strategiisiin päätöksentekijöihin sekä lisäksi operatiiviselle ja taktiselle tasolle. Tällainen tutkimus tosin saattaa olla salattavuussyistä hankalasti toteutettavissa. Jatkotutkimuksen arvoista olisi myös selvittää, miten NPM:n mukainen strateginen johtaminen ylipäätään sopii sotilasorganisaatioon ja millaisia seurauksia sen taustaoletukset oikeastaan tällaiselle organisaatiolle aiheuttavat.

Millaisia suosituksia sitten voisi tutkimuksen perusteella puolustushallinnolle antaa? Merkityspoliisiksi en tämän tutkimuksen perusteella voi enkä edes halua ryhtyä. Merkin käyttö sinänsähän ei voi olla oikeaa tai väärää; ratkaisevaa on se, miten hyvin merkki onnistuu tehtävässään, kommunikoinnissa. Toisaalta olisi kuitenkin ymmärrettävä erilaisten 'strategioiden' taustalla vaikuttavien maailmojen erot ja täten näiden rinnakkaisesta käytöstä mahdollisesti aiheutuvat ongelmat. Yrityksiä termien käytön ja niiden sisällön yhtenäistämiseksi puolustushallinnossa on kuitenkin tehty, vaikka tulokset ovat vielä vähäisiä¹⁵⁰. 'Strategia' tuntuu olevan nykypäivänä sellainen merkki, että sen käytön säätäminen ylhäältä käsin ei kerta kaikkiaan ole helppoa. Tämä voitaneen laajentaa koko yhteiskuntaamme: 'strategian' käyttö on kielessämme niin levinnyt, että sitä voidaan käyttää tarkoittamaan lähes mitä tahansa. Olisiko tämän vuoksi syytä miettiä merkityspoliisina toimimisen asemesta, voitaisiinko puolustushallinnossakin inflaation kärsineen 'strategian' asemesta käyttää jotain aivan toista merkkiä?

¹⁵⁰ Esimerkiksi 16.4.2008 tekemässäni haussa puolustusvoimien asianhallintajärjestelmässä löysin paljon uusia 'luvattomaan strategiaan' luokiteltavia uusia asiakirjoja.

Lähteet

1. Kirjallisuus ja artikkelit

Aalto, Mika (2002). Puolustusvoimat tutkimuskohteena. Teoksessa: Huhtinen, Aki-Mauri (2002). Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. N:o 9. Hakapaino. Helsinki, s. 142–173.

Aaltonen, Mika (1997). Suomalaisen johtamisen arvojen ja alkukuvien jäljillä? Myytit ja konnotaatiot lukiolaisten johtamiskäsityksissä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1:1997. Turku.

Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Mantere, Saku & Teikari, Veikko & Ventä, Mari & Währn, Heidi (2001). Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. Yliopistopaino. Helsinki.

Ahoniemi, Lea (2000). Taistelu helikoptereista. Eduskunnan ja puolustushallinnon välisen asiantuntijavallan tarkastelu, esimerkkitapauksena maavoimien tilausvaltuuskysymys 1998. Maanpuolustuskorkeakoulu. Strategian laitos. Julkaisusarja 1. N:o 16. Edita. Helsinki.

Ahola, Matti (2007). Seuraavaa selontekoa silmälläpitäen. Sotilasaikakauslehti n:o 3/2007. Upseeriliitto. Helsinki.

Ahonen, Ari & Kallio, Tomi. J (2002). Käsite- ja tekstintutkimuksen metodologia – perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja: Keskustelua ja raportteja 5:2002. Turku.

Ahto, Sampo (1989). Talvisodan henki – mielialaoja Suomessa talvella 1939–1940. WSOY. Porvoo.

Alasuutari, Pertti (1999). Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.

Alhanen, Kai (2007) Käytännöt ja ajattelu Michel Foucault'n filosofiassa. Gaudeamus. Helsinki

Antikainen, Simo (2006). Verkostopuolustus ja taktiset periaatteet. Kylkirauta n:o 3/2006. Kadettikunta. Helsinki.

Arblaster, Anthony (1984). The Rise & Decline of Western Liberalism. Basil Blackwell. Oxford.

Aula, Pekka & Mantere, Saku (2005). Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. WSOY. Helsinki.

Balogun, Julia & Johnson, Gerry (2004). Organizational restructuring and Middle manager sensemaking. Academy of Management Journal 2004 vol. 47, n:o 4, s. 523–549.

- Barthes, Roland (1986). *Kuvan retoriikkaa*. Teoksessa: Lintunen, Martti (toim.) (1986). *Kuvista sanoin 3. Suomen valokuvataiteen säätiö*. WSOY. Porvoo.
- Barney, Jay & Hesterly William (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Barry, David & Elmes Michael (1997). Strategy retold: Towards a Narrative view of Strategic Discourse. *Academy of Management Review* vol 22 n:o 2, s. 429–452.
- Bell, Emma & Taylor, Scott & Thorpe, Richard (2002). Organizational differentiation through badging: Investors in People and the value of the sign. *Journal of Management Studies*. Vol 39, n:o 8, s. 1071–1085.
- Bergman, Mats (2004). Fields of signification, explorations in Charles S Peirce's Theory of Signs. *Philosophical Studies from the University of Helsinki* 6. Helsinki.
- Brannen, Mary Yoko (2004). When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, Vol 29, n:o 4, s. 593–616.
- Brax, Klaus (2005). Avoin, suljettu, puoliavoin? Teoksessa: Knuuttila, Tarja & Ryyänen, Max (2005). *Umberto Eco, James Joyce, Teräsmies ja vesinokkaeläin*. Yliopistopaino. Helsinki, s. 128–143.
- Broms, Henri & Gahmberg, Henrik (1987). *Semiotics of Management*. Helsinki School of Economics C:53. Helsinki.
- Chaffee, Ellen (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review* vol 10 n:o 1, s. 89–98.
- Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA. MIT Press.
- Clarkson Max (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, vol 20, n:o 1, s. 92–117.
- von Clausewitz, Carl (1998). *Sodankäynnistä*. Art-house. Helsinki.
- Corea, Stephen (2005). Refocusing systems analysis of organizations through a semiotic lens: Interpretative framework and method. *Systemic Practice and Action research* vol 18, n:o 4, s. 339–364.
- Czarniawska, Barbara (1998). *A Narrative Approach to Organization studies*. Qualitative Research Methods Series n:o 43. Sage. Lontoo.
- Czarniawska - Jörges, Barbara (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. The University of Chicago Press. Chicago.

- Doz, Yves & Kosonen, Mikko (2008). *Fast Strategy. How strategic agility will help you stay ahead of the game.* Wharton School Publishing, Harlow.
- Driskill, Gerald & Brenton, Angela (2005). *Organizational Culture in Action.* Sage. Lontoo.
- Eco, Umberto (1979). *The Role of the Reader. Explorations in the semiotics of texts.* Hutchinson. Lontoo.
- Eco, Umberto (1984). *Semiotics and the Philosophy of Language.* Indiana University Press. Indianapolis.
- Eco, Umberto (1986). *Kuvan kritiikki.* Teoksessa: Lintunen, Martti (toim.) (1986). *Kuvista sanoin 3.* WSOY. Porvoo.
- Eco, Umberto (1990). *The Limits of Interpretation.* Indiana University Press. Indianapolis.
- Eco, Umberto (1992). *Overinterpreting Text.* Kirjassa Collini, Stefan (toim.) (1992). *Interpretation and Overinterpretation.* Cambridge University Press. Cambridge, s. 45–66.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Vastapaino. Tampere.
- Fairclough, Norman (1997). *Miten media puhuu.* Vastapaino. Tampere.
- Fairclough, Norman (2003). *Analysing Discourse. Textual analysis for social research.* Routledge. Lontoo
- Faulkner, David & Cambell, Andrew (toim.) (2003). *The Oxford Handbook of Strategy.* Oxford University Press. Oxford.
- Fiske, John (1990). *Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimukseen.* Vastapaino. Jyväskylä.
- Flacelière, Robert (2004). *Sellaista oli elämä antiikin Kreikassa.* WSOY, Helsinki.
- Floyd, Steven & Wooldridge, Bill (1992) *Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note.* *Strategic Management Journal* n:o 13, s. 153–167.
- Floyd, Steven & Wooldridge, Bill (1994). *Dinosaurs or Dynamos? Recognizing middle management's strategic role.* *Academy of Management Executive* vol. 8, n:o 4, s. 47–57.
- Fontrodona, Juan (2002). *Pragmatism and Management Inquiry. Insights from the Thought of Charles S. Peirce.* Quorum. Lontoo.

- Foucault, Michel (1972). *The Archaeology of Knowledge*. Routledge. Lontoo.
- Gadamer, Hans-Georg (2005). *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteessä ja filosofiassa*. Vastapaino. Tampere.
- Gahmberg, Henrik (1986). *Symbols and Values of Strategic Managers. A Semiotic Approach*. Helsinki School of Economics. Helsinki.
- Geertz, Clifford (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books. New York.
- Ghemawat, Pankaj (2002). *Competition and Business strategy in Historical Perspective*. *Business History Review* 76 (Spring 2002). Harvard.
- Giddens, Anthony (1986). *The Constitution of Society*. University of California Press. Berkeley & Los Angeles.
- Gilbert, Felix (1986). *Machiavelli: The Renaissance of the Art of War*. Kirjassa Paret, Peter (toim.). *Makers of Modern Strategy*. Oxford University Press. Oxford, s. 11–31.
- Glosworthy, Adrian (2005). *Romaan sotilasmahti*. Karisto. Hämeenlinna.
- Gore, Julie & Banks, Adrian & Millward, Lynne & Kyriakidou, Olivia (2006). *Naturalistic Decision Making and Organizations: Reviewing Pragmatic Science*. *Organization Studies* vol 27 n:o 7, s. 925–942.
- Grant, David & Hardy, Cynthia & Oswick, Clifford. & Putnam, Linda (2004). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Sage. Lontoo.
- Hakala, Ulla (2003). *Quantitative and Qualitative Methods of analysing Advertising: Content Analysis and Semiotics*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja: Keskustelua ja raportteja 5:2003. Turku.
- Halonen, Pekka (2007). *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen*. Väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulun koulutustaidon laitoksen julkaisusarja 2, n:o 18/2007. Tampereen yliopisto. Helsinki.
- Hamel, Gary & Välikangas, Liisa (2003). *The Quest for Resilience*. *Harvard Business Review*. September 2003, n:o 9.
- Hardy, Cynthia & Palmer, Ian & Phillips, Nelson (2000). *Discourse as a strategic resource*. *Human Relations* vol 53 is 9, s. 1227–1248.
- Harrinvirta, Markku & Puoskari, Pentti (2001). *Kehysbudjetointi poliittisena päätöksentekoprosessina*. Artikkelit Kansantaloudellisessa Aikakauskirjassa 3/2001, s. 445–459.
- Heikkinen Vesa & Hiidenmaa Pirjo & Tiililä, Ulla (2000). *Teksti työnä, virka kielenä*. Gaudamus. Helsinki.

- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopainokustannus. Helsinki.
- Hobbes, Thomas (1999). Leviathan eli kirkollisen ja valtiollisen yhteiskunnan aines. Vastapaino. Tampere.
- Honko, Jaakko (1989). Liiketaloustiede. Weilin + Göös. Espoo.
- Huhtinen, Aki-Mauri (2002). Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarjat 2, artikkelikoelmat. Edita. Helsinki.
- Huhtinen, Aki-Mauri (2006). Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. Teoksessa: Huhtinen, Aki-Mauri & Toiskallio, Jarmo (2006). Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhlakirja, s. 38–63. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Edita. Helsinki.
- Huhtinen, Aki-Mauri (2007). Hyvä johtajuus aatteen paloa Paavo Susitaipaleella. Teoksessa: Juuti, Pauli (toim.) (2007). Strategia, tunteet ja toiminta. Tammer-Paino Oy. Tampere 2007 s. 136–150.
- Huhtinen Aki-Mauri & Kesseli, Pasi (2007). Voiko sodankäyntiä systematisoida? Sotilasikakauslehti n:o 12/2007. Upseeriliitto. Helsinki.
- Huovinen, Sakari (2004). Pörssiyritysten tiedonantovelvollisuus, sijoittajan odotukset ja media. Suomalainen lakimiesyhdistys. Helsinki.
- Hussey, David (1998). Strategic Management. From Theory to Implementation. Butterworth - Heinemann. Oxford.
- Häggglund, Gustav (2006). Leijona ja kyyhky. Otava. Helsinki.
- Ikävalko, Heini (2005). Strategy Process in Practice. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral Dissertation Series 1/2005. Espoo.
- Jarzabkowski, Paula (2005). Strategy as Practice. An Activity-Based Approach. Sage Publications. Lontoo.
- Johansen, Jörgen Dines (1993) Dialogic Semiosis. Indiana University Press. Bloomington
- Johansen, Jörgen Dines (2002). Literary Discourse. A Semiotic-Pragmatic Approach to Literature. University of Toronto Press. Toronto.
- Johnson Gerry & Scholes, Kevan (toim.) (2001). Exploring Public Sector Strategy. Pearson Education Ltd. Harlow.

- Joyce, Paul (1999). *Strategic Management for the Public Services*. Open University Press. Buckingham.
- Julkunen, Eero & Kuusamo, Altti (1987). Kansallis/omaisuus. Metsän mielikuvat isänmaallisissa lauluissa ja metsämainoksissa. *Silva Fennica* 21, n:o 4. Suomen metsätieteellinen seura, s. 351–354.
- Junnola, Reijo & Juuti, Pauli (1997). *Arvot ja johtaminen*. JTO-tutkimuksia sarja 7. Aavaranta Oy. Tampere.
- Juottonen, Jorma (2006). Määrärahat 1944–1952 ja 1953–1974. Teoksessa: Syrjö, Veli-Matti & Karjalainen, Mikko & Elfvingen, Eero (2006). *Suomen Puolustusvoimat 1944–1974. Puolustusvoimien rauhan ajan historia*. Maanpuolustuskorkeakoulun Sotahistorian laitos. WSOY. Helsinki, s. 116–119 ja 234–245.
- Juuti, Pauli (2001). *Johtamispuhe*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Juuti, Pauli & Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville (2004). *Muutospuhe*. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaation arjen näyttämöillä. Otava. Helsinki.
- Juuti, Pauli (2007). *Strategia ja tunteet*. Teoksessa: Juuti, Pauli (toim.) (2007). *Strategia, tunteet ja toiminta*. Tammer-Paino Oy. Tampere, s. 13–28.
- Kaakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.) (1998). *Argumentti ja kritiikki*. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Gaudeamus. Helsinki.
- Kamensky, Mika (2000). *Strateginen johtaminen*. Gummerus. Jyväskylä.
- Kamppinen, Matti & Kuusi, Osmo & Söderlund Sari (toim.) (2002). *Tulevaisuuden tutkimus*. Perusteet ja sovellukset. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki.
- Kanninen, Ermei (1994). *Suomen puolustus*. Otava. Helsinki.
- Kari, Hannu (2007). Tutkimustoiminnan haasteita Maanpuolustuskorkeakoulussa. Artikkelit Maanpuolustuskorkeakoulu-lehdessä 2/2007, s. 9–11.
- Kemmis, Stephen & McTaggart, Robin (2000). *Participatory Action Research*. Teoksessa: Denzin, Norman & Lincoln, Yvonne. *Handbook of Qualitative Research*. Sage. Thousand Oaks. Sage, s. 567–605.
- Kesseli, Pasi (2006). *Operaatiotaidon tutkimuksen ja opetuksen haasteita*. Teoksessa: Huh-tinen, Aki-Mauri & Toiskallio, Jarmo (2006). *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto*. Professori Mikko Viitasalon juhlakirja, s. 77–93. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Edita. Helsinki.
- Knights, David & Morgan, Glenn (1990). The Concept of strategy in sociology: a note of dissent. *Sociology* vol 24 n:o 3, s. 275–483.

- Knights, David & Morgan, Glenn (1991). *Corporate Strategy, Organisations and Subjectivity*. *Organization Studies* n:o 12, s. 251–273.
- Knuuttila, Tarja (2005). Kulttuurin koodista Semiosiksen sarastukseen. Umberto Eco semiootikkona. Teoksessa: Knuuttila, Tarja & Ryyänen, Max (2005). Umberto Eco, James Joyce, Teräsmies ja vesinokkaeläin. Yliopistopaino. Helsinki, s. 19–54.
- Kolbe, Laura (2005). Kaupungit muistojen tihentyminä. Teoksessa: Halonen, Tero & Aro, Laura (2005). *Suomalaisten symbolit*. Atena kustannus Oy. Jyväskylä, s. 31–35.
- Koski, Anne (2005). Niinkö on jos siltä näyttää? Kuva ja mielikuva Suomen valtaresursseina kansainvälisessä politiikassa. Tutkijaliitto. Helsinki.
- Krogars, Marco (1998). Sotilasorganisaatio muutoksessa. Peruskartoitus tulevaisuuskehityksen vaikutuksista Puolustusvoimien organisointiin ja johtamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 7. Helsinki.
- Krogars Marco (1999). Sotilaana globalisoituvassa maailmassa – muutoksen megataso haastaa kansallisen tarkastelunäkökulman, puolustusvoimat ja yksittäisen sotilaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 11. Helsinki.
- Krogars, Marco (2000a). Tulosajattelu puolustushallinnossa. Puolustusministeriö. Helsinki.
- Krogars, Marco (2000b). Muutoksen suunta. Näkökulmia puolustushallinnon strategisen johtamisen ajankohtaisiin haasteisiin. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Edita. Helsinki.
- Krogars, Marco (2001). Uudistuva Puolustusministeriö. Puolustusministeriön julkaisuja I/2001. Helsinki. Artikkelikokoelmat n:o 5. Edita. Helsinki.
- Krogars, Marco & Ojala, Jukka (1999). Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n:o 1. Edita. Helsinki.
- Kunelius, Risto (2003). Viestinnän vallassa. Johdatus joukkoviestinnän kysymyksiin. WSOY. Helsinki.
- Kääriäinen Seppo (2005). Arvot ja velvollisuudet isänmaan puolustuksessa. Teoksessa: Sinkko, Risto (toim.) (2005). Arvot ja velvollisuudet isänmaan puolustuksessa. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2 n:o 14. Hakapaino. Helsinki.
- Laaksonen, Marko (2004). Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1 n:o 28. Edita. Helsinki.

Laamanen, Tomi & Kamensky, Mika & Kivilahti, Terhi & Kosonen, Paavo & Laine, Kalle & Lindell, Martin. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. WSOYpro. Helsinki.

Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*. Vol 60, n:o 1, s. 29–58.

Lamberg, Juha-Antti & Parvinen, Petri (2003). The River Metaphor for Strategic Management. *European Management Journal*. Vol 21, n:o 5, s. 549–557.

Lehtilä, Hannu (1998). *Tuntematon Koivisto*. Otava. Helsinki.

Lehtimäki, Hanna (2000). Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. *Acta Universitatis Tamperensis* 746. Tampere.

Liddell Hart, Basil (1954). *Strategy*. Penguin books. Lontoo.

Lilja, Kari & Tainio, Risto (2006). Johtaminen suomalaisissa yrityksissä: suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen. Teoksessa: Juuti, Pauli (toim.) (2006). *Johtaminen, eilen, tänään, huomenna*. Otava. Helsinki, s. 103–113.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari (2004). *Onnistu strategiassa*. WSOY. Helsinki.

Luttwack, Edward (1987). *Strategy. The Logic of War and Peace*. Harvard University Press. Lontoo

Lyotard, Jean-Francois (1985). *Tieto postmodernissa yhteiskunnassa*. Vastapaino. Tampere.

Lähdesmäki, Kirsi (2003). New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuuseriaaiteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelyistä valtion keskushallinnon reformeista 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. *Acta Wasensia* n:o 113, *Hallintotiede* 7. Universitas Wasaensis 2003. Vaasa.

Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen (2000). *Strategic Management*. Oxford University Press. Oxford.

Maggio-Müller, Katja & Evans, Malcom (2008). Culture, communications and business – The power of advanced semiotics. *International Journal of Market Research*. Vol 50, n:o 2, s. 169–180.

Mannermaa, Mika (2004). *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus*. WSOY. Porvoo.

Mantere, Saku (2003). *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process*. Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series No 5. Espoo.

Mantere, Saku & Sillince, John & Hämäläinen, Virpi (2007). Music as a metaphor for Organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 20, n:o 3, s. 447–459.

Mantere, Saku & Vaara, Eero (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science* vol 19 n:o 2, s. 341–358.

March, James & Weil, Thierry (2005). *On leadership*. Blackwell Publishing. USA.

McKiernan, Peter (1996). *Historical Evolution of Strategic Management vol I*. Dartmouth. Aldershot.

Miekkavaara, Kari (2004). Ydinaseiden uhka Suomen maanpuolustukselle. Päättäjien käsitykset uhkasta ja toimenpiteet sen torjumiseksi vuosina 1945–1971. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C. *Scripta lingua Fennica*. Edita. Helsinki.

Mikkonen, Kai (2005). *Kuva ja sana*. Gaudeamus. Helsinki.

Mintzberg, Henry. & Ahlstrand, Bruce. & Lampel, Joseph (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press. New York.

Morgan, Gareth (1997). *Images of Organization*. Sage. Lontoo.

Mäkelä Klaus (toim.) (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus. Helsinki.

Mälkiä, Matti (1998). Kieli, vuorovaikutus ja valta tietoyhteiskunnassa. Huomiotta jääneen tutkimusteeman jäsentelyä. *Hallinnon tutkimus*. Vol 17, n:o 3, s. 173–191.

Neilimo, Kari (2001). Yrityksen menestymisen kulmakivet 2000-luvulla. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja* n:o 2/2001. (<http://lta.hse.fi/2001/2/>)

Niiniluoto, Ilkka & Saarinen Esa (toim.) (2002). *Nykyajan filosofia*. WSOY. Helsinki.

Niskanen, William (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Aldine Press. Chicago.

Nissinen, Vesa (2001). *Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos, *Julkaisusarja* 1 n:o 20. Edita. Helsinki.

Nonaka, Ikujiro (1988). Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review* 1988, (Spring) s. 9–18.

Nurmela, Sakari (2005). Isänmaallisuus ja maanpuolustus suomalaisten mielissä. Teoksessa: Sinkko, Risto (toim.) (2005). *Arvot ja velvollisuudet isänmaan puolustuksessa*. Johtamisen laitos. *Julkaisusarja* 2. Artikkelikokoelmat n:o 14, 2005. Hakapaino. Helsinki.

- Nutt, Paul & Backoff, Robert (1993). Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management* vol 19 n:o 2, s. 299–347.
- Näsi, Juha (2006a). Kovis ja pehmo eilen, peili ja malli tänään. Strategiaopin kehityslinjoja hahmottamassa. Teoksessa: Juuti, Pauli (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Ota-va. Helsinki, s. 30–42.
- Näsi, Juha (2006b). Liike-elämän strategiaoppi ja sotilaallinen ajattelu. Kirjassa: Huhtinen, Aki-Mauri (2006). *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat 16, 2006. Edita. Helsinki
- Nöth, Winfried (1990). *The Handbook of Semiotics*. Indiana University Press. Indianapolis.
- Oesch, Erna (2005). Umberto Eco ja ymmärtämisen kehä. Ajatuksia semiotiikasta ja hermeneutiikasta. Teoksessa: Knuutila, Tarja & Ryyänen, Max (2005). *Umberto Eco, James Joyce, Teräsmies ja vesinokkaeläin*. Yliopistopaino. Helsinki, s. 144–177.
- Paalumäki, Anni (2004). Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti. Ladattavissa: http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae5_2004.pdf (ladattu 9.5.2008)
- Paret, Peter (1986). *Makers of Modern Strategy*. Oxford University Press. Oxford.
- Patomäki, Heikki (2007). *Uusliberalismi Suomessa*. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot. WSOY. Helsinki.
- Pfeffer, Jeffrey (1992). *Managing with Power. Politics and influence in organizations*. Ballinger Publishing Company. Boston.
- Peirce, Charles Sanders (1992). *The Essential Peirce vol 1*, ed Nathan Houser & Christian Kloesel. Indiana University Press. Bloomington.
- Peirce, Charles Sanders (1998) *The Essential Peirce vol 2*, ed The Peirce Edition Project. Indiana University Press. Bloomington.
- Peirce, Charles Sanders (suom. Markus Lång) (2001). *Johdatus tieteen logiikkaan ja muita kirjoituksia*. Vastapaino. Tampere.
- Peltoniemi, Rainer (2007). Suomen puolustusjärjestelmän ydinosaamisalueet ja niiden muutoshaasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2 n:o 17. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Perelman, Chaïm (1996). *Retoriikan valtakunta*. Vastapaino. Tampere.
- Pettigrew, Andrew (1985). *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Blackwell. New York.

- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press. New York.
- Puoskari, Minna (2002). *Ministerit strategisina johtajina. Virkamieshaastattelujen raportti strategisesta johtamisesta Valtioneuvostossa*. Helsingin yliopisto, yleisen valtio-opin laitos. Edita. Helsinki.
- Puukka, Ilkka (2005). *Valtapelit hallinnossa. Tapaustutkimus sotilaskulttuurin puolustuksesta puolustushallinnon uudistamisessa*. Kustannus OY Suomen mies. Tampere.
- Rahkonen, Juho (2004). *Nato ja media. Suomen turvallisuuspolitiikasta käyty julkinen keskustelu 2003–2004*. Journalismin tutkimusyksikkö. Tampereen yliopisto. Tampere. <http://www.uta.fi/jourttutkimus/Natoverkko.pdf> (Ladattu 6.5.2007)
- Rannisto, Pasi-Heikki (2005). *Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina*. Acta Universitatis Tamperensis 1072. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Rantapelkonen, Jari (2006). *The Narrative Leadership of War: Presidential Phrases in the 'War on Terror' and Their Relation to Information Technology*. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1 n:o 34. Edita. Helsinki.
- Rekkedahl, Nils Marius (2006). *Nykyaikainen sotataito. Sotilaallinen voima muutoksessa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.
- Reunanen, Jyrki (2000). *Tieto, tahto ja valta. Tahdonmuodostuksen menetelmä*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Rusi, Alpo (2000). *Mariankadun puolelta*. Otava. Helsinki.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2005). *Haastattelu. Tutkimus tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere.
- Räsänen Hannu (1998). *Puolustusvoimien johdon logistiikkakoulutus*. Johtamisen laitoksen julkaisusarja. Työpapereita n:o 5. Edita. Helsinki.
- Räsänen, Hannu (toim.) (2001). *Strateginen ajattelu puolustushallinnossa – Näkökulmia uusiin uhkiin ja kokonaisturvallisuuden käsitteeseen*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarjat 2. Artikkelikokoelmat n:o 6. Edita. Helsinki.
- Räsänen, Hannu (toim.) (2003). *Strateginen osaaminen puolustushallinnossa – Näkökulmia strategisen osaamisen käsitteeseen, tasoon ja tarpeeseen*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarjat 2. Artikkelikokoelmat n:o 10. Edita. Helsinki.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari (2001). *Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?* Teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. PS-kustannus. Jyväskylä.

Salminen, Pertti (1995). Puolueettomuuden nimeen. Sotilasjohto Kekkonen linjalla ja sen sivussa 1961–1966. Kustannus OY Suomen Mies. Helsinki.

Salminen, Pertti (2008). Maanpuolustuskorkeakoulun vaikuttavuus. Artikkelit Maanpuolustuskorkeakoulu-lehdessä 1/2008, s. 4–5.

Saloner, Gareth & Shepard, Andrea & Podolny, Joe (2001). Strategic Management. John Wiley & sons, inc. USA.

Santalainen, Timo & Huttunen, Pekka (1993). Strateginen johtaminen julkishallinnossa. Gummerus. Jyväskylä.

Searle, John (1995) The Construction of Social Reality. The Free Press. USA.

Seeck, Hannele (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudemus. Helsinki

Selovuori, Jorma (toim.) (1999). Valta ja byrokratia Suomessa 1809–1998. Edita. Helsinki.

Sennett, Richard (2007). Uuden kapitalismin kulttuuri. Vastapaino. Tampere.

Seppänen, Janne (2005). Visuaalinen kulttuuri. Teoriaa ja metodeja mediakuvan tulkitsijalle. Vastapaino. Tampere.

Shaw, Martin (2005). The New Western Way of War. Polity Press. Cambridge.

Shrivastava, Paul (1986). Is Strategic management ideological? Journal of Management vol 23 n:o 12, s. 363–377.

Silén, Timo (2006). Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Yliopistopaino. Helsinki.

Sillince, John & Müller, Frank (2006). Switching Strategic Perspective: The Reframing of Accounts of Responsibility. Organization Studies online 13.9.2006. <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/2/155>

Sinkko, Risto (2002) : Mielipidetutkimukset “uudessa” informaatioidassa. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1 n:o 22. Edita. Helsinki

Silverman, David (1993). Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. Sage. Lontoo.

Simelius, Sakari (1983). Puolustusvoimien puolesta – jalkaväenkenraalin muistelmat. WSOY. Juva.

- Smircich, Linda (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n:o 3, s. 339–358.
- Soikkanen, Timo (1999). *Talvisodan henki*. Teoksessa: Leskinen, Jari & Juutilainen, Antti (1999). *Talvisodan pikkujättiläinen*. WSOY. Porvoo, s. 235–251.
- Suomi, Juhani & Suominen Pertti (2008). *Jaakko Valta – tammenlehväkenraali*. Otava. Helsinki.
- Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Syrjö, Veli-Matti & Karjalainen, Mikko & Elvfengren, Eero (2007). *Suomen Puolustusvoimat 1944–1974. Puolustusvoimien rauhan ajan historia*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotahistorian laitos WSOY. Helsinki.
- Tarasti, Eero (1992). *Johdatusta semiotiikkaan. Esseitä taiteen ja kulttuurin merkkijärjestelmistä*. Gaudeamus. Helsinki.
- Temmes, Markku & Kiviniemi, Markku & Peltonen, Pauliina (2001). *Hallinto uudistuu, uudistuu ko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti*. Valtiovarainministeriö. Tutkimukset ja selvitykset 4/2001.
- Tienari, Janne & Vaara, Eero & Meriläinen, Susan (2005). *Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa*. Teoksessa: Ruusu vuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) (2005). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere.
- Tiihonen, Paula & Tiihonen, Seppo (1990). *Keskitetyn suunnittelun nousu ja tuho*. Valtion painatuskeskus. Helsinki.
- Tiihonen, Seppo (2006). *Ministeriön johtaminen*. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Tiili, Minna (2003). *Ministerit strategisina johtajina*. Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin yliopisto, yleisen valtio-opin laitos ja Valtiovarainministeriö, hallinnon kehittämisosasto. Edita. Helsinki.
- Tiili, Minna (2008). *Ministers as strategic political leaders? Strategic political steering after NPM reforms in Finland*. *Acta Politica* 34. Department of Political Science University of Helsinki. Helsinki University Print. Helsinki.
- Tilander, Heikki (2006). *Sotilaan vuosikymmenet. Muistikuvia nootikkriisin ajasta EU-Suomeen*. Kustannus OY Suomen Mies. Helsinki.
- Tiley, Kukka-Maaria (1994). *Organisaation kulttuuriarvostusten ja sen viestinnän arvostusten mittaaminen*. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos. Helsinki.

- Titscher, Stefan & Meyer, Michael & Wodak, Ruth & Vetter, Eva (2000). *Methods of Text and Discourse Analysis*. Sage. Lontoo
- Toikka, Mirja (2002). *Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakouluissa*. Acta Universitatis Tamperensis 873. Tampere.
- Tsoukas, Hadrimos (1999). David and Goliath in the risk society: Making sense of the conflict between Shell and Greenpeace in the North Sea. *Organization*, vol 6, n:o 3, s. 499–528.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi. Helsinki.
- Vaara, Eero (1999). *Towards a rediscovery of organizational politics: Essays on organizational integration following mergers and acquisitions*. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis Oeconomiae Helsingiensis A149. Helsinki.
- Vaara, Eero & Tienari Janne (2008). A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in MNC's. *Academy of Management*, vol 33, n:o 4, s. 985–993
- Varjonen, Pekka (1999). *Sotilasorganisaation kulttuuri*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1 n:o 15. Edita. Helsinki.
- Veivo, Harri (2000). Merkki, kulttuuri, kokemus. Teoksessa: Airola, Anu, Koskinen, Heikki & Mustonen, Veera (2000). *Merkkillinen merkitys*. Gaudeamus. Helsinki, s. 130–142.
- Veivo, Harri (2005). Teorian tiet. Umberto Eco ja semiotiikan rakentuminen. Teoksessa: Knuuttila, Tarja & Rynnänen, Max (2005). *Umberto Eco, James Joyce, Teräsmies ja vesinokkaeläin*. Yliopistopaino. Helsinki, s. 55–79.
- Veivo, Harri & Huttunen, Tomi (1999). *Semiotiikka. Merkeistä mieleen ja kulttuuriin*. Edita. Helsinki.
- Viitasalo, Mikko (2002). Sotilaallisen tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. Teoksessa: Karjalainen, Sakari & Launis, Veikko & Pelkonen, Risto & Pietarinen, Juhani (2002). *Tutkijan eettiset valinnat*. Gaudeamus. Helsinki, s. 195–205.
- Virtanen, Pekka (2005). Metsä antaa mitä metsällä on. Teoksessa: Halonen, Tero & Aro, Laura (2005). *Suomalaisten symbolit*. Atena kustannus Oy. Jyväskylä, s. 49–53.
- Visuri, Pekka (1997). *Turvallisuuspolitiikka ja strategia*. WSOY. Juva.
- Visuri, Pekka (2003). Jomini – sotatieteen klassikko. Artikkelit *Kylkirauta* lehdessä n:o 1/2003, s. 38–40.
- Visuri, Pekka (2006). *Suomi kylmässä sodassa*. Otava. Helsinki.

Volberda, Hank (2003). *Strategic Flexibility: Creating Dynamic Competitive Advantages*. Teoksessa: Faulkner, David & Cambell, Andrew (toim.). *The Oxford Handbook of Strategy*. Oxford University Press. New York, s. 939–998.

Välimäki, Susanna (2005). *Subject Strategies in Music. A Psychoanalytic Approach to Musical Signification*. Acta Semiotica Fennica XXII. Approaches to Musical Semiotics 9. International Semiotics Institute at Imatra. Semiotic Society of Finland. Helsinki.

Weber, Max (1988). *Maailman uskonnot ja moderni länsimäinen rationaalisuus*. Kirjoituksia uskonnon sosiologiasta. Vastapaino. Tampere.

Weick, Karl (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications. Lontoo.

Weick, Karl (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell .Oxford.

Whittington, Richard (1993). *What is Strategy – and does it matter?* Routledge, Lontoo.

Whittington, Richard (2002). *The work of strategizing and organizing: for a practice perspective*. Strategic Organization. Vol 1 n:o 1, s. 119–127.

Wittgenstein, Ludwig (1999). *Filosofisia tutkimuksia*. WSOY. Juva.

von Wright, Georg Henrik (1998) *Logiikka ja humanismi*. Otava. Helsinki.

2. Viranomaisen tuottamat asiakirjat ja lait

Elinkeinoelämän valtuuskunta (2007). *Satavuotias kuntotestissä*. Evan kansallinen arvo- ja asennetutkimus. Toim.: Haavisto, Ilkka & Kiljunen, Pentti & Nyberg, Martti. Yliopistopaino. Helsinki. (ladattavissa http://www.eva.fi/files/1783_satavuotias_kuntotestissa.pdf)

Laki Puolustusvoimista 11.5.2007 / 551. www.finlex.fi (ladattu 25.1.2008)

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999 /621. www.finlex.fi (ladattu 23.11.2007)

Maanpuolustuskorkeakoulu (2006). *Maanpuolustuskorkeakoulun strategia 2006–2016*. MPKK:n ak 39/10/D/I 17.1.2006.

Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta (2006). *MTS tutkimus syksy 2006*. http://www.defmin.fi/index.phtml?463_m=2838&s=263 (ladattu 28.11.2007)

Pelastustoimi. *Pelastustoimen strategia 2015*. www.intermin.fi/julkaisu/132007 (ladattu 22.10.2008).

Poliisin ylijohdo (2004). Poliisin valtakunnallinen visio 2014 sekä strategia ja kriittiset menestystekijät 2004–2014. Poliisin ylijohdon julkaisusarja 4/2004. Sisäasiainministeriö, poliisiosasto. [http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/EFCAB134DBEBB5ABC2256EFB004104A4/\\$file/4-2004.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/EFCAB134DBEBB5ABC2256EFB004104A4/$file/4-2004.pdf) (ladattu 24.4.2008)

Puolustusministeriö (2003). Puolustusministeriön työjärjestys <http://www.fnlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030585> (ladattu 29.9.2008)

Puolustusministeriö (2005). Puolustusministeriön tulevaisuuskatsaus. <http://www.defmin.fi/index.phtml?s=320> (ladattu 13.12.2007)

Puolustusministeriö (2006). Turvallisesti tulevaisuuteen. Puolustusministeriön strategia 2025. Puolustusministeriö. Helsinki.

Puolustusministeriö (2007a). Puolustusministeriön strateginen suunnittelu. Käsikirja. Helsinki.

Puolustusministeriö (2007b). Hallituksen esitys Puolustusvoimalaiksi. [http://www.defmin.fi/files/802/Hallituksen_esitys_Puolustusvoimalaiksi_\(PeV\).pdf](http://www.defmin.fi/files/802/Hallituksen_esitys_Puolustusvoimalaiksi_(PeV).pdf) (ladattu 7.4.2007)

Puolustusministeriö (2007c). Asevelvollisuusjärjestelmän yhteiskunnallisia vaikutuksia. Puolustusministeriö. Helsinki.

Puolustusvoimat (2003). Puolustusvoimain turvallisuustoiminnan strategia. Pääesikunnan turvallisuusosaston PAK 01.02. Pääesikunta. Helsinki.

Puolustusvoimat (2004). Osaamisen kehittämisen strategia. Pääesikunta. Helsinki.

Puolustusvoimat (2005a) Henkilöstöstrategia. Pääesikunnan asiakirja R 1556/2/D/II 28.2.2005.

Puolustusvoimat (2005b). Taskutietoa Puolustusvoimista. Pääesikunnan viestintäosasto. Edita Prima Oy. Helsinki.

Puolustusvoimat (2007). Puolustusvoimien liikuntastrategia 2007–2016. Pääesikunnan asiakirja n:o AD1854 25.1.2007. Pääesikunta. Helsinki.

Pääesikunta (2004). Strateginen suunnittelu Puolustusvoimissa normaaliaikana. Pääesikunnan ohje 2/11.2/D/I 19.1.2004.

Pääesikunta (2005). Puolustusvoimien viestintästrategia. http://www.mil.fi/perustietoa/julkaisut/PV_viestintastrategia.pdf (ladattu 14.10.2008)

Pääesikunta (2006). Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2005. Pääesikunnan asiakirja n:o AC9589 20.6.2006.

Pääesikunta (2007a). Kenttäohjesääntö, yleinen osa. Edita Prima OY. Helsinki.

Pääesikunta (2007b). PESUUNNOS PAK 01:04 Puolustusvoimien johtaminen ja hallinto. PESUUNNOS asiakirja HD97, luonnos 31.10.2007.

Pääesikunta (2008). Toimo-johtoryhmän kokous 26.8.2008. PESUUNNOS asiakirja AE17218, 29.8.2008.

Rajavartiolaitos (2005). Strategia 2015. www.raja.fi (ladattu 21.11.2007)

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. www.finlex.fi (ladattu 25.1.2008)

Ulkoministeriö (2007). Suomen mahdollisen Nato-jäsenyyden vaikutukset. 21.12.2007. <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?id=23677&guid={7D783336-24CF-4373-9DEC-06D502A26CBE}> (ladattu 28.4.2008)

Valtioneuvosto (1997). Euroopan turvallisuuskehitys ja Suomen puolustus. Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle 17.3.1997. Edita. Helsinki.

Valtioneuvosto (2003). Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös. Puolustusministeriö. Helsinki.

Valtioneuvosto (2006). Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös. Puolustusministeriö. Helsinki.

Valtioneuvoston kanslia (2001). Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2001. Valtioneuvoston selonteko VNS 2/2004.

Valtioneuvoston kanslia (2004). Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004. Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 16/2004.

Valtioneuvoston kanslia (2007). Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007. <http://www.Valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp> (ladattu 23.4.2007)

Valtiopäivät (1995). Turvallisuus muuttuvassa maailmassa. Suomen turvallisuuspolitiikan suuntalinjat. Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle 6.6.1995.

Valtiovarainministeriö (2005). Tulosohjauksen käsikirja. Valtiovarainministeriön hallinnon kehittämisosaston julkaisuja 2/2005. Edita Prima Oy. Helsinki.

3. Verkkolähteet

Borgatti, S & Everett M & Freeman L: Ucinet VI for Windows: Software for social Network Analysis. Harwars Analytic Technologies. <http://www.analytitech.com> (ladattu 3.1.2004)

European Defence Agency. Verkkosivut. <http://www.eda.europa.eu> (ladattu 15.5.2007)

Häkämies, Jyri (2007) Puhe CSIS:n tilaisuudessa Washingtonissa 6.9.2007. http://defmin.fi/index.phtml?661_m=3333&661_o=10&z=270 (ladattu 25.3.2008)

ISI Web of Science: <http://isi4/isiknowledge.com> (käytettävissä mm. Teknisen korkeakoulun kirjastossa)

Puolustusministeriö: <http://www.defmin.fi/> (ladattu 1.5. 2008)

Puolustusvoimat: www.mil.fi (ladattu 29.10.2008)

Schildt, Henri (2002). SITKIS. Software for Bibliometric Data Management and Analysis v 0.6.1 Helsinki: Institute of Strategy and International Business. <http://users.tkk.fi/~hschildt/sitkis/> (ladattu 1.2.2006)

4. Lehdistölähteet

Helsingin Sanomat (HS)

- 8.7.2006 ”Kiikarillakaan ei näe vuorten taakse”. Pääkirjoitus.
- 16.7.2006 ”Puolustushallinto toimii pitkäjänteisesti”. Mielipidekirjoitus. Jyrki Iivonen.

Iltalehti (IL)

- 10.7.2006 ”Kauanko varaa Ilmavoimiin?” Pääkirjoitus

Iltasanomat (IS)

- 26.9.2007 ”Vanhanen ihmettelee sotaretoriikkaa”. Uutinen.

Suomen Kuvalehti (SK)

- 29/2007: ”Uusille vesille”. Puolustusministeri Jyri Häkämiehen haastattelu.
- 37/2007: ”Nyt erätauolle!” Ulkopoliittisen instituutin johtaja Raimo Väyrösen haastattelu.
- 47/2007: ”Liittoutumattomuuden edut on unohdettu”. Tasavallan Presidentti Tarja Halosen haastattelu.

5. Julkaisemattomat lähteet

Aalto, Mika (2008). Puolustusvoimat strategialähtöisenä organisaationa. Väitöskirjatyön käsikirjoitus. Tekijän hallussa.

Vuorensola, Pietari (2007). Strategisen johtamisen tutkimuksen metodit. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen strategisen johtamisen tutkimushankkeen taustatutkimuspaperi. Tekijän hallussa.

Westling, Jouni (2007). Strategisen johtamisen käsitteestä. Johtamisen laitoksen strategisen johtamisen tutkimushankkeen taustatutkimuspaperi. Tekijän hallussa.



Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos
PL 7
00861 Helsinki

Puh: 0299 800
www.mpkk.fi

ISSN: 1798-0399
ISBN: 978-951-25-1975-0
PDF: 978-951-25-1976-7