

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

TEHTÄVÄTAKTIikka OSANA PUOLUSTUSVOIMIEN KULTTUURIA JA JOHTAMISEN KÄYTÄNTEITÄ

Diplomityö

Kapteeni
Mikko Streng

Yleisesikuntaupseerikurssi 60
Maasotalinja

Elokuu 2021

Kurssi Yleisesikuntaupseerikurssi 60	Linja Maasotalinja
Tekijä Kapteeni Mikko Streng	
Opinnäytetyön nimi Tehtävätaktiikka osana Puolustusvoimien kulttuuria ja johtamisen käytänteitä	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Elokuu 2021	Tekstisivuja 126 Liitesivuja -
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten tehtävätaktiikka näyttäytyy Puolustusvoimien organisaatiokulttuurissa ja sotilasjohtamiseen liittyvissä käytänteissä. Tutkimuksessa tehtävätaktiikkaa tutkitaan kulttuurisena ilmiönä upseerikoulutuksen kontekstissa. Tutkimuksessa selvitetään tehtävätaktiikan saamaa kulttuurista muotoa siihen liitettävien taustaoletusten, käytänteiden ja niiden rakentumisen kautta.</p> <p>Tutkimus on laadullinen ilmiöpohjainen soveltava tutkimus. Tutkimuksessa tehtävätaktiikkaa käsitellään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksiä saavana ilmiönä. Teoreettisena viitekehyksenä sovelletaan näkemystä kulttuurista toiminnan rakentamiseen käytettävänä työkaluvalikoimana. Tutkimusaineistona hyödynnetään kahta toisistaan erillistä aineistoa. Tutkimuksen kirjallinen aineisto koostuu tehtävätaktiikkaa käsittelevistä sotatieteiden maisteriopiskelijoiden kirjoitelmista. Tutkimuksen toisen aineiston muodostaa etnografinen osallistuva havainnointi yleisesikuntaupseerikurssin operaatiotaidon ja taktiikan opetuksesta. Tehtävätaktiikkaa lähestytään tutkimuksessa hermeneuttisesti. Tehtävätaktiikasta muodostetaan kirjallisuutta ja aiempaa tutkimusta tulkitsemalla esiymmärrys, jota hyödynnetään tutkimusasetelman ja tutkimuskysymysten muodostamisessa. Kirjallinen aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä analyysillä, jonka jälkeen on toteutettu osallistuvaan havainnointiin perustuva analyysi.</p> <p>Kirjallisen aineiston analyysin perustella tehtävätaktiikan kulttuurinen työkaluvalikoima muodostuu siihen liitettävistä kehyksistä, arvoista ja käytänteistä. Kulttuuriset kehykset koostuvat toimintaedellytyksistä ja toimintaympäristöstä tehtävätaktiikalle. Arvot ovat toimintaperiaatteita tehtävätaktiikan soveltamiseksi. Käytänteet muodostavat toimintamalleja tehtävätaktiikkaan. Havainnointiaineiston analyysi on rakennettu kolmen tehtävätaktiikkaa esiin tuovan kertomuksena raportoidun tilanteen kautta. Havainnointiaineiston tulokset nostavat esille tehtävätaktiikan rakentumista osaksi toimintaa. Tehtävätaktiikkaa rakennetaan ja ylläpidetään vuorovaikutuksessa, joissa tilanteita kehystetään vuoroin muodollisiksi ja vapaiksi toiminnanvapauden rakentamiseksi. Tehtävätaktiikkaa hallitaan käyttämällä aikaa työn, tulosten ja yhteensovittamisen välineenä ja resurssina. Tehtävätaktiikkaa rakennetaan erityisesti toiminnanvapauden periaatteen soveltamisen kautta.</p> <p>Johtopäätöksissä tehtävätaktiikan esitetään olevan suurelta osin vakiintunut ja luonnollistettu osa suomalaista sotilaskulttuuria ja johtamista. Tehtävätaktiikan taustaoletukset sisältävät kulttuurisia kehyksiä ja arvoja, jotka antavat tehtävätaktiikalle sen merkityksen. Tehtävätaktiikan sosiaaliset ja kulttuuriset käytänteet koostuvat vakiintuneista tehtävänmäärittelyn, käskemisen ja johtamisen tavoista. Näiden vakiintuneiden käytänteiden lisäksi vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyy myös hienovaraisempia käytänteitä. Tehtävätaktiikan rakentuminen osaksi toimintaa muodostuu näiden kehysten, arvojen ja käytänteiden käytöstä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tehtävätaktiikka näyttäytyy upseerikoulutuksessa kasvatuksen kaltaisena kulttuuristen työkalujen soveltamisena.</p>	
<p>AVAINSANAT tehtävätaktiikka, sotilaskulttuuri, sotilasjohtaminen, upseerikoulutus</p>	

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO.....	1
1.1.	Lyhyt johdatus tehtävätaktiikkaan	2
1.2.	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3.	Tutkimuksen toteutus ja raportin rakenne.....	8
1.4.	Tehtävätaktiikkaa kulttuurinäkökulmasta käsittelevä aiempi tutkimus	10
2.	METODOLOGIA	15
2.1.	Teoreettinen viitekehys	16
2.2.	Tutkimusaineistot ja kenttätyö.....	22
2.3.	Aineiston analyysi.....	26
3.	TEHTÄVÄTAKTIikka	30
3.1.	Tehtävätaktiikka ja maailmankuva.....	30
3.2.	Tehtävätaktiikka ja saksalainen sotataidollinen ajattelu.....	35
3.3.	Tehtävätaktiikan johtamisen käytänteet	41
3.4.	Tehtävätaktiikka ja kasvatus.....	47
3.5.	Tehtävätaktiikka kulttuurisena ilmiönä	51
4.	KIRJALLISEN AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET	56
4.1.	Aineiston analyysi.....	56
4.2.	Toimintaedellytykset tehtävätaktiikalle.....	60
4.3.	Toimintaympäristö tehtävätaktiikalle.....	67
4.4.	Toimintaperiaatteet tehtävätaktiikalle	71
4.5.	Toimintamallit tehtävätaktiikalle	79
4.6.	Tulosten yhteenveto	88
5.	HAVAINNOINTIAINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET.....	91
5.1.	Havainnoimassa	91
5.2.	Aineiston analyysi.....	93
5.3.	Vinjetti 1: Vuorovaikutus johtamisessa.....	94
5.4.	Vinjetti 2: Aika ja kootut tilaisuudet kontrollon välineinä.....	99
5.5.	Vinjetti 3: Tottelemattomuus ja itseohjautuvuus.....	104
5.6.	Tulosten yhteenveto	109
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	112
6.1.	Tehtävätaktiikka kulttuurisena ilmiönä suomalaisessa sotilasjohtamisessa	112
6.2.	Tutkimuksen luotettavuus ja kritiikki.....	121
6.3.	Kontribuutio ja jatkotutkimusehdotuksia.....	124

LÄHTEET

TEHTÄVÄTAKTIikka OSANA PUOLUSTUSVOIMIEN KULTTUURIA JA JOHTAMISEN KÄYTÄNTEITÄ

1. JOHDANTO

Tehtävätaktiikka tuntuu vahvalta käsitteeltä suomalaisen sotilasjohtamisen sotilassanastossa. Siinä myös vaikuttaa olevan jonkinlaista sisäistä selittämätöntä vetovoimaa. Se on jotakin, mitä halutaan käyttää. Tehtävätaktiikasta puhutaan ja siihen viitataan suomalaisessa sotilaallisessa arkikielessä varsin usein. Arkikokemuksessa tehtävätaktiikka vaikutetaan yhdistettävän suomalaisiin perinteisiin sotilashyveisiin ja johtamisen käytänteisiin. Johtajan käsikirja (2012) toteaaakin tehtävätaktiikan olevan ”*keskeinen osa suomalaista sotilasjohtamista*” (Johtajan käsikirja 2012, 95).

Ohjesäännöissä tehtävätaktiikkaa käsitellään erityisesti poikkeusolojen toimintaan liittyen. Tehtävätaktiikkaan viitataan johtamistapana, toimintatapana sekä yhtenä Puolustusvoimien yleisistä taktisista periaatteista (Kenttäohjesääntö, yleinen 2014, 22–23, 55). Edellä mainittu Kenttäohjesäännön määrittely ymmärtää tehtävätaktiikan juuri toimintamallina tai -menetelmänä. Yleisesti tehtävätaktiikka määritellään oppaissa ja ohjeissa juuri toimintaperiaatteena; Tehtävätaktiikkaa käyttäessään johtaja määrittää tehtävällä alaiselle tavoitteen, jonka alainen saa itsenäisesti toteuttaa. Alainen saa valita tilanteeseen reunaehto- jen mahdollistamat parhaaksi katsomansa keinot esimiehen puuttumatta toteutukseen. Tehtävätaktiikan mukaisessa johtamisessa esimiehen kontrolloiva ohjaus suoritukseen ja toimeenpanoon on näin mahdollisimman vähäistä (Kenttäohjesääntö, yleinen 2014, 23; Johtajan käsikirja 2012, 95–96).

Myös historiallisessa tarkastelussa suomalaisessa sotilasjohtamisessa ja sotataidossa on eri aikakausina havaittavissa tehtävätaktiikalle ominaisia, tai siihen liitettäviä, piirteitä ja käytänteitä. Ne vaikuttavat perustuvan enemmän kokemuseräiseen käytännöllisyyteen kuin tietoi- siin valintoihin. (Jouko 2009) Tehtävätaktiikka mielletään siis ainakin oppaiden ja ohjesääntö- jen perusteella jollain tapaa sisäänrakennetuksi osaksi suomalaista sotilasjohtajuutta. Tästä huolimatta tehtävätaktiikan käsittely vaikuttaa usein varsin pintapuoliselta ja toteavalta. Juuri näistä syistä lähtökohta tehtävätaktiikan tutkimiselle johtamisen ja organisaatiokulttuurin nä- kökulmasta onkin mielenkiintoinen. Tehtävätaktiikka suomalaisessa sotilasjohtamisessa an- saitsee syvällisemmän käsittelyn. (Mälkki 2009, 3, 126–128)

1.1. Lyhyt johdatus tehtävätaktiikkaan

Tehtävätaktiikka on sotilasjohtamiseen liittyvä malli ja käsite, jonka juuret ovat preussilais-saksalaiseen sotilasjohtamiseen liittyvässä ajattelussa, sotataidossa ja koulutuksessa. Tehtävätaktiikka kehittyi Preussissa, myöhemmin Saksassa, pitkän ajan kuluessa vastaamaan tarpeeseen hyödyntää sotataidollisen ja -teknisen kehityksen vaatimaa nopeutta, toiminnan päättävääisyyttä ja aloitekykyä johtamisen keinoin. Menetelmällisiltä periaatteiltaan tehtävätaktiikka on hajautettuun päätöksentekoon perustuvaa johtamista, jonka sotataidolliset perusteet ja taustaoletukset sodan luonteesta ovat pohjimmiltaan clausewitziläisiä. Tehtävätaktiikan järjestelmällinen kehittäminen Saksassa päättyi tappioon toisessa maailmansodassa. (Mälkki 2009; Shamir 2011, 3–6; Vandergriff 2017; Long 2017) Toisen maailmansodan jälkeisellä ajalla tehtävätaktiikan periaatteet ovat erityisesti Länsi-Saksan asevoimissa joiltain osin säilyneet siirtymänä vanhemman upseeriston välityksellä (Bergström 2011, 120–133). Tehtävätaktiikkaa käsitelläänkin Saksan asevoimissa edelleen osana johtamista ja johtajuusajattelua (ks. esim. Freudenberg 2014).

Moderni kiinnostus tehtävätaktiikkaan on liittynyt laajemmin liikesotaan ja sen periaatteiden soveltamiseen. Erityisesti liikesodankäynnin oppeja tavoiteltaessa tehtävätaktiikka on tunnistettu käytännössä menestyksekkääksi tavaksi johtaa. Tähän perustuen sitä onkin toiminta- ja johtamismallina pyritty ymmärtämään ja soveltamaan useissa länsimaisissa asevoimissa. (Shamir 2011, 3–6) Tehtävätaktiikka ja siihen liittyvät haasteet ovat herättäneet laajaa kiinnostusta 1980-luvulta alkaen erityisesti suurten läntisten NATO-maiden asevoimien piirissä. Tehtävätaktiikkaa onkin pyritty laajalti teoretisoimaan sotilaallisen kehitystyön ohessa. (Shamir 2011, 3–6) Tehtävätaktiikan soveltaminen käytäntöön on kuitenkin osoittautunut käytännössä haastavaksi. Haasteet tehtävätaktiikan jalkauttamisessa liittyvät sen ymmärtämiseen ainoastaan johtamisen toimintamallina tai tekniikkana. (Samuels 2014, 38–39)

Kotimaisissa ohjesäännöissä ja oppaissa tehtävätaktiikka määritellään yleisesti juuri johtamiseen liitettyä menetelmänä, ilman viittauksia syvempään toiminnalliseen kehikseen tai kulttuuriin. (Kenttäohjesääntö, yleinen 2014, 23; Johtajan käsikirja 2012, 95–96) Useat aiheita laajemmin käsitelleet esittävät kuitenkin, että tehtävätaktiikka on toimintakulttuuri tai laajemmin ymmärrettynä kokonaisvaltainen johtamisfilosofia. (Mälkki 2009, 122; Shamir 2011, 2–8)

Tehtävätaktiikka on tämän näkökulman perusteella ennen kaikkea organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen liittyvä ilmiö. Tehtävätaktiikka sisältää myös jossakin määrin filosofian tavoin kollektiivisesti ymmärretyt ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat. Tehtävätaktiikan johtamisteknisen tason jalkauttaminen ja toteuttaminen edellyttäisi toimiakseen organisaatiota omaksumaan käytänteiden ohella tehtävätaktiikan jollakin tapaa vallitsevaksi toimintakulttuurikseen. (Mälkki 2009, 122–123; Shamir 2011, 2–6; Samuels 2014, 38–39; Mattsson 2003, 20–21, 62–65)

Tämänkaltainen tehtävätaktiikan määrittely kulttuuriin liittyvänä, osin filosofisena ilmiönä, avaa heti useita mielenkiintoisia kysymyksiä. Millä tavoin ja miten tehtävätaktiikka on osa Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria ja suomalaista sotilasjohtamista? Miten me asevoimina olemme ymmärtäneet tehtävätaktiikan ja miten teemme sitä? Onko meillä jollakin tapaa tehtävätaktiikan taustalla ilmeneviä filosofisia merkitysrakenteita tai oletuksia?

1.2. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus pyrkii osaltaan ymmärtämään ja kartoittamaan, miten ja millä tavalla tehtävätaktiikka on osa suomalaista sotilasjohtamisen kulttuuria ja johtamisen käytänteitä. Tutkimustehtävänä on ollut tuottaa tietoa siitä, miten tehtävätaktiikka näyttäytyy osana johtamista ja siihen liittyviä käytänteitä organisaatiokulttuurin kehyksessä.

Tutkimustyön ajatus pohjautui Mälkin (2009, 127–128) esittämään jatkotutkimusehdotukseen tutkia syvemmin tehtävätaktiikan ilmenemistä ja olemusta suomalaisessa sotataidossa. Mälkki (2009) tutki työssään tehtävätaktiikan muodostumista historiallisessa kontekstissa ja toteaa, että Suomen kaltaisen pienen asevelvollisuuteen perustuvan asevoiman olisi edullista pyrkiä hyödyntämään tehtävätaktiikan toimiviksi ja ajankohtaisiksi osoittautuneita periaatteita (Mälkki 2009, 126–128). Mälkki (2009, 4–8, 126–127) soveltaa omassa työssään johtamisen näkökulmaa ja sitoo tehtävätaktiikan organisaatiokulttuuriin. Myös tässä tutkimuksessa tehtävätaktiikkaa on tarkasteltu organisaatiokulttuurin ja johtamisen näkökulmasta. Tehtävätaktiikan ajankohtaisuus ja siitä saatava etu johtamisessa liittyy kasvavaksi koettuun toimintaympäristöjen monipuolistumiseen ja kompleksisuuteen. Tehtävätaktiikka pyrkii perusajatuksestaan vastaamaan juuri monipuolisuuden ja kompleksisuuden haasteisiin näitä samoja ilmiöitä hyödyntäen. (Mälkki 2009, 126–128; Storr 2003, 125–128)

Tutkimuskysymysten rakentuminen

Tässä tutkimuksessa tehtävätaktiikkaa on lähestytty kulttuurisena ilmiönä. Kulttuuri ymmärretään tutkimuksessa toimintaa ja ympäröivää maailmaa jäsentäväksi työkaluvalikoiman kaltaiseksi merkitysrakenteeksi (Swidler 1986; Giorgi, Lockwood & Glynn 2015). Tämä tapa

käsitellä kulttuuria ymmärtää kulttuurin aktiivisesti jaettuna merkitysten tuottamisen, kokemuksen ja tekemisen välineenä (Swidler 1986, 273). Kulttuurin voidaan tällöin määritellä olevan sarja erilaisia näiden merkitysten, kokemuksen ja tekemisen välineitä, kulttuurisia työkaluja (Giorgi ym. 2015, 13).

Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita näistä organisaation kulttuurin sisällä vaikuttavista kulttuurisista välineistä, joita nimitetään Swidleriä (1986) ja Giorgi ym. (2015) mukailten kulttuurisiksi työkaluiksi. Näillä kulttuurisilla työkaluilla tehtäväaktiikkaa rakennetaan, muokataan ja tehdään toiminnaksi. Ne muodostavat tehtäväaktiikan kulttuurisen työkaluvalikoiman. Tehtäväaktiikkaan liitettävät kulttuuriset työkalut on tässä tutkimuksessa ymmärretty myös itsessään sosiaalisesti rakennettuina ja ylläpidettyinä, eikä niitä voida pitää pysyvinä. Kulttuurin tarjoamat työkalut ohjaavat ja jäsentävät yksilöä ja yhteisöä antamalla keinot toiminnan ja käytänteiden soveltamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi (Weber 2005, 228).

Tässä tutkimuksessa kulttuurisista työkaluista oltiin kiinnostuneita tehtäväaktiikan soveltamisessa johtamisen näkökulmasta. Kulttuuristen työkalujen voidaan ajatella antavan tehtäväaktiikalle ja sen tekemiselle muodon. Tämän tehtäväaktiikan kulttuurisesti saaman muodon selvittäminen on ollut tämän tutkimuksen keskiössä. Tutkimuksen alakysymykset muotoutuivat muodostettaessa esiyymmärrystä tehtäväaktiikasta kulttuurisena ilmiönä sekä perehdyttäessä kulttuuriseen työkalunäkökulmaan teoreettisena viitekehysenä.

Tutkimuksen pääkysymys

- Millaisia muotoja tehtäväaktiikka kulttuurisena ilmiönä saa suomalaisessa sotilasjohtajuudessa upseerikoulutuksen kontekstissa tarkasteltuna?

Tutkimuksen alakysymykset

- Millaisten taustaolettamusten varaan tehtäväaktiikka rakentuu suomalaisessa sotilasjohtamisessa?

- Minkälaisia sosiaalisia ja kulttuurisia käytänteitä tehtäväaktiikkaan liitetään suomalaisessa sotilasjohtamisessa?

- Miten tehtäväaktiikka ja siihen liitettävät merkitykset ja käytänteet rakentuvat suomalaisen upseerikoulutuksen kontekstissa?

Kulttuurin käsitteen lisäksi johtaminen on keskeisimpiä tämän työn tutkimuskysymysten määrittelyyn liittyviä käsitteitä. Kulttuurin käsitteen tavoin, johtamisen käsitteen määrittely on hajautunut ja usein näkökulmasidonnainen. (Yukl 2007, 20–22). Johtaminen jaetaan usein johtajuuteen (*leadership*) ja johtamiseen (*management*). Jaottelun perusteella johtaminen on hallinnoinnin ja prosessien kautta tapahtuvaa asioiden edistämistä. Johtajuus puolestaan perinteisesti ymmärretään ihmisten tavoitteelliseksi ohjaamiseksi vuorovaikutuksen kautta. Tämä jako ei kuitenkaan ole selvärajainen. (Huhtinen 2006, 50–52; Alvesson 2002, 100–102; Virtaharju 2016, 17–18) Johtajuuden ja johtamisen välinen ero voidaan myös ajatella keinotekoisesti ylläpidetyksi rakennelmaksi (Virtaharju 2006, 17–19; Fairhurst & Grant 2010, 178–179). Virtaharjun (2016, 19) mukaan johtaminen saattaa olla liian moniulotteinen ja kontekstisidonnainen ilmiö ollakseen jyrkästi jaoteltavissa asioiden johtamiseen ja ihmisten johtajuuteen. Tämänkaltainen näkökulma edustaa johtamisen ymmärtämistä ennen kaikkea sosiaalisena ja vuorovaikutuksellisenä merkityksenäntona (Fairhurst & Grant 2010, 180–181).

Organisaatiokulttuuriin liittyen johtamisen roolia on käsitelty erityisesti arvoihin keskittyneessä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa (Giorgi ym. 2015, 5). Johtajat voidaan tästä arvoperusteisesta näkökulmasta käsittää erityisesti johtajuuden kautta kulttuurin muokkaajiksi, mutta heidät nähdään myös kulttuurin välittäjinä. Tässä näkökulmassa johtajuus voidaan siis ymmärtää kulttuurille sidonnaiseksi tai alisteiseksi ilmiöksi. (Schein 2010, 23–33, 195–194; Alvesson 2002, 105–108, 117–118) Johtajien mahdollinen vaikutus kulttuuriin sisältää kuitenkin sekä johtajuuteen että johtamiseen liitettävää käyttäytymistä, käytänteitä ja organisointia (Schein, 2010, 235–236). Tässä tutkimuksessa näkökulma kulttuurista työkalusarjana ohjasi ymmärtämään johtamisen vähemmän ennalta määritettynä toimintana. Tässä tutkimuksessa johtaja on ymmärretty enemmän johtajapositiiossa toimivana yksilönä, joka pyrkii tavoitteellisesti rakentamaan toimintaa kulttuurin tarjoamien välineiden kautta. Tällä tavoin hän käyttää kulttuurisia työkaluja, jotka hän kokee sopiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Kulttuurin kautta rakennettu toiminta myös muokkaa kulttuuria edelleen. (vrt. Swidler 1986, 277–278)

Johtajuus voidaan käsitteenä määritellä jonkin ryhmän sisällä tapahtuvaksi arvolutautuneeksi tavoitteelliseksi ja tarkoitukselliseksi sosiaalisesti vuorovaikuttamiseksi, joka saa vaikutteita kulttuurista ja on itsessään kulttuurin värittämää (Yukl, 2007, 20–22; Parry & Bryman, 2006, 447; Alvesson 2002, 93–95). Tämän kaltainen johtajuuden määritelmä asemoi johtamisen eräänlaiseksi sosiaalisesti ja pysyväksi rakenteeksi (Fairhurst & Grant 2010, 177–179).

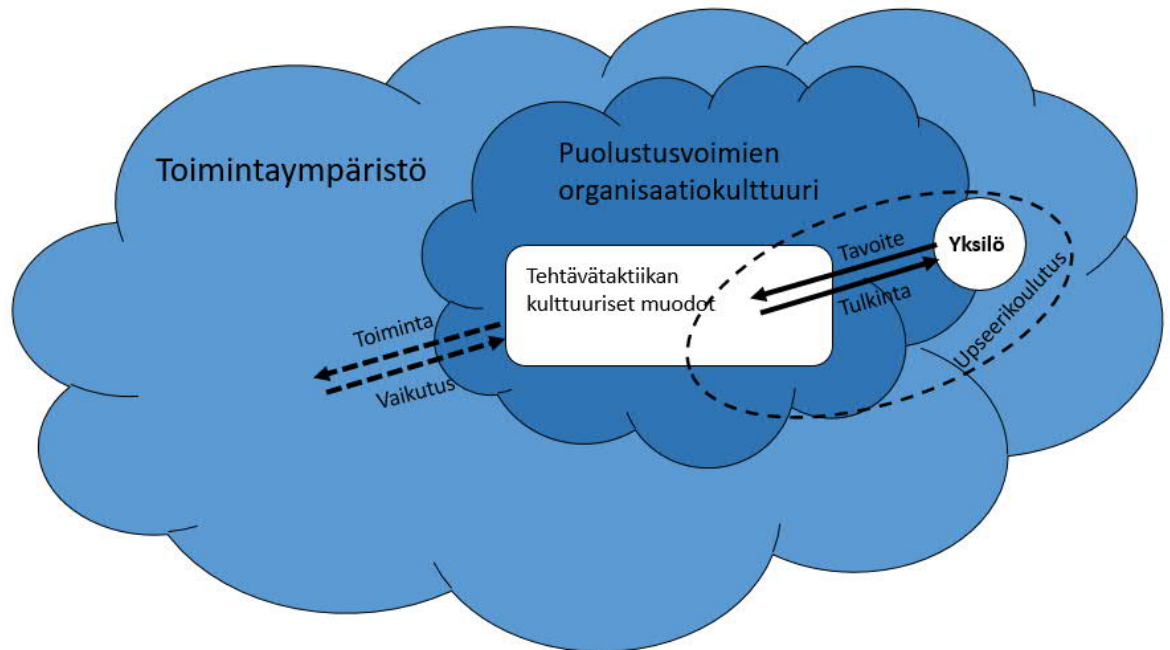
Tässä tutkimuksessa kiinnostus johtamisessa liittyi siihen, miten se näyttäytyy ja saa muotonsa osana sosiaalista ja käytännöllistä vuorovaikusta. Käsitteelliset jaottelut, kuten johtaminen ja johtajuus, on ymmärretty toisiinsa käytännön tasolla liittyvänä jatkuvana merkityksenantona. Käsitteiden rakenteellinen erottaminen toisistaan on tässä näkökulmassa tarpeetonta. Kokonaisuutena johtaminen on ymmärretty vuorovaikutteisena ja toimintaympäristön kokonaisuuteen sidottuna toimintana, joka näyttäytyy toimintaympäristöön sidottuina käytänteinä ja kulttuuris-sosiaalisena merkityksenantona. (Virtaharju 2016, 20–25; Fairhurst & Grant 2010, 175–176, 180–181; Fairhurst 2017, 497–499)

Käytänteellä tarkoitetaan yleisesti yksilön tai yhteisön havainnoitavaa toimintaa, tai tapaa toimia, käytännöllisellä ja kognitiivisella tasolla (Binz-Scharf 2016, 188). Käytänteet organisaatiossa ovat olemassa ja muodostuvat toiminnan ympärille tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytänteet, niiden soveltaminen ja omaksuminen ovat sidoksissa kulttuuriin. (Giorgi ym. 2015, 30–33; Canato, Ravasi & Phillips 2013, 1725–1726) Käytänteitä ja niiden saamia merkityksiä havainnoimalla tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään tehtävätaktiikan saamia muotoja suomalaisen sotilasjohtamisen kulttuurisen kehyksen sisällä.

Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa tehtävätaktiikka tutkimuskohteena on ymmärretty ilmiönä sosiaalisesti merkitysrakenteeksi, joka määrittyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen tiedonintressi on luonteeltaan fenomenologinen. Tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusotteella. Tutkimustehtävään vastaamiseksi on pyritty laadullisesti tulkitsemaan ja ymmärtämään tehtävätaktiikkaan liitettäviä merkitysrakenteita sekä käytänteitä suomalaisten upseerien keskuudessa upseerikoulutuksen kontekstissa. Menetelminä tutkimuksessa sovellettiin etnografista tutkimusotetta ja laadullista sisällönanalyysiä. (vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 134–139, 161–166; Tuomi & Sarajärvi 2009, 28–29, 34–49; Patton 2002, 104–107; Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 137) Tutkimuksen yleinen viitekehys on esitetty kuvassa 1.

Kuva 1: Tutkimuksen yleinen viitekehys



Viitekehyksessä Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri tarjoaa yhteisölle ja yksilöille tapoja jäsentää ja tulkita ympäröivää toimintaympäristöä. Näitä kulttuurisia työkaluja käytetään myös organisaation tavoitteiden tulkinnessa ja toiminnan suunnittelussa sekä toimeenpanossa. Kyse on kulttuurin tarjoaminen erilaisten työkalujen avulla konstruoidusta toiminnasta. (Swidler 1986; Giorgi ym. 2015, 13–15) Tehtävätaktiikka saa muotoaan tätä kautta. Viitekehyksessä tehtävätaktiikka ilmiönä ymmärretään subjektiiviseksi osaksi kulttuurista työkalusarjaa tai -valikoimaa laajemman Puolustusvoimien kulttuurin sisällä. Tehtävätaktiikka on tällä tavoin osa johtamiseen liitettävää sosiaalista merkityksenantoa, joka saa muotonsa yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa (vrt. esim. Fairhurst & Grant 2010, 180–181).

Viitekehyksessä yksilön positiolla tai asemalla organisaatiossa ei ole ennalta asetettua merkitystä. Olennaista on ymmärtää, että yksilö on osa organisaation sosiaalista yhteisöä. Organisaatiokulttuurin kehyksessä tehtävätaktiikkaan liitetyt tai liitettävät kulttuuriset työkalut muodostavat yksilölle tapoja tehtävätaktiikan toteuttamiselle Puolustusvoimissa. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita juuri näistä tehtävätaktiikkaan liitetystä kulttuurisista työkaluista. Työkaluja, ja niiden kautta tehtävätaktiikan saamaa muotoa, pyrittiin tuomaan esiin tehtävätaktiikkaan liitettäviä merkityksiä ja käytänteitä havainnoimalla.

Alustava käsitys ja esiymmärrys tehtävätaktiikasta muodostettiin preussilais-saksalaiseen tehtävätaktiikkaan ja siitä tehtyihin tulkintoihin perehtymällä. Tämä valinta perustui siihen, että tehtävätaktiikka on pohjimmiltaan preussilais-saksalaisen sotilaskulttuurin tuote (ks. esim. Shamir 2011, 3–6; Vandergriff 2017; Long 2017). Sen ilmentymät ja käytänteet muissa asevoimissa perustuvat suurelta osin preussilais-saksalaiseen tehtävätaktiikkaan ja sen soveltamiseen (Shamir 2011, 5–7).

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin osana upseerikoulutusta. Upseerikoulutus toimi näin myös osana tutkimuksen viitekehystä. Tutkimukseen sisällytettiin osallistuvaa havainnointia osana yleisesikuntaupseerikurssin opetusta. Opetusympäristö tarjosi mahdollisuuden tarkastella myös opetuksen ja koulutuksen roolia kulttuurin näkökulmasta. Aineistona hyödynnettiin myös sotatieteiden maisterikurssilla opiskelevien upseerien osana johtamisen opetusta tuottamaa kirjallista materiaalia tehtävätaktiikasta.

Havainnoinnin osalta tutkimus rajattiin koskemaan yhden yleisesikuntaupseerikurssin opetusta. Yleisesti voidaan todeta, että kurseilla opiskelijoina olevat upseerit edustavat otantana laajaa pohjaa eri puolilta Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen organisaatiota. Kohteena ammattiupseerit ja heidän koulutuksensa ovat mielenkiintoisessa asemassa juuri johtajapositiionsa kautta. Johtajat ovat ja elävät organisaation kulttuurissa, mutta heidät voidaan positionsa myötä nähdä useissa rooleissa (vrt. esim. Alvesson 2002, 105–108, 117, 118–119). Johtajapositiiossa olevan ammattiupseerin voidaan ymmärtää toimivan yhtä aikaa tai vuorotellen johtajan, alaisen ja vertaisen rooleissa.

1.3. Tutkimuksen toteutus ja raportin rakenne

Tutkimus on rakennettu tiedonintressin pohjalta tehtävätaktiikan ilmiön ympärille. Alustava perehtyminen tehtävätaktiikkaan nosti esiin kiinnostuksen tutkia sitä kulttuurin näkökulmasta, minkä seurauksena soveltuvaa teoriakehystä alettiin selvittää kulttuurin tutkimuksen piiristä. Samanaikaisesti syvennettiin ymmärrystä tehtävätaktiikasta kulttuurisena ilmiönä perehtymällä kirjallisuuteen, jonka tuloksena muodostettiin esiymmärrys. Edellä mainitut auttoivat rakentamaan tutkimusasetelman ja teoreettisen viitekehyksen sekä määrittämään tutkimuskysymykset. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä sovellettiin kulttuurin työkalunäkökulmaa (Swidler 1986; Giorgi ym. 2015).

Tutkimuksen kulku

Esiymmärrys tehtävätaktiikasta kulttuurisena ilmiönä muodostettiin teoreettiseen viitekehykseen tukeutuen. Preussilais-saksalaista tehtävätaktiikkaa kulttuurisesta näkökulmasta käsittelevään lähdeaineistoon perehtymällä pyrittiin muodostamaan käsitys tehtävätaktiikan olemuksesta ja sen suhteista organisaation kulttuuriin ja johtamiseen. Myös teoreettinen viitekehys ja esiymmärrys ohjasivat tutkimuskysymysten rakentamista ja suuntaamista.

Varsinaisena tutkimusaineistona tutkimuksessa on hyödynnetty kirjallista aineistoa sekä osallistuvalla havainnoinnilla hankittua aineistoa. Kirjallisena aineistona hyödynnettiin maisterin tutkintoa opiskelevien ammattiupseerien lyhyitä kirjoitelmia tehtävätaktiikasta, jotka analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Toinen osa tutkimusta oli etnografinen ja osallistuvaa havainnointia hyödyntävä. Osallistuva havainnointi toteutettiin osana tutkijan omia opintoja yleisesikuntaupseerikurssilla. Aineistojen erilaisuus ja täydellinen tai osittainen toisiinsa liittymättömyys tarjosi useita näkökulmia tutkittavaan ilmiöön mahdollistaen rikkaamman tulkinnan. Tämä rakensi tutkimuksen kokonaisuudesta luonteeltaan multimodaalisen. (vrt. Fairhurst & Grant 2010, 190–192)

Aineistojen analyysi tuotti tehtävätaktiikan kulttuuriseksi repertuaariksi erilaisia arvoja, kehyksiä ja käytänteitä. Kirjallisen aineiston analyysi osaltaan myös ohjasi havainnointia ja sen analyysiä tarkastelemaan arvoja, kehyksiä ja käytänteitä. Tämä analyysi tuotti tuloksia siitä, miten näiden erityyppisten työkalujen soveltamisen kautta tehtävätaktiikka saa muotoaan osana toimintaa. Aineistoja ja niistä tehtäviä analyysejä käytettiin hermeneuttisen spiraaalin kaltaisesti syventämään edelleen ymmärrystä tehtävätaktiikan ilmiöstä. Analyysien tuloksia peilattiin esiymmärrykseen ja toisiinsa. Pyrkimyksensä oli vastata tutkimustehtävään fenomenologis-hermeneuttisen tulkinnan periaatteita noudattaen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35; Patton 2002, 497–498) Aineistoista analyysin kautta saatavien tulosten avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja sillä tavoin myös tuottamaan tietoa tutkimuksen tavoitteeseen liittyen.

Raportointi

Tutkimuksen raportointi on rakennettu esiymmärryksen ja aineistojen kokonaisuuden ympärille. Tutkimusasetelma, tutkimustehtävä ja -kysymykset on raportoitu osana johdantoa. Esiymmärrykseen käytetty kirjallisuus ja aiempi tutkimus on myös suppeasti raportoitu johdannossa. Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, teoreettisen viitekehyksen rakentuminen, soveltaminen ja tutkimusmenetelmät on käsitelty osana metodologiaa omassa luvussaan.

Esiymmärrys tehtävätaktiikasta on käsitelty omana lukunaan. Tehtävätaktiikkaa käsittelevän luvun lopussa esitellään, miten esiymmärrys on vaikuttanut tutkimuskysymysten muodostamiseen. Aineistojen analyysit tuloksineen on raportoitu omina lukuina. Molemmat analyysiä käsittelevät luvut sisältävät kuvauksen analyysimenetelmän soveltamisesta, analyysin toteutuksesta sekä yhteenvedon analyysin tuloksista.

Kokonaisuudessaan tutkimustuloksia on käsitelty laajemmin omana lukunaan raportoitavissa johtopäätöksissä. Johtopäätöksissä vastataan tutkimuksen tulosten perusteella tutkimustehtävään alakysymysten avulla. Johtopäätösluvussa käsitellään myös tutkimuksen kontribuutiota ja jatkotutkimusehdotuksia.

Yleisesti tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Puolustusvoimissa annettavan upseerikoulutuksen kehittämisessä sekä johtamiseen liittyvien rakenteiden ja käytänteiden kehittämisessä normaali- ja poikkeusolojen toiminnassa. Tutkimus tehtävätaktiikan ymmärryksestä suomalaisten upseerien keskuudessa toimii pohjana arvioitaessa tehtävätaktiikan käytettävyyttä ja soveltamista osana puolustusjärjestelmän pitkäjänteistä kehittämistä.

1.4. Tehtävätaktiikkaa kulttuurinäkökulmasta käsittelevä aiempi tutkimus

Tehtävätaktiikkaa kulttuurisesta näkökulmasta käsittelevää kirjallisuutta ja aiempaa tutkimusta käytettiin tutkimusprosessissa esiymmärryksen muodostamiseen. Tämä ymmärrys tuki tehtävätaktiikan ilmiön lähestymistä ja tutkimusasetelman rakentumista. Tällä esiymmärryksellä ja sen raportoinnilla oli suuri merkitys tutkimusprosessissa. Keskeisimmät esiymmärryksessä käytetyt lähteet ja niiden hyödyntäminen on käsitelty tässä alaluvussa.

Tehtävätaktiikka johtamisen näkökulmasta osoittautui varsin harvinaiseksi aiheeksi kotimaisessa sotilaallisessa tutkimuskentässä. Siihen viitataan toki varsin usein erityisesti sotataitoa, mutta myös johtamista käsittelevissä töissä ja teoksissa. Viime aikoina tehtävätaktiikan käsittely ja aiheeseen liittyvä tutkimus on tosin lisääntynyt. Käsittely on painottunut erityisesti tehtävätaktiikkaan sotilasjohtamisessa. (esim. Niskanen 2019; Kostiainen 2020; Vasara 2020; Huhtamalla 2020; Mäkitalo 2020) Kansainvälisesti tehtävätaktiikka on kuitenkin varsin laajalti ja monipuolisesti käsitelty ilmiö. Tehtävätaktiikkaa on laajalti teoretisoitu, mutta varsinaista suoraa aiheeseen liittyvää tieteellistä tutkimusta on tehty vähemmän. (Mälkki, 2009, 18)

Tehtävätaktiikkaa käsittelevä kirjallisuus voidaan jakaa sisällön perusteella kolmeen sisältöalueeseen, joihin tässä viitataan eri näkökulmina. Useat lähteet sisältävät toki mielenkiintoisia havaintoja useammasta näkökulmasta. Tämän tutkimuksen kannalta kontekstiltaan sotilasjohtamiseen suoraan liittyvän lähteistön lisäksi erityisesti sotahistoriallinen näkökulma oli tärkeässä asemassa. Se muodosti varsin vahvan perustan preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan ymmärtämiseen ja esiymmärryksen muodostamiseen.

Sotahistoriallinen näkökulma

Tehtävätaktiikkaa ja sen kehittymistä käsitellään usein toiseen maailmansotaan liittyen. Näkökulmana on usein tehtävätaktiikan ja liikesodan yhdistäminen saksalaisten sotamenestyksen selittäväksi tekijäksi. Esimerkiksi Frieser ja Greenwood (2005) peilaavat saksalaisten Länsi-Euroopan valtaamiseen liittyvässä varsin kattavassa historiateoksessaan tehtävätaktiikkaa ja sen merkitystä nopeasti toteutetulle onnistuneelle vuoden 1940 strategis-operatiiviselle hyökkäykselle. Saksalaisen sotataidon kehittymistä pitkällä aikavälillä käsittelevä Citino (2005) tarkastelee teoksessaan tehtävätaktiikkaa laajempaan historialliseen ja sotataidolliseen kehykseen peilaten. Teos on kriittinen esittäen tehtävätaktiikan olemassaolon ainoastaan myyttisenä, ei historiallisena konseptina (Citino, 2005, 306–312).

Oetting (1993) käsittelee tehtävätaktiikan kehittymistä erityisesti Saksassa rajatumasta historiallisesta johtamiseen liittyvästä näkökulmasta. Samuels (2015) on tarkastellut ohjesäännöissä määritellyn sodan kuvan vaikutusta johtamisen hajauttamiseen tai keskittämiseen Saksan ja Iso-Britannian asevoimissa toista maailmansotaa edeltävänä aikana. Mielenkiintoisen aikalaiskokemuksen ja -näkömyksen tehtävätaktiikkaan toisen maailmansodan aikaisessa Saksassa tarjosivat saksalaisen panssarikenraali Hermann Balckin litteroidut haastattelut (1979a; 1979b). Lisäksi hyödynnettävissä olivat osin kylmän sodan ajan sotataidolliseen keskusteluun liittyvät haastattelut ja keskustelut Balckin ja hänen pitkäaikaisen esikuntapäällikkönsä v. Mellenthinin kanssa (DePuy 1980). Jouko (2009) puolestaan tarkastelee artikkelissaan tehtävätaktiikan soveltamista suomalaisessa sotataidossa toisessa maailmansodassa ja sen jälkeisellä ajalla.

Aiheeseen keskittyneistä kotimaisista teksteistä keskeisin tämän tutkimuksen kannalta oli Mälkin (2009) diplomityö, jossa selvitetään preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan olemusta johtamismenetelmänä sotahistoriallisesta näkökulmasta. Mälkin (2009) tutkimus sisältää näkökulmastaan huolimatta varsin runsaasti myös kulttuurista ja sotataidollista näkökulmaa. Mälkin (2009) työ on ollut tärkeässä roolissa tämän tutkimuksen tutkimustehtävän muodostamisen rakentumisessa.

Yleisesti sotahistoriallista kirjallisuutta ja tutkimusta käytettiin tässä tutkimuksessa tärkeänä osana esiyymmärryksen muodostamista. Tehtävätaktiikkaa on käsitelty historiakirjallisuudessa sotataidollisena konseptina ja historiaa selittävänä ilmiönä. Historian tutkimus on ollut ymmärrettävästi tärkeässä roolissa muokattaessa tehtävätaktiikasta johtamisen konseptia toisen maailmansodan jälkeisellä ajalla (ks. Shamir 2011).

Sotataidollinen näkökulma

Tehtävätaktiikkaa sotataidollisesta näkökulmasta käsitellään erityisesti useissa liikesodankäyntiä teoretisoivissa teoksissa. Sotataidollinen käsittely on pääosin angloamerikkalaista asevoimien kehitystyöhön suoraan tai välillisesti liittyvää selvitystyötä tai tutkimusta. Tehtävätaktiikkaa käsitellään usein liikesodankäynnin teorian yhteydessä. Se koetaan liikesodankäynnin periaatteiden soveltamisena johtamisessa. (Shamir, 2011, 4–5; Mälkki 2009, 2–3). Liikesotaan liittyen tehtävätaktiikkaa laajemmin käsittelevät esimerkiksi Simpkin (1985) ja Leonhard (1991). Sotataidollista näkökulmaa hieman yleisemmin tarkasteleva Bosquet (2007) käsittelee väitöskirjatyössään laajempien tieteenfilosofioiden ja paradigmaattisen tieteellisen ajattelun vaikutusta sotateoreettiseen ajatteluun ja sotataitoon. Bosquetin (2007) työ edesauttoi tehtävätaktiikan taustalla vaikuttavien ontologisten ja epistemologisten lähtökohtien ymmärtämistä.

Carl von Clausewitzin sotataidollinen ajattelu osoittautui merkittäväksi tehtävätaktiikan taustalla vaikuttavaksi tekijäksi. Tutkimuksessa hyödynnettiin Eskelisen vuonna 1998 suomentamaa teosta "*Sodankäynnistä*". Tässä tutkimuksessa Clausewitziin suoraan viitattaessa käytetään tätä suomennosta. Mielenkiintoisena sotataidollisena lähteenä toimi osaltaan myös Foertschin (1939) suomennettu teos "*Nykyinen ja tuleva sotataito*", joka korostaa Clausewitzin ajatusten merkitystä saksalaisessa sotataidollisessa ajattelussa. Lisäksi teos tarjoaa aikalaisnäkökulmaa maailmansotien väliseen saksalaiseen sotataitoon. Teosta hyödynnettiin tutkimuksessa erityisesti saksalaisen sotataidon käsitteen asemoimiseksi.

Edellä mainittujen lisäksi Yhdysvaltojen merijalkaväki on painottanut liikesodankäyntiin liittyen erityisesti kulttuurin merkitystä. Tähän liittyen sotataidollisessa keskustelussa on huomioitava John Boyd, jonka rooli teoretikkona on ollut erityisesti merijalkaväen liikesodankäynnin mallin taustalla. (Damian 2001) Boyd (1986, 1987) käsittelee tehtävätaktiikan dynamiikkaa ja kulttuuria työssään sotataidon ja strategian yhteydessä. Boydin sotataitoon, johtamiseen ja kulttuuriin liittyvää ajattelua ovat edelleen teoretisoineet ainakin Osinga (2005) ja Samuels (2014). Boydin sotataidolliset ajatukset sisältävät mielenkiintoisia tulkintoja tehtävätaktiikan tieto- ja totuus käsityksestä, jotka tukevat esiyymmärryksen muodostumista.

Uudemmassa suomalaisessa sotilasjohtamisen kehyksessä tehtävätaktiikkaa käsitellään melko laajalti taisteluosaston hyökkäyksen toimeenpanon nopeutta käsittelevässä tutkimusselosteiden kokoelmassa (Huhtamalla & Mäkitalo 2020). Teoksessa on useita suomalaista modernia sotataitoa ja sen opetusta käsitteleviä kirjoituksia. Artikkelien näkökulma on yleisesti rakentavan kriittinen ja kehityshakuinen. Tehtävätaktiikkaa osana modernia suomalaista sotataitoa ja kulttuuria käsittelee teoksessa erityisesti Vasaran (2020) artikkeli. Tehtävätaktiikan hyödyntämistä ja dynamiikkaa nopeuden mahdollistajana vastaavasti teoksessa käsittelevät Huhtamalla (2020) ja Mäkitalo (2020).

Sotilasjohtamisen näkökulma

Sotilasjohtamiseen liittyvä näkökulma oli tämän tutkimuksen kannalta kontekstiltaan tärkein näkökulma tehtävätaktiikkaan. Sotilasjohtamisen näkökulmassa korostuu tehtävätaktiikan esittäminen organisaatiokulttuurina. Shamir (2011) käsittelee työssään preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan kulttuurin soveltamisesta Israelin, Iso-Britannian ja Yhdysvaltain asevoimissa. Aihealueeltaan, näkökulmaltaan ja käsittelytasoltaan Shamirin (2011) työ oli tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimpia lähteitä. Shamir (2011) tarkastelee tehtävätaktiikan kulttuuria pääsääntöisesti arvoihin perustuvasta kulttuurinäkökulmasta, mutta sisällyttää käsitteelynsä jonkin verran myös muita kulttuurinäkökulmia. Shamirin (2011) työhön nojautuen Wright (2015) rakentaa Yhdysvaltain asevoimien kehukseen tehtävätaktiikan kulttuurista mallia Scheinin kulttuurikäsitteeseen sitoen. Shamirin (2011) ja Wrightin (2015) työ antoi vertailunäkökulmaa yhdysvaltalaisesta tehtävätaktiikasta kulttuurisena ilmiönä, vaikka heidän käyttämänsä kulttuurinen näkökulma eroaakin tästä tutkimuksesta.

Suoremmin preussilais-saksalaiseen tehtävätaktiikkaan liittyen Dupuy (1984) tarkastelee varsin kattavasti preussilais-saksalaisen upseerikoulutuksen ja sotataidon kehittymistä kulttuurinäkökulmasta. Muth (2011) puolestaan vertailee työssään saksalaisen ja amerikkalaisen upseerikoulutuksen ja -kasvatuksen kulttuurisia eroja toista maailmansotaa edeltävältä ajalta. Dupuy (1984) ja Muth (2011) käsittelevät teoksissaan varsin runsaasti myös tehtävätaktiikan kehittymistä ja roolia organisaatiossa. Preussilais-saksalaista vertailevaa ja kulttuurisia havaintoja käsittelevää lähteistöä edustavat myös Vandergriff (2017) ja Long (2017). Karlsson (2003) käsittelee vertailevassa artikkelissaan tehtävätaktiikan asemaa filosofiana ja toimintamenetelmänä. Haasteena edellä mainituissa kulttuuriin keskittyvissä teoksissa on organisaatiokulttuurin tarkasteluun käytetyn selkeän teoreettisen näkökulman puuttuminen. Havainnot tehtävätaktiikkaan liittyvästä kulttuurista jäivät tästä syystä hieman irtonaisiksi.

Selkeämpää teoreettista viitekehystä tai näkökulmaa hyödyntäviä lähteitä edustavat Alberts & Hayes (2003), jotka tarkastelevat tehtävätaktiikkaa osana toimintaympäristösidonnaista johtamisen keskittämisen, hajauttamisen ja hallinnan analyttistä käsittelyä. Myös Samuels (2014) käsittelee analyttisellä näkökulmalla tehtävätaktiikan soveltamista suhteessa toimintaympäristön dynaamisuuteen, nopeuteen ja kitkaan sotilasjohtamisessa. Condell & Zabecki (2001) ovat kääntäneet ja toimittaneet ennen toista maailmansotaa kirjoitetun saksalaisen kenttäohjesäännön. Condell & Zabecki (2001) ovat sisällyttäneet toimitettuun käännökseen myös kommentointia ja jonkin verran analyysiä ohjesäännön taustasta ja vaikuttavuudesta.

Hieman teoreettisemmalla johtamiseen liitettyllä historiallisella näkökulmalla tehtävätaktiikan luonnetta lähestyy Grint (2014). Hän käsittelee artikkelissaan liittoutuneiden ja saksalaisten toisen maailmansodan aikaista johtamista ongelmalähtöisellä näkökulmalla (Grint 2014). Nilsson (2020) on tutkinut tehtävätaktiikan soveltamista mahdollistavia tekijöitä organisaatioon ja johtamiseen liittyen Ruotsin asevoimissa. Hän selvittää ruotsalaisten ammattiupseerien piirissä tekemällään haastattelututkimuksella esittämiensä tehtävätaktiikan mahdollistavien tekijöiden roolia ja soveltamista osana johtamista (Nilsson 2020). Työ tarjosi mielenkiintoisen näkökulman ja vertailukohdan tehtävätaktiikan modernista soveltamisesta naapurimaan asevoimissa.

Mattsson (2003) käsittelee artikkelissaan humanismin, romantiikan ja konstruktivistisen pedagogiikan roolia tehtävätaktiikan synnyn mahdollistaneena historiallisena muutoksena tietojen ja totuuskäsityksessä. Mattssonin (2003) artikkeli asemoi varsin onnistuneesti tehtävätaktiikan taustalla olevia oletuksia todellisuuden ja tiedon luonteesta sekä pedagogiikan merkityksestä. Mattssonin esittämät näkökulmat osoittautuivat tämän tutkimuksen kannalta erittäin hyödyllisiksi tavoiksi sijoittaa tehtävätaktiikkaa ilmiönä osaksi kulttuuria.

Kotimaisessa käsittelyssä tehtävätaktiikkaa on nostettu esiin Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen oppiaineen opinnäytetöissä. Niskanen (2019) käsittelee tutkielmassaan käskyä ja käskemistä osana sodan ajan johtamista. Työssä aihetta käsitellään hyödyntäen eläytymismenetelmää. Tehtävätaktiikka johtamisen käytänteenä nousee jossain määrin esiin osana analyysiä (Niskanen 2019). Voimakkaammin johtamista tehtävätaktiikan näkökulmasta on lähestynyt Kostiainen (2020), jonka työ käsittelee tehtävätaktiikan soveltamista taistelun johtamisessa. Työssä tehtävätaktiikkaa tarkastellaan clausewitziläisen kitkan aiheuttamien haasteiden ratkaisemisessa. Niskasen (2019) tavoin, työssä on sovellettu eläytymismenetelmää. (Kostiaisen 2020) Kostiaisen (2020) analyysi ja tulokset muodostivat mielenkiintoisen vertailuaineiston tämän tutkimuksen tuloksille ja niiden arvioinnille.

2. METODOLOGIA

Tehtävätaktiikkaa on lähestytty tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuriin ja johtajuuteen liittyvänä kulttuurisena ilmiönä. Tehtävätaktiikan kulttuuristen muotojen ymmärtämiseksi ne on kyettävä määrittelemään ja analysoimaan. Tämä edellyttää sosiaalisen todellisuuden ja sosiaalisten rakenteiden havainnointia ja tulkintaa, sekä tutkittavan aiheen ymmärtämistä vuorovaikutuksellisenä ja sosiaalisena ilmiönä (Fairhurst & Grant 2010, 177–181; Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 137). Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita sosiaalisesti rakentuneesta todellisuudesta sellaisena kuin se näyttäytyy. Tämä asemoi tutkimusasetelman ontologisilta lähtökohdiltaan subjektiiviseksi ja tulkinnalliseksi (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012, 130–132, 137; Sirén & Pekkarinen 2017, 3–4).

Tehtävätaktiikka ymmärrettiin tutkimuksessa sosiaalisesti merkitysrakenteeksi, joka määrittyy ja on olemassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ja on olemukseltaan sosiaalisesti rakentunut ja muodostunut konstruktio. Tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan nämä valinnat edustavat konstruktionistista paradigmaa (Fairhurst & Grant 2010, 173–176; Sirén & Pekkarinen, 2017, 6–7). Tulkinnallisessa tutkimuksessa tietoa voidaan tuottaa tutkittavaa ilmiötä laadullisesti tulkitsemalla. Tieto itsessään on tulkintaa, jonka erottaminen kontekstistaan ei ole täysin mahdollista (Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 140). Tehtävätaktiikkaan liitettävät kulttuuriset työkalut on ymmärretty tässä tutkimuksessa tulkittavissa oleviksi ja tulkinnalle alisteisiksi ilmiöiksi. Näistä subjektiivisista ilmiöistä voidaan hankkia tietoa laadullisesti ja aineistolähtöisesti tulkiten ja havainnoiden.

Varsinaiseen tutkimustehtävään vastaaminen sitoutuu menetelmällisiltä lähtökohdiltaan fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen. Fenomenologiassa kiinnostutaan jonkin ilmiön inhimillisestä subjektiivisesta olemuksesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 34–35; Patton, 2002, 104–106) Fenomenologia näyttäytyi työssä pyrkimyksenä tehtävätaktiikan ymmärtämiseen koettuna ilmiönä osana Puolustusvoimien kulttuuria ja johtamista. Kulttuuri ja johtaminen on ymmärretty sosiaalisina vuorovaikutteisina prosesseina, joiden merkitys määrittyy kontekstuaalisesti merkityksen ja tulkinnan kautta (Virtaharju 2016, 20–23; Fairhurst & Grant 2010, 177–181). Esiymmärryksen muodostaminen, aineiston keruu, tulkinta ja pohdinta esiyymmärrykseen peilaten voidaan puolestaan ymmärtää hermeneuttisena kehänä tai spiraalina, jossa ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön liitettävistä merkityksistä pyritään syventämään (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 34–35). Tässä tutkimuksessa tehtävätaktiikasta kulttuurisena ilmiönä muodostettiin ensin esiyymmärrys, jonka jälkeen ymmärrystä sen saamista kulttuurisista muodoista pyrittiin syventämään tutkimusaineistojen analyysin avulla hermeneuttisena prosessina.

2.1. Teoreettinen viitekehys

Kulttuurin tieteellinen käsittely on moniulotteista ja -tulkintaista. Eri näkökulmia organisaation kulttuuriin, sen tutkimiseen ja määrittelemiseen on luotu useita. Tunnetuimpia kulttuurin ymmärtämisen ja tulkinnan tapoja on kulttuurin ymmärtäminen arvoiksi, jotka ohjaavat ja rajoittavat yksilöiden ajattelua ja toimintaa suhteessa ympäristöön. (Giorgi, Lockwood & Glynn, 2015, 2–5; Schein, 2010, 14–15; Swidler 1986, 274) Kulttuuriset arvot voidaan ymmärtää yhteisössä vallitseviksi perusoletuksiksi, joiden avulla jokin ryhmä tai yhteisö ohjaa suhtautumistaan ympäristöönsä ja toimintaan (Schein 2010, 18). Arvoihin painottuvassa kulttuurin tulkinnassa kulttuurin ymmärretään rakentuvan yhteisössä jaettujen arvojen, ajattelutapojen ja oppimalla omaksuttujen kognitiivisten ajattelumallien kautta. Arvot heijastavat myös opittuja käsityksiä asioiden suosiollisesta tilasta tai tavasta suhtautua asioihin. (Schein 2010, 15, 23–33; Hofstede 1991, 4–9). Arvojen voidaan myös ajatella edustavan sitä jotakin, miten ihmiset haluavat asioiden olevan (Swidler 1986, 274).

Yhteisössä vallitsevat jaetut arvot ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä yhteisöllisyyden kautta (Hofstede 1991,2003, 8–9). Arvot sisältävät ja välittävät merkityksiä, joilla on yhtenäistävä vaikutus yksilön käyttäytymiseen yhteisössä. Nämä merkitykset, ja niiden ohjaus, ymmärretään organisaation sisällä suhteellisen samoilla tavoin ymmärretyiksi. (Giorgi ym. 2015 4, 8–9) Tässä näkökulmassa kulttuuri ymmärretään jaettujen arvojen muodostamaksi yhtenäistäväksi merkitysrakenteeksi. Näitä organisaation jaettuja arvoja ajatellaan myös voitavan pyrkimyksellisesti johtaa ja muokata. (Giorgi ym. 2015, 4–5; Martin, Frost & O’Neill 2006, 727–729).

Ajatus kulttuurista yhtenäistävinä toimintaa ohjaavina ja rajoittavina arvoina sekä normeina on kuitenkin kyseenalaistettu erityisesti kulttuurisen toiminnan sekä sen käytänteiden tutkimuksen näkökulmissa (Giorgi ym. 2015, 9,13; Canato ym. 2013, 1726–1727). Keskeisenä argumenttina ohjaaviin arvoihin perustuvan kulttuurikäsitteen kritiikissä on niiden ennustamaton ja vähäiseksi koettu vaikutus arkiseen merkityksellistämiseen, käytänteisiin ja toimintaan. Samat perusarvot ja arvopohjan keskenään jakavat ihmiset saattavat käytännössä toimia yhteisestä arvoperustasta huolimatta toisistaan huomattavasti poikkeavilla tavoilla. Kulttuuri jaettuina arvoina ei siis näiltä osin selitä tai määritä ihmisten toimintaa tai erilaisissa tilanteissa tehtyjä ratkaisuja. (Giorgi ym. 2015, 9; Swidler 1986)

Toiminnallisesti jaettuihin arvoihin sekä niiden johtamiseen perustuvaa kulttuurinäkökulmaa on lisäksi myös kritisoitu kulttuurin asettamisesta suppeaksi työkaluksi organisaation johtamisessa ja muokkaamisessa (Martin ym. 2006, 729). Hieman laajemmin tarkastellen, Giorgi ym. (2015) mukaan kulttuuria voidaanakin kokonaisuutena parhaiten hahmottaa sen tutkimukseen

käytettyjen erilaisten näkökulmien kautta. Suppeiden ja rajaavien näkökulmien sijaan kulttuuri tulisi heidän mukaansa ymmärtää laajempaan järjestelmään, joka rakentuu arvojen ja kulttuuristen työkalujen varaan, saaden niiden piirissä erilaisia muotoja ja merkityksiä. (Giorgi ym. 2015, 4)

Tehtävätaktiikka kulttuurisena työkalusarjana

Tehtävätaktiikkaan viitataan lähtökohdiltaan usein kulttuurina, tai jopa elämäntapana, jolla on pragmaattinen toiminnallinen luonne (Mälkki 2009, 122; Shamir 2011, 3–5, 52–53) Tehtävätaktiikkaa ei siis välttämättä ole hedelmällistä ymmärtää yhtenäisenä arvopohjaisena monoliittisena kulttuurina. Enemmän tehtävätaktiikkaa voisi kuvata järjestelmällisen ja tavoitteelliseen kehittämiseen pohjautuvana sekä parhaiksi koettujen käytänteiden varaan rakentuneeksi jatkuvassa muutoksessa olevaksi ilmiöksi (vrt. Shamir 2011, 3–5, 52–53). Tehtävätaktiikkaa kuvataan myös yksilön näkökulmasta työkalut toiminnalle tarjoavana rakenteena tai kehyksenä (Condell & Zabecki 2001, 9). Tehtävätaktiikan kulttuuristen muotojen tutkiminen juuri kulttuurin yhteisölle ja yksilölle tarjoamien työkalujen näkökulmasta on mielenkiintoinen asetelma. Se yhdistää tehtävätaktiikan olemuksen luonteen toimintaan ja käytäntöön. (Swidler 1986; Giorgi ym. 2015, 13–16) Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä sovelletaan näkökulmaa kulttuurista työkaluvalikoimana.

Teoreettinen näkökulma kulttuurista työkaluvalikoimana on valittu tutkimuksessa tehtävätaktiikan tarkasteluun juuri käytännöllisen luonteensa takia. Tutkimuksen kiinnostus on tehtävätaktiikkaan liitettävien sosiaalisten käytänteiden ja merkitysten kautta saaman muodon tulkinnassa ja ymmärtämisessä. Kulttuurin työkalunäkökulmassa kulttuurin vaikutus, merkitys ja hyödyntäminen käytännön toiminnassa voidaan ymmärtää sarjaksi tai kokoelmaksi erilaisia yhteisössä jaettuja käytänteitä, merkityksenantotapoja, tarinoita ja kehyksiä, jotka antavat yksilöille keinovalikoiman, työkalut, toiminnalle (Swidler 1986; Giorgi ym. 2015, 13–16). Kulttuuristen työkalujen jaottelu on joustavaa ja usein eri kontekstisidonnaisin käsittein ilmaistua (vrt. esim Swidler, 1986).

Tehtävätaktiikka voidaan nähdä tällaisena kulttuurisena työkalusarjana, joka saa muotoa organisaation toiminnassa tarjoamalla johtajille keinoja suhtautua ympäristöön, ratkaista ongelmia sekä rakentaa toimintaa (vrt. Giorgi ym. 2015). Tässä tutkimuksessa tehtävätaktiikasta pyrittiin tuomaan esille aineistosta analyysin kautta nousevia kulttuurisia työkaluja. Kulttuurin käsitettä ja siihen liittyviä näkökulmia pyrittiin sitomaan tehtävätaktiikkaan myös esiymmärryksen muodostamisen yhteydessä. Johtamisen tutkimuksessa tämänkaltainen tiedonintressi ja näkökulma muistuttavat kiinnostusta tulkinnalliseen sosiaalisen todellisuuden ilmiöiden ra-

kentumiseen (Fairhurst & Grant 2010, 179–181). Tehtävätaktiikan kulttuuri elää, näyttäytyy ja saa muotonsa Puolustusvoimien organisaatiossa vuorovaikutuksellisesti toiminnassa sovellettujen kulttuuristen työkalujen käytön kautta. Tässä tutkimuksessa tehtävätaktiikan kulttuurinen työkaluvalikoima osoittautui muodostuvan erilaisista kulttuurisista kehyksistä, käytänteistä ja arvoista.

Kulttuurisella kehyksellä tarkoitetaan jonkinlaista tapaa rajata ja suodattaa todellisuutta. Kehykset ovat kulttuurisesti rakennettuja ja omaksuttuja tapoja luoda jäsenystä siihen, mitä ympäristössä tapahtuu ja miten sitä tulkitaan. Eri tilanteisiin liittyvä aktiivinen kehystämisen määrittää näin myös niissä tapahtuvaa käyttäytymistä ja toimintaa. (Giorgi ym. 2015, 11–12) Kulttuurinen kehys on pysyvä ja vakioitu ympäristön tarkasteluun käytettävä väline tai tapa katsoa, joka ei muutu tilannesidonnaisesti. Kehysten pysyvyydellä on tarkoitus, mutta erilaisia kehyksiä voi olla useita. Niitä käytetään ymmärtämään, rajaamaan ja jäsentämään muuttuvaa ja dynaamista ympäristöä. Kulttuurin jäsenet voivat turvautua erilaisiin kulttuurisiin kehyksiin sosiaalisissa tilanteissa ja tehdä valintoja siitä, millaista tulkintaa he tilanteista haluavat tuottaa. Nämä valinnat voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia. Kulttuurin jäsenet tekevät kehysten käytöllä valintoja siitä, miten eri tilanteita tulkitaan. Kehysten käyttö tulkinnan välineenä voi olla tietoisesta kehystämisen lisäksi myös tiedostamatonta. (Gonos 1977, 856–862)

Käytänteellä tarkoitetaan tiettyä toimintaa, tekemistä tai tapaa toimia. Yhteisön käytänteet ovat sosiaalisia, ne ovat voimakkaasti sidoksissa vuorovaikutukseen ja toiminnan luomiseen osana kulttuuria (Feldman & Orlikowski 2011, 1240–1243; Binz-Scharf 2016, 188; Canato, Ravasi & Phillips 2013, 1725–1726). Käytänteitä lähellä on rutiinin käsite. Rutiineista voidaan tunnistaa ostensiivinen osa, jolla tarkoitetaan organisaation jonkin rutiinin merkitystä toiminnalle tai sille, mistä osista itse rutiini koostuu. Performatiivinen osa rutiinia on toiminta itsessään. Sillä viitataan siihen, mitä ja miten rutiini käytännössä tehdään. Käytänteiden ja rutiinien merkitys toiminnassa on suurelta osin rinnasteinen. Toiminnan rakentamisessa molemmilla on keskeinen rooli. (Feldman & Pentland 2003, 99–103) Esimerkkinä voidaan käyttää vakioitua suunnitteluprosessin toiminnallista käyttöä rutiinina. Prosessikuvaus ja sen kulku tuotteineen ja syötteineen muodostavat suunnittelutyön ostensiivisen osan. Se, miten suunnitteluprosessin vaiheet ja tuotteet laaditaan muodostavat suunnittelutyön performatiivisen osan. Ostensiivinen ja performatiivinen elementti esiintyvät tällä tavoin rinnakkaisina elementteinä suunnittelun rutiinissa. (vrt. Feldman & Pentland 2003)

Arvojen rooli kulttuurin työkalunäkökulmassa on toiminnallinen ja soveltava, ei määräävä. Kulttuuriset tavat toimia, työkalut, ohjaavat lopulta enemmän toimintaa kuin arvot, joihin ne perustuvat ja joita toiminnalla tavoitellaan. Kulttuuri vaikuttaa ja näyttäytyy toiminnan, käy-

tänteiden sekä merkityksenannon kautta. Tällä tavoin kulttuurin tarjoamat toiminnan työkalut ovat merkittävimmät kulttuurin ilmenemismuodot. (Swidler 1986; Weber 2005, 228–230; Giorgi ym. 2015, 13–14) Toisaalta, toiminnallisia kulttuurisia työkaluja ei pidä nähdä arvope-
rusteisen kulttuurin ymmärryksen vastakohtana tai toisensa täysin poissulkevinä näkemyksi-
nä. Arvoilla voidaan ymmärtää olevan aktiivinen vuorovaikutussuhde toimintatapoihin ja nii-
den soveltamiseen. Arvot on ymmärretty tässä tutkimuksessa kulttuurisiksi työkaluiksi. Työ-
kalunäkökulman mukaisesti toiminta määrittää saavutettuja tuloksia ja vaikuttaa niiden kautta
myös arvoihin. Arvoja puolestaan käytetään toiminnan ja saavutettujen tavoitteiden luennassa
sekä toiminnan perustelussa yhteisön sisällä. (Giorgi ym. 2015, 21–22) Tässä tutkimuksessa
esiin nousi myös arvoja, joita sovelletaan toiminnan käytännöllisessä rakentamisessa josta-
vasti ja vuorovaikutuksellisesti kulttuuristen työkalujen tapaan.

Käytäntöteoreettinen lähestyminen tehtävätaktiikkaan

Kulttuurin työkalunäkökulma on vahvasti toimintaan liittyvä ja toiminnasta kiinnostunut teo-
reettinen viitekehys (Giorgi ym. 2015, 14). Toiminnallisten käytänteiden ja merkitysten esille
tuomiseksi tässä työssä sovellettiin käytäntöteoreettista lähestymistapaa. Käytäntöteoreettinen
lähestymistapa ja kulttuurin ymmärtäminen työkaluina on lähtökohdiltaan yhdistettävissä toi-
siinsa juuri toimintaan ja käytänteisiin liittyvän intressin kautta (Weber 2005, 228; Canato
ym. 2013). Käytäntöteoreettisessa lähestymistavassa kiinnostus on sosiaalisessa vuorovaiku-
tuksessa vallitsevilla toimintatavoilla ja käytänteillä. Näitä käytänteitä ja toimintaa itsessään
voidaan lähestyä sekä havainnoida empiirisesti. Näiden havaintojen avulla voidaan pyrkiä
teoretisoimaan toimintaan ja vuorovaikutukseen liittyvää dynamiikkaa. Käytäntöteoreettinen
lähestymistapa ymmärtää sosiaalisen todellisuuden koostuvan ja rakentuvan sosiaalisten käy-
tänteiden varaan. (Feldman & Orlikowski 2011, 1240–1242) Käytänteiden oletetaan olevan
johdonmukaisesti toimintaan ja sen jäsentämiseen sidoksissa olevia. Ne eivät ole toisiaan
poissulkevia, ehdottomia tai dikotomisista rakenteita. Käytänteitä ei voi myöskään täysin eris-
tää tai irrottaa kontekstistaan, vaan niitä on havainnoitava omassa kontekstissaan ja siihen
sidoksissa olevina. (Feldman & Orlikowski 2011, 1242–1243)

Teoreettisen viitekehysten mukainen kulttuurin työkalunäkökulma ja käytäntöteoreettinen
lähestymistapa ovat ohjanneet tätä tutkimusta monipuoliseen ja laaja-alaiseen kulttuuristen
ilmiöiden havainnointiin osana sosiaalista toimintaa. Tehtävätaktiikkaa ilmiönä pyrittiin tut-
kimuksessa lähestymään hermeneuttisesti ymmärrystä syventäen. Tehtävätaktiikkaan kulttuu-
risena ilmiönä tutustuttiin muodostamalla aluksi esiyymmärrys kirjallisuuden avulla. Tämän
jälkeen tehtävätaktiikkaa tutkittiin kirjallisen aineiston laadullisella analyysillä. Tutkimuksen
viimeisen vaiheen muodosti osallistuvalla havainnoinnilla kerätyn aineiston laadullinen ana-

lyysi. Esiymmärrys sekä kaksi erillistä aineistoa ovat toimineet hermeneuttisina askelmina pyrittäessä tulkitsemaan ja ymmärtämään tehtävätaktiikkaa kulttuurisena työkaluna suomalaisessa sotilasjohtajuudessa. Esiymmärrystä ja aineistoja peilattiin toisiinsa tutkimustehtävään vastaamiseksi. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35; Patton 2002, 497–98)

Tehtävätaktiikkaa pyrittiin aluksi hahmottamaan osana tutkimustehtävän ja kysymysten muotoilua. Tehtävätaktiikkaan liittyvää kirjallista lähdeaineistoa käytettiin tutkimuksessa tutkittavan käsitteen esiymmärrykseen ja sen historiallisen kehyksen ymmärtämiseksi. Tutkimuksen esiymmärrys muodostettiin perehtymällä preussilais-saksalaista tehtävätaktiikkaa käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Näkökulmana esiymmärryksen muodostamisessa hyödynnettiin teoreettisen viitekehyksen mukaista kulttuurinäkökulmaa. Esiymmärryksen tarkoitus oli avata tehtävätaktiikan käsitettä ja olemusta kulttuurin työkalunäkökulmasta sekä dokumentoida tutkijan ymmärrys tehtävätaktiikan kulttuurisista muodoista sellaisena kuin se preussilais-saksalaisessa kehyksessä esiintyi. Esiymmärryksen raportointi toimii näin myös tutkijan oman ymmärryksen dokumentointina ja erittelynä (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97).

Käytäntöteoreettinen lähestymistapa edellyttää luonteeltaan tutkimuskohteen avointa tarkastelua (Feldman & Orlikowski 2011). Tehtävätaktiikan suomalaisen sotilaskulttuurin kontekstissa saamien merkitysten tunnistettiin voivan saada erilaisia ja esiymmärryksestä poikkeavia muotoja, käynteitä ja merkityksiä. Aineiston analyysissä sovellettiin aineistolähtöistä analyysiä (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97, 108–113). Varsinainen tutkimusaineisto sekä kirjallisen aineiston että havainnointiaineiston osalta analysoitiin aineistolähtöisellä otteella. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimustuloksia peilataan edelleen esiymmärrykseen ja tutkijan omaan käsitykseen osana luotettavuuden arviointia (Patton 2002, 56–58; Saunders, Lewis & Thornhill, 2012, 144–149). Tässä tutkimuksessa tuloksia tehtävätaktiikkaan liitettävistä kulttuurisista työkaluista peilattiin tutkimuksessa esiymmärrykseen osana tulosten käsittelyä, pohdintaa ja luotettavuuden arviointia.

Tutkimusaineisto hankittiin eri konteksteista monipuolisemman ymmärryksen ja tulkinnan mahdollistamiseksi. Tutkimus koostui erillisen tekstimuotoisen aineiston laadullisen analyysin lisäksi etnografisesta työstä. Tästä johtuen myös tutkimusaineisto itsessään on vaihtelevaa. Kiinnostus monipuolisten aineistojen ja tutkimusympäristöjen hyödyntämiseen edustaa multimodaalista tapaa toteuttaa tutkimusta, jossa tutkittavaa ilmiötä pyritään lähestymään mahdollisimman rikkaasti ja laaja-alaisesti (Fairhurst & Grant 2010, 190–192). Kirjallinen aineisto koostuu sotatieteiden maisterikurssin opiskelijoiden opintojensa osana laatimista kirjoitelmista tehtävätaktiikasta. Toinen osa tutkimusta tehtiin etnografisella tutkimusotteella. Laajasti

ilmaistuna etnografialla ymmärretään sosiaalisten ilmiöiden ja kulttuurin havainnointia omassa ympäristössään. Etnografisessa tutkimusotteessa keskiössä on tutkimuskohteen havainnointi eri tavoin osallistumalla tutkittavan yhteisön tai kulttuurin päivittäiseen toimintaan. (Patton 2002, 81–84)

Tässä tutkimuksessa tehtävätaktiikan saamia muotoja suomalaisessa sotilaskulttuurissa pyrittiin ymmärtämään aineistolähtöisesti. Aineistolähtöinen lähestyminen mahdollistaa tutkimuskohteen omien merkitysrakenteiden ymmärtämisen tulkinnan kautta (Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 144–148). Tässä tutkimuksessa aineistojen analyysi suoritettiin aineistolähtöisesti. Taustalla kuitenkin vaikutti esiyymmärryksen ja teoreettisen viitekehyksen kautta muodostunut tutkimusasetelma. Samoin ensimmäisen analyysin tulokset ovat vaikuttaneet tutkijan käsitykseen tehtävätaktiikasta toiseen analyysiin siirryttäessä. Tämä asetelma rakentaa tutkimuksen kokonaisuuteen abduktiivisia piirteitä. Abduktiivisessa analysointitavassa teorian ja aineistolähtöisyyden voidaan tulkita olevan vuorovaikutuksessa keskenään. Tavoitteena on selvittää tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja avoimesti. (Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 147–148; Mantere & Ketokivi 2013, 71–72, 78–83)

Tutkimuksen aineistonkeruuta ja analyysimenetelmiä suunniteltaessa tutustuttiin aiempaan tutkimukseen. Kulttuurin työkalunäkökulmaan teoreettiselta viitekehykseltään liitettävissä organisaatiokulttuurin tutkimuksissa on aiemmin sovellettu havainnointiin, haastatteluihin, kirjalliseen aineistoon tai näiden yhdistelmiin perustuvia tutkimusasetelmia. Tämän tutkimuksen kanssa vastaavanlaisia laadullisia tutkimusasetelmia on laajalti sovellettu organisaatioiden tai yhteisöjen kulttuurisia työkaluja ja käytänteitä käsittelevässä tutkimuksessa. Canato ym. (2013) ovat tutkineet työn tekemisen käytänteiden muutoksen kulttuurista vaikutusta organisaatiossa. McPherson ja Sauder (2013) ovat tutkineet etnografisella otteella oikeusjärjestelmän toimijoita ja heidän tapojaan ratkaista asioita. Tutkimuksessa havaittiin ratkaisujen pohjaavan kulttuurista työkalupakkia muistuttavaan valikoimaan (McPherson & Sauder 2013). Rindova, Dalpiaz ja Ravasi (2011) ovat tutkineet kulttuuristen käytänteiden muutosta ja uusien vaikutteiden omaksumista. Tutkimuksessa käytettiin teoreettisena viitekehyksenä kulttuurin työkalunäkökulmaa (Rindova ym. 2011). Seidel ja O'Mahony (2014) ovat tutkineet organisaatiossa tapahtuvaa luovaa työtä ja siihen liittyviä käytänteitä kehitettäessä uusia tuotteita. Heidän havaitsemansa käytänteet muodostivat kulttuurisen työkaluvalikoiman kaltaisia rakenteita (Seidel & O'Mahony, 2014). Suomalaisessa tutkimuksessa kulttuurista työkalunäkökulmaa on sovellettu esimerkiksi poliittisten kulttuuristen käytänteiden tutkimuksessa (Ylä-Anttila 2017). Kulttuurista työkalunäkökulmaa on myös hyödynnetty etnografisessa tutkimuksessa verkkokeskusteluiden kulttuuriseen vuorovaikutukseen liittyen (Siltala 2020).

2.2. Tutkimusaineistot ja kenttätyö

Tutkimuksessa käytetyt aineistot ovat toisistaan poikkeavissa tilanteissa ja erilaisissa ympäristöissä kerättyjä. Tutkimusaineistot edustavat myös toisistaan erilaista otetta tehdä tutkimusta. Tutkittava ilmiö ja teoreettinen viitekehys ovat kuitenkin samat molempien aineistojen osalta. Tässä tutkimuksessa valmiin tekstiaineiston ja etnografian yhdistämisellä on pyritty rikkaampaan ja monipuoliseen ilmiön tulkintaan (vrt. Fairhurst & Grant 2010, 190–192).

Kirjallinen aineisto

Kirjallinen aineisto hankittiin ennen tutkimuksen aloittamista. Kyseessä on aiemmin hankittu opetuksen osana tuotettu aineisto. Tutkija toimi vastuuopettajana Maanpuolustuskorkeakoululla sotatieteiden maisterikurssilla opintojaksolla, jossa käsiteltiin johtamisoppeja taistelun johtamiseen liittyen. Opintojakson opetus painottui tehtävätaktiikkaan johtamisfilosofiana ja sotilasjohtamisen muotona. Opintojaksolle osallistuivat johtamisen syventävät opinnot valinneet opiskelijat. Opintojakson aluksi opiskelijoita pyydettiin laatimaan ennen opetuksen aloittamista itsenäisesti lyhyt kirjoitelma siitä, miten he ymmärtävät tehtävätaktiikan. Tehtävänanto oli alla olevan mukainen:

”Opintojaksolla käsitellään lisäksi tehtäväjohtamista (tehtävätaktiikka) taistelun johtamisen mallina. Miten sinä ymmärrät tehtävätaktiikan johtamismallina?”

***Älä perehdy lähteisiin tai muistiinpanoihin. Tämä ei ole tasokoe.** Kirjoita yksi sivu tehtävätaktiikasta johtamismallina sillä tavoin, kuin sinä sen tällä hetkellä ymmärrät. Ota tekstisäsi kantaa seuraaviin kysymyksiin:*

- *Miten ymmärrän tehtäväjohtamisen (tehtävätaktiikan)?*
- *Miten johtaja johtaa kun hän soveltaa tehtäväjohtamista (tehtävätaktiikkaa)?*
- *Miten tehtäväjohtaminen näkyy organisaation rakenteissa ja kulttuurissa?”*

Kirjoitukset olivat laajuudeltaan yhden sivun mittaisia. Kirjoitelmia oli saatavilla yhteensä 24 kappaletta. Näistä aineistona hyödynnettiin 23 kirjoitelmaa. Yksi kirjoitelma rajattiin aineistosta pois, koska sen tekijä oli viranomaisyhteistyön maisteriohjelmassa opiskeleva siviilihenkilö. Kirjoitelmissa käsitellään tehtävätaktiikkaa tehtävänannon mukaisesti tavalla, josta oli analysoitavissa tämän tutkimuksen tiedonintressiin liittyviä kokonaisuuksia.

Havainnointi

Etnografinen tutkimusote sisältää havainnoinnin lisäksi myös kokemuksellisen osallistumisen tutkittavaan asiaan. Tutkijan osallistuminen ja omakohtaisuus ulottuvat havainnoinnin lisäksi myös analyysiin. (Tedlock 2000, 455–456) Etnografista tutkimusotetta voidaan soveltaa kulttuuristen ilmiöiden löytämiseen ja ymmärtämiseen myös osana laajempaa tutkimuskokonaisuutta (Chambers 2000, 851–859; Patton 2002, 81–84). Tässä tutkimuksessa etnografista tutkimusotetta sovellettiin tehtäväaktiikan kulttuuristen muotojen löytämiseen ja ymmärtämiseen. Tutkimuksen havainnointiin pohjautuva osa toteutettiin suorittamalla osallistuvaa havainnointia yleisesikuntaupseerikurssin opetuksen liittyen. Tutkija opiskeli itse havainnoimallaan kurssilla ja osallistui täysin opintoihin ja työskentelyyn ilman erillistä tarkkailijaroolia. Menetelmällisesti tämä edustaa vahvaa osallistumista sisältävää osallistuvaa havainnointia (Saunders ym. 2012, 343–347; Patton 2002, 260–267; Chambers 2000, 858–859; Tuomi & Sarajärvi 2009, 81–83).

Tutkimuksen etnografinen osa toteutettiin osana tutkijan omia opintoja yleisesikuntaupseerikurssin opetusohjelman mukaisessa opetuksessa. Yleisesikuntaupseerikurssi on ammattiupseerien sotatieteellistä jatkotutkinto-opetusta. Kurssi on kaksivuotinen ja laajuudeltaan 140 opintopistettä. Tavoitteena kurssilla on rakentaa opiskelijoille tiedollisia ja taidollisia valmiuksia "*upseerin ylimpiin normaali- ja poikkeusolojen tehtäviin*". (Maanpuolustuskorkeakoulu 2017, 5–9) Tutkija opiskeli oppilasupseerina kurssin maasotalinjalla 2019–2021. Tutkimukseen liittyvää havainnointia suunniteltaessa ja suunnattaessa pyrittiin arvioimaan etukäteen sellaisia ympäristöjä, joissa tehtäväaktiikkaan liittyviä käytänteitä jollakin tapaa näyttäytyisi. Koska tehtäväaktiikka miellettiin esiyymmärryksen perusteella sotataitoon ja johtamiseen liittyväksi ilmiöksi, huomio kiinnitettiin sotataidon opintoihin ja niihin liittyviin harjoituksiin. Havainnointiympäristöiksi muodostuivat lopulta kolme erillistä sotataidon opintoihin liittyvää harjoitusta (*Operaatiotaidon ja taktiikan harjoitus, OTH*). Kaikissa harjoituksissa harjoiteltiin eriasteisten poikkeusolojen sotilaallista toimintaa sekä taktista ja operatiivista suunnittelua. Harjoituksista ensimmäinen toteutettiin kesäkuussa 2020 ja muut kaksi syksyn 2020 aikana. Havainnointi toteutettiin osallistuvana havainnointina oman opiskelun ohessa. Tutkija osallistui kaikkiin harjoituksiin normaalilla tavalla oppilasupseerina toimien niissä tehtävissä, jotka hänelle osoitettiin.

Yleisesti havainnoinnilla tiedonkeruumenetelmänä pyritään katsomaan, kokemaan ja ymmärtämään tutkimuskohteen toimintaa ja sosiaalisia rakenteita sellaisena kuin ne näyttäytyvät omassa kontekstissaan (Patton 2002, 262). Jos havainnoinnin pyrkimyksenä on tunnistaa emergenttejä ilmiötä, havainnointiperiaatteena voi olla osallistuva holistinen havainnointi.

Holistisuudesta huolimatta tutkimusasetelma ja tiedonintressi ohjaavat huomion kiinnittämistä. (Patton 2002, 277–279) Tässä tutkimuksessa suoritettu havainnointi oli täysin osallistuvaa ja vahvasti sisältäpäin suoritettua. Havainnoijana toimii tutkija itse, havainnoinnin ollessa lähes tai täysin avointa. Havainnoinnista ja tutkimuksen teosta keskusteltiin havainnointitilanteisiin liittyen osallistujien kanssa jonkin verran. Havaintojen perusteella osallistujat saattoivat kuitenkin ajoittain unohtaa oman jäsenensä suorittaman havainnoinnin olemassaolon. Havainnointi oli kestoltaan keskipitkää, painottuen eri tavalla suurempien opintokokonaisuuksien sisällä. Huomio painottui holistiseen havainnointiin pyrkien etsimään esiin nousevia muotoja tehtävätaktiikkaan liittyen. Havainnointia ohjasivat kuitenkin tutkimuskysymykset ja tiedonintressi sekä väistämättä myös esiymmärrys.

Havainnoidessaan tutkija asettuu vahvan osallistumisen ja jäsenyyden kautta osaksi havainnoitavaa yhteisöä. Sisäisten merkitysten ymmärtäminen edellyttää sisäisen näkökulman (*emic*) ja ulkoisen näkökulman (*etic*) huomiointia. (Patton 2002, 265–268) Tässä tutkimuksessa tutkija havainnoi omaa ammatillista ja sosiaalista viiteryhmäänsä. Tutkijan osallistuminen ja positio tukivat kulttuurin sisäisten merkitysten ymmärtämistä tarjoten sisäisen näkökulman kulttuurisiin työkaluihin. Toisaalta tutkija pyrki ajoittain tiedostaen irtautumaan omasta jäsenen roolistaan pyrkimyksenä havainnoida ympäristöään myös ulkoisesta näkökulmasta. Ulkopuolisuuden tavoittelussa auttoivat sotilasyhteisön ulkopuolelta tulevan ohjaajan kanssa käydyt keskustelut. Näiden lisäksi havainnointiin pyrittiin sisällyttämään muiden osallistujien näkökulmia keskustelujen avulla.

Havainnoinnin ohjaus ja suuntaaminen perustuvat tiedonintressiin, tutkimuskysymyksiin ja esiymmärrykseen (Patton 2002, 278–279). Havainnoinnilla pyrittiin nostamaan esille tehtävätaktiikan saamia merkityksiä ja muotoja hermeneuttisella otteella. Tehtävätaktiikasta pyrittiin havainnoimaan taustarakenteita, käytänteitä ja opetustilanteita, joissa tehtävätaktiikan ymmärrettiin saavan muotonsa osana suomalaista sotilasjohtamisen kulttuuria. Esiymmärryksen lisäksi myös tutkijan oma asema organisaation ja kulttuurisen kehyksen jäsenenä auttoi tarjoamaan havainnoinnille historiallista kehystä (Patton 2002, 284–285).

Havainnoinnissa muistiinpanot ovat olennainen osa työskentelyä ja aineiston muodostamista. Muistiinpanoissa kuivaillaan ensimmäisenä yleinen asetelma ja fyysinen havainnointiympäristö tai -ympäristöt deskriptiivisesti selkein ilmaisin. Asetelman ja ympäristön kuvaaminen korostuu erityisesti muodollisia tilanteita havainnoidessa. (Patton 2002, 281–282, 285; Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 348–349) Sosiaalisen ja inhimillisen toimintaympäristön havainnoinnissa keskitytään ihmisten ryhmittymiseen ja organisoitumisen tapoihin sekä vuorovaikutukseen. Päätöksenteon tavat ja viestiminen ovat keskeinen osa organisoitumista ja sosi-

aalista työskentelyä. (Patton 2002, 283–284) Tässä tutkimuksessa päätöksentekotilanteet ja niihin liittyvät ohjeet ja käskyt raportoitiin muistiinpanoihin erityisellä tarkkuudella. Näissä tilanteissa tehtävätaktiikan myös ajateltiin nousevan esille.

Havainnointia tulisi suorittaa kokonaisvaltaisesti muodollisten tapahtumien lisäksi myös epämuodollisissa tilanteissa. Muodollisten tilanteiden havainnoinnissa keskeistä on deskriptiivisyys tilanteesta itsestään. Myös omien tunteiden havainnointi ja raportointi ovat osa havainnointityötä. Epämuodollisissa tilanteissa on mahdollista syventää havainnointia. Havainnoinnissa on pyrittävä deskriptiivisyyteen. Myös epämuodolliset haastattelut ja keskustelut ovat tärkeitä tapoja tehdä osallistuvaa havainnointia. (Patton 2002, 285–291) Tässä tutkimuksessa havainnointitekniikka perustui kenttämuistiinpanoihin, joihin pyrittiin kuvaamaan tilanteita kokonaisvaltaisesti. Rajanveto muodollisen ja epämuodollisen välillä osoittautui tähän tutkimukseen liittyvässä havainnoinnissa ajoittain hankalaksi. Tästä syystä myös epämuodollisia tilanteita pyrittiin kuvaamaan tilanteiden salliessa mahdollisimman tarkasti havainnointipäiväkirjaan.

Epämuodollisissa tilanteissa pyrittiin syventämään havainnointia keskustelun tai kysymysten kautta. Näiden keskustelujen kuvauksissa ja muistiinpanoissa pyrittiin deskriptiivisyyteen käyttämällä henkilöiden omia sanoja tai sanontoja. Tutkimusympäristön ja osallistujien oman kielen ja ilmaisun esiin nostamiseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Kahdessa tapauksessa keskustelut tilanteisiin osallistuneiden henkilöiden kanssa koettiin erityisen mielenkiintoisiksi tiedonintressin näkökulmasta. Nämä keskustelut nauhoitettiin. Nauhoitetut keskustelut toteutettiin haastattelunomaisesti tilanteen jälkeen. Nauhoitteet litteroitiin osaksi havainnointipäiväkirjaa. Myös omia tunteita havainnoitiin ja raportoitiin päiväkirjaan. Muun havainnoinnin tapaan, myös omat tunteet kirjattiin ylös sellaisina kuin ne eri tilanteissa ilmenivät

Havainnoinnissa dokumentointi on tärkeää. Dokumentoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi narratiivista kerrontatapaa (Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 348–349). Tässä tutkimuksessa havainnointimuistiinpanot kirjattiin ylös vihkoon, josta ne pyrittiin mahdollisimman nopeasti tilanteiden jälkeen kirjoittamaan havaintopäiväkirjan osiksi tietokoneelle yksittäisinä havaintoina, kuvauksina, keskusteluina tai näiden kokonaisuuksina. Kunkin havainnointijakson päätteeksi havainnointipäiväkirja kirjoitettiin lopulta yhdeksi kokonaisuudeksi narratiiviseen muotoon. Yhteensä havainnointipäiväkirjoista muodostui noin 10 000 sanan laajuinen aineisto.

2.3. Aineiston analyysi

Ennen varsinaista tutkimukseen liittyvää empiiristä tiedonkeruuta tai aineistojen analyysia muodostettiin esiyymmärrys, joka on dokumentoitu tässä tutkimusraportissa omana lukunaan. Tehtävätaktiikkaan kulttuurinäkökulmasta liittyvään aiempaan kirjallisen aineistoon perehtymisellä on tässä työssä varsin korostunut osa. Tehtävätaktiikan juuret käsitteenä ja ilmiönä ovat preussilais-saksalaisessa sotilasjohtamisessa ja -kulttuurissa (esim. Shamir 2011; Mälkki 2009). Preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan analysointi kirjallisiin lähteisiin pohjautuen auttoi asemoimaan tehtävätaktiikkaa ilmiönä kulttuurisessa kontekstissa. Tärkeää esiyymmärryksessä on kuitenkin myös tutkijan oman esiyymmärryksen dokumentointi ja ilmiön erittely (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96). Tehtävätaktiikkaa toimintakulttuurina tai kulttuurisena toimintamallina käsittelevään kirjalliseen lähdeaineistoon ja aiempaan tutkimukseen perehdyttiin huolellisesti. Pyrkimyksenä oli etsiä kirjallisista kuvauksista kulttuuriin työkaluihin viittaavia elementtejä. Perehtymisen teoreettisena näkökulmana käytettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä kulttuurista toiminnallisina työkaluina.

Esiymmärryksen myötä ymmärrys tehtävätaktiikasta rakentui historialliseksi kehitykseksi osana preussilais-saksalaista sotilaskulttuuria. Historian merkitys tehtävätaktiikassa liittyy sen ontologisiin ja epistemologisiin perusteisiin, liittäen tehtävätaktiikan osaksi suurempaa kulttuurista kokonaisuutta. Esiymmärrys toi esiin myös varsin laajan valikoiman varsinaisia tehtävätaktiikkaan johtamisessa liittyviä käytänteitä. Kasvatuksen ja sotilaskoulutuksen rooli nousi esiyymmärryksessä esiin myös merkittävänä kulttuurisena elementtinä. Esiymmärryksestä nousseet näkökulmat tukivat tutkimustehtävän ja -asetelman jalostamista varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi ja alakysymyksiksi.

Kirjallisen aineiston analyysi

Kirjallisen aineiston analysoinnissa sovellettiin aineistolähtöistä analyysimenetelmää. Aineistoa lähestyttiin induktiivisella otteella. Tällöin esiyymmärryksen roolina on hermeneutiikan hengessä dokumentoida tutkijan oma ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96, 102–103) Tässä tutkimuksessa tehtävätaktiikkaan liittyvän esiyymmärryksen merkitys analyysissä oli auttaa paikallistamaan ja tunnistamaan mahdollisimman monipuolisesti aineistosta nousevia tehtävätaktiikan muotoja. Esiymmärryksen pohjalta muodostettua kuvaa tehtävätaktiikasta ei siis käytetty varsinaisena analyysiyksikkönä. Esiymmärryksen rooli aineiston analyysissä voidaan nähdä hermeneuttisen lähestymisen ensimmäisenä askeleena tai alkupisteenä. Aineistosta esiin nousevat tehtävätaktiikan saamat muodot ja merkitykset pyrittiin tuomaan esiin sellaisina kuin ne aineistosta esiin kumpusivat riippumatta siitä, vastasivatko ne esiyymmärrystä tehtävätaktiikasta.

Aineistolähtöisessä analyysissä edetään aineiston pelkistämisestä ryhmittelyyn ja edelleen teoretisointiin. Induktiivisesta asemasta huolimatta aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ohjataan analyysiyksikön avulla, joka johdetaan tyypillisesti tutkimuksen tiedonintressistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–110). Koska aineistona käytettävää tekstiä ei ollut laadittu suoraan tutkimustehtävään, tukeuduttiin analyysissä varsin strukturoituun aineistolähtöiseen analyysitaapaan. Strukturoituna aineistolähtöistä analyysiä voidaan jäsentää kategorisoimisena, joka sisältää pelkistämistä ja abstrahointia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101, 108–109). Tässä tutkimuksessa analyysiyksikköä ei erikseen varsinaisesti määritelty. Analyysiä ohjasivat tutkimuksen tiedonintressi sekä valittu teoreettinen näkökulma. Tutkimustehtävän näkökulmasta tavoitteena oli määritellä analyysiä käyttäen aineistosta esiin nousevia tehtävätaktiikan saamia kulttuurisia muotoja. Valitun kulttuuriteoreettisen näkökulman mukaisesti analyysissä etsittiin tehtävätaktiikan työkalupakkiin liitettäviä kulttuurisia työkaluja. Kulttuuristen työkalujen keskiössä on niiden muodostama työkaluvalikoima, mikä ymmärretään yksilön käytettävissä olevana kulttuurisena repertuaarina (Swidler 1986, 277; Giorgi ym. 2015, 13–14). Aineiston teoretisointi keskeytettiin siinä vaiheessa, kun tämä repertuaari katsottiin paljastuneeksi. Aineistosta esiin nousseita työkaluja ei ollut tarkoituksenmukaista arvottaa kategorisoituun hierarkiaan. Aineiston abstrahointi lopetettiin, kun sen avulla arvioitiin nostetun valittavissa olevat työkalut esiin.

Laadullinen sisällönanalyysi aloitetaan aineiston pelkistämällä. Pelkistämisen tarkoituksena on tuoda esiin analyysin kannalta olennainen tieto aineiston kokonaisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–110) Tässä tutkimuksessa analyysi aloitettiin yhdistämällä kirjoitelmat yhdeksi tekstitiedostoksi. Yhdistetty teksti oli laajuudeltaan 7225 sanaa. Yhdistämisen jälkeen aineisto luettiin läpi useita kertoja. Tarkoituksena oli ensin perehtyä aineistoon kokonaisuutena yksittäisten kirjoitelmien sijaan. Tämän jälkeen tekstiä luettiin uudestaan etsien ilmaisuja, jotka toivat esiin käytänteitä, merkityksiä ja tapoja muotoilla tehtävätaktiikkaa. Kaikki ilmaisut, jotka nostivat näitä ilmiöitä esiin, merkittiin tekstiin lukukertojen yhteydessä. Merkityt ilmaisut kerättiin suorina lainauksina taulukkoon. Aineistosta nousi kokonaisuutena esiin 137 ilmaisua. Ilmaisujen suhteellisen suuren määrän takia ilmaisut redusoitiin pelkistetyiksi toteamuksiksi käsittelyn helpottamiseksi. Pelkistämisen tekniikkana käytettiin ilmaisun muotoilemista toteamukseksi tai kuvailevan ilmaisun muotoilua lyhyemmäksi parafrasiksi. Pelkistyksellä pyrittiin tavoittamaan alkuperäisen ilmaisun tarkoitus. Pieni osa ilmaisista oli sisällöltään niin lähellä toisiaan, että ne pelkistettiin käyttämällä samaa toteamusta.

Pelkistämisen jälkeen aineistosta nostetut ilmaisut ryhmitellään eli klusteroidaan kontekstin tai merkityksen perusteella. Tämä tuottaa analyysin alaluokkia, jotka koostuvat pelkistetyistä ilmaisista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–112) Tässä tutkimuksessa pelkistetyt ilmaisut

klusteroitiin ryhmittelemällä ne alaluokiksi merkitysten samankaltaisuutta tulkitsemalla. Ryhmittely toteutettiin ensin alustavasti. Alustavan ryhmittelyn jälkeen ryhmiä ja niihin sijoitettuja pelkistyksiä vertailtiin. Ryhmittelyä tarkennettiin siirtämällä pelkistettyjä ilmaisuja ryhmien välillä, muodostaen tarvittaessa myös uusia ryhmiä. Alaluokkia muodostui lopulta yhteensä 23. Tämän jälkeen ryhmitellyt alaluokat nimettiin sisältöä kuvaaviksi.

Lopuksi alaluokkia pyritään käsitteellistämään ja teoretisoimaan yläluokiksi niiden sisältämän merkityksen perusteella. Tätä nimitetään abstrahoinniksi. Abstrahoinnin tarkoituksena on luoda teoretisointi aineiston pohjalta, ja se voi sisältää useita vaiheita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–113). Tässä tutkimuksessa aineiston abstrahointia toteutettiin ryhmittelemällä alaluokkia edelleen yläluokiksi. Tämän vaiheen aikana analyysillä muodostettujen alaluokkien havaittiin muodostavan selkeän repertuaarin. Alaluokat muodostivat sellaisenaan näkökulman tehtäväaktiikan kulttuuriseen työkalupakkiin. Abstrahoinnin jatkaminen ja yläluokkien muodostaminen auttoi kuitenkin hahmottamaan kulttuuristen työkalujen keskinäistä suhdetta toisiinsa. Analyysin jatkaminen toi näin erilliset työkalut yhteen muodostaen niistä valikoiman.

Ryhmittely yläluokiksi toteutettiin huomattavasti väljemmin, koska työkalujen asema kulttuurin tarjoamana repertuaarina haluttiin säilyttää. Yläluokat muodostettiin toiminnallisuuden näkökulmasta. Niillä pyrittiin kuvaamaan, miten alaluokkien työkalujen avulla rakennetaan toimintaa. Esiin nousseiden työkalujen vahva liityntä toimintaan edustaa valittua kulttuuriteoreettista näkökulmaa (Swidler 1986, 277; Giorgi ym. 2015, 13–14). Analyysin strukturoitu vaihe päätettiin yläluokkien tasolle. Yläluokkia muodostui yhteensä neljä. Analyysia jatkettiin edelleen merkityksellistämällä yläluokkia ja niihin sijoitettuja työkaluja (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 101–102). Tällä analyysimenetelmällä pyrittiin edelleen syventämään ymmärrystä kulttuurisesta työkaluvalikoimasta kokonaisuutena.

Havainnointiaineiston analyysi

Etnografiseen tutkimukseen liittyvä havainnoinnin ja siihen liittyvän aineiston analyysi on kokonaisvaltainen prosessi, jossa havainnointi, tulkinta ja analyysi etenevät osin rinnakkain. Tutkija pyrkii osana havainnointiaan löytämään tutkimustehtävään liittyvät esiin nousevat olennaiset seikat ja tuomaan ne esiin mahdollisimman kuvaavalla tavalla. (Barley 2016, 468–469) Sekä havainnoinnissa että analyysissä tutkija oli osallistujan asemansa takia osa tutkittavaa ilmiötä. Havainnoinnissa olennaisena osana on myös tutkijan oman osallistumisen havainnointi. (Tedlock 2000, 465–466)

Tässä tutkimuksessa havainnot kerättiin ja muotoiltiin narratiiviseksi kertomukseksi kustakin kolmesta havainnointijaksosta. Havainnointia toteutettaessa pyrittiin huomioimaan tutkijan oma asema ja esiymmärrys. Havainnoinnilla ja siitä kirjattavilla muistiinpanoilla pyrittiin neutraaliin kuvaukseen keskittämällä havainnointia tiedostaen tilaan, järjestäytymiseen, vuorovaikutukseen. Havainnointipäiväkirja kirjoitettiin yksikön ensimmäisessä persoonassa oma-kohtaisuuden säilyttämiseksi. Mahdolliset omien ajatusten kautta syntyneet alustavat tulkinnat pyrittiin kuitenkin erittelemään havainnointipäiväkirjassa. (vrt. Patton 2002, 277–279)

Varsinainen aineiston analyysi toteutettiin merkitykseen ja sen tulkintaan keskittyvänä laadullisena aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Merkitysten löytäminen ja tulkinta eivät tämän kaltaisessa analyysissä sellaisenaan noudata erityistä strukturoitua prosessia. Analyysissä pyritään neutraaliuteen hermeneuttisen vuorottelevan tarkastelun avulla. Aineistosta tehtyjä yksittäisiä havainnot peilataan aineiston kokonaisuuden lisäksi myös esiymmärrykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101–103)

Analyysissä sovellettiin fenomenologisia analyysikäytänteitä, tulkintaa korostaen. Tämän kaltaisessa analyysissä aineistoon perehtymistä jatketaan, kunnes siitä ei enää kyetä erittelemään uusia teemoja, muotoja tai merkityksiä. Luennassa hyödynnetään erilaisten näkökulmien ja tarkastelusuuntien hyödyntämistä. Olennaista on suhtautua aineistosta esiin nouseviin tulkintoihin monipuolisesti, avoimesti ja tasapuolisesti. Tulkinta tähtää esiin nousevien teemojen tunnistamiseen ja niistä muodostettuun synteisiin. (Patton 2002, 482–487, 497–498) Kuvailu, tulkinta ja analyysi vuorottelevat kokonaisuuden raportoinnissa, pyrkimyksenä tarjota rikas ja monipuolinen kuvaus havainnoinnista, aineistosta ja analyysistä (Patton 2002, 502–504).

Tässä tutkimuksessa havainnot ja niihin liittyvät merkitykset olivat laajempia tai suppeampia kokonaisuuksia, jotka olivat itsenäisiä tai joilla saattoi olla yhtymäkohtia toisiin havaintoihin. Analyysiä varten havainnointiaineistosta muodostettiin yhtenäinen kokonaisuus. Tämän kokonaisuuden tulkinnallisessa analyysissä aineistosta esiin nousevia tehtävätaktiikan kulttuurisia muotoja pyrittiin teemoittelemaan ja edelleen merkityksellistämään. Analyysissä näkökulmina hyödynnettiin tutkimuksen alakysymyksiä, esiymmärrystä, kirjallisen aineiston analyysiä sekä vuorottelua laajemman ja suppeamman tarkastelutavan välillä. Tällä tavoin pyrittiin tarkastelemaan aineistoa tutkimustehtävän kannalta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineiston analyysin tuloksena nousi esiin tilanteita ja tapahtumia, joissa tehtävätaktiikka sai kulttuurista muotoa. Näistä tapahtumista valittiin lopulta kolme tilannetta, jotka edustivat näitä havainnot. Tilanteiden pohjalta nämä tilanteet muokattiin raporttiin kolmannessa persoonassa kuvatuiksi tapahtumakuvauksiksi ja niiden analyysiksi. (vrt. Virtaharju 2018).

3. TEHTÄVÄTAKTIikka

Tässä luvussa raportoidaan tutkijan tehtävätaktiikkaan liittyvä esiyymmärrys. Luvussa myös esitellään, millä tavoin tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet esiyymmärryksen perusteella. Luvussa käsitellään lähdekirjallisuuteen perustuen, millä tavoin preussilais-saksalaista tehtävätaktiikkaa voidaan ymmärtää ja jäsentää kulttuurisena ilmiönä. Tarkastelussa on hyödynnetty teoreettista viitekehystä kulttuurista työkaluvalikoimana. Luvun lopuksi esitellään yhteenvedo esiyymmärryksestä ja sen vaikutus tutkimusasetelman ja -kysymyksiensä rakentumisessa.

3.1. Tehtävätaktiikka ja maailmankuva

Tehtävätaktiikan taustalla esitetään olevan vahvoja oletuksia todellisuuden luonteesta, jotka liittyvät historialliseen kehitykseen (Shamir 2011, 33–34; Mattsson 2003, 20–22). Tehtävätaktiikkaan johtanut kehitys liittyy voimakkaasti yhteiskunnalliseen ja sotilaalliseen murrokseen ja sitä seuranneeseen kehitykseen Preussissa 1700–1800-lukujen vaihteesta alkaen (Shamir 2011, 33–34). 1700-luvun lopulla Preussin asevoimat oli kehitetty toimimaan, aikansa ihanneiden mukaisesti, lineaariseen ja tarkasti tahditettuun kontrolloituun sodankäyntiin. Taustalla vaikuttivat tuon aikakauden yhteiskunnalliset ja tieteelliset suuntaukset, jotka painottivat matemaattisten luonnontieteiden yleispätevyyttä ja selitysvoimaa. Valistusajan hengessä matemaattisten periaatteiden soveltaminen sodankäyntiin näyttäytyi asevoimissa yhtenäisinä muo-dollisina sotaliikkeinä ja strukturoituina taistelutekniikkoina. Toiminnan vaiheistaminen ja keskitetyksi tahditettu kontrollointi ulottui yksittäisestä sotilaasta suurempiin joukkokokonai-suuksiin. Sota ja sodankäynti itsessään olivat ennakoitavissa ja ratkaistavissa reduktion avulla. (Shamir 2011, 29–30; Bosquet 2007, 49–62; Osinga 2005, 94–95) Asevoimat haluttiin mieltää koneistoksi, jonka osat ja mekanismit voitiin rakentaa ja hienosäätää tarkasti. Aikakaudel-le tyypillisissä formaaleissa ja rajatuissa taisteluissa tällä tavoin järjestetyillä ja johdetuilla asevoimilla saavutettiin myös menestystä. Fredrik Suuren armeijaksi kutsutut Preussin asevoimat olivat vieneet nämä periaatteet erityisen pitkälle, ja ne olivatkin oman aikakautensa sotilaallisen ihailun kohde. Preussin asevoimissa jokaisen sotilaan tuli hoitaa oma tarkasti rajattu tehtävänsä osana koneistoa. Koulutuksessa painotettiin vaistomaista ja ehdotonta tottelevaisuutta. Armeijan tuli toimia kuten kone, tehokkaasti ja keskitetyn tarkasti komentajan käskyjen mukaan. Tällä tavoin suuria joukkoja ja kehityksen mukanaan tuomien uusien aseiden vaikutusta pyrittiin hallitsemaan. (Bosquet 2007, 63–71; Mälkki 2009, 46–47)

1700–1800-luvun vaihteessa tieteen ja kulttuurin murroskausi ennusti muutosta myös sodankäyntiin (Bosquet 2007, 82–85). Sodankäynnissä muutosta ennakoi Napoleonin sotataito, joka perustui liikkeen ja voiman yhdistämiseen aiempaa dynaamisemmalla tavalla. Napoleonin sotataidossa ei taistelutekniikan ja taktiikan osalta kuitenkaan ollut merkittäviä eroja aikakau-

den muihin asevoimiin. Napoleonin armeijan menestystä selittivät erityisesti johtamiseen ja asevoimien organisointiin liittyvä kehitys, jolla mahdollistettiin taktista joustavuutta ja parempi liikkuvuus. (Boyd 1986, 31, 34–35; Osinga 2005, 189–190; Citino 2005, 105–109) Myös Preussissa tunnistettiin 1800-luvun alussa tarve uudistaa, reformoida, asevoimia dynaamisempaan sodankäyntiin. Tämän kehityskulun avainkokemuksena pidetään Preussin armeijan mittavaa tappiota Napoleonin johtamia ranskalaisia joukkoja vastaan käydyssä Jenan ja Auerstedtin taistelussa 1806. Preussin armeija osoittautui johtamiseltaan ja taistelutaidoiltaan aivan liian hitaaksi ja kankeaksi, mikä johti katastrofaaliseen epäonnistumiseen nopeampaa aktiivista vastustajaa vastaan (Shamir 2011, 15; Mälkki 2009, 46–49; Citino 2005, 109–119).

Preussin asevoimien reformiin johtaneen kehityksen mahdollistivat kuitenkin myös samaan ajankohtaan osuneet humanismin ja romantiikan tuottamat kulttuuriset ja filosofiset virtaukset. Valistusajan kaiken kattavien selittävien teorioiden rinnalle syntyi vastaliikkeenä kompleksisuudesta ja tulkinnallisuudesta kiinnostuneita suuntauksia. Inhimillistä toimintaa, mukaan lukien sotaa, ei haluttu enää mieltää yksinomaan luonnollisen maailman ilmiöksi. (Shamir 2011, 33; Mälkki 2009, 57–61; Osinga 2005, 34–35) Bosquet (2007) kuvaa tieteellisen maailmankuvan murrosta siirtymänä ajatuksesta kellokoneiston lailla toimivasta harmonisesta ja ennustettavasta maailmasta spontaanimpaan energian dynaamiseen siirtymiseen, termodynamiikkaan vertautuvaan maailmankuvaan. Energian siirtymiseen perustuva ajattelu luonnollisesti epäjärjestyksen ja ennustamattomuuden entropian käsitteen kautta. Tieteen avulla voitiin luoda uutta ja saada aikaan liikettä suuntaamalla energiaa, mutta prosessi ja lopputulos olivat dynaamisia, avoimia ja osin ennustamattomia. (Bosquet 2007, 44–46, 49–95)

Sodan kuva ja luonne

Tehtävätaktiikan kehukseen, sodan kuvaan ja sen luonteeseen vaikuttaneita kehittäjiä Preussin asevoimien piirissä oli 1800-luvun alussa useita. Keskeisiltä näkemyksiltään nämä reformisteiksi nimitetyt upseerit edustivat romantiikan ja humanismin hengessä ajattelua sodasta suurelta osin kompleksisena ja arvaamattoman väkivaltaisena ympäristönä. Tästä syystä tarkat etukäteen tehdyt suunnitelmat ja tarkkaan kontrollointiin perustuva johtaminen eivät toimisi taistelukentän todellisuudessa. Tämä ajattelu, kokemuksiin perustuva pragmatismi sekä erityisesti clausewitziläinen sodan kuva ja kitkan käsite muodostivat osaltaan ontologista ja epistemologista perustaa tehtävätaktiikan muodostumiselle. (Shamir 2011, 33–34; Mattsson 2003, 20–21)

Clausewitzin merkitystä tehtävätaktiikan kulttuuriselle kehitykselle tulisikin ehkä näin ollen tarkastella erityisesti clausewitziläisen sodan kuvan sekä siitä johdetun kitkan käsitteen kautta. Osingan (2005, 20) ja Citinon (2005, 143–146) tulkinnan mukaan Clausewitz ei suostunut näkemään sotaa ennustettavana ja laskelmoitavana, reduktionistisena, ilmiönä. Tulkinnan mukaan juuri tällä ajattelullaan Clausewitz erosi tuon ajan toisesta merkittävästä sotateoreetikosta, Jominista. Osinga (2005, 34–35) ja Citino (2005, 143–146) esittävät Jominin pyrkineen työllään etsimään sodankäynnistä yleispäteviä selkeämpiä lainalaisuuksia ja kaikkeen sodankäyntiin sovellettavia periaatteita. Tulkinnan perusteella on ymmärrettävä, että Jomini edusti lähestymistavallaan puhtaammin valistusajalle tyypillistä ajattelua. Clausewitzin ajattelu ja työ pohjasi uusromantiikkaan. (Osinga 2005, 34–35; Citino 2005, 143–146)

Clausewitz (1998, 15–28) näki sodan ennen kaikkea valtioiden poliittisten tavoitteiden edistämiseen liittyvänä fyysisen voiman, väkivallan, käyttönä. Luonteeltaan sota on kuitenkin epävarmaa ja arvaamatonta, joten ihmisen toiminnalla on sodankäynnissä suuri merkitys ja vaikutus. Hän pyrkiikin myös esittämään sodassa ihmiseltä vaadittavia ominaisuuksia. (Clausewitz 1998, 39–56) Osingan (2005, 160–163) mukaan Clausewitzin ajattelussa sodan fyysisten voimien arviointiin, selittämiseen ja tulkintaan voitiin käyttää tieteen keinoja. Hänen tulkintansa mukaan sodassa ovat kuitenkin yhtä lailla läsnä myös voimakkaat inhimilliset psykologiset tekijät, joita on mahdoton selittää tieteellisin periaattein (Osinga 2005, 160–163). Osinga (2005, 35–37) esittääkin Clausewitzin pyrkineen ajattelussaan yhdistämään näitä kahda selittääkseen sotaa ilmiönä. Tulkinnan mukaan hän yhdisti tällä tavoin, tiedostetusti tai tiedostamattaan, ajattelussaan valistusajan oppeja ja newtonilaista mekaniikkaa romantiikkaan ja humanismiin (Osinga 2005, 35–37).

Osingan (2005, 20, 35–37) mukaan clausewitziläisen sodan kuvan kokonaisuudessa sota oli kuitenkin juuri inhimillisen luonteensa takia liian monimutkainen ilmiö tarkasteltavaksi yleistettävään positivismin perustuvien keinoin. Erityisesti sodankäynnin psykologiset ulottuvuudet luovat sodankäyntiin jatkuvaa epävarmuutta ja kitkaa. Edelleen Osingan (2005, 160–163) ja Samuelsin (2014, 49–50) tulkinnan mukaan Clausewitziläinen sota näyttäytyy kokonaisuudessaan dynaamisena jatkumona, jonka taustalla vaikuttavat tavoitteelliset pyrkimykset, mutta sen tapahtumien kulkua on mahdoton tarkasti arvioida. Sota ei kuitenkaan ole täysin arvaamatonta tai epälineaarista sattumanvaraista tapahtumien kulkua, vaan kitkan sävyttämää vuorovaikutuksellista sotilaallisen voiman käyttöä. (Osinga 2005, 160–163; Samuels 2014, 49–50; Citino 2005, 145–146)

Clausewitz (1998, 60–63) esitti, että suunnitelma ja vakioidut yksikertaiset toimintamallit eivät toteudu sodan todellisuudessa koskaan sellaisina kuin ne on etukäteen ajateltu toimivik-

si. Sota on ympäristönä liian ennustamaton ja tuntemattomia tekijöitä sisältävä, jonka takia toimintaa siellä ei voi ennalta arvioida ja ymmärtää tarkasti. Tätä vaikutusta Clausewitz nimitää kitkaksi. (Clausewitz 1998, 60–63) Samuelson (2014, 38–39) tulkinnan mukaan clausewitziläinen kitka näyttäytyy toiminnan näkökulmasta ilmiönä, joka voidaan kuitenkin huomioida johtamisen keinoin. Kitkan käsite edustaa Samuelson (2014) mukaan sattuman ja entropian vaikutusta inhimilliseen toimintaan avoimessa ympäristössä. Kitkalla käsitetään juuri tavoittelun ja toteutuneen toiminnan välistä eroa. (Samuelson 2014, 39–41; vrt. Clausewitz 1998, 60–63). Kitka vaikuttaa sodassa hankaloittaen kaikkea toimintaa, ja yhdistettynä sattumanvaraisuuteen, se tekee tapahtumien ennustamisesta käytännössä mahdotonta. Kitkaa aiheuttavat organisaation eri tasoilla toimivien johtajien tietovajeet, yksilöiden viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät tulkintaerot ja toiminnan halutun vaikutuksen ja toteutuneen vaikutuksen väliset erot. (Samuelson 2014, 39–41; Clausewitz 1998, 60–63) Clausewitz (1998, 60) puuhakin johtamisen haasteena juuri "*oikein näkemisen*" vaikeudesta.

Sodan kuvan merkitys tehtävätaktiikan näkökulmasta liittyykin juuri tähän toimintaympäristöön ja sen ymmärtämiseen (Shamir 2011, 10–14). Shamirin (2011) tulkintaan pohjaten clausewitziläinen ajatus sodasta avoimena, dynaamisena ja ennustamattoman vuorovaikutuksellisena, mutta kuitenkin tieteellisiin voimiin perustuvana kokonaisuutena, voidaan ymmärtää tehtävätaktiikassa toimintaympäristöä tulkitsevana ohjaavana kehystenä. Tämä kehys on esimerkiksi hyvin selkeästi ilmaistuna vuoden 1933 kenttäohjesäännön (*H. Dv. 300 Truppenführung*) alussa lähtökohtana jatkolle. Kenttäohjesäännössä sota kuvataan taiteeksi, joka perustuu tieteellisiin periaatteisiin. Sotaa ja taistelua kuvataan avoimena ja arvaamattomana ympäristönä, jossa kitkalla on keskeinen rooli epävarmuuden tuottajana. Ihmisen rooli sodassa ja sodankäynnissä on voimakkaasti läsnä kaikessa toiminnassa. (Condell & Zabecki 2001, 17, 1.–4. kohdat) Clausewitz ja hänen ajatuksensa sodan olemuksesta ja tarkoituksesta esiintyvät varsin korostuneesti myös Foertschin (1939) sotataitoa käsittelevässä teoksessa. Clausewitziin viitataan erityisesti sodankäyntiä määriteltäessä (Foertsch 1939, 10–15). Vuoden 1933 kenttäohjesäännön (*H. Dv. 300 Truppenführung*) tapaan, myös Foertsch (1939, 7–15) aloittaa teoksensa varsin laajalla sodan kuvan esittelyllä (vrt. Condell & Zabecki 2001, 17–19). Sodan kuvan varsin laaja käsittely tuo esiin sen merkitystä saksalaisessa 1900-luvun alun sotilaallisessa ajattelussa.

Samuelson (2015, s. 455–456) tulkitsee tämän saksalaisen ohjesäännössä esitetyn sodan kuvan ymmärtävän sodan luonteeltaan viheliäisenä ("*wicked*") ongelmana. Tällaiselle ongelmalle ovat luonteenomaisia kompleksiset vuorovaikutussuhteet eri osa-alueiden välillä, mikä aiheuttaa kokonaisuuden vaikuttavan kaoottiselta. Itse ongelmaa ei voida eristää, tarkastella tai ratkaista osa-alueittain kokonaisuuteen vaikuttamatta. Viheliäiseen ongelmaan, sotaan ja taiste-

luun, ei ole olemassa oikeaa ratkaisua, joka olisi etukäteen suunniteltavissa ja toistettavissa. Tämän kaltaiset ongelmat edellyttävät organisaatiolta ongelman lähestymistä kollektiivisesti. Johtaminen edellyttää ongelman ratkaisemisen sijaan ratkaisun mahdollistamista organisaatiota hyödyntäen. (Grint 2014, 242–245)

Ihmiskuva ja yksilö

Clausewitz (1998, 39–56) nostaa varsin laajalla käsittelyllä yksilön, johtajan, keskeiseen toimijan rooliin käytännöllisessä sotilaallisessa toiminnassa. Sama yksilöllisen toimijuuden korostaminen on luettavissa myös vuoden 1933 kenttäohjesäännön (*H. Dv. 300 Truppenführung*) johdannossa (Condell & Zabecki 2001, 17–19). Foertsch (1939, 167–170) nostaa esille samalla tavoin ihmisen aktiivisena kehittyvän tekniikan käyttäjänä ja johtajana, toimijana. Tehtävätaktiikka pohjaa tätä kautta vahvasti yksilön toimijuutta korostavaan ihmiskuvaan (Shamir 2011, 14–15).

Historiallisesti tehtävätaktiikassa vaikuttava ihmiskuva kytkeytyy romantiikan ja humanismin nousuun ja vaikutukseen (Mattsson 2003, 20–21). Valistuksen ajan yhteiskunnassa yksilön rooli oli olla ennen kaikkea koneiston osa, johdon ja johtamisen ollessa keskitettyä (Bosquet 2007, 60–62; Mattsson 2003, 23). Romantiikan ja humanismin myötä yksilön rooli ja merkitys maailmassa korostui ja muuttui luonnonlaeille alistetusta objektista aktiiviseksi vaikuttajaksi. Yhteiskunnan tehtävänä oli kasvattaa ja valmentaa yksilöä lapsesta alkaen aktiiviseksi ja kykeneväksi toimijaksi yhteiskunnassa. (Mattsson 2003 24–29, 53–55; Mälkki 2009, 57–61; Toiskallio 2009, 35–37)

Humanismi suuntauksena korosti yksilöä ja yksilöllistä kokemusta kasvatettaessa ihmistä osaksi yhteiskuntaa. Persoonaa ei saanut alistaa kasvottomaksi järjestelmän osaksi. Olennainen osa yksilön kasvua oli sivistys, jonka ohjaamana ihminen ymmärtäisi oman merkityksensä, osansa ja paikkansa yhteiskunnassa. Kansallisaatteella oli romantiikan ihanteiden myötä myös merkittävä rooli kasvatuksessa ja sivistyksessä. Yksilönvapaus korosti omatoimista itsenäisyyttä ja valinnanvapautta sivistyksen ja kansallisaatteen ohjaamana. Yksilöllisyyden vaaliminen korosti myös yksilön vastuuta itsensä lisäksi muista ihmisistä ja laajemmin koko yhteiskunnasta. Nämä näkemykset vaikuttivat voimakkaasti myös samaan aikaan reformoitavien asevoimien ihmiskuvaan ja pedagogiikkaan ohjaten vahvasti erityisesti sotilasjohtajien johtajakoulutuksen kehittämistä. (Toiskallio 2009, 35–37; Mattsson 2003, 19–22, 35–37; Mälkki 2009, 57–61)

Tehtävätaktiikan totuuskäsitys

Tehtävätaktiikan kulttuurisena kehyksenä, maailmankuvana, toimivat näkemys maailmasta avoimena, dynaamisena, alati liikkeessä olevana ja vain osin selitettäviin formaaleihin kaavoihin sijoitettavana ympäristönä. Maailmaa ja sen ilmiöitä voidaan jäsentää valistuksen tieteellisin periaattein, mutta sitä ei voida kokonaisuutena redusoida erikseen tarkasteltaviksi osiksi. (Shamir 2011, 33–34) Mattssonin (2003, 20–21) mukaan tehtävätaktiikan todellisuuskäsityksenä toimii tällaisen maailmankuvan pohjalle rakennettu sodan kuva. Tehtävätaktiikassa ihmiskäsityksellä on merkittävä rooli. Ihmiskäsityksessä yksilö nähdään toimijuuden kautta, joka on samaan aikaan sekä vapauttava että velvoittava. Yksilö on kasvatettava ja vapautettava toimimaan itsenäisesti avoimessa maailmassa periaatteiden, ei sääntöjen, ohjaamana. (Mattsson 2003 45–46; Mälkki 2009; Shamir 2011)

Alkusysäyksen tähän tehtävätaktiikkaan johtaneeseen kehitykseen mahdollistavat uusromantiikan ja valistuksen mukanaan tuomat kulttuuriset ja filosofiset virtaukset. Tehtävätaktiikan taustalla oleva sodassa toimimisen kulttuurinen kehys kehittyi lopulta käytännössä lähes täydelliseksi vastakohtaksi Fredrik Suuren ajan Preussin armeijasta ja sen johtamismenetelmistä. (Shamir 2011 29–33; Mattsson 2003, 19–21) Tämä sodan kuvan osittainen murros ja sitä myötä ihmisen, sotilaan ja johtajan rooli osana taistelevaa sotilasorganisaatiota muodostivat tarpeen kehittää ratkaisuja näiden ajatusten ja periaatteiden soveltamiseksi käytäntöön. Samalla sodan kuva ja ihmiskäsitys yhdistyivät ja sulautuivat osaksi kulttuurisia työkaluja. (Shamir 2011, 29–33; Mattsson 2003; vrt. Swidler 1986; Giorgi ym. 2015, 13–15) Maailmankuva, sodan kuva ja ihmiskäsitys muodostavat tehtävätaktiikassa ontologisen viitekehyksen todellisuuden jäsentämiseen sekä tavan jäsentää ja rakentaa toimintaa (Mattsson 2003, 20–21).

3.2. Tehtävätaktiikka ja saksalainen sotataidollinen ajattelu

Tehtävätaktiikka liitetään preussilais-saksalaiseen sotataitoon sekä kehityshistorialtaan että toiminnallisesti. Edellä käsitelty sodan kuva on merkittävin tehtävätaktiikkaa ja sotataitoa yhdistävä tekijä. Tehtävätaktiikka esitetään johtamiseen liittyvänä menetelmällisenä käsitteenä, jolla sotataitoa toimeenpannaan. (Mattsson 2003, 20–22) Clausewitz (1998) jakoi sotataidon strategiaan ja taktiikkaan: Strategialla hän tarkoitti sodan kokonaistavoitteiden saavuttamista ja varsinaisen taistelutoiminnan ulkopuolelle sijoittuvaa kokonaisvaltaista suunnittelua. Taktiikalla hän puolestaan tarkoitti varsinaisen taistelutoiminnan johtamista. (Clausewitz 1998, 67–69) Foertsch (1939, 22–23) sijoittaa näiden strategisen ja taktisen tason välille myös operatiivisen tason. Operatiivinen taso sijoittuu yksittäisen taistelun ja samassa yhteydessä käytävien toisiinsa liitännäisten taistelujen rajapinnassa olevalle tasolle (Foertsch 1939, 20–23).

Tehtävätaktiikka ja sen kehitys esitetään erityisesti taktisen ja operatiivisen tason johtamiseen liittyvänä (Mattsson 2003, 22; Shamir 2011, 37–38). Tehtävätaktiikka on kuitenkin liitoksissa myös taktisen ja operatiivisen tason sotataidolliseen ajatteluun. Tehtävätaktiikan (*Auftragstaktik*) käsitteen käyttöön liittyi myös ajatus maaston, liikkeen ja aloitekyvyn hyödyntämisestä. Sitä käytettiin 1800–1900-lukujen taitteessa sotataidollisessa keskustelussa käsitteellisesti erottavana näkökulmana perinteisempään keskittämiseen ja kontrolliin perustuvasta perinteisemmästä taktiikasta (*Normaltaktik*) ja siihen liittyvästä johtamisesta. (Shamir 2011, 44–46; Mattsson 2003, 45–46)

Näistä tekijöistä johtuen ymmärtääkseen tehtävätaktiikkaa johtamisen näkökulmasta on perehdyttävä myös preussilais-saksalaiseen sotataitoon ja sen kehitykseen. Preussilais-saksalaisessa sotataidossa maantieteellä ja vahvoilla naapureilla on ollut merkittävä rooli ratkaisujen kehittämiseen liittyen. Sotilaallinen uhka on voinut kohdistua lähes kaikista ilmansuunnista, osin myös useammasta suunnasta samaan aikaan. Brandenburgin ja Preussin sotataidossa onkin 1600-luvun lopulta alkaen pyritty nopeaan sotaan ja sen nopeaan sotilaalliseen ratkaisuun. Tämä on nähty keinona saavuttaa omat tavoitteet ylivoimaisia vastustajia vastaan ennen vastustajan voiman kasvattamista. Tällainen ajattelu on edellyttänyt hyökkäyksen ja aktiivisen nopeatempoisen taistelutavan suosimista. Nopeat, syvät ja aggressiiviset koukkauksiin ja saarrostuksiin pyrkivät liikkuvat sotatoimet ovat asettaneet työkaluja preussilais-saksalaiselle käsitykselle tavoiteltavasta tavasta ratkaista sota ja taistelu edukseen. (Citino 2005, 29–33; Balck 1979a, 18; Mattsson 2003, 64–65)

Valistuksen ajan ihanteiden mukaan rakennettu ja johdettu Fredrik Suuren armeija pyrki myös toimimaan hyödyntäen nopeutta, liikettä ja röyhkeyttä. Tähän pyrittiin aikakaudelle ominaisin keinoin. (Citino 2005, 100–103) Tämänkaltaiset sotataidolliset periaatteet ja hyveet suosivat aggressiivisten ja käytännönläheisten kenttäkomentajien menestymistä ja ihannointia. Saksalaisessa sotataidollisessa ajattelussa esikuvina toimivat aloitekykyiset ja tilannetta, ylivoimaisista vihollista sekä ajoittain myös esimiehiään uhmanneet sotilasjohtajat. Riskinottoa pidettiin tätä kautta myös ihailtuna ja tavoiteltavana. (Citino 2005, 138–141)

1800-luvulla vaikuttaneen Preussin asevoimien reformin myötä sotataidolliseen ajatteluun vaikutti erityisesti Helmut von Moltke vanhempi. Preussin armeijan esikuntapäällikkönä (1857–1888) hän yhdisti ajattelussaan clausewitziläisen käsityksen sodan luonteesta modernin aseteknologian tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Moltken ajattelussa aseiden kehittyvän tappavuuden ja ulottuvuuden takia taistelussa olevat johtajat tarvitsivat tilaa ratkaista taistelu tilanteen, ei ennalta tehtyjen yksityiskohtaisten suunnitelmien, mukaisesti. Teknologiaa tuli kuitenkin aktiivisesti hyödyntää vaikutuksen aikaansaamiseksi ja kuljetusten nopeutta-

miseksi. (Mälkki 2009, 65–68; Citino 2005, 151–152) Moltken sotataidollinen ajattelu korosti joukkojen siirtämisen ja keskittämisen tarkkaa suunnittelua. Ryhmittämisessä ja joukkojen liikuttelussa hyödynnettiin modernia teknologiaa, kuten rautateitä. Tarkalla suunnittelulla pyrittiin mahdollistamaan joukkojen oikea-aikainen keskittäminen valitulle taistelualueelle. Ajatuksena oli hajautetun keskittämisen kautta yhdistää joukkojen voima vasta taistelussa, muodostamalla näin selkeä painopiste. Itse taistelussa tarkka suunnittelu ja suunnitelmallisuus väistyivät aloitteellisen ja aggressiivisen, menestystä hyödyntävän tilanteenmukaisen johtamisen tieltä. Moltken ajattelussa korostui painopisteen muodostaminen liikkeen avulla sekä pyrkimys tehokkaaseen nopeaan sodankäyntiin aloitteellista hyökkäystaistelua hyödyntäen. (Rekkedal 2011, 26–30; Citino 2005, 151–152; Mälkki 2009, 67–68)

Moltke korosti sotataidossaan johtamisen hajauttamista johtamistapana. Hänen ajattelunsa perustui voimakkaasti lyhyiden ohjaavien käskyjen ja asetettujen tehtävien kautta johtamiseen. Tällainen johtaminen edellytti komentajilta kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja toimintaan. Esikuntien ja esikuntatyön rooli oli alajohtoportaita tukevaa, tarkkaa suunnittelua, joka korosti asiantuntijuuden hyödyntämistä. Moltkelaisessa ajattelussa ylemmän komentajan ei tullut sitoutua taistelun kulun seuraamiseen tai yksityiskohtaiseen taktiseen johtamiseen. (Shamir 2011, 36–42) Moltke lähestyi clausewitziläisen sodan kitkan ratkaisemista varsin pragmaattisin keinoin. Jos sota ja taistelu ovat ennustamattomia kuluiltaan, miksi niitä pitäisi edes yrittää etukäteen hallita? Aseiden ja teknologian rooli sodassa oli tukeva, ratkaisu saavutettaisiin pätevien ja aloitekykyisten johtajien avulla. Saksalainen sotataitoon kytkeytyä ajattelu muotoutui Moltken myötä enemmän ihmisten ja johtamisen kuin taktiikan ja tekniikan varaan keskittyväksi rakenteeksi. Yksilöllisten johtajien aloitekykyyn ja hajautettuun johtamiseen perustuva sotataito myös edellytti korkeaa kykyä riskinottoon ja riskinsietoon kaikilla johtamisen tasoilla. (Mälkki 2009, 65–71)

Moltken suosima tehtävällä johtaminen vapautti komentajan pohtimaan yleistilannetta ja kokonaisuutta. Upseerikoulutuksessa tuli painottaa monialaista osaamista, jotta tehtävällä johtamiseen vaadittava laaja tietopohja saavutettaisiin jo varhaisessa vaiheessa. (Shamir 2011, 39–42) Avainasemassa koulutuksen lisäksi olivat toimintatavat, käytänteet. Käytänteissä keskiössä olivat käskytstekniikat ja -muodot ja tavat kommunikoida erityisesti esimiesten ja alaisten välillä (Shamir 2011, 42–43). Taktiikkaa ja taistelutekniikkaa pyrittiin kehittämään hajautettua johtamista ja tehtävätaktiikkaa hyödyntäväksi 1800- ja 1900-lukujen taitteessa. Tämä osin epäonnistui ennen ensimmäistä maailmansotaa. Osin syynä olivat itsenäisiksi ja omatoimisiksi koulutetut upseerit, jotka toimivat ja harjoittivat joukkojaan mielensä mukaan riippumatta ohjesääntötaktiikasta. (Shamir 2011, 44–46) Ensimmäisessä maailmansodassa tämä näkyi erityisesti taktisena monialaisuutena. Toisaalta monialaisuus sekä omatoimisuutta

ja innovatiivisuutta suosiva johtamiskulttuuri mahdollistivat esimerkiksi iskuosastotekniikan kehittymisen ensimmäisen maailmansodan aikana. Tämä toimi osin pohjana kehitettäessä taisteluopillista sisältöä ensimmäisen ja toisen maailmansodan välillä. (Shamir 2011, 47–48)

Täydellinen myrsky – Tehtävätaktiikka ja liikesodankäynti

Ensimmäisen maailmansodan jälkeen Saksassa tiedostettiin teknologian jatkuvasti kasvava merkitys sodankäynnissä. Länsirintamalla teknologiseen kulutussotaan päätyneistä taisteluista huolimatta sotataidollisesti Saksassa vaalittiin edelleen ajatusta liikkeen tärkeästä merkityksestä sodankäynnissä. Ensimmäisen maailmansodan myötä kasvanut sotilasteknologinen kehitys ja asetekniikka haluttiin ennemmin valjastaa perinteisiin saksalaisiin ajatuksiin liikkuvasta sodankäynnistä, jossa hyödynnettäisiin uusia aseita. Armeijan koko haluttiin pitää pienenä liikkuvuuden mahdollistamiseksi. Osaltaan tähän vaikutti myös ensimmäisen maailmansodan myötä voimakkaasti rajoitettu asevoimien koko. Teknologia valjastettiin osaksi tätä ajattelua. (Citino 2005, 240–244; Mälkki 2009, 79–86) Kehitystyö ja sotataidollinen ajattelu sitoutuivat erityisesti taktiselle ja operatiiviselle tasolle. Saksalaista liikesotaa voidaankin pitää operatiivis-taktiselle tasolle keskittyneenä sotataidollisena rakenteena (esim. Frieser & Greenwood 2012, 4–7).

Panssarivaunun ja mekanisoidun kaluston kehitys mahdollisti liikkuvan sodankäynnin murroksen. Panssariase rakennettiin operatiivisiksi ja itsenäisiksi, tukielementit sisältäviksi yhtymiksi. Panssariaseen taktiikkaa ja taistelutekniikkaa rakennettiin joustavuuden luomiseksi ja liikkuvuuden hyödyntämiseksi. Radiota hyödynnettiin taistelujohtamisen välineenä taktisen johtamisen tasolla. Teknologia toimi ennen kaikkea mahdollistajana preussilais-saksalaisten perinteisten historiallisten sotataidollisten periaatteiden; aloitteen, liikkeen ja nopeuden siirtämiseksi käytäntöön operatiivis-taktisella tasolla. (Frieser & Greenwood 2012, 339–244; Citino 2005, 253–256) Mekanisointi ja panssariase muodostivat lopulta kuitenkin ainoastaan pienen osan asevoimista. Suurelta osin liikesotaa käyvä Saksan Wehrmacht liikkui kuorma-autolla, hevosilla tai jalan. Panssarein syvennettävän murron laajentamiseen käytettiin tavallisia jalkaväkijoukkoja. Tämä aiheutti sen, että liikkuvalla kärjellä ja panssaroiduilla hyökkävillä yhtymillä oli rajat liikkeilleen ja toimintaetäisyyksilleen. (Simpkin 1985, 33–36; Frieser & Greenwood 2012, 54)

Kokonaisvaltaisen, joukkotyyppistä riippumattoman, liikkeen hyödyntämisen keinoja sodankäynnissä haettiin ensimmäisen maailmansodan kokemuksista ja avoimesti myös ulkomaisten sotateoreetikoiden kirjoituksista. Ensimmäisen maailmansodan länsirintamalla innovoitu iskuosastotaktiikka oli merkityksellinen kehitettäessä taistelutekniikkaa moderniin saksalaiseen

liikesotaan. Iskuosastojen käyttö perustui pieneen joukkoon, hetkelliseen tuliyliivoimaan ja liikkeen suuntaamiseen vastustajan syvyyteen. Vastustajan heikot kohdat pyrittiin paljastamaan hyökkäämällä, ja liike suunnattiin syntyneistä heikoista kohdista läpi syvyyteen. Tämän jälkeen murtoa laajennettiin syvyys- ja sivusuuntiin samalla periaatteella. Sotataidollisesti tämä ei ollut uutta ajattelua, sama perusajatus on historiallisesti löydettävissä esimerkiksi Sunzin sotataidollisista ajatuksista. Ensimmäisen maailmansodan jälkeen heikkouksia ja liikettä opportunistisesti hyödyntävän murron periaate on edelleen löydettävissä Liddell Hartin sotataidollisesta ajattelusta. (Leonhard 1991, 48–50)

Saksalainen liikesota oli ulkoisista vaikutteista huolimatta kuitenkin hyvin suurelta osin kotimainen operatiivinen ratkaisumalli, joka rakentui kokemusten ja historiallisen kontekstin varaan. Panssarivaunu, radio sekä liikesodan oppien hyödyntäminen asetettiin saksalaiseen sotataidolliseen historialliseen kontekstiin ja jatkumoon. Kehitys toimi tällä tavoin mahdollistajana ja laajenuksena vanhemmille saksalaisille sotataidollisille periaatteille. Liike valjastettiin aseeksi nopean ratkaisun mahdollistamiseksi, uusin työkaluin. Erityisesti radion rooli koettiin tärkeäksi juuri johtamiseen vaadittavan tilanneymmärryksen näkökulmasta. (Simpkin 1985, 24–29; Citino 2005, 306–312; Balck 1979a, 19–22; Frieser & Greenwood 2012, 329–339)

Ratkaisua saksalaisessa modernissa liikesodassa haettiin hyödyntämällä aloitteellisella tavalla kaikkia mahdollisuuksia edetä vastustajan syvyyteen. Murtokohtaa ei määritelty tarkasti etukäteen, se oli löydettävä aktiivisella ja aggressiivisella toiminnalla. Vaikutus perustui kykyyn keskittää voimaa ja liikettä nopeasti. (Leonhard 1991, 117–118) Vaikutus itsessään rakentui ennen kaikkea vastustajan suunnitelmaa vastaan hyökkäämiseen ja psykologisiin tekijöihin. Voima ja sen käyttö nähtiin saksalaisessa liikesodassa ennen kaikkea työkaluna tämän vaikutuksen saavuttamisessa. (Simpkin 1985, 27–31) Psykologisten tekijöiden rooli saksalaisessa liikesodankäynnissä oli erityisen merkityksellinen. Aloitteellista ja mahdollisuuksia nopeasti hyödyntävää liikettä syvyyteen pyrittiin käyttämään vastustajan kokonaisvaltaiseen päätöksenteon psyykkiseen halvaannuttamiseen. Vihollisen tahdon ja uskon murtaminen toimi tällä tavoin sekä aseena että tavoitteena vaikutuksen aikaansaamiseksi (Osinga 2005, 198–203; Boyd 1986)

On erimielisyyttä siitä, missä määrin saksalainen moderni liikesota oli itsenäinen sotataidollinen oivallus. On myös esitetty, että se kehittyi suorana jatkumona saksalaiselle sotataidolliselle ajattelulle. (Shamir 2011, 48–49; Citino 2005, 270–272; 306–311; Mälkki 2009, 101–104) Joka tapauksessa tehtävätaktiikka ja moderni liikesota hyödynsivät toisiaan ja vauhdittivat toistensa kehittymistä. Iskuosastotaktiikan tavoin saksalaiset kykenivät kulttuurinsa mahdollistamana avoimesti ja monipuolisesti omaksumaaseteknologisen ja taktisen kehityksen

maailmansotien välisenä aikana. Toisaalta saksalainen liikesota ja se kehittyminen voidaan ymmärtää myös erilliseksi konseptiksi, joka hyötyi tehtävätaktiikasta sen jälkeen, kun se oli vakiinnutettu taistelutavaksi. Joka tapauksessa liikesodan sotateknologiset elementit mahdollistivat tehtävätaktiikan hyödyntämisen ennennäkemättömällä tavalla. Erityisesti nopeus ja aloitteellisuus korostuivat saksalaisessa liikesodassa juuri tehtävätaktiikan kautta. (Shamir 2011, 48–51)

Tehtävätaktiikan suhde sotataidolliseen ajatteluun

Tehtävätaktiikan suhde sotataitoon on kaksijakoinen. Toisaalta tehtävätaktiikkaa nimitetään itsessään saksalaiseksi moderniksi sotataidoksi (Long 2017, 84). Edellä esitetty näkökulma on kuitenkin melko vahva yleistys. Enemmän saksalainen sotataidollinen ajattelu voidaankin nähdä pidempänä jatkumona, johon tehtävätaktiikka kasvoi ja kehittyi ennen kaikkea johtamiseen liittyväksi osaksi (Shamir 2011, 52–53; Citino 2005, xv–xix, 30–33). Tehtävätaktiikkaan liittyy joka tapauksessa myös historiallinen ja sotataidollinen konteksti. (Shamir 2011, 15).

Saksalaiset ymmärsivät sotataidollisessa ajattelussaan tehtävätaktiikan ennen kaikkea nopeuden mahdollistajana. Nopeuden etu saavutettiin tehtävätaktiikan mahdollistaman nopeamman ja tilanteenmukaisemman päätöksenteon kautta. Teknologia ja tekniset ratkaisut tukivat johtamista, eivät luoneet nopeutta itsessään. Keskiössä oli johtaja, jota voimaannutettiin ja vastuutettiin toiminnanvapaudella. Toiminnanvapaus mahdollisti johtamisessa valitseviin tilanteisiin sidotut päätökset, jotka saatettiin toimeenpanna nopeasti. Myös päätösten laadun ajateltiin paranevan, koska johtaja oli itse läsnä tilanteessa. (Vandergriff 2017, 52–53)

Saksalaista sotataidollista ajattelua onkin tarkasteltava osana tehtävätaktiikan kulttuuria. Sotataidollinen kehys on ymmärrettävissä tehtävätaktiikan tietokäsitykseksi. (Mattsson 2003, 20–21) Saksalainen sotataidollinen ajattelu ei tarjonnut johtajille valmiita ratkaisuja ja toimintamenetelmiä tilanteisiin, vaan perustui enemmän periaatteisiin ja tapoihin toimia (Condell & Zabecki 2001, 9–10). Vaikuttaa myös siltä, että saksalaiset tukeutuivat periaatteiden lisäksi sotataidossaan myös tarinoihin kulttuurisena ohjaavana työkaluna tavoiteltavan toimintatavan valinnassa. Tarinat vaikuttavat liittyvän usein johtajan tai komentajan johtamistoimintaan ja johtamiskäyttäytymiseen. (Muth 2011, 168–171; Citino 2005, 32–33, 243–244)

Saksalainen sotataidollinen kehitys keskittyi toiseen maailmansotaan mennessä operatiiviseen tasoon ja ennen kaikkea nopeisiin taktisiin ratkaisuihin (Grint 2014; Frieser & Greenwood 2012, 10–11). Tätä ajattelua osaltaan vauhditti 1940 länsirintamalla saavutettu operatiivinen menestys ja sen rakentama myytti salamasodasta (*Blitzkrieg*) voitollisena konseptina (Frieser & Greenwood 2012, 11). Grint (2014) kuvaakin saksalaista toisen maailmansodan aikaista sotataitoa ja johtamiskulttuuria valittujen vahvuuksien varaan rakennetuksi. Aloite, liike ja nopeus rakennettiin yksilöllisyyteen ja johtajuuteen perustuvaksi toimintamalliksi. Sotataito rakennettiin varsinkin liikesodassa voimakkaasti näiden vahvuuksien varaan. Saksalainen sotataito oli voimakkaasti keskittynyt taisteluun ja sen voittamiseen nopeasti omia vahvuuksia hyödyntäen ja omista heikkouksista välittämättä. Organisaatio rakennettiin lähes yksinomaan tätä ajatusta tukemaan. Vahvuuksiin ja vahvoihin periaatteisiin nojaaminen heikkouksista välittämättä oli samaan aikaan saksalaisen sotataidon vahvuus ja heikkous. (Grint 2014, 246–251)

Laajaan toiminnanvapauteen ja periaatteisiin nojaavista avoimista ohjesäännöistä huolimatta sotataito antoikin selkeät kulttuuriset työkalut organisaation johtajille eri tasoilla. Olennaista oli, että periaatteisiin perustuvina sotataidolliset kulttuuriset työkalut antoivat johtajille välineitä siihen, miten heidän tulisi ajatella – ei niinkään siihen, miten tulisi toimia eri tilanteissa (vrt. esim. Shamir 2011).

3.3. Tehtävätaktiikan johtamisen käytänteet

Saksalaiset johtamisen käytänteet perustuivat vahvasti omaksuttuun sodan kuvaan ja luonteeseen sodasta viheliäisenä ongelmana, jossa oikeaa optimaalista ratkaisua ei joko ollut olemassa tai sen määrittämiseen olisi kulunut liian pitkä aika tilanteen ratkaisemisen kannalta. Osa taistelukentän ongelmista tunnistettiin luonteeltaan kriittisiksi, vaatien nopeaa suoraa ratkaisua mahdollisimman korkealta johtamisen tasolta. Sotataidollisten periaatteiden ohjaamana molempiin ongelmiin pyrittiin vastaamaan nopeudella. Käytänteet rakennettiin voimakkaasti palvelemaan nopeutta ja aloitteellisuutta kaikilla tasoilla. Sodan arvaamattomaan ja ennustamattomaan luonteeseen vastattiin hajautetun johtamisen periaatteita hyödyntävällä valtuuttavalla toiminnanohjauksella ja tehtävätyyppisten käskyjen varaan rakennetulla johtamiskäytänteellä. Kriittisiin, nopeaa päätöksentekoa vaativiin tilanteisiin vastattiin painottamalla yksinkertaista ja selkeää kommunikaatiota ja johtajien läsnäoloa tärkeissä ja vaativissa tilanteissa. (Samuels 2015, 451–456; Grint 2014, 242–246)

Tavoitteellisen toiminnan yhtenäistävä ohjaus, koordinaatio, rakennetaan tehtävätaktiikassa organisaation tavassa viestiä ylemmän johtoportaahan aikomusta ja tavoitetta alaspäin (Shamir 2011, 27–28). Ohjaavissa käytänteissä keskeisenä ohjaavana tekijänä on kokonaisvaltaisen

tavoitteen ja yläjohtoportaan aikomuksen viestiminen ja ymmärtäminen (Grint 2014, 247). Tehtävätaktiikan vaatima ohjaus edellyttää selkeää tavoitteen asettelua ja tahtotilan sekä tehtävän määrittämistä johtamisessa. Kyky ja halu riskinottoon toiminnassa on niin ikään kollektiivisesti jaettu ja tiedostettu. Myös hyväksyttävän riskin taso on tällöin jaettu kollektiivisesti ja toimii toimintaa ohjaavana tekijänä. (Shamir 2011, 27) Tehtävätaktiikka käytänteineen muodostaa tällä tavoin saksalaisessa sotataidollisessa ajattelussa johtamisjärjestelmän. Hajautettu johtaminen mahdollistaa aloitteellisuuden ja nopeuden delegoimalla päätöksenteon mahdollisimman alas. Tehtävätyyppiset käskyt ja yläjohtoportaan aikomuksen viestintään ja muotoiluun liittyvä kommunikaatio mahdollistaa järjestelmän vaatiman ohjauksen. (Mälkki 2009, 115–116)

Hajautettu johtaminen ja valtuuttaminen

Hajautettu johtaminen on organisaatorakenteeseen ja työn koordinointiin, ohjaamiseen, liitettävä organisaation toimintamalli. Sitä voidaan pitää tehtävätaktiikan ohjaavana käytänteenä. Hajautetulla johtamisella ymmärretään ennen kaikkea päätöksentekoon tarvittavan vallan siirtämistä johtajalta johdettavalle, sotilasorganisaation näkökulmasta komentajalta alajohtoportaille. Tapa ohjata hajautettua johtamista vaikutuksen suuntaamiseksi perustuu Moltken johtamisperiaatteisiin. Tämä on tehtävätaktiikalle keskeinen johtamisen käytänteenä, jonka instituutionalisoinnissa saksalaiseen sotilasjohtamiseen Moltkella oli suuri rooli. (Shamir 2011, 15–17 36–39; Grint 2014, 245–248)

Hajautetulla johtamisella muokataan alajohtoportaat passiivisista toteuttajista aktiivisiksi toimijoiksi. Alajohtoportaiden valtuuttaminen päätöksentekoon delegoimalla valtaa ei poista vastuuta johtajalta, päinvastoin. Johtajan on oltava edelleen aktiivisesti sitoutunut tehtävään ja siihen liittyvään vastuuseen. Johtajan rooli on määrittää käynnistyvälle ja käynnissä olevalle toiminnalle tarkoitus, tehtävä. Alaisen rooli on etsiä keinot annetun tehtävän toteuttamiseksi. Tehtävän määrittelyn tärkeän roolin lisäksi hajautettu johtaminen edellyttää johtamisen muuttamista rajoittavien käskyjenannon ja valvonnan sijaan mahdollistavaksi johtajuudeksi. (Grint 2014, 245–248; Shamir 2011, 15–17)

Tehtävätaktiikan käytänteet rakentuvat varsin voimakkaasti hajautetun johtamisen periaatteiden varaan, niitä tukien. Tarkkojen ja yksityiskohtaisten käskyjen ja johtajakeskeisen ohjauksen sijaan päätöksentekovalta annetaan nopeuden ja aloitteen aikaansaamiseksi mahdollisimman alas. Tällä valtuutetaan alajohtoportaat hyödyntämään omaa ymmärrystään tilanteesta, aloittekykyään sekä koordinoimaan oma toimintansa. Hajautettu johtaminen perustuu luottamukseen alaisen kyvystä arvioida tilannetta ja suhteuttaa oma toiminta omaan toimintaympä-

ristöönsä sopivaksi. Kriittiseksi tämän kaltaisen johtamisen kannalta muodostuu alaisten riittävä tieto- ja taitotaso omassa tehtävässään ja luottamus johtajuussuhteissa. Ammattitaidon lisäksi hajautettu johtaminen edellyttää yksilöiden kesken jaettuja yhteisiä tapoja ja työkaluja jäsentää ympäröivää maailmaa ja sen tapahtumia sekä tulkita annettuja tehtäviä. Toiminnan tavoitteellisen ohjauksen, koordinoinnin, näkökulmasta hajautettu johtaminen perustuu vaikutuksen yhtenäistämiseen tavoitteiden määrittelymisen kautta. (Shamir 2011, 15–19; Samuels 2015)

Jaetuilla ja yhteisillä työkaluilla tapahtuvalla ympäristön jäsentämisellä on merkittävä rooli hajautetun johtamisen onnistumisessa. Tavoitteiden määrittely tehtävien kautta ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan lisäksi hajautetun johtamisen toimintaedellytyksenä on organisaation eri johtotason yhteisesti jaettu kehys ympäristön jäsentämiselle ja toiminnalle. Tätä voidaan nimittää komentajan tai yläjohtoportaahan aikomukseksi. Tämän jaetun kokemuksen kautta tapahtuva tulkinnan merkitys muodostaa yhdessä tavoitteiden määrittelyn kanssa ohjaavan rakenteen organisaation toiminnan koordinaatioon ja yhteensovittamiseen. Se mahdollistaa toiminnan koordinaation ja yhteensovittamisen ilman rajoittavaa keskitettyä johtamistapaa. Boyd (1986) tulkitsi tämän olevan saksalaisen sotilasjohtamisen painopiste: *schwerpunkt*. Tämän kaltainen tapa toimia ruokkii myös intuitiivista päätöksentekoa, mikä lisää ennestään päätöksenteon ja toimenpanon nopeutta. Intuition ja tunteen merkitys korostuu saksalaisessa sotilasjohtamisessa ja sotataidossa. Ideaalina oli, että johtajalla olisi vahva kokemuksen sävyttämä ja tunteeseen perustuva tilanneymmärrys, sormituntuma (*fingernspitzengefühl*), nopean päätöksenteon pohjaksi. (Boyd 1986, 72–77; Osinga 2005, 201–202; Samuels 2014, 63–65) Toisaalta ilmiömäinen, intuitiivinen kyky lukea tilanteita, *fingernspitzengefühl*, oli Balckin (1980) mukaan melko harvinaista saksalaisten komentajien keskuudessa. Toimintakulttuuri, kokemuksen ja luottamuksen rooli oli sitäkin suuremmissa osassa hajautetun johtamisen onnistumisessa (DePuy 1980, 21–23)

Hajautettu johtaminen voidaan ymmärtää kontrolloivan, keskitetyn johtamisen vastakohtaksi. Tehtävätaktiikan on tunnistettu nojaavan voimakkaasti, tai jopa täysin, hajautetun johtamisen periaatteisiin. (Alberts & Hayes 2003, 18–26; Mälkki 2009, 37–41) Alberts & Hayes (2003) nimeävät saksalaisen tehtävätaktiikkaan perustuvan toisessa maailmansodassa harjoitetun johtamisen kontrollista vapaaksi johtamiseksi. Kontrolloimattomassa johtamisessa voidaan ajatella alajohtoportaahan olevan täysin hallinnasta vapaata. Annetun tehtävän täyttämiseen on lupa käyttää kaikkia parhaiksi katsottuja tilanteeseen sopivia keinoja tehtävän täyttämiseksi. Ohjaavaa johtamista lisättäessä johtaminen muuttuu luonteeltaan valikoivaksi hallinnaksi. (Alberts & Hayes 2003, 24–26) Tämänkaltaisen valittu toimintamalli edellyttää voimakkaasti tehtävän määrittelyyn ja ymmärrykseen keskittyvää käskynantoa ja ohjausta (Alberts & Hayes

2003, 19–20). Voidaan kuitenkin perustellusti kysyä, voiko mikään johtaminen olla kontrolloimatonta. Kyse on ennen kaikkea kontrollin tavoista osana johtamista. Kontrollin voidaan tehtävätaktiikassa ymmärtää olevan kollektiiviseen ymmärrykseen pyrkivää ja ohjaaviin käytänteisiin perustuvaa johtamista (vrt. Alberts & Hayes 2003, 19–26).

Kontrolliin liittyvät käytänteet eivät välttämättä olleet näin selkeärajaisia edes saksalaisessa toisen maailmansodan aikaisessa sotilasjohtajuudessa. Käytännön kokemuksessa johtajien oli ilmeisesti ainakin jossain määrin tehtävätaktiikassakin tunnistettava yksilöllisen vahvankin ohjauksen ja yksityiskohtaisten käskyjen tarve. Konteksti ja alaisten yksilölliset ominaisuudet määrittivät, miten kontrollia lopulta toteutettiin. (Balck 1980, teoksessa: DePuy 1980, 18–20) Myös johtajan suora puuttuminen kriittisiin ongelmiin, kiireellisissä tilanteissa jopa johtoportaiden yli, voidaan ymmärtää tilannesidonnaiseksi erittäin kontrolloivaksi johtamiseksi (vrt. Samuels 2015, 455–456).

Tehtävällä johtaminen ja johtajuus

Saksalaisessa johtamiskäytänteessä käskyn rooli on muuttua tehty päätös toiminnaksi. Saksalainen vuoden 1933 ohjesääntö painottaa käskyn tiivistä ilmaisua ja ymmärrettävää muotoilua. Erikseen korostetaan, että käskyn tulisi sisältää vain olennainen tieto. Käsky sisältää tehtävän alaiselle sekä kuvauksen yläjohtoportaan aikomuksesta. Aikomuksen merkityksen rooli kasvaa laajemmissa ja ennakointia vaativissa käskyissä. (Condell & Zabecki 2001, 29–31, kohdat 64–78)

Johtaminen tehtävän ja aikomuksen määrittävien käskyjen kautta on tehtävätaktiikan keskeisiä ja tunnetuimpia käytänteitä. Tehtävätyyppisessä käskyssä tehtävän määrittely käskee alaiselle saavutettavan tavoitteen, jota ohjataan kommunikoimalla tehtävän lisäksi myös käskyn antajan aikomus mahdollisine rajoitteineen. Tehtävätyyppisellä käskyllä alaiselle rakennetaan tavoitteen lisäksi kehys oman toimintansa jäsentämiseksi ja suunnittelemiseksi. Tehtävän suorittamiseen käytettävät keinot sekä niihin liittyvä yhteensovittaminen uskotaan alaisen tehtäväksi. (Simpkin 1985, 230–232, 240; Leonhard 1991, 113)

Käskyssä tehtävän lisäksi viestittävä ylemmän johtoportaan aikomus on varsinaista tehtävää tärkeämpi viitekehys, jolle tehtävä on alisteinen. Tehtävän merkitys on tilannesidonnaista ja liittyy ylemmän johtoportaan aikomukseen. Yksilön vastuu oli saksalaisessa järjestelmässä tässä kohdin erityisen oma-aloitteisuutta korostava. Muuttuneessa toimintaympäristössä tehtävää sai omatoimisesti muokata tai jopa muuttaa, mikäli se ei enää vastannut ylemmän johtoportaan aikomusta. (Simpkin 1985, 232; Mälkki 2009, 116)

Käskyjen ja yläjohtoportaan aikomuksen asemaa tehtävätaktiikassa kuvataan myös luottamuksen mahdollistamaksi sopimukseksi johtajan ja esimiehen välillä. Johtajalla on valta määrittää alaistensa tehtävät, mutta ei keinoja tehtävän saavuttamiseksi. Johtajan on luotettava alaisen ammattitaitoon ja toimintakykyyn. Alaisella puolestaan on oikeus ja velvollisuus itsemäärittää keinot komentajan aikomuksen toteuttamiseksi. Hänen on luotettava ylhäältä saamiinsa tehtäviin ja sitouduttava ehdottomasti komentajansa aikomukseen. (Shamir 2011, 3 26–27; Long, 2017, 74)

Boydin (1986, 1987) tulkinnan mukaan käskyjen rooli oli saksalaisessa ajattelussa tällöin sekä eksplisiittinen että implisiittinen. Käskyn on eksplisiittisesti ilmaistava, mitä toiminnalla tavoitellaan. Implisiittinen merkitys on ilmaistua merkitystä tärkeämpi, koska se määrittää ja ohjaa, missä alaisen annetaan ja oletetaan käyttävän hänelle annettua valtuutusta päättää, miten tehtävän täyttää. Tämä rakenne hyödyntää yhteisen viitekehyksen muodostamaa orientaa-tiota ja mahdollistaa sotataidon edellyttämän joustavuuden ja nopeuden aloitetta hyödyntäen. (Boyd 1986, 79; Osinga 2005, 201–202)

Tehtävätyyppiset käskyt ammentavat toimintaperiaatteeltaan näin suoraan tehtävätaktiikan totuus- ja tietokäsityksestä (vrt. Mattsson 2003). Toimintaympäristö ymmärretään luonteeltaan jatkuvassa muutoksessa olevaksi ja dynaamiseksi. Tämä ennakoimattomuus, kitka, ratkaistaan vapauttamalla ja valtuuttamalla tilanteessa oleva johtaja tekemään omat ratkaisunsa, sekä valitsemaan parhaiksi katsomansa keinot komentajan aikomuksen toteuttamiseksi annettujen tehtävien kautta. (Simpkin 1985, 227–229; Samuels 2014, 39–46) Tehtävällä johtaminen perustuu olettamuksiin alaisen johtajaansa paremmasta tilanneymmärryksestä omaan toimintaansa liittyen. Alaisen myös annetaan ja edellytetään käyttävän suuressa määrin omaaloitteellisuuttaan tehtävän toteuttamiseksi. Tämän toiminnanvapauden mahdollistamiseksi johtajat eivät puutu alaistensa tehtävän toteuttamistapaan, vaan luottavat alaisten toimintakykyyn. (Samuels 2014, 40–46) Tämä edellyttää johtajalta myös tiedostavaa pidättäytymistä alaisten toiminnanvapauden ylläpitämiseksi. Balck (1979b, 20) kuvailee, kuinka hän pidättäytyi puuttumasta alaistensa tapoihin hoitaa asioita, vaikka itse olisi toiminut vastaavassa tilanteessa toisin.

Johtajan sijainti vaikutti saksalaisessa ihannekäytänteessä olevan etupainoinen. Etupainoisuutta ja johtajan sijoittumista etulinjassa taistelevien joukkojen lähelle painotetaan voimakkaasti myös 1933 kenttäohjesäännössä. (Condell & Zabecki 2001, 36–38, kohdat 109–119) Johtajan oletettiin olevan tilanteen ymmärtämisen ja toiminnan kannalta keskeisessä paikassa. Tilannekuvan ylläpitoon edestä johdettaessa pyrittiin hyödyntämään radiota. (Balck 1979a, 20–21; Shamir 2011, 50–51) Tämä voidaan liittää johtajan oman tilanneymmärryksen tarpeen tyydyt-

tämiseen tehtävyyppisiä käskyjä käyttävässä organisaatiossa. Kyse on myös johtajuudesta ja sen osoittamisesta. Tehtävällä johdettaessa alaisen toimintaan luottaminen ja puuttumattomuus eivät kuitenkaan vapauta johtajaa läsnäolosta kokonaisuuden kannalta tärkeäksi koetuissa konteksteissa, pikemminkin päinvastoin. (Samuels 2014, 57–58; Samuels 2015, 455–456; Simpkin 1985, 232–234)

Tämä etupainotteisen johtamisen suosiminen saattaa kuitenkin myös osin ristiriitaistaa tehtävällä johtamisen periaatteita. Johtajan voimakas läsnäolo alaistensa alueella voi vaikuttaa alaisen toimintaan. Lisäksi tilanteen seuraaminen saattaa houkuttaa johtajaa puuttumaan havaitsemiinsa tilanteisiin suoraan ohi komentoketjun. (Shamir 2011, 50–51) Toisaalta sijoittuminen keskeiseen sijaintiin tai tilanteeseen taistelun kannalta mahdollisti johtajan tilannekuvan muodostumisen viiveen lyhyeksi tai olemattomaksi. Tarvittaessa johtaja pystyi reagoimaan tilanteeseen suoraan tai täydentämään käskyjään lyhyellä viiveellä. Tällä johtamisen käytännöllä tavoiteltiin näin myös osaltaan nopeutta päätöksentekoon. (Samuels 2015, 455–456)

Kommunikaatio ja riski

Tehtävätaktiikassa alaisten luottamukseen perustuva korkea omatoimisuus ja aloitteellisuus johtavat väistämättä virhearviointeihin ja vääriin ratkaisuihin. Saksalaiset hyväksyivät tämän riskin ilmeisen tietoisesti. Heistä aloitteellisuuden ja luottamuksen vaaliminen oli ajoittaisia virheitä tärkeämpää. Saksalaiset kokivat toimimattomuuden suuremmaksi riskiksi kuin nopeasti aloitetusta toiminnasta mahdollisesti aiheutuneet virhearviot ja väärät ratkaisut. (Mälkki 2009, 102) Saksalainen kenraali Hermann Balck (1980) kuvailee tätä ajattelua kertomalla, kuinka korkeatkin sotilasjohtajat välttivät nuhtelemasta alaisiaan tehdyistä, virheellisiksi osoittautuneista, ratkaisuista. Aloitekyvyn, luottamuksen ja omatoimisuuden ylläpitämistä arvostettiin erittäin korkealle. Sen ylläpitämiseksi oltiin valmiita sietämään riskiä ja epätietoisuutta. (DePuy 1980, 16–17)

Saksalainen suhtautuminen riskiin vaikuttaa välinpitämättömältä, mutta oli sodan kuvan mukainen. Sodan luonteen vuoksi riskiä ei voinut poistaa optimoinnilla tai rationaalisin keinoin, vaan se oli hyväksyttävä. Riski oli otettava, jos halusi toimia nopeasti ja aloitteellisesti. Riskien arviointi oli kuitenkin vahvasti osa johtajan tilanteenarviota. (Shamir 2011, 27; Mälkki 2009, 102) Toimintaympäristön luonteen hahmottaminen ennustamattomaksi yhdistettynä ajatukseen nopeista ratkaisuista saattoi kuitenkin suosia intuition ja kokemuseräisen lähestymistavan korostumista riskiin suhtautumisessa. (Knighton 2004, 319–320) Tällainen suhtautuminen riskiin altistaa heurististen vinoumien merkityksen korostumiseen päätöksenteossa.

Korkeakin riski voidaan myös ymmärtää luonnolliseksi osaksi kaikkea toimintaa, jos yhteisö on valmis sen hyväksymään. (Knighton 2004, 323–324)

Kommunikaatiossa saksalaisessa sotilaskäytänteessä suosittiin lyhyttä ja selkeää ilmaisua. Kirjalliset käskyt pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyinä ja selkeinä. Suullista käskyä suosittiin varsin suurissakin joukoissa, jopa yhtymätasolla (Simpkin 1985, 240; Balck 1979b, 25–26). Tehtävätyyppisillä lyhyillä käskyillä johtaminen saattaa aiheuttaa tiedon välittymisen ongelman johtajan näkökulmasta. Tämä aiheutuu tehtävällä johtamisen rakenteellisesta dynamiikasta. Alaisten harjoittaessa toiminnanvapauttaan heidän ei tarvitse pyytää toimilleen lupaa johtajaltaan. (Samuels 2014, 51–59) Tästä huolimatta organisaation johtajat kommunikoivat aikeitaan ja pitivät johtajansa ala- ja yläpuolellaan tietoisina aikeistaan. Kommunikaatio toteutettiin avoimena toimintana käskytyskäytänteiden ulkopuolella. Tämä luottamukseen perustuva kommunikaatio oli tärkeää tehtävätyyppisten käskyjen toiminnaksi muuttamiseksi ja yhteensovittamiseksi. Tällä tavoin organisaation eri johtotasojen keskinäinen kommunikaatio palvelee tilanneymmärrystä. Myös saksalaisten mieltymys johtaa edestä saattoi liittyä tämän kommunikaation vaativien suhteiden ylläpitoon ja johdon tilanneymmärryksen ja tuntuksen säilyttämiseen. (Simpkin 1985, 232–234)

Boyd (1986, 1987) hyödynsi saksalaista tulkintaa sotataidosta ja sotilasjohtamisesta selittäessään kommunikaatiota, johtamista ja inhimillistä päätöksentekoa osana sotateoreettista työtään (Osinga 2005, 243–244). Boydin (1986, 1987) tulkinnan mukaan yksilöiden orientaatio ympäröivään maailmaan on tärkein päätöksentekoa ohjaava tekijä. Saksalainen sotataidon kehys ja yläjohtoportaan aikomukseen sidottu käytänne koordinoida toimintaa perustui juuri yhteisen orientaation rakentamiseen (Osinga 2005, 200–204). Johtaminen perustuu Boydin (1987) tulkinnassa johtajuuteen ("*leadership*") ja toimintaympäristön havainnointiin ("*appreciation*"). Aktiiviseen havainnointiin perustuva tilanteen seuraaminen muodostaa ymmärryksen johtajalle, miten suhtautua jatkuvassa muutoksessa olevaan ja arvaamattomaan toimintaympäristöön. Johtajuus on tällöin toiminnan ja ihmisten ohjaamista tehtävin ja aikomuksin. (Osinga 2005, 240–242)

3.4. Tehtävätaktiikka ja kasvatus

Tehtävätaktiikan käytänteiden, työkalujen, soveltaminen edellyttää yksilöltä laajaa ymmärrystä käytänteiden lisäksi myös niiden taustalla olevasta sodan kuvasta ja organisaation valitusta tavasta ratkaista taistelu ja tilanteet edukseen. Tehtävätaktiikan käytänteet rakentuivatkin voimakkaasti yksilön kyvykkyyden varaan. Yksilöltä edellytettiin itseohjautuvaa tottelevaisuutta. (Mälkki 2009, 116–117) Yksilön oli myös ymmärrettävä omaa toimintaansa huomattavasti laajempia kokonaisuuksia osatakseen sijoittaa ja suhteuttaa omaa toimintaansa osana

kokonaisuutta. Tämän lisäksi yksilön oli ymmärrettävä ja osattava kommunikoida organisaatiossa käytänteiden edellyttämällä tavalla. Tehtävätaktiikka on tällä tavoin yksilön näkökulmasta erittäin vaativaa, minkä saksalaiset myös tunnistivat. Tehtävätaktiikka liittyi vahvasti myös kasvatukseen. Saksalainen upseerikoulutusjärjestelmä kehittyi toisen maailmansodan alkuun mennessä varsin voimakkaasti tehtävätaktiikkaan valmentavaksi. Tämä edellytti koulutuksessa yksilön nostamista järjestelmää korkeammalle. (Mälkki 2009, 115–122; Samuels 2014; Muth 2011, 183; Mattsson 2003, 55–56, 59–61)

Tehtävätaktiikkaan kasvattaminen

Saksalainen ammattiupseerikoulutus pyrittiin aloittamaan jo varsin nuorena. Paikalliset kadettikoulut toimivat yleissivistävinä kouluina, joissa nuoret oppilaat pääsivät kokeilemaan samalla sotilaselämää. Toisaalta varsinkin 1900-luvun alussa sosiaalisella asemalla oli merkittävä rooli upseeriksi kouluttautumisessa. Saksassa aatelisarvo ja sotilaallinen sukutausta määrittivät upseeriluokkaa yhteiskunnassa. (Muth 2011, 87–89, 185) Itse kadettien koulutus ja tie nuoreksi upseeriksi oli varsin monivaiheinen sisältäen useita pätevyyttä ja soveltuvuutta arvioivia vaiheita ja rakenteita. (Muth 2011, 85–90, 104–112)

Saksalainen sotakoulujärjestelmä painotti sisällöltään yleissivistäviä aineita yhdistettynä käytännölliseen sotilaskoulutukseen. Tämä liittyi sotakoulujen rooliin myös yleissivistävinä oppilaitoksina. Kaikki koulua käyneet eivät päätyneet sotilasuralle. (Muth 2011, 87–89) Osin yleissivistyksen ja kasvatuksen painotus liittyi myös uuden aallon humanistiseen pedagogiikkaan 1800-luvun lopulla. Saksalaiset sotakoulut omaksuivat asevoimien tapaan varsin aktiivisesti vaikutteita kehittyvistä tieteenaloista. (Muth 2011, 89; vrt. Toiskallio 2009, 35–37; Mattsson 2003, 35–37; Mälkki 2009, 57–61)

Kadettikoulussa nuoria kadetteja kohdeltiin arvostaen, mutta vaativasti. Heitä kohtaan osoitettiin myös varsin suurta luottamusta. (Muth 2011, 90–91, 96–97) Ilmeisenä tarkoituksena oli vastuuttaa palveluksen edellyttämään luottamukseen ja tukea sosialisatiota osaksi upseerikuntaa. Komentotien ohella kadetit ja koulujen henkilökunta, vanhimmat upseerit mukaan lukien, kommunikoivat toisilleen myös suoraan ohittaen komentoketjun. (Muth 2011, 91–92) Yksilöä valmennettiin toimimaan ympäristönsä mukaan omatoimisesti. Samanaikaisesti läsnä olivat vaativuus ja kuri, toisaalta arvostus ja luottamus sekä komentoketjun ja -rakenteen kunnioittaminen, mutta toisaalta avoin kommunikaatio johtamisen tasot ohittaen (Mattsson 2003, 60–62. Motivaatiota pyrittiin ylläpitämään palkitsemalla toivottua käyttäytymistä. Nämä kyvyt ja niiden säätely palvelivat tehtävätaktiikan käytänteitä usealla tasolla. Ne tukivat kadettien kehittymistä kykyyn lukea tilanteita ja sovittaa omaa toimintaansa ja käyttäytymistään

tilanne- ja tehtäväsidoonaisesti. Kasvatuskäytänteet myös osoittavat, että luottamuksen rakentaminen aloitettiin välittömästi sotilaskoulutuksen alusta. (Muth 2011, 90–97, 182)

Kiusaamista ja simputusta ei hyväksytty, ja 1900-luvun alkuun tultaessa sitä pyrittiin aktiivisesti kitkemään pois sotakouluista (Muth 2011, 93–94). Vanhemmilta kadeteilta odotettiin esimerkin osoittamista nuoremmilleen. Yleisesti kadetteja ja nuoria upseereita kasvatettiin ja ohjattiin viettämään aikaa alaistensa keskuudessa, osoittamaan esimerkkiä omalla toiminnallaan ja johtamaan edestä. Opettaminen oli myös osa johtajuutta. (Muth 2011, 93–97) Nämä tavoitteet pyrkivät vastuuttamaan yksilöä ja heijastivat suoraan saksalaista ohjesääntöön kirjattua käsitystä johtajan sijainnista ja roolista osana sotilasorganisaatiota. (vrt. Condell & Zabecki 2001, 17–19, kohdat 5–15, 1)

Arvioinnissa keskityttiin arvioimaan erityisesti luonnetta, jonka ymmärrettiin koostuvan erityisesti tahdonvoimasta, vastuuntunnosta ja taistelutahdosta. Arvioinneissa ei keskitytty tästä huolimatta tietynlaisen arkkityypin etsimiseen. Erilaisia persoonallisuuksia arvostettiin. Olennaista oli, että yksilöt osoittivat kykyä oman persoonallisuutensa soveltamiseen upseerin luonteen saavuttamisessa. (Muth 2011, 97–98) Luonnetta ja sen osoittamista arvostettiin soveltuvuutena upseeriksi enemmän kuin koulumenestystä. Nuoren upseerin menestyminen ja eteneminen perustuivat ennen kaikkea osoitettuun pätevyyteen käytännön tehtävissä ja arvioitiin luonteen sopivuudesta. Arviointivaiheita oli huomattavan usein. (Muth 2011, 97, 104–112, 184)

Saksalainen 1900-luvun alun upseerikoulutus heijastaa ohjesääntöön kirjattujen johtamisperiaatteiden johdonmukaista tavoittelua pedagogiikan ja kasvatuksen keinoin. Yksilöllinen valmentaminen ja soveltuvien henkilöiden jatkuva valinta pyrkivät johdonmukaisesti rakentamaan yksilöllisiä valmiuksia kohti kurinalaista omatoimisuutta ja ajattelevaa johtajuutta. (vrt. Mälkki 2001, 116–117; Mattsson 2003 59–62)

Itsenäisiä ja luotettavia johtajia

Saksalainen upseerikoulutusjärjestelmä ja urapolku vaativat upseerilta jatkuvaa opiskelua. Sotakorkeakouluun (*Kriegsakademie*) päästäkseen tuli läpäistä vaativa ja monipuolinen pääsykoe, johon valmistautuminen vaati huomattavasti aikaa ja opiskelua. Opiskelun lisäksi eteneminen ja mahdollinen jatkotutkinto edellyttivät suositteluvia arvioita esimiehiltä. Saksalaisia upseereita arvioitiin tulosten perusteella. Käytännön kautta näyttäytyneelle upseerin luonteelle ja soveltuvuudelle asetettiin erityinen painoarvo. (Muth 2011, 150–161, 192–193) Jatkotutkinnossa opetus oli laaja-alaista. Opetuksen laatuun ja sisältöön panostettiin merkittävästi. (Muth 2011, 161–163)

Jatko-opinnot painottivat sotataittoa ja taktiikkaa. Opetusmenetelmänä suosittiin tilanteisiin perustuvia käsikirjoittamattomia sotapelejä. Sotapelien rakenne oli avoin ja dynaaminen. Osallistujia saatettiin yllättäen poistaa omista rooleistaan kesken pelin kuvaamalla heidät esimerkiksi kaatuneiksi, mikä pakotti osallistujat olemaan valmiudessa ja sopeutumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Sotapelien tilanteita monimutkaistettiin myös simuloimalla informaatiotulvaa. Sotapeleissä opiskelijoita asetettiin toistuvasti myös tilanteisiin, missä he joutuivat pohtimaan, onko annettu tehtävä mahdollinen tai komentajan aikomuksen mukainen. (Muth 2011, 165–166; Schuurman 2019)

Sotapeleihin ja muuhun sotataidon opetukseen liittyen ei tarjottu malliratkaisuja. Käytänteinä oli ennemminkin keskustelu ja opettaminen opiskelijoiden tekemien päätösten ja ratkaisujen pohjalta. Tilanteita ja niihin liittyvää johtamista ja sotataidon soveltamista pyrittiin opettamaan ja kehittämään keskinäisen kommunikoinnin kautta. (Muth 2011, 165–166) Kommunikaatiokäytänteiden kehittäminen myös palveli tehtävätaktiikan jaetun ymmärryksen rakentamista ja sen merkityksen ymmärtämistä (Mattsson 2003, 60–61). Sotapelien kuvauksesta on pääteltävissä, että ne oli rakennettu johdonmukaisesti käytänteiksi opettamaan sodan kuvaa, sotataittoa ja tehtävätaktiikkaan liittyviä käytänteitä ja vaatimuksia yksilölle. Sotapelien rooli ja merkitys tehtävätaktiikkaa tukevana menetelmänä voidaan ymmärtää voimakkaaksi. (Schuurman 2019)

Tilanteeseen sopeutuminen ja aloitteellinen toiminta tilanteen edellyttämällä tavalla vaati opetusilmapiirin avoimuutta. Nuoria upseereita pyrittiin voimaannuttamaan omatoimisuuteen sekä oman ajattelun ja mielipiteen esille tuomiseen. Myös kriittisen mielipiteen sai ilmaista ilman, että se vaikutti arvosteluun. (Muth 2011, 166–168) Erityisesti yleisesikuntaupseerien valinta ja koulutus pyrkivät yhdistämään yksilössä perinteiset luonteeseen liitettävät sotilas-hyveet – tahdonvoiman, vastuuntunnon ja taistelutahdon – korostetusti luovuuteen ja itsenäiseen ajatteluun. Opinnoissa painotettiin johtajuutta ja taktista osaamista. Käytännöllinen viisaus oli myös tavoiteltavaa. (Dupuy 1984, 305–307; Muth 2011, 160–171; Mälkki 2009, 117–118) Sisällön kanssa yhtä merkittävää oli viitekehys ja pedagogiset valinnat, jotka tukivat kasvua vahvaan itseluottamukseen, jopa uhmaamaan käskyjä tarvittaessa (Muth 2011, 168). Balck (1979) mainitsee, että yleisesikuntaupseerien valinnassa ja koulutuksessa painotettiin erityisesti nokkeluutta. Kenraali Balckin (1979) mukaan itsenäinen nokkeluus ajoi jopa käytännöllisyyden edelle, mikä ei aina ollut kokonaisuuden kannalta edullista (Balck 1979a, 7–8).

Yleisesikuntaupseeriksi pääsyyn sisältyi erityistä valintaa. Sotakorkeakoulu ei ollut yleisesikuntaupseerikurssi sanan varsinaisessa merkityksessä. Esimerkiksi vain murto-osa sotakor-

keakoulun suorittaneista päätyi yleisesikuntaupseeriksi. (Muth 2011, 193; Simpkin 1985, 245–246) Preussilais-saksalaisten yleisesikuntaupseerien koulutukseen ja valintaan kehitetyn järjestelmän on jopa väitetty onnistuneen institutionalisoimaan sotilaallisen erinomaisuuden (Dupuy 1984, 300–307).

Sotilasjohtajan asema ja rooli

Saksalainen yhteiskunta 1800–1900-lukujen vaihteesta maailmansotien päättymiseen asti piti sotilaallisuutta hyveenä. Sotilasuran ihannoitiin ja arvostus mahdollistivat osaltaan laajan ja monivaiheisen koulutusjärjestelmän ylläpidon. Tässä ympäristössä upseerien kasvattaminen itsevarmoiksi ja itsenäisiksi johti ajoittain myös yli-itsevarmuuteen ja ylimielisyyteen, mikä näkyi Saksan asevoimissa sen käymien sotien aikana. Ylimielisyydellä ja itsevarmuudella oli myös osansa monissa sotarikoksissa, erityisesti toisessa maailmansodassa. (Muth 2011, 197–205; Mälkki 2009, 118)

Sotilasjohtajan rooli muuttui humanismin ja sodan kuvan johdosta joukkojen käskijästä ennemmin yksilöistä koostuvien joukkojen ohjaajaksi (Mattsson 2003, 46). Sotilasjohtajan rooliin liittyi voimakkaasti myös kouluttajan ja opettajan rooli (Muth 2011, 199–201). Johtajuusroolin ymmärrettiin olevan kasvattava ja isällinen, mutta samalla autoritäärinen. Saksalaisen upseerin oletettiin viettävän aikaa alaistensa seurassa ja tutustuvan heihin. (Muth 2011, 100–103) Luottamuksen rakentaminen ymmärrettiin sotilasjoukkoa koossa pitäväksi voimaksi. Tämä voidaan ymmärtää sosiaalisen keskinäisriippuvuuden merkityksen ymmärtämiseksi ja korostamiseksi. (Simpkin 1985, 242–243)

Saksan asevoimissa upseerien määrä oli suhteellisen pieni, mikä lisäsi vaatimustasoa ja kunnioitusta upseerin tehtävää kohtaan. Upseerit myös kasvoivat tehtäviinsä kokemuksen ohjaamina alemmista tehtävistä ylempiin ilman oikoteitä. Upseerien vähäinen määrä myös antoi nuorelle upseerille tilaa toimia ja kasvaa johtajan tehtäviin. Tehtävätaktiikkaa rakennettiin aktiivisesti kiinteäksi osaksi sotilaallisia opintoja. Saksalaiset upseerit koulutettiin eri tasoilla järjestelmällisesti osaamistasoon, joka vastasi kahta tai kolmea johtamistasoa ylempää tehtävää palvelustehtävään nähden. (Simpkin 1985, 245–247; Mattsson 2003, 60–61) Nämä saksalaiseen upseerikoulutus- ja palvelusjärjestelmään sisään rakennetut pedagogiset ja sosiaaliset käytänteet mahdollistivat, ja samalla myös velvoittivat, upseereita omaksumaan aloitteellisen ja aktiivisen roolin tehtävissään (Mattsson 2003, 60–62).

3.5. Tehtävätaktiikka kulttuurisena ilmiönä

Tehtävätaktiikka sijoitetaan käsitellyssä kirjallisuudessa vahvasti kulttuuriseksi ilmiöksi. Kirjallisuudessa tätä kulttuuriksi tunnistettua tehtävätaktiikkaa analysoidaan ja jäsennellään eri

näkökulmia hyödyntäen. Esiymmärrykseen liittyvän perehtymisen kohteena ollut preussilais-saksalainen tehtävätaktiikka voidaan ymmärtää laajaksi keskinäisriippuvaksi kulttuuriseksi kokonaisuudeksi. Tämän varsin hienovaraisen ja kontekstisidonnaisen rakenteen johdosta tehtävätaktiikkaan viitataan usein erityisesti toimintakulttuurina. (esim. Shamir 2011, Mälkki 2009, Storr 2003)

Shamir (2011) tunnistaa tehtävätaktiikan konseptuaalisten taustaoletusten liittyvän taistelukentän hyväksymiseen kaoottisena ympäristönä, johon liittyvä haaste ratkaistaan nopeudella. Nopeus saavutetaan ohjaamalla osaavaa ja kyvykästä yksilöä itsenäiseen toimintaan. Tämä mahdollistaa valtuuttavan johtamisen, jolla on myös yksilöä motivoiva ja sitouttava vaikutus. Ratkaisu rakennetaan inhimillisen toiminnan varaan, teknologian ollessa tukena. (Shamir 2011, 14–15)

Shamir (2011) nostaa työnsä perusteella valtuuttamisen ja päätöksenteon delegoinnin alapäin tehtävätaktiikan ydinalueiksi liittäen ne organisaatiokulttuuriin. Tässä hän viittaa varsin suoraan arvopohjaiseen kulttuurikäsitteeseen puhuessaan johtajien merkityksestä kulttuurin välittäjinä toivotun ja todellisen toiminnan välillä. (Shamir 2011, 23–26) Shamirin (2011) analyysiä tiivistäen, hän esittää tehtävätaktiikan muodostuvan yhteisestä kollektiivisesta tavasta ymmärtää, jaetusta kommunikaatiosta ja luottamuksesta sekä yksilön vastuullisuudesta ja omatoimisesta aloitteellisuudesta (Shamir 2011, 26–27).

Wright (2015) esittää Shamirin (2011) työhön suuremman analyysin arvopohjaiseen kulttuuriseen jäävuorimalliin perustuen. Hänen mukaansa tehtävätaktiikan kulttuurin perusoletuksina ja uskomuksina ovat sodan kuvaan, johtamiseen ja alaisiin suhtautumiseen liittyvät oletukset. Wright (2015) jakaa tehtävätaktiikan kulttuuriset artefaktit inhimilliseen ja institutionaaliseen ulottuvuuteen. Inhimillinen ulottuvuus käsittää sosiaalisen rakenteen, joka tukee avointa kommunikaatiota eri tason johtajien välillä. Lisäksi se sisältää yksilölliset kannusteet aloitteelliseen ja päättäväiseen toimintaan, joita tuetaan tarinoilla ja myyteillä. Institutionaalinen ulottuvuus käsittää nopeaa toimintaa tukevan teknologian ja joukkorakenteen, johtajien valintamekanismit ja koulutuksen kokonaisuuden. (Wright 2015, 40–46)

Long (2017) korostaa luottamuksen merkitystä organisaatiossa tehtävätaktiikan edellytyksenä. Yksilöiden koulutus ei sellaisenaan ole riittävää, vaan organisaation täytyy rakentaa tehtävätaktiikan periaatteiden perusteellisen ymmärtämisen ympärille. (Long, 2017, 80–81) Keinoiksi tämän saavuttamisessa hän nostaa yhteistoiminnan merkityksen ymmärtämisen ja korostamisen sekä yhtenäisen koulutus pohjan ja laadukkaan johtajakoulutuksen (Long 2017, 79). Nilsson (2020) esittää tehtävätaktiikan toteutuvan joustavammin ja muotoutuvan organi-

saatiossa tiettyjen mahdollistavien tekijöiden kautta. Mahdollistavat tekijät rakentuvat kollektiivisista käytänteistä ja ymmärryksestä, luottamuksesta, aloitekyvystä ja asennoitumisena nähdä virheet oppimisen näkökulmasta (Nilsson 2020, 439–441).

Tehtävätaktiikkaa kulttuurisesta näkökulmasta tarkasteltaessa samat teesit, ilmiöt, kehykset, tarinat ja käytänteet toistuvat malleissa ja analyyseissä eri tavalla painotettuna ja hieman eri tavoin sijoiteltuina. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko tehtävätaktiikkaa kulttuurisena ilmiönä mielekästä strukturoida ja arvottaa jollakin tavoin hierarkkiseksi tai strukturoiduksi rakennelmaksi. Tehtävätaktiikassa läsnä oleva yksilön vastuuttaminen ja valtuuttaminen voidaan myös ymmärtää uskona yksilön kykyyn rakentaa tehtävätaktiikkaa toimintana kulttuurin tarjoamien käytänteiden, merkitysten ja tapojen kautta. Oetting (1993) toteaa tehtävätaktiikan olevan liian monipuolinen ja laaja termi tarkasti määriteltäväksi. Samoin sen soveltamiselle on vaikeaa määritellä yleispäteviä sääntöjä. Kyse on enemmänkin periaatteesta, johon tilannesidonnainen soveltaminen kuuluu luontaisena osana. (Oetting 1993, 23–24)

Tehtävätaktiikka kulttuurisena työkaluvalikoimana

Karlsson (2003) näkee myös tehtävätaktiikan menetelmänä johtaa sekä eräänlaisena filosofisena periaatteena, joka rakentuu vastuullisuuden, aloitekyvyn ja joustavuuden kaltaisten periaatteellisten teesien varaan. Tehtävätaktiikkaa filosofisena periaatteena sovelletaan toimintaympäristösidonnaisesti. Tämä näyttäytyy johtamistoiminnassa tasapainotteluna tehtävällä johtamisen ja yksityiskohtaisemmin puuttuvan johtamisen välillä. (Karlsson 2003, 168–171) Nilsson (2020) sivuaa, hieman eri näkökulmasta, tämänkaltaista ajattelua esittäessään tehtävätaktiikan mahdollistavat tekijät eräänlaisina soveltavina rakenteina, joiden ilmeneminen vaihtelee kontekstisidonnaisesti (Nilsson 2020, 441). Tämä rakentaa ajatusta tehtävätaktiikasta repertuaarinomaisena käytänteisiin perustuvana sosiaalisena rakenteena, kulttuurisena työkalusarjana (vrt. Swidler 1986). Tämän kaltaista käytänteisiin pohjaavaa näkökulmaa tehtävätaktiikkaan ovat aiemmin esittäneet ainakin Condell & Zabecki (2001, 9) saksalaisen kenttäohjesäännön käännöstyöhön liittyen.

Tehtävätaktiikan kulttuurisista työkaluista ilmeisimpiä ja tunnistettavimpia ovat johtamiseen liittyvät käytänteet ja niiden tukeva kehystäminen sotataidollisen ajatteluun. Sodan kuva, josta johdettu sotataito tarjosi työkalut ”*intellectual tools*” oman aseman, ympäristön ja tavoitteiden tulkinnalle (Condell & Zabecki 2001, 9). Mattssonin (2003) tulkinnan mukaan sodan kuva muodosti tällä tavoin ennen kaikkea totuuskäsityksen toimintaympäristön luonteesta enustamattomana ja ailahtelevaisena. Sotataito taas painotti aktiivista ja aggressiivista hyökkäämistä ja pyrkimystä aktiiviseen tilanteiden lukuun ja niiden kääntämiseen omalle toiminnalle.

nalle edulliseksi omia vahvuuksia hyödyntäen. Sodan kuva, sotataito ja ihmiskäsitys muodostivat kehyksenomaisia rakenteita, jonka ympärille ja johon viittaamalla sotilasjohtaja saattoi rakentaa ja johtaa toimintaa parhaaksi katsomallaan tavalla. (Mattsson 2003, 20–22, 62–66)

Tehtävätaktiikkaa rakennettiin organisaatioon kuitenkin voimakkaasti myös koulutuksen ja kasvatuksen kautta. Maailman ja sodan kuva, sotataito ja ihmiskäsitys ovat myös kasvatuksen taustalla vaikuttavia kulttuurisia merkityksiä rakentavia tekijöitä. (Mattsson 2003, 53–62; Muth 2011, 183) Olennaista onkin ymmärtää kokonaisuus; Institutionalisoimalla sodan kuva, rakentamalla käytänteet ohjaamiseen ja johtajuuteen, sekä kasvatuksen rakentaminen yksilöä valmentavaksi muodostivat tehtävätaktiikan kulttuurisen repertuaarin, työkaluvalikoiman, joka tarjosi yksilölle tavat ja välineet ympäristön tulkinnalle ja annettujen tavoitteiden muuttamisen toiminnaksi. (vrt. Swidler 1986)

Tehtävätaktiikan taustaoletukset

Esiymmärryksen muodostamiseen käytettyjen lähteiden perusteella tehtävätaktiikkaan liittyy vahvoja taustalla olevia oletuksia maailman ja sodan todellisuuden luonteesta. Nämä oletukset liittyvät siihen, millä tavoin ympäristö, tieto, oma suhtautuminen ja asema ymmärretään. Preussilais-saksalaisessa tehtävätaktiikassa nämä taustaolettamukset muodostivat tehtävätaktiikalle totuus- ja tietokäsityksen. Totuuskäsitys muodostui tietystä maailmankuvasta, sodan kuvasta ja ihmiskäsityksestä. Tietokäsitys rakentui sotataidollisesta ajattelusta. (Mattsson 2003, 20–21) Esiymmärryksessä esitetty tehtävätaktiikan taustaoletusten jaottelu tieto- ja totuuskäsityksiin perustuu varsin vahvasti tähän Mattssonin (2003) työssään laatimaan jaoteluun.

Nämä oletukset näyttäytyvät ennen kaikkea preussilais-saksalaiseen tehtävätaktiikkaan liitettävänä kulttuurisina kehyksinä, joita soveltamalla toimintaa rakennettiin. Taustaoletusten merkitys tehtävätaktiikassa näyttäytyykin esiymmärryksen perusteella merkittävänä osana tehtävätaktiikan kulttuurista työkaluvalikoimaa. Tämä ohjasi tutkimuksen ensimmäisen alakysymyksen muodostamiseen: Millaisten taustaolettamusten varaan tehtävätaktiikka rakentuu suomalaisessa sotilasjohtamisessa?

Tehtävätaktiikan sosiaaliset ja kulttuuriset käytänteet

Käsitellyt lähteet nostivat esiin useita tehtävätaktiikkaan liittyviä kulttuurisia ja sosiaalisia käytänteitä. Johtamisen järjestämisen tavoissa useimmin esiin nousevia preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan käytänteitä olivat hajautettu johtaminen, tavoitteen määrittäminen tehtävien kautta sekä johtajien sijoittuminen aktiivisesti tilanteisiin. Tehtävän antoon käytänteinä liittyivät selkeä yksiselitteinen ja eksplisiittinen käskeminen, tehtävän ja aikomuksen määrittäminen sekä kommunikaatiokäytänteet eri johtoportaiden välillä. Kommunikoinnilla viestittiin vuorovaikutuksellisesti aikomusta, hyväksyttävää riskitasoa ja vahvistettiin käskyjen implisiittisiä merkityksiä. Johtajan itsenäinen asema ja ohjaamiseen perustuva johtajuus tukivat näiden toteuttamista. (mm. Condell & Zabecki 2001; Grint 2014; Leonhard 1991; Mälkki 2009; Samuels 2015; Shamir 2011; Simpkin 1985)

Esiymmärryksen muodostamiseen käytettyjen lähteiden perusteella tämä käytänteiden muodostama kokonaisuus oli tehtävätaktiikassa korvaamaton osa toiminnan rakentamista ja ohjaavaa johtamista. Nämä varsin selkeät, mutta osin hienovaraisetkin käytänteet vaikuttavat tukeutuvan suoraan taustaoletuksiin, sodan kuvaan ja sotataidolliseen ajatteluun. Esiymmärryksen perusteella käytänteet myös ylläpitivät ja vahvensivat asemaansa kulttuurisina työkaluina ylläpitämällä ja ruokkimalla luottamusta, aloitteellisuutta ja itsenäisyyttä. (vrt. Swidler 1986) Tutkimuksen toinen alakysymys muodostui koskemaan käytänteitä: Minkälaisia sosiaalisia ja kulttuurisia käytänteitä tehtävätaktiikkaan liitetään suomalaisessa sotilasjohtamisessa?

Tehtävätaktiikkaan kasvattaminen ja opettaminen

Esiymmärryksen perusteella tehtävätaktiikkaan liittyy myös vahva kasvatuksen ja oppimisen näkökulma. Preussilais-saksalaiseen tehtävätaktiikkaan liitettävä ihmiskuva korosti yksilöllistä toimijuutta, johon yksilöä oli kasvatettava. Tehtävätaktiikkaan liitettävä oma-aloitteisuus ja itsenäisyys myös edellyttivät vahvaa ammatillista osaamista, itsevarmuutta ja yleissivistystä. Kasvatuksen ja socialisaation avulla yksilölle rakentui kognitiivisia valmiuksia tehtävätaktiikkaan liittyvien kehysten ja käytänteiden yhteensovittamiseen. Kasvatus tuki myös jatkuvassa yksilöllisten tehtävätaktiikan edellyttämien valmiuksien rakentamisessa, kehittämisessä ja oppimisessa. Tehtävätaktiikka oli vahvasti läsnä opetuksen ja kasvatuksen kulttuurisissa kehysissä ja käytänteissä. (mm. Mattsson 2003; Muth 2011; Mälkki 2009)

Näin kasvatus pedagogisine menetelmineen muodosti osan tehtävätaktiikan kulttuurisesta työkaluvalikoimasta. Tämä ohjasi tutkimuksen kolmannen alakysymyksen muodostamiseen: Miten tehtävätaktiikka ja siihen liitettävät merkitykset ja käytänteet rakentuvat suomalaisen upseerikoulutuksen kontekstissa?

4. KIRJALLISEN AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa raportoidaan tutkimuksen empiirisen kirjallisen aineiston analyysin tulokset. Luku on rakennettu analyysin rakennetta seuraten. Luvussa kuvataan analyysin eteneminen aineistolähtöisesti päättyen tulosten muodostamiseen ja teoretisointiin.

4.1. Aineiston analyysi

Analyysin ensimmäinen vaihe - tematisointi

Analyysi aloitettiin kokoamalla kaikki tekstit yhdeksi aineistoksi. Tämän jälkeen aineistoon syvennyttiin lukemalla se muutamia kertoja läpi. Aineiston teksti osoittautui kokonaisuutena tiiviisti kirjoitetuksi ja kuvailevaksi, suoraksi tekstiksi. Tämä näyttäytyi suoraviivaisina toteavina ilmauksina, erityisesti tehtävätaktiikkaa määriteltäessä.

"Tehtävätaktiikalla tarkoitetaan toiminnan johtamisen tapaa, jossa suuressa organisaatiossa johtaja kullakin organisaatiotasolla määrittää alajohtoportaille toiminnan tavoitteen ja osoittaa tavoitteeseen pääsyyn vaadittavat resurssit, mutta ei käske yksityiskohtaisesti niitä toimia, mitä tavoitteeseen pääsemiseen vaaditaan."

Tämänkaltaisen ilmaisun voidaan tulkita ainakin osittain johtuvan tekstin tuottamiseen liittyvästä ohjepituudesta, joka oli varsin lyhyt suhteessa tehtävänantoon. Teksti muuttui kuvailevammaksi ja omakohtaisemmaksi kirjoittajien kuvaillessa tehtävätaktiikan näyttäytymistä organisaation arjessa ja johtamisen rakenteissa.

"Pohtiessani tehtäväjohtamisen asettamia vaatimuksia johtamiselle nousivat esiin oma-aloitteisuus, itseluottamus, vastuuntuntoisuus ja rohkeus. Esimiehen on puolestaan tunnettava alaisensa ja pystyttävä luottamaan häneen. Tehtäväjohtaminen henkilöityy helposti eli vaativimmat tehtävät annetaan sille, johon uskotaan ja luotetaan eniten. Luottamuksen ja arvostuksen syntyminen ovat monimutkainen ja hyvin subjektiivinen prosessi."

Edellä esitetyt esimerkit aineistosta kuvaavat myös kerronnallista vaihtelua tekstin sisällä. Aineistossa vuorottelivat passiivinen ja toteava ilmaisutapa sekä henkilökohtaisempi, omia mietteitä ja näkemyksiä pohdiskeleva omakohtaisuus. Tämä vaihteli kirjoittajien kesken, mutta myös saman kirjoittajan tekstin sisällä. Tehtävätaktiikan rinnalla aineistossa käytetään myös käsitettä tehtäväjohtaminen. Aineiston muodostavien kirjoitelmien tehtävänannossa tehtävätaktiikka ja tehtäväjohtaminen esitettiin rinnakkaisina, osin synonyymien kaltaisina, käsitteinä. Osa kirjoittajista ei tee eroa näiden kahden termin välillä. Osa kirjoittajista erittelee

käsitteitä liittäen tehtäväjohtamisen johtamiskäyttäytymiseen ja tehtävätaktiikan toiminnallisuuteen. Tämä pyrittiin huomioimaan analyysissä tulkittaessa. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin termiä tehtävätaktiikka, jonka katsotaan sisältävän johtamista ja toimintaa määrittävät ulottuvuudet.

Alustavien lukukertojen jälkeen aineistosta pyrittiin etsimään tehtävätaktiikkaa jollain tavalla merkityksellistäviä ilmaisuja tai kerrontaa. Tässä analyysiä ohjasivat tutkimuksen tiedonintressi ja tutkimuskysymykset, joiden kautta luentaa tehtiin. Aineistosta pyrittiin etsimään tehtävätaktiikkaan liitettäviä kulttuurisia ja sosiaalisia oletuksia, merkityksiä ja käytänteitä. Aineistossa esitetyt tehtävätaktiikan määrittely ja sijoittaminen organisaatioon olivat ilmeisimpiä ja siten ensimmäisenä esiin nousevia ilmaisuja, joista tiedonintressin mukaista merkitysten luentaa oli nähtävissä. Aineistoon syvemmin perehdyttäessä esiin nousi myös hienovaraisempia ja epäsuorempia kulttuurista merkityksenantoa sisältäviä ilmaisuja. Nämä ilmaisut merkittiin aluksi suoraan tekstiin tekemättä minkäänlaista luokittelua, jaottelua tai kytkentää toisiin ilmaisiin.

Ilmaisut pyrittiin rajaamaan tiiviisti, mutta tavalla, joka mahdollisti ilmaisun ja siihen sidotun kontekstin. Luentaa ja merkitsemistä jatkettiin, kunnes tekstistä ei enää ollut luettavissa uusia tutkimustehtävään vastaavia ilmaisuja. Tämän jälkeen ilmaisut koottiin suorina lainauksina taulukkoon. Taulukkoon sijoitettuja ilmaisuja oli yhteensä 137 kappaletta. Tämän jälkeen ilmaisut pelkistettiin lyhyemmiksi toteamuksiksi. Pelkistämällä pyrittiin muuttamaan ilmaisut lyhyemmiksi analyysin jatkamisen helpottamiseksi. Pelkistämistekniikkana käytettiin ilmaisun kirjoittamista toteamukseksi tai parafrasoin muodostamisena. Pelkistämisessä kiinnitettiin erityistä huomiota ilmaisun merkityksen säilymiseen. Esimerkki ilmaisujen taulukoinnista ja pelkistämisestä on taulukossa 1.

Taulukko 1: Ote ilmaisujen taulukoinnista ja pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Annettua tehtävää voidaan myös tarkentaa tai täsmentää ehdoilla, määreillä, rajoituksilla ja reunaehdoilla, jos halutaan alaisen toteuttavan tehtävä tietyllä tavalla. Toisin sanoen annettuun tehtävään voi sisältyä ehtoja ja määreitä, jotka rajoittavat ja/tai ohjaavat tehtävän suorittamista."	Tehtävään voidaan liittää toimintaohjeita tai ohjausta toteutukseen liittyen.
"Näillä keinoilla alaista voidaan ohjata suorittamaan annettu tehtävä tietyllä tavalla, vaikkakin hänellä on vapaus toteuttaa tehtävä miten itse näkee parhaiten."	Alaista voidaan tarvittaessa ohjata tehtävän toteutukseen liittyen.
"Tehtävätaktiikassa johtajan rooli tulisi olla enemmänkin alaisen työn mahdollistajana, antaen alaiselle kaikki hänen tarvitsemansa resurssit (aika mukaan luettuna) tehtävän toteutukseen."	Johtajan tehtävä on suurelta osin mahdollistaa alaisen toiminta tehtävän toteuttamiseksi.
"Johtajan toteuttama suunnittelu ennen tehtävän antamista sisältää johtamisen kannalta	Johtaja muotoilee tehtävän alaista varten, ja asettaa tarvittavat reunaehdot sekä resurssit

muun muassa sen että kenelle hän tehtävän antaa, millaisia reunaehtoja siihen tulee asettaa, millaisia resursseja alainen tarvitsee toteuttaakseen tehtävän."	
"Ymmärrän tehtäväjohtamisen olevan toimintaa jonka pääsääntöisenä tavoitteena on annettujen tehtävien suorittaminen käytössä olevilla resursseilla."	Tehtävä toteutetaan käytettävissä olevin resurssein.

Joissakin ilmaisuissa yhteinen merkitys oli ilmeinen. Esimerkiksi luottamukseen ja sen merkitykseen liittyvät ilmaisut olivat hyvin samankaltaisia. Luottamuksen merkityksen osalta ilmaisut olivat jopa niin samankaltaisia, että niiden pelkistämiseen käytettiin osin samaa toteamusta. Esimerkki tällaisesta pelkistämisestä taulukossa 2.

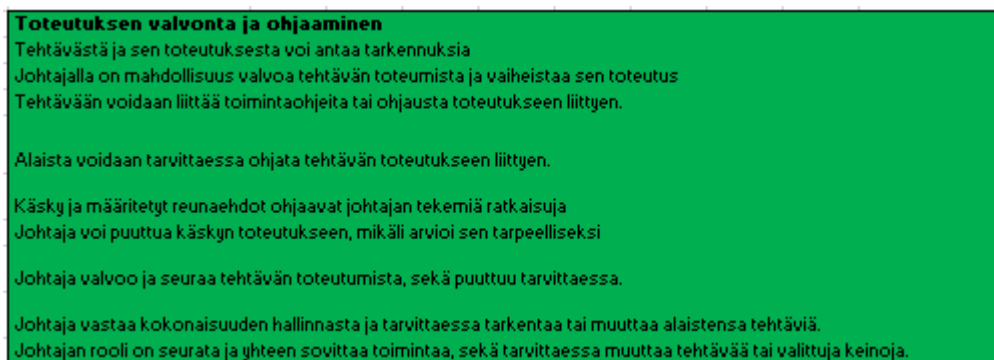
Taulukko 2: Esimerkki samankaltaisista ilmaisuista

"Tehtävätäkiikassa luotetaan alaisten omatoimisuuteen ja kykyyn valita itse tilanteeseen parhaiten sopivat taktiset periaatteet ja toimitatavat."	Luottamus alaisen kykyihin
"Johtajan soveltaessa tehtävätäkiikkaa, korostuu hänen johtamisessaan luottamus alaisiin ja heidän kykyihinsä."	Luottamus alaisen kykyihin

Analyysin toinen vaihe - teoretisointi

Pelkistämisvaiheen jälkeen pelkistettyjä toteamuksia ryhmiteltiin niiden sisältämän merkityksen mukaisesti. Samankaltaista merkitystä kuvaavien ilmaisujen ryhmittely osoittautui pääosin suoraviivaiseksi. Joidenkin ilmaisujen osalta merkitystä ja ryhmittelyä oli tarkasteltava palaamalla alkuperäisiin aineiston ilmaisiin tulkinnan mahdollistamiseksi. Pelkistyksistä muodostetut klusterit olivat sisällölliseltä määrälliseltä laajuudeltaan varsin vaihtelevia. Suppeimmissa klustereissa oli ainoastaan kaksi ilmaisua, kun taas laajimmissa 13–15 ilmaisua. Kaikki aineistosta esiin nousevat tutkimustehtävään vastaavat tavat antaa merkityksiä kuitenkin tuotiin esille samalla tavoin itsenäisiksi klustereiksi. Klusteroinnin päätyttyä muodostuneet ryhmät nimettiin niiden merkitystä edustavalla tavalla. Ryhmittelyssä pelkistetyistä ilmaisuista muodostui lopulta 23 klusteria. Nämä nimetyt klusterit muodostivat analyysin kategoriajärjestelmän alaluokat. Esimerkki klusterista on kuvassa 2

Kuva 2: Esimerkki nimetystä klusterista (Toteutuksen valvonta ja ohjaaminen)



Nimettyt klusterit muodostivat analyysissä kategorian alaluokat. Alaluokkia tarkasteltiin niiden muodostamisen jälkeen kokonaisuutena ja vertailtiin toisiinsa. Alaluokkien havaittiin edustavan erilaisia merkitystä sisältäviä kulttuurisia tapoja rakentaa tehtävätaktiikkaa käytännössä. Analyysissä muodostetut alaluokat voidaan ymmärtää sellaisenaan Swidlerin (1986) ja Giorgi ym. (2015) tarkoittamina yksittäisinä kulttuurisina työkaluina, joista tehtävätaktiikan kulttuurinen repertuaari aineistossa muodostuu.

Alaluokista oli kuitenkin luettavissa ja tulkittavissa selkeästi erityyppisiä tapoja käyttää kulttuuria tehtävätaktiikan rakentamiseen ja sitomiseen osaksi toimintaa. Havaitut kulttuuriset työkalut vaikuttivat olevan käyttöperiaatteeltaan ja toiminnallisuudeltaan erilaisia. Tutkimuksen teoreettisen näkökulman mukaan kulttuuriset työkalut voivat sisältää erilaisia tapoja rakentaa ja merkityksellistä toimintaa, joita yhdistellään luovasti ja tilannesidonnaisesti (Swidler 1986, 273,277; Giorgi ym. 2015, 13–14).

Aineiston teoretisointia jatkettiin tästä syystä ryhmittelemällä muodostettuja alaluokkia edelleen niiden käyttöön liittyvän merkityksen perusteella. Tällä pyrittiin nostamaan aineistosta esiin työkalujen keskinäiset suhteet. Tavoitteena oli tuoda esiin erilaiset tavat näiden erityyppisten työkalujen käyttöön liittyen. Analyysin kautta muodostetuista alaluokista nousi edelleen abstrahoinnin kautta lopulta neljä teoreettista yläluokkaa, jotka edustavat näitä erilaisia tapoja merkityksellistää tehtävätaktiikkaan liittyviä kulttuurisia työkaluja. Yläluokat nimettiin merkityksen perusteella tehtävätaktiikkaan liitettäviin toimintaedellytyksiin, toimintaympäristöihin, toimintaperiaatteisiin sekä toimintatapoihin. Edellä mainitut voidaan käsittää analyysin yläluokiksi. Kategorisoinnin tuloksena syntyneiden yläluokkien analyysiä jatkettiin edelleen. Pyrkimyksenä oli teoretisoida yläluokat kulttuurisiksi käsitteiksi. Toisin sanoen pyrittiin tulkitsemaan, minkälaisesta kulttuurisesta työkalusta kussakin yläluokassa on kyse.

4.2. Toimintaedellytykset tehtävätaktiikalle

Osa alaluokista vaikutti edustavan jonkinlaisia arvioitavia toiminnallisia edellytyksiä tehtävätaktiikan toteuttamiselle. Tämänkaltaisia alaluokkia tunnistettiin analyysissä yhteensä kuusi. Näistä muodostettiin oma yläluokkansa, joka nimitettiin toimintaedellytyksiksi tehtävätaktiikalle. Nämä tehtävätaktiikan edellytykset liittyvät luottamukseen, kommunikaatioon ja ymmärtämiseen sekä organisaatioon ja osaamiseen. Toimintaedellytyksiin liitetyt alaluokat ja niiden sisältämät pelkistetyt ilmaisut on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3: Toimintaedellytykset tehtävätaktiikalle

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> • Luottamus alaisen kykyihin edellytyksenä • Luottamus alaisen kykyihin (neljä mainintaa) • Edellyttää luottamusta alaisen toimintaan 	Luottamus alaiseen
<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävätaktiikka luottamuksen rakentajana • Vahva keskinäinen luottamus edellytyksenä • Tehtävätaktiikka on luottamusta • Perustuu esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen • Perustuu alaisten ja johtajien väliseen molemminpuoliseen luottamukseen • Perustuu alaisten ja johtajien henkilökohtaiseen tuntemiseen ja luottamukseen 	Keskinäinen luottamus
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilösidonnaista ja perustuu alaisten ja johtajien toistensa tuntemiseen • Organisaatiossa oleva henkilösidonnainen johtamisperiaate • Edellyttää tuttua organisaatiota ja toimijoita • Edellyttää johtajan tuntemusta johdettavan joukon toimintaperiaatteista • Yhteiset tavat ymmärtää toimintaa ja viestiä (kolme mainintaa) • Yhteiset tavat viestiä sekä ymmärtää ja jäsentää toimintaa • Organisaation läpäisevä kommunikointi • Organisaation onnistunut tiedon jakaminen on edellytys tehtävätaktiikalle • Organisaatiossa on oltava joka tasolla hyvä ymmärrys tilanteesta ja tehtävän suoritusvaiheesta 	Jaetut tavat kommunikoida
<ul style="list-style-type: none"> • Edellyttää sitoutumista samankaltaisiin arvoihin sekä aatteisiin • Edellyttää yhtenäistä arvopohjaa • Tehtävätaktiikka on vallitseva käytäntö ja rakenne • Suomalaisessa sotilasjohtajuudessa perusoletus 	Jaetut tavat ymmärtää
<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation rakenne mahdollistaa tehtävätaktiikan • Tehtävätaktiikka on kootun toiminnan vastakohta, hajautettua toimintaa • Organisaation on kyettävä sietämään epävarmuutta • Joukkojen rakenne ja roolitus on suunniteltu itsenäiseen toimintaan • Tehtävätaktiikka edellyttää organisaation sisällä yhteisiä ja kaikille koulutettuja toimintaperiaatteita • Hierarkia muodostaa selkeän kehyksen tehtävällä 	Organisaation rakenne ja toimintaperiaatteet

johtamiselle	
<ul style="list-style-type: none"> • Joukon koulutustason on oltava riittävän hyvä • Toteutuu paremmin sotaharjoituksissa ja koulutetulla joukolla • Hyvä koulutustaso ja valmistautuminen mahdollistavat tehtävätaktiikan • Taustalla ovat sotilaan perustaidot, aselajitoiminnan ja tehtävien tunteminen • Edellyttää hyvää koulutustasoa • Edellyttää hyvää koulutustasoa yksilö- ja joukkotasolla • Käyttö edellyttää joukon hyvää koulutustasoa • Edellyttää oman tehtävän osaamista kaikilla organisaatiotasolla 	Osaaminen ja koulutustaso

Luottamus alaiseen ja keskinäinen luottamus

Luottamus käsitteenä esiintyy aineistossa useasti mainittuna. Tehtävätaktiikkaa tuodaan aineistossa esiin voimakkaasti erityisesti luottamukseen perustavana tapana toimia ja johtaa. Tämä on ilmaistu usein selkeästi.

"Minulle tehtävätaktiikka tarkoittaa ennen kaikkea luottamusta"

Johtajan näkökulmasta luottamuksen muodostuminen edellyttää johtajan kokemaa uskoa alaisen kykyihin ja toimintaan.

"Luottamus on avainasemassa tehtävätaktiikassa, ylemmän johtoportaan on lu[ot]ettava alaisen tekemiin ratkaisuihin."

"Ymmärrän tehtävätaktiikan niin, että se on käytännössä johtamismalli, jota soveltaessaan johtaja luottaa täysin alaisiinsa."

Tehtävätaktiikan näkökulmasta johtajan kokema luottamus alaiseen on tätä kautta käytännön edellytys sille, että johtaja kokee tehtävätaktiikan olevan mahdollinen tapa johtaa missä tahansa tilanteessa tai toimintaympäristössä. Johtajan arvio luottamuksesta toimii tällä tavoin edellytyksenä tehtävätaktiikalle ja sen soveltamiselle.

Aineistossa on kuitenkin luettavissa myös selkeä sisäinen yhteys myös vuorovaikutukselliseen johtajan ja alaisen väliseen luottamukseen osana johtajuutta.

"Tehtäväjohtaminen näkyy jo Puolustusvoimien toimintakulttuurissa syväjohtamisen kulmakivien kautta. Kun esimies-alais-suhde perustuu molemmin puoleiseen luottamukseen (luottamuksen rakentaminen), on molempien helppo luottaa toisen tekevän paras mahdollinen päätös vallitsevassa tilanteessa."

Henkilökohtaisen vuorovaikutuksellisen suhteen muodostaminen ja luottamus vaikuttavat olevan liitoksissa toisiinsa johtajuuden kautta. Luottamus koetaan molemminpuolisena, jopa kollektiivisena edellytyksenä tehtävätaktiikalle. Johtaja on korostetussa asemassa luottamuksen arvioijana ja rakentajana.

"Tehtävätaktiikan edellyttämä luottamus alaisiin rakennetaan johtajan näkökulmasta tällä tavoitteellisesti yhdessä toimimisen kautta. Toisaalta tehtävätaktiikan käytänteiden soveltamisen ymmärretään myös itsessään rakentavan molemminpuolista luottamusta."

Myös tehtävätaktiikka itsessään koetaan luottamusta rakentavana ja ylläpitävänä. Soveltamalla johtaja voi tietoisesti osoittaa luottamusta ja näin ylläpitää ja rakentaa luottamusta edelleen. Luottamus näyttäytyy tällä tavoin edellytyksenä, jonka kautta arvioidaan ja suhteutetaan tehtävätaktiikkaa käytäntöön.

Tehtävätaktiikan ja luottamuksen edellyttävä suhde on varsin vahva myös siihen liittyvässä kirjallisuudessa. Tehtävätaktiikassa johtajan luottamus alaiseen liitetään erityisesti edellytyksenä toiminnanvapauden antamiseen (esim. Long 2017, 80–81). Preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan näkökulmasta luottamuksen on tulkittu olevan käytännössä välttämätön edellytys (Simpkin 1985, 243). Luottamuksen vahva edellyttävä rooli tehtävätaktiikan suomalaisessa kehityksessä on tunnustettu myös aiemmassa käsittelyssä (mm. Kostiainen 2020, 50–56, 77–78; Niskanen 2019, 47–48). Luottamuksen rakentaminen suomalaisessa sotilasjohtajuudessa on tunnustettu haasteelliseksi erityisesti joukkojen ja johtajapositioiden tilapäisyydestä johtuen (Vasara 2020, 23–24). Tämä näkökulma esiintyy myös tämän tutkimuksen aineistossa. Toisaalta tehtävätaktiikan soveltamisen näkökulmasta suomalaiset upseerit vaikuttavat myös kokevan melko vahvaa perusluottamusta omaan joukkoonsa ja alaisiinsa, vaikka he eivät sitä hyvin tuntisikaan (Kostiainen 2020, 73–74). Huomionarvoista on, että luottamuksen muodostamiseen tarvittavan ajan jäädessä lyhyeksi, on luottamuksen rakentaminen mahdollista tehtävätaktiikkaan liitettäviä käytänteitä hyödyntämällä.

Jaetut tavat kommunikoida ja ymmärtää

Jaetut sosiaalisen kommunikaation ja ymmärryksen tavat nousevat aineistossa esiin ilmaistuna edellytyksenä tehtävätaktiikan soveltamiselle.

"Tehtäväjohtaminen on mielestäni organisaation sisällä asia, joka kulttuurillisesti määrittyy hyvin paljon toimijoista organisaatiossa. Jos organisaatiossa ei

ole johtajia, jotka noudattelisivat toimissaan tehtävätaktiikan periaatteita, on sen rakentuminen organisaatiossa hidasta tai jopa olematonta."

"Kommunikaation on toimittava organisaation kaikilla tasoilla."

Kommunikaation osalta edellytyksinä korostuvat sekä henkilökohtaiset suhteet että laajemmat organisaatioon liittyvät viestinnän tavat. Henkilökohtaiset suhteet ja sosiaaliset verkostot liitetään johtaja-alainen-asetelmaan liittyvään viestintään.

"Tehtäväjohtaminen henkilöityy helposti eli vaativimmat tehtävät annetaan sille, johon uskotaan ja luotetaan eniten."

"Johtajan tulee varmistua siitä, että jakaa alaisen kanssa yhtenäisen ymmärryksen käytetyistä termeistä sekä alainen ymmärtää oman roolinsa taistelusuunnitelman toteuttamiseen. Tärkeintä tämän toteutumiseen on, että molemmat puhuvat samaa kieltä."

Tämän henkilökohtaisen ulottuvuuden rinnalla esiintyy myös yhteinen ja sosiaalisesti jaettu kollektiivinen tapa jakaa tietoa ja merkityksiä. Olennaista ei niinkään ole viestinnän tavat tai muoto, vaan yhteisen ymmärtämisen ja merkityksen tavoittelu.

"Taistelun johtamisessa toimivan tehtävätaktiikan edellytys on se, että organisaation kaikilla tasoilla ymmärretään annettu tehtävä samalla tavalla, mikä edellyttää tiukasti standardoituja käsitteitä ja niiden täsmällistä käyttöä. On esimerkiksi oltava selvää organisaation kaikilla tasoilla, mitä tarkoittaa, jos joukon tavoitteena on "tuottaa viholliselle tappioita", "hyökätä ja lyödä" jne."

Yhteinen tapa ymmärtää toimintaympäristöä liitetään tehtävätaktiikkaan toiminnan kautta. Tehtävätaktiikan koetaan edellyttävän jaettua käsitystä siitä, mitä tehtävätaktiikka on ja miten sitä käytetään. Tehtävätaktiikkaa sijoitetaan tässä yhteydessä jonkinlaiseksi Puolustusvoimien oletukselliseksi toimintamalliksi tai jonkinlaiseksi perusoletukseksi.

"Yleisesti suomalaisessa kulttuurissa ja organisaatiokulttuureissa, etenkin Puolustusvoimissa, tehtäväjohtamista pidetään omalla tavalla itseisarvona ja lähtökohtana."

Tätä kautta myös jaetut arvot ja aatemaailma nousevat aineistosta esiin edellytyksinä. Tarkempia havaintoja siitä, mitä nuo arvot ja aatemaailma ovat tai sisältävät, ei ole kuitenkaan luettavissa aineistosta.

"Tehtävätaktiikassa on olennaista se että kaikki ovat sitoutuneita samoihin arvoihin ja aatteisiin."

"Suomalaisessa sotilasorganisaatiossa tehtävätaktiikka toimii, koska meillä on yhteiskunnassakin, suhteellisen yhtenäinen arvopohja. Tehtävätaktiikan mahdollistajana suomalaiseen sotilasorganisaatioon toimii, etenkin taistelutekniselle tasalla, varusmiespalvelus, joka yleistettynä vahvistaa koko Yhteiskunnan arvopohjaa."

Jaettu kommunikaatio ja jaetut tavat ymmärtää ovat aineistosta tulkittuna edellytys ympäristön sekä tavoitteiden tulkinnalle ja viestinnälle. Keskeisenä tavoitteena tällä kommunikaatiolla on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen ja ylläpitäminen, toimintaympäristön näkeminen, kokeminen ja siitä puhuminen samalla tavalla. Samankaltainen tilanneymmärryksen merkitys tehtävätaktiikan soveltamisen edellytyksenä nousee esiin myös Kostiaisen (2020, 58–62) tuloksissa. Taustalla kehyksenomaiseksi rakenteeksi muodostuva yhteinen tapa ymmärtää muistuttaa myös Boydin (1986) näkemystä orientaation ja ymmärryksen merkityksestä saksalaisen sotataidon ja sitä myötä tehtävätaktiikan ytimessä (Osinga 2005, 200–201).

Organisaatio ja osaaminen

Organisaation rakenteeseen, hierarkiaan ja osaamiseen liittyviä ilmaisuja nousee aineistossa esiin edellyttävinä tekijöinä tehtävätaktiikalle. Esimerkiksi sotilaallinen hierarkia ja joukkosekä johtamisrakenne ymmärretään kokonaisuudeksi, joka on rakennettu tukemaan tehtävätaktiikkaa.

"Suomalaisessa sodan ajan organisaatiossa tehtävätaktiikka ilmenee siinä, että lähtökohtaisesti kullakin johtoportaalalla on orgaanisia tukevia elementtejä, joita hyödyntämällä johtajalla on käytössään enemmän vaihtoehtoja suunnitella ja toteuttaa oma tehtävänsä."

Kaikkia vaatimuksia ja ehtoja ei kuitenkaan ymmärretä kiinteiksi tai ulkopuolelta ennalta asetetuiksi, määrätyiksi rakenteiksi. Johtajan koetaan voivan aktiivisesti vaikuttaa ja muuttaa johtamansa organisaation sisäisiä toimintatapoja, rooleja, työn organisointia ja osaamisen rakentamista. Näitä hyödyntäen organisaatio voidaan muokata tehtävätaktiikan käytänteitä enemmän tukevaksi. Rakenteen lisäksi tehtävätaktiikan koetaankin edellyttävän organisaatiolta selkeää sotilaallista johtamisrakennetta, vastuunjakoja ja hierarkiaa.

"Puolustusvoimissa, niin kuin sotilasorganisaatioissa yleensäkin, on käytössä selkeä, hierarkkinen käskysuhde. Nämä selkeät käskysuhteet tekevät tehtäväjoh-

tamisesta selkeää, koska kaikki tietävät, kuka on lähin oma esimies, jolta ottaa vastaan käskyjä."

Myös koulutuksen ja osaamisen koetaan rakentavan edellytyksiä tehtävätaktiikalle.

"Tehtävätaktiikan toimiminen edellyttää myös toimivaa koulutuskulttuuria, missä kaikille organisaation jäsenille opetetaan tietyt toiminnan perusperiaatteet. Tällöin kaikki organisaation jäsenet pystyvät käsittämään tehtävät ja tavoitteet samalla tavalla."

Tehtävätaktiikka vaatii siis toimiakseen kaikilta johtajilta selkeän ymmärryksen omasta tilasta, ajasta ja paikasta. Tehtävätaktiikka myös liitetään tiettyihin joukkotyyppihin, joilla nämä edellytykset koetaan täytettäviksi. Esimerkkeinä mainitaan tiedustelujoukot tai hajautettuun itsenäiseen toimintaan suunnitellut joukot.

Joukkotyypistä ja organisaatiosta riippumatta osaaminen nousee voimakkaasti esiin tehtävätaktiikan edellytyksenä. Tärkeäksi koetaan erityisesti vahvan perusammattitaidon rakentaminen.

"Tehtävätaktiikka tuo aivan ensimmäisenä minulle mieleen sotilaan perustaidot ja oman aselajin toiminnan sekä tehtävien tuntemisen."

Tässä näyttäytyvät sekä yksilöllinen että joukkokohtainen osaaminen. Tässä erityisesti johtajan oma osaaminen ja tehtävien tuntemus ymmärretään vahvaksi lähtökohdaksi. Yleinen ammatillinen osaaminen ja tehtäviin liittyvä koulutus ymmärretään erittäin tärkeäksi edellytykseksi. Tehtävätaktiikka ymmärretään varsin voimakkaasti hyödynnettäväksi osaamiseltaan ja ammattitaidoltaan "valmiiden" organisaatioiden johtamisen käytänteissä. Tehtävätaktiikan soveltamisen edellytysten katsotaan kasvavan osaamisen ja kokemuksen myötä.

"Tehtävätaktiikan käytössä on myös muistettava tietyt rajoitteet; sen soveltaminen edellyttää toimivalta joukolta tiettyä koulutustasoa, eikä se sovellu vasta organisaatioon tulleiden henkilöiden johtamiseen."

Organisaatioon ja osaamiseen liittyvät toimintaedellytykset paljastavat rajauksia tehtävätaktiikan soveltamisessa. Aineistosta tulkittuna tehtävätaktiikka ja siihen liitettävät käytänteet vaikuttavat jossain määrin sidotuilta tiettyihin joukkoihin ja tehtäviin. Samankaltainen tehtävätaktiikan löyhä sitominen tietyille joukkotyypeille sopivammaksi on havaittavissa myös Nilssonin (2020) tutkimuksessa. Esille nousevat esimerkiksi liikkuvaan sodankäyntitapaan tarkoitetut sekä hajautettuun toimintaan tarkoitetut joukot (Nilsson 2020, 442–443). Aineis-

tosta voidaan myös tulkita, että tehtävätaktiikkaa halutaan myös soveltaa vasta, kun joukko katsotaan osaamiseltaan siihen valmiiksi. Tätä asetelmaa ei kuitenkaan ymmärretä passiivisena tai selkeästi tarkkarajaisena, vaan johtajan havainnointiin perustuvana jatkuvana arviointiprosessina. Samankaltainen asetelma on tunnistettavissa myös Kostiaisen (2020, 49–50) analyysissä, jossa osaamistason havaitaan olevan sidoksissa kontrolliin ja johtamisen käytänteisiin jatkuvana johtajan havainnointiin perustuvana arviointiprosessina. Johtaja voi aktiivisesti omalla toiminnallaan ylläpitää johtamisrakennetta, edistää epävarmuuden sietoa ja muokata organisaatorakennetta tehtävään sopivaksi. Johtaja ymmärretään myös aktiiviseksi joukon ammattitaidon kehittäjäksi.

Ammattitaidon ymmärtäminen yhtenä tehtävätaktiikan soveltamisen edellytyksistä tuodaan usein esiin myös preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan käsittelyn yhteydessä (esim. Vandergriff 2017, 49–51). Ammatillisen osaamisen on tulkittu tehtävätaktiikassa luovan perustaa erityisesti tarvittavan luottamuksen rakentumisessa (Shamir 2011, 25–27). Osaamisen ja ammattitaidon merkitystä osana luottamuksen rakentumisesta on tunnistettu myös suomalaisten upseerien keskuudessa (Kostiainen 2020, 49–51). Samankaltainen ammattitaidon ja luottamuksen yhteys erityisesti alaista arvioitaessa on tunnistettu myös ruotsalaisessa tutkimuksessa. Myös tehtävätaktiikan soveltaminen suhteessa varusmieskoulutukseen koetaan myös ruotsalaisten upseerien käsityksissä hyvin samankaltaisella tavalla (Nilsson 2020, 443–445).

Toimintaedellytykset tehtävätaktiikan kehyksenä

Tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä tarkasteltuna toimintaedellytyksiä käytetään yksilön näkökulmasta ennen kaikkea suhteuttamaan, jäsentämään ja sijoittamaan tehtävätaktiikkaan liitettäviä toimintaperiaatteita ja malleja ympäröivään todellisuuteen. Toimintaedellytykset näyttäytyvät tällä tavoin kulttuurisina kehyksinä tehtävätaktiikan tekemiselle. Kulttuurisella kehyksellä tarkoitetaan juuri jonkinlaista tapaa rajata ja jäsenellä havainnoitua ympäristöä (Giorgi ym. 2015, 11–12). Yhteistä toimintaedellytyksistä rakentuville kehyksille on niiden johtajakeskeinen näkökulma. Johtaja koetaan keskeiseksi toimijaksi. Tämä voi johtua tutkimusaineistona käytetyn aineiston tehtävänannosta, joka on selvästi ohjannut kirjoittajia reflektimaan omaa näkemystään ja kokemustaan.

Luottamusta käsitellään tehtävätaktiikan soveltamisen edellytyksenä, joka liitetään sekä luottamukseen esimies-alaissuhteissa että kollektiiviseen luottamukseen joukossa. Luottamuksen arviointi on ennen kaikkea johtajan kehys suhteuttaa tehtävätaktiikkaa omaan ja johtamansa joukon toimintaan.

Tehtävätaktiikka ymmärretään riippuvaiseksi onnistuneesta viestinnästä ja laajemmin jaetusta tavasta ymmärtää asiat samankaltaisen yhteisen kehyksen kautta. Tehtävätaktiikan kannalta kommunikaation ja ymmärtämisen tavat sitovat yhteen luottamuksen ja osaamisen auttaen jalostamaan sen toiminnaksi. Tässä kehyksessä näyttäytyy johtajan ja johtamisen lisäksi vahvasti myös kollektiivinen näkökulma.

Organisaatioon ja henkilöstön osaamiseen liitettävät toiminnalliset edellytykset tulevat aineistossa esiin vaatimuksiksi muotoiltuina edellytyksinä. Ne nousevat esiin ehtoina, joiden on toteuduttava, jotta tehtävätaktiikan mukainen toiminta organisaatiossa olisi mahdollista. Osaamiseen liittyvät vaatimukset rakentavat kehystä johtajan toimesta tapahtuvaan arviointiin ja toiminnan rakentamiseen. Johtaja arvioi kehyksen avulla organisaation ja joukon osaamisen lisäksi myös omia valmiuksiaan.

4.3. Toimintaympäristö tehtävätaktiikalle

Aineistossa sidottiin tehtävätaktiikkaa jollakin tavalla vallitsevaan tilanteeseen tai toimintaympäristöön. Näistä ilmaisuista muodostettiin analyysiä tehtäessä tilannesidonnaisuudeksi ja toimintaympäristösidonnaisuudeksi nimetyt alaluokat. Näistä alaluokista muodostettiin oma yläluokkansa, joka nimettiin toimintaympäristöksi tehtävätaktiikalle. Toimintaympäristöön liitetyt alaluokat ja niiden sisältämät pelkistetyt ilmaisut on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4: Toimintaympäristö tehtävätaktiikalle

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> • Tilannesidonnainen johtamistapa • Johtajan valinta johtamismallikseen tilanteessa, jossa se arvioidaan soveltuvaksi • Toteuttaminen perustuu johtajan omaan arviointiin johtamisympäristöstään, tehtävästään ja tavoitteestaan • Puutteellinen tilanneymmärrys ja nopeat epäselvät tilanteet • Soveltuu johtamismallina nopeitempisiin tilanteisiin • Soveltuu muuttuviin toimintaympäristöihin ja hajautettuun toimintaan 	Tilannesidonnaisuus
<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollistaa valtuuttavan johtamisen ja päätösvallan hajauttamisen kriisiaikana • Kriisiajan johtamista taisteluteknisellä tasalla, johon koulutetaan normaaliolojen aikana 	Toimintaympäristösidonnaisuus

Tilannesidonnaisuus

Aineistossa erilaiset tilannetekijät ja toimintaympäristö nousivat tehtävätaktiikan käsittelyssä esiin jonkin verran. Tehtävätaktiikkaa sidottiin tilanteisiin erityisesti soveltuvuuden näkökulmasta käsiteltynä. Johtajan ajatellaan esimerkiksi huomioivan aktiivisesti tilannetekijöitä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

”Tehtäväjohtaminen soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin jossa toimintaympäristössä tapahtuu nopeita organisaation toimintaan vaikuttavia muutoksia joihin tulee kyetä reagoimaan ja toiminta on hajautettu suhteellisen laajalle alueelle.”

Tämänkaltainen näkemys tilannetekijöiden vaikutuksesta asettaa tehtävätaktiikan ja sen käytänteet yhdeksi mahdolliseksi tavaksi toimia. Tehtävätaktiikka ymmärretään johtamismenetelmän kaltaiseksi kokonaisuudeksi, jota voidaan ikään kuin asteittain soveltaa käyttöön johtajan päätöksellä.

"Suurin soveltamisen kohde tehtäväjohtamisessa mielestäni on käskyn antajan kyky arvioida alaisiaan ja asettaa, erityisesti tilanteissa, joissa yhdistetään useita osia organisaatiosta, tehtävään johtaja, jonka hän tietää kykenevän toteuttamaan tehtävän saamansa käskyn perusteella saadessaan siihen riittävät resurssit."

Tämä päätösprosessi ja sen myötä lähestyminen tehtävätaktiikkaan näyttäytyy myös vahvasti johtajakeskeisenä.

”Johtaja joutuukin tilanteeseen, jossa hän joutuu punnitsemaan useita eri kysymyksiä sekä vaihtoehtoja: minkälaiset vapaudet alaisillani on tehtävässä, minkälaista johtamiskäyttäytymistä minulta odotetaan, minkälainen oma johtamisympäristöni on ja tuleeko se tehtävän aikana muuttumaan? Tämänkaltaisen ajattelun perusteella johtaja alkaa soveltaa omaa tehtäväjohtamistaan ja valitsemaan parhaaksi katsomansa menetelmät.”

Tehtävätaktiikka on tämän perusteella jotakin, jonka käytöstä johtaja voi päättää suurelta osin oman harkintansa mukaan. Tilanteet, joihin tehtävätaktiikan ymmärretään soveltuvan, esitetään luonteeltaan dynaamisiksi.

”Tehtäväjohtaminen soveltuu erityisesti tilanteisiin, missä aikataulu on tiukka, kokonaisuus on haastava, asia on moniulotteinen ja johtaja ei tarkalleen tiedä mitä tulee tapahtumaan. Toki tehtäväjohtamisen käytettävyyys on olemassa il-mankin edellisten toteutumista, mutta tuolloin johtamiseen lienee olemassa parempiakin vaihtoehtoja.”

Dynaamisten ja monipuolisten tilanteiden osalta tehtävätaktiikan ymmärretään tuottavan johtamiseen tarvittavaa nopeutta, sopeutumiskykyä ja joustavuutta. Tilannesidonnaisuutta liitetiin myös toimintaan tai tehtävään, johon joukko on suunniteltu tai osoitettu suorittajaksi.

Tehtävätaktiikka ei aineistossa näyttäyty kollektiivisena ja kokonaisvaltaisena tapana ymmärtää johtamista. Tämä asetelma on ristiriidassa toimintaedellytyksissä havaittujen ajatusten kanssa siitä, että tehtävätaktiikka olisi jollakin tavalla organisaation perustoimintamalli tai -oletus. Tapa ymmärtää tehtävätaktiikka tilannesidonnaisena johtamisen mallina vaikuttaa eroavan preussilais-saksalaisesta ajattelusta, jossa tehtävätaktiikka vaikutetaan liitettävän varsin syväksi osaksi sotataitoa, koulutusta ja johtamista yleisellä tasolla (esim. Vandergriff 2017, 50–51; Long 2017, 79–84). Toisaalta saksalaisen tehtävätaktiikan voidaan myös ajatella olevan sidoksissa lähinnä operatiivis-taktisen tason tilanteeseen ja toimintaympäristössä tapahtuvaan johtamiseen (Shamir 2011, 52–53; Grint 2014, 250).

Suomalaisessa kontekstissa tällaista tasoa ei ole välttämättä selkeästi tunnistettavissa. Tehtävätaktiikka sijoitetaan yhdeksi valittavissa olevaksi malliksi tai tavaksi johtaa muiden joukossa. Aineistosta nouseva käsitys tehtävätaktiikasta yhtenä johtamisen menetelmistä on tältä osin samankaltainen Puolustusvoimien toimintaa käsittelevässä ohjeessa. (HN707 2018, 8–9) Johtajan tilannesidonnaisesti toteuttama johtamistavan valinta näyttäytyy myös Kostiaisen (2020, 58–61) analyysissä varsin suurella roolilla. Tilannesidonnaisuudessa saattaakin tehtävätaktiikan osalta olla kyse joustavuudesta soveltaa erilaisia käytänteitä havainnointiin ja kokemukseen pohjautuvan tilanteen arvioinnin perusteella. Tehtävätaktiikan tilannesidonnaisuus nousee esiin myös melko vahvana aiheen ruotsalaisessa käsittelyssä. Tilannesidonnaisuus liitetään joukko- ja tehtävätyyppiin, ja se liittyy tilanteen ja kehityksen mahdollistamaan toiminnanvapauden tasoon. (Nilsson 2020, 444–445)

Toimintaympäristösidonnaisuus

Aineistossa tehtävätaktiikka liitetään johtamiseen poikkeusoloissa, mutta sen soveltamisesta nähdään hyötyä myös normaaliolojen arjen johtamisessa. Tehtävätaktiikan soveltamisen ymmärretään myös edellyttävän kasvua ja harjaantumista sen käytössä.

”Kriisin ja sodan aikana tehtäväjohtaminen ja tehtävätaktiikka ovat oletettavasti hyvinkin suurella roolilla ja näkyvimmillään komppania tasolta alaspäin. Tehtävätaktiikan ja -johtamisen kehittyminen Puolustusvoimien organisaatiossa alkaa jo rauhanajan koulutuksista. Rauhan aikana toimittaessa tehtäväjohtaminen tukee alaisen kasvamista johtajana; hänen vastuunottokykynsä ja itseluottamuksensa kasvaa. Näitä voidaan pitää lähtökohta odotuksina kaikille rauhanaikana johtajatehtävissä harjaantuville.”

Aineistosta on tulkittavissa, että normaalioloissa tehtävätaktiikalle ei ole käytettävissä kaikkea sen edellyttämää tilaa ja toiminnanvapautta. Kriisin aikana käytettävissä olevan tilan ja tarpeen tehtävätaktiikkaa hyödyntävälle johtamiselle mielletään vastaavasti kasvavan.

”Sotilasorganisaatiossa käsitys käskyvaltasuhteista on helppo muodostaa, etenkin rauhan aikana, mutta kriisin aikana tarvittaessa osana tehtäväjohtamista tulee myös punnita mahdolliset muutokset käskyvaltasuhteisiin. Saavutetaanko tehtävän onnistumisen kannalta parempi lopputulos, jos johtaja antaa omasta suoranaisestä käskyvallastaan omalle lähimmälle alaiselleen jonkun tietyn osan, henkilöstön tai resurssin?”

Tämä vaikuttaa osin liittyvän ajatukseen hyväksyttävästä riskistä päätösvallan siirtämiseen liittyen. Suunnittelu- ja normikeskeisessä ympäristössä päätösvalta halutaan ymmärrettävästi pitää siellä, missä myös vastuu on. Kriisissä ajatellaan siirryttävän kohti toimeenpanoa ja tilanteenmukaisempaa johtamista, jolloin tehtävätaktiikkaa on luontevampi soveltaa johtamisessa.

Samankaltainen tehtävätaktiikan sitominen erityisesti poikkeus- tai kriisiolojen toimintamenetelmiin on tulkittavissa myös suomalaisesta kenttäohjesäännöstä (Kenttäohjesääntö, yleinen 2014, 22–23) Tehtävätaktiikan liittäminen sotaan ja taisteluun on läsnä myös preussilais-saksalaisessa sotataidollisessa kokonaisuudessa, joka oli varsin kokonaisvaltaisesti taisteluun ja taistelemiseen keskittyntä (Grint 2014, 250–251). Suomalaisessa näkökulmassa normaaliolot ja poikkeusolot vaikuttavat näyttäytyvän kuitenkin siinä määrin erilaisina toimintaympäristöinä, että niissä on sovellettava myös osin erilaisia toimintaperiaatteita ja käytänteitä. Tämän on koettu aiheuttavan haasteita tehtävätaktiikan kouluttamiselle ja soveltamiselle normaalioloissa. (Mäkitalo 2020, 19) Tehtävätaktiikan harjoittelu normaalioloissa on myös tunnistettu haasteelliseksi erityisesti vastuuttamiseen liittyvän alhaisen riskien sietokyvyn ja virheistä oppimisen suhteen (Vasara 2020, 24–26). Myös ruotsalaiset upseerit tunnistavat vastaavanlaisia haasteita, jotka on tuotu esiin aiemmassa tutkimuksessa (Nilsson 2020, 445–447).

Toimintaympäristö tehtävätaktiikan kehystenä

Tarkasteltaessa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kautta toimintaympäristöön liitetyt kulttuuriset työkalut edustavat yksilölle keinoja määritellä, missä toimintaympäristössä ja tilanteissa tehtävätaktiikkaa käytetään toiminnan rakentamiseen. Aineistossa tehtävätaktiikan käytänteiden koettiin ainakin jossakin määrin olevan sidoksissa ympäristöön ja tilanteeseen, jossa johtaja ja johdettava joukko toimivat. Toimintaedellytysten tavoin toimintaympäristöä ei aineistossa esitetä jyrkän rajaavaksi tekijäksi tehtävätaktiikalle. Aineistosta ei nouse esiin sel-

keitä rajoituksia tehtävätaktiikan sovellettavuudesta vain joihinkin tiettyihin tilanteisiin ja ympäristöihin. Tehtävätaktiikkaa ei esimerkiksi liitetä ainoastaan kriisi- tai poikkeusolojen toimintaympäristössä johtamiseen, vaikka se nouseekin aineistossa esiin useampaan otteeseen.

Toimintaympäristön alaluokkia yhdistää johtajakeskeisen arvioinnin merkitys. Sekä tilanne että toimintaympäristötekijät nähdään johtajan oman arvion tai hierarkian kautta tapahtuvaan arviointiin perustuvana kategorisointina. Nämä kategoriat esitetään toimintaa ohjaavina ja suuntaavina tekijöinä. Tilanne ja toimintaympäristö ovat tällä tavoin kulttuurisia kehyksiä tehtävätaktiikan soveltamisessa. Tehtävätaktiikan kehystäminen toimintaympäristöön ja tilanteeseen heijastuu myös tehtävätaktiikkaan liitettäviin rajoittaviin tekijöihin ja riskeihin sekä niiden arviointiin.

Tilannesidonnaisuus nousee aineistossa esiin johtajan kokemuksen ja arvion kautta vaikuttavana kehystämisenä. Johtaja arvioi ja tarkastelee ympäristöään ja tilannetekijöitä. Tämän arvion perusteella hän käyttää ja soveltaa tehtävätaktiikkaa omassa toiminnassaan. Johtaja sijoittaa ja rakentaa tehtävätaktiikkaa myös johtamansa organisaation toimintaan.

Toimintaympäristön kautta tehtävätaktiikkaa kehystetään kriisitilanteisiin tai kriisissä johtamiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tehtävätaktiikka mielletäisiin olemassa tai käytettävissä olevaksi ainoastaan kriisiaikana. Tehtävätaktiikkaan ja sen käyttöön on aineiston perusteella kouluttauduttava ja harjaannuttava osana koulutusta ja normaalioloja. Tehtävätaktiikan käytännön soveltamisessa harjaantuminen ja harjaannuttaminen näyttäytyvät perustehtävän osaamisen lisäksi vastuun ja tilan antamisessa alaiselle. Tällä pyritään kehittämään johtajan vastuullisuuden lisäksi myös itseluottamusta. Tämä asettaa tehtävätaktiikan myös normaalioloissa toteutettavan opettamisen ja kasvatuksen välineeksi.

4.4. Toimintaperiaatteet tehtävätaktiikalle

Aineistossa tehtävätaktiikkaa kuvailtiin jonkinlaisena toimintaa ohjaavana periaatteellisena rakenteena tai merkityksenä. Tämänkaltaisista ilmaisuista tulkittiin analyysissä kahdeksan alaluokkaa, joita yhdistää periaatteen kaltainen luonne. Näistä alaluokista muodostettiin edelleen yläluokka, joka nimitettiin toimintaperiaatteiksi tehtävätaktiikalle. Toimintaperiaatteita edustava yläluokka rakentuu toiminnanvapauteen ja annettujen tehtävien toteuttamiseen, oppimiseen ja soveltamiseen sekä vastuullisuuteen ja oma-aloitteisuuteen liittyvistä alaluokista. Toimintaperiaatteisiin liitetyt alaluokat ja niiden sisältämät pelkistetyt ilmaisut on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5: Toimintaperiaatteet tehtävätaktiikalle

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteisiin sidotut käskyt mahdollistavat toiminnanvapauden • Alaiselle annetaan toiminnanvapaus tavoitteen saavuttamiseksi • Alaiselle annetaan laaja toiminnanvapaus toimintamenetelmien valinnassa • Tehtävä on muotoiltava kokonaistavoitetta tukevaksi, mutta sen on mahdollistettava alaiselle mahdollisimman vapaa toteutus • Yhteistoimintaan perustuva kokonaisuus, joka perustuu tavoitteelliseen toiminnanvapauteen • Alaisella on laaja toiminnanvapaus tehtävän suorittamisessa • Sisäänrakennettu toiminnanvapauden takaava toimintatapamalli • Toiminnanvapaus, jota voidaan rajoittaa silloin, kuin johto sitä haluaa • Tavoitekeskeistä toiminnanvapautta • Tilannesidonnaista toiminnanvapautta • Valikoidusti toteutettua toiminnanvapautta • Perustuu toiminnanvapauteen • Tunnistettava ne alaiset, joilta toiminnanvapauden soveltaminen onnistuu 	Toiminnanvapaus
<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus toteuttaa saatu tehtävä parhaaksi koetulla tavalla • Tehtävän toteuttaminen itsenäisesti parhaaksi koetulla tavalla • Itsenäistä tehtävien toteuttamista, jota ohjataan tavoitteenasettelulla • Tapa johtaa taistelua määrittämällä mitä on saatava aikaiseksi • Tehtävän suorittaminen tehokkaasti itse määritetyllä tavalla 	Tehtävän itsenäinen toteuttaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Alajohtoportaalille annetaan mahdollisuus hyödyntää parhaalla tavallaan omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan • Organisaation osaamisen ja kyvykkyyden hyödyntäminen paremmin • Toiminnanvapauden kautta tapahtuva alaisten sitouttaminen ja motivointi • Johtajan on tunnettava alaisensa ja sijoittaa heitä sopiviin tehtäviin • Edellyttää hyvää omien alaisten tuntemusta • Alaisten tekemät virheet nähdään oppimisena 	Oppimisen hyödyntäminen ja motivointi
<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävätaktiikka edellyttää yksilöltä kykyä omatoimiseen soveltamiseen • Tehtävä toteutetaan käytettävissä olevin resurssein • Tilanteeseen ja tavoitteen saavuttamisen parhaiten sopivan mallin ja menetelmän valitseminen • Käskyn merkitys korostuu, koska sen perusteella alaisen tulisi pystyä toimimaan myös johtamisyyhteyden katketessa 	Soveltaminen ja tilanteeseen sopeutuminen
<ul style="list-style-type: none"> • Alaisella on vastuu valitsemastaan toiminnasta tehtävän saavuttamisessa • Alaisen on ymmärrettävä ja sitouduttava tehtävän suorittamiseen 	Alaisella vastuu tehtävän suorittamisesta
<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävätaktiikkaa käytettäessä johtaja ei luovu vastuustaan, kyseessä on alaisen valtuuttaminen, jota 	Johtajalla vastuu alaisten toiminnasta

johdetaan <ul style="list-style-type: none"> • Johtajalla on vastuu toiminnasta, vaikka alainen saa päättää toteutuksesta 	
<ul style="list-style-type: none"> • Avoimuutta ja joustavuutta • Perustuu ammattitaitoon, joustavuuteen, omaloitteisuuteen ja luovuuteen 	Ammattitaitoinen joustavuus
<ul style="list-style-type: none"> • Passiivisen ja kontrolloivan johtamisen välimuoto • Valmiiden täsmällisten ohjeiden sijaan periaatteiden varaan rakennettua johtamista 	Aktiivinen periaatteellisuus

Toiminnanvapaus ja tehtävän itsenäinen toteuttaminen

Näkyvimpänä periaatteena aineistosta nousee esiin toiminnanvapaus, johon viitataan aineistossa varsin laajalti. Se liitetään tehtävätaktiikkaan usein jopa synonyyminä tai rinnastuksena.

"Tehtäväjohtaminen tai tehtävätaktiikka voidaan määritellä kaikkein yksinkertaisimmin tavoiteorientoituneen käskynannon ja sen mahdollistaman alaisen toiminnan vapauden maksimoinnin kautta."

"Tehtäväjohtaminen tarkoittaa minulle johtamistyyliä, jossa alaiselle annetaan suhteellisen vapaat kädet pyrkiäkseen kohti tavoitettaan."

Toiminnanvapaus on kuitenkin jollakin tavoin ohjattua tai rajattua. Nämä ohjaavat ja rajaavat tekijät ovat rakenteellisia ja toiminnan organisointiin liitettyjä.

"Ymmärrän tehtäväjohtamisen, eli tehtävätaktiikan, eri tasojen yhteistoimintana kohti annettua päämäärää toiminnanvapauden puitteissa. Jokaisella on oma tehtävänsä täytettävänä ja sen toteuttamiseksi oma vapaus."

"Tehtäväjohtaminen on omansa joka tasalla ja eri tasojen summana ne saavuttavat asetetun päämäärän yhdessä."

Toiminnanvapaus on luonteeltaan periaatteellista. Sen käytännön toteuttamiselle rakennetaan riittävän selkeästi tila, aika ja tehtävä, jossa kukin voi omaa toiminnanvapauttaan toteuttaa. Johtajan toiminta on tässä keskeinen. Johtajan tehtävä on johtaa toimintaa ja yksilöitä ja näin rakentaa toiminnanvapautta parhaaksi katsomallaan ja arvioimallaan tavalla. Tähän johtajan tekemään arviointiin vaikuttavat tilanne- ja ympäristötekijöiden lisäksi myös omat ja alaisen yksilölliset luottamukseen ja osaamiseen liittyvät näkökulmat.

"Tehtävätaktiikka on sinänsä haasteellinen laji, että samalla kun se jättää alaiselle vapaat kädet toimia parhaaksi katsomallaan tavalla, se myös antaa alaiselle paljon vastuuta tehtävän toteuttamisesta. Oikea haaste lienee siinä, että joh-

taja oppii tunnistamaan alaisistaan ne ihmiset, joille näitä vastuullisia tehtäviä voi hyvällä omalla tunnolla antaa.”

Tehtävän itsenäinen toteuttaminen on aineistossa läheisesti sidoksissa toiminnanvapauteen. Itsenäisen toteuttamisen näkökulmassa tehtävän toteuttava yksilö hyödyntää hänelle johtajan toimesta annettua toiminnanvapautta.

"Tehtävätaktiikalla tarkoitetaan mielestäni johtajan ja/ tai alaisten mahdollisuuksia toteuttaa esimieheltään saamansa tehtävä parhaaksi katsomallaan tavalla."

"Tehtävajohtaminen on johtamismalli, jossa johtaja suorittaa hänelle annetun tehtävän mahdollisimman tehokkaasti oman ajatuksensa mukaan."

Yksilön oletetaan itse etsivän saamansa toiminnanvapauden puitteissa keinot ja tavat saadun tehtävän suorittamiseen.

"Tehtävätaktiikalla tarkoitetaan taistelun johtamista antamalla vaatimus mitä pitää saada aikaan, mutta jätetään toteutustapa vapaaksi."

Toiminnanvapaus ja tehtävien itsenäinen toteuttaminen nousevat keskeisinä periaatteina esiin samankaltaisella dynamiikalla myös aiemmassa kirjallisuudessa. Suomalaisessa sotilasjohtamisessa on tunnistettu, että johtajat pyrkivät aktiivisesti ja tietoisesti vaalimaan toiminnanvapautta ja ylläpitämään alaisen itsenäisen tehtävän toteuttamisen periaatetta (Kostiainen 2020, 57–58; Niskanen 2019, 47–48). Toiminnanvapaus ja erityisesti tehtävien itsenäinen toteuttaminen on kirjoitettu osaksi myös suomalaista tehtävätaktiikan määrittelyä, jossa *"johtaja itse määrittää, miten hän toteuttaa tehtävän, sopeuttaen toimintansa kuitenkin ylemmän johtoportaan taisteluajatuksen ja päämäärän mukaiseksi"* (Johtajan käsikirja 2012, 95). Toiminnanvapaus on myös yleisesti tehtävätaktiikassa tunnistettu ensiarvoisen tärkeäksi periaatteeksi. Sillä tulkitaan olevan merkittävä rooli erityisesti nopeuden mahdollistajana päätöksenteossa itsenäisen oma-aloitteisuuden kautta. (Samuels 2014, 40–46; Vandergriff 2017, 52–53) Aineistossa toiminnanvapautta ei tosin sidota yhtä vahvasti toimeenpanon nopeuden mahdollistajaksi. Sitä ei koeta sotataidollisesti nopeuteen liittyvänä, vaan se sidotaan voimakkaammin vuorovaikutukselliseen luottamukseen ja tilanteenmukaiseen toimintaan.

Oppiminen, soveltaminen ja tilanteeseen sopeutuminen

Tehtävätaktiikkaan liitetään aineistossa periaatteellisella tasolla myös oppimisen hyödyntäminen, jonka ymmärretään edesauttavan tilanteeseen sopeutumista ja soveltamisen kykyä.

"Tehtävajohtaminen, tai tehtävätaktiikka, on johtamisen malli, jossa kaikkia päätöksiä ei pyritä tekemään yhden päättäjän kautta, vaan siinä organisaation äly pyritään valjastamaan tehokkaammin käyttöön."

Nämä vaikuttavat olevan liitoksissa toisiinsa. Kyky ja motivaatio oppia uutta ja soveltaa sitä käytäntöön liitetään avoimena asennoitumisena virheisiin sekä kykyyn hyödyntää niitä oppimisen näkökulmasta.

"Esimiehen tulisi antaa alaiensa tehdä virheitä ja osata kääntää ne oppimiseksi."

Alaisten motivoinnissa pyritään myös hyödyntämään tehtävätaktiikkaan liitettävää toiminnanvapautta, jonka koetaan osoittavan luottamusta ja tukevan oppimista.

"Tietty toiminnanvapaus myös motivoi alaista (inspiroiva tapa motivoida) ja laittaa hänet ajattelemaan itse (älyllinen stimulointi). Kun esimies vielä tuntee alaisensa (yksilöllinen kohtaaminen), osaa hän asettaa tälle oikeat suhteiset vaatimukset täytettäväksi. Tällöin toiminta on tuloksellista; joukolta odotetaan realistisia suorituksia oman toiminnanvapauden puitteissa."

Tilanteeseen sopeutumisen periaatteen ymmärretään edellyttävän halua ja kykyä suhtautua tilanteeseen aktiivisella ja ratkaisukeskeisellä asenteella. Tämä näyttäytyy ennen kaikkea muutosvalmiutena, ratkaisukeskeisenä asennoitumisena ja kykyä soveltaa erilaisia käytänteitä.

"Tehtävätaktiikkaa soveltavassa organisaatiossa yksilön ja hänen toimintansa merkitys kasvaa. Yksilön toiminnassa kaikilla organisaatiotasoilla omatoimisuuden, innovatiivisuuden ja soveltamiskyvyn tulisi korostua."

Aineiston perusteella johdonmukainen ja tavoitteellinen toiminta tällaisessa ympäristössä edellyttää juuri soveltamista ja sopeutumista tehtävän täyttämiseksi. Tilanteeseen sopeutuminen edustaa myös eräänlaista kognitiivista joustavuutta sekä kykyä tunnistaa ja valita tilanteeseen sopivat toimintamenetelmät ja johtamisen tavat.

"Ymmärrän tehtävajohtamisen olevan toimintaa jonka pääsääntöisenä tavoitteena on annettujen tehtävien suorittaminen käytössä olevilla resursseilla."

Oppimisen ja motivaation sekä niiden hyödyntämisen merkitys tehtävätaktiikassa näyttäytyy myös tehtävätaktiikkaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Erityisesti saksalaisessa upseerikoulutuksessa sitä pyrittiin aktiivisesti rakentamaan oma-aloitteisuuden ja itsenäisyyden rinnalla.

(Muth 2011, 91–97, 166–168; Mattsson 2003, 59–62) Tilanteeseen sopeutumisen kyky ja aktiivinen toimijuus sekä ratkaisukeskeisyys esiintyvät varsin voimallisesti tehtävätaktiikan käsittelyyn liittyen. Ne heijastuvat suoraan oma-aloitteisuuteen ja mielletään näin olennaiseksi osaksi tehtävätaktiikan käytänteitä, jotka pohjaavat humanistiseen ihmiskäsitykseen, erityisesti toimijuuden osalta. (ks. esim. Mattsson 2003, 45–46) Oma-aloitteista toimijuutta ja sen mukanaan tuomaa nopeaa toimeenpanokykyä kaivataan tehtävätaktiikkaan liitettynä myös suomalaisessa upseerikoulutuksessa. Sen kehittyminen on osin tunnistettu jopa haasteelliseksi liiasta suunnitelmakeskeisyydestä johtuen. Tämän muodostamisessa harjoittelulla ja koulutuksella nähdään niin ikään merkittävä rooli. (Huhtamalla 2020; Vasara 2020, 25–26)

Vastuu ja vastuullisuus

Vastuu ja vastuullisuus liitetään aineistossa periaatteellisesti sekä johtajan että alaisen toimintaan tehtävätaktiikkaa soveltaessa.

"Johtajalla on toki aina vastuu, mutta tehtävätaktiikassa, sen määrittäessään ainoastaan tehtävän ja resurssit, on alaisella väistämätön vastuu tehdä valinta menetelmistä ja tavoista joilla johtajan haluama lopputulos saavutetaan."

Johtaja voi siis vastuun näkökulmasta antaa alaiselle valtuuden toimia itsenäisesti, mutta vastuu pysyy johtajalla.

"Vaikka tehtäväjohtamisessa vastuu tehtävän toteuttamisesta annetaan alaiselle, on esimiehen kannettava asemansa mukainen vastuu myös epäonnistumisesta."

Vastuun ja valtuuttamisen osalta aineistosta tosin nousee keskenään hieman erilaisia painoituksia hahmottaa vastuullisuutta. Aineistosta on tulkittavissa myös, että antaessaan alaiselle toiminnanvapautta, johtaja myös osaltaan luovuttaa vastuutaan tehtävällä alaiselle.

"Jotta tehtävätaktiikka toimisi, alaisen tulee ymmärtää, että tehtävän saadessaan hänellä on suuri vastuu tehtävän onnistuneesta suorittamisesta."

Toisaalta aineistossa on erittäin selkeitä ilmaisuja siitä, että johtajana toimiva ei voi luopua omasta vastuustaan millään tavalla edes silloin, kun alainen toimii itsenäisesti. Painotuksen eroista on tulkittavissa, että vastuullisuuden periaate on painotteisen korostunutta sekä alaisen että johtajan rooleissa. Tämänkaltainen korostuminen muistuttaa preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan mukaista käsitystä ja periaatetta yksilön vastuusta, joka ulottuu itsensä ja omien tekojen lisäksi myös muihin ympärillä oleviin (Mattsson 2003, 46; Mälkki 2009, 97).

Vastuu ja vastuullisuus on tehtävätaktiikkaa käsiteltäessä yleisesti korostunut periaate. Se nostetaan voimakkaasti esiin jo saksalaisen 1933 kenttäohjesäännön alussa, jossa korostetaan johtajan kyvykkyyttä ja halukkuutta vastuunottoon (Condell & Zabecki 2011, 18, 9. kohta). Vastuun ja päätösvallan suhteeseen liittyen tehtävätaktiikkaa käsiteltäessä kokonaisvaltaisen vastuun tehtävästä ja toiminnasta korostetaan selkeästi pysyvän johtajalla. Johtaja ainoastaan valtuuttaa alaisiaan antamalla heille toiminnanvapautta. Tästä huolimatta alaisen on kyettävä ja sitouduttava vastuulliseen toimintaan. (Shamir 2011, 17–18)

Ammattitaito ja aktiivisuus

Aineistossa tehtävätaktiikka sidotaan myös periaatteellisella tasolla ammattitaidon ympärille. Ammattitaito liitetään edellytyksenä myös omaan ammatilliseen osaamiseen. Periaatteena ammattitaito näyttyy kyynä ja pyrkimyksenä joustavuuteen.

"Tehtävätaktiikan tai -johtamisen soveltaminen käytäntöön edellyttää organisaatiolta ammattitaitoa, joustavuutta, oma-aloitteisuutta ja luovuutta."

Tehtävätaktiikkaan liitettävät tavat toimia ymmärretään aktiivisuuden ja oma-aloitteisuuden periaatteisiin sidotuiksi. Tämä näyttyy pyrkimyksenä johtamistavan ja -käytänteiden aktiiviseen ja monipuoliseen hyödyntämiseen. Johtamista pyritään sovittamaan tilanteen mukaan enemmän kontrolloivaksi tai passiiviseksi.

"Liiallinen alaisen ohjaaminen nähdään helposti kontrolloivana johtamisena, toisaalta myös liian löysä johtaminen (ilman ehtoja ja resursseja) nähdään passiivisena johtamisena."

Johtamiseen liittyvää toimintaa ei tehtävätaktiikassa selvästikään sidota tai vakioda vain tiettyihin toimintatapoihin tai malleihin liittyväksi, vaan se toimii ennen kaikkea periaatteellisella tasolla.

"Organisaatiossa tehtäväjohtaminen näyttyy esimerkiksi valmiiden tai täydellisten ohjeiden puuttumisena. Ohjesääntö esimerkiksi kertoo usein periaatteita jonkin tehtävän täyttämiseksi, mutta antaa siihen harvoin valmiita täsmällisiä malleja."

Tehtävätaktiikan ymmärretään aineistossa selkeästi edellyttävän johtajalta vahvaa monipuolista ammattitaitoa ja aktiivista halukkuutta kiinnostua ympäristöstään. Tehtävätaktiikan mukaisessa ihmiskäsityksessä yksilön ajatellaan olevan aktiivinen toimija, joka on tavoitehakuksessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (esim. Mattsson 2003, 45–46). Sotataidollinen ke-

hys, johon aktiivisuus tehtävätaktiikassa liitetään, rakentuu ratkaisuhakuiseen aloitteelliseen tapaan taistella (esim. Leonhard 1991, 117–118). Vastaavaa sotataidollista kehystä aktiivisuuden ja ammattitaidon osalta ei aineistosta kuitenkaan nouse esille. Ammattitaito tehtävissä liitetään tekniseen ja taktiseen osaamiseen, toimintaan, omiin tehtäviin ja tehtävätasoon liittyen. Varsinaista suoraa kytkeä mihinkään erityiseen sotataidolliseen kehykseen ei aineistosta ole luettavissa.

Toimintaperiaatteet tehtävätaktiikkaan liittyvinä arvoina

Toimintaperiaatteisiin liitetyt työkalut tarjoavat yksilölle johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen sovellettavia jaettuja periaatteellisia tapoja ja rakenteita siitä, miten tehtävätaktiikka toimii. Ne määrittävät myös, mitä tehtävätaktiikasta tulisi ajatella ja mitä sen tulisi olla. Teoreettisen viitekehyksen kautta tarkasteltaessa toimintaperiaatteet näyttävät tällä tavoin kulttuurisina arvoina. Ne auttavat yksilöä hahmottamaan, miten tehtävätaktiikkaa rakennetaan osaksi toimintaa. Periaatteet eivät edellytä toisiaan tai sulje toisiaan pois. Enemmän kyse on luovasti yhdisteltävistä, toisiaan täydentävistä työkaluista. Niiden avulla pyritään vaikuttamaan sekä yksilön omaan, että muiden käyttäytymiseen vuorovaikutuksen kautta.

Toiminnanvapaus nousee aineistosta voimakkaasti esiin. Se näyttää yhtenä tehtävätaktiikan keskeisimmistä arvoista. Toiminnanvapaus esitetään aineistossa muutama otteeseen myös muotoiltuna jonkinlaiseksi synonyymiksi tehtävätaktiikan käsitteelle. Toiminnanvapaus on lisäksi harvoja aineistossa esiintyviä arvoja, joka asemoidaan ajoittain jollakin tapaa muiden periaatteiden taustalla vaikuttavaksi tekijäksi. Toiminnanvapaus periaatteellisella tasolla rakennetaan tietoisena pyrkimyksenä mahdollistaa alaiselle vapaata tilaa toimia. Vapaa tila toiminnalle mielletään luonteeltaan sekä fyysisesti että kognitiiviseksi tilaksi.

Oppimiseen ja motivaatioon liittyvät periaatteet koetaan aineistossa merkityksellisiksi tehtävätaktiikan onnistuneen soveltumisen näkökulmasta. Ne vaikuttavat arvoina liittyvän siihen, miten yksilön tulisi suhtautua ja käyttäytyä. Alainen osoittaa toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan johtajalleen sitoutuneisuutta, motivaatiota ja kykyä ja halua oppia uutta. Johtaja vastaavasti havainnoi näitä vuorovaikutuksessaan alaisen kanssa. Alaisen osoittama oppiminen ja motivaatio edesauttavat tehtävätaktiikan soveltamista edeltävän luottamuksen rakentumista. Johtamiseen liittyen oppimisen periaate näyttää johtajan avoimuutena ja halukkuutena hyödyntää alaisissaan ja joukossaan olevaa osaamista ja asiantuntijuutta parhaalla mahdollisella tavalla sekä oppia myös itse johtaessaan.

Vastuu ja vastuullisuus ymmärretään aineistossa arvoina, jotka sitovat sekä johtajaa että alaisia. Alaisen vastuullisuus liitetään toiminnanvapauden ja itsenäisen toteutuksen myötä vastuuseen saadun tehtävän täyttämisestä. Sitoutuminen tehtävään nähdään velvoittavana. Alaisen on kyettävä ottamaan itsenäinen vastuu omasta toiminnastaan. Tämä on tulkittavissa aineistosta erityisesti vastuuna valita soveltuvat ja asianmukaiset toimintatavat tehtävän toteutukseen liittyen. Johtaja koetaan kuitenkin vastuulliseksi toiminnasta alaista syvemmillä tasolla.

4.5. Toimintamallit tehtävätaktiikalle

Aineistosta nousi myös selkeästi esille toiminnan rakentamiseen pyrkiviä ilmaisuja siitä, millä tavalla tehtävätaktiikkaa käytännössä tehdään osana johtamista ja vuorovaikutusta. Näistä alaluokista muodostettiin yläluokka, joka nimettiin toimintamalleiksi tehtävätaktiikalle. Toimintamalleihin liitettyjä alaluokkia on seitsemän, ja ne muodostuvat tavoitteen ja tehtävän määrittämiseen, toteutukseen sekä vuorovaikutukseen liittyvistä alaluokista. Toimintamalleihin liitetyt alaluokat ja niiden sisältämät pelkistetyt ilmaisut on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6: Toimintamallit tehtävätaktiikalle

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> Alaiselle käsketään tavoiteltava loppuasetelma, joka mahdollistaa alaiselle kehyksen toiminnalle Käskyllä alaiselle määritetään tavoitteet, ja annetaan tilannekuva Toiminnan johtamisen tapa, missä alaiselle määritellään tavoite ja käytössä olevat resurssit Käsky määrittää mitä halutaan saavuttaa, alainen päättää miten tehtävä toteutetaan Tavoitesidonnaista johtamista Johtaja antaa suunnan, kehyksen ja välineet tavoitteiden saavuttamiseksi Johtajan on kyettävä ymmärrettävästi määrittelemään tavoite ja sen saavuttamiseen liittyvät reunaehdot, toteutustapa on alaisen päätettävissä Johtaja määrittää tavoitteen, siihen käytettävissä olevan ajan ja resurssit. Alainen päättää toteutuksen Käskyllä määritetään tavoiteltava loppuasetelma ja reunaehdot, toteutuksessa käytetään toiminnanvapautta Tapa johtaa ja suunnitella tavoiteltavan loppuasetelman määrittämisen kautta, alaiselle jätetään mahdollisimman suuri toiminnanvapaus keinojen osalta Johtaja määrittää tavoitteen, liittyvät reunaehdot, sekä antaa siihen käytettävissä olevat resurssit, alainen harjoittaa näiden puitteissa omaa toiminnanvapauttaan tehtävän toteuttamiseksi Tavoitteeseen keskittyvä johtaminen, jossa keinot ovat toissijaisia 	Tavoitteen määrittäminen
<ul style="list-style-type: none"> Johtaja määrittää alaiselle tehtävän ja tarvittavat rajat sen toteutukseen. Alainen toteuttaa tehtävän ha- 	Tehtävän määrittäminen

<p>luamallaan tavalla</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johtaja käskää tehtävän ja siihen liittyvät reunaehdot. Alainen toteuttaa tehtävän haluamallaan tavalla • Käskyllä annetaan alaiselle tehtävä ja siihen käytävissä olevat resurssit • Johtaja antaa tehtävän ja resurssit • Johtaja muotoilee tehtävän alaista varten, ja asettaa tarvittavat reunaehdot sekä resurssit • Johtaja antaa tehtävän ja tavoitteen, sekä järjestää tarvittavat resurssit tehtävän toteuttamiseksi • Alaiselle annetaan tehtävä, mutta toteutus on itse päätettävissä • Alaiselle annetaan tehtävä, jonka toteuttamiseksi hänelle annetaan toiminnanvapaus • Tehtävään sidottua johtamista, joka määrittää alaiselle suunnan. Alaiselle annetaan toiminnanvapaus • Tehtävän suorittamiseen keskittyvää johtamista, ihminen jää taka-alalle • Tehtävän rajaamista ja sen suorittamisen valvontaa tehtävän määrittelyn kautta • Normaalioloissa näyttäytyy saatujen tehtävien jakamista alaisille suodattamattomana 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävästä ja sen toteutuksesta voi antaa tarkennuksia • Johtajalla on mahdollisuus valvoa tehtävän toteutumista ja vaiheistaa sen toteutus • Tehtävään voidaan liittää toimintaohjeita tai ohjausta toteutukseen liittyen • Alaista voidaan tarvittaessa ohjata tehtävän toteutukseen liittyen • Käsky ja määritetyt reunaehdot ohjaavat johtajan tekemiä ratkaisuja • Johtaja voi puuttua käskyn toteutukseen, mikäli arvioi sen tarpeelliseksi • Johtaja valvoo ja seuraa tehtävän toteutumista, sekä puuttuu tarvittaessa • Johtaja vastaa kokonaisuuden hallinnasta ja tarvittaessa tarkentaa tai muuttaa alaiensa tehtäviä • Johtajan rooli on seurata ja yhteen sovittaa toimintaa, sekä tarvittaessa muuttaa tehtävää tai valittuja keinoja 	Toteutuksen valvonta ja ohjaaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Johtajan ei tule määrittää liian rajoittavia reunaehtoja, alaisen luovan ajattelun mahdollistamiseksi • Johtajan tehtävä on suurelta osin mahdollistaa alaisen toiminta tehtävän toteuttamiseksi • Tehtävän toteuttamiseen tarvittavan tilan antaminen alaiselle • Pidättäytyminen yksityiskohtaisten ohjeiden antamisesta • Jokainen johtaja pysyttelee omalla johtamistasollaan, ja pidättäytyy puuttumasta alajohtoportaan toteutukseen • Toimintaohjeiden määrä pidetään pienenä alaisen toiminnanvapauden mahdollistamiseksi • Johtaja pidättäytyy alaisen alaisten johtamisesta, sekä yksityiskohtien käskemisestä • Toimivalla johtajalla on paras käsitys omasta tilanteestaan ja toimintaympäristöstään 	Pidättävyisyys johtamisessa
<ul style="list-style-type: none"> • Yksinkertaiset käskyt, joiden puitteissa alaiset voivat toteuttaa tehtävän parhaaksi katsomallaan tavalla • Annettavan tehtävän on selkeästi määriteltävä ta- 	Selkeät käskyt ja tehtävät

<p>voite ja annettavien resurssien on mahdollistettava sen toteutus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehtävän on oltava selkeä ja ymmärrettävä, sisältäen tavoitteen, rajat ja resurssit toiminnalle • Tehtävä sisältää tavoitteen, työnjaon ja ohjaamisen käytännönläheisellä tavalla • Suunnitelmien on oltava yksinkertaisia • Annettavien tehtävien on oltava selkeitä ja konkreettisia 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävätaktiikka mahdollistaa johtajan ajankäyttöä alaisen valvonnasta luopumisella • Johtaja on passiivinen pidättäytymällä osallistumasta toteutukseen, eikä kontrolloi toteutusta 	Valvonnasta luopuminen
<ul style="list-style-type: none"> • Johtajan on kommunikoidava alaisen kanssa, mikäli hän haluaa tietoa sen suorittamisesta • Johtaja ei saa passivoitua seuraajaksi, vaan hänen on ylläpidettävä tavoitteellista vuorovaikutusta • Johtajan on ylläpidettävä alaisten ymmärrystä tilanteesta • Johtajalla ja alaisella on oltava yhteinen käsitys toimintaan liittyvistä rajoitteista ja resursseista 	Johtajan ja alaisen aktiivinen vuorovaikutus

Tavoitteen ja tehtävän määrittäminen

Tavoitteen määrittämisessä johtaja ilmaisee alaiselle, miten hän haluaa tilan toiminnan päättyttyä olevan. Tavoitteen määrittämisen ymmärretään muodostavan alaiselle reunaehdot, joiden ympärille hän voi rakentaa oman suunnittelunsa, pyrkimyksensä ja toimintansa.

"Tehtävätaktiikkaa sovellettaessa, on johtajan toiminnan keskiössä tavoiteorientoitunut käskynanto. Käskiessään alaisia, johtaja jakaa heille tiedossaan olevan tilannekuvan ja tehtävän. Tehtävässä alaiselle tulee ilmetä mikä on hänelle annetun tehtävän tavoiteltu lopputulos."

Tavoitteiden määrittämiseen ymmärretään liitettäväksi myös toiminnanvapautta mahdollisesti rajoittavia ja mahdollistavia tekijöitä. Näiden julki tuomisen koetaan antavan alaiselle mahdollisuuksia ja työkaluja oman toimintansa suunnitteluun. Resursoinnin on osaltaan myös tarkoitus mahdollistaa alaiselle tavoitteen saavuttaminen.

"Tehtävätaktiikalla tarkoitetaan toiminnan johtamisen tapaa, jossa suuressa organisaatiossa johtaja kullakin organisaatiotasolla määrittää alajohtoportaille toiminnan tavoitteen ja osoittaa tavoitteeseen pääsyyn vaadittavat resurssit, mutta ei käske yksityiskohtaisesti niitä toimia, mitä tavoitteeseen pääsemiseen vaaditaan."

Rajoittavien ja mahdollistavien tekijöiden tarkoitus on myös ohjata alaista haluttuun suuntaan tavoitteen asettelulla.

"Tehtävätaktiikalla mielestäni tarkoitetaan riittävän toiminnanvapauden antamista johtamiseensa. Johtaja saa käskyn, jossa määritetään reunaehdot ja tavoiteltava loppuasetelma hänen toimilleen."

Tehtävän määrittäminen ymmärretään aineistossa selkeästi määriteltynä ilmaisuna sille, mitä alaisen halutaan tekevän.

"Tehtävätaktiikkaa soveltaessaan johtaja antaa käskiessään alaiselle tehtävän ja määrittää tehtävän suorittamisen reunaehdot."

Tehtävän hienovaraisena erona tavoitteen määrittelyyn on juuri keskittyminen toimintaan tavoitteen sijaan.

"Tehtäväjohtaminen on sidoksissa tiettyyn, annettuun tehtävään. Tehtävä on ylemmän portaan antama velvoittava määre, joka määrittää toiminnalle riittävät suuntaviivat ja jonka alempi porras toteuttaa niiden puitteissa parhaaksi katsomallaan tavalla."

Tehtävän määrittämiseen liitetään aineistossa myös rajoitteita ja resursseja.

"Johtaja antaa tehtävän alaiselleen ja kertoo käytössä olevat resurssit, esimerkiksi kalusto, aika ja henkilöstö."

Tavoitteen ja tehtävän määrittelyt ja erot tosin sekoittuvat osin aineistossa. Ne määritellään ja kuvataan laajalti samoilla käsitteillä. Niitä on ajoittain myös vaikeaa erottaa toisistaan. Tehtävä on kuitenkin luettavissa juuri tietyn alaisen toimintaan sidottuna, kun taas tavoitteella voidaan kuvata toiminnalla tavoiteltavaa asetelmaa yleisemmällä tasolla.

Käsitteiden määrittelystä ja käytöstä riippumatta aineistosta esille nousevat tehtävän ja tavoitteen määrittämiseen liittyvät käytänteet heijastelevat nykyaikaista suomalaisen opastekstin määritelmää. Tehtävän ymmärretään muodostavan toteuttajalle *"päämäärän, eli sen mitä johtajan on joukollaan saatava aikaiseksi"* (Johtajan käsikirja 2012, 95). Tavoitteen rooli ymmärretään taisteluajutuksena, josta tehtävä on johdettu ja johon se on liitännäinen. Toteutukseen liittyen pyritään antamaan riittävä toiminnanvapaus. (Johtajan käsikirja 2012, 95–96, 107)

Käytössä vaikuttaakin aineiston sekä lähteiden perusteella olevan useita määrittelyjä tavoitteen ja tehtävän merkitykselle. Myös Kostiainen (2020, 80) esittää työnsä perusteella, että tehtävätaktiikkaan liittyvissä käskemisen käytänteissä on haasteita juuri tavoitteiden, rajoitteiden ja resurssien muotoilussa. Tämä vaikuttaa haasteelliselta tavoitteen ja tehtävän määrittä-

misen käytänteiden soveltamisen osalta. Preussilais-saksalaisessa tehtävätaktiikassa tehtävän ja tavoitteen merkitys ymmärrettiin toisiaan täydentävinä osina johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta ja viestintää. Tavoitteella ymmärretään rakennettavan kokonaisuutta ja määritettävän alaiselle osaa sen täyttämiseksi. Tavoitteella kuvataan alaiselle annettavan tehtävän aikomusta. Tehtävä on tilanteeseen sidottu kuvaus siitä, mitä alaisen on saavutettava. Tavoitteen täytyminen on tästä syystä myös selkeästi annettua tehtävää tärkeämpi. (Condell & Zabecki 2001, 30, 73.–76. kohdat; Simpkin 1985, 230–232)

Johtajan vastuu, ohjaus ja valvonta

Aineistosta nousee esille johtajan tehtävän suorittamiseen ja tavoitteisiin pääsemiseen liittyvä vastuu ja tähän liittyvä valvonta. Alaiselle pyritään mahdollistamaan laaja toiminnanvapaus. Johtajalla on kuitenkin vastuu tehtävien täyttämisestä.

"Alaiselle jää siis toiminnan vapaus tehtävän toteuttamiseen. Tämä ei kuitenkaan pois sulje tai oikeuta johtajaa olla valvomatta tehtävän toteuttamista. Johtaja ei kuitenkaan turhaan puutu tehtävän toteuttamisen yksityiskohtiin, ellei tarvetta sellaiseen ilmene."

Valvontaa käsitellään seurantana, jota johtaja voi toteuttaa usealla tavalla. Valvonta liitetään johtajan vastuuseen tehtävän toteutuksesta. Tämä vastuu samanaikaisesti velvoittaa ja oikeuttaa johtajan seuraamaan tehtävän toteutusta aktiivisesti sekä puuttumaan tarvittaessa alaisen toimintatapoihin.

"Samalla kun tehtävätaktiikan tai -johtamisen tavoitteena [on] vapauttaa johtaja alemman tason toteutuksen toimeenpanosta tai suunnittelusta, luo se myös johtamisympäristön, jossa johtajan vastuu kokonaisuuden yhteensovittamisesta säilyy."

Valvonta ja vahva ohjaus sekä mahdollinen toimintaan puuttuminen ymmärretään toiminnanvapautta rajoittaviksi tekijöiksi. Tämän takia johtajan ajatellaan aktiivisesti ja tietoisesti myös pidättäytyvän alaisen toiminnan liialliseksi katsotusta valvonnasta ja ohjaamisesta.

"Johtajan ei siis tulisi antaa yksityiskohtiin puuttuvia ohjeita erilaisten alatehtävien toteuttamiseen, vaan antaa alaisilleen niin vapaat kädet kuin mahdollista."

Eryteisesti yksityiskohtainen ohjaus ja puuttuminen sekä alaisten ohi johtaminen koetaan erityisen vältettäviksi tavoiksi toimia.

"Tehtävätaktiikkaa hyväksi käyttävä johtaja johtaa joukkoaan alijohtajiensa kautta. Esimerkiksi komppanian päällikkö ei käske yksittäisiä ryhmän johtajia kuin poikkeustilanteissa, eikä hän käske joukkueidensa johtajille taistelusuunnitelman yksityiskohtia heidän puolestaan – ellei se liity välittömästi suurempaan kokonaisuuteen."

Johtajan edellytetään myös jollakin tavoin suunnittelevan ja varautuvan yksityiskohtaiseenkin johtamiseen, mutta toiminnanvapauden turvaamiseksi hän pidättäytyy tästä tietoisesti jättäen tilaa alaiselle.

"Kun esimies ei aseta liian tiukkoja reunaehtoja tehtävän toteuttamiseen, alainen kykenee luovaan ajatteluun sekä suunnitteluun, ehkä jopa ottamaan omat alaisensa mukaan prosessiin jo suunnitteluvaiheessa."

Pidättäytyminen toteutetaan antamalla tällä tavoin alaiselle fyysistä ja henkistä tilaa sekä aikaa. Johtaja pidättäytyy puuttumisesta myös turvautumalla hierarkkiseen johtamisrakenteeseen, keskittyen johtamaan vain suoraan allaan olevaa johtotasoa.

"Ihannetilanteessa tavoitteena tehtävätaktiikassa on mielestäni se, että jokainen johtaja pysyy omalla tontillaan eikä esimerkiksi pataljoonan komentaja päättä miten komppanian päällikkö käskyn toteuttaa eikä komppanian päällikkö päättä miten joukkueen sisällä tehtävä toteutetaan."

Valvonnan ja tarpeellisen puuttumisen käytänteen ristiriita toiminnanvapauden ja tehtävän itsenäisen toteuttamisen kanssa on aineistossa selkeästi tiedostettu ja tuotu esille. Tätä ristiriitaa pyritään ratkaisemaan johtajan aktiivisella tilanneherkkyydellä, jossa toiminnanvapauden periaatteeseen puututaan mahdollisimman vähän.

Toisaalta aineistossa esiintyy myös näkemyksiä, joiden perusteella tehtävätaktiikka on eräänlaista valvonnasta luopumista. Johtaja koetaan toiminnan johtamisen näkökulmasta passiiviseksi.

"Johtaja ei välttämättä ole niin aktiivisesti mukana tehtävän toteuttamisessa, eikä toisaalta myöskään kontrolloi tehtävän suorittamista."

Tässä johtaminen ymmärretään korostuneesti tavoitteiden ja tehtävän määrittämiseksi, jonka jälkeen alainen saa laajan toiminnanvapauden.

"Aikaa säästyy kaikilla työntekijöillä, koska tehtävät voi toteuttaa saamiensa raamien puitteissa haluamallaan tavalla. Päällikön ei tarvitse käydä valvomas-

sa kaikkien tehtävien toteutumista. Hänelle jää aikaa valmistella seuraavat tehtävät ja delegoida ne eteenpäin."

Tämänkaltaisessa käsityksessä johtaja omaksuu lähes passiivisen roolin. Tämä nähdään johtajan näkökulmasta myös vapauttavana. Johtaja vapautuu valvonnasta luopumisen myötä suunnittelemaan oman tasonsa työtä huolellisemmin. Valvonnasta vapautuvaa aikaa voidaan myös käyttää aktiivisemmin ja laaja-alaisemmin yleisen tilanteen tarkkailuun ja arviointiin. Tällä tavoin kuvattuna valvonnasta luopuminen muistuttaa erotuomaroivaa johtamista, joka perustuu interventiona toteutettavan johtamisen ja passiivisuuden välillä tasapainotteluun. Erotuomaroivassa johtamisessa alainen jätetään tehtävän antamisen jälkeen yksin ratkaisemaan tilannetta, pystyi hän siihen tai ei. (Samuels 2014, 45, 73–75) Passiivinen valvonnasta luopuminen on varsin ristiriitaisessa asemassa korostetun aktiivisuuden ja valvonnan käytänteiden kanssa. Tämän ristiriidan voidaan kuitenkin tulkita korostavan valvonnan ja toiminnanvapauden välillä vallitsevaa jännitettä ja tasapainoilua.

Kostiainen (2020) analyysissä nousee myös esiin samankaltainen asetelma. Puuttuminen liittyy erityisesti tilanteisiin, joissa johtajan arvion mukaan kyseessä on tehtävän onnistuminen tai onnistumisen turvaaminen. Tällaisessa tilanteessa johtajan puuttuminen toteutukseen ja toimeenpanoon on intervention omainen. (Kostiainen 2020, 73) Lähes samankaltaisella kuvauksella toiminnanvapauden, valvonnan ja puuttumisen suhdetta kuvaa myös saksalainen panssarikenraali Hermann Balck (1980). Hänen mukaansa täysin vapaan toteutuksen ja rajoittamattoman toimeenpanon käytännettä voidaan pitää jossakin määrin idealistisena ajatuksena, eräänlaisena pyrkimyksenä, jota johtaja pyrkii soveltamaan oman arvionsa mukaan. (DePuy 1980, 18–19) Yleisesti preussilais-saksalaisessa tehtävätaktiikkaan liittyvässä ajattelussa johtajan suorittama valvonta näyttäytyy ennen kaikkea läsnäolona. Valvonnan käytänteet painottuvat johtajan aktiiviseen läsnäoloon ja tarkkailun omaiseen seurantaan. Alaisen toiminnanvapaudesta huolimatta johtajan edellytettiin puuttuvan toimintaan tarpeelliseksi katsomallaan tavalla. (Samuels 2015, 456; Simpkin 1985, 233–235)

Tehtävät ja käskyt

Aineistossa tehtävätaktiikan soveltamiseen liitetään varsin korostuneesti tehtävänanto ja käskeminen. Tämä liitetään tehtävätaktiikan toimintaperiaatteisiin, erityisesti toiminnanvapauteen. Tehtävätaktiikassa onnistumisen ymmärretään olevan jollakin tapaa riippuvainen ymmärrettävästä ja selkeästä tehtävänannosta.

"Annettavan tehtävän on oltava konkreettinen ja yksiselitteinen, jotta organisaation eri tasoilla vältytään väärinymmärryksiltä tavoitteen suhteen."

Tehtävätaktiikassa käskemisen ymmärretään määrittävän ja rakentavan alaisten toimintaa korostuneesti, jolloin sen selkeys ja yksinkertaisuus nostetaan tärkeään rooliin. Tähän liittyy myös yksinkertaisuus, jonka nähdään myös rakentavan selkeyttä ja tilaa toimia.

"Komentaja käskee riittävän yksityiskohtaisen, mutta yksinkertaisen, käskyn ”sisään” ja sen perusteella päälliköt suunnittelevat oman toimintansa parhaansa mukaan."

"Johtajan hyödyntäessä tehtävätaktiikkaa, tulee sen näkyä suunnitelmien yksinkertaisuutena."

Käskemiseen ja tehtävänantoon liitetään myös alaisen resurssien huomiointi sekä niiden varmistaminen.

"Esimiehen tulee ymmärtää tehtävää antaessaan, että tehtävän toteuttamiseksi alaisella tulee olla resurssit tehtävän toteuttamiseen, sekä tavoite täytyy olla selkeä."

Aineistossa korostuu käskyjen eksplisiittisyyden merkitys. Tähän viitataan erityisesti selkeydellä, konkreettisuudella ja resursoinnilla. Aineistossa käskemiseen ja tehtävänantoon liittyvien ilmaisujen voi myös tulkita edustavan varsin perinteistä suomalaista käskymäärittelyä, jossa *"Hyvä käsky on lyhyt, yksiselitteinen, oikea-aikainen ja toteuttamiskelpoinen."* (Johtajan käsikirja 2012, 100). Samoin periaattein käskyjen tärkeä rooli johtamisessa ja niiden selkeys, yksinkertaisuus sekä yksiselitteisyys korostuvat myös saksalaisessa ohjesääntötekstissä (Condell & Zabecki 2001, 29–30, 65. 73.–74. kohdat). Eksplisiittisyydessä korostuu sen muotoilu, eli mitä käsketyllä tehtävällä halutaan tavoitella. Samalla tavoin kuvailtu annettavien käskyjen ja tehtävien eksplisiittinen, selkeä muotoilu nousee erityisesti Boydin (1986) ajatuksista käskystä osana johtamista. Käskyjen ja tehtävien rooli korostuu tällöin erityisesti orientaatiota muokkaavina tekijöinä. (Boyd 1986, 79; Osinga 2005, 201–202)

Vuorovaikutus ja johtaminen

Vuorovaikutuksellisuus koetaan myös yhteisen tilanneymmärryksen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeäksi osaksi johtamista ja viestintää.

"Tehtäväjohtaminen ei tarkoita ns. ”ammu ja unohda” - menetelmää, jossa annettuaan tavoitteen ja muut määreet, voi tehtävänantaja jäädä odottelemaan lopputulosta. Yksi olennainen tekijä siinä, miten tilannejohtaminen on tosiasial-

lisesti johtamista (eli esimerkiksi tavoitteellista vuorovaikutusta), on siinä, miten tilannetiedon ja suoritusvaiheiden raportointi on käsketty järjestettävän."

"Käytössä olevista resursseista ja toisaalta toimintaa mahdollisesti rajoittavista reunaehdoista on oltava selkeä yhteisymmärrys."

Tästä jaetusta merkityksestä huolimatta alaisen rooli vuorovaikutuksessa ei aineistossa korostu samalla tavoin kuin johtajan. Vuorovaikutus ja sen ylläpito ymmärretään eräänlaiseksi johtajan velvollisuudeksi. Näkemys johtajakeskeisestä vuorovaikutuksesta on aineistossa hieman korostunutta.

"Johtajan on huolehdittava alaisten tilannetietoisuudesta jatkuvasti."

Johtajan oman tilanneymmärryksen merkitys vuorovaikutuksen keskiössä nousee esille myös Kostiaisen (2020) analyysissä. Vuorovaikutuksella pyritään tilanteen ja tarpeen mukaan ylläpitämään sekä johtajan että alaisen ymmärrystä tilanteesta. Tämä tilanneymmärrys koetaan toiminnan johtamisen perustaksi. (Kostiainen 2020, 58–62) Aineistosta kumpuava johtajan aloitteellisuus vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa poikkeaa hieman tehtävätaktiikan käytänteitä käsittelevästä kirjallisuudesta. Vapaa vuorovaikutuksellinen viestintä eri johtoportaiden välillä ymmärretään itsessään toiminnan ohjauksen osana. Johtajan aktiivisuuden lisäksi tehtävän omatoimisen toteuttamisen ja toiminnanvapauden mahdollistajana ymmärretään korostuneesti alaisen johtajalle suorittama oma-aloitteinen raportointi omasta toiminnastaan ja havainnoinnistaan. (Simpkin 1985, 232–234)

Toimintamallit tehtävätaktiikkaan liittyvinä käytänteinä

Aineistosta esille nousseet toimintamallit edustavat aineistossa selkeästi esille tuotuja tehtävätaktiikkaan liitettäviä tapoja toimia. Tätä kautta tarkasteltuina toimintamallit ovat kulttuurisia käytänteitä, joita käytetään työkaluina suoraan toiminnan rakentamiseen, tekemiseen, liittyen. Aineistosta esiin nousseet käytänteet liittyvät hyvin voimakkaasti johtajan toimintaan ja ovat näin varsin johtajakeskeisiä. Tämä saattaa tosin ainakin joiltain osin liittyä aineiston laatimiseen liittyvään tehtävänantoon.

Aineiston perusteella tavoitteen ja tehtävän määrittäminen on olennainen ja näkyvä osa tehtävätaktiikan käytänteitä. Tavoitteen ja tehtävän määrittämistä yhdistää käsky ja käskeminen. Tavoitteet ja tehtävät annetaan alaiselle johtajan muotoilemana käskynä, jonka ymmärrettävyyttä ja selkeyttä aineistossa korostetaan. Johtajan on käskyä muotoillessaan ja antaessaan keskityttävä sen ilmaisumuotoon ja -tapaan. Käskyn ja käskemisen korostaminen on aineistossa tulkittavissa liittyväksi tehtävätaktiikan toiminnanvapauden ja itsenäisen toteuttamisen

periaatteisiin. Alaisen ymmärretään toimivan itsenäisesti annettujen käskyjen perusteella, joten niiden täytyy olla konkreettisia, selkeitä ja ymmärrettäviä. Tavat rakentaa nämä käskyyn ja käskemiseen muodostuvat juuri tavoitteen ja tehtävän määrittelyn ympärille. Valvonta on käytänteenä osa johtamista, mutta sen toteutuminen on varsin joustavaa ja monipuolista. Johtaja vastaa alaistensa toiminnasta, ja hän voi päättää haluamansa valvonnan tavat ja tason.

Aktiivinen vuorovaikutus ymmärretään aineistossa tehtävätaktiikan toiminnanvapauteen liitoksissa olevaksi johtamisen käytänteeksi. Alaiselle annettavassa itsenäisyydessä ja toiminnanvapaudessa nähdään riski johtajan syrjäytymiselle. Tästä syystä johtajan edellytetään olevan tehtävätaktiikkaa soveltaessaan erityisen aloitteellinen ja aktiivinen vuorovaikutuksessaan alaisen kanssa. Johtajan näkökulmasta aktiivinen kanssakäyminen ylläpitää johtajan omaa tilannetietoisuutta ja ymmärrystä. Tässä vuorovaikutuksessa aktiiviseksi ja aloitteelliseksi nousee erityisesti johtaja. Johtajan on kommunikoitava alaistensa kanssa saadakseen tietoa itse, ja lisäksi hänen on jaettava omaa tietoaan alaiselle.

4.6. Tulosten yhteenveto

Analyysissä aineistosta esiin nousseet 23 alaluokkaa voidaan ymmärtää yksittäisinä kulttuurisina työkaluina. Näistä edelleen klusteroinnin avulla tuotetut yläluokat edustavat analyysillä muodostettua käsitystä siitä, millaisia nämä kulttuuriset työkalut ovat. Esiin nousseet kulttuuriset työkalut voidaan analyysin perusteella luokitella kulttuurisiksi kehyksiksi ja käytänteiksi, joita tuetaan arvoilla. Toimintaedellytysten sekä toimintaympäristön kategoriat edustavat tehtävätaktiikan kehystämiseen liittyviä kulttuurisia työkaluja. Toimintaperiaatteet edustavat arvoja. Toimintatavat edustavat puolestaan käytänteitä. Kulttuuriset työkalut ja niiden kategorisointi toiminnallisuuteen liittyen kehyksiin, arvoihin ja käytänteisiin on kirjallisen aineiston analyysin tulos. Kokonaisuutena tarkastellen tehtävätaktiikka osana toimintaa vaikuttaakin rakentuvan varsin laajasta repertuaarista joustavasti sovellettavia kulttuurisia työkaluja.

Analyysissä tehtävätaktiikka käsitteenä osoittautui kirjoittajille selvästi tutuksi. Teksteissä sitä käsiteltiin pääosin johtajan toiminnan kautta. Sen käytäntö näyttäytyi johtamismenetelmänä, joka on sovellettavissa johtajan arvioinnin perusteella. Tehtävätaktiikan käytettävyyttä johtajan näkökulmasta mahdollistavat johdettavan joukon osaamiseen, kommunikaatioon ja luottamukseen liittyvä sisäinen dynamiikka. Näitä käytetään toimintaedellytysten kaltaisina kehyksinä, joiden kautta tehtävätaktiikan rakentamista ja tekemistä pyritään arvioimaan vallitsevaan tilanteeseen sitoen. Edellytyksinä luottamus, toiminnanvapaus sekä kommunikoinnin ja ymmärtämisen tavat ovat varsin yhteneväiset tutkimuksen esiyymmärryksen kanssa. Ne myös heijastavat teemoina ja dynamiikaltaan käytännössä suoraan aiempaa tutkimusta suomalaisesta tehtävätaktiikasta (Kostiainen 2020 77–81).

Tilannetekijät puolestaan muodostavat myös arvioinnille kehyksiä: näkemyksen tilanteesta ja ympäristöstä, joiden pohjalta arvioidaan tehtävätaktiikan soveltamista. Toimintaympäristö näyttäytyy tällä tavoin ulkoisena kehyksenä tehtävätaktiikalle. Tehtävätaktiikan sijoittaminen ja soveltaminen toimintaympäristöön on myös pääasiassa johtajan oman arvion tulosta. Yleisellä tasolla tehtävätaktiikkaa sidotaan aineistossa pääsääntöisesti kriisiaikaan tai poikkeustilanteisiin. Aineistosta heijastuu, että tehtävätaktiikan soveltamisen koetaan edellyttävän syvälistä harjaantumista yksilö- ja organisaatiotasolla. Tästä syystä sitä on vähintään harjoitettava normaalioloissa ja osana arkea. Tehtävätaktiikkaa ei aineistossa kuitenkaan missään nimessä rajata pelkästään poikkeusoloihin liittyväksi. Sen koetaan tarjoavaan tavoiteltavia ja hyödyllisiä tapoja toimia toimintaympäristöstä riippumatta.

Johtajan kokemus, ymmärrys ja toimintaympäristönäkökulmat esiintyvät aineistossa toisiinsa kietoutuneina ja osin vaikeasti eriteltävinä. Yhteisenä yhdistävänä tekijänä näillä näkökulmillä on juuri johtajan näkökulmasta tehty henkilökohtainen yksilöllinen arviointi toimintaympäristöstä, johdettavan joukon edellytyksistä ja tilannetekijöistä tehtävätaktiikan soveltamiseksi. Ruotsissa toteutetussa tutkimuksessa tehtävätaktiikan soveltaminen juuri johtajan valitsemana tapana johtaa saa huomattavan samankaltaisia muotoja (Nilsson 2020, 448–449).

Aineistossa tehtävätaktiikan mukaista toimintaa rakennetaan toimintaperiaatteiden ohjaamana. Toiminnan rakentamisen näkökulmasta tehtävätaktiikka koetaan jonkinlaiseksi johtamisen periaatteeksi tai kokoelmaksi periaatteita. Periaatteet näyttäytyvät arvoina, jotka jaetaan yhteisön kesken. Periaatteet antavat johtajalle työkaluja tehtävätaktiikan soveltamisen suuntaamiseen, mutta eivät sido toimintaa liian vahvasti. Arvot eivät ole pakottavia, vaan sovellettavia. Tämä asetelma mahdollistaa käytännössä johtajan arvion ja tulkinnan periaatteiden soveltamisessa. Toimintaperiaatteisiin analyysissä kategorisoidut arvot nousevat aineistosta selkeästi artikuloituina esiin. Niihin liitetyt ilmaisut ovat myös kokonaisuutena varsin yhteneväisiä toistensa kanssa.

Arvojen ja arvopohjaisen kulttuurikäsitteen on esitetty olevan jossain määrin ristiriidassa ja vastakkainen kulttuurin työkalunäkökulman kanssa (ks. Swidler 1986). Toisaalta kulttuurin tulkinta ja näyttäytyminen jaettuina arvoina tai toiminnan työkaluina on kuitenkin esitetty myös olevan osin rinnakkaisia tai toinen toistaan täydentäviä jäsennystapoja (Giorgi ym. 2015, 21–22). Arvojen korostunut esiintyminen tässä aineistossa kehysten ja käytänteiden rinnalla tukee jälkimmäistä käsitystä. Analyysissä esiin nousseita arvoja myös oletetaan käytettävän kulttuurisen työkalun tavoin soveltaen.

Tehtävätaktiikan toimintamallit nousevat esiin toimintaperiaatteisiin liittyvinä toiminnallisina käytänteinä. Näissä tavoissa toimia esiintyy myös jonkin verran eroja määrittelyyn liittyvissä näkökulmissa. Samankaltaista monipolvisuutta ja eroja tavoissa rakentaa toimintaa käytännön tasolla on havaittu myös aiemmassa aihetta käsitelleessä tutkimuksessa (Niskanen 2019; Kostiainen 2020). Tämä näyttäytyy esimerkiksi haasteina tehtävien ja tavoitteiden määrittämisessä toteutettaessa tehtävätaktiikkaa käytännön tasolla (Kostiainen 2020, 79–80; Niskanen 2019, 57–60).

Toimintamallien käytänteet edustavat ilmeisiä tehtävätaktiikan toiminnallisia kulttuurisia työkaluja. Yhdessä toimintaedellytysten ja toimintaympäristön kehysten kanssa ne muodostavat Swidlerin (1986) ja Giorgin ym. (2015) kuvaileman kulttuurisen työkaluvalikoiman mukaisia työkaluja tehtävätaktiikan sijoittamiselle, jäsentämiselle ja tekemiselle. Toimintaperiaatteiden arvoja käytetään muodostamaan taustalle jaettuun merkityksiä siitä, mitä tehtävätaktiikka itsessään on ja miten siitä tulisi ajatella. Tällä tavoin arvot tukevat kulttuurin toiminnallista soveltamista (Giorgi ym. 2015, 21–22).

Analyysin tuloksena muodostetut neljä kategoriaa eivät ole hierarkkisesti keskenään järjestettävissä. Kategorioiden välillä on silti selkeitä liityntöjä toistensa välillä. Vahvasti liitoksissa ovat erityisesti luottamuksen, tilannesidonnaisuuden ja toiminnanvapauden alaluokat. Samoin osaamisen, tehtävän itsenäisen suorittamisen, oppimisen, toteutuksen johtamisen ja vuorovaikutuksen välillä on selkeä yhteys. Nämä yhteydet eivät ole syy-seuraussuhteita tai hierarkioita, niiden välillä on ainoastaan havaittavissa jonkinlaista riippuvuutta tai yhdistelyä. Eri kategorioihin analyysissä sijoiteltuja työkaluja tai arvoja voidaan näiden yhteyksien avulla käyttää luovasti esimerkiksi toisten mahdollistamiseen, vahvistamiseen tai korvaamiseen osana toiminnan rakentamista. Ne viittaavat tehtävätaktiikan olevan jotakin, mitä rakennetaan luovasti yhdistellen osaksi toimintaa ja toiminnassa.

Esiymmärryksen preussilais-saksalaiseen tehtävätaktiikkaan verrattaessa sotataidollinen ajattelu ei aineiston perusteella nouse suomalaisessa tehtävätaktiikassa yhtä vahvasti esille. Toisaalta tehtävätaktiikkaan viitataan jollakin tapaa perusoletuksena johtamisessa tai yleisenä organisaation perustoimintamallina. Sotataidollinen ja maailmankuvallinen kytkeminen saattaa olla implisiittistä, sitä ei ole nähty tarpeelliseksi kirjoittaa auki. Aineiston ovat kuitenkin tuottaneet upseerit toiselle upseerille. Aineistona käytettävien kirjoitusten tehtävänanto vaikuttaa myös ohjanneen kirjoittajia ennen kaikkea määrittelemään tehtävätaktiikkaa osana omaa johtamista. Saattaa myös olla, että tästä syystä sen liittäminen osaksi sotataidollista ajattelua on jäänyt aineistosta pois. Toisaalta tehtävätaktiikan sitominen suomalaiseen sotataitoon on historiallisessa kehyksessäkin ollut vaihtelevaa ja osin henkilösidonnaista (Jouko 2009).

5. HAVAINNOINTIAINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa esitellään havainnoinnin analyysi ja siitä johdetut tulokset. Aluksi raportoidaan havainnoinnin toteuttamista ja aineiston analyysiä. Analyysin raportointi on kirjoitettu kuvailtavaan tapaan, jossa aineisto, tutkijan kokemuksellisuus sekä analyysi vuorottelevat havaintojen ja tulosten esille tuonnissa. Vaikka havainnointi toteutettiin jatkumona, analyysi ja tulosten esittely eivät etene kronologisesti, vaan temaattisesti. (Patton 2002, 502–504) Raportointi on rakennettu kolmeksi temaattiseksi tarinaksi (ks. Virtaharju 2018). Näiden temaattisten tarinoiden kautta nostetaan esiin havaittuja tehtävätaktiikan kulttuurisia muotoja.

5.1. Havainnoimassa

Havainnointia ja sen kohdistamista suunnitellessa arvioitiin, missä ja miten tehtävätaktiikkaa voisi havainnoida osana upseerikoulutusta. Tutkija ei tunnistanut omalta sotilasuraltaan sellaista tilannetta, jossa olisi erityisesti alleviivattu tai nostettu esille, että jossakin sovelletaan tai harjoitellaan tehtävätaktiikkaa ja sen näyttäytymistä. Tutkijan oman kokemuksen ja esiymmärryksen perusteella tehtävätaktiikkaa käsitteenä korostetaan ja tuodaan esille sotataittoa ja poikkeusoloihin liittyvässä harjoittelussa, opetuksessa ja opetusmateriaalissa, mutta sen sitominen toiminnaksi ja käytänteiksi ei ole eksplisiittistä.

Tutkimuksen tiedonintressissä oli tutkia tehtävätaktiikkaa kulttuurina ja toimintana. Näiden esille tuomiseen tarvittiin jokin tutkimuskonteksti, jossa toimintaa voitaisiin havainnoida. Tämä ohjasi suuntaamaan havainnoinnin operaatiotaidon ja taktiikan harjoituksiin. Operaatiotaidon ja taktiikan harjoitukset ovat osa yleisesikuntaupseerikurssin sotataidon opetusta. Ne koostuvat kaikille puolustushaaroille yhteisistä harjoituksista sekä puolustushaarakohtaisista harjoituksista. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2017, 26–28) Tämän tutkimuksen havainnointi muodostui kolmesta erillisestä operaatiotaidon ja taktiikan harjoituksesta (*OTH*), joista kaksi oli puolustushaaroittain toteutettuja ja yksi oli kaikille yhteinen.

Ensimmäinen havainnointijakso sijoittui kesäkuulle 2020. Tutkimuskontekstina oli maasotalinjan operaatiotaidon harjoitus. Harjoitus rakentui neljästä osajaksosta, jotka muodostivat kaksi selkeää kokonaisuutta. Ensimmäisessä laajemmassa kokonaisuudessa yleisesikuntaupseerikurssi harjoitteli maavoimien yhtymän esikunnassa tapahtuvaa suunnittelutyötä ja siihen liittyvää suunnitteluprosessia. Harjoituksen toinen kokonaisuus oli soveltava, jossa laaditun suunnitelman toimeenpanoa harjoiteltiin tietokoneavusteisena sotapelinä. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2020, 47–48) Erityisesti harjoitusvaihe muodostui havainnoinnin kannalta erittäin mielenkiintoiseksi. Kyseessä oli kaksipuoleinen ja käsikirjoittamaton sotapeli, jossa joh-

dettiin ja toimittiin tilanteen mukaisesti. Tämä harjoituskonteksti tarjosi rikkaan näkökulman tehtävätaktiikan kulttuuristen muotojen havainnointiin.

Toinen havainnointijakso toteutettiin operaatiotaidon ja taktiikan harjoituksessa, joka oli yhteinen kaikille puolustushaaroille. Harjoitus toteutettiin vuoden 2020 syyskuun ja lokakuun aikana ollen kestoaltaan varsin pitkä kokonaisuus. Kontekstina oli Puolustusvoimien poikkeusolojen operaatiotaidollinen tarkastelu. Harjoitus rakentui neljästä osakokonaisuudesta, jotka muodostuivat operatiivisen johtamisen, sotataidon, operatiivisen ajattelun ja suunnittelun teemojen ympärille. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2020, 30–33) Havainnoinnin kannalta mielenkiintoiseksi muodostui opintokokonaisuuden loppuun sijoittunut ryhmätyöviikko. Viikolla kurssista muodostettiin pienehköjä työryhmiä, joihin sijoitettiin opiskelijoita kaikista puolustushaaroista. Ryhmätyöt oli rakennettu suunnitteluprosessin askelten mukaisesti päiväkohtaisesti teemoihin sitoen. Kooltaan noin kymmenen hengen pienryhmissä laadittiin ryhmätöitä operatiiviseen toimintaan liittyen opiskellen samalla suunnitteluprosessia.

Kolmas havainnointijakso sijoittui marraskuussa 2020 toteutettuun puolustushaarakohtaiseen operaatiotaidon ja taktiikan harjoitukseen. Maasotalinjalla harjoituksen keskiössä oli maavoimien taistelu ja sen suunnittelu. Opetuksessa painotettiin operatiivista ajattelua ja suunnittelua. Myös tämä opintokokonaisuus sisälsi opetuksen loppuun sijoittuneen sotaharjoitusvaiheen. Opintokokonaisuuden aikana työskenneltiin pienryhmissä sekä esikuntana. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2020, 49–50) Havainnointi painottui lopulta sotaharjoitusvaiheeseen, jossa toimittiin opiskelijoista muodostettuina esikuntina. Harjoitukseen sisältyi useita käytetyn suunnitteluprosessin vaiheisiin liittyviä osatehtäviä. Havainnoinnin kannalta harjoitus tarjosi mahdollisuuden havainnoida erityisesti työn jäsentämiseen ja organisointiin liittyviä käytänteitä. Viimeisen havainnointijakson aikana tutkija kävi myös aiempaa syvällisempiä keskusteluja kiinnostaviksi osoittautuneista aiheista harjoitukseen osallistujien kanssa.

Yleisesti harjoitukset olivat rakenteeltaan ja järjestelyiltään varsin samanlaisia. Opiskelu painottui ryhmissä toteutettuihin harjoitusvaiheisiin, joissa toimittiin esikuntana eri kokoonpanoissa. Kokonaisuutena havainnointijaksot tarjosivat varsin monipuolisen havainnointiaineiston luovaan ajatteluun, suunnitteluun ja toimeenpanoon yleisesikuntaupseerikurssin opetuksen viitekehyksessä. Osallistumisen kautta tutkija toimi itse myös useissa erilaisissa tehtävissä ja kykeni havainnoimaan myös omaa osallistumistaan ja ajatuksiaan. Erilaiset keskustelut vaikiintuivat osaksi havainnointia jo ensimmäisestä havaintojaksosta alkaen. Tämä mahdollisti tehtävätaktiikkaan liitettävien kulttuuristen käytänteiden reflektointia myös keskustelun kautta. Keskustelut mahdollistivat myös laajemman kulttuurin sisäisen näkökulman havainnoinnin ja esille tuomisen (Patton 2002, 265–268).

5.2. Aineiston analyysi

Aineisto koostui havainnointipäiväkirjoista, jotka kirjoitettiin suoraan muistiinpanojen pohjalta. Kaikista harjoituksista laadittiin omat muistiinpanot, jotka muokattiin edelleen kolmeksi erilliseksi havainnointipäiväkirjaksi. Aineiston analyysi aloitettiin jo havainnointipäiväkirjaa laatiessa. Havaintopäiväkirjaan kirjattiin kursiivilla omia ajatuksia ja alustavaa tulkintaa esiyymmärrykseen tai tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Tällä pyrittiin alustavasti jäsentämään havainnoitujen ilmiöiden liityntää tehtävätaktiikkaan. Tämä analyysivaihe nosti esiin yksittäisiä alustavia tulkintoja tehtävätaktiikasta osana havainnoituja harjoituksia. Nämä tulkinnat liittyivät tai edustivat jotakin tiettyä hetkeä tai tapahtumaa, jossa tehtävätaktiikkaa oli tulkittavissa.

Havainnointijakson päätyttyä havainnointipäiväkirjat muotoiltiin rakenteeltaan narratiivisiksi ja kronologisesti eteneviksi. Havaintopäiväkirjoihin liitettiin myös kahden nauhoitetun keskustelun litterointeja, jotka sijoitettiin ajallisesti päiväkirjoihin siihen hetkeen, jolloin ne oli käyty. Tämän jälkeen harjoituspäiväkirjat yhdistettiin yhdeksi aineistoksi. Tässä yhteydessä kootusta aineistosta poistettiin myös erilliset kursiivilla merkityt tulkinnat.

Tutkimustehtävä ohjasi aineiston analyysiä. Analyysillä pyrittiin tunnistamaan havainnointiaineistosta esiin nousevia tehtävätaktiikan kulttuurisia ja sosiaalisia taustaoletuksia, merkityksiä ja käytänteitä työskentelyyn ja opetukseen liittyen. Tutkimuskysymykset sekä esiymmärrys ja kirjallisen aineiston analyysin tulokset toimivat tällä tavoin tarkastelunäkökulmina analyysissä. Varsinaista analyysiä ja tulkintaa toteutettiin hermeneuttisena kehänä vuorottelemalla laajemman, kokonaisvaltaisen näkökulman ja suppean, yksityiskohtaisen näkökulman välillä. (ks. Patton 2002, 482–487, 497–498)

Aluksi aineistoon perehdyttiin lukemalla se kokonaisuutena läpi useita kertoja. Kokonaisuuteen perehtyminen nosti jälleen esiin yksittäisiä alustavia tulkintoja, jotka kirjattiin erikseen ylös. Tämän jälkeen perehdyttiin uudelleen havainnointipäiväkirjoja laadittaessa kirjattuihin alustaviin tulkintoihin. Näitä sekä kokonaisuuden tarkastelussa esiin nousseita tulkintoja vertailtiin sekä yksittäisinä havaintoina että kokonaisuuteen peilaten. Aineiston laajaa kokonaisuutta heijastettiin vastaavasti yksittäisiin havaintoihin. Analyysiä jatkettiin vuorotteluna laajemman kokonaisuuden ja yksittäisten havaintojen tarkasteluna. Tämä analyysivaihe nosti lopulta esiin kokonaisuuksia, yksittäisiä havaintoja laajempia tulkintoja tehtävätaktiikan kulttuurisista muodoista. Tehtävätaktiikka osana havainnoitua toimintaa näyttäytyi laajemmin osana toimintaa yleisellä tasolla, mutta tietyt tapahtumat havainnointijaksolla nostivat sitä selkeämmin esille. Nämä tapahtumat nostetaan esiin analyysin raportoinnissa, jossa niiden kautta näytetään tehtävätaktiikkaa osana havainnoitua toimintaa.

Analyysissä nämä tapahtumat kirjoitettiin tutkimusraporttiin harjoituspäiväkirjan pohjalta kerronnallisiksi tilanteenkuvauksiksi, vinjeteiksi (*Vignette*). Vinjetit edustavat havainnoinnin kautta esiin nousseita tutkimustehtävän kannalta olennaisia tapahtumia, tilanteita, joissa tehtävätaktiikasta paljastuu taustaoletuksia, tehtävätaktiikka saa kulttuurista merkitystä tai tapahtumassa esiintyy tehtävätaktiikkaan liittyviä käytänteitä. Tapahtumissa voi esiintyä myös kaikkia näitä tutkimustehtävästä kumpuavia kiinnostuksen kohteita. Kaikki kolme vinjettiä kuvaavat ilmiöitä, jotka toistuivat havainnointijaksolla jollakin tapaa useamman kerran. Vinjettien tilanteet edustavat kukin yhtä esimerkkiä tällaisesta tilanteesta. (vrt. Virtaharju 2018)

Analyysiä jatkettiin edelleen käsittelemällä ja teoretisoimalla vinjettien kautta aineistosta nousseita temaattisia kokonaisuuksia peilaten niitä esiymmärrykseen tehtävätaktiikasta sekä kirjallisen aineiston analyysin tuloksiin. Kirjallisessa analyysissä tehtävätaktiikan kulttuurisesta repertuaarista tunnistettiin arvoja, kehyksiä ja käytänteitä. Osaltaan tämä ohjasi havainnointiaineiston analyysiä tarkastelemaan tehtävätaktiikkaa arvojen, kehysten ja käytänteiden kautta.

5.3. Vinjetti 1: Vuorovaikutus johtamisessa

Ensimmäisen havainnoidun harjoituksen viimeinen vaihe on kaksipuoleinen simulaatioavusteinen harjoitus, jossa testataan maavoimien yhtymän taistelua varten aiemmin harjoituksessa laadittua suunnitelmaa. Harjoitusvaiheessa yhtymän ja sen alajohtoportaiden esikunnat on muodostettu yleisesikuntaupseerikurssin ja sotatieteiden maisterikurssin oppilasupseereista. Yhtymän komentajana toimii vanhempi koulun henkilökuntaan kuuluva upseeri. Alajohtoportaiden komentajina toimii yleisesikuntaupseerikurssin oppilasupseereita. Ennen tietokoneavusteisen kaksipuoleisen harjoitusvaiheen alkua yhtymän alajohtoportaille on annettu käsky, jossa alajohtoportaat ovat saaneet tehtävänsä. Käskynanto on myös sisältänyt yhtymän toiminta-ajatuksen. Tämän jälkeen alajohtoportaiden komentajat ovat laatineet omat toiminta-ajatuksensa saamansa tehtävän täyttämiseksi.

Aivan simulaatioavusteisen harjoituksen aluksi yhtymän komentaja järjestää tilaisuuden, jossa hän haluaa kuulla alajohtoportaiden komentajien, eli suoranaisten alaistensa, toiminta-ajatuksen suunnitelman toteuttamiseksi. Pieni kolmenkymmenen hengen luokkatila on etukäteen järjestelty tilaisuutta varten. Luokan keskiosaan on koottu yhteen työnnettyistä pöydistä iso taso, johon on levitetty iso toiminta-alueen kartta. Karttaan on piirretty tussilla alueella toimivien joukkojen vastuualueiden rajat sekä tärkeimmät joukot. Komentajan ja alajohtoportaiden komentajien lisäksi paikalla on paljon muita henkilöitä. Jokainen komentaja on tuonut mukanaan upseereita omasta esikunnastaan. Heidän lisäksi tilaan saapuu opettajia sekä kiinnostuneita opiskelijoita. Luokka on kuuma, ahdas ja täynnä ihmisiä. Ihmisten määrä on

lopulta niin suuri tilaan nähden, että tilaisuuteen suoraan liittymättömiä henkilöitä pyydetään poistumaan.

Komentaja aloittaa tilaisuuden lyhyellä puheenvuorolla. Hän kertoo, että tilaisuus on tärkeä toiminnan kokonaisuuden, taistelun suunnittelun sekä toteutuksen kannalta. Komentaja pyytää paikalla olevia alajohtoportaita esittelemään omat toiminta-ajatuksensa pöydällä olevaan karttaan sitoen. Alajohtoportaiden komentajat kerääntyvät karttapöydän ympärille. Huoneeseen jääneet muut upseerit ja opettajat kerääntyvät luokan reunoille, tehden tilaa alkavalle esittelylle. Komentaja nimeää joukon ja pyytää sen komentajaa aloittamaan. Alajohtoportaiden komentajat sekä muut johtajat esittelevät pyydettyt asiat kukin vuorollaan. Puheenvuorot ovat ilmaisultaan lyhyitä ja keskenään varsin yhteneviä. *"... Tehtävänäni on Toiminta-ajatukseni vaiheittain on ..."*

Kukin alajohtoportaan komentaja kertoo ensin oman joukkonsa ja kertoo sen saaman tehtävän. Tämän jälkeen he kertovat toiminta-ajatuksensa; päätöksensä siitä, miten aikovat tehtävänsä toteuttaa. Esittely on toteavaa ja hieman jännittynyttä. Toiminta-ajatuksen esittämisessä karttaa käytetään ilmaisun tukena. Siitä osoitetaan maastonkohtia tai liikeratoja. Yhtymän komentaja ja muut tilassa olijat kuuntelevat esittelyvuorossa olevaa hiljaa ja kommentoimatta. Esittelyvuoron päättyessä kukaan ei kommentoi eikä kysy mitään. Puheenvuoro vain siirretään seuraavalle puhujalle.

Esittelypuheenvuorojen kuluessa käy ilmi, että osa alajohtoportaiden toiminta-ajatuksista ei sovi keskenään yhteen. Niissä on keskinäisiä epäjohdonmukaisuuksia sekä osin myös päällekkäisyyttä. Kaikkien alajohtoportaiden esittelyjen päätyttyä komentaja ottaa puheenvuoron. Hän kiittää esityksistä. Tämän jälkeen komentaja kertoo oman toiminta-ajatuksena; mitä hän haluaa saavuttaa ja miten hän haluaa toimia. Tässä puheenvuorossaan komentaja käyttää varsin vapaata ilmaisua ja sitoo aktiivisesti puhettaan pöydällä olevaan karttaan. Kaikkien alajohtoportaiden komentajat ovat ryhmittyneet kartan ympärille seuraamaan komentajan esitystä. Kun komentaja päättää puheenvuoronsa, alkaa spontaani vapaa keskustelu. Tässä keskustelussa ei erikseen pyydetä puheenvuoroja, kaikki keskusteluun osallistujat puhuvat vapaamuotoisesti ja sitovat puheitaan karttaan. Esittelyssä ilmenneitä epäjohdonmukaisuuksia pyritään aktiivisesti ratkaisemaan keskustelemalla avoimesti. Myös komentaja osallistuu tähän keskusteluun samalla tavoin kuten muutkin.

Kun keskustelu hiipuu, komentaja ottaa jälleen puheenvuoron. Hän kertoo vielä sovitut ja päätetyt asiat toiminta-ajatuksensa sitoen. Tämän jälkeen hän kiittää osallistujia aktiivisuudesta ja toteaa tilaisuuden päättyneeksi.

Analyysi

Esittelyä edeltäneessä käskynantotilaisuudessa alajohtoportaille käsketään yhteisesti yhtymän toiminta-ajatus, selkeästi muotoillut alajohtoportaiden tehtävät sekä tarvittavat lisämääreet ja reunaehdot. Käskynannossa alajohtoportaat kuulevat oman tehtävänsä lisäksi myös muiden yhtymän joukkojen tehtävät sekä yhtymän toiminta-ajatuksen. Tehtävä esitetään sanasta saan toteutettavana, sen toteuttamisessa ei ole sovellettavaa. Käskynanto on käytänne, jonka ostensiivinen aspekti on selkeä: toiminnan käynnistäminen tehtävänannolla. Tätä tuetaan kehystämällä tilanne vahvasti muodolliseksi, jossa alaisen rooli on ottaa vastaan hänelle määrätävä tehtävä, jonka toteutuksesta hän vastaa osana kokonaisuutta. Käskynantotilaisuudessa vastaanottajan rooli on korostetun passiivinen, käskyn antajan korostetun aktiivinen. Tämä heijastuu vahvana käskynannon käytänteen performatiivisessa aspektissa. (vrt. Feldman & Pentland 2003, 100–103)

Käskynannossa nousee ilmeisenä esiin eksplisiittinen tavoitteen ja tehtävän määrittäminen. Tehtävän antaminen käynnistää suunnittelutyön. Tämän tilaisuuden jälkeen alajohtoportaat laativat saamansa tehtävän perusteella oman toiminta-ajatuksensa siitä, miten tehtävä toteutetaan. Tämä on vuorostaan käytänne, joka kehystetään vapaaksi ja soveltavaksi: alajohtoportaiden oletetaan laativan itsenäisesti ja omatoimisesti toiminta-ajatuksensa tehtävän täyttämiseksi. Tässä yhteisenä toteutetun käskynannon edut nousevat esille. Toiminnan suunnittelu itsenäisesti on mahdollista, kun tiedossa on oman tehtävän lisäksi myös ylemmän johtoportaan toiminta-ajatus ja ympärillä olevien joukkojen tehtävät.

Vapaasti laadittu toiminta-ajatus kuitenkin valmistaudutaan ilmeisen itseohjautuvasti esittämään muodollisena. Esittelytilaisuuden aloitus ja toiminta-ajatuksen esittelyn kehys onkin jälleen muodollinen, ja tapa viestiä on formaali. Yhtymän komentajan johtama esittelytilaisuus alkaa käskynannon tapaan korostetun muodollisena. Alajohtoportaiden komentajien esitys on sidottu esitystapaan ja -järjestykseen, joka noudattelee sotilaille opetettua vakioitua tapaa esittää toiminta-ajatus. Asioista käytetään vakioituja käsitteitä, ja asioiden esitysjärjestys on tietynlainen. Tehtävän kertaaminen, toiminta-ajatuksen esittäminen karttaan ja vaiheisiin sidottuna on tällä tavoin hyvin muodollinen, standardoitu esiintymisen ja kommunikaation käytänne. Tarkoituksena on yhtenäisen ilmaisutavan kautta tiiviisti viestiä oma toiminta-ajatus yhteisesti jaetulla tavalla. Yhtymän komentaja ohjaa tämänkaltaiseen esiintymiseen aloituspuheenvuorollaan, jossa hän ilmaisee haluavansa kuulla vain nimeämänsä asiakokonaisuudet. Hän sitoo puheensa vakioituihin käsitteisiin ja muodolliseen ilmaisutapaan. Tämä ohjaa tilanteessa myös alaiset muuttamaan roolinsa muodolliseen. Alajohtoportaiden komentajien toteuttamat toiminta-ajatuksen esittelyt näyttävätkin tilanteessa korostetun rituaalin-

omaisina ja vakioituina. Tämän tilaisuuden aloittamisen ja toiminta-ajatusten esittelyjen ostensiivinen aspekti on selkeä, kuten aikaisemman käskynannonkin. Performatiivinen aspekti sisältää käskynannon tavoin vahvoja vuorovaikuttamisen ja muunkin käyttäytymisen normeja. (vrt. Feldman & Pentland 2003, 100–103)

Vinjetin käskynannossa, toiminta-ajatuksen suunnittelussa ja sen muodollisessa esittelyssä on sellaisenaan selkeästi tunnistettavia preussilais-saksalaiseen tehtäväaktiikkaan liitettäviä käytänteitä ja kehystämistä. Käsky itsessään sisältää tehtävän ja aikomuksen, jonka perusteella toimintaa suunnitellaan vapaasti. Eksplisiittinen ja selkeä tehtävä osoittaa toiminnan tavoitteen ja rajat. Samalla implisiittisesti ilmaistaan, missä vapaata suunnittelua on luvallista ja odotettua käyttöä. Oma toiminta-ajatus on kuitenkin kyettävä viestimään selkeästi ja vakioidulla tavalla omalle yläjohtoportaalte. (ks. Condell & Zabecki 2001, 29–31, kohdat 64–78; Simpkin 1985, 230–232, 240; Leonhard 1991, 113)

Vinjetissä kuvattu käskynanto ja alajohtoportaiden toiminta-ajatuksen esittely paljastavat useita tehtäväaktiikkaan sidoksissa olevia kulttuurisia työkaluja sekä niiden käyttöä toiminnan rakentamisessa. Ilmeisimpiä ovat käskynannon ja esittelyn käytänteet itsessään. Toiminta-ajatuksen muodostamiseen tähtäävä suunnittelun käytänne rakentuu useista sisäisistä käytän-teistä. Käskynannossa määritellään eksplisiittisesti tehtävä ja ilmaistaan ylemmän johtoportaan tavoite. Tämän jälkeen alainen suunnittelee vapaasti tavan toteuttaa hänelle annettu tehtävä. Laaditut toiminta-ajatuksot jaetaan lopulta jälleen kollektiivisesti. Käskynannossa ja sitä seuraavassa toiminta-ajatuksen laatimisen käytän-teissä tehtäväaktiikka saa muotoa ylhäältä annettuna tehtävänä, jonka toteutus on alaisen vapaasti suunniteltavissa. Tätä rakennetaan kehystämällä käskynanto selkeän muodolliseksi ja toiminta-ajatuksen laadinta vuorostaan epämuodolliseksi. Esittelyssä kehys on jälleen muodollinen. Tällä kehysten vuorottelulla rakennetaan toiminnanvapautta sinne, mihin sitä halutaan. Muodollinen käskynanto ja esittely mahdollistavat vapaan ja itsenäisen toiminta-ajatuksen suunnittelun. Yhteisenä toteutettu käskynanto ja esittely ovat myös osa tätä kehystämistä: Käskynannossa alajohtoportaat kuulevat toistensa tehtävät ja esittelyssä toistensa ajatuksen sen toteuttamisesta. Vaikka esittelyn ensisijaisena yleisönä on yhtymän komentaja, olennaista on myös, että kaikki esittelyyn osallistujat kuulevat toistensa toiminta-ajatuksen. Tällä rakennetaan kollektiivisesti yhteistä ymmärrystä ja orientaatiota kehystämisen kautta.

Vinjetissä suunnittelutyö jatkuu edelleen muodollisen ja epämuodollisen vuorotteluna. Muodollisena toteutetun esittelyn jälkeen tilanteessa tapahtuu selkeä siirtymä epämuodolliseen, vapaaseen vuorovaikutukseen perustuvaan suunnitteluun. Yhtymän komentaja johtaa ja ohjaa vuorovaikutuksellaan tilaisuuden tähän muutokseen. Hän aloittaa itse vapaan keskustelun ja

avoimen vuorovaikutuksen alaisilleen. Hän ei ilmaise itseään muodollisesti, vaan nostaa vapaalla ilmaisulla esille ilmeisen tarpeen suunnittelun jatkamiselle. Tässä tilaisuuden kehys jälleen muuttuu muodollisesta vapaaksi. Komentajan aloittaessa vapaan keskustelun tilaisuus ottaa performatiivisesti avoimemman vuorovaikutteisen muodon. Alajohtoportaiden komentajat muokkaavat välittömästi omaa rooliaan formaalista esittäjästä ja kuuntelijasta aktiiviseksi vapaaksi keskustelijaksi. Keskustelussa kunkin alajohtoportaan sekä yhtymän toiminta-ajatusta muokataan yhdessä, jotta komentajan tavoittelema asetelma toteutuu. Komentaja ei kuitenkaan eksplisiittisesti kerro alaisilleen, miten hän haluaa heidän toimivan. Suunnittelua tehdään pikemminkin yhdessä avoimesti keskustellen, komentajan ohjatessa osallistumalla. Hän jättää hetkeksi auktoriteettinsa ikään kuin taka-alalle.

Tämä tapa hyödyntää avointa kommunikaatiota suunnittelussa ja johtamisessa muistuttaa preussilais-saksalaiseen tehtävätaktiikkaan liitettävistä vuorovaikutuksellisista kehyksistä. Tehtävätaktiikassa juuri avoin ja aktiivinen vuorovaikutus ja kommunikaatio eri johtoportaiden välillä on nähty tärkeäksi rakennettaessa toimintaa, tilanneymmärrystä (ks. Simpkin 1985, 232–234). Tämänkaltaisen vuorovaikutuksen tarkoituksiksi voidaan myös ymmärtää yhteisen jaetun orientaation rakentaminen, joka voidaan myös Boydin (1986, 1987) tulkinnan mukaan ymmärtää erittäin olennaiseksi osaksi saksalaisessa tavassa ymmärtää johtamista (Osinga 2005, 200–204).

Tilanteessa nousee esiin komentajan aktiivinen rooli esittelyn kehystämässä. Lisäksi komentaja selvästi pyrkii korostetun avoimeen vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. Osallistumalla keskusteluun avoimesti ja vertaisen roolissa, yhtymän komentaja myös pidättäytyy puuttumasta suoraan alaisten tapaan rakentaa toiminta-ajatusta. Tämä pidättyväisyys näyttäytyy alaisten vapaan ilmaisun ja esitysten sekä vapaan suunnittelun sallimisen kautta. Vapaassa osiossa toimintaa suunnitellaan selkeästi kollektiivina. Komentaja purkaa tämän tilanteen palaamalla omaan muodolliseen rooliinsa, kun kollektiivisella työllä on saavutettu sen tavoite: Toiminta-ajatus.

Vinjetissä kuvattu tilaisuus rakentuukin kokonaisuutena muodollisen ja vapaan ilmaisun vuorovaikutuksellisesta yhteisvaikutuksesta sellaiseksi, joka tukee sekä alaisia että komentajaa toiminta-ajatuksen rakentamisessa. Muodolliset, viralliset osat tilannetta rakentavat elintärkeää kehystä toiminnalle, jossa vapaa suunnittelu voi tapahtua. Kehystämistä tapahtuu kuitenkin aktiivisesti myös vapaamuotoisessa vuorovaikutuksessa. Vapaamuotoisella suunnittelulla ja keskustelulla pyritään selvästi jaettuun tapaan ymmärtää tehtävää ja sen toteutusta. Tavoitteena on vahvistaa sitoutumista ja kollektiivista pyrkimystä tehtävän toteuttamiseen. Tämänkaltaisen käytänteiden selkeä ja vaalittu osa sotilaallisessa suunnittelussa näyttäytyy samankal-

taisen Virtaharjun (2018) havaintojen kanssa. Sotilaallisten rutiinien voidaan tulkita olevan sekä johtajille että alaisille merkityksellisiä, rooliin liitettävää ymmärrystä ja toimintaa rakentavia jaettuina tilanteita (Virtaharju 2018, 17–18, 29–32).

Tehtävätaktiikan näkökulmasta mielenkiintoiseksi osoittautuvat toiminta-ajatuksen rakentamiseen liittyvät käytänteet itsessään sekä erityisesti niissä esiintyvä vuorovaikutuksen vaihtelu muodollisen ja avoimen välillä. Vinjetin kokonaisuudessa näyttäytyy myös tehtävätaktiikkaan liitettävien arvojen, erityisesti toiminnanvapauden ja itsenäisen tehtävän toteuttamisen, merkitys ohjaavina periaatteina. Toimintaa pyritään selkeästi rakentamaan toiminnanvapautta ja itsenäistä päätöksentekoa kunnioittaen. Myös oppiminen ja vastuullisuus nousevat kokonaisuudesta esiin vuorottelussa vapaan ja muodollisen välillä. Kaikkea tätä pyritään selvästi myös soveltamaan tilanteeseen nähden. Soveltamiseen osallistuvat yhtymän komentajan lisäksi myös alajohtoportaiden komentajat.

Havainnointijaksolla esiintyi varsin useita samankaltaisia tilanteita, joissa muodollista osiota seurasi vapaamuotoinen, kollektiivinen osio. Ne liittyivät erilaisten esittelyjen lisäksi myös käskynantotilaisuuksiin ja osin myös opetustilanteisiin. On huomattava, että kuvatussa harjoitustilanteessa komentaja on asemansa puolesta myös opettajan roolissa. Kaikissa tällaisissa vastaavissa tilanteissa tavoitteena oli rakentaa toiminta-ajatus tai muu yhteinen päätös. Vinjetissä kuvattu tapahtuma näyttää ja tuo esiin, miten tehtävätaktiikka rakentuu varsin laajalti erilaisista kulttuurisista työkaluista virallisissa ja epävirallisissa tilanteissa, jotka täydentävät toisiaan vuorotellen. Tilanne ei paljasta kirjalliseen analyysiin nähden uusia kulttuurisia työkaluja, mutta osoittaa miten niistä muodostuvaa repertuaaria käytetään luovasti toiminnan rakentamiseen osana johtamista ja opetusta. Tehtävätaktiikka saa muotoaan vasta luovassa soveltamisessa, joka nojaa siihen liitettävien käytänteiden ja kehystämisen yhdistelemiseen periaatteita hyödyntäen.

5.4. Vinjetti 2: Aika ja kootut tilaisuudet kontrollon välineinä

Toisessa harjoituksen osassa opiskellaan käytössä olevaa suunnitteluprosessia ja sen käyttöä toimintaympäristön ja toimintamahdollisuuksien arviointiin. Harjoituksen tarkoituksena on opettaa sotataidollista ajattelua operatiivisella tasolla sekä tutustuttaa opiskelijoita suunnitteluprosessiin ja sen käyttöön. Harjoitus koostuu päivittäisistä prosessin vaiheisiin sidotuista teemoista. Kullekin temalle on varattuna ohjelmasta yksi päivä. Harjoitukseen osallistuu yleisesikuntaupseerikurssi kokonaisuudessaan. Työtä tehdään harjoitusta varten muodostetuissa noin kymmenen hengen työryhmissä. Ryhmille ei erikseen käsketä tai määrätä johtajaa. Jokaisella ryhmällä on ohjaajanaan opettaja, joka tukee ja opastaa ryhmää tarvittaessa.

Aamu käynnistyy yhteisellä kokoontumisella auditorioon. Tilaisuuden alkamista odotellessa keskustellaan ja vaihdetaan kuulumisia. Kellon lähestyessä käskettyä aloitusaikaa keskustelu hiljenee itsestään, ja ihmiset siirtyvät omille istumapaikoilleen. Päivän ohjelma aloitetaan tasan puoli yhdeksältä ilmoittamalla harjoituksen johtajalle.

Harjoituksen johtaja kiittää ilmoituksesta ja toivottaa hyvää huomenta. Hän kertoo näyttöesityksen avulla edellisenä päivänä tehtyä tehtävää ja kertoo opetustavoitteita sitoen niitä opiskeltavaan suunnitteluprosessiin. Sitten hän antaa päivän tehtävän. Tarkoituksena on arvioida toimintamahdollisuuksia harjoitusskenaarioon liittyen ja tiivistää työn tulokset yhdelle näyttöesitysdialle. Dian pohja on annettu opiskelijoiden käyttöön. Harjoituksen johtaja painottaa, että sitä ei kuitenkaan välttämättä tarvitse hyödyntää. Ryhmätyön tuloksena jokainen ryhmä valmistautuu pyydettäessä esittämään työnsä muille illalla määrättyyn kellonaikaan. Esittävät ryhmät valitaan opettajien toimesta. Esittelyn on oltava yhdellä dialla, ja se saa kestää 15 minuuttia sisältäen mahdolliset kysymykset ja keskustelun. Työskentelyn toteutustapa jätetään täysin vapaaksi.

Tämän jälkeen ryhmät kokoontuvat auditoriossa tai sen ulkopuolella. Ensimmäiseksi päätetään, kuka on päivän ryhmänjohtaja. Kukin toimii vuorollaan, ja valinta on itseohjautuva "*No minä voin olla tänään... ottaa tämän...*". Jokaiselle ryhmälle on varattu työskentelyä varten oma luokkatila. Aluksi kuitenkin noudetaan aamukahvit. Sotilaskodin jonossa käydään vilkasta ja vapaamuotoista keskustelua arkisista asioista.

Jokainen ryhmä siirtyy omaan luokkatilaansa työskentelemään päivän ajaksi. Tärkeänä työn jäsentämisen välineenä käytetään yleensä aikajanaa, joka piirretään ensimmäisenä näkyviin. Ryhmänjohtajana toimiva piirtää taululle janan, johon merkitään ensimmäiseksi, milloin työn pitää olla valmis. Tälle janalle rakennetaan väliportaita tehtävän ja tarpeen mukaan. Tehtävää varten annetusta näyttöesityspohjasta otetaan työskentelylle teemat. Työtä myös pilkotaan alatyöryhmiin.

"Tehdään silleen, että te otatte tuon kokonaisuuden, te kaksi tuon, me katsotaan tämä. Pidetään välitarkastelu tuossa kello 14 ja katsotaan siitä sitten eteenpäin. Kahvit voi käydä hakemassa välissä..."

Työskentely itsessään on avointa ja keskustelevaa. Aluksi ihmiset kertovat ajatuksiaan vapaasti ja niitä kirjataan ylös taululle. Opetuksessa tarjottua näyttöesityspohjaa käytetään työn viimeistelyvaiheessa. Valmis työ rakennetaan diaesityspohjaa hyödyntäen. Pohja heijastetaan ryhmän työtilan seinälle, ja näyttöesitys tehdään valmiiksi yhdessä. Ryhmänjohtaja valmistautuu esittelemään ryhmän työn tuloksen, jos tarvetta on. Esittely myös usein harjoitellaan, jotta

aikamääreessä pysyttäisiin ja jotta kaikki tärkeiksi koetut asiat ehdittäisiin käsitellä esittelyn yhteydessä. Ryhmälle ilmoitetaan illan aikana, mikäli tehty työ on valikoitunut esiteltäväksi.

Illalla koko kurssi kokoontuu jälleen auditorioon. Kellon lähestyessä tilaisuuden alkamisaikaa kaikki opiskelijat etsiytyvät jälleen paikoilleen ja keskustelu hiljentyy. Harjoituksen johtaja saapuu paikalle, ja kurssi ilmoitetaan hänelle. Hän avaa tilaisuuden lyhyesti kertaamalla päivän tehtävän. Tämän jälkeen seuraavat valittujen ryhmien esitykset, jotka esitellään kootusti. Valitun ryhmän esittäjä astuu puhujapöydän taakse. Hänellä on konseptipaperi esityksestään mukana. Samanaikaisesti ryhmän näyttöesitystä haetaan tietokoneelta heijastettavaksi seinälle. Esitys alkaa. "*Herra Everstiluutnantti, sotilaat...*" Tiivis aika tekee esittelyistä toteavia ja korostetun selkeiksi rakennettuja. Aikamääreessä pysyminen on tärkeää. Myös kysymykset ja kommentit sekä vastaukset niihin ovat korostetun lyhyitä. Tilaisuudessa on läsnä myös opettajia, jotka kommentoivat esityksiä. Sisällön lisäksi myös esitystapaa, aikamääreissä pysymistä ja esittelyaineistoa kommentoidaan laajalti. Yhdeksi opetustarkoitukseksi nostetaan juuri aikamääreissä pysyvän tiiviin ja informatiivisen esityksen teko.

Analyysi

Vinjetissä kuvattu aamun tehtävänanto on käytänne, joka kehystetään varsin muodolliseksi, aivan kuten ensimmäisessä vinjetissä kuvatut käskynanto tai esittely. Vinjetissä esiin nousee ajan merkittävä rooli muodolliseksi kehystämisessä. Tilaisuus alkaa tarkasti siihen määritettyyn aikaan. Opiskelijat seuraavat selvästi ajan kulua myös tilaisuuden alkua odottaessaan. He siirtyvät paikoilleen ja hiljentyvät hyvissä ajoin. Aamun tehtävänanto pyritään aloittamaan muodollisesti ja täsmälleen ajallaan.

Itse tehtävänanto on kuitenkin kehystetty huomattavasti käskynantotilaisuutta väljemmäksi, vapaammaksi. Tilanteessa annetaan selkeä tehtävä, joka määrittää työryhmille, mitä heiltä odotetaan. Reunaehdot, lisämääreet sekä rajoitteet on kuitenkin pyritty selvästi karsimaan minimiin. Tehtävän toteutukseen liittyen annetaan resursseja luokkatilan ja valmiin näyttöesityspohjan muodossa. Tehtävänannon käytänteessä on nähtävissä tehtävätaktiikkaan viittaavia muotoja, jotka vertautuvat käskynantotilaisuuteen. Tavoitteen ja tehtävän määrittäminen toteutetaan selkeästi ja yhteisesti, ja niiden suorittamiseen annetaan resursseja. Ryhmien odotetaan toteuttavan tehtävänsä itsenäisesti. Tavoitteen ja tehtävän määrittämiseen liitetyn kehystämisen lisäksi ohjaus ja kontrolli rakennetaan erityisesti ajan hallinnalla. Vinjetin kuvaamassa tilanteessa ryhmät voivat toteuttaa heille annettua tehtävää saamallaan resursseilla sillä tavoin kuin haluavat. Ainoat ehdottomat määreet tehtävän toteuttamisessa liittyvät aikaan: Tarkka aikamääre, milloin tehtävän on oltava valmiina ja kauanko tulosten esittely saa kestää.

Kokonaisuuden kannalta kuvatussa opetustilanteessa nousee esiin selvä pyrkimys mahdollisimman suureen toiminnanvapauden mahdollistamiseen tehtävän toteuttamisessa. Tämä heijastelee myös aiempia havaintoja tietoisesta toiminnanvapauden mahdollistamisesta osana suomalaista sotilasjohtamista (esim. Kostiainen 2020, 57–58; Niskanen 2019, 47–48). Vinjetin opetustapahtumassa toiminnanvapauteen liittyy myös selkeästi yksilölliseen ja kollektiiviseen itseohjautuvaan oppimiseen ohjaaminen. Yksilön aktiivisia valmiuksia kehittävä ja itsenäiseen käytännönläheiseen työelämään valmentava opetus oli vahva osa tehtävätaktiikan rakentamista myös preussilais-saksalaisessa upseerikoulutuksessa. Upseereita pyrittiin kokonaisvaltaisesti kasvattamaan tehtäviinsä. (Muth 2011, 183; Mattsson 2003, 52–63)

Opetustapahtumaan liitetään tehtävän toteuttamisessa myös tuleviin työtehtäviin liitettävä valmentava merkitys. Tämä ilmaistaan kehystämällä tehtävä ja sitä seuraava esittely sellaiseksi kuin työelämässä ajatellaan yksilöltä odotettavan. Työn tavoite ja tulos, esitys ja siihen liittyvä materiaali on tarkoitus saavuttaa kollektiivisella vapaalla työskentelyllä. Myös vapaa työskentely kehystetään opetustapahtumassa sellaiseksi tavaksi työskennellä, jota työelämässä odotetaan. Tämä myös tuodaan esille opetuksessa. Toiminnanvapaus näyttäytyy tilanteessa arvona, joka ohjaa opetustapahtuman ja toiminnan rakentamista. Opetustilanteen rakentuminen myös ammentaa juuri toiminnanvapaudesta. Osallistujien odotetaan selvästi motivoituvan mahdollisuudesta järjestää oma työnsä, osaamisensa ja ajankäyttönsä haluamallaan tavalla.

Ryhmät saavat päättää täysin itsenäisesti henkilöstön käytöstä sekä käyttää heille tehtävän toteuttamiseen annettua tilaa ja aikaa miten haluavat. Tästä huolimatta varsinainen työskentely aloitetaan johtajan toimesta jäsentämällä tehtävää juuri aikaan sidottuna. Ensimmäinen asia, joka vinjetissä esitetyssä tilanteessa aikajanelle merkitään, on aika, jolloin tehtävän on oltava valmis. Ryhmän sisäisessä työskentelyssä aikaa käytetään samalla tavoin työn hallinnan välineenä. Tämän ajan puitteissa työtä jatketaan varsin vapaamuotoisesti. Aikaa ja aikamääreitä käytetään näin myös ryhmän sisällä toiminnanvapauden eräänlaisena mahdollistajana, tapana hallita työn etenemistä ja tuloksia. Se on tällä tavoin enemmän kuin vain reunaehto työn toteutukseen liittyen.

Vinjetissä kuvattu tehtävä päättyy koottuun esittelytilaisuuteen. Tämä tilaisuus on korostetun muodollinen, rituaalinomaisempi kuin päivän aloittanut tehtävänanto. Esittelyn ostensiivinen aspekti on esitellä valittujen ryhmien työn tuloksia ja toimia opetustilaisuutena. Esittelyn performatiivisessa aspektissa korostuu asiasisällön lisäksi aikamääreet ja niihin sitoutuminen. Tämä korostaa ajan merkitystä hallintaan ja jäsentämiseen liitettynä toiminnallisena kulttuuri-sena kehystämisen välineenä sekä resurssina. Aikaa käytetään näin myös käytännön toiminnan hallitsemiseen, kontrollointiin.

Ajan käyttäminen tällä tavoin kontrollin välineenä näyttäytyi vastaavanlaisella tavalla havainnoinnin aikana myös muuhun suunnitteluun ja toimeenpanoon liittyen. Esimerkiksi ensimmäiseen havainnointijaksoon sijoittuneessa tietokoneavusteisessa sotapelissä yhtymän alajohtoportaiden komentajat saivat vapaasti suunnitella oman toimintansa saamansa tehtävien puitteissa. Joukkoa ja käyttöön annettua aluetta sai käyttää kuten joukon komentaja itse halusi. Yläjohtoporras kuitenkin päätti täysin toteutettavien tehtävien aikauttamisesta. Vaikka toiminnanvapaus alajohtoportailta oli tilan ja joukkojen suhteen todella suuri, ajan hallinnan suhteen toiminnanvapautta oli erittäin vähän tai rajatusti. Ajan käyttöä kontrollin välineenä sovellettiin näin myös toimeenpanelessa ja tilanteenmukaisessa johtamisessa.

Kontrollin asema tehtävätaktiikkaan liittyen ei ole yksinkertaista. Tehtävätaktiikka voidaan jossain määrin katsoa ammentavan ennen kaikkea mahdollisimman laajasta toiminnanvapaudesta. Esimerkiksi saksalaisen toisen maailmansodan aikaisen johtamisen on esitetty perustuneen lähes kontrolloimattomaan johtamisen tapaan, jossa ohjaus suoritetaan ainoastaan tehtävän kautta. (Alberts & Hayes 2003, 18–26) Tällainen ajatus vaikuttaa kuitenkin varsin idealistiselta. Kontrollia tehtävätaktiikassa onkin pyritty selittämään yhteisen orientaation ja ymmärryksen kautta (ks. Boyd 1986, 1987; Osinga 2005, 240–242). Aika on tärkeä osa tätä kognitiivista rakennetta, jonka avulla eri johtoportaat yhdenmukaistavat, harmonisoivat, oman toimintansa. Aika on näin myös orientaation kannalta tärkeää. (Boyd 1986; Osinga 2005, 200–201)

Sotilasorganisaatiossa aikaan sitominen myös toimii tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin ja yhteensovittamisen välineenä. Tämä tekee aikaan sitomisesta myös konkreettisen välineen, käytänteen. (Virtaharju 2018) Vinjetissä kuvatussa tilanteessa aikaa käytetään toiminnan kontrollointiin sekä työn käytännölliseen organisointiin. Tehtävätaktiikan kannalta ajan tahdittavalla käytöllä mahdollistetaan laajan toiminnanvapauden, vastuun, oppimisen ja muiden tehtävätaktiikkaan liitettävien periaatteiden rakentaminen osaksi käytännön toimintaa. Ajoittainen aikaan sitominen ja ajan avulla johtaminen sai havainnoinnissa muotoa myös toiminnanvapautta rajoittavana tekijänä. Tästä syystä aikaan liittyvä hallinta näyttäytyy tehtävätaktiikan kannalta myös haasteena. Vahvalla aikaan sitomisella voidaan sitoa toimeenpanevaa johtamista ja rajoittaa joustavuutta ja soveltamista.

Aikaan sitomisella myös kehystetään erilaisia tilanteita toiminnanvapautteen liittyen. Sen käyttö vinjetin tilanteessa paljastaa, mihin toiminnanvapaus tehtävätaktiikassa liitetään ja mihin ei. Suunnittelu ja ryhmän sisäinen työskentely sekä omalla alueella toimiminen ovat korkean toiminnanvapauden alueita. Kootut ja yhteiset tilaisuudet, kuten tehtävänanto ja esittely ovat tilanteita, joissa toiminnanvapautta vuorostaan ei oikeastaan ole.

5.5. Vinjetti 3: Tottelemattomuus ja itseohjautuvuus

Kolmannessa harjoituksessa yhtenä opetuskohteena on maastontiedustelun toteuttaminen suunnittelutyöhön liittyen. Maastontiedustelun tarkoituksena on yksinkertaisesti tutustua toiminta-alueeseen karttatiedustelun lisäksi myös käymällä itse katsomassa. Tavoitteena on tutustua toiminnan kannalta tärkeisiin maastonkohtiin ja alueen infrastruktuuriin. Opiskelijoista muodostetun esikunnan on suunniteltava ja toteutettava maastontiedustelu harjoituksen toiminta-alueelle. Toiminta-alue on laaja, ja maastontiedusteluun varattua aikaa on suhteellisen vähän. Tästä syystä opetuksessa painotetaan maastontiedustelun suunnittelun tärkeyttä. Opettajat ohjaavat opiskelijoista muodostettua esikuntaa laatimaan yksityiskohtaisen suunnitelman. Maastontiedustelua varten esikunnalle on annettu käyttöön ajoneuvoja. Maastontiedustelussa tarkasteltavien alueiden ja kohteiden suunnittelua toteutetaan esikunnassa isommalla ryhmällä. Varsinainen yksityiskohtainen suunnitelma maastontiedustelun käytännön toteutuksesta annetaan yhden opiskelijan tehtäväksi. Laadittava maastontiedustelusuunnitelma on tarkoitus esitellä koko esikunnalle ja samalla käskää sen toteuttaminen. Maastontiedustelun toteutus ja sen suunnitelma esitellään varsinaista tiedustelua edeltävänä iltana.

Oppilasupseereista koostuva esikunta kokoontuu työskentelyn päätteeksi illalla kuuntelemaan, miten maastontiedustelu toteutetaan. Tuoleja vedetään työskentelypöytien äärestä lähemmäs projektoria kangasta. Kaikki istuutuvat kuuntelemaan. Myös opettaja on läsnä tilaisuudessa. Esikunnan suunnittelutoiminnan kokonaisuutta johtava oppilasupseeri avaa tilaisuuden puhumalla. Hän kertoo päivällä tehtyjä tehtäviä ja korostaa maastontiedustelun tärkeyttä. Maastontiedusteluun on varattu kaksi päivää aikaa, lisäksi on mahdollisuus jatkaa sitä osin kolmannella päivällä, jos tarvetta ilmenee. Esittelyyn liittyy myös tehtävänanto maastontiedustelun käytännön toteutuksesta. Esittelyyn ja toteutukseen liittyvän tehtävänannon suorittaa yksityiskohtaisesta suunnittelusta vastannut opiskelija. Laadittu suunnitelma on selkeä ja seikka-peräinen. Maastontiedusteluun osallistujat on suunnitelmassa jaettu ryhmittäin käytössä oleviin autoihin. Jokaiseen autoon on nimetty erikseen myös johtaja. Ryhmille on määritetty yksilöllinen ajoreitti, joka on piirretty näkyvästi kartalle. Jokaiselle ryhmälle annetaan lisäksi listaus kyseisen ryhmän tiedusteltavista alueista tai kohteista. Ryhmät myös saavat listan kysymyksiä ja selvitettäviä asioita ajoreittiinsä ja kohteisiinsa liittyen. Ryhmille annetut tehtävät ja ajoneuvojen reitit on suunniteltu toisiaan tukeviksi ja suunniteltu sillä tavoin, että alue saadaan tarkasteltua kokonaisuutena. Suunnittelusta vastannut opiskelija kertoo vielä tarkentavia ohjeita ryhmistä muodostettujen autokuntien johtajille. Annetusta ajoreitistä voi poiketa, mikäli maastontiedusteluun varatun ajan havaitaan olevan riittämätön sen kiertämiseen. Takaisin on kaikissa tilanteissa palattava aikataulun puitteissa.

Maastontiedustelu aloitetaan aikaisin seuraavana aamuna. Ryhmämme istuu autoon, joka suuntaa kohti tiedusteltavaa aluetta. Keskustelu on kevyttä, osa syö aamupalasämpylää ja juo kahvia termosmukista. Ryhmän johtajaksi nimetty istuu kuljettajan vieressä kartan kanssa. Ryhmällä on lisäksi mukana luettelo ryhmälle käsketyistä tehtävistä ja selvitettävistä asioista. Keskustelu kääntyy yleisellä tasolla päivän tehtävään, ajoreittiin ja maastontiedustelun toteutukseen. Joillakin ajoneuvossa olevilla henkilöillä on tiedusteltavasta alueesta paikallistunte-
musta, jota he tuovat keskustelussa esille.

Keskustelussa ryhmälle annetut suoritettavat tehtävät todetaan tarkoituksenmukaiseksi ja selkeäksi ohjaukseksi. Ajoreitin suhteen keskustelu on kuitenkin kriittisempää. Ajoreittien tarkoitus ymmärretään sekä tiestöön liittyvän tiedon tarpeen että eri ryhmien suuntaamisen näkökulmasta. Tästä huolimatta ajoreitin tarkka käskeminen koetaan selvästi jollakin tavalla tarpeettomaksi ja rajoittavaksi. Keskustelussa päätetään lopulta keskittyä eri kohteisiin liittyvien annettujen tehtävien toteutukseen ja tiedustelukysymyksiin vastaamiseen. Suunnitelmas-
sa annettuun ajoreittiin suhtaudutaan lopulta lähinnä suuntaa antavana ohjeena. Tärkeämmäksi koetaan selvitettäviin kysymyksiin vastaaminen. Keskustelussa kukaan ryhmän jäsenistä ei esitä kritiikkiä tehtävää toteutustapaa vastaan. Osa ei kommentoi sitä ollenkaan, ja osa esittää valintaa tukevia ajatuksia. Toteutettavaksi toiminnaksi muodostuukin hankkia tarvittava tieto ryhmän itse johdonmukaiseksi katsomalla tavalla. Ryhmä käy päivän aikana tunnollisesti kat-
somassa kaikki käsketyt alueet ja kohteet sekä rakentaa vastaukset vaadittuihin kysymyksiin niiden pohjalta, mutta ajoreitti ei sellaisenaan vastaa suunnittelussa käskettyä. Reittisuunni-
telmassa ryhmälle annetut tiet käydään ajamassa läpi, mutta eri järjestyksessä tai eri suunnas-
ta.

Sama tapa toteuttaa maastontiedustelua toteutuu ryhmän osalta seuraavanakin päivänä. Toise-
na päivänä ryhmän sisällä maastontiedustelun toteutukseen liittyvää keskustelua ei enää käy-
dä. Tehtävän toteutus vain aloitetaan samalla tavoin kuin edeltävänä päivänä. Käsketyt paikat
ja maastonkohdat tiedustellaan, mutta ajoreittiä muutetaan suurestikin käsketystä. Palattaessa
jotkut ryhmän opiskelijat mainitsevat tästä toteutustavasta ohimennen myös maastontieduste-
lun toteutuksen suunnittelusta vastanneelle opiskelijalle. Hän vaikuttaa tässä yhteydessä hie-
man tyytymättömältä ryhmän toimintaan, mutta ei ilmaise sitä tilanteessa eksplisiittisesti.
Keskustelen hänen kanssaan tapahtuneesta myöhemmin. Hän kertoo tunnistaneensa tapahtu-
neen. Hän kertoo, että oli suunnitellut myös ajettavat reitit osaksi kokonaisuutta ja siksi är-
syyntyneensä kuullessaan toteutuksesta. Hän ei ottanut asiaa puheeksi ryhmän kanssa, koska
toimi maastontiedustelun suunnittelijana, ei johtajana.

"Mutta sitten koska mä olin siinä vain suunnitteluvastuussa niin, tota en sitten lähtenyt sitä sen tarkemmin käsittelemään, muuten kuin totesin vaan, että okei, selvä. Ja sitten varmistin vain, että niihin heille esitettyihin kysymyksiin, mikä oli kuitenkin se tärkein tehtävä, on vastaukset löytyneet."

Keskustelun aikana tulee ilmi, että vastaavanlainen tapa toimia; annetun tehtävän soveltaminen, on hänen mukaansa melko yleinen tapa toimia. Hänen mukaansa ilmiö korostuu, jos tehtävän antajana on vertainen, kuten tässä tapauksessa. Sotilasarvossa vanhemman henkilön antamassa tehtävässä sovelletaan vähemmän. Hänen mielestään kyseessä oli ryhmän osalta tehtävän soveltaminen itselleen mielekkääksi.

"Juu, uskon näin, että kyse ei ole siitä, että se tehtävä olisi ikään kuin ymmärretty väärin. Tehtävä on ymmärretty oikein, mutta sitten ajatellaan, että itse tiedetään että miten sen niin kuin tavoitteen näkökulmasta sen, se tehtävä voitaisiin toteuttaa niin kuin paremmin. Tai en tiedä paremmin, mutta ehkä itselle mielekkäimmällä tavalla. Mä en ole aina varma siitä, että miten sitten, tuota... Jokaisella on varmasti oma käsitys siitä tavoitteesta, että se on niin kuin selvää, että mikä se on se iso tavoite. Että miten ne osiot yhdistyvät siihen tavoitteeseen. Siltäkin on varmasti erilaisia käsityksiä siinä tehtävänannon jälkeen. Sitten ajatellaan, että tehdään vaan vähän toisella tavalla."

Tapa, jolla ryhmä tehtävänsä toteutti, ei välttämättä tukenut hänen suunnittelemaansa kokonaisuutta, johon myös ajoreitit kuuluivat. Hän ei suunnittelijana tiennyt, miten kyseinen ryhmä oli menetellyt, mitä reittiä oli ajettu ja miten. Tämä olisi luonut tarpeen keskustella ryhmän kanssa oman tilannekuvan muodostamiseksi. Hänen mukaansa soveltamisessa on juuri tämä haaste. Tehtävän antaja ei tiedä, mitä on tarkalleen ottaen tehty; onko suunniteltu tehtävä toteutunut halutulla tavalla. Soveltaja puolestaan ei välttämättä kaikilta osin ymmärrä tai tiedä, miten juuri hänen tehtävänsä ja sen käsketty toteutustapa liittyy suurempaan kokonaisuuteen. Keskustelun aikana hän tuo esille, että jos kyseessä ei olisi ollut vertaisasetelma, olisi hän puuttunut tai vähintään keskustellut toiminnasta kyseisen ryhmän kanssa juuri tästä näkökulmasta.

Analyysi

Vinjetissä kuvattu maastontiedustelu on suunnitteluun yleisesti liittyvä varsin yleinen käytäntö, jonka tarkoitus on rakentaa jaettua ymmärrystä toiminta-alueesta. Maastontiedustelun suunnitteluun on tiedontarpeen kautta osallistunut käytännössä koko esikunta. Sitä on tällä tavoin valmisteltu kollektiivisesti. Käytännön toteutuksen osalta suunnittelu on kuitenkin

osoitettu yhdelle henkilölle. Hänen toimestaan toteutus on suunniteltu selkeäksi kokonaisuudeksi. Suunnitelman hahmottamisen tuen välineinä käytetään karttaan merkittyjä reittejä, lueteloita selvitetävistä asioista sekä aikatauluja. Suunnitelman esittely on samalla myös tehtävänanto maastontiedustelun toteutuksesta. Suunnitelman esittelyn ostensiivinen aspekti on tällä tavoin yleisellä tasolla hyvin tuttu osallistujille. Se myös toteutuu tilaisuutena, joka performatiiviselta aspektiltaan muistuttaa käskynantotilaisuutta. Maastontiedustelu käsketään toteutettavaksi tietyllä, suunnitellulla tavalla. Tilaisuuden toteutuksessa ei noudateta kuitenkaan kaikkia käskynantoon liitettäviä performatiivisia elementtejä, kuten esimerkiksi käskyrunkoa. (vrt. Feldman & Pentland 2003, 100–103)

Tehty suunnitelma on luonteeltaan hyvin eksplisiittinen. Joka ryhmällä on tarkka listaus selvitetävistä asioista ja toteutettavista tehtävistä. Ajoreitit ovat selkeästi ja yksiselitteisesti merkitty karttaan. Käsketty suunnitelma sisältää tehtävän, jonka tarkoitus ja tavoite on selvä: maastoon tutustuminen ja vastausten hankkiminen siihen liittyviin kysymyksiin. Jokainen osallistuja on ollut mukana laatimassa kysymyksiä, joten niiden merkitys voidaan katsoa ymmärretyksi osallistujien keskuudessa. Suunnitelma sisältää eksplisiittisen tehtävän ja tavoitteen lisäksi myös eksplisiittisiä toimintaohjeita siitä, miten sitä on ajateltu toteutettavan. Näitä ovat esimerkiksi reittisuunnitelma, aikamääreet sekä tapa, jolla tehtävät on jaettu ryhmien kesken. Tehtävä ja tavoite sekä käytettävissä olevat resurssit määritellään käskynannossa tarkasti. Tarkka toteutukseen puuttuminen kuitenkin rajoittaa vapaata toteutusta ja on sillä tavoin ristiriidassa tehtävätaktiikkaan liitettävän toiminnanvapauden arvon kanssa.

Tämä arvojen ristiriita nousee kyseisen tehtävää toteuttavan ryhmän toiminnassa esille maastontiedustelun käytännön toteutukseen liittyen. Ajoneuvossa käytävässä keskustelussa toteutuksesta toiminnanvapaus koetaan jollakin tapaa liian rajattuna tehtävän toteutukseen nähden. Tästä syntyy ajatus soveltaa toteutuksen tapaa käsketystä. Tavoite koetaan saavutettavaksi vähemmällä rajoittamisella, mikä sanoitetaan varsin selvästi keskustelussa. Kyseessä on eräänlainen tottelemattomuus, jota perustellaan tavoitteellisuudella. Tämä näyttäytyy toimintana, jolla pyritään ylläpitämään tai hankkimaan takaisin toiminnanvapauden periaate tehtävän toteuttamisessa. Vinjetin tilanteessa motiivina käsketystä poikkeamiseen on tehtävän suoraviivaisempi ja mielekkäämpi toteuttaminen, joka nousee esiin ryhmän sisäisessä keskustelussa. Ryhmä kokee tilanteessa, että heidän toiminnanvapauttaan rajoitetaan ilman ymmärrettäviä tavoitteeseen liittyviä perusteita. He kehystävät tehtävän toteuttamista eri tavalla kuin sen suunnittelija. Tavoitetta pyritään tällä tavoin toteuttamaan tilanteessa muokkaamalla tehtävää suoraviivaisempaan ja tehokkaammaksi koettuun suuntaan.

Samankaltainen tehtävän muuttaminen omalla päätöksellä on varsin voimakkaasti tunnistettavissa preussilais-saksalaisessa tehtävätaktiikassa. Tehtävän muuttaminen omalla päätöksellä oli hyväksyttävää, mikäli se edesauttoi annettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Tämänkaltaisen käskystä poikkeamisen, tottelemattomuuden, hyväksyminen myös edesauttoi johtajan itsetuottamuksen, oma-aloitteisuuden ja itsevarmuuden ylläpitämisessä. Näiden hyveiden merkitystä pidettiin siinä määrin tärkeänä, että yhteisössä arvostettiin tällaista toimintatapaa. (Dupuy 1984, 116; Muth 2011, 168–170; Mälkki 2009, 69–71) Tämä voidaan ymmärtää myös tehtävätaktiikan totuus- ja tietokäsitykseen pohjaavana. Parhaan ja ajantasaisimman ymmärryksen tilanteesta ja sen vaatimasta toiminnasta ajatellaan olevan tilanteessa olevalla upseerilla. Tästä johtuen häneltä edellytetään ja sallitaan omatoimisuutta, johon ylempi johtoporras ei puutu. (Samuels 2014)

Vinjetin kuvaamassa tilanteessa käsketyistä reitistä poikkeaminen aiheuttaa maastontiedustelun suunnitteleessa henkilössä tyytymättömyyttä. Hän on suunnitellut reitit tavalla, jotka ovat osa hänen suunnittelemaansa kokonaisuutta. Tehtävän ja tavoitteen kehystämässä on eroja ryhmän ja tehtävän suunnitteleen upseerin välillä. Ryhmä kehystää tehtävää lähes täysin tiedustelukysymysten asettamien tavoitteiden kautta. Tehtävän antajan kehys tehtävälle sisältää myös ajoreitit ajosuuntineen. Tämä ero kehystämässä luo tehtävän toteutukseen jännitettä. Jännite purkautuu tottelemattomuutena. Tehtävä toteutetaan, mutta eri keinoin.

Mielenkiintoista on, että myöhemmässä keskustelussa maastontiedustelun suunnittelusta vastannut oppilasupseeri nostaa myös "*paremman*" tavan sekä myös mielekkyyden näkökulmat esille. Hän tuo esiin varsin samat näkökulmat, vaikka ei ollut läsnä ryhmän ajoneuvossa käymässä keskustelussa. Hän myös ilmaisee käydyssä keskustelussa, että olisi puuttunut toimintaan jollakin tapaa, mikäli olisi ollut johtovastuussa pelkän suunnitteluvastuun sijaan. Lisäksi hän arvioi, että vertaisten johtamassa tilanteessa tämänkaltaisen toiminta on yleisempää kuin selkeämmässä johtaja-alainen-asetelmassa. Tämä keskustelu paljastaa, että vastaavanlainen tottelemattomuus on jollakin tapaa yleinen osa toimintaa. Havaittaessa siihen myös puututaan johtajan toimesta, mikäli se on häiritsevää tai tulee ilmi. Johtajalla on siis oikeus ja velvollisuus puuttua havaitsemaansa toimintaan tarvittaessa. Tämä näkökulma nousee esiin myös kirjallisen aineiston analyysin toimintamalleissa toteutuksen valvonnan ja ohjaamisen käytänteenä.

Havainnoinnin aikana vastaavan kaltaisia tilanteita esiintyi myös jonkin verran muissa yhteyksissä, esimerkiksi simulaatioavusteisessa harjoituksessa. Toimenpanelevassa johtamisessa alajohtoportaiden komentajat sovelsivat tehtäviään tai ennakoivat toimenpiteitä omalla päätöksellään. Tämä toiminta oli avointa, eikä siihen puututtu. Esille nousi, että soveltaminen ja

tottelemattomuus ovat jollakin tapaa osoitus aloitteellisuudesta. Se on hyväksyttävyyden lisäksi myös palkittavaa, mikäli sillä saavutetaan menestystä. Mikäli soveltamisen ja tottelemattomuuden havaitaan kuitenkin johtavan epäonnistumiseen tai epätoivottuihin tuloksiin, toiminta ja johtaja tuomitaan jyrkästi. Tämä vaikuttaa siltä, että johtajalla on suuri henkilökohtainen vastuu tilanteessa, jossa hän harjoittaa soveltamista tai tottelemattomuutta saavuttaakseen tavoitteensa. Onnistuminen palkitaan, mutta epäonnistumisesta rangaistaan.

Preussilais-saksalaisessa tehtävätaktiikassa pidättäytyttiin rankaisemisesta epäonnistumiseen johtaneessa henkilökohtaisessa soveltamisessa ja riskinotossa. Tällä pyrittiin tietoisesti kannustamaan ja tukemaan johtajia oma-aloitteisuudessa ja itsevarmuudessa. (Mälkki 2009, 102; DePuy 1980, 16–17) Tämänkaltainen toimintamalli saattaa kuitenkin olla vaikeaa organisaatiossa, jossa virheiden sietokyky tai toleranssi virheille on alhaisempi (Samuels 2014, 74–75). Todellisuudessa sotilaat joutuvat usein toimimaan ympäristöissä, joissa soveltamisen varaa on vähän tai ei lainkaan. Esimerkiksi viranomaistoimintaan ja hallintoon liittyvät tehtävät ovat luonteeltaan usein tämänkaltaisia. (Nilsson 2020, 448–449)

Vinjetti osoittaa tehtävätaktiikan kulttuurista merkitystä osana toimintaa. Vinjetissä maastontiedustelun käytänteeseen liittyvä tehtävä kehystetään tavoitteiden lisäksi myös toteutuksen osalta eksplisiittisillä toimintaohjeilla. Tehtävää toteuttava ryhmä kuitenkin kehystää saamansa tehtävän ainoastaan tavoitteiden kautta. Tämä erilainen kehys saa toimintaohjeet vaikuttamaan ryhmän toiminnan näkökulmasta merkityksettömiltä ja rajoittavilta. Toimintaohjeet ovat ryhmän kokemuksessa ristiriidassa tehtävätaktiikkaan liitettävien arvojen kanssa. Tässä ristiriitatilanteessa arvo ohjaa toiminnan rakentamista tavalla, joka näyttäytyy maastontiedustelua suorittavan ryhmän tottelemattomuutena. Tässä ristiriidassa tehtävätaktiikka nousee esiin. Tehtävätaktiikkaan liitettävä toiminnanvapaus periaatteena ohjaa toimintaa siinä määrin voimakkaasti, että sen hankkimiseksi annettujen tehtävien toteutuksessa voidaan soveltaa. Vinjetti osoittaa toiminnanvapauden suuren merkityksen toimintaa ohjaavana arvona.

5.6. Tulosten yhteenveto

Analyysiin valitut vinjetit edustavat tilanteita, joissa tehtävätaktiikan kulttuurisia muotoja tarkasteltiin esiyymäryksen ja kirjallisen analyysin tulosten perusteella. Kaikki vinjeteissä käsitellyt kolme teemaa toistuivat eri yhteyksissä läpi havainnoinnin.

Ensimmäinen vinjetti tarkasteli käskynantoa ja siihen liittyvää vuorovaikutusta ja suunnittelua. Vinjetti kuvasi kommunikaation ja komentajan roolia suhteessa tehtävään ja toimintaan. Se näyttää, miten tehtävätaktiikka rakentuu viestinnässä ja vuorovaikutuksessa toiminta-ajatuksen suunnittelun käytänteen sisällä. Vinjetin kuvaamassa toiminta-ajatuksen suunnitte-

lun käytänteessä aktivoituu useita tehtävätaktiikkaan sekä esiymmärryksessä että kirjallisessa analyysissä esille nousseita arvoja, kehyksiä ja käytänteitä. Johtaja ja alaiset soveltavat tehtävätaktiikkaa hyödyntämällä näitä kulttuurisia työvälineitä toiminnassaan suunnittelun käytänteen sisällä. Tilanteessa osallistujat toimivat kulttuurilleen tunnusomaisella tavalla. He omaksuvat johtamisessa aktiivisesti käytänteiden edellyttämiä rooleja ja toimivat niissä vaikuttaen oman asemansa puitteissa. Esimerkiksi yhtymän komentaja toimii tilanteessa sekä autoritäärisen johtajan, ohjaajan tai opettajan että vertaisen keskustelijan rooleissa. Samoin alajohtoportaiden komentajat vaihtavat rooleja kuuliaisesta vastaanottajaan, omatoimisen suunnittelijan ja aktiivisen toimijan välillä. Nämä roolit ja niiden välillä tapahtuvat siirtymät ovat osa tehtävätaktiikan kulttuuristen työkalujen käyttöä toiminnan rakentamisessa. Muodollisen ja vapaan vuorovaikutuksen kehykset täydentävät ja mahdollistavat toinen toisiaan. Käskeymiseen, suunnitteluun ja esittelyyn liittyvä muodollinen kehys mahdollistaa epämuodollisen ja vapaan suunnittelun tai vuorovaikutuksen. Tämä vaihteleva vuorottelu on merkittävässä asemassa tehtävätaktiikan rakentamisessa osaksi toimintaa.

Toinen vinjetti käsitteli ajankäytön merkitystä toiminnan rakentamisessa. Aika sekä niihin sidotut tilaisuudet toimivat vinjetissä elementteinä, joilla hallitaan ja mahdollistetaan tehtävän toteuttamista ja seuranta. Vinjetti näyttää, miten ajankäyttöä tahdittamalla toteutettu kontrollointi mahdollistaa tehtävätaktiikan mukaista autonomiaa. Aikaan sitomisen käytänteet mahdollistavat toiminnanvapauden osoittamisen ja rajaamisen osaksi toimintaa. Samanaikaisesti ajalla pyritään säilyttämään kontrolli tavoitteiden saavuttamisessa ja yhteensovittamisessa. Aikaa käytetään kontrolloimaan laajemman käytänteen eli suunnitteluprosessin mukaista toimintaa. Tämän lisäksi myös pienemmät käytänteet, kuten esittelytilaisuudet, sidotaan ja tahditetaan aikaa käyttäen. Aika toimii näin myös kehyksenä, jonka kautta jokin tapahtuma tai toiminto rakennetaan. Aika on myös johtamisessa tai tehtävässä annettava resurssi, johon toimintaa voidaan sitoa. Tehtävätaktiikkaa kontrolloidaan ajalla. Tämä näyttäytyy erityisesti suunnittelutyössä. Aikaan sitomista käytetään kontrollointiin myös toimeenpanevassa johtamisessa. Etukäteen ajalla tahditettu ja kehystetty toiminta kuitenkin kohtaa haasteita muuttuvissa ja vuorovaikutteisissa tilanteissa. Dynaamista toimintaympäristöä on vaikeaa tahdittaa etukäteisellä aikaan sidotulla suunnittelulla. Tilanteenmukainen johtaminen osoittaa tällä tavoin myös aikaan sidotun kontrollin haasteet.

Kolmas vinjetti käsitteli tehtävän muuttamista ja soveltamista osana toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Se näyttää, miten toiminnanvapauden periaate on keskeinen osa toimintaa ja tehtävätaktiikkaa. Toiminnanvapauden ylläpitämiseksi ollaan valmiita myös tottelemattomuuteen. Soveltavalla tottelemattomuudella pyritään hankkimaan oma-aloitteisesti toiminnanvapautta tilanteissa, joissa sitä koetaan tarpeettomasti rajoitettavan. Vinjetti myös osoittaa tehtä-

vätaktiikan kulttuuristen kehysten herkkyuden. Tehtävään ja tavoitteeseen liitettävät lisämääreet tai reunaehdot synnyttävät helposti ristiriitoja toiminnan rakentamisessa. Tehtävätaktiikka ottaa muotoa nousemalla tällä tavoin esille myös silloin, kun sitä ei koeta sovellettavan.

Kokonaisuutena havainnointi ja siitä tehty analyysi osoittaa, miten tehtävätaktiikkaan liittyvät kulttuuriset kehukset, arvot ja käytänteet aktivoituvat tai aktivoidaan monipuolisesti toiminnassa. Tehtävätaktiikka näyttäytyy suurelta osin tavanomaiseksi ymmärrettyjen sotilasjohtamisen käytänteiden sisällä. Analyysi osoittaa toiminnanvapauden periaatteen, arvon, olevan jollakin tapaa merkittävä osa tehtävätaktiikkaa. Toiminnanvapauden keskeinen rooli suomalaisessa tehtävätaktiikassa nousee samankaltaisena ohjaavana periaatteena esille myös Kostiaisen (2020, 77–78) tutkimuksessa. Myös ajalla tehtävätaktiikkaan rakennettava kontrolli ja soveltava tottelemattomuus tavoitteiden tulkinnassa ja tehtävien toteuttamisessa syventävät tehtävätaktiikan kulttuurisen repertuaarin käyttöä. Toiminnanvapauden, kehysten ja käytänteiden suhde myös osoittaa, miten arvot saavat toiminnallista merkitystä vasta käytänteissä ja kehystämässä, kuten Swidler (1986, 276–277) esittää (ks. myös. Giorgi ym. 2015, 13–14, 21–22).

Havainnointi rakentaa ymmärrystä tehtävätaktiikasta organisaatiokulttuurin vakiintuneena osana. Tehtävätaktiikkaa ei arjessa tai opetuksessa erikseen nimetä tai osoiteta, mutta analyysi osoittaa sen toteutuvan arvojen, kehysten ja käytänteiden tasolla osana tavanomaista toimintaa. Kulttuuristen arvojen ja työkalujen suhde toisiinsa voidaan ymmärtää toisiaan täydentävinä ja toisiaan muokkaavina (Giorgi ym. 2015, 21–22). Tehtävätaktiikka voidaankin nähdä osaksi suomalaista sotilasjohtamisen toimintakulttuuria tavalla, jossa arvot ja toiminnan rakentamiseen käytettävät kulttuuriset työkalut tukevat ja ylläpitävät toisiaan vuorovaikutuksessa. Niitä voi kuitenkin olla vaikea tunnistaa ja liittää suoraan tehtävätaktiikkaan. Myös Kostiaisen (2020, 79–80) tuo työnsä johtopäätöksissä esille käsitystä tehtävätaktiikasta vakiintuneena ja yleisenä osana suomalaista johtamista. Aiemman tutkimuksen havainnot ja tämän tutkimuksen analyysin tulokset muistuttavat Swidlerin (1986, 278–281) kuvaamaa vakiintunutta asetelmaa, jossa kulttuuriset työkalut ovat asettuneet osaksi toimintaa tavalla, jota on vaikea eritellä (ks. myös Giorgi ym. 2015, 21–22).

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin ja pyrittiin ymmärtämään tehtävätaktiikkaa osana suomalaisista sotilasjohtamisen toimintakulttuuria. Kulttuurin tutkimukseen sovellettiin teoreettista viitekehystä, jossa kulttuuria ymmärretään ennen kaikkea toiminnan tuottamiseen käytettävänä merkitysrakenteena, kulttuurisena työkaluvalikoimana (Swidler 1986; Giorgi ym. 2015). Tutkimustehtävänä oli tuottaa tietoa tehtävätaktiikasta osana johtamista ja siihen liittyviä käytänteitä. Tutkimuskontekstina oli upseerikoulutus. Tällä tavoin tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan myös opetuksen asemaa ja merkitystä kulttuurin rakentumisessa. Tässä luvussa kahden analyysin tuloksia yhdistellään tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tutkimustuloksia myös peilataan suhteessa esiyymmärrykseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa käsitellään myös tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Lopuksi esitetään ajatuksia työn ja tulosten hyödynnettävyydestä ja jatkotutkimuksesta.

6.1. Tehtävätaktiikka kulttuurisena ilmiönä suomalaisessa sotilasjohtamisessa

Tutkimuksessa tehtävätaktiikkaan kulttuurisena ilmiönä perehdyttiin aluksi yleisellä tasolla sellaisena kuin se preussilais-saksalaisessa kontekstissa esiintyi. Tämän perehtymisen tarkoituksena oli muodostaa esiyymmärrys siitä, minkälaisia mahdollisia kulttuurisia muotoja tehtävätaktiikka on saanut ja voisi saada. Tutkimuksen varsinainen empiirinen osa rakentui kahdesta toisistaan erillisestä kokonaisuudesta: tehtävätaktiikkaa käsittelevien kirjoitelmien analyysistä ja osallistuvalla havainnoinnilla toteutetusta tutkimuksesta.

Taustaolettamukset suomalaisessa tehtävätaktiikassa

Perehdyttäessä alustavasti tehtävätaktiikkaan kulttuurisena ilmiönä sen nähtiin tuottavan selkeitä ja vahvoja valittuja tapoja nähdä ympäröivä todellisuus sekä sodankäynti. Tämä havainto johti kysymään, onko suomalaisessa tehtävätaktiikassa vastaavanlaisia taustalla vaikuttavia olettamuksia. Tämän tutkimuksen empiirisen osan kautta esiin nousevat suomalaisen tehtävätaktiikan taustaolettamukset perustuvat kulttuurisiin arvoihin ja kehyksiin, joiden avulla tehtävätaktiikkaa sijoitetaan ja rakennetaan suoraan osaksi toimintaa.

Tehtävätaktiikkaan liittyvät arvot näyttäytyvät toimintaperiaatteina, joita käytetään toiminnan rakentamisen kulttuurisina työkaluina. Arvot ohjaavat periaatteellisella tasolla, miten tehtävätaktiikkaa tulisi rakentaa ja toteuttaa. Nämä periaatteet ovat osa tehtävätaktiikan taustaolettamuksia, jotka vaikuttavat ennen kaikkea yhteisöllisesti. Tehtävätaktiikka näyttäytyykin varsin voimakkaasti sovellettavana periaatteellisena tilanteeseen ja ympäristöön sidottuna ilmiönä.

Tehtävätaktiikan kulttuuriseen työkaluvalikoimaan liitettävillä periaatteilla pyritään soveltaen sijoittamaan tehtävätaktiikkaa osaksi toimintaa. Merkittävin esiin nouseva periaate on toiminnanvapaus ja sen vaaliminen johtamisessa. Toiminnanvapaus nousi esiin jo kirjallisen aineiston analyysissä ja korostui myös havainnointiaineiston analyysissä. Toiminnanvapauden lisäksi ohjaavia periaatteita toiminnan rakentamisessa ovat oppimisen ja motivaation merkityksen korostaminen sekä vastuu ja vastuullisuus. Näiden kulttuuristen arvojen taustalla voidaan tunnistaa olettaen ihmisestä yksilöllisenä aktiivisena toimijana, jolta edellytetään kykyä vastuunottoon ja oppimiseen. Tämä heijastelee aktiivista toimijuuteen pohjaavaa ihmiskuvaa, joka on varsin yhteneväinen esiyymmärryksessä tehtävätaktiikasta muodostetun käsityksen kanssa.

Arvojen lisäksi tehtävätaktiikkaa rakennetaan ja sijoitetaan toimintaan kehysten ja kehystämisen kautta. Tehtävätaktiikan kulttuuriset kehykset rakentuvat eräänlaisina tilannesidonnoisesti arvioitavina sisäisinä ja ulkoisina edellytyksinä tehtävätaktiikan soveltamiselle. Sisäisesti koettu joukon osaaminen, jaettu kommunikaatio ja luottamus muodostavat edellytysten kaltaisia kehyksiä, joiden kautta tehtävätaktiikkaa sidotaan ja sovitetaan tilanteeseen. Tehtävätaktiikan katsotaan vaativan toimiakseen vahvaa perusosaamista, kykyä kommunikoida luontevasti sekä kollektiivista luottamusta. Vajavaisuudet näissä edellytyksissä eivät kuitenkaan sulje tehtävätaktiikan soveltamista pois. Tehtävätaktiikan käytänteillä on merkittävä rooli myös näiden edellytysten rakentamisessa. Ulkoiset ympäristöön liittyvät tilannetekijät ovat vastaavalla tavalla tehtävätaktiikan ulkoinen kehys. Tulkinnassa ulkoisesta toimintaympäristöstä arvioidaan edellytyksiä tehtävätaktiikan soveltamiselle. Tehtävätaktiikan toteuttaminen on tulkittavissa tilannesidonnoiseksi ja jossain määrin poikkeusoloihin liitettäväksi. Tehtävätaktiikka ei kuitenkaan ole yksinomaan rajattavissa tai sijoitettavissa tiettyyn toimintaympäristöön. Sitä sovelletaan yhtä lailla arkisissa tilanteissa, suunnittelutyössä ja toimeenpaneudessa johtamisessa.

Tässä tutkimuksessa suomalaisesta tehtävätaktiikasta ei noussut esille selkeästi eksplikoitavia maailmankuvaan, sodan kuvaan tai sotataitoon liittyviä vastaavia kehyksiä, jotka vaikuttaisivat jollakin tapaa tehtävätaktiikan taustalla. Enemmän suomalaiset kehykset näyttäytyvät kollektiivisina näkemyksinä ja kokemuksina ihmisten käyttäytymisestä, asennoitumisesta ja toiminnasta. Johtajapositiossa toimivat henkilöt vaikuttavat ohjaavan tilanteiden tulkintaa. Johtajan tehtävänä on kehystää, miten tehtävätaktiikkaa toteutetaan ja miten sitä sovelletaan. Johtajapositiossa olevalta myös odotetaan tähän liittyen päätöksiä, ilmaisua ja esimerkkiä. Näiden taustalla voi toki vaikuttaa kollektiivinen käsitys sodan kuvasta ja sotataidosta, vaikka sellainen ei noussutkaan tutkimuksessa esille.

Tutkimuksessa arvot ja kehykset vaikuttavat olevan sisällöllisesti liitoksissa toisiinsa. Toiminnanvapaus on vahvasti liitoksissa luottamukseen. Oppiminen ja motivaatio ovat vastaavalla tavalla liitoksissa osaamiseen. Kulttuuriset arvot ja kehykset toimivat kulttuurisina työkaluina, joiden avulla tehtävätaktiikkaa suhteutetaan ympäröivään havainnoituun todellisuuteen. Tämä työ edellyttää johtajalta ja joukolta jatkuvaa ja aktiivista kehystämistä ja vuorovaikutusta sekä ympäristön että siellä työskentelevien ihmisten kanssa. Tilanteiden kehystämistä muo- dolliseksi tai vapaaksi käytetään toiminnanvapauden mahdollistajana, mutta myös sen rajojen osoittamiseen. Myös aikaan sitomisella kehystetään toiminnanvapautta. Taustalla vaikuttavia periaatteita, kuten toiminnanvapautta, oppimisen ja motivaation korostamista sekä vastuuta ja vastuullisuutta, käytetään kollektiivisesti soveltaen toimintaa ohjaavina. Yksilöt vastaavasti sopeuttavat toimintaansa johtajan sosiaalisesta vuorovaikutuksesta syntyneen kehyksen ohjaamina. Tehtävätaktiikka ottaa muotoaan tilannesidonnaisesti tässä soveltamisessa ja vuorovaikutuksessa.

Arvojen merkitys suomalaisessa tehtävätaktiikassa vaikuttaa varsin korostuneelta. Arvojen esiin nouseminen, ja niiden osalta erityisesti toiminnanvapauden merkitys, on merkittävä havainto. Varsinkin, kun tutkimuksen teorettinen viitekehys keskitti mielenkiinnon suuntaamista erityisesti käytänteisiin. Tästä huolimatta aineistolähtöinen analyysi nosti esiin arvoiksi tulkittavia periaatteita. Näitä periaatteita käytetään kehysten ja käytänteiden rinnalla soveltavina työkaluina toiminnan rakentamisessa. Ne eivät ole ehdottomia käyttäytymistä ohjaavia ja rajaavia rakenteita. Saattaa olla, että suomalaisen sotilasjohtajan ajatellaan toimivan monissa erilaisissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa, jolloin soveltaminen korostuu. Tällöin arvot yhdessä kehysten ja käytänteiden kanssa tarjoavat tarkoituksenmukaisen tavan toiminnan rakentamiseen. Arvot eivät tällöin näyttäyty toimintaa etukäteen määrittävinä ja sitovina, vaan tilanteenmukaisesti sovellettavina. Tilannetekijöiden esiin noussut merkitys tehtävätaktiikan kehyksinä puoltaa tätä tulkintaa.

Tehtävätaktiikan sosiaaliset ja kulttuuriset käytänteet suomalaisessa sotilasjohtamisessa

Esiymmärryksessä tunnistettavimmaksi osaksi tehtävätaktiikkaa osoittautuivat erilaiset siihen liitettävät sosiaaliset ja kulttuuriset käytänteet. Tämän perusteella tutkimuksen toisessa alakysymyksessä pyrittiin selvittämään suomalaisessa sotilasjohtamisessa tehtävätaktiikkaan liitettäviä käytänteitä.

Tässä tutkimuksessa suomalaisessa sotilasjohtamisessa tehtävätaktiikan kulttuurisiksi ja sosiaalisiksi käytänteiksi kirjallisessa analyysissä nousivat tavoitteen ja tehtävän määrittäminen, eksplisiittisen tehtävän antaminen ja sen selkeä käskeminen sekä vuorovaikutuksellinen joh-

taminen. Hienovaraisempina esiintyivät tehtävän toteuttamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät käytänteet. Johtaja antaa alaisen toimia itsenäisesti, mutta valvoo ja puuttuu tarvittaessa. Vuorovaikutus johtamisessa on aktiivista ja kuuluu johtajan tehtäviin. Tehtävän ja tavoitteen määrittelyn kautta johtaminen sekä selkeät vakiintuneet käskyttämisen tavat heijastavat voimakkaasti esiyymmärryksessä esiin nousseita käytänteitä. Kirjallisen analyysin perusteella tehtävätaktiikka osoittautui käytänteiden osalta laajalti liittyväksi tehtävänantoon, käskemiseen ja toiminnan johtamiseen.

Havainnointi ja siitä tehty analyysi syvensivät käytänteiden sosiaalista merkitystä suomalaisessa tehtävätaktiikassa. Havainnoinnissa ja siitä tehdyssä analyysissä tehtävätaktiikkaa tunnistettiin kirjallisen analyysin tapaan aivan tavallisissa sotilasjohtamisen käytänteissä. Esimerkiksi tehtävään, käskyyn ja käskynantoon liittyvät käytänteet sisältävät jo itsessään tehtävän ja tavoitteen määrittelyä tehtävätaktiikkaan liitettävällä tavalla. Nämä käytänteet ovat kulttuurisesti vakiintuneita, luonnollistettuja tapoja toimia. Ne ovat kiinteä osa suomalaisen sotilasjohtamisen ja työn organisoinnin tapoja.

Nämä vakiintuneet kulttuuriset käytänteet sisältävät kuitenkin myös useita hienovaraisempia sosiaalisia käytänteitä, joissa korostuvat vuorovaikutus ja kommunikaatio. Hienovaraisemmat vuorovaikutukseen, valvontaan ja itsenäiseen toimintaan liittyvät sosiaaliset käytänteet liittyvät tilanneymmärryksen muodostamiseen ja kollektiiviseen sitouttamiseen. Nämä puolestaan eivät näyttäyty samalla tavoin vakiintuneina kuin käskemiseen ja tehtävänantoon liittyvät käytänteet. Hienovaraisemmat käytänteet toimivat vakiintuneiden johtamisen käytänteiden muodostaman kokonaisuuden sisällä. Näissä käytänteissä johtaja ymmärretään aloitteelliseksi, ja muut sopeuttavat rooliaan ja käyttäytymistään johtajapositiossa olevan esimerkin ja vuorovaikutuksen mukaisesti. Johtamiseen liitettävien tilanteiden kehystäminen on merkittävä osa tätä toimintaa. Alaiset ikään kuin lukevat johtajaansa ja sopeuttavat omaa rooliaan ja käyttäytymistään tämän käyttäytymisen mukaisesti. Johtaja määrittää vuorovaikutuksen, itsenäisyyden ja valvonnan tason, jolla työskentely käytännössä tapahtuu. Havainnointi nosti esiin myös ajalla hallinnan tehtävätaktiikkaan liittyvänä kontrollin käytänteenä. Ajankäytöllä kontrollointi saa sekä vakiintuneita että soveltavia muotoja johtamisessa. Ajankäytön kautta johtaminen ja toiminnan aikaan sitominen on tapa rakentaa valvontaa tavalla, joka mahdollistaa toiminnanvapauden. Aikaan sitominen käytänteinä myös luo toiminnanvapaudelle rajoja ja rakennetta.

Tehtävätaktiikka saa muotoaan, kun näitä sosiaalisia ja kulttuurisia käytänteitä sovelletaan luovasti yhdessä kehystämisen ja arvojen kanssa. Vakiintuneiden käytänteiden kehystäminen vuoroin muodolliseksi ja epämuodolliseksi rakentaa toiminnanvapautta sekä hyödyntää oppi-

mista hallitulla tavalla. Muodollisen ja epämuodollisen vuorottelu osoittaa näin tilan, ajan ja paikan itsenäiselle toiminnalle ja soveltamiselle. Johtaja täydentää ja soveltaa näitä rakenteita omalla ohjaavalla käytöksellään.

Tehtävänantoon ja suunnitteluun vakiintuneina käytänteinä kuuluu myös ajankäytöllä rakennettuja tai muodostettuja hetkiä, jolloin alaisen tehtävänä on suunnitella tai toimia ilman johtajan ohjaavaa läsnäoloa tai puuttumista. Tällä pyritään mahdollistamaan tehtävätaktiikkaa tarjoamalla alaiselle tilaa toteuttaa itsenäistä ja vapaata toimintaa saadun tehtävän puitteissa. Tämä rakentaa toiminnanvapauden lisäksi myös molemminpuolista luottamusta. Vuorovaihteinen johtaminen saa muotoa avoimen keskustelun ja suunnittelun hienovaraisina käytänteinä. Tällä pyritään aktiivisesti kollektiiviseen tilanneymmärrykseen ja sitouttamiseen.

Tehtävätaktiikan merkitysten ja käytänteiden rakentuminen suomalaisessa upseerikoulutuksessa

Esiymmärrys nosti esiin koulutuksen ja kasvatuksen merkityksen tehtävätaktiikassa. Tämä ohjasi selvittämään tehtävätaktiikan rakentumista osana suomalaista upseerikoulutusta. Tähän alakysymykseen liittyen tutkimus nojasi varsin vahvasti havainnoimalla toteutettuun osaan tutkimusta. Havainnointi toteutettiin yleisesikuntaupseerikurssin opetuksen kontekstissa ja tarjosi suoran mahdollisuuden havainnoida tehtävätaktiikan saamia merkityksiä osana opetusta. Kuitenkin myös tutkimuksen kirjallinen aineisto toi esiin liityntöjä oppimiseen ja opetukseen tehtävätaktiikkaan liittyen.

Opetuksen näkökulmasta kirjallisen aineiston analyysi nosti esille osaamisen ja ammattitaidon merkityksen. Tehtävätaktiikan ymmärrettiin olevan sovellettavissa erityisesti perusosaamiseltaan vahvoissa ja ammattitaitoisissa joukoissa. Osaaminen ja ammattitaito nousivat esiin myös edellytyksinä tehtävätaktiikan soveltamiselle. Tällä tavoin tehtävätaktiikan opetus on liitoksissa taustaoletuksiin. Tehtävätaktiikkaan liittyviä kulttuurisia kehyksiä ja arvoja voidaan myös hyödyntää osana koulutusta ja kasvatusta.

Yleisesikuntaupseerikurssin opetuksessa tehtävätaktiikka näyttäytyi opetuksessa varsin impliittisenä. Se mainittiin tai osoitettiin käsitteenä opetuksessa ajoittain, mutta sen sisältöjä ei erityisesti käsitelty. Havainnoitu opetus rakentui laajalti suunnittelun ja esikuntatyön opiskelun ja harjoittelun ympärille. Havainnointi kattoi myös jonkin verran toimeenpanevan johtamisen harjoittelua. Suunnittelun ja esikuntatyön opiskelussa korostui suunnitteluprosessin käytänne, jonka ympärille opetusta ja työskentelyä rakennettiin. Opetuksen toteutuksessa korostui sosiaalinen yhdessä tekemällä oppiminen ja oletettuihin rooleihin kasvattaminen.

Tehtävätaktiikka sai tähän perustuen muotoa opetuksessa kehystämiseen ja arvoihin tukeutuen. Selkeimmin tunnistettavissa on pyrkimys rakentaa toiminnanvapautta osaksi opetusta ja oppimista. Opetus rakentui käytännössä usein annettavan tehtävän ympärille. Opettajat ohjasivat opetusta oppimistehtävien kautta, jotka kehystettiin usein suoraan opiskelijoiden tuleviin työtehtäviin liittyen. Tehtävät annettiin käskynantoina tai käskynomaisina, ja niiden toteutusta tahditettiin ajalla. Tämän ajan sisällä opettajat pyrkivät puuttumaan työskentelyyn vain vähän. Toiminnanvapaus korostuukin opetuksessa erityisesti tilan antamisena. Kontrolli ja tahdittaminen rakennetaan ajalla ja niihin sidotuilla tilaisuuksilla. Nämä tilaisuudet olivat useimmiten esittelyjä, käskynantoja tai strukturoituja suunnittelutilaisuuksia. Opettajat osallistuvat näihin tilaisuuksiin poikkeuksetta.

Opetuksen kokonaisuudessa korostuu sosiaalinen vuorovaikutus ja tekemisen kautta oppiminen. Ammattitaidon ja monipuolisen osaamisen merkitystä korostetaan osana opetusta. Yleisesikuntaupseerikurssin opetuksessa korostuu suunnittelun ja suunnitelmien laatiminen. Tehtävätaktiikkaan liitettäviä arvoja, kehyksiä ja käytänteitä pyritään rakentamaan osaksi toimintaa sosiaalisen ja vuorovaikutuksellisen harjoitteluun perustuvan opetuksen keinoin.

Yhteenveto

Suomalaisessa sotilasjohtajuudessa tehtävätaktiikka kulttuurisena ilmiönä näyttäytyy siihen liitettävien arvojen, kehysten ja käytänteiden kautta. Arvot ja kehykset muodostavat tehtävätaktiikan merkityksellisen sisällön. Käytänteet puolestaan edustavat suorita tapoja rakentaa tehtävätaktiikkaa osaksi toimintaa. Tehtävätaktiikka on vakiintunut osa suomalaisen sotilasjohtamisen kulttuuria. Tehtävätaktiikkaan liitettävät tavat rakentaa toimintaa ovat suurelta osin vakiintuneita, ja niiden erottaminen, tunnistaminen ja nimeäminen on tästä syystä haastavaa. Suomalaiseen tehtävätaktiikkaan liittyy vahvasti arvoja, periaatteita siitä, miten pitäisi olla ja johtaa. Nämä arvot eivät kuitenkaan ole pakottavia vaan sovellettavia työkaluja toiminnan rakentamisessa.

Tehtävätaktiikka saa muotoaan vasta, kun näitä arvoja käytetään luovasti toiminnan rakentamiseen yhdessä kehystämisen ja käytänteiden kanssa. Tehtävätaktiikan kulttuurista työkaluvalikoimaa ja sen soveltamista opetetaan ja opitaan upseerikoulutuksessa sijoitettuna suoraan osaksi toimintaa. Tehtävätaktiikka on läsnä opetuksessa, mutta varsin implisiittisellä tavalla. Tällä tavoin upseereita kasvatetaan toimimaan ja soveltamaan tehtävätaktiikkaa osana johtamistaan.

Pohdinta

Tehtävätaktiikka suomalaisessa sotilasjohtamisessa näyttäytyy tutkimuksen tulosten perusteella kulttuurisena ilmiönä, joka rakennetaan ja nimetään tilannesidonnaisesti käyttämällä arvoista, kehyksistä ja käytänteistä muodostuvaa työkaluvalikoimaa. Tämä heijastaa varsin osuvasti Swidlerin (1986) esittämää ajatusta kulttuurin toiminnallisesta luonteesta. Tehtävätaktiikan työkaluvalikoima sisältää välineet siihen, miten, miksi ja missä tehtävätaktiikkaa tehdään. Tämä asettaa tehtävätaktiikan luonteeltaan johtamiseen kiinteästi liittyväksi luonnollistetuksi merkitysrakenteeksi. Tämä heijastaa varsin yhdenmukaisella tavalla preussilais-saksalaisesta tehtävätaktiikasta ja sen olemuksesta tehtyjä tulkintoja (ks. Shamir 2011, 3–5, 52–53; Mälkki 2009, 125; Vandergriff 2017, 49–50). Tämän filosofisen luonteen takia tehtävätaktiikkaa on myös vaikea tyhjentävästi määrittellä, eritellä tai osoittaa.

Tutkimustulosten perusteella suomalainen tehtävätaktiikka rakennetaan aina uudestaan soveltaen osaksi kulloistakin kontekstia. Tehtävätaktiikan kulttuuriset työkalut ovat hyvin monipuolisia. Sen työkalusarja sisältää kulttuurisia työkaluja: arvoja, kehyksiä ja käytänteitä. Niiden yhdistely tarjoaa välineitä toiminnan rakentamiseen, toiminnan perusteluun ja tavoitteiden asetteluun. Työkalusarja on kollektiivinen kokoelma kulttuurisia työkaluja, jotka yksinään eivät muodosta tehtävätaktiikkaa. Se saa muodon vasta tilanteeseen sidottuna toimijoiden soveltaessa näitä työkaluja toiminnassa. Tätä tilanteeseen ja toimintaan sidottua rakennetta nimitetään kulloinkin tehtävätaktiikaksi. Tällä tavoin tehtävätaktiikkaa voidaan rakentaa työkalujen avulla huomioiden tilannetekijät, organisaation rakenne ja rajoitteet sekä toimintaympäristö. Tästä syystä tehtävätaktiikka ei ole pelkästään menetelmä, filosofia tai periaate. Tapa, jolla tehtävätaktiikka saa muotoa tällä tavoin tilannesidonnaisesti, muistuttaa varsin suuresti oikeusistuimen jäsenten toiminnasta saatuja havaintoja toiminnan rakentamisesta vastaavien työkalujen avulla (McPherson & Sauder 2013).

Esiymmärryksessä preussilais-saksalaisen tehtävätaktiikan havaittiin pohjautuvan erityisiin kulttuurisiin kehyksiin. Esiymmärryksessä tehtävätaktiikan taustalla vaikuttivat avoin, kompleksinen maailman- ja sodan kuva, sotataidollinen liikesotaan liitettävä ajattelu sekä humanistinen ihmiskäsitys. Nämä näyttäytyivät linjakkaina kollektiivisina tehtävätaktiikan kulttuurisina kehyksinä, joiden kautta toimintaa rakennettiin ja ympäröivää todellisuutta jäsenettiin. (ks. Mattsson 2003, 62–65; Shamir 2011, 11–15, 33–34 52–53; Long 2017, 84) Tämänkaltaisen linjakuus on kuitenkin toisaalta helppoa osoittaa jälkikäteen. Esiymmärryksen muodostamiseen käytetyt lähteet analysoivat tehtävätaktiikkaa pääosin retrospektiivissä.

Suomalaisesta tehtävätaktiikasta vastaavaa sotataidollista kehystä sodan luonteesta ja sotataidosta ei noussut tutkimuksessa eksplikoidusti esiin. Siihen viitattiin aika ajoin tekstissä tai puheessa, mutta ei millään tavoin osoitettu tai sijoitettu. Tämä saattaa johtua siitä, että sodan kuva tai sotataidollinen kehys on niin vahvasti luonnollinen tai vakiintunut osa kulttuuria, että sen esille nostaminen on tutkimuksessa käytettyjen menetelmien keinoin vaikeaa. Toisaalta tehtävätaktiikan vahva liityntä johtamiseen on saattanut myös osin erottaa sitä sotataidollisesta kehyksestä. Tämä viittaisi johtamisen ja sotataidon jonkinlaiseen eriytymiseen toisistaan suomalaisessa sotilaskulttuurissa.

Merkittävin yhteys suomalaisessa ja preussilais-saksalaisessa tehtävätaktiikassa on sen sijaan tunnistettavissa käytänteissä. Tunnistettavimpia ja lähdekirjallisuudessa käsitellyimpiä tehtävätaktiikkaan liittyviä käytänteitä on johtaminen tehtävän määrittelyn kautta. Tavoitteet muotoillaan tehtäviksi alaisille, jotka saavat toteuttaa ne itsenäisesti ja omatoimisesti. Tehtävän täyttäminen on alaisen vastuulla, ja toteutus on korostetun vapaasti alaisen päätettävissä. (ks esim Shamir 2011, 25–28; Samuels 2014, 43–46; Alberts & Hayes 2003, 25–26) Tämä käytäntö on varsin selkeästi kuvattu tehtävätaktiikkaan liitettynä myös kotimaisessa ohjesäännössä (Kenttäohjesääntö, yleinen 2014, 23), ja oppaassa (Johtajan käsikirja 2012, 95–96).

Tutkimuksen esiin nostamat käskemisen ja tehtävän määrittämisen käytänteet ovat varsin laajalti yhdenmukaisia sekä esiyymmärryksen kanssa että myös keskenään. Tämän tutkimuksen tuloksissa käskemisessä ja tehtävän määrittämisessä nousi kuitenkin esiin myös rajoitteiden ja kontrollin keinoja. Tehtävän määrittämisen ymmärrettiin sisältävän aina vähintään jossakin määrin rajoitteita tai reunaehtoja alaisen toteutukselle. Kontrollia tehtävän toteuttamisessa ja kokonaisuuden hallinnassa toteutettiin myös ajalla ja ajan käyttöä kontrolloimalla. Alaisen toiminnanvapaus ja tehtävän vapaa toteutus on aina suhteellista ja sidoksissa tilanteeseen. Tämä puoli tehtävätaktiikasta jää ajoittain toiminnanvapauden korostamisen varjoon. Tältä osin suomalainen tehtävätaktiikka muistuttaa dynamiikaltaan Albertsin ja Hayesin (2003, 24–26) määrittelemää valikoivaa hallintaa. Kontrollointi tehtävätaktiikkaan liittyen nousee esiin myös aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa. Käytännössä tehtävätaktiikka kuitenkin tarvitsee myös tilanne- ja toimintaympäristösidonnaista joustavaa rajoitteiden asettamista ja kontrollia. (Balck 1980, teoksessa: DePuy 1980, 18–20; Samuels 2015, 455–456)

Esiymmärrys nosti esiin myös muita käytänteitä, jotka liittyvät olennaisesti tehtävätaktiikkaan. Tehtävän ja aikomuksen määrittelyyn ja kommunikoimiseen liitettäviä käytänteitä ovat toisaalta eksplisiittinen ja selkeästi rajattu tehtävä ja sen ympärille rakennettu käsky, mutta toisaalta myös tapa kommunikoida tavoitteita ja aikomusta avoimella vuorovaikutuksella. Näillä käytänteillä on oma tärkeä roolinsa aikomuksen jaetun ymmärtämisen ja yhteensovittamisen aikaansaamisessa. Esiymmärrys painotti myös eri tasoilla olevien johtajien aktiivista osallistumista osana toimintaa ja suunnittelua. (ks. esim. Simpkin 1985, 232–234) Vastaavallaisia hienovaraisia kommunikaatiokäytänteitä oli löydettävissä myös tässä tutkimuksessa. Vuorovaikutus sekä sen hyödyntäminen korostuvat tehtäviä ja suunnitelmia täydentävässä kollektiivisessa kommunikoinnissa. Johtamiseen ja suunnitteluun liittyvien tilanteiden kehys-täminen epämuodolliseksi toimii tilana tälle vuorovaikutukselle.

Esiymmärryksen perusteella tehtävätaktiikka pohjaa itsenäiseen toimintaan kykenevään ammattitaitoiseen johtajaan, joka luottaa itseensä ja ympärillään oleviin ihmisiin. Tehtävätaktiikka vaatii johtajalta yksilönä huomattavasti. Tämä edellyttää toteutuakseen huomattavaa panostusta johtajien kasvatukseen ja koulutukseen. Preussilais-saksalainen sotakoulujärjestelmä pyrki ilmeisen johdonmukaisesti kasvattamaan ja opettamaan johtajia tavalla, joka mahdollisti tehtävätaktiikan soveltamisen johtamisessa. Kasvatuksella pyrittiin kehittämään valmiuksia itsenäiseen toimintaan ja kasvattamaan luottamusta. Koulutus ja opetus kehittivät upseerin ammattitaitoa tukien samalla kasvatusta. (ks. esim. Mattsson 2003, 21–22, 55–56, 59–61; Muth 2011, 183; Mälkki 2009, 115–122)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tehtävätaktiikkaan kasvatetaan implisiittisesti osana upseerikoulutusta. Upseerikoulutuksessa opetusympäristöt ja työskentelytavat pyritään rakentamaan mahdollisuuksien mukaan heijastamaan mahdollisimman tarkasti oletettua toimintaympäristöä. Samoin toiminnanvapautta ja siihen liitettäviä rajoitteita sovelletaan aktiivisesti osana opetusta. Tämänkaltainen tehtävätaktiikan sijoittaminen osaksi opetuskäytänteitä heijastaa Matssonin (2003, 59–62) ja Muthin (2011) tulkintaa preussilais-saksalaisesta tehtävätaktiikan opettamisesta kasvatuksellisena prosessina, jota pedagogiset käytänteet tukevat.

Tässä tutkimuksessa esiin nousut suomalainen tehtävätaktiikka pohjaa kokonaisuudeltaan toiminnanvapauteen, luottamukseen ja oma-aloitteelliseen ammattitaitoiseen toimintaan. Samat tehtävätaktiikan olemuksen muodot ovat käytännössä samoilla tavoin nousseet esiin ai-hetta käsitelleessä Kostiaisen (2020) tutkimuksessa. Myös ulkomainen tehtävätaktiikkaa käsittelevä sotilaskulttuurin ja -johtamisen tutkimus nostaa esiin vastaavat liitynnät (ks. esim. Shamir 2011; Nilsson 2020). Tältä osin tutkimus nostaa esiin ja vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia.

Tässä tutkimuksessa tehtävätaktiikan havaittiin saavan muotoa kulttuuristen arvojen, kehysten ja käytänteiden toiminnallisessa soveltamisessa. Arvojen osa suomalaisessa tehtävätaktiikassa osoittautui merkittäväksi. Esille nousseista arvoista toiminnanvapaus on erityisen keskeinen. Toiminnanvapauden keskeinen merkitys suomalaisessa tehtävätaktiikassa on noussut esiin myös Kostiaisen (2020, 77–78) tutkimuksessa. Toiminnanvapautta pyritäänkin rakentamaan ja ylläpitämään mahdollisimman laajasti osana toimintaa.

Toiminnanvapauden ja tehtävätaktiikan kokonaisuuden kannalta tärkeä havainto on myös se, missä sitä ei koeta voivan soveltaa. Toiminnanvapauden saatetaan joissakin tilanteissa kokea lisäävän virheiden mahdollisuutta ja riskiä. Yleisellä tasolla virheiden sietokyky näyttäytyi varsin matalana. Tehtävätaktiikka ja organisaation matala virheiden sieto ovat haastava yhdistelmä. Vastaavan kaltaista haastetta on havainnointu aiemmassa tutkimuksessa (ks. Kostiaisen 2020, 77–78) sekä Ruotsin asevoimissa (Nilsson 2020). Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että toiminnanvapauden merkitys koetaan niin tärkeäksi, että sitä toteutetaan ajoittain myös henkilökohtaisella riskinotolla tai soveltamalla annettuja käskyjä voimakkaasti. Tämä luo sisäistä ristiriitaa ja jännitettä tehtävätaktiikan soveltamisessa käytäntöön. Toiminnanvapautta halutaan antaa ja ottaa enemmän kuin koetaan hyväksyttäväksi. Riski ja virheet ymmärretään osaksi toimintaa, mutta jännite aiheuttaa sen, että virhevastuu on aina tekijällä.

6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja kritiikki

Tämän tutkimuksen luonne on laadullinen ja tulkinnallinen. Tästä syystä myös tutkimuksen tulokset ja tutkimusprosessi itsessään on tulkinnallinen. Laadullisessa sosiaalista todellisuutta ja merkityksenantoa käsittelevässä tutkimuksessa objektiivista, absoluuttista totuutta ei sellaisenaan ole edes mielekästä pohtia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–135). Tästä huolimatta laadullista tutkimuksen luotettavuutta ja puolueettomuutta voidaan arvioida tutkimuksen toteutuksen ja tutkijan oman roolin reflektoinnin kautta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–137).

Tutkimuksen tekijän tulkinta ja tulkinnan ohjaamana tehdyt valinnat ovat läsnä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksen tekijän oletukset ja tulkinta tehtävätaktiikan luonteesta on ohjannut lähestymään sekä tarkastelemaan tehtävätaktiikkaa erityisesti kulttuurisena ilmiönä. Esiymmärrys johti tulkintaan tehtävätaktiikan olemuksesta kulttuurina, joka ohjasi vahvasti koko tutkimusasetelman rakentumista. Esiymmärryksen perusteella tulkittiin edelleen tehtävätaktiikan muodostuvan kulttuurisesta valikoimasta keinoja, joka puolestaan ohjasi teoreettisen näkökulman valintaa. Esiymmärryksellä oli tällä tavoin suora vaikutus myös tutkimuskäytännön rakentumiseen.

Tutkimuksen empiirinen osa pyrittiin kuitenkin toteuttamaan vahvan aineistolähtöisellä otteella. Voidaan perustellusti kysyä, missä määrin esiyymmärrykseen liittyvä tulkinta vaikutti myös tehtävätaktiikkaan liittyvään tutkimusaineiston keruuseen ja analyysiin. Tutkimuksen esiymmärrys ja sen muodostuminen on tästä syystä pyritty dokumentoimaan työssä mahdollisimman tarkasti. Tämä toimii tutkijan ajattelun ontologisena erittelynä ja antaa lukijoille mahdollisuuden arvioida työn puolueettomuutta ja luotettavuutta (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 96). Esiyymmärryksen ja teoreettisen viitekehyksen vahva rooli tutkimusasetelman rakentumisessa on muokannut tutkimuksen kokonaisuuden abduktiiviseksi. Abduktiivinen lähestymistapa ja päättely edustaa teoriapohjaisen ja aineistolähtöisen yhdistelemistä ilmiön luonteen selvittämiseksi (Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 144–148; Mantere & Ketokivi 2013, 71–72). Tehtävätaktiikkaa suomalaisessa sotilasjohtamisessa on tässä tutkimuksessa selvitetty teoreettisen ymmärryksen ja empiirisen aineiston avoimesti raportoituna vuoropuheluna.

Tutkimuksen kirjallinen aineisto oli informanttien itsenäisesti tuottamaa tekstiä, ja siihen annettu tehtävä oli ohjaavuudeltaan varsin avoin. Tehtävänanto ei liittynyt tutkimukseen, vaan opiskeluun. Tältä osin kirjallista tutkimusaineistoa itsessään voidaan pitää varsin puolueettomana. Informantit edustivat monipuolista otantaa eri joukko-osastoissa ja tehtävissä palvelevista nuoremmista upseereista. Kyseessä ei kuitenkaan ollut satunnaisotanta. Kaikki informantit edustivat opiskelijoita, jotka opiskelivat johtamisen syventäviä opintoja pääaineenaan. Rajavartiolaitoksessa palvelevien upseerien osuus oli tosin suhteellisesti korostunut informanttien kokonaismäärässä. Tästä huolimatta informanttien kokonaisuus edusti sotatieteiden maisterikurssilla opiskelevia upseereita tutkimuksen kannalta riittäväällä tavalla. Aineiston laajuus mahdollisti analyysin tekemisen tutkimuksen tiedonintressiin liittyen. Kirjallisen aineiston analyysi toteutettiin strukturoidulla aineistolähtöisellä analyysillä. Tämä analyysitapa on vaiheittain etenevä ja on dokumentoitu selkeäksi osaksi analyysin raportointia. Lukija voi tätä kautta arvioida analyysiä ja siihen liittyvää tulkintaa luotettavuuden näkökulmasta. Analyysi nosti vahvasti aineistosta esiin myös esiin kulttuurisia arvoja. Arvot eivät varsinaisesti liittyneet teoreettisen viitekehyksen mukaiseen näkemykseen kulttuurista. Ne kuitenkin nousivat esiin aineistosta analyysin kautta. Tämä toimii osoituksena analyysin pyrkimyksestä puolueettomuuteen.

Tutkimuksen havainnointi toteutettiin osallistuvana havainnointina. Tutkija oli itse osa tutkittavaa ilmiötä ja tutkimusjoukkoa. Tämänkaltaisessa tutkimuksessa tutkijan on luotettavuuden ja puolueettomuuden kannalta tärkeää tuoda esiin asemansa sekä havainnoida ja raportoida havaittuja ilmiöitä ja tuntemuksiaan rehellisesti ja avoimesti (Patton 2002, 566–567). Tutkijan asema tutkittavan joukon jäsenenä ja täysipainoinen osallistuminen havainnoituihin harjoitukseen tarjosi sisäisen näkökulman kulttuuriin. Toisaalta tutkijan vahva osallistuminen saattaa

vaikeuttaa havainnoinnin puolueettomuutta. (Patton 2002, 265–266) Tässä tutkimuksessa tutkijan asema osana tutkittavaa joukkoa on selkeästi ja avoimesti pyritty tuomaan esille. Samoin tutkijan oma tehtävätaktiikkaan liittyvä ajattelu on tuotu esille osana esiymmärrystä. Havainnoinnin puolueettomuutta pyrittiin lisäämään osana havainnointia tehtävillä haastatteluilla. Mielenkiintoisiksi koetuista havainnoista keskusteltiin muiden osallistujien kanssa näkökulman laajentamiseksi.

Havainnoinnin aikana havainnointipäiväkirjoihin kirjattiin havaintojen lisäksi myös tutkijan omia tuntemuksia ja pohdintoja. Havaintopäiväkirjojen laajuuden kannalta niiden liittäminen kokonaisuutena osaksi tutkimusraporttia ei ollut mielekästä. Tutkija toi oman roolinsa tutkijana esille muille kurssilaisille, mutta ei korostanut käytöksellään tai vuorovaikutuksellaan olevansa havainnoimassa. Yleisvaikutelma oli, että havainnointi ei vaikuttanut yksilöiden käyttäytymiseen tilanteissa. Havainnointi kohdistui kolmeen harjoitukseen, joiden rakenne ja tarkoitus on dokumentoitu osana tutkimuksen raportointia. Havainnoidut harjoitukset olivat osa saman yleisesikuntakurssin opetusta. Tutkimuskontekstina osana opetusta olevat operaatiotaidon harjoitukset olivat tutkimuksen tiedonintressin kannalta olennaisia. Toiminnan osalta harjoitukset painottuivat suurelta osin opetustilanteeseen liittyvään suunnittelutyöhön tai ryhmätyöskentelyyn. Toimeenpanevaa sekä tilanteenmukaista johtamista esiintyi yhtäjaksoisena ainoastaan yhdessä harjoituksessa. Tutkittavan ilmiön, tehtävätaktiikan, luonteen kannalta olisi varmasti ollut eduksi, mikäli havainnointia olisi pystytty tekemään enemmän osana toiminnallisempaa harjoittelua. Tilanteenmukainen ja toimeenpaneva johtaminen olisi varmasti tuonut esiin tehtävätaktiikkaa uudella tavalla. Toisaalta havainnointi kohdistui opetukseen, joka yleisesikuntaupseerikurssilla on suunnittelutyöhön painottuvaa. Tältä osin havainnointi kohdistui tyypilliseen opetus- ja harjoittelutilanteeseen.

Havainnointiaineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti pyrkien nostamaan esiin tehtävätaktiikan saamia kulttuurisia muotoja. Tulokset raportoitiin vinjetteinä. Vinjettien tilanteet edustivat sellaisia havaittuja tilanteita ja ilmiöitä, jotka toistuivat havainnoinnin aikana useamman kerran jollakin tavalla. Tällä tavoin pyrittiin lisäämään analyysin luotettavuutta. Vinjeteistä tehty tulkinta on myös raportoitu osana tulosten käsittelyä. Analyysi nosti esiin havainnoinnin lyhyen aikajänteen. Havainnointijakso olisi voinut olla ajalliselta kestoaltaan hieman pidempi. Tämä olisi tarjonnut mahdollisuuksia analyysin edelleen syventämiseen.

Kokonaisuutena tutkimuksen empiirisen osan laajuus tarjoaa vastauksia tutkimuskysymyseen alakysymysten kautta. Sotatieteiden maisterikurssilta kerätty kirjallinen aineisto ja sen analyysi nostivat esiin yleiskuvan tehtävätaktiikkaan liitettävistä kulttuurisista työkaluista. Vastaavasti Yleisesikuntaupseerikurssin harjoituksista havainnoimalla kerätty aineisto ja sen analyysi näyttivät, miten tehtävätaktiikka saa muotoaan sekä rakennetaan osaksi toimintaa. Vaikka tutkimuskonteksti oli molemmissa aineistoissa erilainen, ne täydentävät toisiaan riittävästi syvyyteen tutkimuskysymyksen vastaamiseksi.

6.3. Kontribuutio ja jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkimuksen kontribuutio voidaan jakaa tehtävätaktiikan ymmärtämiseen ja soveltamisen mahdollisuuksiin sekä kulttuurin toiminnalliseen tutkimukseen. Tutkimus auttaa tunnistamaan tehtävätaktiikkaa ja sen hyödyntämisen mahdollisuuksia suomalaisessa sotilasjohtamisessa. Se myös auttaa suuntaamaan aiheeseen liittyvää jatkotutkimusta. Tärkein anti on kuitenkin suomalaisen tehtävätaktiikan ymmärtäminen ja siitä kumpuavat johtopäätökset.

Tehtävätaktiikan tunnistettiin olevan vakiintunut ja vaikeasti eriteltävä osa suomalaista sotilasjohtamisen kulttuuria. Samaan aikaan se on vahvasti osana toimintaa saaden kulttuurista muotoa vaihtelevilla tavoilla. Tämä havainto muistuttaa suuresti Swidlerin (1986) esittämää luonnehdintaa vakiintuneesta kulttuurista. Vakiintunut kulttuuri on arkipäiväistynyt osaksi toimintaa, mutta samalla sen suhdetta ja vaikutusta on vaikea tunnistaa (Swidler 1986, 280–281).

Kulttuurin tutkimuksen osalta tutkimus auttaa paljastamaan kulttuuristen arvojen ja kulttuuristen toiminnallisten työkalujen keskinäistä suhdetta. Aiemmassa tutkimuksessa kulttuuristen arvojen ja toiminnallisten työkalujen on esitetty olevan aktiivisessa vuorovaikutussuhteessa keskenään (Giorgi ym. 2015, 21–22). Tässä tutkimuksessa havaittiin useita tehtävätaktiikkaan liitettäviä kulttuurisia arvoja. Näiden arvojen merkitys toiminnan rakentamisessa on myös aktiivista. Arvoja havaittiin käytettävän aktiivisesti ja joustavasti toiminnan rakentamisessa kulttuurisina työkaluina yhdessä kehysten ja käytänteiden kanssa. Tehtävätaktiikan ilmiön myötä esiin nouseva kulttuuristen arvojen käyttö työkalun tavoin yhdessä käytänteiden ja kehysten kanssa auttaa myös näyttämään, millä tavoin käytänteet ammentavat kulttuurista, mutta samalla myös rakentavat ja muokkaavat sitä (vrt. Giorgi ym. 2015, 33).

Tutkimuksessa tehtävätaktiikan todettiin saavan muotonsa tilanne- ja toimintaympäristösidonnaisesti. Tehtävätaktiikan varsin voimakas tilannesidonnaisuus nousee esiin myös Kostiaisen (2020, 73–76) työssä. Tämän sekä aiemman tutkimuksen perusteella suomalaisen tehtävätaktiikan rakentumista osaksi toimintaa tulisikin tutkia ja pyrkiä ymmärtämään toimin-

taympäristösidonnaisesti. Tutkitun tiedon perusteella tehtävätaktiikan suhteuttaminen vaikuttaa nojautuvan vahvasti johtajakeskeiseen tilannesidonnaiseen soveltamiseen. Aiheesta tehtävän jatkotutkimuksen lisäksi Puolustusvoimien tulisi pohtia, miksi ja miten tehtävätaktiikkaa suunnitellaan rakennettavan osaksi organisaation toimintaa eri toimintaympäristöissä. Tähän työhön voisi liittyä ohjesäännön tai muun toimintaan ohjaavan dokumentin valmistelu ja julkaisu. Tämä auttaisi myös määrittämään, mitkä ovat yhteisesti hyväksyttäviä riskejä ja virheitä missäkin toimintaympäristössä.

Tehtävätaktiikan taustaoletusten kautta tutkimuksessa esiin noussut sotataidollisen kytkennän puute vaatisi jatkoselvitystä. Tehtävätaktiikka on historiallisesti kuitenkin varsin kiinteästi liitoksissa tiettyyn sodan kuvaan ja sotataitoon (esim. Samuels 2014, 38–39). Täysipainoinen tehtävätaktiikan hyödyntäminen edellyttäisi sen sitomista suomalaiseen sodan kuvaan ja sotataitoon eri tasoilla. Tämä avaisi hyödyntämään tehtävätaktiikan soveltamista. Myös sodan kuvan ja siitä laajasti johdetun tavan ajatella johtamista sitominen toisiinsa ohjesäännön tasolla auttaisi sitomaan johtamisen ja sotataidon toisiinsa. Tämä edellyttäisi jatkotutkimusta.

Tutkimuksessa havaittiin, että suomalaisessa tehtävätaktiikassa toiminnan yhdenmukaistaminen ja hallinta toteutetaan erilaisilla tavoilla kehystää johtamiseen liittyviä tilanteita. Tämän lisäksi aikaan sitomista käytetään kontrollin rakentamiseen. Suunnitelmallisessa työskentelyssä aikaan sidottu kontrolli on havaittu erityisen toimivaksi. Toimeenpanevassa johtamisessa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä aikaan sidottu kontrollointi kuitenkin kohtaa haasteita. Liian strukturoitu ja mekaaninen ajanhallinnalla toteutettu suunnittelu ja toiminta ovat ristiriidassa tehtävätaktiikan havaittujen toiminnallisten kulttuuristen työkalujen kanssa. Tästä syystä se luo jännitettä toimintaan. Tähän vedoten olisikin pohdittava, missä määrin suomalainen sotilasjohtaminen tarvitsee tuekseen pienipiirteisesti strukturoitua ja yksityiskohtaista prosessointia tapaa suunnitella ja rakentaa toimintaa.

Suunnitteluprosessien, ajan ja esittelyjen tarjoamat kehykset ja käytänteet ovat tehtävätaktiikan kannalta kuitenkin myös tärkeitä. Niiden rooli vaikuttaa usein vain saavan tehtävätaktiikan soveltamisen kannalta liian korostuneen merkityksen. Suomalainen tehtävätaktiikka osoittautui preussilais-saksalaiseen tapaan varsin ihmisläheiseksi ja -keskeiseksi, pragmaattiseksi tavaksi johtaa. Johtamista ja opettamista tulisikin ehkä painottaa voimakkaammin sosiaalisena ja vuorovaikutteisena prosessina. Opetuksen käytänteet voisivat perustua vahvemmin sosiaaliseen oppimiseen ja toiminnalliseen tavoitteelliseen tekemiseen. Suunnitteluprosessit ja -menetelmät tulisi sijoittaa alleviivatummin ainoastaan suunnittelua ja opetusta tukevaan rooliin. Opettajan ja johtajan tulisi osallistua toimintaan ja suunnitteluun mukana aktiivisena toimijana. Tämä mahdollistaisi tehtävätaktiikan luontevamman rakentamisen osaksi opetusta

ja oppimista. Käytänteet tällaiseen toimintaan ovat jo tällä hetkellä osa opetusta. Tehtävätaktiikan hyödyntämiseksi sitä tulisi myös kyetä opetuksessa voimakkaammin nimeämään ja tunnistamaan osana käytänteitä ja kehyksiä.

Tämä tutkimus tarjoaa näkökulmaa edellä mainittuun hyödyntämiseen. Tutkimus myös osoittaa rohkaisevasti, että tehtävätaktiikka on osa suomalaista sotilaskulttuuria arvojen, kehysten ja käytänteiden tasolla. Siihen tulisi vain uskaltaa luottaa. Olennaista ei ole yrittää toisintaa tai kopioida esimerkiksi preussilais-saksalaista kulttuurista repertuaaria, tai sen yhdysvaltalaisista tulkintaa. Tehtävätaktiikan suora siirtäminen tai kopioiminen sellaisenaan on vaikeaa, käytännössä mahdotonta (Shamir 2011). Olennaista sen sijaan on tunnistaa tehtävätaktiikan osa omassa sotilaskulttuurissamme. Tämän tiedon avulla sen tuomia vahvuuksia voidaan yhteisöllisellä tasolla rakentaa tiedostetummin osaksi toimintaa ja opetusta. Ympäristön kohtaamiseen tehtävätaktiikka tarjoaa avoimen ja aktiivisen näkökulman. Johtamiseen ja toiminnan rakentamiseen tehtävätaktiikka luo toiminnanvapautteen ja luottamukseen perustuvan ihmiskeskisen tavan toimia. Kuten Mälkki (2009, 126) toteaa, se sopii erityisesti Suomen kaltaisen avoimen ja luottamusperusteisen yhteiskunnan asevelvollisuuteen perustuville asevoimille. Puolustusvoimille organisaationa, ja upseerille yksilönä, se tarjoaa valmiutta kohdata maailma avoimesti ja itsevarmasti sekä antaa varmuutta toteuttaa tehtävä vaativissa ja muuttuvissa oloissa.

LÄHTEET

Julkaisut

Alberts, D.S. & Hayes, R.E. 2003. Power to the Edge; Command...Control...in the Information Age. CCRP Publication Series. Washington, DC: Office of the Assistant Secretary of Defense (OASD), Command & Control Research Program (CCRP).

Alvesson, M. 2002. Understanding Organizational Culture. The Cromwell Press Ltd. London: SAGE Publications.

Balck, H. 1979a. Haastatteluaineisto. Translation of Taped Conversation with General Hermann Balck, 12 January 1979, and Brief Biographical Sketch. Columbus, Ohio: Battelle-Columbus Laboratories Tactical Technology Center.

Balck, H. 1979b. Haastatteluaineisto. Translation of Taped Conversation with General Hermann Balck, 13 April 1979, and Brief Biographical Sketch. Columbus, Ohio: Battelle-Columbus Laboratories Tactical Technology Center.

Barley, S.R. 2016. Confessions of a Mad Ethnographer. Teoksessa Elsbach, K.D. (toim.) & Kramer, R.M. (toim.) 2016. Handbook of Qualitative Organizational Research, Innovative Pathways and Methods. Chapter 18, Routledge. New York, London: Taylor & Francis Group. 465–475.

Bergström, C. 2011. Saksalainen operaatiotaito vuoden 1945 jälkeen. Teoksessa Rekkedal, N.M. (toim.). Grönberg, S-G. (toim.) & Kesseli, P. (toim.) 2013. Operaatiotaito, operaatiotaidon kehittymisen neljässä suurvallassa. Julkaisusarja 1, Nro 1/2013. Taktiikan laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita Prima Oy. 114–156.

Binz-Scharf, M.C. 2016. A Practice Approach to the Study of Social Networks. Teoksessa Elsbach, K.D. (toim.) & Kramer, R.M. (toim.) 2016. Handbook of Qualitative Organizational Research, Innovative Pathways and Methods. Chapter 18. New York, London: Routledge. Taylor & Francis Group. 186–193.

Boyd, J. R. 1986. Näyttöesitys luentosarjaan: Patterns of Conflict. Richards, C (toim.) Spinney, C. (toim.) & Richards, G. (toim.). 2005. Defense and the National Interest.

Boyd, J. R. 1987. Näyttöesitys luentosarjaan: Organic Design. Richards, C (toim.) Spinney, C. (toim.) & Richards, G. (toim.). 2005. Defense and the National Interest.

Bosquet, A. J. A. 2007. The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity. London School of Economics and Political Science. ProQuest LLC; UMI Dissertation Publishing U615652. 2014. Dissertation.

- Canato, A. Ravasi, D. & Phillips, N. 2013. Coerced Practice Implementation in Cases of Low Cultural Fit: Cultural Change and Practice Adaptation During the Implementation of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*. 2013. Vol 56. No. 6. 1724–1753.
- Chambers, E. 2000. *Applied Ethnography*. Teoksessa Denzin, N.K. (toim.) & Lincoln, Y.S. (toim.). 2000. *Handbook of Qualitative Research*. Second Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc. 851–869.
- Citino, R.M. 2005. *The German Way of War: From the Thirty Years' War to the Third Reich*. Lawrence, Kansas: University Press of Kansas.
- Clausewitz, C. v. 1832/1998. *Sodankäynnistä*. Suom. H. Eskelinen. Helsinki: Art House.
- Condell, B. & Zabecki, D.T. 2001. *On the German Art of War; Truppenführung; German Army Manual for Unit Command in World War II*. Mechanicsburg, PA: Stackpole Books.
- Damian, F. 2001. *The Road to FMFM1: The United States Marine Corps and Maneuver Warfare Doctrine 1979–1989*. Thesis. Department of History, College of Arts and Sciences. B.A. California: University of Berkeley.
- DePuy, W. 1980. *Generals Balck and von Mellenthin on Tactics: Implications for NATO Military Doctrine*, December 19, 1980. Virginia: The BDM Corporation.
- Dupuy, T.N. 1984. *A Genius for War; The German Army and General Staff, 1807-1945*. Eight Printing. 1997. NOVA Publications.
- Fairhurst, G. T. 2017. *Leadership Process*. Teoksessa Langley, A. (toim.) & Tsoukas, H. (toim.). 2017. *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. Chapter 31. London: SAGE. 597–512.
- Fairhurst, G.T. & Grant, D. 2010. *The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide*. *Management Communication Quarterly* 24(2). SAGE Publications. 171–209.
- Feldman, M. S. & Orlikowski, W.J. 2011. *Theorizing Practice and Practicing Theory*. *Organization Science*. Vol 22, No. 5. *New Perspectives in Organization Science*. September-October 2011. INFORMS. 1240–1253.
- Feldman, M. S. & Pentland, B. T. 2003. *Reconceptualizing Organizational Routines as Source of Flexibility and Change*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 48, No. 1, Mar. 2003. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Sage Publications Inc. 94–118.
- Foertsch, H. 1939. *Nykyinen ja tuleva sotataito*. Suom. A.K. Mäkelä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

- Freudenberg, D. 2014. Auftragstaktik und Innere Führung. Standpunkte und Orientierungen: 2. Berlin: Carola Hartmann Miles-Verlag.
- Frieser, K-H. & Greenwood, J.T. 2005. The Blitzkrieg Legend, The 1940 Campaign in the West. Annapolis, Maryland: Naval Institute Press.
- Giorgi, S. Lockwood, C. & Glynn, M.A. 2015. The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. The Academy of Management Annals, 2015, Vol. 9, No. 1. Routledge, Taylor & Francis Group. 1–54.
- Grint, K. 2014. The Hedgehog and the Fox: Leadership lessons from D-Day. Leadership, 2014, Vol. 10(2). SAGE Publications. 240–260.
- Gonos, G. 1977. "Situation" vs. "Frame": The "Interactionist" and the "Structuralist" Analyses of Everyday Life. American Sociological Review, Vol. 42, No. 6, (Dec. 1977). American Sociological Association. 854–867
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. painos. 2010. Kirjayhtymä Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hofstede, G. 1991. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. McGraw-Hill International Limited. London: Profile Books Ltd.
- Huhtamella, T. (toim.). & Mäkitalo, J. (toim.). 2020. Taisteluosaston hyökkäyksen nopea toimeenpano. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotataidon laitos. Julkaisusarja 2: Tutkimuselosteita nro 8. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Huhtamella, T. 2020. Pataljoonan taisteluosaston hyökkäyksen toimeenpano - Liian hidasta? Teoksessa Huhtamella, T (toim.) & Mäkitalo, J. (toim.). 2020. Taisteluosaston hyökkäyksen nopea toimeenpano. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotataidon laitos. Julkaisusarja 2: Tutkimuselosteita nro 8. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 1–11.
- Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa. Teoksessa Huhtinen, A-M (toim.). 2006. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, 2006. Johtamisen laitos. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 43–62.
- Jouko, P. 2009. Tehtävätaktiikka Suomalaisessa sotataidossa - Myytti vai todellisuus? Teoksessa Turunen, I. (toim.). 2009. Tiede ja Ase 67. Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu. Helsinki: Suomen sotatieteellinen seura. 197–213.
- Karlsson, L. 2003. Uppdragstaktik såsom filosofi och/eller ledningsmetod? Teoksessa Cedergren, A. (toim.) & Mattsson, P.A. (toim.). Uppdragstaktik, En ledningsfilosofi i förändring. Krigsvetenskapliga institutionen. Stockholm: Försvarshögskolan. 157–174.

- Knighon, R.J. 2004. The Psychology of Risk and its Role in Military Decision-Making. Defence Studies. Vol 4, No.3. Frank Cass & Company Ltd. Taylor & Francis Ltd. 309–334.
- Kostiainen, V. 2020. Komppanian päällikkö, sodan kitka ja tehtävätaktiikka - Poikkeusolojen jalkaväkikomppanian johtaminen. SM1502. Maasotalinja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro Gradu.
- Leonhard, R. R. 1991. The Art of Maneuver: Maneuver Warfare Theory and Air-Land Battle. A Presidio Press Book. The Ballantine Publishing Group.
- Long, G. 2017. Auftragstaktik: A Case Study, France 1940, Understanding Mission Command In the Training of Soldiers. Teoksessa Vandergriff, D. (toim.) & Webber, S. (toim) 2017. Mission Command. The Who, What, Where, When and Why. An Anthology. 69–85.
- Mantere, S. Ketokivi, M. 2013. Reasoning in Organization Science. Academy of Management Review. Vol. 38, No. 1. 70–89.
- Mattsson, P. A. 2003. Upplysning, romantik och *Auftragstaktik*. Teoksessa Cedergren, A. (toim.) & Mattsson, P.A. (toim.). Uppdragstaktik, En ledningsfilosofi i förändring. Krigsvetenskapliga institutionen. Stockholm: Försvarshögskolan. 19–70.
- Martin, J. Frost, P.J. & O'Neill, O.A. 2006. Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. Teoksessa Clegg, S.R. (toim.) Hardy, C. (toim.) Lawrence, T.B. (toim.) & Nord, W.R. (toim.). 2013. The SAGE Handbook of Organization Studies. Second Edition. SAGE Publications Ltd. 725–753.
- McPherson, C.M. & Sauder, M. 2013. Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. Administrative Science Quarterly. 58 (2). SAGE Publications. 165–196.
- Muth. J. 2011. Command Culture; Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces, 1901-1940, and the Consequences of World War II. Denton Texas: University of North Texas Press.
- Mäkitalo, J. 2020. Nopean toimeenpanon kitkatekijöitä. Teoksessa Huhtamella, T. (toim.) & Mäkitalo, J. (toim). 2020. Taisteluosaston hyökkäyksen nopea toimeenpano. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotataidon laitos. Julkaisusarja 2: Tutkimuslustoista nro 8. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 12–21
- Mälkki, J. 2009. Tehtävätaktiikan olemus, tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806-1945. yleisesikuntaupseerikurssi 54. Maasotalinja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Nilsson, N. 2020. Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish Army. Defence Studies 2020, Vol. 20, No. 4, Routledge. Taylor & Francis Group. 436–452.
- Niskanen, A. 2019. Nuorten upseerien käsityksiä sodan ajan käskystä nykypäivänä. SM1401. Maasotalinja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro Gradu.

- Oetting, D.W. 1993. *Auftragstaktik; Gesichte und Gegenwart einer Führungskonzeption*. Frankfurt am Main - Bonn: Report Verlag GmbH.
- Osinga, F. 2005. *Science, Strategy and War. The Strategic Theory of John Boyd*. Netherlands: Eburon Academic Publishers. Dissertation.
- Parry, K.W. & Bryman, A. 2006. *Leadership in Organizations*. Teoksessa Clegg, S.R. (toim.) Hardy, C. (toim.) Lawrence, T.B. (toim.) & Nord, W.R. (toim.). *The SAGE Handbook of Organization Studies*. Second Edition. SAGE Publications Ltd. 447–468.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Rekkedal, N.M. 2011. *Johdatus operaatiotaidon sisältöön*. Teoksessa Rekkedal, N.M. (toim.) Grönberg, S-G. (toim.) & Kesseli, P. (toim.) 2013. *Operaatiotaito, operaatiotaidon kehittyminen neljässä suurvallassa*. Julkaisusarja 1, Nro 1/2013. *Taktiikan laitos*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 20–86.
- Rindova, V. Dalpiaz, E. & Ravasi, D. 2011. *A Cultural Quest: A Study of Organizational Use of New Cultural Resources in Strategy Formation*. *Organization Science*. Vol 22, No. 2. March-April 2011. INFORMS. 413–431.
- Samuels, M. 2014. *Friction, Chaos and Order(s): Clausewitz, Boyd and Command Approaches*. *Journal of Military and Strategic Studies*. Volume 15, Issue 4. Centre of Military and Strategic Studies. 38–75.
- Samuels, M. 2015. *Doctrine for Orders and Decentralization in the British and German Armies 1885-1935*. *War in History*, 2015, Vol. 22(4). SAGE Publications. 448–477.
- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. *Research methods for Business Students*. Sixth edition. Essex; England: Pearson Education Limited.
- Schein, E.H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. The Jossey-Bass Business & Management Series. Wiley & Sons.
- Schuurman, P. 2019. *A Game of Contexts: Prussian-German Professional Wargames and the Leadership Concept of Mission Tactics 1870–1880*. *War in History*, 1-21. Sage Publications Inc.
- Seidel, V.P. & O'Mahony, S. 2014. *Managing the Repertoire: Stories, Metaphors, Prototypes, and Concept Coherence in Product Innovation*. *Organization Science*. Vol 25, No. 3. May-June 2014. INFORMS. 691–712.
- Shamir, E. 2011. *Transforming Command, The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. *Stanford Security Studies*. Stanford, California: Stanford University Press.

- Siltala, A. 2020. "Lurkkaa lisää", Etnografinen tutkielma yksilöllisyydestä anonyymissä kuvalautakulttuurissa. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Pro Gradu.
- Simpkin, R. E. 1985. *Race to the Swift; Thoughts on Twenty-First Century Warfare*. Smith. P.M. (toim.) Volume 1 of the Future Warfare Series. Brassey's Defence Publishers.
- Sirén, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita Pro Gradu -tutkielman laadintaan. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Storr, J. 2003. A command philosophy for the information age: The continuing relevance of Mission Command. *Defence Studies*, 3:3. Routledge, Taylor & Francis Group. 119–129.
- Swidler, A. 1986. Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, Vol 51, No. 2 (Apr. 1986). American Sociological Association. 273–286.
- Tedlock, B. 2000. Ethnography and Ethnographic Representation. Teoksessa Denzin, N.K. (toim.) & Lincoln, Y.S. (toim.). 2000. *Handbook of Qualitative Research*. Second Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc. 455–486.
- Toiskallio, J. 2009. Aatehistoriallista taustaa. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. 2009. *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1: n:o 3/2009. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 12–47.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. uudistettu laitos 2013. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vandergriff, D. 2017. How the Germans Defined Auftragstaktik. Teoksessa Vandergriff, D. (toim.) & Webber, S. (toim) 2017. *Mission Command. The Who, What, Where, When and Why. An Anthology*. 49–57.
- Vasara, A. 2020. Tehtävätaktiikka - Toimintafilosofia vai toimintamalli? Teoksessa Huhtamella, T (toim.) & Mäkitalo, J. (toim). 2020. *Taisteluosaston hyökkäyksen nopea toimeenpano*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotataidon laitos. Julkaisusarja 2: Tutkimusselosteita nro 8. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 22–28.
- Virtaharju, J. 2016. *Making Leadership; Performances, Practices and Positions that Construct Leadership*. Aalto University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management. Doctoral Dissertations 188/2016. Helsinki: Aalto University publication services. Dissertation.
- Virtaharju, J. 2018. *Leading and Organizing the Future, Temporality and social practices within a military staff exercise*. Finnish Defence Forces International Centre. Helsinki: FINCENT Publication Series 1/2018.

Weber, K. 2005. A Toolkit for Analyzing Corporate Cultural Toolkits. *Poetics* (33). Elsevier. 2005. 227–252.

Wright, J.W. 2015. *The Challenges of Adopting a Culture of Mission Command in the US Army*. School of Advanced Military Studies. Fort Leavenworth, Kansas: United States Army Command and General Staff College.

Ylä-Anttila, T. 2017. *The Populist Toolkit, Finnish Populism in Action 2007–2016*. Department of Social Research. Faculty of Social Sciences. University of Helsinki. Dissertation.

Yukl, G. 2007. *Leadership in Organizations, Seventh Edition, 2010. Global Edition*. Pearson Education Inc. New Jersey: Upper Saddle River.

Asiakirjalähteet

Johtajan käsikirja, 2012. Ohjesääntönumero 835. Henkilöstöosasto, Helsinki: Pääesikunta.

Kenttäohjesääntö, yleinen. 2014. asiakirjanumero HK514. Helsinki: Pääesikunta. (STIV)

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2017. *Opinto-opas, 2017. Yleisesikuntaupseerin tutkinto*. Vuoksenranta, S-T. (toim.) & Hörkkö, S. (toim.). Opintoasiainosasto. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2020. *Yleisesikuntaupseerin tutkinto. Täydentävät opintojaksokuvaukset lukuvuodelle 2020-21. (Versio 31.8.)*. (YEK60). Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Puolustusvoimien toiminta. 2018. Pääesikunta, suunnitteluosasto. Asiakirjanumero HN707. Puolustusvoimien ohjekokoelma. Helsinki: Pääesikunta.