

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**ITSEORGANISAATIO JOHTAJUUDEN ILMENTYMÄNÄ KOMPLEK-
SISESSÄ KRIISINHALLINTATOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ
– JOHTAJIEN HAVAINNOT AFGANISTANISSA VUOSINA 2009–2013**

Diplomityö

Kapteeni
Jani Karlsson

Yleisesikuntaupseerikurssi 60

Heinäkuu 2021

Kurssi Yleisesikuntaupseerikurssi 60	Linja Maasotalinja
Tekijä Kapteeni Jani Karlsson	
Opinnäytetyön nimi Itseorganisaatio johtajuuden ilmentymänä kompleksisessa kriisinhallintatoimintaympäristössä – Johtajien havainnot Afganistanissa vuosina 2009–2013	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Heinäkuu 2021	Tekstisivuja 105 Liitesivuja 7
TIIVISTELMÄ	
<p>Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli ymmärtää, miten itseorganisaatio ja sen tuottama emergenssi ilmenivät tehtävien suunnittelussa, valmistelussa ja toimeenpanossa sotilaallisen kriisinhallintaorganisaation perusyksikkötasolla sekä mikä oli niiden merkitys joukon adaptoitumisessa kriisinhallinnan kompleksiseen toimintaympäristöön sotilasjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, miten johtajan toiminta ja johtajuus näyttäytyivät edellä mainittujen ilmentymien alullepanevana voimana. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia Suomalaisessa Kriisinhallintajoukossa Afganistanissa (SKJA) vuosina 2009–2013 palvelleiden jääkärikomppanian päälliköiden sekä jääkärijoukkueen johtajien kokemuksista ja näkemyksistä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena fenomenologisena tutkimuksena, joka perustui hermeneuttiseen tieteenfilosofiseen lähestymistapaan. Empiirinen aineisto tuotettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmällä. Tutkimuksen harkinnanvaraisen näytteen muodostivat kolme jääkärijoukkueen johtajaa sekä kolme jääkärikomppanian päällikköä, jotka palvelivat SKJA:ssa rotaatioissa 2/09–2/12 vuosina 2009–2013. Kaikki haastattelut suoritettiin etäyhteyksin COVID-19 pandemiasta johtuen. Tuotettu aineisto analysoitiin abduktiivisen päättelyn sisällönanalyysillä.</p> <p>Haastateltavat tunnistivat alaisissaan aselajin, toimialan tai muun sotilaallisen koulutustaustan sekä yhteisen päämäärän tavoittelun käynnistämää itseorganisaatiota ja emergenssiä. Alaisten tunnistettiin itseorganisoiuneen etenkin tehtävien suunnittelu- ja valmisteluvaiheissa, emergoiden joukon suorituskykyä ja toimintakyvyn osa-alueita sekä tehtävien suunnittelua ja valmistelua edistäviä ratkaisuja. Lisäksi haastateltavat tunnistivat itseorganisoiuneensa vastaavassa asemassa olleiden johtajien ja asiantuntijoiden kanssa luodakseen joukolleen paremmat lähtöasetelmat tehtävien toteuttamista edeltävissä suunnittelu- ja valmisteluvaiheissa. Johtajat jakoivat vastuuta organisaation alatasoille tehtävätaktiikalla, lisäsivät horisontaalista vuorovaikutusta avoimella organisaatiokulttuurilla sekä hyödynsivät yksilöiden kokemusta mahdollistavan johtamisen keinoin, pitäen täten yllä kompleksisen ja adaptiivisen systeemin itseorganisoiutumisen tarvitsemää adaptiivista tilaa. Lisäksi johtajat kokivat itseorganisaation tarvitsevan syntyäkseen oikea-aikaista ja riittävää tilannetietoisuutta sekä vahvaa joukon koheesiota.</p> <p>Tutkimus osoitti, että itseorganisaatiota ruokkivan mahdollistavan johtajan voidaan nähdä ikään kuin omistavan organisaationsa saavuttamat tulokset alaisiaan vähemmän. Tulokset ovatkin ristiriidassa sotilasorganisaatioissa perinteisesti vallitsevan organisaatiokulttuurin kanssa, joka pyrkii nostamaan johtajiaan jalustalle. Jalustalle nostetun johtajan ei voida olettaa haluavan altistaa asemaansa alaistensa tekemille virheille, jonka taas voidaan nähdä olevan omiaan vähentämään sitä johtajan ja hänen alaistensa välistä luottamusta, joka tunnistettiin elinehdoksi tutkimieni jääkäriyksiköiden muodostamien kompleksisten ja adaptiivisten systeemien komponenttien olemassaololle.</p>	
AVAINSANAT johtaminen, kompleksisuus, itseorganisaatio, emergenssi, adaptaatio, sotilaallinen kriisinhallintatoimintaympäristö, teemahaastattelu	

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia	3
1.2.	Tutkimuskysymys	9
2.	METODOLOGIA	10
2.1.	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	10
2.2.	Tutkimusmenetelmät	12
2.3.	Tutkimukseen tuotettu aineisto ja sen analyysi	18
3.	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	20
3.1.	Kompleksisuus	21
3.2.	Johtaminen	24
3.3.	Itseorganisaatio emergenssin mahdollistajana	28
3.4.	Adaptoituminen	33
3.5.	Kriisinhallinnan toimintaympäristö	37
3.6.	ISAF-operaatio	43
3.7.	Synteesi tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista	46
4.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	49
4.1.	ISAF-operaation sotilaallisen kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuus	50
4.2.	Itseorganisaation sekä sen mahdollistaman emergenssin ilmeneminen	65
4.3.	Johtajien näkemykset itseorganisaatiota sekä adaptaatiota mahdollistavista ja haittaavista tekijöistä	75
4.4.	Itseorganisaation merkitys johtamisen näkökulmasta osana adaptaatiota	88
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET	93
5.1.	Johtajan toiminnassa huomiotavaksi	97
6.	POHDINTA	99
6.1.	Tutkimuskritiikki	101
6.2.	Jatkotutkimustarpeet	103

LÄHTEET

LIITTEET

ITSEORGANISAATIO JOHTAJUUDEN ILMENTYMÄNÄ KOMPLEKSISSISSÄ KRIISINHALLINTATOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ – JOHTAJIEN HAVAINNOT AFGANISTANISSA VUOSINA 2009–2013

1. JOHDANTO

Nykyinen sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristö tunnustetaan Puolustusvoimissa rajoitetuksi toimintaympäristöksi rauhan ajan avoimen ja sodan ajan minimaalisen toimintaympäristön välimaastossa osana kaiken kattavaa kokonaisuuden puolustuksen toimintaympäristöä (Huhtinen 2006)¹. Kaiken johtamisen näkökulmasta taas on oleellista, että kulloinkin käytettävät vuorovaikutus- ja kommunikaatiokeinot sekä johtamisjärjestelmät sopivat vallitsevan toimintaympäristön erityisvaatimuksiin (Sama). 2000-luvulle tultaessa tämän kaltaista ajattelumallia on alettu painottaa Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa kaikille sotilasjohtajille tutuksi tulleen syväjohtamisen mallin avulla. (Nissinen 2000 ja 2001). Miten kuitenkin voimme johtajina onnistua sopivien keinojen valinnassa ilman syvällisempää ymmärrystä ympärillämme alati muuttuvasta maailmasta, jossa sotilaina olemme?

Kompleksiuusteorioiden ja niiden tutkimus ovat osoittaneet, että emme koskaan kykene täysin ymmärtämään ja hallitsemaan ympäristöämme yhteen kietoutuneisuutta (esim. Hanén 2017; Uhl-Bien & Arena 2017; Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013). Lisääntynyt kykymme tuottaa, analysoida ja jakaa tietoa on myös kiihdyttänyt toimintaympäristöämme kompleksisuutta lisäämällä ympärillämme verkottuneisuutta ja kytkentöjä (McChrystal, Collins, Silverman & Fussell 2015, 72–73). Kuitenkin huolimatta kompleksiuusteorioiden kasvavasta suosista organisaatioiden ja organisaatiokulttuurien tutkimuksessa, yritykset soveltaa niiden elementtejä johtamisen alan tutkimuksessa ovat vielä alkutekijöissään (Tourish 2019).

Kriisinhallintatoimintaympäristö voidaan nähdä sotilasjohtamisen tutkimuksen näkökulmasta erityislaatuisena ja siten tutkimuksellisesti hyvin mielenkiintoisena johtamisympäristönä. Vuosina 1953–1961 YK:n pääsihteerinä toimineen Dag Hammarskjöldin tiedetään todenneen, että rauhanturvaaminen ei ole sotilaiden työtä, mutta vain sotilaat voivat sitä tehdä². Hammarskjöldin lausahdusta kuulee edelleen käytettävän sotilaallista kriisinhallintaa ja sen toi-

¹ Huhtisen näkemys sotilasjohtamisen toimintaympäristöistä on levinnyt Puolustusvoimissa varsin laajalle, mm. *Johtajan käsikirjaan* 2012, 30–34.

² Tutkijan suomennos.

mintatapoja perusteltaessa ja puolusteltaessa, vaikka toteamuksen voidaan perustellusti nähdä olevan nykyaikaisen kriisinhallinnan näkökulmasta oikeassa enää vain osittain. On totta, että sotilaat ovat turvallisuustoimijoina välttämätön osa kriisinhallintaa, mutta sotilaat yksin eivät enää kykene saavuttamaan siinä menestystä. Kompleksisen tietoyhteiskuntamme kriisit näyttäisivät vaativan ratketakseen kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa useiden eri toimijoiden verkoston yhteistyönä. Kun kompleksinen verkosto pyrkii luomaan järjestystä kriisin osapuolten vastaavien verkostojen ristiriitojen keskellä, sotilasorganisaatioiden menestys riippuu käytännön kriisinhallintatyötä tekevien yksilöiden sekä heistä muodostettujen yksiköiden kyvystä sopeutua toimintaympäristönsä vaatimuksiin. (Kempilä 2011; ks. myös de Conig 2016, 2018.)

Komentajatehtävissä niin Irakissa kuin Afganistanissakin palvelut kenraali Stanley McChrystal kollegoineen (2015, 126–127) kiinnittää huomiota hyvin luonnolliseen ongelmaan, joka liittyy siihen, mikä on kompleksisuuteen sopeutuvan organisaation maksimikoko. Hänen mukaansa on selvää, että joukon kasvaessa liian suureksi aito yhteisöllisyyden tunne koko organisaation laajuisesti katoaa. Sotilasjoukkojen optimaalisena enimmäisvahvuutena hän pitää noin 20–40 sotilasta. Jalkaväen näkökulmasta tämä siis tarkoittaisi, että kompleksisessa kriisinhallintatoimintaympäristössä menestyisivät parhaiten noin jääkärijoukkueen kokoiseksi organisaatioksi järjestetyt sotilaalliset joukot. McChrystal ym. puhuvat kuitenkin vain erikoisjoukkoihin kuuluvasta palkatusta henkilöstöstä, eikä heidän näkemyksiään siten voida suoraan hyödyntää tutkittaessa suomalaista asevelvollisuusarmeijaa tai siitä muodostettua kriisinhallintajoukkoa. Suomalaisen sotilasjohtamisen näkökulmasta koin tutkimukseni tavoitteiden ja päämäärän kannalta luontevaksi ja perustelluksi tarkastella suomalaisen sotilaallisen kriisinhallinnan perusyksikön eli jääkärikomppanian (ks. esim. Karlsson 2009) menestyksen ja sopeutumisen mahdollistavia tekijöitä joukkue- ja komppaniatason johtamisessa kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisten haasteiden keskellä.

Perehdyin tutkimuksessani Naton International Security Assistance Force (ISAF) operaation kompleksisessa kriisinhallintatoimintaympäristössä osana Suomalaista Kriisinhallintajoukkoa Afganistanissa (SKJA) vuosina 2009–2013 palvelleiden jääkärijoukkueiden johtajien ja jääkärikomppanian päälliköiden näkemyksiin heidän kohtaamastaan kompleksisuudesta. Teema-haastattelun keinoin selvitin heidän tekemiään havaintoja joukkojensa itseorganisoitumisesta sekä sen mahdollisesti emergoimasta adaptaatiosta syineen ja seurauksineen.

Tarve tälle tutkimukselle nousi esiin osin omista käytännön johtamiskokemuksistani jalkaväen eritasoisissa johtotehtävissä kriisinhallintaoperaatioissa. Havaintoni eivät kuitenkaan rajoitu pelkästään johtamiskokemuksiini kriisinhallintapalveluksessa vaan kattavat kokemukseni

koko työurani ajalta. Johtamisesta, johtajuudesta, hallinnosta, organisaatiokulttuureista ja organisaatorakenteista puhutaan Puolustusvoimissa usein ja paljon, mutta ennakkokäsitykseni on, ettei tutkimukseen perustuvaa ymmärrystä johtamisesta ns. kaaoksen reunalla kovinkaan laajasti upseeristollamme tunnu olevan. Jotta ymmärtäisimme miten strategisella ja operatiivisella tasolla kyettäisiin paremmin ennakoimaan johtamisen vaikutuksia taktisen ja taisteluteknisen tason toimintaan, on lähdettävä tutkimaan kompleksisuuteen sopeutumista pohjalta eli kentältä.

Ylätasolla ja käsitteiden ympärillä keskustelua on käyty paljonkin, mutta käytännön johtaminen ei ole tästä nähdäkseni hyötynyt. Tourishin (2019) mukaan kompleksisuus piileekin ennen kaikkea organisaation osien välisessä vuorovaikutuksessa, jonka johdosta juuri nämä osien väliset, kuten myös osien sisäisetkin vuorovaikutussuhteet kaipaavat hänen mukaansa vielä lisää tutkimusta. Haluankin tarjota epäkohdan korjaamiseen oman panokseni tämän tutkimuksen muodossa.

1.1. Aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia

McMenaminin (2006) mukaan kirjallisuuskatsauksen perimmäisen tarkoituksen ymmärtävä tutkija voi nauttia tutkittavaan aiheeseensa avautuvasta näkymästä ikään kuin jättiläisten olkapäillä istuen. Hänen näkemyksensä kirjallisuuskatsauksesta on prosessia hyvin kuvaava. Suorittamalla kohdennetulla kirjallisuuskatsauksella on tämän tutkimuksen näkökulmasta ollut myös merkittävä vaikutus tutkimusaiheen tarkennetun rajauksen muodostumiselle. Tutkimusasetelmassani olen ensin tehnyt tutkimusaiheen alustavan rajauksen esiyymmärrykseeni perustuen. Olen sen jälkeen edelleen tarkentanut aiheen rajaamista tutkimusprosessini kirjallisuuskatsauksen edetessä perehtyessäni syvemmin tutkimusaiheeni teoreettiseen taustaan.

Tutkimukseeni kytkeytyvien aikaisempien tutkimusten sekä siihen olennaisesti liittyvän kirjallisuuden jaottelu selkeiksi erillisiksi kokonaisuuksiksi on haastavaa. Johtamista kompleksisessä kriisinhallintatoimintaympäristössä tutkiessa huomaa nopeasti, että kaikki liittyy kaikkien ja johtaminen, kompleksisuus sekä toimintaympäristö kietoutuvat tiukasti toisiinsa. Selkeyteen pyrkien olen kuitenkin ryhmitellyt kirjallisuuskatsaukseni esittelyn kolmeksi kokonaisuudeksi, jotka sisältävät niihin parhaiten mielestäni sopivia lähteitä. Seuraavassa on muutamia poimintoja jättiläisten olkapäiltä tekemistäni havainnoista.

Johtamisesta

Johtamista sen mitä moninaisimmassa muodoissa on maailmalla tutkittu useista eri näkökulmista. Johtamisen ilmentymistä on tässä tutkimuksessa nähdäkseni kuitenkin mielekkäintä

lähestyä pääosin kansallisesta näkökulmasta johtuen olettamastani ihmisen taipuvuudesta hyödyntää persoonaansa sekä identiteettiään omassa johtamisessaan. Kansallisuuden voidaan taas olettaa mitä suurimmassa määrin olevan osa yksilön identiteettiä, varsinkin sotilasjohtamisessa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna Hannele Seeck (2008; 2009, 41–53) analysoi kansainvälisesti merkittävien johtamisparadigmojen ilmentymistä sekä leviämistä suomalaisessa yhteiskunnassa, joka on omiaan lisäämään lukijan ymmärrystä sotilasjohtamisen nykytilaan johtaneista lähtökohdista.

Johtamista puolustusvoimissa on niin ikään tutkittu paljon, mutta sen tulosten näkyvyydestä tai niiden hyödyntämisestä johtajien koulutuksessa voidaan olla montaa mieltä. Puolustusvoimien kannata merkittävimpänä tieteellisenä julkaisuna voitaneen pitää johdannossa mainitsemaani Vesa Nissisen (esim. 2000, 2001) kehrittelemää syväjohtamisen mallia, joka käytännössä perustuu transformationaalisen johtamisen näkökulmiin. Syväjohtamisen malli otettiin käyttöön varusmiesten johtajakoulutusohjelmaan vuonna 1998. Syväjohtamisen myötä sotilasjohtamisesta on pyritty löytämään osa-alueita ja osatekijöitä, joita kutakin oikein hyödyntämällä tietty tavoite saavutetaan tietynlaisen johtamiskäyttäytymisen avulla. Syväjohtamisen mallin soveltuvuutta kompleksisen toimintaympäristön haasteisiin voidaankin osin kyseenalaistaa juuri sen johtajakeskeisyyden vuoksi.

Riku Hartikainen (2015) tarkastelee diplomityössään puolustusvoimien johtamis- ja ohjausmalleja. Hän toteaa tutkimuksessaan erilaisten johtamis- ja ohjausmallien päätyminen Puolustusvoimiin 1990-luvulta lähtien johtuneen yleisestä julkisten organisaatioiden siirtymisestä byrokraattiseen tai klassiseen organisaatioteoriaan perustuvasta johtamisesta kohti liiketoiminnan johtamista (Hartikainen 2015, 89). Neuvostoliiton hajoamisen aiheuttama välittömän sotilaallisen uhkan poistuminen on vaikuttanut yrityselämän sekä julkisen sektorin johtamis- ja ohjausmallien omaksumishaluun Puolustusvoimissa, jota ilmentää niihin liittyvien käsitteiden ilmestyminen Puolustusvoimien asiakirjoihin juuri tuona aikana (Sama). Tämän taas voidaan nähdä osiltaan johtaneen sotilasorganisaatiolle tyypillisen tilanteen mukaisen soveltamisen sekä resurssien käytön joustavuuden uhraamista bisnesmaailmasta tutun tuloskeskeisyyden alttarille.

Johtamista kompleksisessa toimintaympäristössä on kansainvälisesti tutkittu etenkin yritysmaailman näkökulmasta. Yhtenä keskeisimmistä teorioista tutkimuskirjallisuudessa esiintyy kompleksisuusjohtajuusteoria (Complexity Leadership Theory, CLT), joka erään määritelmän mukaan toimii kehyksenä johtajuudelle, joka hyödyntää organisaatioiden muodostamien kompleksisten ja adaptiivisten systeemien (Complex Adaptive System, CAS) oppimisen, luovuuden sekä sopeutumisen kyvykkyksiä tietotaitoa tuottavissa organisaatioissa tai niiden

yksiköissä. Tällä kyseisellä johtajuuden kehyksellä pyritään siten teorian mukaan vaalimaan kompleksisen ja adaptiivisen systeemin dynaamisia piirteitä samalla mahdollistaen tarkoituksenmukaiset hallintorakenteet virallisten organisaatioiden toiminnan koordinoimiseksi sekä järjestelmän asettamien visioiden ja missioiden asianmukaiseksi saavuttamiseksi. Kompleksisuusjohtajuusteorian kunnianhimoiseksi tavoitteeksi on asetettu mm. kompleksisuuden dynamiikkaan ja byrokratian sekä mahdollistamisen ja koordinoinnin integrointi. (Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007.)

Kompleksisuusjohtajuusteoriaa onkin kritisoitu juuri sen pyrkimyksestä yhdistää kompleksisen ja adaptiivisen systeemin dynamiikka sekä hierarkia kuitenkin tunnistaen, että transformationalisen johtamisen teoria on keskittynyt liiaksi johtajiin yksilöinä eikä niinkään prosesseihin joissa johtajat nousevat esiin (Tourish 2019). Tässä vaarana piilee se, että niin ammattiharjoittajat kuin tutkijatkin saattavat luokitella uudelleen jo olemassa olevia teorioita, kuten vaikkapa juuri transformationalisen johtajuuden, kompleksisuusjohtajuudeksi eikä mikään näin ollen tosiasiallisesti muutu (Sama). Oleellista kuitenkin tulisi olla se, miten johtajuus yhdistää ihmisiä sosiaalisiksi ryhmiksi, eikä se miten johtajuudella luodaan hallintaa ja kontrollia (esim. Hazy 2011). Kompleksisuusjohtajuuden ympärillä käytävän keskustelun ja aikaisemman tutkimuksen perusteella voisikin ehkä kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksenä todeta tutkijoiden näkevän ennen kaikkea johtajuuden kompleksisena ja johtamisen monimutkaisena ilmiönä.

Kompleksisuustieteistä

Kompleksisuustieteet sekä niiden soveltaminen johtamisen alan tutkimuksessa tuntuu tänä päivänä ratsastavan tieteellisen trendikkyuden aallonharjalla. Vartiainen ym. (2013, 13–14) toteavat kompleksisuusajattelun mykymuodossaan olleen kansainvälisen kiinnostuksen sekä erityisesti hallinnon tutkimuksen kohteena kolmisenkymmentä vuotta, kun taas Suomessa kiinnostus asiaa kohtaan on herännyt kunnolla vasta 2010-luvulla.

Tom Hanén tiivistää väitöskirjassaan (2017, 77) seuraavasti: "*Kompleksisuustieteet tutkivat kirjallisuuden perusteella ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevia avoimia systeemejä, joiden sisällä on useita keskenään vuorovaikutuksessa olevia osia.*" Hanén oivaltaa kompleksisten tilanteiden saattavan aiheuttaa sen, että tilanteita hahmottavat ja sen merkityksiä ymmärtävät muut kuin nimetyt johtajat. Tämä taas hänen mukaansa johtaa johtajuuden emergoitumiseen organisaation sisällä jonka johdosta johtamisessa voidaan havaita itseorganisointumista. Väitöskirjassaan Hanén (2017, 136) painottaa niin sanottua jaettua johtajuutta, jota tulisi organisaatiossa ymmärtää ja hyödyntää, sillä muussa tapauksessa toiminta kompleksis-

sessä toimintaympäristössä muuttuu hankalaksi toimintaedellytysten kytkeytyessä liian tiukasti yksilöjohtajan tilannekuvaan ja merkityksenantoon. Hanénin näkemykset vaikuttavat järkeenkäyville, sillä niistä on helppoa havaita näyttöä ja esimerkkejä myös sotilasjohtamisessa.

Niin Hanén (2017), kuten Vartiainen ym. (2013), Ull-Bien ja Arena (2017, 2018), Tourish (2019), de Coning (2016, 2018) ja McChrystalkin ym. (2015) ovat tutkimuksissaan päätyneet siihen väistämättömään ja ehkäpä jopa hieman ilmiselvään johtopäätökseen, että mikäli toimintaympäristö on kompleksinen, on organisaationkin sopeuduttava vallitsevaan kompleksisuuteen. Vastauksia siihen, miten se johtamisen osalta toteutetaan, ei heistä kenelläkään kuitenkaan ole tyhjentävästi tarjota. Sotatieteiden osalta Tom Hanén ja Harri Raisio (2017) toteavat Tiede ja Ase -julkaisun artikkelissaan kompleksisuuden keskeisten käsitteiden kautta olevan mahdollista luoda uudenlaista sotataidollista ajattelua sekä kehittää vanhoja näkökulmia (Hanén & Raisio 2017). Varsinaiseen luomistyöhön tai kehittämistoimintaan ei heillä tältäkään osin tunnu konkreettisia näkemyksiä olevan.

Tomi Kivenjuuri (2011) perehtyy diplomityössään informaation ja sen hallinnan merkitykseen osana järjestyksen tavoittelua kompleksisessa toimintaympäristössä. Hän korostaa johtopäätöksissään informaation riittävän jakamisen sekä mahdollisimman reaaliaikaisen yhteisen tilannekuvan merkitystä organisaatioiden välisen yhteistoiminnan ja toimintojen yhteen kietoutumisen lisääntyessä. Tutkimus sisältää valideja näkemyksiä informaation ja tilannetietoisuuden merkityksestä osana kompleksisuuteen adaptoitumista.

Kirjallisuuskatsaukseni perustuen ei jyrkkiä rajoituksia tässä tutkimuksessa ole kompleksisuustieteiden osalta asetettu johtuen jo itse kompleksisuuden luonteesta. Kompleksisuuden rajaaminen kun näyttäisi olevan jopa kaikkien sen keskeisempien käsitteiden vastaista. Kompleksisuuteen liittyvien teemojen annan ilmaantua tutkimuksessani vapaasti säilyttäen tutkimusprosessin sekä tutkimustulosten kannalta rajoittamattoman mahdollisuuksien avaruuden. Päähuomion kompleksisuuden tutkimuksessani saavat kuitenkin itseorganisaation ja emergenssin käsitteet, joiden tarkastelu on tutkimuskysymysteni asettelun kannalta olennaisessa asemassa. Kaikki tutkimuksessani käsiteltävät kompleksisuustieteelliset käsitteet on määritetty luvussa 3.

Sotilaallisesta kriisinhallintatoimintaympäristöstä

Kompleksisuustieteellisestä näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia siitä, kuinka sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristö vaikuttaa sotilasjoukon johtamiseen, oli tutkimukseni kannalta hyödynnettävissä odotettua vähemmän. Tai ainakaan niitä ei ollut odotetulla tavalla helposti

saatavissa. Tutkimuksia on kyllä tehty, mutta käytännön johtamisen osalta niitä tarvitaan lisää. Tällä tarkoitan ennen kaikkea sitä, että saatavissa olevat julkiset lähdeaineistot käsittelevät johtamista pääsoin hyvin yleisellä ja teoreettisella tasolla, eikä käytännön johtamistoimintaan juurikaan oteta kantaa. Varsinkaan sotilaallisesti organisoitujen joukkojen osalta perusyksiköiden tai sitä alempien tasojen johtamisesta tehtyjen tutkimusten kattavuutta ei voida pitää kompleksisuustieteellisen tarkastelun näkökulmasta riittävänä suhteutettuna kyseisten organisaatiotasojen johtajamäärään sekä sen edellyttämään tietotarpeeseen. Tällä tutkimuksella pyrin täyttämään havaitsemaani vajetta.

Tutkittavien johtajien ja organisaatiotasojen osalta rajaankin tästä syystä tutkimukseni tarkastelemaan suomalaisessa kriisinhallintajoukossa Afganistanissa (SKJA) jääkärijoukkueen johtajina tai jääkärikomppanian päälliköinä toimineita upseereita. Tämän perustelen sillä, että heidän hankkimastaan ja yksilötasolla analysoimistaan kokemuksesta on mahdollisesti raportoitavissa ammattikunnallamme hyödyllistä tutkimustietoa jopa näin opinnäytetyön tasolla. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen on tässä kohtaa kuitenkin syytä jo mainita, että aikaisimmista työtehtävistäni johtuen kaikki tutkimukseen haastatellut johtajat yhtä lukuun ottamatta olivat minulle ennestään tuttuja. Tällä saattaa olla vaikutusta tutkimuksen objektiivisyyteen, joka minun tutkijana tulee huomioida tutkimuksen aikana sekä arvioida tutkimuksen päätteeksi.

Kun edellä mainittu rajaus huomioiden edelleen priorisoidaan aikaisemman tutkimuksen osalta kansallisesta näkökulmastamme laadittuja tutkimuksia, nousee esille muutamia teoriaymmärrystäni lisänneitä töitä. Nenonen (2010) avaa tutkielmassaan hyvin tiivistetysti Naton PRT-konseptin (Provincial Reconstruction Team) asemaa ja tulevaisuutta osana ISAF-operaatiossa harjoitettua kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan strategiaa. Tutkimus tuo osaltaan hyvin esiin Naton kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan strategiasta juontuvia vaikutteita ja juurisyyt operatiivisen ja taktisen tasan toiminnassa kohdattaviin kompleksisiin haasteisiin. Tutkimuksessa avataan Naton kriisinhallintastrategiaa Afganistanissa sekä miten PRT-konsepti ISAF-operaatiossa rakentui ja miten Yhdysvallat ja Nato pyrkivät Afganistanin konfliktin ratkaisemaan. Nenosen tutkielman laatimisajankohta ja johtopäätökset osuvat omassa tutkimuksessani rajaamaani ajanjaksoon, esittäen tarpeellisen aikalaisnäkömyksen kriisinhallinnan strategisella tasolla tehtyjen päätösten syistä ja seurauksista.

Veli-Matti Kemppilä puolestaan paneutuu diplomityössään (2011) siihen, miten kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan käsite näyttäytyy suhteessa johtamiseen. Johtamisen näkökulmasta hänen tutkimuksessaan ongelmaksi muodostuu sotilasjoukon kyky vastata turvallisuusuhkaan, jonka lähtökohtina ja syinä ovat muun muassa työttömyys ja köyhyys sekä niistä juontuva

rikollisuuden ja korruption aiheuttama heikko turvallisuustilanne (Kemppilä 2011, 4). Kemppilän opinnäytteen heikkoutena on kriisinhallinnan nykytilannetta tarkastellessa otettava huomioon sen laatimisen ajankohta, joka osaltaan vielä kuvastaa kylmän sodan päättymisen luoman kriisinhallintakäsitteen mukaista ajattelua. Lisäksi huomattava osa tutkimuksen hallinnollisista säädöksistä koostuvasta lähdemateriaalista on sittemmin kumottu ja päivitetty kuvastamaan vuoden 2014 jälkeistä maailmanjärjestystä. Kemppilän työ on kuitenkin erittäin hyödyllinen tutkimukseni empiirisen aineiston analyttisessä peilaamisessa ajankuvaansa. Mikäli tutkimukseni tuloksia halutaan tulkita suhteessa nykyhetkeen, Kemppilän johtopäätösten mahdollinen paikkansa pitämättömyys on otettava huomioon.

Kemppilän tavoin kokonaisvaltaisen ja adaptiivisen kriisinhallinnan nimeen vannoo tutkimustensa perusteella myös Cedric de Coning. International Affairs -artikkelissaan *Adaptive Peacebuilding* (2018, 301) Charles T. Callin kanssa yhteistyössä laatimaansa julkaisuun (2017) viitaten hän osuvasti toteaa:

The era in which peacebuilding was synonymous with pursuing a liberal peace end-state is coming to an end, and the next phase in the transition seems to be characterized by a more open-ended or goal-free approach towards peacebuilding, where the focus is on the means or process, and the end-state is open to context-specific interpretations of peace.

Lopuksi mainittakoon vielä yksi teos. Yhdysvaltain maavoimien kenraali Stanley McChrystal kirjoitti eläkkeelle siirryttyään yhdessä Tatum Collinsin, David Silvermanin sekä Chris Fusselin kanssa teoksen *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (2015) joka on lyhyessä ajassa noussut sekä kompleksisuuden että johtamisen parissa työskentelevien keskuudessa lähes biblikaaliseen asemaan. McChrystalin ym. teoksessa hedelmällisintä antia tämän tutkimuksen kannalta on sen kompleksisuutta tarkasteleva sotilasjohtamisen näkökulma. Teoksessa on yleisellä tasolla paljon hyviä ja valideja näkemyksiä johtamisesta kompleksisessa toimintaympäristössä, mutta teosta lukiessa on huomioitava yhdysvaltalaisen ja suomalaisen käsityksen eroavaisuus sodan kuvan, sodan sekä sodankäynnin käsitteiden osalta.

McChrystal ym. perustavat näkemyksensä hyvin vahvasti omiin kokemuksiinsa Irakin Al Qaidan lyömisestä päätavoitteenaan sen johtohahmon eliminointi vastakumouksellisen sodankäynnin (Counter Insurgency, COIN) keinoin sodassa, joka toimintaympäristöltään suomalaisessa käsitteistössä muistuttaa suuresti vaativaa kriisinhallinnan toimintaympäristöä, jollaiseksi esimerkiksi ISAF-operaation toimintaympäristö Afganistanissa voidaan lukea. Käsitteenä sota terrorismia vastaan on suomalaiselle sotilaille ja poliitikoille – sellaisena kuin

yhdysvaltalainen sen näkee – vieras. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää julkisuudessa usein käytyä keskustelua siitä, oliko Suomi Afganistanissa sodassa vai ei. Siksi Team of Teams voidaan nähdä ristiriitaisena teoksena. Se kuvaa yhdysvaltalaista sotilasjoukkoa käymässä kompleksista sotaa Irakissa, mutta toisaalta se sisältää myös paljon yhtäläisyyksiä suomalaisten Afganistanissa toteuttaman vaativan kompleksisen kriisinhallinnan kanssa, joka siis tutkimukseni kannalta on hyvinkin kiinnostavaa. Sellaisen kokonaisvaltaisemman sodankäynnin osalta johon Puolustusvoimamme varautuu, eivät McChrystal ym. nähdäkseni tuo johtamisen näkökulmasta kovinkaan laajasti uutta hyödynnettävää. Ei ainakaan siinä mittakaavassa johon teoksen kirjoittajat on lähes messiaanisesti asetettu.

Kriisinhallinnan käsitteistön näkökulmasta tutkimukseni keskittyykin tarkastelemaan taustani sekä tieteenalani mukaisesti juuri edellä kuvatun kaltaista vaativaa ja kompleksista sotilaallista kriisinhallintaa. Tutkimuksessani tarkasteltavan kriisinhallintatoimintaympäristön rajaan myös osin edellä mainituista syistä käsittelemään Nato-johtoista ISAF-operaatiota vuosina 2009–2013. Tähän olen päätenyt osittain myös siksi, että kyseisen kriisinhallintatoimintaympäristön tarkastelu tuottanee Puolustusvoimien päätehtävän toteuttamisessa tarvittavan johtamisen kannalta laaja-alaisimmin hyödyllistä tietoa, sillä määrittelemäni toimintaympäristörajan sisällä toteutettu kriisinhallinta kohdistui pääosin kriisin vakauttamisvaiheen toimiin, mutta osin myös kineettisten operaatioiden sekä kehitystyön vaiheeseen (Nenonen 2010, 34).

1.2. Tutkimuskysymys

Tämän sotatieteellisen, johtamisen alaan kuuluvan perustutkimuksen tavoitteena on lisätä johtamisen tutkijoiden, käytännön toimijoiden sekä ennen kaikkea tutkijan itsensä ymmärrystä johtamisesta ja johtajuudesta kompleksisessa kriisinhallintatoimintaympäristössä. Tutkimuksen keskeisimpinä tavoitteina on ymmärtää, miten kompleksisuustutkijoiden esiin nostama itseorganisaatio ja sen tuottama emergenssi sotilasorganisaatiossa ilmenee perusyksikkötason tehtävien suunnittelussa, valmistelussa ja toimeenpanossa sekä mikä on niiden merkitys joukon adaptoitumisessa sotilaallisen kriisinhallinnan kompleksiseen toimintaympäristöön kansallisesta sotilasjohtamisen näkökulmasta. Tämän lisäksi pyrin tutkimuksessani selvittämään, miten johtajien toiminta ja johtajuus näyttäytyvät niiden alulle panevana voimana.

Tutkimukseni pääkysymys on:

- Millainen merkitys johtamisen näkökulmasta itseorganisaatiolla oli SKJA:n jääkäriyksiköiden adaptoitumisessa ISAF-operaation kompleksiseen toimintaympäristöön?

Tutkimuksen pääkysymykseen vastaamiseksi on nähdäkseni ensin vastattava seuraaviin tarkentaviin alakysymyksiin:

- Millaisia kompleksisuuden osatekijöitä ISAF-operaation kriisinhallintatoimintaympäristöstä tunnistettiin sekä millaisia kompleksisia tilanteita SKJA:n jääkäriyksiköiden johtajat palveluksensa aikana kohtasivat?
- Miten ja missä vaiheessa saatua tehtävää itseorganisoitumista ilmeni sekä mitä siitä johtajien näkökulmasta emergoitui?
- Mitkä tekijät johtajien näkökulmasta mahdollistivat itseorganisaation toteutumisen?
- Mitkä tekijät johtajien näkökulmasta edistivät tai haittasivat joukon adaptoitumista toimintaympäristöönsä?

Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan Suomalaisessa Kriisinhallintajoukossa Afganistanissa (SKJA) vuosina 2009–2013 palvelleiden jääkärikomppanian päälliköiden ja jääkärijoukkueen johtajien kokemusten ja näkemysten kautta. Näitä kokemuksia ja näkemyksiä tarkastellaan tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista muodostettujen teemojen avulla.

2. METODOLOGIA

Tutkimukseni metodologisia valintoja edustavat fenomenologis-hermeneuttinen tieteenfilosofinen lähestymistapa tutkittavaan ilmiöön, sekä puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin tuotetun aineiston luokittelu abduktiivisen päättelyn sisällönanalyysillä.

2.1. Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofisesta näkökulmasta tutkimukseni kannalta tarkasteltavia kokonaisuuksia ovat hermeneuttinen tiedon rakentuminen sekä ontologiset ja epistemologiset taustaoletukset, jotka toimivat perustana tutkimukseni laadullisen sisällönanalyysin menetelmävalinnoille.

Jo aiemmin esiin tuomani sotilasjohtamisen kansallinen näkökulma ohjaa myös tieteenfilosofisia näkemyksiäni maailmasta yleisesti. Tästä näkökulmasta on perusteltua pohjata metodologian käsitteiden tarkastelu Jari Rantapelkosen ja Lotta Koistisen pohdintoihin sotatieteellisistä käsitteistä. Heidän määrittelemänä hermeneutiikka on interpretivistinen tieteenfilosofinen suuntaus, jossa keskiössä on merkityksiä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtäminen ja

tulkinta. Hermeneutiikka on siis oppi tulkinnasta mutta tutkimuksessa se voi tarkoittaa myös lähestymistapaa. (Rantapelkonen & Koistinen 2016. 35.)

Näin ollen hermeneutiikan voidaan nähdä olevan kansallisesta näkökulmastamme sotatieteissä sekä tieteenfilosofia että tutkimuksen tieteellinen lähestymistapa. Tässä tutkimuksessa hermeneutiikka muodostaa tutkimuksen yleisen filosofisen perustan. Hermeneuttisen tieteenfilosofian mukaan tieto on aina tilannesidonnaista, ja tilanteet vaativat tulkintaa ja ymmärrystä, eivätkä ole sinällään yleisiä. (Sama.) Tämän kaltainen epistemologinen taustaoletus soveltuu nähdäkseni mitä suurimmassa määrin kompleksisuuden parissa tehtäviin tutkimuksiin.

Edelleen Rantapelkosen ja Koistisen (2016, 35) mukaan hermeneutiikassa ihmistoiminta ja sen tulokset nähdään myös merkityksiä sisältävinä, koska ihmistoiminta mielletään tarkoitukselliseksi. Hermeneuttiselle tieteenfilosofialle ominaista on tiedon näkeminen jatkuvana tulkinnan ja tiedon uusiutuvana prosessina, jossa ilmiötä tarkastellaan suhteessa muihin ilmiöihin ja niiden kehitykseen (Sama). Näin ollen voidaankin puhua ikään kuin kehästä tai spiraalista, jossa yksityiskohtien tulkinta vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan ja päinvastoin, ja näin tutkimuskohteesta syntyy hermeneuttisen spiraalin pyöriessä yhä syvällisempi ymmärrys (Sama, 35–36).

Tutkimusotteena hermeneuttinen tutkimus on laadullista tutkimusta ja siinä keskitytään tulkintoihin ja tutkimuskohteen syvälliseen ymmärtämiseen. Hermeneuttisissa tutkimuksissa korostetaan subjektiivista merkitysten tulkintaa, jossa tutkija on aktiivisesti mukana tutkimusprosessissa vuorovaikutteisessa suhteessa tutkimuskohteen kanssa, tarkastellen ilmiötä vuoroin yksityiskohtien ja vuoroin kokonaisuuden kannalta. (Sama, 36.)

Henkilökohtaiset ominaisuuteni tutkijana, jotka ammentavat samoista persoonan ja identiteetin lähtökohdista kuin sotilasjohtaminenkin, tukevat hermeneuttisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä, joita ovat Rantapelkosen ja Koistisen (2016) mukaan muun muassa tulkinnan kielellinen luonne sekä esitietoisuus ja itseymmärrys lähtökohtina. Hermeneuttinen lähestymistapa sotatieteissä vaatii heidän mukaansa kolmen ehdon täyttymisen:

- On oltava jokin annettuna otettu osa kokonaisuutta, jonka päälle tulkintaa voidaan rakentaa,
- on oltava näkökulma tutkittavaan ilmiöön sekä
- tarvitaan esiymmärrys tutkimuskohteesta.

Rauno Kuusiston (2004, 27) mukaan hermeneuttista lähestymistapaa sovellettaessa on otettava huomioon seuraavat reunaehdot:

- Ei ole olemassa absoluuttista totuutta.
- Tutkimusprosessi saa voimansa tutkijan tiedosta ja kokemuksesta, tutkimuskohteesta ja teoriasta saatavasta datasta ja informaatiosta sekä tutkijan ajattelusta.
- Tutkimus vaatii onnistuakseen vähintään yhden yleisesti ymmärretyn ja hyväksytyyn yhteisen tekijän tutkijan ja tutkimuskohteen välillä.
- Subjektiiivisuus on tutkimuksessa aina jollain tasolla läsnä.

Tämän kaltainen epäilevä suhtautuminen absoluuttisten totuuksien olemassaoloon ovat omiaan jatkuvaan muutokseen sopeutumisessa sekä sen tutkimisessa, jossa keskeistä on tutkittavan kohteen merkitysten tulkitseminen. (Kuusisto 2016; Rantapelkonen & Koistinen 2016.)

Hermeneuttinen tieteenfilosofia sekä lähestymistapa näkyivät tässä tutkimuksessa kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa, sekä niiden välisissä ja keskinäisissä suhteissa. Prosessin vaiheita tässä tutkimuksessa olivat tutkimusasetelman muodostaminen, teoreettinen perehtyminen, aineiston tuottamisen suunnittelu, aineiston tuottaminen, aineiston analysointi ja tulkinta, tutkimustulosten esittäminen, johtopäätösten muodostaminen sekä niistä kumpuava pohdinta. Vaiheet eivät ole olleet peräkkäisiä, vaan päällekkäisiä, jolloin yksittäinen vaihe ja sen osa on vaikuttanut kokonaisuuteen (Huhtinen, 36–37; ks. myös Gadamer 2004). Tässä tutkimuksessa tämä toteutui etenkin perehdyttäessä johtamisen ja kompleksisuuden teorioihin sekä tulkittaessa ja ymmärrettäessä tuotettua aineistoa.

2.2. Tutkimusmenetelmät

Hermeneuttiseen tieteenfilosofiseen lähestymistapaan perustuvan laadullisen fenomenologisen tutkimuksen taustalla voidaan tunnistaa ennakkokäsitykseni tutkimusaiheesta ennen tutkimuksen aloittamista sekä näiden ennakkokäsitysten muuttuminen tutkimusprosessin edetessä. Tuloksena minulle tutkijana muodostui näkemys siitä, miten tutkittavasta aiheesta ja sen kohteista voidaan saada tietoa ja vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin.

Laadullisen tutkimuksestani tekee se, että siinä pyritään ymmärtämään inhimillistä toimintaa tutkimuksen kohteena olevien johtajien omien kokemusten ja käsitysten kautta. Tällöin tutkijan tekemä tulkinta johtajien näkemyksistä nousee aineiston analyysissä keskeiseen asemaan. Inhimillisen toiminnan taustalla olevien tekijöiden tulkintaa ei ole luontevaa toteuttaa määrällisen tutkimuksen keinoin, sillä tulokset saattavat siten muodostua ikään kuin suppeaksi syy-seuraus-koneistoksi. Laadullisemmin suuntautuneessa tutkimuksessa mitään yksinkertaista syy-seuraus-suhdetta ei kuitenkaan edes oleteta löytyvän (Hirsjärvi & Hurme 2017, 55).

Analyysimenetelmällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä konkreettista tapaa, jolla aineistoa käsitellään eli analysoidaan. Laadullisen tutkimusanalyysin voisi käytäntöön sitoen määritellä aineiston tiivistämiseksi ja jalostamiseksi käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. Fenomenologisiin, hermeneuttisiin ja eksistentiaalsiin otteisiin pohjaavat analyysimenetelmät korostavat yksilön subjektiivisuutta ja tällöin tarkastelun kohteena ovat yksilön ainutlaatuiset kokemukset (Günther, Hasanen, & Juhila 2021).

Yksi ihmisen perustoiminnoista on jatkuva havaintojen tekeminen. Useista ihmisen tekemistä havainnoista syntyy pysyvämpi ilmiö, jonka tutkimiseen fenomenologisesti suuntautuneissa tutkimuksissa keskitytään. (Huhtinen 2006, 51.) Fenomenologisessa tutkimussuuntauksessa tavoitteena on kuvata kulttuurillisia ilmiöitä sekä ihmisten ilmiöille antamia merkityksiä (Rantapelkonen & Koistinen 2016). Täten se voidaan nähdä ontologisesti tulkinnallisena tutkimuksena jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. Siten fenomenologia tulee erottaa etnografiasta, joka kuvaa ja selittää ihmisen toimintaa ympäristössään tai ryhmän jäsenten tulkintoja ja käsityksiä ympäristöstään ja toiminnastaan (Saunders, Lewis & Tornhill 2012).

Fenomenologia korostaa kokemuksellisuutta sekä elämyksellisyyttä ja sillä tarkoitetaan yksilön havaintoja ja kokemuksia tiedon tuotannossa korostavaa tieteenfilosofista suuntausta. Aivan kuten hermeneutiikkaakin, fenomenologiaa voidaan luonnehtia interpretivistiseksi suuntaukseksi, ja siksi se voidaan mieltää vastakkaiseksi positivismille. Fenomenologisella analyysillä viitataan usein monenlaisiin tutkimusotteisiin ja menetelmiin, mutta yhteistä niille on, että ne perustuvat fenomenologiseen tieteenfilosofiaan. Analyysimenetelmänä fenomenologia on laadullinen menetelmä, jonka keskiössä ovat ilmiöiden olemuksen tutkimus, välittömät havainnot sekä pohdinta ja reflektointi. (Rantapelkonen & Koistinen 2016. 27–29.) Fenomenologinen analyysi tutkimusmenetelmien taustalla on hyvin sopusoinnussa tämän tutkimuksen tutkimusongelman, teoreettisen viitekehyksen sekä käytettävän aineiston kanssa.

Tutkimuksen menetelmävalintojen tarkastelu

Vuoren (2021) mukaan on nykyajattelutavan mukaisesti syytä puhua aineistojen tuottamisesta keräämisen tai hankkimisen sijaan, sillä aineistojen muodostaminen tutkimusta varten on tutkijan aktiivista työtä. Aineistoa tuottaessaan tutkija keksii idean aineistosta, valitsee ja rajaa aineiston sopivan kokoiseksi kulloiseenkin tarkoitukseen, yhdistelee erilaisia aineistoja ja työstää aineistoa analyysia varten (Sama).

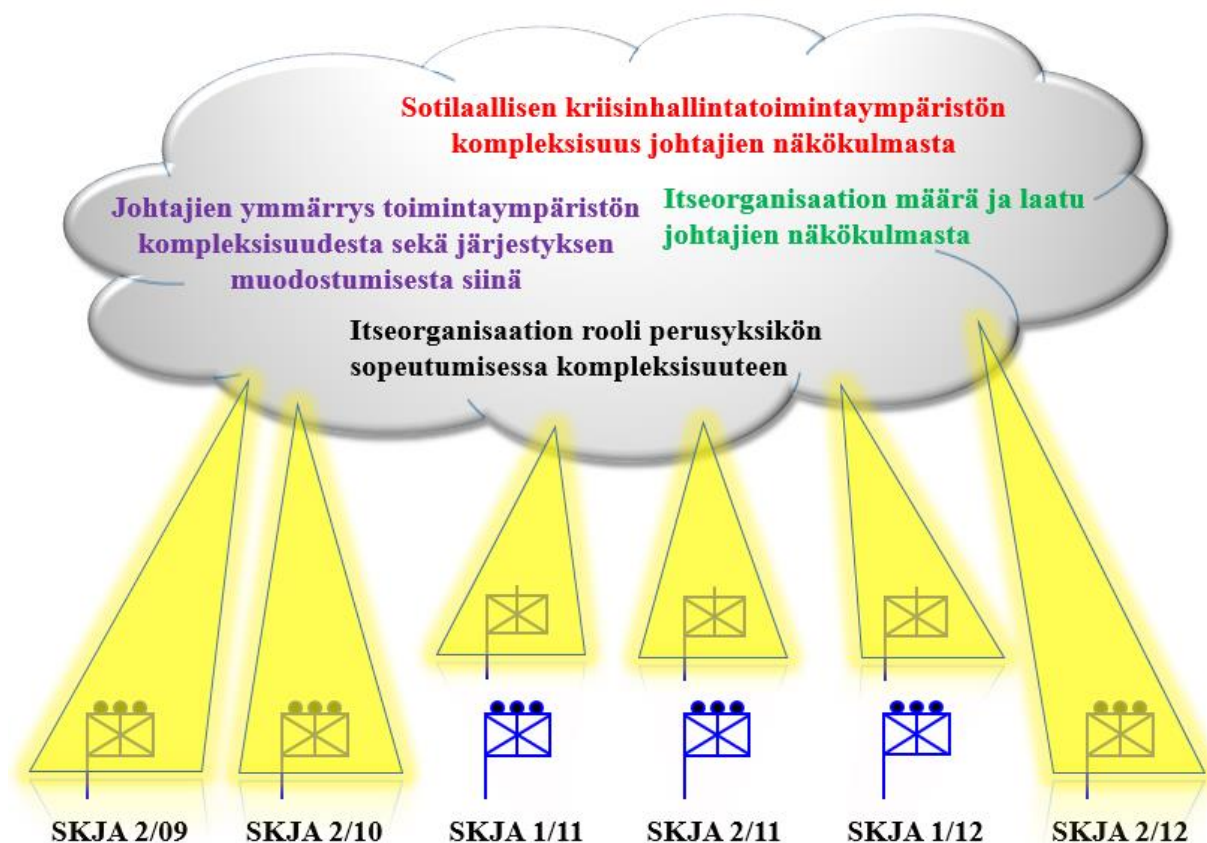
Tutkimukseni aineisto on tuotettu puolistrukturoiduin teemahaastatteluin ja litteroitu tekstiksi. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei välttämättä muotoilla tarkasti etukäteen tai esitetä aina samassa muodossa. Menetelmän käyttö edellyttää, että tutkija perehtyy ensin tutkimusaihet-

taan koskevaan kirjallisuuteen, valitsee oman näkökulmansa ja kysymyksensä ja päättää siten, mitkä ovat tutkimuksen kannalta keskeiset teemat. (Hirsjärvi & Hurme 2017.) Edellä kuvatut toimintamallit toteutuivat tässäkin tutkimuksessa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei useinkaan pyritä lukumäärältään massiiviseen aineistoon, vaan nähdään paremmaksi pyrkiä saamaan analyysiin enemmän syvyyttä ja oivaltavuutta kuin laajuutta (Vuori 2021). Teemahaastattelun osalta laadullisessa tutkimuksessa onkin kuvailevampaa puhua otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsitään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. Laadullisesti keskittyminen rajattuun ilmiöön antaa mahdollisuudet tutkia yksityiskohtia, esimerkiksi selvittää valittujen toimintojen yhteyttä olosuhteisiin, tilanteisiin ja toimintaympäristöön. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 59.) Kun laadullista aineistoa ajatellaan näytteenä todellisuudesta, tutkijan omat valinnat ja niiden perustelun tärkeys korostuvat. Usein punnitaan kahta erilaista näkökulmaa näytteen valinnassa: ajatellaanko, että aineisto on näyte jostakin tavanomaisesta ja tyypillisestä vai kenties sittenkin näyte jostakin poikkeuksellisesta ja epätavallisesta (Vuori 2021)?

Tähän tutkimukseen valitun näytteen voidaan katsoa edustavan osin molempia näkökulmia. Sotilasjohtamisen näkökulmasta johtaminen kriisinhallinnan toimintaympäristössä tekee valitusta näytteestä poikkeuksellisen ja tietynlaiseen toimintaympäristöön sidotun. Lisäksi tutkimuksen aineisto käsittelee suomalaisia jääkäriyksiköitä Afganistanissa vuosina 2009–2013, joka tekee näytteestä myös tutkittavan kriisinhallintajoukon näkökulmasta hyvin epätavallisen kuten jo tutkimuksen rajausten yhteydessä alaluvussa 1.4 perustelin. Kompleksisuustieteiden näkemysten perusteella voidaan taas olettaa, ettei toimintaympäristön sijainnilla itsellään ole vaikutusta itseorganisaation, emergenssin tai adaptaation ilmenemiseen johtajan toiminnan kannalta. Tutkimuksen tulosten tulisi siis näin ollen olla tietyin reunaehdoin sovellettavissa missä tahansa ympäristössä. Näitä edellä mainittuja näkemyksiä avataan laajemmin tutkimuksen teoreettisissa lähtökohdissa raportin luvussa 3.

Alaluvussa 1.4. määrittämieni rajausten mukaisesti tutkimukseni harkinnanvarainen näyte on havainnollistettu kuvassa 1. Rajausten perusteella haastateltaviksi soveltuivat kolme jääkärijoukkueen johtajaa sekä kolme jääkärikomppanian päällikköä, jotka ovat palvelleet SKJA:ssa rotaatioissa 2/09–2/12 vuosina 2009–2013. Haastateltavat valittiin palvelusrotaatioittain sen perusteella, että kukin heistä oli toiminut palveluksensa aikana SKJA:n korkea-arvoisimpana jääkärijoukon johtajana. Tämä tarkoittaa heidän osaltaan hallinnollisesti ja kansallisesti palvelemista suoraan SKJA:n komentajan alaisuudessa.



Kuva 1. Tutkimusmenetelmien suhde tutkimuksen ilmiöihin.

Teemahaastattelu puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä eroaa monessa suhteessa muista tutkimushaastattelun lajeista, jotka ensi silmäyksellä voivat tuntua samanlaisilta (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47). Laajasti ottaen sen ominaispiirteet voidaan luokitella neljään vaiheeseen, jotka tähän tutkimukseen sidottuina voidaan esittää seuraavasti.

Ensinnäkin tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, tässä tapauksessa SKJA:n jääkärikomppanian päällikkyuden tai jääkärijoukkueen johtajuuden ISAF-operaatiossa. Toiseksi tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta, tässä tapauksessa kriisinhallintatoimintaympäristön kokonaisuutta, johtamista sekä kompleksisuusajattelun mukaisia kytkentöjä. Tämän sisälön- tai tilanneanalyysin avulla tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määrävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille, kuten tässä tutkimuksessa oletukseen itseorganisaation ja sen mahdollistaman emergenssin merkityksestä kompleksisuuteen sopeutumista lisäävänä tekijänä. Analyysin perusteella kolmannessa vaiheessa tutkija on kehittänyt haastattelurungon. Neljänneksi ja viimeiseksi haastattelu on suunnattu tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47.)

Kirjoittajien kuvaus teemahaastattelun menetelmästä, joka pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) julkaisemaan kirjaan *The Focused Interview*. Teemahaastattelu ei kuitenkaan kirjoittajien mukaan edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tulkita tällä menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 48.)

Vaikka toisinaan samassa tutkimuksessa yhdistetään laadullista ja määrällistä aineistoa, voitaneen pääsääntöisesti kuitenkin todeta, ettei useamman aineiston yhdistely sinänsä tee tutkimuksesta parempaa tai monipuolisempaa kuin yhden aineiston huolellinen analyysi (Vuori 2021). Tämä pätee myös tässä tutkimuksessa, jossa käsitellään tarkkaan valittujen henkilöiden subjektiivisia kokemuksia. Toki aineiston koodauksessa esiin nousevien toistuvien ominaisuuksien muodostumista pää- ja alaluokiksi voitaisiin pitää määrällisenä aineistona, mutta tutkijana näen sen enneminkin olevan osa yhden aineiston laadullista analysointia ja tulkintaa useasta eri näkökulmasta.

Hermeneuttisen prosessin päämääränä voidaan nähdä yhteisten merkityksien sekä ymmärryksen luominen tutkijan ja tutkittavan kohteen välille. Tässä tutkimuksessa yhteinen ymmärrys pyrittiin luomaan tutkijan ja haastateltujen johtajien välille. Erityisesti juuri haastattelutilanteet sekä niistä suorittamani litterointi toimivat merkittävänä ymmärryksen muodostajana. Litteroinnin avulla syntynyttä tekstiä on sisällytetty myös tutkimusraportin tulosten esittämiseen, jolloin aineistolle on pyritty löytämään yhteinen merkitys. Tällöin tekstin tulkinta on hermeneutiikan keskiössä. Haastatteluaineisto analysoitiin, tulkittiin ja ymmärrys muodostettiin sotilasjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset syntyivät tässä tutkimuksessa aineiston, teoreettisen kehyksen sekä tutkijan tulkinnan ja ymmärryksen yhteistuloksena. (Kuusisto 2016; Rantapelkonen & Koistinen 2016.)

Tuotettu aineisto analysoitiin tässä tutkimuksessa abduktiivisen päättelyn sisällönanalyysillä. Pragmaattinen tutkijaluonteeni suosii kvalitatiivista abduktiivista päättelyä. Tämä tarkoittaa todistusaineiston valossa tehtävää, ikään kuin valistunutta johtopäätöksen arvaamista loogisen tapahtumaketjun muodostamiseksi. Tästä syystä abduktiivista päättelyä kutsutaan joskus myös Sherlock Holmes -päättelyksi. Tällaiselle päättelylle ominaista on johtoajatuksen läsnäolo, jossa ajatus ohjaa päättelyn tekemistä. Abduktiota ei näin ollen voida pitää deduktion kaltaisena pätevänä päättelynä, koska abduktion johtopäätöstä ei voida pitää ennakkoodotusten väistämättömänä seurauksena. Deduktion ollessa teorialähtöinen ja induktion empierialähtöinen, on abduktio myös empierialähtöinen, mutta siinä teoriaa voidaan kuitenkin pitää päättelyn taustana ja tukena. (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 1; Hirsjärvi & Hurme 2017, 136.)

Abduktiivisessa, teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä on kyse teorian ja empirian vuoropuhelusta, jossa empiiristä aineistoa jäsennetään teorian tai mallin avulla. Tällöin tutkija ikään kuin etsii johtolankoja ilmiön ja sitä koskevien teorioiden yhteydestä (Tuomi & Sarajärvi 2004)³. Rantapelkosen ja Koistisen (2016) mukaan valtaosa tutkijoista pitää abduktiivista päättelyä synonyymina parhaaseen selitykseen johtavalle päättelylle. Edelleen jotkut taas pitävät niitä erillisinä käsitteinä. Heidän mukaansa parhaaseen selitykseen johtava päättely vertaa useita teorioita ja pääättelee jonkin näistä olevan tosi tai todennäköinen, kun taas abduktiivinen päättely käsittelee yksittäistä teoriaa ja sen jatkotutkimusta. (Rantapelkonen & Koistinen 2016.) Itse tutkijana näen abduktiivisen päättelyn hakevan parasta selitystä tutkittavaan ilmiöön useista teorioista, jonka pohjalta paljastuvat myös tarpeet ilmiön jatkotutkimukselle.

Laadullisessa sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo; tässä tutkimuksessa siis mistä haastateltavat puhuvat. Sen sijaan aineiston kielellistä tai muuta ilmaisullista muotoa ei yleensä oteta systemaattisen analyysin kohteeksi, eikä se ollut tarpeen tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi tässä tutkimuksessa. Laadullisen sisällönanalyysin käsite eroaa sisällönanalyysistä (content analysis), toiselta suomennokseltaan sisällönerittelystä, jota on käytetty sellaista sisältöjen analyysia kuvaavaksi nimitykseksi menetelmästä, jossa ensin laajoista aineistoista koodataan sisältöä koskevia luokkia, joiden välisiä suhteita sitten tarkastellaan määrällisen, jopa tilastollisen analyysin avulla. (Vuori 2021.)

Laadullinenkaan sisällönanalyysi ei pohjaa millekään erityiselle teoreettis-metodologiselle ajattelulle, joten analyysille ei löydy yhteisiä sääntöjä, eivätkä analyysia ohjaa myöskään erityiset menetelmälliset käsitteet. Tässä tutkimuksessa käytetty laadullinen sisällönanalyysimenetelmä perustui tutkijan tekemälle teorian ohjaamalle koodaukselle, jossa tutkija on tunnistanut ja nimennyt aineistostaan löytämiä sisällöllisiä elementtejä ja valinnut teoreettisen ymmärryksensä pohjalta, mitkä seikat häntä aineistossa kiinnostavat. Teorian ohjaamassa koodaamisessa aiemmissa tieteellisissä jäsennyksissä ja empiirisissä tutkimuksissa syntyneet kategoriat ja käsitteet ovat aineiston koodaamisessa soveltuvien osien mukana, kun taas aineiston ohjaamassa koodaamisessa tutkija pyrkii sulkemaan aiemmat käsitteellistykset pois ja koodaamaan aineiston luokkiin ja alaluokkiin ensisijaisesti raaka-aineistoon tukeutuen. (Sama.)

Tutkimuksessa syntyvän ymmärryksen muodostuminen noudattaa hermeneuttisen spiraalin mallia, jossa tutkimuksen edetessä muodostuva ymmärrys laajentaa tutkijan esiymmärrystä.

³ Myös MPKK:n Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen luento Yleisesikuntaupseerikurssin 60 opiskelijoille aiheesta Kvalitatiivisten menetelmien työpaja: Laadullinen sisällönanalyysi 16.10.2019.

Mallin mukaisesti kokonaisuusymmärrys rakentuu kaikesta tutkittavasta aineistosta. Tutkijan omat ennakkokäsitykset vaikuttavat näin ollen koko tutkimusprosessiin. Tutkijana tulkitsin eri lähteistä tutkimuksen eri vaiheissa saamaani tietoa tutkimushetkeen sidonnaisen ymmärryksen valossa. Tämä ymmärrys kehittyi tutkimuksen edetessä tulkitsemäni ja analysoimani aineiston vaikutuksesta. Tämän seurauksena syntyivät haastatteluiden teemat-alueet aineiston tuottamista varten. Pääkysymykseen vastaaminen tehtiin tässä tutkimuksessa tulkitsemalla ja vertailemalla alakysymyksiin saatuja vastauksia ja liittämällä ne sotilasjohtamisesta kirjoitetuihin johtajuustutkimuksiin sekä kompleksisuusteorian käsitteisiin.

2.3. Tutkimukseen tuotettu aineisto ja sen analyysi

Tutkimuksen empiirinen aineisto tuotettiin kokonaisuudessaan vuoden 2020 jälkimmäisellä puoliskolla. Aineiston tuottaminen aloitettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, joissa edettiin kirjallisen lähdeaineiston ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettujen ja etukäteen valittujen teemojen ja tarkennettujen kysymysten varassa (esim. Tuomi & Sarajärvi 2004). Strukturoimaton haastattelu olisi vaatinut haastateltavilta syvällisempää taustaymmärrystä erityisesti kompleksisuuden teoriasta ja käsitteistä. Lisäksi se olisi nähdäkseni ollut, tutkimukseen käytettävissä ollut aika huomioiden, haastateltavien käsittelyn sekä yhdenmukaisen analyysin osalta liian työläs. Lomakehaastattelu taas ei kvantitatiivisen luonteensa takia sovi tällaiseen fenomenologis-hermeneuttiseen perustutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2017.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta yksilöiden kokemukset ja näkemykset säilyisivät aineistossa mahdollisimman autenttisina. Haastattelujen kesto vaihteli ajallisesti välillä 45–65 minuuttia. Kaikki haastattelut suoritettiin etäyhteyksin COVID-19 pandemiasta johtuen. Etäyhteyksissä käytettiin Microsoft Skype videopuhelupalvelua. Haastattelua varten jokaiselle kohdehenkilölle lähetettiin saatekirje, jossa tutkimuksen teoreettista taustaa sekä tarkoitusta avattiin lyhyesti haastateltavaa varten. Lisäksi kohdehenkilöille lähetettiin erillinen tausta-aineisto tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittelemiseksi. Jaettu tausta-aineisto on esitetty tutkimusraportin liitteessä 2.

Haastattelukysymykset oli taustatietojen lisäksi ryhmitelty teemoittain neljään ryhmään, jotka olivat: sotilaallisen kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuus johtajien näkökulmasta, johtajien ymmärrys toimintaympäristön kompleksisuudesta, itseorganisaation sekä sen mahdollistaman emergenssin ilmeneminen sekä johtajien ymmärrys järjestyksen muodostumisesta kompleksisissa tilanteissa. Näiden neljän ryhmän sisällä näkemyksiä haettiin useilla kaikille yhteisillä alakysymyksillä sekä tarvittaessa esitetyillä täydentävillä kysymyksillä. Käsin tehty-

jen muistiinpanojen lisäksi haastattelujen keskusteluosuudet nauhoitettiin tutkijan toimesta kohdehenkilöiden luvalla. Jokaisesta haastattelusta syntynyt nauhoite litteroitiin tekstiksi omalle haastattelukortilleen. Tämän jälkeen litteroidut haastattelukortit ja käsin tehdyt muistiinpanot koodattiin ensin haastattelukysymyksittäin, sitten teemoittain ja lopuksi luokittain.

Koodaamista käytetään yhtenä laadullisen sisällönanalyysin työvälineenä, mutta toisaalta se on työvaihe, jolla minkä tahansa laadullisen tutkimuksen aineiston käsittely alkaa. Kyse on aineiston ensivaiheen järjestämisestä ja luokittelusta, jonka jälkeen edetään varsinaiseen analyysiin. (Juhila 2021) Koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely sekoitetaan usein toisiinsa, koska ne ovat lähteestä riippuen määritelmiltään hyvin lähellä toisiaan.

Ysinkertaisesti ilmaistuna koodaamisessa on kysymys siitä, että aineiston osia eli pidempiä ja lyhyempiä katkelmia litteroiduista haastatteluista erotellaan jonkin ominaisuuden mukaan. Samankaltaiset osat luokitellaan yhteen ja tälle luokalle annetaan yhteisen ominaisuuden mukainen nimi. Koodaaminen etenee yleensä siten, että ensin paikannetut koodit, pääluokat, jakautuvat useiksi alaluokiksi. (Sama.)

Koodaaminen on siis ennen kaikkea moninaisen ja rikkaan raaka-aineiston tiivistämistä ja saattamista hallittavaan muotoon. Toisaalta koodaamisessa aineistoa järjestetään niin, että koodaaja, tässä tapauksessa tutkija itse, saa siitä esiin yllättäviäkin näkökulmia. Tuloksena syntyvät luokat, alaluokat ja niistä muodostettavat aineistokoosteet syntyvät paljolti koodausprosessin aikana. Koska laadullisen tutkimuksen aineistot ovat aina verrattain rikkaita, löytyy niistä koodattavaa monista eri näkökulmista. Näin ollen koodaamisessa on kyse myös tutkijan tekemistä valinnoista. Siksi on tärkeää, että koodaamista ohjaavat tässäkin tutkimuksessa tutkimusongelma sekä keskeiset tutkimuskysymykset, jotka tosin myös muokkautuivat tutustuessani tutkimusaineistoon koodausprosessin edetessä syvällisemmin. (Juhila 2021.)

Koodaaminen työkaluna mahdollistaa myös aineiston numeerisen esittämisen, jonka avulla voidaan kertoa erilaisten asioiden esiintymisen yleisyydestä aineistossa (Sama). Tässä tutkimusraportissa tulosten luokittelun yhteydessä esitetään suluissa ylä- ja alaluokkien esiintyvyys haastateltavien vastauksissa numeraalisena lukumääränä. Lisäksi lukumäärillä on suoritettu esiintyvyyden vertailua ja todennettu näkemysten selkeää eroavaisuutta erikseen esiin nousevissa alaluokissa joukkueen johtajien ja komppanian päälliköiden välillä. Koodaamisen tuloksena syntyneet luokittelut on esitetty raportin liitteen 3 taulukoissa 4–6. Nauhoitettu raaka-aineisto sekä nauhoitusten litteroinnit ovat tutkijan hallussa.

Edellä mainituin tavoin tutkittavaan muotoon saatetulle aineistolle suoritettiin laadullinen sisällön analyysi, jossa tutkijan tehtävänä oli löytää ja jäsentää siitä tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat (Günther ym. 2021).

Tuomen ja Sarajärven (2004) mukaan sisällönanalyysin tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä jota tutkitaan, aineiston tarjotessa näkymän tähän ilmiöön. Analyysissa aineisto tulee siten järjestää selkeään ja tiiviiseen muotoon, jotta ei kadoteta sen tarjoamaa informaatiota. Heille tämä tarkoittaa asteittaista siirtymää aineiston tarjoamista konkreettisista ilmauksista yhä abstraktimpiin käsitteisiin. Näin voidaan heidän mukaansa lopulta päätyä tulkintaan, jossa koko aineistoa kuvaa yksi yhteinen käsitteellinen ilmaus. (Vuori 2021.)

Onneksi sisällönanalyysia voi kuitenkin tehdä myös tavalla, jossa pysytään läpi analyysiprosessin lähellä sitä, miten ja mistä haastateltavat puhuvat. Tällöin analyysissa ei tavoitella abstraktia kuvausta tutkitusta ilmiöstä, vaan pikemminkin kartoitetaan niitä erilaisia tapoja, joilla jotakin asiaa kuvataan. (Vuori 2021.) Tämän kaltainen analyysiprosessi tukee tässä tutkimuksessa paremmin sekä valmiuksiani tutkijana analyysin tekemiseen että itse tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta. Tutkimuksen tarkoituksena kun ei ollut lisätä jo entisestään kompleksisuustieteiden ympärillä vellovaa abstraktiutta vaan sitoa sen käsitteitä konkreettisiin esimerkeihin käytäntöön.

3. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimukseni teoreettiset lähtökohdat rakentuvat kompleksisuustieteiden, johtamisoppien sekä kriisinhallinnan toimintaympäristön tarkastelusta. Ensimmäisen alaluvun keskiössä on tutkimuskysymysten kannalta keskeinen kompleksisuusteoria. Sen ymmärtämisen avulla muodostetaan näkövinkkeli tutkimusaineistosta esiin nouseviin merkityksellisimpiin ilmiöihin. Toisessa alaluvussa perehdytään sotilasjohtamisen nykytilaan sekä sen menneisyyttä ja nykyisyyttä kuvaaviin paradigmoihin. Kolmannessa ja neljännessä alaluvussa määritellään sotilasjohtamiseen sitoen tutkimuksen keskeisimmät kompleksisuusteoreettiset käsitteet itseorganisaatio ja emergenssi sekä adaptaatio. Viidennessä alaluvussa käsitellään SKJA:n kriisinhallintatoimintaympäristöä tässä tutkimuksessa tarkasteltavan ISAF-operaation näkökulmasta aikavälillä 2009–2013. Toimintaympäristön käsittelyssä tuodaan esiin kompleksisuustieteellisen tarkastelun mukaiset taustatekijät, jotka määrittelevät sotilaallisen kriisinhallinnan kompleksisuutta. Kuudennessa alaluvussa esitellään tutkimuksen kohteena olevan sotilasjoukon toimintaa ja sen taustoja, jotta tutkimuksen konteksti voitaisiin paremmin ymmärtää. Lo-

puksi seitsemännessä alaluvussa esitetään muodostamani synteesi tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista sekä tutkimuksen viitekehys.

3.1. Kompleksisuus

Nimestään huolimatta, kompleksisuuden käsite itsessään on melko yksinkertainen: kompleksisuus on laajavaikutteista yhteen kytkeytyneisyyttä. Laajavaikutteisuus yhteen kytkeytyneisyydessä tarkoittaa asioiden tai toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen yhteydessä toisiinsa aiheuttamia odottamattomia ja peruuttamattomia muutoksia. Kompleksisuustieteilijät kuvaavat yleisesti juuri tätä kompleksisuuden ominaisuutta sen monimutkaisuudesta erottavaksi tekijäksi. Myös monimutkaiset systeemit muodostuvat monista osista, mutta ollessaan vuorovaikutuksessa keskenään, ne eivät aiheuta toisissaan muutoksia. Ymmärtäessämme tämän, voimme nähdä kompleksisuutta kaikkialla ympärillämme. Sitä ilmaantuu aina kun verkottuneet vuorovaikutussuhteet linkittävät tapahtumia toisiinsa luoden odottamattomia lopputuloksia eli emergenssiä. Esimerkkinä tällaisesta kompleksisuuden ilmenemisestä voidaan pitää vaikkapa vuoden 2011 arabikevään tapahtumia, jossa yksittäinen mielenilmaus käynnistää ennalta arvaamattoman, laajan ja hallitsemattoman tapahtumien ketjun. (Uhl-Bien & Arena 2017. 9–10; McChrystal ym. 2015.)

Kompleksiuustieteitä kutsutaan usein myös kompleksiuusteoriaksi. Ala on kuitenkin monitieteinen, jossa Vartiaisen ym. (2013, 53–54) mukaan kompleksisuusajattelu edustaa pehmeämpää, filosofista ulottuvuutta. Erinäisiä käsitteitä, jotka määrittelevät kompleksisesti käyttäytyvissä järjestelmissä esiintyviä piirteitä tai ominaisuuksia, esiintyy kirjallisuudessa viljalti. Hanén (2017, 78) on koonnut oman tutkimuksensa perusteella näistä yleisimmin esiintyvät seuraavasti:

- itseorganisaatio
- emergenssi eli ilmaantuminen
- epälineaarisuus
- kytkeytyminen ja keskinäisriippuvuus
- palaute
- pysyminen kaukana tasapainosta
- polkuriippuvuus tai historiallisuus

Kompleksisuustiede jakautuu useisiin eri suuntauksiin, jotka ammentavat käsitteensä mm. kaaosteoriasta, dissipatiivisten systeemien sekä kompleksisten ja adaptiivisten systeemien (Complex Adaptive System, CAS) teorioista (Stacey, Griffin & Shaw 2000, 85; Aasen 2009,

11). Näin ollen onkin luontevampaa puhua kompleksisuustieteistä kompleksisuustieteen sijaan (Hanan & Raisio 2017, 109).

Myös evoluutioteorian koko olemuksen voidaan nähdä perustuvan nykymuotoisen kompleksisuusteorian käsitteiden ympärille. Evoluutioteorian kantavana perusajatuksena on mukautuvien lajien selviytyminen niiden pyrkiessä sopeutumaan ympäristössä ja olosuhteissa tapahtuvaan jatkuvaan muutokseen. Teoksensa *Lajien synty* (On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life, 1859) ensimmäisessä painoksessa Charles Darwin käytti tästä ilmiöstä termiä *luonnon valinta* (*natural selection*), jonka hän kollegansa ehdotuksesta muutti muotoon *kelvollisimpien eloonjääminen*⁴ (*survival of the fittest*) teoksen viidennessä painoksessa (1869).

Evoluutioteoriaa voidaankin pitää sopivana erityisesti kompleksisuuden synnyn tutkimiseen, toteavat Samuel Levin, Thomas Scott, Helen Cooper ja Stuart West (2019) Oxfordin yliopistosta. Eritoten kompleksisen elämän syntyminen maapallolla näyttäisi hänen mukaansa olleen riippuvaista pienestä määrästä merkittäviä yksilöllisyyden evolutionistisia muutoksia (Levin ym. 2019, 4). Jokaisessa tällaisessa muutoksessa joukko yksilöitä, jotka kykenivät aiemmin replikoitumaan itsenäisesti, tekevät yhteistyötä luodakseen uuden sekä yhä kompleksisemmän elämän muodon (Sama). Kompleksisuuden voidaan näin ollen nähdä olevan erottamaton osa kaikkea elollista toimintaa sekä kaikkien eloperäisten organisaatioiden toimintaa missä tahansa toimintaympäristössä.

Eloperäisiksi organisaatioiksi voidaan taas lukea kaikki organisaatiot, jotka koostuvat useista erilaisista itsenäisistä toimijoista tai osista. Toimijat tai osat ovat tällaisissa organisaatioissa itsenäisyydestään huolimatta yhteydessä toisiinsa ja riippuvaisia toisistaan. Siksi eloperäisen organisaation ominaispiirteenä onkin kyky oppia, kehittyä ja mukautua. (Vartiainen ym. 2013, 59.)

Eloperäisestä organisaatiosta on määriteltävissä neljä keskeistä ominaisuutta. Ensinnäkin se on kokonaisuutena enemmän kuin osiensa summa. Toiseksi, pienikin teko voi saada aikaan valtavia muutoksia organisaatiossa, koska monipuolinen vuorovaikutus ja toimijoiden väliset riippuvuudet vaikuttavat jokaisen organisaation toimijan tai osan toimintaan. Kolmanneksi, se kehittyy pikemminkin yhdessä ympäristönsä kanssa kuin yksin, koska organisaatio ja ympäristö ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Muutokset eivät jää pelkästään organisaation sisälle. Neljänneksi, se toimii kaaoksen reunalla, koska tasapainon sijaan tavoitteena on mukautumi-

⁴ Tutkijan suomennos.

sen edellyttämä muutos, joka on organisaation kehittymisen edellytys ja mahdollisuus edetä tavoitteissa. (Sama.)

Edellä määriteltyjen ominaisuuksien perusteella eloperäisiä organisaatioita ovat näin ollen myös kaikki kompleksiset ja adaptiiviset systeemit (CAS), joita ainakin Uhl-Bien, Marion ja McKelvey (2007) pitävät kompleksisuustieteellisen tarkastelun perusyksiköinä. Andersonin (1999) mukaan kompleksisissa ja adaptiivisissa systeemeissä toimijat ovat osittain keskenään riippuvaisia siten, että niiden käyttäytyminen riippuu kaikkien muiden systeemeissä olevien toimijoiden tai joidenkin niiden muodostamien osajoukkojen käyttäytymisestä. Ajan mittaan näissä systeemeissä toimijoiden välinen yhteistyö myös kehittyy pyrkien mukauttamaan jokaisen toimijan ympäristöönsä (Anderson 1999, 219–220). Toimijat siis muodostavat verkoston, jossa niiden toiminta yhteen kietoutuu esimerkiksi saman tavoitteen tai tarpeen motivoivamana. Tällaisen systeemin rajojen määrittely vaihtelee tutkijoiden näkemysten mukaan, mutta yhdistävä tekijänä on niiden käsittely avoimena systeeminä. (Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007.)

Kompleksisten ja adaptiivisten systeemien teorian ytimen muodostaa näkemys, jonka mukaan kompleksisessa tilanteessa useat komponentit (kuten ihmiset, ryhmät, organisaatiot tai jopa yhteiskunnat) vuorovaikuttavat keskenään sopeutuen sekä toistensa että ympäristönsä käyttäytymiseen. Nämä komponentit sekä niiden sisällä olevat toimijat taas noudattavat kaavoja (kuten tavoitteita, intressejä, sääntöjä ja aiemman kokemuksen muovaamia tapoja) toiminnassaan. Teorian keskeinen käsite on itseorganisaatio, jossa komponentit toimivat tilanteen mukaisesti ja tekevät yhteistyötä muiden komponenttien kanssa, jolloin tuloksena emergoituu uudenlaisia toiminnan yhdistelmiä. Toiminnassa käytetyt kaavat muuttuvat palautteen sekä yrityksen ja erehdyksen kautta, jolloin toimijat jatkuvasti sopeutuvat paremmin tilanteeseen. Systeemin käyttäytyminen onkin siten paradoksaalisesti toistuvaa, mutta kuitenkin aina täysin uutta. Kaavat päivittyvät myös siksi, että komponentit vaikuttavat koko ajan toistensa toimintaan. (Hanén 2017, 136; Stacey ym. 2003, 238–240.)

John Hollandin (1992) mukaan erityisen kiinnostavaa toiminnan ymmärtämisen ja siihen vaikuttamisen kannalta on kompleksisissa ja adaptiivisissa systeemeissä esiintyvä yhteen kokoava käyttäytyminen joka ei ole johdettavissa systeemin osien toiminnasta. Ymmärtääksemme tällaista käyttäytymistä on ensin ymmärrettävä, miten sitä emergoituu systeemin osien välisen vuorovaikutuksen seurauksena (Holland 1992, 19–20). Tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta on hedelmällisempää kysyä ennemminkin, miksi tai minkä johdosta yhteen kokoavaa käyttäytymistä esiintyy – eikä niinkään miten sitä esiintyy.

3.2. Johtaminen

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan organisaation arjessa, sillä yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen teorian tarkoituksena on puolestaan tarkastella johtamista sen toiminnan, tehtävien, tarkoituksen ja laajuuden näkökulmista. (Seeck 2008, 18; 2009.)

Perinteiset johtamisteoriat toimialasta riippumatta ovat enemmän tai vähemmän keskittyneet johtajien toimintaan yksilöinä eivätkä niinkään dynaamisiin ja kompleksisiin systeemeihin, prosesseihin ja praktiikkaan jotka muodostavat johtajuuden (Uhl-Bien 2006). Johtajuus on usein nähty ikään kuin konkreettisenä käsitteenä, jonka mukaan on olemassa johtajaksi kutsumamme ihminen joka käyttää vaikutusvaltaansa muiden toiminnan ohjaamiseen (Tourish 2019).

Kompleksisuuden näkökulmasta johtajuus, leadership ei kuitenkaan ole eikä sitä tule nähdä yksilölähtöisenä johtamisena. Sen sijaan se tulee nähdä tunnistettavana, sosiaalisten ja relationaalisten kaavojen muodostamana organisoitumisena autonomisten ja heterogeenisten yksilöiden joukossa heidän muodostaessaan toiminnallisen systeemin. Kompleksisuusnäkökulmassa kyse ei kuitenkaan ole johtajayksilöiden jättämisestä huomiotta, vaan pikemminkin keskittymisestä laajemmin organisoitumista luovien vaikutteiden tärkeyteen sekä yksilötason toimintojen, että kompleksisten systeemien ilmiöiden osalta. (Hazy & Uhl-Bien 2015, 80.) Tämän tutkimuksen osalta onkin kriittistä muodostaa syvempi ymmärrys johtajuuden prosesseista kompleksisessa toimintaympäristössä, jotta voisimme edelleen ymmärtää niitä prosesseja, joiden johdosta sosiaalista järjestystä syntyy.

Hanénin väitöskirjan (2017, 138) yhtenä johtopäätöksenä kompleksisuustutkimusta tulisi rakentaa vanhemman kirjallisuuden päälle. Tämä saattaisi hänen mukaansa auttaa organisaatio-teorian vaikeimpien ongelmien ratkaisussa. Samaa johtopäätöstä voitaneen hyödyntää myös johtamisteorioiden ongelmien ratkaisussa.

Johtamisparadigmat ovat perustavanlaatuisia ja useita vuosikymmeniä kestäviä ajattelumalleja (Seeck 2009). Paradigmat ovat vaikuttaneet siihen, miten johtamisen sekä organisaation tehtävä ja merkitys kulloinkin on ymmärretty (Sama). Seeckin (2008, 288) mukaan jokainen johtamisparadigmoista on kyennyt vastaamaan johonkin perimmäiseen yhteiskunnan ja teollisuuden kehityksen mukanaan tuomaan ongelmaan, esimerkiksi talouden rakenteessa tapahtu-

neisiin tai kansainvälisten voimien mukanaan tuomiin muutoksiin. Näitä johtamisparadigmoja on hänen mukaansa viisi: tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneanalyttinen paradigma, organisaatiokulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat (Seeck 2009, 43–46). Näistä tieteellinen liikkeenjohto vaatii tutkimukseni kannalta lähempää tarkastelua, sillä Seeckin (2008, 18) mukaan suomalainen johtaminen on kehittynyt ainakin 1900-luvun puoleenväliin saakka yhtäältä tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjän Frederick Taylorin oppien pohjalta, ja toisaalta armeijan johtamisperiaatteiden perustalta. Lisäksi hänen mukaansa taustalla on vaikuttanut myös luterilainen etiikka. Tämä määrittely toimii taustaoletuksena suomalaisen sotilasjohtamisen näkökulmalle tässä tutkimuksessa.

Tieteellinen liikkeenjohto tunnetaan myös nimellä taylorismi, teorian kehittäjän Frederick W. Taylorin (1856–1915) mukaan. Tieteellisen liikkeenjohdon tavoitteena oli poistaa tuotannon järjestämiseen liittyvät ongelmat tehokkaan toiminnan rationalisoimisen avulla. Taylorin mukaan sen periaatteita olivat (Seeck 2008, 53):

1. Tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset.
2. Työntekijät valitaan ja heitä opetetaan ja koulutetaan tieteesen perustuvan tiedon perusteella sen sijaan, että työntekijöiden sallittaisiin itse päättää asioista ja kehittyä satumanvaraisesti.
3. Johto ja työntekijät työskentelevät tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien tieteellisten lakien mukaisesti.

Mekanistista organisaatio- ja maailmankuvaa edustavassa taylorismissa suunnittelu ja päätöksenteko erotettiin työstä. Työ jakautui työntekijöiden osalta toteutukseen ja johtajien osalta suunnitteluun ja valvontaan. Tieteellisessä liikkeenjohdossa hankkiuduttiin myös eroon epä-tarkoista säännöistä. Taylorismin periaatteet myös väheksyivät työntekijöiden välistä kanssakäymistä nähden sen lähinnä tuottavuutta laskevana tekijänä. Kanssakäymisen puute niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin johti luonnollisesti organisaation kollektiivisen tilannetiedon puuttumiseen. Työntekijät eivät siis olleet tietoisia johdon tilanteesta tai tavoitteista omaa työnkuvaansa laajemmasta näkökulmasta. (Seeck 2008; McChrystal ym. 2015, 99; Vartiainen ym. 2013, 54.) McChrystal ym. (2015) näkevät, että vastoin taylorismin periaatteita, joukon tilannetietoisuuden on oltava tehtävän toteuttamisen osalta yhteinen. Hänen mukaansa on pyrittävä siirtymään johtajan tilannetietoisuudesta joukon tilannetietoisuutta korostavaan ajatteluun.

Myös Kivenjuuri (2011) ja Hazy (2012) ovat päätyneet samaan johtopäätökseen. Heidän mukaansa hyvä johtaja ei panttaa olennaista informaatiota alaisiltaan. Hyvä johtaja tunnistaa or-

ganisaationsa menestyksen avaimiksi informaatiota ja tietoa arvostavan kulttuurin sekä tiedon tehokkaan hyödyntämisen koko organisaation laajuisesti.

Salailu sekä tiedon pimittäminen suojaustasoihin ja -tarpeisiin vedoten johtaa kollektiivisen tilanneymmärryksen vajavaisuuteen tai kokonaan puuttumiseen (McChrystal ym. 2015, 141). Tämän taas voidaan olettaa tekevän minkä tahansa sotilasjoukon kyvyttömäksi käyttää voimaansa sekä resurssejaan koordinoitusti ja kohdennetusti operaation päämäärien saavuttamiseksi. Tähän liittyen eräs tiedustelu-upseeri totesikin minulle osuvasti aikoinaan, että *”Jaettu tieto on menetetty tieto, mutta jakamaton tieto on käyttökelpoton tieto.”* Tässä voidaan todeta olevan vinha perä. Jaettu tieto voi johtaa operaatioturvallisuuden ajoittaiseen vaarantumiseen, mutta jakamaton tieto on aina silti käyttökelpoton tieto, koska sitä ei ole. Tähän johtopäätökseen päätyy kokemustensa perusteella myös McChrystal ym. (2015, 170).

Taylorismin periaatteita oli sovellettu tehokkuushakuisessa sotilasjohtamisessa jo satoja vuosia ennen Tayloria. Johtamisteorian se kuitenkin inspiroi sotilasjohtajia entisestään tehostamaan organisaationsa toimivuutta. 1900-lukua ravisuttaneet maailmansodat toimivat hyvinä esimerkkeinä sodankäynnin taloudellisuuden ja tehokkuuden korostumisesta. Kun massat taistelevat, taloudellisuus ja tehokkuus ratkaisevat. Johtajan autoritääriin johtaminen, jossa johtaja sanelee ja alainen tottelee, on normaaliolojen kehityshakuisessa johtamisessa usein organisaation tuloksellisuuden kannalta haitallista. Kiivaat taistelutilanteen taas suosivat tällaista johtamista selviytymisen näkökulmasta. (McChrystal ym. 2015, 44–45).

Kompleksisista tilanteista ei kuitenkaan selvitä autoritaarisella johtamismallilla (Vartiainen ym. 2013, 42), mutta autoritäärisellä johtamisella on sotilaallisesta näkökulmasta edelleen paikkansa sotilaiden johtamisessa ja etenkin sen vaativimmassa toimintaympäristössä, sodassa. Tässä kohtaa on huomattava, että kriisinhallintatoimintaympäristö pitää toisinaan sisällään myös elementtejä sodan ajan toimintaympäristöstä (esim. Huhtinen & Toiskallio 2006, 42–59). Erona sodan ajan toimintaympäristöön on kriisinhallinnan toimintaympäristön asettama vaatimus johtajuuden muutokselle organisaatiokulttuurien muuttuessa. Sotilaat eivät aina ole enää selvästi vallan kahvassa, vaan toimintaympäristössä vallitsee tasaisempi sekä tietyin ehdoin demokraattisempi toimijoiden valta. Kriisinhallinnassa on otettava muun muassa huomioon etnisiä seikkoja, kielieroja sekä rajoitettava voimankäyttöä. (Sama, 57.)

McChrystalin ym. (2015) mukaan Taylorismi näkyy lähes kaikessa organisoitumisessa vielä tänäkin päivänä. Linjaorganisaatiot ja parhaat käytänteet dominoivat johtamisen työkaluina. Niiden riskeinä on hänen mukaansa kuitenkin mukautuvuuden ja soveltamisen uhraaminen joukkojen käytön taloudellisen tehokkuuden kustannuksella. Tourish (2019) esittääkin, että

johtajat keskittyisivät ennemmin tulevaisuuden epävarmuustekijöihin ja mahdollisuuksiin kuin lineaarisen järjestyksen noudattamiseen. Tulevaisuuden arvaamattomuus sekä siihen liittyvät epävarmuustekijät ovat hänen mukaansa aina olemassa, eikä niitä voida koskaan täysin eliminoida. Johtajien ja alaisten tulisikin yhteistyössä rakentaa ymmärrystään sekä tulevaisuuden luonteesta, että toisistaan (Sama).

Koska kompleksiset ja adaptiiviset systeemit, kuten kaikki eloperäiset organisaatiot, ovat enemmän kuin osiensa summa, todellisuuden hahmottaminen yhteen kietoutuneeksi helpottaa epälineaarisuuden ja epävarmuuden hyväksymistä luonnolliseksi osaksi kaikkea vuorovaikutusta. Tämä edellyttää kellokoneistomaisen, ennustettavuuteen ja suoriin kausaaliketjuihin perustuvan tieteellisen todellisuuskäsityksen – jollainen vallitsee esimerkiksi taylorismissa – vähintäänkin osittaista hylkäämistä. Oikeastaan se edellyttää sen tunnustamista, että muutakin tarvitaan, jotta voidaan rakentaa entistä parempaa ymmärrystä ympäröivän todellisuuden dynamiikasta. (Puustinen & Hanén 2018.)

Hankaloittaviksi tekijöiksi tässä voidaan erityisesti nähdä vahva indoktrinaatio, liiallinen informaation suodattaminen, eri mieltä olemisen kriminalisointi sekä seikkaperäiset ohjesäännöt, jotka estävät omalta osaltaan yhteisen ymmärryksen luomista kompleksisesta toimintaympäristöstä (Hanén & Raisio 2017). Pitäisikö siis Puolustusvoimissakin muuttaa suhtautumista joukkojemme ohjesääntöihin, vakioituihin toimintamenetelmiin (Standard Operating Procedures, SOP) ja perustaistelumenetelmiin? Ennakkokäsitykseni mukaan en pidä sitä tarpeellisena, mutta on mahdollista, ettei niiden henkeä, saati soveltamista osana kokonaisuutta ymmärretä oikein. Ohjesäännöt sekä vakioidut toimintamenetelmät ja organisaatorakenteet luovat organisaatioon modulaarisuutta, joka taas lisää organisaation kykyä käyttää joustavasti resurssejaan ja tekee siitä muutoskykyisen (Hänninen, 2011).

Diplomityössään Hänninen (2011) muistuttaakin, että mikäli organisaatioita ei rakenneta riittävän modulaarisiksi, vaatii toimintojen tilanteenmukainen siirtäminen aina uudelleenorganisoitua. Samalla hänkin myös ymmärtää, että liiallinen yhdenmukaistaminen saattaa kuitenkin tappaa organisaation innovatiivisuuden sen jäykästä rakenteesta johtuen. Modulaarisuudesta voi siis olla joko etua tai haittaa. Tavoittelemisen arvoisen siitä kompleksisuuden näkökulmasta tekee se, että modulaarisuudella organisaatio voi saavuttaa ikään kuin kilpailuedun nopeaa adaptoitumista vaativissa tilanteissa. (Hänninen, 2011, 117–118.)

McChrystal ym. (2015) vertaavat liiallisen tarkan kontrollin sotilasorganisaation johtamista koneen lailla toimivaan jalkapallojoukkueeseen, jossa pelaajat seuraavat pelin sijaan päävalmentajan tarkkoja käskyjä ja menettävät näin kyvyn lukea peliä. Esimerkki on kärjistetty,

mutta osuva kuvaus sotilasjohtajan roolin merkityksestä sekä johtajan suhteesta kontrollin intensiteettiin. Aki-Mauri Huhtisen (2006) mukaan alati lisääntyvä asiantuntijuus kasvattaa uusia johtamisvaatimuksia. Hän nostaa esiin ”tiimijohtamisen” johtamisteorian, jonka keskeinen idea on parantaa johtajan päätöksentekokykyä. Kyseinen malli pohjautuu juuri urheilujoukkueiden johtamistyyliin, jossa johtajuus perustuu joukkueen seurantaan ja valmentamiseen. Tiimijohtaminen lähtee toimintaympäristön jatkuvasta analyysistä sekä tiimin sisäisten johtamisvarojen jatkuvasta kartoittamisesta. Tämän kaltaista tiimijohtamista kutsutaankin toisinaan hyvin osuvasti myös johtamisen valmentavaksi otteeksi. (Huhtinen 2006.)

Mikä sitten tekee valmentavalla otteella johdetuista sekä jaetulla tietoisuudella varustetuista alaisista tuloksellisia? Tämä kysymys on tutkimukseni kannalta avainasemassa. Huhtisen (2006, 53) mukaan tiimijohtamisen/valmentavan otteen mallin heikkous on sen vähäinen tutkimus ja testaus sekä heikko käytännön todennettavuus suhteessa teoreettiseen lähtökohtaan. Mallin perusta lepää kaksijakoisesti tiimin tarkkailemisen ja toimintaan puuttumisen tasapainottelussa. Lisäksi hänen mukaansa toimintaan puuttumisen vaihtoehdossa on aiheellista kysyä, onko puuttuminen tiimin sisäistä vai ulkoista.

Tässä tutkimuksessa selittävää tekijää tuloksellisuudelle etsitään itseorganisaatiosta ja sen mahdollistamasta emergenssistä. Hanénin (2017) väitöskirjassaan tekemässä tulkinnassa olennaista johtamisen kannalta on se, että järjestys syntyy kokonaisuuteen alatasoilla tapahtuvan itseorganisoitumisen sekä jatkuvasti uudelleen muotoutuvan tilanteen mukaisen ja löyhästi kytkeytyneen yhteistyön kautta. Alatasoilla vuorovaikutus ja toiminta tapahuvat paikallisesti, eikä siellä nähdä koko tilannetta ja sen kompleksisuutta. Tämän takia organisaation osissa alaiset voivat keskittyä yksittäisten ongelmien ratkaisuun ilman kokonaisuudessa olevaa epä-tietoisuutta ja epäselvyyttä. Tämä paikallinen selkeys ja ongelmien ratkaisu alatasoilla tuottaa lopulta järjestystä kokonaisuuteen. (Hanén 2017, 136.)

Edellä mainittua tulkintaa tukee Tourishin (2019) näkemys johtajista osana johtamiaan kompleksisia prosesseja. Hänen mukaansa johtajat, käyttäessään vakaata ja tavoitteellista vaikutusvaltaansa alaisiinsa, ovat osa kompleksisuutta. Johtaja ja alainen ovat identiteetteinä epävakaita ja alati kehittyviä. Nämä identiteetit ovat sosiaalisesti yhteen kietoutuneita kamppailun ja vuorovaikutuksen dynaamisten prosessien kautta (Tourish 2019).

3.3. Itseorganisaatio emergenssin mahdollistajana

Keskeinen käsite kompleksisuustieteissä sekä edelleen CAS-teorian mukaisissa kompleksisissa ja adaptiivisissa systeemeissä on itseorganisaatio, joka sisältää järjestyksen syntymisen ja ylläpidon tai kompleksisuuden tilan, joka on vähemmän järjestäytynyt (Kivenjuuri 2011, 60).

Itseorganisaatioilla viitataan organisaation toiminnassa prosesseihin, jotka muuttuvat ilman ulkoista pakottamista tai ilman, että muutoksille olisi jokin näkyvä syy. Näitä prosesseja ei hallita keskitetysti johtamisella vaan ne toteutuvat hajautetusti koko organisaatiossa. Prosessin käynnistymisen moottorina toimii organisaatioon kuuluvien ihmisten ja alaorganisaatioiden välinen vuorovaikutus. Itseorganisaation kautta yksinkertaisista rakenteista voi kehittyä monimutkaisia kokonaisuuksia ilman pakottamista tai systemaattista suunnittelua. (Vartiainen ym. 2013.)

Organisaatiossa saattaa olla itseorganisoituvia ryhmiä. Tällaiset ryhmät ovat spontaaneja ja omaehtoisia, eivätkä niiden muodostuminen noudata johdon käskyjä tai suunnitelmia. Käskyjen ja suunnitelmien sijaan itseorganisoitumista ruokkii vuorovaikutus eri ihmisten välillä. Organisaatiossa itseorganisoitumisena voidaan nähdä esimerkiksi tilanne, jossa henkilöstö muodostaa omaehtoisesti ilman johdon toivomusta tai käskyä spontaanin ryhmän saamansa tehtävän toteuttamiseksi. Itseorganisoitumisen prosessi käynnistyy organisaation jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja keskusteluista siitä, miten tehtävä voitaisiin toteuttaa tehokkaimmin. Tyypillisimmin spontaani ryhmäytyminen toteutuu silloin, kun organisaation jäsen havaitsee asian, johon on syytä syventyä, ja aloittaa keskustelun asiasta muiden organisaation jäsenten kanssa. Keskustelujen seurauksena he päätyvät ryhmäksi, joka ryhtyy selvittämään havaittua asiaa kenenkään kehottamatta. (Sama.)

Itseorganisoituminen on taipuvainen suuriin muutoksiin pienillä alkuarvoilla. Hanén (2017) konkretisoi itseorganisaation ilmentymistä tutkimuksessaan esimerkillä kuvitteellisesta organisaatiosta, jossa kielletään tekemästä mitään ilman yhdeltä esimieheltä saatavaa lupaa. Kun tehtävät näin ovat hyvin ymmärrettäviä ja toistettavia eli rutiiniluonteisia ja kun ympäristö on ennustettava, tällainen usein toimii, eikä organisaatio ajaudu niin kutsuttuun kaaokseen. Sen sijaan niiden organisaatioiden osalta, joiden tehtävissä korostuvat epäselvyys ja reagointi, asia on toinen. Organisaation muotoilussa on tämän vuoksi Hanénin mukaan huomioitava vastuun laajentaminen organisaatioiden alatasoille asti, horisontaalinen vuorovaikutuksen lisääminen sekä yksilöiden kokemuksen parempi arvostaminen. Tällaisissa organisaatioissa tosin on vaikea luoda selkeitä komentoketjuja, osastojakoa tai kaiken kattavaa ohjeistusta, saati säännöstöä. (Hanén 2017, 105.)

Edellä kuvatun esimerkin mukaisessa organisaatiossa itseorganisaatio on keskeistä. Ilman paikallista oma-aloitteista ongelmanratkaisua, oppimisprosesseja, sopimista ja tilanteiden mukaista vuorovaikutusta – toisin sanoen juuri itseorganisaatiota – organisaation voi olla hankalaa selvittää päivittäisissä tehtävissään ainakaan tuloksellisesti. Erilaiset itseorganisoituvat prosessit ovat juuri vaihtoehtoisten ratkaisuvaihtoehtojen lisäämistä toimintaympäristöstä tuleviin

ongelmavariaatioihin siten, että ne ovat riittävässä suhteessa toisiinsa. Itseorganisaatio ei siten näyttäisikään olevan vain kompleksisen järjestelmän erityispiirre, vaan myös kompleksisessa tilanteessa toimimisen edellytys. (Sama.)

Käsite emergenssi taas viittaa uusien ja ennakoimattomien rakenteiden, kuvioiden, ominaisuuksien tai prosessien syntymiseen kuin itsestään. Eri tekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta syntyy jotain uutta omien lakiansa ohjaamana. Tämä prosessi on itseorganisoiutuva. Esimerkiksi innovaatiot syntyvät usein emergoituen, johtuen juuri innovaatioiden syntymekanismista jota ei yleensä voi suunnitella. Voidaan ainoastaan luoda niiden synnylle otollisia olosuhteita. Emergenssiä ilmenee organisaatioissa usein, mutta voimakas negatiivinen palaute, kuten tiukasti kontrolloidut työolot tai tehtävänkuvaukset, saattavat estää tai rajoittaa niille otollisten olosuhteiden syntymistä. (Vartiainen ym. 2013, 141.)

Tämä johtuu de Conigin (2016) mukaan siitä, että ulkoinen puuttuminen kompleksiseen systeemiin saattaa haitata itseorganisoidumisen aikaansaamaa kehitystä. Systeemin sisäinen palautemekanismi ei ulkoisen tekijän vaikutuksen seurauksena pääse kunnolla toimimaan ja itseorganisoidumista ei tapahdu. Systeemi ei esimerkiksi itse opi selviytymään ongelmasta, jos ongelma ratkotaan ulkopuolisen toimijan toimenpitein tai väliintulon seurauksena (de Conig 2016, 30–31, 45).

Tone M. Aasenin (2009) väitöstutkimus Statoilin innovaatioprosesseista on kelpo käytännön esimerkki innovaatioiden emergoitumisesta. Tutkimuksessa Aasen havaitsi, etteivät innovaatiot synny formaaleissa lineaarisissa ja kontrolloiduissa prosesseissa kuten perinteinen johtamiskirjallisuus antaa usein ymmärtää. Perimmäinen syy siihen, ettei innovaatioita voida suunnitella tai johtaa etukäteen, löytyy hänen mukaansa ihmisten välisistä kompleksisista vuorovaikutusprosesseista. Organisaatioteorioissa kompleksisuuden käsitteitä yhdistetään usein systeemiajattelun perusteisiin puhumalla esimerkiksi ennustettavista ajanjaksoista ja yksityiskohdista sekä itseorganisoidumisesta ja emergenssistä ilmiöinä, joita johtajat voisivat kontrolloida (Aasen 2009, 97). Kompleksisuustutkijoiden mukaan nämä puheet luovat harhakuva tulevaisuuden hallinnasta ja yksinkertaistavat kompleksisuuden monimutkaisuudeksi, jolloin koko kompleksisuusajattelun potentiaali ennustamattomuuden ymmärtämisessä menetetään (esim. Puustinen & Hanén 2018; Uhl-Bien & Arena 2018.)

Itseorganisaatio ja emergenssi yhdessä näyttäisivät siis johtavan perusteelliseen rakenteelliseen kehitykseen. Itseorganisoidumista syntyy luonnollisen ja spontaanin epälineaarisen vuorovaikutuksen tuloksena, eikä suinkaan yksittäisen toimijan pyrkimyksistä varta vasten luoda sitä tai etsiä järjestystä. Itseorganisaatio on yksinkertaisten ja/tai monimutkaisten toimijoiden

välisen vuorovaikutuksen luonnollinen seuraus. Mikäli näitä toimijoita on kuitenkin liian vähän tai niiden välillä ei ole tarpeeksi vuorovaikutusta, itseorganisoitumista ei tavallisesti tapahdu. Itseorganisoituminen on alhaalta ylöspäin suuntautuva prosessi, jossa systeemi itse määrittää tapahtumien kulun. (Anderson 1999, 222; Kivenjuuri 2011, 60; Stacey ym. 2003, 238–240.)

McChrystalin ym. (2015) mukaan sotilasorganisaatioissa yleinen esittely- ja päätöksentekokulttuurin byrokratia on omiaan rampauttamaan nopean tiedonkulun sekä toimeenpanon, sillä sotilaallinen byrokratia pyrkii toiminnan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen, mutta tappaa kommunikaation sekä innovoinnin. Mikäli itseorganisaatio kuitenkin nähdään toiminnan edellytyksenä kompleksisessa järjestelmässä, tulisi sen näin ollen ilmentyä myös perusyksikkötason johtajien tietoisena tai tiedostomattomana johtamisen työkaluna.

Itseorganisaation näkyvimpinä ilmenemisen muotoina esiintyisivät tällöin muun muassa ydin-arvot, löyhät kytkennät, improvisaatio ja adaptaatio. Jaetut ydin-arvot luovat joukkoon stabiili-teettia, pitäen organisaation kaaoksen ulkopuolella löyhien kytkentöjen puolestaan mahdollistaen laajemman paikallisen toimintavapauden ja täten edesauttaen itseorganisaatiota. Löyhät kytkennät edelleen mahdollistavat myös epävirallisten rakenteiden, kuten varjoverkostojen syntymisen. (Hanén & Raisio 2017.)

Omat kokemukseni ja näkemykseni ovat osoittaneet, että näitä organisaatioiden sisäisiä organisaatioita, sosiaalisia rakenteita ja kulttuureita käsitellään Puolustusvoimissa syystä tai toisesta helposti ikään kuin uhkalähtöisesti, vaikkakin nähdäkseni osin aivan suotta. Palvelukse- ni eri tasoissa johtamistehtävissä sotilasurani varrelta ovat itselleni osoittaneet, ettei näitä epävirallisia rakenteita tulisi nähdä yksinomaan virallisen järjestelmän vastustuksena, vaan positiivisena panostuksena järjestelmän kehittämiseen sekä ennen kaikkea aloitteellisuutena ja sitoutuneisuutena saatujen tehtävien laadukkaaseen toteuttamiseen. Samaan analyysiin ovat päätyneet myös Hazy (2012) ja Hanén (2017). Heidän mukaansa kompleksisuusnäkökulmat korostavat jaettava johtajuutta, jota ei pidä nähdä johtajajaksilön tarpeettomuutena, vaan kompleksisuuden perusominaisuuksista syntyvänä ilmiönä, joka tulisi huomioida osana johtamista.

Yksilöjohtajuutta ei Hanénin (2017) mukaan tulisi täysin myöskään kyseenalaistaa, sillä kompleksisuuden perusominaisuuksia ymmärtävän yksilöjohtajan rooli on organisaatioissa tai kompleksisessa tilanteessa edelleen erittäin tärkeä. Hän on vastuussa organisaation tavoitteiden ja tarkoituksen selkeästä määrittämisestä jonka lisäksi vain hän voi mahdollistaa emergenssin sekä siihen liittyvän itseorganisaation. Keskiössä onkin tällaisen johtajan ymmärrys siitä, että järjestys emergoituu lopulta kompleksisessa tilanteessa alaisten tehdessä niitä tehtä-

viä, joita he osaavat parhaiten, yhdessä tilanteen kannalta olennaisten toimijoiden kanssa. (Hanén 2017.) Tämä näkemys on yhtenevä Huhtisen (2006) tiimijohtamisen ja valmentavan otteen teorian kanssa.

Edellä kuvatun kaltaisesta johtamisesta käytetään myös nimitystä mahdollistava johtaminen. Uhl-Bienin ja Arenan (2017) mukaan kompleksisuusjohtamisessa huomio on kiinnitettävä kolmen tyyppiseen johtamiseen, joita adaptiivisuus vaatii: operationaalinen johtaminen, yritteliäs ja aloitteellinen johtaminen sekä mainittu mahdollistava johtaminen. Operationaalisen sekä yritteliään ja aloitteellisen johtamisen kanssa oikein suhteutettuna mahdollistava johtaminen tekee organisaatiosta ketterän kompleksisuuden edessä eli toisin sanoen kompleksisen ja adaptiivisen systeemin (Uhl-Bien & Arena 2017, 14).

Mahdollistava johtaminen takaa tasapainon hallinnollisten eli virallisten ja adaptiivisten eli epävirallisten toimintojen välillä (Murphy, Rhodes, Meek & Denyer 2016, 692–693). Mahdollistava johtaminen hyödyntää erilaisia periaatteita ja toimintoja jotka tyypillisimmin nähdään tehokkaana johtamisena. Itse asiassa, se voitaisiin nähdä ikään kuin näkymättömänä johtamisena (Uhl-Bien & Arena 2017. 18).

On selvää, että tehokkuus ja adaptiivisuus ovat suhteessa toisiinsa. Tehokkuutta tarvitaan adaptiivisuuteen ja adaptiivisuus luo tehokkuutta, mutta emme voi olettaa, että toisen saavuttaminen johtaa automaattisesti toiseen. Siksi tarvitaan laajempaa ymmärrystä johtajuudesta, jossa huomioidaan myös lopputulemat sekä ne riippuvat muuttujat jotka tunnistavat organisaatiollisen adaptiivisuuden tarpeen ja tärkeyden. (Uhl-Bien & Arena 2018, 100.) Mahdollistavat johtajat ymmärtävät kaiken tämän ja hyväksyvät ns. näkymättömyyden, koska he tietävät asian ja tarkoituksen olevan heidän johtajuuttaan tärkeämpi. He saavat tyydytyksensä adaptiivisten vasteiden luomisesta eivätkä henkilökohtaisesta tunnustuksesta (Uhl-Bien & Arena 2017. 18).

Tiivistettynä Hanénin (2017) mukaan johtajan ymmärtäessä kompleksisuutta, organisaation toimintakyky kompleksisessa toimintaympäristössä paranee muun muassa emergenssin ja itseorganisaation mahdollistavan toiminnan myötä. Olennaista nimenomaan johtamisen kannalta on hänen analyysinsä perusteella ymmärtää järjestyksen muodostuminen kompleksisessa tilanteessa.

McChrystal ym. (2015, 187) katsovat, että sotilasjoukon soveltava toiminta tehtävän hengessä tavoitteen saavuttamiseksi on jatkuvan emergoitumisen tulosta. Kun samaansa tehtävää toimeenpaneavassa sotilasjoukossa joudutaan muuttamaan hyväksytyä suunnitelmaa tehtävän tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavien olosuhteiden muuttuessa kesken toteutuksen, muut-

tuneen tilanteen ja uusien ongelmien ratkaisut emergoituvat sekä sotilasjoukon että sitä tukevien elementtien keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena (Sama). Nämä jatkuvasti emergoituvat ratkaisut vaativat jo edellä esittämieni näkemysten perusteella myös jatkuvaa itseorganisointumista. Näin ollen on myös perusteltua olettaa, että menestyvän sotilasjoukon on omattava runsaasti kompleksisen ja adaptoituvan systeemin piirteitä.

3.4. Adaptoituminen

McChrystalin ym. (2015, 101–102) näkemykset Bostonilaisen rekonstruoivan plastiikkakirurgitiimin soveltavasta ja tilanteenmukaisesta toiminnasta vuoden 2013 maratonkilpailuihin tehdyn iskun jälkeisessä monipotilastilanteessa⁵ malliesimerkkinä adaptiivisesta toiminnasta kompleksisessa tilanteessa ilman näkyvää johtamista on haasteellinen. Mikä tekee organisaation toiminnasta innovatiivista, intuitiivisesti soveltavaa, sopeutuvaa, hallitun kaaosmaista tai kaaosta? Miten määrittää adaptiivinen toiminta ja adaptoituminen, jotta se erottuisi ennalta määriteltujen ja harjoiteltujen toimenpiteiden noudattamisesta?

CAS-teorian perusteella esimerkiksi sosiaalisten hyönteisten kuten muurahaisten ja mehiläisten muodostamat yhteiskunnat voidaan määritellä kompleksisiksi ja adaptiivisiksi systeemeiksi. Teorian mukaisesti nämä yhteiskunnat noudattavat yksinkertaista säännöstöä sekä ylläpitävät vuorovaikutusten verkostoa mahdollistaakseen tasokkaasti adaptoituvan käyttäytymisen ja toiminnan. Ihmisten johtamisrakenteissa sen sijaan on aina tunnistettavissa hierarkia sekä hierarkkiset johtajat. Näiden johtajien ylläpitämät organisaatiokaaviot ja hallintomekanismit rajoittavat systeemin kykyä itseorganisointua. Ja koska me ihmiset olemme niin tottuneita byrokraatiin, arvostamme me rationaalisuutta, tehokkuutta ja vakautta adaptiivisuuden kustannuksella. Niin kauan, kun organisaatiot rakentuvat hierarkialle, ne sisältävät byrokratiaa. Byrokratialla taas on luontainen taipumus vetää systeemiä kohti järjestystä. (Uhl-Bien & Arena 2017. 11.)

Ongelmaksi tämä muodostuu varsinkin pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi yritysmaailmassa lähes kaikki uudet organisaatiot ovat aluksi yritteliäitä ja aloitekykyisiä. Kompleksisten ja adaptiivisten systeemien tapaan ne yritykset jotka selviävät kilpailussa, omaavat joustavat ja itseorganisointuvat rakenteet, jotka mahdollistavat organisaation adaptoitumisen ja muuttumisen ympäristön paineen alla. (Sama, 12.)

⁵ Esimerkissä kaksi juuri leikkauksen päättäneitä ja kotiin lähtevää kirurgia tarttuivat oma-aloitteisesti toimeen ilman tilanteeseen laadittua ohjeistusta tai ylempää tullutta käskyä.

Näiden uusien yritysten kasvaessa innovaatioiden tuomaa menestystä pyritään kuitenkin hyödyntämään luomalla järjestelmällisyyttä tulosten toistettavuuden saavuttamiseksi. Tämä johtaa tuottavuutta tehostavien sääntöjen ja proseduurien luomiseen. Kun innovatiivisuus, kokeilukulttuuri, joustavuus ja leikkisyys asetetaan vastakkain sääntöjen, määräysten, standardisoinnin ja kontrollin kanssa, päätöksentekijät jotka ovat koulutettuja noudattamaan sääntöjä ja vakioituja toimintamenetelmiä konfliktitilanteissa, vähentävät tiedostamattaan systeemin kykyä adaptoitua. (Kivenjuuri 2011, 63; Uhl-Bien & Arena 2017, 12.) Kuulostaako kenties tutulta? Edellä mainitun kaltaisen kehityskaaren voidaan nähdä toteutuvan usein myös sotilasjohtamisen kulttuurissa. Tämän taas voitaneen olettaa johtuvan sotilasjohtamisen tieteellisen liikkeenjohdon paradigman perinteeseen juontuvista juurista (McChrystal ym. 2015).

Edellä mainituista syistä jokaisessa organisaatioissa olisikin tutkijoiden mukaan osattava katsoa taaksepäin aikaan, jolloin yritteliäisyys ja aloitteellisuus loivat menestyksekkäistä innovaatioita. Ihmiset ovat kuitenkin taipuvaisia vastaamaan kompleksisuuteen järjestyksellä, vaikka kompleksisuustutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että kompleksisuuteen on vastattava kompleksisuudella. Tutkimusten mukaan organisaatiot kohdatessaan kompleksisuutta ovat myös taipuvaisia lisäämään tilivelvollisuuttaan pyrkimällä saavuttamaan enemmän vähemmällä sekä lisäämällä riskienhallintaa. Edelleen kuulostaa hyvinkin tutulta. Kurin ja järjestyksen lisääntyminen taas saattaa tukahduttaa entisestään vaimentuneita adaptiivisia prosesseja joita organisaatio tarvitsee kompleksisuuteen vastaamisessaan. Nämä adaptiiviset vasteet kaihtavat järjestymistä ja hyödyntävät ryhmien ja verkostojen kollektiivista älykkyyttä. Adaptiivisia vasteita mahdollistavat organisaatiot eivät luonnostaan muodostu ylhäältä alas johdettaviksi organisaatioiksi vaan ne muodostuvat verkostoja ja emergenssiä luoviksi ja hyödyntäviksi systeemeiksi. (Uhl-Bien & Arena 2017, 10.)

Hollandin (1992) mukaan kompleksiset ja adaptiiviset systeemit muodostavat ja hyödyntävät sisäisiä malleja nykyisistä toiminnoistaan sekä niiden perusteella odotetuista lopputuloksista varautuakseen tulevaan. Juuri tämä ominaispiirre erottaa hänen mukaansa adaptiiviset systeemit muista kompleksisista systeemeistä. Kompleksisten ja adaptiivisten systeemien osien varautuminen tulevaan voi merkitä suuria muutoksia osien yhteen kokoavassa käyttäytymisessä, vaikka tapahtuma johon varaudutaan ei toteutuisikaan. Esimerkiksi varautuminen öljyn saatavuuden häiriintymiseen voi johtaa öljyn hinnan nopeaan nousuun sekä vaihtoehtoisten energialähteiden kartoittamiseen, vaikka häiriö ei koskaan realisoituisikaan. Tämä emergentti kyky varautua näyttäisi olevan kompleksisten ja adaptiivisten systeemien ominaispiirteistä kaikkein tärkein, vaikkakin ymmärrämme sitä vähiten. (Holland 1992, 20 ja 24.)

Stacey ym. (2003, 262–263) tiivistävät kompleksisten ja adaptiivisten systeemien teorian keskeisen annin seuraaviin väittämiin: kaaoksen reunalla olemisen dynamiikka on paradoksaalista tasapainon ja epätasapainon yhtäaikaaisuutta, uuden emergenssiin liittyy myös entisen häviämistä, moninaisuus ja vaihtelu eli diversiteetti on ehtona uuden emergenssille, äärimmäinen ennustamattomuus on välttämätöntä kehittyvissä systeemeissä sekä kompleksisella ja adaptiivisella systeemillä on kyky itseorganisoitua ilman etukäteen tehtyä mallia. CAS-teoria ei sellaisenaan kuitenkaan ole – kuten ei mikään muukaan teoria – pätevä selittämään ihmisten välistä vuorovaikutusta ja organisoitumista, sillä ihmisillä on aina mahdollisuus tahtoa toisin tai muuttaa mieltään (Sama, 224).

Hollandin (1992) mukaan jokaiselle kompleksiselle ja adaptiiviselle systeemille on luonteenomaista kolme asiaa: evoluutio, yhteen kokoava käyttäytyminen sekä varautuminen. Ajankuluessa systeemin osat kehittyvät darvinistiseen tapaan pyrkien kasvattamaan omia ja kaltaistensa kyvykkyyttä selvitä kanssakäymisessään ja vuorovaikutuksessaan ympäröivien systeemien osien kanssa. Tällainen systeemin osien kyky adaptoitua tai oppia on keskeinen ominaisuus kompleksisille ja adaptoituville systeemeille. Organisaation suuruus ei myöskään itsessään aiheuta kompleksisuutta. Jotkut adaptiiviset systeemit voivat olla melko yksinkertaisia: termostaatti adaptoituu säätämällä lämmityslaitteen tehoa ympäristön lämpötilan mukaan ylläpitääkseen asetetun lämpötilan. Toisaalta niiden sisältämät adaptiiviset prosessit voivat olla hyvinkin kompleksisia, koska ne sisältävät useita osia sekä laajasti vaihtelevia yksittäisiä kriteereitä hyvän ja oikean lopputuloksen saavuttamiseksi. Yksinkertaista teknologiaa hyväksyen käyttävä ja yksinkertaisen toimintaympäristön kanssa tekemisissä oleva organisaatio voi olla suuri, mutta silti myös rakenteeltaan melko yksinkertainen. Toisaalta organisaation ei tarvitse olla kovinkaan suuri ollakseen myös monimutkainen. (Holland 1992, 19; Kivenjuuri 2011, 63.)

Organisaation rakenteen on kuitenkin oltava sellainen, että organisaatio kykenee selviytymään todellisen toimintaympäristönsä vaatimuksista. Adaptiiviset vasteet syntyvät verkottuneiden toimijoiden reagoidessa uusiin ja vaihtoehtoisiin lähestymistapoihin tai ratkaisuihin jotka vastaavat kompleksisen haasteen asettamia vaatimuksia. Nämä innovaatiot syntyvät ikään kuin toimijoiden välisessä tyhjässä tilassa, jolloin ketään yksittäistä henkilöä ei voida pitää niiden kehittäjänä. Ne ovat siis ennemminkin rikkaan vuorovaikutuksen tuottavan suhdeverkoston tulosta, joka mahdollistaa moninaisten ihmisten, ideoiden ja painotusten yhteentörmäyksen ja yhdistymisen tavalla, joka luo uutta. Pienen ja yksinkertaisen organisaation kohdalla tämä sopeutuminen ja rakenteen muutos voi tapahtua itsestään ja spontaanisti itseorganisoituen, mutta suuressa ja kompleksisessa organisaatiossa on epävarmuuden muuttuminen varmuudeksi kaikkea muuta kuin itsestään selvää. (Hazy 2012; Hazy & Uhl-Bien 2015, 95; Kiven-

juuri 2011, 65; Uhl-Bien & Arena 2017, 11.) Perinteisesti nämä adaptiiviset vasteet ja niiden tuottamat ratkaisut tavataan kuitenkin nähdä, ainakin sotilasorganisaatioissa, johtajan kyvykkyydestä kumpuavana tuloksellisuutena.

Vähäisen kompleksisuuden toimintaympäristössä hallinnolliset johtamiskäytännöt ovat yleisiä. Kohtalaisen kompleksisissa toimintaympäristöissä on usein nähtävissä sekä hallinnollisia että adaptiivisia johtamiskäytäntöjä. Kompleksisissa toimintaympäristöissä taas adaptiiviset johtamiskäytännöt ovat hallitsevia. Edelleen hallitsevaa on monenlaisen osaamisen ja näkökulmien sisällyttäminen, muiden adaptiivisten käytäntöjen, kuten innovatiivisten ideoiden stimuloinnin sekä suunnitelmien, prosessien ja rutiinien muutosten emergoituaessa. Mahdollistava johtaminen hallinnoi näitä syntyviä jännitteitä jotka syntyvät tarpeesta saavuttaa se vaimon ja vakauden taso joka vaaditaan koordinoimaan, organisoimaan ja kontrolloimaan tarvittavia toimintoja ja olosuhteita innovaatioiden sekä muutosten mahdollistamiseksi. (Kivenjuuri 2011, 63; Murphy ym. 2016.)

Kompleksisille ja adaptiivisille systeemeille on ominaista ymmärtää, ettei kaikkea voi organisoida, suunnitella ja kontrolloida, vaan tarvitaan myös itseorganisoitumista ja emergenssiä. Siksi siis adaptiivisten organisaatioiden johtajat osaavat mahdollistavalla johtamisellaan hyödyntää yritteliäiden ja aloitteellisten sekä tehokkuuslähtöisten systeemien välisiä jännitteitä luodakseen innovatiivisia uusia ajatuksia sekä tuottavaa adaptiivisuutta. Tällä tavoin he mahdollistavat itseorganisaation ja emergenssin vaatiman adaptiivisen tilan syntymisen. Innovatiivisille ja adaptiivisille organisaatioille adaptiivinen tila on koko olemassaolon ja identiteetin ydin. Johtajilla on keskeinen rooli tämän tilan luomisessa ja ylläpidossa. (Uhl-Bien & Arena 2017. 14.)

Andersonin (1999) mukaan tämä tarkoittaa ympäristön vakauttamista ja muokkaamista sellaiseksi, että tehokkaat, improvisoidut ja itseorganisoituvat ratkaisut voivat kehittyä. Lisäksi johtajat tarvittaessa määrittelevät uudelleen organisatorisen rakenteen, jossa toimijat mukautuvat. Johtajien tehtävänä ei näin ollen ole ennustaa tulevaisuutta tai toteuttaa suuria sopeuttamisohjelmia, vaan vakiinnuttaa ja muokata ne rajat, joiden puitteissa tehokkaat, improvisoidut ja itseorganisoituvat ratkaisut voivat kehittyä. (Anderson 1999, 216 ja 228.)

Myös heterogeeninen diversiteetti on elintärkeää adaptiivisen tilan muodostumiselle, sillä mikäli jokainen toimija lähestyy ongelmaa samasta näkökulmasta, rikasta vuorovaikutusta ei tapahdu. Tällöin ei myöskään ole vastakkaisia tai kilpailevia näkökulmia, jotka loisivat jännitteitä muutokselle tai adaptoitumiselle. Organisaation sisäisen diversiteetin täytyy myös sopia yhteen ympäristön kompleksisuuden kanssa, jotta organisaatio kykenee käsittelemään ympä-

ristön aiheuttamat haasteet. Organisaation jäsenet voivat tulla toimeen monien yllättävien tapahtumien kanssa, jos he omaavat tarvittavan määrän erilaisuutta. (Hazy & Uhl-Bien 2015, 84; Kivenjuuri 2011, 63–65; Uhl-Bien & Arena 2017, 12-13) Suomalaisen kriisinhallintajoukon muodostumista sekä kantahenkilökunnasta että reserviläisistä voidaankin diversiteetin näkökulmasta pitää hyvin edullisena.

3.5. Kriisinhallinnan toimintaympäristö

Jotta ymmärtäisimme toimintaympäristön johtamiselle asettamat vaatimukset, on ensin ymmärrettävä, miten johtajan on toimintaympäristönsä huomioitava. Jukka Kiurun (2009, 22) mukaan sekä johtajuuden että johtamisen yhtenä tärkeimmistä kyvyistä voidaan pitää vallitsevan johtamis- ja toimintaympäristön havainnointia sekä sellaista ymmärtämistä, jossa kyse ei ole pelkästään olosuhde-, aika- ja tilannetekijöiden ymmärryksestä, vaan kaiken sen sisäistämistä, mikä vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen. Tämä merkitsee hänen mukaansa monimutkaisten sosiaalisten, kulttuurillisten ja yhteiskunnallisten tekijöiden ymmärtämistä, joka mahdollistaa johtajalle kyvyn muodostaa johtamisen tilannekuva.

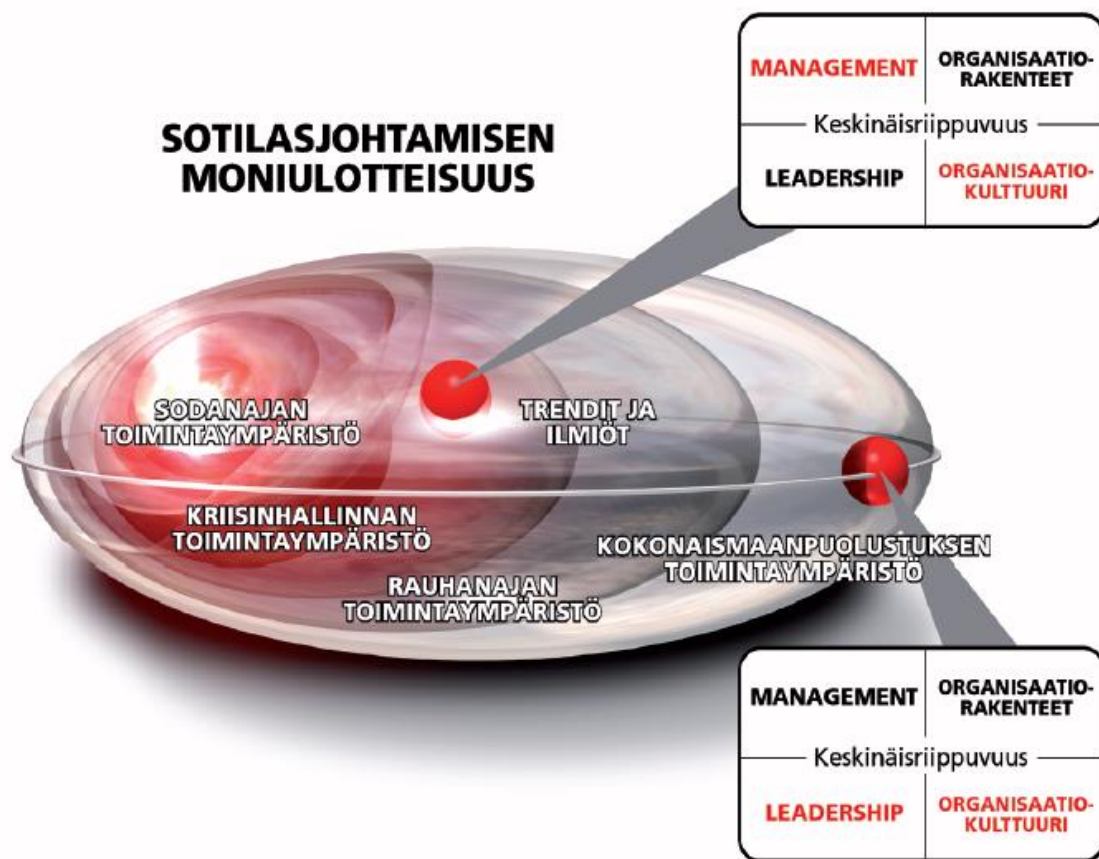
Kompleksisten tai kompleksisiksi oletettujen toimintaympäristöjen osalta onkin tärkeää, että organisaatio kykenee rakentamaan tulevaisuuttaan sekä nykyisyyden että menneisyyden pohjalta. Ilman tätä ymmärrystä, ei ole mahdollista rakentaa menestyvää tulevaisuutta. Organisaation ja erityisesti sen johtajien tulee kyetä ymmärtämään historialliset tapahtumaketjut sekä niiden merkitys osana nykytilaan johtanutta kehitystä. Tämän historiallisen ymmärryksen pohjalta ei ole mahdollista laatia suoraan ennustuksia tulevaisuudesta, sillä yritykset hallita kompleksisuutta luomalla ennusteita pelkästään mennyttä analysoimalla ovat tuhoon tuomitutuja. Historiallinen ymmärrys antaa kuitenkin hyvän pohjan arvioida nykyisyydessä esiintyviä muutoksia ja niiden mahdollisia vaikutuksia tulevaisuudessa. Näiden historiallisten tapahtuvien valossa pystytään paremmin aistimaan tulevien päätösten mahdollisia kehityskulkuja sekä kenties määrittämään tärkeitä strategisia päätöksentekohetkiä, joihin mennessä jonkin tietyn suunnitellun tapahtuman olisi pitänyt tapahtua. (Kivenjuuri 2011, 75; McChrystal ym. 2015, 68.)

Suomalaisen rauhanturvaamisen muuttuminen kriisinhallinnaksi tapahtui Nurmelan (2007, 27) mukaan virallisesti uuden kriisinhallintalain myötä, jonka seurauksena rauhanturvajoukkojen nimet muutettiin kriisinhallintajoukoiksi keväällä 2006. Kriisinhallinnan toimintaympäristö – jossa voimankäyttöä määrittelevät niin poliittisesti monimutkaiset asetelmat, erilaiset toimijat valtiollisista ei-valtiollisiin, kuin kansainvälisen globaalien median läsnäolokin – vaikutti merkittävässä määrin läntisen maailman sotilaiden työnkuvaan 1990- ja 2000-luvuilla.

Tällaisessa toimintaympäristössä joukon toiminnassa sekä sen johtamisessa korostuvat neuvottelutaidot ja kyky adaptoitua muiden toimijoiden erilaisten toimintakulttuurien kanssa tapahtuvaan yhteistoimintaan. (Huhtinen 2006, 49.)

Huhtinen (2006, 42–43) muistuttaa, että tarkasteltaessa sanaa toimintaympäristö käsitteenä on huomattava sen sisältävän kaksi eri käsitettä: toiminta ja ympäristö. Toiminnalla tarkoitetaan aktiivisia tai passiivisia toimijoita erilaisissa ympäristöissä. Tyypillisesti asioiden johtaminen eli management on käsitelty noiden toimijoiden funktioita, kun taas ihmisten johtaminen eli leadership on käsitelty noiden toimijoiden välisiä suhteita. Näin ollen toiminnan käsite laajentaa johtamisen alaa käyttäytymistä laajemmalle alueelle, jossa oleellista organisaatiokäyttäytymisen lisäksi ovat erilaiset prosessit, joilla johtamisen subjekti–objekti-asetelma toimii. Toimintaympäristön käsite taas toimii enemmänkin metaforana, jonka avulla voidaan tarkastella aikaa, subjekti–objekti-asetelmaa sekä tutkia johtamista globaalista näkökulmasta. (Huhtinen 2006, 42–43.)

Toimintaympäristöissä tehtävä tieteellinen analyysi taas sidotaan ilmiöihin, jotka kuvaavat tilannetta toimintaympäristön sisällä. Ilmiöitä voivat olla muun muassa informaatio sodankäynti, väestöliikkeet ja epidemiat, jotka aiheuttavat poliittista jännitettä ja siten esimerkiksi epäsuorasti alentavat sotilaallisen voiman käyttömahdollisuutta. Toimintaympäristöstä tehty ilmiöiden analyysi vaikuttaa johtamisen nelikentän keskinäisriippuvuuksien painottumiseen. Toimintaympäristön vaihtuminen ja siitä valittu analyysi muuttaa johtamisen kokonaisuuden eli nelikentän keskinäisriippuvuusuheteita kuvan 2 esittämällä tavalla. (Huhtinen 2006, 58.) Johtaminen onkin Hanénin (2017, 27) mukaan täten säätämistä ja em. keskinäisriippuvuuksien hallitsemista, jossa johtajan teoreettisen tiedon, käytännön taidon sekä kokemuksen yhdistelmä on avain menestykseen.



Kuva 2. Sotilasjohtamisen toimintaympäristölähtöinen nelikenttä (esim. Huhtinen & Toiskallio 2006, 45; Laaksonen 2009, 35).

Sotilasjohtamisen toimintaympäristölähtöisessä nelikentässä toimintaympäristöt menevät osittain limittäin, ja niiden rajat ovat häilyviä. Sodanajan toimintaympäristö muodostaa sen kovan ytimen, mutta rajat yhteiskuntaan ja muihin toimijoihin ovat yhä enenevimmässä määrin häilyviä. Oletuksena tällaisessa ajattelussa on, ettei sotilasjohtamiseen voi löytää yhtä ja ainoaa pätevää mallia, vaan toimintaympäristön ilmiöt ratkaisevat, millainen johtaminen on menestyksellistä. Toimintaympäristöajattelua voidaan kritisoida siitä, että siinä ei oteta huomioon johtajan ja johdettavien välistä vuorovaikutusta eikä organisaation sisäisiä suhteita. Toimintaympäristölähtöisyydessä oletetaan, että tarve erilaisille johtamisen malleille selittyy ainoastaan ulkoisen toimintaympäristön eroilla, eikä organisaation sisäisillä asioilla. (Laaksonen 2009, 35.) Tämä havainto on kompleksisuustieteellisestä näkökulmasta erittäin aiheellinen.

Johtamisen tutkijana minulle herää väistämättä kysymys siitä, pitäisikö koko toimintaympäristölähtöinen sotilasjohtamisen nelikenttä kyseenalaistaa nykyisen kaltaisessa kompleksisessa johtamisen todellisuudessa? Olisiko kuitenkin olemassa jokaiseen toimintaympäristöön yhteisesti soveltuvia johtamisen keinoja, joista voitaisiin jalostaa eräänlainen yleisesti pätevä johtamismalli? Alisa Puustinen ja Tom Hanén (2018) ovat tästä eri mieltä. Heidän mukaansa yhtä oikeaa johtamismallia kompleksisuudessa toimimiseen tai kompleksisuuden haltuun ot-

tamiseen ei koskaan liene mahdollista kehittää, koska yhden oikean etsiminenkin olisi jo lähtökohtaisesti koko kompleksisuuden luonteen vastaista. Mutta entäpä jos onnistumisen edellytykset ovatkin aina olemassa johdettavissa alaisissa itsessään, nelikenttäajattelun mukaisesta johtajan osaamisen tasosta riippumatta? Tällöin organisaation menestys olisi nimenomaan riippuvainen organisaation sisäisestä vuorovaikutuksesta toimintaympäristön varsinaisista yksityiskohdista riippumatta.

Vartiainen ym. (2013, 75) argumentoivat kompleksisuusajattelun sovellusten osoittavan, että yllättävät tapahtumat eivät välttämättä ole seurausta huonosta johtamisesta tai tiedon puutteesta vaan tietämyksen vajavaisuudesta. Mainittu tietämyksen vajavaisuus voidaan tulkita laajemmin tarkoittavan ymmärryksen puutetta kompleksisuudesta, siihen sopeutumisesta sekä parhaista mahdollisista johtamis- ja toimintatavoista. Tämä havainto puoltaa entisestään edellä esiin nostamiani puutteita toimintaympäristölähtöisessä sotilasjohtamisen nelikenttäajattelussa. Johtajan säätäminen nelikentässä ei siis näyttäisi tiedon, taidon ja kokemuksenkaan tukemana johtavan menestykseen, ellei siihen pyritä hyödyntämällä alaisten kykyä sopeutua kompleksisuuteen omalla vaikuttamistasollaan.

Ulkoasiainministeriön internetsivustolla sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristöä kuvataan seuraavasti:

*Kansainvälisen toimintaympäristön ja konfliktien luonteen muututtua kriisinhallintaoperaatioista on tullut kokonaisvaltaisempia ja monimutkaisempia. Ne vaativat usein erikoisosaamista. Kansainvälisen sotilaallisen kriisinhallinnan uusia piirteitä ovat myös kansainvälisten järjestöjen keskinäisen yhteistyön korostuminen, alueellisten järjestöjen toimintakyvyn kehittäminen sekä kriisialueen omien turvallisuusrakenteiden vahvistaminen.*⁶

Yllä esitetystä lainauksesta on tulkittavissa ministeriössä tehdyt havainnot kriisinhallinnan toimintaympäristön kompleksisuuden lisääntymisestä, joskin käytettyjen termien perusteella sen perimmäistä olemusta ei näytetä käytännön tasolla täysin ymmärrettävän.

Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittisen selonteon (2016, 13) mukaan Suomen osallistumisessa kansainväliseen kriisinhallintaan nähdään aina olevan kyse Suomen ulko- ja turvallisuuspoliittisesta vaikuttamisesta sekä kansainvälisestä yhteistyöstä. Kansainvälisessä yhteistyössä Suomi toimii kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan tavoitteiden vahvistamiseksi. Edelleen sotilaallisella kriisinhallinnalla pyritään aina myös kehittämään Puolustusvoimien omia suori-

⁶ https://um.fi/kriisinhallinta#Sotilaallinen_kriisinhallinta (viitattu 05.01.2020).

tuskykyjä ja valmiutta. Selonteon mukaan nykyisten kriisinhallintatehtävien lisääntyneiden turvallisuusriskien lisäksi operaatioihin osallistumisessa otetaan huomioon myös kriisinhallinnan lisääntynyt monimuotoistuminen. (VNS 2016, 13.) Tämä voitaneen tulkita ymmärkykseksi kriisinhallintatoimintaympäristön muuttumisesta entistä kompleksisemmäksi.

Edellä esitettyihin havaintoihin kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuudesta on 2000-luvulla herätty läntisessä maailmassa vähitellen. Ratkaisuna tähän kriisinhallintaa on kansallisesti ja kansainvälisesti kehitetty kohti kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa ongelmien ratkaisussa. Veli-Matti Kemppilän (2011, 60) mukaan eri kansainväliset toimijat lähestyvät kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan käsitettä kuitenkin eri näkökulmista ja, aivan kuten Suomikin, omista lähtökohdistaan. Määritelmien erilaisuuden taustalla ovat hänen mukaansa toimijoiden erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet. Yhteistä kaikissa määritelmissä näyttäisi kuitenkin olevan se, että ne korostavat koordinaation, yhteistyön ja yhteistoiminnan merkitystä eri toimijoiden välillä sekä yhteensovittamisen merkitystä (Sama).

Teemu Hassi (2015) näkee nykyiselle sodankäynnille yleisesti olevan tyypillistä tarve hallita taistelutilan lisäksi erilaiset immateriaaliset ulottuvuudet. Tähänkin liittyy hänen mukaansa toimintojen muuttuminen kokonaisvaltaisiksi sekä tarve yhdistää niiden erilliset strategiat. Yhdistetyt strategiat taas edellyttävät kansallisten ratkaisujen sijasta kansainvälisempiä, voimavarat ja keinot yhdistäviä valtioiden yhteisiä tavoitteita. Sama koskee hänen mukaansa myös sotilaallista kriisinhallintaa.

Kansainvälisellä tasolla kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan konsepteja ovat Kemppilän (2011) tutkimustulosten perusteella luoneet vain YK, EU ja osittain myös Nato. Konseptit poikkeavat osin toisistaan, ja kompleksisuutta niissä hänen mukaansa lisää se, että useat em. järjestöjen keskeisistä jäsenmaista ovat luoneet omat kansalliset konseptinsa, joiden painotukset ja rakenteet poikkeavat kattojärjestelmän mallista. Tämä on luonnollisesti johtanut siihen, että toimintojen priorisointi, keinovalikoiman painottaminen ja käsitykset hyväksyttävistä tavoitteista sekä tavoiteltavasta loppuasetelmasta poikkeavat toisistaan, minkä myös Kemppilä (2011, 60) tutkimuksessaan toteaa. Kuten alaluvussa 1.1 on todettu, kriisinhallintakonseptit ovat muuttuneet vuoden 2014 jälkeen, minkä johdosta Kemppilän tutkimuksessaan esiin tuomat johtopäätökset eivät sellaisinaan ole valideja enää 2020-luvulla, mutta ne sopivat käsillä olevan tutkimuksen aineiston aikakehykseen.

Tätä kirjoittaessa Suomen voimassa oleva kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan strategia on vuodelta 2009. Siinä tunnistetaan kriisinhallinnan tehtäväkentän monimuotoistuminen, joka koetaan ilmentyvän ennen kaikkea kriisinhallintatoimijoiden lisäksi samalla kriisialueella

toimivien kansainvälisten järjestöjen, kehitysrahoituslaitosten sekä kahdenvälisten avunantajien suurena kirjona. Strategian mukaan kestävien tulosten saavuttaminen edellyttää eri keinojen oikein painotettua ja usein samanaikaista käyttöä korostaen kohdevaltion omaa vastuunkantoa sekä kansainvälisten toimijoiden keskinäistä koordinaatiota ja yhteistyötä. Parhain vaikuttavuus on kansallisesta näkökulmasta saavutettavissa osallistamalla monikansallisiin operaatioihin ja tehtäviin. (UM 2009, 12).

Hassin (2015, 70–71) mukaan kansallisesta näkökulmastamme kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan käsite sisältää oletuksen siitä, että sota ei uhkaa suoranaisesti kotimaista yhteiskuntajärjestystä ja että sotia käydään muualla kuin omalla maaperällä. Hänen tutkimuksensa perusteella Suomen maailmankuvan voi nähdä ylläpitävän edellä mainittua käsitystä samalla kuitenkin vahvistavan keinotekoista, mutta kansalliseen identiteettiin sopivaa kaksijakoisuutta, jossa kriisinhallintaoperaatiot ja kotimaan puolustus erotetaan toisistaan.

Kokonaisvaltainen kriisinhallinta jakautuu Kemppilän (2011) tutkimustulosten perusteella kahteen pääulottuvuuteen: sisäiseen ja ulkoiseen. Ennen vuotta 2014 suomalaisessa kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan ajattelumallissa korostui sisäinen ulottuvuus eli eri kriisinhallinta-toimijoiden ja -organisaatioiden sisäisen toiminnan sekä niiden välisen yhteistyön järjestäminen ja organisoiminen tarkoituksenmukaisella tavalla. Kriisinhallinnan ulkoinen ulottuvuus, eli toiminnan vaikutus sekä sen seurausten arviointi ja merkitys itse kohdealueella, ei noussut yhtä merkittävään asemaan (Kemppilä 2011, 91). Juuri tämän kaltaisen ulkoisen ulottuvuuden laiminlyönnin voidaan nähdä edesauttavan kompleksisuuden lisäämää toimintaympäristön ennustamattomuutta sekä Vartiaisen ym. (2013, 22–27) kuvaamia pirullisia ongelmia.

Johtajuuden näkökulmasta kokonaisvaltaisessa kriisinhallinnassa on Kemppilän (2011) mukaan pohjimmiltaan kyse kokonaisvaltaisen muutoksen johtamisesta. Hän näkee sen sisäisen ulottuvuuden näkökulmasta tarkoittavan uutta tapaa toimia sekä oman organisaation sisällä että yhteistyötoimijoiden kanssa. Johtajan osalta tämä vaatii kyvykkyyttä sitouttaa oman organisaationsa henkilöstö toimimaan laajemman kokonaistavoitteen hyväksi. Ulkoisen ulottuvuuden näkökulmasta johtajuuden näkökulma painottaa paikallisen omistajuuden eli paikallisen väestön sitoutumisen merkitystä. (Kemppilä 2011, 96.)

Toimintaympäristön sisältäessä kaaoksen piirteitä ovat toimijat joskus keskenään niin jakautuneita, etteivät ne kykene löytämään ympäristöstään lainkaan yhteensopivuutta johon linkittyä. Tämä on selvästi nähtävissä Lähi-Idän konflikteissa, kuten juuri Afganistanissa, joissa heimojen tarinat ja sodat ovat luoneet syviä kuiluja ja erimielisyyttä erilaisten etnisyyksien ja uskontokuntien välille. Ristiriidat jotka johtavat ainoastaan jakautuneisuuteen, eivät voi

johtaa uuden sopeutuvan järjestyksen emergoitumiseen. Toimijoiden välillä on oltava edes jonkin asteista yhteisöllisyyttä tai tarpeiden ja näkökulmien vastakaikua linkittyäkseen keskenään, sillä emergoituminen edellyttää vuorovaikutusta ja verkostoitumista. (Uhl-Bien & Arena 2017, 13.)

On selvää, että me emme elä muuttumattomassa maailmassa. Täten on kyettävä olemaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa selviytyäkseen. Meidän täytyy näin ollen myös ymmärtää organisaation toimintaympäristö kunnolla ennen kuin voimme ymmärtää itse organisaatioita. (Kivenjuuri 2011, 64.) Cedric de Coningin (2018, 309) peräänkuuluttamassa adaptiivisen kriisinhallinnan lähestymistavassa epävarmuus tunnistetaan sisäsyntyiseksi kompleksisille systeemeille, eikä sitä pidetä epätäydellisen ymmärryksen tai riittämättömän suunnittelun ilmentymänä. Edelleen mukautuakseen ympäristöönsä organisaation täytyy jatkuvasti löytää ja saada käyttöönsä tarvittavat resurssit, tulkita ja hyödyntää ympäristön muutokset sekä kontrolloida ja koordinoida sisäiset toiminnot toimintaympäristön epäjärjestyksen ja epävarmuuden huomioimiseksi (Kivenjuuri 2011, 64).

Tutkimustulostensa perusteella Kemppilä (2011, 105) määrittelee kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan käsitteen sotilasjohtamisen näkökulmasta seuraavasti: Toisaalta se on strategista suunnittelua ja johtamista, jolla määritellään kriisinhallintaorganisaation tai -operaation yhteinen tavoitetila, toiminnan suuntalinjat, arviointikriteerit ja prosessit kriisialueen yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen palauttamiseksi ja turvaamiseksi. Toisaalta se on tämän strategisen suunnitelman toteuttamista yleisesti hyväksyttäviä poliittisia, taloudellisia, hallinnollisia, humanitaarisia ja sotilaallisia menetelmiä käyttäen. Tämä määritelmä on kompleksisuuden näkökulmasta aivan liian yleismaailmallinen, eikä sen voida nähdä tarjoavan lainkaan konkreettista ohjausta operatiivisen, saati taktisen tason toiminnan johtamiselle.

3.6. ISAF-operaatio

Neuvostoliiton hajoamisen sekä kylmän sodan päättyminen johti Naton roolin muuttumisen suursotaan valmistautuvasta sotilasliitosta kansainvälisen kriisinhallinnan toimijaksi, jonka johdosta Naton toiminta-alue laajentui käsittämään koko maapalloa (Raitasalo 2013). Ulkoministeriön (2009) arvion mukaan sotilasliitto Nato oli ISAF-operaation toiminta-aikana aktiivinen kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan kehittämisessä. Toimintasuunnitelma Naton panoksesta kokonaisvaltaisen lähestymistavan vahvistamiseksi Afganistanissa hyväksyttiin huhtikuussa 2008, jonka jälkeen Nato pyrki tiivistämään yhteistyötään muiden kansainvälisten toimijoiden kanssa ja vahvistamaan tukeaan maan vakauttamis- ja jälleenrakennustoiminnalle (UM 2009, 26). Sotilaallisia ja ei-sotilaallisia näkökohtia pyrittiin huomioimaan kattavammin

Naton kriisinhallintaoperaatioita suunniteltaessa ja toteutettaessa (Sama). Naton toimiessa aiemmin sotilaallisin keinoin valtioiden välisissä konflikteissa, suoritti se 2000-luvulla operaatioita valtion sisäisissä kriiseissä, joissa valtiolliset rakenteet olivat heikkoja tai olemattomia (Nenonen 2010).

Mika Kerttunen kiteyttää osuvasti teoksessaan, *Kuinka sota voitetaan* (2010) Juha Pyykösen (2008) analyysiä ISAF-operaation luonteesta. Sen mukaan Afganistanin konflikti muistuttaa sotaa, jossa kriisinhallintaoperaation tarkoituksena oli estää taistelevia, yleensä ei-valtiollisia ryhmittymiä saavuttamasta valta-asemaa tai saamasta menettämäänsä valta-asemaa takaisin. Samalla operaatiolla pyrittiin vahvistamaan keskushallinnon asemaa kouluttamalla sen turvallisuuseliimiä ja tukemalla niitä taistelussa kapinallisia ja muita väkivallan harjoittajia vastaan.

Tällainen toiminnan luonne edellytti hyvin laajoja operaatiokohtaisia voimankäyttöoikeuksia. Lisäksi osallistuvien joukkojen oli oltava erittäin hyvin koulutettuja, usein kansainvälisesti sertifioituina, sekä raskaasti aseistettuja. Joukkojen oli myös kyettävä monikansallisiin yhteis- ja erikoisoperaatioihin. Vastustajan sulautuessa paikallisväestöön, tiedustelun merkitys tulen- ja voimankäytön mahdollistamiseksi korostui.

Samalla ISAF-operaatiolta kuitenkin edellytettiin Kerttusen (2010) tiivistelmän mukaan (ks. Pyykönen 2008, 99–134) kattavia valmiuksia kansakunnan rakentamiseksi ja siviilikriisinhallinnan tukemiseksi, jossa tarve koordinoida muiden toimijoiden toimintaa muodostui kriittiseksi. Tavoitteiden ja keinojen valinnan erityiskysymyksenä jouduttiin pohtimaan sitä kumpi, milloin ja missä on tärkeämpää; vastustajan tuhoaminen tai lamauttaminen vai toiminta-alueen väestön turvallisuuden ja elinolojen parantaminen (Sama).

Nurmela (2007, 33) näkee tässä kompleksisuutta lisäävänä tekijänä kriisinhallintajoukon riskin joutua olemaan kriisin osapuolen asemassa operaation interventiomaisen luonteen tai jonkin toisen osapuolen toimintaan samaistumisen vuoksi. Länsimaalaisuus islamilaisessa maassa saattaa hänen mukaansa jo olla riittävä peruste kriisin osapuoleksi joutumiseksi, joka pahimmillaan saattaa laajentaa kriisinhallintajoukon toimintaympäristöä ja jopa taistelutilaa kotimaahan saakka.

Taktisella tasolla Nato toteutti kokonaisvaltaista kriisinhallintaa Afganistanissa perustamalla ISAF-operaation alaisuuteen PRT (Provincial Reconstruction Team) -yksiköitä. PRT oli siviili-sotilasyksikkö, jonka tarkoitus oli paikallisesti parantaa turvallisuutta, tukea paikallishallintoa ja edesauttaa jälleenrakentamista (Kempilä 2011). Nenosen (2010) mukaan PRT-konseptissa yhdistyi käytännön tason yhteistyö diplomatian, puolustuksen ja kehitystyön saralla. Hän näkee PRT:n tehtävän toteuttamis- ja toimintatavan perustuneen integroituun siviili-

li- ja sotilaskomponentin yhteistyöhön, johon sisältyi komponenttien yhteisymmärrykseen perustuva päätöksentekoprosessi sekä tiivis koordinointi turvallisuuden, hallinnon ja kehitystyön alalla. PRT:n toiminta kohdistui pääosin kriisin vakauttamisvaiheen toimintoihin, mutta osin myös kineettisten operaatioiden sekä kehitystyön vaiheeseen (Nenonen 2010, 34). Yksiköiden rakennetta ja toimintatapoja ei koskaan kuitenkaan määritelty, vaan ne vaihtelivat sekä paikallisten olojen että yksikön johtovaltiona olleen maan painotuksien ja kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan eri tulkintojen mukaan (Kempilä 2011; Nenonen 2010).

ISAF-operaatiossa Nato pyrki siis siirtämään turvallisuusvastuun Afganistanin hallitukselle tavoitellen tätä kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan konseptilla, missä Afganistanin viranomaisia tuettiin turvallisen ja vakaan yhteiskunnan luomisessa, toteuttamalla jälleenrakennustoimia, kehittämällä hallintoa sekä edistämällä huumeiden vastaista työtä. (Nenonen 2010, 34–35.)

Naton taktisella tasolla toteuttamaa kokonaisvaltaista kriisinhallintaa Afganistanissa vuosina 2009 – 2013 voidaan Hanénin (2017) analyysiä tulkiten kuvata kompleksisuusnäkökulmasta ontologisesti jatkuvasti muuttuvana useiden eri muuttujien ja tapahtumien toiminta- ja johtamisympäristönä, jossa selvästi oli useita keskenään erilaisia vuorovaikuttavia toimijoita. Tällaisessa kriisinhallinnassa toimijoiden välisellä vuorovaikutuksella on jatkuva kyky vaikuttaa itse toiminta- ja johtamisympäristöön, sekä niihin toimijoihin joiden välille vuorovaikutusta syntyy. Kääntäen myös toimintaympäristön muutoksilla on vaikutus siinä operoiviin toimijoihin. Syy–seuraus -suhteet ovat toimintaympäristössä tämän vuoksi usein epäselviä tai näkymättömiä muutoksen epälineaarisuudesta johtuen. Epälineaarisuus taas voi johtaa siihen, että pienillä ja hyvin paikallisilla tapahtumilla on toimintaympäristöön joskus suuret vaikutukset, kun taas suurilla ja jopa kansainvälisillä tapahtumilla joskus pienet. (Anderson 1999, 228; Hanén 2017, 157–158.)

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Suomalainen Kriisinhallintajoukko Afganistanissa (SKJA) toteutti tutkittavana ajanjaksona vuosina 2009–2013 tehtäviään ISAF-operaation toimintaympäristössä, jota voidaan perustellusti kutsua kompleksiseksi. Naton strategisena tavoitteena oli tuolloin siirtää vastuu afganistanilaisten turvallisuuden takaamisesta asteittain takaisin Afganistanin hallitukselle. Tähän pyrittiin kokonaisvaltaisella kriisinhallinnan konseptilla, jossa Afganistanin viranomaisia tuettiin turvallisen ja vakaan yhteiskunnan luomisessa, toteuttamalla jälleenrakennustoimia, kehittämällä hallintoa sekä edistämällä huumeiden vastaista työtä. Kaiken tämän saavuttamiseen osallistui Naton monikansallisen sotilasorganisaation lisäksi lukematon määrä kansallisia ja kansainvälisiä valtiollisia ja ei-valtiollisia organisaatioita.

3.7. Synteesi tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista

CAS-teorian mukaan, kompleksiseen toimintaympäristöönsä sopeutuvat ja siinä menestyvät organismit ja organisaatiot ovat kompleksisia ja adaptoituvia systeemeitä. Näille systeemeille selviytymisen ehtoina ovat sisäisen diversiteetin luoman vuorovaikutuksen mahdollistama itseorganisaatiokyky, joka ylläpitää toimijoidensa yhteen kokoavan emergenssin luomaa jatkuvaa evoluutiota, sekä varautumista. Varautuakseen tulevaan nämä systeemit muodostavat ja hyödyntävät sisäisiä malleja nykyisistä toiminnoistaan sekä niiden perusteella odotetuista lopputuloksista.

Kompleksiset ja adaptiiviset systeemit eivät kuitenkaan muodostu tyhjästä vaan tarvitsevat johtajuutta alullepanevaksi ja ylläpitäväksi voimakseen. Tiukkaan sosiaaliseen ja operatiiviseen järjestykseen pyrkivän linjaorganisaation ja autoritäärisen johtamisen sijaan nämä systeemit syntyvät ja kukoistavat niin sanotuilla, tiimijohtamisella, valmentavalla otteella ja jae-tulla johtajuudella, joista tutkijat käyttävät myös nimitystä mahdollistava johtaminen. Tällainen mahdollistava johtaminen perustuu toimintaympäristön jatkuvaan analyysiin sekä organisaation sisäisten johtamisvarojen jatkuvaan kartoittamiseen parhaan tehtäväorganisaation muodostamiseksi.

Adaptiivisten organisaatioiden johtajat osaavat mahdollistavalla johtamisellaan luoda puitteet innovatiivisille uusille ajatuksille sekä tuottavalle adaptiivisuudelle. Tällä tavoin he mahdollistavat itseorganisaation ja emergenssin vaatiman adaptiivisen tilan syntymisen. Tämän vuoksi voidaan siis todeta, että johtajilla, myös yksilöinä valmiuksineen, on aivan keskeinen rooli organisaation adaptoitumisessa kompleksiseen ympäristöönsä.

Tutkijat näyttävät olevan hyvin yksimielisiä siitä, että itseorganisaatio syntyy vuorovaikutuksen tuloksena. Sen näkyvimpinä ilmenemisen muotoina nähdään esiintyvän muun muassa ydinarvot, löyhät kytkennät, improvisaatio ja adaptaatio. SKJA:n jääkäriyksiköissä yhteiset ydinarvot ovat hyvin todennäköisesti löydettävissä esimerkiksi isänmaallisuuden, tunnollisuuden, yhteenkuuluvuuden sekä keskinäisen luottamuksen joukosta. Kompleksisuustieteellisen kirjallisuuden määrittelemänä emergenssinä voidaan perusyksikkötasolla olettaa ilmenevän alaisten kyky ja halu improvisaatioon sekä tehtävien toteuttamisen vaatimaan innovointiin. Näin ollen emergenssi voitaisiin tulkita itseorganisaation konkreettisimmaksi ilmentymäksi, jonka johtajat saattaisivat kyetä käytännön tasolla havaitsemaan. Perusyksikkötasolla emergenssi näyttäytyisi alaisten toiminnassa omatoimisena soveltavien ratkaisujen löytämisenä toimintaympäristöstä kumpuaviin ongelmiin.

Löyhien kytkentöjen voidaan sotilasorganisaatiossa taas nähdä viittaavan toiminnanvapauteen sekä tehtävätaktiikan mukaiseen, tietynlaiseen jaettuun johtamiseen. Tehtävätaktiikalla sotilasjohtamisessa tarkoitetaan johtamistapaa, jossa esimies tai ylempi johtoporras antaa alaiselle tehtävän ja määrittää halutun loppuasetelman. Alainen voi sen jälkeen itse päättää, miten tehtävä yksityiskohtaisesti suoritetaan.⁷ Vasaran (2020, 22) mukaan ideaalisessa tehtävätaktiikassa varmistutaan erityisesti siitä, ettei alaisen toiminnan vapautta rajoiteta, ellei se ole täysin välttämätöntä. Tehtävätaktiikassa korostuukin hänen mukaansa ennen kaikkea ymmärrys ylempään johtoportaan halutun loppuasetelman saavuttamisesta sekä sen edellyttämien aloitekyvyn merkityksestä.

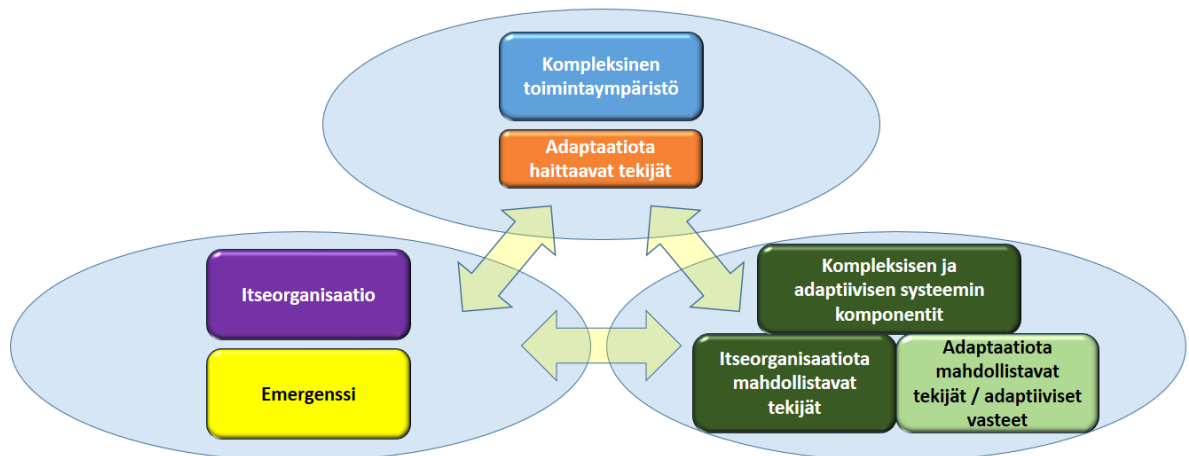
Löyhät kytkennät osana mahdollistavaa johtamista ovat avainasemassa alaisten välisen vuorovaikutuksen syntymisessä, joka taas on elinehto itseorganisaatiolle. Adaptoitumista kokonaisuuteen syntyy alatasoilla tapahtuvan itseorganisoitumisen sekä jatkuvasti uudelleen muotoutuvan tilanteen mukaisen ja löyhästi kytkeytyneen yhteistyön kautta.

Yhteenvetona voidaankin todeta, että ymmärtäessämme kompleksisuuden käsitteitä voimme paremmin tunnistaa eri tekijöiden välisen vuorovaikutuksen sekä sen merkityksen. Vuorovaikutuksen seurauksena emergoituu ennalta arvaamattomia, itseorganisoituvia, jatkuvasti muuttuvia sekä vaikeasti ennakoitavissa olevia ilmiöitä. Kompleksinen ja adaptiivinen systeemi pyrkii sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vuorovaikutuksen seurauksena tapahtuvan itseorganisaation tuloksena emergoimaan systeemiä toimintaympäristöönsä adaptoivia ratkaisuja.

Johtopäätöksenä Afganistanissa vuosina 2009–2013 palvelleiden jääkäriyksiköiden johtajien olisi näin ollen tullut havainnoida, sekä joko tietoisesti tai tiedostamatta mahdollistaa kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponenttien olemassa olo johtamassaan joukossa, jotta adaptoitumista kompleksiseen kriisinhallintatoimintaympäristöön olisi tapahtunut. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuukin näin ollen näkökulmalle, jossa Afganistanissa vuosina 2009–2013 palvelleita jääkärikomppanioita sekä erillisiä jääkärijoukkueita tarkastellaan kompleksisina ja adaptiivisina systeemeinä johtajien näkökulmasta. Tällöin oletuksena on, että nämä systeemit itseorganisoituivat sisäisten ja ulkoisten vuorovaikutusten seurauksena ilman, että systeemin organisoitumista olisi johtamisella tarkasti kontrolloitu. Kääntäen, edellä mainitun oletuksen mukaan itseorganisaation tulisi näin ollen myös ilmentää mahdollistavan johtajuuden olemassa oloa osana kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponentteja. Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuvassa 3.

⁷ Puolustusvoimien *Kenttäohjesääntö yleisen* (2015, 23) määritelmä tehtävätaktiikasta.

Tutkittava toimintaympäristö: ISAF-operaation
kriisinhallintatoimintaympäristö vuosina 2009–2013



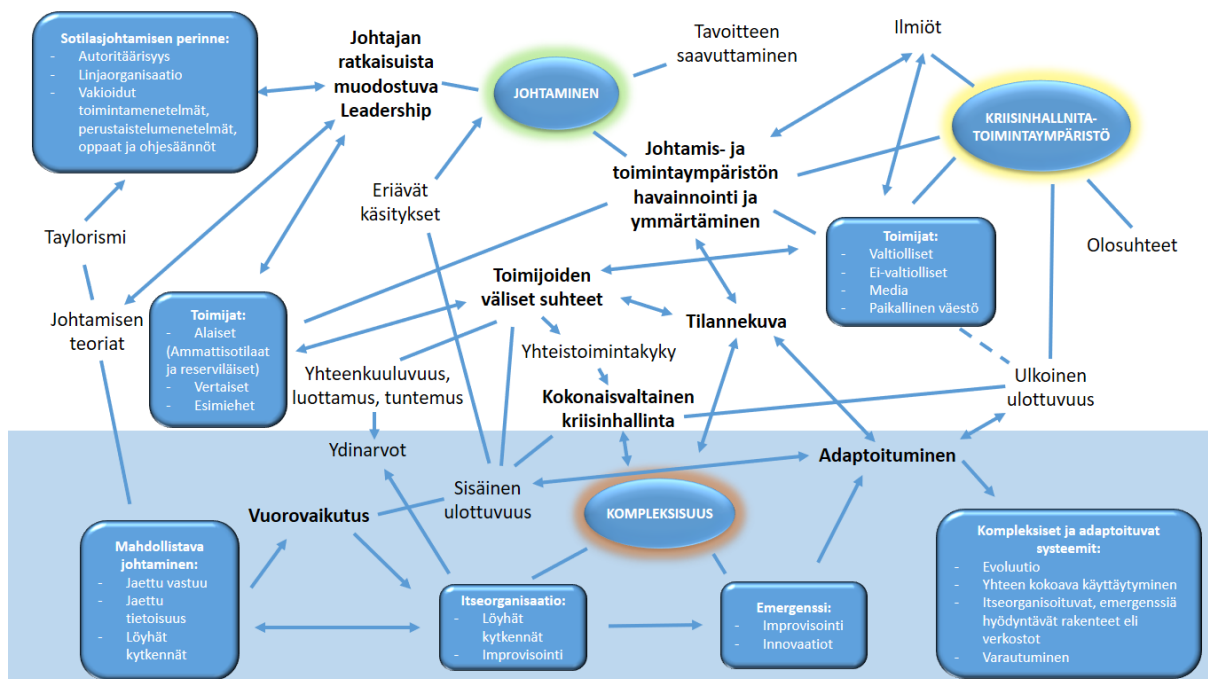
Tutkittavat ilmiöt: Itseorganisaatio ja emergenssi

Tutkittava joukko: SKJA:n jääkäriyksiköt
vuosina 2009–2013

Kuva 3. Tutkimuksen viitekehys.

Kivenjuuren (2011, 113) mukaan johtamisen näkökulmasta organisaatioiden tulee kyetä määrittämään sekä sisäinen että ulkoinen toimintaympäristönsä, sillä ilman tällaista eri toimijoiden hahmottamista organisaatio ei kykene tiedostamaan informaatiotarpeitaan. Hänen mukaansa johtajat useimmiten kykenevät määrittämään toimintaympäristöstään muutamien keskeisten toimijain, mutta ilman tarkempaa perehtymistä voivat pienemmät, mutta merkityksellään keskeiset toimijat jäädä heiltä huomaamatta tai niiden merkitystä ei osata oikein arvottaa (Sama).

Tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista muodostamani synteessin pohjalta hahmottelin kriisinhallintatoimintaympäristöön, kompleksisuuden sekä johtamiseen liittyvien toimijoiden ja käsitteiden välisistä kompleksisista kytkennöistä sekä adaptiivisen tilan muodostumisesta syntyneet näkemykseni käsitekartaksi, joka on esitetty kuvassa 4. Kuvassa on näin ollen myös esitelty teorian pohjalta muodostamani näkemys niistä vuorovaikutussuhteista, kytkennöistä sekä riippuvuuksista, joita haastattelemieni johtajien olisi tullut ymmärtää mahdollistavan johtamisen vaatiman riittävän tilanneymmärryksen muodostamiseksi. Kuvan alalaidan korostetulla alueella on esitettyä tutkimuksen empiiristä osaa edeltänyt teoreettinen näkemykseni niistä käsitekartan sisältämistä elementeistä, joiden ymmärtäminen näyttäisi johtamisen näkökulmasta olevan välttämätöntä adaptiivisten vasteiden syntymiselle edellytyksenä olevan adaptiivisen tilan muodostumiseksi.



Kuva 4. Tutkijan teoreettinen ymmärrys kriisinhallintatoimintaympäristöön, kompleksisuuteen ja johtamiseen liittyvien toimijoiden ja käsitteiden kompleksisista kytkennöistä sekä adaptiivisen tilan muodostumisesta.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseni viitekehyksen mukaisesti pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiini tutkimuksen empiirisessä osassa puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Johtajia haastateltaessa itseorganisaation käsitettä tarkasteltiin alaisten vuorovaikutteisen omaaloitteisuuden ja keskinäisen sopimisen käsitteiden avulla, joiden voidaan olettaa olevan yleisesti tutumpia. Emergenssiä tarkasteltaessa taas oli luontevaa keskustella alaisten taipumuksesta spontaaniin innovointiin ongelmantilanteissa sekä improvisoituihin ratkaisuihin. Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko on esitetty tutkimusraportin liitteessä 1.

Tutkimuksen alakysymyksiin vastataan kolmessa ensimmäisessä alaluvussa ja pääkysymyksen neljännessä alaluvussa. Haastatellut johtajat suhtautuivat tutkimukseen erittäin myönteisesti ja olivat hyvin avoimia vastauksissaan. Haastateltujen johtajien voidaankin todeta olleen hyvin halukkaita tuomaan tarinansa julkisuuteen. Tämän johdosta tuloksien esittelyssä tutkimukseen haastateltujen johtajien kertomusten annetaan esiintyä melko runsaana, sillä tutkijana koen heidän äänensä ansaitsevan päästä näkyviin ja kuuluville varsinaisten tutkimustulosten rinnalla ja niiden vakuudeksi.

4.1. ISAF-operaation sotilaallisen kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuus

Ensimmäiseen alakysymykseen haettiin tutkimuksen empiirisessä osassa vastausta keskustelemalla haastateltavien kanssa siitä, mitkä osatekijät tekivät ISAF-operaation toimintaympäristöstä kompleksisen sekä millaisia kompleksisia tilanteita haastateltavat palveluksensa aikana kohtasivat. Kompleksisten tekijöiden osalta vastauksissa nousi esiin useita toistuvia ja vastaajan tehtävänkuvasta riippumattomia näkemyksiä. Kompleksisten osatekijöiden osalta tulosten analyysissä esiin nousivat paikallisväestöstä sekä kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin olevat kompleksisuutta lisäävät tekijät. Palveluksen aikana kohdatut kompleksiset tilanteet taas jakautuivat odottamattomista kulttuurillisista näkemyseroista johtuneisiin virhearvioihin ja eskalaatioihin sekä voimankäytöstä johtuneisiin eskalaatioihin.

Paikallisväestöstä lähtöisin olevat kompleksisuutta lisäävät tekijät

Keskusteluissa nousi toistuvasti esiin Afganistanin hallinnon pirstaleisuus, sen sisäiset ristiriidat sekä paikallisviranomaisten vaihtelevat tavoitteet ja toiminnan motiivit. ISAF-operaatiossa etenkin paikallishallinnon ja viranomaisten rooli suhteessa kriisinhallintajoukkoon korostui, koska joukon tehtävään sisältyi operaation luonteesta johtuen paljon yhteistoimintaa ja -operointia paikallisviranomaisten kanssa. Haastateltavat kokivat, etteivät kriisinhallintajoukon ja paikallisviranomaisten päämäärät ja tavoitteet olleet aina yhteneviä, johtuen mainittujen osapuolten kulttuurillisten erojen mukaisista tavoista ja kyvyistä nähdä sekä hoitaa kriisiin liittyviä epäkohtia. Lisäksi etenkin Afganistanin virallisen keskushallinnon sekä virallisen ja epävirallisen paikallishallinnon väliset näkemuserot ja tavoitteiden ristiriidat olivat omiaan lisäämään hämmennystä kaikkien toimijoiden keskuudessa.

No monipuolinen tai moniulotteinen ainakin eli siellä Afganistanissa pyrittiin toimimaan ympäristössä, jossa yhdisty tavallaan sen Afganistanin sisäiset ristiriidat ja intressit ja eri osapuolten tavoitteet (Komppanian päällikkö 1).

Mun mielest se Afganistanin operaatio oli niinku siinä mielessä ehkä miellyttävämpi, jos vertaa varsinkin Tsadiin jossa YK toimi kriisin osapuolten välissä. Että tossa me oltiin kuitenkin hallinnon joukkojen puolella tai jotenkin oli vähän selkeämpi se asetelma jolla tuetaan hallinnon toimintaa omalla alueellaan. Mut sitten taas se, että niistäkään paikallisista joukoista ei sitten ikinä tienny, että millä asialla ne oikeasti ovat. (Komppanian päällikkö 2.)

Useimmiten tää ehkä näyttäyty noissa yhteisoperaatioissa, jotka oli ehkä kaikkein vaikeimpia Afganistanin turvallisuusviranomaisten kanssa. Nimenomaan heidän kanssaan suunnittelu, koska heillä oli aina omat motivaatiot siinä taustalla ja niitten motivaatioitten... tai pyrkiminen niitten motivaatioitten selvittämiseen siinä suunnitteluvaiheessa oli mun mielestä se yks niinkun haastava juttu, että jos pääsi niinkun selville että minkä takia joku asia tehdään niin sen jälkeen vasta pääsi ehkä siihen, että onko tämä semmonen juttu missä meidän todellakin kannattaa olla mukana tukemassa tätä hommaa ja kannattaako meidän kannustaa siihen vai onko siellä jotain piilotettuja agendoja jotka sitten ei välttämättä näytä hyvältä, että ISAF on tukenut jotain paikallisten toimintaa, joka taas ei oo sitten meidän mandaatin mukaista tai meidän arvojen mukaista. (Komppanian päällikkö 3.)

Edellä mainittuja tekijöitä kuvastaa hyvin haastateltavien tunnistama paikallisväestön taipumus omaksua itselleen kulloisessakin tilanteessa parhaiten heidän omia etujaan edistävä rooli. Tämä taipumus liittyi haastateltavien mukaan siihen, että yhteiskunnassa, jossa sosiaalinen tukiverkko rajoittuu vain omaan perheeseen tai sukuun, on yksilön selviytyäkseen kyettävä toiminnallaan miellyttämään kaikkia hänen ja hänen perheensä elinolosuhteisiin oleellisesti vaikuttavia osapuolia aina tarpeen mukaan. Tällä taas nähtiin olevan pitkät kulttuurihistorialliset perinteet.

Joo vois oikeastaan niinkun ehkä lähteä osapuolien kautta tätä niinkun miettimään; eliikka ulkopuolelta tulleet ISAF-joukot vaikutti sekä sitten paikallisiin turvallisuusjoukkoihin että sitten paikalliseen väestöön että sitten kapinallisiin jos tämmöstä termiä käytetään. Ja just se, että millä tavalla vaikutettiin aina mihinkin porukkaan niin tota aiheutti aina joka tapauksessa sitten toisissa myös niinku heijastevaikutuksia myös niissä muissa kokonaisuuksissa. Ja nyt vielä ISAF:ssa tai Afganistanissa kun ottaa, ni välttämättä ei ollut tietenkään selviä rajoja siitä kuka kuului paikallisiin turvallisuusjoukkoihin, kapinallisiin tai paikallisväestöön vaan sama henkilö pystyi olemaan kaikkia kolmea tilanteesta riippuen. Ja siinä välissä kun ollaan ulkopuolelta tulleita jotka ei välttämättä täysin ymmärrä sen kyseisen maan niinkun historiaa eikä sitten kyseisen maan väestöä niin ollaan jo aika mielenkiintoisessa tilanteessa. (Komppanian päällikkö 3.)

Tällaiseksi ns. takinkääntökulttuuriksi koettiin myös kapinallisten välisen valtataistelun muodot, jossa kaikki keinot näyttivät olevan sallittuja. Tämä käy ilmi joukkueen johtajan numero 2 kertomasta esimerkistä. Esimerkissä Talebanin riveistä Afganistanin armeijan (Afghan National Army, ANA) joukkoihin loikannut taistelija päätyi johtamaan ANA:n ja ISAF:n yhteis-

operaatiota, johon haastateltu joukkueen johtaja oli joukkueineen käsketty osallistumaan. Kyseinen tilanne aiheutti hänessä sekä hänen joukossaan erityistä hämmennystä, johtuen heidän näkemyksestään tilanteen syntymisestä ISAF-operaation virallisen toimintalinjan aiheuttamasta odottamattomasta ja tarkoituksettomasta seurannaisvaikutuksesta.

Ja yhes niinku reissussa, joka oli mun mielestä niinku aika hämmentävää, ni se oli niinkun viikko sitten ollu Talebanin puolella ja se johti periaatteessa ISAF:n operatiota. Siis Talebani. Koska se halus vaihtaa puolta ja se oli saanu jotkut sopimukset... ni sit sai syntinsä anteeksi niinku ISAF:n puolesta ja Afganistanin puolesta. Jos niinku julkisesti vaihto puolta. Ni sit tää yks Talebanryhmittymä, ni ne tappo sen toisen kilpailevan ryhmän siitä pois, mut sitten ne ei ollu vielä saanu kaikkia kiinni, ni sit se päätti vaihtaa puolta ja kääntyy sit niinku ISAF:n puoleen. Ja sit tietenkin oma etuhan sil oli siinä et se halus nitistää ne loputkin, jotka yllättäen halus sit varmaan tappaa tämän herran. Ni sitten taas me ajeltii sitten entisen Talebanin pillien mukaan ristiin rastiin siellä niinku aivan [tutkijan kommentti: kirosana poistettu] päättömästi se operatio. Emmä tiedä miten tommostakaan nyt sitten pystyt suunnittelemaan. (Joukkueen johtaja 2.)

Tulosten perusteella ISAF-operaation toimintaympäristössä paikallisväestöstä lähtöisin oleviksi kompleksisuutta lisääviksi tekijöiksi haastateltavat tunnistivat Afganistanin sisäiset ristiriidat ja hallinnon toimimattomuuden, tuettavien paikallisviranomaisten vaihtelevat motiivit sekä paikallisten ihmisten niin sanotun takinkääntökulttuurin. Nämä tekijät yhdessä näyttävät haastattelujen perusteella ennen kaikkea vaikuttaneen johtajien kykyyn muodostaa selkeä kuva heidän johtamansa joukon roolista, sen optimaalisesta käytöstä, sekä toiminnan tavoitteellisuudesta suhteessa toimintaympäristön vaatimuksiin.

Kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin olevat kompleksisuutta lisäävät tekijät

Kompleksisuutta lisäävinä tekijöinä nousivat esiin ISAF-operaation sekä siihen osallistuvien kansallisuuksien osin ristiriitaiset motiivit ja eri joukkojen tavoitteet sekä toimintaympäristön alkeellisen infrastruktuurin kehittämiseen liittyvien toimijoiden keskenään ristiriitaiset motiivit. Edellä mainitut tekijät johtivat haastateltavien mukaan hyvin usein saatujen tehtävien ja tavoitteiden väliseen ristiriitaisuuteen sekä edelleen koordinaation puutteeseen yhteistoimintaosapuolten kanssa. Eri organisaatiotasoilla sekä ajallisesti että paikallisesti esiintynyt tavoitteiden ristiriitaisuus aiheutti toimintaympäristössä haastateltavien mukaan merkittävästi ei-toivottuja seurannaisvaikutuksia. Ne myös johtivat heidän mukaansa väistämättä siihen, että samalla toiminta-alueella näennäisesti samaa tehtävää suorittaneet joukot saattoivat toimeen-

panna käskettyä tehtäväänsä eriävin tavoittein. Pahimmillaan tämä tarkoitti jopa joukkojen toiminnan olleen toistensa tavoitteisiin nähden vahingollisia. Eniten sen kuitenkin koettiin vaikuttaneen negatiivisesti paikallisen väestön mielipiteisiin kriisinhallintaorganisaatiosta sekä sen ammattitaidosta.

Sitten siellä yhdisty liittokunnan tavoitteet ja eri maiden tavoitteet, ja sitten vielä kun mennään aina alaspäin ni jokasella joukolla ja jokasella yksilölläkin on varmaan ollu siellä niinku omat tavoitteensa ja sitten se toimintaympäristö muodostuu siitä niitten kaikkien ristipaineessa jossa yritetään päästä siihen omaan suuntaan, joka on käsketty tehtävä. (Komppanian päällikkö 1.)

Se oli se sotilaallinen näkökulma, jos sitä aatellaan pelkästään, mut siihen samaan tuodaan ne siviiliyhteiskunnan kaikki toiminnot mitkä siellä niinku oli alkutekijöissä ja toisaalla paremmin toisaalla huonommin ja kaikki siihen liittyvä kehittäminen ja toiminta. Kaikki muut kansainväliset organisaatiot mitkä toimii siellä omien lähtökohtiensa puolesta niinku sen sotilaallisen toimintaympäristön ulkopuolella vielä lisäksi. (Komppanian päällikkö 1.)

Lisäksi niin päälliköt kuin joukkueen johtajatkin kokivat joukon omasuojaan liittyvien vaatimusten sekä paikallisten luottamuksen voittamiseen tähtäävien toimintojen päämäärien ristiriitaisuuden hankaloittavan tavoitteiden saavuttamista lisäten kompleksisia seurannaisvaikutuksia. Täydessä taisteluvälissä siviiliväestön keskuudessa liikkuvaa sotilasjoukkoa ei yleisesti pidetty tehokkaana keinona lisätä paikallisten turvallisuuden tunnetta vaan pikemminkin päinvastoin.

Mmm... ehkä keskeisenä mikä teki siitä vaikean oli se tietynlainen tasapainoilu siinä et miten jäykkä esimerkiks joku turvallisuus-posture me otetaan ittellemme versus että miten me pidetään paikalliset tyytyväisenä ja ei provosoida heitä lisää. Et se oli semmosta mitä joutu paljon tasapainoilemaan ja mis joutu tekee ehkä tietynlaisia kompromisseja aina, että mikä on se niinku paikallisväestön... tai suhtautumisen paikallisväestöön "hearts and minds" -näkökulmasta; sellanen hyvä tapa toimia mikä taas on meidän turvallisuuden kannalta ehkä ei ole niin hyvä tapa toimia. (Joukkueen johtaja 3.)

Sitten taas niinkun toimintaympäristönähän tietysti jos miettii noin niinkun liikkumista niin ollaan koko ajan tavallisten ihmisten joukossa. Ihmisten jotka elää siellä päivittäin. Ja sit ei kuitenkaan periaatteessa ikinä tiedä et kuka siel on... tota... saattaa yhtäkkiä hyökätä meidän kimppuun tai muuta, et sit joutuu koko ajan olemaan varuil-

laan mutta silti pitäis olla jotenkin niinkun heidän maassaan niin ystävällinen ja kuitenkin sitten jotenkin antaa sellanen kuva, et täs ollaan tekemässä jotain järkevää, niin kyllä se niinkun rynnäkkökivääri kädessä on vähän vaikee olla tai näyttää siltä, että on tekemässä jotain hyvää niinkun ulkomaalaisena heidän maassaan. (Komppanian päällikkö 2.)

Tulosten perusteella ISAF-operaation toimintaympäristössä kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin oleviksi kompleksisuutta lisääviksi tekijöiksi haastateltavat tunnistivat koalition maiden keskenään ristiriitaiset kansalliset tavoitteet sekä avustusjärjestöjen ristiriitaiset motiivit. Nämä tekijät yhdessä näyttävät haastattelujen perusteella ennen kaikkea vaikuttaneen johtajien kykyyn ymmärtää saamiensa tehtävien perimmäisiä tavoitteita.

Kun edellä mainitut tekijät yhdistetään paikallisväestöstä lähtöisin olevien kompleksisuutta lisäävien tekijöiden vaikutuksiin, niiden voidaan todeta merkittävästi haitanneen johtajien kykyä muodostaa selkeä kuva joukkonsa roolista sekä sen perimmäisestä päämäärästä ja tarkoituksesta osana ISAF-operaation suurempaa kokonaisuutta. Voidaan toki todeta, ettei tällaisen ymmärryksen tavoittelu tai saavuttaminen olisikaan tehtävien hoidon kannalta perusyksikkötasolla tarpeen tai merkityksellistä, mutta kompleksisuuden lainalaisuuksien mukaan voidaan myös olettaa sen puuttumisen johtavan kompleksisten seurannaisvaikutusten aiheuttamiin yllättäviin tilanteisiin. Näitä seuraavaksi käsiteltäviä johtajien kokemia kompleksisia tilanteita voidaankin näin ollen pitää toimintaympäristön kompleksisten tekijöiden yhteisvaikutusten suorina seurauksina.

Johtajien kohtaamat kompleksiset tilanteet

Kysyttäessä millaisia kompleksisia tilanteita haastateltavat palveluksensa aikana kohtasivat, tuntui niiden tunnistaminen ainakin näin jälkikäteen olevan heille haasteellista. Yksi haastatelluista joukkueen johtajista muistaa tilanteen, jossa rutiininomainen toiminta johti odottamattomaan eskalaatioon, joka kuitenkin jäi vaikutuksiltaan lyhytaikaiseksi. Kyseisessä tilanteessa paikalliset lapset olivat pyytäneet kriisinhallintajoukolle kuuluvaa tiedustelulennokkia leikkikalukseen, johon joukko ei tietenkään suostunut. Tämä johti lasten harmistumiseen, jonka he osoittivat heittelemällä kriisinhallintajoukkoa kivillä ja lannalla. Se taas laukaisi alueella toimineessa paikallispoliisissa vastareaktion, joka selkeästi rikkoi voimankäytöstä laadittua sopimuksia ja sääntöjä. Tilanteen taustalla vaikutti haastateltavan mukaan sekä hänen että myös hänen johtamansa joukon riittämätön ymmärrys paikallisten ihmisten ajattelutavasta ja paikallisesta kulttuurista.

Tilanteesta aiheutuneet seurannaisvaikutukset johtivat aina siihen asti, että kyseiset lapset myöhemmin toistivat kriisinhallintajoukon kokeman kohtelun Suomesta saapuneille median edustajille, laukaisten paikallispoliisissa jälleen saman vastareaktion, jonka lopputuloksena tapaus uutisoitiin Suomessa asettaen luonnollisesti etenkin ISAF-operaation tukemien paikallisviranomaisten toiminnan hyvin kyseenalaiseen valoon. Tilanteen toistuminen ja mainitut seurannaisvaikutukset johtuivat haastateltavan mukaan taasen huonosta tilanneymmärryksestä SKJA:n organisaatioissa. Hän kertoi varoittaneensa esimiehiään toimittajien viemisestä kyseiseen kylään, perustellen tätä aikaisemman tapahtuman mahdollisilla vaikutuksilla. Tätä varoitusta ei kuitenkaan syystä tai toisesta ymmärretty tai huomioitu.

No esimerkkinä ku oltiin tota yhdessä [tutkijan kommentti: kylän nimi poistettu], ja siellä kävin sen poliisipäällikön kanssa juttusilla ja se nyt yleensä meni ihan niinkun normaali teenjuontihetki, mut sit siin meil oli toi minilennokkir ryhmä ruotsalaisilta mukana, ja sit siit tuli niinku muksui kattoo siihen lähelle sitten ku ne lennätti sitä lennokkia. Sitten yks muksu olis halunnu, et me oltais annettu se lennokka heille. No eihän me nyt tietenkään anneta. No sitten tästä niinkun yksittäisestä lennokista lopputulos oli se, että siellä oli neljäsataa muksua heittämässä meitä kivillä ja [tutkijan kommentti: lannalla], joka taas johti siihen, että sitten siel niinku paikallinen poliisi hakkas rynnäkkökiväärillä niit lapsia. Ni kaikki lähti siitä yhestä lennokista. Ja ei ois tullu niinku pieneen mieleenkään, että miten tää nyt eskaloituu jostain niinku lennokin lennättämisestä siihen et siel on niinku melkein täysverinen mellakka päällä. (Joukkueen johtaja 2.)

– siitä niinku oisko kuukauden päästä tuli tää mediavierailu Suomesta ja – sit ku edellisellä reissulla meitä oli just kivitetty niinku tyyliin koko kylän alaikäisten toimesta, ja sit mä sanoin et se on niinku [tutkijan kommentti: kirosana poistettu] huono idea mennä sinne, koska jos se niinku... joko siellä kivitää ne muksut tätä ISAFin porukkaa tai sit jos sinne sit otetaan paikallispoliisit ni sit se suomalainen media viestii siitä, että paikallispoliisit hakkaa lapsia rynnäkkökiväreillä. Ja näinhän siinä sitten lopunpelein kävikin. Ja uutisoitiin Suomessa ja oli kuvat ku annetaan AK:n perää jollekin kakaralle. Mut tota en tiä ku me ei siellä sen jälkeen muistaakseni, oltaisko me kerran käyty, ni silloin ei ollu kyllä mitään haasteita sit enää sen jälkeen. Se oli niinku semmonen oisko kuukauden ajanjakso, että sitten ne niinku unohti sen niinku episodin siitä. (Joukkueen johtaja 2.)

On äärimmäisen vaikeaa arvioida, miksi edellä kuvailtu tilanne pääsi muodostumaan ilman syvällisempää ymmärrystä toimintaympäristön paikallisväestön kulttuurista ja tavoista. Soti-

lasjohtajan näkökulmasta tämä kohdattu tilanne näyttäytyy joka tapauksessa niin absurdina, ettei siihen varautumisen voida nähdä olevan realistista syvällisemmälläkään paikalliskulttuurin tuntemuksella.

Toinen haastateltava kertoi myös tilanteesta, jossa puutteellisella toimintaympäristötietoisuudella sekä väärällä tilanteen arvioinnilla päädyttiin epäedulliseen tilanteeseen. Kyseisessä tilanteessa yöllistä kasteluvuoroaan suorittanut paikallinen meloninviljelijä tulkittiin mahdollisesti improvisoitua räjähdettä tien varteen asentavaksi kapinalliseksi. Tämä laukaisi kriisinhallintajoukossa omasuojaan liittyvän liikkeen taisteluvälmiimpaan etenemismuotoon siirtymiseksi, jonka johdosta viljelijän sadolle aiheutettiin mittavia vaurioita.

Vaikka viljelijälle maksettiinkin korvauksia väärinkäsityksestä aiheutuneista vahingoista, pitää haastateltu joukkueen johtaja epätodennäköisenä, etteikö tapahtuneella olisi ollut seurannaisvaikutuksia viljelijän sekä hänen lähipiirinsä asennoitumiseen kriisinhallintajoukkoa kohtaan tulevaisuudessa.

No sanotaan että paha sanoa mihin sitten johti jotkut jutut, mutta kyllähän niitä oli sellasia mitkä johtu myöskin niinku puuttellisesta tiedosta siitä toimintaympäristöstä; et hyvä esimerkki oli yksi yöpartio mikä tehtiin just ruotsalaisten kanssa [tutkijan kommentti: rynnäkköpanssarivaunujoukkueella], ja joku äijä kaivo lapiolla tien vieressä jotain ja saman tien siin niinku vaunujoukkue avoriviin ja kohti sitten, ja tota paljastu, et äijä oli viljelemässä peltoa yöllä, koska siellä jaettiin sellaset viljely- ja kasteluvuorot per klaani tai suku ja joillekin sattu se... kuutamovuoro siinä sitten ja tota me ei tiedetty, et tällästä kulttuuria siellä on ja sen seurauksen ku vedettiin ne vaunut siihen avoriviin ni siin vedettiin sen kyseisen heebon koko melonituotanto siileeks niin sanotusti ni siitä ei varmaan niinku ISAFin ystävää saatu. Ja se oli semmonen ihan niinku huono toimintaympäristötietoisuus joka niin johti tähän näin. Et siitä varmasti jotain seuraamuksia oli, vaikka sitten korvauksia heebolle annettiin, mutta luulen että hänestä ei mikään länsivaltojen ylin ystävä ainakaan heti tämän jälkeen tullut. (Joukkueen johtaja 3.)

Edellisen kaltainen tilanne olisi mahdollisesti ollut edeltävää lennokkitilannetta huomattavasti helpommin vältettävissä perustason paikallistuntemuksella, kuten kyseinen joukkueen johtaja itsekin toteaa. Vähäiseltä ehkä vaikuttava tapaus näyttää kuitenkin kyseisessä toimintaympäristössä sisältäneen potentiaalin laaja-alaisiin vaikutuksiin.

Komppanian päälliköiden haastatteluista oli poimittavissa muutama näkemys kohdatuista kompleksisista tilanteista, joista toinen on yksittäinen ja hyvin konkreettinen esimerkki, toisen

kuvatessa yleisemmin vastakumouksellisiin kriisinhallintaoperaatioihin liittyvää dilemmaa. Yksittäisessä ja konkreettisessa esimerkissä komppanian päällikkö numero 3 kertoo tilanteesta, jossa hänen johtamansa joukko sai tehtäväkseen tukea vesijohtoverkon perustamista paikalliseen kylään, jotta asukkaiden ei tarvitsisi enää hakea vettä kylän kaivolta. Lopputulos oli kuitenkin sekä kyläläisten, että kriisinhallintajoukon näkökulmasta negatiivinen, johtuen tehtävän suunnittelijoiden sekä siitä päättäneiden henkilöiden riittämättömästä perehtyneisyydestä toimintaympäristön sosiaaliseen systeemiin. Kylän naiset sarkivät kriisinhallintajoukon aloitteena rakennetun vesijohtoverkon, jotta heidän muutoin vähäinen ja pääosin veden haakuun liittynyt keskinäinen kanssakäyminen kylän kaivolla olisi ollut jatkossakin mahdollista.

No semmonen mitä koulutuksessa usein käytettiin esimerkkiinä niin... hyvää tarkoittava juttu oli se, että kun kylässä ei ollut vesijohtoverkkoa ni päätettiin sitten semmonen perustaa, jotta ei naisille tarvitse aina lähteä kaivolle käymään. Ja tota perustettiin vesijohtoverkko ja tultiin kuukauden päästä uudestaan ihmettelemään ja se oli jo hajalla se vesijohtoverkko, ja sitten ku asioita selvitettiin ni todettiin et ne olivat itseasiassa ne naiset jotka olivat onnistuneet sabotoimaan sen kyseisen verkon ja sitten piti käytännössä niin... selvitettiin, että minkä takia näin on mahdollisesti tapahtunut, ni se oli sen takia, että niille naisille se oli se heidän oma rauha silloin ku he menivät hakemaan vettä sille kylän kaivolle, jollon heille oli mahdollista sitten keskustella muiden naisten kanssa ja jakaa tietoa. Ja kun tätä hommaa ei välttämättä ymmärretty vaan ajateltiin että kyllä jokainen talo saa... pitää saada se oma vesi tai se vesi johdettiin isompiin kokonaisuuksiin sillä tavalla sitten hyvä yritys ja hyvä ajatus käytännössä kääntyi itseään vastaan. (Komppanian päällikkö 3.)

Kaivoesimerkissä puutteellinen ymmärrys paikallisesta kulttuurista ja tavoista nousee jälleen keskiöön. Tämäkin olisi ehkä ollut korjattavissa paremmalla tilannetietoisuudella, mutta haasteeksi ISAF-operaation toimintaympäristössä muodostui naisten asema paikallisessa kulttuurissa. Kriisinhallintajoukon on hyvin vaikea päästä perille kuvatun kaltaisista sosiaalisista verkostoista ja kytkennöistä, kun paikallisten naisten kanssa keskustelu muiden miesten kuin perheenjäsenten toimesta on kiellettyä. Jotta paikallisten naisten kanssa voitiin keskustella, tarvittiin siis sekä naispuolinen kriisinhallintajoukon jäsen että naispuolinen tulkki. Naisten määrä kriisinhallintajoukoissa näihin tarpeisiin nähden oli tuolloin haastateltujen mukaan kuitenkin liian vähäinen riittävän tilannekuvan muodostamiseksi.

Toinen komppanian päälliköiden esittämä näkemys kompleksisista tilanteista liittyy kapinallisiin kohdistettuun voimankäyttöön ja kineettiseen vaikuttamiseen. Tällaisissa tilanteissa oli aina kyse kriisinhallintajoukon omasuojan vaatimasta sekä voimankäytön säännösten salli-

masta, vakavan henkeen ja terveyteen kohdistuvan uhan neutralisoinnista. Kun joukko tällaisen itsepuolustustilanteen johdosta tuli tuhonneeksi kapinallistaistelijan, saattoi haastateltavien mukaan sen seurannaisvaikutukset olla pitkällä aikavälillä jopa turvallisuushukkaa lisääviä. Tuhottu kapinallinen saattoi nimittäin olla niin kutsuttu pikaisesti palkattu asemies, jonka toiminnan motiivina oli usein vain perheen toimeentulo, eikä niinkään ideologinen vakaumus. Tällaisen taistelijan tuomainen, vaikkakin itsepuolustustarkoituksessa, saattoi taas johtaa hänen lähipiirinsä aikaisemmin kriisinhallintajoukkoon nähden ystävällismielisen tai neutraalin suhtautumisen muuttumiseen vihamieliseksi. Tämä taas pahimmassa tapauksessa lisäsi vakaumuksellisten kapinallisten määrää, joka taas kasvatti kriisinhallintajoukkoon kohdistunutta uhkaa. Syntyneen "noidankehän" katkaisun koettiin perusyksikkötasolla olevan melko mahdotonta, johtuen paikallisten sosiaalisten verkostojen riittämättömästä tuntemisesta sekä voimankäyttötilanteiden yllätyksellisestä syntymisestä.

Kaikkia haastatteluissa esiin tulleita esimerkkejä palveluksen aikana kohdatuista kompleksisista tilanteista näyttää yhdistävän tilanteiden taustalla vaikuttanut riittämätön ymmärrys paikallisen väestön kulttuurisista ominaisuuksista sosiaalisista verkostoista sekä toiminnan motiiveista. Tämä myös pääosin hyvin tietoisesti tunnistettiin haastateltavien toimesta.

Tulosten perusteella ISAF-operaation toimintaympäristössä johtajien kohtaamiksi kompleksisiksi tilanteiksi tunnistettiin odottamattomista kulttuurillisista näkemyseroista johtuneet virhearviot ja eskalaatiot sekä voimankäytöstä johtuneet eskalaatiot. Toimintaympäristössä kompleksisuutta lisäävien tekijöiden yhteisvaikutuksen seurauksena johtajat päätyivät tilanteisiin, joissa oma järkeen käyvältä vaikuttanut toiminta johtikin tavoitteisiin nähden täysin yllätykselliseen tai päinvastaiseen lopputulokseen. Tästä seurauksina olivat esimerkiksi suhteiden heikkeneminen paikalliseen väestöön ja joukon maineen kokema kolaus kotimaisessa mediassa, jotka edelleen vahvistivat kompleksisia tekijöitä sekä lisäsivät niiden aiheuttamia seurannaisvaikutuksia.

Toimintaympäristön kompleksisuuden vaikutus johtajien toimintaan

Jotta paremmin ymmärtäisimme miten haastateltavat kokivat ISAF-operaation kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuutta omasta näkökulmastaan, oli tutkimuksen kannalta perusteltua selvittää miten johtajat tunsivat havaitsemansa kompleksisuuden ja kokemisensa kompleksisten tilanteiden vaikuttaneen toimintaansa johtajina. Haastateltavia pyydettiin kertomaan kompleksisen toimintaympäristön aiheuttamista vaikutuksista heidän johtamistoimintaansa tehtävien suunnittelun, valmistelun, toimeenpanon sekä purun ja palautteen aikana.

Kaikki haastateltavat tunnustivat tietoisesti huomioineen toimintaympäristön kompleksisuutta eniten tehtävien suunnittelussa, valmistelussa sekä mahdollisessa harjoittelussa. Eniten haastateltujen mukaan kompleksisuuden vaikutuksia pyrittiin vähentämään lisäämällä suunnitteluun ja suunnitelmiin joustavuutta. Tämä tarkoitti heidän mukaansa yksityiskohtaisesta suunnittelusta luopumista sekä alaisten toiminnanvapauden lisäämistä, joilla tavoiteltiin monipuolista valmistautumista yllättäviin tilanteisiin. Tämä tarkoitti mm. tulevan toiminnan suunnittelua karkeiden suuntaviivojen tasolla, vaihtoehtoisten toimintamallien pohtimisesta eri tilanteisiin sekä kirjallisten käskyjen lyhentämistä ja yksinkertaistamista.

No ehkä siten, että me mietittiin eri toimintatapoja tai siis kaikkihan oli yhteisoperaatioita paikallisten kanssa ja sitten kun se toteutus oli niinkun... koska se paikallinen saatto olla ajoissa ja niitä saatto olla niin paljon ku ne sano tai sitten ei ollu, ni se tota... me tehtiin ehkä semmosii niinkun suuntaviivoja peilaten siihen tavoitteenasetteluun, et mitä meidän pitää saada nyt sen kolmen päivän aikana aikaseksi. Mut taas sitten se oli niinkun mä aikasemmin sanoin semmonen löyhä kehys, koska kaikki riippu siit paikallisesta osapuolesta. (Joukkueen johtaja 2.)

No ihan niinkun konkreettisena mitä tossa nyt äsken tulikin ni suunnitelmat, et kyl mä muistan kun ekaan reissuun lähettiin ni kyl mul oli niinku sivutolkulla kaikenlaista ohjetta ja käskyä. Ja sitten verrattuna viimeisiin reissuihin ni totanoinnin ei nyt ihan menty sillain et tehään niinku ennenkin mutta tota kyl se niinkun käskyjen pituus lyheni ihan älyttömästi. (Komppanian päällikkö 2.)

Ja itellä mulla oli sellanen tapa, että ku sitä suunnitelmaa tehtiin ja sitä asiaa pohdittiin eri kantilta ja mietittiin sitä operaation toteuttamista, ni mä tavallaan omassa päässäni loin siinä jo semmosii vaihtoehtoja itelleni takaraivoon, että jos mennään näin ja sit tää oli näin ja jos on näin ja näin ni se suunnitteluvaihe anto ne perusteet sille sen kompleksisuuden tavallaan ymmärtämiselle jo etukäteen siellä kentällä operaatiossa. Ja sitten se mitä siellä tapahtu ni oli sen mukasta tai ei ollu, mut ainakin se ajattelu ja työ ja suunnittelutyö oli jo tavallaan tehty. (Komppanian päällikkö 1.)

Joukkueen johtajat kokivat toimintaympäristön kompleksisuuden lisäksi vaikuttaneen tilanteen arviointiin sekä riskien hallintaan. Tilanteen arvioinnissa pyrittiin jatkuvasti parempaan ymmärrykseen siitä, mitkä ovat tulevan toiminnan vaikutukset paikallisen väestön suhtautumiseen kriisinhallintajoukkoa kohtaan, sekä miten kriisinhallintajoukon tulisi milloinkin suhtautua paikalliseen väestöön. Tämä liittyi heidän mukaansa oleellisesti myös siihen, miten joukon omasuojaan liittyviä toimenpiteitä tulisi suhteuttaa vallitsevaan toimintaympäristöön

sekä sen turvallisuustilanteeseen. Tässäkin kyse oli heidän mielestään pitkälti jatkuvasta tasapainoilusta joukkoon kohdistuvan välittömän uhan vähentämiseen tähtäävien toimien sekä toisaalta taas näiden toimien liiallisen provokatiivisuuden aiheuttaman pitkän aikavälin uhan kasvamisen välillä.

Tokihan siinä oli niinkun koko ajan sekin taustalla, miten tää juttu vaikuttaa sitten paikalliseen matti meikäläiseen maanviljelijään siellä. Et se inhimillinen niinkun näkökulma oli siinä myös, et mites nää paikalliset tota tavikset että miten ne suhtautuu tähän juttuun. (Joukkueen johtaja 1.)

Tähän liittyen myös Suomen kansallisen sitoutumisen tason sekä ISAF-operaatioon osallistumisen vaatimusten välinen ristipaine koettiin tehtävien toimeenpanon ja johtamisen kannalta ongelmalliseksi. Kansallisesti johtajilta odotettiin kaikkien tehtävien menestyksestä suoritamista uhkatasosta riippumatta ilman minkäänlaista tappionsietokykyä. Tämä johti haastateltavien mukaan usein tilanteeseen, jossa käsketyt tehtävän uhkataso olisi todennäköisesti johtanut tappioiden syntymiseen, mikäli tehtävä olisi suoritettu käsketyksi ja asetettu tavoite olisi täysimääräisesti pyritty saavuttamaan. Johtajien oli näin ollen toisinaan valittava tehtävän käsketyt suorittamisen ja oman joukon suojaamisen välillä, jonka haastateltavat tunsivat sotilasjohtajina vieraaksi tavaksi toimia. He myös, kokivat ettei tehtävän antaja tällaisissa tilanteissa koskaan ottanut sitä vastuuta joukon tappioista, joka käskyvallan mukaisesti tehtävän antajalle kuuluisi.

Tappioiden välttämisen muodostuessa kansallisesta näkökulmasta tehtävän toteuttamista tärkeämmäksi, kokivat johtajat jääneensä saamisensa tehtävien tuloksellisuuden määrittämisen osalta ilman ylemmän johtoportaan tukea. Etenkin edellä mainittu koettiin sotilasjohtamisen kulttuuriin kuulumattomaksi vastuun välttelyksi, jota kohtaan johtajat näyttivät tuntevan erityistä pettymystä.

No kyl sitä siihen piti ottaa kantaa, että just case-esimerkin avulla esimerkiksi mietittiin sitä, että tota ku siellä oli just ollu joku case, et oli tämmönen pappu tullu siihen tota oli joku eristys ollu paikallaan ja pappu oli tullu siihen fillarilla ja räjäyttäny itensä ni tota siin piti tehdä vähän sellast niinkun arvovalintaa, et kenen henki on niinku tärkeä ja mitä seurauksii sil voi sit olla tota jatkossa, et— miten kova se meidän niinku [tutkijan kommentti: sotilaallinen valmius], henkisesti ja fyysisesti on siinä jollain tarkastuspisteellä sitten, että uhataanko me ampumalla ja varotuslaukauksilla sillee, että pidetään kaikki meistä sadan metrin päässä ja suututetaan kaikki, mut meil on niinku turvallista olla siinä, mut sen ansiosta meil ei ehkä sitten seuraavina viik-

koina ole turvallista enää olla, vai hyväksytääks me se tietty riski siinä, et me otetaan ne ihmiset siihen keskusteluetäisyydelle jotta me voidaan selittää niille mitä tapahtuu silläkin uhalla et siihen pääsee sitte se itsemurhapommittaja tai vastaava joku heebo kranaatin heittoetäisyydelle tulemaan. Et ne oli ehkä sellasii mihin se vaikuti niinku suunnitteluvaihees et siin piti tehdä ja käskee sellaset tietyt prioriteetit mitkä on riittävän joustavia enemmän periaatteellisia asioita et se on tehty se tietynlainen päätös jo etukäteen. Että tota ku monesti sitten kuuli ku jotkut sano, että kannattaa vaa pitää sillee, et omat äijät tulee elävänä takasin ja näinhän se onkin, mutta jos se on se ensimmäinen asia mitä miettii eikä se tehtävä ni sillohan vois jäädä kyllä himaan. (Joukkueen johtaja 3.)

– oli myös selkeitä juttuja, että mennään keskustelemaan ihmisille ni otetaan vähän kypärää pois ja ei pidetä niit aurinkolaseja ja ei ajeta sillä Pasilla sinne ihan keskelle sitä pienintä kylää vaan jätetään ne ulkopuolelle ja käydään siellä jalan juttelemassa. Se on semmosta pientä juttuu mis otettiin vähän riskiä, mut sitten annettiin ittestämme lempeämpi kuva ja tota ehkä sitten jatkossa... tai eihän sitä koskaan tiedä... ehkä sillä joillain toimilla myös niin kun toimittiin sille kohteliaasti ni sattettiin estääkki jotain iskuja sitten että. Sehän siin oli yks niinku iso tavote. Et semmosii pienii päätöksii, pienii päätöksii liikenteessä, että miten me suhtaudutaan paikallisiin ja miten käsketään äijien niinku ajella niil omilla kieseillään, vaunuilla ja panssarimersuilla, siellä liikenteessä ettei ne provosoi tarpeettomasti sitten myöskään sitä paikallisväestöä. Et ne ihmiset mun mielestä ja se kulttuuri sen kompleksisuuden tekee. Se miten he voi reagoida johonki asiaan ja sitä kautta alkaa toimimaan joko meille edulliselle tai haitalliselle tavalle sitten. (Joukkueen johtaja 3.)

Komppanian päälliköt kokivat pyrkineensä vähentämään tunnistamaansa kompleksisuutta tarpeen tullen suodattamalla ja järkeistämällä ylemmältä johtoportaalta saamiaan tehtäviä. Tämän he näkivät tarpeelliseksi silloin kun he kokivat saamansa tehtävät sellaisenaan heikosti suunnitelluksi, muusta operaatiosta irralliseksi tai täysin tavoitteettomaksi. Tämän voidaan osin nähdä myös liittyvän jo aiemmin mainittuun tasapainoiluun joukon omasuojan ja tehtävän toteuttamisen välillä.

Et tässä se ehkä menee enempi tämmöseen tehtävien haasteellisuuteen plus sitten se, et miten mä motivoin miehet lähtemään sit tekemään semmosta tehtävää jonka mä olen saanut meiningillä et menkää sinne ajelemaan. Jollon sit mä niinkun... enhän mä voi myydä sitä jätkille jotka on vähän niinku henkensä kaupalla siellä että me nyt vaan lähetään tonne. Jollon sit se et niinkun yritetään rakentaa siihen myöskin jotain

selkeetä tehtävää ja kuitenkin valehtelematta heille, että tässä ei oo mitään järkee vaan yritetään luoda siihe järkee. Mut myöskin se niinkun tappelu siten kolmostoimiston kanssa, että monta hölmöä ideaa mä sieltä blokkasin, mutta ei nyt kaikista tehtävistä voi kieltäytyäkkään. (Komppanian päällikkö 2.)

Tulosten perusteella johtajat huomioivat toimintaympäristönsä kompleksisuutta lisäävien tekijöiden vaikutuksia tehtävien suunnittelun, valmistelun ja harjoittelun aikana pyrkien kaikin keinoin lisäämään varautumista ja korkeaa valmiutta tehtävän toimeenpanon aikana kohdattavien yllätysten edessä. Lisäksi johtajat joutuivat jatkuvasti tasapainoilemaan joukon oma-suojan sekä paikallisväestöön kohdistuneen provokaation hallinnan välillä. Tasapainoa pyrittiin luomaan mm. suodattamalla ylemmältä johtoportaalta saatuja tehtäviä sekä tarvittaessa toimimalla saatujen käskyjen vastaisestikin. Koska kompleksisuusajattelussa kaikki vaikuttaa kaikkeen, edellä mainituilla tuloksilla näyttäisikin olevan suora yhteys alaluvussa 4.3 esiteltäviin tuloksiin johtajien näkemyksistä adaptaatiota mahdollistavista tekijöistä.

Yhteenveto ISAF-operaation sotilaallisen kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuudesta

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että SKJA:ssa palvelleiden jääkärijoukkueen johtajien sekä jääkärikomppanian päälliköiden näkemykset sotilaallisen kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuudesta ISAF-operaatiossa olivat melko homogeenisiä. Nämä näkemykset toimintaympäristön kompleksisuudesta myös realisoituvat johdonmukaisesti johtajien kokemuksissa palveluksen aikana kohdatuista kompleksisista tilanteista. Kompleksisuutta lisäävien tekijöiden taustalla tunnistettiin kaksi selkeää kokonaisuutta, jotka olivat lähtöisin paikallisväestöstä sekä kriisinhallintaorganisaatiosta.

Paikallisväestöstä lähtöisin oleviksi kompleksisuutta lisääviksi tekijöiksi tunnistettiin Afganistanin hallinnon kyvyttömyydestä ja korruptiosta yleisesti johtuva tehottomuus sekä siitä juontuneet paikallisviranomaisten vaihtelevat motiivit ja toiminnan tavoitteet. Kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin oleviksi tekijöiksi taas tunnistettiin itse ISAF-operaation tavoitteiden sekä sen osallistujamaiden kansallisten tavoitteiden välinen ristiriitaisuus. Näiden tekijöiden voidaan nähdä olleen kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Johtajat olivat esimerkiksi tehneet havaintoja siitä, että paikallisväestöllä on taipumus omaksua itselleen kulloisessakin tilanteessa parhaiten omia etujaan edistävä rooli oman olemassaolonsa turvaamiseksi alati vaihtelevissa elinolosuhteissa. Tällaista taipumusta voidaan pitää yhtenä juurisyyinä siihen, miksi johtajat kokivat joukon omasuojaan liittyvien sekä paikallisten luottamuksen voittamiseen tähtäävien toimintojen päämäärien olevan ristiriidassa keskenään. Kompleksisiksi koetuissa tilanteissa

odottamattomia seurannaisvaikutuksia aiheuttivat johtajien mukaan juuri riittämätön ymmärrys paikallisen väestön sosiaalisista verkostoista, kulttuurisista ominaisuuksista sekä toiminnan motiiveista.

Johtajien voidaan tulosten perusteella todeta osoittaneen pyrkimystä adaptoitua kompleksisuutta lisäävien tekijöiden vaikutukseen omalla toiminnallaan esimiehinä. Tämän adaptoitumisen tuli johtamisen näkökulmasta tapahtua paikallisväestöstä sekä kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin olevien kompleksisuutta lisäävien tekijöiden rajapinnassa ja ristipaineessa. Johtajien pyrkimykset voidaan nähdä hyvinkin konkreettisenä esimerkkinä esim. Huhtisen (2006, 49) määritelmän mukaisesta johtajuudesta kriisinhallintatoimintaympäristössä, jossa johtamisessa ja joukon toiminnassa korostuvat neuvottelutaidot ja kyky adaptoitua erilaisten muiden toimijoiden toimintakulttuurien kanssa tapahtuvaan yhteistoimintaan.

Joukkueen johtajien toiminnassa tämä näytti korostuvan pyrkimyksenä riskien hallintaan tasapainoilemalla sekä joukon riittävän omasuojan että paikallisväestöön ylläpidettävien suotuisien suhteiden välillä. Komppanian päälliköiden toiminnassa taas huomionarvoista on heidän pyrkimyksensä mukautua toimintaympäristön vaatimusten kanssa ristiriitaisiksi tai päämäärättömäksi kokemiinsa tehtäviin. Tarpeen tullen he suodattivat ja järkeistivät ylemmältä johdolta saamiaan käskyjä muokaten niistä asetettujen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisempia kokonaisuuksia.

Tutkimustulosten perusteella johtajat kokivat toimintaympäristön kompleksisuuden ilmenevän epävarmuutena oman toiminnan vaikuttavuudesta, saatujen tehtävien ja niiden tavoitteiden ristiriitaisuutena sekä yleistilanteen kehittymisen ennakoimattomuutena ja yllätyksellisyytenä. Kuten jo aiemmin toin esiin, Cedric de Coningin (2018, 309) mukaan adaptiivisen kriisinhallinnan lähestymistavassa epävarmuus tunnustetaan sisäsyntyiseksi kompleksisille ja adaptiivisille systeemeille, eikä sitä pidetä epätäydellisen ymmärryksen tai riittämättömän suunnittelun ilmentymänä. Tätä näkemystä tukee myös tämän tutkimuksen tulokset. Tutkimukseen haastatellut johtajat sisäistivät epävarmuuden ja yllätyksellisyyden poikkeuksesta erottamattomaksi osaksi toimintaa kompleksisessa kriisinhallintatoimintaympäristössä. Kompleksisuutta lisäävien tekijöiden hallinta yksityiskohtaisella ja kattavalla suunnittelulla ymmärrettiin mahdolliseksi ja siihen pyrkivästä ajattelusta ja suunnittelusta luovuttiin joko jo ennen toimialueelle siirtymistä tai viimeistään sinne saavuttua.

Hollandin (1992, 24–25) mukaan edellä kuvattu johtajien luopuminen järjestyksen tavoittelusta on myös ominaista kompleksisille ja adaptiivisille systeemeille, jotka pyrkivät tarkastelemaan tulevaisuutta omien sisäisten mallinuksiansa avulla. Näiden mallinuksien avulla sys-

teemin on mahdollista arvioida tulevien toimiensa vaikutuksia ilman, että varsinaisia toimia pannaan täytäntöön. Tällöin systeemi voi ennen kaikkea välttyä ikään kuin "astumasta jyrkenteeltä" käynnistäen peruuttamattoman ja tuhoon johtavan tapahtumaketjun (Sama). Tämän ymmärtäessään johtajien voidaankin nähdä pyrkineen luomaan joukolleen niin sanotusti mahdollisimman edulliset lähtöasetelmat mihin tahansa tilanteeseen. Holland (1992) vertaakin kuvattua tilannetta Shakin peluuseen. Hän näkee juuri johtajien kyvyn olla sitomatta itseään liian yksityiskohtaiseen suunnitteluun sekä kyvyn löytää joukolleen edullisimmat lähtöasetelmat tilanteeseen kuin tilanteeseen olevan kompleksisuudessa selviytymisen ydin.

Kemppilän (2011) aikalaisnäkemykset johtajuudesta kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan mukaisessa konseptissa ovat tämän tutkimuksen tulosten valossa haasteellisia. Kuten muistamme, Kemppilä näkee kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan tarkoittavan sen sisäisen ulottuvuuden osalta johtajuuden näkökulmasta uutta tapaa toimia sekä oman organisaation sisällä, että yhteistyötoimijoiden kanssa. Johtajan osalta tämä vaatii hänen mukaansa kyvykkyyttä sitouttaa oman organisaationsa henkilöstö toimimaan laajemman kokonaistavoitteen hyväksi. Ulkoisen ulottuvuuden osalta johtajuuden näkökulmassa painottui hänen mukaansa taas paikallisen omistajuuden eli paikallisen väestön sitoutumisen merkitystä. Tutkimukseen haastateltujen johtajien mukaan juuri nämä vaatimukset olivat kaikkein vaikeimpia, ellei jopa mahdottomia perusyksikkötasolla täyttää. On selvää, että teoriatasolla Kemppilän näkemykset vaikuttavat järkeenkäyville, mutta käytännössä niiden mukaiseen operointiin ei johtajien mukaan ollut SKJA:ssa toiminnan perusteiden ja toimintaympäristön ominaisuuksien ristiriitaisuudesta johtuen vuosina 2009–2013 mitään edellytyksiä.

Kun näkemys kokonaisvaltaisesta kriisinhallinnasta jo konseptitasolla oli toimijoiden kesken erilainen siten kuin esimerkiksi Pyykönen (2008) ja Nenonen (2010) tuovat ISAF-operaation osalta ilmi, on ilmiselvää, ettei käytännön toiminnan tasolla voinut olla johdonmukaista tavoitteenasettelua. Globaalisti kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan strategiassa korostuikin tutkittavana ajanjaksona sisäisen ulottuvuuden kehittäminen, joka heikensi enteisestäään ulkoisen ulottuvuuden tehokasta suunnittelua ja johtamista. ISAF:n osalta tämä johti PRT-yksiköiden perustamiseen, joiden monialaiseen yhteisymmärrykseen perustuva päätöksentekoprosessi sekä tiivis koordinointi näyttivät yksinkertaistettuna pakottavan operoivat joukot, suomalaiset jääkäriyksiköt mukaan lukien, toimimaan taktisella tasolla hyvin suurpiirteisillä linjoilla tarkkojen tehtävien ja yksiselitteisten tavoitteiden sijaan.

Haastatteluaineiston analyysi ja luokittelu ISAF-operaation kompleksisen kriisinhallintatoimintaympäristön osalta on esitetty taulukossa 4 liitteessä 3. Tuloksista oli muodostettavissa kolme yläluokkaa, joiden alaluokiksi johtajien näkemykset kompleksisesta kriisinhallintatoi-

mintaympäristöstä jakaantuivat. Yläluokat muodostuivat paikallisväestöstä lähtöisin olevista kompleksisuutta lisäävistä tekijöistä, kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin olevista kompleksisuutta lisäävistä tekijöistä sekä johtajien kohtaamista kompleksista tilanteista.

Taulukossa 1 on esitetty tiivistelmä luokittelusta joka vastaa kysymykseen:

- Millaisia kompleksisuuden osatekijöitä ISAF-operaation kriisinhallintatoimintaympäristöstä tunnistettiin sekä millaisia kompleksisia tilanteita SKJA:n jääkäriyksiköiden johtajat palveluksensa aikana kohtasivat?

Yläluokka	Johtopäätöksiä
Paikallisväestöstä lähtöisin olevat kompleksisuutta lisäävät tekijät	Paikallisväestöstä lähtöisin olevat tekijät näyttävät ennen kaikkea vaikuttaneen johtajien kykyyn muodostaa selkeä kuva oman joukkonsa roolista, sen optimaalisesta käytöstä, sekä toiminnan tavoitteellisuudesta suhteessa toimintaympäristön vaatimuksiin.
Kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin olevat kompleksisuutta lisäävät tekijät	Kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin olevat tekijät näyttävät vaikuttaneen johtajien kykyyn ymmärtää saamiensa tehtävien perimmäisiä tavoitteita.
Johtajien kohtaamat kompleksiset tilanteet	Kahden edellisen johtopäätöksen yhteisvaikutuksen seurauksena johtajat ovat päätyneet tilanteisiin, joissa oma järkeen käyvältä vaikuttanut toiminta on johtanut tavoitteisiin nähden täysin yllätykselliseen tai päinvastaiseen lopputulokseen.

Taulukko 1. ISAF-operaation kompleksinen toimintaympäristö.

Yhteenvetona tulosten voidaan todeta osoittavan, että paikallisväestöstä lähtöisin olevat tekijät näyttävät ennen kaikkea vaikuttaneen johtajien kykyyn muodostaa selkeä kuva oman joukkonsa roolista, sen optimaalisesta käytöstä, sekä toiminnan tavoitteellisuudesta suhteessa toimintaympäristön vaatimuksiin. Kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin olevat tekijät näyttävät puolestaan vaikuttaneen johtajien kykyyn ymmärtää saamiensa tehtävien perimmäisiä tavoitteita. Näiden yhteisvaikutuksen seurauksena johtajat päätyivät tilanteisiin, joissa oma järkeen käyvältä vaikuttanut toiminta johti tavoitteisiin nähden täysin yllätykselliseen tai päinvastaiseen lopputulokseen.

4.2. Itseorganisaation sekä sen mahdollistaman emergenssin ilmeneminen

Tutkimuksen toiseen alakysymykseen haettiin vastausta keskustelemalla haastateltavien kanssa siitä, havaitsivatko he alaisissaan keskinäisen vuorovaikutuksen synnyttämää omaaloitteisuutta tai sopimista joukon tehtävän edistämiseksi, minkälaista se oli ja minkälaista spontaania innovointia tai improvisoituja ratkaisuja eli uuden ilmaantumista siitä seurasi. Li-

säksi heiltä kysyttiin, missä vaiheessa johtamista tai operatiivista päätöksentekoprosessia itseorganisoitumista ilmeni ja minkälaiseksi sen vaikutuksen koettiin.

Aselajin, toimialan tai muun sotilaallisen koulutustaustan käynnistämä itseorganisaatio ja emergenssi

Kaikki johtajat tunnistivat itseorganisaation merkkejä eritoten alaistensa aselajien ja toimialojen mukaisessa suunnittelussa ja toimeenpanossa. Erityisen vahvasti itseorganisaatio miellettiin osaksi huollon toimialojen toimintatapoja. Etenkin jääkäriyhmien lääkintämiesten sekä huoltojoukkueen lääkintäryhmän sisäinen omaehtoinen toiminta oman toimialansa mukaisen toiminnan kehittämiseksi sekä joukon elinolosuhteiden parantamiseksi nousi haastatteluissa toistuvasti esiin.

Tämän koettiin johtuvan osin siitä, ettei lääkintähenkilöstöllä ollut varautumisen lisäksi omaan toimialaansa liittyviä varsinaisia tehtäviä silloin kun kaikki joukon jäsenet olivat niin sanotusti hyvissä voimissaan. Toisaalta sen koettiin johtuvan myös siitä, ettei johtajilla lääketieteellisen koulutuksen puuttuessa ollut riittävää kykyä käskää tai ohjata lääkintään liittyvien yksityiskohtien suunnittelua, toteuttamista tai kehittämistä. Huomionarvoista kuitenkin on johtajien havaitsema lääkintähenkilöstön omatoiminen pyrkimys kehittää koko organisaation yleisiä elinolosuhteita erinäisin innovatiivisin keinoin kulloisestakin tilanteesta riippumatta. Näitä keinoja olivat mm. muonan laadun parantaminen sekä yhteisen vapaa-ajan vieton järjestäminen. Tähän heitä ei kukaan ollut käskenyt eikä heidän tehtäväkuvauskaan siihen varsinaisesti velvoittanut.

– –mun mielest se ryhmien medicien jotka haki aina sitä ruokaa tota sitten kokilta vähän hyvyysä, ni se tavallaan kehitty siin matkalla aika paljon. Et jos alkureissusta ni mä järjestin [tutkijan kommentti: maastomuonaa] ni se loppureissusta oli sitten vaan niinku kaikkee hyvää kamaa, hamppareita sun muuta mitä saatiin kokilta että... et siin oli tavallaan sellanen omaehtonen hyvä pöhinä niillä kolmella jäbällä mikä ei perustunut mihkään ulkosiin motivaatiotekijöihin vaan... no joo ehkä sit kuitenkin siihen omaan hyvään ja parempaan oloon. (Joukkueen johtaja 1.)

Taas ehkä se positiivine esimerkki oli mun mielelestä sit taas mejän lääkintäryhmä, joka toisaalta oli vaan neljä henkilöä. Mutta heidän niinku organisoitumisensa sit siinä heidän ajoneuvossaan ja tehtävien hoidossa niin kaikki olivat sairaanhoidon ammattilaisia, tehohoidon ammattilaisia, ensihoidon ammattilaisia niin he päättivät sen oman toimintansa ihan itse. Että se oli ryhmä ja sit ne sopi, et miten ne hoitaa

homman ilman et kukaan menee kertomaan, että sairaanhoitajan tehtävä on nyt tämä. Vaan ne päätti sen itse ja mun mielest tämä tapahtu muissakin ryhmissä. (Komppanian päällikkö 2.)

Esimerkiksi meidän huoltojoukkue kehitti paljon asioita keskenään. Toki niillä oli taas tehtävä siellä sisällä ja ne itte teki sitä hommaansa ja ymmärsi sen, että miten saadaan mahdollisimman paljon vettä, polttoainetta ja patruunoita riittään johonkin yksikölle niinku kaheks viikoks jne. Ni ne mietti niitä juttuja ite ja tuli monta sellasta tosi hyvää oivallusta ja ratkasua tavallaan sen itseorganisaation myötä. (Komppanian päällikkö 1.)

Mmm mä en muista nyt enää niitä kaikkia juttuja niin tarkasti, mut siis se huoltojoukkue oli ehkä kaikkein semmonen innovatiivisin siinä että ne kehitti sitä ratkasuja koko ajan. Miten niinku ruoka saatiin mahdollisimman nopeesti tehtyä. Miten ne keksi lämmittää veden kaikille jotenkin siellä niinku jollain hienolla systeemillä ku hankittiin joku pönttö millä kuljetettiin mukana ja lämmitettiin sunnilleen puilla tai jotain vastaavaa, että ruoat saatiin niinku heti ku pysähdyttiin ni kaikille vedet sieltä ja taas termariin uudet vedet ja yksikkö oli yhtäkkiä syönyt ja matka jatku. Ja ei kulunu siihen aikaa tavallaan, et ajan säästö tai jonkun asian tehokkaammin tekemistähän se on niinku ollu. (Komppanian päällikkö 2.)

Aselajien ja sotilaallisen koulutustaustan osalta myös ajoneuvomiehistöt sekä viestimiehet tunnistettiin haastateltavien toimesta itseorganisoituviksi ryhmiksi. Itseorganisaation synnyttämän emergenssin tunnistaminen vaikutti vastausten perusteella olleen kuitenkin haasteellisempaa. Yleisimmin vastauksissa viitattiin toiminnan omaehtoiseen kehittämiseen sekä olosuhteiden parantamiseen sen sisältämiä yksityiskohtia tarkemmin määrittelemättä.

No varmaankin pienessä mittakaavassa kyllä, mut se peilaa taas sitten erityisosaamiseen ehkä enemmänkin, että tulee nyt ensimmäisenä mieleen niinku ajoneuvon kuljettajat ja johtajat, että niillä oli periaatteessa oma pienryhmänsä liittyen ajoneuvon kunnossapitoon ja huoltoon. Et kaikillahan nyt oli niinku sama päämäärä, mut sitte osittain ne rupes omatoimisesti kyllä tekee sitä hommaa keskenään. Mikä nyt varmaan peilaa siihen kuljettajataustaan ja muuhun. Ja sitten toinen oli noi tota... koska viestijärjestelmä oli osittain ruotsalainen, ni sitten nää ryhmien viestimiehet ni ne kylä niinku sitä viestikaluston puljausta ja muuta ni hyvinkin itseohjautuvasti ratko niitä ongelmia ja opetti toisiaan. (Joukkueen johtaja 2.)

Tulosten perusteella johtajien havaitsemaa aselajin ja toimialan tai muun sotilaallisen koulutustaustan käynnistämää itseorganisoitumista ja emergenssiä ilmeni, kun yhteisen sotilaallisen identiteetin omaavat taistelijat ryhtyivät yhdessä ja omaehtoisesti toimiin oman aselajinsa, toimialansa tai vastualueensa mukaisen toiminnan kehittämiseksi sekä joukon taistelukyvyyn tai elinolosuhteiden parantamiseksi. Tällaisen itseorganisoitumisen käynnistymistä ruokki usein joko henkilöiden tehtävien taustalla oleva yhtenäinen siviiliosaaminen ja -koulutus tai vaihtoehtoisesti sen puutteen luoma tarve.

Yhteisen päämäärän tavoittelun käynnistämä itseorganisaatio ja emergenssi

Haastateltavat tunnistivat myös aselaji- ja toimialarajat ylittävää itseorganisoitumista joukossa, kun kyse oli joukon laajemman yhteisen päämäärän tavoittelusta. Tällöin kyseessä oli pääsääntöisesti pyrkimys käsketyin tehtävän tehokkaampaan, taloudellisempaan ja turvallisempaan toteuttamiseen. Sen käynnistymisessä ei ollut haastatteluiden perusteella tunnistettavissa minkäänlaista selkeää tai toistuvaa kaavaa vaan toiminta näytti perustuvan ihmisen perustarpeelle maksimoida saavutettava hyöty minimoiden siitä aiheutuva rasitus.

– *–meidän yksikössä tavallaan kehitettiin aika pitkälle, se miten vaikka nyt joku tien tarkastaminen, et päästiin etenemään mahdollisimman nopeesti, vaikka siinäkin on tietty proseduurit mitä on pakko noudattaa tietyillä alueilla ja niin edelleen, ni miten se tehdä. Mut silti siin on paljon sellasta kikkaa miten sen kaiken saa tehty nopeemmin ja miten turvallisemmin. (Komppanian päällikkö 1.)*

– *–tehtävätaktiikka voi olla myös ihan sama juttu, eli otetaan nyt vaikka sitten siten että heitinryhmässä ku oli kaks heitintä niin tota toinen heitin ja jääkärijoukkueen yksi ryhmä muodostivat yhdessä vaiheessa ihan niinku käskemättä ja vaan sillain niin, että tehdääs tämmönen juttu, ni yhteen tiettyyn operaatioon semmosen ad hoc porukan joka sitten alko toteuttamaan sitä. Ja sitä ei ollu kukaan oikein käskeny ja toimi ihan hienosti, mut ei se oikein ihan täysin näin niinku sotilasjohtamisen kannalta ollu kaikkein tavoiteltavin tilanne, mutta mikäs siinä jos homma toimii. (Komppanian päällikkö 3.)*

– *–he niinkun oman niinkun organisaationsa tehtävien paremmaksi hoitamiseksi, ni mun mielest siellä muutettiin, että joku henkilö joka oli vaikka niinkun jossain muussa tehtävässä, ni todettiin kiini että hänen on helpompi hoitaa viestimiehen tehtävää siinä ohessa tai jotakin tällasia järjestelyitä, että ne ryhmät organisoituivat ja jakoivat tehtäviä uudestaan siten kuin se sille joukolle niinku sopi. (Komppanian päällikkö 2.)*

Tulosten perusteella johtajien havaitsemaa yhteisen päämäärän tavoittelun käynnistämää itseorganisoitumista ja emergenssiä ilmeni, kun tehtävän menestyksekkääseen suorittamiseen sitoutuneet taistelijat ryhtyivät yhdessä ja omaehtoisesti toimiin saadun tehtävän tehokkaammaksi suorittamiseksi siten, että joukkoon kohdistuva henkinen ja fyysinen rasitus vähenisi ja turvallisuus lisääntyisi tehtävän toteutumisen kuitenkaan vaarantumatta.

Johtajien keskinäinen itseorganisaatio ja emergenssi

Kysyttäessä haastateltavilta, tunnistivatko he omassa toiminnassaan itseorganisoitumisen merkkejä näin jälkikäteen, puolet vastaajista kertoivat tällaista havainneensa. Pääosin johtajat tunnistivat itseorganisoituneensa oman sijaisensa sekä itsensä kanssa vertaisessa asemassa olleiden muiden johtajien kanssa. Toisinaan myös alijohtajia otettiin mukaan prosessin jäseniksi. Johtajat kokivat itseorganisoituneensa kohtaamansa ongelman ratkaisun kannalta kulloinkin hyödyllisiksi tunnistamisensa henkilöiden kanssa. Tässä ratkaisevaksi koettiin henkilön asema organisaatiossa suoranaisten osaamistaustan sijaan.

Ja se mikä siin oli kans merkittävä tekijä, niin oli vastaavalla tavalla koulutettu samaa kurssia oleva joukkueen varajohtaja. Niin aina tavallaan oli tosi helppo ja mielekästä niinkun sparrata ideoita aina ennenku meni sitte joukon eteen. Et muistan, ettei juuri joutunu sillee yksin johtajana missään kohtaa niinkun... tai ei tullu tehty sitä, että olisi yksin punonut juonia niin sanotusti ja sitten menny lyömään vaan jotain käskyi kehiin, vaan ainakin ryhmänjohtajien ja joukkueen varajohtajan kaa ni muistan et se oli aika sellasta keskustelevaa se tyyli millä esimerkiks ennen mitään tehtäviä sovittiin alustavasti mitä tehään ennen ku alettiin sitte laatii niit tarkempia käskyjä mitä annettiin. (Joukkueen johtaja 3.)

No mulla oli varajohtajana oikeinkin pätevä mies. Me kyl sen kanssa innovoitiin nää meidän operaatiot aina niinku tota kahteen mieheen ja päästiin sitten niinku tai tehtiin toimintavaihtoehdot ja... tota sitten ku päätin jotain, ni sitten mentiin niinku niillä. (Joukkueen johtaja 2.)

Joo sinänsä toimintaympäristöhän oli hauska nimenomaan tämmöselle toiminnalle, koska harva operaatio tai harva tehtävä oli sillai, et sä lähit sillä samalla kokoonpanolla, vaan aika useesti tuli sitten muita elementtejä mukaan siihen tehtävään jolloin käytännössä jos oikein hienosti halutaan asiaa ajatella, ni joka ikinen kerta piti vähän uudestaan pohtia että millä tavalla juuri tämmöisen kokoonpanon kanssa tällä kertaa lähdetäiskin liikenteeseen. – –kyllä siellä oli tehtäviä, jossa todettiin, että nyt tämä ei jossain tietyssä maastossa toimikkaan sillä tavalla, vaan siellä jouduttiin te-

kemään erilaisia ratkasuja ja käyttämään esimerkiksi näitä muita elementtejä mitä saatiin mukaan ja eri tavalla kuin mitä oltiin ehkä aikaisemmin käytetty. (Komppanian päällikkö 3.)

Yksi haastatelluista komppanian päälliköistä kertoi havainneensa alaisissaan ryhmänjohtajissa negatiiviseksi kokemaansa itseorganisoitumista. Tämän taustalla hän tunnisti vaikuttaneen ryhmänjohtajien kokema epäluottamus suoranaisia esimiehiään kohtaan, jonka johdosta he ryhmäytyivät niin sanotuksi varjo-organisaatioksi. Tähän johtaneita huomionarvoisia syitä tai seurauksia ei haastattelussa noussut esiin.

Mut jotenkin mulle tosta kuvauksesta tuli enempi mieleen ehkä niinkun negatiivinen esimerkki siitä, että mä niinkun koin, että jääkärijoukkueessa tilanne oli se, että ryhmänjohtajat organisoituivat vähän niinku varjo-organisaatioksi, koska heillä oli jonkin asteinen epäluottamus joukkueen johtajaa ja varajohtajaa kohtaan. Ja mun mielestä jääkärijoukkue oli tosi tiivis yhteisö ja ne hoiti hommansa hyvin, mutta se niinkun ryhmänjohtajien ja joukkueen johtajan välinen epäluottamus niin oli ehkä tämänönen niinkun itseorganisoituminen, mutta ei positiivisessa mielessä. Et se mulle tule konkreettisempänä esimerkkinä siitä tai tästä itseorganisoitumisesta mieleen. (Komppanian päällikkö 2.)

Tulosten perusteella johtajien tunnistamaa keskinäistä itseorganisoitumista ja emergenssiä ilmeni, kun he itse kokivat saamansa tehtävän toteuttamisen suunnittelun kaipaavan tukea tai konsultointia oman tai ulkopuolisen organisaation kyvykkäiltä jäseniltä. Mainitun itseorganisoitumisen voi haastatteluiden perusteella todeta olleen myös kytköksissä edellisessä alaluovassa esiin tuotuun johtajien pyrkimykseen adaptoitua saamiensa tehtävien suunnitteluun ja toteutukseen toimintaympäristöstä lähtöisin olevien kompleksisuutta lisäävien tekijöiden rajapinnassa ja ristipaineessa.

Itseorganisaation ilmeneminen vaiheittain

Joukkueen johtajat kokivat itseorganisoitumista esiintyvän eniten tehtävien suunnittelu- valmistelu ja purkuvaiheissa, kun taas komppanian päälliköt tunnistivat itseorganisoitumista tapahtuvan toiminnan taustalla jatkuvammin. Eniten itseorganisoitumista havaittiin kaikkien johtajien näkökulmasta kuitenkin nimenomaan tehtävien valmisteluvaiheessa eli käskynannon ja toimeenpanon välillä tehtävissä toimitissa.

Kyl se toimi niinku jatkuvasti, mut ehkä se on ollu siin valmisteluvaiheessa aina ku on saatu joku uus homma, ni sitä on pyritty edistää sitte siinä kohtaa mahdollisimman

paljon ja sit kyllä siin arvaamattomas tilanteessakin taas ku jotain on menny pieleen ja muuta eli tavallaan siin toimeenpanovaiheessakin tarpeen mukaan. Mut kyllä niinku näkisin, et se on siinä taustallakin koko ajan. Ja se riippuu siit joukostakin miten se on koulutettu ja miten sen annetaan toimii, mut mä näkisin että se painopiste on ehkä siin valmistautumisessa. Siinä sitä on ehkä eniten. (Komppanian päällikkö 1.)

Kyl mä sanoisin et niinkun jääkärikomppanian tapauksessa se oli enemminkin mun mielest tämmöst pitkän aikavälin asiaa, joka tapahtuu siellä tietyl tapaa pinnan alla, mutta on simmonen niinku jatkumo, joka ei liity mihinkään yksittäiseen parin päivän tehtävään, vaan menee siellä niinkun sillä tavalla pinnan alla, että joukko oppii tuntemaan toisiaan, oppii tuntemaan toimintaympäristöä, ni se niinku muotoutuu sitä kautta— (Komppanian päällikkö 2).

Mmm... ehkä ei tehtävän aikana niinkään, et se oli just suunnitteluvaiheessa ja sitten just tämmösessä niinku ehkä LI/LL [tutkijan kommentti: Lessons Identified/Lessons Learned] -tyyppisen prosessoinnin kautta sitten ennen seuraavia reissuja, niin koitettiin ja harjoteltiin jotain uutta juttua mitä oli pohdittu jonkun edellisen kuvion seurauksena. (Joukkueen johtaja 3).

Tulosten perusteella johtajien havaitsemaa aselajin ja toimialan tai muun sotilaallisen koulutustaustan käynnistämää itseorganisoitumista oli vähiten havaittavissa johtamisen toimeenpanovaiheessa. Johtajien keskinäisen itseorganisoitumisen nähtiin toteutuvan eniten suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa, jolloin he konsultoivat alaisiaan, vertaisiaan sekä mahdollisesti muita asiantuntijoita. Joukon omatoimista uudelleenorganisoitumista toiminnan tehostamiseksi yksilöiden taustasta riippumatta havaittiin valmistelu- ja toimeenpanovaiheessa. Tämä näyttäisi edelleen olevan linjassa toimintaympäristöstä lähtöisin olevien kompleksisuutta lisäävien tekijöiden vaikutuksista johtamiseen saatujen tulosten kanssa. Näin ollen onkin perusteltua ja johdonmukaista todeta, että itseorganisaatiota esiintyy eniten silloin, kun kompleksisuutta lisäävien tekijöiden vaikutus käytännön toimintaan on suurimmillaan.

Johtajien kokemukset itseorganisaation vaikutuksista joukon toimintaan

Kaikki haastateltavat kokivat itseorganisaatiolla olevan lähes pelkästään positiivisia ja lisäarvoa tuottavia vaikutuksia tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tosin kuten todettua, yksi haastatelluista komppanian päälliköistä koki itseorganisaation näyttäytyneen joukossaan myös negatiivisella tavalla. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että vastuun itseorganisaation keinoin emergoituneista ratkaisuksista sekä niiden vaikutuksista on aina säilyttävä joukon johtajalla. Itseorganisaatiota on näin ollen heidän mielestään aina kyettävä tavalla tai

toisella ymmärtämään ja siitä kumpuavaa emergenssiä valvomaan. Käsitteenä itseorganisaatio yhdistettiin haastateltujen toimesta usein osaksi tehtävätaktiikkaa tai sen seuraukseksi.

No se vaikutti positiivisesti, koska pysty tietyllä tavalla tehtävätaktiikkaa noudattamaan, koska ties et sen avulla kun mä annoin jonkun yksinkertasen tehtävän mis on joku selkee päämäärä, niin se porukka sitten pystyy itse sitten tavallaan muokkaamaan oman toimintansa sillee, et haluttu päämäärä tulee täytetyksi. Se toi just siinä kaaoksessa sitä yksinkertasuutta omaan toimintaan ja omaan johtamistoimintaan, ku mun ei tarvinnu mieltii joka ikisen niinkun detailjin paikkaa välttämättä, vaan pystyin antaa suht vähäiselle määrälle alaisia selkeen yksinkertaisen ohjeen ja sen jälkeen mä tiesin et ne itseorganisoivat itsensä... Et se kyl autto ja helpotti omaa johtamista. (Joukkueen johtaja 3.)

No se on pääosin positiivista ja niinkun mä sanoin, ni se itseorganisaatio sinänsä niin se on silti minusta niin, et sitä pitää johtajan johtaa ja hallita myöskin, kunhan sen tiedostaa ja ymmärtää et semmonen siellä on. – ihan samallailla ku se johtaja johtaa kaikkea ja vastaa kaikesta, ni vaik se joukko keksis jonkun hienon jutun ja sit se menee huonosti tai johtaa johonkin surkeeseen lopputulokseen, ni sen johtajanhan siitä pitää kantaa se vastuu. Jolloinka sitä kautta se itseorganisaatio hallitsemattomana on myös vaarallinen ilmiö. Ja se mun mielestä se itseorganisaatio pitää olla johtajalla tavallaan näpeissä, vaikka se mitä siellä tapahtuu ja ne tuotokset syntyvät sen innovoinnin tuloksena, mut se pitää niinku hallita. (Komppanian päällikkö 1.)

Tulosten perusteella johtajien kokemukset itseorganisaation vaikutuksista joukon toimintaan olivat johtamisen näkökulmasta pääosin positiivisia johtamistehtävästä riippumatta. Itseorganisaation koettiin olevan seurausta tehtävätaktiikan mukaisesta johtamisesta. Vastuun itseorganisaation mahdollistamisesta ja sen seurauksista koettiin hyvin vahvasti olevan aina joukon johtajalla.

Yhteenvedo itseorganisaation sekä sen mahdollistaman emergenssin ilmenemisestä

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että kaikki johtajat tunnistivat itseorganisoitumisen merkkejä johtamisissaan joukoissa. Haastatellut johtajat havaitsivat alaisissaan itseorganisoituvia ryhmiä, joiden taustalla vaikuttivat joko yksilöiden edustama aselaji tai toimiala sekä sen mukaan muodostunut sotilaallinen identiteetti tai sitten yksinkertaisesti yhteisen päämäärän tavoittelu. Tämän voidaan nähdä vahvistavan esim. Hanénin (2017) näkemystä, jossa kompleksista toi-

mintaympäristöä hahmottavat ja sen merkityksiä ymmärtävät muut kuin nimetyt johtajat. Haastateltujen näkemykset voidaan nähdä Hanéninkin kuvaamana johtajuuden itseorganisoinnissa ja emergoitumisena organisaation sisällä, vaikka he eivät sitä näin suoranaisesti itse tunnistaneekaan.

Osa johtajista koki itseorganisoinnissa tehtäviensä tuloksellisen suunnittelun ja valmistelun varmistamisen kannalta tarpeelliseksi kokeneidensa asiantuntijoiden kanssa, mutta alustukseltaan he eivät varsinaisesti tunnistanee tätä itseorganisointia johtajuuden emergoitumiseksi organisaationsa alustoilla. Lopputuloksen kannalta tällä ei liene olevan merkitystä, mutta asian ymmärtämisellä sekä johtajuuden tietoisella jakamisella voitaisiin itseorganisoinnin prosesseja tavoitteellisesti pyrkiä hyödyntämään.

Joukkueen johtajat kokivat itseorganisointia esiintyvän eniten tehtävien suunnittelu- valmistelu- sekä purku- ja palautevaiheissa, kun taas yrityksen päälliköt tunnistivat itseorganisointia tapahtuvan toiminnan taustalla jatkuvammin. Eniten haastatteluiden perusteella itseorganisointia havaittiin johtajien näkökulmasta kuitenkin nimenomaan tehtävien valmisteluvaiheessa eli käskynannon ja toimeenpanon välillä tehtävissä toimituksissa. Yrityksen päälliköt tunnistivat havainneensa tehtävän toimeenpanon aikana sitä tukevaa emergenssiä, joskin sitä havaittiin esiintyvän huomattavasti harvemmin kuin muissa vaiheissa. Haastateltavat arvioivat tämän johtuvan ainakin osin siitä, ettei heillä ollut toimeenpanon aikana riittävästi aikaa tai mahdollisuutta tähän liittyen havaintoja tehdä.

Syy tähän voidaan kuitenkin perustellummin nähdä löytyvän myös kompleksisten ja adaptiivisten systeemien erityisestä taipumuksesta valmistautua tulevaan (esim. Hanén 2017; Hazy & Uhl-Bien 2015; Holland 1992; Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007). Kun johtajat luopuivat järjestyksen tavoittelusta vaihtamalla yksityiskohtaisen suunnittelun mahdollisimman edullisten lähtöasetelmien luomiseen, tulivat he näin mahdollistaneeksi otolliset olosuhteet alaisten itseorganisoinnille näiden lähtöasetelmien tavoittelun ympärillä. Tätä tapahtumaketjua voidaan havainnollistaa esimerkiksi Huhtisen (2006, 58–59) kuvailemalla johtamisen muuttumisella ”tehtävä – suunnittelu – päätös – käskytyks” -ketjusta, jossa alaiset odottavat tilannekuvan muodostumista, ”havainto – ilmiö – päätös – vaikutus” -informaatiovirraksi. Aina tarpeen ilmetessä edullisten lähtöasetelmien tavoittelun tuloksena emergoitui haastateltavien näkökulmasta eritoten toiminnan omaehtoiseen kehittämiseen sekä joukon elin- ja työskentelyolosuhteiden parantamiseen tähänneitä ratkaisuja.

Haastatteluaineiston analyysi ja luokittelu johtajien havainnoista itseorganisaation sekä sen mahdollistaman emergenssin ilmenemisestä on esitetty taulukossa 5 liitteessä 3. Tuloksista oli

muodostettavissa kolme yläluokkaa, joiden alaluokiksi johtajien näkemykset itseorganisaatiosta ja emergenssistä jakaantuivat. Yläluokat muodostuivat aselajin, toimialan tai muun sotilaallisen koulutustaustan käynnistämästä itseorganisaatiosta ja emergenssistä, johtajien keskinäisestä itseorganisaatiosta ja emergenssistä sekä yhteisen päämäärän tavoittelun käynnistämästä itseorganisaatiosta ja emergenssistä.

Taulukossa 2 on esitetty tiivistelmä luokittelusta joka vastaa kysymykseen:

- Miten ja missä vaiheessa saatua tehtävää itseorganisoitumista ilmeni sekä mitä siitä johtajien näkökulmasta emergoitui?

Yläluokka	Johtopäätöksiä
Aselajin, toimialan tai muun sotilaallisen koulutustaustan käynnistämä itseorganisaatio ja emergenssi	Joukossa yksilöiden edustama aselaji tai toimiala sekä sen mukaan muodostunut sotilaallinen identiteetti näytti useimmin olleen johtajien havaitseman itseorganisaation taustalla. Tämän identiteetin taustalla vaikuttaneen siviili- ja/tai sotilasammattillisen osaamisen tai vaihtoehtoisesti sen puutteen nähtiin usein toimineen itseorganisaatiota käynnistävänä tekijänä. Huollon toimialat ja tukevat aselajit näyttävät olleen tässä keskiössä. Tällaista itseorganisaatiota oli vähiten havaittavissa johtamisen toimeenpanovaiheessa.
Johtajien keskinäinen itseorganisaatio ja emergenssi	Puolet johtajista tunnistivat itseorganisaation osaksi omaa johtamistoimintaansa. Johtajien itseorganisoitumista nähtiin toteutuvan eniten suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa, jolloin he konsultoivat alaisiaan, vertaisiaan sekä mahdollisesti muita asiantuntijoita.
Yhteisen päämäärän tavoittelun käynnistämä itseorganisaatio ja emergenssi	Joukon omatoimista uudelleenorganisoitumista toiminnan tehostamiseksi havaittiin valmistelu- ja toimeenpanovaiheessa yksilöiden taustasta riippumatta.

Taulukko 2. Johtajien havainnot itseorganisaation sekä sen mahdollistaman emergenssin ilmenemisestä organisaatiossaan.

Yhteenvedon tulosten voidaan todeta osoittavan, että haastatellut johtajat havaitsivat alaisissaan aselajin, toimialan tai muun sotilaallisen koulutustaustan sekä yhteisen päämäärän tavoittelun käynnistämää itseorganisaatiosta ja emergenssistä. Alaisten tunnistettiin itseorganisoituvan etenkin tehtävien suunnittelu- ja valmisteluvaiheissa emergoiden joukon suorituskykyä, toimintakyvyn osa-alueita sekä tehtävien suunnittelua ja valmistelua edistäviä ratkaisuja. Lisäksi haastateltavat tunnistivat itseorganisoituneensa itse vastaavassa asemassa olleiden johtajien ja asiantuntijoiden kanssa luodakseen paremmat lähtöasetelmat joukolleen tehtäviä edeltävissä suunnittelu- ja valmisteluvaiheissa.

4.3. Johtajien näkemykset itseorganisaatiota sekä adaptaatiota mahdollistavista ja haittaavista tekijöistä

Kolmanteen ja neljänteen alakysymykseen haettiin tutkimuksen empiirisessä osassa vastausta keskustelemalla haastateltavien kanssa siitä, mitkä tekijät johtamisessa tai joukon toiminnassa edesauttoivat sopeutumista kompleksiseen toimintaympäristöön sekä mitkä tekijät tai asiat vaativat eniten sopeutumista tehtävän toteuttamisen kannalta. Lisäksi kysyttiin mihin tekijöihin ei kyetty sopeutumaan ja mikä sopeutumisen esti.

Itseorganisaatiota mahdollistavat tekijät

Haastatteluiden perusteella joukkueen johtajien sekä komppanian päälliköiden näkemykset itseorganisaatiota mahdollistavista tekijöistä olivat hyvinkin yhtenäiset, joskin johtajien ja päälliköiden vastauksissa ne korostuivat eri tavalla. Joukkueen johtajat kokivat avoimen organisaatiokulttuurin sekä matalan johtamishierarkian useimmin itseorganisaatiota ruokkivaksi olosuhteeksi joukon koheesion sekä tehtävätaktiikan noustessa seuraavaksi eniten esiin. Komppanian päälliköt taas näkivät useimmin joukon koheesion, kokemuksen ja ammattitaidon nousevan tässä määrääväksi tekijäksi tehtävätaktiikan, tilannetietoisuuden sekä selkeän, rauhallisen ja perustelevan johtamisotteen tulleen haastatteluissa seuraavaksi eniten mainituiksi.

Avoin organisaatiokulttuuri tuli haastatteluissa esiin avoimena ilmapiirinä, johtajien taipumuksena kannustaa alaisiaan tuomaan toimintaa kehittäviä ehdotuksia johtajien tietoon sekä valmiutena hyödyntää heidän esityksiään. Johtajan omaa kykyä asettua alaisen tasolle sekä kykyä ymmärtää alaistensa potentiaali pidettiin tältä osin tärkeänä.

Siis kyl mä näkisin sen pelkästään positiivisena, koska meil oli niinku tosi avoin ilmapiiri siin meidän joukkueessa. Ja se oli ihan niinku tietonen juttu. Mutta sitten tuli myöskin operation aikana sitten ryhmänjohtajilta että... koska kaikilla oli niinku tavoitteet selvät mitä me ollaan tekemäs siellä ja mitä eri temppeja pitää niis paris päiväs saada aikaseks, ni siel muutaman kerran tuli myöskin sitten ryhmänjohtajilta et 'hei et jos hän on ymmärtäny tilannekuvan oikein, ni nyt meil olis sauma käydä tekee tää homma, et voidaanko tehdä näin?' (Joukkueen johtaja 2.)

— et sä et pidä ittees sellasena niinku jumalana ja kaikkietävänä, vaan jos sä kerrot sille organisaatiolle et sä tiedät asioista sen mitä sä tiedät, mutta et ole niinku täydellinen ja otat vastaan uusia asioita, ni kai sitä pystyy periaatteessa ruokkimaan sillä. Että sieltä pystytään tuomaan ajatuksia sieltä alhaalta ylöspäin. Se on ehkä semmo-

nen asia tai et kaikkihan siel ollaan uuden haasteen edessä eikä kukaan oo valmis varsinkaan sinne mennessään. (Joukkueen johtaja 2.)

Joukon koheesion osalta tärkeäksi koettiin joukon yhdessä viettämisen ajan määrä ja laatu sekä yhdessä koettujen vastoinkäymisten yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävä vaikutus. Koheesion nähtiin vahvistuvan johtajien ja alaisten välisen molemminpuolisen luottamuksen kautta. Nämä yhdessä lisäsivät joukon jäsenten tahtoa tehdä toistensa puolesta parhaansa. Tehtävätaktiikalla johtajat pyrkivät hyödyntämään täysimääräisesti alaistensa omaavan kokemuksen ja ammattitaidon sekä osoittamaan heitä kohtaan kokemaansa luottamusta.

Joukon oikea-aikaisen, kattavan ja yhteisen tilannetietoisuuden luomisella ja ylläpidolla johtajat pyrkivät vähentämään toimintaympäristöstä kumpuavan kompleksisuuden aiheuttamaa ristiriitaisuutta ja hämmennystä. Tähän haastateltavat pyrkivät esimerkiksi alaisilleen järjestämällä omaehtoisilla tilannekatsauksilla sekä tilannetiedon aktiivisella jakamisella.

No ainakin nyt se, että pääosa jääkäreistä oli samaa saapumiserää ja ne tunsivat toisensa. Se oli jotenkin niinkun et pääosa siitä porukasta oli tuttuja toisilleen jo ennen rotaatiokoulutustakin. (Komppanian päällikkö 2.)

Mä sanoisin niin että se johtamisen tavallaan selkeys ja niinku johdonmukaisuus, et vaikka siinä ympärillä oli kompleksista ja ennalta-arvaamatonta, mut meidän yksikkö puhalsi siihen yhteen hiilen, jos tälle voi sanoa, ja yksikkö-... niinku... henki on se juttu mist se lähtee. Ja se henki tulee siitä, että johtajiin luotetaan ja johtajat luottaa alaisiin ja tehtävät voi olla epämiellyttäviä mut ne hoidetaan. Ja se johtajan rooli siinä sen tilanteen selkeyttämisessä ja rauhoittamisessa ja perustelemisessakin tietyllä tavalla, on ne sitten tilannekatsauksia tai tilannetiedon kertomista etupainosella sille joukolle, et ne tietää mitä ollaan tekemässä ja miksi. (Komppanian päällikkö 1.)

Se on ainakin mun kokemuksen mukaan enemmänkin sen joukon kokemuksesta kiinni. Otetaan nyt vaikka se EU:n taisteluosasto ni siellä oli huomattavasti paljon loppuvaiheessa enemmän just tämmöstä itseorganisointia ja uusien toimintatapamallien löytämistä kuin esimerkiksi sitten varusmieskoulutuksessa joukossa, jossa se on hyvin vähän ja toi Afganistan meni ehkä sitten noiden kahden väliin. Afganistanissa sitä lisäs ehdottomasti se, että toimintaympäristö oli niin poikkeuksellinen tai erilainen, että siellä joutu keksimään sitten sellasia ratkasumalleja joihinkin asioihin mihin ohjesääntö ei antanutkaan mallivastausta. (Komppanian päällikkö 3.)

Tulosten perusteella johtajat tunnistivat itseorganisaatiota mahdollistavina tekijöinä neljä selkeää ja erillistä kokonaisuutta. Näistä joukon koheesio sekä sitä edistävät tekijät näyttävät olleen keskeisessä asemassa itseorganisaation mahdollistamisessa. Siihen näyttäisi kiinteästi liittyvän avoin organisaatiokulttuuri, tehtävätaktiikka sekä oikea-aikainen, kattava ja yhteinen tilannetietoisuus. Näkemysten perusteella voidaan todeta, että mitä useampi koheesioon liittyvistä tekijöistä saavutettiin, sitä vahvemmaksi koheesio muodostui.

Adaptoitumista mahdollistavat tekijät

Kun haastateltavilta pyydettiin näkemyksiä siitä, mitkä tekijät heidän johtamisessaan tai joukon toiminnassa loivat järjestystä ja edesauttoivat sopeutumista kompleksiseen toimintaympäristöön, olivat joukkueen johtajien ja komppanian päälliköiden vastaukset jälleen hyvin samankaltaisia. Merkittävimmiä tekijöiksi nousivat suunnitelmien ja johtamisen joustavuus sekä oma ja alaisten kyky sietää epävarmuutta. Hieman yllättäen haastatelluista vain yksi, tässä tapauksessa joukkueen johtaja numero 3, toi esiin toimintaympäristötietoisuuden lisäämisen perehtymällä ennalta Afganistanin kriisiin sekä vastaavanlaisista kriiseistä julkaistuun kirjallisuuteen.

Johtajien oma sekä joukon kyky sietää epävarmuutta saavutettiin haastateltavien mukaan tietoisella luopumisella järjestyksen tavoittelusta. Tästä luopumisesta taas kumpusivat kaksi muuta johtajien tunnistamaa adaptaatioita mahdollistavaa tekijää; johtamisen varautuneisuus ja joustavuus sekä tehtävätaktiikka.

No ehkä keskeisimpänä on semmonen niinkun... miten mä sanoisin... epävarmuuden sietokyky kasvo sillä reissulla kyllä valtavasti. – –eikä ollu aina ihan varmuutta et mitä siellä oikeesti tapahtuu ni se niinku muuttu ehkä omassa ajatusmaailmassa, et semmonen oma epävarmuuden sieto kyllä kasvo sillä reissulla. (Joukkueen johtaja 2).

Johtamisen riittävällä varautumisella ja joustavuudella haastateltavat pyrkivät saavuttamaan kyvyn keskittyä olennaiseen sekä muuttuvien tilanteiden vaatiman nopean reagointikyvyn. Tähän pyrittiin johtajien toimesta itsenäisellä, niin sanotulla mentaalisoitapelaamisella sekä johtamisen jatkuvan valmiuden ylläpidolla. Mentaalisoitapelaamisen keinoin haastateltavat pyrkivät itse valmistautumaan tehtävän aikana mahdollisesti kohdattaviin haasteisiin hahmottelemalla mielikuvissaan niihin soveltuvia ratkaisuja.

Kaikki temput tuli kyllä tehtyy, mut eri järjestyksessä ja ehkä vähän eri tavallakin kun oli ajatellu että... joka sit heijastu siihen operaatioiden suunnitteluunkin sitten, että aluks tehtiin... tarkat suunnitelmat et näin nää temput tullaan tekee, ja sit ku me to-

*dettiin muutamien reissujen jälkeen, ettei nää pidä ikinä kutinsa, ni sit ehkä hahmo-
teltiin vaan ne suuret linjat siitä, että mitä meidän pitää saada aikaan ja toiminta-
vaihtoehtoja et miten näit voitais ruveta tekeen, et sitten jätettiin niihin suunnitelmiin
aika paljon löysää sitte siihen, että miltä se tilanne lopunpelin näyttää siellä maaston
puolella. (Joukkueen johtaja 2).*

*Sanotaan et ehkä se ympäristön se ennakoimattomuus, ni se ehkä siihen johtamiseen
nyt ku miettii, ni se kuitenkin tietyissä tapauksissa vaikutti sillee, et piti sen johtami-
sen ja kaiken olla sellasta aika joustavaa ja piti pystyy lyhyelläkin paloajalla reagoi-
maan asioihin. Et semmonen hirveen pitkälle ulottuva suunnittelu, et oli hyvä varau-
tuu, mutta tota käytännössä sen johtamistavan ja kaiken piti olla sellasta, et se ma-
hollisesti mahdollisimman joustavan ja sellasen niinku modernilla kielellä resilientin
toimintatavan. (Joukkueen johtaja 3.)*

*Sillee se ehkä niinku ittellä ainakin siinä omassa johtamisen suunnittelussa ja sitten
erinäkösiin johtamistilanteisiin varautumisessa, mitä kävi esimerkiksi päässä läpi
erinäkösiä tilanteita, niin tota näky. Ja se ainakin tuntu itsestä, et sit ku jotakin tapah-
tu, niin se myös toimi niinku siinä tilanteessa, että odottikin että on tietynlainen ma-
hollisesti kaaos siinä ympärillä ja ei yrittänyt hallita niinkään sitä tilannetta ja sitä
kaaosta, vaan koitti vaan tavallaan pitää sen ittensä ja oman joukon mahdollisimman
yksinkertaisessa järjestyksessä ja sitä kautta tuntu ainakin että se oli ihan toimiva, et-
tä ei reagoinu ihan jokaiseen pikku juttuun heti, vaan koitti olla mahdollisimman
semmonen joustava ja niin miten sen nyt sanois. (Joukkueen johtaja 3.)*

Tehtävätaktiikan koettiin vähentävän kompleksisuuden vaikutusta joukon tehtävää suunnitel-
taessa jatkuen aina toimeenpanoon asti. Johtajat sovelsivat tehtävätaktiikkaa laatiessaan toi-
minta-ajatuksiaan, sisällyttäen niihin tavoitteiden saavuttamiseen sidotut, mutta toteutuksen
kannalta hyvin suurpiirteiset toimintalinjat. Lisäksi ennalta harjoiteltujen perustaistelumenet-
elmät käyttö sekä jatkuva valmius koettiin nopeasti kohdattujen tilanteiden osalta adaptoitu-
mista lisääviksi tekijöiksi.

*Jollon sit se niinkun ehkä suurin vaikeus varsinkin parin ekan kuukauden aikana oli
päästä semmoseen tilanteeseen, jossa me ollaan niinkun valmiit adaptoitumaan no-
peesti erilaisiin tapahtumiin. Et semmosta et ku tapahtuu jotain yllättävää... ni niihin
niinku jotenkin osattiin asennoitua sillä tavalla, et okei nyt tää vaan niinku tapahtuu.
– – Että jotenkin semmonen luopuminen semmosesta tarkasta etukäteen suunnittelus-
ta, että tunnin päästä ollaan tossa kylässä ja kahen tunnin päästä syödään, kolmen*

tunnin päästä ollaan taas liikkeellä. Vaan siihen että ollaan valmiudessa ja tehdään niinku isompaa tehtävää mut et niinku koko ajan saattaa joku muuttua. Et se oli ehkä tosi vaikea oppia, mutta mä mietin sitä ehkä siinä kompleksisuuteen suhtautumisessa, ettei yritetä tehdä liian vaikeita suunnitelmia, liian yksityiskohtaisia suunnitelmia ja sitten taas luotetaan ehkä tämmösiin perustaistelumenetelmiin ja niinku siihen, että kun toimitaan tietyissä tilanteissa samalla tavalla ni kaverikin tietää mitä ollaan tekemässä. (Komppanian päällikkö 2.)

Tulosten perusteella johtajat tunnistivat adaptaatiota mahdollistavina tekijöinä neljä selkeää ja erillistä kokonaisuutta, jotka ovat oma ja joukon kyky sietää epävarmuutta, tehtävätaktiikka, johtamisen varautuneisuus ja joustavuus sekä riittävä toimintaympäristötietoisuus. Hieman jopa yllättäen näistä vähäpätöisimmäksi tunnistettiin riittävä toimintaympäristötietoisuus, joka mainittiin vain yhden haastatellun toimesta. Tämä voi johtua osin siitä, ettei sen saavuttamista koettu riittävällä tasolla mahdolliseksi, joka johti keskittymiseen muihin adaptaation osaluokkiin. Valmistautuminen, joustavuus ja soveltamiskyky nousevatkin termeinä johtajien näkemyksistä keskiöön.

Tutkimustuloksista voidaankin päätellä kaaokseen vastaamiseen kaaoksella tarkoitavan tämän tutkimuksen kohderyhmän näkemysten mukaan tarkkojen suunnitelmien heittämistä roimukoppaan. Tähän liittyy myös alaluvussa 4.2 esitellyt näkemykset siitä, miten johtajat ottivat huomioon toimintaympäristönsä kompleksisuutta lisäävien tekijöiden vaikutuksia tehtävien suunnittelun, valmistelun ja harjoittelun aikana.

Joukon adaptoitumista lisääväksi johtamistoiminnaksi voidaan nähdä haastateltujen pyrkimykset lisätä varautumista ja korkeaa valmiutta sekä ylläpitää jatkuvaa tasapainoa joukon omasuojan sekä paikallisväestöön kohdistuneen provokaation hallinnan välillä. Huomionarvoista tulosten kannalta on ymmärtää, että johtajat näkivät joukkonsa kykenevän paremmin adaptoitumaan ympäröivään kompleksisuuteen, vaikka johtajat pyrkiessään ylläpitämään mainittua tasapainoa joutuivat suodattamaan ylemmältä johtoportaalta saatuja tehtäviä sekä tarvittaessa osin jopa toimimaan saatujen käskyjen vastaisestikin. Tämän voidaan tulkita johtuneen siitä, että tutkimuksen kohteena olevat johtajat tunsivat oman sitoutumisensa tehtävien suorittamiseen sekä vastuuntuntonsa oman joukkonsa oikeudenmukaisesta kohtelusta olleen tehtävän antajaa korkeammalla tasolla. Tuloksin voidaan nähdä olevan suorista syy-yhteyksiä seuraavaksi käsiteltäviin adaptoitumista haittaaviin tekijöihin.

Adaptoitumista haittaavat tekijät

Haastateltavien näkökulmasta toimintaympäristön kompleksisuuteen adaptoitumista haittasi tai esti neljä keskeistä tekijää: vallitseva uhka ja siihen liittyvä pelko, aidon yhteyden puuttuminen kriisinhallintajoukon sekä paikallisen väestön välillä, tunne operaation kokonaistilannekuvan vajavaisuudesta ja tavoitteiden päämäärättömyydestä sekä hitaan tilannekehityksen aiheuttama kyynisyys. Joukkueen johtajien haastatteluissa vallitsevan uhan sekä siihen liittyvän pelon ja sen hallinnan vaikutukset toimintaan ja päätöksentekoon nousivat korostetusti esiin. Päälliköiden haastatteluissa mikään edellä mainituista neljästä tekijästä ei mainintojen perusteella noussut ylitse muiden.

ISAF-operaation uhkataso sekä siihen liittyvä pelko haavoittumisesta tai kaatumisesta koettiin ennen kaikkea toiminnan tuloksellisuutta rajoittavana sekä psyykkisenä rasitteena. Pelko koettiin sotilaalliseen kriisinhallintaan kiinteästi kuuluvana haasteena, jonka kanssa oli vain opittava elämään. Tähän johtajat pyrkivät alaisiaan tietoisesti sopeuttamaan siirtämällä heidän huomiotaan pois pelon kohteista sekä ylläpitämällä joukossaan rentoa ilmapiiriä jatkuvan valmiuden vastapainona.

No siis en nyt toimintaympäristöanalyysiä ole tehnyt Pohjois-Afganistanista mut kyl se niinku päällimmäisenä on se uhka mikä siin tulee mieleen. Et se oli niin voimakkaasti kaikkea ohjaava tekijä siin toimintaympäristössä. (Joukkueen johtaja 1.)

– –meidän joukkueen jätkät niin kun ne lähti ekoille reissuille, ni ne oli lähössä niinku sotaan. Ja se myöskin näky tavallaan niinku ulospäin, että sillanen tietynlainen rentous puuttu siitä hommasta, ni sit niit piti niinku aluks muistuttaa siitä, että muistakaa et näist kuitenkin 99 prosenttia on ihan normaaleja ihmisiä ketä täällä on ja niit pitäis myöskin kohdella sillee. Niin se oli ehkä semmonen mikä me varajohtajan kanssa otettiin siin aluks semmoseks teemaks. – – Et niinku toimintavalmius pitää ja tarkkaavaisuus säilyttää, mut se että myöskin tietynlainen rentous siinä tekemisessä ja et kohdata ihmiset ihmisinä eikä kaikki vihollisena. (Joukkueen johtaja 2.)

– –pelkojakin on erilaisia. Sillä jollain voi olla niinku kasvojen menettämisen pelkoa tai kuoleman pelkoa tai joukon pettämisen pelkoo ja kaikki nää voi yhdistyä siellä eri tasoilla. Sit voi olla vastuun pelkoa, päätöksenteon pelkoa jne. Ja sit päästään taas puhumaan siitä, et millä tasolla ja minkälaisia päätöksiä tehään ja miten ne vaikuttaa osaltaan siihen kompleksiseen kakkuun. (Komppanian päällikkö 1.)

Haastateltavien kokema tunne operaation kokonaistilannekuvan puutteellisuudesta sekä tavoitteiden päämäärättömyydestä konkretisoitui useimmiten operatiivisten ja tukevien joukkojen sekä esikunnan välisten näkemysten ristiriitaisuutena työnkuvan, toimintaympäristön ominaisuuksien ja tilanteen osalta. Osa johtajista koki PRT:n esikunnan, kansallisten tukielementtien sekä operatiivisten joukkojen käyvän ikään kuin "omia sotiansa", joissa näkemykset tehtävien hoidosta sekä sitoutuminen operaation tavoitteisiin olivat heidän näkemyksiensä mukaan usein hyvin erisuuntaisia. Näihin eriäviin näkemyksiin sisältyivät heidän mukaansa mm. ymmärrys siitä miten alueella tulisi operoida, miten paikallisväestöön tulisi suhtautua sekä miten palvelus ja vapaa-aika operaatioalueella suhteutetaan toisiinsa.

– –no ehkä etäisesti tähän liittyen sitten taas niinku tää suomalaisen kontingentin, ei ehkä niin yhtenäinen ajatusmaailma, et mitä siellä ollaan tekemässä. – – Se että se ymmärrys siitä, että missä siellä operoidaan niin se ei ihan siinä oman kontingentin sisälläkään ollu ihan aukoton homma. (Joukkueen johtaja 2.)

Epäonnistumisen tunne toimivien suhteiden luomisessa paikalliseen väestöön koettiin toiminnan mielekkyyttä vähentäväksi ja siten adaptoitumista haittaavaksi tekijäksi. Tunnetta ruokki kapinallisten toiminnan jatkumisen ylläpitämä molemminpuolinen luottamuksen puute kriisinhallintajoukon sekä paikallisen väestön välillä. Tämän koettiin olevan suoraa seurausta edellä mainitusta operaation kokonaistilannekuvan puutteellisuudesta sekä tavoitteiden päämäärättömyydestä.

Mutta tota kyl se näyttäyty silleen, että siellähän ajettiin käytännössä "maaliajoo" koulutustermeillä. Et ajeltiin edestakaisin, sit vetäydyttiin tukikohtaan, ehkä oltiin välillä pihalla jossain jonkun aikaa, mut se et oltais jotenkin saatu oikeesti semmonen aito yhteys niihin ihmisiin mitkä kuitenkin oli niinku se ajava tekijä siinä kaikessa kuviossa, ni eihän sellasta tollasella toiminnalla, et meil on niinku panssaroidut ajoneuvot ja hampaisiin asti aseistautuneet sotilaat ja ne... kosketus paikallisiin on se, et ne näkee ku me ajetaan tiellä. Sit välil ne näkee ku me ajetaan tiellä ja sit mejän joku auto räjähtää. Ni tota ei se... – – ei siin ollu... mä en nähny, että siinä oli semmosta aitoa ratkasuhakuisuutta niinku siihen ongelmaan siinä tehtävässä mis mä olin, että jotenkin oletin että se mun homma oli vaan pyörittää sitä tiettyä pientä kuviota siellä niinkun sillä työkalulla mikä mun käytös on ja joku muu sitten ja muunlaiset tiimit hoitaa sitä sitten eteenpäin jossain muualla, että aika ehkä semmonen paljon joustavampi tietyl taval, no vapaamielinen näin vapaasti... liberaalimpi sanotaan näin, ku perus tommonen armeijahenkinen mindset ni kyl tommoses setis pitäis olla. – – Ja ehkä se myös ainakin näyttäyty, et siellä ehkä yritettiin tehdä jotain semmosta mihin se

kulttuuri ei muutenkaan ollu niinku valmis. Et oliko se tavote edes oikea saatikka sit nää toimintatavat joilla siihen tavoitteeseen pyrittiin. (Joukkueen johtaja 3.)

No se on ehkä just se, että meidät on koulutettu täällä taas siihen hyvin selvään ajatteluun, että vihollinen on tuommoinen ja se käyttää tällaisia menetelmiä ja sitten ku mennään tommoseen Afganistanin tyyppiseen tilanteeseen, jossa sä et pysty sanomaan aina että kuka se vihollinen mahdollisesti on, ja varsinkin se, että tänä päivänä se voi olla ystäväsi, mutta huomenna se voi olla vihollinen tai iltapäivällä se sama kaveri voi olla jo vihollinen johtuen jostain meille niinkun ehkä tuntemattomasta syystä. Et se ei oo ollenkaan missään nimessä selvää. Ja se vaikuttaa sekä sen joukon toimintaan siinä vaiheessa kun ollaan tota ystävällismielisten kanssa tai mahdollisesti neutraalien ihmisten kanssa toiminnassa, koska he kuitenkin aina epäilevät, jolloin se taas aiheuttaa tälle vastapuolelle elikkä sille paikalliselle myös sitten semmosen tottakai sen fiiliksen jo, että kun ei nekään tyhmiä ole, että kyllä ne tietää mitä me niinkö ajatellaan. (Komppanian päällikkö 3.)

Kaikkein merkittävimpänä adaptoitumista haittaavana tekijänä pidettiin edellisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyvää turhautumista ja kyynisyyttä. Pahimmillaan kyynisyyden koettiin lisäävän tunnetta operaation päämäärättömyydestä ja oman toiminnan hyödyttömyydestä sekä tunnetta saatujen tehtävien mielettömyydestä. Kuten todettua, kyynisyyteen nähtiin eniten vaikuttavan suunnittelevan ja toimeenpanevan portaan väliset näkemuserot sekä toisistaan eriävä tilanneymmärrys.

Ehkä joku sellanen niinku turhautuminen ehkä vois olla sellanen mikä osin mun mielest tulee siit kompleksisuudesta, et ne asiat ei vaan mee silleen ku on kuviteltu tai miten me nähdään et olis hyväksi. Jotain asiaa ei vaan saa tai voi tai pysty niin, että se muuttus pysyvästi hyväks, ni tavallaan se sellasen pettymyksen, jonkun niinkun hyvin tehdyn operaation jälkeen ja onnistuneen jutun jälkeen, ni se pettymys siitä et mikään ei vaikka muuttunu siltikään. – – Tai sit tiedetään et tää on nyt sit jo tehty 20 kertaa ja 50 kertaa tehdään vielä tää sama homma. Et tää liikemaalirata puhdistetaan taas kerran ja sinne ku mennään seuraavan kerran, ni ollaan taas itse se maali. – –tai sit lopulta siihen se perustelu että miks sitä kaikkee tehdään. Eikä sekään oo mitenkään niinku loputtoman vaikeeta sillon ku se joukko tietää, että tää nyt on sotilaan elämää, mutta ehkä ne on jotain sellasia mihin ei niinku pysty tavallaan riittävästi tai millään koulutuksella tai valmistelulla vastaamaan. (Komppanian päällikkö 1.)

Et mun mielestä ehkä joskus se kompleksisuus tulee siitä omasta toiminnasta kun yritetään tehdä liikaa, et yritetään mennä mopolla moottoritielle. Et sillä samalla välineellä ei ehkä pysty tekemään ihan kaikkea noin niinkun kokonaisturvallisuuden tai kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan osalta mitä haluttais, vaan silloin on ehkä helpompaa et se ei oo se yks työkalu, tässä tapauksessa sotilastyökalu, ni jätetään se yhteen tehtävään, tässä tapauksessa taistelutehtäviin tai valvonta- ja vartiointitehtäviin, ni ollaan ehkä sitten myös huomattavasti selvemmällä vesillä siitä, että mitä se joukko itse asiassa on siellä tekemässä. He osallistuvat kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan toimintaan, mutta siellä pitäis olla myös ne muut toimijat mukana. Ja sehän tossa Afganistanin operaatiossa oli vähän haasteellista, että siellä ei yleensä ollu kauheasti muuta, vaan yritettiin sotilasjoukolla tehdä kaikkea johon sotilasjoukko ei ole kaikkein paras työkalu ratkaisemaan. (Komppanian päällikkö 3.)

Et sit ne meille annetut tehtävät tosi usein oli niinkun hyvin ylimalkaisia tyyliin, että 'Menkää tonne ja tota kattelkaa mikä meininki' jos mä nyt niinkun karrikoin vähän yli. Jolloin sit et mullakin meni vähän aikaa adaptoituessa siihen... Mut tota kylhän siin suunnittelussa oli myöskin vaikeeta se, et koska tehtävät oli ylimalkaisia, ni sit myöskin se, et mikä sit on se konkreettinen asia mitä mä kerron joukkueenjohtajille et mitä me mennään sinne tekemään muutakin ku et mennään vähän ajeleen tonne. (Komppanian päällikkö 2.)

Mut sit taas että mä ainakin tulini loppuu kohden aika kyyniseksi sitä paikallist väestöä kohtaan että – – Vaikka niinku ymmärrys oli siitä kasvanu, että missä olosuhteissa ne elää ja miten ne tasapainottelee Talebanin ja sitten ISAF:n välillä ja niinkun ymmärrys siitä oli, mut taas sit semmonen ehkä sympatia siit kyl katos sitten tekemisen myötä että. Ja se tietynlainen elämän raadollisuuden hyväksyminen, et semmosta siel nyt vaan on, et ei se paljon muuksi muutu. Ihan sama mitä me tehään siellä. (Joukkueen johtaja 2.)

Tulosten perusteella johtajat tunnistivat adaptaatiota haittaavina tekijöinä neljä selkeää ja erillistä kokonaisuutta. Haittaavista tekijöistä on nostettavissa esiin tuhoisa kolmikko: toimivien suhteiden luomisen epäonnistuminen paikallisiin sekä sen ruokkima korkea uhkataso omalle terveydelle, jotka yhdessä toimimattomiksi koetun strategisen ja operatiivisen tasan suunnittelun kanssa johtivat turhautumiseen ja kyynisyyteen. Tällä taas näytti olleen haitallinen vaikutus etenkin itseorganisaation käynnistymiseksi tarvittaviin riittävään tilannetietoisuuteen ja joukon koheesioon sekä kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponenttina tarvittavaan mahdollistavaan johtajuuteen. Adaptoitumisen osalta vaikutus näytti estävän riittävän toiminn-

taympäristötietoisuuden saavuttamista sekä haittaavan oman joukon kykyä sietää epävarmuutta.

Yhteenveto johtajien näkemyksistä itseorganisaatiota sekä adaptaatiota mahdollistavista sekä adaptaatiota haittaavista tekijöistä

Tutkimustuloksissa nousi esiin johtajien yksimielisyys siitä, että heidän johtamisessaan ja joukon toiminnassa adaptoitumista kompleksiseen toimintaympäristöön mahdollisti ennen kaikkea suunnitelmien ja johtamisen joustavuus sekä oma ja alaisten kyky sietää epävarmuutta, eikä niinkään toimintaympäristötietoisuuden lisääminen esimerkiksi perehtymällä ennalta Afganistanin kriisiin tai vastaavanlaisista kriiseistä julkaistuun kirjallisuuteen.

De Coningin (2018) adaptiivinen kriisinhallinta tunnistaa kyvyn sietää epävarmuutta keskeisimmäksi adaptaatiota mahdollistavaksi tekijäksi. Tämä tunnistettiin vahvasti myös haastattelujen johtajien toimesta. Kyky sietää epävarmuutta näytti tulosten perusteella kehittyvän ainakin osin itseorganisaation kautta. Johtajien mahdollistaessa itseorganisoitumista joukossaan, vähensivät he osin suorasti ja osin epäsuorasti koettua epävarmuuden tunnetta johtamassaan joukossa.

ISAF-operaatiossa kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan sisäisen ulottuvuuden ollessa keskiössä, ulkoisen ulottuvuuden tarvitsema tilannekuva vaikutti olleen hyvin vajavainen. ISAF-operaation kaltaisessa toimintaympäristössä näyttäisi siis keskeisessä asemassa olleen johtajan kyky ylläpitää adaptiivista tilaa itseorganisaation mahdollistamiseksi, koska johtajan tilanneymmärrys ei mahdollistanut joukon tehtävien tavoitteenmukaista suunnittelua, varsinkin kun itse tavoitteetkin olivat epäselviä. Tällöin juuri alatasoilla tapahtuvan vuorovaikutuksen käynnistämä itseorganisaatio saattaa olla ainoa keino emergoida järjestystä kokonaisuuteen ja edistää adaptoitumista.

Vakioidut toimintamenetelmät ja perustaistelumenetelmät koettiin johtajien näkökulmasta toimiviksi epävarmuutta vastaan toimittaessa. Näitä tosin hyödynnettiin etenkin nopeissa ja yllättävissä tilanteissa, joissa kattavaan suunnitteluun ja yksityiskohtaiseen johtamiseen ei muutoinkaan ollut aikaa.

Toisin sanoen, johtopäätöksenä voidaan todeta, että SKJA:n jääkäriyksiköt muodostivat kompleksisen ja adaptiivisen systeemin, jonka komponentit rakentuivat mahdollistavasta johtajuudesta sekä yksilöiden kokemuksesta, ammattitaidosta ja niiden hyödyntämisestä. Johtajan keinoiksi edesauttaa itseorganisaatiota tunnistettiin selkeimmin joukon koheesion tukemi-

nen, tehtävätaktiikan soveltaminen, avoimen organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpito sekä oikea-aikaisen, kattavan ja yhteisen tilannetietoisuuden ylläpito.

Haastateltavat näyttivät näin Huhtisen (2006, 56) tavoin ymmärtävän, että johtamista on pakko jakaa ja organisaatorakenteita madaltaa, jotta alaisten jatkuvaa oppimista sekä itseohjautuvuutta voidaan hyödyntää kompleksiuuteen adaptoitumisessa. Edellä mainittujen itseorganisaatiolle otollisten olosuhteiden ja niistä muodostuneen adaptiivisen tilan ylläpitämiseksi tarvittiin johtajuutta, joka mahdollisti joukon muodostaman kompleksisen ja adaptiivisen systeemin syntymisen ja säilymisen.

McChrystal ym. (2015) korostavat omassa teoksessaan Yhdysvaltain merivoimien erikoisjoukkojen jäsenten välisen yhteenkuuluvuuden, luottamuksen ja toistensa tuntemuksen tärkeyttä osana kompleksiseen toimintaympäristöön sopeutumista. Samojen arvojen voidaan myös nähdä korostuvan suomalaisessa rekrytointimallissa tehtävänsä varten muodostetun kriisinhallintajoukon jääkäriyksiköiden keskuudessa.

Edelleen voidaan todeta, että adaptiivinen tila SKJA:n jääkärijoukoissa luotiin tutkimustulosten perusteella johtajien ja joukon välisellä molemminpuolisella luottamuksella, joka oli mahdollista saavuttaa vain kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponenttien sekä itseorganisaatiota mahdollistavien tekijöiden yhteisvaikutuksella. Vasara (2020) määrittelee tämän luottamuksen syntyvän johtajien ja alaisten välisestä ja toistensa molemminpuolisesta tunteemisesta joka rakentuu yhdessä vietetystä ajasta niin työ- kuin vapaa-aikanakin. Tämä mahdollistaa hänen mukaansa sen, että kaikki tuntevat toistensa tavat ja toimintamallit käskyjä saadessaan. Tätä luottamusta Vasara kutsuu ”implisiittiseksi”, jolla hän kuvaa luottamuksen erottamista muusta toiminnasta olevan vaikeaa jonka johdosta sen kuvaileminen ei onnistu pelkästään sen ulkoisia tunnusmerkkejä kuvailemalla.

Edellä esitetyt tutkimustulokset ovat yhteneviä de Conigin (2016) näkemyksen kanssa, jonka mukaan kompleksinen ja adaptiivinen systeemi ei toimi ilman hierarkiaa, mutta sen hierarkia ei voi myöskään olla tiukasti määritelty tai ulkoa kontrolloitu. Kompleksisen ja adaptiivisen systeemin hierarkia syntyy ja muuttuu hänen mukaansa ympäristön asettamien vaatimusten mukaan emergenssin ja itseorganisaation avulla. Näin ollen juuri emergenssi ja itseorganisaatio muodostavat järjestystä kompleksiseen ja adaptiiviseen systeemiin (de Conig 2016, 22–23).

Tämä näyttäisi nostavan toimintaympäristön erityispiirteiden ymmärtämisen ja sisäistämisen johtajien näkökulmasta keskeiseen asemaan, ja se tunnistettiin myös sekä itseorganisaatiota että adaptaatiota mahdollistavana tekijänä. Vaikka tutkimukseni keskittyi itseorganisaatioon,

sen synnyttämään emergenssiin sekä niiden merkitykseen kompleksisuuteen adaptoitumisessa, on selvää, että johtamisella on tähän kaikkeen ratkaiseva vaikutus. Huhtista (2006, 42–43) mukaillen, johtaminen on tässä yhteydessä johtamiskäyttäytymistä laajempaa, sisältäen myös joukon organisaatiokäyttäytymisen sekä näitä kahta yhdistävät prosessit, joilla johtamisen subjekti-objekti-asetelma toimii. Tutkimukseni tulosten perusteella voitaisiin paremminkin puhua johtamisen vuorovaikutusasetelmasta, sillä sekä itseorganisaatiota, että adaptaatiota mahdollistavat tekijät vaativat huomattavasti enemmän alaisten kuin johtajan esiintuloa.

Juuri johtajan synnyttämän adaptiivisen tilan hyödyntäminen näyttäisikin tutkimukseni mukaan olevan johtajuuden näkökulmasta kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan sisäisen ulottuvuuden osalta Kemppilänkin (2011) perään kuuluttama uusi tapa toimia. Perusyksikkötason johtajien osalta tämä siis vaatisi kyvykkyyttä sitouttaa oman organisaationsa henkilöstö toimimaan laajemman kokonaistavoitteen hyväksi siitä syystä, ettei suppeampia, yksityiskohtaisempia ja alueellisempia tavoitteita ole saatavilla.

Tutkimustulokset osoittavat toimintaympäristön kompleksisuuteen adaptoitumista haitanneen tai estäneen ennen kaikkea vallitseva uhka siihen liittyvine pelkoineen sekä siitä suurelta osin johtunut epäluottamus ja suhteiden pinnallisuus kriisinhallintajoukon sekä paikallisen väestön välillä. Edellä mainittujen tekijöiden vaikutusta voidaan todeta korostaneen tunne operaation kokonaistilannekuvan vajavaisuudesta ja sen tavoitteiden päämäärättömyydestä sekä toimialueen yleisessä tilannekehityksessä tapahtuneen muutoksen hitauden aiheuttama turhautuminen ja kyynisyys. Adaptoitumista haittaavien tai estävien tekijöiden osalta voidaan niiden todeta olleen niiden eliminoimisen kannalta kutakuinkin perusyksikkötason johtajien tavoittamattomissa. Heidän tunnistamiaan haittaavia tekijöitä ei tulosten perusteella olisi kyetty kokonaan poistamaan millään heidän tunnistamallaan adaptoitumista edistävällä tekijällä. Tunnistamiensa adaptiivisten vasteiden avulla johtajat näyttivätkin pyrkivän ennen kaikkea vähentämään adaptaatiota haittaaviksi tunnistamiensa tekijöiden vaikutuksia oman joukkonsa toimintaan. Suoraan toimintaympäristön kompleksisuutta lisääviin osatekijöihin vaikuttamisen ymmärrettiin olevan käytännössä mahdotonta.

Tämä onkin linjassa Hanénin (2017) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan johtajan ymmärtäessä kompleksisuutta, organisaation toimintakyky kompleksisessa toimintaympäristössä paranee muun muassa emergenssin ja itseorganisaation mahdollistavan toiminnan myötä. Myös de Conig (2016) toteaa kompleksisen lähestymistavan tunnustavan, ettei tulevaisuutta voi ennustaa eikä ole olemassa keinoja saada kompleksisen systeemin tulevaisuutta täydellisesti hallintaan. Toisaalta myös hän toteaa, että mm. tehdyillä valinnoilla, toimintatavoilla, ennakoinnilla ja adaptoitumisella voidaan vaikuttaa kompleksisen systeemin toimintaan sen

haittavaikutuksia vähentäen. Tärkeää on ennen kaikkea tunnistaa omien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuus sekä tulevaisuuden epävarmuus (Sama, 32–33).

Varautuminen tulevaan, eli valmistautuminen ja harjoittelu, nähtiin siten johtajien mukaan elintärkeäksi. Tulevaisuuteen varauduttiin itseorganisaation keinoin, joka kumpusi alaisten halusta tukea johtajiaan joukolleen edullisten lähtöasetelmien luomisessa samalla paikaten niitä aukkoja valmistautumisessa mitä johtaja tai johtajat eivät välttämättä olleet huomanneet. Olennaista tutkimustulosten perusteella näyttäisi siis nimenomaan johtamisen kannalta olevan ymmärtää järjestyksen muodostuminen kompleksisessa tilanteessa samalla kuitenkin ymmärtäen täydellisen adaptaation ikuinen saavuttamattomuus.

Sopeutumista haittaavien tekijöiden osalta johtajien näkemyksissä korostuvat itseä ja omaa joukkoa vaaninut jatkuva uhka sekä moninainen pettymyksen tunne. Haastatteluista on tulkittavissa, että mitä lähempänä käytännön sotilaallista kriisinhallintatyötä johtaja ISAF-operaatiossa palveli, sitä suurempi oli näkemysten ristiriita toiminnan järkevyydestä kyseisen johtajan ja aluevastuussa olevan johtoportaan välillä. Tämä taas on laukaissut johtajissa tiedostamatonta itseorganisoitumista, jolla saatuja tehtäviä on pyritty itse suodattamaan ja järjeistämään paikallisväestön huomioimiseksi ja kompleksisten heijastevaikutusten välttämiseksi sekä joukon riittävän omasuojan tason saavuttamiseksi.

Haastatteluaineiston analyysi ja luokittelu johtajien näkemyksistä itseorganisaation mahdollistavista tekijöistä sekä kompleksisuuteen adaptoitumisesta on esitetty taulukossa 6 liitteessä 3. Tuloksista oli muodostettavissa kolme yläluokkaa, joiden alaluokiksi johtajien näkemykset jakaantuivat. Yläluokat muodostuivat itseorganisaatiota mahdollistavista tekijöistä, adaptoitumista mahdollistavista tekijöistä sekä adaptoitumista haittaavista tekijöistä.

Taulukossa 3 on esitetty tiivistelmä luokittelusta joka vastaa kysymyksiin:

- Mitkä tekijät johtajien näkökulmasta mahdollistivat itseorganisaation toteutumisen?
- Mitkä tekijät johtajien näkökulmasta edistivät tai haittasivat joukon adaptoitumista toimintaympäristöönsä?

Yläluokka	Johtopäätöksiä
Itseorganisaatiota mahdollistavat tekijät	Joukon koheesio sekä sitä edistävät tekijät näyttivät olleen keskeisessä asemassa itseorganisaation mahdollistamisessa. Tähän näyttäisi kiinteästi liittyvän avoin organisaatiokulttuuri, tehtäväaktiikka sekä oikea-aikainen, kattava ja yhteinen tilannetietoisuus. Mitä useampi näistä liittyvistä tekijöistä saavutettiin, sitä vahvemmaksi koheesio muodostui.
Adaptoitumista mahdollistavat tekijät	Valmistautuminen, joustavuus ja soveltamiskyky nousivat termeinä johtajien näkemyksistä keskiöön. Tarkat suunnitelmat on heitettävä romukoppaan ja kaaokseen on vastattava kaaoksella!
Adaptoitumista haittaavat tekijät	Haittaavista tekijöistä on nostettavissa esiin tuhoisa kolmikko: toimivien suhteiden luomisen epäonnistuminen paikallisiin sekä sen ruokkima korkea uhkataso omalle terveydelle, jotka yhdessä toimimattomiksi koetun strategisen ja operatiivisen tasan suunnittelun kanssa johtavat turhautumiseen ja kyynisyyteen. Tällä taas voi olla haitallinen vaikutus etenkin itseorganisaation käynnistymiseksi tarvittaviin riittävään tilannetietoisuuteen ja joukon koheesioon sekä kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponenttina tarvittavaan mahdollistavaan johtajuuteen. Adaptoitumisen osalta vaikutus voi olla haitallinen riittävään toimintaympäristötietoisuuteen sekä oman joukon kykyyn sietää epävarmuutta.

Taulukko 3. Johtajien näkemykset itseorganisaation mahdollistavista tekijöistä sekä kompleksisuuden adaptoitumisesta.

Yhteenvetona tulosten voidaan todeta osoittavan itseorganisoitumista mahdollistaneen joukon koheesio, avoin organisaatiokulttuuri, tehtäväaktiikka sekä oikea-aikainen, kattava ja yhteinen tilannetietoisuus. Adaptaatiota mahdollistavina tekijöinä tunnistettiin oma ja joukon kyky sietää epävarmuutta, tehtäväaktiikka, johtamisen varautuneisuus ja joustavuus sekä riittävä toimintaympäristötietoisuus. Tulokset osoittavat johtajien tunnistaneen adaptaatiota haittaaviksi tekijöiksi toimivien suhteiden luomisen epäonnistuminen paikallisiin, korkean uhkataso ja sen aiheuttaman pelon, toimimattomiksi koetun strategisen ja operatiivisen tasan suunnittelun sekä turhautumisen ja kyynisyyden.

4.4. Itseorganisaation merkitys johtamisen näkökulmasta osana adaptaatiota

Tarkasteltaessa analyysien tuloksia tutkimuksen pääkysymyksen näkökulmasta on ensin ymmärrettävä, että jotta itseorganisaatiolla olisi voinut johtamisen näkökulmasta olla minkäänlaista merkitystä SKJA:n jääkäriyksiköiden adaptoitumisessa, on sen edellyttämien puitteiden oltava ensin olemassa. Tällä tarkoitan kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponenttien olemassaoloa. Tämä siksi, että CAS-teoria toteaa kompleksiseen toimintaympäristöönsä so-

peutuvien ja siinä menestyvien organismien ja organisaatioiden olevan kompleksisia ja adaptiivisia systeemeitä (esim. Holland 1992; Kivenjuuri 2011; Uhl-Bien & Arena 2017). Edellä mainitun mukaisesti tutkimustuloksissani tulisi ilmetä, että Afganistanissa vuosina 2009–2013 palvelleet jääkärijoukkueiden johtajat ja komppanian päälliköt ymmärsivät, havaingoivat ja ehkä jopa mahdollistivat kompleksisen ja adaptiivisen systeemin piirteitä itsessään sekä johtamassaan joukossa. Kompleksiset ja adaptiiviset systeemit kun, kuten todettua, eivät muodostu tyhjästä vaan tarvitsevat johtajuutta alullepanevaksi ja ylläpitäväksi voimakseen (esim. Vartiainen ym. 2013; Hanén 2017).

Tulosten mukaan johtajat tunnustivat tietoisesti huomioineen toimintaympäristön kompleksisuutta eniten tehtävien suunnittelussa, valmistelussa sekä mahdollisessa harjoittelussa. Joukkueen johtajat kokivat tämän vaikuttaneen omaan tilanteen arviointiinsa sekä riskien sietämiseen johtajana, kun taas komppanian päälliköt kokivat pyrkineensä vähentämään kompleksisuutta suodattamalla ja järkeistämällä ylemmältä johtoportaalta saamiaan tehtäviä sekä hyödyntäen tehtävien suunnittelussa ja toimeenpanossa karkeitä toiminta-ajatuksia, toimintavaihtoehtoja sekä ennalta sovittuja perustaistelu- ja toimintamenetelmiä.

Tehtävien suodattamisen sekä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa luotujen vakioitujen toimintamallien osalta johtajien toiminnan voidaan nähdä olleen osin ristiriidassa Hanénin ja Raision (2017) näkemyksien kanssa, joiden mukaan adaptoitumista hankaloittavina tekijöinä nousevat esiin vahva indoktrinaatio, liiallinen informaation suodattaminen sekä seikkaperäiset ohjesäännöt, jotka estävät omalta osaltaan yhteisen ymmärryksen luomista kompleksisesta toimintaympäristöstä. Toisaalta varsinkin komppanian päälliköiden esiin nostama tehtävien sisältämän informaation suodattaminen taas tukee Hanénin (2017) näkemystä siitä, että jotta alaiset voisivat keskittyä yksittäisten ongelmien ratkaisuun, on heille edullista, etteivät he näe tilanteen kokonaisuutta sekä sen kompleksisuutta. Päälliköt kokivatkin hänen näkemyksensä kaltaisen paikallisen selkeyden ja ongelmien ratkaisun alatasoilla tuottaneen lopulta järjestystä kokonaisuuteen.

Kuten kompleksisuustutkijat ovat todenneet, tiukkaan sosiaaliseen ja operatiiviseen järjestykseen pyrkivän linjaorganisaation ja autoritäärisen johtamisen sijaan kompleksiset ja adaptiiviset systeemit syntyvät ja kukoistavat mahdollistavalla johtamisella. Tutkimukseen haastatellut johtajat tunnustivat itseorganisaatiota mahdollistaviksi tekijöiksi mm. avoimen organisaatiokulttuurin sekä tehtäväaktiikan, jotka ovat Uhl-Bienin ja Arenan (2017) mukaan byrokratian ja hierarkian vähentämiseen pyrkiviä sekä näin ollen suoraan adaptaatiota mahdollistavia tekijöitä. Useimmin adaptaatiota mahdollistavaksi tekijäksi nimetyn epävarmuuden sietokyvyn koettiin yksimielisesti lisääntyvän, kun järjestyksen tavoittelusta luovuttiin.

Sotilaallisesta näkökulmasta haastateltavien havainnot ja näkemykset järjestyksestä luopumisesta saattavat ensin herättää kummastusta tai jopa pelonsekaista vastustustakin, mutta johtosuhteiden katoamisesta siinä ei kuitenkaan ollut heidän mielestään kyse. Kaikki perustui molemminpuoliseen luottamukseen, joka taas kumpusi kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponenttien sekä itseorganisaatiota mahdollistavien tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Tämän yhteisvaikutuksen taas voidaan todeta toimineen tutkittavan joukon osalta emergenssin mahdollistaneena adaptiivisena tilana. Kyseessä näyttäisi siis olevan itse itseään ruokkiva kokonaisuus, jonka alkusysäystä on tämän tutkimuksen perusteella vaikea määrittää. Kompleksinen ja adaptiivinen systeemi ei toimi kankealla hierarkkisuudella ja monimutkaisella byrokratialla, mutta hierarkian ja byrokratian vähentämiseen voidaan tuloksellisuuden näkökulmasta ryhtyä vasta, kun kompleksisen ja adaptiivisen systeemin vaatimat komponentit ovat koossa.

Tutkimustulosten valossa joukon toiminnassa itseorganisaatiolla tai sen synnyttämällä emergenssillä ei tietoisesti tunnistettu johtajien näkökulmasta olevan suoraa vaikutusta kompleksiseen toimintaympäristöön adaptoitumisessa. Kuitenkin itseorganisaatiota ja adaptaatiota mahdollistaviksi yhteisiksi tekijöiksi nousi haastattelujen perusteella tehtävätaktiikka sekä suunnitelmien ja johtamisen joustavuus. Lisäksi johtajien itseorganisaatiota mahdollistavaksi tunnistamaa joukon koheesiota voidaan pitää yhdessä lisäksi mainittujen kokemuksen, ammattitaidon ja tilannetietoisuuden kanssa merkittävänä reunaehtona saavuttaa kyky sietää epävarmuutta. Haastattelujen perusteella voidaankin siten todeta johtajien tunnistaneen adaptoitumisen mahdollistavissa tekijöissä piirteitä itseorganisaatiolle edullisista olosuhteista.

Tulokset osoittavat, että pyrkimällä soputumaan kompleksisen toimintaympäristönsä haasteisiin, johtajat edistivät itseorganisaatiolle otollisen adaptiivisen tilan syntymistä. Vaikka johtajat eivät täysin tietoisesti itseorganisaatiota pyrkineetkään joukossaan edistämään, tavoittelivat he koheesion ylläpitämisellä, matalalla hierarkialla sekä tehtävätaktiikallaan nimenomaan emergenttiä ongelmanratkaisukykyä, jota karkean toiminta-ajatuksen sekä perustaistelumenetelmien ja perustoimintamallien käyttö alaisilta edellyttää. Tarkemmin ilmaistuna, he pyrkivät mahdollistavan johtamisen keinoin luomaan Uhl-Bienin ja Arenan (2017) näkemysten mukaisia adaptiivista tilaa.

Edelleen tulosten mukaan johtajien näkemyksissä korostui itseorganisaation esiintyminen etenkin huollon toimialojen mukaisissa toiminnoissa, jotka tähtäsivät joukon toimintakyvyn ylläpidon jatkuvaan parantamiseen. Tämän voidaan nähdä olevan merkittävää adaptoitumisen kannalta toimintakyvyn psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen osa-alueen osalta johtajien tunnis-

tamissa toimintaympäristön haasteissa. Synteesinä voidaankin todeta etenkin tehtävien suunnittelu- ja valmisteluvaiheissa esiintyneen itseorganisoitumisen edistäneen tehtävän toteuttamista ja joukon toimintakykyä tukevan emergenssin avulla joukon adaptoitumista ISAF-operaation kompleksiseen kriisinhallintatoimintaympäristöön SKJA:ssa vuosina 2009–2013 palvelleiden jääkärijoukkueiden johtajien sekä komppanian päälliköiden näkökulmasta.

Millainen merkitys itseorganisaatiolla johtamisen näkökulmasta sitten oli joukon adaptoitumisessa kompleksiseen toimintaympäristönsä SKJA:ssa palvelleiden jääkärijoukkueen johtajien ja jääkärikomppanian päälliköiden näkemysten mukaan? Tulokset osoittavat sen olleen merkittävimmässä asemassa osana joukon kompleksiseen toimintaympäristöön sopeutumiseen tähtäävien adaptiivisten vasteiden syntymistä.

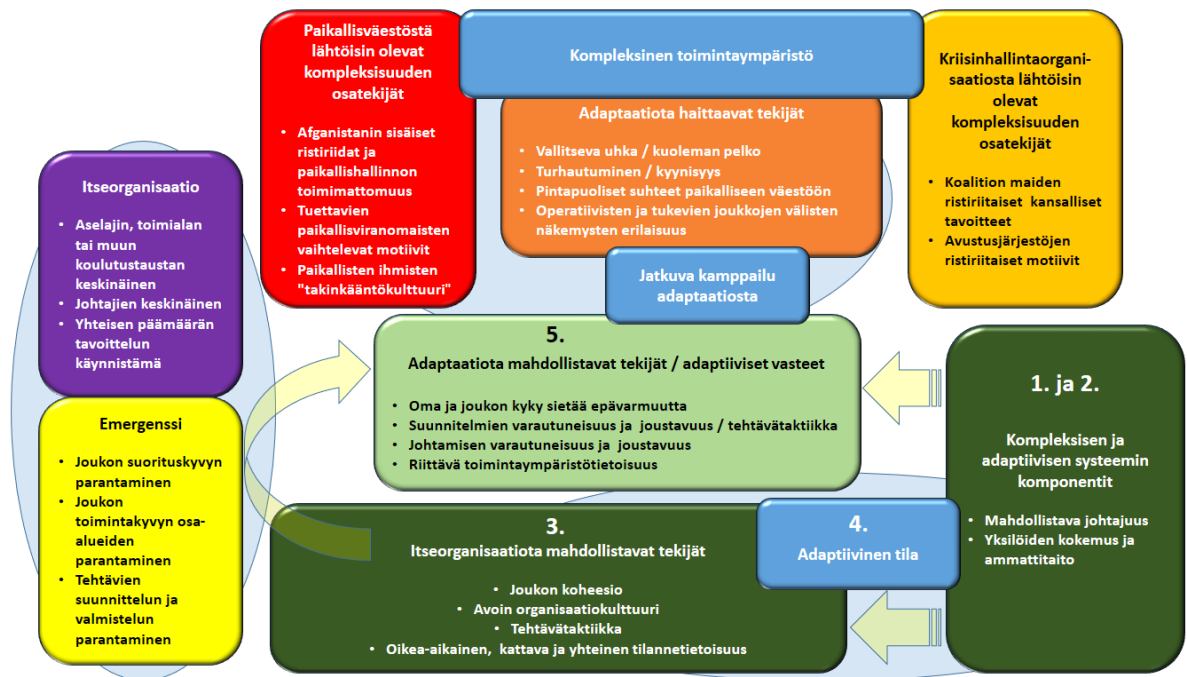
Yksityiskohtaisemmin itseorganisaation merkitystä osana joukon adaptoitumiseen tähtäävää prosessia kompleksisessa kriisinhallintatoimintaympäristössä voidaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella kuvata johtamisen näkökulmasta kronologisesti esitettynä seuraavasti.

1. Käynnistyäkseen itseorganisaatio vaatii siihen taipuvaisen organisaation, jonka sosiaaliset rakenteet sekä johtaminen luovat ja hyödyntävät itseorganisaatiota mahdollistavia tekijöitä. Tällainen kompleksisena ja adaptiivisena systeeminä tunnettu organisaatio taas vaatii muodostuakseen siihen tarvittavien komponenttien olemassaolon.
2. SKJA:n jääkärijoukoissa kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponentit muodostuivat johtajien harjoittamasta mahdollistavasta johtamisotteesta sekä joukon muodostaneiden yksilöiden riittävästä kokemuksesta ja ammattitaidosta, jota voidaan pitää edellytyksenä mahdollistavan johtamisotteen toteuttamiselle.
3. Näiden komponenttien muodostama systeemi taas oli otollinen synnyttämään Hollandin (1992) yhteen kokoavaksi määrittelemää käyttäytymistä, joka haastateltaville ilmeni itseorganisaatiota mahdollistavina tekijöinä. Sellaisiksi haastateltavat tunnistivat SKJA:n jääkärijoukoissa joukon koheesion, avoimen organisaatiokulttuurin, tehtäväaktiikan sekä oikea-aikaisen, kattavan ja yhteisen tilannetietoisuuden.
4. Itseorganisaatiota mahdollistavien tekijöiden sekä niitä tuottavien kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponenttien olemassaolo synnytti tutkituissa jääkäriyksiköissä adaptiivisen tilan, joka loi edellytykset kompleksisuuteen sopeutumista edesauttavien adaptiivisten vasteiden syntymiselle.
5. Adaptiivisessa tilassaan yksiköt loivat adaptiivisia vasteitaan joko suoraan johdetusti tai itseorganisoitumisen tuloksena emergoiden, jatkuvasti kamppaillen kompleksisen

toimintaympäristön osatekijöiden synnyttämien adaptaatiota haittaavien tekijöiden kanssa.

Itseorganisaatiota mahdollistavat tekijät synnyttivät pääosin tehtävien suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa yhteisen päämäärän tavoittelun käynnistämää tai johtajien itsensä, aselajin, toimialan tai muun koulutustaustan keskinäistä itseorganisoitumista. Sen tuloksena ilmeni johtajien havaintojen mukaan pääosin joukon suorituskykyä, toimintakyvyn osa-alueiden tai tehtävien suunnittelun ja valmistelun kehittämiseen ja parantamiseen tähtäävää emergenssiä. Tällä emergenssillä näytti olleen tuottava vaikutus joukon adaptaatiota mahdollistavien tekijöiden osalta etenkin joukon kykyyn sietää epävarmuutta, suunnitelmien varautuneisuuteen ja joustavuuteen sekä riittävän toimintaympäristötietoisuuden muodostumiseen. Nämä yhdessä johtamisen varautuneisuuden ja joustavuuden kanssa toimivat tutkimuksen tulosten perusteella SKJA:n jääkäriyksiköiden adaptiivisina vasteina ISAF-operaation kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuuden osatekijöille.

Sotilastermejä käyttäen itseorganisaation voidaan siis nähdä olevan kompleksisuuteen adaptoitumisessa ikään kuin isku "vihollisena" toimivien kompleksisuutta lisäävien tekijöiden sivustaan tai jopa selustaan, joka johtamisen näkökulmasta tapahtuu osittain vahingossa. Johtajan pyrkiessä joukkoineen suoraan hyökkäykseen kompleksisuuden haasteita vastaan ilman itseorganisaatiota, kykenee hän tämän tutkimuksen aineiston perusteella tuottamaan vain osan adaptaatiota mahdollistavista tekijöistä. Edellä esittämäni kronologisesti esitettyä vastausta tutkimukseni pääkysymykseen, "*Millainen merkitys johtamisen näkökulmasta itseorganisaatiolla oli SKJA:n jääkäriyksiköiden adaptoitumisessa ISAF-operaation kompleksiseen toimintaympäristöön?*", voidaan tutkimukseni viitekehykseen sitoen havainnollistaa kuvassa 5 esitetyllä tavalla.



Kuva 5. Itseorganisaation merkitys kriisinhallintajoukon adaptoitumisessa kompleksiseen toimintaympäristöönsä johtamisen näkökulmasta SKJA:ssa vuosina 2009–2013 palvelleiden jääkärijoukkueen johtajien ja jääkärikomppanian päälliköiden näkemysten mukaan.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä sotatieteellisen johtamisen alaan kuuluvassa tutkimuksessa tutkittiin kansallisesta sotilasjohtamisen näkökulmasta, miten itseorganisaatio sekä sen tuottama emergenssi ilmeni SKJA:n jääkärijoukoissa joukkueen johtajien ja komppanian päälliköiden näkökulmasta sekä mikä merkitys niillä oli joukon adaptoitumisessa sotilaallisen kriisinhallinnan kompleksiseen toimintaympäristöön.

Tutkimusta varten haastatellut johtajat kokivat ISAF-operaation kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuuden muodostuneen paikallisväestöstä sekä kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin olevista osatekijöistä. Paikallisväestöstä lähtöisin oleviksi osatekijöiksi tunnistettiin

- Afganistanin sisäiset ristiriidat ja paikallishallinnon toimimattomuus
- tuettavien paikallisviranomaisten vaihtelevat motiivit
- paikallisten ihmisten niin sanottu takinkääntökulttuuri.

Kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin oleviksi osatekijöiksi tunnistettiin

- koalition maiden keskenään ristiriitaiset kansalliset tavoitteet
- avustusjärjestöjen ristiriitaiset motiivit.

Toimintaympäristön kompleksisuuden osatekijät haittasivat johtajien kykyä muodostaa selkeä kuva oman joukkonsa roolista ja sen optimaalisesta käytöstä sekä toiminnan tavoitteellisudesta suhteessa toimintaympäristön vaatimuksiin. Toisaalta ne myös haittasivat johtajien kykyä ymmärtää saamiensa tehtävien perimmäisiä tavoitteita. Haittojen yhteisvaikutuksen seurauksena johtajat tunnistivat päätyneensä tilanteisiin, joissa heidän mielestään järkeen käyvältä vaikuttanut toiminta johti tavoitteisiin nähden täysin yllätykselliseen tai päinvastaiseen lopputulokseen kuin oli tarkoitus.

Toimintaympäristön kompleksisuus sekä kohdatut kompleksiset tilanteet synnyttivät tekijöitä, jotka haittasivat joukon adaptoitumista toimintaympäristön kompleksisuuteen. Tällaisiksi tekijöiksi johtajat tunnistivat

- vallitsevan uhkan / kuoleman pelon
- turhautumisen / kyynisyyden
- pintapuoliset suhteet paikallisväestöön
- operatiivisten ja tukevien joukkojen välisten näkemysten ristiriitaisuuden.

Haastateltavat havaitsivat alaisissaan itseorganisoitumista pääosin tehtävien suunnittelu- ja valmisteluvaiheissa, joiden aikana itseorganisoitumista tapahtui

- aselajin, toimialan tai muun sotilaallisen koulutustaustan käynnistämänä
- johtajien keskuudessa
- yhteisen päämäärän tavoittelun käynnistämänä.

Itseorganisoitumisen tuloksena emergoitui johtajien mukaan ratkaisuja, jotka tavoittelivat

- joukon suorituskyvyn parantamista
- joukon toimintakyvyn osa-alueiden parantamista
- tehtävien suunnittelun ja valmistelun parantamista.

Itseorganisaatiota mahdollistavien tekijöiden syntymistä edesauttoivat SKJA:n jääkäriyksiköistä kompleksisen ja adaptiivisen systeemin muodostaneet komponentit. Nämä komponentit rakentuivat mahdollistavasta johtamisotteesta sekä yksilöiden riittävästä kokemuksesta ja ammattitaidosta. Johtajien tuntiessa alaisensa sekä heidän koulutus- ja kokemustasonsa, oli heidän mahdollista hyödyntää alaisensa osaamista sekä osoittaa ja lisätä molemminpuolista luottamusta mahdollistavalla johtamisotteella. Tällä tavoin johtajat loivat joukkonsa itseorganisoitumista mahdollistavan adaptiivisen tilan hyödyntämällä itseorganisaatiota mahdollistavia tekijöitä, joiksi johtajat tunnistivat

- joukon koheesion
- avoimen organisaatiokulttuurin
- tehtäväaktiikan
- oikea-aikaisen, kattavan ja yhteisen tilannetietoisuuden.

ISAF-operaation toimintaympäristön kompleksisuuteen adaptoitumista haastatellut johtajat kokivat mahdollistaneen niin ikään kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponenteista lähtöisin olleet adaptiiviset vasteet, joita olivat

- johtajien sekä joukon kyky sietää epävarmuutta
- suunnitelmien riittävä varautuneisuus ja joustavuus / tehtäväaktiikka
- johtamisen riittävä varautuneisuus ja joustavuus
- riittävä toimintaympäristötietoisuus.

Kukaan johtajista ei vastausten perusteella varsinaisesti nähnyt itseorganisaatiolla tai sen synnyttämällä emergenssillä olevan suoraa syy-yhteyttä kompleksiseen toimintaympäristöön adaptoitumiseen tai adaptiivisten vasteiden syntymiseen. Kuitenkin itseorganisaatiota ja adaptaatiota mahdollistaviksi yhteisiksi tekijöiksi nousivat tehtäväaktiikka sekä siihen liittyvä suunnitelmien ja johtamisen joustavuus. Lisäksi johtajien itseorganisaatiota mahdollistavaksi tunnistamaa joukon koheesiota voidaan pitää yhdessä myös mainittujen kokemuksen, ammatitaidon ja tilannetietoisuuden kanssa merkittävänä osana saavuttaa kyky sietää epävarmuutta. Haastattelujen perusteella voidaan näin todeta johtajien tunnistaneen adaptoitumisen mahdollistavissa tekijöissä piirteitä itseorganisaatiolle edullisista olosuhteista. Yhteisenä taustatekijänä molempien osalta toimivat kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponentit, joista johtajan mahdollistavan johtamisotteen voidaan todeta nousevan avainasemaan.

Toisin sanoen, tutkimustulosten perusteella johtajat jakoivat vastuuta organisaation alatasoille asti tehtäväaktiikalla, lisäsivät horisontaalista vuorovaikutusta avoimella organisaatiokulttuurilla sekä hyödynsivät yksilöiden kokemusta mahdollistavan johtamisen keinoin, pitäen täten yllä itseorganisaation sekä adaptiivisten vasteiden syntymisen tarvitsemaa adaptiivista tilaa. Niiden lisäksi johtajat kokivat itseorganisaation tarvitsevan syntyäkseen oikea-aikaista ja riittävä tilannetietoisuutta sekä vahvaa joukon koheesiota.

Kuten alaluvussa 4.2 totesin, haastatellut johtajat näyttivät käsittelevän ja ymmärtävän itseorganisaatiota ikään kuin tehtäväaktiikan näkökulmasta, ellei osin jopa suoraan tehtäväaktiikan tuloksena. Eroa alaisten spontaanin itseorganisoitumisen sekä tehtäväaktiikan keinoin johdetun oma-aloitteisuuden välillä tuntui selvästi olevan haasteellista ymmärtää. Voidaankin perustellusti kysyä, tunnistivatko johtajat todellista itseorganisoitumista joukossaan lainkaan?

Toisaalta voidaan myös pohtia, onko kompleksisuustieteiden määritelmän mukaisella itseorganisaatiolla edes sijaa sotilasorganisaatiossa. Johtajien yhteinen näkemys oli, että alaisten itseorganisoitumisesta pitää aina kantaa vastuu ja siten sen toteutumista pitää aina kyetä hallitsemaan.

Tämä näkemys on ristiriidassa kompleksisuustutkijoiden keskuudessa vallitsevan näkemyksen kanssa, jonka mukaan johtajan roolin tulisi nimenomaan painottaa itseorganisoitumista mahdollistavan adaptiivisen tilan luomiseen, eikä johtajan tulisi koskaan pyrkiä hallitsemaan sen toteutumista. Itseorganisaation syvin olemushan piilee juuri siinä, ettei sitä hallita johtamisella tai johtajan toimesta. Etenkin edellä mainittua näyttäisi olevan vaikea sisäistää sekä hyväksyä sotilasorganisaatioiden johtajakeskeisissä johtamismalleissa.

Näkemykseni itseorganisaatiosta johtajuuden ilmentymänä voidaankin muotoilla tutkimustulosten sekä niistä muodostettujen johtopäätösten valossa niin, että itseorganisaatiota ruokkiva mahdollistava johtaja omistaa organisaationsa saavuttamat tulokset ikään kuin alaisiaan vähemmän. Näkemykseni on yhtenevä Uhl-Bienin ja Arenan (2017, 18) mukaisen näkymättömyyden johtamisen kanssa, jonka mukaan mahdollistavat johtajat ymmärtävät ja hyväksyvät näkymättömyytensä, sillä he tietävät tehtävän ja sen tarkoituksen olevan heidän johtajuutensa korostamista tärkeämpää.

Nähdäkseni haasteen edellä mainitun mukaisen näkymättömyyden toteutumisessa kaikissa sotilasorganisaatioissa, kuten myös kriisinhallintajoukoissa, muodostaa niissä usein vallitseva organisaatiokulttuuri, joka pyrkii nostamaan johtajiaan jalustalle. Johtaja nähdään usein kaikkivoipana hahmona, joka on oman ylivertaisuutensa kolhiintumisen uhalla ensisijaisesti vastuussa johtamansa organisaation menestymisestä sekä sen menestymisen saavuttamisen keinoista (Tourish 2019). Tällainen jalustalle nostaminen saattaa johtaa vääristymiin johtajien omista tavoitteista, joissa jalustalla pysyminen ja henkilökohtaisen kunnian niittäminen voi muodostua tärkeämmäksi kuin joukolla käsketyt tehtävät suorittaminen parhaalla mahdollisella tavalla.

Edellä mainitun kaltaisen jalustalle nostetun johtajan ei voida olettaa haluavan altistaa asemaansa alaistensa tekemille virheille. Sen taas voidaan nähdä olevan omiaan vähentämään tällaisen johtajan ja hänen alaistensa välistä luottamusta, joka tunnistettiin elinehdoksi tutkimieni jääkäriyksiköiden muodostamien kompleksisten ja adaptiivisten systeemien komponenttien olemassaololle. Vasara (2020) toteaaakin luottamukseen kuuluvan olennaisena osana myös virheiden hyväksynnän. Virheet kuuluvat kaikkeen inhimilliseen toimintaan, ja aidosti

alaksiinsa luottava johtaja myös hyväksyy alaiensa virheet, ellei niillä ei ole liian vaarallisia tai toimintaa lamauttavia vaikutuksia (Vasara 2020, 24).

Kuten tutkimukseni teoreettisissa lähtökohdissa esitin, ihmiset ovat taipuvaisia vastaamaan kompleksisuuteen järjestyksellä, vaikka kompleksisuustutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että kompleksisuuteen tulisi vastata kompleksisuudella. Miten SKJA:ssa palvelleet jääkäriyksiköiden joukkueenjohtajat ja komppanian päälliköt vastasivat kompleksisuuteen kompleksisuudella, millainen oli itseorganisaation merkitys osana adaptoitumista sekä miten johtajuus ilmeni itseorganisaation myötä?

Tulosten perusteella on selvää, että haastatellut johtajat ymmärsivät, ettei kompleksisista tilanteista selvitä autoritaarisella johtamismallilla. He myös näyttivät pääosin ymmärtäneen, että kompleksisessa toimintaympäristössä menestyminen vaatii Hanénin (2017) peräänkuuluttamaa vastuun laajentamista organisaatioiden alatasoille asti, horisontaalisen vuorovaikutuksen lisäämistä sekä yksilöiden kokemusten parempaa arvostamista. Edellä mainitut menestystekijät kuitenkin edellyttävät haastateltujen mukaan sen, että joukko omaa heidän mielestään niihin riittävän kokemuksen ja ammattitaidon.

Juuri siksi menestyvissä organisaatioissa on vaikea luoda selkeitä komentoketjuja, osastojakoja tai kaiken kattavaa ohjeistusta, saati säännöstöä (Hanén 2017, 105), mutta tähän haastatellut johtajat eivät tulosten perusteella pyrkineetkään. Vastuun itseorganisaation keinoin emergoituneista ratkaisuksista sekä niiden vaikutuksista johtajat kuitenkin säilyttivät itsellään. Huhtisen (2006) ja Hanénin (2017) mukaan itseorganisaation mahdollistamisessa keskeistä onkin tällaisen johtajan ymmärrys siitä, että järjestys emergoituu lopulta kompleksisessa tilanteessa alaisten tehdessä niitä tehtäviä, joita he osaavat parhaiten, yhdessä tilanteen kannalta olennaisien toimijoiden kanssa.

5.1. Johtajan toiminnassa huomiotavaksi

Miten sitten voisimme johtajina parhaiten edesauttaa joukkomme adaptoitumista kompleksisen kriisinhallintatoimintaympäristön haasteisiin? Vastaus tähän on helppo, joskaan ei mullistava: Olemalla adaptiivisen tilan syntymistä ja ylläpitoa edistävä mahdollistava johtaja.

Jotta voisimme hyödyntää mahdollistavaa johtamisotetta, on kuitenkin ensin varmistuttava siitä, että alaisemme ovat tähän riittävän kokeneita ja ammattitaitoisia. Sen tunnistaminen vaatii johtajalta hyvää tuntemusta alaisistaan. Tutkimusta varten haastateltujen johtajien viesti oli tältä osin hyvin selvä: Mahdollistavaa johtamista ei voi soveltaa kokemattomaan ja am-

mattitaidoltaan syystä tai toisesta heikkoon joukkoon. Johtajan ikuista vastuuta joukkonsa kouluttamisesta ja kehittämisestä ei siis voida itseorganisoitumisellakaan kiertää.

Kuten Kivenjuuri (2011) diplomityössään totesi, kompleksisuuden keskellä johtajan tulee yksinkertaisesti ymmärtää eri asioiden syitä ja vaikutussuhteita, ja ennen kaikkea se mihin yksittäinen toimija tai organisaatio pystyy tai mihin sen viime kädessä kannattaa vaikuttaa. Johtamisen osalta tämä tarkoittaa hänenkin mukaansa sitä, että johtamiskäyttäytymisen tulisi olla monessa suhteessa aikaisempaa joustavampaa ja mukautuvampaa. Syy tähän löytyy kompleksisen ja adaptiivisen systeemin tarpeista. Ilman sen komponentteja, joihin siis mahdollistava johtaminen tämän tutkimuksen mukaan kuuluu, ei ole itseorganisaatiota mahdollistavia tekijöitä, ei itseorganisaatiota tai sen mahdollistamaa emergenssiä eikä niiden luomia adaptiivisia vasteitakaan.

Merkityksellistä tämän lisäksi on johtajien kannalta pyrkiä tartuttamaan edellä mainittu johtamisote myös kriisinhallintajoukon muihin vuorovaikutuksen piirissä oleviin johtajiin yli kansallisuusrajojen. Se sitten taas onkin helpommin sanottu kuin tehty. Johtamiskulttuuri kun saattaa vaihdella huomattavastikin kansallisen identiteetin mukaan. Esitänkin, että keskitymme aluksi kehittämään omaa kansallista sotilaallista osaamistamme sekä johtamisessa että operaatiotaidon ja taktiikan soveltamisessa, jotka näyttävät olevan erottamattomassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Kuten muuallakin maailmassa, sotilasjohtamisen kulttuuri iskostetaan suomalaiseen upseeriin kasvatuksella ja koulutuksella. Jo tässä kohtaa mahdollistava johtaminen ja ymmärrys kompleksisista ja adaptiivisista systeemeistä usein kuitenkin törmäävät komentajakeskeisyyden, lineaarisuuden ja järjestyksen ihannointiin. Tämän kaltainen organisatorinen homogeenisyys johtaakin Hanénin ja Raison (2017) mukaan pahimmillaan siihen, että uusia ideoita ei esitetä ja kriittisistä näkemyksistä vaietaan; johtaja kuulee juuri sen mitä hän odottaakin kuulevansa.

Hartikaisen (2015) mukaan komentajakeskeisyyden periaate muodostaa ristiriidan useiden Puolustusvoimien käyttämien johtamis- ja ohjausmallien taustateorioiden kanssa. Näin voidaan todeta tapahtuvan myös mahdollistavan johtajuuden kanssa. Muodostuvasta ristiriidasta Hartikaisen toteaa hyvin osuvasti seuraavalla tavalla. *"Kun malleja, jotka pohjautuvat vastuun hajautumiseen organisaatiossa, sovelletaan organisaatioihin, joissa vastuu on keskitetty linjaesimiehille, on vaarana, ettei mallien hyviä puolia saada tehokkaasti käyttöön, vaan ne tuottavat vain lisää hallinnollista työtä."* (Hartikainen 2015, 91.)

Ilja Varha (2020, 60) esittääkin varsin osuvasti suomalaiseen operaatiotaidon ja taktiikan opetukseen pesiytyneen systeemiajattelun olevan adaptaatiota haittaava juurisyy, jonka johdosta

lopputuloksena on yleispätevän sapluunan sovittaminen jokaiseen uniikkiin ongelmaan. Hän kuvailee ongelmaa seuraavasti:

Suunnitteluprosessi etenee yleensä tavoiteltavasta loppuasetelmasta taaksepäin. Työkaluissa nojataan pääsääntöisesti deduktiiviseen päättelyyn, joka on menetelmänä juuri niin pätevä kuin käytetyt premissit. Koska esikunnan laskentateho ei mitenkään riitä systeemiteorian ja deduktion vaatimaan tarkkuuteen, voidaan puhua arvaamisesta (tai itselleen valehtelusta). Lopputuloksena toiminnan käynnistävä ensimmäinen askel muodostuu vaikeimmaksi hahmottaa, koska se on kauimpana suunnittelun lähtökohdista. Tämä johtaa helposti yleispätevyyteen ja ympärilyöreyteen.

Juuri edellä mainitun yleispätevyyden sekä ympärilyöreyden kanssa perusyksikkötason johtajat Afganistanissa tämän tutkimuksen tulosten perusteella painivat.

Kompleksisuusnäkökulmasta johtamisen tulisi kuitenkin olla on tilanteenmukaista säätämistä, jossa ei pitäisi tavoitella täydellisyyttä vaan pyrkiä parhaaseen mahdolliseen. Kompleksisuusajattelu pyrkii tuomaan esiin näkemyksen, jonka mukaan täydellisyyden ihannoiti ehkäisee luovuutta ja haittaa siten organisaation kehittämistä.

Johtaminen kompleksisessa kriisinhallintatoimintaympäristössä vaatii johtajalta kykyä sietää epävarmuutta. Hän ei voi antaa yksityiskohtaisia ja tarkkoja ohjeita, vaan on pikemminkin fasilitaattori, mahdollistaja. (mm. Hanén 2017; Vartiainen ym. 2013.) Kaikkietävän ja sankarillisen johtajan on tehtävä tilaa mahdollistavalle johtajalle (McChrystal ym. 2015, 222). Tämä myös puoltaa usein haitallisia arvoja korostavan johtajienpalvontakulttuurin purkamista Puolustusvoimissa.

6. POHDINTA

Kriisinhallintaoperaation toimintaympäristö kriisin osapuoliseen ja paikalliseen toimijoihin, kriisinhallintajoukko kansallisena ja kansainvälisenä organisaationa toimintaohjeineen ja voimankäytön säännöksineen sekä varsinainen operaatio tehtävineen ja tavoitteineen kätkee sisälleen monimuotoisen yhteistoimintaverkoston. Sen hallinta ja tavoitteellinen johtaminen pitkällä aikavälillä näyttää ylittävän yksittäisten johtajien ja komentajien inhimilliset kyvyt. Kun tähän lisätään operaatioihin osallistuvien maiden omat poliittiset intressit sekä toiminta-alueella operoivat valtiolliset ja ei-valtiolliset järjestöt ja toimijat omine tavoitteineen sekä ympäröivä siviiliyhteiskunta, on lopputuloksena usein soppa, jonka äärellä häirii tämänkin tutkimuksen perusteella liian monta kokkia.

Kokemukseni ja näkemykseni tähänastisen sotilasurani aikana suorittamistani kolmesta keskenään hyvin erilaisesta kriisinhallintapalveluksesta yhtyvät tutkijoiden yleiseen näkemykseen kriisinhallintatoimintaympäristön lisääntyneestä kompleksisuudesta. Vaikka strategisen ja operatiivisen tasojen osalta kriisinhallintaoperaatioiden tavoitteiden nähdään olevan usein vaikeasti saavutettavissa, taktisella ja taisteluteknisellä tasolla ollaan myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella kuitenkin saavutettu tietyin reunaehdoin menestystä.

Kerttusen (2010, 43) mukaan Afganistanin tapauksessa kriisinhallintastrategian erityisenä ongelmana on ollut toimien ja voimavarojen poukkoileva kohdentaminen. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että poliitikoista ja komentajista riippuen muodissa on vuoroin ollut keskuhallinnon tukeminen, kansan tuen ja sympatioiden voittaminen tai taistelemine kapinallisia vastaan.

Ratkaisevaa näyttäisikin olevan perusyksikkötason johtajien tunnistaman avoimen organisaatiokulttuurin sekä tehtävätaktiikan jalkauttaminen koko sotilaallisen kriisinhallintaorganisaation laajuiseksi yhdistettynä oikea-aikaisen, kattavan ja yhteisen tilannetietoisuuden tuottamiseen ja ylläpitoon. Tällöin toimintaympäristön kompleksisuuteen adaptoitumista edistävää itseorganisoitumista sekä sen emergoimia ratkaisuita kyettäisiin hyödyntämään toimintaedellytysten sisältämien ristiriitaisuuksien vähentämiseksi. Avaintekijäksi nousisi tällöin koko organisaation kattavan adaptiivisen tilan muodostuminen, joka taas on läheisesti kytköksissä johtajien ymmärrykseen kompleksisista ja adaptiivisista systeemeistä ja niiden ominaisuuksista.

Toteutuakseen tämä vaatisi kuitenkin sotilasorganisaatioille perinteisen kankean byrokraattisuuden sekä informaation siiloutumisen murtamista. Kivenjuuri (2011) kuvaa hyvin tätä vaatimusta etenkin oikea-aikaisen, kattavan ja yhteisen tilannetietoisuuden osalta. Hänen mukaansa yhteistyö ja informaation kerääminen toimintaympäristöstä edellyttää avointa suhtautumista muihin toimijoihin, eikä se näin ollen mahdollista perinteistä sulkeutunutta asennetta myöskään omassa hallussa olevan informaation tai tiedon osalta.

Kompleksisuusnäkökulmasta kyse ei kuitenkaan ole johtajayksilöiden jättämisestä huomiotta, vaan pikemminkin keskittymisestä laajemmin organisoitumista luovien vaikutteiden tärkeyteen sekä yksilötason toimintojen että kompleksisten systeemien ilmiöiden osalta. (Hazy & Uhl-Bien 2015, 80) SKJA:n jääkäriyksiköt muodostuivat edellä kuvatulla tavalla kompleksiseksi ja adaptiiviseksi systeemiksi mahdollistavan johtajuuden toimiessa prosessin alulle panevana voimana.

Ongelmalliseksi tuloksellisten kompleksisten ja adaptiivisten systeemien osalta saattaa kuitenkin sotilasorganisaatiossa muodostua se, että ne näyttäytyvät liian usein niin sanotusti kulumunia munivina hanhina järjestelmälle jonka osana se toimivat. Tuloksellinen systeemi ja sen toiminta saatetaan siten pyrkiä ikään kuin kehittämään hengiltä.

6.1. Tutkimuskritiikki

Laadullisessa tutkimuksessa tulosten luotettavuutta arvioidaan nimensä mukaisesti ennen kaikkea tutkimuksen sisällöllisellä laadulla. Tutkimusprosessin kokonaisuus sekä sen johdonmukaisuus korostuvat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, jossa johdonmukaisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi tutkittavan ilmiön, tutkimuksen lähestymistavan, tutkimusaineiston, analysointitavan ja tulosten esittämisen perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2004). Tutkimusprosessin kuvauksen tulee luoda mahdollisuus tutkimusta lukevalle henkilölle seurata tutkijan ajatuksia ja tehdä päätelmiä tutkimuksen luotettavuudesta (Hirsijärvi ym. 2007).

Tulkinnallisuutta pidetään usein laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Tässä tutkimuksessa tulkinnallisuus kohdistui tutkittaviin ilmiöihin eli kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuuteen, itseorganisaatioon, emergenssiin ja adaptaatioon sekä haastateltavien niille antamiin merkityksiin. Tutkijalla kuitenkin oli hallitseva rooli sekä tutkimusprosessin ohjaajana että tulkintojen tekijänä. Tutkimuksen fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa oli omiaan tukemaan prosessin johdonmukaisuutta, vaikka Rantapelkonen ja Koistinen (2016) mukaan fenomenologinen tutkimus voidaan kyseenalaistaa siltä osin, että onko tutkijan tosiasiassa mahdollista jättää omat ennakkoluulonsa tutkimusprosessin ulkopuolelle. Toisaalta samoin voidaan pohtia, onko kenenkään ylipäänsä mahdollista samaistua toisen ihmisen kokemuksiin fenomenologisen lähestymistavan edellyttämällä tavalla (Sama).

Etenkin hermeneutiikalla on tässä tutkimusprosessissa ollut tärkeä vaikutus. Tutkijana minulla oli jo ennen tutkimukseen ryhtymistä omiin kokemuksiini perustuva ennakkokäsitys tutkimusaiheesta ja -kohteesta. Rantapelkonen ja Koistinen (2016) muistuttavat, että Koska hermeneuttinen lähestymistapa sisältää merkittävässä määrin subjektiivisia elementtejä, on tärkeää tuoda esiin nämä piirteet tutkimusraportissa, jotta lähtökohdat ja tulkinnassa käytetyt periaatteet tulevat selviksi myös lukijalle. Ennakkokäsitykseni sekä sen osuus esiymmärryksestäni tuotiin esille tutkimuksen johdannossa. Johdannossa ja metodologiassa esitettyjä ennakkokäsityksiä ja taustaoletuksia voidaan pitää todisteena hermeneuttisesta ymmärryksen laajentumisesta tutkimuksen edetessä (Gadamer 2004). Niiden avulla tutkijan oli myös mahdollista ymmärtää tutkimusaineistoa syvällisemmin ja tehdä siitä riittävän moniulotteisia tulkintoja.

Teemahaastattelu soveltui nähdäkseni hyvin tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseen. Haastateltavien kokonaismäärä oli kuusi henkilöä. Haastateltava joukko oli määrällisesti kohtuullisen pieni, mutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta haastateltavien henkilöiden tehtävä organisaatiossa oli merkityksellisempi kuin suuremman massan saaminen tutkimukseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2017, 60) mukaan harkinnanvarainen näyte voi olla monella tavoin harhainen. Kukaan ei voi koskaan olla varma onko aineisto todella edustava, mutta tutkija voi pyrkiä osoittamaan, että haastateltavien valintaan ei sisälly systemaattista harhaa.

Haastattelut kohdennettiin rajatulla ajanjaksolla ja rajatussa toimintaympäristössä palvelleeseen rajattuun joukkoon, jotta tutkimuksella saatiin katettua yksi selkeä kokonaisuus, tässä tapauksessa kaikki SKJA:n rotaatiot, jossa palveli organisaation mukaisia jääkäriyksiköitä. Tutkimukseen haastateltuja johtajia voidaan käsitellä homogeenisena joukkona. Kaikki olivat operaatiossa vähintään kuusi kuukautta palvelleita miehiä, jotka olivat suorittaneet upseerin tutkinnon. Haastatteluihin osallistui yksi johtaja, joko jääkärijoukkueen johtaja tai komppanian päällikkö, rotaatiota kohden. Tällöin tutkimuksen tulokseksi saatiin hyvä kokonaiskuva perusyksikötason jääkärijohtajien näkemyksistä, mutta samalla tulosten yleistäminen muihin vastaaviin organisaatioihin, muihin ajanjaksoihin tai toimintaympäristöihin ei sellaisenaan liene täysin validia.

Luvussa kaksi on kuvattu tutkimuksen eri vaiheet sekä kuinka haastattelut on toteutettu. Luvussa kuvataan, kuinka haastattelukysymykset on laadittu teoreettisen aineiston sekä taustamateriaalin pohjalta. Tutkimuksen toistettavuuden näkökulmasta on huomioitava, että haastattelukysymykset on laadittu vain tätä tutkimusta varten. Haastattelukysymykset on toki mahdollista esittää ja haastattelu toistaa sellaisenaan uudelleen, joko jo haastatteluun osallistuneille henkilöille tai uusille, operaatioalueella samaan aikaan toimineille henkilöille, mutta todennäköisesti haastateltavat henkilöt eivät kuitenkaan vastaisi kysymyksiin samalla tavoin kuin tässä tutkimuksessa, koska vastaukset perustuvat haastateltavien omiin kokemuksiin, ajatuksiin ja havaintoihin.

Lisäksi muistikuvat kokemuksista ja niihin liittyvät havainnot sekä ajatukset voivat muuttua ajan myötä, jos samoja henkilöitä haasteltaisiin uudelleen. Etenkin tulosten luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon, että tutkimukseen osallistuneita johtajia haastateltiin 7–11 vuotta tutkimuksen kohteena olleen palveluksen jälkeen. Tutkimus olisi saattanut olla tapahtumien muistamisen kannalta hedelmällisempää suorittaa huomattavasti aikaisemmin. Taas toisaalta haastateltujen voidaan olettaa myös kyetneen paremmin jäsentelemään kokemuksiinsa myöhemmin hankkimaansa osaamiseen ja/tai ymmärrykseen peilaten.

Haastateltavien asema huomioitiin tutkimuseetiikan vaatimalla tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2004). Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tutkimuksen tausta-aineisto (liite 2) ennen haastattelua, sekä tuotiin esille tutkimukseen liittyvät eettiset näkökulmat, kuten haastateltavien nimitietojen salaaminen, nimitietojen poistaminen tutkimuksen tulosten esittämisessä sekä aineiston käyttäminen ainoastaan tähän tutkimukseen.

Tutkimusaineisto analysoitiin käyttämällä abduktiivisen päättelyn sisällönanalyysiä. Tutkimuksen alakysymyksiin vastaamisen perustaksi muodostettiin neljä teemaa. Kerätty aineisto analysoitiin litteroinnin jälkeen kolme kertaa; haastattelukysymyksittäin, teemoittain sekä käsitteittäin. Aineiston analyysin jälkeen tuloksia tulkittiin kahteen kertaan. Ensin syntyneistä tuloksista muodostettiin kokonaiskäsitelmä jonka jälkeen tuloksia jäsennettiin tutkimuksen teoreettisen perustan avulla. Käytetyn menetelmän voidaan katsoa kuvastavan hermeneuttista lähestymistapaa.

Toimintaympäristön osalta on ehkä tärkeintä huomioida ISAF-operaation sekä sen sotilaallisten joukkojen rooli Afganistanin kriisissä. Afganistanissa kriisinhallintajoukko voidaan selkeästi nähdä kriisin osapuolena toimien laillisen hallinnon hyväksi kapinallisia vastaan, eikä niinkään puolueettomana entiteettinä, kuten monessa muussa operaatiossa asian laita on. Tämä havainto voi asettaa rajoitteita tämän tutkimuksen tulosten laajemmalle hyödyntämiselle kriisinhallintaan liittyvän johtamisen tutkimuksessa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on myös otettava huomioon tutkijan rooli. Tutkija toimi itse operaatioalueella kahdeksan kuukautta jääkärijoukkueen johtajana. Lisäksi on otettava huomioon johdannossakin jo mainittu asetelma tutkijan ja haastateltavien välisten henkilösuhteiden osalta. Viisi haastateltavaa kuudesta oli tutkijalle ennestään tuttuja aikaisemmista palvelustehtävistä johtuen. Kaikki tutkimuksessa esitetyt sitaatit sekä taustamateriaali ovat kuitenkin täysin haastateltavien tuottamaa ja tutkijan analysoimaa. Tutkijan taustan vaikutusta tutkimuksen objektiivisuuteen on pyritty määrätietoisesti estämään, mutta tutkimustulosten ymmärtämisessä sitä on kuitenkin pyritty hyödyntämään. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta onkin todettava, että tutkijana voin vain perustella tekemiäni valintoja ja reflektoida toimintaani mitä moninaisimpia kriteereitä hyödyntäen, mutta viime kädessä tutkimukseni arviointi on tiedeyhteisön, ammattikuntamme sekä lukijoiden käsissä.

6.2. Jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen tulosten tieteellisen pätevyyden varmistamiseksi sekä niiden hyödyntämisen parantamiseksi tämän tutkimuksen kaltainen tutkimus tulisi toteuttaa useamman kriisinhallintatoimintaympäristön sekä -joukon osalta. Tällöin voitaisiin todeta tulosten toistettavuus sekä

edelleen lisätä ymmärrystä itseorganisaation esiintymisestä ja sen merkityksestä joukon adaptoitumisessa kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuuteen.

Tutkimukseni johtopäätöksissä nostin myös esiin haastateltujen johtajien haasteen erottaa spontaania itseorganisoitumista tehtävätaktiikan mukaisesta oma-aloitteisuudesta. Itseorganisaation tai sen luoman emergenssin esiintymisen tarkastelun näin jälkeenpäin voidaan kokonaisuudessaankin todeta olevan tulosten kannalta haastava tutkimuskohde. Ratkaisuna tähän saattaisi olla hedelmällistä toteuttaa systemaattisen tai osallistuvan havainnoinnin aineistonkeruumenetelmin toteutettu etnografinen tutkimus tämän tutkimuksen kaltaisilla tutkimuskysymyksillä. Haasteiksi havainnointitutkimuksen osalta saattaisi kuitenkin muodostua tutkijan tai tutkijoiden asema osana joukkoa sekä kriisinhallintaoperaatioihin liittyvät turvallisuusnäkökulmat.

Lisäksi kiinnostavaksi tutkimusaiheeksi sotilaallisesta näkökulmasta esiin nousi johtajien havainnot ja näkemykset järjestyksestä luopumisesta, joka näytti perustuvan johtajien ja alaisten väliseen molemminpuoliseen luottamukseen. Tämän luottamuksen nähtiin kumpuavan kompleksisen ja adaptiivisen systeemin komponenttien sekä itseorganisaatiota mahdollistavien tekijöiden yhteisvaikutuksesta eli adaptiivisesta tilasta. Mikäli kompleksinen ja adaptiivinen systeemi ei siis toimi kankealla hierarkkisuudella ja monimutkaisella byrokratialla, mutta hierarkian ja byrokratian vähentämiseen voidaan tuloksellisuuden näkökulmasta ryhtyä vasta, kun kompleksisen ja adaptiivisen systeemin vaatimat komponentit ovat koossa, voidaan kysyä mistä johtaja tietää milloin hierarkiaa voidaan madaltaa ja johtajuutta alkaa jakaa? Tarvitaan siis tutkimusta siitä, milloin kompleksinen ja adaptiivinen systeemi on ikään kuin toimintavalmis ja täysin hyödynnettävissä sekä mitkä ovat merkittävät yhtäläisyydet näiden sistemien muodostumisessa organisaatiosta riippumatta.

Mielenkiintoista ja tarpeellista olisi myös selvittää, miten suomalaisen kriisinhallintajoukon koostumien sekä ammattisotilaista että reserviläisistä vaikuttaa itseorganisaation ilmenemiseen. Ainakin lähtökohtaisesti voisi olettaa, että ammattiarmeijaa suurempi yksilöiden diversiteetti loisi suomalaisessa kriisinhallintajoukossa otollisemmat olosuhteet järjestyksen emergoitumiselle sekä adaptiivisten vasteiden syntymiselle juuri itseorganisaation kautta.

Lopuksi vielä mainittakoon, että itseäni jäi tämän tutkimuksen tulosten osalta askarruttamaan itseorganisaatiota ja adaptaatiota mahdollistavien tekijöiden suhde toisiinsa. Itseorganisaatiota mahdollistavien tekijöiden olemassa olon voisi näin äkkiseltään nähdä olevan edellytyksenä adaptaatiota mahdollistaville tekijöille, mutta toisaalta itseorganisaatiota mahdollistavien teki-

jöiden voidaan myös nähdä olevan seurausta adaptaatiota mahdollistavista tekijöistä. Tätä yhteen kietoutuneisuutta olisi erittäin hedelmällistä tutkia tarkemmin.

LÄHTEET

- Aasen, T. M. 2009. Innovation as Social Processes. A Participative Study of the Statoil R & D Program Subsea Increased Oil Recovery (SIOR). Trondheim: Norwegian University of Science and Technology. Väitöskirja.
- Anderson, P. 1999. Complexity theory and organization science. *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, 216–232.
- de Conig, C. 2016. Implications of Complexity for Peacebuilding Policies and Practices. Teoksessa: Brusset, E. (toim.), de Conig, C. (toim.) & Hughes, B. (toim.). *Complexity thinking for peace building practice and evaluation*. Lontoo: Palgrave Macmillan.
- de Coning, C. 2018. Adaptive peacebuilding. *International Affairs* 94 (2), 301–317.
- Gadamer, H-G. 2004. Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Valikoinut ja suomentanut Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.
- Hanén, T. 2017. Yllätysten edessä: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Väitöskirja.
- Hanén, T. & Raisio, H. 2017. Kompleksisuustieteet sotatieteellisessä tutkimuksessa - järkevä suunta vai harhapolku? *Tiede ja Ase* 75, 100–123.
- Hartikainen, R. 2015. Johtamista vai ohjausta? Puolustusvoimien moninaiset johtamis- ja ohjausmallit. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Hassi, T. 2015. Suomen osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan kansallisen identiteetin ja kansallisten intressien ilmentäjänä. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Hazy, J.K. 2011. Parsing the influential increment in the language of complexity: Uncovering the systemic mechanisms of leadership influence. *International Journal of Complexity in Leadership and Management* 1, 164–192.

- Hazy, J.K. 2012. Leading large: emergent learning and adaptation in complex social networks. *International Journal of Complexity in Leadership and Management* Vol. 2, Nos. 1/2, 52–73.
- Hazy, J.K. & Uhl-Bien, M. 2015. Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes. *Leadership* Vol. 11 (1), 79–104.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Holland, J. 1992. Complex Adaptive Systems. *Daedalus* Vol. 121, No. 1, A New Era in Computation, 17–30.
- Huhtinen, A-M. 2002. Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Huhtinen, A-M. & Toiskallio, J. 2006. Maanpuolustuskorkeakoulu - kehittyvä sotatieteellinen yliopisto: Professori Mikko Viitasalon juhlaKirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Hänninen, T. 2011. Puolustusvoimat 2020: Huippuosaajia huippuorganisaatiossa. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Karlsson, J. 2009. Jääkärikomppanian käyttö joukkojenhallintatehtäviin kriisinhallintaoperaatioissa. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro Gradu.
- Kiuru, J. 2009. Johdatus johtamiseen: Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Kemppilä, V-M. 2010. Kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan käsite. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

- Kerttunen, M. 2010. Kuinka sota voitetaan: Sotilasstrategiasta ja sen tutkimisesta. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Kuusisto, R. 2004. Aspects on availability: A teleological adventure of information in the lifeworld. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Väitöskirja.
- Laaksonen, M. 2009. Merkillinen strategia: Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Väitöskirja.
- Levin, S., Scott, T., Cooper, H & West, S. (2019). Darwin's aliens. *International Journal of Astrobiology* 18, 1–9.
- Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos & Pääesikunnan henkilöstöosasto. 2012. Johtajan käsikirja: (JOKÄ). Helsinki: Pääesikunta.
- McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D. & Fussell, C. 2015. Team of teams. New rules of engagement for a complex world. New York: Penguin.
- McMenamin, I. 2006. Process and Text: Teaching Students to Review the Literature. *Political Science and Politics* 39(1), 133–135.
- Murphy, J., Rhodes, M., Meek, J. & Denyer, D. 2016. Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems. *Public Administration Review* Vol. 77, Iss. 5, 692–704.
- Nenonen, M. 2010. PRT-konsepti Naton kriisinhallintastrategiassa Afganistanissa. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Tutkielma.
- Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Nissinen, V. 2001. Military Leadership: A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Väitöskirja.

- Nurmela, T. 2007. Sotilaallisen kriisinhallintajoukon taistelutilaan vaikuttavat tekijät. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Puustinen, A. & Hanén, T. 2018. Jotakin uutta, jotakin vanhaa, jotakin lainattua... Käsiteanalyysi kompleksisuudesta organisaatiotutkimuksessa. *Focus Localis* 2/2018, 8–27.
- Pyykönen, J. 2008. Sotilaallisen kriisinhallinnan kuvan muutos. Teoksessa Raitasalo, J. (toim.) & Sipilä, J. (toim.) *Sota – teoria ja todellisuus: Näkökulmia sodan muutokseen*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Raitasalo, J. 2013. Sotaan varautumisesta aktiiviseen asevoiman käyttöön – Länsimainen sodan kuva muutoksessa. Teoksessa Sivonen, P. (toim.) *Suomalaisia näkökulmia strategian tutkimukseen*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Rantapelkonen, J. & Koistinen, L. 2016. *Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. *Research methods for business students*. Kuudes painos. Harlow: Pearson.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudamus.
- Seeck, H. 2009. *Johtamisopit ja niiden leviäminen*. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) *Johdatus johtamiseen: Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Stacey, R. Griffin, D. & Shaw P. 2000. *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. Lontoo: Routledge.
- Tourish, D. 2019. Is complexity leadership theory complex enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. *Organization Studies* 40 (2), 219–238.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

- Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *Leadership Quarterly* 17 (6), 654–76.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. 2017. Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational dynamics* 46(1), 9–20.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. 2018. Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly* 29(1), 89–104.
- Uhl-Bien, M. Marion, R. McKelvey, B. 2007, Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 17(4), 298–318.
- Ulkoministeriö. 2009. Suomen kokonaisvaltainen kriisinhallintastrategia.
- Valtioneuvoston kanslia. 2016. Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko.
- Varha, I. 2020. Epilogi: Ratkaisuehdotus – Sotataidon koulutuksen irrottaminen prosesseista. Teoksessa Huhtamella, T. (toim.) & Mäkitalo, J. (toim.) Taisteluosaston hyökkäyksen nopea toimeenpano. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Vasara, A. 2020. Tehtävätaktiikka – Toimintafilosofia vai toimintamalli. Teoksessa Huhtamella, T. (toim.) & Mäkitalo, J. (toim.) Taisteluosaston hyökkäyksen nopea toimeenpano. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

INTERNET

- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 10.03.2021.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Juhila, K. 2021. Koodaaminen. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.03.2021.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.03.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Ulkoministeriö. Sotilaallinen kriisinhallinta. Viitattu 05.01.2020.
https://um.fi/kriisinhallinta#Sotilaallinen_kriisinhallinta

HAASTATTELUT

Haastattelu 1, 15.5.2020

Haastattelu 2, 3.7.2020

Haastattelu 3, 28.8.2020

Haastattelu 4, 16.10.2020

Haastattelu 5, 19.10.2020

Haastattelu 6, 23.10.2020

LIITTEET

LIITE 1: Tutkimuksen tiedonkeruussa käytetty teemahaastattelurunko

LIITE 2: Haastateltaville jaettu tausta-aineisto keskeisten käsitteiden määrittelemiseksi

LIITE 3: Tutkimukseen tuotetun haastatteluaineiston koodaamisen tuloksena syntyneet luokit-
telut

Taustatiedot:

- haastateltavan aiempi kokemus kriisinhallintatehtävistä
- haastateltavan palvelusajankohta (rotaatio) sekä tehtävä SKJA:ssa, minkälaisia muistoja ja kokemuksia johtamisesta nousee pintaan

Sotilaallisen kriisinhallintatoimintaympäristön kompleksisuus johtajien näkökulmasta:

- haastateltavien vapaa näkemys Afganistanista toimintaympäristönä
- mitkä tekijät tekevät toimintaympäristöstä ISAF-operaatioissa kompleksisen, miksi
- millaisia kompleksisia tilanteita kohdattiin palveluksensa aikana, mitkä tekijät tekivät tilanteista kompleksisia

Johtajien ymmärrys toimintaympäristön kompleksisuudesta:

- mitä vaikutuksia toimintaympäristön kompleksisuudella oli tehtävien suunnitteluvaiheessa tehtäviin päätöksiin
- mitä vaikutuksia toimintaympäristön kompleksisuudella oli johtamiseen sekä joukon tehtävien toteuttamiseen käytännössä

Itseorganisaation sekä sen mahdollistaman emergenssin ilmeneminen:

- havaitsivatko johtajat alaisissaan keskinäisen vuorovaikutuksen synnyttämää omaaloitteisuutta ja/tai sopimista (itseorganisaatiota) joukon tehtävän edistämiseksi
- minkälaista se oli ja minkälaista spontaania innovointia ja/tai improvisoitua ongelmanratkaisukykyä eli uuden ilmaantumista (emergenssiä) siitä seurasi
- missä vaiheessa operatiivista tehtävää/toimintaa/toimeenpanoa/päätöksentekoprosessia itseorganisaatiota ilmeni

Johtajien ymmärrys järjestyksen muodostumisesta kompleksisissa tilanteissa:

- mitkä tekijät johtamisessa ja/tai joukon toiminnassa edesauttoivat sopeutumista (adaptaatiota) kompleksiseen toimintaympäristöön, mitkä tekijät/asiat vaativat eniten sopeutumista tehtävän toteuttamisen kannalta
- mihin tekijöihin ei kyetty sopeutumaan ja miksi/mikä esti sopeutumisen
- miten johtajat kokivat itseorganisaation vaikutukset joukkonsa toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta
- mitkä olivat itseorganisaation positiiviset ja negatiiviset vaikutukset

- kokivatko johtajat jälkikäteen tarkasteltuna mahdollistaneensa itseorganisaatiota ja sen luomaa emergenssiä joukossaan ja mikäli kokivat, niin miten
- Näkevätkö he sen tapahtuneen tietoisesti vai tiedostamatta

1. Kompleksisuus käsitteenä

Nimestään huolimatta, kompleksisuuden käsite itsessään on melko yksinkertainen: kompleksisuus on laajavaikutteista yhteen kytkeytyneisyyttä. Laajavaikutteisuus yhteen kytkeytyneisyydessä tarkoittaa asioiden tai toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen yhteydessä toisiinsa aiheuttamia odottamattomia ja peruuttamattomia muutoksia. Kompleksisuustieteilijät kuvaavat yleisesti juuri tätä ominaisuutta tekijäksi, joka erottaa kompleksisuuden monimutkaisuudesta. Monimutkaiset systeemit muodostuvat myös monista osista, mutta ollessaan vuorovaikutuksessa keskenään, ne eivät aiheuta toisissaan muutoksia. Ymmärtäessämme tämän, voimme nähdä kompleksisuutta kaikkialla ympärillämme. Sitä ilmaantuu aina kun verkottuneet vuorovaikutussuhteet linkittävät tapahtumia toisiinsa luoden odottamattomia lopputuloksia jotka tuntuvat ilmaantuvan ikään kuin itsestään (emergenssi).⁸ Kompleksisessa tilanteessa useat komponentit (kuten ihmiset, ryhmät, organisaatiot tai jopa yhteiskunnat) vuorovaikuttavat keskenään. Nämä komponentit sekä niiden sisällä olevat toimijat taas noudattavat kaavoja (kuten tavoitteita, intressejä, sääntöjä ja aiemman kokemuksen muovaamia tapoja) toiminnassaan.⁹ Esimerkiksi evoluutioteorian koko olemuksen voidaan nähdä perustuvan nykykuotoisen kompleksisuusteorian käsitteiden ympärille. Evoluutioteorian kantavana perusajatuksena on mukautuvien lajien selviytyminen pyrkimällä sopeutumaan ympäristössä ja olosuhteissa tapahtuvaan jatkuvaan muutokseen.

2. Itseorganisaatio käsitteenä

Itseorganisaatioilla viitataan organisaation tai joukon toiminnassa prosesseihin, jotka muuttuvat ilman ulkoista pakottamista tai ilman, että muutoksille olisi jokin näkyvä syy. Näitä prosesseja ei hallita keskitetysti johtamisella vaan ne toteutuvat hajautetusti koko organisaatiossa. Prosessin käynnistymisen moottorina toimii organisaatioon kuuluvien ihmisten ja alaorganisaatioiden välinen vuorovaikutus. Itseorganisaation kautta yksinkertaisista rakenteista voi kehittyä monimutkaisia kokonaisuuksia ilman pakottamista tai systemaattista suunnittelua.¹⁰

⁸ Uhl-Bien, M. & Arena, M. 2017. Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational dynamics* 46(1), 9–20.

⁹ Hanén, T. 2017. Yllätysten edessä: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

¹⁰ Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

Organisaatiossa saattaa olla itseorganisoituvia ryhmiä. Tällaiset ryhmät ovat spontaaneja ja omaehtoisia, eivätkä niiden muodostuminen noudata johdon käskyjä tai suunnitelmia. Käskyjen ja suunnitelmien sijaan itseorganisoitumista ruokkii vuorovaikutus eri ihmisten välillä. Organisaatiossa itseorganisoitumisena voidaan nähdä esimerkiksi tilanne, jossa henkilöstö muodostaa omaehtoisesti ilman johdon toivomusta tai käskyä spontaanin ryhmän saamansa tehtävän toteuttamiseksi. Itseorganisoitumisen prosessi käynnistyy organisaation jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja keskusteluista siitä, miten tehtävä voitaisiin toteuttaa tehokkaimmin. Tyypillisimmin spontaani ryhmäytyminen toteutuu silloin, kun organisaation jäsen havaitsee asian, johon on syytä syventyä, ja aloittaa keskustelun asiasta muiden organisaation jäsenten kanssa. Keskustelujen seurauksena he päätyvät ryhmäksi, joka ryhtyy selvittämään havaittua asiaa kenenkään kehottamatta.¹¹

3. Emergenssi käsitteenä

Emergenssi taasen viittaa uusien ja ennakoimattomien rakenteiden, kuvioiden, ominaisuuksien tai prosessien syntymiseen kuin itsestään eli täysin spontaanisti. Eri tekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta syntyy jotain uutta omien lakiansa ohjaamana. Tämä prosessi on itseorganisoituva. Esimerkiksi innovaatiot syntyvät usein emergoituen, johtuen juuri innovaatioiden syntymekanismista jota ei yleensä voi suunnitella. Voidaan ainoastaan luoda niiden synnylle otollisia olosuhteita.¹²

¹¹ Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

¹² sama.

LIITE 3: Tutkimukseen tuotetun haastatteluaineiston koodaamisen tuloksena syntyneet luokittelut

Tulosten luokittelun yhteydessä esitetään suluissa ylä- ja alaluokkien esiintyvyys haastatteluvien vastauksissa numeraalisena lukumääränä.

Taulukon 4 luokittelu vastaa kysymykseen:

- Millaisia kompleksisuuden osatekijöitä ISAF-operaation kriisinhallintatoimintaympäristöstä tunnistettiin sekä millaisia kompleksisia tilanteita SKJA:n jääkäriyksiköiden johtajat palveluksensa aikana kohtasivat?

Pääloukka	Yläluokka	Alaluokka	Havaitut seuraukset
ISAF-operaation kompleksinen toimintaympäristö	Paikallisväestöstä lähtöisin olevat kompleksisuutta lisäävät tekijät (6)	Afganistanin sisäiset ristiriidat ja paikallishallinnon toimimattomuus (2)	Saatujen tehtävien ja tavoitteiden välinen ristiriitaisuus sekä koordinaation puute yhteistoimintaosapuolten kanssa
		Tuettavien paikallisviranomaisten vaihtelevat motiivit (2)	
		Paikallisten ihmisten "takinkääntökulttuuri" (2)	Joukon omasuojan vaatimusten sekä kriisinhallintatehtävien välinen ristiriitaisuus Epävarmuus oman toiminnan vaikuttavuudesta Yleistilanteen kehittymisen ennakoimattomuus ja yllätyksellisyys
	Kriisinhallintaorganisaatiosta lähtöisin olevat kompleksisuutta lisäävät tekijät (5)	Koalition maiden keskenään ristiriitaiset kansalliset tavoitteet (4)	Saatujen tehtävien ja tavoitteiden välinen ristiriitaisuus sekä koordinaation puute yhteistoimintaosapuolten kanssa
		Avustusjärjestöjen ristiriitaiset motiivit (1)	
	Johtajien kohtaamat kompleksiset tilanteet (4)	Odottamattomista kulttuurillisista näkemyseroista johtuneet eskalaatiot (2: paikalliset lapset ja lennokka, paikallinen viljelijä ja yöllinen lapiointi)	Suhteiden heikkeneminen paikalliseen väestöön Joukon maineen heikkeneminen kotimaisessa mediassa
			Suhteiden heikkeneminen paikalliseen väestöön
		Odottamattomista kulttuurillisista näkemyseroista johtuneet virhearviot (1: kylän naiset ja kaivo)	Suhteiden heikkeneminen paikalliseen väestöön
		Voimankäytöstä johtuneet eskalaatiot (1: omasuojaja ja kapinallisten tuhoaminen)	Suhteiden heikkeneminen paikalliseen väestöön Kapinallisuuden voimistuminen

Taulukko 4. ISAF-operaation kompleksinen toimintaympäristö johtajien näkökulmasta.

Taulukon 5 luokittelu vastaa kysymykseen:

— Miten ja missä vaiheessa saatua tehtävää itseorganisoitumista ilmeni sekä mitä siitä johtajien näkökulmasta emergoitui?

Pääloukka	Yläluokka	Alaluokka	Ilmeneminen vaiheittain
Johtajien havainnot itseorganisaation sekä sen mahdollistaman emergenssin ilmenemisestä organisaatiossaan	Aseojin, toimialan tai muun sotilaallisen koulutustaustan käynnistämä itseorganisaatio ja emergenssi (9)	Lääkintämiesten ja lääkitärjrhmän omaehtoinen toiminta oman toimialansa mukaisen toiminnan kehittämiseksi sekä joukon elinolosuhteiden parantamiseksi (4)	Kaikissa vaiheissa
		Ajoneuvomiestöjen omaehtoinen toiminta oman vastuualueensa mukaisen toiminnan sekä joukkonsa taistelukyvyyn kehittämiseksi (2)	Suunnittelu-, valmistelu- sekä palaute- ja purkuvaiheissa
		Huoltojoukkueen omaehtoinen toiminta oman toimialansa mukaisen toiminnan kehittämiseksi sekä joukon elinolosuhteiden parantamiseksi (2)	Kaikissa vaiheissa
		Viestimiesten omaehtoinen toiminta oman aseojinasa mukaisen toiminnan kehittämiseksi (2)	Suunnittelu-, valmistelu- sekä palaute- ja purkuvaiheissa
	Johtajien keskinäinen itseorganisaatio ja emergenssi (4)	Johtajien omaehtoinen ryhmäytyminen vertaistensa kanssa tehtävien suunnittelun kehittämiseksi (3)	Suunnitteluvaiheissa- ja valmisteluvaiheissa
		Johtajien epäluottamuksesta esimiehiinsä johtuva ryhmäytyminen vertaistensa kanssa "varjo-organisaatioksi" (1)	Suunnittelu-, valmistelu- sekä palaute- ja purkuvaiheissa
	Yhteisen päämäärän tavoittelun käynnistämä itseorganisaatio ja emergenssi (3)	Joukon omatoiminen uudelleenorganisoiutuminen saadun tehtävän tehokkaammaksi suorittamiseksi (3)	Valmistelu- ja toimeenpanovaiheissa

Taulukko 5. Johtajien havainnot itseorganisaatiosta ja emergenssistä.

Taulukon 6 luokittelu vastaa kysymyksiin:

- Mitkä tekijät johtajien näkökulmasta mahdollistivat itseorganisaation toteutumisen?
- Mitkä tekijät johtajien näkökulmasta edistivät tai haittasivat joukon adaptoitumista toimintaympäristöönsä?

Pääloukka	Yläluokka	Alaluokka	Alaluokan tarkennus
Johtajien näkemykset itseorganisaation mahdollistavista tekijöistä sekä kompleksisuuteen adaptoitumisesta	Itseorganisaatiota mahdollistavat tekijät	Joukon koheesio / tahto tehdä kaverin puolesta parhaansa / yhdessä vietetyn ajan määrä (5)	Pääosin joukkotuotettu joukko, vastoinkäymiset yhdistävänä tekijänä, yhteishenkeä korostava johtamisote
		Avoin organisaatiokulttuuri / matala hierarkia (3)	Alaisia kannustetaan tekemään kehitysehdotuksia
		Tehtävätaktiikka (3)	Luottamus alaisiin, osaamisen hyödyntäminen
		Oikea-aikainen, kattava ja yhteinen tilan tietoisuus (2)	Tilannekatsaukset, tilan tiedon aktiivinen jakaminen
	Adaptoitumista mahdollistavat tekijät	Oma ja joukon kyky sietää epävarmuutta (4)	Järjestyksen tavoittelusta luopuminen
		Suunnitelmien riittävä varautuneisuus ja joustavuus / tehtävätaktiikka (3)	Toiminta-ajatukset, perustelumenetelmät, suurpiirteiset linjat, jatkuva valmius
		Johtamisen riittävä varautuneisuus ja joustavuus (3)	Nopea reagointikyky muuttuvaan tilanteeseen, "mentaalisoitopelaaminen", kyky keskittyä olennaiseen, jatkuva valmius
		Riittävä toimintaympäristötietoisuus	Perehtyneisyys toimintaympäristön ominaispiirteisiin ja kulttuuriin
	Adaptoitumista haittaavat tekijät	Vallitseva uhka / kuoleman pelko (5)	Toiminnan tuloksellisuutta rajoittava haitta, psyykinen rasite
		Kontingentiin kuuluvien operatiivisten ja tukevien joukkojen välisten näkemysten erilaisuus työnkuvasta ja toimintaympäristön ominaisuuksista	Kriisinhallintajoukon yhteisen tavoitteenasettelun puute
		Epäonnistuminen toimivien suhteiden luomisessa paikalliseen väestöön (3)	Kapinallisten läsnäolon ruokkima molemminpuolinen luottamuksen puute
		Turhautuminen / kyynisyys (4)	Tunne operaation päämäärättömyydestä ja oman toiminnan hyödyttömyydestä, suunnittelevan ja toimeenpanevan portaan väliset näkemyserot ja eriävä tilanneymmärrys, tunne saatujen tehtävien mielettömyydestä

Taulukko 6. Itseorganisaation ja adaptaation tekijät johtajien näkökulmasta.