



Maanpuolustus-
korkeakoulu

Sotilasjohtamisen tiedon kohteet

Toimittanut Aki-Mauri Huhtinen



Johtamisen
laitos

*Julkaisusarja 2
Artikkelikokoelmat n:o 16, 2006*

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU
JOHTAMISEN LAITOS

**SOTILASJOHTAMISEN
TIEDON KOHTEET**
**Johdatus sotilasjohtamisen
perustutkimukseen**

Toimittanut
Aki-Mauri Huhtinen

Julkaisusarja 2
Artikkelikokoelmat n:o 16, 2006

Taitto: Heidi Paananen
Kannen kuva: Janne Kopu
Painopaikka: Edita Prima Oy
Helsinki 2006

Copyright ©
Kirjoittajat ja Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos

ISBN 951-25-1668-3
ISSN 1456-7377

Sisällysluettelo

Esipuhe – Juha Tammikivi	5
Johdanto – Aki-Mauri Huhtinen	9
JOHTAJUUS JA KULTTUURI	11
Sotilasjohtaminen henkilösuhteiden valossa – Lasse Laaksonen	12
Johtajuus – Heikki Siltala	27
Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa – Aki-Mauri Huhtinen	43
Tärkein voimavaramme! – Henkilöstö-diskurssi henkilöstöstrategian valossa – Marko Laaksonen	63
Maanpuolustustahdon johtaminen informaatio sodan ympäristössä – Risto Sinkko	76
Sulkeiset, tupperware-sotilasjohtajat ja modernin sotilasjohtajan kasvattaminen kukkaruukussa – ajatuksia johtajuudesta – Timo Liene	91
Näyttörüuden takana – Sotilasjohtaminen verkostoituneessa informaatioympäristössä – Jari Rantapelkonen	105
JOHTAMINEN JA HALLINTO	127
Liike-elämän strategiaoppi ja sotilaallinen ajattelu – Juha Näsi	128
Ennakointitieto strategisessa johtamisessa – Auli Keskinen ja Pirjo Ståhle	141
Luuloihin pohjautuva tiedonkäsitys informaatiokentän hallinnan ongelmana – Mika Aalto	155
Oikeus, laki ja johtaminen – Kari T. Takamaa	170
Logistiikan johtamisen haasteet tulevaisuudessa – Vesa Autere ...	181
Ennakoiva johtaminen ja konstruktivismi – Pertti Kuokkanen	197
PUOLUSTUSHAARAT	213
Johtamisen transformaatio ilmavoimissa – Martti Lehto	214
Merivoimien johtamisen haasteet – Kari Aapro	230
Sodanajan johtamisen haasteet maavoimien joukoissa – Pekka Saariaho ja Pekka Sviili	246
Rajaturvallisuuden haasteet – Markus Heiskanen	257

JOHTAMISEN OPETUS.....	273
Johtamisen opetuksen haasteita ja näkymiä upseerin jatkotutkinnossa – Jaakko Särkiö	274
Johtamisen tutkimuksen opetuksen haasteet – Jarmo Kiikka	285
Johtamisen opetuksen transformaatio perustutkinnossa – Aleksi Leskinen, Jami Virta, Antti Rainio	299
Johtaminen ja operatiivinen suunnitteluprosessi – Jukka Parvinen	312

Sotilasjohtamisen haasteita oman kokemuksen kautta tarkasteltuna

Juha Tammikivi

Syyskuun 11. päivänä vuonna 2001, kun Al-Qaidan itsemurhaterroristit pakottivat matkustajakoneet törmäämään World Trade Centerin pilvenpiirtäjiin Yhdysvalloissa, oma maailmankuvani muuttui. En ollut uskoa tapahtunutta todeksi. Palvelin Suomen Lontoon suurlähetystössä sotilasasiamiehenä ja olin osa strategista sotilastiedustelujärjestelmää. Tuona syyskuun päivänä olin Suomen maavoimapäällikön kenraali Kylä-Harakan kanssa sotilashelikopterissa Lontoon yläpuolella ja matkalla sovittuun tapaamiseen kohti Britannian maavoimien esikuntaa Salisburyssä. Helikopterin laskeutuessa kuulin matkapuhelimen piippauksen ja tiesin saaneeni tekstiviestin. Katsoin pikaisesti kännykkääni ja epäuskoisena välitin terrori-iskua koskevan viestin maavoimapäällikölle. Lontoossa alkoi välittömästi viranomaisten johtama ”hullunmylly”, jossa ilmatila suljettiin tarpeettomalta liikenteeltä ja Kuninkaallisten ilmavoimien Tornado-hävittäjät aloittivat ilmapäivystyksen. Lontoon City eristettiin, koska seuraavaksi pelättiin lentokoneiskua rahamaailman keskukseen. Liikenne oli sekaisin ja puhelinyhteydet eivät toimineet.

Seuraavaksi menikin useita viikkoja epätietoisuudessa, ennen kuin maailmalle kyettiin antamaan virallinen selitys siitä, mitä terroritekojen takana oikein oli. Miksi näin oli käynyt? Emmekö me länsimaisen sotilastiedustelun upseerit olleet kysyneet tulkitsemaan lainkaan Al-Qaidan ns. heikkoja ja hiljaisia signaaleja, joita jälkeempäin oli löydettävissä useita? Meille opetetun sodan piti olla selkeätä: sota etenee vaiheittain, se on symmetristä ja se alkaa strategisella iskulla avainkohteisiin. Vihollinen on siinä selvästi identifioitavissa ja sen aiomukset ovat vähintään arvattavissa. Mitä sotaä tämä terrorismin vastainen sota oikein olisi?

Seuraavaksi alkoikin Afganistanin sodan lähtölaskenta ja sitä seuraavan Irakin sodan valmistelut. Sain aitiopaikalta seurata, kun Britannian pääministeri Tony Blair vei maansa kahteen perättäiseen sotaan parlamentin opposition tukiessa ja oman puolueensa sisäisen opposition ja kansalaisten vastustaessa. Miljoonat kansalaiset osoittivat mieltään pääministerin hyökkäyspolitiikkaa vastaan, mutta Yhdysvaltain sotakello oli jo käynnissä ja Yhdistyneet Kansakunnat jäivät auttamattomasti jalkoihin, kun vielä Eurooppaakin vaivasi eripuraisuus. Miten on mahdollista, että vanhinta länsimaista demokratiaa edustava kuningaskunta voidaan viedä vauhdilla sotaan? Enemmistö parlamen-

tissa ja maan lainsäädäntö mahdollisti asian siten, että pääministeri kykeni perustamaan sotakabinetin, johon kuului vain keskeisimmät ministerit. Pääministeri keskitti vallan itselleen ja käytti sotakabinetia esikuntanaan. Kabinettiin otettiin tietenkin voimaministerien lisäksi kehitysapuministeri, jotta sotaseikkailulle saatiin myös inhimillinen ulottuvuus. Kyseessä oli Irakin vapauttaminen diktaattorista sotilaallisilla keinoin ja maan jälleenrakentaminen sodan jälkeen. Tälläkin hetkellä Irakissa on vielä yli 100 000 amerikkalaista sotilasta ja itsemurhapommit räjähtelevät lähes päivittäin. Jo yli 2 000 amerikkalaista sotilasta on kaatunut.

Afganistanin ja Irakin kriisien tapahtumat palautuivat mieleeni, kun valmistelin Maanpuolustuskorkeakoulussa yleisesikuntaupseerikurssin strategisen johtamisen opetusta. Olin vakuuttunut, että kylmän sodan kaudella ulkoa opiskeltu Kekkonen "Tamminiemi"-kirja ei todellakaan enää ollut pitkään aikaan ollut riittävä yleisesikuntaupseerin strategisen ajattelun ja johtamisen käsikirjaksi. Joskus näin oli kuitenkin ollut.

Palaan vielä Britanniaan. Maan pääministeri Tony Blair päätti viedä maansa asevoimat sotaan, mutta olivatko asevoimat tähän valmiina? Kyllä ja ei. Britannian asevoimia alettiin uudistaa radikaalisti useita sählyksiä sisältäneen Falklandin sodan jälkeen 1980-luvulla. Vielä tänäkään päivänä asevoimat eivät ole päässeet siihen tavoitettiin, joka asetettiin globaalille voiman projisointikyvyille Falklandin sodan jälkeen. Britannian asevoimien olisi kyettävä kahteen samanaikaiseen operaatioon eri puolilla maapalloa. Mutta onko maan asevoimilla riittävä strateginen meri- ja ilmakuljetuskyky? Onko asevoimat varustettu nykyaikaisen sodan edellyttämällä taisteluvälineillä, kun jo maastojalkineiden pohjat sulivat Irakin sotaa edeltäneessä harjoituksessa Omanissa ja Euroopasta siirretyt taistelupanssarivaunut toimivat vain korkeintaan neljä tuntia, koska niiden ilmansuodattimet tukkeutuivat hienojakoisesta hiekasta? Kyettiinkö joukkoja johtamaan, kun taisteluajoneuvot oli varustettu vanhanaikaisella viestijärjestelmällä ja "kaupan hyllyltä ostetut" satelliittivälineet ynnä muut korkean teknologian viesti- ja johtamisvälineet eivät toimineet kuumissa aavikko-olosuhteissa? Toimiko joukkojen logistiikkajärjestelmä, kun sotilailta loppuivat yksinkertaiset taloustarvikkeet, kuten WC-paperi? Entä miten kotiväkeä rauhoitettiin, kun puoliset Englannissa katsoivat uutisia, joissa vilahti ehkä tarkoituksellisesti alastomia naissoitilaita kenttäsuihkussa? Luottivatko taistelijat henkilökohtaiseen aseeseensa, kun oli jo vuosikausia esitetty kritiikkiä uuden palveluskäytössä olevan rynnäkkökiväärin toimintaongelmista? Entä miksi joukoille ei ollut vielääkään jakaa henkilökohtaisia viestivälineitä? Entä miten turvattaisiin perheiden ja tulevien leskien toimeentulo, kun vakuutusyhtiöt eivät suostuneet tekemään kuolemanvaralta vakuutuksia sotilail-

le? Toimiko tässä tapauksessa sotilaallisen suorituskyvyn ”pyhä kolminaisuus” tahto–taito–väline?

Balkanin kriisinhallintaoperaatiot sekä Afganistanin ja Irakin kriisit osoittivat sen, kuinka vaikeata on asevoimien kehittäminen vastamaan tulevaisuuden haasteita, joita me kykenemme ainoastaan kuvittelemaan erilaisten tulevaisuuteen suuntaavien tutkimusmenetelmien avulla. Asevoimien kehittämisohjelmien toteuttaminen voi viedä helposti 10–20 vuotta, ja sinä aikana maailmanpolitiikassa ja teknologian kehityksessä voi tapahtua merkittäviä muutoksia. Kykenemmekö havaitsemaan muutostarpeet ja ennakoimaan toimenpiteissämme sekä muuttamaan asevoimien kehitysohjelmia tarvittavaan suuntaan? Muutos näkyy mm. siinä, että Yhdysvaltain asevoimia on ryhdytty kouluttamaan kolmen toimintaympäristön periaatteella, joita ovat taistelutehtävät, kriisinhallintatehtävät ja jälleenrakennustehtävät. Suomen puolustusvoimien osalta toimintaympäristön muutos on myös ilmeinen: ensimmäisenä tehtävänä voidaan nähdä kotimaan puolustukseen liittyvät tehtävät, toisena tehtävänä korostuvat muita viranomaisia tukevat yhä monipuolisemmat virka-aputehtävät ja kolmantena selkeästi kansainväliset kriisinhallintaan liittyvät tehtävät.

Johtamisen laitoksen näkökulmasta avainkysymys on tietenkin se, vastaako johtamisen opetus tulevaisuuden johtamisen haasteisiin. Antaako johtamisen opetus tulevaisuuden sotilasjohtajille niitä valmiuksia, joita he mahdollisesti kohtaavat seuraavien kymmenien vuosien kuluessa? Onko johtamisen opetuksen näkemys yhdenmukainen sotataidon kanssa, ja vastaako johtamisen opetus operaatiotaidon ja taktiikan näkemyksiä? Vai kykenemmekö vain johtamaan rauhanajan ympäristössä tapahtuvaa joukkotuotantoa ja siihen liittyvää koulutusta? Simuloimmeko oikein erilaisia johtamis- ja toimintaympäristöjä? Ymmärrämmekö oikein johtamisen verkostosodankäynnissä tai vaikutukseen perustuvassa sodankäynnissä? Onko meillä edes aikaa ajatella johtamista tulevaisuuden moniolotteisella taistelukentällä, koska olemme täysin ylityöllistettyjä jo rauhanaikaisten johtamisen menetelmien ja -välineiden kanssa. Näistä voidaan mainita strateginen johtaminen, prosessijohtaminen, tuloskorttijohtaminen, laatujohtaminen, syväjohtaminen, osaamisen johtaminen kaikkine kehittämis- ym. keskustelui- neen ja niitä tukevine uusine tietojärjestelmineen. Luettelo on tänä päivänä lähes loputon. Näiden tarkoituksena on kuitenkin johtamisen tukeminen ja helpottaminen, mutta valitettavasti välineiden runsaus saattaa tukahduttaa johtamisen ja innovatiivisuuden työyhteisössä.

Kykenemmekö vastaamaan yhteiskunnan meille säätämiin velvoitteisiin ja julkisuuden haasteisiin sekä perustelemaan puolustusmäärärahatarpeemme uskottavasti tulevaisuutta varten? Kykenemmekö sopeuttamaan sotilaskulttuurin johtamiskäyttötymisen ymmärrettäväk-

si ja tulevien polvien hyväksymäksi? Kykenemmekö pysymään teknologisen kehityksen mukana johtamisvälineiden osalta? Kykenemmekö me ainoastaan reagoivaan johtamiseen, vai onko meillä jo tilaisuus siirtyä ennakoivaan johtamiseen? Koulutammeko tulevaisuuden upseereista edelleen suorittajia massa-armeijoiden aikakauden tapaan vai onnistummeko kouluttamaan heistä erilaisissa toiminta- ja johtamisympäristöissä toimimaan kykeneviä innovatiivisia johtajia?

Johtamisen laitoksen johtajana katson, että suomalaisen upseerin tulevaisuuden koulutuksessa on painopiste siirrettävä kouluttajan ja opettajan koulutuksesta selkeästi johtamisen ja johtajuuden ammatillaiseen koulutukseen, jossa upseerit ymmärtävät, hallitsevat ja johtavat kokonaisuuksia.

Eri alojen asiantuntijat tarkastelevat seuraavissa kirjoituksissa sotilasjohtamisen tutkimuksen, opetuksen ja oppimisen haasteita eri näkökulmista.

Haluan lausua erityisen kiitoksen Sotilasjohtamisen tiedon kohteen -julkaisun aikaansaamisesta ja toimittamisesta hyvälle työtoverilleni ja Johtamisen laitoksen ensimmäiselle professorille Aki-Mauri Huhtiselle.

Kirjoittaja on (s. 1957) Johtamisen laitoksen johtaja, joka palvelee Naton KFOR operaation esikunnassa osastopäällikkönä (eversti) Kosovossa. Kirjoittaja on aikaisemmin palvellut Johtamisen laitoksen pääopettajana, sotilasasiamiehenä Lontoossa ja Dublinissa, Eu/Nato -sektorin johtajana pääesikunnan kansainvälisellä osastolla, maavoimien koulutuksesta vastaavana vanhempana osastoesiupseerina Maavoimiesikunnassa, valmiussuunnittelijana Helsingin Sotilasläänin esikunnassa, esikuntapäällikön sijaisena ja valmiussuunnittelijana Kaartin Jääkärirykmentissä, pataljoonapseerina Kaartin Pataljoonassa, joukkueenjohtajana ja komppanian päällikkönä Uudenmaan Jääkäripataljoonassa sekä tiedustelu-upseerina rauhanturvaoperaatiossa Golanilla. (juha.tammikivi@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Huhtinen, Aki-Mauri ja Tammikivi, Juha (2005) "Johtaa ja/vai kouluttaa? – Suomalainen upseeri 2020 ja johtamisen merkitys". Sotilasaikakauslehti 4/2005, s. 15–17.

Tammikivi, Juha ja Parvinen, Jukka (2004) "Ajatuksia sotilasjohtamisesta". Kylkirauta 4/2004, 2. 16–18.

Sotilasjohtamisen tiedon kohteet

Aki-Mauri Huhtinen

Kuten johtamisella on päämäärä, on tiedolla intressi. Tiedon intressi tarkoittaa saksalaisen filosofin Jürgen Habermasin esittämää kysymystä siitä, onko teoriolla ja käytännön elämällä suhdetta keskenään: pysyykö teoreettinen tieto ohjaamaan toimintaa, esimerkiksi johtamista?

Habermas lajittelee tietomme intressit kolmeen kategoriaan: tekniseen, praktiseen ja emansipatoriseen tiedon intressiin. Tekninen eli empiiris-analyyttinen intressi tuottaa tietoa, jota voimme kutsua informaatioksi tai dataksi, jota tarvitaan aikamme nopeassa päätöksenteossa. Praktinen eli historiallis-hermeneuttinen intressi tuottaa tietoa, jota voimme kutsua tulkinnoiksi ja ymmärryksemme merkityksiksi. Tämä intressi vaatii aikaa kypsyäkseen. Emansipatorinen eli kriittinen intressi tuottaa tietoa, jota voimme kutsua analyysiksi ideologioista ja maailmankuvista.

Sotilasjohtamisen tiedon kohteet -artikkelikokoelma on syntynyt viimeisen kahden vuoden aikana Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen tutkimuksen, opetuksen, seminaarien ja yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuneessa vuorovaikutuksessa. Julkaisu kattaa kirjoittajina suomalaisen sotilasjohtamisen kanssa eri intresseistä katsottuna työskenteleviä asiantuntijoita.

Julkaisun rakenne pyrkii noudattamaan Johtamisen laitoksen valitsemaa mallia, jossa johtaminen jaetaan ns. nelikenttään: ihmisten johtaminen eli johtajuus, organisaatiokulttuuri, asioiden johtaminen eli johtaminen ja organisaatorakenteet. Tätä johtamisen mallia on julkaisussa pyritty noudattamaan jakamalla nelikenttä kahtia.

Julkaisun ensimmäinen osa JOHTAJUUS JA KULTTUURI sisältää artikkeleita ihmisten johtamisesta eli johtajuudesta ja organisaatiokulttuurista. Tässä osassa painottuvat praktinen ja emansipatorinen tiedon intressi. Osan artikkelit liikkuvat erilaisissa toimintaympäristöissä sodan ja rauhan ajasta kokonaismaanpuolustukseen. Artikkelit käsittelevät myös johtajuuden tutkimusta mahdollistavia menetelmiä ja teorioita. Artikkeleissa korostuvat erityisesti johtamisen suhde historian-tutkimukseen ja henkilösuhteisiin.

Julkaisun toinen osa JOHTAMINEN JA HALLINTO koostuu asioiden johtamisesta eli johtamisesta ja organisaatorakenteista. Artikkeleissa

painottuu tekninen tiedon intressi, mutta myös praktinen ja emansipatorinen intressi. On selvää, että myös tässä osassa kirjoittajat ottavat kantaa johtajuuteen ja organisaatiokulttuuriin, kuten ensimmäisessä osassa kirjoittajat pohtivat asioiden, tasojen, toimialojen ja johtamispaikkojen merkitystä johtamiselle. Teoriassa sekä käytännössä johtaminen on aina monimerkityksellistä ja keskinäisriippuvaa, mutta ymmärrettävyyden lisäämiseksi nelikenttä ja kahtia jakaminen ovat välttämättömiä. Tämän osan artikkeleissa korostuvat myös strategisen ajattelun, tulevaisuudentutkimuksen, informaatioidankäynnin, logistiikan ja lainsäädännön haasteet johtamiselle.

Julkaisun kolmannessa osassa PUOLUSTUSHAARAT artikkelit koostuvat eri puolustushaarojen johtamisen intresseistä ja haasteista. Ilma-voimat, merivoimat ja maavoimat pohtivat oman puolustushaaransa johtamisen suhdetta uusiin uhkakuviin ja yhteiskuntapoliittiseen ohjaukseen. Lisäksi kolmannessa osassa artikkelit analysoivat johtamista erityisesti diplomatian ja kriisinhallinnan toimintaympäristössä. Osan erityispiirteenä on viranomaisyhteistyön ja turvallisuusjohtamisen teema.

Julkaisun neljännessä osassa JOHTAMISEN OPETUS artikkelit kuvaavat sotilasjohtamisen tutkimuksen ja opetuksen käytännön järjestelyitä koulutusjärjestelmän osana.

Tämän julkaisun tavoitteena on antaa perus- ja täydennyskoulutuksen tasoille sotilasjohtamisen oppialakseen valinneille opiskelijoille teoreettinen ja menetelmällinen kuvaus johtamisen alan tutkimuksen intresseistä. Tämän julkaisun toivotaan helpottavan opiskelijaa ymmärtämään johtamisen teoreettista ja käytännöllistä merkitystä osana muuttuvia toimintaympäristöjä. Haluan kiittää kaikkia julkaisuun kirjoittaneita asiantuntijoita, Johtamisen laitosta, Hanna Vierijärveä kielenhuollosta, Heidi Paanasta taitosta sekä Pentti Sulkumäkeä ja Editaa julkaisun painatuksesta.

Santahaminassa 7.4.2006

Aki-Mauri Huhtinen

JOHTAJUUS JA KULTTUURI



© Johtamisen laitos / Maanpuolustuskorkeakoulu

Sotilasjohtaminen henkilösuhteiden valossa

Lasse Laaksonen

Aiheen käsittelyn traditio ja tutkimuksen merkitysarvo

Sotamarsalkka Montgomery on todennut, että taistelun voittamiseen vaikuttavat johto, tilanteen hallitseminen ja mieliala. Hänen päätelmiensä perusteella armeija ei ole vain kokoelma yksilöitä, jolla on tietty määrä materiaalia eikä armeijan vahvuus ole vain näiden summa, vaan sen todellinen vahvuus on – ja täytyy olla – suurempi kuin sen osien summa. Lisäyksen saa aikaan moraalit, taisteluhenki, johtajien ja johdettavien välinen interaktio ja keskinäinen luottamus, sekä monet muut henkiset ominaisuudet, joita Montgomeryn mukaan ei voi konkreettisesti määritellä. (Montgomery 1968)

Sotilaskomentajat ovat korostuneet voimakkaasti sotahistoriallisessa kerronnassa, ja joukot ovat henkilöityneet vahvasti komentajiinsa. Heitä kohtaan henkilöinä on tunnettu suurta mielenkiintoa. Tämä on leimallinen piirre myös suomalaisessa sotahistoriallisessa käsittelyssä erityisesti menneinä vuosikymmeninä. Varsinkin menestyneisiin komentajiin on kiinnitetty paljon huomiota. He ovat herättäneet paljon kunnioitusta, mikä on valitettavasti heijastunut myös tutkimukseen ja kirjallisuuteen päähenkilön usein kritiikittömänä tarkasteluna ja analysointina – ajoittain suoranaisena henkilöpalvontana. Isänmaallisuus ja kunnioitus ovat helposti sokaisseet kirjoittajan. Tilanteet, tapahtumat ja kehityskulut on esitetty päähenkilön kannalta myönteisellä tavalla. Monet viime sotien – talvi- ja jatkosodan – aikaisista komentajista kirjoitetut lukumääräisesti massamaiset teokset ja tekstit ovat metodologisesti ja epistemologisesti tarkasteltuna puutteellisia ja tieteellisin kriteerien arvioituina kestävämmällä perustalla. Tämä selittyy pitkälti sillä, että usealla kirjoittajalla ei ole ollut varsinaista tutkijan koulutusta. Varsinkin jos kirjoittaja tekee vahvoja päätelmiä, on oikeutettua vaatia, että ne perustuvat riittävään lähdekritiikkiin ja välttämättömään lähteiden ristikuulusteluun. Teokseen sisällytettyjen päätelmäketjujen tulee olla moitteettomia, tulkinnan vakuuttavaa ja kuvauksen uskottavaa.

Huolimatta siitä, että komentajista on oltu kiinnostuneita niin populaarissa kuin pragmaattisessakin mielessä sotataidollisesti ajatellen, on heidän keskinäisiin väleihinsä kiinnitetty kriittisessä mielessä ja kausa-

liteetteja etsittäessä vähemmän huomiota. Erityisesti äärimmäisissä olosuhteissa, kuten talvisodan ja jatkosodan alussa ja lopussa, on komentajien henkilökemioiden vaikutus kuitenkin selittävänä tekijänä merkittävä. Vaikeassa tilanteessa komentajat ja johtoportaat joutuvat punnitsemaan saamansa tiedon ja sen antajan luotettavuutta – harjoittamaan suoranaista lähdekritiikkiä suhteessa kollegoihin, mikä aiheuttaa herkästi hankauksia johtamisessa. Hermopaine luo oman vaikuttavan elementtinsä ratkaisuihin. Henkilösuhteet ja johtaminen ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Komentajien keskinäiset välit heijastuvat aina – eksplisiittisesti tai implisiittisesti – suunnitteluun, ratkaisuihin, johtamiseen ja viime kädessä tapahtumiin rintamalla.

Sota, henkilösuhteet ja johtaminen muodostavat tutkittavana aihepiirinä hankalasti käsiteltävän yhtälön. Yksilökohtaisten piirteiden käsittely on aina herkkää, ja siinä joutuu korostetusti huomiomaan historiantutkijan perusvaatimuksen: oikeudenmukaisuuden tekemisen sekä tutkittavia henkilöitä että omia aikalaisiaan kohtaan. Komentajien henkilökemioiden käsittely vaatii myös hankalaa eri kokonaisuuksissa hajallaan olevien tietojen keräämistä, koska minkäänlaista koottua virallista tai edes epävirallista aineistoa ei aiheesta ole. Lisäksi lähteiden tulkitseminen edellyttää historiatieteen metodologista tuntemusta ja tarkkoja valintoja muodostettavan komposition ja kerronnan suhteen. Perinteisessä sotahistorian kirjoittamisessa – kaavamaisessa komentajien ja sotatoimien käsittelyssä – lähteiden kerääminen ja johtopäätösten tekeminen on riidatonta ja vähemmän työlästä.

Sotilaallisen ylijohdon henkilökemioiden tutkimusta rajoittivat sotien jälkeisenä aikana erityisesti ajan henki, sotilaallisen arvojärjestyksen korostuminen ja auktoriteetti-usko. Arvohenkilöiden skismojen käsittely on mielletty tutkittavana aiheena kielteiseksi, komentajien kompetenssia ja mainetta tahraavaksi. Luonnollisesti talvi- ja jatkosodan aikana, akuutissa tilannekehityksessä, ei ollut käytännössä järkevää nostaa skismoja esiin. Tällä olisi varmasti ollut negatiivisia vaikutuksia tärkeimpien komentajien niin johtamiseen, koheesioon kuin yhteishenkeenkin, ja ongelmat olisivat kriittisissä olosuhteissa todennäköisesti heijastuneet vielä paljon laajemmallekin johtamisjärjestelmään. Toisin sanoen oli tarkoituksenmukaista siivota komentajien kahnaukset taustalle: vähätellä tai kieltää niiden olemassaolo tilanteen ja mahdollisuuksien mukaan.

Ongelmaksi hankauksien kieltäminen ja läpikäymättömyys muodostui sotia seuranneina vuosikymmeninä niin tutkimusta kuin sotakokemuksien hyödyntämistäkin ajatellen. Sotahistoria miellettiin pitkälti sotilaitten privilegioksi, mikä vaikutti aiheiden valintaan, rajauksiin ja käsittelyyn. Marsalkan ja kenraalien skismojen olemassaoloa ei halut-

tu tunnustaa eikä niiden konkreettista merkitystä myöntää sen enempää kuin oli pakko. Aiheen tarkastelussa kehittyi suoranainen vaikeumisen traditio, joka on kestänyt kyseenalaistamatta viime vuosiin asti. Tätä käsitystä vastaan väittäneet ovat usein vedonneet siihen, että skismat niin Mannerheimin ja kenraalien välillä kuin kenraalien keskenkin ovat olleet tiedossa ainakin puolustusvoimien piirissä. Nämä perustelut ovat luonteeltaan kätteetonta apologiaa ja kertovat osaltaan aiheen arkuudesta edelleen. Kyseessä on tunnepohjainen reaktio epämiellyttäväksi koettua uutta näkökulmaa ja tulkintaa kohtaan hankalasta aiheesta, joka on jätetty selvittämättä.

Hajanaisesti ja häilyvästi lähinnä muistelmissa ja biografioissa steriilisti mainitut eripurat ilman kriittistä tarkastelua, vertailua ja analyysia ovat kaukana tieteellisestä tutkimuksesta. Ennen kaikkea ristiriitojen historiallisen merkityksen arviointia ei millään tapaa suoritettu. Sen sijaan arvohenkilöiden skismoja vähäteltiin karkeasti ja yksituumaisuutta sotilaallisessa ylijohdossa on tuotu esiin lukuisissa yhteyksissä viimeisten vuosikymmenten varrella. Tärkeimpien komentajien ristiriitojen kriittinen käsittely ja selvittämien on ollut vastoin kirjoittamatonta sääntöä.

Allekirjoittaneen tutkimuksen Eripuraa ja arvovaltaa – Mannerheimin ja kenraalien henkilösuhteet ja johtaminen (2004) tarkoitus on ollut avata uusia näkökulmia, esittää tulkintoja ja tarjota selityksiä aikaisemmin tutkimattomasta aihepiiristä. Komentajien keskinäisten suhteiden ja ristiriitojen tarkastelusta on myös paljon käytännön hyötyä nykypäivän johto-organisaatioille laajalla sektorilla puolustusvoimista liike-elämän yrityksiin.

Mannerheim ja kenraalit: tarkastelun perusteet

Talvi- ja jatkosodan aikaisen sotilaallisen ylijohdon ja tärkeimpien rintamakomentajien henkilösuhteiden ja johtamisen problematiikkaa pystyy tarkastelemaan tiivistetysti muutamien synopsien ja henkilökonstellaatioiden kautta. Ajallisesti arvioiden kiinnostaviksi muodostuvat talvisodassa alkuvaihe ja kriittinen loppunäytös sekä jatkosodassa hyökkäysvaihe ja viimeisen kesän suurtaistelut.

Viime sotien aikainen ylin sotilaallinen johtaminen on perustellusti henkilöitynyt ylipäällikkö Gustaf Mannerheimiin. Hän oli johtamisessaan ehdoton auktoriteetti ja individualisti. Kenraalikunta puolestaan muodostaa hyvin heterogeenisen joukon. He olivat saaneet yleisesi-

kuntaupseerien koulutuksen useiden eri maiden sotakorkeakouluissa Euroopassa, käytännön kokemusta komentajana yhtymissä oli vaihtelevasti, ja ennen kaikkea yksilölliset luonteenpiirteet poikkesivat voimakkaasti toisistaan. Erittäin kulmikkaita olivat esimerkiksi Paavo Talvela, Aarne Blick, Ruben Lagus, Aaro Pajari ja Hjalmar Siilasvuo. Sävyisiä ja diplomaattisia olivat lähinnä Erik Heinrichs ja Armas-Eino Martola. Sen sijaan Harald Öhquistia voidaan luonnehtia äärimmäisen pikkutarkaksi persoonaksi. Tämä on selitettävissä osaltaan sillä, että hän oli ehtinyt valmistua lainopillisesta tiedekunnasta jo ennen sotilasuransa alkamista. Lisäksi kenraaleista on havaittavissa myös poikkeuksellisen omaperäisiä luonteita, kuten Kurt Martti Wallenius. Hän oli toiminut niin sotakirjeenvaihtajana kuin kirjailijanaakin. Wallenius oli luova taiteellinen persoona, joka erottui selvästi muusta kenraalikunnasta. Ekstrovertin Walleniuksen henkilösuhde Mannerheimiin oli jo alkujaan ongelmallinen.

Henkilöasettelut ja johtaminen talvisodassa

Lähtökohtaisesti on syytä todeta, että ylipäällikkö ja tärkeimmät rintamakenraalit eivät olleet ehtineet käytännössä tutustua toistensa yksilöllisiin piirteisiin ja johtamistapaan ennen talvisodan syttymistä. Sotajaotuksen, komentajavalintojen ja puolustusjärjestelyiden yhteydessä muodostuivat elementit keskinäisille reaktiolle suojajoukkotaitelujen käynnistyessä. Mannerheim ei ollut voinut hyväksyä kenraalimajuri Juho Heiskasen puolustusajattelua armeijakuntansa lohkona Laatokan Karjalassa. Vastaavasti hän tulkitsi Kannaksen Armeijan komentajan kenraaliluutnantti Hugo Östermanin ja tämän tärkeimmän alaisen armeijakunnan komentajan kenraaliluutnantti Harald Öhquistin liian passiiviseksi ja defensiiviseksi vastuualueellaan. Erilaiset operatiiviset näkemykset ja henkilökemiat kiinnittyivät vaikuttavina toisiinsa.

Juho Heiskasen pikainen erottaminen tehtävästään armeijakunnan komentajana on tulkittavissa ennakkotapaukseksi. Tämä tapahtui ainoastaan muutama päivä talvisodan syttymisestä ja Mannerheimin käskemän epäonnistuneen vastahyökkäyksen jälkeen. Tosiasiassa sotamarsalkan vaatima sotatoimi oli ollut epärealistinen eikä se ollut saanut edes tärkeimpien operatiivisten upseerien hyväksyntää päämajassa. Mannerheimin ratkaisu erottaa Heiskanen perustui etupäässä siihen, että hän ei ollut lunastanut sotamarsalkan henkilökohtaisia odotuksia alaisena suuren yhtymän komentajana. Heiskanen ei ollut osoittautunut Mannerheimista riittävän pystyväksi ja kuuliaiseksi vaikeutuissa olosuhteissa. Erotettu Heiskanen oli varoitus muille kenraaleille passiivisuuden ja omaehtoisuuden nopeista seurauksista.

Vastaavasti henkilökemioiden merkitystä osoittaa jo kymmenisen vuotta siviilissä teollisuusjohtajana toimineen eversti Paavo Talvelan nopea pääsy tärkeän ja suoraan ylipäällikön alaisuuteen perustetun improvisoidun yhtymän komentajaksi. Mannerheim teki ratkaisun asiassa pian Heiskasen erottamisen jälkeen. Talvela osoittautui sotamarsalkan silmissä välittömästi nopeaksi ja pystyväksi. Osasto Talvelan voitot syöpyivät Mannerheimin mieleen, ja se vaikutti hänen suhtautumiseensa koko sotien ajanjakson: Talvelalle sallittiin paljon sellaista, mitä muille kenraaleille ei olisi missään tapauksessa suotu. Vastaavan suuntaisesti on todettava Talvelan tärkeimmän alikomentajan everstiluutnantti Aaro Pajarin kohdalla. Myös hänen uransa suotuisa kehitys perustui lähtökohdiltaan saavutettuun menestykseen talvisodan alussa.

Kannaksen pääsotanäyttämöllä syksyllä kasautuneet henkilöristiriidat ja erilaiset näkemykset puolustusjärjestelyistä purkautuivat Mannerheimin kirpeänä kritiikkinä Östermania ja Öhquistia kohtaan ensimmäisten taistelupäivien kuluessa. Saapuminen henkilökohtaisesti Armeijan esikuntaan Imatran Valtionhotelliin ja siellä johdettu kriittinen neuvottelu oli sotamarsalkan muistutus hänen niin muodollisesta kuin käytännöllisestä auktoriteetistaan. Toisin kuin Heiskasen kohdalla Mannerheim ei kuitenkaan halunnut erottaa Östermania ja Öhquistia komentajan tehtävistään. Tämä olisi saattanut aiheuttaa reaktion jääkärien dominoimassa kenraalikunnassa, ja negatiiviset vaikutukset olisivat voineet heijastua joukkojen mielialaan. Useat ylipäällikön tärkeistä alaisista olivat pitäneet Heiskasen erottamista perusteettomana, ylipäällikön pikaistuksissaan tekemänä ratkaisuna.

Ennen kaikkea Mannerheim oli riippuvainen Östermanin ja Öhquistin asiantuntemuksesta Kannaksella. Sotamarsalkka oli kokematon suhteessa kenraaleihinsa. Hän ei pystynyt nopeasti luomaan vakiintuneita ja luottamuksellisia suhteita tärkeimpiin rintamakomentajiinsa soitaolosuhteissa. Kyynisesti arvioiden sotamarsalkka tarvitsi myös vastuunkantajia tappioiden varalta. Talvisodan alkuvaiheen ongelman ydin johtamisessa oli, että Mannerheimilla ja hänen tärkeimmillä alaisillaan strategisella rintamalla, Östermanilla ja Öhquistilla, oli jokaisella oma erilainen tulkintansa tilanteen vaatimista ratkaisuksista eikä kukaan suostunut perääntymään näkemyksistään. Hierarkia ja henkilökemiat muodostivat hankalasti kontrolloivan kombinaation.

Talvisodan alun aikana konkretisoitunut hankauksellinen henkilöasetelma kasautui torjuttaessa suurhyökkäystä lopputaisteluissa Kannaksella. Österman ei voinut hyväksyä Mannerheimin individualistista johtamista eikä sitä, että tämä sivuutti hänet ylemmässä johdossa. Pitkään ennen talvisotaa, vuodesta 1933 sotaväen päällikkönä toiminut

Österman oli jäänyt sotamarsalkan ja hänen puolustusneuvostonsa varjoon dualistisissa järjestelyissä. Nämä rauhan ajalta Mannerheimin henkilöön nojautuneista organisatorisista ratkaisuihin kumuloituneet ongelmat saivat uuden, aiempaa konkreettisemmän muodon talvisodan aikana. Sotamarsalkka halusi pitää harkitun etäisyyden arvoasemaltaan seuraavaan nähden. Östermanin käytännön asema ei vastannut hänen muodollista asemaansa Kannaksen Armeijan komentajana sotilaallisessa ylijohdossa.

Ylipäällikön ratkaisu henkilö- ja johtamiskriisiin strategisella rintamalla oli Kannaksen Armeijan komentajan vaihtaminen. Hän tulkitsi, että turhautunut Österman ei ollut enää riittävän sitoutunut tehtäväänsä tärkeimpänä rintamakomentajana. Mannerheimin mielestä Österman ei ollut myöskään saanut riittävän vahvaa otetta alaisestaan Öhquistista, jolla oli Kannaksen puolustuksen pedanttina asiantuntijana jatkuvasti vahvat opponoivat näkemykset esimiestensä suunnitelmista ja ratkaisuihin. Ennen kaikkea problematiikassa oli kyse Östermanin yksilöllisestä soveltuvuudesta Mannerheimin alaiseksi, ei hänen kompetenssistaan. Muodollisesti eron syyksi esitettiin Östermanin sairastuminen.

Uuden Kannaksen Armeijan komentajan ylipäällikkö valitsi soveltuvuuden eikä pätevyyden perusteella. Käytännössä tämä tarkoitti virkaiältään vanhemman ja komentajana kokeneemman Öhquistin ohittamista. Hän sai Mannerheimin henkilöratkaisun myötä esimiehekseen entisen alaisensa, Armeijan komentajan nimityksen yhteydessä salaisella päiväkäskyllä kenraaliluutnantiksi ylennetyn Heinrichsin. Tämä oli vakuuttanut ylipäällikön toisaalta pystyvyydellään armeijakunnan komentajana, mutta ennen kaikkea sopivuudellaan alaiseksi sotamarsalkan taisteluaikatuksen toteuttajaksi Kannaksen rintamalla. Ensisijaisena syynä Öhquistin ohittamiseen oli eripura Mannerheimin kanssa.

Nopean nousun urallaan kokenut Erik Heinrichs mukautui improvisoituun asemaansa Mannerheimin alaisena paremmin kuin Österman, joka oli ollut Armeijan komentajana itsetietoisempi. Heinrichs pyrki yksiselitteisemmin toteuttamaan ylipäällikön päämajan tahtoa eikä ryhtynyt kritisoimaan sitä tai antanut tärkeimmän alaisensa Öhquistin sekoittaa johtamistaan. Heinrichs pystyi suorittamaan luontaisemmin esimiehensä käskyt, vaikka ei olisi ollut hänen kanssaan samaa mieltä perusteista. Suoranaisia ristiriitoja Heinrichsin ja Mannerheimin välille ei muodostunut, vaikka toiminta- ja johtamisolosuhteet olivat poikkeuksellisen provosoivat talvisodan viimeisinä viikkoina. Heinrichsin etuna oli myös se, että hän oli tuntenut Öhquistin jo kouluajoista lähtien. Uusi Armeijan komentaja osasi suhtautua luontevam-

min alaiseensa, joka esitti aktiivisesti vaatimuksiaan ylemmille johtoportaille.

Kannaksen taistelujen viimeisessä kriittisessä vaiheessa ongelmat ylijohtodossa fokusoituivat vahvasti välille Mannerheim–Heinrichs–Öhquist. Muodostuneessa problematiikassa erilaiset käsitykset puolustuksesta ja operatiivista ratkaisusta kytkeytyivät voimakkaasti heidän henkilökohtaisiin väleihinsä. Ylipäällikkö ja armeijakunnan komentaja edustivat kahta erilaista perspektiiviä ja näkemystä defensiivistä Kannaksella. Marsalkka oli ehdottomampi; hän vierasti maan luovuttamista hyökkääjälle. Öhquist puolestaan oli operatiivisessa ajattelussaan varovaisempi: hän painotti erityisesti ennakkointia ja joukkojen säästämistä irtautumalla ajoissa taaempiin aseisiin. Muistiinpanoissaan hän arvioi akuuttia tilannetta ja perustelee näkemystään viittaamalla Karl von Clausewitzin päättelyyn ”Eines muss man opfern, entweder Truppen oder Land” (Öhquist mstp. 12.3.1940. SArk. Pk 1205/5). Ylemissä johtoportaisissa, päämajassa ja Armeijassa, Öhquist miellettiin hermostuneeksi pessimistiksi.

Ylipäällikkö ei halunnut tiedottaa rintamakenraaleilleen länsiavusta ja rauhanneuvotteluista. Öhquist arvioi tilannetta suppeammasta näkökulmasta sotilaallisten näkökohtien perusteella. Tämä tarkoitti defensiivisempää suunnittelua. Hänen armeijakuntansa ei kestäisi pitkäjänteisesti lyhytjänteistä suunnittelua vasten. Vetäytyminen oli ainoa mahdollisuus joukkojen taistelukyvyyn säilyttämiseksi. Ylipäällikön näkemys oli lähes päinvastainen. Venäläisille ei saanut antaa maata missään olosuhteissa. Sotamarsalkan ajattelua hallitsi tieto ulkopoliittisesta kehityksestä, jolla oli kategorinen vaikutus hänen johtamiseensa. Ylipäällikön ajattelussa on havaittavissa viimeisinä taistelupäivinä epäjohtonmukainen kaksinaisuus: toisaalta luotettiin nopeaan rauhaan, toisaalta varauduttiin sodan jatkumiseen.

Muodostuneessa henkilökonstellatiossa voidaan hakea selityksiä johtamiskriisille informaatiopatologiasta. Kyse on siis siitä, miksi tieto ei välity tai miksi siihen ei uskota. Tällöin seuraa vääjäämättä ongelmia johtamisessa. Talvisodan loppunäytöksen kohdalla dilemma oli kaksisuuntainen: toisaalta Mannerheim ei informoinut relevantteja tietoja poliittisesta kehityksestä tärkeimmälle armeijakunnan komentajalleen, joka ei epämääräisten tietojen perusteella voinut uskoa asemien pitämisen olevan ehdottoman välttämätöntä, toisaalta Öhquist ei saanut vakuutettua sotamarsalkkaa kestävämmästä tilanteesta vastuualueellaan, koska tämä piti häntä synkkämielisenä. Heinrichsin asema oli toimia puskurina tahtopersonien Mannerheimin ja Öhquistin välissä. Tärkeimmällä linjalla johtamisessa – ylipäällikkö, Armeijan komentaja ja II Armeijakunnan komentaja – suhteet olivat jännittyneet huip-

puunsa viimeisinä taistelupäivinä. Ne heijastuivat merkittävästi johtamiseen: tulkinnat tilanteesta ja sen vaatimista ratkaisuista olivat ylihenkilöityneet äärimmäisen vaikeissa olosuhteissa. Tässäkin suhteessa rauhan solmiminen tapahtui viimeisillä mahdollisilla hetkillä. Sodan päättymisen katkaisi kulminoitumassa olleen kriittisen kehityksen niin rintamalla kuin yleisessä johtamisessa.

Henkilöasettelut ja johtaminen jatkosodan hyökkäysvaiheessa

Talvisodan kokemukset vaikuttivat ratkaisevasti Mannerheimin komentajavalintoihin jatkosodan alussa. Erityisesti Heinrichs ja Talvela olivat nousseet korkealle sotamarsalkan yksilöllisessä järjestyksessä. Karjalan Armeijan komentajaksi nimitettiin Heinrichs ja hänen tärkeimmäksi alaiskseen armeijakunnan komentajaksi Talvela. Heidän kanssakäymisensä esimies-alainen-suhteessa oli kuitenkin osoittautunut vaikeaksi jo talvisodassa. Talvela arvosteli sekä lähimmän esimiehensä että tärkeimmän alaisensa, komentajan, johtamista jo ennen etenemisen aloittamista heinäkuussa. Hän mainitsee omissa muistiinpanoissaan asennoitumistaan ajatellen kuvaavasti: "Heinrichs Marsalkan kuiskuttelijana tahtoi itsekkin esiintyä sotapäällikkönä" (Talvelan sotapäiväkirja 28.6.1941. SArk. Pk 1542/16). Kilpailuasetelma suhteessa sotamarsalkkaan oli ilmeinen.

Karjalan Armeijan hyökkäyksessä oli merkittävimpään johtamislinjaan valikoituneet yksilöllisiltä piirteiltään ja johtamistavaltaan hyvin erilaiset komentajat. Talvelalle oli ominaista johtaa hyvin henkilökohtaisesti, kontrolloivasti ja omapäisesti. Hän poikkesi oleellisesti päämajan päämajoitusmestarista, itsevarmasta A. F. Airosta, diplomaattisesta esimiehestään, Armeijaa komentaneesta Erik Heinrichsista ja varovaisesta alaisestaan divisioonan komentajasta eversti Eino Koskimiehestä. Hankauksien syntymistä ei voida pitää mitenkään yllättävänä tilanteen kiristyessä, ja ristiriitojen vaikutukset johtamiseen olivat konkreettiset. Talvelan vaatimuksesta Koskimies erotettiin pian, ainoastaan alle vuorokauden kuluttua hyökkäyksen alkamisesta.

Tapaus osoittautuu seurauksiltaan merkittäväksi. Talvela valitsi itsenäisesti Koskimiehen seuraajaksi eversti Ruben Laguksen, jolloin hän ylitti armeijakunnan komentajan asemassa valtuutensa. Tämä koetteli henkilöasioissa sensitiivisen Mannerheimin arvovaltaa ylipäällikkönä. Sotamarsalkka nimitti Koskimiehen seuraajaksi eversti Ilmari Karhun, ja tästä Talvela raivostui. Seurauksena oli Mannerheimin ja Talvelan ensimmäinen konkreettinen skisma. Latautunut yhdistelmä arvovaltaa, kunnianhimoa ja henkilökemiaa teki kompromissin mahdotto-

maksi. Kiista divisioonan komentajan nimityksestä yhdistyneenä erilaisiin näkemyksiin etenemisvauhdista Syvärille heikensi merkittävästi koheesiota ylijohdossa.

Mannerheimilla oli oma henkilöihin nojaava tapansa johtaa, ja se on erityisen selvästi havaittavissa eri tilanteissa Karjalan Armeijan hyökkäyksen yhteydessä. Erityisesti tästä kärsi Heinrichs, joka joutui sietämään alaisensa Talvelan pyrkimyksiä ohittaa itsensä ja päästä neuvottelemaan suoraan sotamarsalkan kanssa. Sitä paitsi Heinrichsista muodostui Talvelalle syntipukki, johon saattoi henkilöidä kritiikin ylempien johtoportaiden ratkaisuita. Armeijan komentaja ei kuitenkaan missään vaiheessa menetellyt mitenkään omavaltaisesti, vaan toimi ainoastaan sotamarsalkan operaatioajatuksen mukaisesti. Koska päämaja ei ollut velvoitettu perustelemaan käskyjään, tämä jäi käytännössä Heinrichsin tehtäväksi, kun Talvela tivasi jatkuvasti argumentteja. Tarpeen vaatiessa armeijakunnan komentaja lähestyi esimiestään puhelimitse, henkilökohtaisilla kirjeillä tai pyrki vaikuttamaan tämän esikuntapäällikön kautta saadakseen läpi haluamansa ratkaisun.

Armeijan komentajan kannalta oli erittäin ongelmallista, että ylipäällikkö suhtautui hänen Armeijansa aliyhtymän komentajaan – siis omaan suoranaiseen alaiseensa – poikkeuksellisen vastavuoroisesti. Mannerheim johti tarpeelliseksi katsoessaan ohi linjan ja neuvotteli suoraan Talvelan kanssa. Tässä suhteessa Heinrichs saattoi puuttua intensiivisen alaisensa yrityksiin mutta ei esimiehensä yksilölliseen johtamistapaan. Talvelan vahva vaikutus on havaittavissa tarkasteltaessa operatiivisia suunnitelmia ja toteutuneita ratkaisuja. Kenraalien muodollinen asema ja käytännön vaikutusvalta erosivat merkittävästi toisistaan. Seurauksena oli häilyvyyttä johtamisessa ja pulmatilanteita kanssakäymisessä tärkeimpien johtoportaiden välillä. Karjalan Armeijan hyökkäys Syvärille oli erittäin koetteleva, skismojen sävyttämä jakso sotamarsalkan ja kahden hänelle merkittävän kenraalin keskinäisiä välejä ja yhteistyötä ajatellen.

Henkilöasettelut ja johtaminen suurtaisteluissa kesällä 1944

Venäläisten suurhyökkäyksen alkaminen ja rintaman nopea painuminen henkilöi voimakkaasti komentajia kesällä 1944. Painopistesuunnalla puolustaneen kenraaliluutnantti Taavetti "Pappa" Laatikaisen armeijakunnassa erotettiin lyhyellä aikavälillä kolme kenraalimajurin arvoista yhtymän komentajaa: Jussi Sihvo (10.D), Lars Melander (Ratsumäkiprikaati) ja Paavo Paalu (18.D). Tapauksien käsittelyssä pitkään

painottuneet tapahtumakeskeiset selitykset ovat liian pintapuolisia ja yksinkertaistavia, ja niillä on pystytty myös sivuuttamaan hankalat henkilö- ja johtamiskriisit ylemmässä johdossa. Vastaavasti erotettujen kenraalimajurien lähimmän esimiehen Laatikaisen toiminnan tarkastelusta on puuttunut kriittisyyttä. Hän oli Mannerheimin suosikkeja suurten yhtymien komentajavalinnoissa, millä on ollut asiassa konkreettista merkitystä. Esimies Laatikainen säilytti paikkansa, mutta alaiset Sihvo, Melander ja Paalu erotettiin lyhyellä aikavälillä. Lopputulos – torjuntavoitto Karjalan kannaksella – mahdollisti Laatikaisen toiminnan kriittisen tarkastelun sivuuttamisen. Historiantutkimus ei voi kuitenkaan lähteä liikkeelle lopputuloksesta.

Erotetuista kenraalimajureista ainoastaan Jussi Sihvo tyytyi ratkaisuun. Sen sijaan Melander ja Paalu toimivat vastoin yleistä tapaa ja valittivat erottamisestaan yleisesikunnan päällikölle. Molemmat katsoivat tulleen kohdelluiksi väärin. Kirjelmässään Heinrichille Melander painotti *”oikeusvaltion kansalaisena ja upseerina”* (Yleisesikunnan päällikölle 2.8.1944. SArk. Pk 1205/4). olevansa oikeutettu anomaan puolueetonta selvitystä erottamisensa syistä. Kenraalimajuri Paalu oli edellistäkin ehdottomampi näkemyksissään. Tutkinnasta molempien tapausten kohdalla vastasi virka-asemansa perusteella tarkastavana kenraalina toiminut kenraaliluutnantti Harald Öhquist, joka ryhtyi selvitystyöhön muutama viikko erottamisajankohtien jälkeen yleisesikunnan päällikön määräyksestä.

Erikseen tutkittujen tapausten selvitystyö oli arkaluontoinen ja monimutkainen. Ensiksikin asianosaisten jyrkkien väitteiden juridinen toteennäyttäminen oli monessa kohdin mahdotonta. Ennen kaikkea kuitenkin ylipäällikön vahvistamien komentajaratkaisujen kyseenalaistaminen tai kritisointi olisi ollut uskaliaista. Erityisesti asia oli Öhquistin kyseessä ollessa herkkäluontoinen. Hänen ja Mannerheimin henkilökohtaiset välit olivat kireät, ja heidän pitkäaikaisilla hankauksillaan oli ollut huomattavaa merkitystä. Loppuraporteissaan tarkastava kenraali totesi molempien kenraalimajurien erottamisen tapahtuneen juridisesti pitävästi. Hän esitti tekstissään kuitenkin joukon painottuneita retorisia kysymyksiä, jotka liittyivät erotettujen komentajien henkilökohtaiseen mahdollisuuteen vaikuttaa kriittisessä tapahtumakehityksessä. Toisaalta Öhquist viittasi pisteliäästi sotilaallisen ylijohdon toimiin – varsinkin Laatikaisen johtamiseen – ja hylkäsi useita tämän alaisiinsa kohdistamia syytöksiä. Myös Mannerheim sai osakseen implisiittistä arvostelua. Öhquist pitäytyi kuitenkin pikkutarkasti hänelle annetun tehtävän marginaaleissa. Kyseessä oli kummassakin tapauksessa selvitykset erottamiseen johtaneista syistä eikä vaikutusten tai kausaliteettien tarkastelu. Ennen kaikkea loppuraportit eivät

olleet tieteellisiä historiantutkimuksia, vaan selvitystä vaatineiden komentajien toiminnan arvioimista virkatyön puitteissa.

Taustatekijöiden kohdalta on todettava, että erityisesti Laatikainen ja Paalu olivat persoonina hyvin erilaisia. He olivat riitautuneet jo Sotakorkeakoulussa 1920-luvulla, jolloin Paalu oli ollut Laatikaisen opettajana. Myöhemmin, eli vuonna 1936, Laatikainen oli toiminut Paalun kuulustelijana joukkojen luvattomasta rajanylityksestä, joka oli johtanut Paalun sotaväen päälliköltä saamaan kirjalliseen muistutukseen. Sotien aikana erilaiset urakehitykset muuttivat keskinäisen asetelman: Laatikaisen ja Paalun oppilas–opettaja-asetelma oli muuntunut esimies–alainen-suhteeksi. Maaselän ryhmässä Laatikaisen ja Paalun ristiriidat vaikeuttivat siinä määrin johtamista, että Mannerheim erotti heidät toisistaan siirtämällä Paalun divisioonan komentajaksi Kannaksen ryhmään syksyllä 1943. Suurtaisteluiden edellä kevättalvella 1944 Mannerheim nimitti Laatikaisen armeijakunnan komentajaksi Kannakselle. Kenraalit olivat jälleen esimies–alainen-suhteessa: Laatikainen IV AK:n komentajana ja Paalu 18.D:n komentajana. Kontekstina olivat suurtaistelut pääsotanäyttämöllä. Keskinäinen eripura heijastui vahvasti johtamiseen: interaktio komentajien ja johtoportaiden välillä oli häilyvä ja kriittisimmillä hetkillä heikko. Vaadittavaa henkilökohtaista luottamusta esimiehen ja alaisen välillä ei ollut – päinvastoin keskinäinen epäluulo oli olennainen piirre. Vanhat kaunat näkyivät eksplisiitista Paalun erottamisesta ja tapauksen kitkerässä jälkiselvittelyssä.

Merkittävimmät henkilöristiriidat ja johtamiskriisit koettiin kesällä 1944 Aunuksen ryhmän kohdalla. Sen komentajaksi oli nostettu armeijakunnan komentajan paikalta kenraaliluutnantti Paavo Talvela kenraaliluutnantti Karl Lennart Oeschin Kannakselle siirtymisen myötä. Oleelliseksi muodostui Talvelan yhteistoiminta niin ylemmän johtoportaana kuin alaisten komentajien kanssa. Tapansa mukaan Talvela halusi neuvotella aina suoraan Mannerheimin kanssa. Hän suhtautui antagonisesti ylipäällikön tärkeimpiin alaisiin, operatiivisista asioista vastanneisiin upseereihin päämajassa. Päämajoituspäällikö Airo ja operatiivisen osaston päällikkö Nihtilä eivät saaneet osakseen Talvelan hyväksyntää sen enempää henkilöinä kuin ammatillisessa mielessä.

Talvela tunsu saavansa haluamansa näkökohdat paremmin huomioiksi keskustelemalla kahdenvälisesti Mannerheimin kanssa. Lähteet osoittavat tämän paikkansa pitäväksi: tahtokenraalilla oli taito vaikuttaa ylipäällikköön. Talvelan ratkaisut eivät kuitenkaan aina olleet päämajan perspektiivistä tarkoituksenmukaisia. Myös Mannerheim havaitsi nämä ongelmat, ja suurhyökkäyksen alkamisen jälkeen hän ryhtyi painottamaan tavanomaista esikunta- ja linjajohtamista henkilökohtaisten kontaktien sijaan. Närkästynyt Talvela joutui vastaisuus-

nessa asioimaan aikaisempaa enemmän Mannerheimin ”puskureinaan” käyttämien Airon ja Nihtilän kanssa. Henkilökemioiden relevanttia merkitystä osoittaa Talvelan erilainen suhtautuminen sen perusteella, keneltä hän sai käskyt ylemmästä johtoportaasta. Talvela reagoi aivan eri tavalla Mannerheimin kuin Airon tai Nihtilän välityksellä tullessiin käskyihin.

Skismat suhteessa päämajan ja Talvelan välillä muodostivat vain toisen, tosin ensimmäisen konkretisoituneen puolen laajemmassa henkilökonstellaatiossa. Suurhyökkäyskehityksen myötä Aunuksen ryhmän komentajan suhteet alaisiin kiristyivät nopeasti ja etenivät pian hyvin henkilökohtaiselle tasolle. Talvelalle oli ominaista johtaa äärimmäisen henkilökohtaisesti ja kontrolloivasti. Hänen kohdallaan ei missään suhteessa voi puhua viime aikoina esillä olleesta niin kutsutusta syväjohtamisesta, jossa esimies motivoi alaistaan parempiin tuloksiin. On selvästi havaittavissa, että Talvelan ongelmat suhteessa päämajaan heijastuivat eksplisiittisesti hänen alaisuuteisiinsa aikaisempaa tiiviimpänä ja pikkupiirteisempänä valvontana, jonka kielteiset vaikutukset korostuvat erityisesti nopeassa ja uhkaavassa tapahtumakehityksessä. Tähän vaikuttavat nopeat ja yllättävät käänteet, ongelmat tiedon välityksessä ja johtoportaiden erilaiset perspektiivit havainnoida tilannetta.

Tuuloksen maihinnousu rikkoi lopullisesti Talvelan ja hänen tärkeimmän alaisensa komentaja kenraalimajuri Aarne Blickin välit. Keskinäisiä hankauksia oli kuitenkin ilmennyt jo edeltävinä päivinä, jolloin Talvela oli muun muassa uhannut ottaa Blickin armeijakunnan johtoonsa. Sen sijaan talvisodassa heidän yhteistyönsä oli ollut saumatonta. Väli rauhan aikaisissa upseeriarvosteluissa Talvela oli suorastaan ylittänyt Blickia alaisenaan komentajana Taipaleessa. Talvisodassa he olivat yhteistyössä kuitenkin suhteellisen lyhyen ajanjakson, ainoastaan muutaman viikon ennen rauhan solmimista. Ennen kaikkea Talvelan armeijakunta oli tuolloin toiminut torjuvassa puolustuksessa Itä-Kannaksella. Nyt konteksti esimies–alainen-suhteelle oli hyvin erilainen. Aunuksessa taisteltiin liikkuvissa sotatoimissa ja viivytettiin, mikä oli Talvelalle sekä teoriassa vierasta että käytännössä vastenmielistä. Näissä olosuhteissa komentajien persoonalliset piirteet korostuivat kanssakäymisessä ja johtamisessa. Sekä Blick että Talvela olivat molemmat särmikkäitä ja itsetietoisia persoonia. Itse asiassa heidän yhteentörmäyksensä on hyvin looginen seuraus vallinneessa kontekstissa Aunuksen ryhmässä.

Esimieheensä suivaantunut Blick irrotti omavaltaisesti armeijakuntansa, ja sitä kautta käytännössä romutti Talvelan operatiiviset suunnitelmat. Huolimatta sotilaallisesta kuuliaisuusrikkomuksesta Blick säilytti

paikkansa, eikä ylipäällikkö hyväksynyt Talvelan uhkavaatimuksena esittämää eronpyyntöä. Mannerheim ei suostunut siirtämään kumpakaan hänelle tärkeää rintamakomentajaa toisiin tehtäviin: kenraalit joutuivat alistumaan Suomen marsalkan päätökseen. He eivät kuitenkaan henkilökohtaisesti halunneet eivätkä käytännössä pystyneet toteuttamaan esimiehensä vaatimusta rikkumattomasta yhteistyöstä tärkeässä viivytystaistelutehtävässä. Talvelan painokkaat vaateet Blickin ja vuoroin muiden alikomentajiensa siirrosta muodostuivat päivittäiseksi rutiiniksi hänen ja päämajan välisessä kanssakäymisessä kriittisessä tapahtumakehityksessä. Lopulta Mannerheimin oli pakko mukautua ratkaisuun erottaa riitaiset kenraalinsa Talvelan ja Blickin toisistaan. Heidän hankauksensa haittasivat merkittävästi yhteistyötä ja uhkasivat johtamista tärkeällä rintamalla.

Toteutunut ratkaisu, Blickin ja kenraalimajuri Armas-Eino Martolan ristiinsiirto, osoittaa persoonallisten piirteiden korostettua huomiointia komentajavalinnoissa. Talvelalle piti saada rauhallinen alainen, joka pystyi toimimaan täysipainoisesti tahtokenraalin silmien alla. Mistään muusta syystä vastikään Mannerheim-ristin saaneen Martolan siirtäminen toiseen tehtävään divisioonan komentajan paikalta ei ole selitettävissä rationaalisena ratkaisuna. Akuutissa tilanteessa tehokkaasti johtaneen komentajan vaihtaminen toiseen, sinänsä menestyneeseen mutta uusiin olosuhteisiin joutuvaan komentajaan, sisältää paljon riskejä. Seuraajan orientoituminen vie aikansa, ja viiveellä saattaa olla paljon kielteisiä vaikutuksia johtamiseen. Tämä huolimatta siitä, että Blick sai johdettavakseen aiemmin jatkosodassa johtamansa divisioonan. Mannerheim oli kuitenkin pakotettu toimimaan vastoin omaa alkuperäistä ajatustaan alaistensa komentajien ristiriitojen takia, mikä myös koetteli hänen arvovaltaansa. Myöhemmin, Aunuksen ryhmän täytettyä viivytystehtävänsä, tuli Talvelan vuoro, ja hänet siirrettiin ylipäällikön edustajaksi Saksan päämajaan. Vastaavasti Mannerheim oli menetellyt Talvelan kohdalla jatkosodan hyökkäysvaiheen päätyttyä. Marsalkka halusi jo toistamiseen ottaa etäisyyttä tahtokenraaliinsa hankauksellisten vaiheiden jälkeen. Käytännössä Talvelan seuraajaksi rintamakomentajana nousi Martola, joka otti vastuulleen lakautetun Aunuksen ryhmän kavennetun lohkon.

Henkilökemiatutkimuksen ajaton hyötyarvo

Ylipäällikkö Mannerheim johti yksilöllisellä tavalla sitoutumatta ehdottomasti esikunta- ja linjajohtamisen perustavanlaatuisiin periaatteisiin. Hänellä oli päämajassa omat käytäntönsä, jotka monessa suhteessa perustuivat kokemuksiin alemman yhtymän johtamisesta Ve-

näjän keisarillisessa armeijassa. Tämä näkyi muun muassa päämajoi-
tustumestarin asemassa, joka oli vakanssina ylipäätään vieras ajatellen
Suomen armeijan rauhanajan yleisesikunnan kokoonpanoa. Toisaalta
Mannerheim johti rintamakomentajia hyvin yksilöllisesti ja saattoi tar-
peelliseksi katsoessaan ohittaa alaisiaan johtoportaita. Improvisoinnit
olivat hänelle ominaisia erityisesti kriittisien rintamakehityskulkujen
yhteydessä. Mannerheim johti ennen kaikkea henkilöiden, ei arvoase-
mien kautta. Vastaavasti useat hänen alaisistaan kenraaleista olivat
suuria yksilöitä, tosin kaukana marsalkan auktoriteetista.

Niin historiallisten merkitysarvojen kuin pragmaattisten hyötynäkö-
kohtienkin vuoksi on komentajien välisten henkilökemioiden tutkimi-
nen arvokasta. Huolimatta sotilasorganisaation ja taistelutapojen
muuttumisesta komentajat ovat edelleen tärkeimpiä ratkaisujen teki-
jöitä. Rauhanajan kontekstissa voi harjoittelun kautta varautua han-
kauksiin, mutta on mahdotonta kattavasti ennakoida eri persoonien
yhteensopivuutta sodan olosuhteissa. Tästä syystä myös historian ko-
kemukset painottuvat, ja ne ovat kriittisesti tarkasteltuna opettavai-
sia. Erityisesti analysoitaessa kriittisiä kehityksiä on perusteltua paneu-
tua henkilösuhteiden ja johtamisen kausalliteettien havainnoimiseen.
Kyse ei ole pelkästään tilanteisiin ja komentajiin sidotuista ainutker-
taisista henkilökonstellatioista. Tieteellisellä tutkimuksella on mah-
dollista havainnoida ja tarkastella komentajien persoonallisia johta-
mistapoja, selvittää niiden vaikutusta laajemmalle johtamisjärjestel-
mässä, löytää pitkiä linjoja ja hedelmällisiä analogioita. Talvi- ja jatko-
sodan aikaisen ylemmän sotilaallisen johdon henkilökemioiden analy-
soinnin laiminlyönnillä menetettiin pitkäksi aikaa paljon ajatellen niin
yliopistollista tutkimusta ja historiografiaa kuin sotatiedettä arvok-
kaiden sotakokemusten valossa.

*Kirjoittaja (s. 1968) on filosofian tohtori ja dosentti. Hän toimii Suo-
men ja Skandinavian historian dosenttina Helsingin yliopistossa, Suo-
men sotahistorian dosenttina Maanpuolustuskorkeakoulussa ja sota-
historian dosenttina Joensuun yliopistossa. (lassea.laaksonen@nic.fi)*

Kirjallisuus/Lähteet:

Carr, E.H. (1963) Mitä historia on?

Heinrichs, Erik (1959) Mannerheim Suomen kohtaloissa osa II.

Kalela, Jorma (2000) Historiantutkimus ja historia.

Laaksonen, Lasse (1999) Todellisuus ja harhat – Kannaksen taistelut ja suomalaisten joukkojen tila talvisodan lopussa 1940.

Laaksonen, Lasse (2004) Eripuraa ja arvovaltaa – Mannerheimin ja kenraalien henkilösuhteet ja johtaminen.

Montgomery of Alamein (1968) A History of Warfare.

Oesch, K.L. (1956) Suomen kohtalon ratkaisu Kannaksella v. 1944.

Renvall, Pentti (1965) Nykyajan historiantutkimus.

Talvela, Paavo (1976) Sotilaan elämä I. Toimittaneet Sampo Ahto ja Vilho Ter-
vasmäki.

Talvela, Paavo (1977) Sotilaan elämä II. Toimittaneet Sampo Ahto ja Vilho Ter-
vasmäki.

Tuompo, W. E. Päiväkirjani päämajasta 1941—1944. Toimittanut Tauno Kuosa.

Öhquist, Harald (1949) Talvisota minun näkökulmastani.

Österman, Hugo (1966) Neljännesvuosisata elämästäni.

Österman, Hugo (1967) Frihet och försvar.

Johtajuus

Heikki Siltala

Johtajuusevoluution tämänhetkisessä tilanteessa (vuosi 2006) meillä ei edelleenkään ole muuta kuin kokemuksia, niiden tulkintoja ja sitä kautta erilaisia merkityksiä hyvästä johtajuudesta. Tässä yhteydessä johtamisevoluutiolla tarkoitetaan johtamisajattelun, näkemysten ja käytäntöjen kehitysvaiheita ja merkittävimpiä kehityssysäyksiä. Työyhteisöjen jäsenten subjektiiviset tulkinnat hyvästä vuorovaikutuksellisesta ja tuloksellisesta toiminnasta ovat toki mitattavia ja mallinnettavia ilmiöitä, joita voidaan verrata eri sidosryhmien tulkintoihin ja merkityksiin. Niiden avulla pystymme kontekstualisoimaan johtajuuden, joka ei ole sarja tyhjiössä tapahtuvia toimintoja tai temppeja, vaan käyttäytymistä – erilaisten ihmisten välistä toimintaa – tietyissä toimintaympäristöissä, kulttuureissa ja tilanteissa.

Tässä artikkelissa pyrin käsittelemään hyvän tai onnistuneen (sotilas)johtajuuden määrittelemistä, joka jo sellaisenaan on olennainen osa johtajuustoimintaa. Johtajuuden määrittelen tässä yhteydessä ihmisten johtamiseksi. Tiedämme jo nyt, että etsimisen tuloksena löydämme erilaisia merkityksiä hyvästä johtajuudesta. Jos ”etsiminen” on tutkimusta, silloin myös ”merkitys” on syvällisempi käsite kuin diskurssi vakiintuneena puhetapana (vrt. Syrjänen 2003).

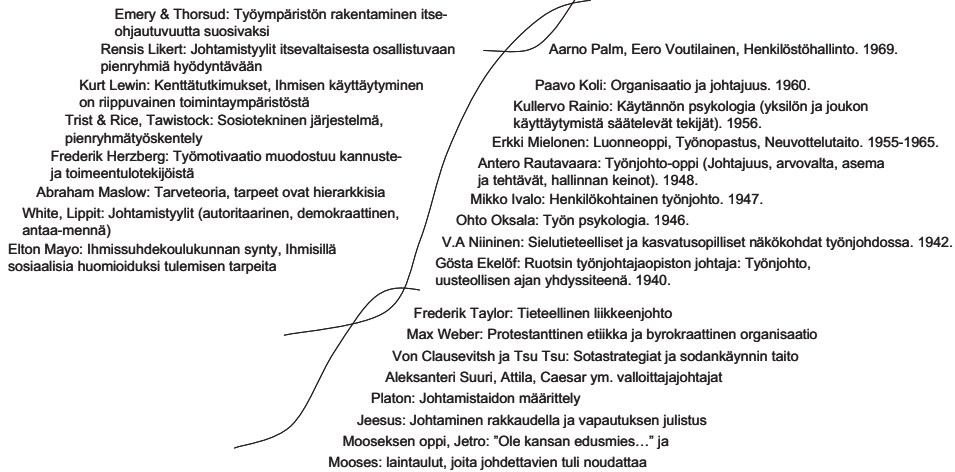
Johtajuusnäkemysten kehittymistä ei voi tarkastella ilman, että samalla tarkastelee rinnalla myös organisaatioajattelun, organisaatioiden toiminnan ja rakenteiden kehittymistä. Johtajuus- ja organisaationäkemysten evoluutio on yhteydessä siihen, miten käsitys ja kuva ihmisistä, työstä ja ihmisten välisistä suhteista kehittyvät. Ihmiskuvassa, työssä ja subjekti-objektisuhteissa tapahtuvia muutoksia voi lähestyä myös psykologisesta, sosiologisesta ja antropologisesta näkökulmasta. Psykologia selittää ihmisen käyttäytymistä eli tässä tapauksessa johtamis- ja yhteistyökäyttäytymistä; sosiologia selittää ilmiöitä yhteiskunnallisista aina ryhmätason ilmiöihin saakka; sosiaalipsykologia yksilön ja yhteisön suhteita; biologia ja antropologia lajin ja kulttuurin kehitystä. Humanismi ylipäänsä tuo tarkasteluun inhimillisen kasvun näkökulman, joka konkreettisimmin näkyy tunteiden huomioimisessa ja niiden vaikutussuhteiden mallintamisessa osana sotilasjohtajuutta.

Johtamisnäkemysten sekä johtamiskoulutuksen evoluution voi kuvata seuraavien tarkastelujaksojen avulla, joihin tuo sisältöä liiketoiminnan, organisaation ja järjestelmien näkökulmat. Tarkoituksena on diskurssin käynnistäminen johtajuuden evoluutionäkökulmaan, joka on lähtökohta myös johtajuuden tutkimusperinteen syvempään ymmär-

rykseen. Johtajuus tieteenalana tarvitsee evoluutio-ajattelua, koska tieteentraditio on aina evoluution kaltaista jatkumoa.

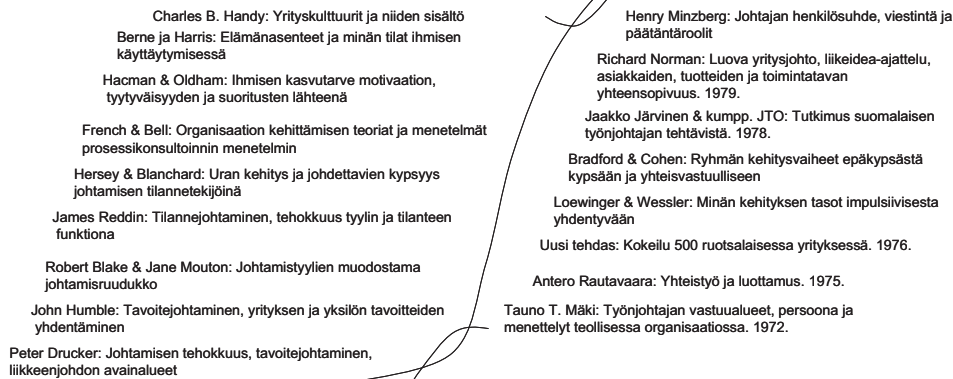
**JOHTAMISNÄKEMYSTEN KEHITYMINEN
JUURIA JA 1940-60 LUVUT**

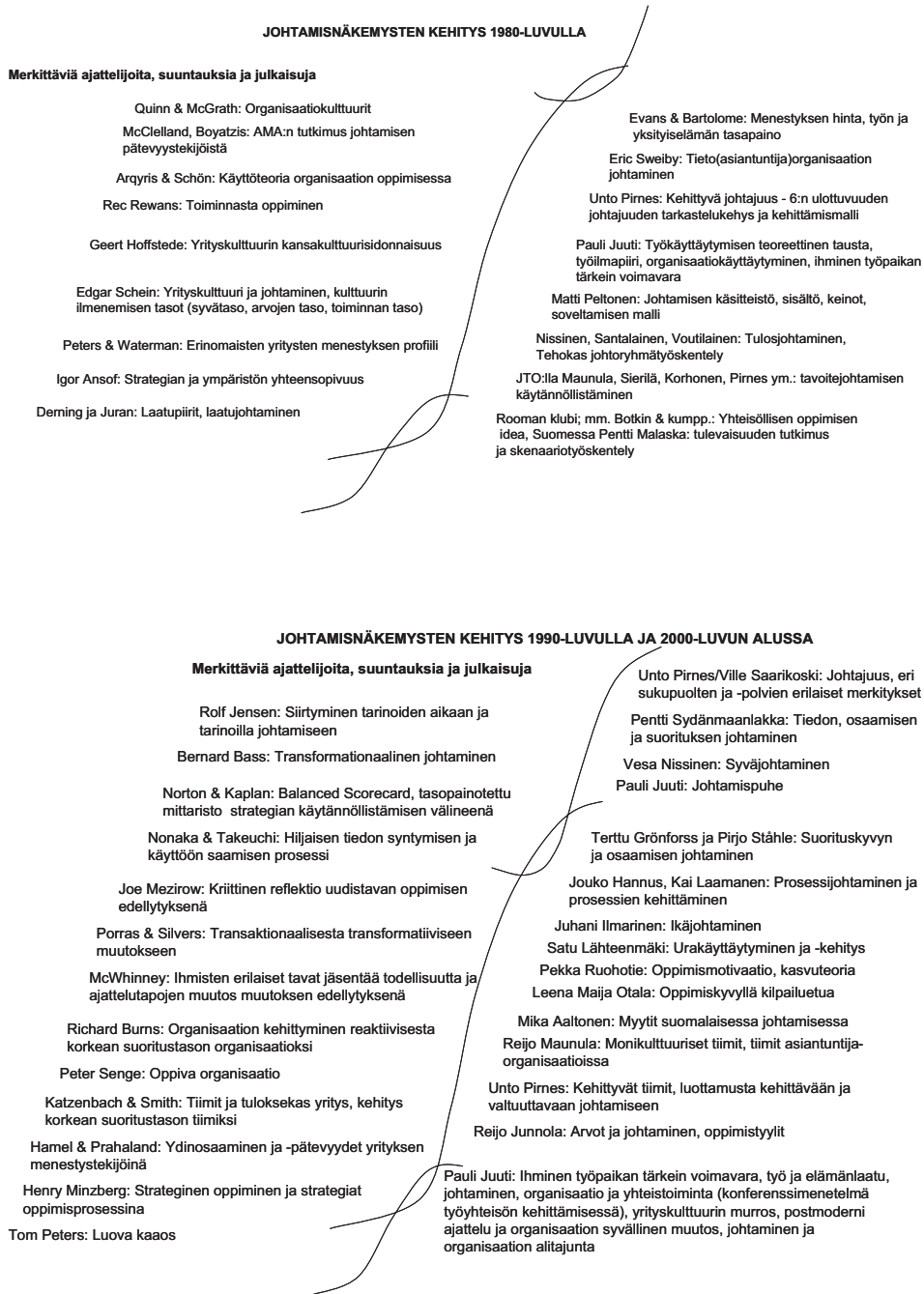
Merkittäviä ajattelijoita, muutoksia ja julkaisuja



JOHTAMISNÄKEMYSTEN KEHITYS 1970-LUVULLA

Merkittäviä ajattelijoita, suuntauksia ja julkaisuja





Kuva 1: Johtamisen evoluutio

Johtajuus tutkimuskohteena vai tieteenalana?

Positivistisen tieteen tradition hengessä saatamme odottaa, että tutkimuksellinen tieto osoittaa meille hyvän johtajuuden todellisuuden. Yksi tuoreimmista esimerkeistä löytyy Vesa Nissisen Syväjohtamisen mallista (Nissinen 2001), jossa tarve mittaamiseen muistuttaa luonnon-tieteiden dominoivasta asemasta käyttäytymistieteiden "isonaveljenä." Houkutus on ymmärrettävästi suuri, kun abstraktia ilmiötä pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan tieteen yleisen logiikan mukaisesti. Kehittämällä mahdollisimman tarkkoja mittausmenetelmiä, keräämällä tutkimusaineistoja edustavien otosten perusteella ja käsittelemällä tutkimusaineistoja tilastotieteen menetelmin oikeiden johtopäätösten tekemiseksi pääsemme toki lähemmäksi johtajuuden käsitettä, mutta laadullisen tutkimuksen peruseräpäätökset ovat jo lähtökohdiltaan lähempänä itse johtajuuden toimintatapoja, koska ymmärtävään paradigmaan liittyvät menetelmät ovat vuorovaikutuksellisempia.

Kvalitatiivinen tutkimus (vrt. esim. Alasuutari 2001), kuten ihmisten johtaminenkin (johtajuus), on äärimmäisen luovaa ja tulkinnallista: jokainen tutkija luo tulkintoja ja vastaavasti jokainen esimies luo tulkintojen kautta merkityksiä hyvästä johtajuudesta vuorovaikutuksellisesti työyhteisönsä jäsenten kanssa. Aivan kuten tutkija laadullisessa tutkimuksessa havainnoi todellisuutta ja luo siitä tutkimusteksteiksi siirrettäviä tutkimustekstejä, esimiehen tärkein johtamistyökalu on havainnointi. Sähköpostilla johtaminen ei koskaan korvaa fyysistä, konkreettista kohtaamista, jolloin aistihavainnoin esimies pääsee työyhteisön todellisuuteen käsiksi: miten ja mistä ihmiset puhuvat, miltä he näyttävät (kehoviestintä), oireillaanko jostain, näkykö enemmän hymyileviä vai murjottavia kasvoja. Turvallisuuteen ja yleensäkin työlaainsäädäntöön liittyvät tekijät, kuten päihteiden käyttö ja muut selvät työturvallisuutta rikkovat puutteet, tarvitsevat havainnointia, jotta turvallisuutta arvona ja konkreettisena ilmiönä voidaan johtaa. Olen-naista laadullisessa tutkimuksessa on sijan antaminen tutkimuskohteena olevien henkilöiden omille tulkinnoille, kokemuksille ja mielipiteille. Vastaavasti esimiehen tarvitsema ja antama tila reflektiolle on oltava jatkuvaa, jolloin erityisesti johdettavien tulkinnat, kokemukset ja mielipiteet on mahdollista hyödyntää. Johdettavien antama palau-te sekä esimiehestään että omasta suorituksestaan konstruoi johtajuuden todellisuutta.

Johtajuus on epävarmuuden sietämistä. Epävarmuus jatkuu niin kauan kuin hyväksymme, että hyvästä johtajuudesta ei ole olemassa lopullista totuutta. Silmäys johtajuuden evoluutioon kertoo tästä etsimisestä. Epävarmuutta tai tuskaa lisää myös tieto johtajuuden suures-

ta paradoksista. Emme voi johtaa toisia ihmisiä eivätkä toiset ihmiset voi johtaa meitä. Johtajuus on sarja yrityksiä, jotka epäilemättä usein onnistuvat. Miten me sitten yritämme? Ohjaamalla, valmentamalla, delegoimalla, mentoroimalla, opettamalla, käskemällä, määräämällä; menetelmien lista on loputon.

Ihmisen toiminta ei synny reaktiona ulkoisiin vaikutuksiin, vaan ihminen ohjautuu perimmältään itsestä käsin eli sisältäpäin. Kyseessä on aina interpsykkinen prosessi eli sisäinen ohjaus, jonka avulla ihminen pyrkii itse pitämään jatkuvasti yllä mahdollisimman eheää ja mielihyväsävyistä kokemusta itsestään. Vastaavanlaisesti sotilasorganisaatiossa ihminen tekee jatkuvasti psyykkistä työtä ainakin kolmella osa-alueella: Hän haluaa löytää mielekkyyden omalle työlleen ja sen muutoksille; hän pyrkii itsenäisyyteen ja itsemääräämiseen sekä haluaa tulla toimeen oman itsetuntonsa ja sen haavoittuvuuden kanssa. Organisaatiotodellisuudessa korostuu ihmisen perusolemus sosiaalisena olentona; hän tarvitsee apua, huomiota ja tukea. Siksi mahdollisuus kokea pettymyksiä ja pahastua on suuri. (vrt. Järvinen 1999, 18–19)

Tämän ulottuvuuden tunnistaminen auttaa meitä löytämään sotilasjohtajuudesta jotain olennaista ja siten perusteluja, miksi johtajuutta tarvitaan. Voiko siis esimies omalla työllään vaikuttaa johdettavan motivaatioon ja siten sitoutumiseen, jotta johdettava tuntee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi itselleen, sekä toisaalta varmistaa, että työ on organisaation perustehtävän mukaista toimintaa? Jos esimerkiksi käsittelemme operatiivista sodanajan yhtymää, perustehtävä on pelkistettävissä yhteen lauseeseen, jonka toteutumista kaikki johtaminen tukee.

Itsensä johtaminen on osa johtajuutta ja perustuu yleisesti tunnettuun periaatteeseen: jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään. Voidaan jopa sanoa, että itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta. (Sydänmaalakka 2004, 60–61.) Tämä korostuu erityisesti motivoinnissa, joka vastaavasti on johtamistyön perusteemoja: Voiko ihmisiä motivoida ja voiko ihmisten asenteisiin vaikuttaa? Ihminenhan ohjautuu, kuten aikaisemmin jo todettiin, perimmältään itsestään käsin eli sisältäpäin. Kun siis johdettavat kysyvät jatkuvasti itseltään ”miksi?” ja pyrkivät vastaavasti löytämään tähän kysymykseen omalta kannaltaan mielekkään vastauksen, löydämme tästä monologista tilaa dialogille esimiehen ja johdettavien välille. Kun johtajuus määritellään perinteisesti vuorovaikutukselliseksi ja tulokselliseksi toiminnaksi, on johtajuuden ja samalla esimiehen tehtävä auttaa löytämään vastaus edellä mainittuun miksi-kysymykseen. Se tapahtuu vain vuorovaikutuksen avulla. Samalla päästään lähem-

mäksi ideaalitulannetta työhönsä sitoutunutta eli motivoitunutta ihmistä ja Puolustusvoimien kontekstissa sotilasta.

Puolustusvoimien johtamiskoulutusjärjestelmän Syväjohtamisen taustateorian mukaan johtajan valmius on yksi olennaisimmista muuttujista. Motivaatio on arvojen, asenteiden ja tarpeiden kanssa osa valmiutta, ja se on rakentunut perimän ja ympäristön vaikutuksesta. Jos valmius ”ohjaa” käyttäytymistä, eli tässä tapauksessa johtajuuden oppimista ja organisaatiokäyttäytymistä, ja saa aikaan vaikutuksia ja tuloksia, on motivaation käsitettä relevanttia käsitellä kriittisesti. (vrt. Nissinen 2001, 46–48)

Motivaatiohan on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Motivaatiolla voidaan tarkoittaa sitä, mihin toimintaan ihmiset ryhtyvät, kuinka innokkaasti he toimivat ja mitkä seikat tuottavat heille tyydytystä. Motivaatio on monimutkainen ja vaikeasti lähestyttävä psykologinen ilmiö, koska tarkastellessamme motiiveja ja motivaatiota etsimme syitä ihmisen käyttäytymiseen. Ihmisen käyttäytymiseen puolestaan vaikuttavat aina monet eri tekijät. (Kuusinen 1992, 175–176)

Motivaatio ilmenee ensisijaisesti siis ihmisen käyttäytymisessä; siinä, millaisia valintoja ihminen tekee. Motivaation olemassaolo voidaan määritellä sen perusteella, miten kauan ihminen suuntaa käyttäytymistään tiettyyn tavoitteeseen ja millaisia esteitä hän on valmis voittamaan saavuttaakseen tavoitteen. Useimmiten ihmisen aktivaatiotasoa nousee motivaation kohotessa, mutta aktivaatiotasoa voi nousta myös vaikeissa ristiriitatilanteissa, jolloin yksilö joutuu yrittämään liikaa. Tällöin suoriutumistilanteeseen saattaa liittyä jopa ahdistuneisuutta. (Kuusinen 1992, 196.) Keskeinen motivaatioperusta voi olla itsensä jatkuva kehittäminen, johon oppivana organisaationa Puolustusvoimat tarjoaa mahdollisuuden henkilökunnalleen, varusmiehille ja jopa reserviläisilleen. Liikayrittämistä tai suoriutumisen pakkoa niin esimiehenä kuin johdettavanakin vähentää oikea osaamistaso. Tavoitteet saavutetaan ja suorituksista selviydytään ilman ahdistuneisuutta, jos meillä on tietoisuus riittävästä osaamisesta. Ei siis ihme, että osaamisen johtaminen onkin noussut johtamiskeskustelun keskiöön. Osaamisen on taas perustuttava strategiaan: mitä osaamista yksilöillä ja organisaatiolla on oltava, jotta strategia toteutuisi?

Motivaatio ei välttämättä näy ulospäin, eli sitä on vaikea havainnoida eikä sitä voi myöskään oikein luotettavasti mitata. Motivaatio voi olla myös tiedostettua ja/tai tiedostamatonta sekä sisäistä ja/tai ulkoista. Voidaan olettaa, että ihminen pyrkii tietoisesti mielihyvään (hedonis-

mi), joten hänen tavoitteenaan on onnistuminen, jota vahvistavat sisäiset tai ulkoiset palkkiot. (Molander 1997, 15.) Johtajaksi kehittymisessä tarvitaan narsismia osana motivaatioperustaa, sillä tahto ja halu johtaa vahvistuvat ulkoisten ja sisäisten palkkioiden kautta. Vastavanhaisesti johdettavat hakevat tavoitteellisesti onnistumisia, jotka voivat jäädä sisäisiksi, subjektiivisiksi tunnekokemuksiksi, mutta onnistumisten liittäminen organisaation perustehtävään edellyttää vuorovaikutussuhteen onnistumista. Esimiehen havainnoissa, keskustellessa johdettaviensa kanssa ja rohkaistessa heitä arvioimaan itse omaa työtään ja työsuorituksiaan on mahdollista luoda merkitys onnistumiselle.

Motivaatio jaetaan tavallisesti *sisäiseen* ja *ulkoiseen* motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee tekijänsä ja syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä eivätkä siis johdu esimerkiksi ulkoisista palkkioista. Sisäiseen motivaatioon liittyy mielihyvän kokemuksia, itsensä, paikan sekä ajan hetkellistä unohtamista. Tätä voidaan kuvata huippukokemukseksi tai heittäytymiseksi virran mukaan. Toiminta on omaehtoista, kestäväää ja esteet voittavaa. (Kuusi-nen 1992, 196.) Huippukokemukset liittyvät lisäarvon tuottamiseen ja kilpailuedun syntymiseen, uuden innovaation syntyessä tai asiakkaan kokiessa ainutlaatuisen hyvää palvelua yli odotusten. Rutiineja rikkovalla johtajuudella vapautetaan luovuutta, joka motivoi tekijäänsä (ks. esim. Siltala 2005). Kukapa ei haluaisi olla jonkin uuden synnyttävä ja luoja? Suomalaisessa sotilaskontekstissa pienten resurssien Puolustusvoimissa luovuutta synnyttävä ja mahdollistamana johtajuus on suorastaan välttämätöntä, jotta 2000-luvun "Molotovin cocktailit" löytyisivät esimerkiksi verkkokeskeisen sodankäynnin ympäristöissä tai muissa resursseiltaan edullisimmissa muodoissa, kuten informaatio-sodankäynnin "arsenaaleissa".

Peltosen ja Ruohosen (1992) mukaan ulkoinen motivaatio on kyseessä silloin, kun yksilö tekee jotakin saavuttaakseen jonkin välillisen päämäärän. Yksilö voi esimerkiksi tehdä epämieluisia töitä ainoastaan suuren palkan takia. Yksilö saa tyydytystä palkkion vuoksi, joten mielihyvä tulee yksilön ulkopuolelta. Sisäinen motivaatio liittyy ylimmän asteen tarpeiden tyydyttämiseen, kun taas ulkoinen motivaatio on tavallisesti yhteydessä alemman asteen tarpeiden tyydyttämiseen. (Molander 1997, 13.) Miten esimies pystyy vakuuttamaan eli motivoimaan, että kaikki työt ovat organisaatiossa tärkeitä ja siten kaikki ihmiset ovat tärkeitä organisaatiolleen? Tapahtuuko tämä vain ulkoisen palkitsemisen kautta vai työnkierrolla? Sotilashierarkia mahdollistaa työnkierron urakierron kautta, jolla on vahva seuraussuhde ulkoiseenkin palkitsemiseen. Epämiellyttäväksi koettu työ on joka tapauksessa subjektiivinen kokemus, joten jo pelkästään keskinkertaisella

kehityskeskustelulla voidaan selvittää työtapamieltymykset ja siten resursoida tehtävät oikeilla henkilöillä.

Toimintaympäristön muutokset johtajuuden kannalta

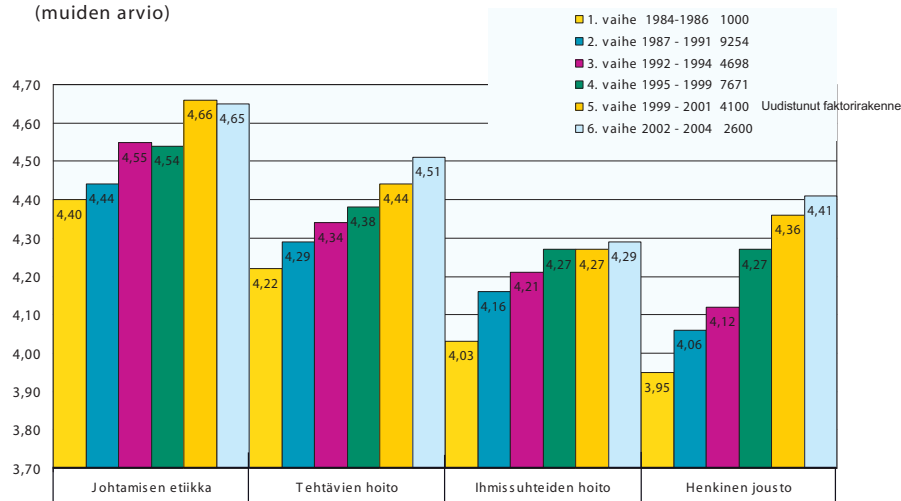
Kuten aikaisemmin jo todettiin, johtajuus ei ole sarja tyhjiössä tapahtuvia tekoja, vaan johtajuus tapahtuu aina jossain kontekstissa. Perusjako organisaatiokulttuuriin ja laajempiin toimintaympäristöihin kasvattaa samassa suhteessa myös johtajuuteen vaikuttavien muuttujien määrää. Organisaatiokulttuurin välitön ympäristö on luonnollisesti primaarityöyhteisö ja sekundaarityöyhteisönä laajempi organisaatiokokonaisuus, korporaatio, konserni ja niin edelleen. Vastaavasti sotilaskontekstissa sekundaarityöyhteisö muodostuu joukko-osastoista, sotilasalueista (sodan ajan armeijakunnista), sotilaslääneistä ja maanpuolustusalueista ja edelleen kansainvälisistä toimintakentistä.

Osittain limittäin edellä mainittujen kanssa menevät laajemmat toimintaympäristöt, paikallisuus (lokaalisuus) ja globaalisuus. Olennaista on kuitenkin, että organisaatiokulttuurin peruselementit sekä näkyvän, havaittavissa olevan ja toisaalta syvärakenteen alueilla (Schein 1985, 14–18; Shrivastava 1985, 104; Juuti 1992, 16–17) ovat pysyviä mutta monimutkaistuvat ja rakenteellistuvat, kun primaarityöyhteisö laajenee ja joutuu monimutkaisemman ja lukumäärältään suuremman vaikuttajajoukon kanssa tekemisiin. Tyypillinen esimerkki on muuttaman hengen pk-yritys, joka toimii paikallisesti. Jos ja kun se kasvaa liikevaihdoltaan, henkilöstömäärältään, alkaa toimia laajemmilla markkinoilla ja kansainvälistyy, sen rakenteet eivät ole enää olemassa sellaisenaan ajassa ja paikassa tapahtuvissa toimintakäytännöissä eli vuorovaikutussuhteissa. Ne ovat olemassa vain järjestelmien (systemien) rakenteellisina ominaisuuksina (ts. sääntöinä ja käytettävissä olevina voimavaroina).

Giddensin mukaan järjestelmillä (kuten organisaatiokulttuuri) on rakenteellisia ominaisuuksia. Rakenteistuminen on juuri se prosessi, jossa toimijat – asiakkaat, johto, henkilöstö, omistajat ja muut sidosryhmät – sääntöjen ja käytävissä olevien voimavarojen avulla joko uusintavat järjestelmänsä samanlaisena tai muuntuneina toimintakäytäntöinä, jotka puolestaan luovat säännöt ja resurssit yhteiskunnallisellekin vuorovaikutukselle. Ei ole olemassa ajan ja paikan ulkopuolella olevia rakenteita, vaan rakenteet ovat olemassa järjestelmien rakenteellisina ominaisuuksina, joita uusinnetaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen virrassa. (Giddens 1984, 117–118)

Kun Giddens puhuu yhteiskunnallisten järjestelmien uusinnettamisesta ajallisessa ja konkreettisesti yhteiskunnallisessa toiminnassa (Giddens 1984), voidaan vastaavanlaisesti ajatella yritysten ja organisaatioiden järjestelmien uusintamisesta ja rakenteistumisesta. Jokainen toimintaprosessi, olkoon se kuinka pakotettu tahansa, tuottaa jotain uutta – sisältää tuoreen teon. Näin ollen johtajuuskin uusiutuu, toisin sanoen sen on uusiuduttava muuttuvien toimintaympäristöjen ja siten organisaatiokulttuurin myötä. Johtajuus on parhaimmillaan uusia tuoreita tekoja toimintaympäristömuutosten myötä; muutos luo uutta johtajuutta. Tästä kehityksestä kertovat muutokset johtamiskäyttäjien arvioinneissa aikavälillä 1985–2005.

JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN MUUTOKSET V. 1984 – 2004
(muiden arvio)



Kuva 2. 360°-tyyppisen Johtamiskäyttäjien arviointien keskiarvot aikavälillä 1985–2005; toisten antama palaute.

Mitä muutoksia organisaatiot joutuivatkaan käymään tuona aikavälillä: ennennäkemättömän kansainvälistymisen, Neuvostoliiton hajoamisen, markkinoiden vapautumisen ja kilpailun kasvun jne. Olennainen ja voimakkain muutos johtamiskäyttäjien arvioinnissa liittyy nimenomaan joustavuus-faktoriin. Toisaalta kaikki toiminta on osa menneen jatkumista. Tämä pitää paikkansa kaikkein radikaaleimmissakin muutosprosesseissa. Aina säilyvät tietyt rakenteelliset ominaisuudet, jotka sitten mahdollistavat muuntuneet rakenteelliset ominaisuudet. Mutta kaikki tämä tapahtuu ajan virrassa, jossa ei ole erotettavissa erillisiä momenteja, joissa rakenteelliset ominaisuudet olisivat olemassa

ensin välineinä ja sitten tuotoksina; järjestelmien rakenteelliset ominaisuudet ovat olemassa samanaikaisesti toiminnan välineinä ja tuotoksina. Tämä on rakenteiden olennainen piirre. Ne ovat olemassa vain jatkuvassa muotoutumisensa prosessissa, eli rakenteet ovat rakenteistumista. Jatkuva muotoutuminen taas on yhteiskunnallisten toimijoiden jatkuvaa toimintaa ja vuorovaikutusta, jossa säännöt ja resurssit (järjestelmien rakenteelliset ominaisuudet) jäsenyivät alati uudelleen. (Giddens 1984, 118)

RAKENNE	Säännöt ja käytettävissä olevat voimavarat yhteiskunnallisten järjestelmien ominaisuuksiksi järjestäytyneinä. Rakenteet ovat olemassa vain "rakenteellisina ominaisuuksina".
JÄRJESTELMÄ	Säännöllisiksi yhteiskunnallisiksi toimintakäytännöiksi (systemeiksi) järjestäytyneet, jatkuvasti uusinnetut suhteet toimijoiden ja heistä muodostuneiden kollektiivien välillä.
RAKENTEISTUMINEN	Vuorovaikutuksen synnyttämät tilanteet, jotka määräävät rakenteiden jatkuvuutta tai muuntumista ja siten myös järjestelmien uusintamista.

Taulukko 1: (Giddens 1994, 112)

Toimintaympäristön muutokset monimutkaisuudessaan ja pirstaleisuudessaan eivät ole pelkkä uhka. Muutoskehitys on johtajuuden kannalta nähtävä nimenomaan erilaisten mahdollisuuksien antajana, jolloin ihmisten eli johdettavien erilaisuutta on mahdollista hyödyntää. Puolustusvoimien kontekstissa toimintaympäristömuutokset tiedostetaan entistä voimakkaampina; perustuuhan suljetun järjestelmän muuttuminen entistä avoimemmaksi nimenomaan ympäristömuutoksiin, jolloin Giddensin mainitsema järjestelmien rakenteelliset ominaisuudet jäsenyivät uudelleen.

Ulkoiseen toimintaympäristöön vaikuttavat jo rauhanajan turvallisuusympäristön muutokset, puolustusvoimien sisäiset muutospaineet ja yhteiskunnan ulkoiset muutospaineet. Toimintaympäristö on joka tapauksessa tulevaisuudessa yhä monimutkaisempi (Tammikivi, J & Parvinen, J. 2004, 16). Millaisen kontekstin ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö sitten sotilasjohtajuudelle tarjoaa? Puolustusministeriö ja pääesikunta ovat joutuneet ottamaan arvokeskustelun tärkeäksi osaksi strategista suunnitteluprosessiaan. Relevanttia onkin kysyä, mitä kotia, uskontoa tai isänmaata puolustamme ja millaisilla edellytyksillä.

(Kääriäinen 2005, 7–9.) Sisäiselle toimintaympäristölle on merkittävää sodan ajan joukkojen supistaminen sekä samalla entistä tehokkaampien ja paremmin varustettujen asevoimien luominen. Lisäksi tukeutuminen teknisiin järjestelmiin, kuten verkottuneisiin johtamisjärjestelmiin, on leimaa antavaa. (Tammikivi, J. & Parvinen, J. 2004, 16–18)

Muuttuva toimintakenttä

Sodan- ja rauhanajan epämääräisyys, rauhanturvaamisen muutos kriisinhallinnaksi ja kokonaismaanpuolustukseen liittyvien viranomaisten yhteinen toiminta yhteiskunnan toiminnan turvallisuuden vaikuttamiseen haastavat epävarmuudellaan, epäsymmetrisyydellään ja kompleksisuudellaan perinteiset lähtökohdat rakentaa sotilaallista toimintakenttää ja siten myös sotilasjohtajuutta. Uudentyyppiset turvallisuusuhat, kuten terrorismi ja siihen rinnastettavissa olevat toimet, esimerkiksi lamauttamis- tai häiriövaikutukseen käytettävät informaatiotekniset keinot, muuttavat vääjäämättä perinteistä sodan kuvaa. Yhteiskuntaan ja kansalaisten elinoloihin liittyvät ”pehmeiden” turvallisuusarvojen ja sotilaalliseen maanpuolustukseen liittyvän ”kovan” turvallisuuden raja on hämärtynyt, ja turvallisuuskäsitys on saamassa aikaisempaa huomattavasti laajemman sisällön. Puolustusvoimien päätehtävä on varmasti myös tulevaisuudessa sotilaallisen voimankäyttö ennaltaehkäisy ja torjunta. (Salonen 2002, 5)

Suorituskykyä ja osaamista pohdittaessa on tärkeää hahmottaa, miten tämä sotilaallinen voima realisoituu taistelukentällä. Kysymys on oikeastaan klassisen henkilöstöstrategian diskurssista: mitä osaamista Puolustusvoimat tarvitsee nykyisellä ja tulevaisuuden taistelukentällä? Toisin sanoen: Jos kyetään perustelevaan organisaation olemassaolo, yhä suurempi osa sen resursseista on suunnattava selvittämään, miten toimintaa tulee kehittää suhteessa muuttuvaan toimintakenttään. Tästä esimerkkinä voi toimia Suomen puolustuksesta puhuttaessa usein mainittu uskottava puolustus. Onkin mietittävä, tarkoittaako tämä uskottavuus tilannetta uuden ja vanhan strategisen tilanteen jatkumossa. Onko siis puolustuskyky enää uskottava, kun sitä peilataan uusiin uhkakuviin sekä nykyaikaisen sodankäynnin ja taistelun kuvaan? (Kotilehto 2001, 81.) Vastaavanlaisesti voidaan kysyä, onko sotilasjohtajuus enää uskottavaa ja luottamusta herättävää, jos se ohjautuu ”vanhan” uhkakuvan arvojen pohjalta.

Kylmän sodan päättymisen jälkeen aseellisen voiman käyttövaihtoehdot ovat laajentuneet huomattavasti. Suursodan mahdollisuus on nyt vähäisempi; todennäköisempiä uhkakuvia ovat valtioiden sisäiset, si-

sällissodan kaltaiset aseelliset kriisit, joiden hallitsemiseksi joudutaan käyttämään aseellista voimaa. Sen lisäksi suurvallat ja sotilasliitot valmistautuvat edelleenkin perinteisin asein käytävään alueelliseen sotaan, joka Suomen kannalta täyttää laajamittaisen sodan tunnusmerkit. (Tynkkynen 2004)

Muuttuvan toimintakentän määrittelyä vaikeuttaa käsitteistön sekavuus. Perinteisen sota-käsitteen rinnalle on tullut informaatioisodankäynti, strateginen isku, kriisi ja terrorismi. Peruslähtökohta on joka tapauksessa Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon 2004 mukaan, että Puolustusvoimat varautuu ehkäisemään ennalta ja tarvittaessa torjumaan sotilaallisen voimankäytön Suomea vastaan. Uusimpana uhkamallina on varautuminen estämään tai rajoittamaan epäsymmetrisen sodankäynnin keinojen käyttö yhteiskuntaa vastaan yhteistoiminnassa muiden viranomaisten kanssa. Lisäksi puolustussuunnitelmassa otetaan huomioon varautuminen muiden viranomaisten tukemiseen EU:n yhteisvastuulausekkeen edellyttämällä tavalla. (Lehto 2004, 14)

Aseteknologian kehittyessä keskeiseksi tavoitteeksi tulee yhä selvemmin informaatioylivoiman saavuttaminen heti kriisin alkuvaiheessa. Taistelutilan hallinnan merkitys lisääntyy sodankäynnin monimutkaistuksessa ja joukkojen toiminta-alueiden kasvaessa. Liikkuvat operaatiot edellyttävät hyvää tilannekuvaa, joka luodaan perinteisten menetelmien lisäksi lennokeilla, lentokoneilla, satelliiteilla sekä nykyaikaisilla johtamisjärjestelmillä. (ks. esim. Tynkkynen 2004; Lehto 2004.) Näiden monimutkaistuvien järjestelmien johtaminen tarvitsee tuekseen entistä selkeämpää johtajuutta, jonka voisi kiteyttää käsitteeseen ymmärtävä paradigma. Se tarkoittaa tunnetasolla ja tulkinnan tasolla liikkuva ja havainnoivaa johtajaa, sillä emmehän halua järjestelmien monimutkaistuksessa ja tullessa entistä haavoittuvammaksi, että vastaava reaktio tapahtuu ihmisissä.

Realistisesti ajatellen muuttuvalla toimintakentällämme tai oikeastaan taistelukentällämme operoi vihollisen asevoimia, joista vain pienin osa on pystynyt varustautumaan uusimmalla kalustolla ja teknologialla. Pääosin joukot toimivat 2000-luvun alussa ja edellisen vuosituhannen lopulla hankitulla kalustolla. Rakenteellisesti ne on jaettu jatkuvan ja säädeltävän valmiuden joukkoihin sekä johto- ja tukiorganisaatioon. Operatiivisen yhtymän kokoonpano on suunniteltu tilanteen mukaan "räätälöitäväksi" organisaatioksi, jossa eri ministeriöiden alaisia joukkoja sekä ammatti- ja asevelvollisuus pohjalla olevia joukkoja yhdistetään tilanteen mukaan. Operatiiviseen yhtymään kuuluvat joukot ovat kokoonpanoltaan entistä joustavampia, joko kevyitä divisioonia tai vielä useammin prikaateja. Taistelun tempo pyritään pitämään puo-

lustajaa nopeampana. (Tynkkynen 2004.) Nopeatempoisuus edellyttää käskyttämiskulttuurin häiriötöntä toimintaa, tuottavuuskielellä sujuvaa prosessia. Siksi sotilasjohtajuuden tutkimisen ja kehittämisen täytyykin kohdistua motivaatioperusteisiin ja siten sitoutumisen ilmiöihin. Olennaista on selvittää, milloin yksittäinenkin sotilas haluaa totella käskyjä ja toimia sovittujen pelisääntöjen mukaisesti.

Käsite ”muuttuva toimintakenttä” antaa tilaa ajattelulle pitkälle tulevaisuuteen, eli jos tulevaisuutta tarkastellaan riittävän pitkällä aikajänteellä, äärimäisetkin visiot ovat todennäköisesti teknisesti toteutettavissa. Niinpä kun sotilas ja sotilasjohtaja aiemmin nähtiin suorittajana, joka valmistautui symmetriseen laajamittaiseen sodankäyntiin, saattaa tulevaisuuden sotilas ja sotilasjohtaja olla enemmänkin erikoistoimija, asiantuntija tai ajattelija koneellistuneiden ja teknologisoituneiden asejärjestelmien ja joukkorakenteiden keskellä valmistautuen asymmetriseen sodankäyntiin, joka usein on sotaa alempien konfliktien kaltaista taistelua. Muuttuva toimintakenttä voidaan käsittää jopa verkostoiksi, joissa johtaminen, tieto ja taito peittävät alleen voimankäytön ja hierarkkiset komentoketjut. Maali tai kohde saadaan annettuna, mutta hetki ja tapa sen eliminoimiseksi valitaan itse. Symmetrisessä sodankäynnissä lähdetään ajatuksesta kiinteistä maastonkohdista ja tasoista, joissa kaikkien on toimittava hierarkkisen komentosuhteen kautta. Aikaisemmin johtaminen nähtiin ”tehtävä-suunnittelu-päätös-käskytykset”-ketjuna, joka hyväksyttiin organisaation eri hierarkiatasoilla prosessin kestäessä ja alajohtoportaiden odottaessa ylempien tasojen hyväksyntää ja tilannekuvan muodostumista. Muuttuvassa toimintakentässä johtamisprosessi tapahtuukin läpinäkyvänä ”havainto-ilmiö-päätös-vaikutus”-informaatiovirtana kaikilla tasoilla sekunti- ja minuuttikestona. (Huhtinen, 2005.) Tässä toimijan eli sotilaan – johtajana ja johdettavana – tutkiminen ajattelevana ja tuntevana oliona on välttämätöntä sotilasjohtajuuden tutkimuksen kannalta. Silloin keskeisiksi muuttujiksi nousevat vuorovaikutus, ihmisten väliset suhteet ja tunteet.

Johtajuus vuorovaikutuksena

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena syntyy tuloksia, joita voidaan mitata ja seurata. Mutta vieläkin tärkeämpää on tarkastella itse vuorovaikutustapahtumia, sillä kuten sairauksien hoidossa, syitä on mielekkäämpää hoitaa kuin pelkkiä oireita. Johtajuus ei siis ole itsessään johtajassa tai esimiehessä vaan hänen ja johdettavien välisissä suhteissa. Voidaankin siis sanoa, että johtaminen ei ole henkilön ominaisuus; se on organisaatiossa toimivien ihmisten välisen vuorovaiku-

tuksen tulosta (Juuti 2005, 19). Hyvä johtajuus kertoo samalla ihmisten välisten suhteiden tasosta. Jos arvioimme ja tutkimme johtajuutta, meidän on tutkittava ja arvioitava johtajien ja esimiesten sijaan ihmisten välisiä suhteita. Mitkä muuttajat sitten vaikuttavat vuorovaikutukseen? Suhde toimintaympäristöön on kaksisuuntainen; vuorovaikutus luo ja muokkaa kulttuuria ja kulttuuri vastaavasti vaikuttaa ihmisten välisiin suhteisiin. Johtajuutta ei sovi kuitenkaan väheksyä, sillä se on välttämätöntä työyhteisölle; sen kautta syntyvät tavoitteet, päämäärät ja menettelytavat – suunta.

Mittaamiskulttuuria voidaan kyseenalaistaa, jos kyseenalaistamme johtajien hyvät tai huonot ominaisuudet. Ominaisuudet ovat työyhteisön yhteisiä tuotoksia. Sotilaskontekstissa joukot ovat perinteisesti persoonallistuneet johtajiensa kautta; onhan koko sotahistoria täynnä ”suuria” sotilasjohtajia, joiden kautta koko johdettava joukko on saanut kasvonsa. Kuitenkin kaikki työyhteisöt – sotilasorganisaatiot mukaan lukien – ovat moniäänisiä ja vähintäänkin monimutkaisia erilaisten muuttajien joukkoja. Olisiko siis sotilasjohtajuuttakin tarkasteltava entistä enemmän ihmisten välisinä suhteina ja tilanteiden tulkintana? Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa muokataan omia ja muiden näkemyksiä siitä, mihin pyritään ja miten työskennellään (Juuti 2005, 21).

Koska ihmiset ovat ajattelevia ja erityisesti tuntevia olioita, on humanistiselle tieteenperinteelle tilausta myös johtajuuden tutkimisessa. Ihmisten kokemukset erilaisista projekteista, hankkeista, budjettivuosista, tilikausista tai operaatioista aina yksittäisiin taktisiin taistelutilanteisiin saakka ovat täynnä tulkintoja. Toki niitä pitää seurata ja käsitellä lopputulostenkin kautta; kate, liikevoitto, työn tuottavuus tai sodan välttäminen, vihollisen torjunta ja tuhoaminen kertovat kuitenkin vain seurauksen. Se, miten näihin lopputuloksiin ja ratkaisuihin päästiin, on paitsi johtamisen myös johtajuuden tutkimista. Saiko määräyksen tai käskyn lisäksi jokin muu muuttuja yksilön ja ryhmän toimimaan onnistuneesti tai jopa ylittämään odotukset? Sotilasjohtajuuden ei pitäisi tyytyä keskinkertaisuuteen eli ennakoituihin tuloksiin, vaan lisäarvon tuottamiseen.

Kirjoittaja (s. 1966) on koulutukseltaan filosofian tohtori ja työskentelee Johtamistaidon Opistossa rehtorina ja varatoimitusjohtajana. (heikki.siltala@jto.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

- Alasuutari, P. (2001) Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Gummerus. Jyväskylä.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press. Cambridge.
- Halonen, P. (2002) Puolustusvoimien koulutuskulttuurin kehityspyrkimykset. Askel kohti oppivaa organisaatiota. Tiede ja ase. Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu n:o 60. Gummerus. Jyväskylä.
- Huhtinen, A. (2005) Sotilasjohtamisen ydinaineanalyysi ja tiedon intressi. Luonnosvaihe. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos.
- Juuti, P. (1992) *Yrityskulttuurin murros*. Aavarantasarja. Otava. Tampere.
- Juuti, P. (2005) *Toivon johtaminen*. Aavarantasarja. Otava. Keuruu.
- Järvinen, P. (1999) *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Ekonomia-sarja. WSOY, Porvoo.
- Kinnunen, T. (2003) Johtamisen kehittyminen. Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia 26. JTO-tutkimuksia nro 15.
- Kotilehto, J. (2001) Arvojen, osaamisen ja johtamisen murros. Mitä tulevaisuus puolustusvoimilta vaatii? Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 21.
- Kuusinen, K-L. (1992) *Motivaatio*. Teoksessa Kuusinen, J. (Toim.) *Kasvatuspsykologia*. WSOY: Juva.
- Kääriäinen, S. (2005) Arvot ja velvollisuudet isänmaan puolustuksessa. Sinkko, R. (toim.) Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 14, 2005. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos.
- Lehto, M. (2004) "Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko 2004". Sotilasaikauslehti 11/2004.
- Molander, M. (1997) Mitkä tekijät motivoivat ammatilliseen kasvuun? Oulun yliopisto. Kasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Käyttäytymistieteiden laitos.
- Nissinen, V. (2001) *Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. National Defence College. Department of Management and Leadership. publication Series 1. Research Reports N:o 20.

Salonen, T. (2002) Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa. Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen laitos. julkaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 4.

Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco.

Shrivastava, P. (1985) *Integrating Strategy Formulation with Organizational culture*. San francisco.

Siltala, H. (2004) Johtamisen luovuus – luovuuden johtaminen. Teoksessa *Osaaja ja innovoi – osaaja innovoi*. Pauli Juuti. Toim. Aavarantasarja. Otava. Keuruu.

Sydänmaalakka, P. (2004) *Älykäs johtajuus*. Talentum, Helsinki

Syrjänen, Minna (2003) Myytit ja "hyvä" johtajuus sotilasdiskurssissa. Julkaisu- ja 1, No 25. MPKK Johtamisen laitos.

Tammikivi, J & Parvinen, J. (2004) "Ajatuksia sotilasjohtamisesta". Sotilasaikakauslehti 4/2004.

Tynkkynen, V. (2004) Tulevaisuuden taistelu Suomen kannalta. Esitelmä III sotatieteen päivillä 16. huhtikuuta 2004.

Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa

Aki-Mauri Huhtinen

Johdanto

Tässä artikkelissa tutkimuskohteena on sotilasjohtaja ja hänen toimintaympäristönsä. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos keskittyy meneillään olevaan puolustushallinnon johtamis- ja hallintojärjestelmän muutostyöhön tutkimalla erilaisten toimintaympäristöjen vaikutusta johtamiseen. Toimintaympäristöistä korostuvat valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon myötä yhä vahvemmin kriisihallinnan ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristö uusissa globaaleissa uhkissa. On kuitenkin muistettava, että muutostyö tehdään rauhanajan toimintaympäristössä, ja samalla puolustusvoimat on instituutiona olemassa aina sodanajan toimintaympäristöä varten. Toimintaympäristön tutkimuksen teoreettisen taustan muodostaa nelikenttä, joka rakentuu johtajuuden (leadership), johtamisen (management), organisaatorakenteiden (structure) ja kulttuurin (culture) keskinäisriippuvuuteen.

Sota on aina ollut vaikea asia johtaa. Sodanjohtamiseen liittyy paljon taidollisia ja toiminnallisia asioita, joita on vaikea pukea sanoiksi, määritelmiksi ja lopulta teorioiksi. Sotafilosofi Carl von Clausewitzin mukaan ei ole olemassa voiton kaavaa. (vrt. Lehtinen ja Santalainen 2004.) Tämä "humanistinen" näkökulma ei tarkoita, etteikö sotaa voitaisi tai pitäisi myös tutkia "jominilaisittain" mallintaen ja voima-analyysejä suorittaen.

Sotilasjohtamisen tieteellinen perustutkimus merkitsee tiedon intressin näkökulmasta sitä, että jokainen tutkija voi valita oman intressinsä ja suuntauksensa tietäen itse kuitenkin sen, mitä on valinnut ja mitä sulkenut valinnasta pois (Pietilä 2005). Kuten sotilasjohtaja on aina päätöksessään yksin kantaen sen vastuun, on jokainen johtamisen tutkija vastuullinen omasta intressistään, oli se sitten tekninen, praktinen tai emansipatorinen. Väite intressivapaasta tiedosta johtaa meidät puhtaaseen byrokratiaan. On muistettava, että jokaisella tutkijalla on velvollisuus määritellä keskeiset käsitteensä tiedeyhteisön hyväksymällä tavalla. (Ristimäki 2004, 21)

Tiede ja taide

Suomessa on käyty 2000-luvun alussa kiivasta keskustelua tieteen ja taiteen rajoista. Riitta Nelimarkan väitöskirjatyö tai Teemu Mäen taide ovat herättäneet niin virkamiehet, tutkijat kuin taitelijatkin keskustelemaan tieteen rajoista ja autonomiasta. Taito ja taide voidaan nähdä tietoa ja tiedettä kokonaisvaltaisempuna ilmiönä, koska siinä missä tiede rajaa kohteensa kapea-alaiseksi ilmiöksi käsitellen sitä eksplisiittisesti yhdestä metodologisesta näkökulmasta, tarkastelee taide lukuisia kysymyksiä samaan aikaan useista eri näkökulmista, vapaasti ja oivaltavasti. Taiteellinen tai taidollinen teko tai toiminta on siis tässä asetelmassa aina tekijänsä tietoa ”rikkaampi” ja monimerkityksellisempi. (vrt. Routila 1986)

Sotataito sisältää myös käsitteen taito, joka on oleellista myös sotilasjohtamisessa (vrt. Lappalainen, Jussi 1988). Eläessämme vahvan teknologisen maailmankuvan aikaa taidon käsite on melko harvoin esillä johtamisesta puhuttaessa. Taidon ammattilaiset, taiteilijat, runoilijat, muusikot ja näyttelijät, ovat vieraantuneet tieteellisestä perustypologioista, ja ehkä tämän vuoksi tieteellistä asemaansa etsivä sotatieteiden määrittelypyrkimyskään ei ota riittävästi huomioon näiden alojen merkitystä omalle toiminnalleen (vrt. Routila 1986; Syrjälä jne. 1994). 1900-luvun alussa suomalaisten upseerien suhteet suomalaisiin intellektuaaleihin, kirjailijoihin ja taiteen sekä politiikan edustajiin olivat keskeisellä sijalla (vrt. Lappalainen, Matti 2005). Toisen maailmansodan jälkeen suomalainen upseerikunta virkamiesmäistyi lopullisesti.

Sotataidossa ja myös sen sisällä johtamisessa vallitsee ikuisen paluun laki. Välillä trendinä on keskittää asioita, välillä hajauttaa niitä. Milloin puhutaan nopeudesta voiman kustannuksella, milloin ollaan valmiit tinkimään vauhdista suojan ja tulivoiman saavuttamiseksi. Ikuisen paluu koskee myös asioiden ja ihmisten johtamisen tasapainoa. Kun puhumme ihmisestä johtamisen keskiössä, korostuvat taidon, luovuuden ja vuorovaikutuksen käsitteet ja ilmiöt. Sen sijaan asioiden kohdalla vallitseva ajatus on saavutettujen etujen, rakenteiden ja toimintatapojen ylläpitäminen ja rationaalinen muuttaminen. Ihmisten ollessa sotilasjohtamisen keskiössä tarvitaan dialogista vuorovaikutusta, vapaan taistelun ideaa, jossa suunnittelun merkitys on toissijaista. Suomalaisessa yritys-, teollisuus- ja sotilaskulttuurissa eletään kuitenkin vielä hyvin pitkälle vahvan suunnitteluajattelun maailmaa, jossa johtajuutta kyllä valmennetaan ja kehitetään, mutta itse johtaminen organisaatioissa tapahtuu perinteisellä tavalla.

Sotilasjohtajuuden haasteet

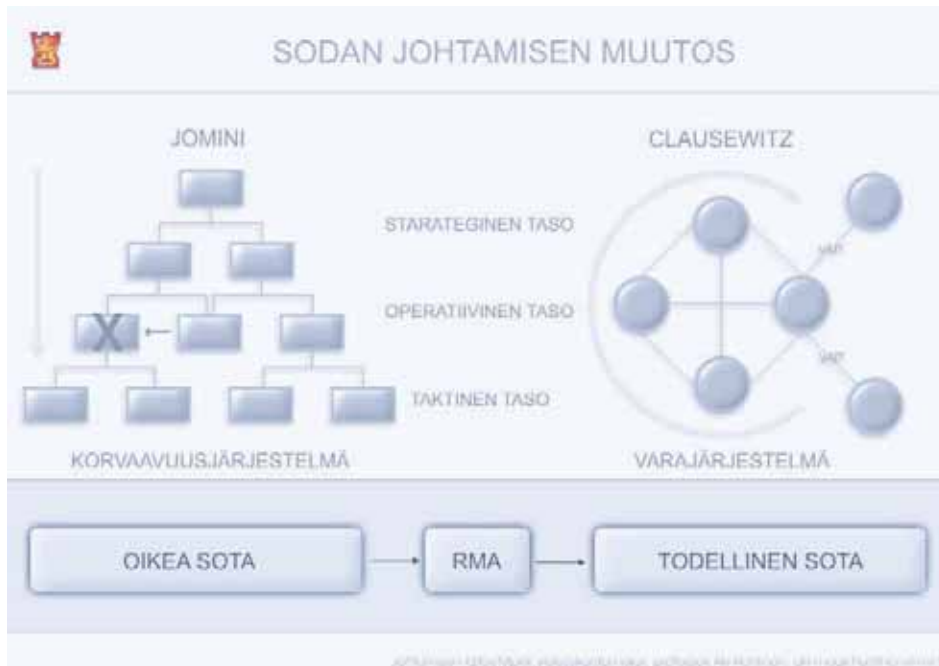
Suurin ongelma aikamme läntisillä ammattisotilailla on, että harva on enää pitkään aikaan ollut kosketuksissa kasvokkain vihollisen kanssa. Kaikki taistelut käydään koneiden ja teknologian avulla tietokoneiden näyttöpäätteiltä. Tai ei sittenkään, esimerkiksi Irakissa taistelevat yhdysvaltalaiset jalkaväkisotilaat kaduilla kuten aikaisemmissakin sodissa. (vrt. Lindberg, Jarmo 2005; Saarelainen 2005)

“Tulevaisuudessa taistelija on verkottunut erilaisiin johtamis- ja paikantamis- ja tulenjohtokykyisiin järjestelmiin. Hänen on tultava toimeen useita vuorokausia joukkonsa osana avusta riippumatta, hänen on luotettavasti voitava paikantaa itsensä, pystyttävä johtamaan omien ja tukevien aseiden tulta sekä toteamaan tulen vaikutus kohteessa ja tekemään tarvittavat tulensiirtokorjaukset maalin tuhoamiseksi” (Saarelainen 2005, 18)

Edellinen lainaus osoittaa, kuinka yksittäinen ammattisotilas tai pieni joukko kykenee yhä paremmin valvomaan ja operoimaan laajemmalla alueella uuden huipputeknologian avulla. Kun aikaisemmin länsimainen ihminen pohdiskeli ihmisen ja eläimen suhteen eroa, on tänään ihmisen ja koneen ero tai erottamattomuus keskeisellä sijalla niin siviili- kuin sotilaskulttuurissakin. (vrt. Perttula jne. 2005) Kun taktinen ja operatiivinen taso alkavat sulautua yhteen, alkaa strateginen ja poliittinen taso toimia myös yhä enemmän yhdessä.

Aseiden toimiessa yhä enemmän keventyneen teknologian avustuksella (esim. tietokoneet, mobiililaitteet) sodankäynnissä fyysinen voima, maskuliinisuus, avoin aggressiivisuus tai emotionaalinen kestävyys saavat rinnalleen uusia sotilaskulttuurillisia merkityksiä. Pahimmassa tapauksessa sotilaat korvataan koneilla tai käsiaseiden keventyessä käytetään lapsisotilaita moraalisesti hirvittävällä tavalla. Ihmiskuva sotilaskulttuurissa saattaa muuttua perusolemuksestaan totutuista soturiominaisuuksista.

Lineaarisesti askeltavasta johtamisprosessista “suunnittelu-päätöksenteko-toimeenpano” siirrytään teknologian mahdollistamana ajatukseen “havainnosta vaikutukseen”. Joukon koon ja voiman laskennallisuuden sijaan joukon luoma mielikuva esimerkiksi median kautta vaikuttaa sen voimakkuuteen. Terroristijärjestö Al-Qaida tuskin on jäsenistöltään kovin suuri, mutta se on hyödyntänyt johtamisessaan länsimaista mediaa ja länsimaisen ihmisen pelkotiloja. Teollisen ajan toisen maailmansodan lineaarisesta ja laskennallisesta sotataidosta ollaan jälleen palaamassa hetkeksi “Daavid ja Goljat” -asetelmaan. (vrt. Bourdieu 1999)



Kuva 1: Teknologian vaikutus sodankäynnin vallankumoukseen.

Kuten kuvasta näemme, jälleen kerran on tapahtumassa sodankäynnissä vallankumous, nyt teknologian ansiosta. Linja-esikuntaorganisaatio muuttuu verkostokeskeiseksi organisaatioksi, ja teknologia mahdollistaa operatiivisen tason pienentämisen taktisen tason ammatimaistumisen myötä. Muutoksessa henkii myös kansallisvaltion velvollisuus pohjaisen asevoiman muutos markkinatalouden ja demokration informaatioajan asiantuntijaorganisaatioksi. Voidaankin kysyä, olemmeko siirtymässä teollisen ajan "jominilaisesta" sotilasorganisaation kulttuurista "clausewitzilaiseen" organisaatiokulttuuriin.

Strategisen johtamisen haasteet

Johtamisen oppien aloittelijat ihastuvat helposti johtamisen konsultteihin, jotka tarjoavat nopeita keinoja kehittää omaa johtajuutta usein pinnallisilla malleilla, joiden väitetään toimivan toimintaympäristöistä riippumatta. Tutkijat Pekka Aula ja Saku Mantere ovat tutkimuksessaan Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta (2005, 23–27) todenneet, että strategiseen johtamiseen tulee suhtautua nykyistä kriittisemmin. Strategia-sana piilottaa alleen usein maskuliinisen ja verisen metaforan johtamisen periaatteista. Epävarmoissa olosuhteissa tehdyt päätökset ja vaihtoehtottomuus puetaan rationaalisen päätök-

senteon julkisuuskuvaan. Strategia luo johdolle henkilökohtaista turvallisuudentunnetta ja pönkittää vallankäyttöä. Toisaalta, kasvavan julkisuusriippuvuuden myötä, yleisö ei enää halua sellaisen yrityksen tuotteita, joka pettää asiakkaiden, kumppaneiden tai oman työntekijöidensä luottamuksen heti, kun se on taloudellisesti kannattavaa. Esimerkiksi turvallisuutta myyvän yrityksen tie jää nopeasti media-aikakautenamme lyhyeksi, ellei sen omassa työyhteisössä vallitse hyvän elämän ja turvallisuuden ilmapiiri. Maineen rakentaminen kestää 20 vuotta mutta tuhoaminen viisi minuuttia.

Konstruktiivinen ajattelu, oppiva organisaatio, jaettu johtajuus sekä strategiset mallit ovat aikamme johtamisen laatusanoja. (vrt. Santalainen 2005 ja Ropo jne. 2005). Ne luovat osaltaan ymmärrystä informaatioajan johtamiseen, mutta osaltaan myös abstrahoivat ja ohentavat itse johtamisen käsitteeseen kuuluvia merkityksiä. Usein näissä johtamisen trendeissä painottuu tekninen intressi ja praktinen sekä emansipatorinen intressi jäävät jalkoihin.

Lähes jokainen organisaatio hyväksyy ajatuksen siitä, että henkilöstö on sen tärkein voimavara. Tutkijat ovat sitä mieltä (vrt. Väyrynen 2004), että se ei kuitenkaan vielä riitä: henkilöstöstä riippuu koko yrityksen olemassaolo. Toisaalta joustavuuden tavoittelusta on seurannut varovaisuus sitoa yrityksiin henkilöstöä pysyvästi (Viitala 2004, 43). Ajateltaessa puolustusvoimia ja suomalaista maanpuolustusta olemme riippuvaisia rauhan ajan ammattitaitoisista upseereista rakentamassa puolustusjärjestelmäämme ja samalla myös koko asevelvollisesta reservistämme (vrt. Kaskeala 2006). Yrityksen toimintastrategiassa henkilöstö voimavarana perustuu siis ensikädessä osaamiseen vastaavasti kuin muut voimavarat perustuvat yhä enemmän tiedon varaan. Valitettavasti Suomesta puuttuvat henkilöstöjohtamiseen erikoituneet oppilaitokset, ja suomalaista upseerikoulutusta voidaankin pitää yhtenä merkittävimpänä alalla.

Tietoja Suomen kokonaismaanpuolustuksesta (2006, 227) mukaan väestömme ikääntyy seuraavan 20 vuoden aikana nopeammin kuin missään muussa EU-maassa. Julkisen sektorin menopaineet kasvavat samaan aikaan kuin rahoitusvaikeudet lisääntyvät verotulojen pienentyessä.

Kansallisen turvallisuuden suurimmat haasteet koskevatkin normaalia aikaa. Taloudellinen kriisi ei vielä salli valmiuslain käyttöönottoa, joten kriisi on hoidettava kansallisessa lainsäädännössä ja EU-säädöksissä määriteltyjen viranomaisten normaalien toimivaltuuksien puitteissa. Keskeistä tällöin on markkinoiden vakaus. Kansallinen turvalli-

suus ja sen johtaminen lepää siis yhä enemmän markkinavoimien armoilla ja teknologisen valvonnan varassa.

Keskeinen kysymys koskeekin sitä, onko Suomella varaa ylläpitää teknologista ja kustannuksiltaan kallista omavaraista turvallisuusjärjestelmää? Toisaalta jos edelliseen kysymykseen vastataan kieltävästi, ovatko vanhenevat suomalaiset todella valmiita uhraamaan oman hyvinvointinsa ja mukavuustasonsa kriisitilanteissa kansallisen turvallisuuden eduksi? Perusfilosofinen kysymys koskee siis sitä, painottuuko turvallisuuden rakentamisessa teknologia vai ihminen.

Johtajuus on toimimista käytännöissä

Sisäisesti epäjohtonmukaisessa maailmassa johdonmukaisuus ei enää ole hyve. Kyky olla monta asiaa ja monta ihmistä yhtä aikaa korostuvat sekä johtamisessa että työnteossa. Työ ja huvi yhdistyvät, kuten menneisyyden myyttiset tarinat yhdistyvät tulevaisuuden tavoitteiksi. (Heinonen 2005, 22)

Ajateltaessa työnjohtamista tulevaisuuden yksi keskeisiä työetiikan haasteita on jokaisen työntekijän sisäinen itsensä motivointi, hallinta ja ajankäyttö. Kamppailu itsensä kanssa nousee keskiöön (Heinonen 2005, 20). Omasta terveydestä ja ulkoisesta habituksesta huolehtiminen korostuu. Suullinen ja kirjallinen viestintä mukaan lukien uudet mediat sekä muiden kanssa työskentely suhteita rakentaen ovat menestymisen avaintekijöitä. (Heinonen 2005, 16)

Johtajuuden perustyökalut ovat ajattelu ja kielen käyttäminen (vrt. Helkama jne. 2001, 55–62). Kieli muuttuu yhä enemmän audiovisuaaliseksi. Pauli Juuti on kuvannut kielen ja diskurssien suhdetta johtamiseen kirjassaan Johtamispuhe (Juuti 2001; vrt. Harinen jne. 2002; Gahmberg 2001; 1991). Kielioppi on osa suomalaista kulttuuri- ja poliittista historiaa. Sotilaallisen ohjesäännön tavoin kielioppi on ollut jäykkää ja hitaasti muuttuvaa. Sotilaallisten pysyväismääräysten tavoin kurikeskeinen kielioppi on joutunut ristiriitaan todellisuuden käytännön kanssa. (vrt. Jokinen jne. 1999) Puhuttu ihmisten suomi on ollut koko sen olemassaolon ajan ristiriidassa kieliopin kanssa. Hannu Raittila kuvaa tilannetta Väinö Linnan ”Tuntemattoman Sotilaan” kautta seuraavasti:

”Syntyperältään myös vänrikki Kariluoto on Lammion kaltainen ohjesääntöinä esiintyvä kirjakieltä puhuva toisen polven suomalaisen sivistyneistön edustaja, joka isänmaansa vuoksi hylkäsivät sukujensa vanhat nimet sekä ilmaisuvoimaisen, vivahteikkaan ja korkeimman

opetuksen välineeksi vakiintuneen äidinkielenä. Kertomus Kariluodosta on kuitenkin kasvutarina: nuori vänrikki irtautuu kaavamaisista lähtökohdistaan ja tulee kapteeniksi ylennettyään lopulta niin lähelle tosisuomea puhuvia miehiään, elävää kansaa, että hänen on Linnan sommitelmassa pakko kuolla. Lammio puolestaan on kielensä lailla kuin elottomista aineista ja mekaanisista nivelistä kokoonpantu nukke. Ei Lammio voi kuolla, kun hän ei koskaan elänytkään. Kansamiesten mehevä ja rehevä orgaaninen puhekieli korostaa upseereiden kirja-kielen vähävoimaisuutta ja elottomuutta” (Raittila 2004; vrt. Siltala 1996).

Tulevaisuus on siis tarina, joka vaatii jatkuvasti tulla uudelleen kerrotuksi. Perinteisen operationaalisen ja strategisen johtamisen rinnalle tarvitaan visionaarista johtamista. On tavoiteltava sitä mitä ei ole, sillä tulevaisuus ei tapahdu odottamalla (Heinonen 2005, 20). Organisaation koko ei enää ole suoraan verrannollinen menestymiseen, vaan oleellista on kasvattaa oikeita asioita organisaatiossa. Muhammed Alin ajatus ”leijuu kuin perhonen, pistää kuin herhiläinen” kuvastaa tulevaisuuden organisaatiota. Myös menestyminen lyhyellä tähtämellä vaatii kykyä nähdä pitkälle aikajaksolle. Mitä suurempi visio ja pitempi tarkasteluväli, sitä suurempi riski vallitsee lähitavoitteiden saavuttamisessa. (Heinonen 2005, 18–19)

Tom Lundberg kuvaa mainiosti kirjassaan *Tuntematon Sotilas ja johtamisen taito* (2005, 19, 21, 137), kuinka suomalaisessa esimieskulttuurissa on vallalla kliseenomaisena ajatus Edvin Laineen elokuvan pohjalta Jussi Jurkan roolityönä tekemän Lammion huonon johtajan yliohjaava ja autoritäärinen johtamismalli, kun taas samaisessa elokuvassa Koskela saa hyvän johtajan aliohjaavan ja osallistuvan johtajan brändin. Lundberg korostaakin, että Lammio on yksi väärinymmärretyistä johtajatyypeistä suomalaisessa esimieshistoriassa. Tosiasiassa Väinö Linna on kuvannut Lammion rohkeaksi, päättäväiseksi, luotettavaksi ja lujaksi ammattisotilaaksi. Lundberg viittaakin syväjohtamisen mallia tutkineeseen Vesa Nissiseen, jonka mukaan Koskelan kaltaisilla johtajilla ei ole kykyä ajatella asioita laajasti. Nissisen tulkinnan mukaan Koskelasta ei mm. olisi tämän päivän yrityksen toimitusjohtajaksi. Samaan hengenvetoon Nissinen toteaa, että Lammio ei puolestaan osaa sopeuttaa johtamiskäytäntöjään vallitsevaan toimintaympäristöön. Törmäys miesten kanssa, erityisesti alikersantti Rokan kanssa, korostuu Edvin Laineen elokuvan keskeiseksi teemaksi sodan merkityksestä.



Kuva 2: Sotilasjohtajan toimintaympäristön vaikutus ammatti-identiteettiin

Kuten kuvasta näemme, sotilasjohtajan ammatti ei ole enää pelkätään oman joukon kouluttamista ja johtamista ja vihollisen tuntemista, vaan yhä enemmän oman toiminnan vaikutusten ennakoimista median ja kansalaisyhteiskunnan vaikuttavuuden näkökulmasta.

Johtajuutta on lähestyttävä laadullisesti

Johtamisen käsite kattaessaan johtajuuden (leadership) voidaan katsoa kuuluvaksi ihmistieteelliseen käytäntöön. Johtamisen tutkimuskohteet voivat siis olla inhimillisen toiminnan tuotteita, tuloksia ja merkityksiä (Mehtonen 1976, 3).

Naturalistinen tai luonnontieteellis-matemaattinen maailmankuva ei yksin kykene selviytymään johtajuuden tutkimuksesta silloin, kun tutkimuskohteena on elävä ihminen, koska se pelkistää sosiaalisen todellisuuden tuotteet, tulokset tai merkitykset kemiallis-fysikaaliseksi rakenteiksi, systeemeiksi tai malleiksi, tai pelkistää edelliset yksilön psykologiseksi ominaisuuksiksi, esimerkiksi aivotoiminnaksi. (vrt. Aaltola, Juhani 2001; Hakkarainen jne. 2004.) Naturalistinen tai matemaattis-

luonnontieteellinen maailmankuva pyrkii siihen, että ihmisen yksittäinen teko voitaisiin ymmärtää ilman sosiaalis-kulttuurista horisonttia. Ihminen koneena, esimerkiksi ns. "kyborg"-taistelija, on pyrkimys tehdä taistelusta täysin ennakoitavaa matemaattisesti ja digitaalisesti. Tällainen hybrisi ei ole uutta vaan toistuu säännöllisesti länsimaaisessa sotahistoriassa. Kun ihminen poistuu taistelun keskiöstä ja etäisyys vastustajan tappamiseen lisääntyy teknisten välineiden parantuessa, alkaa sotataidollinen rappio. Kun koneet korvaavat jalkaväkitaistelijan, ollaan jälleen sotataidollisesti laskevalla käyrällä. (vrt. Huhtinen 2005; Mehtonen 1976, 6, 11; vrt. Hankamäki 2003; Haaparanta jne. 2002.) Sotilasjohtajuudessa kuitenkin korostuu yhä edelleen päällikkyyks ja komentajuus. Käsky ja jakamaton vastuu ovat johtajuuden ydintoimintoja, jotka vaativat laadullista tutkimusotetta.

Usein pohditaan johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) eroa. Johtajuus eroaa johtamisesta ehkä selvimmin siinä, että johtaminen liittyy vahvasti teollisen ja modernin aikakauden kaaoksen hallintaan ja läntisten yhteiskuntien rationalisoimispyrkimyksiin. Suunnittelu, organisointi, päätöksenteko ja kontrollointi ovat tyypillisiä johtamisen eli "managementin" lähtökohtia.

JOHTAJUUS (LEADERSHIP)	JOHTAMINEN (MANAGEMENT)
tuottaa vaihtoehtoja ja muutosta	tuottaa järjestystä ja yhdenmukaisuutta
suunnan näyttäminen	suunnittelu ja budjetointi
visio, kokonaisuuden pelkistäminen, strategiat	agendat, aikataulut, resurssit
asettaa ihmisiä, henkilöstöstrategia	organisoida
viestiä päämääristä, etsiä yhteisymmärrystä, rakentaa tiimejä ja koalitioita	tarjota rakenne, luoda työpaikkoja, säännöt ja ohjeet
motivaatio ja inspiraatio	valvonta ja ongelmien ratkaisu
energisoita, voimaannuttaa ja tyydyttää	luoda kannustimia, generoida luovia ratkaisuja, parantavat prosessit

Taulukko 1: Johtajuuden ja johtamisen erot (Northouse 2004, 9)

Johtajuuteen liitetään yhä useammin päättäväisyyden, luotettavuuden ja sosiaalisuuden piirteitä. Median myötä edellisten ilmiöiden uskottavuus nousee niiden totuusarvon yläpuolelle. Yleisesti pidetään lähtökohtana sitä, että organisaatio toimii ja työskentelee sitä paremmin, mitä paremmin ihmisten "managerial"-asema on räätälöity "leadership"-lähtökohdista (Northouse 2004, 21).

Johtaminen käsitteenä peittyi tänään yhä enemmän strategian käsitteen alle. Strategia-sanan lähtökohtana on kreikan kielen kenraalia tarkoittava sana stratigos. Se puolestaan jakautuu sanoihin stratos

(armeija) ja agein (johtaa). Nykyisin strategialla tarkoitetaan liikemies-taitoa. Sotataidon kannalta nykyinen jako portfolio-, liiketoiminta- ja toimintostrategiaan merkitsee asevoimien keskittymistä toimintostrategiaan, jossa keskeistä on toimintojen, prosessien ja työskentelyalueiden yhdistäminen yhdeksi strategiaksi. (Karlöf jne. 2004, 257, 140; vrt. Santalainen 2005)

Päätöksenteon ja tiedonkäsittelyn hajauttaminen keskushallinnosta paikallistasoille on myös vaikuttanut käytettyyn hallintokieleeseen. Yhden keskitetyn asiakirjan sijaan syntyy useita erilaisia tekstejä, ohjeita, suunnitelmia ja päätöksiä suunnitelmista. Kaikista näistä laaditaan työvaiheissa useita eri versioita ja niiden ympärillä käydään lukuisia keskusteluja. Tällä moninaisuudella on myös vaikutuksensa siihen, että käsitteet ja niiden ympärillä olevat sanat ovat muuttuneet monimerkityksellisiksi ja irronneet usein alkuperäiskontekstista. Organisaatiomuutosten ja työnjakojen ohella informaation ja teknologian kasvu on muuttanut johtamis- ja hallintokulttuuria. Byrokratian kieli on muuttumassa yhä enemmän mainonnan ja viihteen suuntaan. Virkamiesten asioille luodaan hyväksyntää muun yhteiskunnan käyttäytymisen tavoin. Myös ympäristötietoisuus, kuluttajuus ja tasa-arvon retoriikka ovat läpäisemässä eri hallinnon alojen tekstit. (Heikkinen, Vesa 2002, 23; vrt. Aaker jne. 2000)

Laadullinen tutkimus johtamisen teoreettisena lähtökohtana

Länsimainen tiede ammentaa alkunsa Platonin ja Aristoteleen ajattelusta (vrt. Tuomi jne. 2002, 25). Näistä kahdesta filosofista alkoi kehittyä kolme ajattelumuotoa: skolastinen, rationaalinen ja empiirinen ajattelu. Skolastinen ajattelu johti uudella ajalla fenomenologian ja eksistentiaalismin syntyyn äärimmäisinä vastakohtina loogiselle empirismille sekä lievemmin rationalismiin ja idealismiin polun kautta hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Kuten Tuomi ja Sarajärvi toteavat (2002, 25), toisilleen äärimmäisiä tieteenfilosofian suuntauksia ovat fenomenologis-eksistentiaalinen suuntaus analyyttis-filosofiselle ja loogis-empiristiselle suuntaukselle.

Laadullisen perinteen (vrt. Alasuutari 1993) voidaan katsoa alkavan Aristoteleen ajattelusta, jos Aristoteleen ajattelua verrataan Galileon ajatteluun. Aristoteles korosti nimenomaan ymmärtämistä (vrt. Aristoteles 1989 ja 1991), Galileo puolestaan selittämistä tutkimuksen toimintana. Galileinen tieteenfilosofian polku on kiinnostunut luonnosta, kun taas pragmatismista aina fenomenologiaan asti kiinnostus kos-

kee ensikädessä merkitystodellisuutta. Laadullisen tutkimuksen valtavirtojen – fenomenologian, eksistentialismin ja hermeneutiikan – suhde on läheinen. (vrt. Husserl 1995; Juntunen jne. 1977.) Fenomenologia on kiinnostunut ilmiöiden ontologiasta epistemologian kustannuksella, eksistentialismi pitää ihmisen olemassaoloa kaiken lähtökohdannana, ja hermeneutiikka pyrkii antamaan ymmärryksen edellisten ajattelutapojen kuvauksille (vrt. Juntunen 1990; Mehtonen 1976; Sartre 2004; Sestov 2004). Näiden kolmen vastakohtana voidaan pitää juuri analyyttistä filosofiaa, jossa epistemologiset kysymykset hautaavat alleen ontologiset kysymykset. (Tuomi jne. 2002, 36)

Hermeneuttis-fenomenologisen tieteenfilosofian tiedonintressi voidaan nähdä vahvasti praktisena, kun taas analyyttisen filosofian ja loogisen empirismin tiedonintressi on teknistä. Kriittiset teorit (marxilaisuus, freudilaisuus) sekä toimintatutkimuksellisuus pyrkivät emansipatoriseen tiedonintressiin. Puhuttaessa ns. kovista ja pehmeistä menetelmistä voidaan varsinaisesti vain loogista empirismiä nimittää kovaksi menetelmäjähtökohdaksi muiden edustaessa enemmän pehmeää tutkimustapaa. (Tuomi jne. 2002, 54)

Laadullinen tutkimus liikkuu siis hengestä kohti tietoisuutta ja tietoisuuden liittymistä objekteihin. Tämä Hegelistä alkanut kehitys jakautuu hermeneuttiseen ja fenomenologiseen vaiheeseen, jota seuraa nykyinen psykologia. (vrt. Juntunen, Mehtonen 1977, 29.) Psykologia, sosiologia ja sosiaalipsykologia ovatkin välttämättömiä oppialoja sotilasjohtajuuden tutkimuksen intresseissä, joita täydentää poliittinen ja aatteellinen historia. Laadullinen tutkimus ottaa väistämättä kantaa myös tieteen toteuttamisen päämääriin. Positivismissa puolestaan tieteenharjoittaja ei ota kantaa imperatiiveihin, koska tutkimuskohde nähdään osana luonnon järjestystä. (Juntunen, Mehtonen 1977, 83)

Laadullinen tutkimus soveltuu johtamiseen juuri johtajuuden motivaation, vuorovaikutuksen ja intentionaalisuuden eli tarkoituksellisuuden kautta. Johtajuus puhtaasi laadullisena ilmiönä onkin aina tuottanut hankausta johtamisen rationaaliselle ulottuvuudelle. Ihminen ja asia on asetettu vastakkainen länsimaisessa filosofiassa sen alusta alkaen. (vrt. Buber 1993; Hakkarainen 2004)

Olli Harinen ja Pertti Alanen ovat artikkelissaan ”Sotilassosiologinen tutkimus puolustusvoimissa. Sosiologia ja sosiaalipsykologia osana johtamisopin ja koulutustaidon tieteenalaperustaa” (Harinen jne. 2002, 1) todenneet sen, kuinka psykologia tieteenalana muodostui osaksi puolustusvoimien tutkimustoimintaa jo 1940-luvulla, mutta sosiologia ja sosiaalipsykologia huomattavasti hitaammin. Syynä tähän lie-

nee sotilasjohtajakulttuurin kiinnittyminen vahvasti yksilökeskeiseen johtamiseen. (vrt. Aittola 1999; Hänninen jne. 2001)

Sotilaspsykologia, -sosiologia ja -sosiaalipsykologia muodostavat asevoimien käyttäytymistieteellisen perustan, joka tarjoaa teoreettista sotilastoimintaympäristöön sovellettua tutkimusta erityisesti johtajuuden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen alueelle. Käyttäytymistieteellisen toiminnan taustalla on ollut erityisesti demokraattisissa valtioissa asevoiman ja muun yhteiskunnan vuorovaikutuksen tiivistäminen toisen maailmansodan jälkeen.

Johtajuus on vuorovaikutusta ja ihmisten välistä havaintojen hallintaa. Johtajuuden suhde propagandaan tai nykyisin puhuttaessa havaintojen hallintaan on siis vahva ja korostuu erityisesti sotilaallisessa ympäristössä. Propaganda tai havaintojen hallinta on siis yksi keskeinen keino johtamisessa ja erityisen korostunut tämän päivän audiovisuaalisen kulttuurin aikana. (vrt. Kupiainen 2005.) Vaikka johtajata-solla ja johtajakoulutuksessa propagandan merkitys tiedostetaan, sisältää yhteiskuntamme ja sosiaalinen elämämme rakenteellisia ratkaisuja, joiden kautta propagandan harjoittaminen on laillisesti mahdollista ja jopa yhteiskunnallisesti sallittua. (vrt. Turunen 2005)

Propagandaa ja vaikuttamista on tutkittu historiassa, politiikan tie-teissä, sosiologiassa ja psykologiassa. Poliitiikan tutkimus on keskittynyt yleisen mielipiteen tutkimukseen, kun taas sosiologia on tutkinut sosiaalisia liikkeitä ja niiden vaikuttamiskeinoja. Psykologia on puolestaan tieteenä kohdentunut yksilön vaikutusmekanismeihin ja viestintätutkimus massakulttuurin analysoimiseen. (O'Donnell jne. 1999, 1–2; vrt. Halonen 2005.) Globalisaation myötä talouden, hyvinvoinnin, omistamisen, yksilöllisyyden ja turvallisuuden arvot ovat leviämässä maailmanlaajuisiksi arvoiksi. Käyttäytyminen puolestaan ankkuroi arvoja ihmisessä. (vrt. Niskanen jne. 2004; Kauppinen 2002)

Eettinen johtajuus

Johtajuuden tutkimuksen yksi ulottuvuus on eettinen johtajuus. Eettinen johtajuus määräytyy sotilaskulttuurissa käskyn ja pehmeämpien vuorovaikutuskeinojen väliin.

Etiikka oppina kertoo, mikä on hyvää ja mikä paha. Moraali puolestaan kertoo sen, mikä on oikein ja mikä väärin. Ollaan melko yksimielisiä siitä, että moraalialia voidaan opettaa, mutta etiikka on enemmänkin tosiasia, jota joko toimintaympäristöissä on tai ei ole. Eettiset peri-

aatteet, kuten oikeudenmukaisuus ja vapaus, saavat moraalissa lain määrityksen, joka määrittelee kullekin ajalle ja toimintaympäristölle sen, mikä on oikein ja mikä väärin. Toisaalta laki, joka ei perustu tai heijasta enää eettisiä lähtökohtia, on merkityksetön ja hajottaa yhteisöä lopulta sisältäpäin. (Kauppinen 2002, 19.) Arvot puolestaan ovat eettisen koodin manifesti. Ne kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan. Niiden määrittely nostaa organisaation motivaatiota, mutta jos arvot eivät konkretisoidu, odotustaso ja työtehokkuus romahtavat.

	Lain oppi	Filosofia	Organisaatio	Johtaminen
Periaate	Oikeudenmukaisuus	Etiikka	Arvot	Visio (tahtotila)
Käytäntö	Laki	Moraali	Normit	Missio (toiminta- ajatus)
Seuraukset, palaute	Rangaistus/seuraukset	Huono/hyvä omatunto	Palkkiot/seuraukset	Toiminta (yksilöt), vastuu ja sitoutuminen

Taulukko 2: Käsitevertailu paikallistaa arvot eettisiksi periaatteiksi. (Kauppinen 2002, 20, 48–52).

Sokrateen mukaan kaiken tietämisen lähtökohtana on ihmisen ymmärrys niistä rajoista, joiden tuolle puolen hän ei voi tietää. Sokrateen tavoin Jeesus ja Buddha voivat toimia johtajuuden metaforina. (vrt. Mäkelä 2004; Paavola 2001)

Sokrateesta kirjoittanut Platon kuvaa kirjassaan ”Valtio”, kuinka suurin osa ihmisistä elää kuin heidät olisi sidottu penkkeihin katsomaan elämää luolassa seinälle heijastetuista kuvista. Platonin mukaan ihmiset elävät varjojen maailmassa. Osalle ihmisistä mahdollistuu pääsy pois luolasta varjojen alkuperän keskelle. Kun luolan varjoista ja kahleista vapautunut ihminen palaa todellisen elämän koettuaan takaisin luolaan, luolassa olevat ihmiset eivät usko todeksi niitä puheita, joista hän heille kertoo. Platon korostaa, että kukaan ihminen ei yksin voi vapautua kahleista varjojen maailmasta valoon, vaan vapautumiseen tarvitaan aina toinen ihminen. Siksi johtajuudessa on kyseessä aina myös Platonin tarkoittama eettinen suhde.

Aristoteleen eettinen analyysi on koko läntisen eettisen tieteellisen ajattelun lähtökohta. Aristoteleen etiikan perusteos ”Nikomakhoksen etiikka” (1989) sisältää johtamisen kannalta keskeisiä teemoja. Aristote-

teleen keskeinen ajatus on ns. kultainen keskitie. Se ei kuitenkaan tarkoita laskennallista keskiarvoa, koska eettisten asioiden kohdalla kultainen keskitie ja harmonia riippuvat toimintaympäristöstä, ihmisen kehitysvaiheesta ja ylipäättään tietämisen mahdollisuudesta. Kultainen keskitie ei myöskään merkitse itsekuria, koska toimintaympäristön ja käytännöllisen järjensä avulla hyveellinen ihminen on tottunut haluamaan asioita oikein tarvitsematta sisäistä kamppailua. Itsekuri liittyy enemmänkin kristilliseen omaantuntoon ja pahuuden absoluuttisuuteen. Hyvään pyrkivällä ihmisellä ei ole aihetta häpeään. Siksi aristoteelinen etiikka ei voi kuulua kasvatuksen ja lapsuuden alueeseen, koska sen ymmärtäminen vaatii elämäkokemusta, valintoja ja elämisen aikaa taaksensa.

Sodan johtamisessa voitto on keskeinen päämäärä, jonka korkein muoto on sen saavuttaminen ilman kamppailua, kuten Sun Tzu on asian ilmaissut. Kristillisen perinteen mukana voiton tai hyvän saavuttamisen katsotaan aina sisältävän kamppailua ja kärsimystä Kristuksen kohtalon mukaan. Aristoteleen etiikassa tällainen lähtökohta ei ole välttämättömyys. Mutta läntisestä sotahistoriasta tiedämme, että lähes poikkeuksetta sotilaalliset voitot ovat vaatineet kamppailua, kärsimystä ja uhrauksia.

Ihmisen elämä on jatkuvien valintojen tekemistä. Valinnat ovat puolestaan etiikan keskeinen tutkimuskohde. Etiikan, kuten eettisen johtamisenkin, keskeinen ongelma on ollut tasapainottelu tiedon (kuinka asiat ovat) ja uskon (kuinka niiden pitäisi olla) välimaastossa. Etiikka ilmentää periaatteita, joiden pohjalta ihminen tekee valintojaan ja pohtii niitä. Näistä syntyvät moraaliset käsitykset ja käytännöt. Sodankäyntiä on pidetty keinona, mutta yhä enemmän sodasta sen rakenteellistumisen myötä on tullut itse päämäärä. (vrt. Niskanen jne. 2004; Saarinen 2004)

Etiikka kuuluu siis käytännöllisen filosofian alaan, jota on myös nimetty politiikan tieteenksi. Poliitiikan tieteen keskeisiä osa-alueita ovat olleet sotataito, taloudenhoito ja puhetaito. Kyseiset taidot ovat keskeisessä asemassa myös johtajuudessa. Analogia säilyy myös meidän aikaamme, jossa avainhenkilöiden ja ammattijohtajien toimintaa tarkastellaan juuri heidän julkisen esiintymisensä, hallintokykynsä ja tuloksenteekokykynsä kautta. (vrt. Saarinen 2004)

Lopuksi – Hyvän sotilasjohtajuuden laadulliset edellytykset

Jyrki Reunanen kuvaa kirjassaan "Tieto, tahto ja valta. Tahdonmuodostuksen menetelmä" (2000), kuinka tieto vaikuttaa päätöksentekoon ja tahdonmuodostukseen. Usein kuvitellaan, että ihmisellä on tahto valmiina, mutta valta puuttuu. Antamalla ihmiselle valtaa ei kuitenkaan taata tahdonmuodostumista, jonka avulla johtajuuteen saadaan kaivattua päätöksentekokykyä. (Reunanen 2000, 6–7)

Asevoimien avautuessa mielipidepohjainen tahdonmuodostus lisääntyy päätöksenteon perustana ja korvaa lakiin perustunutta moraalialia. Puhe strategioista lain sijaan perustuu vallitsevaan demokratian, markkinatalouden ja teknokratian yhdistelmään. Tekninen asiantuntemus ja demokraattinen tavoitteenasettelu ovat keskeiset lähtökohdat. Tavoitteenasettelu on siis poliittista, ja suuret linjaratkaisut tehdään mielipidepohjaisesti. Asiantuntijavalta kiedotaan mielipidevallan sisään. Päätöksiin pyritään niin, että asioilla on enemmistön kannatus ja asiantuntijoiden tuki takanaan. Entisten ideologioiden, sosialismin, nationalismin ja liberalismien sijaan ympäristö- ja sukupuoliasiat sekä uudet uhat, kuten terrorismi tai järjestäytynyt rikollisuus, ovat nousseet johtajuuden ja yleisen mielipiteen keskiöön. Julkisten henkilöiden yksityisyyden kiinnostavuus on tehnyt politiikasta viihdettä ja johtajuudesta psykologiaa.

Teorian ja ideologian ero on juuri siinä, että teoria on tarkoitettu asiantuntijoille ja ideologia suurelle yleisölle ja päätöksentekijöille. Johtavilla päätöksentekijöillä on niin kiire, että he eivät ehdi lukea ilmiön tai aiheen taustatutkimuksia, vaan joutuvat tekemään päätökset kiireissä aikaikkunoissa julkisuudessa vellovan rajatun ja pelkistetyn tiedon varassa.

Mitä kapeammaksi käy mahdollisuus asiantuntijuuteen ja hallinnolliseen valmisteluun, sitä enemmän päätöksenteko muuttuu yleisen mielipiteen ja muodollisen lainsäädännön varassa tapahtuvaksi toiminnaksi, jossa media näyttää keskeistä roolia. Kulttuurimme amerikkalaistumiseen ei kuulu pysyvä, professionaalinen virkamieskunta, joka valittaisiin pätevyiden ja tutkintojen mukaan. Sen sijaan katsotaan, että kuka tahansa millaisilla lähtökohdilla tahansa oman sitkeytensä, yrittämisensä ja erityisesti oppimisen avulla voi nousta pohjalta huipulle. Perinteille, historialle ja abstrakteille hierarkioille viitataan kintaalla. Perinteisellä sotilasjohtajuudella on siis paljon vartioitavanaan.

Kirjoittaja (s. 1966) työskentelee professorina Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksella. Kirjoittaja on koulutukseltaan yleisesikuntaupseeri ja filosofian tohtori. Kirjoittaja on käytännöllisen filosofian dosentti Helsingin yliopistossa ja media- ja informaatioteknologian filosofian ja yhteiskunnallisten seurausten tutkimuksen dosentti Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnassa. (aki-mauri.huhtinen@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2000) Brändien johtaminen. Suomentanut Pirkko Niinimäki. WSOY, Helsinki.

Aaltola, Juhani; Valli, Raine (2001, toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä: Gummerus.

Aittola, Tapio (1999, toim.): Kasvatussosiologian teoreetikoita. Helsinki: Gaudeamus.

Alasuutari, Pertti (1993): Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Aristoteles (1989): Nikomathoksen etiikka. Suomentanut Simo Knuuttila. Helsinki: Gaudeamus.

– (1991) Poliitikka. Suomentanut A. M. Anttila. Gaudeamus, Helsinki.

Aula, Pekka; Mantere, Saku (2005) Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.

Buber, Martin (1993) Sinä ja minä. Suomentanut Jukka Pietilä. WSOY, Juva.

Bourdieu, Pierre (1999) Televisiosta. Suomentanut Tiina Arppe. Helsinki, Otava.

Carroll, Stephen J.; Gannon, Martin J. (1997) Ethical Dimension of International management. Sage Publications, London.

Gadamer, Hans-Georg (2004) Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Suomentanut Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.

Gahmberg, Henrik (2001). "Elämisen tarinat kulttuurissa," artikkeli Suomen Akatemian Kulttuuri 2001 tiedekatselmus -sarjassa, sanomalehti Pohjalainen 17. 10. 2001.

Gahmberg, Henrik (1991). "Organizational Ideology and Leadership: A Semiotic View", *Hallinnon Tutkimus*, 3/1991, s. 198–200.

Haaparanta, Leila; Oesch, Erna (2002) *Kokemus. Acta Philosophica Tamperensia vol. 1. Tampere.*

Habermas, Jürgen (2004) *Julkisuuden rakennemuutos. Tutkimus yhdestä kansakunnan kategoriasta. Suomentanut Veikko Pietilä. Tampere: Vastapaino.*

Hakkarainen, Kai; Lonka, Kirsti; Lipponen, Lasse (2004) *Tutkiva oppiminen. 6. uudistettu painos. WSOY.*

Halonen, Lauri (2005) *Mielikuvat ovat tärkeämpiä kuin totuus – Propaganda ja sitä säätelevät sodan oikeussäännöt neljän eri konfliktin kautta analysoituina. Tampereen yliopisto. Poliitiikan laitos. Valtio-oppi. Pro gradu –tutkielma.*

Hankamäki, Jukka (2003) *Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Yliopistopaino.*

Harinen, Olli; Alanen, Pertti (2002) "Sotilassosiologinen tutkimus puolustusvoimissa. Sosiologia ja sosiaalipsykologia osana johtamisopin ja koulutustaidon tieteenalaperustaa". *Tiede ja Ase N:o 60. Gummerus, Jyväskylä, 58–85.*

Heikkinen, Vesa (2002, toim.) *Virkapukuinen kieli. Tietolipas 182. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.*

Heinonen, Sirkka (2005) "Tulevaisuuden työelämän osaamistarpeet ja toimintaympäristöä muokkaavat paradoksit" *Futura 4/2005, s. 14–26.*

Helkama, Klaus; Myllyniemi, Rauni; Liebkind, Karmela (2001) *Johdatus sosiaalipsykologiaan. 3–4. painos. Helsinki: Edita.*

Huhtinen, Aki (2005) *Sanasota – johdatus sodan ja sodanjohtamisen filosofiaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu ja Lahti: Elan Vital.*

Huhtinen, Aki; Tammikivi, Juha (2005) "Johtaa ja /vai kouluttaa? – Suomalainen upseeri 2020 ja johtamisen merkitys" *Sotilasaikakauslehti 4/2005, 15–17.*

Husserl, Edmund (1995) *Fenomenologian idea. Viisi luentoa. Suomennos Juha Himanka, Janita Hämäläinen, Hannu Sivenius. Like, Loki-Kirjat, Helsinki.*

Hänninen, Vilma; Partanen, Jukka; Ylijoki, Oili-Helena (2001) *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjät. Tampere: Vastapaino.*

Jokinen, Arja; Juhila, Kirsi; Suoninen, Eero (1999) *Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.*

Juntunen, Matti (1990) Martin Heideggerin fundamentaaliontologian modaalitemporaalinen problematiikka. Jyväskylän yliopisto. Filosofian laitoksen julkaisuja 41/1990.

Juntunen, Matti; Mehtonen, Lauri (1977) Ihmistieteiden filosofiset perusteet. Jyväskylä:Gummerus.

Juuti, Pauli (2001) Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. PS-kustannus, Helsinki.

Juuti, Pauli; Rannikko, Heikki; Saarikoski, Ville (2004) Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Aavaranta-sarja. Otava, Helsinki.

Karlöf, Bengt; Lövingsson, Fredrik Helin (2004) Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. Suomentanut Maarit Tillman. Edita, Helsinki.

Kaskeala, Juhani (2006) "Kaskeala arvosteli rajusti tuottavuusvaatimuksia" Helsingin Sanomat 24.1.2006.

Kauppinen, Tero J. (2002) Arvojohtaminen. Otava, Helsinki.

Kupiainen, Reijo (2005) Mediakasvatuksen eetos. Fenomenologinen tutkimus mediakasvatuksen etiikasta. Acta Universitatis Lapponiensis 86. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Lappalainen, Jussi (1988) Aseet ja taistelut. Sotataidon kolme vuosituhatta. Otava, Helsinki.

Lappalainen, Matti (2005) Hannes Ignatius. Mannerheimin harmaa eminenssi. WSOY, Helsinki.

Lehtinen, Markku ja Santanen, Eino (2004) "Sota on vaikea asia". Nuori Voima 3/04.

Lindberg, Jarmo (2005) "Amerikan sotilaan hyökkäyssuunnitelma, osa 2". Sotilasaikakauslehti 2/05, s. 16–28.

Lundberg, Tom (2005) Tuntematon Sotilas ja Johtamisen taito. Porvoo: Motto Universal Oy.

Mehtonen, Lauri (1976) "Ateoreettinen ymmärrys ja fenomenologia". Taiteen filosofian tutkimusprojektin julkaisu I. Jyväskylän yliopisto. Filosofian laitos. Julkaisu 7. (1–18).

Mäkelä, Raimo (2004) Naamiona terve mieli. Miten kohtaan luonnehäiriöisen? Kahdeksas laajennettu painos. Perussanoma oy, Kauniainen.

Niskanen, Hannu; Ahonen, Seppo (2004) Ihmisestä on kysymys. Arvot väkivallan maailmassa. Puolustusvoimien kirkollinen työ. Kirjapaja, Helsinki.

- Northouse, Peter (2004) *Leadership. Theory and practice*. Third Edition. Sage Publications, London.
- O'Donnell, Victoria; Garth, S. Jowett (1999) *Propaganda and Persuasion*. Third Edition. Sage Publications, Inc. London.
- Paavola, Vesa (2001) *Ryhtyisinkö sankariksi?* Rasalas. Helsinki: Otava.
- Perttula, Juhani; Latomaa, Timo (2005, toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. Dialogia 2005.
- Pietilä, Kauko (2005) "Habermasin tiedonintressiajatuksen käyttö ja intressi" *Niin & näin* 4/2005, 105–111.
- Raittila, Hannu (2004) "Vapaa maa sai viimein myös vapaan kielen". *Helsingin Sanomat* 24.12.2004 (C3).
- Reunanen, Jyrki (2000) *Tieto, tahto ja valta. Tahdonmuodotuksen menetelmä*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Ristimäki, Kari (2004) *Yrittäjäksi identifioituminen. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus nuorten yrittäjyyteen liittyvän identiteetin kehityksestä*. *Acta Wasaensia* No 130. *Liiketaloustiede* 51, johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.
- Ropo, Arja; Eriksson, Marja; Keso, Heidi; Koivulainen, Niina; Lehtimäki, Hanna; Pietiläinen, Tarja; Sauer, Erika (2005) *Jaetun johtajuuden särmit*. Talentum.
- Routila, Olavi (1986) *Miten teen tiedettä taiteesta. Johdatus taiteentutkimukseen ja taiteen teoriaan*. Keuruu: Clarion.
- Räsänen, Mika (2005) *Transformationalinen johtaminen persoonallisuusteoreettisesta näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma. 88. Kadettikurssi, Helsinki.
- Saarelainen, Tapani (2005) "Yksittäinen jalkaväkitaistelija – unohdettu voimavara?" Osa 1. *Sotilasaikakauslehti* 5/2005, s. 14–20.
- Saarinen, Jari (2004) *Johtajan yksinäisyys*. Pro gradu -työ. *Sosiaalietiikka, systemaattisen teologian laitos*. Helsingin yliopisto, teologisen tiedekunnan kirjasto.
- Santalainen, Timo (2005) *Strateginen ajattelu*. Talentum.
- Sartre, Jean-Paul (2004) *Minän ulkoisuus. Fenomenologisen kuvauksen hahmotelma*. Suomentanut ja esipuheen kirjoittanut Antti Kauppinen. *Paradeigma*-sarja. Tutkijaliitto, Helsinki.
- Sestov, Lev (2004) *Mikään ei ole mahdotonta. Kausaalittomuuden ylistys*. *Suomennos, johdanto ja selitykset* Mari Miettinen. Ilias, Gummerus.

Siltala, Heikki (1996) Kolmen rintaman konfliktit. Väinö Linnan Tuntemattoman sotilaan, Norman Mailerin *The Naked and The Dead* ja Willi Heinrichin *Das geduldige Fleisch*in tekstienvälisyys. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki.

Syrjälä, Leena; Ahonen, Sirkka; Syrjäläinen, Eija; Saari, Seppo (1994) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tietoja Suomen kokonaisuomaanpuolustuksesta (2006) Maan ja kansalaisten turvallisuus – yhteiskunnan toiminnan turvaaminen. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi.

Turunen, Ari (2005) Tosi on! Valheen, vääristelyn ja vilpin historiaa. Helsinki: WSOY.

Viitala, Riitta (2004) Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Edita.

Väyrynen, Riitta (2004) Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki:Edita.

Yliniemi, Terhi (2004) Päätöksenteon tietotarpeet kriisitilanteissa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden o

Tärkein voimavaramme! – Henkilöstödiskurssi henkilöstöstrategian valossa

Marko Laaksonen

Johdanto

Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdyissä opinnäytteissä ja tutkimuksissa lähdeaineistoa on yleensä tutkittu ja tulkittu niin, että ne kuvaisivat suoraan todellisuutta. Harvoin on näissä tutkimuksissa pohdittu, mitä todellisuus on ja miten se muodostuu. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohde, 'Puolustusvoimien henkilöstö', tulkitaan yleensä lähdeaineiston perusteella esimerkiksi 'Suomen Puolustusvoimiin työ- tai virkasuhteessa oleviksi ihmisiksi', joka sinänsä on tietysti täysin pätevä määritelmä. Mutta jos henkilöstön käsitettä aletaankin tutkia erilaisista näkökulmista, alkaa se saada uusia ulottuvuuksia; Puolustusvoimien ylimmällä johdolla, kadetilla, varusmiehellä, pasifistilla ja alakoululaisella on omat käsityksensä Puolustusvoimien henkilöstöstä. Se, millaisen sisällön 'henkilöstö' edellä mainittujen keskuudessa on saanut, riippuu heidän henkilökohtaisesta tavastaan rakentaa todellisuutta – puhutaan siis konstruktivismista.

Miksi sitten saivarrella mokoman käsitteellisen asian parissa – Puolustusvoimien henkilöstöhän on Puolustusvoimissa palkattua henkilöstöä, eikä se siitä analysoimalla parane. Puolustusvoimien henkilöstö ei kuitenkaan ole mikään ihmisen toiminnasta riippumaton objekti, joka olisi olemassa ihmisen ajattelusta riippumatta. Jos ihmiskunta yhtäkkiä häviäisi maapallolta, käsite 'Puolustusvoimien henkilöstö' häviäisi sen mukana. Käsite jäisi toki olemaan kirjallisiin lähteisiin, mutta sen tulkitsijaa ei enää olisi. Kysymyksessä olisi tällöin semiotiikassa paljon käsitelty kuolleen merkityksen ongelma, jossa merkki on fyysisesti olemassa samalla tavoin kuin kivi tai puu; tässä tapauksessa se olisi esimerkiksi mustaa tuhrua valkoisella paperilla. Henkilöstö on siis olemassa vain merkinä, jonka merkityksen ihmiset ovat sisäistäneet itseensä – ei fyysisenä todellisuutena. Kyseessä on siis ihmisen luoma konstruktio, joka on luotu helpottamaan Puolustusvoimissa työskentelevän, varsin heterogeenisen joukon käsitteellistämistä. Sen avulla esimerkiksi käsitellään 17 000 ihmisen työhön ja sen tulevaisuuteen liittyviä asioita. Ainakaan tämän joukon näkökulmasta ei ole yhden-tekevää, miten Puolustusvoimien henkilöstöjohto on rakentanut mielessään käsitteen.

Tämä artikkeli on esimerkki siitä, miten tutkimuksessa voidaan pureutua lähdeaineiston pintarakenteiden taakse. Puolustusvoimien henki-

löstöstrategiaa 2005 (HESTRA) tutkimalla oletetaan päästävän osoitamaan joitakin Puolustusvoimissa tai ainakin sen johdossa vallalla olevia käsityksiä siitä, mitä on Puolustusvoimien henkilöstö. Tutkimuksessa pyritään etsimään muita keskusteluja – diskursseja – joihin henkilöstöstä puhuttaessa viitataan. Näin oletetaan voitavan osoittaa, mitä henkilöstön käsite Puolustusvoimissa pitää sisällään.

Sosiaalinen konstruktioismi ja diskurssianalyysi

Diskurssianalyysi pohjautuu sosiaalisen konstruktioismin traditioon, jonka mukaan ihmisellä ei ole mahdollisuutta rakentaa todellisuutta puhtaana, vaan se rakentuu aina jostakin näkökulmasta merkityksellistettynä, kulttuurillisesti mahdollistettujen symbolien ja merkitysten kautta. Michel Foucaultin mukaan sosiaalinen todellisuus tuotetaan ja ylläpidetään erilaisilla puhetavoilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita yksilöstä riippumattoman todellisuuden hylkäämistä, sillä se mikä on, yksinkertaisesti vain on. Toisaalta heti kun ihminen yrittää ilmaista olemassa olevaa, siirrytään sosiaalisen konstruktioismin maailmaan, jossa todellisuus rakennetaan ihmisten vuorovaikutuksen kautta. (Juuti 2004)

Asioiden ja ilmiöiden nimeäminen eli merkityksellistäminen on pitkän historiallisen prosessin tulos, jossa ihmisten sosiaalisella vuorovaikutuksella on keskeinen rooli. Merkityksellistämisessä on vireillä yhtäaikaaisesti kaksi vastakkaista tendenssiä: toisaalta merkitysten vakiinnuttaminen ja toisaalta niiden moniselitteisyys ja kehittyminen. Vakiinnuttaminen palvelee selviytymistä arkipäivän maailmassa; esimerkiksi käsitteet 'kirja' ja 'iloinen' käsitetään yleensä suunnilleen samalla tavalla. Merkitysten moniselitteisyys ja kehittyminen ja uusien merkitysten muodostuminen asettavat omat haasteensa sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa. (Jokinen 1999)

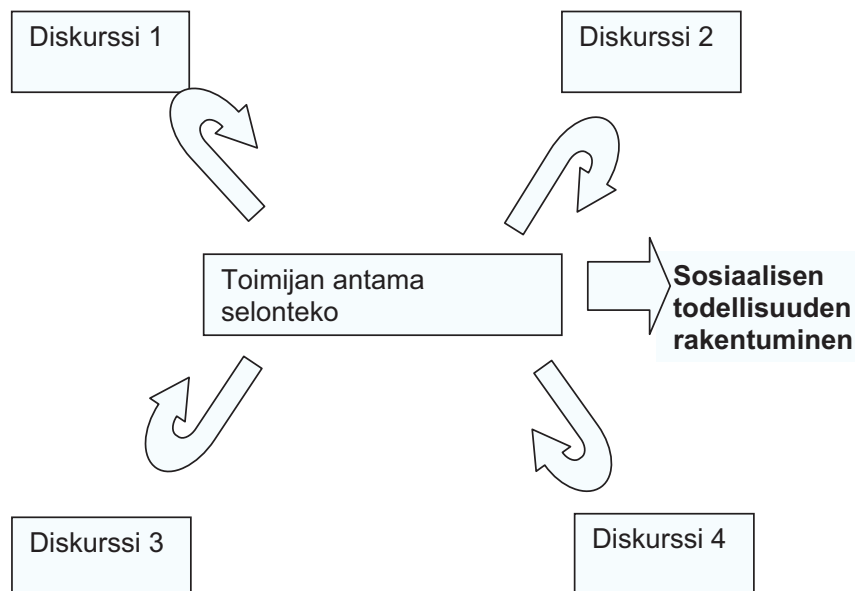
Merkityksellistäminen toimii kahdella tavalla. Asioita voidaan ymmärtää erontekojen kautta, jolloin käsite 'iloinen' merkityksellistyy käsitteen 'surullinen' kautta. Toinen merkityksellistymisen apuväline on konteksti. (Jokinen 1999.) Esimerkiksi käsite 'kirja' saa erilaisen merkityksen vaikkapa fundamentalistisen uskonlahkon julistajan puheessa kuin Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston lainaustiskillä.

Sosiaalinen todellisuus on eräänlaista kielipeliä, jossa jokainen taho pyrkii ottamaan haltuunsa diskurssin. Tästä seurauksena saattaa olla kielen teknistyminen, jolloin vain oikeat ja viralliset käsitteet kelpaavat. Kielipeli kytkeytyy täten myös vallan käyttöön. Valta päättää kä-

sitteistä on myös valtaa todellisuuden hallinnasta. Yksilölliset ja poikkeavat sosiaaliset konstruktiot ovat marginaalisia. Yhtäläillä enemmistönkin ääni voidaan tukahduttaa eliitin määritelmässä todellisuuden sekä kontekstin, missä todellisuutta on soveliasta käsitellä. (Juuti 2004.) Tästä johtuen voidaan väittää, että Puolustusvoimien henkilöstöjohdon määritelmä henkilöstön käsitteestä tekee siitä ainoan virallisesti käytetyn käsitteen. Näin on, vaikka HESTRA ei käsitettä varsinaisesti erikseen määrittelekään, koska se joka tapauksessa luo kuvan siitä, mitä henkilöstö on ja mitä se ei ole – vallankäyttöä tämäkin.

Diskurssianalyttisessä tarkastelussa sosiaaliset kielipelit ovat moninaisia keskenään kilpailevia merkityssystemejä, jotka merkityksellistävät maailmaa, sen prosesseja ja suhteita eri tavoin. Tällaisia erilaisia merkityksellistämistämme voidaan kutsua myös diskursseiksi, repertuaareiksi tai tulkintarepertuaareiksi (Jokinen 2004). Maailma on se merkitysjoukko, jolla voidaan tarkastella olemassa olevaa; diskurssi puolestaan on maailmaa pienemmäksi jakava yksikkö. Diskurssi on siis suhteellisen ehyt kokonaisuus, joka rakentaa todellisuutta tietyllä tavalla.

Diskurssianalyysissä tarkastelun kohteeksi otetaan selonteko. Selonteko on yleensä jokin teksti tai puhe (tässä tutkimuksessa HESTRA 2005), jota ei käsitellä pelkästään kuvauksena siitä, millainen todellisuus on, vaan enemmänkin lähestymistapana tekstin ymmärtämiseen siten, että se on ihmisten keino luoda sosiaalista todellisuutta.



Kuva 1.

Edellisellä sivulla oleva kuvan mukaan selonteko viittaa aina useampaan diskurssiin. Toimijan antama selonteko, vaikkapa henkilöstöstrategia, saattaa viitata esimerkiksi tasa-arvodiskurssiin, taloudelliseen diskurssiin tai vaikkapa sotilastekniseen diskurssiin. Jokainen selonteko osallaan uusintaa olemassa olevaa todellisuutta sekä myös muuntaa sitä kohti uutta. Selonteot siis pitävät yllä ja luovat kulttuuria (Jokinen 1999).

Diskurssianalyysi metodina ei ole tiukasti tiettyyn formaattiin puristettu työkalupakki. Sitä käytettäessä tärkeintä on edellä mainittujen perusteiden hyväksyminen, ei niinkään tiukka formaalisuus. Diskurssianalyysissä onkin lainattu metodologisia vaikutteita sen sukulaistraditioista, kuten semiotikasta, etnometodologiasta ja keskusteluanalyysistä (Jokinen 1999). Tässäkin artikkelissa on käytetty diskurssianalyytisen tarkastelun apuna myös semiotikkaa.

Artikkelin tavoitteet, käsitteet ja metodit

Tämän artikkelin tavoitteena on "Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005" -nimisen suunnitelman perusteella selvittää, millaisia tulkin-toja diskurssianalyttisin keinoin voidaan käsitteestä 'henkilöstö' tehdä. Tutkimuksessa etsitään viitteitä siitä, millaisiin diskursseihin asiakirjassa viitataan Puolustusvoimien henkilöstöstä kirjoitettaessa. Tällä tavoin uskotaan, että kyetään paljastamaan jotain Puolustusvoimain henkilöstöjohton käsityksistä Puolustusvoimissa työskentelevistä ja palvelevista ihmisistä. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä huomauttaa, että henkilöstöjohtokin on organisaatiokulttuurin vanki, minkä vuoksi radikaalitkaan henkilökohtaiset mielipiteet eivät kykene täysin muuttamaan HESTRA:n sisältöä.

'Henkilöstöstrategia 2005' (HESTRA) on Pääesikunnan Henkilöstöesikunnan Henkilöstöosaston johdolla laadittu suunnitelma, jonka tavoitteena " (...) on tukea Puolustusvoimien kehittämistä ja ohjata Puolustusvoimien henkilöstöjohtamista" (Pääesikunnan Henkilöstöosaston suunnitelma (PEhenk-os) 2005). Sen tausta-asiakirjoina on todettu olevan Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon linjaukset, Puolustusvoimien strategisen- ja pitkän tähtäyksen suunnitelmat sekä Puolustusvoimien kehittämis- ja kumppanuusohjelman tarpeet (PEhenk-os 2005). HESTRA kuuluu täten eräänlaiseen suunnitelmaperheeseen, joka saa suuntalinjansa muista ylemmän hierarkiatason suunnitelmista. Henkilöstöhallinnon lähtökohtana on siis aina-kin HESTRA:n mukaan ylhäältä ohjattavuus ja hierarkkisuus.

Yleisesti ottaenkin asiakirjassa näkyy ylänäkökulma ja toisaalta asiantuntijapuhe, joka sinänsä on julkishallinnon strategiapapereiden lähes ainoa muoto. Pauli Juutin (2004) mukaan tällä pyritään saamaan justifikaatio johdon toimille. Ylänäkökulma heijastaa yleisesti ottaen sitä hierarkkisen valtajärjestelmän ominaisuutta, jossa viisaus ja asiantuntemus ovat ylhäällä, ja tämän vuoksi sillä on myös oikeus hallita alamaisiaan parhaaksi katsomallaan tavalla

Henkilöstöstrategian kertomaa

Asiakirjana HESTRA on sangen lyhyt – vain yhdeksän tekstisivua ja saman verran liitesivuja. Poikkeukselliseksi asiakirjan tekee johdannoksi kirjoitettu Puolustusvoimain komentajan kaksisivuinen osuus, jossa hän puhuu ikään kuin suoraan Puolustusvoimain henkilöstölle. Tämä on Puolustusvoimissa sangen ainutkertaista, sillä ainakaan kirjoittaja ei virallisia päiväkäskyjä lukuun ottamatta muista yhtään tapausta, jossa komentaja olisi kirjoittanut suoraan henkilöstölleen. Näin ingressi antaa asialle erityistä painoarvoa; se viestittää, että Puolustusvoimain komentaja on HESTRA:n takana.

Toisaalta komentajan ulostulo tässä asiassa viestii myös siitä, että HESTRA:ssa olisi jotain sangen ainutlaatuista ja henkilöstön kannalta mullistavaa. Tähän viittaa myös tekstin sisältö, jossa tiivistettynä selitetään, miksi ja millaisia henkilöstövähennyksiä ja uudelleenkohdentamisia on tehtävä. Ulostulollaan komentaja luo uskoa henkilöstöön – siitä, että nämä uudistukset ovat välttämättömiä ja myös toteutettavissa – itse asiassa ainoita vaihtoehtoja. Implisiittisesti komentajan ulostulo viestittää, että HESTRA:a ei ole kirjoitettu siksi, että sellainen pitää olla, vaan vakavaksi ohjenuoraksi Puolustusvoimain henkilöstöhallinnolle. Komentajalta tulee myös viesti vaihtoehtojen ulos sulkeemisesta: kuuri tulee olemaan raskas, ja kaikkien on työskenneltävä päätöksen mukaisesti. Ingressi alleviivaa vanhaa sotaväen traditiota, jossa päätöksen jälkeen keskitytään toimeenpanoon, ei keskusteluun.

Millaisia diskursseja?

Millaisia henkilöstön käsitteeseen vaikuttavia diskursseja HESTRA:ssa sitten on havaittavissa? HESTRA:sta on etsitty, tunnistettu ja luokiteltu erilaisia diskursseja, jotka esitellään seuraavaksi.

HESTRA:n ensimmäisessä luvussa (Perusteet) vahvimmin nousee esiin 'kehittämiskurssi'. Jo johdannossa tämä tulee esille voimakkaasti:

“Henkilöstöstrategian tavoitteena on tukea Puolustusvoimien kehittämistä ja ohjata Puolustusvoimien henkilöstöjohtamista.”

Voidaan ajatella, että koska koko asiakirjan tarkoitus on nimenomaan henkilöstöjärjestelmän kehittäminen, kehittämisdiskurssi on kovin ilmeinen “löydös”. Verbin ‘kehittää’ käyttäminen on sinänsä mielenkiintoista, sillä se antaa henkilöstöjärjestelmän muutoksesta aktiivisen ja toisaalta positiivisen vaikutelman. Se kertoo, että henkilöstörakennetta muutetaan hallitusti ja harkitusti haluttuun suuntaan ilman, että olosuhteet vaikuttaisivat lopputulokseen. Sana ‘kehittää’ muistuttaa toista vastaavaa virkakieleen pesiytynyttä sanaa ‘haaste’, jota lähes tyystin nykyään käytetään ongelman asemesta. Herääkin kysymys, kertooko näiden termien käyttö jotakin syvällisempää henkilöstön asemasta julkishallinnossa?

Kehittämisen ajatellaan HESRTA:n mukaan tapahtuvan ennen kaikkea suunnittelemalla, sillä strategian, myös henkilöstrategian, luominen on toimintana ennen kaikkea juuri sitä. Maailma otetaan haltuun suunnittelemalla eli analysoimalla ongelma pienemmiksi osiksi ja siten ottamalla kokonaisuus haltuun. Tämä heijastaa positivistista maailmankuvaa, jonka mukaan kaikki ongelmat ovat ratkaistavissa tutkimalla ja analysoimalla induktiivisesti. Kehittämisdiskurssi on asiantuntijan puhetta asiantuntijalle, ja sen polttoaineena ovat erilaiset kvantifioidut suureet. Myös luonteeltaan kvalitatiiviset ilmiöt pyritään kvantifioimaan tai strukturoimaan. HESTRA kertoo paljon henkilöstörakenteesta lukuina sekä erilaisista koulutusjärjestelmistä ja hankkeista, mutta ei oikeastaan esimerkiksi siitä, millaisia vaatimuksia tulevaisuuden henkilöstölle asetetaan: millainen on tulevaisuuden upseeri, aliupseeri, sotilas tai siviili? Ihminen on numero, jota muokataan erilaisissa koulutusputkissa ja hankkeissa. Kehittämispuhe on dehumanisoivaa ylätasoa puhetta, jonka johtopäätökset voivat johtaa hankaluuksiin noudatettaessa niitä ruohonjuuritasolla kasvokkain henkilöstön kanssa. Toisaalta on todettava, että Pääesikunnan tasalla tällaisten asioiden huomioiminen muulla tavalla lienee hankalaa.

Tutkimuksen aiheen kannalta onkin ehkä mielenkiintoisempaa selvittää, millaisiin diskursseihin viittaamalla tarve kehittämiseen – tai muutokseen – perustellaan. Toimintaympäristön muutoksia kuvaillaan sangen laajasti Henkilöstöjärjestelmän perusteet -kappaleessa. Siinä vedotaan lisääntyviin kansainvälisiin velvoitteisiin, reservin pienemmiseen, Puolustusvoimien organisaatiomuutoksiin, resurssipulaan ja kustannustehokkuuspaineisiin, alueellistamiseen, ikärakenteen muutoksiin, aseteknologian muuttumiseen sekä kumppanuuksiin. Yhteinen nimittäjä edellä mainituille muutosfaktoreille on se, että ne näyttävät tulevan organisaation ulkopuolelta. Näihin suhtaudutaan tekstissä

ikään kuin luonnonvoimana, olosuhteena, jolle ei kerta kaikkiaan voida mitään ja joihin on vain sopeuduttava. Tämän perusteella voitaneen muutosfaktoreista puhuttaessa käyttää termiä ´olosuhdediskurssi´. Tämä diskurssi on nykypäivänä käynnissä koko suomalaisessa yhteiskunnassa, kun keskustellaan tulevaisuuden kilpailukyvyistä. Esimerkiksi kesän 2005 paperiteollisuuden työtaistelu kumpusi juuri tästä. Myös yleisesti ottaen yhteiskunnan olosuhdediskurssia leimaa mielestäni pienoinen vaihtoehdottomuus, jossa vastakkaiset mielipiteet jäävät marginaaliin.

Muutoksen tarve tulee organisaation ulkopuolelta, olosuhteista; nykyisessä henkilöstöjärjestelmässä ja henkilöstössä sinänsä ei ole mitään vikaa. Olosuhdediskurssi antaa muutoksen perusteista varsin fatalistisen vaikutelman, ja se vaikuttaa enemmänkin tulevan tekstin legitimoinnilta. ´Henkilöstön´ käsitteeseen ´olosuhdediskurssi´ luo objektin leiman. Henkilöstö on tuotannontekijä, johon vaikuttavat ennen kaikkea ulkopuoliset voimat. Ihminen ei ole itseisarvo; itseisarvo on se, miten hän sopii organisaation tarkoitukseen. Puolustusvoimat ja sen henkilöstö on yksi osa liikelaitostuvaa julkishallintoa.

Yksilöön HESTRA:ssa otetaan kantaa melko vähän; onhan se ylätason asiakirja, jonka tarkoituksena on käsitellä suuntalinjoja. Yksilö kuitenkin mainitaan muutaman kerran. Tällöin puhutaan yleensä siitä, mitä Puolustusvoimat tulevaisuuden yksilöiltä odottaa:

”Pitkäjänteinen kehittäminen edellyttää organisaatiolta ja yksilöiltä toimintaympäristön analysointia, palautteen hyödyntämistä, kriittistä itsearviointia, halua kehittyä sekä uudistaa toimintatapoja.”

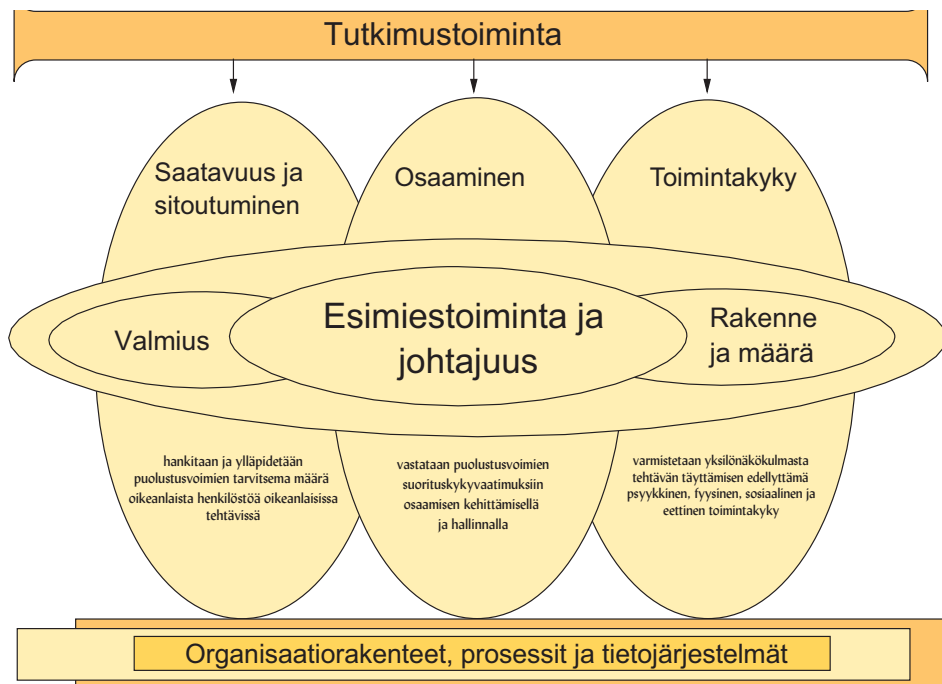
”Jokaisella työntekijällä on osaltaan vastuu omasta ja työtovereiden hyvinvoinnista sekä työyhteisön toimivuudesta.

”Henkilöstön eettistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä edistetään työyhteisöjen kehittämishankkeilla, hyvällä esimiestoiminnalla ja jokaisen työntekijän ja vastuullisella toiminnalla.”

Näinä harvoina kertoina kun yksilö ylipäänsä mainitaan, puhutaan yleensä siitä, mitä yksilöltä vaaditaan: kykyä kehittyä sekä korkeaa moraalista. Ihminen on siis ennen kaikkea uusiin olosuhteisiin sopeutuja ja osaamispotentiaali, jolla huolimatta kovenevasta kilpailusta ovat arvot ja moraalit kohdallaan. ´Elinikäisen oppimisen diskurssi´ ja ´osaamiskurssi´ ovat vallinneet yhteiskunnassamme jo viime lamasta alkaen. Itse asiassa näissä diskursseissa on kyse samasta perusajatuksista, eli siitä, että yksilön tulee kehittää osaamistaan pärjätäkseen muuttuvilla työmarkkinoilla; siksi on perusteltua käyttää näistä diskursseis-

ta vain nimitystä osaamisdiskurssi. Yksilön kannalta tämä diskurssi voidaan kuitenkin myös kääntää ´elinikäisen epävarmuuden diskurssiksi`. Työ ei ole enää keino elää hyvää elämää, vaan elämä on keino tehdä hyvää työtä. Diskurssissa ihminen valjastetaan jatkuvan kasvun liberalistiseen oravanpyörään. Puhuttaessa osaamisesta puhutaan implisiittisesti myös sen vastakohdasta, osaamattomuudesta. Mitä tehdä osaamattomille, elinikäiseen oppimiseen kykenemättömille tai haluttomille ihmisille? Yksilön kannalta elinikäisen oppimisen diskurssi siis tarkoittaa, että sierainten pinnalla pitämiseksi on oltava jatkuvassa liikkeessä.

Johtaminen, nimenomaan leadership-tyyppinen johtaminen, nähdään keinoksi päästä yli niistä hankaluuksista, joita tulevaisuuden henkilöstö joutuu kohtaamaan. HESTRA:n sivulla 4 oleva kuva "Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus" on avainkuva tulkittaessa henkilöstöjärjestelmän kokonaisuutta Puolustusvoimissa:



Kuva 2. Henkilöjohtamisen kokonaisuus.

Semioottisessa mielessä kuva nostaa päällimmäiseksi esimiestoiminnan ja johtajuuden. Johtaminen nähdään tärkeimmäksi keinoksi selvittää ongelmista (haasteista), joihin henkilöstöjärjestelmä voi joutua. Taitavalla esimiestoiminnalla selvittää ongelmista, joita muuttuva ympäristö, vääränlaiset rakenteet tai vääränlaiset ihmiset aiheuttavat.

“Henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopiste on esimiestoiminnassa ja johtajuudessa. Näillä luodaan edellytykset työyhteisön muutostykyisyydelle ja elinvoimaisuudelle. Näitä tarvitaan organisaatioiden uudistuessa ja työyhteisöjen ikääntyessä. Esimiestoiminnassa korostuu johtajien kyky saada ihmiset näkemään tulevaisuus ja yhteiset tavoitteet konkreettisenä ja ymmärrettävänä...”

HESTRA:ssa esintyvä ‘johtamiskurssi’ liittyy 1990-luvun lopulla Puolustusvoimissa alkaneeseen syväjohtamisen hyökyaaltoon, ja se on levinnyt ylimmän tason koulutuksesta varusmieskoulutukseen sekä oppimisen että osin myös koulutustaidon puolelle. Tämä johtamiskurssi on kuitenkin saanut ehkä liiankin korostuneen aseman Puolustusvoimissa. Sen avulla nähdään joskus selvittävän myös sellaisista ongelmista, joiden ratkaisemiseen sillä ei ole alun perin edes pyritty. Lisäksi johtamisen aseman ylikorostaminen tekee johdettavasta tavallaan raaka-ainetta – massaa, jonka kykyyn ajatella ja johtaa itseään ei oikein luotettaisi. Johtamiskurssi luo osittain passivoivan asetelman, jossa syntyvät ongelmat ovat ratkaistavissa vain ylhäältäpäin tapahtuvalla johtamisella.

Viimeisenä selkeästi erottuvana diskurssina HESTRA:sta ponnahtaa diskurssi, jota voisi nimittää ‘reiluusdiskurssiksi’. Se ilmenee ennen kaikkea liitteessä 1 (Hyvän työnantajan periaatteet), mutta ilmenee monella muullakin tavalla pitkin asiakirjaa:

“Avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri luo pohjan ideoiden ja palautteen hyödyntämiselle...”

“Osaamispohjaisen johtamisen päämääränä on Puolustusvoimien tarpeiden sekä yksilöiden halun ja kykyjen yhdistäminen”

Reiluusdiskurssiin voisi laskea liittyvän myös rekrytointiin ja työnantajakuvaan liittyvät osuudet, sillä HESTRA:n mukaan rekrytoinnissa pyritään luomaan Puolustusvoimista kuvaa haasteellisena, palkitsevana ja kilpailukykyisenä työnantajana.

Reiluusdiskurssista voi tehdä ainakin kaksi johtopäätöstä. Rekrytoinnin osalta pyritään korostamaan nimenomaan työn sisältöä ja palkitsevuutta yksilön kannalta. Enää ei siis ainakaan HESTRA:n tasolla vedota henkilöstön rekrytoinnissa arvoihin, kuten isänmaallisuuteen. Tässä se siis heijastaa yhteiskunnan arvojen postmodernisoitumista yhteisöllisyydestä yksilöllisyyteen.

Toisaalta reiluusdiskurssi heijastaa sitä dualistista asetelmaa, johon myös julkishallinnon on nykyään sopeuduttava: tehokkuusvaatimuk-

set eivät sovi yhteen vanhan "valtion pitkä mutta kapea leipä" -ajatteluun, mutta Puolustusvoimat ei voi "veronmaksajien" yrityksenä kohdella henkilöstöään miten tahansa. Puolustusvoimat ei voi toimia kuten "kvartaalitalouden yritykset" irtisanomalla tunnottomasti ihmisiä tuottavuuden nimissä. Reiluusdiskurssi voidaan tulkita yritykseksi tasapainotella tässä ristiaallokossa, jossa ongelmat realisoituvat viimeistään ruohonjuuritasolla irtisanottaessa ihmisiä. Tämä saattaa asettaa Puolustusvoimien henkilöstöhallinnon hankalaan asemaan: toisaalta korostetaan uutta osaamista, mutta henkilöitä joilla tätä uutta osaamista on, ei voida rekrytoida, sillä vanhat työntekijät on pyrittävä sijoittamaan vapautuviin tehtäviin.

HESTRA:n tavoitteeksi ja johtoajatukseksi voidaan tulkita sen ensimmäinen lause:

"Puolustusvoimille on turvattava ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan ja rauhan ajan tarpeisiin."

Itse henkilöstön käsitettä ei HESTRA:ssa ole määritelty. Asiakirjasta on kuitenkin tulkittavissa, että sillä tarkoitetaan Puolustusvoimien palkattua henkilöstöä; asevelvolliset on strategiasta jätetty pois. Toisaalta siinä todetaan, että puolustuskyky perustuu korkean maanpuolustustahdon ja alueellisen puolustusjärjestelmän lisäksi asevelvollisuuteen. Asevelvollisuuden pois jättäminen saattaa viitata diskurssiin, jota yhteiskunnassa on käyty yleisestä asevelvollisuudesta Euroopassa ja Suomessa. Ainakaan HESTRA:ssa ei tähän diskurssiin puututa kuin implisiittisesti vihjaamalla, että nykytilanteen olisi suotavaa jatkaa. Näin ilmiselvän diskurssin puuttuminen HESTRA:sta siis viittaisi asian olevan tällä hetkellä poliittisesti suhteellisen arka, minkä vuoksi asia ainakin virallisissa suunnitelmissa sivuutetaan.

Johtopäätökset

Olosuhdediskurssi, kehittämisdiskurssi, osaamisdiskurssi, johtamisdiskurssi, reiluusdiskurssi ja asevelvollisuusdiskurssin puuttuminen: mitä nämä diskurssit kertovat henkilöstöjohtamisen maailmankuvasta ja miten ne liittyvät toisiinsa? Ensinnäkin näitä diskursseja referoimalla voidaan HESTRA:n sanoma tiivistää pariin lauseeseen: "Maailma ympärillämme muuttuu ja vastaamme tähän kehittämällä järjestelmäämme. Haluamme, että henkilöstömme tulevaisuudessa on osaavaa ja joustavaa. Tähän pyrimme erityisesti olemalla hyvä ja houkutteleva työnantaja ja sillä, että johtamisemme on ensiluokkaista." Vaikka tii-

vistelmän teko ei olekaan diskurssianalyysin ensisijainen tehtävä, paljastaa se kuitenkin, että HESTRA vastaa muutostarpeeseen perimmiltään vain kvantitatiivisesti. Puhutaan vain yleisesti ottaen osaamisesta ja sen hallinnasta, mutta henkilöstön käsitteen laadulliseen sisältöön ei juuri puututa, vaan se jätetään käytännön henkilöstöjohtamisen varaan. Henkilöstöstrategia antaa siis perimmiltään lukumääräiset raamit ja keinot niiden saavuttamiseksi.

Diskursseista olosuhde-, kehittämis- osaamis- ja osin johtamiskurssinkin voidaan tulkita kuuluvan yhteen. Julkishallinnon yhä liberalistisempaan suuntaan muuttuminen on pakottanut myös Puolustusvoimat toimimaan markkinoiden logiikan mukaan. Tässä logiikassa henkilöstö on tuotannontekijä, jonka tarve riippuu ennen kaikkea suhdanteista. Suhdanteina ei tässä tapauksessa voida pitää globaaleja markkinavoimia kuin epäsuorasti; Puolustusvoimien tapauksessa markkinavoimina voidaan pitää paitsi sille myönnettyjä budjettivaroja myös esimerkiksi aseteknologian kallistumista ja yleistä palkka- ja koulutustason nousua. Henkilöstölle tämä tarkoittaa eräänlaisen kilpailuasetelman syntymistä, jossa omaa osaamistaan tulee kyetä myymään. Edellisille diskursseille vastakkaisen ja tasapainottavan diskurssin muodostaa reiluusdiskurssi. Reiluusdiskurssi kumpuaa oikeastaan kahdesta lähteestä: toisaalta Puolustusvoimat joutuu kilpailemaan henkilöstöstä muiden työnantajien kanssa ja toisaalta Puolustusvoimat valtionhallinnon laitoksena joutuu noudattamaan sen omistajien, viime kädessä kansalaisten, tahtoa. Vaatimukset ylhäältä vain ovat ristiriitaisia; tehokkuusdiskurssi ja reiluusdiskurssi käyvät jatkuvaa kamppailua keskenään.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut arvostella HESTRA:a asiakirjana, vaan löytää sen perusteella diskursseja, joihin se viittaa. Näitä diskursseja kartoittamalla voidaan saada selville, millaisessa todellisuudessa Puolustusvoimien tulevaisuutta suunnitellaan ja millaiset diskurssit siihen vaikuttavat. Diskurssianalyysin tarkoituksena ei ole tuomita, vaan kartoittaa ja toisaalta nostaa vaihtoehtoisia diskursseja esiin siitä marginaalista, johon hallitsevat valtarakenteet ne ovat työntäneet. On myös todettava, että tämä artikkeli oli vain yksi tulkinta diskursseista, ja toisenlaisella lähestymisellä muutkin tulkinnat ovat toki mahdollisia.

Yleisesti ottaen voidaan vielä todeta, että jo struktuuri, johon kirjoitettava asiakirja liittyy, määrää sen, mitä siihen kirjoitetaan. Tässä tapauksessa se, että kyseessä on strategia-asiakirja, määrää siihen kirjoitettavan tekstilajin; kyseessä on suunnitteluasiakirja. Koska asiakirja on valtionhallintoon kuuluvan organisaation tekemä, täytyy siinä näkyä valtionhallinnon yleiset linjaukset, kuten tehokkuus ja reiluus-

vaatimukset. Poliittisesti hankalista asioista joudutaan ainakin osittain vaikenemaan.

Entä sitten henkilöstö? Jo kulunut fraasi "henkilöstö on tärkein voimavaramme" ei kumoudu tällä asiakirjalla. Henkilöstöä ja sen laatua pidetään edelleen keskeisenä Puolustusvoimien toimintakyvylle. Henkilöstö on kuitenkin tuotannontekijä, eikä sillä sinänsä ole itseisarvoa.

Lopuksi

Tämä artikkeli on ollut oikeastaan vain sormiharjoitus siitä, millaisia tuloksia Puolustusvoimissa vähemmän käytössä olevat humanistis-pohjaiset, "pehmeät" menetelmät (vastakohtana luonnontieteellisille "koville" menetelmille) voivat tuottaa. Varmaa on, että laajentamalla tutkimusaineistoa tai tulkitsemalla nykyistä uudelleen tulokset muuttuvat.

Kuitenkin tämäkin artikkeli on ehkä omalta osaltaan todistamassa sitä, että asioita tulee Puolustusvoimissa tutkia myös luonnontieteellisen tradition ulkopuolisin menetelmin. Kulttuuria ja ihmisen sosiaalista todellisuutta ei voi kvantifioida.

Kirjoittaja (s. 1969) palvelee Suomenlahden Meripuolustusalueella osastoesiupseerina ja opiskelee Johtamisen Laitoksen tieteellisessä jatkokoulutusohjelmassa laatien väitöskirjaa aiheesta "Puolustusvoimien johtaminen semioottisessa kontekstissa". (marko.laaksonen@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Cobley, Paul & Litza (1999) Semiotiikkaa vasta-alkaville ja edistyneille. Kustannus Oy Jalava.

Huhtinen, Aki-Mauri (1999) Oppilasupseerit tutkijoina. MpKK johtamisen laitos.

Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1999) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere.

Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (2004) Diskurssianalyysin aakokset. Vastapaino, Tampere.

Juuti, Pauli, Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville (2004) Muutospuhe – Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaation arjen näyttämöillä. Otava, Helsinki

Pääesikunnan Henkilöstöosaston suunnitelma R1556/2/D/II 28.2.2005: Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005

Tarasti, Eero (1990) Johdatusta semiotiikkaan. Esseitä taiteen ja kulttuurin merkijärjestelmistä. Gaudeamus, Helsinki.

Vuorinen, Esko (2001) Kieli ja kommunikaatio. Rautapaino, Helsinki.

Maanpuolustustahdon johtaminen informaation ympäristössä

Risto Sinkko

Tämän artikkelin tavoitteena on hakea maanpuolustustahdon käsitteelle sellaista nykyaikaista määritelmää, että sitä voidaan relevantilla tavalla käsitellä nykyaikaisessa tutkimuskontekstissa. Nykyaikainen sodan kuva huomioon ottaen ei voida välttyä siltä, että tarkastelun ympäristöksi määrittyy informaation sota. Tavoitteellisesti toimivassa yhteiskunnassa mitä tahansa kansalaisten päätöksentekoon liittyvää tai siihen vaikuttavaa ilmiötä on pystyttävä myös johtamaan.

Motto (Libicki 2003, 119):

“The purpose of information is, was, and always will be to inform decisions; if not, it is just entertainment.”

Vaikka kuinka haluaisimme, emme voi kansalaisina heittäytyä pelkäämään viihteen vietäviksi, vaikka ylin arvomme olisikin itsensä toteuttaminen – itse kunkin valitsemalla tavalla. Toimiakseen kansanvaltainen yhteiskunta edellyttää kansalaisten osallistumista.

Maanpuolustustahdon määritelmä

Maanpuolustustahto yleisenä yhteiskunnassa nähtävissä olevana ilmiönä ei ole yhteiskunnan jäsenten yksilötason ominaisuus, vaikka vastaava käsite – tai itse asiassa useita siihen liittyviä käsitteitä – voidaan määritellä myös yksilöitä koskevasti.

– Elokuussa 2005 valmistuneessa Maanpuolustustahto 2005 -tutkimuksen raportissa (Risto Sinkko, Heikki Leimu & Olli Harinen, käsikirjoitus PvKK:n Käyttäytymistieteiden osastolle) maanpuolustustahto on määriteltä ja operationalisoitu yleiseksi maanpuolustustahdoksi ja henkilökohtaiseksi maanpuolustustahdoksi. Edellinen sisältää elementtejä identiteetistä, yleisen asevelvollisuuden tukemisesta ja maan puolustamisen tarpeesta, jälkimmäinen koostuu vapaaehtoisuudesta ja halusta osallistua itse maan aseelliseen puolustukseen ja vapaaehtoiseen maanpuolustustyöhön sekä palvelusmotivaatiosta ja yrittämishalusta. –

Maanpuolustustahdolla tarkoitetaan edellisessä määritelmässä yhteiskunnan yhteistä näkemystä siitä, että yhteiskuntaa on puolustettava sekä rauhan että kriisin aikana tarvittaessa jopa sotilaallisesti ottamalla

vastuu myös puolustautumisen aiheuttamista vahingoista, tappioista ja kustannuksista. Maanpuolustustahtoon olemassaolo on konsensus-tila, ja maanpuolustustahto on käsitteenä konsensuskäsite ja edellyttää koko yhteiskunnan laajaa tukea puolustautumisessa tarvittavan yhteiskunnan instituution, Puolustusvoimien, ylläpitämisessä. Tämä ylläpitäminen edellyttää tarvittavien sotilasvoimien kouluttamista ja kehittämistä sekä jo rauhantilan aikana varautumista sotilasvoimien kriisinaikaiseen käyttöön.

Konsensus maanpuolustuksen tarpeellisuudesta ei edellytä mitään kansalaisten yhteisesti hyväksymää uhka- tai viholliskuvaa. Maanpuolustustahto voidaan nähdä kansakunnan rakenneosana itseoikeutettuna, samoin kuin itsenäisellä kansakunnalla on oikeus määrittää oma identiteettinsä, oma kielensä ja oma kulttuurinsa ja kulttuurinsa perinteensä. Kansanrunoteoksemme Kalevala ei tarvitse perustelua olemassaololleen eikä sille, että sen asemesta emme käytä jotakin vastaavaa venäjänkielistä teosta. Suomen kielen puhujan ei tarvitse perustella sitä, että hän käyttää omaa kieltään eikä vaikkapa ruotsia tai englantia. Silti hänen käyttäytymisensä ei suuntaudu ketään vastaan.

Tällainen maanpuolustustahtoon perustelu on identiteettiperustelu. Maanpuolustustahto on yleisenä ilmiönä osa kansakunnan identiteettiä. Samalla perustelu on myös arvoperustelu. Konsensus maanpuolustustahtosta edellyttää yhteisten arvojen yhteisöä, jossa arvojen yhdenmukaisuus on "riittävän" laajaa. Mikä sitten on riittävä arvojen yhdenmukaisuuden aste, jää pohdittavaksi, eikä siihen ole mahdollista tässä yhteydessä vastata.

Maanpuolustustahto ei voi olla johonkin yhteiskunnan tiettyyn alaryhmään – esimerkiksi palkka-armeijaan – liittyvä asia, joka mahdollisesti tarvittaessa "otetaan käyttöön". Tällaiseen menettelyyn turvautuminen todennäköisesti heikentäisi maan puolustamisen menestymisen edellytyksiä Suomen tyypisessä ja kokoisessa kansallisvaltiossa. Kehitys Ruotsissa näyttäisi menevän juuri tähän suuntaan. Kansalaisille kohdistetuissa kyselyissä vastaukseksi kyllä saadaan, että yli 70 prosentin mielestä maata on aseellisesti puolustettava hyökkäystä vastaan, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta. Tämä prosenttiluku ei kuitenkaan kerro mitään kansalaisten omasta sitoutumisesta maanpuolustustehtäviin. Ruotsissa luottamus puolustusvoimiin on EU:n komission eurobarometritutkimuksissa EU:n 15 jäsenmaan keskitason alapuolella. Siellä armeija on luotetuimpien instituutioiden listalla sijalla 7. Suomessa Puolustusvoimat on mittauksessa ensimmäisellä sijalla.

Ruotsi näyttää muutenkin ajautuvan puolustuspoliittista ratkaisua tehdessään vaikeuksiin. Yleinen käsitys on, että ammattiarmeijaan siirtyminen on poliittisesti mahdoton ratkaisu, koska väkivaltaa ammatina ei pidetä yleisesti omaksutun eettisen näkemyksen mukaisena. Asevelvollisuuden säilyttäminen on siis ainoa mahdollisuus, mutta käytännössä syntynyt "valikoiva" asevelvollisuus ei näyttäisi myöskään toimivan. Aseellisen palveluksen suorittamista joudutaan nyt markkinoimaan voimakkaasti, mutta koulutuksen tavoitteita ei saavuteta sitenkään. Palvelukseen ei saada henkisiltä ja fyysisiltä kyvyiltään sopivia henkilöitä, ja osa koulutukseen valituista keskeyttää kaikesta huolimatta palveluksensa. Kansainvälisiin tehtäviin ei saada riittävästi halukasta henkilöstöä, tai rekrytointi onnistuu vain vaivoin.

Kansainvälisesti maanpuolustustahto on osittain vieras käsite. Perinteisesti ammattiarmeijaan turvautuvissa maissa on katsottu, että maan puolustuksesta vastaaminen on maan (poliittisen) johdon asia. Siihen ei tarvita koko kansakunnan ilmaisemaa tahtoa tai päätöstä. Toisaalta nimenomaan julkisuuden kehittyminen nykyisenlaiseksi tunnistettiin -julkisuudeksi on muuttanut tätä asetelmaa. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa pääministeri Blair on jatkuvasti joutunut julkisuudessa taistelemaan tekemänsä Irak-sotapäätöksen puolesta ja menettänyt poliittista kannatustaan (vaikka poliittista vaihtoehtoa hänelle ei näytä löytyvän). Voidaan siis ajatella, että maanpuolustusajattelu on tällaisessa tilanteessa enemmän epäsuoraa; aina ei kansan maanpuolustustahto ole suoraan näkyvillä mutta vaikuttaa poliittisesti valittujen johtajien toimintaan näiden arvioidessa vaikkapa uudelleenvalituksi tulemisen mahdollisuuksia.

Informaatio sodan olosuhteet tekevät kansallisesta tahdosta kuitenkin näkyvän osan kokonaisuudesta sekä vaikutuksen tai vaikuttamisyrittysten kohteen Libickin (2003, 125) määritelmän mukaan:

"Psychological operations may be defined as the use of information to affect human decisionmaking. They range from attempts to influence the national will, to deception against the opposite commander, to propaganda against opposing forces.

The broader term, psychological warfare, refers to all aspects of combat that affect the willingness of people to fight above and beyond any physical harm that befalls them. Ultimately, however, there is no form of warfare that is not, to one degree or another, psychological warfare."

Lainauksesta ilmenee myös se yllä jo mainittu seikka, miten maanpuolustustahtoon liittyy henkilökohtainen maanpuolustustahto tai sotilaan taistelutahto. Sotilas taistelee, vaikka se on fyysisesti epämielilyt-

tävää ja vaikka uhkana on haavoittuminen, invalidisoituminen tai jopa hengen menettäminen.

Kirjoittajan mukaan psykologiset operaatiot ovat nimenomaan niitä informaatio­sodan taisteluvälineitä, joita mahdollinen vihollinen käyttää vastaan­me. Kaikkeen sodankäyntiin liittyy ja on aina liittynyt psykologisen vaikuttamisen aspekti. Kuva nykykriiseistä, esimerkiksi Irakin sodasta, on sellainen, että mahdollisesti tulevaa aseellista isku­a – joka voi olla ajallisesti lyhyt vaikkakin intensiivinen – edeltää pitkä, vähintäänkin kuukausia kestävä, vaikuttaminen kaikin informaatio­sodan keinoin. Nykyisessä mediajulkisuudessa ja viestinnän rakenteessa tämä havaintojemme hallintaan (perception management) tähtäävä viestinnällinen painostus on voimakkaampaa ja läpitunkevampaa kuin mitä olemme koskaan nähneet tai kokeneet. Libicki kiteyttää sen seuraavasti:

“Here the ancient truism comes to the fore: to make adversaries yield, it helps if they are convinced that

- the benefits of cooperation are high,
- the cost of resistance is destruction,
- and that they are operating against the will of the heavens.”

Tämän mallin toteutumisesta on helppo löytää esimerkkejä sotahistoriasta, vaikkapa Baltian maista toisen maailmansodan ajalta. Kylmän sodan aikana 1960-luvulla Suomessa käytettiin samantapaista järkeilyä puolustautumista vastaan ja vaadittiin Suomen yksipuolista aseis­tariisumista. Taustalla olivat näkemykset mahdollisesta kolmannesta maailmansodasta. Ruotsissa tänäkin päivänä puolustautumista koske­vissa keskusteluissa yhtenä argumenttina on se, että puolustautumisen tuomat haitat, tappiot ja vahingot ovat suuremmat kuin puolus­tautumisella saavutettava hyöty (Opinion 2002). Siksi ainoa järkevä toimintatapa on pyrkiä neuvotteluratkaisuun mahdollisen uhkaajan kanssa.

Informaatio­sodan määritelmä

Informaatio­sodan määritelmä lähtee tämän päivän mediaympäristös­tä. Nykyaikainen viestintäteollisuus on luonut 24 tuntia vuorokaudes­sa jokaisena viikonpäivänä toimivan julkisuuskoneiston, jonka näky­vimpinä tuotteina ovat tunnista toiseen toistuvat uutislähetykset. Satelliittivälitteisinä ne ovat nähtävissä reaaliajassa ympäri maapal­lon. Kilpailu eri maiden ja kansantalouksien välillä on tässä mediaym­päristössä myös julkisuuskilpailua. Julkisuuskilpailua käydään sekä

hyvässä että pahassa, tahallisesti ja tahattomasti. Kehittyneiden ja johtavien maiden – USA, Venäjä, Kiina, Saksa, Ranska, Japani, Intia jne. – sisäisestä julkisuuskilpailusta tulee väistämättä myös ylikansallista. Sen vaikutukset, vaikkapa USA:n tai Venäjän presidentin valintaan liittyvät, näkyvät ja tuntuvat globaalisti.

Julkisuuskilpailua käydään samaan tapaan myös pienemmillä kansallisilla areenoilla. Tässä kilpailussa, vaikkapa Suomen puolustusratkaisua koskevassa julkisessa keskustelussa, osa on suunniteltua ja tavoitteellista, osa suunnittelematonta julkisuuden omien lainalaisuuksien mukaisesti syntynyttä. Julkisuuskilpailun vaikutukset ja tulokset ovat siis osittain jonkin toimijan tavoitteiden mukaisia, osittain ennalta arvaamattomia. Tietty toimija saa siis julkisessa keskustelussa läpi ja esille joukon omia asioita, viestinnän teemoja. Osittain kuitenkin nousee esille myös asioita, joihin viestinnän tutkimuksessa viitataan termillä "issues", ja tästä syntyy toimintamallina "issues management", jota voisi nimittää vaikkapa viestinnän haasteiden hallitsemiseksi.

Kaikki julkisuuskilpailu voidaan tulkita osaksi informaatio­sotaa. Libicki (2003, 119) määrittelee informaatio­sodan seuraavasti:

"Because conflict has always involved decisions, information has always been a part of conflict. Information warfare can thus be defined as the actions taken to influence the enemy's decisionmaking processes so that its decisions are bad or too late or good for your side (e.g., deciding to stand down rather than fight)."

Keskeistä tässä määritelmässä on siis se, että on olemassa konflikti, keskenään kilpailevien näkemysten tai etujen yhteenotto. Tavoitteena on hidastaa vastustajan päätöksentekoa niin, että omille toimenpiteille saadaan aikaetu, tai ohjata vastustaja tekemään kokonaan väärä päätöksiä, joista äärimmäinen on päätös luovuttaa taistelematta.

Kiinnittyminen yhteiskuntaan maanpuolustus-konsensuksen edellytyksenä

Kansalaisyhteiskunta voi toimia vain, jos sen jäsenet ovat edes jonkin­tasoisilla sidoksilla kiinnittyneet yhteiskuntaan. Käytän tässä nimen­omaan "kiinnittymisen" käsitettä, jolla on vastaava käyttö politiikan tutkimuksessa. Vaihtoehtoinen käsite voisi olla "sitoutuminen", jota käytetään mm. tutkittaessa työ- ja liike-elämän organisaatioita. Tässä tehtävässä sitoutumisen käsite on kuitenkin saanut myös sellaisia negatiivisia konnotaatioita, joiden vuoksi pidän käsitettä huonona tä-

män artikkelin vaatimassa mielessä. Sitoutuminen voidaan ymmärtää väärin, koska sitouttamiseen pyritään esimerkiksi huomattavia taloudellisia etuja tarjoamalla.

Elämänsä alussa kansalainen voi olla kiinnittynyt yhteiskuntaan vain vanhemmuussiteiden kautta. Koulutuksen ja muun kasvatuksen kautta yksilö sosiaalistuu ja itsenäistyy. Täysi-ikäisyyden saavuttanutta kansalaista pidetään pätevänä osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon esimerkiksi äänestämällä tai asettautumalla ehdokkaaksi julkisissa vaaleissa. Muita muodollisia kriteereitä kansalaispätevyydelle ei ole. Tietyn kansalaiseksi kasvamisen tason yhteiskunta kuitenkin haluaa varmistaa pitämällä yllä oppivelvollisuutta. Käytännössä oppivelvollisuus on yhdistetty peruskoulun suorittamiseen.

Oppivelvollisuus on kansalaisvelvollisuutena samantyyppinen kuin miehiä koskeva asevelvollisuus. Velvollisuuden laiminlyönnistä on säädetty sanktiot. Päävastuu oppivelvollisuuden suorittamisesta on tosin koululaisen vanhemmilla. Äänestyspakkoa tai -velvollisuutta ei yhteiskunnassamme sen sijaan ole säädetty. Vaikka yhteisten asioiden hoitamiseen osallistuminen nähtäisiin kansalaisvelvollisuutena, mitään sanktioita äänestämiseen ei liity.

Muutos sekä oppivelvollisuuden suorittamisessa että yhteisten asioiden hoitoon osallistumisessa näyttää kulkevan samaan suuntaan: Peruskoulussa tarvitaan aikaisempaa enemmän tuki- ja lisäopetusta ja muuta ohjausta, jotta oppilaat voivat tyydyttävästi edetä opinnoissaan. Tästä riippumatta katsotaan, että osa oppilaista saa päästötodistuksen huolimatta siitä, että oppimisen tavoitetasoa ei ainakaan kaikissa oppiaineissa ole käytännössä saavutettu. Kunnallisissa ja valtiollisissa sekä EU-vaaleissa trendinä on äänestysprosenttien lasku tai alhainen taso. Poliitiikan tutkijat katsovat, että kiinnittyminen yhteiskuntaan on heikentymässä (ks. Kansalaisvaikuttamisen politiikkaohjelma). Erityiseksi ongelmaksi on nähty nuorten kiinnittymisen heikentyminen (Borg 1996).

Sotilassosiologiassa on ryhmän kiinteyttä pidetty keskeisenä taistelussa onnistumisen ja taistelun jatkamisen tekijänä. Ryhmällä tarkoitetaan tässä sotilasorganisaation joukkoyksikön pienintä osaa, hierarkiassa "alinta" osaa, johon kuuluvat taistelijat pyrkivät toteuttamaan käsketyt taistelutehtävät taistelukentällä. Tässä ei ole tarpeen toistaa kiinteytystutkimuksen klassisia tuloksia. Samuel Stoufferin "The American Soldier" -tutkimus toisen maailmansodan taistelijoista julkaistiin alun perin 1949. Hänen tuloksensa tukivat historioitsija S. L. A. Marshallin "Men Against Fire" -tutkimusta vuodelta 1947. Myöhemmin Shils ja Janowitz (1948) saivat samanlaisia tuloksia tutkittuaan Wehr-

machtin sotilaita, jotka jatkoivat taisteluaan, vaikka Berliinin puolustus oli jo murtunut. Charles Moskos (1970) jatkoi tutkimusperinnettä Vietnamin sodassa (ks. myös Harinen ja Alanen 2002). On kuitenkin syytä todeta, että uusimmissakin Irakin sotaa koskevissa tutkimuksissa sama tulos on pääsääntöisesti vahvistettu voimassa olevaksi. Tätä kautta pääsemme myös rakentamaan yhteyden edellä käsitellyyn yhteiskuntaan kiinnittämiseen.

Eräs uudehkon tutkimuksen tekijä on Leonard Wong (2003), jonka tutkimusryhmä toisti Irakissa taisteleville miehille osittain samoja kysymyksiä kuin Stouffer omassa tutkimuksessaan. Tulokset siis olivat myös Stoufferin tuloksia validoivia. Miehet taistelivat ”hoitaakseen homman” ja päästäkseen kotiin, mutta erityisesti he taistelivat lähimpien kavereidensa puolesta. Ryhmän taistelun onnistumiselle olennaisena nähtiin se, että vain yhdessä taistellen voidaan varmistaa itse kunkin henkilökohtainen turvallisuus. Yhdenkin miehen taistelematta jättäminen vaarantaa heti koko ryhmän turvallisuuden ja sen käsketyt tehtävien toteuttamisen.

Wong lähtee kiinteyden määrittelyssä Marlowen (1979) sekä Sieboldin ja Kellyn (1988) näkemyksistä, joiden mukaan voidaan erottaa kiinteyden kaksi suuntaa: horisontaalinen, jolla tarkoitetaan yksikön jäsenten keskinäistä kiinteyttä, sekä vertikaalinen, jolla tarkoitetaan sitoutumista johtajiin ja esimiehiin sekä armeijaan ja yhteiskunnan eri instituutioihin yleensä. Näiden määrittelyjen hengessä ja vakiintunutta käsitteiden käyttöä noudattaen tässä artikkelissa kiinteydellä tarkoitetaan horisontaalista kiinteyttä. Kiinteyttä tarkastellessaan Wong nojautuu MacCoun kirjallisuuskatsaukseen, jonka keskeinen tuotos on kiinteyden jakaminen kahteen eri tyyppiin: sosiaaliseen kiinteyteen ja tehtäväkiinteyteen (social cohesion ja task cohesion). Tämä on MacCoun mukaan yleisin jako; muitakin vastaavia mutta erilaisia nimityksiä käytäviä jakoja kirjallisuudesta löytyy.

Vertikaalisesta kiinteydestä käytetään vastaavasti nimitystä kiinnittyminen. Kiinnittymisessä on edelleen useita tasoja, joista ensimmäinen tarkoittaa luottamista esimiehiin. Tämä luottamus syntyy siitä, että esimies on kouluttanut yksikkönsä. Seuraava taso on kiinnittyminen armeijaan yleensä. Tämä syntyy sitä kautta, että armeijan on ollut toimittava siten, että se todella vetää miehiä puoleensa, koska asevelvollisuutta (conscript) ei ole. Kolmantena kiinnittymisen tasona on kansakunta patrioottisten motiivien kautta – päinvastoin kuin Stoufferin tuloksissa. Wong tulkitsee tätä tulosta armeijan professionaalisuuden kehittymisen kautta. Kolmekymmentä vuotta kestänyt täysin vapaaehtoisuuteen perustuva koulutus on tuottanut ammattitaitoisen ar-

meijan, jonka aikaisempaa paremmin koulutetut taistelijat ymmärtävät paremmin myös toimintansa laajemmat yhteydet.

Kiinteyden käsitettä voidaan käyttää Suomessa lähinnä varusmiehiä tarkasteltaessa. Nykyisen joukkotuotantokoulutuksen olosuhteissa heillä on aikaa ja organisaation tuottamat mahdollisuudet kehittää kiinteitä ryhmiä. Tässä tarkoitettujen ryhmäkiinteyden syntymiseen kuuluu kirjallisuuden perusteella useita kuukausia. Muussa tapauksessa puhutaan "pikakiinteydestä" (swift cohesion, swift trust), jota myös on jossain määrin tarkasteltu tutkimuskirjallisuudessa. Niinpä reservin kertausharjoituksissa tuskin syntyy määritelmän mukaisia kiinteitä ryhmiä. Eri asia saattaa olla joukkotuotetun ryhmän tapauksessa, kun se kokoontuu uudelleen yhteen kertausharjoituksessa. Silloin ryhmän rakentamista ei tarvitse aloittaa alusta. Varusmiesten kotiuttamistutkimusten aineistoon perustuvassa analyysissäni (em. käsikirjoituksessa) näyttääkin siltä, että mitattu kiinteyden on nimenomaan sosiaalista kiinteyttä, eikä se liity ainakaan suoraan yksittäisen varusmiehen maanpuolustustahtoon tai -motivaatioon, vaan pikemmin päivittäisestä palveluksesta suoriutumiseen. Päivittäinen palvelus kasarmilla, harjoituksista tai leireistä puhumattakaan, on helpompaa, kun miehet ryhmässä tukevat ja auttavat toisiaan ja ryhmänjohtajan toiminta tukee kiinteyttä.

Maanpuolustustahtotutkimukseen (Sinkko ym. 2005) liittyneissä varusmiesten haastatteluissa Läntisen Maanpuolustusalueen Pouta 05 -harjoitukseen liittyvässä ampumarjoituksessa voitiin todeta, että kiinteitä ryhmiä syntyy, vaikka eri joukko-osastoissa nimenomaan kiinteyteen liittyvät koulutustavat ovat osittain erilaisia. Näiden haastattelujen perusteella näyttäisi olevan niin, että kiinteyden kyllä syntyy luonnostaan jääkäreiden E- ja J-koulutusvaiheen aikana, jos kiinteyden syntymistä haittaavia tekijöitä ei ole liikaa. Haastatteluissa löytyi ainoastaan yksi jääkäriyhmä, johon miehet eivät olisi halunneet mukaan sodan ajan olosuhteissa. Syitä oli kaksi: miehet eivät luottaneet ryhmänjohtajaan ja hänen pätevyyteensä; lisäksi ryhmässä oli kaksi miestä, jotka toisten mielestä lähinnä "pelleilivät". Haastatteluissa tuli esiin myös muutamassa tapauksessa, että ryhmäkiinteyden kyllä syntyy, vaikka miehet eivät täysin luota komppaniansa sa-päällikköön ja varapäällikköön.

Wongin mukaan sotilaallista tehtäväkiinteyttä voi kuitenkin syntyä vain taistelukentällä todellisessa taistelutilanteessa, jolloin tappioiden uhat ovat todellisia. Irakissakin tilanteet näyttävät tässä mielessä vaihtuvan ja tulleen osittain yllätyksenä. Sodan hyökkäysvaiheessa tilanne oli yksittäisen taistelijaryhmän (jalkaväkiryhmän) kannalta erilainen kuin sodan "jälkisiivousvaiheessa", jolloin taistellaan, partioidaan,

vartioidaan ja valvotaan periaatteessa – useimmiten vihamielisen – siviiliyhteiskunnan keskellä, eikä yksittäisiä vastustajan taistelijoita tai itsemurhapommittajia ole helppo erottaa muusta väestöstä. Wongin mukaan nimenomaan tässä vaiheessa korostuu taistelijaryhmän kiinteys – jonkun on aina varmistettava tehtävänsä keskittyneen taistelijan selusta.

Ison-Britannian armeijassa (Ministry of Defence UK, 2004) ryhmän (teamin) kiinteys on eksplisiittisesti annettu koulutuksen tavoitteeksi. Sieläkin kiinteudellä nähdään olevan ryhmän turvallisuutta lisäävä (life-saving) funktio, mutta kiinteys yhdistetään myös kuriin. Kiinteä ja kurinalainen ryhmä ei tehtävänsä suorittaessaan syyllisty tämän näkemyksen mukaan laittomuuksiin eli tekoihin, jotka ovat paikallisen tai kansainvälisen lain vastaisia. Brittiläinen näkemys korostaa, kuinka sotilaiden toiminta eri tehtävissä on nykyään aikaisempaa enemmän tarkkailun ja ulkopuolisten paineiden alaisena. Britit näyttävätkin onnistuneen Irakissa välttämään turhia siviileihin kohdistuvia tappioita.

Maanpuolustustahdon johtaminen 24/7-media-ympäristössä

Kun tarkastelemme tässä artikkelissa määritellyn maanpuolustustahdon tapaisen ilmiön johtamismahdollisuuksia, voidaan sanoa niiden sekä kaventuneen että laajentuneen samanaikaisesti. Nykyisessä vapaassa kansalaisyhteiskunnassa ei kirkkoa, koululaitosta eikä muutaakaan yhteiskunnan instituutiota voida käyttää ”yhden asian” ajamiseen vaikkapa siihen tapaan kuin Jaakko Valtanen diplomityössään 1954 ehdotti.

Nyky-yhteiskunnassa (kehittyneissä vauraissa maissa) keskeinen sosiologisesti todennettu trendi on ihmisten itsensä toteuttaminen. Tämä trendi saattaa osittain kattaa ilmiönä sen, mitä Snellman aikanaan piti ”ihmisten alimpien viettien” toteutumisenä. Vapaassa yhteiskunnassa kansalaisella kuitenkin on oikeutensa kuinka hedonistisen elämätavan toteuttamiseen tahansa, jos hänen resurssinsa antavat siihen mahdollisuuden tai hän luopuu joistakin muista tavoitteista toteuttaakseen identiteettiänsä puhtaimmillaan.

Itseään toteuttava ihminen – ainakaan keskimäärin – ei kuitenkaan voi välttyä kaksikymmentäneljä tuntia vuorokaudessa seitsemänä päivänä viikossa jyräävän median tarjonnan vaikutuksilta. Hedonistisinkaan identiteetti ei tässä kontekstissa voi syntyä ja ”olla ajan tasalla” ilman mediatarjontaa. Elämän kokonaisuutta on jatkuvasti ”tuunat-

tava”, omaa ulkonäköä on ”stailattava” ja kotia sisustettava uudestaan ja uudestaan. Media johtaa tätä toimintaa.

Median uutisvälityksen tärkeimmäksi funktioksi on nähty sen varmistaminen, että huomennakaan ei elämääni uhkaa mikään sellainen, ettenkö voisi jatkaa sitä samalla tavalla kuin tänään. Uutisilla ei ole arvoa niiden itsensä vuoksi. Hetkeksi tätä jatkuvuutta ja tasapainoa heilauttaa uutinen satojen aurinkorantaturistien kuolemasta keskellä heidän hedonistista itsensä toteuttamista, mutta tästäkin järkytyksestä pääsee maksamalla sopivan omaatuntoa rauhoittavan määrän euroja Punaisen Ristin keräykseen. Oma elämä voi taas jatkua ennallaan, ja seuraavalla lomalla mennäänkin Khao Lakin asemesta Karibialle tai vaikkapa Seychelleille.

Tämä kosketuspinta mediaan tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden myös maanpuolustustahdon johtamiselle. Media näyttää aikaisempaan verrattuna uskomattomalla tavalla tarkkuusaseiden toimintaa. Kosovon sodan aikana Novi Sadin siltaan ammutun risteilyohjuksen videolähehtin näytti sillan lähestyvän tuhon ja päätyi räjähtävään pimeyteen kameran tuhoutuessa. Tallennettua otosta voidaan näyttää uudestaan ja uudestaan vaikkapa hidastettuna samaan tapaan kuin kilpa-autoon sijoitetun kameran nauhaa hetkellä ennen tieltä tai radalta suistumista. Urheiluviihteen ja uutisraportoinnin keinot ovat samoja. Informaatiiosodassa tällainen videonpätkä lähettää vastustajalle viestin siitä, että jos et jo taivu, näin käy seuraavallekin sillalle tai muulle kohteelle. Sama otos näytettynä miljoonille katsojille ympäri maailmaa kertoo siitä, kuinka ”väärässä” tuo puolustaja on, kun ei jo lopeta turhaa sotaansa.

Tällainen itsemurhakamera on moninkertaisesti tuhoisampi ase kuin itsemurhapommittaja, jonka teosta nähdään vain seuraukset. Tarkkuusaseiden sisäiset kamerat sekä pommikoneiden, taisteluhävittäjien ja helikoptereiden taistelukamerat alistavat jokaisen laukauksen informaatiiosodan tarpeille ikuistamalla iskut tehden niistä uudelleen näytettäviä ja muistettavia speaktaakkeleita.

Kansalaisten havaintojen hallinnasta tulee keino heidän mielipiteenmuodostuksensa ohjailuun. Kun sodan ilmiöiden tulkintaan liitetään oikeat viestinnälliset yhteydet ja perustelut kansalaisen identiteetin ja arvomaailman muodostamista varten, ei mitään suorita vaikutustapoja tarvita. Perinteinen propaganda on tullut vanhanaikaiseksi.

Perception management – havaintojen hallitseminen maanpuolustustahdon johtamisen epäsuorana keinona

Informaatio sodan tutkimuskirjallisuudessa käsite "perception management" on omaksuttu laajasti 1990-luvulla, mutta käsitteen tarkka määrittely ja sen tarkoittaman ilmiön teoria vaikuttaa kuitenkin tois- taiseksi hataralta ja huonosti perustellulta. Amerikkalaisessa puolus- tuspoliittisessa keskustelussa – tai paremminkin kiivaassa väittelyssä – käsite on pyritty leimaamaan George W. Bushin hallinnon käyttämäk- si kotimaan kansalaisiin kohdistaman propagandan keinoksi. Käsitteellä on kuitenkin yleisempi määrittelynsä, joka tosin ei ole vakiintunut juuri sen USA:ssa saaman poliittisen värityksen vuoksi.

Laajimmassa mielessä havaintojen hallitsemisessa on kysymys koko informaatioympäristön muotoilemisesta tai esittämisestä (shaping the information environment).

– Tähän suuntaan oma tarkoitukseni on jatkotutkimuksissa laajentaa perception management -käsitettä ja tarkastella ihmisen maailman- kuvan hahmottamista ja rakennuspalikoiden antamista tähän työhön. Tässä tarkastelen informaatio sisältöä ikään kuin vektorina, suureena, jolla on suuruus ja suunta. Informaatiovektorin suuruus syntyy mm. siitä, kuinka merkittävää tai läheistä (salient) informaatio on ko. hen- kilölle tai kuinka merkittävää aktoria informaatio käsittelee. Suunta syntyy kausaliteetista, sen selvittämisestä, kuinka ko. informaation pala liittyy muihin maailmankuvan osiin ja mihin uusi informaatio johtaa. Informaatioympäristön hahmottaminen vaatii myös jatkuvaa työtä, ylläpitämistä eli energiaa, sillä muuten se rapautuu, entropian osuus siinä lisääntyy. –

Tämä määrittely voidaan rinnastaa taktisen käsitteen "taistelutilan muotoileminen" kanssa (shaping the battle-space). Yksinkertaistaen on kysymys siitä, että taistelusta vastaava komentaja pyrkii hallitse- maan kaikki taistelutilassa olevat, liikkuvat ja vaikuttavat elementit. Sodassa tai kriisissä tämä vastaava komentaja on aina sotilas; rauhan aikana ja kriisiä edeltävässä harmaassa vaiheessa poliittisen johdon on vastattava informaatioympäristön hallinnasta ja haltuunotosta, jos informaatiohyökkäyksen kohteeksi joudutaan.

Viestinnän tutkimuksessa käytetään vastaavassa tilanteessa "issues management" -käsitettä. "Issue" on tässä yhteydessä keskustelun aihe, mahdollisen riidan aihe tai viestinnän haaste, joka alkaa pienestä ja voikin yllättäen kehittyä aina kriisiksi asti. Esimerkkinä voidaan ottaa esille vaikkapa Abu Ghraibin vankikuvat. Yksittäiset sotilaat kuvasi-

vat vankien alistavaa käsittelyä ikään kuin matkamuistoiksi. Toisaalta vankien kuulustelua ja käsittelyä ei ollut valvottu ja ohjeistettu riittävästi. Tiukka valvonta olisi poistanut ongelman; nyt se levisi maailman lehtien sivuille, kun yksittäisten sotilaiden kuvia kerättiin cd-levyille ja nämä "matkamuistot" nousivat ennalta arvaamattomaan rooliin viestinnässä.

Tiedonintressinäkökulma maanpuolustustahdon johtamiseen

Maanpuolustustahto on jotain ihmisen sisäistä, joka kuitenkin suuntautuu johonkin ulkoiseen toiminnan kohteeseen ja ympäristöstä sekä tilanteesta riippuen saattaa sisältää uhkia; uhkia omalle hyvinvoinnille ja terveydelle, jopa olemassaololle; uhkia läheisille sekä omalle sosiaaliseen ympäristölle; uhkia ja mahdollisesti suuria kustannuksia yhteiskunnalle ja sen rakenteille. Se on kognitiivinen prosessi, jonka emotionaaliset komponentit ovat suuria ja joka liittyy vahvasti henkilön omaan identiteettiin ja kansalliseen identiteettiin. Voiko tällaista ilmiötä lainkaan johtaa, ja jos voi, minkälaiset ovat johtamisen työkalut ja menetelmät? Kuka maanpuolustustahdon ylläpitämistä ja kehittämistä viime kädessä johtaa?

Suomessa on omaksuttu näkemys kokonaismaanpuolustuksesta, jonka eri elementtien yhteensovittaminen toteutetaan nyt 2000-luvulla yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamista varten tehdyn periaatepäätöksen ja siihen liittyvän strategian mukaisesti (Valtioneuvosto 2003). Puolustusvoimien on osaltaan edistettävä maanpuolustustahtoa ja sitä ylläpitävää toimintaa. Asia on todettu selvästi mm. puolustuselonteossa vuodelta 1997 sekä tällä hetkellä istuvan Vanhasen hallituksen strategiaperusteissa (Valtioneuvoston kanslia 2005, 66). Puolustusvoimat ei kuitenkaan ole mitenkään vastuussa kaikkien kansalaisten, aseellista palvelusta suorittamattomien siviilien, maanpuolustustahdosta, vaan tehtävä kuuluu opetusministeriön toimialaan. Opetusministeriön olisi suunniteltava kansalaisten puolustaminen esimerkiksi uutisvälineiden kautta käytäviä informaatio- ja psykologisia operaatiota vastaan. Tällaista nykyaikaisiin haasteisiin vastaavaa suunnitelmaa ei ole tehty.

Puolustusvoimien ja puolustushallinnon mahdollisuudeksi näyttää näin jäävän omaa alaansa koskeva havaintojen rakentaminen. Kapeasta näkökulmasta ajatellen tämä on pitkälti sama asia kuin maanpuolustustahdon ylläpitäminen. Laajempi yhteiskuntapoliittinen näkökulma tarkoittaa yhteiskunnan puolustushallinnolle tarjoamien resurssien

mukaan ottamista tarkasteluun. Kun maanpuolustustahto on korkea ja kansalaismielipiteessä edelleen nähdään tarve Puolustusvoimien ylläpitoon, saa puolustushallinto kohtuulliset resurssit tehtävänsä hoitamiseen, vaikka kilpailevia resurssitarpeita yhteiskunnassa on enemmän kuin riittävästi.

Näin on nähtävissä tiedonintressin kannalta kolme komponenttia: Puolustusvoimia (ja myös koko puolustushallintoa) koskevan havaintokokonaisuuden rakentaminen, maanpuolustustahtoa ja kansalaismielipidettä koskevan keskeisen ja olennaisen tiedon hankkiminen sekä Puolustusvoimien resurssitarpeen positioiminen suhteessa muihin kilpaileviin tarpeisiin. Mikään näistä ei ole pysyvä asiantila, vaan kaikki ovat prosessimaisesti muuttuvia. Näiden komponenttien antamiin haasteisiin voidaan osittain vastata praktisen tiedonintressin keinoin: pilkotaan tarkasteltava asia tai ongelma osiinsa, analysoidaan niiden yhteydet toisiinsa ja ulkoisiin tekijöihin ja päätellään tarvittavat ratkaisut. Nämä keinot ovat viestinnän ja hallinnon keinoja.

Kansalaisten maanpuolustustahtoa tieteellisenä tutkimuskohteena ei voida kuitenkaan pilkkoa pelkästään praktiseksi osaongelmiksi, vaan tarvitaan ymmärtävää tutkimusotetta, jolla rakennetaan kognitiivisista, psyykkisistä, poliittisista ja sotilaspoliittisista elementeistä malli tai malleja, joita voidaan testata vähintäänkin ajatuskokein. Ihmisten tiedot, tunteet, yhteiskunnan resurssit ja poliittiset voimasuhteet sekä subjektiiviset ja objektiiviset turvallisuusuhat muodostavat näiden mallien sisällön.

Kirjoittaja (s. 1947) työskentelee itsenäisenä tutkijana ja yksityisyrittäjänä ja on ollut mukana Puolustusvoimien reserviläisiä koskevissa tutkimuksissa 1980-luvulta alkaen. Kirjoittaja on valmistunut Tampereen yliopistossa yhteiskuntatieteiden kandidaatiksi pääaineena lehdistö- ja tiedotusoppi 1972. (r.sinkko@kolumbus.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Borg, Sami (1996) Nuoret, politiikka ja yhteiskunnallinen syrjäytyminen 1996. Myös: Nuoret ja europarlamenttivaalit 1999, Nuorisosiain neuvottelukunta – NUORA.

Saatavilla: <http://www.minedu.fi/nuora/julkaisut/eurovaalit1999a.html>.

Harinen, Olli ja Alanen, Pertti (2002) "Sotilassosiologinen tutkimus puolustusvoimissa. Sosiologia ja sosiaalipsykologia osana johtamisopin ja koulutustaidon tieteenalaperustaa". Tiede ja Ase N:o 60. Gummerus, Jyväskylä, 58–85.

Kansalaisvaikuttamisen politiikkaohjelma. Saatavilla: <http://www.valtioneuvosto.fi/vn/liston/base.jsp?r=40242&k=fi&old=40232>

Libicki, Martin C. (2003) Incorporating Information Technology in Defense Planning. Teoksessa: Stuart Johnson, Martin Libicki, Gregory F. Treverton (toim.): New Challenges, New Tools for Defense Decisionmaking. Rand.

MacCoun, Robert (1993) What is Known about Unit Cohesion and Military Performance. Teoksessa Sexual Orientation and U.S. Military Personnel Policy: Policy Options and Assessment, MR-323-OSD, Rand.

Marlowe D.H. (1979) Cohesion, Anticipated Breakdown, and Endurance in Battle: Considerations for Severe and High Intensity Combat, unpublished draft, Washington, D.C.: Walter Reed Army Institute of Research.

Marshall, S.L.A. (1947) Men Against Fire: The Problem of Battle Command. New York.

Moskos, Charles C., Jr. (1970) The American Enlisted Man. New York: Russell Sage.

Ministry of Defence UK (2004) Individual Training and Education in the Armed Forces, Ministry of Defence Policy Paper, Paper No.6.

Opinion 2002. Den svenska allmänhetens syn på samhället, säkerhetspolitiken och försvaret hösten 2002. Sammanställd av Göran Stütz. Meddelande 162, Styrelsen för psykologiskt försvar, Stockholm.

Shils, Edward A. & Janowitz, Morris (1948) Cohesion and Desintegration in the Wehrmacht in World War II Public Opinion Quarterly 12, s. 280–315.

Siebold, G. L. ja D. R. Kelly (1988) Development of the Platoon Cohesion Index, Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Manpower and Personnel Research Laboratory.

Sinkko, Risto; Leimu, Heikki & Harinen, Olli (2005) Maanpuolustustahto 2005 - tutkimuksen raportti, käsikirjoitus PvKK:n Käyttätymistieteiden osastolle. Säilytetään Maanpuolustuskorkeakoulun Käyttätymistieteiden laitoksella (ent. PvKK).

Stouffer, Samuel (1949) *The American Soldier*. Princeton: Princeton University.

Valtioneuvosto (2003) Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 27.11.2003. Saatavilla: <http://www.mpkl.fi/materiaalit/1/YhtkunnanToimintTurvStrategia.pdf>.

Valtioneuvoston kanslia (2005) Hallituksen strategia-asiakirja 2005. Hallituksen poikkihallinnolliset politiikkaohjelmat ja politiikat. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1/2005.

Wong, Leonard; Kolditz, Thomas A., Millen, Raymond A. ja Potter, Terrence M (2003) "Why They Fight: Combat Motivation in the Iraq", U.S. Army War College's Strategic Studies Institute. July 2003.

Sulkeiset, tupperware-sotilasjohtajat ja modernin sotilasjohtajan kasvattaminen kukkaruukussa – ajatuksia johtajuudesta

Timo Liene

Jalkaväenkenraali Yrjö Keinosella on ristiriitainen maine jälkipolvien silmissä. Kuitenkaan missään vaiheessa tämän talvisodan alun reservin vänrikin, jatkosodan lopun kadettiupseerimajurin ja aikanaan kenraalimajurina Puolustusvoimain komentajaksi nimitetyn henkilön ansioita sodanajan komppanianpäällikkönä ei ole kyseenalaistettu. Niistä ansioistaan hänet nimitettiin jatkosodan aikana Mannerheim-ristin ritariksi¹.

Eräs tuntemattomaksi jäänyt sotaveteraani kertoi allekirjoittaneelle viime vuosikymmenellä tarinan, jonka todenperäisyydestä minulla ei ole tietoa. Kenraali Keinoselle oli hänen mukaansa esitetty radiohaastattelussa seuraavanlainen kysymys: mitä hän tekisi sodan aikana täysin tuntemattoman reserviläisistä kootun jalkaväkijoukkueen kanssa, jos hänelle sellainen annettaisiin täysin varustettuna ja aikaa olisi kouluttaa sitä tunnin ajan. Sen jälkeen hänen tulisi johtaa sitä hyökkäykseen voimakasta vihollista vastaan. Kertoja sanoi Keinosen vastanneen suunnilleen seuraavasti: pitäisin räväkät 45 minuutin sulkeiset, sitten vähän huilattaisiin ennen hyökkäykseen lähtöä.

Minusta tarina on hyvä, onpa se totta tai ei. Se antaa ajattelemisen aihetta kenelle tahansa sotilasjohtajalle. Mitä minä tekisin tuollaisessa tilanteessa? Kohdistaisimmeko aseet, kertaisinko varomääräyksiä, kuivaharjoittelisinko hyökkäystä, yrittäisinkö tutustua edes pintapuolisesti miehiin, koettaisinko pitää palavahenkisen hengennostatuspuheen – mitä minä todellakin tekisin? Nykyinen johtamiskoulutus suuntaus ei anna kysymykseen valmista vastausta tai mallia, sillä siinä on jonkinasteisena perusoletuksena, että henkilökohtaista lähestymistapaa käyttäen johtajalla on aikaa molemminpuolisen luottamuksen ja kunnioituksen rakentamiselle kurista tinkimättä. Lisäksi uskotaan, että

¹ Jalkaväkirykmentti 9:n komentajan allekirjoittamassa esityksessä kapteeni Yrjö Ilmari Keinosen palkitsemisesta Mannerheim-ristillä on esityksperusteissa erinomaisten johtajasuoritusten lisäksi esimerkkejä hänen henkilökohtaisesta rohkeudestaan ja toiminnastaan etulinjassa. Niiden joukossa on muun muassa lyhyt kuvaus siitä, miten hän Goran taisteluissa 27.–29.12.1941 johti iskuryhmää “edeten itse ensimmäisenä ja valtasi 10 vihollisen korsua, 3 pst. tykkiä, 1 kk:n ja aiheutti viholliselle 130 miehen tappiot”. (Hurmerinta ja Viitanen 1994, 128–129)

ryhmäkiinteykskin on jo ainakin osittain muotoutunut ennen tulikasetta.

Nuoret ihmiset ja erityisesti tiukoissa paikoissa toimivat yhteisöt kohdistavat sotilasjohtajaan sellaisiakin vaatimuksia, jotka ovat ristiriidassa rauhanajan tehokkaaseen hallinnolliseen johtajaan kohdistuvien vaatimusten kanssa. Johtajan tulisi saada joukko tekemään kaikkensa tapiot hyväksyen, ja tämän kovan tavoitteen saavuttaminen yksinomaan teknisellä johtamisella on suuri haaste. Kuitenkin lopulta vasta kriisitilanteessa punnitaan johtaja hänen tavassaan kohdata alaisensa ja käsitellä heitä ihmisenä.



Kuva 1. Johtamisen kuvaaminen on yhtä haasteellista ja tulkinnanvaraista kuin sen ilmentymien tai apuvälineiden luokittelu. Esimerkiksi tällainen Salvador Dalin (1904–1989) 1960-luvun surrealistinen grafiikka voi olla tulkintahakuiselle taitelijasielulle stimuloivampi apuväline johtajana kehittämisessä kuin täyteen lastattu taulukko pilkuntarkalle teknokraatille.

Onnekkaita tupperware-johtajia?

Sotahistorian parissa ei voi olla kohtaamatta eri maiden taistelukentällä menestyneiden sotilasjohtajien persoonien kuvauksia. Tehokkaiden rauhanajan hallintomiesten persoonien kuvauksiin törmää harvemmin. Menestyneiden sodanajan johtajien tyypillisissä piirteissä on usein ollut jotakin kovaa ja sen lisäksi usein jonkinlainen särö, inhimillinen heikkous, joka on tehnyt heistä ihmisiä ihmisten keskelle: etsitty oli ja löydettykin, mutta polun mutkat olivat jättäneet jälkensä. Usein he ovat ottaneet riskejä elämässään, ja varsinkin hyökkäyshenkisten johtajien persoonaan on usein liitetty elämän koettelemuksien jättämä leima, kyky temmata joukot mukaansa, sekä karismaattisuus.²

Sotilaille on tuttua kuunnella menestyneitä rauhanajan sotilasjohtajiamme, kun he kertovat itsestään eri yhteyksissä. Yhteisten uralla menestymisen tekijöiden haravoiminen heidän esiintymisistään ei oikeastaan ole vaikeaa. Mahtaako kyseessä olla vaatimattomuus, kun johtajaominaisuuksiaan en muista yhdenkään korkea-arvoisen upseerin suoraan kehuneen, ja epäsuoriakin tämän puolen painottajia on ollut vähän? Ammattitaitokaan ei usein ole puheissa vilahdellut. Sen sijaan kolme tekijää ovat toistuneet, ja siten ne ovat nousseet ainakin kuulijan mielessä ylitse muiden: ahkeruus, kuuliaisuus esimiehille ja onnekkuus.

Upseerin uralle pyrkiviä testataan monin eri tavoin, ja onhan koko varusmiespalveluskin tavallaan yhtä pitkää johtajana kasvamista ja sen testaamista. Julkisesti ei ole kerrottu, halutaanko tämän päivän armeijoissa ensisijaisesti sodanajan johtajiksi koviin paikkoihin koeteltuja uniikkeja, jopa kolhuisia maljakoita, joita niin specialistit kuin kadunmiehetkin arvostavat. Vai halutaanko kenties muovisia, likaantumattomia, helposti pinottavia ja valmistettavia monikäyttöisiä tupperware-kippoja ja kuppeja? Ainakin on selvää, että tehokas yhteistoiminta takaa sotaväen suurimman tehon ja samalla se kutistaa yksittäisen johtajan sooloiluvараа.

² Toisaalta varsinkin populaari historiankirjoitus suosii poikkeuksellisen elämän eläneiden johtajien esittelyä, sillä heistä on helppo kirjoittaa. Suomalaisten sotilasjohtajien esittelyssä on joskus suorastaan etsitty mitä värikkäimpiä figuureja. Tutustumalla vaikkapa Jussi Niinistön (1998) kirjaan Suomalaisia sotilaskohtaloita saa läpileikkauksen todella erikoisista, sotilainakin toimineiden ihmisten kohtaloista. Taiteilijasielujen toimintavapauden takaavista armeijan selkärangan muodostavista arjen ahertajista ei vastaavia kirjoja tehdä.

Johtajien kouluttaminen tieteen ja taiteen risteyskohdassa

Sotaväen johtajuuden tutkimus ja kouluttaminen ovat tieteellistyneet viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Aihepiiriä koskevien puheenvuorojen ja julkaisujen määrä ei ole vähäinen, ja johtajuus koetaan paitsi tärkeäksi myös muodikkaaksi aiheeksi.³ Johtajien kasvattamista koskeva julkaisutoiminta ja julkiset puheenvuorot ovat jääneet vähäisemmiksi.

Avautuneiden uusien mahdollisuuksien lisäksi on myös riskitekijöitä, kun sotilasjohtaminen ja sotilaiden kouluttaminen ovat nyt jonkinasteisia tieteen ilmentymiksikin tulkittuja toimintoja. Toivottavasti emme hukkaa julkaisujen, grafiikoiden, taulukoiden ja powerpoint-esitysten viidakkoon maalaisjärkeä, elämäkokemusta ja johtajien persoonallisuksia. Johtaminen on lisäksi paljon muutakin kuin eksaktisti ilmaisujen muuttujien summa. Se on vaikkapa yhteistä naurunremakkaa, käskyjä, ikävystymistä, yksinäisyyttä, epäonnistumisen ja onnistumisen kokemuksia, jatkuvaa oppimista omista virheistä ja muista ihmisistä sekä monia muita tekijöitä. Muun muassa näiden tärkeiden mutta vaikeasti kuvattavien johtamissuoritteiden komponenttien kuvaaminen tieteen menetelmin on vaikeaa, puhumattakaan niiden vaikutavuudesta johtajana kehittämisessä.

Miten kuvata johtamista, ihmisten yhdessä tekemistä; miten kuvata ihmiselämää niin, että voi haistaa hien, tuntea kosketuksen ihollaan, onnistumisen elämyksen, ja maistaa niin epäonnistumisen kuin katkeran kalkin huulillaan? Hylkäämmekö johtamisen tieteellisessä käsitteilyssä ihmisen viitekehyksen viivaksi, annammeko teorian litistää persoonat, haluammeko sileää vai rosoista, tarraammeko tutun kuvaamiseen monimutkaisesti – vai etsimmekö onnistuneesti uutta perspektiiviä johtamiseen?

Erilaisissa samuraiden taistelutaidoista polveutuvissa taistelulajeissa mestari on se, joka hallitsee perustekniikat niin hyvin, etteivät ne enää kahlitse häntä. Tason saavuttaakseen opetetun mallin toistoja tulee oppipojalle lukematon määrä, mutta mestariksi ei pääse, ellei lopulta vapaudu opituista muodoista siten, että niiden luonteva ja saumaton

³ Viimeisin suuntaus on, että suomalainen sotilasjohtajuuden tutkimus on kansainvälistynyt ja sen tuloksille ja näkemyksille on kansainvälistäkin kysyntää. Osoituksena tästä esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen vuonna 2005 julkaisemasta kahdesta laajasta tutkimuksesta toinen oli englanninkielinen (Kuusisto ja Rantapelkonen 2005). Lisäksi Johtamisen laitoksen professori on ollut kysytty puhuja ja osallistuja niin koti- kuin ulkomaisissa johtamista käsittelevissä seminaareissa ja konferensseissa.

soveltaminen ja yhdistely tulevat mahdollisiksi. Näin syntyy taistelukentällä tarvittava luovuus. Kysymys kuuluu: onko tänä päivänä tavoitteena mahdollistaa sotilasjohtajien parhaimmiston kehittyminen mestareiksi vai jättää heidät valtaosan tavoin oppipojiksi?



Kuva 2. Kaikkea ei tarvitse kovimmankaan sotilaan kestää ja itsestään tulee pitää huolta. Käyttiväthän samuraitkin sateenvarjoa pelkäämättä kasvojen menetystä! Japanilainen puupiirros 1800-luvun alusta. Tekijä: Kuniyasu (1794–1832).

Johtajien kouluttaminen versus johtajien kasvattaminen

Sotilasjohtajan eettisen kivijalan muuraaminen tapahtuu pääosin sotilasuran alkuvaiheessa annettujen mallien omaksumisen yhteydessä ja jo sitä aiemmin aina äidinmaidon imemisestä lähtien. Varusmiespalvelus ja Kadettikoulu yhdessä antavat oivallisen johtajakoulutuksen, jonka jälkeen edessä ovat harjaantumisen ja kasvamisen vuodet kouluttajan ja johtajan tehtävissä. Koulunsa päättävällä nuorella upseerilla johtamisen tekniikka on pääosin hallussa. Henkisen pohjan eli tekniikan käyttöohjeiden luominen sen sijaan kestää koko eliniän ajan.

Johtajaksi kasvamiseen kuuluvat opettajien mallien toistamisen ja ainakin osittaisen niistä vapautumisen lisäksi ainakin elämäkatsomuk-

selliset asiat, paini vaikeiden elämän peruskysymysten parissa, oman minäkuvan kehittyminen sekä vahvuuksiensa ja heikkouksiensa tunnistaminen ja tunnustaminen. Harvalla palaset loksahtavat kohdalleen ilman sovittelua, ja usein se vaatii aiempien rakenteiden ainakin osittaista purkamista. Epätasaisten kappaleiden yhteen liittämisen vaatiman saumausaineen määrä vaihtelee paljon, ja pura ja kokoa -henkinen prosessi jatkuu intensiteetiltään vaihtelevana hautaan saakka.

Sotilaan koulutustahti on tiukka, ja minuuden hapuilulle jää herkässä vaiheessa melko vähän aikaa eikä liikkumatilaakaan ole liiemmästi. Kokeneemman, saman prosessin saman vaiheen jo kokeneen henkilön, aktiivisesta henkilökohtaisesta osallistumisesta ja ohjaamisesta ei ainakaan olisi haittaa. Onnistuuko se? Tuetaanko nuorta johtajaa etsimään, kysymään, löytämään, kokeilemaan itseään ja elämänsä erilaisia merkkipaaluja? Onko siihen kiivastahtisessa koulutuksessa varattu aikaa tai mahdollisuutta, vai annetaanko vain reittiopirros, jonka lopusta oma johtajaprofiili löytyy tai sitten ei?

Entä jos kuorolaisella ei ole lauluääntä?

1990-luvun alussa kaikki ensimmäisen vuosikurssin kadetit koelaulatettiin, ja lyhyen ääninäytteen perusteella osa päätyi Kadettikuoroon. Kadettiaikanani eräs kuorolaisista päätyi vanhemman vuosikurssin käskystä esittämään ruokailun aikana Kadettikoulun kunniamarssia, Ateenalaisten laulua. Tuo pokerinaamainen kuorolainen teki työtä käskettyä.

Hän osasi sanat virheettömästi, rytmi oli kohdallaan ja melodiakin oli hallussa. Vaan tuon sittemmin nyt jo vuosia siviilissä uraa luoneen silloisen kadetin ääni oli niin karmea, että sitä on vaikea kuvata. Aluksi se nauratti, mutta performanssin loppupuolella kuulijat olivat haudan hiljaa. Myötähäpeä saattaisi olla termi, joka kuvasi piinallista tilannetta parhaiten.

Näin voi käydä muuallakin sotilaselämässä. Valittu, koulutettu ja harjoitettu ei automaattisesti tarkoita osaajaa. Muodollisesti suoritukset voivat olla oikeita, mutta silti lopputulos ei ole se mitä on tavoiteltu. Upseeri voi ja minusta hänen pitääkin toisinaan epäonnistua johtamisessaan, vaikka kaiken tekisikin muodollisesti oikein ja opetetulla tavalla. Esimiehillä, vertaisilla ja alaisilla pitää vain olla rohkeutta ja kyky kertoa se asianosaiselle ja tarvittaessa ryhtyä erinäisiin toimenpiteisiin, jos asiat eivät muuten kristallisoidu. Tämä takaa johtajan henkisen kasvun; yksin tai ilman vuorovaikutusta siihen ei pysty parhaimpaan johtaja.

Sotilasjohtaja: ratti, moottori ja töötti

Sodankäynti ja rauhanajan sotilasjohtaminen ovat yhteistoimintaa, jonka haasteellisissa tilanteissa katseet kohdistuvat johtajaan. Hänen mukanaan sama joukko toimii tai ei toimi; arki sen sijaan sujuu hieman heikommankin johtajan alaisuudessa. Johtaja on se, jonka mukana tulee se perustehon ylittävä tai alittava osuus, ja sen mukana joukko menestyy keskivertoa paremmin tai heikommin. Siitä voi johtaa yhden johtamisen peruskysymyksistä: miten puhallat joukkoon yrittämisen hengen, joukkoon, jolla on ollut jo useita johtajia samassa tehtävässä ja uusia tulee sinun jälkeesi?

Liekö mielikuvituksen puutetta, kun en keksi muuta kuin ikaikaisen johtajan esimerkin, elämäkokemuksen ja persoonan. Ajatus siitä, että hiemankaan korkeamman johtamistason esimies osaisi alaistensa tehtävät, on monimutkaistuvien järjestelmien aikakaudella lähinnä nostalginen haavekuva. Sotilasjohtajan pitäisikin olla henkilökohtaisten ominaisuuksiensa sävyttämä ohjaava ratti, liikkeen luova moottori ja huomion kiinnittävä töötti.

Koulutuksella annetaan siihen työkalut ja loppu jää yksilön kehittymisen, kokemuksen ja persoonan varaan. Työyhteisö vastaa saamaansa johtamiseen kelluttamalla tai hukuttamalla johtajaa tai suhtautumalla häneen neutraalisti. Organisaatio, tehtävänjako ja työntekijöiden kokemus vaihtuvista esimiehistä tasaavat vaihteluväliä.

Ui tai huku

Maanpuolustuskorkeakoulussa opiskelevilla esipuseerikurssilaisilla on takanaan keskimäärin noin kymmenen vuotta Kadettikoulun jälkeistä palvelusta Puolustusvoimissa. Kurssilaisten tehtävien kirjo on laaja; ääripäissä yksittäinen upseeri on palvellut varusmiesten parissa noin vuoden ja toinen on toiminut heidän kanssaan koko kymmenen vuotta. Vajaan vuoden mittaisen esipuseerikurssin loppuksi osa kurssilaisista jatkaa kouluttautumista kohti Puolustusvoimien ylimpiä tehtäviä osan siirtyessä keskijohtajiksi pysyäkseen siinä hamaan eläköitymiseensä saakka. Esiupseerikurssin aikana tehtävällä valinnalla on siten henkilötason lisäksi ensiarvoisen tärkeä merkitys koko Puolustusvoimille.

Tätä kirjoitettaessa käynnissä olevalla esipuseerikurssilla valintaperusteena ovat viikon mittaisen, lähes pääosin kirjojen tenttimiseen perustuvan tenttisikermän tulos sekä 30 prosentin painoarvolla vaikuttava vertais- ja esimiesarviointin tulos. Viimeksi mainitussa kurssilai-

set ja sen opettajat arvioivat oppilaita johtajana. Puolustusvoimien tulevien johtajien valitsemisessa siis yli kaksi kolmasosaa ratkaisevista tekijöistä koostuu luetun oppimisesta ja sen sujuvasta käyttämisestä tenttitilanteessa.

Lue ja sovelta, niin uit. Kärjistäen voisi sanoa, että näin Puolustusvoimat valitsee tulevaisuuden ylimmät johtajat upseerien keskuudesta. Esiupseerikurssia edeltäneellä kymmenellä palvelusvuodella ennen kurssia, niiden onnistumisilla ja epäonnistumisilla, ei ole keskeistä roolia ye-kurssin valintoja tehtäessä. Tieteellistymisen seurauksena on kuitenkin selvästi havaittavissa kehitystä verrattuna menneisiin aikoihin.⁴

Katoavat legendaariset johtajat

Rauhan aikana virtaviivainen hallinnollinen johtajuus on se, millä kerätään kannukset. Luovuudelle ja riskinotolle on jätetty marginaalinen rooli talouden, hyvän hallinnon ja erilaisten palaverien pyörteessä. Ylimpään kastiin valitaan mahdollisesti muilla kuin johtamistaidollisilla avuilla, vaikka johtamissuorituksien laatu onkin koko järjestelmälle ensiarvoisen tärkeä.⁵

Tiede houkuttelee ajattelemaan, että sotilasjohtaja on ensisijaisesti tekninen apparaatti, jota ja jonka toimintoja voidaan säätää loputtomasti halutun lopputuloksen saamiseksi. Mutta epäselvässä tilanteessa paineen – jopa kuolemanvaaran – alaisena nälkäisen, väsyneen ja kuolemaa pelkävän joukon, elävien ihmisten, johtaminen on pitkälti eri asia kuin rauhanajan olosuhteissa. Kautta aikojen on ollut tavallista, että rauhanajan uraohjus ei kykenekään poikkeusoloissa keskivertoa parempaan tulokseen – jos siihenkään.

⁴ Mielenkiintoista on, että vielä lähes vuosituhannen vaiheeseen saakka eli noin 75 vuoden ajan suomalaiseen yleisesikuntaupseerikoulutukseen valittiin käytännössä yksinomaan kirjallisen materiaalin hallintaa mitanneen päätykokeen perusteella. Ks. esimerkiksi Sotakorkeakoulusta Maanpuolustuskorkeakouluksi. Seitsemän vuosikymmentä 1924–1994 (toim). Jyväskylä 1994.

⁵ Asia on hierarkkisessa järjestelmässä perin herkkä, ja erilaiset paineiden purkautumistiet ovat usein epävirallisia. Viime vuosien aikana Puolustusvoimissa siellä täällä esille putkahdelleiden hyvä veli -kappaleina leviävien upseeriuteen poikkeavan näkökulman luovien sarkastisen anonyymien tekstien lukeminen avaa lukijalle juhlapuheista poikkeavan näkökannan moneen asiaan. Esimerkiksi ohjesääntöjen rakennetta ja kieltä mukaileva SlurpO (Esimiehen miellyttämisen ohjesääntö) on saavuttanut suuren kulissien takaisen suosion niin tilanteen kuvaajana kuin oppaanakin. Erät todennäköisesti nuorten kriittisten upseerien räväkästi kirjoittamat anonyymit parodiatekstit ovat useiden kymmenien sivujen mittaisia. Laadultaan ja tyyliltään kirjavana ne käsittelevät huumorin keinoin erilaisia Puolustusvoimien ilmiöitä. Kurin ja hierarkian leimaamissa järjestelmissä anonyymien teräväkynäisten parodiakirjoittajien rooli on aina ollut merkittävä, ja sama ilmiö on havaittavissa Puolustusvoimissakin.

On selvää, että kaikki eivät voi olla poikkeusyksilöitä. Niinpä suuri ei ole se joukko sotilasjohtajia, joiden pulssin viimeisetkin rivimiehet tuntevat ja joiden katseesta tai kädenpuristuksesta puhutaan myöhemmin siten, että sen kokeminen on ollut tapaus.⁶ Toisaalta tieteellisen johtamisen tutkimuksen piirissä karismaattisuutta ei enää pidetä yksinomaan positiivisena ominaisuutena⁷. Suurten massojen varsinaisina liikuttajina toimivat sotilasjohtamisen työmuurahaiset, harmaat keskiverrot johtajat, mutta vain ääripäillä on tapana jäädä mieleen.

Sotilaan simulaattorina kansainväliset tehtävät

Puolustusvoimissa on huomattava määrä kansainvälisissä rauhanturvaamis- ja kriisinhallintatehtävissä palvelleita sotilaita. Tuntuu siltä, että toiset haluavat kyseisiin tehtäviin yhä uudestaan ja toisia tämä tehtäväkenttä ei kiinnosta juuri lainkaan. Kysymyksenasettelut siitä, kummassa tehtäväkentässä harjaannutetaan paremmin poikkeusoloissa toimimiseen, saavat helposti aikaan eripuraa. On helppoa olla kova sotilas kasarmilla arkisin virka-ajan puitteissa. Haasteellisempi vaihtoehto on kokea epämukavuutta, monikansallista persoonien ja kulttuurien sekamelskaa ja jopa vaaratilanteita kaukana kodista.

Olisi tuskin haitallista, jos jokainen sotilas palvelisi vaikkapa vuoden kansainvälisissä tehtävissä. Siellä erottuvat sotilaat toisistaan hieman eri tavalla kuin kotimaan tehtävissä, kun miehet singotaan uuteen porukkaan, erilaiseen ympäristöön ja uuteen tehtäväkenttään. Kokemuksesta kasvaa myös ihmisenä, ja kokemuksen kestävän parisuhteen olen kuullut olevan koettelemuksen jälkeen entistäkin vahvemman.

Monikansallisessa ympäristössä opituista malleista on hyötyä vain tiettyyn rajaan saakka; sen jälkeen on sovellettava ja löydettävä paikkansa joukossa omana itsenään. Roolimallien taakse piiloutuminen ei onnistu, kun yksityisyyttä ei juurikaan ole. Mutta koska kyseessä on yksilötasolla itsensä kehittäminen, ei siihen tule ketään pakottaa, ja näin-

⁶ Uusi aika vaatii näköisensä johtajat. Silti joskus voi juolahtaa mieleen, että esimerkiksi Mannerheim aikoinaan erotettiin Suomen Kadettikoulusta, ja Marokon Kauhuna tunnetulle talvisodan sankareihin lukeutuneen Aarne Juutilaisen tapaisille henkilöille ei tämän päivän imagostaan tarkassa Puolustusvoimissa ole enää sijaa. Juutilaisen värikkyyks oli sitä luokkaa, että hänet erotettiin 20-luvun värikkäitä henkilöitä vilisseestä Kadettikoulusta jopa kahdesti: ensin määrääjäksi ja reilua vuotta myöhemmin lopullisesti, minkä jälkeen edessä olikin siirtyminen Muukalaislegioonaan. Sodassa Juutilainen sen sijaan oli kuin kotonaan ja saavutti miestensä kunnioituksen sekä erinomaisia tuloksia varsin omintakeisella johtamisellaan. Juutilaisen erottamisesta Kadettikoulusta kertoo hänen elämäkerturinsa Jukka L. Mäkelä (1969, 6–7).

⁷ Teemaa on sivunnut esimerkiksi Vesa Nissinen (Nissinen ja Seppä 2000, 62–63).

hän sanovat tämänhetkiset voimassa olevat rauhanturvaamista koskevat laitkin.



Kuva 3. Pronssiin valetulle legendallekin sallitaan merkit eletystä elämästä. Tekijä: veljekset Wescke (Saksa, 1800-luku).

Minä, sotilas, ja samalla täysin tavallinen persoona

Persoonallisuuden kehittymiselle ja sen käyttämiselle johtamisvälineenä sotilaskoulutus ei anna kovin suuria valmiuksia. Annetut mallit ovat hyväksi havaittuja, ja käytettävissä olevan ajan rajallisuudesta johtuen on niihin turvautuminen paitsi turvallista myös inhimillistä. Neutraalista toimivasta muotista irtoaminen vaatii huomattavan määrän tahdonvoimaa, eikä ole kiistatonta, onko tällaisella toiminnalla esimiesten tai alaisten silmissä positiivinen vai negatiivinen vaikutus. Heikolle johtajalle tällainen alainen voi hyvinkin olla hankalasti lokeroitava tapaus.

Persoonana on henkilökohtaisen kasvamisen ja kokemuksen summa. Sille tuskin on haitaksi, että näkee ja kokee kaikenlaista. Mitä enemmän on itse nähnyt, tehnyt ja kokenut, sitä paremmat valmiudet saa kohdata erilaisia ihmisiä ja erilaisia tilanteita. Näin painotetaan ainakin lääkärin ja pappien koulutuksessa. Muotilla tehdyn johtajan puristustyökälässä muun muassa moniarvoisuuden uloke jää helposti vajaaksi.

Korjaus- ja täydennystoimenpiteiden ei tarvitse olla erityisen korkealentoisia. Muun muassa suomalaiselle naiselle kuuluu osakunnon siitä, ettei tilanne kuitenkaan ole lohduton. Saamalla tarvittaessa esimerkiksi erilaisia naisten kikkoja käyttäen miehensä mukaan vaikkapa teatteriin, taidenäyttelyyn, kylpylään tai johonkin muuhun paikkaan, johon äijäporukka harvemmin kirmaa, he samalla kasvattavat suomalaista johtajaa. Sama vaikutus on myös arkisella parisuhteella ja perhe-elämällä. Moniarvoisuus ja kokemusten kirjo eivät olekaan synonyymejä äärielämysten hakemiselle.

Nokian johtajaa Jorma Ollilaa mukaillen voisi ajatella, että Puolustusvoimat ei tarvitse kenraaleiksi niitä, jotka ovat halunneet sinne palavasti nuoresta miehestä lähtien. Sen sijaan hänen ajatuksenkulkuaan seuraten se tarvitsee kenraaleiksi sopivimmat henkilöt, ja siihen liittyy näiden henkilöiden mahdollisimman monipuolinen kokemus ja elämäkokemus.⁸

Kokemuksien jakaminen

Tietyt aihepiirit ovat niin sanotusti nuorten miesten aiheita, mutta erityisesti johtamisessa laaja kokemuspohja on valttia. On ymmärrettävää, että harvempi henkilö varsinaisesti tunkee mukaan kirjoittamaan niinkin ristiriitaisia tunteita herättävästä tärkeästä toiminnasta kuin johtajuudesta. Kutsumalla hyvänä johtajana tunnettuja ja tunnustettuja varttuneita sotilaita kirjoittamaan johtamisesta väistettäisiin samalla turhan vaatimattomuuden salakareja.⁹ Aina ei ole ollut näin. Tutustumalla Sotilasaikakauden ja Kylkiraudan menneiden vuo-

⁸ Helsingin Sanomat lähetti helmikuussa 2006 kaksi Lauttasaaren Myllykallion ala-asteen 4B-luokan oppilaat Henri Rosenqvistin ja Ossi Lehtosen haastattelemaan Jorma Ollilaa ja julkaisi haastattelun 15.2.2006. Artikkelin mukaan koulun 3B- ja 4B-luokkien lapset keksivät itse Ollilalle tehtävät haastattelukysymykset, ja kieltämättä ne eroavat tavallisesta Nokian pääjohtajalle tehtävistä kysymyksistä. Ollila suosittelee pojille mahdollisimman monien asioiden harrastamista. Hän kertoo muun muassa, ettei hän halua Nokian johtajistoon johtajan tehtävään tunkijoita ja korostaa valinnoissa ahkeruuden sekä ammattitaidon merkitystä. Vrt. artikkelissa aiemmin karrikoidut rauhanajan sotilaan karriäärin menestystekijät.

⁹ Aina ei ole ollut näin. Tutustumalla Sotilasaikakauden ja Kylkiraudan menneiden vuosikymmenien numeroihin havaitsee, miten upseeriuden lipunkantajalehtien kirjoittajakunta on kokenut muutoksia vuosien aikana.

sikymmenien numeroihin havaitsee, miten upseeriuden lipunkantaja-lehtien kirjoittajakunta on kokenut muutoksia vuosien aikana.

Niin poikkeusoloissa kuin myös rauhan aikana yksi johtajan tärkeistä kyvyistä on kyky koskettaa ihmistä. Sen oppii vain avaamalla itsensä muiden kosketukselle hyväksyen samalla, ettei se aina tunnu hyvältä. Tekninen johtaminen mallien orjallisena kopiointina on ihmisten johtamisen irvikuva, joka särkyä poikkeusolojen puhureissa. Poikkeusoloissa mitataan rauhanajan armeijan olemassaolon oikeutus.

Toivon, että kovin teoreettinen lähestymistapa jää tässäkin kirjassa ensisijaisesti perusteiden luojan asemaan, sillä johtaminen jos jokin on ennen kaikkea käytäntöä, soveltamista ja ihmisten kohtaamista omaa itsenään. Näiden asioiden parissa mahdollisimman laaja sivistys, rikas eletty elämä ja epämukavuuksia pelkäämätön elämänasenne ovat tekijöitä, joiden avulla poikkeuksellisen hyvät johtajat erottuvat keskiverroista koulutettuihin malleihin kangistuneista massoista¹⁰.

Kysyä voi, suosiiko ja edistääkö Puolustusvoimien ilmapiiri ja virka-portaikossa eteneminen mahdollisimman laajan sivistyksen hankkimista, kielitaito mukaan lukien, erilaisten kokemusten hankkimista ja itsensä likoon laittamista. On vain inhimillistä, että rationalisti toimii mieluiten varman päälle ja parhaalla panos-tuotossuhteella.

Upseeri johtajana – johtajaksi eletty, kasvatettu vai koulutettu?

Miten muuten mukaansatempaavia alfauroksia syntyy, ellei elämällä elämää, jossa liikutaan rajaviivojen tuntumassa; siellä missä on pakko kohdata oma minuutensa alastomana ilman suojaa ja mistä selvittää arpisena, mutta kuitenkin selvittää? Epäilen, että muodollisella sotilaskoulutuksella on vain rajoitetut mahdollisuudet kouluttaa sellaisia, joita pitäisi kasvattaa tai joiden annettaisiin kasvaa. Uskon, että tosi-paikan tullen reservistä löytyy suuri joukko johtajia, siviilissä harjaantuneita henkilöitä, jotka ilman huomattavaa johtajakoulutusta, johtamisessa onnistumalla ja epäonnistumalla, toimivat sodanajan armeijan selkärankana.

Edesmennyt kirjailija Erno Paasilinna totesi eräessä televisiohaastattelussa, että itseoppinut on ainoa oppinut, muut ovat opetettuja. Elämäkokemukseen tämä ainakin pätee ja osin sotilaskoulutukseenkin:

¹⁰ Vuorio, Ville-Veikko (2001, 94)

samat inhimilliset virheet toistuvat ja toistuvat, vaikka miten tutkitaisiin, koulutettaisiin, valvottaisiin ja rankaistaisiin. Onhan ihmissuhdeoppaitakin kaikenlaisia, ja kanssaihmisiltä sekä mediasta saa kaikenlaisia ihmissuhdeneuvoja, haluisipa niitä tai ei. Silti tuskin kukaan on välttynyt kokemasta yhtäkään perushaaksirikkaa ihmissuhteissaan.

Kokemalla nämä haaksirikot, kärsimällä ja oppimalla, muodostuu ihminen, joka ei vähästä hätkähdä, ja sellaiselle sotilasjohtajalle lienee eniten käyttöä. Heikot johtajat sen sijaan pelaavat varman päälle, kaihtavat ristiriitoja ja voimakkaita ratkaisuja ja seuraavat kuuliaisesti ohjeita ja esimiestä, jotta asian epäonnistuessa voi vedota pyrkineensä teknisesti oikein kohti tavoitetta, jota ei sitten kuitenkaan tavoitettu ja nimenomaan tästä syystä. Vastuunkantajaksi ja suuntaviivojen vetäjiksi harvemmin on tunkua, mutta palkintopallille kiipeäjistä ei ole pulaa.¹¹

On tärkeää, että johtajan kasvamista edistetään laatimalla koulutuksellinen ja kasvatuksellinen kukkaruukku, johon on koottu sellaista multaa, josta taimi voi imeä tarpeellisia aineksia ja jossa se voi hyvin. Ehkä kuitenkin on tarpeen tehdä pohjaan vesireikiä harhaileville pikku juurille. Jos ruukun sisältö on oikea, on sen ulkopuolisilla tunnustellulla tuskin katastrofaalisia vaikutuksia. Ehkä ne jopa vahvistaisivat kokonaisuutta.

Jos rauhan aikana todellakin yksinomaan onnekkuus, ahkeruus ja kuuliaisuus esimiehille tekevät pinottavan, tahroja hylkivän ja helppokäyttöisyydessään menestyksellisen tupperware-johtajan, on monella upseerilla vakavan yksinpuhelun paikka yrittäessään saada selville, kuka ja mikä hän on sotilasjohtajana ja mihin suuntaan hän haluaa kehittyä. Toisaalta, ehkä tunnin sulkeiset tekisivät tällaisessa tapauksessa hyvää; toimisi vain komentojen mukaisesti ja sitten hyökkäisi käskystä toivoen, että onni olisi siinä määrin mukana ettei luoti, sirpale tai miina osuisi kohdalle ennen tavoitteeseen pääsemistä. Sodassahan menestys ratkaisee.

¹¹ Suomalaisten suhde johtajuuteen on kaksijakoinen, ja se ilmenee hyvin esimerkiksi poliitikkojen imagossa. Keskeiseen asemaan nousseet poliitikot koetaan heidän habituksestaan huolimatta suosituiksi, jopa seksikkäiksi. Vahvan johtajan kaipuu ilmenee myös esimerkiksi presidentin aseman käsittelyssä ja kansalaisten rooli-odotuksista presidentin vallankäytön suhteen. Vastareaktiot tulevat aikanaan viiveellä, kun huomion kohde ei ole enää keskeinen vallankäyttäjät. Presidenteistä johtamisen kannalta mielenkiintoisin tutkimuksellinen kohde lienee Urho Kekkosen, johon suhtautuminen 1970-luvulla oli kaukana objektiivisesta. Viiveellä alkaneet vastareaktiot jatkuvat yhä kertoen traumaattisuudesta. (esim Lehtinen ja Rautkallio 2005, 248–252.) Kirjassa esitetään sen eri kohdissa useita, osin tulkinnanvaraisia näkemyksiä myöhemmän presidentin toiminnasta ja kulissien takaisesta roolista tuomittaessa valtakunnanoikeudessa sodan aikaisia aikanaan Kekkosen kanssa samanmielisiä poliittisia johtajia.

Timo Liene (s. 1971) on kapteeni, teologian maisteri. Kirjoittaja opiskelee Maanpuolustuskorkeakoulussa 58. esiupseerikurssin ilmasotalinjalla.

Kirjallisuus/Lähteet:

Julkaistut lähteet:

Hurmerinta, Ilmari ja Viitanen, Jukka (toim.) (1994) Suomen puolesta Mannerheim-ristin ritarit 1941–1945. Saarijärvi.

Lehtinen, Lasse ja Rautkallio, Hannu (2005) Kansakunnan sijaiskärsijät. Sosiaalisyllisyys uudelleen arvioituna. Juva.

Mäkelä, Jukka L (1969) Marokon Kahu. Jyväskylä.

Niinistö, Jussi (1998) Suomalaisia sotilaskohtaloita. Jyväskylä.

Nissinen, Vesa ja Seppä, Teemu E.S. (2000) Johtajakoulutus murroksessa. Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, tutkimuksia N:o 17. Helsinki.

Kuusisto, Rauno ja Rantapelkonen, Jari (toim) (2005) Struggling to Understand Information War. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n.15. Helsinki.

Sotakorkeakoulusta Maanpuolustuskorkeakouluksi. Seitsemän vuosikymmentä 1924–1994 (toim). Jyväskylä 1994.

Vuorio, Ville-Veikko (2001) Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 16. Helsinki.

Artikkelit:

Ranta-Aho, Helena (2006) Miten pääsee pääjohtajaksi? Helsingin Sanomat 15.2.2006.

Muut lähteet:

SlurpO: Esimiehen miellyttämisen ohjesääntö. Ei tekijätietoja, teksti sähköisessä muodossa. Kirjoittajan hallussa.

Näyttöruudun takana – Sotilasjohtaminen verkostoituneessa informaatioympäristössä

Jari Rantapelkonen

Informatiosoituminen on aikamme yhteiskunnallinen ilmiö, joka vaikuttaa keskeisesti myös asevoimien toimintaan. Informaatioteknologinen vallankumous ja taloudellisten pääomien rakentuminen uudella tavalla ovat synnyttäneet verkostoyhteiskunnan (Castells 1996). Yhteiskunnan elintärkeät toiminnot rakentuvat informaation ympärille tavalla, joka samalla kiihdyttää informaatiovirtojen kulkua mutta tekee myös toiminnot riippuvaisiksi teknologiasta. Tämä vaikuttaa väistämättä ihmisten ajatteluun ja tapoihin toimia; tuottaa, kuluttaa, viestiä, johtaa ja sotia. Se miten informaatiota prosessoidaan ja miten se ymmärretään, nousee valtioille, yhteisöille ja asevoimille keskeiseksi haasteeksi. "Asevoimien tapa käydä sotaa muistuttaa sen yhteiskunnan verkostoituvaa tapaa tuottaa hyvinvointia" on mielenkiintoinen väite (Toffler 1993). Läntisten valtioiden asevoimissa vallalla oleva kehitys heijastelee sitä, kuinka tähän haasteeseen vastataan kehittämällä verkostosodankäyntikykyä – olipa termi verkkokeskeinen sodankäynti, verkostopuolustus tai verkostoavusteinen puolustus. Teknologian tuleminen pakottaa pohtimaan sen vallan ja vallattomuuden rajoja sotilasyhteisöissä. Tällöin kysymys sotilasjohtamisesta ja sen olemuksen muutoksesta nousee tärkeäksi.

Informaatioajan tuleminen on merkinnyt paradoksaalista haastetta: ihmisiä vaivaa samalla niin tiedon puute kuin informaatioähky. Jälkimmäinen tarkoittaa aistien informaatiopommitusta jatkuvasti muuttuvassa, kaoottisessa, monimutkaisessa, vieraassa ja ennustamattomassakin ympäristössä. Tätä näkymää tukevat myös läntisten asevoimien käytännöt Afganistanissa ja Irakissa. Myös tulevaisuuden sodan koekiluharjoitukset ovat osoittaneet, että jatkuvasti muuttuva teknologia ja monimutkainen operaatioympäristö kasvattavat mahdollisuuksia tulkita operaatioympäristöä väärin (USJFCOM 2004, 1).

Informatiosoituminen on merkinnyt sodan muutosta, informaatio-sotia. Aki Huhtinen kuitenkin kysyy, millä edellytyksillä voidaan puhua informaatio-sodasta (Huhtinen 2003, 139). Huhtisen ajatus on tässä yhteydessä muotoiltava kysymykseksi: mikä merkitys teknologisoitumisella on sotilasjohtamiselle? Informaatio-sodankäyntikykyjen kehittäminen ei välttämättä merkitse parempaa tilannekuvaa. Esimerkiksi USJFCOM toteaa hieman pessimistisesti, että sodan "kitka on väistämätön" eikä se siis sotilaallisten kykyjen kehittämisen myötä ole suin-

kaan poistumassa (USJFCOM 2004, 1). Miten tehokkaamman sodankäyntikyvyn teknologinen lupaus vastaa tähän sotilasjohtamisen ikuisen haasteeseen?

Millaisella informaatiovoimalla pyritään informaatioylivoimaan?

Amerikkalaisten ohjesääntöjen mukaan asevoimat pyrkii hallitsemaan kompleksista informaatiointensiivistä operaatioympäristöä hankkimalla siitä informaatioylivoiman. Tällöin voidaan kysyä toisenlaisenkin kysymys: miten informaatioylivoima hankitaan, ja mihin se perustuu? Amiraali William Owensin näkemys poikkeaa hieman painotukseltaan USJFCOM:n näkemyksestä hänen puhuessaan sodan kitkan sijaan sodan sumusta. Owensin mukaan informaatioteknologia sensoreineen ja tilannekuvaprojekteineen tulee tuottamaan tilanteen, joka poistaa asevoimilta toistaiseksi ikuisesti koetun "sodan sumun" (Owens 2000). Owensin maailmassa teknologia on avain sodan voittamiseksi. Owensin teknologinen näkemys on ollut johtava näkemys läntisessä suurarmeijassa läpi 90-luvun ja 2000-luvun alun, joskin tätä näkemystä on ryhdytty tarkastelemaan kriittisesti terrorismin vastaisen sodan ja Irakin toisen sodan myötä. Tuntuu kummalliselta, mikäli teknologian hankkimisesta sinänsä tulisi asevoimille päämäärä.

Miten informaatioajan johtajat näkevät ja kokevat uudenlaisen operaatioympäristön? Owensin maailmassa se tapahtuu ensisijaisesti teknologian voimin ja läpi. USJFCOM:n mukaan tärkeää on toimintatapojen kehittäminen. Pelkistetyksi ajatellen voidaan sanoa, että Owensin maailmassa, informaatioympäristössä, korostuvat koneelliset tilannekuvaprojektit, kun taas fenomenologisessa (Perttula & Latomaa 2000; Rauhala 1996, Varto 1992) näkemyksessä, jota itse asiassa USJFCOM kokeiluharjoituksillaan osittain edustaa, korostetaan kokemusta, ihmillistä tilannetietoisuutta.

Mitä kansallisen turvallisuusjohdon strateginen väline informaatiovoima on ja mikä sen merkitys on sotilasjohtamiselle? Erään käsityksen mukaan informaatiovoima on tukitoimi, ja siksi asevoimien tulee keskittyä pelkästään sotilaallisiin ydintoimintoihin. Operaatioympäristön muutos on näkynyt kuitenkin valtion ja sen asevoimien haastamisena muulla kuin perinteellisillä sotilaallisilla taistelukentillä. Valtioita eivät haasta enää välttämättä toiset valtiot vaan erilaiset verkostot ja informaatioverkostoissa jopa yksilöt ilman perinteisiä sotilaallisen voiman välineitä. Näin sotilaallisen johtajuuden haastavat epäsymmetrisesti ei-sotilaalliset asiat, ei-sotilaalliset toimijat ja ei-sotilaalliset toiminnot. Informaatiovoimasta on tullut epäsymmetrisen sodankäyn-

nin väline haastamaan perinteinen sotilaallinen eli fyysinen tuhovoima (Rantapelkonen 2006). Esimerkiksi USCENTCOM:n komentajan, kenraali John Abizaidin mukaan terroristit, roistot ja muut vastustajat Irakissa ovat pyrkineet lamauttamaan poliittisen tahdon ja taistelutahdon, mutta sotilaallisesti, itse sotilaallista ydintä, terroristit eivät kuitenkaan kykene haastamaan (Abizaid 2003). Informaatioajassa vihollisen paras ase ja taistelupaikka on maailman ikkuna, näyttöruutu, media, jossa vihollinen hakee voittoja pyrkien "aseillaan", kenraali Abizaidin mukaan massavaikutukseen: "Meillä ei ole mitään pelättävää tässä vihollisessa muuta kuin sen kykyä luoda paniikkia... he menevät paikalle, jossa he voivat käyttää massavaikutuksen asetta – ja saavuttaa mediavoitto" (Ignatius 2004).

Koska monet sodan käsitteet ovat menettämässä vanhaa tulkintakehystä, on myös sotilaallinen toiminta informaatiointensiivisessä ympäristössä nostettava keskustelun paikalle (Huhtinen 2005). Sotilasjohtamisen tutkimusta kiinnostavia kysymyksiä ei välttämättä ole se, miten sotilasjohtajat toimivat tässä informaatiointensiivisessä ja verkostoituneessa ympäristössä, koska sitä voidaan kuitenkin harjoitella – mikäli tällaiseen informaatiotaharjoitteluun löytyy osaamista ja ennen kaikkea halua. Enemmän sotilasjohtamisen tiedon perustaa voi kiinnostaa kysymys, millaisina sotilasjohtamisen perusteet näytetään nykyisen informaatioteknologian vahvan tuleamisen aikana – aikana jolloin rakennamme sotilasjohtajan ympäristöä simulaatioiden ja virtuaalisuuden varaan. Mihin tietoihin analyysi operaatioympäristöstä perustuu, ja mistä ja miten nuo tiedot syntyvät ja muokkautuvat? Mitä on operaatioille kriittinen tieto? Missä yleensä (informaatio)taistelut käydään ja kenen kanssa, sekä ketkä ovat johdettavia? Kuka yleensäkin on informaatioajan johtaja? Nämä kysymykset paljastavat osaltaan informaatioajan toimintaympäristön merkityksen sotilasjohtamiselle, jota on peräänkuulutettu (Huhtinen ja Rantapelkonen 2002).

Tämän artikkelin kriittisenä lähtökohtana toimii ajatus informaatioajasta, joka haastaa perinteiset ajatukset sotilaallisten toimien suunnittelusta ja toimeenpanosta; päätöksenteko- ja suunnitteluprosessista. Tämän rinnalle nousee kysymys rinnakkaisesta johtamisesta ja informaation johtamisesta; havaitsemisesta, todellisuuden kokemisesta ja vaikuttavuudesta. Artikkelissa tarkastellaan erityisesti näyttöruutua informaatioajan ja -sodan paikkana. Silloin voidaan kysyä, miten sotilasjohtajuuden mekaaninen prosessoituminen ja luova sotilasjohtajuus on mahdollista yhdistää. Silloin on myös kysyttävä, mitä virtuaalistuminen merkitsee sotilasjohtamisen ajalle, mikäli "informaatioaseita vastaan suojautuminen käy siis ajan paetessa ulottuviltamme vaikeammaksi" (Huhtinen 2005, 159). Artikkelissa oletetaan, että in-

formaatioajan johtajuudessa on kysymys informaation synnyttämisestä, arvioimisesta, siirtämisestä, perille saamisesta ja taltioinnista. Artikkelissa lähdetään liikkeelle siitä fenomenologisesta ajatuksesta, että informaatio sodan tuodessa koneita ja virtuaalista informaatiota sotilasjohtajan ja taistelemisen väliin on sotilasjohtamiselle yhä tärkeämpää löytää suhde sotaan. Siksi tässä artikkelissa keskitytään kriittisesti pohtimaan ja kysymään, miten näkyvät informaatioympäristön keskeiset ominaispiirteet, kuten virtuaalisuus, ja mitä näyttöruudun takaa johtaminen voi merkitä informaatioajan konfliktin ja taistelukentän näkemiselle sekä niissä toimiville sotilasjohtajille. Tästä voi seurata – ja tätä jo USJFCOM kokemusten mukaan on ryhtynyt hakemaan – toimintatapojen muutos, jossa pelkästään toimiminen sotilaallisen ulottuvuuden tai teknologisen ajattelutavan sisällä ei riitä. Virtuaalikulttuurin tuleminen asevoimiin pakottaa sotilaskulttuuria pohtimaan sotilasjohtajuuden suhdetta teknologiaan.

Informaatio sodankäynnin tulemisen kysyminen

Informatioiduudella on vahva ote sotilasjohtamiseen teknologian kautta. Komentajien sekä esikunta- ja toimistoupseerien tapa hahmottaa operatiivista toimintaympäristöä ja tapa ajatella, miten taistelut kehittyvät, vaikuttavat luonnollisesti koko sotilaallisen joukon toimintaan. Sotilaallisen joukon suhde informatioiduuteen näkyy kielenkäytössä, hankinnoissa ja toimintatavoissa. Informaation merkitys voidaan nähdä niin informaatioajan mediaspektaakkeleissa kuin operatiivis-taktisella tasollakin asevoimien osoittamisessa havaittuun maaliin. Informaatio sodankäynnin voidaan ajatella olevan samalla yhteiskunnallinen ilmiö, yhteisöllinen ajattelutapa ja informaatiouhan voimakkain muoto. Asevoimille informaatio-operaatiot ovat pääosin väline. Jälkimmäisessä tapauksessa toteutuu ajatus instrumentaalisuudesta, joka on perustavaa laatua oleva teknologian ominaisuus (Heidegger 1977, 12). Se osoittaa asevoimien toiminnallisen suhteen informaatioympäristöön, joka yhä enemmän ilmenee teknologian läpi.

Informatioiduuden tuo informaatio sotaan myös vanhan poliittis-psykologisen ulottuvuuden, josta kertoo esimerkiksi kirja Vietnamin sodasta vuodelta 1970, *The Information War* (Minor 1970). Vietnamin sota on pidetty ensimmäisenä televisiosotana, jossa näyttöruudun kautta taistelukentän ulkopuoliset pääsivät näkemään sinne. Kiistanalaista sen sijaan on se, millaisia vaikutuksia kuvan Vietnamin taistelukentiltä saivat aikaan. Vaikuttivatko esimerkiksi kotirintamalla olevat television katselijat sodan kulkuun? Vahvasti on väitetty, että sodan

pitkittyminen ja sen näkeminen aiheuttivat Yhdysvaltain asevoimien vetäytymisen Vietnamista, koska sodan todellisuuden (=kauhujen) näkeminen kotirintamalla ja sen myötä kotirintaman sodanvastaisuus kasvoi poliittiseen toimintaan vaikuttaviin mittoihin. On tosin väitetty myös päinvastaista. Tätä arvioitaessa on huomattava, että psykologisessa sodankäynnissä ei ole absoluuttisia mittareita, vaan todellisuus on suhteellista. Aivan kuten Heidegger on korostanut ihmisten sisäisen maailman tutkimisen tulkinallisuutta ja moninaisuutta, tuo informaatioympäristö entistä avoimemmin esille kysymyksen ihmisen suhteesta olemassaoloon, joka aina on yksilökohtaista (Heidegger 2000). Tämä yksilökohtaisuuden tunnustaminen sotilaallisessa yhteisössä on sotilasjohtamiselle vaikea, mutta samalla koko kysymys informaation vaikuttavuudesta on tärkeä. Samalle se nostaa esille yleisemmin kysymyksen tiedon, totuuden ja uskomusten merkityksistä johtamiselle ja sotilaalliselle toiminnalle.

Informatisoituminen vaikuttaa asevoimien rakenteisiin, aseisiin ja toimintaan sekä yleensäkin asevoimien kehittämistarpeisiin. Afganistanin sodassa vuonna 2001 Yhdysvaltain johtamat joukot nostivat korostetusti esille informaation jakamisen merkityksen. Erikoisjoukot ratsastivat vuoristoisessa Afganistanissa ja lähettivät samalla hevosen selästä informaatiota esimerkiksi F-14-hävittäjäkoneille tai B-2-pommikoneille, jotta huipputeknologiset JDAM-ammukset osuisivat laserlaitteiden osoittamiin maaleihin. Tätä toimintatapaa on pidetty verkostosodankäynnin tulemisen voittona. Heideggerille teknologia ei ole pelkästään väline, vaan se tuo aina esille jotakin, se paljastaa teknologian olemuksen.

Informatisoituminen ja informaatio eivät ole myöskään neutraali väline, koska informaatio ottaa taistelukentällä kantaa kysymykseen siitä, kuka on vihollinen. Informaatio pakottaa myös tietynlaiseen toimintaan. Se ei ole kuitenkaan Afganistanin kaltaisessa toimintaympäristössä ollenkaan selvää (Rantapelkonen 2003). Vihollisen tunnistamisen haasteen lisäksi teknologisoitumisen myötä on törmätty uudelleen ongelmaan siitä, missä omat joukot taistelukentällä ovat. Eräänä ratkaisuna – jotta omia joukkoja ei ammuta – on asevoimille pyritty kehittämään lisää teknologista kykyä, kuten omatunnistusjärjestelmiä, ratkaisemaan taistelukentän sosiaalisia ongelmia. Irakin sodan alkuvaiheessa oli käytössä seitsemän erilaista omatunnistusjärjestelmää (Franks 2003).

Informatisoitumisen ilmiö on näyttäytynyt asevoimissa uusina käsitteinä hahmottaa maailmaa. Esimerkiksi verkostokeskeisessä sodankäynnissä tai verkostoavusteisessa puolustuksessa on tarkoitus, että kaikki keskeiset toimijat saadaan yhteensopivasti toimimaan yhteisis-

sä informaatioverkoissa. Verkkokeskeisyyden kyvyn luomisella pyritään asevoimissa verkottamaan erilaiset sensorit, informaatiopankit ja aseet yhteen. Se taas lisää informaation jakamisen mahdollisuuksia. Informaatiota myös kulkee entistä enemmän, nopeammin ja laajemmin taistelutilassa. Verkosto- ja verkkokeskeisyyksien sijaan voisi olla oleellisempaa puhua informaatiokeskeisyydestä – onhan näiden sotilaallista suorituskykyä lisäävien kehittämishankkeiden tavoitteena rakentaa asevoimille välinettä, joka mahdollistaa informaatioylivoiman toimintaympäristöstä tai siinä olevasta toimijasta. Informaatioylivoima ei kuitenkaan perustu pelkästään informaation määrään: haasteellista sotilasjohtamiselle on, että informaatioylivoiman tulee olla ennen kaikkea laadullinen käsite.

Hyvä esimerkki verkottumisesta löytyy Thomas Ronan vuonna 1976 laatimasta tutkielmasta nimeltä *Weapon Systems and Information War*, jossa sotilaallista suorituskykyä – tuhovoimaa, nopeutta ja tarkkuutta – pyrittiin kasvattamaan kehittämällä ballistisia ohjuksia ja pääsemään yli niiden lentoratoihin liittyvästä problematiikasta (Rona 1976). Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tietoa, jonka avulla ampumatarvikkeet saatettaisiin havainnosta maaliin mahdollisimman tarkasti ja nopeasti. Ronalle informaatiotosota oli sotaa, jossa informaation kerääminen, prosessointi ja jakaminen nousivat sodankäynnissä keskeiseen asemaan. Rona tutki kybernetiikkaan perustuvia informaation hallinta- ja kontrollointijärjestelmiä, joiden keskinäistä kilpailua hän piti informaatiotosotana. Sodan ja sotilaallisten välineiden näkeminen ja hallinta perustui pitkälle näyttöruuduille tuotuihin ja näyttöruuduilla oleviin tietoihin. Tätä tutkimusta on myös pidetty ja lanseerattu ensimmäisenä informaatiotosodankäynnin tutkimuksena, vaikka se ei sitä kuitenkaan ole (Campen 1992). Ronan tutkimusta pidemmälle meni Ronald Reaganin tähtien sota -hanke (SDI, Strategic Defence Initiative), jossa sodankäyntiä pyrittiin automatisoimaan sekä ihmisten roolia havaintajana ja informaatiovirtojen osana minimoimaan. Keskeiseksi kysymykseksi informaation johtamisessa näyttää nousevan kysymys ajasta (vrt. Rumsfeld 2003; Huhtinen ja Rantapelkonen 2004).

Sotilaallisten verkostojen automatisoitumista on pidetty tarpeellisenä, koska ihmiset ovat näissä verkoissa liian hitaita havaitsemaan, arvioimaan ja toimimaan. Mitä tämä merkitsee informaatioajan johtamiselle? Mitä ajan vaatimuksen tehostaminen merkitsee havainnolle ja kokemukselle sodassa ja kriiseissä? Pelkistetysti voidaan ajatella, että koneet havainnoivat puolestamme ja kokemuksemme perustuu kokemukselle virtuaalisesta maailmasta. Reaganin Tähtien Sotaa pilkkavassa kirjassa *Rauha maassa* Stanislaw Lem (1985) kuvaa, kuinka sodankäynnin kehittäminen on mennyt suuntaan, jossa robotit hallitsevat alueita, joista ihmiset eivät tiedä. Kirjassa kuvataan sodankäyntiä,

jossa koneet taistelevat keskenään. Tällaisen informaatio sodan "kehitystä" on kritisoitu, koska se kyseenalaistaa aiemmin niin selvät määritelmät ja rajat sodasta, sotilaasta ja aseista (Huhtinen 2005). Sodankäynnin "kehitys" on menossa suuntaan, jossa koneet tulevat hallitsevampaan asemaan päätettäessä sodasta ja sodankäynnissä. Afganistanin ja Irakin sodat ovat osoittaneet, että väite ihmisten väheneemisestä taistelutilassa ei pidä paikkaansa; sitä vastoin virallisen sotakoneen sotilaita on taistelutilassa yhä vähemmän. Tämä on yksi syy siihen, miksi verkostoituminen on noussut keskeiseen asemaan sodankäynnissä. Millä edellytyksillä ja miten verkostoissa voidaan johtaa? Ennen kaikkea kysymys voisi olla, mitä on se informaatioajan sodassa voittaminen, johon johtamisella pyritään. Mitä asevoimat pyrkivät informaatio sodassa hallitsemaan?

Irakin sodan "spektaakkelivaiheen" jälkeinen USCENTCOM:n komentaja, kenraali John Abizaid on korostanut terrorisminvastaisessa sodassa Afrikan sarvesta Afganistaniin ja Irakiin kahta informaatioelementtiä: tiedustelua ja julkisuuden hallintaa. Tiedustelun luonne oli muuttunut, koska vihollinen on amerikkalaisen ylipäällikön, presidentti George W. Bushin mukaan "näkymätön". Julkisuuden hallinnasta tuli ongelmallista, koska asevoimat eivät saaneet omaa näkemystään tarpeeksi hyvin mediassa esille. Molemmissa tapauksissa yhteistä on se, että informaatio siirtyy verkottuneesti ja näkyy tiedustelijoille tai mediaspektaakkelien katsojille näyttöruuduilta. Näyttöruuduilla yhdistyy informaatioajan sodan tilannekuva. Näyttöruutu yhdistää julkisuutta ja asevoimia informaatio sodassa. Miten informaatio sotaa voi menestyksellisesti käydä, kun toimintaympäristöt ovat kaoottisia, monimutkaisia ja arvaamattomia ja toimijat eri kulttuureista ja kulttuureissa? Näillä alkuväitteillä informaatioympäristö, jossa äärimmäisenä tapauksena informaatio sota, haastaa asevoimien hierarkiat, organisaatiot ja toimintatavat, mutta kysymys kuuluu, miten.

Sotakokemuksen virtuaalistuminen

Paul Virilion mukaan vauhdista ja virtuaalistumisesta tulee tärkeä elementti informaatio sodassa (Virilio 2000a, 140–143), jossa informaatio teknologiset laitteet ja tietokoneohjelmistot hallitsevat yhä enemmän ajankäyttöä. Informaatioympäristön virtuaalistumista, kyberavaruuden syntymistä, voidaan pitää uutena ulottuvuutena informaatio sodassa. Miten tällainen kehitys muuttaa perinteistä sotilaallista johtajien ja joukkojen ajattelu- ja toimintakulttuuria? Ainakin havaintokokemus muuttuu, koska sotilaat havainnoivat taistelulenttää ja -tilaa näyttöruutujen kautta. Näyttöruudusta on tullut informaatioajan kes-

keinen turvallisuusympäristön todellisuutta kuvaava paikka. Tämä uudenlainen informaatiointensiivisempi ja virtuaalisempi toimintaympäristö vaikuttaa asevoimien johtamiseen liittyviin toimiin, kuten havainnoimiseen, tiedon keräämiseen, tilanteiden arvioimiseen ja päätöksentekoon. Perinteisemmät kylmän sodan ajan sotilaiden taistelukentän hahmottamistavat korostivat komentajan henkilökohtaisten joukkoihin tehtyjen havainnointikierrosten merkitystä. Näin komentaja toi itse esikuntiin tietoa, joka siirrettiin esikunnassa oleville upseereille erilaisissa esittely-, arviointi- ja päätöksentekotilaisuuksissa. Esikunnissa tilannekuva oli pääosin kartoilla: joko teltoissa tai luokkien seinillä näkyvänä informaationa.

Virilion mukaan se mikä on audiovisuaalisesti näkyvässä, ei ole enää saavutettavissa, ei ainakaan havaitsijan näköpiirin saavutettavissa. Katoaako sodankäynnin ”kehityksen” myötä komentajilta, esikuntaupseereilta ja sotilailta jotain informaatiosta siirryttäessä inhimillisestä havainnoinnista (informaatio)teknologian, ei-ihmisten eli koneiden välittämään informaatioon ja havainnointiin? Tällainen informaatioteknologinen kehitys johtaa ihmisten irtoamiseen välittömän territoriaalisen kokemuksen maailmasta suuntaan, jossa maailmaa ja taistelukenttää hahmotetaan yhä enemmän näyttörüutujen kautta (Virilio 2002).

Persianlahden ensimmäisessä sodassa koneet tuottivat kuvaa taistelukentältä tavalla, joka näkyi myös tavalliselle sodan katselijalle, esimerkiksi CNN:n tuottamana konesodan kuvana. Se, millaisena taistelutila näyttäytyi mediaspektaakkeliensa seuraajille, esimerkiksi Afganistanin sodan seuraajille, välittyi myös televisioruudun kautta. Se, millaisena Bagdadin keskusta näyttäytyi Irakin toisen sodan aikana, oli mahdollista nähdä televisioruudun lisäksi Internetistä litteän tietokoneruudun kautta.

Näyttörüudun kautta voidaan toimeenpanna perinteisiä operaatioita kokematta vihollisen fyysistä läsnäoloa. Irakin ensimmäisessä sodassa on väitetty joidenkin irakilaisistaistelijoiden jopa antautuneen miehittämättömälle tiedustelulennokille. Hävittäjä- ja pommittajalentokoneiden sotilaat käyttivät näyttörüutuja sekä maalittamiseen että pommiin vaikutuksien näkemiseen. Sotilaat näkivät koneistaan maalin näyttörüudulla lasersoittimen havainnollistamana pistenä – aivan kuten rauhanaikana ilmatilan valvonnassa lentokoneet näkyvät valvontamonitoreiden takaa. Afganistanin sota aloitettiin Tomahawk-risteilyohjuksilla, jotka laukaistiin mereltä sotilasalusten kansilta kaukana Afganistanista, jolla ei ole merirajaa ollenkaan. Afganistanissa länsimaiset sotilaat laser-ohjasivat ohjuksia maaleihin hevosen selästä vaikeakulkuisessa maastossa.

USCENTCOM:n komentaja, Afganistanin ja Irakin sodan alkuvaiheen johtanut kenraali Tommy Franks kertoi, että hän vietti pääosan ajastaan johtaessaan Irakin sodan operaatioita neljän näyttörüudun takana. Neljä näyttörüutua kuvasivat rintamia, joilla tämä yksi amerikkalaisen sotilasjohtajuuden sankareista taisteli. Yhdellä näyttörüudulla näkyi eri televisiokanavat (CNN, BBC, Fox), toisella näyttörüudulla omien joukkojen tilanne, kolmannella näyttörüudulla ilmavoimien joukot ja neljännellä näyttörüudulla vihollistilanne. Ensimmäinen näyttörüutu kuvasi informaatorintamaa, jolla Franks tarkoitti pääosin median tuottamaa kuvaa taistelukentästä ja sitä ympäröivästä (globaalista) informaatioympäristöstä. Franks tunnisti jo sodan suunnitteluvaiheessa, että hän tulee käymään informaatio­sotaa. Se tarkoitti hänelle erityisesti kykyä käydä sotaa julkisuudesta huolimatta, sekä vihollisen harhauttamista. Hän aikoi taistella informaatorintamalla neljän muun rintaman – Pohjoinen, Etelä, Länsi, Pääkaupunkialue Bagdad-Tikrit – lisäksi (Galloway 2003). Franksin ei kannattanut eikä tarvinnut lähteä näyttörüutujen takaa kiertämään operaatioaluetta esimerkiksi helikopterilla, koska hän olisi omien sanojensa mukaan menettänyt tällöin tilannekuvan. Sosiaalinen tietoverkosto muodostui Franksille niistä kokouksista, tiimeistä ja kontakteista, joita Franks piti joko kasvotusten tai esimerkiksi videotelekonferenssina. (Keegan 2005)

Paul Viriliolle näyttörüutu on yksi sodankäynnin neljästä rintamasta (maa, meri, ilma ja informaatio), kun taas kenraali Franksille kaikki sodan rintamat näyttäytyivät jo pelkästään näyttörüutujen, teknologisten verkostojen takaa ja kautta. Sodan on näyttävä, jotta sitä voidaan käydä. Esimerkiksi psykologisesta sodankäynnistä tai terrorismidassa ei ole mitään mieltä, jos sitä ei näe tai koe. Mielenkiintoista onkin kysyä, voiko ja miten maailmanlaajuinen terrorismota voi kutistua näyttörüudulle. Tämä on yksi informaatio­sodankäynnin peruskysymyksistä: mikä nousee informaatioympäristöstä näkyviin ja mikä jää siellä näkymättömiin, näyttörüutujen ulottumattomiin? Tällaista tietoon liittyvää ongelmaa voidaan kuitenkin lähestyä fenomenologian keinoin, ei niinkään juoksemalla kilpaa informaation kanssa tekemällä hätäisiä päätöksiä, vaan antamalla päinvastoin aikaa analyysille, joka tuottaa kokemuksellista tietoa informaation sijaan.

Virtuaalisen todellisuuden kautta sotilasjohtajille syntyy yhteinen kokemus taistelutilasta, joka on edellytys yhteiselle esiymmärrykselle, havainnolle taistelukentästä ja taistelukentällä. Kokemus riippuu olosuhteista, jotka menevät yksilön kokemusta kauemmaksi. Esimerkiksi Kenraali Tommy Franksin asenne Irakin sotaan määrittyi niiden sosiaalisten normien kautta, joissa hän eri tehtävissä oli sotilaskulttuurin sisällä elänyt. Ihminen voi poiketa tästä vain jossain määrin. Maailmaa havaitaan näiden normien vaikutuksesta. Näkökulmia informaatioym-

päristöön voi olla kuitenkin useita sotilasorganisaationkin sisällä. Siksi sosiaalisesti muodostetun tiedon merkitys on tärkeä, jo pelkästään yhteisen kielen vuoksi.

Esimerkiksi F-18-hävittäjän lento voi merkitä suomalaiselle lentäjälle "vain lentosuoritusta", kun samainen lento voi olla yhdysvaltalaiselle lentäjälle "informaatio-operaatioiden lento", jolla voi mahdollisesti olla muutakin vaikutusta kuin pelkkä lentäminen. Tiedottamisesta vastaavalle esikunnan osastolle toimittajille järjestetty tilaisuus voi olla "tiedotustilaisuus", kun taas esikunnassa toimivalle informaatio-operaatioita koordinoivalle joukolle kysymyksessä voi olla suunniteltu "informaatio-operaatio". Totuuden, mielikuvien ja maailman käsittäminen sekä informaation merkitys avautuu tämän kulttuurisen ympäristön elämisen kokemuksen kautta. Kieli kertoo samalla, mitä toimija korostaa tai miten hän hahmottaa ympäristöään. Jalkapartiointi voi olla "pelkkä partiosuoritus" tai sitten suunniteltu vaikutuksiin pyrkivä informaatiotoimi, jolla pyritään herättämään luottamusta ympäristössä – saamaan aikaan vaikutuksia yli sotilaallisesti koetun alueen. Mitä vaatii uudenlaiselta, informaatioajan sotilasjohtamiselta sellaisten yhteisöjen johtaminen, joissa on erilaisia ennakkoluuloja ja kokemuksia sekä erilaista ymmärrystä?

Keskeistä informaatioympäristöön liittyen on kenraali Franksin kohdalla kysyä, miten virtuaalisesti koettu taistelutila (informaatioympäristö) poikkeaa taistelukentällä koetusta operatiivis-taktisesta ympäristöstä. Mitä yhteisen virtuaalisen todellisuuden takana on? Hyvä esimerkki todellisuuden tulkitsemisesta on kenraali Franksin pyrkimys harhauttaa Irakin toisessa sodassa vihollista yhdellä divisioonalla. Tällä 4. jalkaväkidivisioonalla Franks pyrki luomaan kuvaa, jossa divisioonaa hyökkää pohjoisesta Irakiin, vaikka se ei ollutkaan mahdollista. Informaation sisällön piti mennä viholliselle epätotena läpi. Saddam Husseinin piti siis tulkita tätä epätotta – 4. jalkaväkidivisioonaa laivassa välimerellä odottamassa hyökkäyskäskyä Pohjois-Irakiin – näyttöruutujen kautta siten, että Hussein päätyy valheen paljastumisen sijaan harhautukseen.

Franks pyrki tavallaan hermeneuttista metodologiaa hyväksi käyttämällä vaikuttamaan Saddam Husseinin. Ongelmana tässä metodissa oli luonnollisesti käytetty kieli, joka on aina kulttuurisidonnainen. Periaatteellisella tasolla Franksin pyrkimystä saavuttaa informaatioylioima Husseinista hermeneuttisesti oli mahdollista. Hermeneuttisesti taistelukenttää tarkastellen on huomattava, että maailma on moninainen ja sen tulkinta vaatii myös "toisen" kuuntelemisen taitoa. Hyvä esimerkki tällaisista ongelmista on Afganistanin ja Irakin sodan aikana esiin noussut kysymys löytää tarpeeksi arabian, darin ja pastun kielenkään-

täjiä. Tämä kertoo vihollisen tuntemisen laajemmasta ongelmasta, haasteesta tuntea, mitä vihollisen kulttuurin sisällä tapahtuu, mitä siellä ajatellaan ja tunnetaan. Toiseksi lähes ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi muodostuu aika, sillä yleensä hyökkääjällä ei ole aikaa, kun taas puolustajalla sitä on. "Tässä ja nyt" -ajan törmäys "kestoon" merkitsee terrorisminvastaisessa informaatio sodassa kertomuksellisen johtajuuden lisäksi kertomuksellisia, teknologisia ja paikallisia onnettomuuksia.

Jean Baudrillardin kritiikki Viriliolle tyypillistä onnettomuuden kuvasta – kuten totuuden illuusiota (esimerkiksi joukkotuhoaseet näyttörüudulla, mutta ei käytännössä) – kohtaan perustuu väitteelle, jossa virtuaalinen todellisuus ottaa yliotteen todellisuudesta. Simulacrumissa (epäaito, kopio) asiat ovat sellaisia kuin miltä ne näyttävät näyttörüudulla, ja siksi kartta ja territoria katoavat (Baudrillard 1983, 1–13). Vaikka Baudrillard viittaa tässä simulaatioon eikä niinkään reaalian, olemassa olevan näkemiseen näyttörüutujen ja koneiden kautta, niin voidaan kysyä esimerkiksi, oliko kenraali Franksin tilannekuva – näyttörüuduilla olevat symbolit ja tekstit, tosi tai epätosi taikka oikea tai väärä – näyttörüuduilla erilainen kuin taistelukentällä. Kenraali Franksille näyttörüuduilla oleva virtuaalinen informaatio avasi hänelle joka tapauksessa mahdollisuuden nähdä taistelukentälle ja tietää taistelukentästä sekä sen perusteella johtaa operaatioita.

Tärkeä kysymys asevoimille tulla informaatioympäristön kanssa toimeen on kysyä, miten tilannekuvan poikkeavuuksiin voi varautua ja miten "sodan sumua" voi hallita tai ainakin sietää. Miten ihmisen subjektiivisuus voidaan ottaa huomioon virtuaalisuuden ajan sotilasjohtamisessa? Huhtista mukailen – hän viittaa venäläiseen E.L. Dotsenkin kirjoittamaan kirjaan Manipulaation psykologia – subjektiivisuus pitäisi tunnustaa sotilasjohtamisen osatekijänä (Huhtinen 2005, 162–163). Siksi myös fenomenologiselle tutkimusotteelle, esiymmärrykselle, havainnon analyysille ja kokemukselle, voisi löytyä tieteellinen paikka osana sotilasjohtamisen tutkimusta. Fenomenologinen oleminen tarjoaa sotilasjohtajuudelle mahdollisuuden nousta tilannekuvan problematiikasta tilannetietoisuuden tasolle.

Kenraali Tommy Franksin kokemus osoittaa, että sota ja taistelut voidaan kokea useiden näyttörüutujen kautta yhteisöllisesti eikä pelkästään henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Sekä yhteisöllinen että henkilökohtainen kokeminen muuttuvat teknologian välittämän kuvan kokemiseksi, joka ylittää fyysiset etäisyydet ja samalla erilaiset aikarajat, kuten liikkumiseen käytetyt viiveet tai aikavyöhykkeet. Tämän pitäisi johtaa Virilion termiin "kriittisen tilan", näyttörüudulla olevan tiedon kriittiseen tarkasteluun. Tilannekuvan muodostamisen

perustan muuttumista henkilökohtaisesta havaitsemisesta informaation representaatioon ja sitten sen digitalisoitumiseen Virilio kutsuu "morfologiseksi irruptioksi" tai "ikonologiseksi keskeytykseksi". Teknologian kautta kokeminen merkitsee teknologisen representaatiotapojen nousua, joka sisältää objektin derealisaation ja dematerialisaation. Aiemmin eletty kokemus oli havainnon objekti, ruumiillisuuden subjektin näkemä ja käsittelemä. Virtuaalisen todellisuuden aikana objektit ovat abstrakteja ja immateriaaleja. Ympäristö ei enää vastusta samalla tavalla, koska geograafinen tila katoaa informatioidumisen myötä. Informatioiduminen tuo myös mahdollisuuden eettiseen ja esteettiseen kriisiin, joka voi merkitä sotilasjohtajuudelle kyvyttömyyttä kohdata ympäristö sellaisena kuin se "kentällä" ilmenee, koska yksittäisestä teknologisesta havainnosta tulee fakta. Havaintoympäristön informatioiduminen voi muuttaa sotilaallista johtamista suuntaan, jossa arvoilla, moraalilla, tietämisellä ja sivistyksellä sekä kulttuurin tuntemuksella on yhä suurempi merkitys sotilaallisessa toiminnassa, ja yksittäisen sotilaan toimien merkitys saattaa nousta arvoon arvaamattomaan. (Virilio 1991)

Teknologinen muutos on mahdollistanut yksittäisen taistelijan toiminnan näkymisen kaikilla maailman näyttöruuduilla yhtä aikaa. Näyttöruutu integroi aiemmin erikseen toimineita (kulttuurisia) maailmoja. Virtuaalisuus mahdollistaa erilaisten erojen hävittämisen. Virilion mukaan *täällä* ja *siellä* erolta katoaa merkitys, koska "lähellä" ja "kaukana" eroa yksinkertaisesti ei ole (Virilio 1991, 13). Sotilaiden verkostoituminen esimerkiksi internet-blogien kautta maailman verkostoihin ei ole pelkästään sotilaallisen näyttämistä sellaisena kuin se ilmenee subjektille, vaan samalla läpinäkyvyydestä voi asevoimille nousta strategisen tason ongelma. Yksilön kokemukset voivat haastaa yhteisöllisyyden johtajuuden kertomukset sodasta ja vaarantaa siten operaatioturvallisuuden ja lopulta koko sotilasoperaation.

Koska näyttöruutu myös yhdistää ja hävittää eroja, peräänkuuluttaa Virilio fenomenologisella tavalla eletyn maailman kokemisen perään. Virtuaalinen maailma särkee Virilion peräänkuuluttaman yhteyden tavalliseen kokemiseen ja samalla muuttaa kokemista.

The framework for the planner's point of view in the computer screen now resembles neither that of spectators and telespectators, nor the frames of reference for graphic or photographic representation, precisely because the computer screen contains them all, united now into the same interface, one single commutation of vision that dispels all normative distinctions between the real and the simulated. (Virilio 1991, 111)

Paul Virilion mukaan teknologinen kehitys alistaa ihmisen ja siirtää hänet lopulta teknologisten ja muiden informaatioajan vaatimusten, kuten hengissä säilymisen, vuoksi pois taistelukentältä. Viriliolle informaatioajan sota ei enää laajene ("extensive") vaan voimistuu ("intensive"). Väkivalta kutistuu kuvaksi näyttöruudulle. Sodassa ei ole enää selustaa ja rintamaa, ennen ja jälkeen sotaa. Virilio kysyykin, kuinka me voimme toivoa enää, että erottaisimme *toimijan* ja *katsojan*, *sotilaan* ja *siviilin*, sodasta. Virilio viitoittaa väistämätöntä tietä tulevaisuuteen, jossa sotilaalliset informaatiojärjestelmät yhdistetään ja sekoitetaan järjestelmiin, joilla hallitaan yleistä mielipidettä. Pirstaloitumisen trendistä nousee sotilasjohtamiselle keskeinen kysymys. Verkostoitumisen kehittäminen on siten asevoimille paradoksaalinen ilmiö. Teknologian ajamaa yhtenäistämistä haastaa yksilöllistymisen esimerkiksi blogien kautta tuleminen läpinäkyväksi. Miten sotilasjohtaminen suhtautuu tällaiseen informatiivisuuden ilmiöön? (Virilio 2000b, 24–31)

Virilion näyttöruutu-kritiikki

Näyttöruutu on operatiivinen ikkuna nähdä sota ja taistelukenttä kaukaa teknologisten verkostojen välittämänä. Kenraali Franksin kokemuksen kaltainen ilmiö, olla virtuaalisesti taistelukentällä läsnä liikkumatta fyysisesti muuta kuin mahdollisesti kuntopyörän päällä, kiehtoo Paul Viriliota tendenssinä, jossa ihmiset käyvät "kaukojen" avulla sotaa. Lopulta sotaa käydään ilman ihmisiä (Lem 1985). Elektro-optisen havaintokyvyn kehittäminen mahdollistaa sotilaille suorituskyvyn, jossa he "turvapaikoissa (shelter) konsolien takana ottavat vangiksi vihollisia ilman tarvetta liikkua" (Virilio 2002, 107). Tällainen tapahtuma on Viriliolle äärimmäinen televisuaalisen sodan ilmentymä. Virilio luotaa käsitteillään ja ajatuksillaan suuntaa, jossa informaatioajan sodan kehitys teknologioineen syrjäyttää yksittäiset sotilaat taistelupaikoilta näyttöruutujen taakse. Sotaa käydään sekä Afganistanissa että Irakissa, mutta itse asiassa samaan aikaan myös näyttöruuduilla eri puolilla maailmaa Washingtonissa, Brunssumissa ja Helsingissä. Sodankäynti tulee siis kaukaa lähelle näyttöruutujen ja verkostojen avulla, ja lopulta Virilion mukaan näillä paikoilla, näyttöruuduilla, punnitaan sodan ja taisteluiden voitot ja tappiot.

Nähdä kaukaa korvautuu kaukaisilla toimilla, erilaisilla tele-aktioilla (tele-ostaminen, tele-pankit, tele-ampuminen, tele-viestintä) virtuaalisessa todellisuudessa. Virilion mukaan tämä kauko- ja viestintäaseiden käyttö johtaa siihen, niiden käyttäjistä tulee näkymättömiä ja tele-toimijoista tulee sokeita. Erilaiset kamerat (tiedustelulennokki) ja "sil-

mät” (valvontakamera huoneen nurkassa tai satelliittina taivaalla) mahdollistavat näkemisen kauaksi, paikkoihin, joihin vain teknologian kautta on mahdollisuus päästä katsomaan. Reaaliaikainen tilannekuva muodostetaan verkkojen ja kameroiden avulla kaukaa, kulkematomien etäisyyksien päästä. ”Here the computer is no longer simply a device for consulting information sources, but an automatic *vision machine*, operating within the space of entirely virtualised geographical reality.” Etäisyys on tavallaan hävinnyt. Tämä johtaa Virilion mukaan siihen, että ihmiset saattavat elää elämänsä ”näyttörüudulla”. Näkeminen ei ole kuitenkaan vain yksisuuntaista, vaan myös oma elämä on mahdollista asettaa kaikkien nähtävälle – mutta mikä osa elämää on näkyvillä? (Virilio 2000a, 16; 2002)

Vaikka Paul Virilio pitää näyttörüutua metaforana, on se myös erityisesti paikka, joka hävittää jotakin tilan ulottuvuuksia. Näyttörüutu muuntaa suhdettamme tilaan, taistelutilaan. Näyttörüutu on pinta, jossa tapahtumat kiihtyvät ja virtuaalistuvat. Kuva taisteluista näkyy ”synteettisenä visiona”, jonka informaatio- ja viestintäteknologia saa näkyville. Koska kuva on tuhannen sanan arvoinen, tulee näyttörüudusta katselijoille tavallaan ”kotimainen teleskooppi”, näkemisen väline, erityisesti väline nähdä strategis-operatiivisesti tuleva maailma, ja taktis-taistelutekninen väline, nähdä ”nurkan taakse”. Virilion mukaan ”The aim is to make the computer screen the ultimate window, but a window which would not so much allow you to receive data as to view the horizon of globalization, the space of its accelerated virtualization...” (Virilio 2000a, 16)

Näyttörüutu toimii ajan teknologisenä muutoksena. Tuo muutos koskee siirtymistä sotilaan ja ihmisen välittömästä havainnoimisesta ja sotimisen representoimisesta kohti koneiden ja ohjelmistojen havainnointia ja jopa koneiden tekemää sotilaallista suunnittelua ja toimeenpanoa. Tietokoneohjelmat ja simulaatiot siirtävät sotilaalliset suunnittelijat kartoilta ja taistelualueilta näyttörüutujen taakse. Havainnon ja havaitsemisen muutos on keskeinen kysymys sotilasjohtamisessa tiedusteltaessa, arvioitaessa tilannetta sekä päätettäessä jatkotoimenpiteistä.

Todellisuus esikuntien näyttörüuduilla voi olla erilainen kuin operatioissa ja taisteluissa kentällä. Teknologia tai paremminkin teknologiatiede kutistaa tiedon bitteihin, ja tämä määrittää myös todellisuutta. Virilio viittaa informaatioteknologian voimaan ja kykyyn muuntaa todellisuus virtuaaliseksi todellisuudeksi. Se voi ensin hämärtää ja myöhemmin hävittää kaikki erot, kuten fyysiset etäisyydet. Virilio on kiinnostunut eroista ja paljolti tutkimattomista eroista digitoidun informaation ja analogisen ajatteluprosessin välillä, viimeksi mainitun

tuottaessa tietoa ja ymmärrystä pelkän informaation sijaan. Virilio varoittaakin fyysisistä, psykologisista ja kulttuurisista vaikutuksista ympäristöihin, joihin digitaalinen informaatio leviää. Virilion (2000a) *The Information Bomb* kirjan mukaan digitaalisesti hallittu informaatioympäristö on sellainen, jossa kyky erottaa todellisuuden ja virtuaalitodellisuuden välillä surkastuu ja näivettyy, koska ihmisillä ei itse asiassa ole enää hallussa tarpeellista mentaalista kykyä tuntea maailmaa. Jos virtuaalitodellisuudesta tulee sotilasjohtamista määrittävä tekijä, on vaara, että sotilasjohtaminen irtoaa kenttätodellisuudesta, jolloin myös sotilasjohtajien tekemät suunnitelmat ja päätökset vaarantavat joukkojen toiminnan, koska ne perustuvat näyttöruuduilla olevaan informaatioon tiedon sijaan.

Tällaisen trendin vallitessa sekä turvallisuusympäristön, informaatioympäristön että sotilaallisen epävarmuuden kontekstissa on mahdollista erottaa informaatiota disinformaatiosta. Maailma täynnä disinformaatiota tulee todeksi ja todellisuudesta tulee epäilty. Tämä epäilty maailma, maailma joka näennäisesti on kontrolloitu voimilla, joihin tavallisilla ihmisillä ei ole pääsyä ja vaikutusta, tulee maailmaksi, jossa kukaan ei ota siitä vastuuta. Informaatioidankäynnin alalla kaikesta tulee hypoteettista. (Virilio 2000a)

Tyypillinen esimerkki virtuaalisuuden muuttumisesta todellisuudeksi voidaan löytää kenraali Franksin johtamasta Irakin sodan alkuvaiheesta. 5. armeijakunnan komentajan, kenraaliluutnantti William Wallacen, yksittäinen lausahdus nousi maaliskuussa 2003 suureksi kohuksi mediassa, kun hän vieraili 101st Airborne Divisionin esikunnassa ja piti lehdistötilaisuuden. Kenraali Wallacen mukaan "Vihollinen, jota vastaan taistelemme, on erilainen kuin se, jota vastaan me olimme sota-peleissä taistelleet". Wallace selitti, kuinka virtuaaliset simulaatiotapelit saavat sotilaat kuvittelemaan vihollisesta jotakin muuta kuin mitä se sitten vihollisen kohdatessa on. Wallacen mukaan vastustaja oli halukas tekemään itsemurhahyökkäyksiä amerikkalaisten joukkoja vastaan, mistä hän oli yllättynyt. "I'm appalled by the inhumanity of it all", kenraali sanoi ja jatkoi: "The attacks we're seeing are bizarre... It's disturbing to think that someone can be that brutal." Sodankäynnistä tuli pitempi ja raaempi sotilaille kuin simuloiduissa sotapeleissä oli kuviteltu. (SMH 2003)

Näyttöruudulla – joka on virtuaalitodellisuuden ilmentymä – orientaatio ei ole Virilion ajatuskulun kiteytymän mukaan enää mahdollista. Viittauskohteet, joihin ihmiset ovat kiinnittyneet, on jo menetetty. Siksi suunnistaminen ei ole ihmisille itselleen maailmassa enää mahdollista. Derealisoituneilla ihmisillä on ajan ja paikan taju kadonnut. GPS:stä (Global Positioning System) on tullut toinen kello, joka ker-

too, missä me olemme tai missä esimerkiksi panssarivaunu tarkalleen on suhteessa muuhun maailmaan. Tästä voidaan kiittää satelliitteja. Perinteinen ja ensimmäinen kello kertoo, paljonko kello on. Virtuaalitodellisuuden keskellä on löydettävä teknologian avulla paikka, sillä ilman koneita sitä on mahdotonta päätellä. Ilman kelloa ja GPS:ää ihminen ja sotilas ovat hukassa. Virilio osoittaa, että on olemassa ainakin kahdenlaista todellisuutta. Virtuaalisuus ja simulaatio ovat tiloja ja kokemuksia, jotka korvaavat olemisen ja maailman jollakin toisella.

Informaation kyky ylittää monet rajat ja esteet helposti nostaa esille kysymyksen näkyvästä ja näkymättömästä rajasta. Myös kysymys uskomisesta, uskomuksista ja epäuskomisesta nousee esille, vaikka näkeminen ei olekaan sama asia kuin uskominen. Tämä johtaa lopulta pohdintaan informaation arvosta. Miten arvotetaan informaatio? Voiko informaatiota johtaa, miten? Mitä kaikella verkostojen rakentamisen ja ulottamisen seurauksena syntyvällä informaatiolla tehdään? Onko informaatio, joka tavoittaa yhtä aikaa ampujan lentokoneessa, vihollisen kaupungissa ja televisiokatsojan megakaupungissa, yhtä arvokasta?

Näyttörüuistuminen on joka tapauksessa nostanut esille myös toisenlaisen edelliseen liittyvän ilmeisen muutoksen, johon sotilasjohtamisen tulee kyetä ottaa kantaa. Näyttörüuistuminen sallii myös tapahtumien kiihdyttämisen. Sotatoimien suunnittelijalla on mahdollisuus "nähdä kaikki" ja siksi toimia nopeammin, mutta ei välttämättä oikeammin tehdyin johtopäätöksin, koska hän ei kuitenkaan ole läsnä fyysisesti taistelukentällä. Hän on läsnä representaation kautta näyttörüudulla, joka kokoaa kaiken yhdeksi visioksi, näkymäksi. Se hälventää kaikki normatiiviset erot todellisuuden ja simuloitujen välillä. Toimiville sotilasjohtajille toiminnasta pidäytyminen on kulttuurinen haaste. Se on myös haaste sotilasjohtamisen opetukselle ja tutkimukselle. Näyttörüuistujien kaikkiallaolo representoi erityistä ongelmaa sotilaille kauko-ohjattuihin robottiaseineen, kuten UAV (Unmanned Aerial Vehicle), koska sotataidolla on aina ollut taipumus hävitä, sulautua informaatio-overkkoihin, jotka sitä ympäröivät. Mikäli sotataidossa korostetaan vauhdin merkitystä itseisarvona, nostaa se helposti ensisijaiseksi prioriteetiksi suorittamisen ja toimenpanon aikaa vievän ajattelun, ymmärtämisen ja keston sijaan. Sotakoneiden johtamisen sijaan ajan johtaminen on kysymys, jota informaatioajan johtaja joutuu pohtimaan – ajan merkityksiä haluttujen vaikutuksien aikaansaamiseksi. Informaatioajan sotakone on tehnyt näyttörüudusta kaiken toiminnan ja todellisuuden näyttämön ja kulissin, jossa sotilasjohtamisen taidon palauttamiselle on tilaus. Tämä on erityisesti tärkeää, koska kuva näyttörüudulla voi olla todellisempi kuin se mistä kuva on otettu. (Virilio 2000b, 43–52)

Pohdintaa tilannetietoisuuden mahdollisuuksista

Suomalainen sotataito on perustunut kokemukselle. Kokemusta on sotilasjohdossa pidetty arvokkaimpana tiedon muotona. Moni sotilasjohtamista koskeva perustavaa laatua oleva asia on informatiivisuuden ja teknologisoitumisen myötä avoinna. Juuri siksi on luonnollista ehdottaa kokemustutkimusta pätevän tiedon lähteeksi (Huhtinen; Rantapelkonen 2001). Tällainen asennoituminen eettisen tiedon synnyttämiseen mahdollistaa nousemisen näyttöruutujen takaa tilannetietoisuuden perimmäisten kysymysten etsimisen tasolle. Tulevaisuuden sotilasjohtamiselta edellytetään kykyä analysoida kokemuksia.

Kun operaatioympäristöt monimutkaistuvat ja informatiiviset informaatioympäristöiksi, nousee sotilasjohtajuudessa kyky ymmärtää virtuaalisuuden merkityksiä keskeiseen asemaan. Samalla verkostoituminen merkitsee eri kulttuurien tuntemisen tärkeyttä, mikäli eri viranomaisten kanssa, erilaisten koalitioiden ja sotilasjohdossa sisällä yhteisissä operaatioissa halutaan toimia menestyksekkäästi. Tämä edellyttää läntisen sodankuvan keskeisimmän määrittäjän, US Joint Forces Commandin harjoitusten perusteella sotilasjohtamiselta muutosta perinteisestä sotilasjohtamisen väline- ja maalikeskeisestä kulttuurista kohti adaptiivisuutta, joustavuutta ja mentaalista ketteryyttä, jossa ymmärretään toimimisen sijaan vaikutuksia (USJFCOM 2004, 20). Sotilasjohtamiselta edellytetään kykyä toimia informaatioherkissä ympäristöissä. Kuinka tällainen sotilaskulttuurin muutos voidaan toimeenpanna? Se lienee varmasti vaikeampaa kuin hankkeiden ja uusien teknologioiden tuominen asevoimiin.

Näyttöruutu tulevaisuuden sodan kehyksenä on yhä tärkeämpi ikkuna taistelulentäille ja paikka taistelulentällä. Sotilasjohtamiselle se merkitsee informaatioympäristön ymmärtämistä – sitä, kuinka ihminen ja kone, informaatio ja disinformaatio, tosi ja epätosi, toiminta ja odottaminen kietoutuvat toisiinsa. Virtuaalistuva informaatioympäristö edellyttää sotilasjohtamiselta entistä korkeampaa osaamista ja sivistystä: tietoa siitä, miten sotilaallisilla toimilla vaikutetaan, miten ne vaikuttavat muilla alueilla, kuten poliittisilla, taloudellisilla, yhteiskunnallisilla ja psykologisilla alueilla, mutta erityisesti informaatioympäristössä. Tilannetietoisuuden kasvattaminen edellyttää sotilasjohtajuudelta kykyä käydä dialogeja, toimia yhdessä ja nähdä laajoja merkitysyhteyksiä kapeiden osaamisalueiden sijaan, joita itse asiassa tarvitaan myös entistä enemmän. Keskeistä on pohtia, millaisia tietoja ja taitoja aikamme sotilasjohdolle ominainen ”halki poikki pinoon” -kulttuurin tulisi oppia. Joustavuus ja mukautuvuus haastaa perinte-

sen sotilasjohtajuuden. Eivätkä nämä ole pelkästään johtajan ominaisuuksia, vaan keskeinen elementti erilaisissa viranomaisten ja koalitioiden toimeenpanemissa operaatioissa (USJFCOM 2004, 20).

Verkostoituneessa ja kompleksisessa operaatioympäristössä informaatiolivoimaan pyrkimisen ydin löytyy sen suhteellisuudesta, sillä sotajoukko on maailmassa aina suhteessa johonkin. Toimeenpanokyvyn sijaan informatiivinen verkostoyhteiskunta saattaa vaatia sotilasjohtamiselta analyyttisempiä taitoja, kykyä käsitteelliseen ajatteluun. Tätä päätelmää tukevat USJFCOM:n kokeiluharjoituksen päätelmät, joiden mukaan sotilasjohtajilla tulisikin olla kykyä käsitteelliseen ajatteluun, kokonaisvaltaista ymmärryskykyä erilaisista kulttuurisista verkostoista ja tarvittaessa kykyä johtaa niissä (vrt. USJFCOM 2004, 1, 20). Paul Virilion kritisoima näyttörüütikin on vain yksi ikkuna taistelulentä, mutta yhä hallitsevampi osa sotilasjohtamistakin.

Vaikka näyttörüutu esimerkiksi antaa mahdollisuuden olla myös tunteiden paikka, antaa se paradoksaalisesti myös mahdollisuuden olla tunteematta mitään – ainakaan vihollista, koska häntä ei tarvitse tuntea lähellä. Näyttörüudulla vihollinen näyttäytyy esimerkiksi vain värikkäänä ikonina. Tämä mahdollistaa sotilaille informaatioympäristön, jossa inhimillinen pelkäämisen este voidaan ylittää. Informaatioverkot antavat varsinkin etäisyyden päästä mahdollisuuden olla johtamatta tunteita tai mahdollisesti jopa kieltää niiden merkitys ja olla siten tehokkaampia. Ihmisiä on ainakin vielä jonkin aikaa taistelulentä; joskin voidaan kysyä, ovatko asevoimat teknologisoitumisen myötä menossa suuntaan, jossa tendenssi, että ihminen jää koneiden jalkoihin, saa sotilasjohtamisen paradigmassa johtavan aseman. Tällöin "managementti" on ottanut voiton "leadershipistä" ja kone ihmisestä, ja teknologia itseisarvona, pohtimatta sen operatiivista arvoa, on voittanut. Tulevaisuuden sotilasjohtaminen edellyttää kykyä yhdistää leadership ja management, virtuaalisuus ja kasvoista kasvoihin tapahtuva johtajuus.

Informaatiokeskeisyyden täytyy olla asevoimien kehittämisessä vain välivaihe matkalla ymmärryskeskeiseen toimintaan, jossa vaikuttavuudelle suorituksen sijaan annetaan keskeinen sija. Informaatio ei ole vielä voimaa ja suorituskykyä lisäävä tekijä eikä Francis Baconin tekno-optimistinen "Tieto on valtaa" -hokema riitä. Vasta ymmärrys siitä, mitä tulevaisuuden sodankäynti on, mikä on sotilasjohtajuuden asema ja miten tulevaisuuden koneistuvassa sodassa vaikutetaan, antaa mahdollisuuden uudenlaiseen sotilasjohtamiseen. Pahimmillaan informaatiotosota voi edustaa tulevaisuuden asevoimille kriisiä, mikäli asevoimat eivät ymmärrä, mikä on informaation merkitys sodassa. Tulevaisuuden sotilas – strateginen korpraali – menee sekaisin, mikäli

se ei kykene tästä informatisoitumisen ja informaatiotosodan kriisistä selviytymään, kriisistä, joka on tavallaan seurausta informaatioteknologian kehittämisestä ja tulemisesta. Tulevaisuuden sotilasjohtaminen edellyttää kykyä ymmärtää informaatiosisältöjä informaation keräämisen sijaan.

Tämä artikkeli päättyy suosittamaan informatisoituvalle sotilasjohtamiselle paradigmaa, jossa ihmiset ja koneet yhdistetään kokemustutkimuksen ehdoin. Kuinka tällaista sotilasjohtamisen tutkimusotetta olisi mahdollista edistää? Silloin simulaatiopelit eivät viittaa johonkin illuusion, vaan pyytävät Norbert Wienerin kybernetiikan hengessä palautetta kentältä, jolloin johtamisjärjestelmä kykenee joustavasti ja tilanteihin mukautuen säätelemään itseään. Näin voidaan saada myös eettisesti kestävää ja todellista tietoa aikamme moniulotteisessa informaatiotosodassa taistelukentän sosiaalisiin ongelmiin, koska informaatio "taistelukertoimena", osana kompleksista ja kaoottista opeeraatioympäristöä, on nimenomaan "epävarmuuden", "sumun" ja "kitkan" alue, jolta tarvitaan kokemusperäistä inhimillistä johtamista ja tutkimusta. Tällainen näkemys sotilasjohtamiseen korostaa informaation jakamisen sijaan tiedon synnyttämisen ja sen jakamisen merkitystä mahdollisimman monen toimijan käyttöön. Tulevaisuuden sotilasjohtaminen edellyttää aikamme sotilasjohtajuudelta avointa ja luotamuksellista ilmapiiriä.

Kirjoittaja (s.1963) on everstiluutnantti ja valtiotieteiden lisensiaatti. Hän palvelee Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksella. Kirjoittaja valmistee sotatieteiden väitöskirjaa narratiivisesta sodan johtajuudesta ja sen suhteesta informaatioteknologiaan. (jari.rantapelkonen@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Abizaid, John P. (2003) Statement by General John P. Abizaid Commander United States Central Command before the House Armed Services Committee United States House of Representatives. Sept 25.

Baudrillard, Jean (1983) Simulations. New York: Semiotext[e].

Campen, Alan D. ed. (1992) The First Information War: The Story of Communications, Computers, and Intelligence Systems. Fairfax, VA: AFCEA International Press.

Castells, Manuel (1996) The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. I. Cambridge, MA: Blackwell.

Franks, Tommy R. (2003) Testimony on "lessons learned" during Operation Enduring Freedom in Afghanistan and Operation Iraqi Freedom, and to receive testimony on ongoing operations in the United States Central Command region. July 9, 2003. United States Committee on Armed Services.

Gadamer, Hans-Georg (2004) Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Valikoinut ja suomentanut Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.

Galloway, Joseph L. (2003) Gen. Franks tells how Iraq war plan came together. Knight Ridder Newspapers. June 19. Saatavilla <http://www.realcities.com/mld/krwashington/6126797.htm>

Heidegger, Martin (2000) Oleminen ja aika. Finnish translation Reijo Kupiainen. Originally Sein und Zeit. Tampere: Vastapaino.

Heidegger, Martin (1977). The Question Concerning Technology and Other Essays. Translated and with an introduction by William Lovitt. New York: Harper and Row.

Huhtinen, Aki (2005) Sanasota. Johdatus sodan ja sodanjohtamisen filosofiaan. Lahti ja Helsinki: Elan Vital ja Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos.

Huhtinen, Aki (2003) Keinosota. Taistelu vastaanottajista. Informaatio sodan strategiset rajat. Sotilasjohtamisen eettinen tarkastelu. Lahti: Elan Vital.

Huhtinen, Aki; Rantapelkonen, Jari (2004). Tiedustelun kriisi – Taistelu ajasta informaatio sodankäynnissä. Kosmopolis 2/2004, 85–107.

Huhtinen, Aki; Rantapelkonen, Jari (2002). Imagewars. Beyond the Mask of Information Warfare. Saarijärvi: Marshal of Finland Mannerheim's War Studies Fund. 2nd edition.

Huhtinen, Aki; Rantapelkonen, Jari (2001) Taistelut, kokemus ja tieto. Näkemys sotatieteellisestä viestitaktiikasta. Loimaa: Viestikoulu.

Ignatius, David (2004). Achieving Real Victory Could Take Decades. The Washington Post, Dec 26, p.B01.

Keegan, John (2005) The Iraq War. Paperback version. New York: Knopf.

Lem, Stanislaw (1985) Rauha maassa. Suomentanut Kirsti Siraste. Helsinki: Kirjayhtymä.

Merleau-Ponty, Maurice (1962 [1945]) The Phenomenology of Perception. London. Translated by Colin Smith. London, New York: Routledge & Kegan Paul. Original version, Phénoménologie de la perception. Paris: Gallimard.

Minor, Dale (1970) The Information War. New York: Hawthorn Books, Inc.

Owens, William A; Offley, Edward (2000) Lifting the Fog of War. New York: Farrar Straus Giroux.

Perttula, Juha; Lomaa, Timo (2005) Kokemuksen tutkimus. Merkitys–Tulkinta–Ymmärtäminen. Lapin Yliopisto.

Rantapelkonen, Jari (2006). Information Power vs. Military Power. Forthcoming, Jeppson, Tommy (ed.) (2006). Asymmetric Warfare. Helsinki: Department of Strategic Studies, National Defence College.

Rantapelkonen, Jari (2003) Media asevoimien operaatioalueena. "Häaseuruetta pommitettiin" -uutisen avulla käyty mielikuvasota. Teoksessa Pertti Vehkalahti (toim.) (2003). Journalismikritiikin vuosikirja 2003, s.119–129.

Rauhala, Lauri (1996) Tajunnan itsepuolustus. Helsinki: Yliopistopaino.

Rona, Thomas (1976) Weapons Systems and Information War. Boeing.

Rumsfeld, Donald H: (2003) Testimony on "lessons learned" during Operation Enduring Freedom in Afghanistan and Operation Iraqi Freedom, and to receive testimony on ongoing operations in the United States Central Command region. July 9, 2003. United States Committee on Armed Services.

SMH (2003) US ground commander points to longer war. The Sydney Morning Herald, March 28. Saatavilla <http://www.smh.com.au/articles/2003/03/28/1048653848033.html?oneclick=true>

Toffler, Alvin; Toffler, Heidi (1993) War and Anti-War: Making Sense of Today's Global Chaos. Boston: Little, Brown, and Company.

USJFCOM (2004) Multinational Experiment. Experiment Proceedings Report. March 2004. Norfolk, VA: United States Joint Forces Command.

Varto, Juha (1992) *Fenomenologinen tieteen kritiikki. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta, Vol XXX*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Virilio, Paul (2002 [1991]). *Desert Screen. War at the speed of light*. Translated Michael Degener. London: Continuum. First published in 1991 under the title *L'Ecran du desert*.

Virilio, Paul (2000a) *The Information Bomb*. Translated by Chris Turner. London: Verso.

Virilio, Paul (2000b) *A Landscape of Events*. Translated by Julie Rose. London: The MIT Press.

Virilio, Paul (1991 [1984]) *The Lost Dimension*. Translated by Daniel Moshenberg. New York: Semiotext[e].

JOHTAMINEN JA HALLINTO

STRATEGIA-AJATTELUN JA STRATEGIATOIMINNAN NELIAPILA



© Johtamisen laitos / Maanpuolustuskorkeakoulu (Strategisen johtamisen dosentti professori Juha Näsi)

Liike-elämän strategiaoppi ja sotilaallinen ajattelu

Juha Näsi

Avaussanat

Strategisointi on alun perin sodan ja myöhemmin myös valtiollisen järjestyksen pitämisen aktiviteetti. Strategiahistorian pikakurssi opettaa meille nimet Kleistenes, Thukydidēs, Sun Tzu, Machiavelli. Kun vielä von Clausewitz ja von Moltke on kahlattu, voidaan historian tenttiin mennä. Tämä vanha asia on yhä tänään kaikkien kansakuntien sotilas-toiminnan ydin ja sotilasopetuksen viisastenkivi.

Yrityselämässä strategian käsite on karkeasti ottaen viidenkymmenen vuoden ikäinen ilmiö. Sitten kuusikymmentäluvulla termi yleistyi, ja seitsemänkymmentäluvulta lähtien kaikki on ollut yhtä nousukiittoa. Tänään strategia on ykkönen yrityskäytännössä ja Nokian hallituksen avaintyökalu. Se on maailman suurimpien konsulttitoimistojen, kuten Boston Consulting Groupin, tärkein ansiolähde. Ja se on liiketaloustieteen valovoimaisimpien gurujen, kuten professori Michael Porterin, keskeisin sanoma.

Onko nykymuotoinen liike-elämän strategiaoppi mitään sukua alkuperäiselle sotimistaidolle? Vai onko se täydentävä tai peräti osittain päällekkäinen asia? Vastaan näihin kysymyksiin seuraavassa vain hyvin pintapuolisesti ja jätän ne vaivaamaan lukijaa, ehkä perehtymispäätökseen asti.

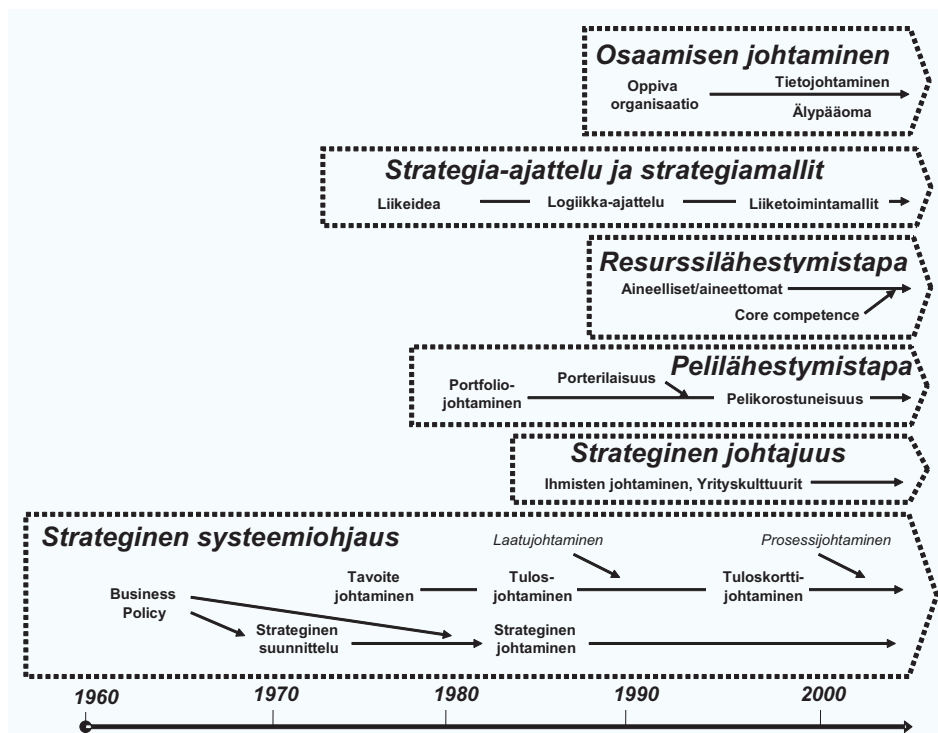
Tässä pikku artikkelissa luonnostelen liike-elämän strategiaopin suuntauksien kehkeytymistä – mutta en pelkästään tieteellisen tutkimuksen nimissä. Tieteellisen lähestymistavan otan mukaan vain, jos sillä on merkittävää roolia myös yrityskäytännössä ja johtamisvalmennuksessa. Tarkoitan siis tässä strategiaopilla sitä oppiainetta, joka imee tietovarastonsa niin strategiatutkimuksesta kuin sen kansanomaistuksista ja oppikirjoistakin (vrt. Näsi 1987, 14–17; Näsi 1991a: 27–29).

Asettelen kokonaisopin ja sen haarat näkyville sillä silmällä, että sotilaallisen strategiaopin asiantuntijalle tai uteliaalle jäisi ovi raolleen. En mitenkään pysty seuraavassa nostamaan esiin kaikkia suuntauksia, vaan joudun pudottamaan pois monet tärkeätkin haarat. Alleviivaan vain niitä, jotka ovat pinnalla maailmanlaajuisesti ja joista on kosolti keskustelua täällä Suomessakin.

Tällainen keskeisten koulukuntien jäsentely ja vertailu ei ole uusi asia, vaan luokitteluja rakennettiin jo 1980-luvulta lähtien (ks. esim. Gilbert et al. 1988; Karlöf 1986; Näsi 1986; Mintzberg 1990). Nämä seniorit ovat myöhemminkin jatkaneet harrastustaan, ja myös uutta luokittelijajoukkoa on tunkeutunut mukaan (ks. esim. Haberberg & Rieple 2001; Whittington 2001; Sanchez & Heene 2004).

Lähteiden käytön osalta menettelyni on seuraava. Artikkelini sanoma on esitetty laajemmassa muodossa ja tarkoin lähteytettynä esityksessä Näsi & Neilimo (2006). Nyt luonnosteltavien koulukuntien keskeisimmät lähteet on kuitenkin luetteloitu myös tämän artikkelin loppuun.

Kuvio 1 esittelee artikkelini tarkastelujärjestyksen. Liikkeelle lähdetään vanhemmasta päästä, joka kuitenkin elää tänäänkin. Aluksi otetaan esille "kovis" ja "pehmo" eli alimmaisiet paksut nuolet.



Kuvio 1. Strategia-ajattelun kehityssuuntia.

Strateginen systeemiohjaus

Kuvion alimmainen nuoli juontaa vanhasta "Business Policy" -oppiaineesta ja siihen sisältyvästä yleisestä liikkeenjohto-opin prosessista. Tämä lähestymistapa nousi pintaan 1960-luvulla. Sen nimi oli strateginen suunnittelu, ja sen luonne oli "suunnittelukoneen" luonne. Askeltava, formaali ja dokumentoituva suunnitteluprosessi alkoi aikataulun mukaan, rullasi läpi yrityksen eri organisaatioportaot ja tiivistyi lopulta strategiseksi suunnitelmaksi.

1980-luvun myötä kuvaan tuli koko liikkeenjohtoprosessi, nyt muusaan myös kaikki toimeenpanon osiot, kuten organisointi, viestintä, motivointi ja kontrollointi. Nimikekin oli kattavampi, "strategic management", strateginen johtaminen. Ja tämä on se malli, joka yhä tänään hallitsee niin suuryritysten arkea kuin tyyppillistä pohjoisamerikkalaista yliopistoa. Oppi nojaa vuodesta vuoteen kymmenkunta vaihetta sisältävään strategisen johtamisen prosessin opetukseen.

Prosessia korostavan suuntauksen rinnalla on vahvasti elänyt strategian järjestelmäversio. Sen ensimmäinen tuotos oli tavoitejohtaminen. Tavoitejohtaminen oli kokonaisvaltainen johtamisjärjestelmä, joka tasapainoisesti pyrki ottamaan huomioon kaikki johtamisen funktiot ja kaikki yrityksen tasot. Harvalukuisten, mitattavien tavoitteiden joukko asetettiin eri yksiköille ja yksilöille. Kehityskeskustelut toimivat asettajina, veivät viestiä ja motivoivat. Käytännössä hyvin suosittu tavoitejohtaminen sai pian uuden, suomenkielisen muodon, nimeltään tulosjohtaminen, joka oli 1980-luvun ajan henkeen sommiteltu parannelma tavoitejohtamisesta. Eikä kokonaisvaltaisen järjestelmän idea minnekään tänäänkään ole karannut, päinvastoin. Yli puolessa suuryrityksistämme jyllää tänään tuloskorttiajattelu, jossa taitavasti on osattu ottaa huomioon strategialähestymistävän, teknologiatekniikan ja ihmiskorosteisuuden tuulet.

Vielä voidaan alimman nuolen sisään tunkea muutamia lähestymistapoja, jotka onnistuessaan tukevat oivasti varsinaista strategisoitua. Tällaisia ovat vaikkapa laatujohtaminen ja prosessijohtaminen. Molemmat voivat joskus olla peräti strategisia lähestymistapoja, joskus taas toimia alemman tason systeemeinä.

Näin ensimmäinen nuoliluomus on saatu viimeistelyä. Annan sille nimeksi strateginen systeemiohjaus, lähinnä sen painokkaan järjestelmänäkemyksen ("systeemi"-osuus) ja asiapitoisuuden ("ohjaus"-osuus) vuoksi. Se on lähestymistapa, joka ei lähitulevaisuudessakaan katoa minnekään, vaan synnyttää yhä uusia lahoja ja muotiviisauksia. Strateginen systeemiohjaus on luonteeltaan aitoa kovistelua.

Strateginen johtajuus

On ilmeistä, että suunnittelukone oli puraissut liikaa ja että 1980-luvun alkupuolella liikkeenjohto oli tuskastunut byrokraattisiin systeemimalleihin. Maaperä oli altis jollekin uudelle. Tälle pohjalle jysähti ”inhimillinen pommi”, ja ”kovistelu” sai rinnalleen ”pehmoilun”. Sen ensimmäinen osio oli ihmisten johtaminen, jolle annettiin nimeksi ”leadership”, ”johtajuus”. Sen keskiössä oli johtaja alaistensa keskelä, mutta myös vertaistensa ja esi-ihmistensä joukossa. Johtajatyypit, johtajan tehtävät ja roolit sekä johtajana kehittyminen olivat ihmisten johtamisen keskeisiä teemoja.

Tämän ”mikrotason” rinnalle nousi hetimiten ”makrompi” lähestyminen eli yrityskulttuurijattelu. Kulttuurin avaimia olivat atmosfääri, tavat, riitit ja rituaalit sekä symboliviidakko. Tämä ”kulttuurinäytelmä” ponnahti pintaan niin ikään 1980-luvun alkupuolella.

Myöskään johtajuusosio ei ole tänään kadonnut minnekään, vaan pehmoilu on ja pysyy. Se on kuitenkin saanut kapsäkkiinsä uusia painoituksia, esimerkiksi sellaiset suuntaukset kuin syväjohtaminen ja jaettu johtajuus.

Pelilähestymistapa

Ihmistä ja pelin ideaa on yhdistelty kauan ja hartaasti, filosofiasta matematiikkaan asti. Strategia-alueella ensimmäinen pelimietiskely sikisi portfoliojohtamisen sisällä. Portfolio oli yrityksen tuote-markkinayhdistelmien salkku, ja sen johtaminen tarkoitti tuon yhdistelmän laajentamista, ylläpitoa ja työstämistä. Portfoliojohtamiseen kuuluivat kehitystilanalyysit, joilla puntaroitiin kutakin liiketoimintaluetta toimialallaan ja kehitysvaiheessaan. Tämä portfolio-iloittelu lähti maailmanmaineeseen 1970-luvun lopulla.

Mutta sitten tuli Michael Porter. Ensimmäinen kirja esitteli laajennetun kilpailun ideallaan peliarenan ja heti perään siirtojen valintaikunan geneerisine strategioineen. Toinen kirja esitteli arvoketjun, jonka analyysi ja johtaminen voidaan tulkita valmistautumisena suureen geneeriseen siirtoon. Ja kolmas kirja nosti perspektiiviä yrityksestä klustereihin ja toimialasta kansakuntiin ja maapalloon. Vaikka Porter itse käyttää peliteoriakieltä säästeliäästi, voidaan hänen koko tuotantonsa tulkita implisiittiseksi pelilähestymistavaksi, kuten itsekin jo 1991 väitin.

Pelin idea ja Porterin vihjaisema strategisen yhteistyön idea kantoivat pian Harvard-miljöössä eksplisiittistä hedelmää. Esimerkiksi Brandenburgerin ja Nalebuffin ko-opetaatiolähestymistapa sisälsi nimenomaisen, kokonaisvaltaisen ja perusteellisen teorian, joka samanaikaisesti oli sekä inhimillinen että peliä. Siinä olivat mukana yrityksen ja kilpailijoiden ohella muutkin oleelliset aktorit, kuten alihankkijat, asiakkaat ja komplementorit. Pelikuvioon tuli näin kilpailun rinnakkaisideaksi yhteistyöaktiiviteetti.

Resurssipohjainen suuntaus

Yrityksen voimavaratutkimukseen kytkeytyvä aktiiviteetti ulotetaan sekä kauas, aina 1950-luvulle asti. Kiihkeän leviämisen sai aikaan kuitenkin vasta Wernerfeltin (1984) artikkeli. Siitä lähtien erityisesti tutkijapiireissä on uhrattu paljon ja hartaasti resurssihoitamisen alttarille.

Käytännön tasolla resurssipohjaisuus on – ehkäpä mietiskeleväisyydestä ja abstraktisuudestaan johtuen – edennyt nihkeämmin. Varmaankin merkittävin yksittäinen suosittu idea on ydinpätevyyden (core competence) käsite, joka puumetaforallaan hakee juuresta emmettä tosiosaamiselle (Prahalad & Hamel 1990). Tämän synergiaa tavoittelevan suuntauksen voima ei ole kasvanut erillisenä strategialahkona, vaan se on ehkä enemmänkin sulautettavissa myöhemmin valotettavaan osaamisen johtamiseen.

Strategia-ajattelu ja strategiamallit

Ihmistä tiedon prosessoijana tai vielä spesifimmin datan, informaation ja tietämyksen prosessoijana tarkastelevaa katsantoa nimitetään kognitiiviseksi. Siinä ihminen aistii, fundeeraa, ratkoo ja tekee. Ajatteleminen ja tekeminen ovat kuin vasen ja oikea jalka – vuorottelevat alituisesti ja ovat kiinni samassa vartalossa.

Tarkoitan ajattelulla seuraavassa ihmisen mentaaliprosessia, jossa tämä informaatiota analysoimalla ja tulkitsemalla rakentaa maailmallensa merkityksiä. Strategia-ajattelu puolestaan on yrityksen toiminnan juoneen kohdistuvaa mietiskelyä. Olen varannut termin ”strateginen ajattelu” strategeille, henkilöille, jotka tekevät strategian ja myös vastaa- vat siitä. Strateginen ajattelu on strategia-ajattelun tärkein osa. Strategia-ajattelua sen sijaan voivat harjoittaa monet muutkin, kuten talousanalyttikot, pankkiiriliikkeen salkunhoitajat, taloustoimittajat,

professorit, luottamusmiehet, sinä ja minä. Strategia-ajattelu voi olla yleistä, teoretisoivaa ja erityistä, yksittäisen firman tilanteeseen kuuluvaa. Se voi olla yksilöllistä, mutta saattaa välillä tapahtua kollektiivisesti.

Strategia-ajattelu on pikkuhiljaa vallannut lisää alaa ja voi pian olla se kuumin strategiateorian segmentti. Itse "ajattelun" edellä on kuitenkin juossut eräs sen tärkeä sirpale, jota kutsun strategiamallisuuttaukseksi.

Kuvattu valikoima kertoo samoista asioista eri nimillä. Niissä kaikissa on kyse kognitiivisista rakenteista, joiden avulla käsitämme ja ajattelemme maailmaamme. Käsite- ja idearakenteet ohjaavat tekemisiämme ja tulevaa ajatteluamme. Ne ovat jo kauan operoineet psykologian ja kasvatustieteen elementteinä, ja näissä tieteissä niistä usein käytetään "skeemojen" nimikettä. Kun rakenteita ruvetaan käsittelemään eksplisiittisesti ja vaikkapa piirtelemään fläppitaululle, hahmotetaan jotakin, mitä tässä kutsun yhteisnimikkeellä "strategiamallit". Nämä mallit ovat todellisuuden ja halutun todellisuuden yksinkertaistuksia. Huominen on tällaisten pelkistysten aikaa.

Osaamisen johtaminen

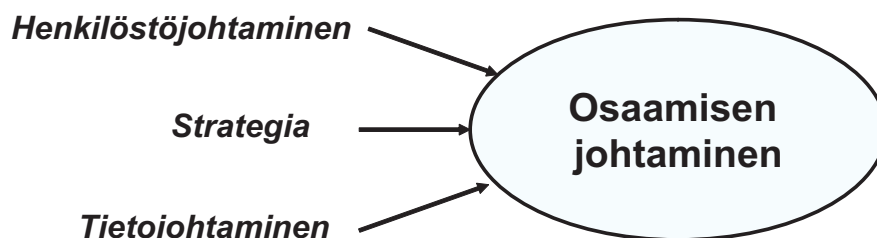
Viimeinen tänään esiteltävä strategiakoulu sisältää vasta hahmottumassa olevan aatejoukon. Sen sisälle sijoitamme puolenkymmentä mantraa ja kutsumme kokonaisuutta nimellä osaamisen johtaminen.

Ensimmäinen alaosio lähestymistavassa keskittyy kollektiiviseen oppimiseen. Nimikkeenä esiintyvät sekä organisaation oppiminen että oppiva organisaatio.

Toiseen alaosiioon voimme asettaa itse osaamisen selittäjät eli kyvykkydet ja pätevyudet. Kuten aavistaa saattaa, tässä esiintyy osaamisen johtamisen ja resurssipohjaisuuden leikkaus. Ihmisten osaaminen itsessään on tärkeä ja merkillinen käsite – siihen kuuluvat osatekijöinä "valmiudet", "kyky" ja "näyttö". Kyvykkyyksien ja pätevyyksien kehittäminen sisältää siis sekä yksilöosaamisen että yhdessä tekemisen jalostamisen.

Kolmas ryhmä käsittää lukuisat pääomat, joissa sitten riittää: älypää-oma, henkinen pääoma, inhimillinen pääoma, tietämispääoma, aineeton pääoma. Tässä pääoman erikoispiirre on, että siinä oma pää on pääoman sielu.

Neljäs ryhmä käsittelee tietoa ja johtamista (knowledge management). Se kattaa paitsi tiedon myös tietojärjestelmät ja niiden kehittämisen osaamisen jalostamisenkin.



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen oppiaineita.

Jos yritetään tiivistää osaamisen johtaminen avainsanojen jonoksi, se olisi jotakin tällaista: ihminen, organisaatio, tietämys, oppiminen, yhdessä tekeminen. Osaamisen johtamisesta on jo nyt kirjoitettu systemaattisia kokonaisesityksiä, joten arena on selkiytymässä. Yllä oleva kuviomme haluaa kuitenkin muistuttaa, että oppiaineellisesti osaamisen johtaminen ei kuulu vain strategian keskustelupiireihin vaan ulottuu muihinkin oppiaineisiin.

Siirrymme sotilaspuolelle

Strategia on toiminnan juoni, tapahtumisen punainen lanka. Sitä se on niin bisneksessä kuin sotimisessakin – vieläpä sekä taistelussa että rauhan aikana. Vieläkin pelkistetympin ilmaistuna strategia käsittää keinot tavoitteisiin ajassa ja paikassa. Tämäkin pätee niin liike-elämässä kuin maanpuolustuksessakin. Peruskäsitteessä ei ole siis mitään eroa.

Sen sijaan tapahtumien kontekstit poikkeavat toisistaan, ainakin ensi silmäyksellä katsoen. Toisessa hyökätään, puolustetaan, viivytetään, tarpeen vaatiessa tuhoaan maan tasalle. Ei siellä asiakkaita palvella, vaan lopputulos ratkotaan konkreettisten taistelujen sarjalla.

Liikeyritystä ei ole ilman asiakkaita; sen on osattava myös muiden sidosryhmien balansointi: omistajat, henkilöstö, alihankkijat, rahoittajat, media ja monet muut intressit. Sen toiminta on pitkäjänteistä kannattavuuden muutostyötä, jossa yksittäisen taistelunomaisten tapahtumien merkitys ei korostu kuten edellä.

Kontekstiero ei kuitenkaan ole kovin kaukainen. Molemmissa on päällä alituinen jännite, konflikti, joskus kriisi ja paniikki. Kumpaakin luonnehtii kamppailu, sillä liikeyrityksillekin kilpailu on täysin armoton ilmiö.

Kummassakin toimivat vahvasti intentionaaliset organisaatiot, joiden pitäisi hallita kollektiivinen kompetenssi, yhteinen tekeminen. Kumpikin on yhä tänään hierarkkinen rakenne, joka johtamisellisesti pysyy pystyssä johtajuuden ja ohjausjärjestelmien yhdistelmällä. Mitä enemmän yrityspuolella on kriisiä, sitä enemmän se muistuttaa toista puolta. Ja mitä vahvemmin sotilaspuolella hallitsee rauha, sitä enemmän se on kuin liike-elämän arki.

Oppi kertaalleen

Strateginen systeemiohjaus tarkoittaa strategian suunnittelun vuosikelloa, lomakkeita ja palavereita, tulosohjausta, organisaatiokaavioita, toimenkuvauksia, tuloskorttiajattelun sisäänajoa, laatujohtamisen periaatteita, ydinprosessointia ja projektijohtamista. Hei siellä pääesikunta, puolustusministeriö, materiaalikeskus, joukko-osasto – tuntuuko yhtään tutulta?

Johtajuutta on olemassa, kun on johtajia, johdettavia ja itse johtamisen asiayhteys. Mikä muuten on maassamme ainoa instituutio, joka nimenomaan iät ja ajat on keskittynyt johtamisen kouluttamiseen, läpiviemiseen ja oppimiseen? Aivan niin. Johtamisen "kasvonilmeet" vain ovat muuttumassa ärjylämallista kohden jotakin ihan muuta. Olisiko syväjohtaminen mitään? Entä onko armeijassa riittejä, omia tapoja, perinteitä, toimintamalleja ja murteita eli organisaatiokulttuuria?

Pelilähestymistavassa yritys tekee siirtoja – lisää tai vähentää bisnestä, tavoitteita, markkinoita; liittoutuu, tekee yhteistyötä, kansainvälistyy. Eli mitä tähän analogisoivat kansainväliset tehtävät, muiden maiden kanssa tehtävä tuore yhteistyö tai turvallisuusjohtaminen?

Ydinpätevyys on sujuvan synergian löytämistä. Siinä organisaation erilaisten osien summa on $2+2=5$. Osaaminen sisältää valmiudet, kyvyt ja itse tekemisen sekä näytön. Parhaimmillaan osaaminen on kollektiivista, ideaalisti vieläpä sekä koordinoitua että motivoitua. Henkinen pääoma taas on osaamisen moottori. Kuuluvatko osaaminen ja älypääoma ryhmänjohtamiseen, pataljoonanvetämiseen, ilmavoimien laivueen operaatioon, panssarivaununukkomppanian harjoitukseen?

Strategiamallit ovat yhden aanelosen pelkistyksiä isosta organisaatio-todellisuudesta – pallukkamalli “makes sense” -kompleksiselle systeemille. Ovatko yleisesikuntaupseerikurssien johtamisen syventäjät joutuneet piirtämään strategiamalleja puolustusvoimien segmenteistä – jo kuusi vuotta peräkkäin?

Loppusanat

Kuten lukija huomaa, olen jättänyt jälkeeni pelkkiä kysymysmerkkejä, lukijaa kiusaamaan. Kun hän on niihin omaehtoisesti perehtynyt ja edes alustavastikin vastannut, on hänellä myös vastaus seuraavaan kysymykseen: onko niin, että sotilasopillisen perinteisen strategialähestymistavan rinnalle on nousemassa monipuolisesti hyödyllinen, liiketaloustieteen strategiaopista sovellettavissa oleva tietovarasto?

Kannattaa vielä lopuksi muistaa, että jo alun perin, Kleisteneksen päivinä, strategian tulikoe oli aina toimeenpanon osaaminen. Mutta ei pelkästään: jo kreikkalaisen strategian taitovarastoon kuului visio – sen hahmotus, kirkastaminen ja kommunikointi väellensä. Siitä se pehmoilu jo alkoi silläkin puolella.

Kauppatieteiden tohtori Juha Näsi (s. 1949) on Tampereen yliopiston yritysstrategian ja liiketoimintaosaamisen professori sekä Maanpuolustuskorkeakoulun strategia-ajattelun ja strategisen johtamisen dosentti. (juha.nasi@uta.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Ansoff, H.I. (1965) Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York, MacGraw-Hill.

Argyris, C., & Schon, D. (1978) Organisational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison Wesley.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985) Leaders: The Strategies for Taking Charge. Harpercollins; 1st edition (May 1985), 244s.

Brandenburger, A.M. & Nalebuff, B.J. (1997) Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business. Doubleday.

Chandler, A.D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts, MIT-Press.

Davenport, T.H., & L. Prusak. (1998) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Deal, Terrence, E. & Kennedy, Allan, A. (1984) Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life. Perseus Books.

Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997) Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. Collins 1st edition. 240 s.

Fayol, H. (1955, alkuperäinen 1916). General and Industrial Management. London.

Gilbert, D.R. & Hartman, E. & Mauriel, J.J. & Freeman, R.E. (1988) A Logic for Strategy. Cambridge, Massachusetts, USA, Ballinger Publishing Company.

Haberberg, A. & Rieple, A. (2001) The Strategic Management of Organizations. Pearson, Harlow.

Hamel G. (2002) Leading the Revolution. Plume, 1st edition. 352s.

Hannus, J. (1997) Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Helsinki: HM&V: Research Oy.

Hedley, B. (1977) Strategy and the Business Portfolio. Long Range Planning, Vol.10, February.

Humble, J. (1968) Improving Business Results. McGraw Hill.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 322 s.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, 324 s.

Karlöf, B. (1986) *Strategian ydinkohdat*. *Ekonomia-sarja*. Espoo, WSOY.

Karpik, L. (1978) *Organization and Environment: Theory, Issues and Reality*. Sage Publications.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen R. (2000) *Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Oy Edita Ab, Helsinki. 260s.

Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Long, K., & Vickers-Koch, M. (1995) *Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage*. *Organizational Dynamics*. 24 (1).

Mintzberg, H. (1990) *Strategy Formation: Schools of Thought*. In J. Fredrickson, ed., *Perspectives on Strategic Management*. Boston, USA, Ballinger.

Mintzberg, H. (1991) *Strategic Thinking as Seeing*. In Näsi, J. *Arenas of Strategic Thinking*. Foundation for Economic Education, Helsinki, 292 s.

Neisser, U. (1967) *Cognitive Psychology*. Prentice Hall.

Nissinen, V. (2004) *Syväjohtaminen*. Talentum, 224s.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Normann, R. (1977) *Management for Growth*. Wiley, Chichester.

Näsi, J. (1987) *Liikkeenjohdon viisastenkivet. Pehmokriittinen katsaus nykypäivän liikkeenjohtoon*. *Ekonomia-sarja*. Weilin + Göös, Espoo.

Näsi, J. (1991a) *Strategic Thinking as Doctrine: Development of Focus Areas and New Insights*. 1991, 38 p. In Näsi, Juha (ed.): *Arenas of Strategic Thinking: Foundation for Economic Education*, Helsinki.

Näsi, J. (1991b) *New Developments in Strategic Thinking*. A paper at H.Mintzberg PhD Seminar, McGill University.

Näsi, J. (1996) *Competitive Strategy Making as Game-Playing*. In Walden, P. & M. Brännback & B. Back & M. Vanharanta (toim.): *The Art and Science of Decision Making*. Turku: Åbo University Press.

Näsi, J. (2005) *New Foci in Strategic Thinking*. A Keynote speech and paper at the Baltic Conference on Economics and Management. Kaunas University of Technology.

- Näsi, J. & Laine, P. & Laine, J. (1996) Strategy Logic in a Megaleader Company. Jyväskylä: University of Jyväskylä, School of Business, Reprint Series 44, 26 s.
- Näsi, J. & Lamberg, J.-A. & Ojala, J. & Sajasalo, P. (toim.) (2001) Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut. Kilpailu, keskittyminen ja kasvu pitkällä aikavälillä. Metsäalan tutkimusohjelma Wood Wisdom. Helsinki.
- Näsi, J. & Neilimo, K. (2006) Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOY (painossa).
- Näsi, J. & Ranta, P. & Sajasalo, P. (1998a) Metsäteollisuuden megamuutos. Pelinäkökulmainen analyysi suomalaisen metsäteollisuuden kehkeytymisprosesseista 1985–1996. Jyväskylän yliopiston taloustieteellisen osaston julkaisuja 114. 239 s.
- Näsi, J. & Sajasalo P. (2006) Consolidation by Game-Playing – A Gamesmanship Inquiry of a Concentration Process. Lamberg, Juha-Antti & Näsi, Juha & Ojala, Jari & Sajasalo, Pasi (toim.): The Evolution of Competitive Strategies in Global Forestry Industries. Springer 2006 (tulossa)
- Näsi, J. & Sajasalo, P. & Sierilä, P. (1998b) A Game-playing Perspective on Industry Level Megachange – An Analysis of Concentration in the Finnish Forest Sector 1985–1995. University of Jyväskylä.
- Näsi, J. & Tichenor, C.B. (1988) The Dramatic Nature of a Successful Strategic Turnaround: The Case of Avon Inc. Discussion Paper 03-15-88, College of Business & Industry, Mississippi State University, 24 s.
- Odiorne, G.S. (1965) Management by Objectives. New York.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991) The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. London: McGraw-Hill.
- Penrose, E. (1959) The Theory of the Growth of the Firm. London: Basil Blackwell.
- Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (New York, Free Press)
- Porter, M.E. (1990) The Competitive Advantage of Nations. Free Press (June 1), 896 s.
- Porter, M.E. (1996) What Is Strategy. Harvard Business Review. November–December 1996.
- Prahalad, C.K. & Bettis, R. (1986) The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. Strategic Management Journal. 7(6): 485–501.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of Corporation. Harvard Business Review, Vol. 63, No. 3, pp. 79–91.

Ropo, A. & Eriksson, M. & Sauer, E. & Lehtimäki, H. & Keso, H. & Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005) Jaetun johtajuuden särmit. 170s.

Sanchez, R. & Heene, A. (2004) The New Strategic Management. John Wiley & Sons.

Santalainen, T. (2005) Strateginen ajattelu. Talentum Media Oy, Jyväskylä. 383s.

Santalainen, T. & Voutilainen, E. & Porenne, P. (1988) Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. Weilin+Göös, Espoo.

Savolainen T. (1997) Development of Quality-Oriented Management Ideology. A Longitudinal Case Study on the Permeation of Quality Ideology in Two Finnish Family-Owned Manufacturing Companies. University of Jyväskylä.

Senge, P. (1990) The Fifth Discipline. New York, Doubleday

Spender, J-C. (1989) Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement. Oxford, Basil Blackwell.

Steiner, G.A. (1969) Top Management Planning. New York, Macmillan Company.

Stewart, Thomas A. (1999) Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York, Currency.

von Herten, G. (1993) The Spirit of the Game: Navigational aids for the next century. Fritzes; 1st edition. 462 s.

von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944) Theory of Games and Economic Behavior, Princeton Univ. Press, Princeton NJ.

Viitala, R. (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. 396 s.

Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol 5.

Whittington, R. (2001) What Is Strategy – And Does It Matter? Thomson Learning, Cornwall.

Ennakointitieto strategisessa johtamisessa

Auli Keskinen ja Pirjo Stähle

Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastelemme sotilasjohtamisen haasteita yhteiskunnallisten muutosten ja uusien uhkien näkökulmasta. Meneillään olevat muutostrendit vaikuttavat siihen, miten johtaminen yhteiskunnan eri osa-alueilla onnistuu. Sotilasjohtaminen ei ole erillinen saareke, jota nämä muutokset ja uudet virtaukset eivät koskisi. Tarkastelemme tietoyhteiskunnan ja globalisaation muutoksia sekä niiden ennakoinnin tärkeyttä. Lisäksi esitämme muutamia tärkeimpiä ennakoinnin menetelmiä, joita voi hyödyntää sotilasjohtamisen menetelmien kehittämisessä.

Tietoyhteiskunnan tuottamat muutokset

2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen vallitseva trendi on informaatio- ja kommunikaatioteknologian (ICT) hyväksikäytön yleistymisen kaikilla yhteiskunnan alueilla. Nykyään puhutaan erityisesti ubiikkiyhteiskunnasta (ubiikki tulee englanninkielen sanasta ubiquitous = kaikkialla läsnä oleva). Ubiikkikehitys muuttaa sosiaalisia käytäntöjä, ja sitä sovelletaan kaikkiin inhimillisen ja yhteiskunnallisen toimintoihin: kaikki teknologisoituu, kaikki verkostoituu. Sille ominaisia piirteitä ovat mm. tietotekniikan lisääntyminen dokumenttien hallinnassa ja kommunikaation välineenä sekä esineiden, koneiden ja laitteiden muuttaminen "informaationaaliseksi" siten, että ne voidaan kytkeä tietoverkkoihin käyttämällä ip-osoitteistamista ja esimerkiksi uusia rfid-tag-tekniikan sovelluksia (RFID = Radio Frequency Identification) (RFID-Journal 2005).

ICT:n yhä laajemman ja tehokkaamman käytön nähdään yleisesti lisäävän tuottavuutta. Myös ihmistyötä korvataan edelleen teknologialla yhä uusilla sovellusalueilla. Tällaisia ovat KIBS-tyyppiset (Knowledge Intensive Business Services) tietointensiiviset tuotteet ja palvelut (tietointensiivinen = paljon tietoa käsittelevä ja siirtävä). Näihin kuuluvat esimerkiksi konsultti- ja ICT-palveluja tuottavien yritysten tuotteet, kuten help desk, käyttöoppaat ja muut immateriaaliset yrityspalvelut. Tietotyön tuotteita, kuten tilastotietoja, jalostettua tai popularisoitua tutkimustietoa, kohdennettuja syväanalyysseja, business-

enkelipalveluja sekä tulli- ja laboratorioanalyyseja tarjoavat yritykset lisääntyvät.

On nähtävissä myös, että organisaatioiden tietointensiivisyys kasvaa, asiantuntijavalta lisääntyy ja organisaatioiden johtamisen haasteet muuttuvat olennaisesti. Tuottavuudesta tulee yhä määräävämpi haaste, ja samanaikaisesti haaste jatkuvaan uudistumiseen ja innovatiivisuuden kasvaan. Johtajat eivät ole enää substanssiosaajia vaan johtavat laajaa kirjoa eri alojen asiantuntijajyksiköitä. (Stähle et al. 2002).

Tieto on verkoissa ja sitä hallitaan teknisin välinein, mutta ydin on asiantuntijoiden osaamisessa ja osaamisen integroitumisessa organisaation sisällä sekä yhteistyökumppaneiden kesken.

Globalisaation tuottamat muutokset

Innovaatio-osaamisesta tulee kilpailuetu yrityksille, kansakunnille ja alueille. Tällöin investoinnit tuotekehitykseen ja tutkimukseen ovat ratkaisevia. Olennaista on paitsi kytkeytyminen kansainvälisiin tietojä pääomavirtoihin myös korkea osaamistaso, korkea teknologia ja toimivat innovaatioympäristöt. Innovaatioiden johtaminen tarkoittaa tulevaisuuden ennakkointia, organisaatioiden kykyä jatkuvaan uudistumiseen sekä yksilöiden innovaatiopotentialin hyödyntämistä. (Rommer 1986, Castells 1996, Stähle et al. 2004, Wilenius 2004)

Köyhyyden ja rikkauden raja-aidat laajenevat yhä, teknologia ja teknologinen osaaminen polarisoi maailmaa. Toisaalta ICT:n hyödyntämistä pyritään voimallisesti viemään myös kehitysmaihin – tästä esimerkkinä professori Nicolas Negroponten laaja hanke tuottaa halpa, käsivoimin ladattava sylimikro kehitysmaiden lasten käyttöön (One Laptop per Child) (MIT Media Lab 2005). Kestävän kehityksen kysymykset tulevat yhä tärkeämmäksi, jolloin kansainväliset keskustelu- ja päätöksentekofoorumit tulevat merkittävään asemaan. Eettisten kysymysten käsittely ja ratkaisut globaalilla tasolla merkitsevät yhä enemmän, sillä muutoin globaali kehitys määräytyy yksinomaan markkinatalouden lainalaisuuksien mukaan.

Turvallisuustekijät ja kriisit

Turvallisuusympäristöt eri maissa ovat muuttuneet radikaalisti 9/11 tapahtumien jälkeen. Turvallisuuskysymykset ovat lähes jokaisen kan-

sainvälisen päätöksentekofoorumin agendalla. Terrorismi ja muut asymmetriset uhkatilanteet ovat lisääntyneet. EU:nkin piirissä turvallisuuskysymykset ovat tulleet NATO-keskusteluihin, Turkin jäsenyysneuvotteluihin ja muuhun EU:n laajentamiskysymyksiin. EU:n 7. tutkimuksen ja kehittämisen puiteohjelmaan on lisätty kokonaan uusi painoalue: Turvallisuus ja avaruus. Kylmän sodan jälkeisen uhkaprofiilien uudelleenorganisointumisen on työn alla useiden maiden puolustuspolitiikassa ja sotilaallisessa varautumisajattelussa. Uskontojen ja ideologioiden konfliktit ovat edelleenkin yleisiä.

Ennakointi johtamisen työvälineenä

Mitä ennakointi on?

Tässä artikkelissa ymmärretään ennakointityön perusteet seuraavan ennakoinnin määritelmän mukaan (EU/DG Research 2002, Glenn & Gordon 2003):

Ennakointi on järjestelmällinen, osallistava prosessi, jossa kerätään tietoa, laaditaan visioita keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuudesta, pyritään näihin perustuen parantamaan nykyisten päätösten tietopohjaa ja edelleen käynnistämään yhteisiä toimia.

Ennakointityö tuottaa mahdollisia tulevaisuuden vaihtoehtoja kuvaavaa tietoa erityisesti strategisen päätöksenteon tueksi. Sitä käytetään paljon organisaatioiden kehittämisessä, toimintojen uudelleensuuntaamisessa ja kompleksien ilmiöiden eri ratkaisuvaihtoehtojen tutkimisessa. (ks. esim. Keskinen et al 2003). Ennakointitiedon tuottaminen on oleellista päätöksentekotilanteissa epävarmuuden vallitessa ja murrosaikojen epälineaarisisa ja dynaamisissa olosuhteissa. (ks. esim. EU/DG Research 2002).

Ennakointityössä voidaan erottaa useita erilaisia osa-alueita. Ensimmäkin paljolti on kysymys vaikutustutkimuksesta (impact assessment), ts. miten eri toimijat vaikuttavat systeemin sisäiseen toimintaan ja toimintaympäristön systeemien toimintaan. Toisaalta on kysymys vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien kehittelystä, ts. miten toimintaympäristön muutoksien todennäköisyyksiä voidaan hahmottaa: mitkä ovat systeemin kannalta toivottavia muutoksia, mitkä todennäköisiä, mitkä mahdollisia ja mitkä taas ovat uhkatulevaisuuksia. Kolmanneksi pyritään löytämään ne strategiset ja taktiset toimet, joiden avulla oman systeemin toiminta olisi toivottavaa tai mahdollista ja uhkatulevaisuuksiin oikein varautunutta, kun otetaan huomioon edellä mainitut toi-

mintaympäristön muutosvaihtoehdot. Tarkoitus ei siis ole ennustaa joitain tapahtumia tapahtuvaksi tietyssä vuonna vaan tuottaa tutkittua tietoa erilaisista vaihtoehtoisista kehityskuluista. (Keskinen 2003).

Ennakointityö ei kuitenkaan ole kertaluonteista, vaan tarkoitus on saada aikaan toiminnallinen prosessi, joka tuottaa jatkuvasti ennakointitietoa organisaatiolle, systeemille, yhteisölle tai toiminnolle. Prosessissa keskitytään tyypillisesti ennakointitiedon tuottamiseen verkottamalla yhteisöjen tietotuotantoa, laatimalla indikaattoreita, jotka kertovat ilmiöiden trendeistä ja heikoista signaaleista, ja ylläpitämällä rutiiniluontoista sidosryhmäyhteistyötä niiden toimijoiden kanssa, joiden toimintojen resurssivirroilla on välitön vaikutus omaan systeemin toimintaan. (esim. Hietanen & Ahokas 2003). Ennakointiprosessin (tai ohjelman) avulla systeemi kykenee jatkossa synnyttämään itsenäisesti ennakointitietoa, tehostamaan toimintojensa vaikuttavuutta ja ryhtymään ajoissa ehkäiseviin toimiin uhkien edessä. Keskeisiksi nousevat kysymykset, miten oman alan toimintaympäristön muutosta pitää vastedes seurata ja miten säännöllinen toiminnan kehityksen ennakointiprosessi luodaan.

Ennakointiprosessin pitää toimia koko organisaatiossa. Isoissa organisaatioissa prosessit voivat myös olla teemakohtaisia, jolloin lisätyöksi muodostuu teemojen yhteensovittaminen. Ennakointityössä on hyvä noudattaa seuraavia ennakointityön periaatteita: Ongelmien kartoitusta pitää tehdä osittain anonymisti. Mahdollisimman monia eri toimijoita ja osaamisialueita tulee saada yhteistyöhön. Kuvittelukyky on tärkeä taito, mutta kuvittelun pitää olla ”kurinalaista”, eli sen pitää olla tietoinen prosessi. Eri toimijat joutuvat tekemään työtä yhteisen intressialueen määrittämiseksi ja yhteisen kielen löytämiseksi. Tiedon sirpaleista on pyrittävä jatkuvasti näkemyksellisen tiedon tuottamiseen, eli toiminta on arvorationaalista. Oleellista on, että ennakointitiedon työstäminen ei ole konsensuskuvasta vaan vaihtoehtoja luovaa (no consensus, but co-existence) ja vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvioiden tarkastelua.

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tarkemmin kahta pääasiallista ennakointimenetelmää: tulevaisuustaulukoita ja skenaarioita.

Tulevaisuustaulukot, heikot signaalit ja megatrendit

Ennakointityössä tulevaisuustaulukot ovat kätevä tapa jäsentää organisaatioiden toimintaympäristöä ja toisaalta omien sisäisten tekijöiden (tuotanto, henkilöstö, markkinointi, jne.) tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja. (esim. Kamppinen & Kuusi & Söderlund 2002). Tule-

vaisuustaulukko on varsin käyttökelpoinen tapa strukturoida yrityksen tai muun organisaation toimintaympäristöä ja sisäisiä muuttujia. Taulukko on luonteeltaan staattinen, joten se antaa väläyksenomaisen kuvan tulevaisuuden tilanteesta.

Perinteisesti tulevaisuustaulukon keskeinen sisältö koostuu muuttujista ja niiden mahdollisista tulevaisuuden toteutumavaihtoehdoista. Muuttujat ovat sellaisia tarkasteltavan ongelma-alueen kannalta keskeisiä tekijöitä, joiden kehityksen suuntaa on vaikea tunnistaa käytössä olevan asiantuntemuksen ja näkemyksen perusteella. Tällöin on tarkoituksenmukaista tarkastella muuttujien vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehitysnäkymiä. Muuttujat ovat siis organisaation näkökulmasta toimintaympäristöä ja toiminnallisia reunaehtoja kuvaavia. Tulevaisuustaulukkoa voidaan myös täydentää sisällyttämällä siihen muuttujien lisäksi arviot megatrendeistä ja heikoista signaaleista. Näin saadaan tarkasteluun uusia ulottuvuuksia ilman, että menetetään tarkasteltavan ilmiön hallinta. (Mannermaa 2005).

Tulevaisuustaulukon rakentamisen periaatteet ovat yksinkertaisia, ja taulukko itsessään voi vaikuttaa mekaaniselta ja liiankin yksinkertaiselta. Tulevaisuustaulukon rakentaminen vaatii kuitenkin sisällöllistä asiantuntemusta sekä organisaation sisäisistä tekijöistä että toimintaympäristöstä. Taulukko laaditaan seuraavissa vaiheissa:

Vaihe 1: Tunnistetaan ja rajataan ongelma-alue, esimerkiksi organisaation toiminta-ajatus, tavoitteet ja toiminnan luonne yleisesti.

Vaihe 2: Listataan tarkasteltavan organisaation keskeisimmät tulevaisuuden muutostekijät. Ne voivat olla ulkoista toimintaympäristöä kuvaavia muuttujia, esimerkiksi markkinoiden, tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja alihankintasuhteiden, teknologian ja kansainvälisen tilanteen kehitys. Muutostekijät voivat olla myös sisäisiä muuttujia, esimerkiksi osaamispotentiaali, taloudellinen ja sosiaalinen pääoma ja teknologia.

Vaihe 3: Arvioidaan kullekin muuttujalle erilaisiin olettamuksiin perustuvia vaihtoehtoja. Niitä on tyypillisesti 3–5. Vaihtoehtojen lukumäärää ei tarvitse kiinnittää etukäteen, vaikka näin usein tehdäänkin.

Vaihe 4: Listataan muuttujien heikot signaalit (wild cards), joita pidetään mahdollisina ja jotka tulee ottaa huomioon merkittävinä ilmiöinä.

Vaihe 5: Listataan taulukon loppuun megatrendit ja niille arvioidut kehityssuunnat, joihin työskentelyssä sitoudutaan.

Tulevaisuudenkuvia rakennetaan valitsemalla kullekin muuttujalle yksi arvo ja liittämällä heikot signaalit ja megatrendit mukaan tarkasteluun. Tulevaisuustaulukossa voidaan periaatteessa tunnistaa erittäin

suuri joukko tulevaisuudenkuvia. Jos taulukossa on kymmenen muuttujaa ja niillä kaikilla neljä vaihtoehtoista arvoa, mahdollisten yhdistelmien – eli tulevaisuudenkuvien – määrä on 4^{10} , eli tällöin saadaan hieman yli miljoona erilaista tulevaisuudenkuvaa, joista suurin osa on tietenkin mahdottomia. Tarvitaan erityistä asiantuntemusta, kun tulevaisuustaulukosta tunnistetaan yrityksen tulevaisuuden arvioinnin kannalta keskeisimmät tulevaisuudenkuvat. (Aalto 2001).

Nykypäivän uhkaympäristön jatkuvasti muuttuessa tärkeimmiksi työsnettäviksi seikoiksi nousevatkin heikot signaalit ja megatrendit sekä niiden aiheuttamat varautumis- ja valmistautumistarpeet (ks. Uusien turvallisuusuhkien ennakointi).

Skenaariot

Skenaario eli tulevaisuuden toiminnallinen käsikirjoitus on tulevaisuudentilan kuvaus, joka sisältää kuvauksen nykytilasta ja kertoo loogisesti tapahtumaketjut ja prosessit nykytilan ja tulevaisuudentilan välillä, on mahdollinen fyysisesti ja psykologisesti, sosiaalisesti uskottava ja loogisesti johdonmukainen, sisältää kuvauksen oleellisista toimituksista, toiminnoista, asemista, ajanhetkistä ja materiaaleista. Skenaario tutkii siis nykyhetkeä, siinä vallitsevia virtauksia ja etsii myös heikkoja signaaleja. (Kamppinen & Kuusi & Söderlund 2002, Mannermaa 1999, Meristö 1991, Vapaavuori & von Bruun 2003).

Skenaarioilla luodaan perusteltua pohjaa strategialle ja visiolle. Visiot voivat muuttaa maailmaa, jos ne saavat kaikupohjaa ihmisten mielissä. Strategia on yleensä perusedellytys vision toteutumiselle, koska siihen liittyvät aina sekä tahto että toimijat. Skenaarioita voidaan käyttää myös erilaisten strategioiden testauksessa. On tärkeää miettiä pelivaraa, jota tarvitaan tulevista tilanteista selviytymiseksi. Nykyajan johtaminen sisältää paljon keskustelua ja organisaation tarinan kehittelyä yhteistyössä erilaisten toimijoiden kanssa. Skenaarioiden avulla voidaan kartoittaa keskeisiä uhkia ja mahdollisuuksia. Skenaarioiden käyttö ei perustu yksittäisten tapahtumien ennustamiseen vaan muutosten ja niiden vaikutusten ennakointiin.

Uusien turvallisuusuhkien ennakointi

USA:n DoD puolustusministeriö tekee neljän vuoden välein tulevaa 20 vuotta koskevan ennakoivan turvallisuusselonteon hallitukselle. Luonnos vuoden 2005 selonteosta on ollut luettavissa netissä. Kriitti-

siä arvosteluja luonnoksesta on tehnyt mm. The Heritage Foundation (Spencer & Gudgel 2005). Selonteossa on monia ainutlaatuisia piirteitä: se on ensimmäinen sodan aikana tehty selostus, ensimmäisen keran selostuksen tekee sama puolustusministeri kuin edellisenkin, se on ensimmäinen selonteko aikana, jolloin valtion budjetti koko ajan kasvaa sekä ensimmäinen, joka on tehty 9/11 tapahtuman jälkeen. Kriitikissä huomautetaan, että mm. riippuvuutta öljystä ei ole lainkaan tarkasteltu eikä sitä, että mahdollinen suurvalta-aseman menetyks voisi tapahtua uuden teknologian kehittymisen yllättämänä. Samoin voidaan kritisoida mm. sitä, että varsinaisia ennakointimenetelmiä ei ole käytetty, vaikka asiantuntijapaneeli-tyyppinen keskustelumenettely näyttää olleen mukana prosessissa. Tämän voi päätellä siitä, että panelistien näkemyksiä on erikseen kirjattu. Yksi panelisti tuo esiin olennaisena kysymyksenä sen, miten puolustusvoimat pystyvät hallitsemaan murrosaikaa ja pitämään yllä toimintavalmiutensa alati muuttavassa toimintaympäristössä. (Spencer & Gudgel 2005).

Selonteossa on ennakoitu uusi uhkamatriisi, joka kuvaa erilaisissa tulevaisuuden muuttuvissa turvallisuusympäristöissä syntyviä uhkia. Matriisissa (nelikenttä) on neljä pääkohtaa: ensiksi epäsymmetriset, yllättävät, epäsymmetriset uhat (kuten terrorismi, yllätyshyökkäykset ja kansannousut), toiseksi massatuhoon vievät, suuriskaalaiset, kansainvälisiä sopimuksia rikkovat uhat (kuten massatuhoaseiden käyttö, lähinnä valtioiden tasolla), kolmanneksi tavanomaiset, historialliset uhat (kuten suurvallan ylivoiman väärinkäyttö, määräysvaltakenteiden muutokset, pitkäaikainen asevarustelukilpa, aseelliset kahakat ja konfliktit) sekä lopuksi lamaannuttavat, hajottavat uhat (kuten uudet läpimurtoteknologiat: geeni-, nano-, bio- ja robottitekologiat, ennakoimattomat tapahtumat).

Ei ole kuitenkaan selvää, miten tähän uhka-analyysiin on päästy; mitkä ovat ne perususkomukset ja toisaalta se tutkittu tulevaisuustieto, jonka pohjalta tämä uhkatarkastelu ja -ennakointi on tehty, ei myöskään se, mitä menetelmiä ennakointitiedon tuottamisessa on käytetty. Mikäli tämä jako jää selontekoon ja alkaa määrätä USA:n armeijan kehittämisen suuntaa, Suomenkin on otettava tähän kantaa. Samantyyppistä jakoa voidaan käyttää Suomen tulevaisuuden uhkien uudelleenahmottamisessa. Erityisesti olisi tarpeen, että Suomessa käytettäisiin hyväksi aitoja ja hyväksi havaittuja ennakointimenetelmiä tulevaisuutta luotaavien tietojen tuottamiseksi ja keräämiseksi. Johtamisen näkökulmasta tulevaisuustiedon tuottamat uhkatulevaisuudet luovat merkittävää strategisen päätöksenteon tietämyspohjaa. Visionäärisen johtamisen perusteita soveltamalla voi päästä hyvään lopputulokseen eli strategisen tulevaisuustietämyksen hyväksikäyttöön.

Muutosten tuottamat johtamishaasteet

Tässä osiossa tarkastellaan muutaman johtamistavan kautta niitä haasteita, joita johtamisen kehittämisessä tulee ottaa huomioon, perustuen esittämiimme muutosilmiöihin ja ennakkointityön hyväksikäyttämiseen.

Tietojohtaminen

Yhteiskuntamme elää murrosvaihetta, jossa olemme siirtymässä teollisesta aikakaudesta verkostojen aikakauteen. Teollinen toiminta on materiaali-intensiivistä ja perustuu tuotantotehokkuuteen, kun taas verkostoyhteiskunnassa toiminta on tietointensiivistä ja perustuu tietovirtojen ja -varastojen nopeaan hyödyntämiseen (Stähle 2005). Organisaation menestys perustuu paljolti siihen, että sillä on pääsy oikeille tietolähteille sekä kyky kartuttaa, soveltaa ja jalostaa tietoa tarpeeksi nopeasti. Tämä asettaa johtajille uudenlaisia haasteita: ensinnäkin on ymmärrettävä, mitä tieto on ja mistä se löytyy; toiseksi on ymmärrettävä, millä edellytyksillä organisaatiosta tulee tehokas tiedonkäsittelijä; kolmanneksi on ymmärrettävä tiedon strateginen rooli osana kaikkea johtamista.

Organisaation on opittava käsittelemään kolmenlaista tietoa: dokumentoitua tietoa, kokemuksellista tietoa ja tulevaisuustietoa (Stähle & Grönroos 1999, Nonaka & Takeuchi 1995). Eksplisiittinen eli dokumentoitu tieto muodostaa organisaation tietovarantojen perustan, johon mahdollisimman monella tulee olla esteetön pääsy ja jonka tulee päivittyä ja karttua jatkuvasti. Johtajan on huolehdittava mekanismeista, joiden avulla näin tapahtuu. Nykypäivän verkottuneet organisaatiot elävät myös paljolti ulkopuolelta tulevan tiedon varassa, joten organisaatiossa tulee huolehtia myös siitä, että tärkeimpiä ulkopuolisia tietolähteitä osataan käyttää ja soveltaa.

Hiljainen tieto (tacit knowledge) on kuuluisan filosofin Michael Polanyin mukaan sellaista ihmisen kokemuksellista ja kulttuurisidonnaista tietoa, jota ei voi helposti tunnistaa tai ilmaista. Sitä ei ole tallennettuna tietokantoihin, vaan se ilmenee organisaation jäsenten osaamisena, tietämyksenä ja näkemyksinä; Polanyi on sanonut, että: "We know more than we can tell." Koska tällainen tieto leviää ja karttuu vain keskustelun ja yhteistoiminnan välityksellä, johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että organisaation työtavat tukevat kokemuksellisen tiedon kumuloitumista. Yhteisen tiedonkäsittelyn ja kokemusten vaihdon kautta osa piilevästä tiedosta voidaan asteittain dokumentoida

(toimintatavat, prosessit jne.), mutta valtaosa siitä tulee hyödynnettyä vain aktiivisen kommunikaation ja sitä tukevan toimintakulttuurin kautta. Valta ja vallan delegointi liittyvät tiiviisti kokemuksellisen tiedon hyödynnettävyyteen, eli niillä, joilla on tilanteeseen liittyvä kriittinen tieto, tulisi olla myös riittävästi valtaa sen soveltamiseen.

Potentiaalinen tieto eli tulevaisuustieto on sellaista informaatiota, jonka organisaation on tuotettava yhdessä. Se, missä määrin ympäristön tapahtumat ja moninaisessa muodossa olevat signaalit kyetään tulkitsemaan ja kiteyttämään itselle merkitykselliseksi tiedoksi, riippuu paljolti organisaation kyvystä tunnistaa heikkoja signaaleja, ajallisesta panostuksesta ja ennakoitimenetelmien hallinnasta. Potentiaalisen tiedon kiteyttäminen ja kumulointi edellyttävät eri alojen huippuasiantuntijoiden verkostoitumista ja problematisoivaa kommunikointia.

Mitä systemaattisemmin organisaatiossa on huolehdittu kaikkien tiedon lajien hyödyntämisestä ja kumuloinnista, sitä tehokkaampi, uudistumiskykyisempi ja strategisesti kyvykkäämpi organisaatiosta tulee.

Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Yhä monimutkaistuva yhteiskunta tuottaa eri alojen asiantuntijoita. Armeijassa lisääntyvä teknologian ja ICT-sovellusten hyväksikäyttö tuottaa monia asiantuntijoita, joiden osaamista on johtotasolla vaikea seurata. (Keskinen 2005.) Johtaminen ei voi enää ottaa kantaa vain ihmisten ja operaatioiden johtamiseen, vaan on rakennettava johtamistapa, joka ottaa huomioon johdettavien erityiset tiedot ja taidot, joita johtajalla ei voi yhtä syvällisesti olla. Yhä tärkeämmäksi tulee esimerkiksi se, että jokaista erityisosaamisen lajia pitää olla usealla henkilöllä, erityisesti sodan aikana, jolloin voidaan joutua pikaisesti korvaamaan henkilö toisella. Strategisesti ei ole viisasta jättää yhden järjestelmän toimintaa yhden hengen varaan. Onko tähän varustauduttu ja onko siihen varaa, jää turvallisuuspolitiikan ja muun valtakunnallisen päätöksenteko-organisaation määriteltäväksi.

Organisaation kannalta tietäväisten, erittäin yritteliäiden ja laajasti verkostoituneiden yksilöiden ohjaaminen organisaation perustehtävien ääreen voi olla hyvinkin työlästä. Toisaalta työtehtävät ovat muuttuneet niin monimutkaisiksi, että harva asiantuntijakaan kuvittelee selviävänsä kaikesta yksin. Verkottaminen on asiantuntijuuden omaehtoisen kehittämisen elinehto. (Mäkinen & Torkkeli 2004).

Johtaminen ei enää perustu johtajien osaamiseen (että on aloittanut juoksupojasta samassa organisaatiossa), vaan menestys syntyy johtajan ammattitaidosta johtaa organisaatiota. Tällöin muutos- ja kehittämistyössä on ongelmallista, että johtaja ei tiedä tai osaa kaikkea sitä, mitä organisaatiossa tiedetään ja osataan tai pitäisi tietää ja osata. Jokainen asiantuntija ja omaan erityisosaamiseensa vihkiytynyt tiimi tietää ja osaa paremmin kuin johtaja. Johtamisessa korostuvat tällöin aivan uudet kohteet: osaaminen, tietäminen ja taitaminen, arvojohtaminen, asiantuntijuuden jatkuva uudelleenmäärittäminen, itseohjautuvuuden huomioon ottaminen, visiojohtaminen, päämäärien jatkuva uudelleenasettaminen ja asiantuntijoiden monitahoinen motivointi. Johtajan täytyy hallita ihmisten, ideoiden ja arvojen johtaminen ja osata rakentaa sellainen työyhteisö, jossa asiantuntijoiden parhaat puolet pääsevät esille. Samalla hänen on ymmärrettävä työnsä eettinen vastuu, koska asiantuntijat ovat usein sitoutuneet työhönsä sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti. (Paideia 2005)

Visionäärinen johtaminen

Visionäärinen johtaminen perustuu siihen, että hyvin sisäistetty ja ilmaistu yhteinen visio lisää organisaation kykyä toimia tehokkaasti muuttuvassa ympäristössä. Selkeä ajatus siitä, mihin organisaatio on menossa ja missä organisaatio tulevaisuudessa haluaa olla, ohjaa kaikkien tasojen johtajia määrittelemään parhaat toimenpiteet kulloisessakin tilanteessa. Visiotyöskentelyssä lähdetään usein liikkeelle missiosta: mikä on jonkin organisaation olemassaolon tarkoitus, perustettava ja rooli maailmassa? Visionäärinen lähtökohta johtamisessa tarkoittaa myös organisaation toimintaympäristön ja trendien tarkastelua, sekä sen hahmottamista, mikä on vision toteutus tulevaisuudessa eli missio. (Aalto 2001). Visionäärisestä johtamisesta on viime vuosina kirjoitettu hyvin paljon tieteellisiä artikkeleita (mm. Wilson 1996, Malaska & Holstius 1999).

Sotilasjohtamisen uusi osaamishaaste

Asevelvollisuus ja laaja reservi on merkinnyt kaaderiupseeristolle opettamisen ja kouluttamisen taitojen painottumista lähes koko sotilasuran ajan. Säilyykö tilanne tulevaisuudessa samana joukkojen määrän vähentyessä ja operatiivisen toiminnan teknologisoituessa? Vaatiiko yhteiskunnan järjestelmien verkottaminen, kansainvälistäminen ja viranomaisten toimintojen ja päätöksentekomenettelyjen muuttaminen uudenlaista upseeriutta ja sotilasjohtamista? (Huhtinen 2005)

Suomalaisen upseerikoulutuksen suunnittelija, johtaja ja opettaja, Samuel Möller (1743–1815) piti pedagogisena lähtökohtanaan, että upseerikoulutuksessa tähdätään kriisiajan johtajuuteen. Möllerin ajatuksia kiteyttäen, sotaväen voima on summavoima, jossa johtajina ja johdettavina sitoudutaan ja samastutaan yhteiseen tehtävään. (Kangas 2004)

Möllerin mukaan on oltava uskottavuutta, paineensietokykyä, näyttöä alaisista huolehtimisesta ja tunneälyä niin riittävästi, että vaativa suomalainen sotilas sitoutuu johtajaansa. Oleellista on käsittää alainen työtoverina, tahtovana ja sisäisesti ohjautuvana yksilönä. Yhteisesti jaetut ajatukset kantavat pidemmälle kuin käskyohjaus. Möllerin mukaan kadetteja tuli ohjata ilman ”kyllästystä ja nyrpeyttä”. (Kangas 2004)

Nämä ajatukset ovat edelleen aivan relevantteja kaikessa johtamisessa. Yhä useammat organisaatiot (yritykset, yhteisöt, julkiset virastot ja oppilaitokset) ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa lähes kaikki työntekijät rekrytoidaan tekemään laaja-alaista ja itseohjautuvaa asiantuntijatyötä.

Sotilasjohtamisen ohjeistuksessa on nykyisten ohjeiden mukaan keskitytty taistelun johtamiseen ja joukkojen johtamiseen. Monet ohjeistat ovat 10–20 vuotta vanhoja, mutta uusintaprosessi on jo käynnissä. (PE 1984; 1990; 1995). Tilannetietojen saatavuuden ja hallinnan johtamista ja ennakointiajattelun käyttöä ei paljonkaan ole käsitelty. Ennakoinnin aikaskaalat tietenkin vaihtelevat hyvin paljon – taistelun johtamisessa tarvitaan lyhyen aikaskaalan ”now-casting”-ajattelua, taktiikan suunnittelussa keskipitkän aikavälin suunnittelua ja strategisessa suunnittelussa pitkän ajan ennakointimenetelmiä.

Yhteenveto

Tulevaisuutta kuvaava tieto, jota tuotetaan erilaisilla ennakointimenetelmillä, on tarkoitettu strategisen johtamisen tueksi. Kyse on tulevaisuuskuvista, joita tuotetaan nykyisen tilannetietämyksen valossa. Ennakointitiedon tuottaminen tarkoittaa samalla vaihtoehtoisten tulevaisuuksien arvottamista: millaiset tulevaisuudet ovat toivottavia, mahdollisia, todennäköisiä tai kartettavia. Ennakointitietoa käytetään usein hyväksi myös ilmiöiden välisten vuorovaikutusten arvioinnissa sekä ”entä-jos”-analyysien rakentamisessa. Strateginen johtaminen, joka pyrkii ennakoimaan tulevia tilanteita ja niiden asettamia vaatimuksia varautumiselle, valmistautumiselle ja operatiivisten toimien

suuntaamiselle, hyötyy ennakoitiedon tuottamisesta ja käyttämisestä.

Auli Keskinen (s. 1947) on tulevaisuudentutkimuksen dosentti Maanpuolustuskorkeakoulussa ja Turun kauppakorkeakoulun tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa sekä valtio-opin dosentti Tampereen yliopistossa. (auli.keskinen@uta.fi).

Pirjo Stähle (s. 1951) on Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tietojohtamisen professori, josta tehtävästä nyt virkavapaalla toimien vierailevana professorina Turun kauppakorkeakoulun tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa Helsingissä. (pirjo.stahle@tukkk.fi).

Kirjallisuus/Lähteet:

Aalto, Hanna-Kaisa (2001) Johtamisen ja strategisen ajattelun 'Bermudan kolmio' ja Visionäärinen johtaminen, luennot Elinkeinoelämän keskusliiton tulevaisuusluotain -projektissa, http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/tietotori/.

EU/DG Research (2002) Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas. Suomi. EU Commission, EUR 20478, Brussels, ftp://ftp.cordis.lu/pub/foresight/docs/cgrf_fi_2003.zip.

Castells, Manuel (1996) The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I, The Rise of the Network Society. Blackwell Publishers, Malden and Oxford.

Glenn, Jerome & Gordon, Theodore J. (2003) 2003 State of the Future & Futures Research Methodology – V2.0. The Millennium Project, American Council for the United Nations University (AC/UNU), USA, <http://www.acunu.org/>.

Hietanen, Olli & Ahokas, Ira (2003) Tulevaisuus ja turvallisuus: Poliisin toimintaympäristö muutoksessa. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen ja Länsi-Suomen läänin poliisin projekti, 2003–2005, <http://www.tukkk.fi/tutu/poltu/default.htm>.

Huhtinen, Aki-Mauri (2005) Sotilasjohtamisen tieteellinen muodostuminen, Maanpuolustuskorkeakoulu 2/2005, Edita Prima Oy, Helsinki.

Kamppinen, Matti & Kuusi, Osmo & Söderlund, Sari (toim. 2002) Tulevaisuudentutkimus – perusteet ja sovellukset, Suomen Kirjallisuuden Seura, SKS 896, Helsinki, <http://www.tukkk.fi/tutu/tva/opinnot/oppikirja/default.htm>.

Kangas, Seppo (2004) Samuel Möller – syväjohtamisen veteraani – suomalainen upseerikoulutus 225 vuotta, Maanpuolustuskorkeakoulu 1/2004, Edita Prima Oy, Helsinki.

Keskinen, Auli (2003) Systeminen ajattelu ja menetelmät tulevaisuudentutkimuksessa, in Finnish, (Systems Thinking and Methods in Futures Research), Työkirja, (Work Book), Futures Research Academy, Finland Futures Research Centre, Finnish Virtual University, Turku, 2003, 41p.

Keskinen, Auli & Aaltonen, Mika & Mitleton-Kelly, Eve (2003) Organisational Complexity. Foreword by Stuart Kauffman. FFRC Publications 6/2003, Finland Futures Research Centre, Turku School of Economics, Helsinki, Nov. 2003, 81 p. http://www.tukkk.fi/tutu/Julkaisut/pdf/Tutu_6_03.pdf.

Keskinen, Auli (2005) Tulevaisuudentutkimus johtamisessa, YEK 52:n johtamisen kurssi 17, MpKK/ JohtL, MpKK:n koulutusportaalin TUTU-kansio, 14–16.3.2005, Helsinki.

Malaska, Pentti & Holstius, Karin (1999) Visionary Management. Foresight Vol. 1, No. 4, Aug. 99, pp. 353–361. also: <http://www.tukkk.fi/tutu/FUTU/Tuotokset/vision.htm>

Mannermaa, Mika (1999) Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. Ekonomia-sarja, WSOY, Porvoo.

Mannermaa, Mika (2005) Tulevaisuudentutkimuksen apumetodit, <http://www.netti.fi/~ttmanner/apumetodit.htm>.

Meristö, Tarja (1991) Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Acta Futura Fennica No 3. Tulevaisuudentutkimuksen seura, VAPK-kustannus, Helsinki.

MIT Media Lab (2005) One Laptop per Child (OLPC) . Massachusetts Institute of Technology, <http://laptop.media.mit.edu/>.

Mäkinen, Juha & Torkkeli, Markus (2004) Asiantuntijuuden jäljillä. Verkostoitunut asiantuntijuus puolustusvoimien tulevaisuuden menestystekijänä, Maanpuolustuskorkeakoulu 1/2004, Edita Prima, Oy, Helsinki.

Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995) The Knowledge-Creating Company. New York, Oxford University Press.

Paideia (2005) Asiantuntijaorganisaation johtaminen, Kurssiesite, <http://www.paideia.fi/frames/koulutusframes.html>.

PE (1984) Prikaatin taisteluohe (Prstst-ohje), Pääesikunta, Gummerus Oy, Jyväskylä (ei julkinen).

PE (1990) Sotilasjohtaja. I osa: "Johtamisen perusteita (Luonnos), II osa: Joukkoyksikön johtaminen (Luonnos), III osa: (Käsikirjoitus), Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki.

PE (1995) Kenttäohjesääntö, yleinen osa, Pääesikunta, Ykkös-Offset Oy, Vaasa

RFID-journal (2005) A Guide to Understanding RFID (RFID = Radio Frequency Identification), <http://www.rfidjournal.com/article/gettingstarted/>.

Romer, P. (1986) Increasing returns and long run growth, *Journal of Political Economy*, 94, 1002–1037.

Spencer, Jack & Gudgel, Kathy (2005) The 2005 Quadrennial Defense Review: Strategy and Threats. The Heritage Foundation, Policy Research & Analysis, National Security, WebMemo No. 728, April 20, <http://www.heritage.org/Research/nationalSecurity/wm728.cfm>.

Stähle, P (2005) Tietojohtaminen. Teoksessa Stähle, P & Virolainen, L (toim.) Tieto ja osaaminen kilpailuetuna. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti.

Stähle, P. & Grönroos, M. (1999) Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY: Porvoo, Helsinki, Juva.

Stähle, P. & Kyläheiko, K. & Sandström, J. & Virkkunen, V. (2002) Epävarmuus hallintaan – yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. WSOY, Jyväskylä.

Stähle, P. & Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004) Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 13. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki.

Vapaavuori, Matti & von Bruun, Santtu (toim. 2003) Miten tutkimme tulevaisuutta?, *Acta Futura Fennica* No. 5, Tammerpaino, Tampere.

Wilenius, Markku (2004) Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Sitra 266. Edita Publishing Oy, Helsinki. 250 s.

Wilson, Ian (1996) The Practical Power of Vision, *On the Horizon*, 4 (2), 1, 3–5 <http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futurizin>

Luuloihin pohjautuva tiedonkäsitys informaatiokentän hallinnan ongelmana

Mika Aalto

Tiedon asema informaatiokentässä

Tässä artikkelissa tarkastellaan tiedon suhdetta informaatioon ja sen lähikäsitteisiin. Lisäksi tarkastelu kytketään sodankäynnin kenttään, koska nimenomaan sodalle on aina ollut ominaista pyrkimys salata (tosi)tietoa ja korvata se totuusarvoltaan kyseenalaisella informaatiolla. Tämä sodankäynnin erityispiirre puolestaan edellyttää, että informaatiokenttää tarkastellaan eri tavoin painottaen kuin mihin tieteen puolella on perinteisesti totuttu – ja tämän painotuksen erilaisuuden esilletuomiseen artikkelissa myös keskitytään.

Artikkelin osalta huomattakoon myös, että kyse on nimenomaan informaatioon eikä esimerkiksi (sota)historiaan kytköksissä olevasta tarkastelusta. Näin ollen myös tarkastelun havainnollistamiseksi artikkelissa käytettyjä, todellisuutta monilta osin yksinkertaistavia esimerkkejä on syytä lukea vain tästä näkökulmasta, eli niitä ei pidä ymmärtää historiallisina tms. totuuksina. Totuus-termiin liittyen on myös oleellista ottaa huomioon, ettei tiedolla yleisesti ottaenkaan tarkoiteta samaa asiaa kuin (absoluuttisella) totuudella, eli tieto on ”vain” suhteellista totuutta. Esimerkiksi Gummeruksen Uusi tietosanakirja (1993) määrittelee tiedon seuraavaan tapaan: “[Tieto on] tosi käsitys asioista tai asioiden välisistä suhteista. Kun suhteissa on kyse abstraktisista symboleista, tieto on luonteeltaan formaalista. Tietona pidetään myös todennäköisiä käsityksiä; tällöin varmuuden asteet vaihtelevat. Perusteltavuus erottaa tiedon luulosta...”

Hyvin samantyyppisesti tiedon määrittelee myös Ilkka Niiniluoto teoksessaan Informaatio, tieto ja yhteiskunta (1996). Niiniluodon käsitys tiedosta on kuitenkin edellistä määritelmää kattavampi, koska hän kytkee tiedon kiinteästi myös sen lähikäsitteisiin. Niiniluodon mukaan informaatio on tiedon alan laaja yläkäsite, jonka suppea erikoistapaus varsinainen tieto on. Niiniluoto jakaa informaation kielelliseen informaatioon, ei-kielelliseen informaatioon ja informaatiota kantaviin merkkeihin ja merkkijonoihin eli ns. dataan. Informaatiota voidaan siis pitää jonkinlaisena totuusarvottomana prototietona, eli informaatiota ovat yhtä hyvin niin absoluuttinen totuus kuin suurin emävalekin. Informaation totuusarvottomuudesta taas seuraa, että samalla

myös sellainen yleisesti käytetty termi kuin disinformaatio menettää hyvin pitkälle merkityksensä.

Tietoa taas ovat Niiniluodon mukaan parhaiten perustellut väitteet, siitäkin huolimatta, ettei tiedon totuudesta olisikaan varmuutta; tiedon kuitenkin oletetaan paranevan koko ajan eli lähestyvän totuutta. Tiedon tulisi tukeutua kenen tahansa yhteisön jäsenen hyväksyttävissä oleviin julkisiin perusteisiin, joten tieto on tästä johtuen aina sopimuksenvaraista ja suhteellista eikä siis suinkaan absoluuttista, jollaisena se kuitenkin ilmeisen tyypillisesti halutaan nähdä.

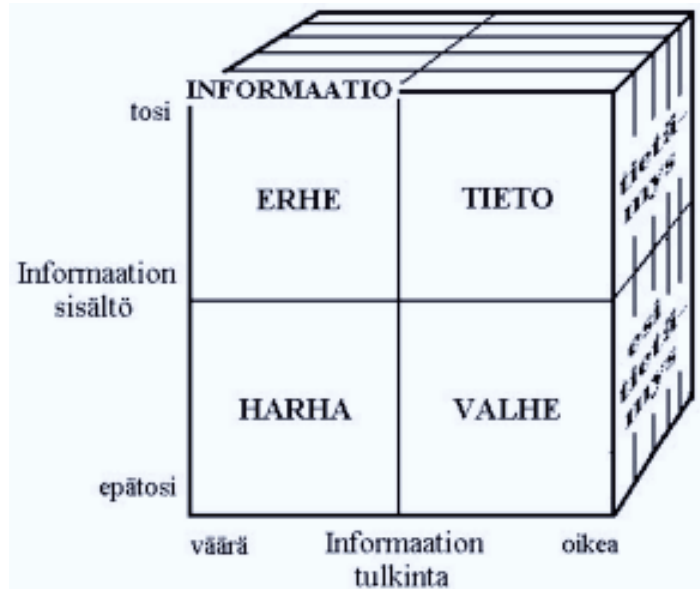
Tietämyksellä puolestaan tarkoitetaan käytettävissä olevien ja hyväksytyjen tietojen kokonaisuutta, joten se ei ole minkäänlainen tiedon erikoismuoto vaan ainoastaan tietojen laajuutta ja määrää ilmaiseva termi. Viisaus on myös eri asia kuin tieto tai tietämys. Viisaudessa on Niiniluodon mukaan kysymys kokonaisvaltaisesta ja tasapainoisesta maailmankatsomuksen käsitteestä, johon kuuluu tiedon ainesten lisäksi myös kiinteästi moraalinen ulottuvuus sekä omakohtaisesti punnittu ja ihmiskunnan kokemukseen nojautuva arvojärjestelmä hyvän elämän päämääristä.

Vaikka Niiniluodon informaation määritelmät ovat sekä johdonmukaisia että omaan (tieteelliseen) käyttötarkoitukseensa hyvin soveltuvia, niin välttämättä tämä lähestymistapa ei ole paras mahdollinen (informaatio)sodankäynnin yhteydessä käytettäväksi. Kyseinen määrittely nimittäin olettaa, että kaikkien toimijoiden perimmäisenä tavoitteena olisi tiedon lisääminen, jolloin se ei luonnollisestikaan kiinnitä kovinkaan paljon huomiota sodalle tyypillisiin tiedon salaamis- ja harhautuspyrkimyksiin. Kun tiedemaailman tavoitteena voidaan siis ainakin pääsääntöisesti pitää pyrkimystä niin oman kuin yleisenkin tiedon lisäämiseen, sodassa pyrkimys yleisen (siis myös vastustajan saaman) tiedon lisäämiseen lienee enimmäkseen poikkeuksellista. Tästä taas seuraa, että todennäköisyys tiedon oikeellisuudesta on myös huomattavan paljon pienempi kuin mitä se on tiedemaailmassa. Lisäksi toisin kuin ilmeisen yleisesti haluttaisiin kuvitella, sodan kaltaisessa paljon informaatiota sisältävässä ja nopeatempoisessa toimintaympäristössä ei myöskään juuri ole mahdollisuuksia analysoida kaikkea tarvittavaa informaatiota niin hyvin kuin viisaan päätöksenteon kannalta olisi välttämätöntä. On siis lähes väistämätön tosiasia, että myös käsitys omaa toimintaa ohjaavan tiedon oikeellisuudesta on usein ennemminkin pelkkä uskomus kuin reaalin tosiasia vallitsevasta todellisuuden tilasta.

Koska tietämys puolestaan on tietojen kokonaisuus, johon viisaiden päätösten pitäisi tukeutua, johtaa virheellisen tiedon varaan rakentu-

nut tietämys todennäköisesti myös epäviisaiden päätösten synty-
seen. Väärien premissien varaan rakennettu johdonmukainen päätte-
ly ei siis vielä riitä tekemään päätöksestä viisasta. Oman ongelman
viisauden tarkastelussa tuottaa myös termin määrittely. Viisauden
ymmärtäminen niiniluotolaisittain moraalisenä toimintana ei nimit-
tään sovellu kovinkaan luontevasti sotilaallisen toiminnan yhteydessä
käytettäväksi, koska sodan reaalioliittisessa ja jopa amoraalisessa
ympäristössä toimittaessa ei ole perusteita olettaa moraalisen toimin-
nan automaattisesti johtavan omalta kannalta toivottavaan lopputu-
lokseen. Niiniluotolainen viisauden määritelmä onkin sodan yhteydessä
syytä korvata pragmaattisella määritelmällä, eli viisaita ovat kaikki
oman päämäärän saavuttamista edistävät päätökset, vaikka ne eivät
aina olisikaan kaikin puolin moraalisesti hyväksyttäviä (vrt. esim. Yh-
dysvaltojen toiminta ns. terrorismin vastaisessa sodassa).

Tämäntyyppisistä sodan erityispiirteistä johtuen on myös informaati-
on käsitettä kokonaisuudessaan syytä lähestyä näkökulmasta, jossa
informaation totuudellisuuden lisäksi huomiota kiinnitetään myös sii-
tä tehtävän tulkinnan oikeellisuuteen. Vaikka tämä laajennus johtaa-
kin hieman niiniluotolaisesta poikkeavaan informaatiokäsitteen mää-
rittelyyn, huomattakoon kuitenkin, ettei tarkoituksena ole millään
tavoin kyseenalaistaa Niiniluodon määritelmän periaatteellista toimi-
vuutta: tieto on siis jatkossakin vain tosi-informaatiota. Sen sijaan muun
informaation osalta tulkinnan oikeellisuuden huomioon ottaminen
tarkastelussa johtaa aikaisempaa yksityiskohtaisemman informaatio-
hierarkian syntymiseen.



Kuva 1. Informaatiokenttä tulkintanäkökulma huomioon ottaen
Lähde: Aalto 2005

Tarkastelun lähtökohtana on siis informaationäkemys, jonka mukaan varsinainen **tieto** on tosi-informaatiota, joka sellaiseksi myös tulkitaan. Tiedon ei kuitenkaan tarvitse olla luonteeltaan absoluuttista, eli tiedoksi voidaan luokitella myös sellaista informaatiota, jonka totuusarvo voitaisiin jossain toisessa tilanteessa kyseenalaistaa. Tieto on toisin sanoen suhteellista, mistä taas seuraa, ettei selkeän rajan vetäminen tiedon ja "epätiedon" välille ole mahdollista. Varsinaisen tiedon lisäksi on kuitenkin olemassa myös tietoa, jota voidaan pitää sellaisena vain rajallisesti. Kyse on tiedosta tiedon puuttumisesta. Toisin sanoen, jos meitä esimerkiksi pyrittäisiin tietoisesti harhaanjohtamaan mutta onnistuisimme tunnistamaan asian **valheeksi**, tietäisimme ainakin, ettei asia ole niin kuin se meille pyrittiin esittämään. Koska asian valheeksi tunnistaminen ei välttämättä kuitenkaan tarkoita, että tietäisimme asian todellisen tilan, on se varsinaisen tiedon sijasta vain jonkinlaista "sokraattista" esitietoa tiedon puuttumisesta. Mikäli taas emme kyseisessä tilanteessa havaitsisi meille syötettyä valhetta, olisi kyse **harhasta**. Toisin sanoen uskoisimme valheen todeksi, minkä jälkeen luonnollisestikin myös toimisimme kyseisen "tiedon" ohjaamina. Mikäli kyse olisi esimerkiksi propagandasta, onnistuisi vihollisemme tavoitteissaan haluamallaan tavalla. Lopuksi on kuitenkin vielä mahdollista, että teemme myös tositiedosta virheellisen tulkinnan eli oletamme sen olevan valhetta. Kyseinen **erhe** on siis pelkästään itses-tämme johtuvaa, joten kyse ei ole vastapuolen tietoisesta harhautus-yrityksestä vaan pelkästään itsemme tekemästä informaatioon liittyvästä tulkinnallisesta erehdyksestä.

Käytännön esimerkkejä informaation hallintaan liittyvistä ongelmista

Kyseistä tieto–valhe–harha–erhe-kenttää voidaan tarkastella vaikka ruotsalaisten 1980-luvun sukellusvenejahtiin peilaten (ks. tarkemmin esim. A-piste, TV1, 31.10.2005; <http://www.yle.fi/aohjelmat/apiste/arkisto/id20055.html>). Tuolloinhan uskottiin hyvinkin yleisesti, että aluevesiloukkauksia toteuttivat neuvostoliittolaiset sukellusveneet. Nykyisin käytettävissä olevien tietojen perusteella on kuitenkin ilmennyt, että todennäköisesti kyse oli ainakin pääsääntöisesti amerikkalaisten (ja brittiläisten) sukellusveneiden toteuttamasta tietoisesta toiminnasta Neuvostoliiton mustamaalaamiseksi. Yhdysvallat siis **tiesi**, mistä aluevesiloukkauksissa todellisuudessa oli kyse. Neuvostoliitto puolestaan tiesi vähintäänkin sen, että länsimaat tekivät virheellisen tulkinnan asiasta, eli sen näkökulmasta kyse oli **valheesta**. Koska Ruotsissa ja laajemminkin maailmalla "Neuvostoliiton tekemiä aluevesiloukkauksia" pidettiin tietona, oli kyse niiden näkökulmasta taas

virheellisestä todellisuuden tulkinnasta eli **harhasta**. Lisäksi koska kyseinen toiminta Neuvostoliittoon (länsimaisittain) poikkeuksellisen suopeasti suhtautuneiden ruotsalaisten käännättämiseksi neuvostovastaisiksi oli erityisesti lännen intressien mukaista, olisi ainakin osan ruotsalaisista poliitikoista, johtavista hallintovirkkamiehistä, kenraaleista ja kv-politiikan tutkijoista pitänyt ymmärtää kyseessä olleen tietoisien lännen toteuttaman harhautusoperaation, eli kyse oli heidän näkökulmastaan katsoen **erheestä** – vai oliko kyse heidänkin osaltaan tarpeesta saada ruotsalaiset länsimyrönteisemmiksi?

Vastaavantyyppisesti voidaan tietyltä osin tarkastella myös Yhdysvaltojen viime vuosien aikana käymää ns. terrorismin vastaista sota (vastaavalla tavoin olisi mahdollista lähestyä myös informaatio sodan käsitettä). Vaikka terrorismin vastainen sota todennäköisesti antaa vaikutelman kyseisestä sodasta todellisen sodan uutena ilmenemismuotona, todellisuudessa siinä on kuitenkin ennemminkin kyse Yhdysvaltojen tarkoituksellisesta pyrkimyksestä harhaanjohtaa maailmaa terminologisella kikkailulla kuin minkäänlaisesta uudesta sodan muodosta (terrorismia on esiintynyt aina). Terrorismin vastainen sota ei nimittäin täytä oikeastaan miltään osin sodan kansainvälisoikeudellisia kriteereitä, joten sota-termin käyttö ei myöskään olisi tästä näkökulmasta tarkasteltuna sen osalta oikeutettavissa.

Terrorismin vastaisesta sodasta puhuminen on siis yksi Yhdysvaltojen keinoista oikeuttaa sotaan kuuluvien keinojen käyttö tilanteissa, joissa niitä ei kansainvälisen oikeuden mukaan saisi käyttää. Terrorismin vastaiseen sotaan vedoten Yhdysvallat on mm. katsonut oikeudekseen kiduttaa sotavankejaan, vaikka kiduttaminen ei ole edes oikean sodan aikana sallittua. Näin terrorismin vastaisen sodan yleinen hyväksyminen olemassa olevana tosiasiana johtaa helposti myös sodan ja rauhan välisen raja-aidan hämärtymiseen, ja tämä taas palvelee hyvin Yhdysvaltojen tällä hetkellä sen omien kansallisten tavoitteiden ajamiseksi toteuttamaa voimapolitiikkaa. Terrorismin vastaisen sodan varjolla Yhdysvallat onkin onnistunut laajentamaan hegemonia-asemaansa maailmassa enemmän kuin mihin se koko kylmän sodan aikana pystyi, joten tämän sodankäynnin voidaan katsoa olevan sen kannalta menestys. Koska edellä oleva kappale saattaa joidenkin mielestä vaikuttaa amerikkalaisvastaiselta propagandalta, on lopuksi vielä syytä korostaa, että nämä pragmaattiset tavoitteet on määritelty selkeästi Yhdysvaltojen itsensä taholta esimerkiksi maan kansallisessa turvallisuusstrategiassa (2002). Kyseisessä (julkisessa) asiakirjassa asiasta todetaan mm. seuraavaan tapaan: ”Yhdysvaltojen asema maailmassa on poikkeuksellisen vahva, minkä johdosta sillä on mahdollisuus käyttää valtaansa avaintavoitteidensa saavuttamiseksi.”

Informaatiokentän hallinnan osalta onkin ongelmallista, että mahdollisuutemme tietää, mitä tiedämme, on varsin huono. Käytännössä emme siis voi juurikaan tietää, kuinka suuri osa tietona pitämistämme asioista on todellisuudessa harhaa ja erhettä, koska mikäli virheellinen informaatio on läpäissyt ”informaatioanalyysiseulamme”, on se mielissämme samalla myös muuttunut tiedoksi, ellei peräti totuudeksi. Koska tietämyksemme puolestaan koostuu tällä tavoin rakentuneista yksittäisistä tiedoista, ei myöskään tietämyksemme voi näin rakentuneena olla virheetön. Mikäli tietämyksemme taas on jo alun perinkin pahasti virheellinen, saattaa ihmisille tyypillinen taipumus suodattaa uudesta informaatiosta ”tietoa” lähinnä vain aikaisempaa näkemystä tukemaan (ks. tarkemmin jokin psykologian perusoppikirja) pahentaa vain entisestäänkin tietämyksen vääristymää.

Tämäntyyppisestä informaation väärintulkinnasta, jossa virheellisesti rakentunut tietämys ohitti objektiivisen tiedon, voidaan antaa myös yksi Suomea koskeva sotaan liittyvä historiallinen esimerkki. Yleisesti ottaen sotilaallinen harhautus on mahdollista toteuttaa vain riittävän pienimuotoisena operaationa, koska toiminnan laajuuden kasvaessa todennäköisyys sen paljastumisesta kasvaa liian suureksi, jotta sen varaan uskallettaisiin tukeutua. Kuitenkin kesällä 1944 tällaisesta periaatteellisesta mahdottomuudesta tuli mahdollista, kun Neuvostoliitto onnistui yllättämään suomalaiset Kannaksen rintamalla. Periaatteessa tämä tietenkin tapahtui sen vuoksi, että Neuvostoliitto onnistui strategisen tason harhautusyrityksessään. Varsinainen ”ansio” harhautuksen onnistumisesta ei varsinaisesti kuitenkaan kuulu Neuvostoliiton vaan Suomen sodanjohdolle. Esimerkiksi kirja Päämajan hukatut kuukaudet (Juhola, Paulaharju & Strömberg 2004) osoittaa, että Suomella oli kaikki tarvittava tieto suurhyökkäyksen alkamisesta jo etukäteen olemassa.

Sodanjohdon tekemän virhearvioinnin vakavuutta havainnollistaa hyvin myös se, että keväällä 1944 Kannaksella oli vain 3 neuvostodivisioonaa, kun taas suurhyökkäyksen alkaessa niitä oli peräti 24 (+ 2 tykistödivisioonaa + muut joukot) eli yhteensä 260 000–280 000 sotilasta (Myyryläinen 1998), joten oikeastaan kenen tahansa olisi pitänyt nähdä asia, puhumattakaan sodanjohdosta, jolle tämäntyyppisten tietojen olisi pitänyt olla itsestään selvä signaali oman vääristyneen uskomusmaailman (tietämyksen) korjaamiseksi. Vaikka Suomella olikin täten hyvät mahdollisuudet valmistautua hyökkäyksen varalle, ylin sotilaallinen johto ei reagoinut asiaan, koska hyökkäys ei sopinut yhteen sen todellisuudesta itselleen luoman kuvan eli tietämyksen kanssa (Neuvostoliiton mm. tiedettiin valmistelevan suurhyökkäystä Valko-Venäjälle).

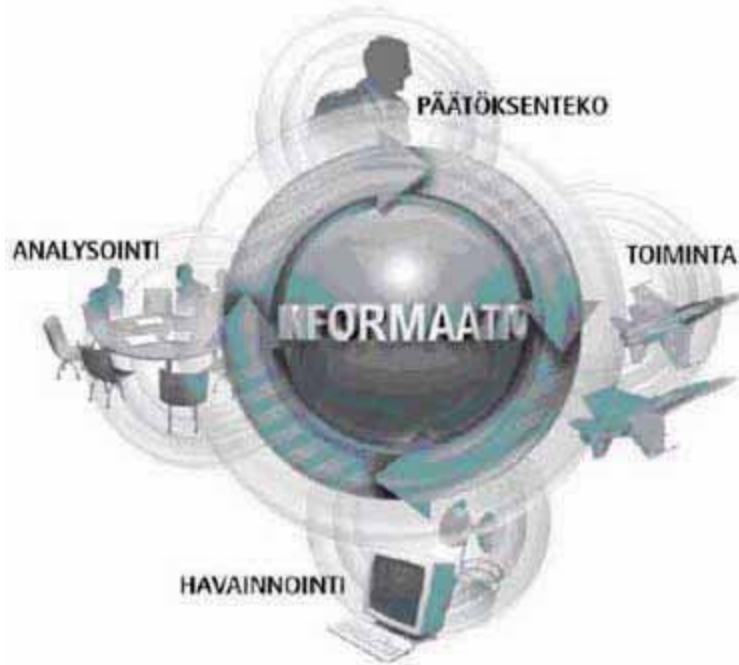
Toisaalta informaatiokentän hallinnan kannalta se, oliko perimmäinen syy Kannaksen tapahtumille loppujen lopuksi harha, eli Neuvostoliiton harhautusyrityksen onnistuminen, vai erhe, eli olemassa olevan oikean tiedon hyödyntämättä jättäminen (vai Mannerheimin johtamiskulttuuri ja/tai tulehtuneet henkilösuhteet), ei tapahtuneen osalta edes ole kaikkein oleellisin asia vaan se, että sodanjohto kuitenkin epäonnistui täydellisesti juuri sen informaation osan hallinnassa, johon sen asemasotavaiheessa olisi nimenomaisesti pitänyt keskittyä! Jos sodanjohto ei siis pystynyt edes hankkimaan tietoa tai erottamaan oman toimintansa kannalta äärimmäisen oleellista ja helposti tarkistettavissa ollutta tietoa informaatiosta, niin sillä ei myöskään voinut olla riittävästi tietämystä sotakentästä kokonaisuutena (tietämys = n x tieto). Koska tietämys puolestaan on viisaan toiminnan edellytys, ei esimerkki myöskään puhu sodanjohdon viisauden puolesta. Mikäli Kannaksen tapauksessa sodanjohto olisi hyödyntänyt sillä käytössään ollutta (tiedustelu)tietoa tietämyksensä lisäämiseksi, olisi se samalla voinut toimia myös viisaasti. Sodanjohto olisi siis voinut estää Neuvostoliiton saaman yllätyshyökkäyседun, minkä lisäksi se olisi voinut pyrkiä vaikeuttamaan neuvostojoukkojen saamista marsalkka Górovín haluamaan hyökkäysryhmitykseen (+ muut toimenpiteet, kuten siviilien evakuoiminen, panssaritorjunta-aseiden jako joukoille ja lisäjoukkojen siirto Itä-Karjalasta Kannakselle).

Yhteenvedona edellisestä esimerkistä voidaan siis todeta, että koska sodanjohto epäonnistui jo informaatiokentän alimmalla tasolla erottamaan helposti saatavilla olleen tiedon informaatiosta, ei sillä myöskään voinut olla mahdollisuuksia toimia viisaasti sitä ylempillä informaation hallinnan ja hyödyntämisen tasoilla.

Informaatioprosessi – sisällyksetöntä selkeyttä?

Informaatiota voidaan lähestyä myös prosessinäkökulmasta. Tyypillisesti informaation prosessoinnin katsotaan tapahtuvan ainakin pääpiirteissään suunnilleen samalla tavoin kuin seuraavassa, puolustusvoimien informaatioprosessin luonnoksesta (2005) lainatussa kuvassa, jossa havainto, analyysi, päätöksenteko ja toiminta vuorottelevat jatkuvasti toistuvana kehänä. Huomattakoon tässä yhteydessä myös, että erityisesti sodankäynnin puolella varsin paljon huomiota osakseen saanut John R. Boydin kehittämä ns. OODA-silmukka (observe–orient–decide–act) on prosessina hyvin pitkälle samankaltainen puolustusvoimien informaatioprosessin kanssa (ks. tarkemmin esim. De-

fense and the National Interest, http://www.d-n-i.net/fcs/ppt/boyds_ooda_loop.ppt).



Kuva 2. Informaatioprosessi
Lähde: Informaatiosodankäynnin ohjeen luonnos (Pääesikunta 2005)

Koska kuvan 2 kaltaista informaatiotilaa voidaan pitää kaiken järkevän päätöksenteon perustana, soveltuu se tässä yhteydessä hyvin myös yleistä informaatioprosessia kuvaamaan (tarvittaessa informaatioprosessi voitaisiin tietenkin jakaa myös pienempiin osiin, samoin kuin myös sen osatekijät voitaisiin nimetä toisella tavoin). Ongelman kyseiselle prosessille kuitenkin muodostaa jo aikaisemmin läpikäyty informaation käsite. On nimittäin syytä pohtia, kuinka kuvan keskellä oleva "informaatiopallo" voisi sisältää niin niiniluotolaisen jaottelun informaatiosta, tiedosta, tietämyksestä ja viisaudesta kuin myös tässä artikkelissa hahmotellun tieto–valhe–harha–erhe-jaottelunkin? Informaatioprosessin keskeisimmät ongelmat eivät tältä pohjalta asiaa lähestyttäessä näyttäisikään koskevan itse informaation käsittelyä vaan sen ydintä. Vaikeutena on siis informaatioprosessikuvan kokonaan sivuuttama vaikeus erottaa tieto informaatiosta ja muuttaa tiedot viisaan päätöksenteon mahdollistavaksi tietämykseksi. Vaikka siis informaation prosessikuvaus onkin periaatteessa oikea, sen painottuminen

prosessiin "ytimen" sijasta antaa kuitenkin vääristyneen kuvan todellisesta mahdollisuudesta toimia prosessin mukaisesti.

Toinen informaatioprosessin hyödynnettävyyttä heikentävä tekijä liittyy prosessimallin soveltamiseen alkuperäisestä liiallisesti poikkeavassa ympäristössä. Pohjimmiltaan ongelman taustalla on jo aikaisemminkin artikkelissa sivuttu ihmisluonnolle tyypillinen taipumus yleistää ja yksinkertaistaa asioita omaa aikaisempaa näkemystään tukemaan. Tämä yksinkertaistamispyrkimys ilmenee helposti myös pyrkimyksenä tukeutua mahdollisimman yksinkertaisiin ja muutenkin helposti hallittavissa oleviin deterministisiin mikrotason malleihin, vaikka niiden todellinen selityskyky ei enää olisikaan riittävä kompleksisten ja indeterministisesti toimivien operatiivisen ja strategisen tason tapahtumien selittäjinä. Toisin sanoen inhimilliset mahdollisuudet hallita rationaalisesti todellisuuden laajoja kokonaisuuksia heikkenevät hiljalleen, kunnes rationaalisuuspyrkimys jossain vaiheessa todennäköisesti muuttuukin todellisuutta liiallisesti yksinkertaistavaksi, pohjimmiltaan irratiionaaliseksi rationalisoimiseksi.

Asiaa voidaan lähestyä tarkemmin jo edellä mainitun OODA-mallin pohjalta (vaikka tässä yhteydessä OODA-ajattelua tarkastellaankin informaatioprosessin näkökulmasta kriittisesti, se ei tarkoita, etteikö kyseiseen ajattelutapaan liittyisi myös paljon hyvää). OODA-mallin alkuperäinen kehittämis- ja soveltamisympäristö oli ilmataistelu, eli melko yksinkertainen sodankäynnin erikoistapaus. Kaikessa yksinkertaisuudessaan OODA-ajattelun tavoitteena onkin saada oma päätöksentekosykli vastustajaa nopeammaksi (ja oikeaan tietoon pohjautuvaksi), jotta vastustaja menettäisi tilanteen hallinnan meidän eduksemme, jolloin taas todennäköisyys taistelun voittamisesta kasvaa merkittävästi verrattuna siihen, että aloite olisi vastustajalla. Ilmataistelun kaltaisessa tilanteessa ajattelun voidaan myös olettaa toimivan hyvin, koska kyseisessä tilanteessa päätöksenteon pohjaksi analysoitavan informaation määrä on loppujen lopuksi varsin vähäinen, samoin kuin toiminnan nopeudesta saatava hyöty kiistaton. Informaatiokentän selkeydestä siis seuraa, että OODA-mallin voidaan myös käytännössä olettaa toimivan hyvin ilmataistelutilanteissa.

Tilanne kuitenkin muuttuu merkittävästi, mikäli mallin soveltamisolosuhteet muuttuvat ilmataistelutilanteista. Ensinnäkin informaation määrä ja erilaisten epävarmuustekijöiden merkitys kasvaa koko ajan hierarkiatasolla alhaalta ylöspäin mentäessä. Vaikka taistelutekninen taso olisikin OODA-mallin pohjalta hallittavissa, taktisen ja operatiivisen tason kautta strategiselle tasolle siirryttäessä tämä hallittavuus heikkenee koko ajan. Varsinkaan erittäin laajojen strategisen tason kokonaisuuksien osalta ei edes enää ole mahdollista määritellä niin

selkeitä ja yksiselitteisiä tapahtumien välisiä syy-seuraussuhteita, että tietokoneet voitaisiin niiden pohjalta ohjelmoida toimimaan OODA-ajattelun edellyttämällä tavalla edes sellaisissa hypoteettisissa tapauksissa, joissa tietomme olisi täydellistä. Toiseksi, vaikka tiedon lisäksi myös käytössä oleva tietokoneohjelmakin olisi täydellinen, todellisuuden luonteeseen kuitenkin kuuluu ns. kaoottisuus (kaaosta kaaosteoreettisessa merkityksessä ei pidä sekoittaa sanan arkikielisen merkityksen kanssa, ks. tarkemmin esim. Gleick 1990), jonka seurauksena myös kyseinen ohjelma menettäisi jossain vaiheessa otteensa todellisuuteen, eli myös sen pitäisi joissain tilanteissa antaa vastaus: "Kaoottiseksi muuttuneet tilanteen johdosta tietokone ei voi antaa suosituksia toiminnan ohjaamiseksi..."

Tilannetta ei käytännön tasolla luonnollisestikaan millään tavoin helppota, että tietomme asioista on koko ajan puutteellista ja että lisäksi vihollinen tekee koko ajan kaikkensa taistelukentästä saamamme oikean tiedon pimentämiseksi. Kumpikin taistelun osapuoli siis joutuu lähes poikkeuksetta tukeutumaan päätöksenteossaan enemmän tai vähemmän puutteellisen tiedon varaan, jolloin myöskään oman toiminnan luotettava suunnittelu ei voi onnistua kovinkaan hyvin. Erikoisinta asiassa kuitenkin on, että nimenomaan OODA-ajatteluun sisältyvä pyrkimys nopeuttaa päätöksentekosykli mahdollisimman lyhyeksi kaiken lisäksi vielä edesauttaa tilanteen muuttumista kaoottiseksi. Näin ollen on siis mahdollista, että oma OODA-pohjainen toimintamme muuttaa toimintaympäristön kaoottiseksi, jolloin menettämme myös itse kontrollimahdollisuutemme tilanteeseen, vaikka näennäisesti koko ajan hallitsisimmekin sitä vastustajaamme paremmin. Päätöksentekosyklin nopeutuminen tai nopeuttaminen saattaa siis jo hyvinkin nopeasti johtaa tilanteeseen, jossa nopeudesta saatava hyöty jää pienemmäksi kuin siitä virheiden ja kaoottisuuden lisääntymisen kautta aiheutuva haitta.

Toisin kuin siis esimerkiksi Boyd OODA-silmukasta oletti, tietokoneet eivät ole ratkaisu kaoottisuuden ongelmaan. Luonnossa ja toiminnassa kaoottisuus ilmenee asetelmina, jotka johtavat itsestään tilanteisiin, joihin ei ole vain yhtä ainoa ennalta nähtävää vastausta ongelman tms. ratkaisemiseksi. Toisin sanoen keskenään hyvinkin erilaiset vaihtoehdot ratkaisut voivat olla päätöksenteon pohjana samantyyppisiä. Koska monet kuitenkin saattavat epäillä väitettä tietokoneiden huonosta kapasiteetista hallita sodan kaltaisia tilanteita, otetaan näkemyksen tueksi šakinpeluuseen liittyvä esimerkki. Esimerkki ei suoranaisesti edes koske kaoottisuuden ongelmaa, mutta kuitenkin se hahmottanee hyvin, millaisia rajoitteita tietokoneita hyödynnettäessä on otettava huomioon.

Kuten monet varmasti muistavat, vuonna 1997 syntyi melkoinen kohu, kun IBM:n supertietokone *Deep Blue* onnistui voittamaan Garri Kasparovin šakissa. Tapahtumaa pidettiin jopa jonkinlaisena sensaatiomaisena osoituksena tietokoneen voitosta ihmisälystä, vaikka oikeastaanhan tapahtumaa pitäisi tulkita päinvastoin. Ensinnäkin, šakki on soitaan (ja jopa yksittäiseen taistelutapahtumaan) verrattuna erittäin yksinkertainen, selkeisiin sääntöihin pohjautuva peli, jossa oikeiden siirtojen tekeminen on huomattavan paljon helpompaa kuin äärimmäisen laaja-alaisessa sodassa (mm. pelikenttä on pieni, vastustajan siirrot nähdään selvästi, eri nappuloille mahdolliset siirrot tiedetään etukäteen ja niitä tehdään vuorotellen). Tältä pohjalta olisi siis luontevaa olettaa, ettei ihmisillä olisi minkäänlaista mahdollisuutta voittaa yksinkertaisintakaan tietokonetta šakissa, saatikka sitten tuon ajan tehokkainta, pelkästään šakin peluuseen suunniteltua *Deep Blue*ta (se pystyi tutkimaan 200 miljoonaa peliasemaa sekunnissa, eli sen laskuteho vastasi noin 10 000:ta tuon aikaista pentium-mikrotietokonetta). Tästä huolimatta Kasparov kuitenkin onnistui pelaamaan koneen kanssa tasapäisesti, mikä taas osoittaa, ettei suuri laskuteho suinkaan ole tärkein kriteeri edes deterministisessä ympäristössä toimittaessa. Tämän perusteella taas olisi perusteetonta olettaa, että binaarilogiikan pohjalta toimivat tietokoneet voisivat hallita indeterministisiä sodan kaltaisia tilanteita, joiden samanlainen etukäteismallintaminen kuin mikä on šakissa mahdollista, ei voi onnistua.

Erityisesti boydilaisittain ajatteleville on tässä yhteydessä syytä korostaa, että artikkelissa esille tuotu näkemys sodasta koskee vain "todellista" sotaa, jossa osapuolet ovat suhteellisen tasavahvoja ja sotilajohtajat lisäksi Garri Kasparovin tavoin oman alansa ehdotonta huippua (šakin peluuseen tarkoitettu varsin yksinkertainenkin tietokonepeli voittaa alan harrastelijan). Boydilaisuus saattaa siis toimia aivan hyvin alivoimaista ja huonosti johdettua vihollista vastaan, niin kuin esimerkiksi amerikkalaisten osalta sekä Irakissa että Afganistanissa tapahtui (tästä johtuen onkin USA:n viime aikoina käymien sotien yleis-tettävyys/hyödynnettävyys melkoisen huono).

OODA-ajattelun pohjalta on siis ainakin jossain määrin mahdollista hallita "determinististä" sotaa. Tällaisen tilanteen välttämiseksi hyvä sodanjohto ei vastaavasti koskaan toimikaan viholliselle helposti mallinnettavissa olevien periaatteiden mukaisesti. Asiaan on syytä kiinnittää huomiota jo pelkästään senkin vuoksi, että perinteisestihän sodankäynnissä on nimenomaan korostettu toiminnan pitämistä riittävän yksinkertaisena, jotta sodankäynnin hallitseminen olisi ylipäätään mahdollista. Vaikka näin on pohjimmiltaan edelleenkin, on sota kuitenkin muuttunut erityisesti (tieto)teknologisen kehityksen seurauksena niin, ettei yksinkertaisuutta pidä enää ymmärtää samalla tavoin

kuin aikaisemmin vaan ottaa huomioon myös vihollisen mahdollisuus analysoida toimintaamme aikaisempaa huomattavan paljon paremmin nykyteknologiaa hyväksi käyttäen. Tästä taas seuraa dilemma, koska oikeastaan sotiminen pitäisi pyrkiä pitämään yksinkertaisena, jotta sen hallitseminen olisi mahdollista, mutta kuitenkin samanaikaisesti myös sen verran monimutkaisena, ettei sodankäyntitapamme olisi vihollisen käytössä olevilla (tieto)järjestelmillä mallinnettavissa. Näin ollen kyse onkin tasapainoilusta sen välillä, kuinka pitkälle oman toiminnan ideaalimallista kannattaa tinkiä, jotta sen kautta itselle ja viholliselle aiheutuvan toiminnan tehottomuusero olisi mahdollisimman paljon omaksi eduksemme kallellaan.

Tietotekniikan puutteisiin kytköksissä olevat ongelmat olisi syytä ottaa huomioon myös erilaisia tietojärjestelmäpohjaisia operatiivisia johtamisjärjestelmiä yms. kehitettäessä, koska pelko siitä, että nämä järjestelmät eivät kykene ratkaisemaan niille osoitettuja tehtäviä, tulee olemaan erittäin suuri. Tähän ongelmakenttään liittyy kiinteästi myös se, että vaikka järjestelmien heikkoudet tunnistettaisiinkin, kynnys tehdä tietokoneen ehdottamien suositusten vastaisia päätöksiä nousee helposti liian korkeaksi. Ihmiset eivät toisin sanoen uskalla tehdä koneen ehdotuksen vastaisia päätöksiä, koska jos päätös olisi virheellinen (eli kone sattuisi olemaan oikeassa), päätöksentekijä todennäköisesti syyllistettäisiin virheellisen päätöksen teosta. Jos taas virhepäätös olisi koneen antaman suosituksen mukainen, tällaista syyllistämistä ei tapahtuisi siinäkään tapauksessa, että koneen antama suositus voitaisiin jälkepäin helpostikin osoittaa virheelliseksi. Pelkona toisin sanoen on, että huolimatta siitä, etteivät tietokoneet ja tietokoneohjelmat todellisuudessa pystykään hallitsemaan sodankäynnin kaltaisia tapahtumia, henkilökohtaisten virheiden välttämiseksi ihmiset kuitenkin tukeutuvat niihin enemmän kuin olisi suotavaa.

Informaationhallinnan hämärä tulevaisuus

Kaiken edellä läpikäydyn pohjalta onkin epätodennäköistä, että voimme todellisuudessa hallita sodankäynnin informaatiokenttää lähes tulkoonkaan niin hyvin kuin haluaisimme ja usein myös käytännössä oletamme sitä hallitsevamme. Meillä ei yleisesti ottaen siis vain ole mahdollisuuksia toimia pelkästään sellaisen (tosi)tiedon varassa, jota informaatiokentän hallinta edellyttäisi. Suuri osa tietona pitämistämme asioistahan ei edes ole tietoa, vaan "harhaa" ja "erhettä". Tämän seurauksena myös tietämyksemme on enemmän tai vähemmän vääristynyt, joten meillä ei myöskään aina välttämättä ole riittäviä valmiuksia viisaiden päätösten tekemiseksi. Huomattakoon myös, ettei

oikea tietämyskään vielä takaa viisaita päätöksiä, eli on aivan hyvin mahdollista, että virheellinen päätös tehdään myös oikeiden tietojen tai tietämyksen pohjalta, esimerkiksi niitä väärin keskenään painottamalla. Näin ollen saattaakin olla, että vaikka päätöksentekoprosessi etenisi näennäisesti koko ajan oikein, todellisuuden kaoottinen perusluonne voi kaikesta huolimatta tietyissä tilanteissa johtaa odottamattomaan lopputulokseen. Erityisesti tässä on otettava huomioon päätöksentekoprosessin nopeutumisen vaikutus lopputulokseen, koska prosessin kiihtyessä sekä pelko virheellisen informaation tulkinnasta tietona kasvaa että myös nopeuden korostaminen itsessään lisää järjestelmän tms. todennäköisyyttä joutua kaoottiseen tilaan.

Yhteenvedona kaiken artikkelissa läpikäydyn pohjalta haluankin painottaa, että sekä itse informaation että informaatioprosessin hallintaan liittyy niin paljon potentiaalisia uhkatekijöitä, että olisi kohtalokasta sivuuttaa ne pelkällä olankohautuksella. Nämä ongelmat eivät nimittäin missään nimessä tule poistumaan itsestään, joten tämän aihekokonaisuuden hallintaan pitäisi sen tärkeydestä johtuen panostaa huomattavan paljon nykyistä enemmän resursseja. Toisin kuin nykyään tunnutaan varsin yleisesti oletettavan, monet keskeisimmät ongelmakohdat kokonaisvaltaisten strategisten järjestelmien kehittämiseksi ovat vielä toistaiseksi vailla ratkaisua. Esimerkiksi nykyinen (tieto)teknologia ei ole riittävän kehittynyttä hallitsemaan puutteelliseen ja jopa väärään tietoon pohjautuvia laajoja kokonaisuuksia. Osa ongelmista on myös kytköksissä olevaisuuden vaikeasti hallittavissa olevaan perusluonteeseen (mm. kaoottisuus), eikä tieteellä yksinkertaisesti ole antaa niihin järjestelmien tarvitsemia oikeita vastauksia. Mahdollisesti ja jopa todennäköisesti osa tällaisista ongelmista myös jää ongelmiksi. Näin ollen myös kaikki tässä vaiheessa tehtävät panostukset järjestelmiin, joiden oletetaan pystyvän hallitsemaan informaatiokenttää strategisella tasolla, hyvin todennäköisesti epäonnistuvat. Näin tapahtuu erityisesti, mikäli järjestelmät pyritään rakentamaan jo olemassa olevien, strategisten järjestelmien näkökulmasta katsoen, vanhentuneiden nykyjärjestelmien pohjalle.

Edellä oleva kriittisyys strategisia järjestelmiä kohtaan on kuitenkin sidoksissa olettamukseen, että myös Suomessa järjestelmien oletettaisiin ainakin pääpiirteissään olevan tulevaisuudessa samankaltaisia kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa vastaavanlaiset tulevaisuuden järjestelmät (esim. Network-Centric Warfare eli NCW). Tällöin on taas syytä ottaa huomioon, että vaikka Yhdysvaltojen panostukset järjestelmien kehittämiseksi ovatkin massiivisia, ei edes siellä näyttäisi olevan täyttä varmuutta siitä, onko niiden toteutus ylipäättään mahdollista. Vielä toistaiseksi ei esimerkiksi ole tapahtunut sellaista (tieto)teknologista vallankumousta, jollaista tulevat järjestelmät kunnolla toimiakseen

tarvitsisivat (2020?). Näin ollen vaikuttaisikin erikoiselta, jos Suomessa katsottaisiin, että strategisten järjestelmien rakentaminen tästä huolimatta jo nyt on mahdollista. Tämä mahdollisuus vaikuttaa mielestäni äärimmäisen epäuskottavalta ja suosittelisin suomalaisia, meille usein tyypillisestä teknologiauskosta huolimatta – tai oikeammin kai ennemminkin siitä johtuen – vielä toistaiseksi keskittymään ”vain” tietämyspohjan hankkimiseen kyseisistä järjestelmistä. Järjestelmien rakentamisen aika on nähdäkseni puolestaan vasta siinä vaiheessa, kun niiden kehittämistä hidastavat, haittaavat tai estävät keskeisimmät ongelmat on ensin jossain muuallapäin maailmaa (lähinnä Yhdysvalloissa ja kansainvälisissä teknologiayrityksissä) ratkaistu.

Kirjoittaja (s. 1963) on Helsingin kauppakorkeakoulun jatko-opiskelija. Kirjoittaja on toiminut myös tutkijana Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksella. (mika.aalto@fonet.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

A-piste (31.10.2005), <http://www.yle.fi/aohjelmat/apiste/arkisto/id20055.html>

von Baeyer H.C. (2005) **Informaatio: tieteen uusi kieli**. Terra Cognita, Hakkapaino Oy, Helsinki.

von Clausewitz C. (2002) Sodankäynnistä. Art House, Fälth & Hässler, Smedjebacken.

Defense and the National Interest, http://www.d-n-i.net/fcs/ppt/boyds_ooda_loop.ppt

Gleick J. (1990) Kaaos. Art House, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Juhola A.E., Paulaharju J. ja Strömberg G-E. (2004) Päämajan hukatut kuukaudet. Tilannekuvan hahmottuminen Kannaksella 1944. Kustannus Oy Suomen Mies, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lammenranta M. (1993) Tietoteoria. Gaudeamus, Helsinki.

Myyryläinen H. (1998) <http://koti.mbnet.fi/~juhato/Suurhyokkays.htm>

Niiniluoto I. (1996) Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Viides täydennetty painos. Oy Edita Ab, Helsinki.

Pääesikunta (2005) Informaationsodankäynnin ohje (luonnos).

Sun Tzu (1998) Sodankäynnin taito. Tietosanoma Oy, WSOY, Juva.

Tiainen J.O. ja Mäkelä P. (1993, toim.) Gummeruksen uusi tietosanakirja. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

The White House (2002) The National Security Strategy of the United States of America.

Wikipedia, http://fi.wikipedia.org/wiki/Deep_Blue

Oikeus, laki ja johtaminen

Kari T. Takamaa

Johdanto

Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen päämääränä on kouluttaa suomalaisia upseereita, joiden tiedot ja taidot ovat laitoksen edustaman aihepiirin osalta laadullisesti korkeatasoisia ja vastaavat alati muuttuvan maailman haasteisiin. Tämä toiminta toteutuu vain kytkemällä yhteen tutkimus ja siitä tietoperustansa saava opetus. Johtamisen laitos suunnittelee ja kehittää upseerikoulutusta erityisesti strategisen johtamisen viitekehyksessä. Strategisen johtamisen keskeiset osa-alueet ovat syväjohtaminen (*leadership*), logistinen johtaminen (*management*) ja organisaatioiden kehittäminen (hallinto- ja sotalaitosjärjestelmä).¹

Mikko Viitasalon mukaan johtamiseen liittyvä tutkimus on soveltavaa tutkimusta, jossa käytetään hyväksi eri tieteenalojen perustutkimusta ja tutkimusmenetelmiä kulloisenkin lähestymistavan tarpeiden mukaan.² Johtamisen keskeisiä painopistealueita ovat ihmisten johtaminen, strateginen johtaminen, organisaatioteoriat ja johtamisprosessi. Kuvaus on varsin oikein tämän tieteenalan perusolemusta luonnehtiva. Tarkastelun painopistealueet ovat tällä hetkellä vireillä olevan tutkimuksen kohdentumisen painopistealueita. Näiden painopistealueiden tutkimuksen edetessä voi olla, että painopistealueita täytyy arvioida uudelleen – ne voivat valikoitua ja/tai painottua eri tavoin tai tulla osittain jopa kokonaan uudelleenmääritetyiksi. Tämä heijastaa toisaalta johtamisen tutkimuksen alan nuoruutta itsenäisenä sotatieteenä, toisaalta samalla myös sitä dynaamista vaihetta, jolla tämän tieteenalan teoreettisia perusteita ollaan tutkimassa ja tarkentamassa. Tämän perustutkimuksen vireyden johdosta myös johtamisen opettaminen ja sitä varten laadittu opetusaineisto muuttuu, kehittyy ja täydentyä koko ajan.

¹ Näin johtamisen laitos esittelee itsensä ainelaitoksena esim. Maanpuolustuskorkeakoulun verkkosivuilla.

² Ks. Mikko Viitasalo (2002, 7–18; 13). Myös Marko Krogars (1998, 32) on todennut, että johtamisen käsitteellistä kehitystä ei ole mahdollista ymmärtää ilman että samalla ymmärretään niiden tieteenalojen kirjo, jotka vaikuttavat tämän käsitteen sisältöön. Myös Aki-Mauri Huhtinen (2002, 32–55; 39) on korostanut johtamisen poikkitieteellistä lähestymistapaa esimerkiksi todeten, että "...Puolustusvoimien hyvän johtamiskulttuurin määrittelemisessä tarvitaan poikkitieteellistä perustaa, joka pystyy vastaamaan kokonaisjohtamisen eli strategisen johtamisen haasteisiin. Perusta ei voi rajoittua yksittäiseen malliin, jota mittaamalla todennetaan. Sotilasjohtamisen tutkimus vaatii poikkitieteellistä ja dynaamista tiedon hankinta-, analysointi- ja hyödyntämisen prosessia, joka tukee puolustusvoimien avaintehtäviä...".

Johtaminen sotatieteellisenä tutkimusalana on vahvasti kehittymässä, ja parhaillaan on käynnissä johtamisen tieteenkuvan ja menetelmien kartoitusvaihe sekä asemointi niin suhteessa muihin sotatieteellisiin oppialoihin kuin myös muihin tieteenaloihin. Tähän käynnissä olevaan prosessiin liittyy myös johtamisen sotatieteenä ja oikeustieteen välisen yhteyden tarkastelu.³ Tämä tarkastelu ei voi olla tässä vaiheessa vielä muuta kuin yhteyksiä kartoittava, johtamisen sotatieteellisen tieteenalan vielä varhaisen kehitysvaiheen johdosta. Tarkastelua onkin tarkoitus myöhemmin tarkentaa ja syventää, kun johtamisen sotatieteellinen tutkimus on edennyt pitemmälle ja oppiala on selkeämmin profiloitunut omana tutkimusalanaan.

Ihmisyksilön elämää yhteisössä rajaavat useat erilaiset *säännöt*, jotka muuttuvat ajan ja paikan muuttuessa. Osa näistä säännöistä on saatettu kirjalliseen muotoon, jolloin ne yleensä ovat yhteisössä tai osayhteisössä (esim. ammattikunnassa) hyväksytyjä sääntöjä. Keskeisimpiä näistä ovat yhteiskunnassa asetetut *oikeussäännöt*. Oikeussäännöt ovat kunkin valtion laeissa, asetuksissa tai näitä alemmantasoisissa säädöksissä annettuja määräyksiä siitä, mitä sen alueella toimiva yksilö saa tehdä tai on velvollinen tekemään tietyissä tilanteissa (eli ne kertovat eri tilanteissa sovellettavan ja noudatettavan *oikeusnormin*⁴).

Oikeussäännöille on keskeistä, että ne yleensä koskevat kaikkia valtion, tässä tarkastelunäkökulmassa Suomen valtion, alueella toimivia henkilöitä, ja ne ohjaavat, oikeuttavat ja rajoittavat heidän toimintaansa eri tavoin. Oikeussäännöt vaikuttavat toisiinsa ja ne muodostavat kokonaisuutena Suomessa voimassa olevan *oikeusjärjestyksen*. Kun näiden tulkinnassa otettavat menetelmät ja periaatteet sekä sitä koskeva tietoisoppi otetaan huomioon, muodostuu Suomessa noudatettava *oikeusjärjestelmä*. Oikeusjärjestelmä on keino 1) *järjestää ja säädellä vallankäyttöä* valtioelinten välillä ja erityisesti niiden suhdetta yksilöön sekä 2) *järjestää yksilöiden välisiä suhteita*. Vastaavasti kansainvälisen oikeuden oikeussäännöt järjestävät ensisijaisesti valtioiden keskinäisiä sekä hallitustenvälisten kansainvälisten järjestöjen keskinäisiä ja näiden ryhmien välisiä suhteita, mutta erityistapauksissa myös valtion ja ihmisyksilöiden välisiä oikeudellisia suhteita. Lisäksi oikeussäännöt ovat 3) yksi ihmisyksilön *toiminnan arvioinnin* mittapuista.

³ Olen tosin epäsuorasti sivunnut näitä kysymyksiä artikkelissani (Takamaa 2003), jossa tarkasteltiin upseerin asemaa ja toimintaa ohjaavia eri oikeusjärjestyksiä sekä näiden sisältämien normien vaikutusta upseerin toimintaan.

⁴ Erilaiset hyväksytyt ja vakiintuneet käsitykset yhdessä siitä, mikä on kiellettyä tai sallittua, pakollista tai vapaaehtoista, muodostavat *normiston*. Jos nämä käsitykset on hyväksytty oikeudellisesti velvoittaviksi (mm. esim. säädetyin lain, asetuksen tai hallintomääräyksen kautta), ne muodostavat oikeusnormiston. Oikeusnormit ilmaistaan kirjallisessa muodossa oikeussäännöissä.

On kuitenkin muistettava, että inhimillistä toimintaa ohjaavat myös muut säännöt sekä sosiaaliset käytännöt. Uskonnon ja moraalien merkitys on usein myös keskeinen niin yksilön valintoja pohdittaessa kuin näitä ratkaisuja käytännössä tehtäessä. Lisäksi tulevat erilaiset sosiaaliset käytännöt, jotka ovat yleensä vakiintuneita menettelytapoja. Näitä käytäntöjä on harvoin ilmaistu kirjallisesti, mutta usein ne kuitenkin koetaan inhimillistä käyttäytymistä eri ryhmissä ja yhteisöissä ohjaaviksi normeiksi. Monet niistä sisältävät yksilön toimintaympäristön odotuksista syntyneitä käyttäytymiselle asetettuja rajoja ja rajoitteita, joiden rikkomista pyritään välttämään, jotta seurauksena ei syntyisi tämän yhteisön – sosiaalisen ympäristön – paheksuntaa odotusten vastaisesta käyttäytymisestä. Nämä rajoitteet voivat toimia sekä käyttäytymistä positiivisesti ohjaavina, mutta myös tiettyjen oikeuksien toteutumista rajoittavina tekijöinä, koska tämän ympäristön käsitykset saattavat muuttua lainsäädäntöä hitaammin.

Eri ammattiryhmissä on muodostunut omia käsityksiä siitä, mikä on asianmukaista ammatillista toimintaa.⁵ Näistä voi muodostua kyseisen alan *ammattietikka*, yleisten moraalisten hyveiden pelkistetty luettelo, jonka rikkomista pyritään välttämään, vaikka sen vastainen toiminta ei välttämättä suoranaisesti olisikaan lainvastaista toimintaa.

Oikeussäännöt eivät usein huomioi näitä muita inhimillistä toimintaa ohjaavia normistoja kaikilta osin eivätkä voi ottaa aina niiden vaikutusta riittävästi huomioon, koska oikeussäännöt muodostetaan usein kompromisseina yhteen sovittaen yhteiskunnassa tietyllä hetkellä vallitsevat eri intressit.

Joissakin maissa sotilasorganisaatiot ovat yhteisöjä, joissa muilla normeilla ja yhteisön käytännöillä voi olla niin voimakas asema, että nämä saattavat olla ristiriidassa oikeusnormien vaatimusten kanssa. Tällöin yhteiskunta on kuitenkin vielä osin heikosti järjestäytynyt ja sen rakenteet ovat vielä osin muotoutumassa. Suomi ei kuulu näihin maihin, vaan suomalaisen sotilaan vaatimukseen kuuluu selkeästi sisäänrakennettuna se, että *toiminnan on oltava myös lain vaatimusten mukaista*, silloinkin, kun tästä saattaa aiheutua operatiivisia ongelmia. Suomalaiset upseerit on suorastaan ”ylisitoutettu” näihin vaatimuk-

⁵ Joissakin tapauksissa tämän vastaiseen menettelyyn saattaa liittyä myös oikeudellinen tai kurinpidollinen seuraamus (l. *sanktio*), vaikka useat ammattieettiset normistot perustuvat enemmän olettamukselle itsekritiikin, yhdyskuntamoraalin tai ammattikollegojen antamasta voimasta. Lisäksi eettinen normisto, johon ei liity sanktioita, saattaa kuitenkin toimia tulkinta-apuna harkittaessa lakiin perustuvia oikeudellisia seuraamuksia l. rangaistuksia tai tuomioita sekä näihin mahdollisesti liittyviä vahingonkorvausseuraamuksia.

siin suoraan lainsäädännön sekä moninkertaisen valavelvoittautumisen kautta.⁶

Johtamisen toimintaympäristöt

Johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi eri toimintaympäristöistä lähtien. Tällöin voidaan tehdä ero esimerkiksi rauhanajan ja sodanajan toimintaympäristöjen välillä. Lisäksi voidaan erotella omaksi ryhmäkseen johtaminen kansainvälisessä toimintaympäristössä kansainvälisen yhteistyön antamalla valtuutuksella.

Arvojen säilyessä toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia, jotka korostavat sotilaan arvoihin kohdistuvia kansainvälisiä painotuksia. Näitä muutoksia ovat Törnuddin⁷ mukaan mm. 1) kansainvälisen sotilasalan yhteistyön lisääntyminen⁸; 2) Suomen turvallisuusympäristön muuttuminen⁹; 3) kansainvälisen yhteisön toiminnan painottuminen kohti kriisinhallintaa ja myös näistä osatekijöistä johtuva Suomen yhä aktiivisempi osallistuminen kansainväliseen turvallisuuspolitiikkaan ja tästä seuraava suomalaisten sotilaiden toiminta erilaisissa kansainvälisissä tehtävissä.¹⁰ Tämä toimintaympäristön osittainen muutos ei voi olla myös jatkossa heijastumatta upseerille asetettaviin toiminta-vaatimuksiin ja häneltä edellytetyihin ominaisuuksiin, minkä seikan on ennen pitkää heijastuttava myös upseerin arvoihin tai niistä johdettuihin tulkintoihin.

⁶ Ks. esim. lähemmin Rihto, Ahti (2005, 181–188). Valan kautta tapahtuvalla velvoittautumisella ei sinänsä enää ole itsenäistä erityistä oikeudellista merkitystä, mutta se muistuttaa ja välittää niitä arvoja, jotka liittyvät upseeriuteen sekä myös virkamiehen asemaan.

⁷ Ks. esim. e.m. hänen lyhyttä, mutta varsin erinomaista kirjoitustaan julkaisussa *Ajatuksia upseerin arvomaailmasta*.

⁸ Vaikuttavista useista tekijöistä voi mainita mm. alueelliset poliittiset yhteistyöjärjestelyt (esim. ETYJ-toiminta), kansainväliset sopimusvelvoitteet, yhteistoiminta kansainvälisissä järjestöissä (esim. YK, EU jne.), kansainväliseen rauhanturvaamistoimintaan osallistuminen uusilla toimialueilla, sotilasyhteistyö eri ohjelmissa (esim. PfP-toiminnan mukanaan tuoma yhteistyön lisääntyminen), koulutusapu, perinteinen osanotto kansainväliseen upseerikoulutukseen.

⁹ Esim. Neuvostoliiton hajoamisen ja kylmän sodan päättymisen vaikutukset, NATO:n laajentuminen lähialueille, Euroopan Unionin yhteisen turvallisuus- ja puolustuspolitiikan muodostuminen sekä oman, eurooppalaisen turvallisuus- ja puolustusidentiteetin kehittämisyhtymykset, Venäjän kehitys kohti demokraattista ja avointa yhteiskuntaa.

¹⁰ Tehtävien muuttumisesta, ks. m. Finn-Göran Wennström (1999, 51–57). Ks. myös Ensio Siilasvuon muistelmia sekä kokonaisselvitystä Jarl Kronlund sekä Juha Valla (1996) Suomi rauhanturvaajana 1956–1990.

Edelleen voidaan sodan ajan johtamisesta erottaa omaksi tarkastelukentäkseen ns. kokonaisuomaanpuolustuksen toimintaympäristö, eli kuinka yhteiskunnan eri sektoreita johdetaan sotatilanteessa.¹¹ Nämä tarkastelujen erottelut toimivat tällä hetkellä arvioinnin ja tutkimuksen lähtökohtina ja ne tulevat täsmentymään ja ehkä osin määriteltäväksi uudelleen käynnissä olevan keskustelun ja vireillä olevien tutkimusten kautta. Tällä hetkellä tämä jaottelu toimii johtamistilanteiden ja -ongelmien riittävänä ryhmittelyperusteena, ja jaottelulla on myös merkitystä käytännön toiminnan kannalta. Näissä toimintaympäristöissä ilmenevät johtamistilanteet voivat osin olla erilaisia, joten niiden tutkimuksessakin joudutaan hyödyntämään osin eri lähestymistapoja ja menetelmiä. Joistakin eri lähestymistavoista tarkasteltuna toimintaympäristöjaottelu vaikuttaa varsin perustellulta, kun taas joistakin toisista näkökulmista tarkasteltuna tämän jaottelun osittainen tarkentaminen tai muuntaminen saattaa olla tarpeen. Tässä kirjoituksessa kuitenkin hyväksytään tämä jaottelu ns. tarkastelun operatiivisena jakoperusteena. Johtamisen osa-alueet voidaan ryhmittää tällöin seuraavasti:

johtaminen (*management*)
johtajuus (*leadership*)
organisaatorakenne (*organization structure*)
organisaatiokulttuuri (*organization culture*).¹²

Tämän jaon perusteella on mahdollista alustavasti tarkastella sotatieteellisen johtamisen eri osa-alueiden mahdollisia tiedonintressejä sekä mahdollisesti hyödynnettävissä olevia menetelmiä. Jos tarkastelukulmaksi otetaan lähestymistapa, kuinka oikeussäännöt rajaavat, valtuuttavat, oikeuttavat ja velvoittavat upseerin johtamistoimintaa, on mahdollista tarkastella esimerkiksi niitä rajoja, joissa sotilasjohtajan on toimittava, osoittaa niitä perusteita, joilla hän mahdollisesti on toimivaltainen jonkin asian suhteen, sekä arvioida, kuinka hänen tulee kohdella käskynalaisiaan. Edelleen, koska jokainen sotilasvirassa toimiva sotilasjohtaja on valtion virkamies, on mahdollista myös tarkastella, millainen oikeudellinen vastuunalaisuus (yksilövastuu) hänelle voi joh-

¹¹ Toimintaympäristöjaottelu on vakiintunut jo Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen tarkasteluissa tällä hetkellä käytettäväksi yhdeksi jaotteluperusteeksi. Jaottelu heijastuu myös tällä hetkellä tutkimuksessa ja opetuksessa sekä sitä käytetään myös apuvälineenä alan keskustelussa, vaikkakin jossain määrin tehden samalla varauksia. Ks. esim. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen laatimia laitoksen omaa toimintaa esitteleviä esittelykalvoja. Ks. myös Aki-Mauri Huhtinen (2005, 165–198, erityisesti s.176–177). Ks. myös Mika Aalto, ”Strategia-käsitteistä”, esitelmä 2005 sekä saman kirjoittajan laatimia opetuskalvoja johtamisesta.

¹² Näin Mika Aalto 2004.

tamisesta eri toimintaympäristöissä syntyä ja milloin tällaisesta toiminnasta saattaa syntyä myös valtion vastuunalaisuus.¹³

Esitetty jako ei välttämättä ole lopullinen eikä varsinkaan tyhjentävä, mutta se muodostaa tällä hetkellä johtamisen sotatieteenä yleiset tutkimuskentät ja osoittaa näissä hyödynnettävät eri lähestymistavat. Oikeudellinen tutkimus ei varsinaisesti tapahdu näiden lähestymistapojen kautta, vaan se läpäisee koko näiden lähestymistapojen yhdes- sä muodostaman kokonaisrakenteen. Tämä tapahtuu siten, että oi- keudellisia asioita tutkittaessa hyödynnetään oikeustieteellisiä lähes- tymistapoja, ja näiden avulla saadut tulokset määrittelevät sen oikeu- dellisen tilanteen, joka vaikuttaa kulloisenkin johtamisen osa-alueen tarkastelun lävitse määrittäen kussakin lähestymistavassa tutkittavan johtajuuden ne parametrit (l. liikkumavaran), joiden sisällä johtajuus voi tapahtua. Näin määritetyssä kentässä tapahtuvassa johtamisen tutkimuksessa luonnollisesti hyödynnetään asianomaisen osa-alueen lähestymistapaan liittyviä menetelmiä.

Mitä oikeustiede tutkii?

Tässä yhteydessä on tarpeen lyhyesti ja suuresti yksinkertaistaen ja pelkistäen tarkastella, mitä oikeustiede tutkii, eli mikä on oikeustie- teen tutkimuskohteena.

Oikeudellisen tutkimuksen kohteina hieman yksinkertaistaen ovat oi- keusnormit ja mahdollisesti myös niiden soveltaminen. Tarkasteltaes- sa tosiasiallista tilannetta oikeudelliselta kannalta tällaisessa tarkaste- lussa ollaan kiinnostuneita tapahtuman, kysymyksen ja tilanteen oi- keudellisesta luonteesta. Oikeusjärjestelmä määrittää sen, mikä kus- sakin toimintaympäristössä on oikeudelliselta kannalta merkittävää ja olennaista. Se siis jäsentää asioiden tarkastelua siten, että näitä on mahdollista arvioida oikeudelliselta kannalta. Edelleen vaikutus on myös toisen suuntainen: toimintaympäristö myös määrittää, mitkä

¹³ Tätä tarkastelua on jo monelta osin tehty allekirjoittaneen edellä viitatussa sotilaan moraalisia valintoja käsittelevässä artikkelissa. Oikeus ja moraalit ovat toisistaan erilli- siä normiryhmiä, mutta niillä on kuitenkin tietty yhteys toisiinsa. Viitatussa artikkelissa ei tarkastella upseerin moraalitapaansa, vaan artikkeli pyrkii kartoittamaan niitä oi- keudellisia toimintakenttiä ja velvollisuuksia, jotka heijastavat sellaisia yhteiskunnas- sa ja valtioyhteisössä olemassa olevia käsityksiä ja arvoja, jotka on puettu oikeussään- nöiksi ja joiden perusteella myös upseerin toimintaa arvioidaan. Artikkelissa argumen- toidaan, että tästä syystä näiden arvojen ja käsitysten tulee heijastua myös sotilasjoh- tajan omassa toiminnassa sekä arvo- ja käsityksimaailmassa, jotta nämä säännöt myös sisäistyvät omaan toimintaan.

oikeusnormit ovat relevantteja ko. toimintaympäristössä tapahtuvan toiminnan oikeudellisen arvioinnin kannalta.¹⁴

Esimerkkinä voidaan tarkastella puolustusvoimien järjestelmiin kohdistuvaa verkko-operaatiota. Oikeudellisesta näkökulmasta tarkastelussa huomio kiinnittyy mm. tekijään, teon kohteeseen, teolla pyrittyihin tavoitteisiin ja aiheutettuihin vahinkoihin. Lisäksi huomio kiinnittyy myös tekijän mahdollisiin taustavoimiin ja yhteyksiin. Tästä näkökulmasta tapahtuvan tarkastelun kautta tehtyä tekoa voidaan tarkastella sen liittymäkohtien perusteella mm. tietokonerikoksena, terrorismirikoksena taikka laillisena tai laittomana sodankäyntitoimena. Tapahtuman taustakonteksti määrää, mihin näistä kentistä teon oikeudellinen arviointi liittyy.

Oikeudellisen tapahtuman ja teon luonnehdinnan perusteella voidaan myös alustavasti määritellä, kenen viranomaisen ja minkä hallinnonalaan haaran alaisuuteen toimivaltaan tekojen tutkinta ja tekijöiden kiinnittäminen kuuluu. Oikeudellinen luonnehdinta myös antaa mahdollisuuden poliittiselle päätöksenteolle luonnehtia tapahtunutta tointa ja tehdä tarvittaessa sen osalta tarvittavista reaktiomalleista päätöksiä. Johtaminen kiinnittyy tähän tarkasteluun oikeusnormien osoittamassa viranomaisen kompetenssin (esim. onko olemassa toimivalta vai tuetaanko asiassa toista viranomaista tarvittaessa) ja osoittamalla tietyn toiminnan laittomaksi toiminnaksi. Tästä seuraa, että ko. viranomaisen on pyrittävä estämään itseensä ja omaamiinsa tietoverkkoihin kohdistuva laitton vaikuttaminen. Kyse on yksinkertaistaen tietoverkkojen suojaamisesta ja niiden kautta tapahtuvien operaatioiden suojaamisesta (operaatiosuojaamisesta). Tässä tarvitaan teknologista tietoa. Mutta itse johtamistoimintaan liittyvä tarkastelu tulee mukaan, kun arvioidaan, kuinka on mahdollista johtaa ihmisiä ja/tai asioita siten, että sen seurauksena laittomat tunkeutumisyrietykset voidaan torjua teknisesti sekä operaatioturvallisuuden noudattamisen keinoin, ja onko mahdollista toteuttaa osa näistä toimista institutionaalisten rakenteiden kautta (tietoturvallisuuskulttuuri jne.).

Esimerkissä on lyhyesti jo osoitettu oikeudellisen tarkastelun läpäisyperiaatetta johtamisen eri lähestymistapojen yhteydessä. Tällöin tämä tarkastelu liittyy lähes kaikkeen johtamisen tutkimukseen välillisesti tai välittömästi tarkasteltavasta asiasta riippuen. Lisäksi on myös mahdollista valittuna lähestymistapana tutkia johtamista ja johtamisympäristöjä puhtaasti myös oikeustieteellisen tutkimuksen näkökulmasta. Tällöin tarkastellaan esimerkiksi niitä *oikeusnormeja*, jotka määrit-

¹⁴ Ks. esim. Kari Takamaa, "Johtaminen, oikeus ja laki", esitelmä JohtL:lla valtiosihteerin vierailun yhteydessä.

tävät johtamisen toimintaedellytyksiä ja puitteita sekä saattavat myös tarjota arviointiperustan sille, millaisesta johtamisesta on oikeudellisesti tietyissä erityistapauksissa ollut kyse. Oikeusnormien avulla voidaan myös, tarkastelemalla niiden heijastamia kunkin hetkisiä arvoja, arvioida, mitä eri tilanteissa kansallinen yhteiskunta ja kansainvälinen yhteisö edellyttää sotatoimia johtavilta upseereilta yleensä ja erityisissä yksilöllisissä tilanteissa.¹⁵ Tässä tarkastelussa voidaan hyödyntää oikeustieteen alalla hyödynnettyjä, vakiintuneita lähestymistapoja.

Oikeustiede tieteenä muodostuu myös itsekin usean eri tieteenalan¹⁶ kokonaisuudesta, ja näitä eri aloja yhdistää tutkimuskohteen oikeudellisuus sekä jonkinasteinen liittymä yhteiskunnan institutionaaliseen perustaan. Oikeustieteen tiedonintressinä voi olla esimerkiksi oikeustiede humanistisena tulkintatieteenä¹⁷, ihmistieteenä¹⁸, kulttuuritieteenä¹⁹, yhteiskuntatieteenä²⁰ tai oikeusfilosofiana^{21 22}.

Oikeustieteellisten lähestymistapojen merkitys johtamisen tutkimukselle ja opettamiselle on selkeä. Johtajan on tiedettävä ne toiminta-alueet ja niiden rajat, joissa hän on oikeutettu toimimaan johtajana.²³ Tähän liittyy tietoisuus omista oikeuksista ja velvollisuuksista, jotka voimassa oleva lainsäädäntö asettaa hänen toiminnoilleen eri toimintakonteksteissa. Suomi on oikeusvaltio, ja puuttuminen toisten oikeuksiin on tarkasti säädelty. Vallan kolmijako sekä toimeenpanovallan hallinnonalakohtainen toimivaltajaon peruste löytyy myös perustuslain tasolta. Ja erityisistä hallinnonaloista sekä näiden alaisista viranomaisista on tämän johdosta myös säädetty omissa erityislaeissaan (esim. Laki puolustusministeriöstä sekä Laki puolustusvoimista).

¹⁵ Oikeusjärjestelmä on keino 1) *järjestää ja säädellä vallankäyttöä* valtioelinten välillä ja erityisesti niiden suhdetta yksilöön sekä 2) *järjestää yksilöiden välisiä suhteita*. Vastaavasti kansainvälisen oikeuden oikeussäännöt järjestävät ensisijaisesti valtioiden keskinäisiä sekä hallitustenvälisen kansainvälisten järjestöjen keskinäisiä ja näiden ryhmien välisiä suhteita, mutta erityistapauksissa myös valtion ja ihmisyksilöiden välisiä oikeudellisia suhteita. Lisäksi oikeussäännöt ovat 3) yksi ihmisyksilön *toiminnan arvioinnin* mittapuista. Näin esim. Takamaa, Sotilaan moraaliset valinnat...

¹⁶ Oikeustiede voidaan jakaa esim. Siltalan tavoin viiteen osa-alueeseen, joissa kunkin tutkimuskohteen määrittely, tiedonintressi ja metodioppi poikkeavat huomattavasti toisistaan. Siltala (2002, 103 et seq.); Vrt. myös Kaarlo Tuori, op.cit.

¹⁷ Tämä lähestymistapa sisältää lähinnä lainopin sekä muut oikeuden tulkintatieteet. Ks. Aulis Aarnio, *Mitä lainoppi on?*; Raimo Siltala (2004) Oikeustieteen tulkintateoria.

¹⁸ Tämä lähestymistapa sisältää mm. oikeuspsykologian, oikeuspsykiatrian ja psykoanalyttisen oikeustieteen kaltaisia tieteen erityisaloja.

¹⁹ Tämä lähestymistapa tarkastelee oikeutta kulttuurisena ilmiönä.

²⁰ Tämä lähestymistapa tarkastelee oikeuden yhteiskunnallisia vaikutuksia ja vaikutussuhteita.

²¹ Tämä lähestymistapa hyödyntää erityistä filosofista lähestymistapaa tutkimuskohteeseensa.

²² Ks. esim. Raimo Siltala (2002).

²³ Ks. tästä yleisesti esim. Kari T. Takamaa (2003, 5–50).

Kaikkien viranomaisten virkatoimien lainmukaisuusedellytys ja vastuu tehdystä virkatoimesta säädetään jo perustuslain tasolla. Samalla tasolla säädetään myös yksityisen kansalaisen ja Suomen alueella olevan henkilön oikeuksista perusoikeuksina. Valtiosäännön mukaan näihin yksityisen henkilön oikeuksiin voidaan puuttua tai niitä rajoittaa vain lain tasolla annettavalla säännöksellä. Tämän johdosta esimerkiksi maanpuolustusvelvollisuudesta sekä yksilön oikeuksien rajoittamisesta esimerkiksi poikkeusolosuhteissa on säädettävä lain tasolla. Edellisestä ovat esimerkkeinä asevelvollisuuslaki ja laki naisten vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta sekä jälkimmäisestä valmiuslaki ja puolustustilalaki.

Puolustusvoimien muuntautuminen kriisiolosuhteissa sotilaallisesta maanpuolustuksesta vastaavaksi Suomen Armeijaksi tapahtuu kaikissa olosuhteissa ja vaiheissaan oikeussääntöjen määräämissä kehyksissä, joiden puitteissa toiminnan yksityiskohtia järjestävät valmiussuunnitelmat ja sotilaskäskyt laaditaan ja annetaan. Näiden perusteella johdetaan sitten tarvittavat käytännön toimenpiteet. Jo tämän lyhyen luonnehdinnankin perusteella lienee selvää, että johtamisen tutkimus edellyttää tuekseen toiminnan oikeudellisen kontekstin tuntemusta.

Miksi johtamisen tutkimus edellyttää oikeusnormiston tuntemusta ja hallintaa?

Suomen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät ovat osin muuttuneet, mutta suomalaisen yhteiskunnan perusarvot ovat säilyneet pääosin ennallaan. Puolustusvoimat ovat osa suomalaisen kansalaisyhteiskunnan keskeisiä rakenteita ja ne muodostavat *turvallisuutta tuottavan ja takaavan* palveluinstituution, joka edustaa ja turvaa tämän kansalaisyhteiskunnan olemassaoloa.²⁴ Samalla Puolustusvoimat on osa valtakunnan viranomaiskoneistoa, jonka tulee edustaa yhteiskunnassa vallitsevia arvoja, joista keskeiset heijastuvat myös uudessa perustuslaissamme. Puolustusvoimien tulee turvata näiden arvojen, erityisesti niitä heijastavien yhteiskunta- ja oikeusjärjestyksen säilyminen, mikä edellyttää myös itsenäisyyden säilyttämistä kaikissa olosuhteissa. Koska tämä on Puolustusvoimien viimekätinen päämäärä kaikkein raskaimmissa olosuhteissa, valtioidenvälisessä aseellisessa selkkauksessa eli sodassa, olisikin absurdia kuvitella, että suomalainen asevoima, Suomen Puolustusvoimat, ja sen kriisiaikainen kokoonpano, Suomen Armeija, loukkaisi itse toiminnassaan sitä oikeusjärjестystä, jota se tarvittaessa loppuun saakka uhrautuen on valmis puolustamaan kaikissa

²⁴ Näin esim. Klaus Törnudd (1999, 46–50; 46).

olosuhteissa kaikkia vihamielisiä tahoja vastaan kaikella käytössään olevalla materiaalilla, hengellä ja verellä.

Oikeustieteen lisensiaatti Kari T. Takamaa (s. 1959) palvelee Maanpuolustuskorkeakoulussa operatiivisena sotilaslakimiehenä, jonka virkaalaan kuuluu oikeudellinen opetus, tutkimus ja oikeudelliset neuvonantotehtävät. Hän toimii myös vierailevana luennoitsijana sekä tenttaattorina Helsingin ja Tampereen yliopistoissa. OTL Takamaan erityis-seuranta-alaan kuuluvat kansainvälisoikeudellisiin (erityisesti aseellisissa selkkauksissa sovellettava kansainvälinen humanitaarinen oikeus, asevalvonta ja riitojen rauhanomainen selvittely) tilanteisiin sekä kansalliseen kriisilainsäädäntöön liittyvät oikeudelliset kysymykset. (kari.takamaa@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Huhtinen, Aki-Mauri (2002) "Minne me johdamme ihmisiä? Sotilasjohtamisen tutkimustarpeiden tarkastelua". Tiede ja Ase 60/2002.

Huhtinen, Aki-Mauri (2005) Sotilasjohtamisen tiedonintressi – elämismaailma vai toimintaympäristö johtamisen edellytyksenä. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.): Osa ja innovoi – osaaja innovoi.

Krogars, Marko (1998) Sotatieteelliset käsitteet puntarissa. MpKK JohtL, Julkaisusarja I, Tutkimuksia N:o. 9, Helsinki.

Kronlund, Jarl; Valla, Juha (1996) Suomi rauhanturvaajana 1956–1990. Porvoo 1996.

Rihto, Ahti (2005) Palainstituutio oikeudellisesti tarkastellen. Teoksessa Sinkko, Risto (toim.): Arvot ja velvollisuus isänmaan puolustuksessa. MpKK, JohtL. julkaisusarja 2, artikkelikokoelma N:o. 14. Helsinki 2005

Siltala, Raimo (2002) Oikeustieteen tieteenteoria. SLY Helsinki, Vammala.

Siltala, Raimo (2004) Oikeustieteen tulkintateoria. SLY Helsinki, Vammala.

Takamaa, Kari (2003) "Sotilaan moraaliset valinnat ja oikeus kansainvälistyvässä maailmassa". Tiede ja Ase 61/2003.

Törnudd, Klaus (1999) Suomen turvallisuuspolitiikan muutosten vaikutukset upseeriston arvoihin. Teoksessa: Ajatuksia upseerin arvomaailmasta. Kadettikunta ry.

Viitasalo, Mikko (2002) "Sotatieteet ja niiden kehittyminen Suomessa 21. vuosisadalla" Tiede ja Ase 60/2002.

Wennström, Finn-Göran (1999) Kansainvälistyvän suomalaisen upseerin näkökulma arvomaailmaan. Teoksessa: Ajatuksia upseerin arvomaailmasta. Kadettikunta ry.

Muita lähteitä:

Aalto, Mika (2005) "Strategia-käsitteistä", esitelmä.

Takamaa, Kari: "Johtaminen, oikeus ja laki", esitelmä JohtL:lla valtiosihteerin vierailun yhteydessä.

Logistiikan johtamisen haasteet tulevaisuudessa

Vesa Autere

U.S.Army esikuntapäällikö (CSA) General Dennis J. Reimer; "There will be no revolution in Military Affairs unless there is a Revolution in Military Logistics".

Johdanto

Logistiikka on yksi aikamme "muodikkaita" termejä, jota käytetään mitä moninaisimmissa yhteyksissä. Tämän artikkelin tarkoituksena on herättää ajatuksia ja keskustelua logistiikkastrategiasta sekä sen merkityksestä erityisesti sotilasyhteisössä. Tarkastelun näkökulmana on ollut verrata yleisesti yritysmaailmassa olevaa logistiikkastrategian käsitystä ja meillä puolustusvoimissa meneillään olevan logistiikkajärjestelmän ja logistiikkastrategian kehitysvaihetta. Logistiikka ei ole tiedettä, vaan se on lähinnä ajattelu- tai johtamismalli, jossa pyritään yksinkertaisuuteen ja "maalaisjärjen" käyttöön.

Logistiikasta puhuttaessa ihmiset puhuvat usein eri asioista. Kun joku puhuu logistiikasta tarkoittaen kuljetuksia, kuulijan päässä saattaa liikkua hankintaprosessi, jakelu, tilaus-toimitusketju tai jokin muu hänen omaksumansa näkökulma logistiikkaan. Oleellista ei välttämättä ole se, onko jokin määritelmä oikea, vaan se, että puhutaan samasta asiasta ja että näkökulma on sama. Tässä artikkelissa ei pyritä rajaamaan logistiikalle yhtä määritelmää tai mallia, vaan tarkoitus on käsitellä logistiikan johtamista osana yrityksen strategista johtamista. Logistiikka ei muodosta omaa erillistä johtamisen osa-aluetta. Jakelu, hankinta ja tilaus-toimitusketjut ovat keskeinen osa yrityksen strategiaa, jonka johtamiseen osallistuu koko yritysjohto. Logistiikan on oltava osa yrityksen strategista suunnittelua, johtamista ja hallintaa.

Artikkeli käsittelee logistiikan strategista johtamista sekä sitä, kuinka tässä johtamisessa pystytään vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Logistiikan operatiivisiin kysymyksiin ei keskitytä tässä artikkelissa. Strategisen johtamisen tehtävänä on valita oikeita asioita, ja operatiivisen johtamisen tehtävänä on tehdä valitut asiat oikein. Strategista suunnittelua voidaan kuvata jatkuvan muutoksen johtamiseksi ja hallinnaksi. Tarkoitus onkin pyrkiä ohjaamaan tulevaa kehitystä järjestelmällisenä prosessina. Keskeisinä vaiheina ovat analyysi, suunnittelu, toimeenpano ja seuranta. Logis-

tiikan strateginen johtaminen ei tarkoita tulevaisuuden ennustamista – pikemminkin tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien ennakkointia. Se on systemaattista, innovatiivista ja jatkuvaa suunnittelua.

Sana logistiikka esiintyy mediassa hyvin monilla sektoreilla, jotka kaikki eivät edes välttämättä liity yritystoimintaan. Viime aikoina tällaisia uutisia ovat olleet muun muassa USA:n terrori-isku, jossa todettiin, että lentokoneiden ohjaaminen World Trade Centeriin oli logistisesti hyvin suunniteltu. Myös vastaiskut Afganistanissa on suuri logistinen tehtävä, kun joukot siirretään toiselle puolelle maapalloa, aseistetaan ja huolletaan siellä. Yhtenä esimerkkinä voidaan myös mainita EMU-maiden siirtyminen euroon logistisena haasteena, kun kaikkien rahanautomaattien rahat vaihdettiin vanhoista valuutoista euroihin yhdessä yössä. Unohtaa ei myöskään sovi Aasian tsunami katastrofia. Katastrofin pelastus- ja jälleenrakennustyöt olivat ja ovat edelleenkin valtava logistinen voimanponnistus. Formula 1 -kilpailujen järjestäminen kahden viikon välein ympäri maapallon vaatii paljon logistiikkaa. Samoin kuin USA:n armeijalla on logistiikkakenraali, myös formula-talleilla on logistiikasta vastaava johtaja.

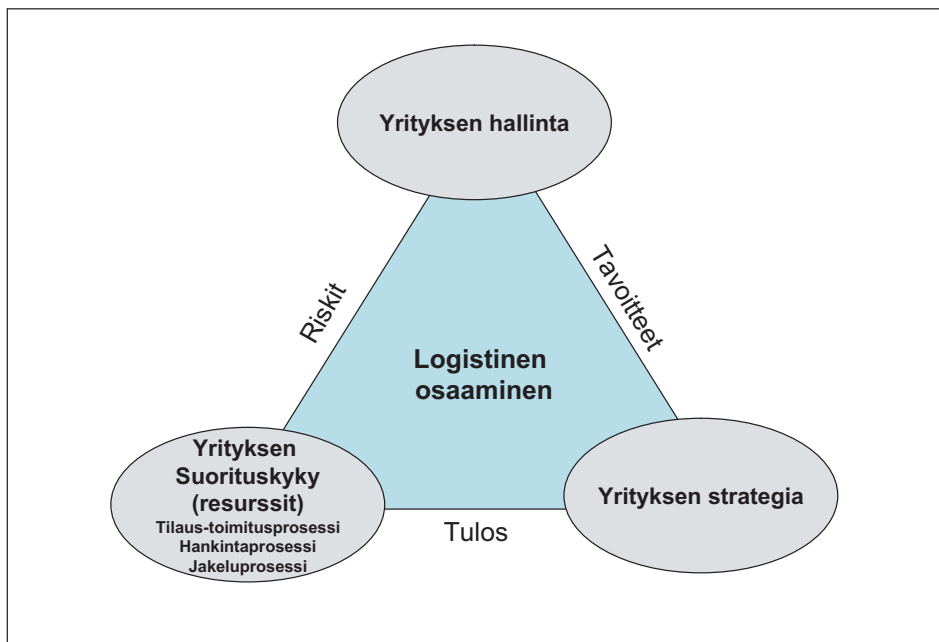
1990-luvun alussa käytyä Persianlahden sotaa kuvattiin ”logistiseksi sodaksi”. Kenraali Pagonis vastasi 10 000 alaisensa kanssa 100 000 kuorma-autolla ja massiivisella ilmasillalla huoltotarvikkeiden jakelun keskeyttämättömydestä. Myös Liittouman hyökkäys Irakiin 2003 osoitti logistiikan merkityksen, kun ”salamasodaksi” suunniteltu hyökkäys tyrehtyi Karbalan liepeille useiksi päiviksi pidentyneiden täydennysmatkojen vuoksi. Nykyisten sotateimien monimutkaisuus aiheuttaa paineita logistiikan suunnittelijoille, joiden on tunnettava operaatioiden laajuus ja nopeus, johtamisyhteyksien haavoittuvuus ilma- ja maa-hyökkäyksissä sekä nykyaikaisten joukkojen ja asejärjestelmien ylläpitämiseen tarvittavan organisaation moninaisuus.

Vaikka logistiikalla on historiallisesti vahvat juuret sotilaspuolella, niin logistiikasta on myös kehittynyt yhä merkittävämpi businessmaailman strateginen tekijä. Logistiikkastrategia on merkittävin yksittäinen tekijä, jonka onnistuneisuus vaikuttaa kaikkein eniten nykyaikaisen asiakaslähtöisen yritystoiminnan menestykseen.

Logistiikkastrategian merkitys

Aiemmin logistiikka on nähty hyvin operatiivisena alueena eivätkä sen edustajat ja organisaatiot ole merkittävästi osallistuneet yritysten hallintaan. Hallinta on kohdistunut enemmänkin kuljetusten, varas-

toinnin, tilausten vastaanoton ja ostojen suunnitteluun ja valvontaan. Hankinta, jakelu ja toimitusverkot ovat kansainvälistymisen myötä yhä keskeisemmässä roolissa yritysten strategisessa johtamisessa ja koko hallintaketjussa. Strategisessa suunnittelussa logistiikka ei muodosta omaa erillisiin liikeideoihin ja liiketoimintayksiköihin perustuvaa liiketoiminta-alueita. Se on laatuun verrattavissa oleva, kaikkia liiketoiminta-alueita ja organisaatioportaita lävistävä osaamisalue. Johtamisen näkökulmasta tilaus-toimitusketju muodostaa keskeisen prosessin, jota jakelu- ja hankintaprosessit tukevat.



Kuva 1. Logistinen osaaminen strategisessa johtamisessa

Logistiikka edustaa enemmänkin näiden prosessien kokonaisvaltaista ajattelutapaa ja osaamista, kun taas kuljetus-, varasto-, lähetys-, pakkaus- ja ohjauspalvelut ovat prosesseja palvelevia operatiivisia osa-alueita. Strategia on keino, jolla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Strategia on suunnitelma käyttää analyysivaiheessa määriteltyjä voimavaroja halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Strategian muuttaminen on usein vaikeaa ja kallista, koska voimavarat on sidottu tiettyä tarkoitusta varten. Lisäksi strateginen päätös on aina tärkeä ja vaatii vahvaa sitoutumista. Sitoutuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pidetään kiinni vääräksi osoittautuneesta strategiasta, vaan pitää olla valmis kehittämään tai käyttämään vaihtoehtoista strategiaa.

Logistiikan näkökulmasta strategiset prosessit ovat jakelu-, hankinta- ja tilaus-toimitusprosessi. Strategiassa tulee kehittää näiden prosessien rakenteet erilaisia vaihtoehtoja ideoimalla ja suunnittelemalla. Yleisimmät strategian suunnittelun kompastuskivet ovatkin siinä, että strategia ei sovi yrityksen resursseihin tai toimintaympäristön vaatimukseen. Strategiatyö on aina haasteellista, kilpailuetua ei voida saavuttaa, kaikkia strategioita voidaan jäljitellä ja tulevaisuutta ei voi ennustaa. Ainoa todellinen kilpailuetu syntyy kyvystä oppia uutta ja muuttua nopeasti tilanteen niin vaatiessa.

Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti. Valtaosin muutokset ovat niin pieniä, ettemme kiinnitä niihin lainkaan huomiota – totumme ja sopeudumme muutoksiin. Vielä 1950-luvulla Suomi oli agraarivaltio, jonka kansalaiset liikkuvat höyryveturien vetämissä junissa. Varakaimmilla oli varaa omaan autoon, jolla ajeltiin kelirikon vaivaamilla sorateilla. 1960-luvulla maa alkoi autoistua ja televisio valloitti kodit. 1970-luvulla siirryttiin viisipäiväiseen työviikkoon. Samaan aikaan maaseutu alkoi tyhjentyä ihmisten muuttaessa taajamiin tai Ruotsiin paremman ansiotason perässä. Energiakriisi herätti yhteiskunnan ymmärtämään fossiilisten polttoaineiden rajallisuuden. 1980-luku toi tullessaan videot ja ensimmäiset – hankinta- ja käyttöhinnaltaan kalliit – matkapuhelimet. Ensimmäiset tietokoneet levisivät koteihin, ensin pelikäyttöön ja varsin pian myös hyötykäyttöön. 1990-luvun vaihde mullisti Eurooppaa. Itä-Euroopan suunnitelmataloudet romahtivat yksi toisensa jälkeen. Neuvostoliitto romahti ja Baltian maat itsenäistyivät. Tietoliikenneverkkojen kehittymisen myötä kyseisten muutosten seuraaminen oli mahdollista lähes reaaliajassa, koska viestinnän vastaajat lyhenivät murto-osaan entisestään. Ensimmäinen todellinen media-sotinäyttämö avautui Persianlahdelle – sota kaikessa karmeudessaan välittyi reaaliaikaisesti olohuoneisiin.

Tämän päivän SMS-yhteyksien, WAP-puhelimien ja laajakaistaisten verkkoyhteyksien maailmassa unohtuu helposti, että kaikki tämä on ollut saatavillamme vain muutaman vuoden. Nykytekniikka on vieläkin harvojen etuoikeus – edelleenkin suurin osa maapallon väestöstä elää ilman näitä teknisiä apuvälineitä – edes kaikilla kotitalouksilla Suomessa ei ole vielä sähköä, tietokoneista puhumattakaan.

On vaikeaa arvioida, minkälainen maailma on viiden tai kahdenkymmenen vuoden kuluttua. Kuitenkin tietyt asiat ovat jokseenkin vakaita ja melko hyvin ennustettavissa, minkä lisäksi tietyt muutostrendit voidaan havaita hyvissä ajoin.

Päätöksenteon tueksi tarvitaan ennusteita. Yritysten ja julkisyhteisöjen strategiat perustuvat tulevaisuuden markkinatilanteiden ennus-

tamiseen. Myös jokaisen valtion ja valtioiden muodostaman yhteisön, kuten Euroopan Unionin, politiikka perustuu tulevaisuuden ennusteisiin. Suomessa eri ministeriöt, järjestöt ja tutkimuslaitokset tekevät jatkuvasti julkisia ennusteita kehityksen painopisteistä. Viime aikoina logistiikan kannalta merkittäviä raportteja ovat olleet muun muassa seuraavat:

- Suomen liikennejärjestelmä 2020 (Liikenneministeriö 1998).
- Logistiikka 2010 – Logistiikan kehittämisen tavoiteohjelma (Suomen Logistiikkayhdistys r.y. 1999).
- Tavaraliikenteen infrastruktuurin nykytila ja muutostekijät (Liikenneministeriö 2000).
- Kohti älykystä ja kestäväää liikennettä 2025 (Liikenne- ja viestintäministeriö 2000).
- Logistiikkaselvitys 2001 (Liikenne- ja viestintäministeriö 2001).
- Suomen logistisen aseman selvittäminen. Toimenpideohjelma. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2005).
- Logistiikkaselvitys 2006 (Liikenne- ja viestintäministeriö 2006).

Logistiikalla on suuri merkitys sekä Suomen kansantaloudelle että yritystoiminnan kilpailutekijänä. Merkitys kasvaa koko ajan globalisoinnin, Euroopan integraation, yritysten rakenteiden muuttumisen ja logistiikan prosessien kehittymisen myötä. Sähköinen tiedonsiirto ja kaupankäynti parantavat yritysten kilpailuasemaa. Liikenne- ja viestintäministeriön teettämän ”Logistiikkaselvitys 2001” mukaan Suomen kaupan, teollisuuden ja rakentamisen logistiikkakustannukset vuonna 1999 olivat 106 miljardia markkaa, joka suhteutettuna kyseisen vuoden bruttokansantuotteeseen on 14–15 prosenttia. Kasvua vuodesta 1995 oli 22 miljardia markkaa, mikä selittyy lähes kokonaan toiminnan volyymin kasvusta ja elinkeinorakenteen muutoksesta. Suhteellisesti logistiikkakustannukset ovat kasvaneet vain hieman sitä mukaa kuin asiakastyytyväisyyteen ja toimitusvarmuuteen on panostettu enemmän. Suomalaisten yritysten logistiikkakustannukset ovat keskimäärin 10,2 prosenttia liikevaihdosta. Logistiikkakustannukset Suomessa ovat korkeammat kuin kilpailijamaissa, koska Suomi sijaitsee kaukana päämarkkinoilta ja asukkaita on harvassa. Lisäksi tuonin ja viennin rakenne vaikuttaa kustannuksiin.

Yritysten liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat saaneet aikaan muutosta liiketoimintamalleissa ja sitä myöten myös logistiikan painopisteet ovat muuttuneet. Logistiikkaselvitys 2001 listaa seuraavat nähtävissä olevat muutokset:

- Yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa ja liiketoimintaprosesseihin ja luopuvat samalla toiminnoista, jotka eivät kuulu niiden ydinosaamiseen.

- Markkinoilla on yhä enemmän yrityksiä, jotka pystyvät tarjoamaan asiakasyrityksille niitä palveluita, jotka eivät kuulu niiden omaan ydinosaamiseen.
- Asiakasrajapinnan toimintojen merkitys on korostunut nopeasti muuttuvien tarpeiden ja vaativampien asiakkaiden myötä.
- Tuotteiden elinkaaret lyhenevät, minkä seurauksena toimintojen ja resurssien muuntautumiskyvyn, joustavuuden, reagointinopeuden ja ennakkointikyvyn merkitys kasvaa.
- Aineettoman pääoman ja osaamisen merkitys korostuu.
- Nopeasti kehittyvä teknologia ja tietojärjestelmät vaativat jatkuvaa oppimista.
- Omistajat ja sijoittajat vaativat tehokasta pääoman hallintaa.

Fuusioiden ja uudelleenorganisointien jäljiltä logistiikan kustannustietoisuus on yrityksissä melko huonolla tasolla, mikä aiheuttaa vaikeuksia logistiikan kehittämässä, suunnittelussa ja päätöksenteossa. Toisaalta yritysten logistinen ajattelu on laajentunut oman yrityksen ulkopuolelle, jolloin logistiikkaa suunniteltaessa otetaan huomioon koko arvoketju. Yritykset verkostoituvat yhä voimakkaammin, ja ketjuajattelu on väistymässä verkostoitumisen tieltä. Tämän seurauksena suhteet palveluyrityksiin koetaan yhtä tärkeiksi kuin asiakkaisiin. Kuljetuspuolella kumipyöräliikenne on edelleen vahvoilla. Kumipyörillä kuljetettiin Suomessa vuonna 2002 noin 414 miljoonaa tonnia tavaraa, mikä kattaa noin 90 prosenttia kaikesta eri kuljetusmuodoilla kuljetetusta tavarasta. Rautatiekuljetukset tulevat volyymillaan kakkosena, mutta lentorahdin osuus tavarankuljetuksista on kasvamassa voimakkaasti. Tällä hetkellä lentorahdin osuus tonneina on noin prosentin luokkaa, mutta arvoltaan jo noin 10 prosenttia.

Kumppanuus vahvistuu ja tuo selviä kustannussäästöjä, kun toimitusketjun osapuolet käyvät yhdessä läpi osavaiheet ja kaikki kustannukset. Globalisoituminen ja teknologinen kehitys ovat johtaneet toimintarytmin nopeutumiseen. Organisaatioidenvälistä tiedonsiirtoa hyödynnetään yhä laajemmin. Tietojärjestelmät mahdollistavat entistä tarkemman tiedonsaannin loppuasiakkaiden – kuluttajien – käyttäytymisestä ja aikomuksista.

Kuljetusjärjestelmät perustunevat edelleen vuonna 2010 perusvirtoihin. Suomen syrjäisen aseman ja ohuiden tavaravirtojen vuoksi meille ei synny luontaisesti kovinkaan monia suoria yhteyksiä markkina-alueille tai hankinta-alueilta. Teollisuus ja kauppa sekä julkisen sektorin laitokset ulkoistavat logistiikkapalveluitaan. Informaatioteknologian ja automaation lisääntyminen kasvattaa logistiikan kehitysinvestointeja. Tämä vahvistaa jo nyt menossa olevaa maailmanlaajuisten logistiikkapalveluyritysten osuuden kasvamista. Mikäli liikenneinfrastruk-

tuurin nykyinen rahoitustaso säilyy, heikkenee infrastruktuuri pitkällä aikavälillä tavalla, joka nostaa logistiikkakustannuksia kilpailukykyämme selvästi vahingoittavalla tavalla. Yleinen mielipide on tuominut erityisesti liikenneverkkomme tason heikkenemisen, ja infrastruktuurin kehittämistä käsitellyt ministerityöryhmä onkin ehdottanut määrärahojen selvää lisäystä.

Logistiikkajärjestelmän muuttuessa tarvitaan uutta innovatiivista johtamista ja monipuolista johtamisosaamisen kehittämistä. Perinteinen johtajakoulutus ei yksinään riitä, vaan sitä täydentämään tarvitaan logistiikan oppeja ja ymmärrystä julkisesta talouspolitiikasta ja liiketaloustieteistä. Logistiikan alueelle on aina noussut joitakin uusia teemoja, kuten 1990-luvun lopulla ulkoistaminen ja kumppanuudet. Muutos on siis ollut jatkuvaa. Puolustusvoimien tuleekin kehittää johtamisen ammattilaisista päteviä logistiikan johtajia. Koulutusohjelman tulisi syventää osanottajien strategista ja liiketaloudellista osaamista sekä kehittää vuorovaikutustaitoja. Keskeisinä teemoina tulisi olla

- johtajuus ja johtajana kehittyminen; johtaminen muutostilanteessa
- logistiikan toimintaympäristö ja liiketaloustiede; logistiikan toimintaympäristön keskeiset muutostekijät ja logistiikan kehittämisen haasteet
- logistiikan strateginen johtaminen
- prosessijohtaminen, logistiikan prosessit ja niiden johtaminen
- logistiikkaan liittyvä lainsäädäntö ja yhteistyö muiden viranomaisien ja julkisen sektorin kanssa
- logistiikan tietojärjestelmät.

Kumppanuussuhde perustuu luottamukseen, yhteisiin tavoitteisiin omistautumiseen sekä kunkin osapuolen odotusten ja arvojen ymmärtämiseen. Usein tarkoituksena on parantaa tehokkuutta toimitusketjun vertikaalisella yhteistyöllä ja koordinoinnilla. Vertikaalisena verkostona voidaan ymmärtää yhden tuotteen, palvelun tai tuoteryhmän toimitusketjun osapuolia, jotka ovat sitoutuneet toimimaan yhteistyössä ja osallistuvat yhdessä tuotteen koko tilaus-toimitusketjun kehittämiseen ja tehostamiseen. Keskeistä kumppanuudessa on luottamus. Luottamusta voidaan kasvattaa esimerkiksi liittämällä sopimukseen henkilöstön vaihtoa tulostavasti.

Suomessa logistiikan johtamismallit pohjaavat staattiseen ajatteluun, josta on siirryttävä Supply Chain Management (SCM) -ajatteluun ja koko ketjun kehittämiseen ja pitemmällä aikavälillä Mind to Market -toimintaan. Logistiikan eri osa-alueiden vaihtoehtojen selvittäminen, uusien ideoiden nopea hyödyntäminen ja päällekkäisen työn välttäminen edellyttävät, että kaikki tahot, myös hankinnoista vastaavat,

ovat kehitysprojekteissa mukana alusta lähtien. Ohuiden materiaali-
virtojen ja syrjäisen sijainnin kompensoimiseksi on tavaravirtoja yh-
distettävä ja atk-suunnittelua, -ohjausta ja -seurantaa sekä atk-poh-
jaisen tiedonsiirron käyttöä lisättävä.

Suomessa lähestytään työvoimapulaa, johon on vastattava voimak-
kaalla koneellistamis- ja automaatioasteen kohottamisella. Työvoima-
pula edellyttää myös työn tekemisen joustojen selvää lisäämistä. Ul-
koistamisen voima perustuu materiaalivirtojen yhdistämisen ja erikois-
tutumisen tuomiin ylivoimatekijöihin. Logistiikkapalvelujen markkinoi-
den laajeneminen edellyttää vastuukysymysten yhdenmukaistamista
ja toiminnan pelisääntöjen tarkentamista. Lainsäädännön asemesta on
kehitettävä markkinaosapuolten omia toimintasääntöjä. Valtion ja
kuntien toimintojen yksityistämistä on jatkettava. Samalla on huoleh-
dittava, että julkisen sektorin logistiikkapalvelujen ostamistaito on
vähintään samalla tasolla kuin yrityksissä. Kaupunkien ja kuntien yh-
teistyötä logistiikassa on edistettävä. Julkisen vallan toiminnan kehit-
täminen edellyttää myös, että EU:n säädökset sallivat julkisen vallan
hankinnoissa yritysmäisen toiminnan.

Liikenne- ja viestintäministeriön (LVM) toimeksiannosta on käynnis-
tynyt neljäs logistiikkaselvitys (2006). Työryhmä selvittää Suomen lo-
gistiikan tilaa, kehityssuuntia ja kehitystarpeita. LOG4-työssä pyritään
selvittämään myös logistiikan asemaa yritysten sijoittumisessa ja mo-
nimutkaisuuden hallinnassa. Logistiikan johtajat ja yritykset saavat
selvityksestä tietoa alan kehityssuunnista ja kehitystarpeista. Yrityk-
set pystyvät myös asemoimaan omaa tilannettaan yleiseen kehityk-
seen.

Vahvistuva trendi on ulkoistaa nimenomaan logistiikkapalveluja nii-
hin erikoistuneille yrityksille. Puhutaan kolmansista osapuolista. Kol-
mannen osapuolen logistiikalla tarkoitetaan logistiikkapalvelujen tar-
joajia, jotka toimivat tavarantoimittajan ja ostavan yrityksen välillä. Ai-
kaisemmin yritykset ovat halunneet itse hoitaa kaikki logistiset toi-
minnot kuljetukset ja varastoinnin mukaan lukien, mutta vaatimusten
kasvaessa se on havaittu kannattamattomaksi. Yleensä logistiset
toiminnot pystyy tarjoamaan tehokkaammin ja halvemmalla niihin
keskittynyt yritys, samalla tavoin kuin valmistavat yritykset keskitty-
vät omaan ydinosaamiseensa. Kolmannen osapuolen logistiikan rin-
nalle on nykyisin tullut myös neljännen osapuolen logistiikka, jonka
edustajia kutsutaan myös logistiikkaintegraattoreiksi. Logistiikkainteg-
raattorit hallinnoivat asiakasyritystensä logistisia ketjuja, mutta ope-
ratiivisen toiminnan suorittaa jokin muu taho. Integraattorit ovat lu-
nastaneet paikkansa osana yritysten arvoketjua, joka monimutkais-

tuu liiketoiminnan kansainvälistyessä. Yksi yritys voi kuulua eri ominaisuuksissa eri asiakkaiden arvoketjuihin.

Logistiikassa kansainvälisesti merkittävin trendi on logistiikkapalvelujen ulkoistaminen kolmansille osapuolille. Teollisuus, kauppa ja julkinen sektori ovat jo nyt ulkoistaneet paljon logistisia palveluita, ja informaatioteknologian ja automaation lisääntyminen tulee kasvattamaan logistiikan kehitysinvestointeja. Tämän vahvistaa maailmanlaajuisten logistiikkayritysten osuuden kasvaminen. Se, millä tavalla logistiset toiminnot järjestetään, on monille yrityksille nykyään strateginen ratkaisu, ei pelkästään kustannusten aiheuttaja. Toisaalta tietoisuus logistiikan kustannusten aiheuttajista on edelleen monin paikoin hämärän peitossa, ja logistiikkaa ajatellaan pelkästään kuljetuksina ja varastointina, kun esimerkiksi hankintatoimi unohdetaan kokonaan. Maailmantalouden voimakas globalisoituminen tulee koven-tamaan kilpailua logistiikan alalla ja luo sille haasteita. Kuljettamisessa itsessään ei ole enää paljon kehittämistä, mutta painopiste siirtyykin tiedonsiirron kehittämiseen ja hallintaan. Kun tiedonsiirto verkotuu, poistuu esteitä kaupankäynnistä ja siihen liittyvistä kuljetuksista.

Puolustusvoimien logistiikan haasteet

Puolustusvoimien huollon kehitys alkoi vapaussodan improvisoituna järjestelmänä. Päämajatasolle organisoitiin heti sodan alkuvaiheessa materiaalin hankintaan ja joukkojen huoltoon tarvittavat johtoelimet. Sotajoukkojen huolto integroitui hyvin läheisesti yhteiskunnan järjestelmiin, koska välittömien rintamajoukkojen ulkopuolisia huoltolaitoksia ei puolustusvoimilla ollut.

Puolustusministeriöllä oli 1920- ja 1930-luvuilla keskeinen asema huollon johtamisessa. Jo tuolloin muodostui merivoimien ja ilmavoimien komentajille varsin itsenäinen rooli puolustushaaransa materiaalisessa kehittämisessä. Koska maailmankaupassa vallitsi vielä selkeä protektionismi ja pieni kansallisvaltio halusi varmistaa sotilaallista huoltovarmuuttaan, luotiin puolustusvoimille tuotantotoimintaan kykenevä huoltojärjestelmä varikoineen ja tehtaineen. Omavaraisuustavoite kääntyi osin myös itseään vastaan, sillä panssarintorjuntatykkien puute talvisodassa johtui pitkälti halusta valmistaa jo valittu ruotsalainen ase omissa tehtaissa.

Huollon johtaminen oli ylätasolla keskitettyä, mutta joukko-osastotalla hajanaista. Huollon koulutus kyettiin keskittämään 1930-luvulla huoltopataljoonaan. Talvisodan kokemusten perusteella huollon jouk-

kojen osaamisen taso oli hyvä, mutta huollon johtamista jouduttiin tarkastamaan. Puolustusministeriöstä tuli kiinteistöasioita lukuun ottamatta hallinnollinen yksikkö. Valtakunnallisessa huoltovarmuudessa olleet puutteet vaikuttivat varmasti osaltaan siihen, että Suomi hakeutui Saksan kanssasotijaksi ilman vahvistettua liittoa. Saksalla oli Pohjois-Suomessa jatkosodan aikana strategisia etuja puolustettavanaan, joten Suomen tukeminen huoltovarmuusasioissa ja sotilasmateriaalilla oli sille kannattavaa. Valtakunnan tasolla huollon keskitetty johtaminen osoittautui kesän 1944 ratkaisutaisteluissa oikeaksi.

Alueellisen puolustusjärjestelmän kehittymiseen vaikuttivat kylmän sodan uhkakuva ja erityisesti maavoimien suorituskyvyn puutteet. Sodan jälkeinen varikkokenttä oli muodostettu valvontakomission poliittisella ohjauksella. Alueellinen puolustusjärjestelmä kangistutti huoltojärjestelmän joukko-osastotasolla varuskunnalliseksi palvelujen tuottajaksi. Sotaa edeltänyt ja sotien aikana jatkunut huollon joukkojen tuottaminen pysähtyi. Huoltojoukkojen materiaalin kehittäminen pysähtyi kenttämuonitusta ja lääkintähuoltoa lukuun ottamatta. Huollon toimialajako oli vanhentunut eikä edesauttanut toimintojen läpinäkyvyyttä.

Alueellinen puolustusjärjestelmä vastasi kylmän sodan uhkakuvaan. Puolustusvoimien huollon kokonaisjohtamiselle aiheutui 1960–1990-luvuilla ongelmia alueellisesta puolustusjärjestelmästä. Elinkeinoelämän rakenteet alkoivat keskittyä valtakunnallisesti logistisen ajattelun kasvaessa. Liikkuvuus ja reagointinopeus korostuivat. Logistiikan ohjaus siirtyi alueetasolta valtakunnalliselle tasolle ja osin jopa maan rajojen ulkopuolelle. Toisaalta yhteiskunnan rakennemuutos lisäsi toimintojen ja väestön keskittymistä harvempiin kasvukeskuksiin. Osa tuotantotoiminnasta alkoi siirtyä ulkomaille. Huollon suunnittelun henkilövoimavaroja käytettiin alueellisen tason esikunnissa, kun olisi vaadittu voimakkaampaa valtakunnantason ohjausta. Pääesikunnan rooli huollon johtamisessa jäi vajavaiseksi. Puolustusvoimien huoltopäällikön alaisista toimistoista johdettiin kylläkin erilaisia varikoita ja huoltokouluja, mutta materiaalihankinnat hajautuivat. Merivoimilla ja ilmavoimilla hankintaorganisaation toiminta oli vakiintunut, kuten materiaalin edellyttämän varastoinnin ja muun huollon järjestäminen. Uutta materiaalia hankittaessa näissä puolustushaaroissa yleensä myös luovuttiin vanhasta.

Maavoimien huolto jakautui 1990-luvulla maanpuolustusalueiden järjestelmiin ja pääesikuntajohtoiseen Puolustusvoimien Materiaalilaitokseen. Pääesikunnassakin huollon johtosuhteet ja vastuut olivat epäselviä etenkin materiaaliasioissa. Merivoimat ja ilmavoimat olivat 2000-luvulle tultaessa edelleen keskitetysti johdettuja puolustushaaroja,

jotka huoltojärjestelmänsä varikkotasolla olivat luoneet vakiintuneet toimintatavat teollisuuden kanssa.

Vuoden 2008 johtamis- ja hallintojärjestelmän logistiikkajärjestelmän ratkaisumallit voidaan nähdä välttämättöminä välivaiheina. Hajallaan ollut maavoimien järjestelmä saadaan yhdistettyä. Seuraavana askeleena tulee olla Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen perustaminen. Sen johtosuhteet riippuvat Pääesikunnan ja puolustusministeriön tehtäväjaosta 2010-luvulla. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen yhteydessä on syytä tarkastella kaikkia niitä toimintoja, jotka voidaan määritellä tukitoiminnoiksi. Tällaisiksi voidaan käsittää ne tehtävät ja toimintatasot, jotka eivät kuulu sodan ajan perusyhtymään. Huoltojärjestelmien suurimpana haasteena on kehittää operatiivisille joukoille osaamiseltaan ja kalustoltaan nykyaikaisen taistelukentän vaatimusten mukainen valmius. Kotimaan puolustuksen tehtävien lisäksi tälle on tarve eurooppalaisessa kriisinhallinnassa sekä sotilaallisen liittoutumisen valmiudessa. Palkatun henkilöstön tasolla tulee poisoppia varuskuntakeskeinen huoltoajattelu, sillä palvelukeskusten mahdollisen ulkoistamisen myötä ne eivät enää kuulu organisaatioon.

Alueellisen huoltojärjestelmän tulevaisuus vaikuttaa 2020-luvulle siirtyäessä varsin kyseenalaiselta ilman todennäköistä toimintaverkon supistumistakin. Yhteiskunnan logististen palvelujen keskittyminen eurooppalaiselta ja globaaliltakin tasoilta johdetuksi aiheuttaa sen, että alueellisen huoltojärjestelmän integrointi ei takaa toimitusvarmuutta. Järjestelmiin joudutaan integroitumaan valtakunnallisella tasolla ja johtoportaat joudutaan sijoittamaan alueellistamispolitiikan vastaisesti alueille, joille logistiset toiminnot keskittyvät. Huoltorykmenttien määrä vähenee, ja osin ne siirtyvät sodan ajan joukoiksi. Materiaali siirtyy operatiivisten yhtymien huolto-osille, jolloin niiden huoltovastuulle voidaan liikkuvissakin sotatoimissa liittää erillisiä ase-lajiyksiköitä.

Logististen toimintojen johtaminen edellyttää tilannekuvaa, joka kykenee tuottamaan riittävän ennusteen ennakoivan suorituskyvyn nostamiseksi. Läpivirtausperiaatteella toimivien yhteiskunnan ja elinkeinoelämän logististen järjestelmien toimitushäiriöt heijastuvat aiempaa nopeammin puolustusvoimien järjestelmään. Tuotteiden tunnistus- ja seurantajärjestelmät optimoivat materiaalivirrat siten, että tuote on joko valmistuslinjalla, liikkumassa kauppaan tai loppukäyttäjällä. Paikallishankintamahdollisuudet katoavat lopullisesti. Tavanomaisen materiaalin, kuten elintarvikkeiden ja lääkkeiden, huoltovarmuus asettaa suoranaiset rajoitukset puolustusvoimien taistelukyvyyn ajalliselle säilymiselle sekä kestolle. Puolustusmateriaalin huoltovarmuus edel-

lyttää sotilaallista liittoutumista. Sotilaallisen avun vastaanottokyvyn ja antamisen järjestelyt on luotava ja harjoitettava ennen kriisiä.

Vaikuttaisi siltä, että puolustusvoimille jää vain operatiivisten joukkojen huoltojärjestelmä ja sen kouluttaminen. Integrointi tapahtuu lähes suoraan yhteiskunnallisiin järjestelmiin. Teollinen tuotanto ja korjaustoiminta sekä erikoissairaanhoido ovat muussa kuin omassa omistuksessa. Puolustusvoimien logistiikan johtaminen keskittyy alueelliselta tasolta enemmän strategiselle tasolle. Kenttähuollolla on oltava kansainväliset vaatimukset täyttävä osaaminen ja materiaali. Puolustusvoimien on osallistuttava yhteiskunnan logististen järjestelmien varmistamiseen. Sotilaallista huoltovarmuutta on oltava luomassa osana sotilaallista liittoumaa.

Puolustusvoimien logistiikkastrategia

Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmää ja logistista toimintatapamallia ollaan kehittämässä uuteen johtamisjärjestelmään liittyen. Logistista toimintatapaa ja yhteistoimintaa on pyritty toteuttamaan eräissä materiaalitoiminnoissa, kuten hankinnoissa, kunnossapidossa ja kuljetuksessa. Puutteena on ollut logistiikan kokonaisuuden ymmärtäminen, jäsentäminen, koordinointi ja ohjaus, mihin osaltaan on vaikuttanut puolustusvoimien logistiikan kentän laajuus. Perinteisesti logistiikkaratkaisut on tehty perustuen omavaraisuuteen logististen toimintojen ja kyvykkyyden osalta. Logistiikassa on tukeuduttu puolustusvoimien omaan huoltojärjestelmään eli esikuntiin, Puolustusvoimien Materiaalilaitokseen, muihin varikoihin ja laitoksiin sekä varuskuntiin ja varastoalueisiin. Palveluita on ostettu silloin kun niitä ei ole kyetty itse järjestämään tai niitä ei ole ollut tarkoituksenmukaista tuottaa itse ja ne on saatu muualta huomattavasti halvemmalla. Puolustusvoimien toimintaympäristön, materiaalsen valmiuden ja puolustusjärjestelmän kehittyessä omavaraisuus ei ole kaikissa toiminnoissa enää mahdollista.

Merkittävä askel kokonaisuuden ymmärtämiseksi on otettu käynnistämällä työ puolustusvoimien logistiikkastrategian laatimiseksi. Logistiikkastrategiassa on määritelty logistiikan tavoitteet ja tehtävät strategisella tasolla. Logistiikkaprosessit on kuvattu ja ne tarkentunevat puolustusvoimien prosessityön ja tutkimuksen myötä. Logistiikkastrategia pyrkii näin saamaan kaikki puolustusvoimien sisäisesti integroituneen ja verkostoituneen logistiikka- ja huoltojärjestelmän toimijat saman suunnittelun, ohjauksen ja koordinoinnin piiriin. Strategian hyväksymistä tulisi seurata sen saattaminen käytäntöön ja käytännön

toimenpiteiksi PTS-suunnittelun sekä toiminnan ja resurssien suunnittelun kautta, mikä on haastava ja aikaa vaativa tehtävä.

Puolustusvoimien logistiikan johtamisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat logistiikkastrategian luominen, logistiikkaprosessien määrittely ja niiden kytkeytyminen muihin prosesseihin sekä tarkoituksenmukainen organisointi. Yritysmaailmassa logistiikka on otettu varsin yleisesti osaksi yrityksen strategian ja liiketoiminnan suunnittelua. Logistiikan johtamisen ja ohjauksen on pohjauduttava logistiikkastrategiaan, jotta tavoitetila on kaikille selvä. Puolustusvoimien logistiikkastrategiassa määritetään logistiikan tehtävät ja tavoitteet sekä kehittämisen suuntaviivat. Logistiikkastrategian tavoitetilassa logistiikan ketjut ja niiden ohjausjärjestelmä on luotu. Lisäksi strategisella tasolla hallinnoidaan keskitetty sopiminen. Tavoitetilassa puolustusvoimien logistiikka- ja huoltojärjestelmällä on kyettävä tukemaan puolustusvoimien pääprosesseja, lisäämään valmiutta kohotettaessa integroitumista yhteiskuntaan ja koordinoimaan järjestelmän toimintaa sodan aikana. Logistiikan kehittämistarpeet arvioidaan vertaamalla puolustusvoimien muuttuvan toimintaympäristön asettamia vaatimuksia logistiikan nykytilaan. Lisäksi pyritään ymmärtämään globaalin yritysmaailman logistiikan toimintaa.

Logistiikan kehittämistarpeet pyritään täyttämään omaa toimintaa tehostamalla, kumppanuuksin tai logistiikan toimintoja ulkoistamalla. Näin saadaan määriteltyä puolustusvoimien logistiikan ydinosaminen. Logistiikkastrategian tulee antaa selkeä suuntaa logistiikan kehittämiselle sekä osoittaa kehittämisessä tarvittavat aika- ja henkilöresurssit. Logistiikkastrategiassa määritellään myös logistiikkaprosessit ja niiden suhde puolustusvoimien pääprosesseihin; logistiikka liittyy puolustusvoimien pääprosesseihin, jotka on määritelty puolustusvoimien prosessikäsikirjassa. Kiinteimmin logistiikka liittyy toiseen pääprosessiin: suorituskyvyn kehittämiseen ja ylläpitoon. Suorituskyky rakennetaan materiaalisen valmiuden sekä toimivan logistiikka- ja huoltojärjestelmän kautta, joka rakentuu logistiikka- ja huoltoratkaisun suunnittelusta, kehittämisestä ja ylläpidosta sekä huollon toteuttamisesta. Logistiikkaprosessit sisältävät logistiikka- ja huoltojärjestelmän ja huollettavan materiaalin kaikki elinjakson aikaiset vaiheet ja ne toiminnot, jotka elinjakson eri vaiheita toteuttavat.

Logistiikkaprosessit kytkeytyvät myös osin yritys- ja elinkeinoelämän logistiikkaprosesseihin. Yritys- ja elinkeinoelämän logistiikan toimijat on otettava huomioon logistiikan päätöksenteossa sekä toiminnan suunnittelussa. Logistiikan toimivuuden kannalta etenkin normaaliajan häiriötilanteissa tai kriisitilanteissa on olennaista logistiikan toimijoiden saumaton yhteistoiminta, joka voidaan saavuttaa vain toi-

mimalla jo perusvalmiudessa niin kuin kriisitilanteen tarve edellyttää. Yhteistoiminnan perusta luodaan rauhan aikana. Erityisen tärkeää yhteistoiminta on sotatalouteen ja huoltovarmuuteen liittyvien kumppaneiden kanssa, jotka on sitoutettava puolustusvoimien logistiisiin prosesseihin ja toimintaan.

Logistiikkastrategiasta siirrytään käytäntöön logistiikkaprosessien, osaprosessien ja alaprosessien, tehtävien määrittelyn ja työnkulkukäytännöiden laatimisen myötä. Prosesseja ja organisaatioiden rooleja, tehtäviä ja vastuita on tarkasteltava ennakkoluulottomasti prosessien tavoitteiden näkökulmasta. Samassa yhteydessä on arvioitava logistiikan kumppaneiden ja ulkoistamisen rooleja ja tehtäviä prosesseissa. Ulkoistaminen ei voi olla itsestäänselvyys tai itsetarkoitus, vaan alueelliset ja paikalliset eroavuudet on otettava huomioon. Ulkoistamisen vaikutuksista on tehtävä riskianalyysejä. Myös logistiikan toimintoja ja joudutaan tarkastelemaan uudelleen suhteessa logistiikan tehtäviin ja prosessien tavoitteisiin. Resursseja on suunnattava riittävästi puolustusvoimien logistiikka- ja huoltojärjestelmän kehittämiseen ja integroimiseen yhteiskunnan logistiisiin järjestelmiin. Kumppanuusajattelu antaa mahdollisuuksia logistiikka- ja huoltojärjestelmän kehittämiseen, kunhan vain kriisiajan kytkennät tulevat varmistettua. Muutostyö on toteutettava vaiheittain hankkeiden kautta. Järjestelmän rakenteiden muuttaminen on turvattava investoinneilla.

Logistiikkastrategiaa tarvitaan osoittamaan puolustusvoimien logistiikan tavoitteet, tehtävät ja kehittämisen suunta. Logistiikkastrategia luo yhteisen näkemyksen puolustusvoimien logistiikka- ja huoltojärjestelmästä ja sen kehittämisestä kohotettaessa valmiutta. Logistiikkastrategia kokoaa logistiikkaprosesseihin osallistuvat sekä materiaalien resurssien luontiin osallistujat yli organisaatorajojen saman suunnittelun ja ohjauksen piiriin. Sotatalous, huoltovarmuus ja hankintatoimi kuuluvat logistiikkaan. Logistiikkastrategia muuttuu strategiaksi vasta, kun sen sisällöstä on jaettu tietoa tarvittavassa laajuudessa. Tällä hetkellä logistiikka käsitteenä ja logistiset periaatteet ovat suhteellisen tuntemattomia. Strategian saattaminen käytäntöön on prosessin vaativin osuus, johon puolustusvoimissa on heti strategian vahvistamisen jälkeen paneuduttava. Samoin kuin yritysmaailmassa, on logistiikan oltava puolustusvoimissakin osa puolustusvoimien strategista suunnittelua, johtamista ja hallintaa.

Kirjoittaja (s. 1967) työskentelee tutkijaesiupseerina Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksella. (vesa.autere@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

- Eccles Henry E (1981) Logistics in the National Defence. Greenwood Press, USA.
- Haapanen Mikko, Vepsäläinen Ari P.J, Lindeman Taru (2005). Logistiikka osana strategista johtamista. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Haapanen Mikko (1993) Yritysjohdon logistiikka. Karisto Oy.
- Holcomb, Mary Collins – Mandrodt, Karl B. (2000) "The Shippers perspective: Transportation and logistics trends and issues". Transportation Journal, Vol. 40.
- Karhunen Jouni, Hokkanen Simo, Luukkainen Martti (2004) Logistisen ajattelun perusteet. Kopijyvä Oy, Jyväskylä.
- Karrus Kaij E (2003) Logistiikka. WS Bookwell Oy, Juva.
- Kivinen, Pasi – Lukka, Anita (2002) Value added logistical support service. Part One: Trends and new concept model. No. 137. Lappeenranta University of Technology.
- Kress Moshe (2002) Operational Logistics, The Art and Science of Sustaining Military Operation. Kluwer Academic Publishers, London.
- Laitinen, Mikko (1999) "Maailmankaupan globalisoituminen ja keskittyminen haasteita – Tiedonhallinnan merkitys logistiikassa kasvaa". Verkkouutiset 12.11.1999.
- Liikenne- ja viestintäministeriö: Kohti älykästä ja kestävää liikennettä 2025, ohjelmat ja strategiat vuonna 2000, Helsinki.
- Liikenne- ja viestintäministeriö: Logistiikkaselvitys 2001. 52/2001. Pikapaino 2001.
- O'Kovski, Mark J. (1999). Revolution in military logistics: An Overview, Army Logistician, January–February 1999.
- Pagonis William G, Cruikshank Jeffrey L (1992) Moving Mountains. Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War. Harvard Business School Press, USA.
- Puolustusvoimien huollon historia. Puolustusvoimien logistiikkastrategia, keskeiset pääperiaatteet. PEh-os 2006.
- Reimer, Dennis J. (1999). The Revolution of Logistics. Army Logistician, January–February 1999.
- Sakki, Jouni (1997) Logistinen Prosessi. Ohjaus – Yhteistyö – Lisäarvo. ELC Finland Oy MH Konsultit.

Simchi-Levi David, Kaminsky Philip, Simchi-Levi Edith (2004) Managing the Supply Chain.

Suomen logistiikkayhdistys ry (1999) Logistiikka 2010 - tavoiteohjelma. Suomen Logistiikkayhdistys ry, Helsinki.

Thorpe George C (2002) Pure Logistics. The Science of War Preparation. University Press of Pasific, Honolulu Hawaii.

Tuttle Jr William G.T. (2005). Defence logistics for the 21st century.

Vafidis, Dimitrios – Ojala, Lauri (1999) Logistiikkakeskuskonsepti. Edellytykset, järjestäytyminen ja toimintavaihtoehdot. B-2. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. (Verkkouutiset 1999)

Von Bagh Antero, Gunther Claus, Salmenkari Raimo (2000) 2000-luvun logistiikan johtaminen. WS Bookwell.

Ennakoiva johtaminen ja konstruktivismi

Pertti Kuokkanen

Johdanto

Tämän artikkelin tarkoituksena on tuoda esiin ennakoivaan johtamiseen liittyvien mallien rakentamiseen liittyviä perusteita. Tavoitteena on selventää ennakoivaan johtamiseen liittyviä prosesseja ja niiden perusteella luotavia malleja (konstruktioita) liittyen johtamiseen, tietämykseen, toimintaympäristöön, aikaan, suunnitteluun, päätöksentekoon ja toimeenpanoon.

Johtaminen on käyttäytymistä, ja siten ihmisen toimintaa. Ihmisen käyttäytyminen syntyy monien erilaisten ja samanaikaisesti vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutuksena. Kyetäksemme hallitsemaan ympäristöämme me yksinkertaistamme asioita. Käyttäytymistä selitetään usein yksinkertaisten syy- ja seurausmallien mukaisesti. Yksinkertaistetut mallit luovat käsitystä, jonka mukaan itse käyttäytyminenkin on yksinkertaista. (Wiio, 1998.) Ihmisen käyttäytyminen perustuu pääosiltaan oppimiseen ja päättelyyn, joten hän voi jatkuvasti muuttaa käyttäytymistään ympäristön muutosten mukaisesti. Mikään johtamis- tai päätöksentekotilanne ei ole irrallinen ilmiö. Mukana on suuri joukko taustatekijöitä: yksilö- ja yhteisötekijöitä, esineympäristöjä, häiriöitä, palautteita, viestimiä ja kanavia.

Tekoälyn ja kognitiotieteen innostamat tieteentekijät ja filosofit ovat vakuuttuneet, että vasta viimeisten 20–30 vuoden aikana olemme alkaneet ymmärtää tietoisuuden, ajattelun ja havaitsemisen ongelmia. Tekoäly ja kognitiotiede perustuvat oletukselle, että rationaalisuus on luonnollinen ominaisuus. Olion älykkyys ei riipu sitä tarkkailevan ja kuvailevan tutkijan uskomuksista eikä tämän haluista. Älykkyiden uskotaan ilmenevän kykynä päätellä, kykynä omaksua ja soveltaa tietoa, kykynä oppia, kykynä havaita fyysikaalisen maailman olioita ja käsitellä niitä, kykynä sopeutua uusiin tilanteisiin, kykynä ymmärtää asioiden välisiä suhteita, kykynä löytää merkityksiä, kykynä käyttää ja ymmärtää luonnollista kieltä. (Heinämaa ja Tuomi, 1989)

Eksaktien tieteiden piirissä konstruktioita ovat lähinnä matemaattiset ja tekniset aikaansaannokset, kuten kaaviot, kuviot, rakennelmat ja laitteet, tai toiminnat näiden aikaansaamiseksi. Konstruktioilla tarkoitetaan oliota, joka antaa ratkaisun johonkin epäselvyyteen.

maan. Konstruktion kehittäminen on ongelmaratkaisua, normatiivista siinä mielessä, että tavoite on saavuttaa lähtötilasta haluttu lopputila sekä tuloksena selvästi jotakin uutta. (Kasanen et al, 1991)

Intuitiivisesti on selvää, mitä konstruktivinen tutkimus yleisesti tarkoittaa: ongelmanratkaisua mallin, kuvion, suunnitelman, organisaation, koneen tms. rakentamisen avulla. Jopa filosofian yhteydessä voidaan puhua konstruktion menetelmästä sellaisissa tapauksissa, joissa maailma askel askeleelta rakennetaan perusaineksiksi oletetuista osatekijöistä, joko kappaleista, aika-avaruus-suikaleista, havaintotapahtumista, ajatuksista ja loogisista suhteista. Konstruktivisen tutkimuksen oleellinen osa on ongelman sitominen aiempaan tietämykseen sekä ratkaisun uutuuden ja toimivuuden osoittaminen.

Konstruktivistinen tutkimus on tavoitteiltaan selvästi normatiivista ja lähtökohdiltaan johtamiseen liittyvien ongelmanratkaisumenetelmien kehittämistä. Konstruktivismissa korostuu luovuus, innovatiivisuus ja heuristisuus. Luovuus ja innovatiivisuus luovat perustan ongelmanratkaisumenetelmän konstruoinnille, ja heuristisuus ilmenee ratkaisun askeleittain tapahtuvana kehittämisenä sekä testaamisena ja todentamisena käytännössä. Konstruktivismi pyrkii olemaan lähinnä positivistinen noudattaessaan kaavaa "hypoteettisluontoisen konstruktion kehittäminen ja sen testaaminen käytännössä". Tosin empiirinen aines on usein suppea; evidenssi perustuu osin loogiseen, osin hermeneuttiseen perusteluun, ja lopullinen verifiointi saadaan ajan mukana kehitetyn ratkaisumallin mahdollisena omaksumisena käytännössä. (Olkkonen, 1993)

Kirjoituksen rakenne on muodostunut kahdesta pääluvusta, joista ensimmäisessä käsitellään johtamisen mallien muodostumisen perusteita. Luvussa käsitellään ennakoivaa johtamista, tietämyksen muodostamista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Toisessa pääluvussa paneudutaan lyhyesti johtamisen mallinnukseen järjestelmäksi ottaen huomioon johtamisprosessi, toimintaympäristö ja aika sekä päätöksetön tukeminen. Artikkelin päättävässä luvussa kootaan yhteen artikkelin johtopäätökset.

Johtamisen mallien muodostuminen

Ennakoiva johtaminen

Jos halutaan ennakoida ongelmia ja saavuttaa haluttu lopputulos tulevaisuudessa, ei pidä rajoittua oletukseen, jonka mukaan nykyiset trendit jatkuvat tulevaisuudessakin. Ennakoivassa toiminnassa tulisi

selvittää haluttavia, mahdollisia ja todennäköisiä tulevaisuuksia, identifioida uhkia ja käännepeiteitä sekä muutosmekanismeja, jotta löydettäisiin toimenpiteet ja päätökset, joiden avulla toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan.

Ansoffin (1984) mukaan ennakoiva johtaminen kehittyi, kun epäjatkuvuudet alkoivat ilmaantua, mutta muutokset olivat vielä niin hitaita, että organisaatiot ehtivät ajoissa ennakoimaan tilanteen ja sopeutumaan siihen. Joustavaan sopeutumiseen perustuva johtaminen on muodostumassa olosuhteissa, joissa monet oleelliset haasteet kehittyvät liian nopeasti antaakseen tilaisuuden suunnitelmalliseen sopeutumiseen. Nykyisin ei ole realistista ajatella, että toteuttaminen aloitetaan vasta johdon hyväksymien täydellisten suunnitelmien valmistuttua.

Sydänmaanlakka (2003) on kehittänyt johtamisen viitekehyksen älykkäille organisaatioille analysoimalla johtajien tulevaisuuden työskentely-ympäristöä, johtajuutta ilmiönä ja prosessina sekä johtajuuskompetensseja. Tähän perustuen hän on kehittänyt älykkään johtamismallin, jossa johtajuus nähdään prosessina. Lisäksi on tärkeää huomata, että päämäärä ja visio antavat oikeutuksen johtajuudelle. Johtajuus perustuu aina yleisille periaatteille ja arvoille. Tulevaisuuden johtajat elävät turbulentissa ja kaoottisessa ympäristössä, missä todellinen voima toimeenpanolle tulee muutosten tunnistamisesta ja mahdollisuuksien oikea-aikaisesta hyväksikäytöstä.

Sydänmaanlakka on perustellut uutta viitekehystä käytettyjen mallien vanhanaikaisuudella, johtajien työskentely-ympäristön muuttumisella dramaattisesti sekä tieteen paradigman muutoksella, jossa konstruktivistinen paradigma on korvannut behavioristisen paradigman ja jossa tulisi siirtyä integroimaan parhaat edelleen toimivat ominaisuudet vanhoista.

Johtaminen on yleinen prosessi suunnittelua, organisointia, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Johtaminen voidaan kohdentaa organisaatioissa erillisille alueille, kuten "itsensä johtaminen", "henkilöjohtaminen", "asioiden johtaminen", "teknologian johtaminen", "markkinoiden johtaminen" tai "strateginen johtaminen".

Tietämyksen muodostaminen

Maailmassa oleva informaatio on joko fysikaalista, so. luonnollista tai aiheutettua materian järjestystä, tai kielellistä, so. ihmisen luoman kielien ilmaisuvoima ja käyttö. Informaation käsite on erotettava klassi-

sesta tiedon käsitteestä (tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus), koska lauseen informaatiivisuus on täysin neutraali suhteessa sen totuusarvoon. (Niiniluoto, 1992.) Lause (esim. ehdoton arvoväittäjä tai normi), jolla ei ole totuusarvoa, ei ole kognitiivisesti mielekäs, eli sillä ei ole tiedollista merkitystä, koska se ei väitä mitään maailmasta. Silti tällaisella lauseella voi olla tunteiden ilmaisemiseen tai herättämiseen liittyvää emotiivista merkitystä.

Waltzin (1993) mukaan

1. Havaitseminen on fyysinen prosessi, jossa aistitaan, kerätään, mitataan ja jäsennetään hankittua dataa. Se on kvantitatiivisten mittojen keräämistä, merkitsemistä ja lähettämistä jatkokäsittelyyn.
2. Datan mittaukset ja havainnot järjestetään esikäsittelmällä, kalibroimalla, suodattamalla ja indeksoimalla saatu data. Tietoelementit kohdistetaan, muunnetaan, suodatetaan, lajitellaan, indeksoidaan ja säilytetään jatkokäsittelyä varten.
3. Tieto saadaan aikaan sitomalla indeksoitu ja organisoitu data asia-yhteyteen kohdistamalla, korreloimalla, yleistämällä ja poistamalla ristiriitaisuudet.
4. Tietämys syntyy tiedon ymmärtämisen ja selittämisen avulla käyttäen päättelyä, perusteluja ja hallitsemalla tietoon liittyvä epävarmuus. Kun tietämystä sovelletaan suunnitelmien tai toiminnan toteuttamiseksi tehokkaasti halutun lopputuloksen saavuttamiseksi, puhutaan näkemyksestä.

Ajatteluamme ohjaa nykyään empiristinen tietokäsitys. Tiedonmuodostus nojaa niin voimakkaasti ihmisen ulkopuolisiin tekijöihin, että mentaalilla järjestelmällä ei nähdä olevan muuta funktiota kuin tiedon vastaanottaminen, muistaminen ja oikeiden vastauksien tuottaminen. Hermeneuttinen tietokäsitys ottaa huomioon myös yksilön tavan ja kyvyn tulkita todellisuutta ja omia havaintojaan. Tietoa on vasta ymmärretty tieto, jota on myös kyettävä puolustamaan ja kehittämään edelleen. Pragmatistisen tietokäsityksen mukaan ihmisen oma toiminta vaikuttaa tiedonmuodostuksessa sen lisäksi, mitä hän faktuaalisesti tietää tai miten hän tietämänsä ymmärtää. Tekemisen kautta harjaantuvat taidot ja ihmisen osallisuus tapahtumiin, kaiken kaikkiaan hänelle kertyvä kokemus ymmärretään kaikkein keskeisimmäksi tiedonmuodostuksen perustaksi. (Venkula, 1993)

Ongelman ratkaiseminen ja päätöksenteko

Ongelmanratkaisu perustuu suuressa määrin opituille ja tehtäväkoh-
taisille ratkaisumalleille, joita voidaan yhdistää ratkaisun konstruoim-
tiprosesseissa uusiksi kokonaisuuksiksi. Kun on oppinut jonkin menet-
telytavan, on samalla oppinut myös, miten selviytyä uusista vastaa-
vanlaisista tilanteista. (Laarni et al, 2001 ja Madsen, 1983)

Tietämyksen esittämisessä (knowledge representation) tutkitaan, min-
kälaisilla symbolisilla kielillä ja rakenteilla tietoa voidaan esittää. On-
gelmien ratkonnassa (problem solving) puolestaan tutkitaan algorit-
meja, ts. toiminnallisia menetelmiä, muistissa esitetyn tiedon tehok-
kaaksi hyödyntämiseksi ratkaisua etsittäessä. Tiedon hyväksikäyttö
riippuu sen muodosta ja merkityksestä. Tapauspohjaisen päättelyn
(case-based reasoning) ajatuksena on perustaa ongelman ratkonta
päättelyn sijasta muistamiseen. Ongelma ratkaistaan hakemalla mah-
dollisimman samanlainen jo ratkaistu tapaus aikaisemmista tapauksis-
ta ja palauttamalla uuden ongelman ratkaisu siihen. (Hyvönen, 1993)

Ongelmanratkaisuprosessi voidaan jakaa seitsemään aliprosessiin (An-
derson et al, 1997): ongelman tunnistaminen ja määrittely, ratkaisu-
vaihtoehtojen määrittely, vaihtoehtojen arviointiin käytettävien kri-
teerien määrittely, vaihtoehtojen arviointi, vaihtoehdon valinta eli
päättöksen tekeminen, valitun vaihtoehdon toimeenpano sekä tulos-
ten arviointi. Päättöksen tekemistä edeltää päätösvaihtoehtojen val-
mistelu. Päätösvaihtoehtojen systemaattisessa muodostamisessa voi-
daan käyttää selkeitä kysymyksiä ohjaamaan ennakoivia toimenpitei-
tä. Taulukko 1 esittää erään tavan hahmottaa ennakoivia vaihtoehto-
ja.

Elementti	Laadinnan luonnehdinta	Mihin kysymykseen vastaa
1. Laadullinen menetelmä	Tuloksena ennustetuista tapahtumista kertovia, aikaulottuvuuksia vailla olevia tulevaisuuksia.	Mitkä ilmiöt todennäköisesti vaikuttavat organisaation suunnitelmiin?
2. Määrällinen menetelmä	Syvennyttään laadittuun kvalitatiiviseen ennusteeseen tarkoituksena määrittää esiintymisaste	Miten ilmiöt voidaan mitata ja mikä esiintymisaste on merkityksellinen suhteutettuna organisaation teknologisiin tai toimintatavoitteisiin?
3. Aikaan perustuva menetelmä	Syvennetään laadittua kvalitatiivista ennustetta tarkoituksena ajoittaa esiintyminen	Milloin merkityksellinen esiintymisaste saavutetaan?
4. Todennäköisyysarviointi	Laaditaan subjektiivinen arvio esiintymisasteen ja ajoituksen paikkansa pitävyydestä	Miten todennäköistä esiintymisaste on ja millä luottamuksella voi suhtautua ennustettuun ajoitukseen?

Taulukko 1. Ennakointisystematiikan elementit (Jones ja Twiss, 1978)

Johtopäätöksiä

Johtamisen tavoitteena voidaan nähdä mahdollisimman tehokas toiminta optimoiduin tai käytössä olevin resurssein. Tavoite määritellään ja nähdään yksittäisenä mutta erittäin keskeisenä vaikutuskohteena, jonka saavuttamiseen omat voimavarat riittävät. Tämän tavoitteen saavuttamisen tarkoituksena on lisäksi sekundäärisesti lamauttaa ympäristö tai rakenne ja saada sitä kautta aikaan haluttu kokonaisvaikutus. Tällaisen toiminnan tulos voidaan saavuttaa, mutta uhkana on jäädä tilaan, jossa kokonaistavoitetta ei saavuteta. Silloin jatkotoimintaan vaikuttamaan voi jäädä merkittäviä häirtatekijöitä, esimerkiksi

sissisota ja terrorismi, joita ei kyetä tukahduttamaan massamaisesti tai kollektiivisesti.

Johtamisen tarpeiden kannalta relevantin informaation löytäminen edellyttää käsitystä johtajan ja organisaation omista tarpeista. Johtajan tulee oppia paremmin erottamaan oman toiminnan kannalta olennainen informaatio epäolennaisesta, olipa tämä epäolennainen kuinka kiinnostavaa tahansa. Samalla on tärkeää kehittää kykyä keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan ja kykyä valita vain tehtävän kannalta relevantti informaatio. On tärkeää tiedostaa, että vaikka informaatioteknologian kehittyminen auttaa meitä keräämään, säilyttämään ja välittämään yhä suurempia informaatiomääriä yhä tehokkaammin, se ei itsessään auta meitä tulkitsemaan tai jalostamaan informaatiota entistä tehokkaammin ja paremmin (Koski, 1998).

Johtaminen, tiedonmuodostuminen ja ennakoiva päätöksenteko ovat ympäristöön ja aikaan sidottuja toimintoja. Ne ovat luonnostaan toimintoja, jotka voidaan helposti kuvata prosesseina ja jotka siten kytkyvät ajan käsitteen oleellisenä osana toimintoa.

Johtamisen mallinnus järjestelmäksi

Järjestelmämallissa painotetaan järjestelmän toiminnallisuutta eli dynaamisuutta. Järjestelmä vastaanottaa syötettä ympäristöstään, työstää syötteen ja luovuttaa tuotoksen ympäristöön. Palaute säätelee syötteenottoa ja työstötapahtumaa. Siten järjestelmä on itsesäätelinen. Järjestelmämallin etuna on se, että malli sallii minkä tahansa tason – koko järjestelmän tai sen osien – tarkastelun.

Johtamisen prosessointi

Nykyaikaisessa johtamisessa on oleellista palaute ja oppiminen, sisäänrakennettu muutoksen mahdollisuus johtamiseen ja sen takana olevaan malliin. Tässä mielessä transformatiivinen johtamisen malli on prosessi. Prosessiin liittyy tiedon saaminen prosessista itsestään, prosessin tuloksista (vaikutuksesta) ja prosessiin liittyvistä muista järjestelmistä, esimerkiksi ympäristöstä. Näiden perusteella muokataan prosessia ja sen pohjana olevaa mallia. Oleellista prosessissa on päätöksenteon tiedon (olevan, uuden ja palautteen) prosessointi, tiedon vertaaminen toiminnan malliin, mallintaminen, toiminta, toiminnan palaute ohjaamaan toiminnan ohjaamista eli päätöksentekoa.

Monimutkaisuuden ja muutoksen hallinnan keskeinen keino on verkostomuotoinen toiminta. Sen hallitseminen tulee yhä tärkeämmäksi organisaatioille ja yksilöille. Monimutkaisuuden ja muutoksen hallinnan välineitä ovat jatkuva, oppiva prosessi, mallintaminen ja simulointi sekä niihin perustuva ennakointi, ennustaminen ja kokonaisuuden hallinta.

Perinteisistä johtamisprosessin osista on laadittu ennakoiva rinnakkaismalli (Kuokkanen, 2004). Malli sisältää samat prosessit kuin sarjallinen malli, mutta prosessien asema toisiinsa nähden on muuttunut ajallisesti. Prosessit sisältävät esimerkiksi seuraavat aliprosessit:

1. Tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito: yleistilanteen kartoitus, oman tilanteen kartoitus, kilpailutilanteen kartoitus, tilanteen kehittymisen arviointi.
2. Valmistelu: tehtävän erittely, halutun loppuasetelman tai -tilan määrittely, olosuhdeanalyysi, toimintamahdollisuuksien kartoitus, vaihtoehtojen määrittäminen, tilanneanalyysi tai -pelaaminen vaihtoehtojen kesken.
3. Päätöksenteko: päätöskriteerien muodostaminen, vaihtoehtojen vertaileminen, päätöksen tekeminen ja julkaiseminen.
4. Toteutus: päätöksen mukaisen toiminnan suunnittelu, toimeenpanon suunnittelu ja toimeenpano.

Rinnakkaisessa prosessissa kaikki aliprosessit (2, 3 ja 4) toimivat rinnan tilanteen seurannan (1) kanssa. Tilanteen muuttuminen voi aiheuttaa erikseen tai samanaikaisesti muutoksia ja toimenpiteitä muissa aliprosesseissa. Tämä tarkoittaa sitä, että tilanteen seurannan rinnalla myös valmistelu, päätöksenteko ja toteutus ovat aktiivisia toimintoja koko johtamistoiminnan ajan. Niiden aktiivinen toimintataso tai valmius vaihtelee kokonaistoiminnan aikana. Aliprosessit limittyvät keskenään ja muodostavat keskenään verkon aktiivisimman toiminnan ajaksi.

Yllätyksellisessä tilanteessa päätös joudutaan tekemään parhaan käytettävissä olevan tiedon perusteella. Silloin korostetaan tavoite-tuotossuuntautunutta toimintaa, joka edellyttää rationaalisuuteen perustuvaa ohjausta. Tässä yhteydessä on otettava huomioon myös ympäristön epätietoisuus ja epävarmuus. Tämän vuoksi ei aina tarvitse pyrkiä ratkaisuun täydellisen tiedon perusteella; tavoitteena on ympäristöä parempi ratkaisu tiedon ja ajan suhteen. Päätöksen teon hetki näyttäisi siis tarkoittavan suhteellisen lyhyttä ajanjaksoa, joka on intensiivisesti omistettu päätökselle. Hetki on erityinen ajanjakso, jolloin tapahtuu joko itsessään merkittäviä tai ennakoivia asioita (Kampinen, 2000).

Nykyinen erittäin usein referoitu malli on John Boydin kuuluisa "OODA Loop" (Observe–Orient–Decide–Act) niin sotilasyhteisössä kuin sen ulkopuolellakin liike- ja tiedemaailmassa. Mallin tärkein osa on hahmottamisvaihe (Orient), jossa huomioidaan kulttuuritausta, geneettinen perimä, uusi tieto, aikaisemmat kokemukset ja analyysi-synteesi-prosessi. Alkuperäinen OODA Loop on usein pelkistetty ja on oletettu, että ketjun läpikäynnin nopeus on ratkaisevin tekijä. Tämä ei aina ole mallissa mahdollista, kun otetaan huomioon kaikki malliin sisältyvät tekijät. OODA Loopin ymmärtäminen (sen epälineaarisuus) ja sisäistäminen (lukuisat palautesilmukat) antavat päätöksentekijälle mahdollisuuden lyhentää aikaa havainnon ja toimeenpanon välillä, jolloin hän voi valita yllättävimmän toimintavaihtoehdon ennakoitavissa olevan tehokkaimman sijasta. (Boyd, 2004)

Toimintaympäristö ja aika

Organisaation ympäristö on muuttuva suhteessa aikaan. Rationaalisten mallien käsitteelliset rakennelmat ovat usein perustuneet yksinkertaiselle oletukselle, että tuo muutos on ennustettavissa ainakin tilastollisessa mielessä tai todennäköisyyksin tarkasteltaessa. Näin kuitenkin ei ole, vaan ympäristöjä voidaan tarkastella ainakin kolmella eri tyyppillä. Esimerkiksi Salmela (1996) erottaa kolme toimintaympäristötyyppiä seuraavasti:

1. turbulenti ympäristö, jossa muutosten määrä on suuri ja ennustettavuus muutoksille pieni
2. dynaaminen ympäristö, jossa on paljon muutoksia, mutta muutokset ovat vähintäänkin ennustettavissa menneistä ilmiöistä ja kokemuksista
3. vakaa ympäristö, jossa on vähän muutoksia, ja muutokset ovat ennustettavissa menneistä ilmiöistä ja kokemuksista.

Järjestelmän epäjatkuvuutta, aikariippuvuutta ja ajan palautumattomuutta voidaan mallintaa ja testata ainoastaan epälineaarisen dynamiikan kehyksessä. Kun ilmiöt muuttuvat, prosenttiluvut, keskiarvot ja korrelaatiot eivät enää pidäkään paikkaansa. Kun ne on kerran ehditty laskea, asiat ovat taas muuttuneet. Kaaosteoreettinen muutosilmiöitä ja epäjärjestystä kuvaava mallintaminen on askel kohti dynaamisempaa reaalimaailman ymmärtämistä ja selittämistä. (Aula, 1999)

Järjestelmän kaaoksen kvantitatiivinen tutkimus edellyttää järjestelmän dynamiikan kvantitatiivista ymmärtämistä. Se perustuu järjestelmän kehityksen perusyhtälöiden hyvään ymmärtämiseen, joka voidaan tietokoneessa liittää tarkkuuteen. Järjestelmän dynamiikka voidaan rakentaa pitkistä järjestelmän tuottamista aikasarjoista. Käyttäytymis-

tieteissä, esimerkiksi johtamisessa, perusliikeyhtälöiden rakentamiseksi ei ole saatavilla riittävän tarkkoja aikasarjoja tai niiden tuottaminen on vaikeaa, ja lisäksi niiden dynamiikka ei yleensä ole yksinkertaista. (Ruelle, 1992)

Ajan mittaaminen liittyy sen kvantitatiivisiin tai metrisiin ominaisuuksiin. Näistä erotetaan ajan kvalitatiiviset tai topologiset ominaisuudet, joita ovat muun muassa järjestys ja suunta. Lineaarisuus ja sykliisyys kuuluvat, järjestyksen ja suunnan tavoin, ajan laadullisiin ominaisuuksiin. Lineaarisuutta voidaan havainnollistaa suoran ja sykliisyyttä ympyrän avulla. Ajan kokemisesta voidaan erottaa ajan todellinen luonne. Koettu aika jäsentyy menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden peräkkäisyydeksi siten, että nykyhetki koetaan välittömästi, muisti silloittaa menneen nykyiseen ja ennakoiti liittyy nykyisen tulevaan. (Siitonen, 2000)

Koska tieto kasvaa ajan funktiona ja vastaavasti käytettävissä oleva aika vähenee samanaikaisesti, johtamistoiminnan perusteeksi on määritettävä toiminnallinen ajanjakso, joka sisältää optimoidun päätöksentekohetken. Ajanjakson pituus ja päätöksentekohetki riippuvat organisaation tehtävästä ja suorituskyvystä sekä päätöksentekijän riskinottokyvystä. ”Taktinen”, ”operatiivinen” ja ”strateginen” aika on erotettava toisistaan selkeästi.

Päätöksenteon tukeminen

Ihmisten on kyettävä nopeasti, tehokkaasti ja luotettavasti poimimaan ennalta määrättyjä signaaleja ja merkkejä sekä reagoimaan niihin. Ajallisesti ja paikallisesti määräytyvän fyysisen avaruuden sijasta ihmisen on toimittava moniulotteisissa merkkien ja symbolien avaruuksissa. Asiantuntijajärjestelmät sisältävät tieteellistä tosiasiatietoa ja heuristisia toimintasääntöjä eli taitotietoa. Tiedon ja tietämyksen koaminen tietokoneisiin on päätöksentekijälle hyödyllinen apuväline, mutta vaatii taitoa käyttää näitä ominaisuuksia tehokkaasti hyväksi.

Käsitteellisesti voidaan erottaa johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvät järjestelmät seuraavasti:

1. Kun etsitään vastausta kysymykseen ”Mikä on...?”, tarkoitetaan johtamisen tietojärjestelmää.
2. Kun mallinnetaan tulevaisuuden vaihtoehtoja, eli ”Mitä tapahtuu, jos...?” (What-if-analyysi), tarkoitetaan ennakoivaa johtamisen tietojärjestelmää.
3. Kun etsitään parasta vaihtoehtoa, eli ”Mikä vaihtoehto on paras?”, niin kysymyksessä on päätöksenteon tukijärjestelmä.

Luokittelun, päättelyn ja tulkinnan prosessit ovat perusteiltaan samoja niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessakin päätöksenteossa. Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien käytössä pyritään loogiseen todisteluun ja objektiivisuuteen perustuen havaintoaineistoon. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysia voidaan soveltaa saman tutkimusaineiston analysoinnissa. Kvantitatiivisessa analyysissa argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten ja tilastollisten yhteyksien avulla.

Organisaation ympäristön luotauksessa käytetään paljon määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Kaaoksen näkökulmasta tilastolliset kvantitatiiviset menetelmät voivat kuitenkin tutkimuksen pätevyuden kannalta osoittautua jopa haitallisiksi, koska ne todennäköisesti joutuvat sivuuttamaan kaaottisen ilmiön kvalitatiivisia puolia. Tästä seuraa, että vaikka tilastolliset menetelmät ovat edelleen hyödyllisiä, niiden roolin tulisi siirtyä hallitsevasta avustavaksi. Niiden tuottamaa tietoa voidaan edelleen käyttää hyväksi, mutta vain ilmiöiden kuvaamiseen, ei niiden selittämiseen. Kvalitatiivisten menetelmien osuus kasvaa potentiaalisesti kaaottisten ja ylipäätään epälineaaristen järjestelmien tutkimuksessa. (Aula, 1999)

Oman toiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa uhkat ja tiedostaa omat heikkoudet. Uhkien ja heikkouksien arvioinnissa edetään riskien arviointiin, jolloin otetaan huomioon myös mahdolliset onnistuvien ulkopuolisten vaikutuksien aiheuttamat riskit. Riskien täydellisen poistamisen sijasta on yleensä tyydyttävä riskien hallintaan. Uhkien ja heikkouksien analysoinnin pohjalta tehdään riskien analysointi. Kunkin heikkouden poistamiseksi tai vähentämiseksi valitaan riittävät toimenpiteet.

Riskienhallinnan avainkysymyksenä on selvittää, mitkä tiedot ja toiminnot, millä vaatimustasolla ja mille osapuolelle tulee turvata. Kyse on siis laajasta tiedon luokittelusta. Vakuutusyhtiöiden riskienhallinnan mukaan riski on tapahtuman todennäköisyyden ja seurauksien hinnan tulo. Tätä voidaan soveltaa uhan määrittelyyn siten, että uhka on uhan toteutumisen ja uhan seurausten tulo. (Savisalo, 2001)

Uhkien absoluuttisten todennäköisyyksien mittaaminen tai luotettava arviointi ei ole kaikilta osin mahdollista. Arviointia vaikeuttaa yksittäisten uhkatekijöiden nopea vaihtelu epätodennäköisestä hyvin todennäköiseksi. Ammattimaiseen uhkaan kuuluvat oleellisina tekijöinä huomaamaton toiminta, pieni paljastumisen ja kiinnijäämisen riski sekä laajat harhautukset. Uhkien taloudelliset ja toiminnalliset seuraukset ovat jossain määrin helpommin määritettävissä, jos voidaan määrittää uhan pahimmat toteutumistavat. (Savisalo, 2001)

Johtamisen kannalta on tärkeää pystyä mallintamaan tilanteita uhkien ja riskien osalta avustamaan päätöksentekoa siten, että jatkossa toiminta ei kohdistu riskin eksaktiin arviointiin vaan seurauksien minimoimiseen ja toiminnan jatkamiseen mahdollisimman pienin kustannuksin.

Pohdintoja

Organisaatiot syntyvät niihin kuuluvien ihmisten tekemistä suunnitelmista ja toimenpiteistä. Organisaatiot saavat muotonsa niistä kognitiivisista malleista, jotka sisältävät piirustukset siitä, millaisia organisaatioiden tulisi olla. Jos organisaation syntyä ohjaavat konemaailman kognitiiviset mallit, organisaatio saa konemaailman järjestelmien piirteitä. Jos syntyminen lähtee kaoottisista kognitiivisista piirustuksista, organisaation rakenne tulee olemaan kaoottinen. Organisaation toimijoiden kognitiiviset mallit vaikuttavat organisaation rakenteeseen, kulttuuriin ja toimintastrategiaan. (Aula, 1999)

Vastoinkäymiset lisäävät epävarmuutta, koska päätöksentekijä ei aina saavuta haluamaansa. Käytännöllinen näkökulma epävarmuuteen on määritellä epävarmuus tiedon puutteena. Toiminnan tulokset eivät aikataulun tai vaikutusten osalta vastaa asetettuja tavoitteita. Looginen johtopäätös on, että aikakäsite on erilainen eri tilanteissa ja eri organisaatiotasolla.

Uusien johtamisjärjestelmien on kyettävä vastaamaan joustavasti yllättäen vastaan tuleviin tarpeisiin. Oikea-aikainen tilannekuva toimintaympäristöstä on kilpailuetu taistelussa tai kaupankäynnissä. Päätöksentekijällä on etulyöntiasema, kun hänellä on mahdollisuus valvoa ja rajata vastustajiensa saamaa informaatiota.

Informaatioylivoima voi ilmetä myös niin, että päätöksentekijä näkee näkymättömän vihollisen pikemminkin sarjana toimintoja kuin konkreettisina objekteina. Operaation johtaminen tällaisessa tapauksessa edellyttää aiempaa enemmän rinnakkaisuutta suunnittelussa ja suunnitelmien toimeenpanossa. Päätöksentekijän aikomusten samoin kuin tilannetietojen tulee olla eri tasoilla toimivien alaisten helposti saatavissa ja käytettävissä mahdollisimman aikaisin.

Johtopäätöksiä

Konstruktiivinen ote lähtee ratkaistavasta ongelmasta ja pyrkii sen ratkaisemiseen tai ratkaisumenetelmän kehittämiseen. Tällä otteella on selvä suunnittelutieteellinen piirre ja sen tieteenkriteerinä on tuloksen todentaminen käytännön sovelluksin. Kyse on ongelmaratkaisuun tähtäävästä normatiivisesta tutkimuksesta, jossa yhdistyvät ongelman päämäärähakuinen, innovatiivinen työstäminen, ratkaisun empiirinen, käytännön tasolla osoitettu toimivuuden testaaminen sekä ratkaisun soveltamislauseen laajuuden tarkastelu.

Konstruktivistisesta näkökulmasta tuotteet ovat malleja, joista voidaan jalostaa toiminnallisia prosesseja ja/tai fyysisiä laitteita. Ymmärrämmekö nämä tulokset oikein? Onko mahdollista, että järjestelmä ymmärretään väärin esimerkiksi sille asetettujen tavoitteiden takia, tai että sillä on väärä nimi, jonka perusteella siihen kohdistuu arvolataus, jota se ei voi lunastaa? Esimerkkinä voidaan käyttää JOTIa (johtamisen tietojärjestelmä), joka on siis tietojärjestelmä, ei johtamisjärjestelmä! JOTI sai aikanaan nimenomaan arvostelua sen puutteellisen toiminnallisuuden näkökulmasta, kun uudet käyttäjät ymmärsivät sen johtamisjärjestelmäksi eikä se vastannut heidän mahdollisiin vääristä oletuksista muodostuneisiin mielikuviinsa.

Siirtyminen ongelmien ja tarpeiden ratkaisemisesta niiden hallintaan vaatii merkittäviä panoksia tiedon käsittelyyn. Oppiva prosessi on jatkuvaa toimintaa, oppimista, palautteen käsittelyä, prosessin ja siihen liittyvän mallin jatkuvaa muokkaamista, muutoksen hallintaa, tiedon käsittelyä, avoimiin järjestelmiin liittyvää toimintaa. Oppiva prosessi on nykyaikainen käsitys prosessista. Tekeminen ei riitä, on ymmärrettävä ja osattava muuttaa sen perusteella syvällä olevia malleja ja käyttäytymisen lähtökohtia.

Monimutkaisuuden ja muutoksen hallinnan keskeinen keino on verkostomuotoinen toiminta. Sen hallitseminen tulee yhä tärkeämmäksi organisaatioille ja yksilöille. Monimutkaisuuden ja muutoksen hallinnan välineitä ovat jatkuva, oppiva prosessi, mallintaminen ja simulointi sekä niihin perustuva ennustaminen ja kokonaisuuden hallinta.

Konstruktivismi yleistää asioita ja siten mallit ovat yksinkertaisempia kuin varsinainen mallinnettava kohde. Tämä vaikuttaa mallien yhdistämiseen ja suurempien rakennelmien luontiin ja käyttöön. Vastavasti myös aikakäsityksen ymmärtäminen on keskeistä mallien luonnissa ja niiden käytössä. Tässä artikkelissa esitetyt periaatteet tulee ottaa huomioon rakennettaessa uusia johtamiseen liittyviä järjestel-

miä. Ennakoivaan johtamiseen liittyvät mallit (konstruktiot) ainakin johtamisesta (tietämys, päätöksenteko, mukaan lukien riskit ja toimeenpano), toimintaympäristöstä ja ajasta.

Kirjoittaja Pertti Kuokkanen (s.1962) työskentelee Lievestuoreen Varikon päällikkönä. Kirjoittaja on filosofian maisteri ja jatko-opiskelija Helsingin yliopiston tietojenkäsittelytieteen koulutusohjelmassa. (pertti.kuokkanen@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Anderson, David R. & Sweeney, Dennis J. & Williams, Thomas A. (1997) An Introduction to Management Science. West Publishing Company, USA.

Ansoff, H. Igor (1984) Strategisen johtamisen käsikirja. Otava, Keuruu.

Aula, Pekka (1999) Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Loki-Kirjat, Helsinki.

Boyd, John (2004) The OODA "Loop". http://www.d-n-i/fcs/ppt/boyds_ooda_loop.ppt (16.2.2004).

Heinämaa, Sara & Tuomi, Ilkka (1989) Ajatuksia synnyttävät koneet, tekoälyn unia ja painajaisia. WSOY, Juva.

Hyvönen, Esko (1993) Tekoäly ja tietämystekniikka. Kirjassa: E. Hyvönen, I. Karanta, M. Syrjänen (toim.): Tekoälyn ensyklopedia. Gaudeamus, Hämeenlinna.

Jones, Harry & Twiss, Brian (1978) Forecasting technology for planning decisions. Shanghai Printing Press Ltd, Hong Kong.

Kamppinen, Matti (2000) Hetken hurmaa: etnokronografisia löydöksiä. Kirjassa: Pihlström, Sami; Siitonen, Arto; Vilkkö, Risto (toim.): Aika. Gaudeamus, Helsinki.

Kasanen, Eero & Lukka, Kari & Siitonen, Arto (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3, s. 301–327.

Koski, Jussi T. (1998) Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatioista ja tietoyhteiskunnasta. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Kuokkanen, Pertti (2004) The Basis for Anticipatory Decision-Making. Publication series 1, Research report n:o 27, National Defence College, Department of Management and Leadership, Oy Edita Prima Ab, Helsinki.

Laarni, Jari & Kalakoski, Virpi & Saariluoma, Pertti (2001) Ihmisen tiedonkäsittely. Kirjassa: Saariluoma, Pertti, Kamppinen, Matti, Hautamäki, Antti (toim.). Moderni kognitiotiede. Gaudeamus Kirja, Oy Yliopistokustannus University Press Finland, Yliopistopaino, Helsinki.

Madsen, K. B. (1983) Yleinen psykologia. Weilin+Göös, Espoo.

Niiniluoto, Ilkka (1992) Informaatio, tieto ja yhteiskunta, filosofinen käsitteanalyysi. Valtion Painatuskeskus.

Olkkonen, Tauno (1993) Johdatus teollistaloudelliseen tutkimustyöhön. Helsinki University of Technology, Industrial Economics and Industrial Psychology, report no 152, Otaniemi.

Ruelle, David (1992) Sattuma ja kaaos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Salmela, Heikki (1996) The Requirements for Information Systems Planning in a Turbulent Environment. Publications of Turku School of Economics and Business Administration, series A-1:1996, Turku.

Savisalo, Sauli (2001) Informaatiouhan vaikutus tietoyhteiskunnan tietotekniisiin järjestelmiin. Lisensiaatintyö, Teknillinen korkeakoulu, Espoo.

Siitonen, Arto (2000) Ajan suunta. Kirjassa: Pihlström, Sami; Siitonen, Arto; Vilkkö, Risto (toim.): Aika. Gaudeamus, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti (2003) Intelligent Leadership and Leadership Competencies – Developing a leadership framework for intelligent organizations. Doctoral dissertation. Helsinki University of Technology, Espoo.

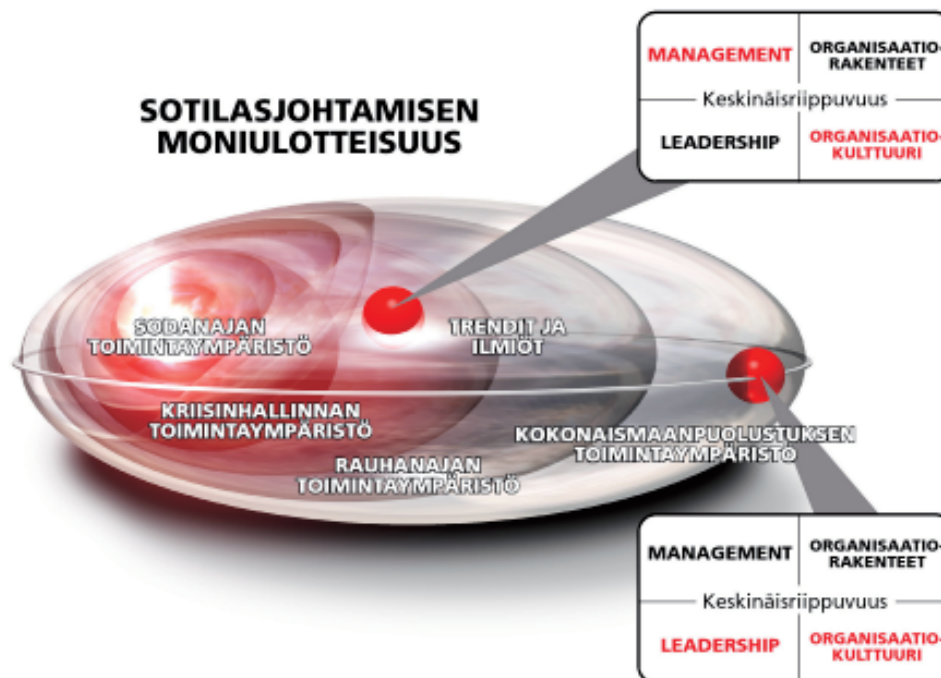
Venkula, Jaana (1993) Tiedon suhde toimintaan, tieteellisen toiminnan ulottuvuuksia, Osa I. Yliopistopaino, Helsinki.

Waltz, Edward (1998) Information Warfare Principles and Operations. Artech House.

Wiio, Osmo A. (1998) Johdatus viestintään. 6.–8. painos. Weilin+Göös, WSOY, Porvoo.



PUOLUSTUSHAARAT



Johtamisen transformaatio ilmavoimissa

Martti Lehto

Johdanto

Johtaminen ilmavoimissa on haasteellista hyvin monimuotoisen toimintaympäristön vuoksi. Johtamisen kenttä ulottuu toiminnasta hävittäjän ohjaamossa aina koko valtakunnan ilmaoperaatioiden johtamiseen osana Puolustusvoimien yhteisoperaatioita. Se sisältää reaaliaikaisen hävittäjätorjunnan johtamisen ja pidempisyklisen operatiivisen joukkojen johtamisen.

Ilmavoimien tehtävänä on suojata yhdessä ilmatorjunnan kanssa Puolustusvoimien ja yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja ja kohteita ilmahyökkäyksiä vastaan. Ilmavoimat osallistuu hävittäjätorjunnan lisäksi yhteisoperaatioihin kauaskantoisella ilmasta maahan -tulen käytöllä. Ilmavoimien komentajan johdossa on kolme lennostoa, jotka vastaavat alueensa ilmapuolustuksen suunnittelusta ja johtamisesta. Lennostoilla on johdossaan lentopiirejä ja operatiivisia joukkoja. Ilmavoimien torjuntahävittäjiä käytetään pääasiassa keskitetysti ja valtakunnallisesti johdettuna.

Eversti Lorenz hävittäjäjohtamisen luoja

Eversti Richard Lorentz kehitti 1930-luvulla Suomen hävittäjätaktiikkaa ja -koulutusta tavalla, joka tuotti talvi- ja jatkosodissa yhteensä 94 hävittäjä-ässä. Lorentzin onnistumisen taustalla on selkeä ymmärrys hävittäjätoiminnan johtamisesta ja tilanteenmukaisesta hävittäjätaktiikasta. Hänen mielestä alemman tason komentajiin tuli luottaa ja heille tuli antaa taktinen vapaus toteuttaa tehtävänsä. Ylemmän tason komentajien tuli antaa ainoastaan komentajan linjaukset ja ohjata joukkoja oikeaan suuntaan. Lorentz oli sitä mieltä, että komentamista ei tarvittu yhtään sen enempää kuin mitä tehtävän täyttäminen edellytti. Lorentzin äidinkielellä tästä menettelytavasta käytettiin nimitystä "auftragstaktik", tehtävätaktiikka.

Lorentzin mukaan komentopaikka ei ole itsetarkoitus vaan menetelmä saavuttaa haluttu johtamiskyky. Komentopaikan tulee olla mahdollisimman pieni edellyttäen, että se silti saavuttaa päätehtävänsä. Komentopaikan tulee esittää vihollistieto komentajalle mahdollisim-

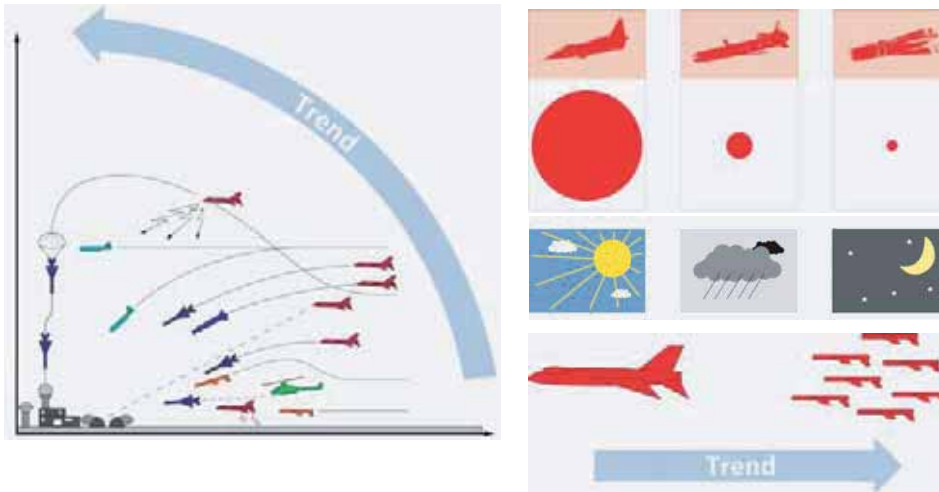
man visuaalisesti. Komentajan tulee nähdä hävittäjälaivueiden tukeutumistilanne niiden ollessa maassa ja kaikkien koneiden sijainti ilmassa sekä jäljellä oleva lentoaika, jotta hän voi tehdä nopeita päätöksiä ja antaa käskyjä. Lorentzin malleissa laajin komentopaikka oli sellainen, jossa koko valtakunnan hävittäjävoiman käyttö oli keskitetty yhteen paikkaan. Tämä saavutettaisiin yhdistämällä informaatio alueellisista komentopaikoista.

Lorentzin näkemykset ovat täysin sovellettavissa nykyaikaan. Hän loi perustan, jolle nykyinen johtamiskonseptimme on laadittu, ja samalla visioi tulevaisuutta, johon nyt olemme vasta menossa. Hän kehitti johtamisen mallia, jossa on samoja piirteitä kuin eversti John Boydin pari vuosikymmentä myöhemmin kehittämässä OODA-loop-mallissa. Lorenz hahmotteli myös ilmavoimille parveilutaktiikan (Swarming) periaatteet. Laajalle alueelle hajautetut hävittäjät koottiin tilannekuvan perusteella keskitettyihin iskuihin, minkä jälkeen ne hajautettiin järvi- ja järvien täydennyksiä varten hyökätäksään jälleen uudestaan koottuna iskuna. Tämänkaltainen pulssitettu taistelumenetelmä oli käytössä läpi sodan. (Lindberg 2006).

Muutokset ilmasodan ympäristössä

Ilmauhkaympäristön keskeiset muutokset kohdistuvat maalien kinematiikkaan, kokoon ja määrään sekä sääolosuhteiden hyväksikäyttöön. Miehitetyistä lentokoneista siirrytään miehittämättömiin ilma-aluksiin, myös sellaisiin, jotka kykenevät asekuormien kuljettamiseen. Vastavasti ilma-alusten koko pienenee ja siten niiden havaittavuus vaikeutuu. Sääolosuhteet eivät ole esteenä ilma-operaatioille. Käydyissä ilmaoperaatioissa Kosovossa, Afganistanissa ja Irakissa yöolosuhteita on käytetty tehokkaasti hyväksi. Ilmasta maahan -hyökkäyksissä käytetään yhä enemmän kaukaa laukaistavia täsmäaseita. Ohjautuvuudesta kohteeseen on tullut tärkeä ominaisuus asejärjestelmille. Nämä muutokset luovat merkittäviä haasteita ilmapuolustuksen kehittämiseksi ja ohjaavat sekä ilmavalvonnan että -torjunnan kehittämistä.

Ilmauhkan muutostrendit



Kuva 1. Ilmauhkan muutostrendit

Aikakäsitteen muutoksesta esimerkkinä on tulitukioperaatio Afganistanin sodassa 2001. Marraskuun lopussa Kunduzin taistelun aikana eräs Pohjoisen Liiton komentaja pyysi amerikkalaisilta pikaista ilmaiskua alle kahden kilometrin päässä sijaitsevalla harjanteella kokoontuvaa talibanien joukkoa ja tankkeja vastaan. Komentaja vaati iskua vuorokauden sisällä. Yhdysvaltain erikoisjoukkojen sotilas välitti pyynnön välittömästi radiolla Prince Sultanin tukikohdan operaatiokeskukseen (CAOC), joka määräsi B-52-pommittajan pudottamaan 16 rypälepommia kohteeseen. B-52:n miehistö ei koskaan nähnyt yhdeksän kilometrin korkeudesta maalia, jota erikoisjoukot valaisivat lasersäteellä. Talibaneneja ei isketty vuorokauden – vaan 19 minuutin – kuluttua pyynnöstä. (Lindberg 2002)

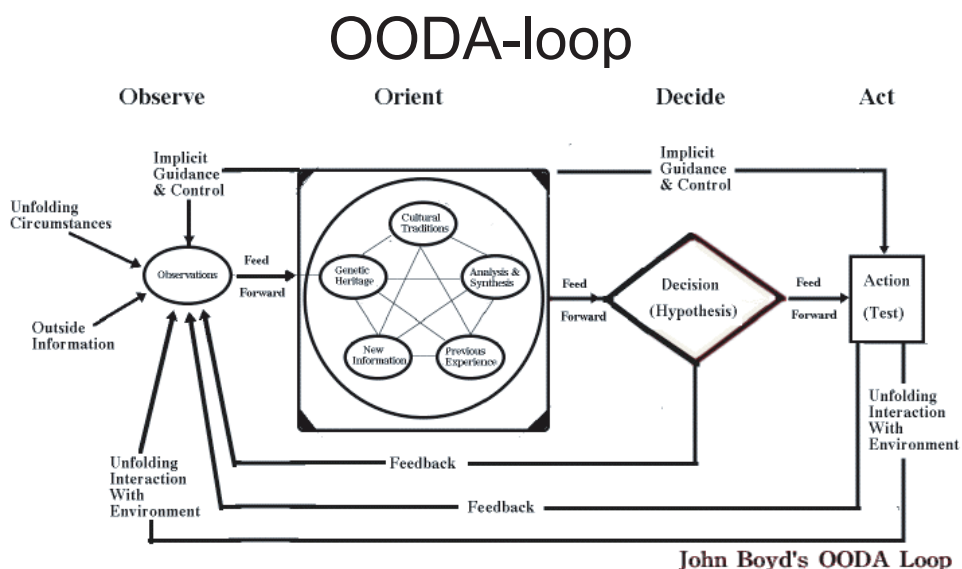
Johtamisen uusi malli – OODA-loop

Verkkokeskeinen sodankäynti määritellään informaatioylivoimaan perustuvaksi konseptiksi, joka tuottaa suorituskykyä verkottuneiden sensoreiden, päätöksentekijöiden ja asejärjestelmien avulla. Konseptin ansiosta tilannetietoisuus eri tasoilla paranee, johtaminen nopeutuu, operatiivisen toiminnan tempo kasvaa, vaikutus kohteessa laajenee, oman toiminnan suojaaminen paranee ja verkkojen itsesyntro- noitumisaste kasvaa.

OODA-loop on eversti John Boydin kehittämä johtamisen malli. OODA tulee sanoista Observation–Orientation–Decision–Action, suomalaisittain lähinnä Havainnointi–Tilanteenarviointi–Päätös–Toiminta, eli HTPT-silmukka. OODA-loop on hyvin lähellä kyberneettistä mallia johtamisesta. Boyd liitti alun perin ilmataisteluihin kehitetyn OODA- loopin johtamiseen, myöhemmin sodankäyntiin ja lopuksi elämään yleensä.

OODA-prosessiin kuuluu jatkuva havainnointi, arviointi, päätöksenteko ja toiminta toimintavapauden saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä selviytymis- ja onnistumismahdollisuuksien maksimoimiseksi. Tähän päästään nopeudella, vaihtelevuudella, harmonialla ja aloitteellisuudella, jotka ovat OODA:n ydintekijät. Toiminnan tai reaktion nopeus on tekijä, joka ylläpitää aloitekykyä tai jolla saadaan se takaisin. Vaihtelevuus on tekijä, jonka ansiosta asiat eivät ole ennustettavissa. Tällöin vihollinen ei voi käyttää ennustemalleja saadakseen etukäteen tietoa vastustajan toiminnasta eikä myöskään tehdäkseen suunnitelmaa vastustajan lyömiseksi. Harmonia sovittaa ympäristön ja siinä toimivat osat toisiinsa. Aloitteellisuus tarkoittaa huolehtimista omasta kohtalosta ja on tärkeä silloin, kun on hallittava olosuhteet eikä ole tarkoitus joutua niiden hallittavaksi. (Hammond 2001)

OODA-loop näyttää yksinkertaiselta ja lineaariselta prosessilta, mutta se ei ole sitä. OODA-loopin yksityiskohtainen malli osoittaa, ettei se ole yksidimensionaalinen, vaan yli 30 linkkiä yhdistää eri elementit toisiinsa.



Kuva 2. OODA-loop

Tilanteenarviointiosaa pidetään mallin tärkeimpänä osana. Tilanteenarvioinnissa ihmisen mielikuvien luomisen nopeus ja tarkkuus vaikuttavat selviytymiseen monimutkaisissa taistelutilanteissa. Verkkokeskeisen sodankäynnin eri elementtien kehittyminen mahdollistaa OODA-loopin viemisen tietokonemaailmaan. Havainnointi ja toiminta ovat helpoiten vietävissä tietojärjestelmien toteutettavaksi. Tilanteenarviointi ja päätöksenteko tarvitsevat paljon ihmisen osuutta prosessissa. Vastaavasti tilanteenarvioinnin ja päätöksenteon tueksi kehitetään tietokoneperustaisia analyysi- ja ennustemalleja. (Candolin 2005)

Tulevaisuudessa osa taktisten järjestelmien OODA-loop-prosessista voidaan toteuttaa kokonaan tietojärjestelmä- ja verkkoratkaisuna. Jalkaväkimiinojen korvaamiseen tarvitaan valvonta- ja asejärjestelmiä. Tällainen sensor-to-shooter-järjestelmä voitaisiin toteuttaa täysin itsenäisenä, jolloin se toimisi sille annettujen uhkamallien ja toimintaprosessien mukaisesti.

Boydin ajattelun kehitys ja tutkimustoiminnan malli on edistyksellinen. Alun perin intuitiivinen, suppealle toiminnalle kehitetty malli (OODA) on osoittautunut laajasti sovellettavaksi. Boyd siis löysi jostain yleistä ja osasi sen yleistää, tehdä alemman tason tiedosta, havainnosta, ylemmän tason tietoa, yleisemmin sovellettavaa. Tämä malli on myös ilmavoimien operatiivisen johtamisen perustana. (Hammond 2001)

Tilannetietoisuus ja tilannekuvat

Valtioneuvoston selonteon (2004) mukaan tilannekuvaa kehitetään seuraavien periaatteiden mukaisesti:

“2010-luvun liikkuvien, nykyistä pienempien sodan ajan joukkojen johtaminen edellyttää mahdollisimman reaaliaikaista tilannekuvaa. Oikea-aikaisen johtamisen takaamiseksi luodaan Puolustusvoimien integroitu tiedustelu-, valvonta- ja johtamisjärjestelmä. Järjestelmä mahdollistaa yhteisen reaaliaikaisen tilannekuvan jakamisen kaikille puolustushaaroille sekä riittävien johtamisyhteyksien luomisen. Johtamisjärjestelmästä kehitetään kansainvälisesti yhteensopiva.”

Selonteon mukaan TVJ-järjestelmää kehitetään seuraavien periaatteiden mukaisesti:

“Tiedustelujärjestelmää kehittämällä parannetaan strategista ja operatiivista ennakkovaroituskykyä, Puolustusvoimien ja valtiojohton ti-

lannekuvaa sekä kykyä jakaa tiedustelutietoja. Suomen väestöön ja infrastruktuuriin kohdistuvista, turvallisuutta vaarantavista, ylikansallisista ja epäsymmetrisistä uhkista hankitaan ennakkovaroitus yhteistoiminnassa muiden viranomaisten kanssa. Tiedustelun ja valvonnan kehittämisessä otetaan huomioon kansainvälinen yhteensopivuus niin, että kyetään toimimaan yhdessä muiden maiden kanssa kriisinhallintaoperaatioiden tiedustelu- ja valvontajärjestelmissä sekä tarvittaessa vaihtamaan maali- ja muuta tietoa reaaliaikaisesti.

Valvontajärjestelmässä yhdistetään valvontatiedot sekä luodaan kaikille puolustushaaroille jaettava yhtenäinen operatiivinen ja taktinen tilannekuva. Vuoteen 2009 mennessä yhdistetään Puolustusvoimien kaikkien sensorien tiedot puolustushaarojen yhteiseksi tilannekuvaksi. Puolustushaarojen kykyä strategiseen tiedusteluun sekä operatiivis-taktisen tason tiedusteluun, valvontaan ja maalinosoitukseen informaatio- ja viestintätekniikan ympäristössä kehitetään. Voimavarojen joustavaa käyttöä yli puolustushaarojen kehitetään.” (Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004, luku 5)

Jotta kansainvälisissä operaatioissa yhdistettyä (joint), yhteistä (combined) ja liittoutumien välistä (coalition) johtamista ja valvontaa voidaan tukea ja mahdollistaa yhteinen kuva taistelutilasta, tarvitaan sekä tietoliikenteen että sovellusten yhteistyössä tehtävää kehittämistä. Uuden informaatio- ja viestintätekniikan avulla joukoille on mahdollista tuottaa tehokas TVJ-järjestelmärakenne. Tällainen yhdistetty, yhteinen ja liittoutumien välinen yhteentoimivuus vaatii joukoilta välitöntä kytkeytymiskykyä taistelukentän erilaisiin järjestelmiin ja samalla tehokasta toimintaa. Kyseiset joukot tarvitsevat yhteensopivat järjestelmät ja yhteentoimivat standardit, doktriinin, taktiikan, tekniikan ja menettelytavat. Tällä tavoin joukot voivat suunnitella ja suorittaa operaatioita nopeammin kuin vastustaja ja käyttää taktisia mahdollisuuksia hyväkseen.

Seuraavien vuosien aikana pystytään toteuttamaan kohtuullinen tilannekuvan vaihtomekanismi. Ennusteiden ja uhka-arvioiden tai suunnitelmien vastaava prosessi on käytössä vuosikymmenen lopulla. Keskeinen edellytys usean maan joint-operaatiolle on omien joukkojen tunnistaminen ja seuraaminen omien tappioiden välttämiseksi. Blue force tracking system -kehitysprosessilla pyritään parantamaan taktista tilannekuvaa ja siten välttämään omia tappiota ja parantamaan asevaikutuksen tehoa. (Puolustusjärjestelmien kehitys, STAE 2020, luku 3.3.6)

Tilannekuva ei ole vain yksi kokonaisuus, vaan se on usean kuvan kerroksellinen kokonaisuus. Tilannekuvakerrokset voidaan jakaa seuraavalla tavalla:

1. Maalitalannekuva = taistelutekninen kuva
 - korkea reaaliaikaisuusvaatimus (ms .. s)
 - käytetään tulenkäytönjohtamiseen
2. Nykytilannekuva = taktinen kuva
 - kuvaa tilannetta käyttäjän kokeman nykyisyyden kannalta (min .. h)
3. Suunnitelma/ennustetilannekuva = operatiivinen kuva
 - kuvaa, mitä uskotaan tapahtuvan ja mitä aiotaan itse tehdä (h .. vrk)
4. Resurssi/arviotilannekuva = strateginen kuva
 - kuvaa resurssikäyttöä ja ennakointia

Tilannekuvan kehittämisen perusideana on liittää tiedon kokoojat (Collectors), päätöksentekijät (Decision Makers) ja vaikuttajat (Effectors) toisiinsa helpolla ja yksinkertaisella tavalla. Tietoverkkofuusion avulla luodaan edellä mainituille informaatioympäristö (Information Sphere), jossa jaetaan tietoa verkon osien välillä, lähetetään ja vastaanotetaan tietoa. Informaatioympäristö sisältää virtuaalisia tietokantoja ja menetelmiä tiedonvaihtoa varten. Operatiivisessa toiminnassa käytetään tehokkaasti siviilikäyttöön tarkoitettujen "chat boards" -tekniikoita ja videokonferensseja eri johtokeskusten välillä. Yhteinen tilannekuva luodaan edellä mainitulla tilannekuvakerroksperiaatteella ja päätöksenteossa käytetään OODA-loop-sykliä ja pyritään löytämään parhaat ratkaisut aivomyrskyn (Brainstorming) avulla. Komentajan päätökset laaditaan yksinkertaisen mallien pohjalta, jotta niiden toimeenpano voidaan aloittaa tehokkaasti ilman viiveitä.

Johtaminen ja tilannetietoisuus

Johtaminen edellyttää hyvää tilannetietoisuutta, joka on riippuvainen eri johtamistasoista. Ylin johtaja ei tarvitse kaikkea alatasen tietoa kuin aivan poikkeustapauksissa. Tarvittaessa hän voi käyttää hyväkseen myös alemman tason kuvia. Tilannekuvien muodostaminen toteutetaan fuusion avulla. Fuusiota tapahtuu kaikilla tasoilla alkaen sensoreista aina tilannetietoisuuteen ymmärrystasolla. Ylimmillä tasoilla tilannekuvaan yhdistetään fuusion lisäksi tilanne- ja uhka-analyyssejä tukemaan ennakointia ja analyyssejä.

Tiedustelun, valvonnan ja johtamisen yhdistäminen toisiinsa laajakais-taverkoilla tuottaa kaikkien puolustushaarojen yhteisen tilannekuvan,

joka puolestaan antaa edellytykset aikaisempaa nopeampaan päätöksentekoon.

Havainnosta tilannetietoisuuteen käsittävässä prosessissa alimmilla tasoilla fuusion toteuttavat tekniset järjestelmät niille mallinnettujen algoritmien avulla. Fuusion ylimmillä tasoilla lisätään mallinnusta ja simulaatioita sekä "human knowledge".

Ilmavoimien johtaminen

Ilmavoimissa tapahtuvat erilaiset johtamistoiminnot jaetaan operatiiviseen johtamiseen, tiedustelun ja valvonnan johtamiseen, hävittäjä- ja ilmatorjunnan tulenkäytön johtamiseen sekä yleiseen hallinnon johtamiseen. Hallinnon johtamisen alle on haluttu liittää henkilöstöhallinnon, huollon, erikoishuollon, logistiikan, materiaalihallinnon sekä taloushallinnon toimintoja. Usein nämäkin johtamisen lajit esiintyvät erillisinä prosesseina ja siten lähestyvät toimialajohtamisen rakennetta.

Operatiivinen johtaminen sisältää ilmavoimien kokonaiskäytön ja taistelun suunnittelun, käskyjen antamisen sekä toteutuksen valvonnan. Operatiivinen johtaminen perustuu ilmavoimien komentajan käskyyn ja toiminnan perusajatukseen, esikunnan laatiman suunnitelman käyttämiseen alajohtoportaille. Operatiivinen johtaminen on joukkojen käytön ja tarvittavien muiden resurssien johtamista siten, että ilmavoimille annetut tehtävät voidaan toteuttaa.

Ilmavoimilla on nyt ja tulevaisuudessa doktriinistaan johdetut ilma- puolustukseen räätälöidyt puolustushaaran operatiivisen ja tulenkäytön johtamisen suunnittelu- ja johtamisprosessit, joiden myötä käytään mm. koneiden hajautettuun tukeutumiseen ja keskitettyyn käyttöön sekä näiden edellyttämään ilmavoimien toimialojen ja joukkojen kokonaisjohtamiseen – Puolustusvoimien tasolla annettujen tehtävien täyttämiseksi.

Ilmavoimien operatiivisen johtamisen tehostamista toteutetaan CORE-hankkeen avulla (Consolidated Operational Resources). Järjestelmällä luodaan kyky muodostaa yhtenäinen, kaikki toimialat huomioon otava ja ylimmän päätöksenteon kannalta yhdistetty ja pelkistetty kokonaistilannekuva. Lisäksi tuotetaan tarvittavat analysointi- ja raportointipalvelut esikuntien suunnittelutyön tukemiseksi.

Kehittämisen lähtökohtana on palvella prosesseja. Prosesseja palvellaan tuottamalla niille sekä suunnitteluun, tilannekuvaan että johtamiseen liittyviä järjestelmäpalveluja. Osa prosesseista kehittyy joint-prosesseiksi, jolloin on välttämätöntä, että myös niiden järjestelmäpalvelut ovat pitkälti samat, jolloin saavutetaan yhteisoperaatiokyky.

CORE-hankkeella luodaan johtamiskokonaisuus operatiiviselle tasolle, jossa saadaan aikaan tilannetietoisuuden, suunnittelun, johtamisen ja toiminnan muodostama kokonaisuus. Samalla voidaan liimata yhteen tarvittava toimialajohtaminen.

Tiedustelun ja valvonnan johtaminen

Tiedustelun ja valvonnan johtaminen tarkoittaa käytössä olevien il-mavalvontasensorien avulla reaaliaikaisen ilmatilannekuvan aikaan-saamista ja sen jakamista tarvitsijoille. Tämä johtamisprosessi tuottaa tarvittavan tilannetietoisuuden tulenkäytön johtamista varten. Seuraava, osin rinnakkainen, kehitysvaihe tulee olemaan tulenkäytön verkottaminen sensor-to-shooter-periaatteella. (Puolustusjärjestelmien kehitys, STAE 2020, osa 2, luku 3.3.6)

Tilannetietoisuudesta on tullut viimeaikaisten kriisien analyysien perusteella aivan keskeinen osa tehokasta toimintaa. Tilannekuva ei saa perustua vain määräaikaisiin tilanneilmoituksiin ja tilannekatsauksiin, vaan sen on perustuttava jatkuvasti tietoverkossa päivitettävään informaatioon. Nykyaikaisessa nopeatempoisessa ilmasodankäynnissä hetkellinenkin tilannekuvan menetys voi olla taistelun kannalta kohtalokas. Johtamiskyvyn menettämistä pyritään välttämään hajauttamalla valvontaresurssit ja samalla integroimalla kaikki eri lähteistä saatavissa oleva il-mavalvontatieto. Valvontajärjestelmän kehittämisen seuraava askel on fuusoida kaikkien ilmamaalin näkevien aktiivisten ja passiivisten sensorien havainnot. Kehittäminen toteutetaan Puolustusvoimien integroidun valvonnan ja tiedustelun sensoreiden tiedonvälitysjärjestelmähankkeella MST (Multi Sensor Tracking). Hanke mahdollistaa aktiivisilta ja passiivisilta sensoreilta saatujen tietojen yhdistämisen. MST tuottaa havainnoista automaattisen maalitilannekuvan, joka on pohjana Puolustusvoimien tilannekuvajärjestelmälle.

MST-hanke on kaikkien puolustushaarojen valvontaan ja tiedusteluun liittyvä integraatioprosessi, jonka tavoitteina on kehittää mekanismit, joilla koko valtakunnan valvontaresurssit ovat tarvittaessa käytettävissä yli puolustushaara- ja järjestelmärajojen ja tiedustelusensoreilla saatava tieto on saatavissa maalitilannekuvaan viiveettä. Tämän lisäksi

si tavoitteena on kehittää valvontakomponentti (algoritmit ja ohjelmistot), jonka avulla maalitilannekuvaa voidaan tehdä ilmapuolustuksen, meripuolustuksen, ilmatorjunnan johtoportaiden, merivoimien alusten sekä tiedustelualan tarpeisiin.

Hävittäjä- ja ilmatorjunnan tulenkäytön johtaminen

Tulenkäytön johtaminen on ilmapuolustuksen voimankäytön johtamista. Ilmavoimien esikunnassa operaatiokeskus johtaa tulenkäyttöä jakamalla hävittäjäresurssin ja käytössään olevan ilmatorjuntaresurssin ilmavoimien komentajan toiminnan perusajatuksen mukaisesti. Ilmavoimien komentaja määrittää hävittäjävoiman käytön painopisteen, käskee lennostoilte tehtävät ja vastuualueet sekä jakaa käytettävissä olevan hävittäjävoiman. Lennoston komentaja päättää saamansa tehtävän mukaisesti torjuntavoiman käytöstä. Tehtävät annetaan hävittäjälentolaivueille ja edelleen lentueille sekä ilmatorjuntapatteristoille ja -pattereille. (Ilmasotaohjesääntö 2005, luku V: 1.) Lento-osaston, parven ja parin johtaja vastaa osastonsa taisteluvälmiudesta ja on tietoinen jokaisen ohjaajan suorituskyvystä toteuttaa taistelutehtävät. (Ilmasotaohjesääntö 2005, luku V:4.2.10)

Hävittäjä- ja ilmatorjuntaoperaatiot johdetaan lennostojen pää- ja apujohtokeskuksista sekä erillisiltä johtamispaikoilta. Ilmapuolustuksen tulenkäytön johtamisjärjestelmä mahdollistaa valtakunnallisen, reaaliaikaisen tilannekuvan muodostamisen, keskitetyn ja hajautetun ilmapuolustuksen tulenkäytön johtamisen sekä huolehtii seloste- ja hälytyspalvelun antamisesta. Järjestelmä muodostaa yhteisen perustan hävittäjätorjunnan, ilmatorjunnan ja maavoimien lentotoiminnan johtamiselle.

Tulenkäytön johtamisen ydin on ITTH-järjestelmä (Ilmavoimien Tulenkäytön johtamisen Tilannetiedon Hallinta). Järjestelmä on tietokoneisiin ja -järjestelmiin perustuva kokonaisuus, jolla toteutetaan useita tehtäviä. Tehtäviä ovat mm. ilmatilannekuvan muodostaminen MRT:n (Multi Radar Tracking) maalitilannekuvan perusteella, aisti-ilmavalvonnan havaintojen yhdistäminen ilmatilannekuvaan, maalien tunnistaminen, ilmavalvonnan johtaminen, yhteistoiminta lennonvarmistusjärjestelmien kanssa, hävittäjä- ja ilmatorjunnan johtaminen sekä eritasoinen koulutus ja simulointi.

Ilmapuolustuksen voimankäytön päämääränä on hävittäjä- ja ilmatorjunnan tehokas toiminta kaikissa valmiustiloissa ja olosuhteissa siten,

että kynnyks hyökkäyksen aloittamiseen maattamme vastaan säilyy mahdollisimman korkeana. Ilmatilaamme kohdistuvat alueloukkaajat kyetään tunnistamaan ja tunkeutujia vastaan kyetään aloittamaan tilanteen vaatimat toimenpiteet. Maassamme olevia kohteita suojataan hyökkääjän asevaikutukselta ja sille tuotetaan sellaisia tappiota, että hyökkäyksen jatkaminen ei ole hyökkääjälle enää edullista. (Ilmasotaohjesääntö 2005, luku V: 2.1)

Verkkokeskeinen johtaminen

Verkkokeskeisen johtamisen hyvin yksinkertaistettu malli perustuu One-to-Network-yhteyteen, jolloin ainoastaan liitäntä verkkoon pitää määritellä. Tällä tarkoitetaan teknisiä standardeja verkkoon liittämistä ja tietysti menetelmää, jolla tietoa siirretään verkkoon ja verkosta. Tämä kuulostaa hyvin yksinkertaiselta ratkaisulta, mutta sen toteuttamisen tuloksena tulee olla hyvin joustava järjestelmäkoko-pano: plug-and-fight-ominaisuus. Verkkokeskeinen toiminta mahdollistaa käyttäjien liikkumisen, hajautumisen maantieteellisesti sekä virtuaalisten organisaatioiden toiminnan.

Ilmavoimien johtamisjärjestelmässä verkkokeskeisen ilmapuolustuksen malli aiheuttaa muutoksia ja asettaa vaatimuksia johtamisjärjestelmälle. Esikunta ja johtokeskus perinteisinä johtamispaikkoina muuttuvat ja keskitetystä johtamispaikkakonseptista siirrytään hajautetumpaan. Samalla johtamisen tietojärjestelmät muuttuvat työasemaan integroiduista järjestelmistä käyttäjäprofiileihin perustuviin järjestelmiin.

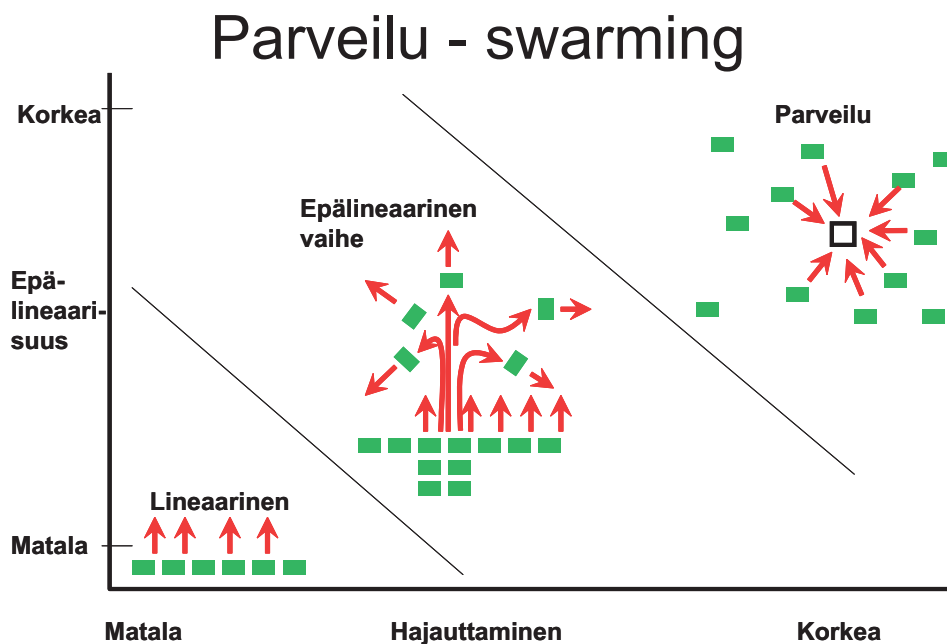
Tiedon luotettava reaaliaikainen välitys ja käyttö koko ilmapuolustusalueella ovat välttämätön ehto muutokselle, ja yhtenäinen tilannekuva analyyseineen on tarjottava hävittäjätasolle saakka. Ilmatilan valvonta, tulenkäytön johtaminen ja tilannekuva liittyvät saumattomasti toisiinsa. Resurssien käytön pitää perustua tilannekuvaan ja vastustajan toimintatapojen ja rakenteen analysoimiseen, jotta voimankäyttö olisi tehokasta.

Swarming – parveilutaktiikka

Aiempi kylmän sodan aikainen joukkojen käyttöperiaate on sekoitus taktisen tason lineaarisuutta sekoitettuna operatiivisen tason epälineaarisuuteen. Lineaarisuuden aste on kompromissi joh-ta-mis-syk-lin-kestoajan ja tiedonsiirtorakenteen kesken: mikäli tyydytään pitkään aikaan, epälineaarisuutta voidaan jo nyt lisätä aina hajautettuun sissi-

taisteluun saakka. (Puolustusjärjestelmien kehitys, STAE 2020 osa II, luku 3.5.4)

Parveilu tarkoittaa useiden yksiköiden koottua hyökkäystä ensisijaisena liikkeenä taistelun tai sotatoimen alusta lähtien. Se ei tarkoita koottuja hyökkäyksiä, jotka ovat luonnollista seurausta siitä, että jokin yksikkö joutuu eristetyksi ja saarretuksi jonkin muun liikkeen vuoksi. Esimerkiksi piiritystaistelut eivät ole parveilutoimintaa, koska piirityksissä ei ole koottua liikehtimissuunnitelmaa.



Kuva 3. Parveilu – swarming

Parveilijan menestyksen syyt ovat kyky välttää vihollista, pitkän kantaman tulivoima ja erinomainen tilannetietoisuus. Näiden etujen varsinainen alkuperä vaihteli tapauskohtaisesti. Pelkkä mallien yhteensovittaminen osoittaa, että kiinnijäämisen välttäminen ja tilannetietoisuus ovat tärkeämpiä kykyjä kuin etätulitoimintakyky. Näiden kolmen tärkeimmän edun yhdistelmällä on synergistinen vaikutus. (Edwards 2003)

Siirtyminen epälineaariseen taistelutapaan myös taktisella tasolla vaatii alayksiköiltä kykyä itseorganisoitumiseen yhteisen tilannekuvan avulla. TVJ-johtamisjärjestelmää kehitetään integraation ja sovellusten avulla mahdollistamaan edellä kuvattu kehitys.

Jotta kyetään iskemään vastustajaan useista eri suunnista, täytyy lento-osastojen olla tiiviisti toisiinsa verkottuneita eli niiden tulee kyetä kommunikoidaan ja koordinoimaan toimintaansa omaehtoisesti. Toinen vaatimus on, ettei parveilujoukko toimi pelkästään iskujoukkona vaan muodostaa sensoriorganisaation, joka tuottaa tilannekuvaa päätöksentekijöitä varten. Johto tietää paljon tilanteesta, mutta puuttuu siihen vain tarvittaessa ja mahdollisimman harvoin. Parveilu edellyttää suurta ja luotettavaa tiedonsiirtokapasiteettia ja kykyä ajatella ilmaoperaation kokonaisuutta, jotta päätöksentekovaltaa voidaan delegoida alaspäin. (Puolustusjärjestelmien kehitys, STAE 2020 osa II, luku 3.5.4)

Nykyteknologia ja NCW-konsepti mahdollistavat jo Lorenzin luoman ilmapuolustusoperaatioiden uuden konseptin toteuttamisen. Korkean valmiuden hävittäjäyksiköt hajautetussa ryhmityksessä pulssitetaan torjuntatehtäviin samalla delegoimalla päätösvaltaa mahdollisimman alas.

Ilmavoimien johtamisen ympäristöt

Ilmavoimien operatiivisen johtamisen johtamisympäristöjä ovat Ilmavoimien esikunnan, lennostojen ja lentopiirien esikuntien suunnittelukeskukset ja tukikohtien komentopaikat. Ilmapuolustuksen tulenkäytön johtamisen johtamisympäristöjä ovat ilmavoimien operaatio-keskus ja lennostojen pää- ja apujohtokeskukset sekä tukikohtien johtopaikat. Valvonnan ja rajoitetun taistelunjohtamisen johtamisympäristöjä ovat tutka-asemat ja ilma-aluekeskukset.

Voimankäytön johtamisympäristöjä ovat hävittäjälentokone ja ilmatorjuntayksikön johtopaikka. Nykyisen operatiivisen ja tulenkäytön johtamisjärjestelmän ongelma on tukeutuminen pääasiassa kiinteisiin, siten myös tunnettuihin toimipaikkoihin sekä operaattoreiden että palvelinhotellien osalta. TVJ-järjestelmä on luotu käyttöpaikkaideologialla, jossa tietty toimipaikka ja siellä tietty työskentelypositio määrää toteuttavan toiminnan. Toisin sanoen valvontajohtajalla tai torjuntapäälliköllä on vain yksi spesifi paikka, jossa hän voi toteuttaa tehtävänsä. Nykytekniikalla toteutetun johtamispaikan siirtäminen kestää viikkoja, eli sitä ei voida pitää siirrettävänä yksikkönä. Suurimpana ongelmana johtamispaikan siirtämiselle ovat tietoliikenneyhteyksien ja tietojärjestelmien muutokset, verkon hallinta ja sovelluskohdattaiset käyttöliittymät.

Tulevaisuuden johtaminen voidaan toteuttaa virtuaalisena ilman tiettyä paikkasidonnaisuutta. Johtopaikkaelementtien looginen yhdistely (virtuaalisuus) mahdollistaa johtokyvyn varioimisen tilanteen mukaisesti. Virtuaaliverkossa toimijat voivat sijaita fyysisesti eri paikoissa eivätkä ole sidottuja yhteen toimipaikkaan. Virtuaalisen johtoelimen kapasiteettia voidaan kasvattaa tarpeen vaatiessa, esimerkiksi lisäämällä johtokeskukseen virtuaalisesti taistelunjohtajia toisen lennon tai tukikohdan alaisuudesta. Johtokeskus on hajauttamisen näkökulmasta suuri yksikkö (kymmeniä positiota, 60–100 henkeä) mutta hajauttaminen parantaa taistelunkestävyyttä. Uudessa mallissa johtoelimet kootaan tarpeen mukaan maantieteellisesti hajautetuista osista virtuaalisiksi kokonaisuuksiksi. Hajauttaminen parantaa yksikön taistelunkestävyyttä ja mahdollistaa kriittisten toimintojen turvaamisen tilanteessa, jossa osa hajautetun johtopaikan osista menettää toimintakykynsä.

Virtuaalijohtamisessa johtamispaikaksi soveltuu lähes mikä tahansa esivalmisteltu paikka, jonne tiedonsiirtoverkon liittymäpiste on rakennettu. Johtopaikan rooli määräytyy siellä toimivan operaattorin tai käyttäjän roolin perusteella, ei fyysisten laitteiden perusteella. Virtuaaliverkko huolehtii tarvittavat tiedot ja oikeudet operaattorin toimintapositioneille.

Virtuaalijohtaminen tuo virtuaaliverkon lisäksi mobiiliverkkoihin mukaan myös tilannetietoisuuden ja päätöksenteon hajauttamisen. Tämä antaa mahdollisuuden johtajille tilanteen reaaliaikaiseen seurantaan ja käskyttämiseen ilman perinteistä sitoutumista määrätyissä paikoissa pidettäviin tilanneselostuksiin ja esittelyihin.

Ilmavoimien johtamisen erityispiirteitä

Ilmavoimien johtamisessa rauhan aikana on omia erityispiirteitään. Ilmavoimia käytetään valtakunnallisena resurssina, jolloin organisaattorajoja joudutaan ylittämään. Ilmavoimissa palkatun henkilökunnan määrä on suuri verrattuna varusmiehiin, jolloin toiminta muistuttaa ammattiarmeijaa. Ilmavoimien tehtävissä painottuvat suuri toiminta- valmius ja aluevalvontaan liittyvät valmiustehtävät. Ilmavoimien eri järjestelmien teknisyys asettaa myös johtamiselle erityisiä haasteita.

Lentotoimintaan liittyy riskejä ja vaaratilanteita, jotka on kyettävä hallitsemaan. Lentotoiminnan tehtäväjohtamisen lisäksi operaatioissa olevat riskit on kyettävä hallitsemaan (Operation Risk Management, ORM). Hallinnan keskeinen johtamisväline on vuosittain julkaistava

lentoturvallisuuden TOP TEN -lista. Siihen on koottu arvio kymmenestä merkittävimmästä riskitekijästä ja tietoa niiden vähentämiskeinoista. Tämän avulla lentopalvelusesimiehet voivat johtaa päivittäistä lentotoimintaa. ORM-menetelmää käytetään myös lentoharjoitusten ja jopa yksittäisten lentojen riskianalyyysiin. Menetelmä antaa operaatioista tai yksittäisistä lennoista päättävälle mahdollisuuden riskitason määrittelyyn. Sodan aikana joudutaan ottamaan rauhan aikaa suurempia riskejä, mutta se voidaan tehdä hallitusti.

Valmiutta kohotettaessa korostuvat ilmasodankäynnille ominaiset piirteet. Toiminta on nopeatempoista ja laaja-alaista. Johtamisessa tarvitaan reaaliaikaista tilannetietoisuutta, jonka perusteella ilmaoperaatioita voidaan toteuttaa. Torjuntatilanteet syntyvät nopeasti, minkä vuoksi joukkoja joudutaan pitämään hyvin korkeassa valmiudessa pitkiäkin aikoja. Tämä kuormittaa erittäin nopeasti, ja sen vuoksi johtamisessa tehtävien tasaamisesta ja työssä jaksamisesta on pidettävä erityisesti huolta. Erityisesti tämä korostuu ns. harmaassa vaiheessa, jossa korkeaa toimintavalmiutta on ylläpidettävä rauhanajan henkilöstövoimavaroin.

Ilmavoimien toiminnan erityispiirteet asettavat siis erityisiä vaatimuksia johtajille. Heidän on tunnettava henkilöstö ja tekniset järjestelmät sekä ilmasodankäyntiin liittyvät tekijät ja riskitasot erittäin hyvin. Käytännön johtaminen on usein ongelmien ja menettelytapojen selvittämistä ja ratkaisemista nopeissa tilanteissa oikea riskitaso halliten.

Ilmavoimien johtamisen transformaatio

Ilmavoimien johtamisen transformaatio pyrkii ratkaisemaan tulevaisuuden ilmaoperaatioiden vaatimukset. Lähtökohtana on virtaviivaistaa koko OODA-sykli. Kehittämisen toteuttamiseksi transformaatio on jaettu osa-alueisiin, joiden kehittämistä koordinoidaan tiukasti. Kehittämisen osa-alueita ovat valvontajärjestelmä, operatiivinen ja tulenkäytön johtamisjärjestelmä sekä tietoliikennejärjestelmä. Järjestelmien välinen yhteensopivuus, "liima", on erityisen tärkeä. Valvontajärjestelmien ja tulenkäytön johtamisjärjestelmien välillä se tulee olemaan MST-järjestelmä. Operatiivisen ja tulenkäytön johtamisjärjestelmän välillä se tulee olemaan CORE-järjestelmä. Tulenkäytön johtamisjärjestelmän ja hävittäjätorjunnan "last tactical mile" tulee olemaan LINK-16-järjestelmä.

Transformaatiokehitys korostaa enemmän prosessien kehittämistä kuin perinteistä järjestelmäkehitystä. Järjestelmiä tärkeämpää on prosessi-

en tuottaman suorituskyvyn kehittäminen voimankäytön näkökulmas-
ta.

Artikkelin kirjoittaja eversti Martti Lehto (s. 1955) palvelee Ilmavoimien esikunnan johtamisjärjestelmäosaston päällikkönä. (martti.lehto@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Lindberg, Jarmo (ev) (2006) Fighter Tactics Academy, Eversti Richard "Zimbo" Lorentz - Suomen ilmasodankäynnin ykkönen. Fighter Tactics Academy website: www.sci.fi/~fta

Lindberg, Jarmo (ev) (2002) "Operaatio Enduring Freedom", Sotilasaikakauslehti 3/2002.

Edwards, Sean J.A. National Ground Intelligence Center, January 13, 2003.

Hammond, Grant T. (2001) The Mind of War: John Boyd and American Security. Smitsonia Institute Press, Washington and London.

Candolin, Catharina (2005) Securing Military Decision Making in a Network-Centric Environment, Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology, Helsinki University of Technology, 20.12. 2005.

Ilmasotaohjesääntö (ISO), luonnos 1995.

Kenttäohjesääntö. Yleinen osa, 1995.

Suomen turvallisuus ja puolustuspolitiikka 2004. Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004.

Puolustusjärjestelmien kehitys, STAE 2020.

Merivoimien johtamisen haasteet

Kari Aapro

Johdanto

Noin 600 vuotta ennen Kristuksen syntymää persialaiset organisoivat armeijansa 10 000 miehen vahvuiseksi divisiooniksi. Jokainen divisioonaa jakaantui pataljooniksi, jotka oli jaettu komppanioiksi. Tämä on ensimmäinen todistettavissa oleva kerta maailmanhistoriassa, kun valtio alkoi hallita asevoimia hierarkkisen komentoketjun kautta. Alempiarvoiset upseerit komensivat pienempiä yksiköitä ja saivat ohjeensa ylemmiltä upseereilta, jotka puolestaan komensivat suurempia yksiköitä. Organisaation johtaminen perustui puhuttuihin sanoihin tai taistelun melskeessä huudettuihin komentoihin. (Metz 1997, 18)

Suurin osa maailman asevoimista on edelleen organisoitu edellä esitettyjen periaatteiden mukaisesti. Myöskään tavassa käydä sotaa ei ole tapahtunut viime vuosisatojen aikana merkittäviä muutoksia. Asevoimien taistelu on suurimmaksi osaksi perustunut rintamanomaisessa muodostelmassa taistelemiseen (synkronoitu sodankäynti). (Metz 1997, 19)

Asevoimien kehitys vuosisatojen varrella on ollut evoluutionomaista. Uusia taisteluvälineitä on keksitty ja niitä on otettu käyttöön, mutta varsinaista vallankumouksellista muutosta sodankäynnissä ei ole historian saatossa tapahtunut.

Aiemmin joukkojen ryhmittämiseen vaikutti komentoketjujen järjestämisen lisäksi kyky tarjota suojaa toisille taistelijoille. Asejärjestelmien kehitys ja tulivoiman kasvu on vähentänyt joukkojen keskinäisen suojan merkitystä joukkojen organisoinnissa. Asejärjestelmiä kyetään nykyään käyttämään aiempaa luotettavammin ja tarkemmin sekä pitkien etäisyyksien päästä tehtävien toteuttamiseen. Tietotekniikan ja asejärjestelmien kehitys on mahdollistanut täysin uuden tyyppisen taktiikan kehittämisen. Yksikkö, joka aiemmin taisteli saarroksissa, oli tuhoon tuomittu. Tulevaisuuden sodankäynnissä vastaavassa asemassa olevalla yksiköllä saattaa olla parhaat mahdollisuudet iskeä vastustajan "heikointa lenkkiä" vastaan. (Metz 1997, 20)

Viime vuosikymmenien aikana tapahtunut tietotekninen kehitys on mahdollistanut perinteisestä hierarkiasta poikkeavan komentoketjujen organisoinnin. Teknologian mahdollistama komentoketjujen uudelleenorganisointi saattaa olla tulevaisuudessa vaikutuksiltaan en-

simmäinen vallankumouksellinen muutoksen aiheuttaja sodankäynnissä. Nykyään kyky kerätä, kommunikoida, prosessoida ja suojata tietoa on kaikkein merkittävin tekijä asevoimille (Berkowitz 2003, 21).

Tulevaisuudessa käytettävän ”oikean” johtamistavan ja -rakenteen määrittäminen ei ole helppo tehtävä. Johtamiskonseptin valinta on riippuvainen useista osatekijöistä, jotka tulee analysoida ja tunnistaa ennen organisaation ja toimintatapamallin vahvistamista. Erilaisten joukkojen ja yksikkötyyppien toimintatapa ja -olosuhteet asettavat toisistaan poikkeavia haasteita joukon johtamiselle ja puolustusjärjestelmän kokonaisjohtamiselle. Tässä artikkelissa pyritään hahmottamaan teoreettisella tasolla johtamistavan ja organisaation valintaan vaikuttavia osatekijöitä sekä esittämään merivoimien joukkojen johtamiseen liittyviä haasteita, jotka tulisi ottaa huomioon johtamiskonseptia kehitettäessä.

Komentaminen ja kontrolli (Command&Control, C2)

Komentaminen ja kontrolli (Command and Control, C2) on yleismaailmallisesti tunnettu termi henkilöstön ja resurssien johtamiselle. Yhdysvaltain asevoimien Joint Chiefs of Staffin julkaisussa (publication 1) komentaminen ja kontrollointi määritellään seuraavasti:

”Responsibility for effectively using available resources, planning the employment of, organizing, directing, coordinating and controlling military forces for the accomplishment of assigned missions.” It also includes the responsibility for health, welfare, morale and discipline of assigned personnel.” (Alberts ja Hayes 2003, 14)

Sotilasjoukkojen johtaminen mielletään usein pelkästään operatiiviseksi johtamistoiminnaksi, mutta kuten edellä esitetystä määritelmästä käy selväksi, on komentaminen ja kontrollointi ymmärrettävä huomattavasti laajempina kokonaisuutena.

Kuvattu määritelmä yhdistää kontrolloinnin osaksi komentamista. Monet tutkijat ovat pyrkineet määrittämään komentamisen ja kontrolloinnin välistä eroa johtamisen osana. Osakokonaisuuksien eroja on pyritty määrittämään taidon (komentaminen) ja tieteen (kontrollointi) sekä komentajan (komentaa) ja esikunnan (kontrolloi) avulla.

Informaatioaikakauden johtamiseen liittyvät komentamisen ja kontrolloinnin määritelmät painottavat komentajan sijaan kontrollin merkitystä osana johtamista:

- kontrollilla on hintansa, koska se rajoittaa toiminnan joustavuutta
- kontrolli on komentamisen väline.

Sodankäyntiin liittyvässä komentamisessa ja kontrolloinnissa on erotettavissa neljä eri kerrosta:

1. Fyysinen kerros:

Käsittää komentamisen ja kontrolloinnin apuna käytettävät sensorit, järjestelmät, alustat sekä toimintaan tarvittavat rakenteet.

2. Informaatiokerros:

Käsittää johtamista tukevan tiedon kokoamisen, hankkimisen, lähettämisen, esittämisen, prosessoimisen sekä varastoimisen.

3. Kognitiivinen kerros:

Käsittää tiedon havainnoinnin ja sisällön ymmärtämisen. Kognitiivinen kerros sisältää myös henkiset toimintatapamallit, ennakkokäsitykset ja -luulot sekä arvot, jotka vaikuttavat tiedon käsittelyyn ja ymmärtämiseen, kuten myös vastuut, jotka saattavat vaikuttaa päätöksentekoon.

4. Sosiaalinen kerros:

Käsittää komentamiseen ja kontrollointiin liittyvät prosessit ja vuorovaikutuksen yksilöiden välillä ja yhteisöjen keskuudessa, jotka rakenteellisesti määrittävät olemassa olevan organisaation ja toimintatapamallin.

Edellä esitettyjä periaatteita voi hyödyntää organisaatioiden, johtamisen sekä johtamista tukevien järjestelmien kehitys- ja tutkimustyössä. Lähestymistapana hyödynnetään organisaatioiden ja johtamisen kehittämiseen vaikuttavaa sosiaalista ja kognitiivista toimintaympäristöä.

Tutkittaessa teollisen aikakauden C2-rakenteita ja filosofioita on havaittu, että historiasta ei ole löydettävissä yhtä ja oikeaa C2-mallia.

Oikean johtamistavan valinta on riippuvainen seuraavista osatekijöistä:

1. Taisteluympäristö

- voi vaihdella staattisesta sodankäynnistä liikkuvaan sodankäyntiin (TRENCH WARFARE – MANEUWER WARFARE)

2. Yhteydenpitotarpeet
 - voi vaihdella ajoittaisesta jatkuvaan (CYCLIC – CONTINUOUS)
3. Toimintaan tarvittavan tiedon määrä ja laatu
4. Päättäjien ja johdettavien joukkojen ammattitaito (upseereiden ammattitaito kaikilla hierarkiatasoilla organisaatiossa)
5. Päätöksentekijöiden luovuus ja aloitteellisuus

Kaikkein keskitetyimmissä organisaatioissa ohjeet annetaan yksityiskohtaisina käskyinä: mitä tehdä, milloin tehdä, missä tehdä ja miten tehdä.

Organisoitaessa joukot hajautetusti kasvaa joukkojen keskitetyn johtamisen tarve operatiivisella tasolla. Hajautettujen organisaatioiden sanotaan usein olevan tavoitekeskittyneitä (objective specific), koska operatiivisen tason johtoportaat keskittyvät ohjeissaan operaation tavoitteisiin jättäen kysymykset, miten, missä ja milloin, yksiköiden päätettäväksi. Hajautetuissa organisaatioissa onkin tyypillistä suosia operatiivisen tason esikuntien johtamisessa tehtävätaktiikkaa. Tehtävätaktiikassa annetaan tehtävä alajohtoportaalalle, mutta annetaan alaisen itse päättää, miten hän aikoo tehtävän toteuttaa.

Kontrolloidun ja kontrolloimattoman johtamisen välillä voidaan erottaa kuusi erilaista johtamistapaa:

1. Syklinen johtamistapa (Cyclic)
2. Toimintaan puuttuva johtamistapa (Interventionist)
3. Ongelmia ratkaiseva johtamistapa (Problem-Solving)
4. Ongelmiin keskittynyt johtamistapa (Problem-Bounding)
5. Valikoiva kontrolli (Selective Control)
6. Kontrolloimaton johtamistapa (Control Free)

Syklinen johtaminen

Syklinen johtamistapa (Alberts ja Hayes 2003, 14) (*Cyclic*) perustuu käskyihin, joita annetaan säännöllisen aikataulun mukaisesti operaatiojohdosta käsin. *Syklistä johtamista* käytetään erityisesti silloin, kun käytettävissä olevat tiedonsiirtoyhteydet ovat rajoitetut, toimivat alayksiköt ovat itsenäisiä ja niiden toimintaa joudutaan koordinoimaan sekä kun alaisilla komentajilla ei ole kykyä hankkia tarvittavaa tietoa itsenäisen toiminnan perustaksi (voi johtua informaation tai ammattitaidon puutteesta). Kyetäkseen säilyttämään toiminnan joustavuuden alajohtoportaiden tulee pyrkiä toimimaan laadittujen suunnitelmien mukaisesti niin hyvin kuin mahdollista. Sykliset johtamisjärjestelmät soveltuvat parhaiten staattisiin taistelutilanteisiin, joiden aikana on mahdollista kerätä kaikki käytettävissä oleva tieto keskitettyyn

johtoportaan vanhemmille upseereille, jotka analysoituaan tiedon pyrkivät tekemään optimaalisia päätöksiä ja jalostamaan ne suunnitelmiksi, jotka käsketään toimiville joukoille.

Syklisen johtamisen hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää Neuvostoliiton keskusjohtoista sodankäyntiä toisen maailmansodan aikana. Neuvostoliitolla oli riittämättömästi johtamisvälineitä asevoimiensa kattavaan johtamiseen, ja komentajien ja joukkojen ammattitaitoa pidettiin riittämättömänä. Tästä johtuen Stalin halusi tehdä kaikki merkittävät päätökset itse pyrkien optimoimaan kokonaisresurssien käyttöä ja suuntaamista.

Toisena esimerkkinä voidaan käyttää Yhdysvaltain ilmavoimien ilmaoperaatiokäskyä (Air Task Order = ATO). ATO kehitettiin 1900-luvun aikana kontrolloimaan operaatioalueella lentäviä lentokoneita. Toimintaa johdettiin operaatiokeskuksesta lentokoneiden kylkinumeroihin perustuvan seurannan avulla. ATO:n päivittäminen perustui 72 tunnin rytmiin, josta pidetään kiinni vielä nykyäänkin. Viime vuosien aikana nykyteknologian kehityksen ansiosta ATO-menettelyä on kyetty kehittämään joustavammaksi parantamalla kykyä reaaliaikaiseen tehtävien johtamiseen ("on-call missions"). Menettelyn ansiosta jo tehtävään määrättyjen ilmassa olevien koneiden tehtäviä voidaan tämentää tai muuttaa kokonaan uusiksi.

Toimintaan puuttuva johtaminen (Interventionist)

Toimintaan puuttuva johtaminen (Alberts ja Hayes 2003, 14) edellyttää parempia johtamisyhteyksiä, joiden avulla voidaan lähettää joukoille tarkentavia ohjeita tarpeen vaatiessa epäsäännöllisessä rytmisä. Kylmän sodan aikakaudella neuvostojoukkojen suorituskykyä pyrittiin ylläpitämään ja kehittämään suhteessa vastustajaan kehittämällä kaiken aikaa johtamistoimintaa ja -yhteyksiä. Kehityksestä huolimatta keskusjohto antoi edelleen käskyt operatiivisille joukoille keskiteysti. Toiminnan joustavuuden lisäämiseksi johtamistapaan sisältyi keskeisenä osana sapluunanomaiset operatiiviset ja taktiset ratkaisut eri taistelulajeissa ja tilanteissa, joiden toteuttamista opetettiin sotakouluissa sekä harjoitettiin käytännön harjoituksissa. Niin kuin jalkapallojoukkueen pelaajat, jokainen toimija tiesi tarkasti oman roolinsa osana kokonaisuutta pyrkien kehittämään jatkuvasti suorituskykyään keskusjohdon määräämässä toimintamallissa. Vaikka tästä johtamismallista puuttuikin joustavuutta ja innovatiivisuutta, antoi se komentajille luotettavuutta joukkojensa toiminnan kontrollointiin ja ohjaimiseen, koska jokainen aselaji ja toimija tunsivat tarkasti tehtävänsä. Jos-

sain mielessä nykyaikainen Yhdysvaltain ilmavoimien ATO noudattaa edellä kuvattua filosofiaa toiminnan perustana.

Ongelmanratkaisukeskeinen johtamistapa (Problem Solving)

Ongelmanratkaisukeskeisessä johtamistavassa (Alberts ja Hayes 2003, 14) vastuu keskittyy operatiivisissa esikunnissa tehtävään tilanteen analysointiin ja päätöksentekoon. Johtamistapa mahdollistaa joustavat ratkaisut sekä innovatiivisuuden huomioon ottamisen, mutta valta päätösten tekemisestä on keskitetty vanhemmille operatiivisissa esikunnissa työskenteleville esikuntaupseereille. Tämänkaltaista johtamistapaa on Yhdysvalloissa käytetty erityisesti maa- ja merivoimien johtamismallina. Johtamistapa kantaa erityisesti huolta käytettävissä olevien kokonaisresurssien optimaalisesta käytöstä ja toiminnan koordinoinnista. Joukkojen johtamiseen liitetään usein maantieteellisiä rajoitteita (vastuualueita, rajoja yms.) tai liikkumisrajoituksia tai -oikeuksia, joita tulee noudattaa tarkasti. Johtamistapa on haasteellinen alajohtoportaille, jotka pyrkivät täyttämään asetetut tehtävät annetuissa rajoissa (alaisella pieni liikkumavapaus oman toiminnan suunnittelussa). Tämä osaltaan selittää, miksi menestyneet yhdysvaltalaiset komentajat toisen maailmansodan aikana viettivät niin paljon aikaa esimiestensä seurassa suunnitelmiaan hioen. Samalla he pyrkivät vaikuttamaan tulossa olevan tehtävän sisältöön, käytettävissä oleviin resursseihin sekä minimoimaan omalle toiminnalleen asetettavat rajoitteet.

Ongelmiin keskittynyt johtamistapa (Problem bounding)

Kylmän sodan aikakaudesta tehtyjen tutkimusten mukaan brittiupseereiden laatimat operaatiokäskyt olivat pituudeltaan kolmasosan mittaisia verrattuna vastaaviin Yhdysvaltojen ja muiden NATO-maiden laatimiin operaatiokäskyihin. Tarkempi tarkastelu osoitti, että molemmat operaatiokäskyt keskittyivät käsittelemään toiminnan tavoitetta (lopputilaa), joka joukkojen tuli saavuttaa. Keskeinen ero laadittujen operaatiokäskyjen sisällössä oli se, että brittiupseerit asettivat käskyissään huomattavasti vähemmän reunaehtoja ja välitavoitteita joukkojensa toiminnalle. Brittien laatimien operaatiokäskyjen rakenteelle oli tyypillistä keskittyä kuvaamaan tehtävän lisäksi tarkasti operaatioon käytettävissä olevia resursseja. Suunnitelmia laadittaessa oli pyritty minimoimaan joukoille asetettavat toiminnan rajoit-

teet ja aikataulut. Suunnitelmissa käsiteltyjen asiakokonaisuuksien määrä oli runsas, mutta niiden sisältö oli pyritty ilmaisemaan vain keskeisiltä osin menemättä tarkempiin yksityiskohtiin. Toisin sanoen käskyt antoivat alaisille runsaasti ongelmia ratkaistavaksi mutta antoivat vähän perusteita alaisille siitä, miten ongelmat tulisi ratkaista. (Alberts ja Hayes 2003, 14)

Valikoivan kontrollin johtamistapa (Selective Control)

Moderni israelilainen johtamistapa kuvaa ehkä parhaiten valikoivan kontrollin mukaista johtamistyyliä (Alberts ja Hayes 2003, 14) ja sen käyttöä. Asevoimien johto analysoituaan tilanteen pyrkii luomaan edellytykset menestyksekkäälle operaatiolle kokoamalla tilanteeseen nähden riittävän kyvykkäät joukot ja antamalla tehtävät, jotka joukot toteuttavat itsenäisesti. Operaatioiden aikana asevoimien johto seuraa aktiivisesti tilannetta pyrkien tunnistamaan syntymässä olevat riskit riittävän ajoissa, jotta kaikki käytettävissä oleva tuki voidaan kohdentaa suorittavan joukon toiminnan tukemiseen. Kuvatussa mallissa tehtävää suorittavan johtoportaan on luotettava ylemmän johtoportaan tukeen toiminnan kaikissa vaiheissa. Ylempi johtoporras myös tukee operaatiossa olevaa joukkoa informaatiolla ja tilannekuvalla, minkä ansiosta operaatiota johtavalla komentajalla on oman yksikön toiminta-alueen ulkopuolelle ulottuva tilannetietoisuus. Operaatiota johtavilta ylemmissä esikunnissa olevilta upseereilta edellytetään jatkuvaa tilanteen seuraamista ja tukitoimien kartoittamista; tämän avulla pyritään helpottamaan operaatiossa olevan joukon itsenäistä toimintaa.

Kontrolloimaton johtamistapa (Control Free)

Kontrolloimattomassa johtamismallissa (Alberts ja Hayes 2003, 14) ylempi esikunta keskittyy toiminnassaan niiden tukitoimien järjestykseen, joita operaatiossa oleva joukko edellyttää toimintansa tukemisessa. Tällaista lähestymistapaa käytettiin toisen maailmansodan aikana Saksan armeijassa. Komentajien mikrotason vallankäyttö perustui upseeriston korkeaan koulutustasoon, joka mahdollisti toimivallan delegoinnin alhaiselle tasolle.

Tehtyjen tutkimusten mukaan itseohjautuvien joukkojen toiminta ei johda kaaokseen taistelukentällä, vaan

- saa aikaan selvän ja johdonmukaisen ymmärryksen komentajan taistelujatuksesta

- joukoilla on korkeatasoista tietoa ja jaettu tietoisuus tilanteesta
- toiminta on tehokasta organisaation kaikilla tasoilla
- syntyy luottamus käytettävissä olevaan tietoon, alaisiin, esimiehiin, havaintoihin ja välineisiin.

Komentajuus ei näyttele keskeistä roolia itseohjautuvien joukkojen toiminnassa. Komentajuudella on kuitenkin keskeinen merkitys taistelujatuksessa, tilannetietoisuudessa, resurssien allokoinnissa ja voimankäytön säännöksissä, kuten myös tavassa ohjata mutta ei yksityiskohtaisesti hallita alaisten toimintaa.

Tietoverkkosodankäynnissä ei oleteta, että itsesynkronointi olisi ainoa keino joukoille operoida informaatioaikakaudella. Toisaalta mikäli olosuhteet suosivat itsesynkronoitua operaatiota, ei siitä tule myöskään kieltäytyä.

Effect Based Operations (EBO)

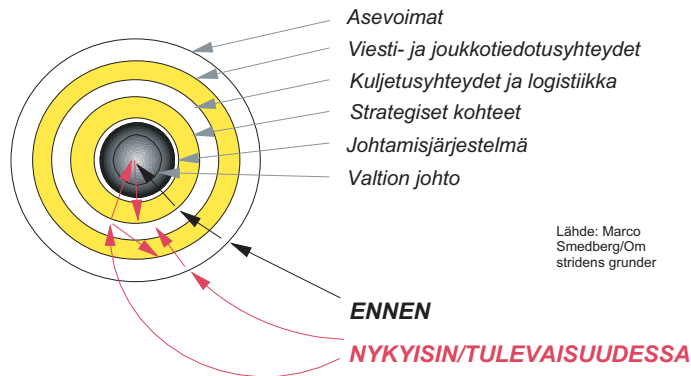
Tietojärjestelmien nopea kehitys on johtanut tietotekniikan nopeaan lisääntymiseen asevoimissa kautta maailman. Teknologisen kehityksen vuoksi asevoimat kykenevät hankkimaan yhä tarkempaa ja reaaliaikaisempaa tietoa vastustajistaan päätöksenteon pohjaksi. Toisaalta myös kyky vaikuttamiseen on kehittynyt merkittävästi. Asejärjestelmät mahdollistavat tulevaisuudessa kyvyn vaikuttaa aiempaa kauemmas, nopeammin ja tarkemmin. Muutos on ajanut asevoimat kappailuun tiedosta. Tavoitteena on löytää vastustajan kannalta tarkasteltuna kaikkein merkityksellisimmät maalit ja kyetä vaikuttamaan niihin.

Kyetäkseen toimimaan nopeasti ja aloitteellisesti tulee asevoimilla olla käytössään vastustajaan nähden tietoylivoima. Yhdistettäessä tietoylivoima vaikutussodankäyntiin perustuvaan ajatteluun (Effect Based Thinking) pyritään saavuttamaan päätöksentekoylivoima, joka johtaa vaikutussodankäyntiin perustuviin operaatioihin (Effect Based Operations, EBO). Vaikutussodankäyntiin perustuvat operaatiot yhdistetään usein pelkästään maalintamiseen ja täsmäiskuoperaatioiden johtamiseen (Warden).

Muutos sodankäynnissä

MAALINTAMINEN

Yhdysvaltain ilmavoimien Eversti John Warden on luonut uhkakuvaan hyökkäyksestä teollistunutta yhteiskuntaa vastaan. Täsmäaseiden avulla iskut voidaan ulottaa suoraan yhteiskunnan sydämeen - valtiojohtoon ja muihin valtakunnan elintärkeisiin toimintoihin. Tämän jälkeen hyökkäys alkaa purkautua ytimestä ulospäin.



Kuva 1. Wardenin malli

Kysymys on kuitenkin paljon laajemmasta kokonaisuudesta. Effect Based Operations (EBO) on kokonaisvaltainen toimintatapamalli, joka hyödyntää kaikkea käytettävissä olevaa potentiaalia täsmävaikutteisesti. Toimintatapamallin johdosta operaatiot muuttuvat ajallisesti ja alueellisesti entistä rajatummiksi operaatioiksi.

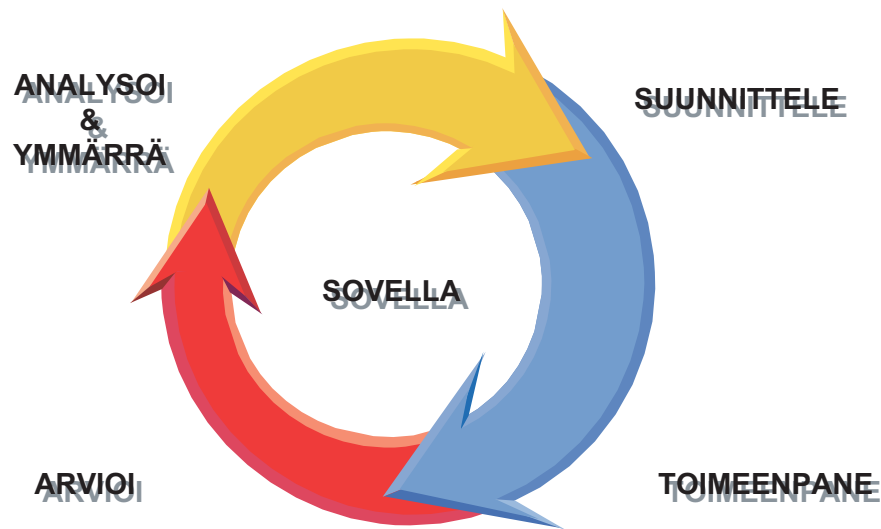


Kuva 2. Hyökkäysten ajallinen keskittyminen

Vaikutussodankäyntiin perustuvissa operaatioissa sotavoiman käyttö perustuu käytettävissä olevan sotapotentiaalin kohdentamiseen vastustajan toiminnan kannalta kaikkein kriittisimpien kohteiden ja rakenteiden lamauttamiseen. Operaatiomallissa tiedustelu- ja valvontajärjestelmien avulla pyritään hakemaan kokonaissodankäynnin kannalta mahdollisimman merkityksellisiä kohteita. Havaittaessa kohde, johon tulisi vaikuttaa, kokonaissotavoimaa tarkastellaan keinovalikoimana, josta valitaan tehtävän toteuttamiseen parhaiten soveltuva väline. Toimintatapamallista johtuen asevoimien käytön yksityiskohdainen ennalta suunnittelu ja ennalta arvattavuus ei ole enää mahdollista. Oletettavaa on, että vastustajalla on käytettävissään vastaavanlainen teknologia, jolloin myös vastustajan asevoimien käytön ennustettavuus vaikeutuu tulevaisuudessa.

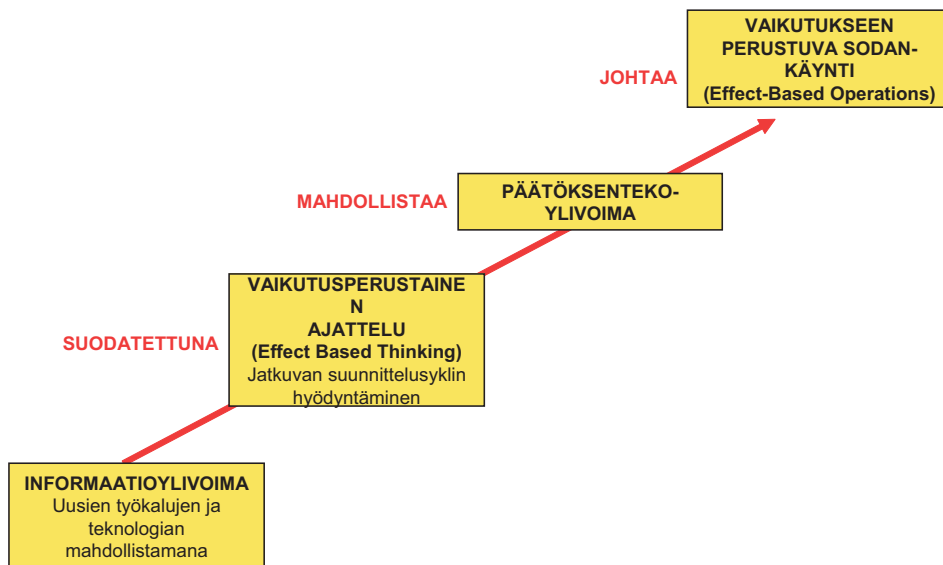
Johtamisen kannalta tarkasteltuna muutos on merkittävä. Mikä on nykyisen kaltaisen operatiivisen suunnittelun aikajänne ja merkitys tulevaisuudessa?

Effect Based Operations -toimintatapamalli toimii John Boydin kehittämän modernin liikesodankäynnin teorian (OODA-loop) mukaisesti. Mallin pohjalta operatiivinen suunnittelu muuttuu jatkuvaksi sykliksi, joka mukailee OODA-loopin rakennetta. Operatiivinen suunnittelu ja toiminta perustuu mallissa jatkuvaan analysointiin, ymmärrykseen, suunnitteluun, toimeenpanoon ja tulosten arviointiin. (New Perspectives on Effect-Based Operations 2001, 10)



Kuva 3. Effect Based Operations -mallin ominaisuudet

Effect-Based Operations -malli edellyttää vastustajaan nähden saavutettavaa päätöksentekoylivoimaa. Kattavan ja reaaliaikaisen tilannekuvan avulla kyetään arvioimaan ja analysoimaan tilanteen kehitystä ja käyttämään aloitetta hyväksi. Yhdistettäessä informaatioylivoima ja vaikutusperustainen ajattelu (Effect Based Thinking) saavutetaan vastustajaan nähden päätöksentekoylivoima, joka mahdollistaa vaikutusperusteisten operaatioiden (Effect-Based Operations) toimeenpanon.

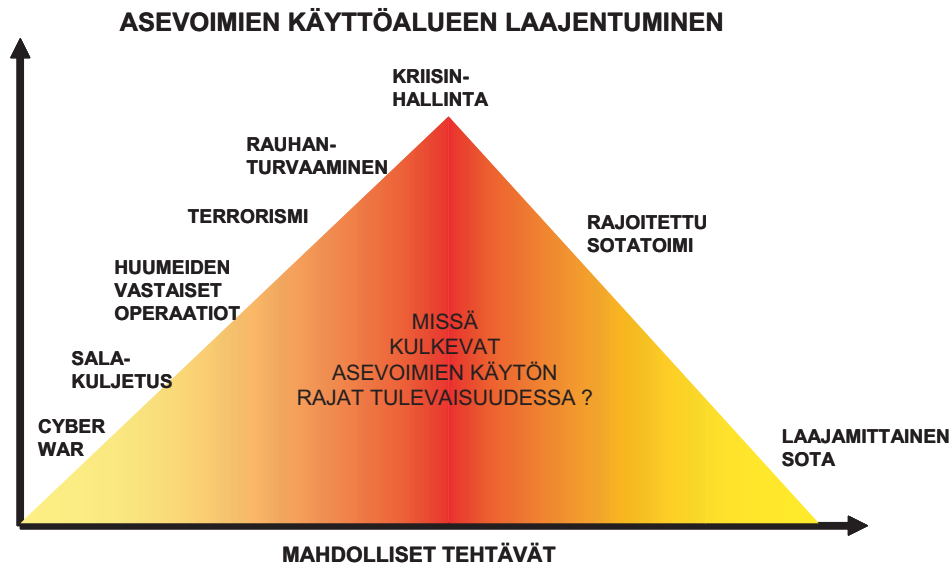


Kuva 4. Effect-Based Operaatiot ja päätöksentekoylivoima (New Perspectives on Effect-Based Operations 2001, 39)

Effect Based Operations -malli on kehitetty tukemaan informaatioaikakauden asevoimien toimintaa. Toimintatapamallissa on pyritty hyödyntämään teknologian tarjoamat mahdollisuudet asevoimien doktriinin perustana. Mallin käyttöönotto tarjoaa Suomen Puolustusvoimien kehittämiseen monia mahdollisuuksia, mutta sen käyttöön sisältyy myös riskejä, jotka tulee ottaa huomioon mallin hyödynnettävyyttä arvioitaessa.

Merivoimien johtamisympäristön haasteet

Merivoimien johtamisympäristö on ollut viimeisen vuosikymmenen aikana voimakkaassa muutostilassa. Tulevaisuudessa merivoimien toiminta kattaa entistä laajemman alueen yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisesta kriisinhallintaan ja sotilaallisten uhkien torjuntaan.



Kuva 5. Asevoimien käyttöalueen laajentuminen

Merivoimien toiminnan ulottuvuuden laajentuminen ja yhteistoiminta erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä edellyttää merivoimilta kykyä sovittaa yhteen organisaation toimintatapamallit, prosessit ja tekninen toimintaympäristö muiden yhteistoimintaosapuolien kanssa. Merivoimien johtamisjärjestelmän tulee olla yksi kokonaisuus, joka kattaa johtamistarpeet ja yhteistoimintakyvyn kaikissa toiminnan vaiheissa ja ulottuvuuksissa.

Merivoimien johtamisjärjestelmän kehittämistä leimaa yleisesti maailmalla vallalla olevan verkkokeskeisen sodankäyntiympäristön kehitys (Network Centric Warfare). Tilannekuvan tarkkuus ja merkitys osana päätöksentekoprosessia on tärkeä, ja sen kehittämiseen investoidaan jatkuvasti. Kehitystyö on osa koko puolustusvoimien tavoitetta pyrkiä soveltamaan verkostokeskeisen sodankäynnin periaatteita Suomessa. Muutoksen tavoitteena on siirtää koko puolustusvoimien johtaminen teolliselta aikakaudelta informaatioaikakaudelle.

Tulevaisuuden taistelutilan hallinta edellyttää liikkuvan ja kaukovaiikutteisen sodankäynnin aikakaudella entistä parempaa tilannekuvan tarkkuutta, kykyä analysoida ja hallita ”informaatiotulvaa”, kykyä tehdä päätöksiä sekä toimia mahdollisimman nopeasti. Joukkojen johtaminen on kyettävä puristamaan entistä tehokkaampaan johtamisprosessiin ja nopeampiin johtamisketjuihin. Jokainen menetetty minuutti, joskus jopa sekunti, on merkitsevä suorituskykyvaatimusten kannalta tarkasteltuna.

Toisaalta johtamisessa ei ole varaa tehdä hätiköityjä päätöksiä. Johtamistoiminnan nopeudelle asetetut vaatimukset painottavat erityisesti johtamisen tueksi kerättävän informaation systemaattista analysointia ja johtopäätösten tekoa tukevien järjestelmien kehittämistä päätöksenteon tueksi. Tämä osaltaan korostaa johtamiseen liittyvän kontrolloinnin merkitystä komentajakeskeisen johtamiskulttuurin sijaan. Liikkuvien joukkojen johtaminen ja nopeasti kehittyvät erityyppiset johtamistilanteet suosivat matalia organisaatioita, nopeita päätöksentekoketjuja ja tehtävätaktiikkaa.

Huomattakoon kuitenkin, että matalat organisaatiot ja nopeat päätöksentekoketjut vähentävät johtamispaikkojen sekä esikuntien lukumäärää ja tekevät organisaatiosta entistä haavoittuvamman. Toisaalta joukkojen hallinnan edellyttämä *ihmisten ja asioiden* hallinnollinen johtaminen muuttuu valmiutta kohotettaessa aiempaa vaativammaksi tehtäväksi. Mikäli johtoportaiden määrää supistetaan tulevaisuudessa, riittävätkö jäljelle jäävien johtoportaiden resurssit vastaamaan joukkojen huolto- ja henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista? Kehitettäessä johtamista ja esikuntarakenteita huomio kiinnittyy usein joukkojen taistelun johtamiseen operatiiviseen käyttöön, kun taas hallinnolliset kysymykset väistyvät taka-alalle. Todellisuudessa hallinnollisten asioiden määrä kasvaa valmiutta kohotettaessa merkittävästi – millaiset resurssit on varattava näiden asioiden hoitamiseen?

Tietoteknisen kehityksen lisäksi toinen keskeinen muutos merivoimisessa on tapahtumassa uusien asejärjestelmien käyttöönoton myötä. Nähtävissä oleva muutos korostaa perinteisen puolustuksellisen toimintakyvyn sijaan pitkää kantamaa ja osumatarkkuutta sekä monipuolista käytettävyyttä ja liikkuvaa toimintakykyä. Asejärjestelmien käyttö on tästä johtuen aiempaa enemmän riippuvainen tiedustelu-, valvonta- ja johtamisjärjestelmän tuottamasta informaatiosta.

Tulevaisuuden meripuolustusjärjestelmä on nähtävissä olevan kehityksen perusteella aiempaa nopeampi ja aloitteellisempi. Välineet uudistuvat, mutta uudistuvatko toimintatapamallit ja joukkojen operatiivinen suunnittelu sekä johtaminen samaa tahtia teknologian kehityksen kanssa?

Merivoimien operatiivisten ja alueellisten johtoportaiden alaisuudessa toimivat joukot koostuvat taistelualusyksiköistä, liikkuvista rannikojoukoista sekä toimintatapamalliltaan staattisemmista rannikkotykistö-, valvonta- ja suojausyksiköistä. Joukkojen suorituskyvyn kehittämisen painopiste on viimeisen vuosikymmenen aikana painottanut liikkuvien joukkojen kehittämistä ja kiinteiden puolustuksellisten yk-

siköiden määrän asteittaista vähentämistä. Sama trendi joukkojen kehittämisen osalta jatkuu edelleen tulevaisuudessa.

Käynnissä olevan rakennemuutoksen johdosta merivoimien sodanajan joukkojen määrä puolittuu lähivuosien aikana nykyvahvuudesta. Miten muutos näkyy johtamisjärjestelmässämme ja esikuntarakenteissa? Kuinka monta johtamisen hierarkiatasoa tarvitaan merivoimien joukkojen johtamiseen tulevaisuudessa? Miten jäljelle jäävien johtoportaiden johtamispaikkoja sekä johtamiskykyä tulisi kehittää, jotta johtamisen edellytykset kyetään säilyttämään kaikissa toiminnan vaiheissa?

Mikäli koko merivoimien operatiivinen iskuvoima koostuu tulevaisuudessa pääosin liikkuvaan taisteluun ja toimintaan suunnitelluista yksiköistä, niin miten joukkojen johtaminen, johtoportaiden organisointi ja toiminnan yhteensovittaminen tulisi toteuttaa merivoimissa operatiivis-taktisella tasolla?

Johtamiskonseptin suunnitteluun vaikuttaa merivoimien rakennemuutoksen lisäksi koko Puolustusvoimissa tapahtuva asejärjestelmien ja suorituskyvyn kehitys, joka hälventää perinteisten puolustushaara- ja aselajirajojen merkitystä. Puolustusvoimat puolustaa jatkossakin koko valtakunnan aluetta, mutta miten rakenteellinen muutos vaikuttaa alueellisen puolustusjärjestelmän rakenteeseen, sisältöön ja johtamisorganisaatioon? Nykyinen vastuualuesidonnaisuus saattaa tulevaisuudessa pahimmillaan jopa rajata käytettävissä olevien järjestelmien suorituskykyä.

Merivoimien johtamiskonseptin kehittäminen edellyttää kokonaisvaltaista otetta, jossa otetaan huomioon toiminnan yhteensopivuuden ja merivoimien joukkojen johtamisen asettamat haasteet

- fyysisessä kerroksessa
- informaatiokerroksessa
- kognitiivisessa kerroksessa
- sosiaalisessa kerroksessa.

Nykyinen merivoimien johtamiskonsepti ja päätöksentekokulttuuri on operatiivisella tasolla melko komentajakeskeinen. Edellä kuvatun liikkuvan sodankäynnin aikakaudella on sekä vastustajan että oman toiminnan ennakoiminen suunnitelmatasolla aiempaa hankalampaa. Yhteisoperaatioiden suunnittelu ja toteuttaminen perustuu olemassa olevien resurssien optimaaliseen hyödyntämiseen. Tästä johtuen käytettävät organisaatiot sekä operaatiotaito ja taktiikka ovat tilannesidonnaisia ratkaisuja. Edellä mainituista syistä johtuen myös vastusta-

jan organisaatioiden tunnistettavuus ja toiminnan ennakointi on yhä vaikeammin toteutettavissa.

Yhtenä ratkaisuna tulevaisuuden operaatioiden johtamisen tueksi on esitetty asiantuntijatiimejä, jotka analysoivat johtamis- ja tilannekuvajärjestelmien tuottamaa tietoa ja antavat suosituksia komentajan päätöksille. Kuvattu kehitys pyrkii yhdistämään operatiivisen suunnittelun (plans) ja reaaliaikaisten operaatioiden johtamisen (current operations) tiiviimmin toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi.

Ihmisten ja hallinnon johtaminen sekä tukitoimet on mahdollista toteuttaa tietotekniikan kehittymisen myötä entistä keskitetyimmin ratkaisuin. Mahdollinen muutos ei kuitenkaan poista tarvetta johtaa henkilöstö- ja tukitoimia lähellä johdettavia yksilöitä. Toisaalta henkilöstö- ja tukitoimien keskittäminen selustaesikuntiin mahdollistaa operatiivisten johtoportaiden keventämisen sekä liikkuvuuden kehittämisen. Keventyminen mahdollistaa paremmin operatiivisten johtoportaiden toiminnan salaamisen ja harhauttamisen toteuttamisen. Edellä kuvatun kaltainen rakenteellinen johtamisratkaisu on toteutettu merivoimien taistelualusyksiköiden johtamisessa. Taisteluosastolla on pieni ja keveä johtoporras, joka keskittyy ainoastaan alusten operatiiviseen johtamistoimintaan. Henkilöstö- ja tukitoimien johtaminen toteutetaan taistelualusyksiköiden osalta meripuolustusalueen esikunnasta käsin.

Edellä kuvatut informaatioaikakauden asevoimien rakentamiseen liittyvät haasteet, muutossyklin nopeus ja sen laajuus saattaa tuntua yllyttävältä. On kuitenkin muistettava, että edellä esitetyt näkemykset kuvaavat johtamisympäristön kehittämisen haasteita, jotka realisoituvat vasta pitkän ajan kuluessa (10–30 vuotta tästä päivästä). Yhdysvaltojen kaltaisella puolustusbudjetilla tavoitetila saavutettaneen jo aiemmin.

Teknologinen muutos kohti informaatioaikakauden asevoimia on valitsevaa todellisuutta myös Suomessa. Olemmeko tiedostaneet teknologisen muutoksen mukanaan tuomat seurannaisvaikutukset vai elämmekö ajassa, joka on enää löydettävissä menneisydestämme?

Komkapt Kari Aapro (s.1966) palvelee Puolustusministeriön puolustuspoliittisella osastolla vanhempana osastoesiupseerina. Aiemmin komkapt Aapro on palvellut mm. Merivoimien Esikunnan operatiivisella osastolla strategisen suunnittelusektorin johtajana ja suunnitteluupseerina, Irakin sodan ajan yhteysupseerina United States Central Commandissa, Merisotakoulussa korkeakouluosaston johtajana, sekä eri tehtävissä Rannikkotykistökoulussa, Uudenmaan Prikaatissa ja Karjalan Prikaatissa. (kari.aapro@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Alberts, David S., Hayes, Richard E. (2003) Power to the Edge, Command... Control... in the Information Age, Information age transformation series. Command and Control research program. U.S. Department of Defence.

Berkowitz, Bruce (2003) THE NEW FACE OF WAR – How War Will Be Fought in the 21st Century. The Free Press, New York.

Metz, Steven (1997) Which army after next? The strategic implications of alternative futures, Carlisle Barracks, Pa, U.S. Army War College, Strategic Studies Institute.

New Perspectives on Effect-Based Operations: Annotated briefing. Institute for Defence Analyses, Joint Warfighting Program, June 2001.

Sodanajan johtamisen haasteet maavoimien joukoissa

Pekka Saariaho ja Pekka Sviili

Johdanto

Puolustusvoimat on olemassa sotaa varten. Laajamittainen hyökkäys on pahin maotamme vastaan kohdistuva sotilaallinen uhkamalli. Päävastuun tämän uhkan torjumisesta kantaa maavoimat. Maavoimien suorituskyky mitoitetaan laajamittaisen hyökkäyksen torjumiseksi. Laajamittaisen hyökkäyksen torjunnassa maavoimien taistelu on ratkaisevaa. Pelkistetysti ilmaistuna maavoimien päämäärä sodassa on estää hyökkääjän pääsy tärkeille alueille ja tuottaa sille riittävät tappiot. Hyökkääjän pääsy estetään pitämällä tärkeät maastonkohdat sekä pysäyttämällä liike hyökkäämällä jalkaväkijoukoilla sen ryhmitykseen. Riittävät tappiot tuotetaan pääosin tykistön tukemissa jalkaväen torjunta- ja hyökkäystaisteluissa sekä tykistön operatiivisella tulenkäytöllä.

Yllä esitetty on teoriassa yksinkertaista, käytännössä vaikeaa, koska vihollinen pyrkii aluksi kiertämään ja myöhemmin tuhoamaan puolustavat joukkomme eikä altistu lähitaisteluaseidemme tulelle. Hyökkäävien joukkojemme lähitaisteluvoiman se pyrkii torjumaan suojaamalla sivustansa ja pyrkimällä tuhoamaan liikuntakykyiset reservimme jo ryhmitysalueilla tai viimeistään niiden suuntautuessa taisteluun. Maavoimien taistelun onnistumisen kannalta onkin keskeistä, että komentajillamme on oikea tilannekuva, joukkomme ovat nopealiikkeisiä ja että kykenemme johtamaan tulta ja muuta vaikutusta riittävän joustavasti. Tämä edellyttää, että johtamisjärjestelmämme – johtajat ja komentajat, esikunnat ja komentopaikat, tiedonsiirto- ja tietojärjestelmät sekä toimintatavat – on kunnossa.

Johtamisen päämäärä – liikkeen, tulen, joukkojen ja vaikutusten johtaminen

Tulevien hankintojen, kuten raketinheittimien ja liitopommien, myötä tulen teho ja ulottuvuus kasvaa. Niillä voidaan edesauttaa vihollisen taistelujärjestyksen rikkomista ja sillä tavoin hidastaa sen liikettä, mutta lopullista ratkaisua niillä ei saavuteta. Alueellisen puolustuksen kannalta onkin keskeistä saada jalkaväkijoukkojemme päätulivoima – erityisesti panssarintorjunta-aseiden tuli – sekä tykistön tuli vaikutta-

maan viholliseen meille edullisessa maastossa. Näiden kokonaisuuk-
sen ympärille rakentuu maavoimien joukkojen sodanajan johtamisen
ydin ja kaikki muut toiminnot ovat näitä tukevia.

Sodanajan johtamisympäristön väitetään muuttuvan merkittävästi
myös Suomessa verkostopuolustuksen myötä. Verkostopuolustukses-
sa sensorit, päätöksentekijät ja aselavetit yhdistetään tietoverkon avul-
la. Tulevaisuudessa on tämän mukaan mahdollista havaita ja tuhota
halutut maalit vuorokaudenajasta tai olosuhteista välittämättä. Se on
mahdollista, koska kaikkien puolustushaarojen sensorien tuottama
maalitieto yhdistetään ja saatetaan kaikkien tarvitsijoiden käyttöön.

Maavoimien joukkojen kannalta on oleellista tietää hyökkääjän suun-
tautuminen sen omalle vastuualueelle tai omalla vastuualueella. Esi-
merkiksi hyökkäämään lähtevän jääkäripataljoonan komentaja tarvit-
see tietoa ensisijaisesti edessään ja sivustoillaan olevan vihollisen laa-
dusta, määrästä ja suuntautumisesta. Hän ei juurikaan tarvitse ilma-
voimien tuottamaa maalitietoa 150 kilometrin päässä olevista ilma-
aluksista. Verkostopuolustuksen tuottama hyöty maavoimien joukoil-
le on siis vähäinen, elleivät sensorit kykene tuottamaan joukoille yksi-
tyiskohtaista tietoa vihollisen ryhmyksestä. Maavoimien joukkojen
kannalta verkostopuolustuksen kehittämisen painopiste tulisikin olla
"ruohonjuuritasolla", pataljoonissa ja prikaateissa.

Johtamistoiminnan oltava nopeaa

Maavoimien ratkaisutaistelun onnistuminen perustuu siihen, että ky-
kenemme suuntaamaan lähitaisteluaseidemme tulen – eli käytännös-
sä jalkaväkijoukkomme asevaikutuksen – ja tykistön tulen oikea-aikai-
sesti viholliseen haluamassamme kohdassa. Tämä edellyttää, että ko-
mentajillamme ja esikunnillamme on oikeaa päätöksentekoa varten
oikea tilannekuva vihollisen senhetkisestä sijainnista, suuntautumisesta
ja aikomuksista. Tämä edellyttää jatkuvaa tilanteenarviointia, päätök-
siä ja käskyjä, joiden avulla päätös pannaan toimeksi. Tulevaisuudessa
taistelukentällä tämä ketju pitää kyetä toteuttamaan yhä nopeam-
min. Väliä ei ole sillä, mikä on se menetelmä tai väline, jolla joukot, tuli
tai muu vaikutus saadaan toimeenpantua. Oleellista on, että toiminta
on nopeaa.

Sotatoimissa ja taisteluissa esikunnan keskeiset tehtävät ovat tiedus-
telu- ja tilannetietojen kokoaminen, tilanteen kehittymisen arviointi,
vaihtoehtoisten toimintasuunnitelmien laatiminen sekä aselajien ja
huollon toiminnan koordinointi. Yhä monimutkaisemmaksi käyvällä
taistelukentällä komentaja ei tule toimeen pitkään ilman esikuntansa

tuottamaa tilannekuvaa ja johtamistoimintaa. Esikunnan toiminnan vahvuus on siinä, että se mahdollistaa järjestelmällisen ja kaikki tekijät huomioon ottavan suunnittelun, joka tuottaa useita vaihtoehtoja tehtävän toteuttamiseksi. Lisäksi esikunta pystyy ottamaan komentajan harteilta tiettyjen toimintojen johtamisen, jotta hän pystyy keskittymään iskuportaan johtamiseen. Prikaatitasolle pelkistettynä esikunta koordinoi tukitoimintoja takana ja komentaja johtaa ydintoimintaa pataljoonien torjuntataistelua tai iskuja edessä.

Maavoimien joukoissa ollaan ottamassa käyttöön maavoimien tietojärjestelmä MATI, jonka oleellinen etu on siinä, että se mahdollistaa niin sanotun rinnakkaisen suunnittelun ja toimeenpanon. Toisin sanoen alajohtoporras saa tiedon uudesta tehtävästä ja pystyy täten jo suunnittelun alkuvaiheessa aloittamaan oman suunnittelunsa tehtävän toteuttamiseksi. Lisäksi taisteluiden edetessä tilannetiedot ja erilliskäskyt suunnitelmiseen pystytään välittämään nopeasti alajohtoportaille. Tämä nopeuttaa oleellisesti toimintaa, kun tieto- ja tiedonsiirtojärjestelmät – MATI ja YVI – toimivat.

Sotatoimien ja taisteluiden johtamisessa tulee kuitenkin varautua siihen, että järjestelmä ei toimi kuvatulla tavalla elektronisen häirinnän sekä johtamispaikoille ja tiedonsiirron järjestelmille aiheutuneiden tappioiden takia. Sitä itse asiassa voidaan pitää toiminnan lähtökohdana viimeistään siinä vaiheessa, kun taistelut alkavat. Tällöin komentaja joutuu usein tekemään esikunnan työt pienen komentopaikkansa henkilöstön kanssa.

Komentajakeskeisen suunnittelun ja toimeenpanon vahvuus on siinä, että se mahdollistaa aikajänteen lyhentämiseen, mikä on edellytyksenä sodanajan taistelun tilanteenmukaiselle johtamiselle ja nopealle toteuttamiselle. Heikkoutena voi olla, että komentajalla ei ole riittävästi tietoa taisteluunsa vaikuttavista tekijöistä. Mitä alemmalla johtamistasolla ollaan, sitä tärkeämpää on päällikkö- tai komentajakeskeinen johtaminen.

Johtamisjärjestelmän muutoksen aiheuttamat haasteet maavoimien joukkojen johtamiselle

Maavoimien sodanajan johtaminen muutoksessa

Maavoimien sodanajan johtamisen kehittäminen on osa koko Puolustusvoimien johtamisen kehittämistä. Maavoimien johtamisen kehittämistä ohjaavat ja säätelevät Puolustusvoimien integroidun tieduste-

lun ja johtamisen kehittäminen sekä luonnollisesti erittäin niukat henkilöstöresurssit ja taloudelliset resurssit.

Puolustusvoimien integroidun tiedustelu- ja johtamisjärjestelmän (PvITVJ) luominen toteutetaan talkooperiaatteella, jossa jokainen puolustushaara tuottaa oman osuutensa kokonaisuuteen ja JOINT-Pääesikunta oman osuutensa. Maavoimien osuudeksi on käsketty tuottaa koko Puolustusvoimien käyttöön yhteinen tilannekuvasovellus (COP), tietomallin runko ja MIP-gateway (MIP = Multinational Interoperability Program). Tietomalliksi on päätetty valita vielä kehitteillä oleva JC3IEDM. Tietomalli ja MIP-gateway takaavat kansallisen ja erityisesti kansainvälisesti yhteensopivuuden muiden länsimaiden kanssa.

Maavoimien joukkojen johtamista kehitetään kolmella toisiinsa liittyvällä hankkeella. Nämä ovat hankkeiden aloittamisjärjestyksessä maavoimien tiedonsiirron kehittäminen, johtamispaikkojen kehittäminen ja tiedonsiirron kehittäminen.

Kaiken kehittämisen vaatimuksena on kansainvälisen yhteensopivuuden saavuttaminen. Kansainvälistä yhteensopivuutta ei voida saavuttaa vain osittain; johtamisjärjestelmät ja tiedonsiirto ovat yhteensopivat tai sitten eivät ole. Ainoa tapa saavuttaa tietojärjestelmien yhteensopivuus on MIP-prosessiin kuuluvan testausjärjestelmän kautta saavutettu hyväksyntä ja kelpuutus. Tiedonsiirron alalla vastaavasti kelpoisuus saavutetaan TACOMS2000-ohjelman myötä. Yhteensopivuudessa ei ole kyse ainoastaan teknisen yhteensopivuuden saavuttamisesta, esimerkiksi yhteisestä tietomallista tai standardeista, vaan kyse on yhteisestä ymmärryksestä. Yhteensopivuus ei ole siis toimintaa yhdessä kansainvälisissä harjoituksissa tai rauhanturvaoperaatioissa. Kyse on mittavasta koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja testaustyöstä. Tämä työ vaatii tekijänsä ja osajajansa. Valitettavasti maavoimissa osajajien piiri on tällä hetkellä erittäin pieni.

Tehdyt ja lähivuosina tehtävät päätökset sodanajan joukkojen vähentämisestä lisäävät vaatimuksia tilannekuvalle, taistelujen suunnittelulle ja johtamiselle sekä oikea-aikaiselle vaikuttamiselle. Sirpaloituva taistelulentä tarkoittaa johtamisen kannalta joukkojen välisen etäisyyksien ja vastuualueiden kasvua, johdettavien alajohtoportaiden määrän lisääntymistä, tehtävätaktiikan periaatteiden korostumista sekä komentajien ja johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien merkityksen kasvua. Sirpaleisuus johtaa tilanteisiin, joissa eritasoisilla johtamisvälineillä ja -laitteistoilla varustetut joukot taistelevat saman johtoportaan alaisena tai naapureina. Tämä voi johtaa haasteellisiin rajapintaongelmiin ja vaikeasti ratkaistaviin teknisiin ongelmiin. Joukkojen varustamisessa operatiivisten vaatimusten merkitys kasvaa, ja jou-

kot on varustettava ensisijaisesti käyttösuunnittain yhteensopivuuden takaamiseksi.

Johtamisjärjestelmien tulee olla taistelunkestäviä, käyttäjäystävällisiä ja muuntautumiskykyisiä. Häntä ei saa heiluttaa koiraa – tekniikan ja järjestelmien tehtävänä on palvella, tukea ja helpottaa johtamista.

Maavoimien johtamisen kehittämisessä on kyse tahdosta. Onko maavoimat valmis luopumaan vanhoista toimintamenetelmistä ja omaksumaan meille osin vieraat kansainväliset angloamerikkalaiset toimintatavat? Olemmeko valmiit panostamaan henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen? Osaammeko määritellä ja hankkia oikeat tuotteet ja välineet palvelemaan meille tärkeitä tavoitteita? Kykenemmekö priorisoimaan käytössä olevat rahalliset resurssit operatiivisten vaatimusten mukaisesti?

Muuttuva johtamisjärjestelmä – kehittyvät johtamisjärjestelmät, esikunnat ja tiedonsiirto nykyaikaan

Johtamislaitteet – hyvällä ”yhdeksänkymmentäluvun” tasolla

Maavoimissa joukkojen taktinen ja osin operatiivinen johtaminen on perustunut 80- ja 90-luvuilla sanomalaiteperheen, erillisten johtamislaitteiden ja kenttäviestijärjestelmien tarjoamiin palveluihin. Johtamislaitteet ja -ohjelmistot ovat olleet aikanaan edistysaskelia, joilla maavoimat ovat pysyneet kehityksessä mukana.

Eri aselajit ja taitavat upseerit, insinöörit ja atk-suunnittelijat totesivat kehittyvän tietotekniikan tarjoamat mahdollisuudet kehittää johtamista. Näiden innovatiivisten henkilöiden henkilökohtaisilla oivaluksilla syntyi erinomaisia tuotteita, joista voidaan mainita mm. SUSI-NET, AHJO ja PionJohla. Lisäksi kehitettiin JOTI-tietojärjestelmä yhtymien johtamisvälineeksi.

Kehitystyö oli sirpaleista eikä johtanut kestävään ratkaisuun. Tultaessa 2000-luvulle maavoimien tietojärjestelmien taso oli pudonnut kansainvälisessä vertailussa kauas kärjestä. Loppupäätelmänä on, että joukoillamme ei ole tällä hetkellä välineitä muodostaa reaaliaikaista tilannekuvaa, ei johtamisprosesseja tukevaa tietojärjestelmää eikä analyysityökaluja. Johtamislaitteemme eivät vastaa hankittujen tai lähitulevaisuudessa hankittavien uusien ase- ja sensorijärjestelmien – ku-

ten AMOS, raskas raketinheitinjärjestelmä ja Ranger – suorituskyvyn hyödyntämistä.

Maavoimat vastaa haasteisiin kolmivaiheisella MATI (Maavoimien tietojärjestelmä) -hankkeella. MATI-hankkeen tavoitteita on hankkia tietojärjestelmä maavoimien esikunnasta alimmalle tarkoituksenmukaiselle johtamistasolle asti. Alin taso voi olla aselavetti, esimerkiksi raskas raketinheitin tai tulenjohtaja ja joissain tapauksissa alin taso voi olla alueellisen taisteluosaston esikunta. MATI-hankkeella ostetaan päätelaitteet pääosalle operatiivisista joukoista. Lisäksi MATI-hanke tuottaa tilannekuvan rungon ja JC3IEDM-tietomallin kaikille puolustushaaroille sekä hankkii tarvittavan MIP-gatewayn.

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa on yhdistetty käytössä olevat johtamislaitteet yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä on edellyttänyt prosessien ja toimintatapojen määrittämistä. MATI 1 -järjestelmää ollaan ottamassa tuotantokäyttöön ja se saataneen hyväksytyksi sotavarusteeksi vuoden 2006 kuluessa. MATI 1 on erinomainen väline, jolla maavoimat kuroo kiinni johtamisjärjestelmissä syntynyttä jälkeenjääneisyyttä. MATI 1 opettaa johtajat toimimaan johtamislaitteympäristössä GOP-prosessia noudattaen. MATI 1 on välivaihe, josta siirrytään maavoimien ensimmäisen valmiin johtamisjärjestelmän MATI 2:n käyttöön noin vuonna 2010.

MATI 2 on yhtymälle ja sen alajohtoportaille tarkoitettu tietojärjestelmä. MATI 2 -tietojärjestelmän keskeisimmät vaatimukset ovat kovat – jopa niin kovat, että yksikään tällä hetkellä palveluskäytössä tai lähiaikoina käyttöön otettava tietojärjestelmä ei pysty niitä täyttämään.

MATI 2 -järjestelmä on osa PvITVJ:ä, ja se toteutetaan SOA-tekniikalla (Service Oriented Architecture). Järjestelmän tietomallina on JC3IEDM, mikä mahdollistaa kansainvälisen yhteensopivuuden. Järjestelmällä tulee olla erittäin korkeatasoinen stand alone -kyky: se ei siis lamaannu, vaikka valtakunnallinen sähköntuotanto ja PvITVJ:n runkoverkon palvelut katoaisivatkin. MATI 2 -tietojärjestelmään tulee laajat, muunneltavat ja eri prosesseja tukevat suunnittelu-, analyysi ja käskytysohjelmistopalvelut. Nämä palvelut nopeuttavat ja helpottavat komentajien ja esikuntien johtamista. MATI 2 ja sen käyttöönotto on maavoimien momentum, jolla maavoimien sodanajan johtaminen nostetaan kansainvälisessä vertailussa kärkimaiden tasalle tai niiden ohitse.

MATI 3 on MATI 2:n laajennus, jolla katetaan sotilasalueiden, sotilaslääkien ja maavoimien esikunnan tarpeet. MATI 3 -hanke on kiinteässä yhteydessä strategisen johtamisen keittämishankkeen OPJO 2 -projektiin, jolla luodaan Pääesikuntatason johtamisen tarvitsemia palve-

luja. MATI 3:n haasteena on tarjota maavoimien yhtymien yläpuolella oleville johtoportaille palvelut, joilla tuotetaan esikuntien valmiuden kohottamisen ja perustamisen aikaiset palvelut.

Koko MATI-hanke tuottaa ohjelmistot ja palvelut kaikkien esikuntien ja johtoportaiden tarpeisiin. SOA-pohjaisena järjestelmänä MATI:n palvelut ovat kaikkien PvITVJ:n käyttäjien saatavissa. Sotavarustepäätelaitteet, kuten kenttäkelpoiset tietokoneet tai taistelijan käsitietokoneet (Hand held -tuotteet), kyetään käytössä olevilla resursseilla hankkimaan vain osalle joukoista.

MATI:n palvelujen käyttöön riittää pääosalle käyttäjistä tavallinen kannettava tietokone. Tämä tarkoittaa, että käskykorttiin joudutaan lisäämään suksien, villasukkien ja kiikarin lisäksi oma kannettava tietokone.

Esikuntien varustus – sekalainen kokoelma tavaraa

Maavoimien esikunnat on pääosin varustettu sekalaisella määrällä telttoja, voimakoneita kaapeliannoksia, esikuntalaatikoita ja tietokoneita. Osalla esikunnista on käytössään nykyaikaisia XA 202 -alustaisia komento- tai esikuntapanssariajoneuvoja (KOPA- ja EPA- kalusto). Edelleen osalle joukoista on hankittu erilaisia esikuntakontteja. Maavoimilta puuttuu tällä hetkellä esikuntakonsepti ja esikuntien vakioitu varustus.

Operatiiviset vaatimukset edellyttävät esikunnilta kykyä perustaa siirrettäviä taistelunjohtokeskuksia tai muita siirrettäviä esikuntien osia. Osa näistä siirrettävistä elementeistä on sijoitettava panssaroi-tuihin esikuntapanssarivaunuihin. Osa siirrettävistä elementeistä on tarkoituksenmukaista sijoittaa konttiratkaisuihin. Osa esikunnista tulee edelleen sijoittaa kiinteisiin suojatiloihin. Vaihtoehtona voi olla myös esikuntatoimintojen hajauttaminen rakennuksiin.

Komentajat ja muut keskeisimmät johtajat tarvitsevat käyttöönsä johtamisajoneuvon, jolla voidaan siirtyä johtamaan joukkoja edestä. Ajoneuvossa tulee olla riittävästi viestivälineitä ja päätelaitteita PvITVJ:n palvelujen käyttämiseksi, ja sen on annettava henkilöstölle riittävä ballistinen suoja sekä ABC-suoja. Ajoneuvo voi olla esimerkiksi tarpeell- lisilla viestivälineillä varustettu panssaroitu maastohenkilöauto tai kuljetuspanssarivaunu.

Kehittämisen haasteena on luoda esikuntakonsepti, joka muodostuu "paketeista". Paketti tulee sisältämään esikunnan tarvitsemat ajoneuvot, esikunta-ajoneuvot, kontit, maastouttamisjärjestelmät, suojele- ja harhauttamisjärjestelmät ja voimakone- ja sähköistämisjärjestelmät. Luomalla yhteensopivia "paketteja" lisätään taistelunkestävyyttä, säävutetaan hankinnoissa säästöjä ja mahdollistetaan kalustojen joustava sijoittaminen kehitettäessä sodanajan johtoportaille kokoonpanoja. Improvisoitujen tilapäisjärjestelmien aika on ohitse.

Rahalliset resurssimme eivät mahdollista kaikkien esikuntien varustamista kaikella mahdollisella materiaalilla. Esimerkiksi esikuntapanssarivaunu on noin kaksi kolme kertaa kalliimpi kuin samantasoisella suojauksella (sirpale, EMP, ABC) varustettu konttiratkaisu vetäjiin. Varustamisessa joudutaan luomaan painopisteitä. Ainoa kestävä ja hyväksyttävä tapa priorisoida joukkojen tarpeita ovat operatiiviset vaatimukset. Nämä vaatimukset voivat johtaa siihen, että paras varustus joudutaan kohdentamaan operatiivisten suuntien mukaan, ei joukkojen tyyppien mukaisesti.

Tiedonsiirron tulevaisuus sopimusten varassa?

Maavoimien operatiivisten joukkojen tiedonsiirto perustuu taktisella ja operatiivisella tasolla hankittuihin erinomaisiin kenttäradioihin (Tadiran-kalusto) ja sanomalaiteperheen päätelaitteisiin, YVI 1M- ja YVI 2 -yhtymän viestijärjestelmiin, alueellisten viestijoukkojen ALVI-kalustoihin; lisäksi tiedonsiirtoa voidaan täydentää kaupallisilla (COTS = Commercial off-the-self) tuotteilla ja palveluilla. Nyt käytössä olevista kalustoista pääosan käyttöikä ulottuu pitkälle ensi vuosikymmenelle. Osalle joukoista ei ole jakaa kuin vanhempaa kalustoa ja parikaapeli-kalustoa.

Maavoimien joukkojen tiedonsiirrosta vastaavat kaikilla tasoilla organiset viestijoukot. Viestijoukot järjestävät komentajilta saatujen vaatimusten ja käskyjen mukaan tarvittavat tiedonsiirtoyhteydet. Komentajat priorisoivat tärkeysjärjestyksen ja päättävät painopisteen muodostamisesta.

Puolustusvoimissa ollaan kehittämässä tiedonsiirtoverkkoa, joka mahdollistaa verkostokeskeisen sodankäynnin (Network Centric Warfare) – tai kuten suomennos kuuluu – verkostopuolustuksen. Menemättä PvITVJ:n kaikkiin hienouksiin, suunnitelmissa on pyrkimys täyttää tiedonsiirron tarpeet keskitetysti Pääesikunnasta aina joukkoyksikkö-tasolle asti. Johtamisjärjestelmäkeskukset (JJK) toteuttavat tiedonsiir-

topalvelut tilaaja-tuottajamallilla. Tämä tarkoittaa sitä, että joukko tilaa liittymä- ja tiedonsiirtopalvelut JJK:lta, joka toteuttaa sovitut palvelu keskitetysti. Eräät visionäärit ovat esittäneet jopa orgaanisista viestijoukoista luopumista.

Maavoimien kannalta haasteen muodostaa viimeisen kilometrin ongelma – onko liittymäpiste oikeassa paikassa oikeaan aikaan? Voidaan perustellusti kyseenalaistaa tilaaja-tuottajamallin toteutettavuus esimerkiksi operatiivisen sotilasalueen hyökkäysoperaatiossa, jossa tavoitteet ovat syvällä vihollisen ryhmyksessä. Saako kärkiprikaati tarvitsemansa palvelut haluamaansa paikkaan oikea-aikaisesti? Joudutaanko johtamispaikat sijoittamaan JJK:n kanssa laadittujen sopimusten mukaisiin paikkoihin vai yllättäen kehittyneen tilanteen edellyttämään paikkaan? Entä kun valtakunnallinen sähköverkko tuhoutuu tai jos sähkö saanti keskeytyy?

Kysymyksiä voidaan asettaa loputtomiin – vastauksia voivat tuoda uudet kehittyneemmät tekniikat. Kuitenkin on selvää, että maavoimien komentajien kannalta orgaaniset kenttäviestijoukot varustettuna riittävän suorituskykyisellä ja taistelunkestävällä kalustolla on ainoa kestävä ratkaisu.

Onko heikoin lenkki henkilöstö?

Jokainen itseään kunnioittava sotilasjohtaja pitää itseään eriomaisena sodanajan johtajana. Jokainen voi esittää itselleen muutaman tarkistuskysymyksen, jolla voi testata valmiuksiaan:

Osaanko GOP-mukaisen johtamisprosessin ja tunnenko prosessin sisällön?

Ovatko vuonna 2005 ilmestyneet luonnokset Yhtymän oppaasta ja Yhtymän Esikuntaoppaasta tuttuja?

Osaanko käyttää MATI 1 -tietojärjestelmää?

Osaanko käyttää TADIRAN-perheen radiokalustoja?

Olenko viimeisen vuoden aikana toiminut omassa SA-tehtävässäni?

Jos vastaat kaikkiin kyllä, ovat asiasi kunnossa. Muussa tapauksessa kotiläksyjä on jäljellä. Syynä ei-vastauksiin ei tietenkään ole yksittäisen sotilaan laiskuus tai saamattomuus. Nykyinen järjestelmämme ei vain tue sodanajan johtajaksi kehittymistä. Rauhanajan kiireet, kuten aina niin mielenkiintoiset TRSS-prosessit, kehityskeskustelu- ja itsearviointiprosessit sekä ylempien esikuntien jatkuvat lausuntopyynnöt täyttävät arjen.

Säästötoimet ovat vähentäneet mahdollisuuksia käytännön harjoitteluun, koulutus kun on niin kallista. Muutoksen merkkejä on kuitenkin ollut havaittavissa. Vielä jokin aika sitten prikaatien ja armeijakuntien SA-komentajia ei saatu harjoituksiin kuin korkeintaan harjoituksen johtajiksi. Olipa tapauksia, joissa komentaja vain piipahti harjoituksessa ja jatkoi matkaansa tärkeisiin "muihin" tehtäviin.

Henkilövalinnat, kouluttautumismahdollisuuksien luominen ja sodan ajan tehtävien hoidon tärkeyden ymmärtäminen on oleellinen osa maavoimien johtamisen kehittämistä.

Lopuksi

Maavoimien joukkojen johtamisjärjestelmät ovat voimakkaassa kehityksessä. Kun ne saadaan valmiiksi, täytyy huolehtia siitä, että emme ala luottaa niihin liikaa. On todennäköistä, että taistelujen jossain vaiheessa esikunnilla ei ole käytettävissään hienoja tieto- ja tiedonsiirtojärjestelmiä eikä se pysty toimimaan huippuunsa viritettyjen esikuntaprosessien mukaisesti. Siksi esikuntien henkilöstön tulee harjoitella esikuntatyöskentelyä ilman kehittyneitä tietojärjestelmiä ja reaaliaikaista tiedonsiirtoa. Komentajan tulee varautua siihen, että esikunta ei pysty tuottamaan hänelle riittäviä palveluita. Tämän vuoksi hänen tulee harjaantua tekemään nopeita päätöksiä vajavaisen tilannekuvan perusteella.

Koko ajan on pidettävä mielessä johtamistoiminnan tärkein tavoite: joukkojen ja tulen johtaminen viholliseen. Tärkeintä ei ole prosessi vaan lopputulos.

Evl Pekka Saariaho (s. 1961) palvelee Maavoimaesikunnan maavoimaosastossa vanhempänä osastoesiupseerina. Evl Saariaho on palvellut mm Helsingin Sotilasläänin Esikunnan operatiivisen osaston päällikkönä, Pääesikunnan operatiivisella osastolla osastoesiupseerina sekä eri tehtävissä Maanpuolustuskorkeakoulussa, Kadettikoulussa ja Pohjan Prikaatissa. (pekka.saariaho@mil.fi)

Evl Pekka Sviili (s. 1962) palvelee Maavoimaesikunnan materiaaliosaston johtamisjärjestelmäsektorin johtajana. Evl Sviili on lisäksi MATI 2 ja 3 määrittelyprojektien päällikkö. Evl Sviili on palvellut mm pataljoonan komentajana Savon Prikaatissa, opettajana Maanpuolustuskorkeakoulussa ja eri tehtävissä Itäisen Maanpuolustusalueen Esikunnassa, Pääesikunnassa ja Karjalan Prikaatissa. (pekka.sviili@mil.fi)

Rajaturvallisuuden haasteet

Markus Heiskanen

Turvallisuutta Osama Bin Ladenin varjossa – terrorismista turvallisuusähkyy

Tässä artikkelissa tarkastellaan muutamia haasteita, joita rajavartiolaitoksella on edessään lähitulevaisuudessa. Artikkelin rajauksia ja aihevalintoja on ohjannut kirjoittajan nykyinen tehtävä: kirjoittaja palvelee Raja- ja merivartiokoulussa tutkimuspäällikkönä. Rajavartiolaitoksen tutkimustoiminnan tiedonintressi kohdistuu muun muassa käsitteisiin, teorioihin ja tieteellisen tiedon tuottamiseen. Jos kielenkäyttöömme vakiintuneita käsitteitä (esimerkiksi rajaturvallisuus, meriturvallisuus) ei määritellä, kuinka me voimme jakaa yhteisen todellisuuden ja hankkia tietoa sen olemuksesta. Riittääkö arkitieto ja intuitio toiminnan perustaksi? Pohtimalla organisatorisia itsestäänselvyksiä tämä artikkeli pyrkii avaamaan keskustelun organisatorisista totuuksista ja niiden pitävyydestä.

Turvallisuus on Yhdysvalloissa vuonna 2001 tapahtuneen terroristi-iskun jälkeen noussut poliittiseen polttopisteeseen. Yhdysvalloissa koko turvallisuushallinto organisoitiin uudelleen. Presidentin alaisuuteen perustettiin sisäisen turvallisuuden hallinto, Department of Homeland Security (DHS), jonka ensisijaiseksi tehtäväksi tuli terrorismin torjunta. DHS:n alaisuuteen liitettiin yhteensä 22 keskeistä sisäistä turvallisuuden toimijaa turvallisuuspalveluista (Secret Service, FBI, CIA) aina rajaturvallisuuden päävastuutahoihin (US Coast Guard, Custom and Border Protection Agency).

Eurooppa on ollut mukana samassa kehityksessä, joskin toimenpiteet ovat olleet maltillisempia kuin Yhdysvalloissa. Euroopan Unionissa toimet ovat kohdistuneet ensisijaisesti EU:n instrumenttien kehittämiseen (Europol, Eurojust, yhteinen pidätysmääräys). Myös jäsenmaissa on lainsäädäntöä tarkistettu, ja terrorismin torjunnasta vastaaville viranomaisille on säädetty lisää toimivaltuuksia. Terrorismi on kysymyksenä nostettu normaalin politiikan yläpuolelle. Sen on katsottu oikeutavan tietyt poikkeustoimenpiteet (Höysniemi 2004, 7).

Osana tätä ilmiötä on ollut turvallisuuden korostuminen kaikilla elämänalueilla. Suomessa laadittiin laaja poikkihallinnollinen sisäisen turvallisuuden ohjelma, joka annettiin valtioneuvoston selontekona syyskuussa 2004. Ohjelmaa seurataan ja päivitetään vuosittain. Johtamisen alalla on trendin mukaisesti tullut uusi ismi, turvallisuusjohtami-

nen. Entinen työsuojelupainotteinen turvallisuusjohtamiskäsitys on korvautumassa laaja-alaisella turvallisuusjohtamisella, joka kattaa kaikki johtamisen osa-alueet.

Eräät tutkijat ovat tuoneet turvallisuuskeskusteluun uusia käsitteitä (turvallisuuspuhe, turvallistaminen) kuvaamaan tätä kaikille elämänalueille tunkeutuvaa turvallisuusuhka- ja turvallisuusvajemaalailua (ks. esim. Buzan, Waever). Esimerkiksi turvallistaminen tarkoittaa sitä, että kyseinen asia otetaan turvallisuusagendalle. Kun asia on turvallistettu, niin sitä voidaan pitää uhkana, joka vaatii erityistoimenpiteitä, ja uhalla oikeutetaan toimet uhkaa vastaan. Voidaan perustellusti pohdita, onko tämä turvallisuusähky tai turvallisuuspöhö turruttumassa meidät ja kääntyykö hyvä asia itseään vastaan. Liika turvallisuuskäsitteen laajentaminen vie pohjaa käsitteeltä, koska laajentamisen jälkeen se ei tarkoita enää mitään, vaan käsitteen alle voidaan sijoittaa lähes mitä tahansa (Höysniemi 2004, 26–27). Waeverin mukaan tulisikin pyrkiä kaiken turvallistamisen sijasta sen purkamiseen (desecuritization) (Buzan 1997, 11).

Rajaturvallisuus on avainasemassa, kun turvattomuuden laajaa kenttää yritetään hallita kansainvälisesti. EU:n yhdentymisen yhtenä tavoitteena on ollut perustaa vapauden, oikeuden ja turvallisuuden alue, jossa ihmiset, tavarat, pääomat ja palvelut voivat liikkua vapaasti unionin sisällä kansallisista rajoista piittaamatta. Turvallisuus tuotetaan EU:n yhteisillä ulkorajoilla. Sisärajan Eurooppa on luvattu maa myös rikollisuudelle. Tuskin on toista maata, joka olisi panostanut yhtä paljon rajaturvallisuuden ylläpitoon kuin Yhdysvallat. Siitä huolimatta Yhdysvaltain kansallisen poliisijärjestön (National Association of Chiefs of Police) varapresidentti Jim Kouri on kuvannut rajaturvallisuutta suureksi huijaukseksi ("...border security is a sham") (Boderpol Journal, March 2004). Rajaturvallisuus on hänen mukaansa Yhdysvaltain heikoin lenkki terrorismin vastaisessa toiminnassa. Mistä rajaturvallisuudessa on oikeastaan kysymys? Onko rajaturvallisuus faktaa vai fiktiota?

Rajaturvallisuus – rajatietoa vai turvallisuuden rajausta?

FACTA:n 24-osaisessa tietosanakirjassa on 120 000 hakusanaa. Tietosanakirja ei tunne rajatiedon käsitettä. Tietosanakirjoista on turha hakea myöskään rajaturvallisuutta. Sen sijaan tiedolle löytyy määritelmä jokaisesta sanakirjasta. Perinteinen tiedon määritelmä kuuluu: tieto on perusteltu tosi uskomus. Rajatieto on askel kohti mystiikkaa. Se

häärää unien, enkelten ja sielujen maailmassa, missä ufot, ruumiista poistumiskokemukset ja muut paranormaalit ilmiöt ovat arkipäivää. Rajaturvallisuus taas on tästä maailmasta. Mutta millaisesta?

Vuoden 1975 laissa rajavartiolaitoksesta rajavartiolaitoksen tehtäviksi määrättiin valtakunnan rajojen vartiointi ja valvonta. Laki kuvasi ajan henkeä. Kun lakia uudistettiin vuonna 1999, rajojen vartiointiin ja valvontaan kuuluvat tehtävät määritettiin rajavartiotehtäviksi. Rajavartiotehtävät koostuivat rajavalvonta- ja rajatarkastustehtävistä. Vuoden 2005 rajavartiolaissa rajavartiotehtävistä luovuttiin. Rajavartiolaitoksen päätehtäväksi säädettiin rajaturvallisuuden ylläpito. Itse lain perusteluissa käsitettä rajavartiotehtävä silti käytetään. Ilmeisesti rajanvartiointi miellettiin liian piikkilankahenkiseksi, ja sen tilalle hallettiin paremmin ajan henkeen sopiva rajaturvallisuuden ylläpito.

Osaltaan muutokseen lienee vaikuttanut kansainvälinen kehitys. Rajaturvallisuus on käsitteenä huomattavasti laajempi kuin rajavartiointi, joka haiskahtaa kylmän sodan jäänteelle. Mielenkiintoiseksi asian tekee myös se, että rajavartiolaissa ei määritellä käsitettä rajaturvallisuus vaan rajaturvallisuuden ylläpito. Lain esitöissä viitataan kuitenkin EU:n neliportaiseen rajaturvallisuusmalliin. Rajaturvallisuuden ylläpito näyttää samastuvan rajaturvallisuus-käsitteeseen (Rajavartiolaitoksen lakiuudistus 2005, 149–150). Toisaalta voidaan kysyä, tulisiko meidän ensin päästä yksimielisyyteen tavoitetilasta (rajaturvallisuus), ennen kuin keinoja (rajaturvallisuuden ylläpito) voidaan määrittellä.

Käsitteellinen sekamelska lisääntyy, kun siirrytään vieraskieliseen terminologiaan. Englannin kielessä käsitettä *border security* käytetään yleisesti paitsi rajavalvonnan myös kriisinhallinnan ja sotilaallisen voimankäytön yhteydessä. Osittain tämä on johtunut Yhdysvaltain keskeisestä roolista turvallisuushkien torjunnassa. Toisena selityksenä voidaan pitää kielemme köyhyyttä, tai englannin kielen rikkautta, kuinka vain asian haluaa ilmaista. Suomen kielestä ei löydy tarkkoja vastineita englannin kielen sanoille *safety* ja *security*. Molemmat sanat voidaan kääntää suomeksi sanalla turvallisuus. Englannin kielessä termi *safety* liittyy lähinnä passiiviseen turvallisuuteen (onnettomuus), kun taas *security*-sanaan liitetään yleensä aktiivinen momentti, turvaaminen (Hananen 2005, 8). Joskus molemmat käsitteet on liitetty rajaturvallisuuteen. Esimerkiksi Boderpol (rajaturvallisuusasiantuntijoiden verkkofoorumi) toteaa visiossaan: "Boderpol strives to be the primary international organization dedicated to border security and safety". Rajaturvallisuus on esiintynyt myös käsitteenä *border protection* (Bodenheimer 2005).

Käsitteiden käyttö ei ole vakiintunut myöskään Euroopan unionissa. Euroopan unionissa rajaturvallisuus on kiinteä osa sisäistä turvallisuutta (Justice and Home Affairs). Rajaturvallisuus sai uutta painoarvoa Yhdysvaltain terroristi-iskun jälkeen. Tosin rajaturvallisuudesta (border security) puhuttiin yleisesti jo EU:n eri työryhmissä 1990-luvun lopulla (Niemenkari 2003, liite 1). Yleisimpänä englanninkielisenä vastineena Suomen rajaturvallisuudelle voidaan pitää termiä *border management*. Monet kansainväliset järjestöt (esim. OSCE, DCAF, ICMDP, CEPOL) käyttävät *border management* -käsitettä, kun ne ovat rakentaneet erilaisia rajavalvontajärjestelmiä entisille kriisialueille (Keski-Aasia, Kaukasus, Balkan). *Border security* on vakiinnuttamassa asemiaan puhuttaessa Euroopan unionin rajaturvallisuusjärjestelmästä ja rajaturvallisuusstrategiasta. Niemenkari on määritellyt rajaturvallisuuden EU:n rajaturvallisuusmalliin nojautuen neljän toimintatason järjestelmäksi (Niemenkari 2003, 38). Niemenkarin rajaturvallisuuskäsite on kuitenkin suppeampi kuin muotoutumassa oleva EU:n rajaturvallisuuden sisältö erityisesti EU-alueen sisällä toteutettavien toimenpiteiden osalta (vrt. Niemenkari 2003, 26). Lisäksi Niemenkarin rajavartiolaitoksen ja sen toimenpiteiden kautta määritetty rajaturvallisuus tuskin saa varauksetonta hyväksyntää muilta kansallisilta rajaturvallisuuden toimijoilta.

Verrattaessa EU:n rajaturvallisuusajattelua suurvaltojen rajaturvallisuuskonseptiin on ajattelussa yksi keskeinen eroavuus. EU on lähtökohtaisesti rauhan projekti, jossa korostuvat puolustukselliset ja suojaamiseen liittyvät piirteet (Joenniemi 2002, 85–92 ja Salo 2002, 37). Suurvaltojen, erityisesti Yhdysvaltojen, rajaturvallisuus rakentuu ensisijaisesti uhkien torjuntaan ennakolta. Sisäisen turvallisuuden uhat valmistaudutaan torjumaan, ennen kuin ne rantautuvat Amerikan mantereelle. Tarvittaessa käytetään sotilaallista voimaa. Hyökkäyksellisyyys ja uhkien ennaltaehkäisy ovat korostuneet vuoden 2001 terroristi-iskujen jälkeen. Tässä valossa ei näytä kovin todennäköiseltä, että Yhdysvaltojen rajaturvallisuuden päävastuuviranomaiset – US Coast Guard ja US Border Patrol – muuttuisivat siviili- tai poliisiviranomaisiksi. Millaista kehitystä on ollut samaan aikaan Suomessa?

Isänmaan portinvartijoista oikeushyvien suojaajiksi

Syyskuun alusta 2005 voimaan tullut rajavartiolaki toi rajavartiolaitokselle lisää vastuuta sisäisen turvallisuuden ylläpidossa. Tällaisia muutoksia olivat mm. rikostorjuntavastuun laajeneminen, terrorismin torjunta ja rajoitetut yleisen järjestyksen ja turvallisuuden tehtävät.

Lisäksi rajavartiolaitoksen alueellista toimivaltaa (valvonta-alue) koskevat rajoitukset poistuivat. Toukokuu alusta vuonna 2004 voimaan tulleella ulkomaalaislailla ulkomaalaisvalvonta säädettiin rajavartiolaitoksen tehtäväksi. Merialueella rajavartiolaitos on ainoa viranomainen, joka voi määrätä öljypäästömaksun. Maksun suuruus voi kohota jopa yli 400 000 euroon. On selvää, että näin huomattavien seuraamusten määrääminen ei voi perustua pelkästään sotilaskäskyyntä tai lain kaavamaiseen soveltamiseen.

Toimivaltuuksien laajeneminen ja tehtävien lisääntyminen vaikuttavat työn kuvaan ja ammatillisiin vaatimuksiin. Tehtäväkentän muuttuminen näkyy väistämättä organisaation kulttuurissa (Heusala 2006, 19–23). On todennäköistä, että toiminnan julkisuus kasvaa. Rajavartiomiehet ovat jo nyt mukana kotietsinnöissä. Toisaalta kiireellisiä poliisitehtäviä on Pohjois-Suomessa hoidettu jo vuosikaudet poliisin lukuun. Ylilyönnejä ei ole ollut. Ilmeisesti rajavartiolaitoksesta on tullut salonkikelpoinen toimivaltuuksien käytössä, koska rajavartiolain säätämisen yhteydessä eduskunta ei edellyttänyt hallituksen seuraavan rajavartiomiesten toimivaltuuksien käyttöä, kuten tapahtui edellisen lain säätämisen yhteydessä vuonna 1999.

Perustuslakiuudistuksen jälkeen yksilön oikeusturvaodotukset ovat kasvaneet. Esimerkiksi ulkomaalaislain ensimmäinen pykälä alkaa: ”Tämän lain tarkoituksena on toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa ja oikeusturvaa ulkomaalaisasioissa.” Lisäksi lain *ratio*ssa korostetaan kansainvälisen suojelun antamista ihmisoikeuksia ja perusoikeuksia kunnioittaen. Yksilön oikeussuojan merkityksen kasvu on ollut osittain seurausta viranomaisten kasvaneista toimivaltuuksista. Poliisille on säädetty laajat toimivaltuudet vakavien rikosten tutkinnassa (telepakokeinot, peitet toiminta, valeostot). Rajavartiomiesten toimivaltuudet laajenivat rajavartiolain myötä niin alueellisesti kuin asiallisestikin. Turvallisuusviranomaiset joutuvat jatkuvasti painimaan Demokleen miekka päänsä päällä. Kuinka torjua tehokkaasti rikollisuutta loukkamatta ihmisten perusoikeuksia? Eri selvitysten ja julkisuuteen tulleiden tapausten valossa turvallisuusviranomaisilla kun on taipumus venyttää toimivaltuuksia lainsäätäjän tahtoa pidemmälle (ks. esim. Jonkka 2004; Helsingin Sanomat 25.9.2005 ja 23.10.2005).

Onko sotilaallisen organisaation ja sen tehokkuusimperatiivin sekä toisaalta toimeenpanovallan laillisuusvaatimuksen välillä yhteen sovitattoman jännite? Miten sotilaallinen kuuliaisuus suhtautuu virkamiehen harkintavaltaan? Mertonin mukaan virkamiehen edellytetään sopeuttavan toimintansa uransa mahdollisuuksiin. Tämä saa aikaan liioitellun huolen sääntöjen noudattamisesta. Sääntöjen symboliikka voi johtaa siihen, että päämäärä siirtyy pois toiminnan tarkoituksesta

sääntöihin itseensä. (Merton 1992, 101–107.) Jo hallintoviranomaisen roolin ymmärtäminen on ollut rajavartiolaitokselle pitkälinen prosessi. Sotilaskäskyasioiden ja hallintoasioiden välisen rajan tiedostaminen tapahtui käytännössä vasta perustuslakiuudistuksen yhteydessä, vaikka hallintoasioita oli esimerkiksi rajavyöhykelupien muodossa käsitelty jo yli puoli vuosisataa. Toisaalta yhteiskunnan kasvaneet oikeusturvatoimet on otettu huomioon koulutuksessa. Kaikkien virkaurakursien opetus suunnitelmien tarkistettu. Esimerkiksi rajavartijan peruskurssilla yli viidesosa koulutuksesta on lainsäädäntöön liittyvää opetusta.

Rajaturvallisuuden alalla on organisatorinen kehitys Euroopassa kulkenut kohti siviiliorganisaatiota. Saksassa Bundesgrenzschutz sulautui Bundespolizei-organisaatioon 1.7.2005. Itävallan Gendarmerie, henkilömäärältään yli kaksinkertainen poliisiin verrattuna, vaihtoi harmaat asetakit poliisin siniseen. Myös Virossa on tehty poliittinen päätös rajavartiolaitoksen muuttamisesta rajapoliisiksi. Onko takinvaihto Suomessakin – rajavartiolaitoksesta rajapoliisiksi – vain ajan kysymys? Voidaanko edellä kuvattu rajavartiomiesten toimivaltuuksien kasvattaminen lähemmäksi poliisimiehen valtuuksia tulkita askeleeksi tähän suuntaan?

Sotilaita emme ole, poliiseiksi emme halua tulla, olkaamme siis rajavartiomiehiä

Rajavartiolaitoksen sisäinen järjestys on sotilaallinen. Upseerit, erikoisupseerit, opistoupseerit sekä raja- ja merivartijat palvelevat sotilasviroissa. Rajavartiomiehiä puolestaan ovat ne, jotka ovat saaneet valtioneuvoston asetuksella säädetyn koulutuksen ja jotka asianomaisen hallintoyksikön päällikkö on määrännyt rajavartiomiehiksi. Sotilasviroissa palvelevien lisäksi vain oikeudellisen koulutuksen saaneita henkilöitä voidaan määrätä rajavartiomiehiksi. Vain rajavartiomiehet voivat käyttää laissa säädettyjä rajavartiomiehen toimivaltuuksia. Olemme siis sotilas- ja/tai siviilikoulutuksen saaneita rajavartiomiehiä. Olemmeko siis sotilaita, puolisosilaita vai poliiseja?

Euroopan unioni on ohjannut uusia jäsenmaita organisoimaan rajavalvontansa sisäasianhallinnon alaisuuteen. EU:n Tampere-neuvoston kokouksessa vuonna 1999 korostettiin tehokkaan rajavalvonnan merkitystä. Neuvoston päätöslauselman mukaan rajavalvonta tulee organisoida siten, että vastuu rajavalvonnasta on yhdellä organisaatiolla. Lisäksi rajavalvonta (Border Management) tulee toteuttaa tehtävää varten koulutetun ammattihenkilöstön toimesta. Henkilöstöllä tulee

olla tehtävien edellyttämä toimivalta. Päätöslauselma sulkee pois asevelvollisten käytön rajavalvontajärjestelmän runkona. Syy on ilmeinen: rajatarkastuksissa rajat ylittävä henkilö alistetaan viranomaisen tarkastustoimenpiteiden kohteeksi ja puututaan täten merkittävällä tavalla ihmisen perustavaa laatua oleviin oikeushyviin.

Toisaalta sotilaallisesti järjestettyä rajavalvontaa ei voida pitää poikkeuksellisenä ratkaisuna. Paramilitaarisia joukkoja löytyy maailman jokaisesta kolkasta. Neuvostoliitossa suuri osa maan sisäistä hallintoa oli sotilaallisesti järjestetty (miliisi, tulli, rautatiehallinto jne.). Puolisoitilaallisia joukkoja on lähes jokaisessa Euroopan maassa. Erilaisia kordinturvajoukkoja on muun muassa Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa ja Sveitsissä. Gendarmerie-tyyppisiä joukkoja on puolestaan Ranskassa, Italiassa, Espanjassa, Unkarissa, Turkissa ja Kyproksella. Siirto-maahallinnon vaikutuksesta ranskalainen Gendarmerie on jalkautunut lähes kaikkiin entisiin Ranskan alusmaihiin. Mielenkiintoista on myös havaita, että suurvaltojen rajavalvonta on sotilaallisesti järjestetty. Tämä lienee osasy siihen, miksi kaikkien entisten neuvostotasavaltojen, samoin kuin Itäblokin maiden rajavalvonta, on organisoitu sotilaalliselle perustalle.

Ero sotilaallisen ja siviiliorganisaation välillä näyttää suurelta. Lähempi tarkastelu osoittaa, että ero kaventuu lopulta yhteen merkittävään tekijään. Tämä tekijä on sotilaallinen kuri. Lähtökohtaisesti siviilivirkamiehellä (esimerkiksi poliisilla) on samanlainen velvollisuus noudattaa esimiehensä toimivaltansa rajoissa antamia virkakäskyjä kuin sotilaalla esimiehensä antamia sotilaskäskyjä. Virkakäskyjen tehosteena ei ole kuitenkaan samanlaista kurinpito- ja sanktiojärjestelmää kuin sotilaskäskyjen kohdalla. Teoriassa virkakäskyjen laiminlyönti voi johtaa virkavastuuseen. Toisaalta rangaistuksen pelko ei liene virka- tai sotilaskäskyjen ensisijainen noudattamismotiivi. Käytännössä sotilaallinen kuuliaisuusvelvoite ohjaa hyvin pitkälle sotilasvirkamiesten toimintaa (Heusala 2006, 12–19). Pahimmassa tapauksessa virkamiehen vastuu ja roolit asioiden valmistelijoina ja päätöksentekijöinä voivat hämärtyä, jos sotilasesimiehet ryhtyvät ohjaamaan valmisteltavien hallintopäätösten sisältöä.

Suomessa rajavartiolaitoksen toimintatapoja on yhdenmukaistettu poliisihallinnon kanssa. Esimerkiksi aseiden ja muiden voimankäyttövälineiden käyttö, samoin kuin toiminta vaativien tilanteiden ja erityistilanteiden hallinnassa, on ohjeistettu yhdenmukaisesti. Uuden rajavartiolaitoksen voimaantumisen jälkeen rajavartiomiehen toimivaltuudet lähenevät poliisimiehen valtuuksia. Lisäksi pääosa rajavartiolaitoksen tehtävistä kuuluu sisäisen turvallisuuden sektorille. Rajavartiolaitoksen muuttaminen rajapoliisiksi toisi epäilemättä synergiaetua koulu-

tukseen, hallintoon ja tukitoimintoihin, kun päällekkäisiä toimintoja voitaisiin karsia. Myös operatiivisella puolella osaaminen paranisi, jos kahden eri hallinnonalan asiantuntemus yhdistettäisiin ja parhaat käytännöt muokattaisiin uudeksi toimintakulttuuriksi. Esimerkkeinä tällaisista yhteisistä alueista voisi mainita rikostorjunnan, analyysitoiminnan ja tilanteen seurannan. Toisaalta on huomattava, että poliisin ja rajavartiolaitoksen toimintamenetelmiä on koko ajan kehitetty sekä kahdenvälisesti että osana poliisin, tullin ja rajavartiolaitoksen yhteistoimintaa (PTR-toiminta).

Rajavartiolaitoksen sotilaallisen johtamisjärjestelmän puolesta puhuvat monet tekijät. On luontevaa lähteä liikkeelle sotilaallisen järjestelmän tehokkuudesta. Sotilaallisen järjestelmän tehokkuus suunnittelun, päätöksenteon ja toimeenpanon välineenä on kiistaton järjestelmän taustaoletusten valossa. Tämän tehokkuuden merkitys korostuu, kun toimitaan tavanomaisista poikkeavissa tilanteissa. Tällaisia tilanteita ovat rauhan aikana esimerkiksi suuret merionnettomuudet sekä ns. vaativat ja erityistilanteet. Lisäksi siviilikriisinhallinnan merkitys on koko ajan korostunut samalla kun raja sotilas- ja siviilikriisinhallinnan välillä on hämärtänyt. Sisäisen turvallisuuden sektori vastaa yhä suuremmasta panoksesta erilaisten kriisipesäkkeiden saattamisessa normaalitilaan. Voidaan perustellusti väittää, että sotilaallinen koulutus antaa kriisialueella toimimiseen parhaat perusvalmiudet.

Kun tarkastellaan Suomen valmiutta eriasteisiin poikkeusoloihin, on nykyisellä järjestelmällä ilmeisiä etuja verrattuna tilanteisiin, joissa rajavartiolaitos olisi joko osa poliisia tai puolustusvoimia. Sodanajan joukkokokoonpanoihin on kohdistunut merkittäviä supistuksia. Raja-joukkojen osalta supistukset eivät ole olleet yhtä suuria. Mikäli rajavartiolaitos muuttuisi poliisiorganisaatioksi, menettäisi puolustusvoimat merkittävän osan kaaderiaan, jota se ei voisi korvata kuin osittain. Myös toimivaltuuksien osalta nykyinen tilanne on erinomainen, kun rajavartiolaitoksella on jo rauhan aikana riittävät toimivaltuudet eriasteisten poikkeustilanteiden hallintaan. Puolustusvoimat saavat nämä valtuudet vain osittain, ja nekin vasta valmiuslain tai puolustuslalin säätämisen yhteydessä.

Edellä on muutaman kerran viitattu ongelmaan, joka syntyy, kun sotilasorganisaatio käyttää toimivaltuuksia. Voidaan kysyä, kuinka hyvin "rajasotilaat" ovat suoriutuneet oikeushyvien suojausurakasta. Tästä ei ole olemassa tutkittua tietoa, mikä on suuri puute. Mutta sekä julkisuuden valossa että rajavartiomiehen toimiin kohdistuneiden kanteleiden ja valitusten perusteella voidaan väittää, että rajavartiomiehet ovat suoriutuneet tehtävästään vähintään yhtä hyvin kuin poliisit. Kun rajavartiomiehille on säädetty uusia toimivaltuuksia, on henkilöstölle

annettu koulutusta, ennen kuin toimivaltuuksien käyttöön on ryhdytty.

Mikäli rajapoliisiajatus halutaan pohtia vakavasti, tulee asiasta hankkia tutkittua tietoa. Kahden erilaisen toimintakulttuurin yhdistäminen saattaa muodostua ylivoimaiseksi haasteeksi. On mahdotonta ajatella, että saman organisaation sisällä osa yksiköistä toimisi sotilaallisesti järjestettynä ja osa siviiliorganisaatioina, kun ottaa vielä huomioon, että molemmat yksiköt käyttävät pääosin samanlaisia toimivaltuuksia. Ei ole realistista ajatella, että poliisi muutettaisiin sotilasorganisaatioksi. Lähes yhtä mahdotonta on kuvitella, että rajamiehet demilitarisoitaisiin. Toisaalta rajavartiolaiton kesällä 2005 toimeenpanema lakko herättää pohtimaan, onko yhteiskunta vähemmän haavoittuva, kun esimerkiksi työtaistelutilanteessa kaikki sisäisen turvallisuuden toimijat eivät marssi saman järjestölipun alla. Kuten edellä todettiin, sotilaallisen järjestyksen nimiin uskovat myös suurvallat. Mitä hävettävää olisi EU:n rajaturvallisuuden ammattilaisena kunnostautuneella Suomen rajavartiolaitoksella, jos US Coast Guard ja US Border Patrol ovat Yhdysvaltojen ylpeyden aiheita?

Rajatiedosta kohti aitoa asiantuntijuutta

Edellä on jo muutaman kerran viitattu provosoivasti rajatiedon käsitteeseen. Tällä on haluttu korostaa sitä, että rajavartiolaitoksen toiminta on tähän saakka perustunut ensisijaisesti arkitietoon ja kokemukseen. Aito asiantuntijuus perustuu puolestaan tutkittuun tietoon. Tiedon käytön tulee olla myös systemaattista. Lisäksi olennainen tieto pitää löytää suuresta informaatiovirrasta. Ilman näitä prosesseja kehittyminen on satunnaista ja perustuu *ad hoc* -päätöksiin, koska systemaattinen lähestymistapa puuttuu. Vaikka henkilökohtaisesti vierastan erilaisia ismejä, näen prosessijohtamisessa suuria mahdollisuuksia. Prosessijohtamisessa kaikki toiminnot mallinnetaan ja kuvataan prosesseina. Kun tämä on tehty, saadaan toimintojen kehittäminen palvelemaan nykyistä paremmin strategista johtamista, kun kehittämistoimenpiteet voidaan priorisoida ja niiden tukena on systemaattinen analyysi ja tutkittu tieto.

Rajavartiolaitoksen tehtävien lisääntyminen ja monipuolistuminen korostavat asiantuntijuuden merkitystä. Ennen rajavartiomiehet olivat yleisosajia, jotka hallitsivat kaikki tehtävät laidasta laitaan. Näin yleisesti uskottiin. Yhteiskunnan yhä syvempi erikoistuminen, toiminnan verkottuminen ja kansainvälistyminen, informaation räjähdysmäinen kasvu ja rajavartiolaitoksen tehtäväkentän laajeneminen ovat vain

muutamia esimerkkejä siitä muutoksesta, joka edellyttää työntekijöiltä yhä syvempää osaamista ja tehtäväkohtaista eriytymistä.

Asiantuntijuuden ja syväosaamisen hankkiminen kestää vuosia. Henkilöiden osaaminen keskittyy yhä kapeammalle alueelle. Asiantuntijoiden määrä kasvaa samalla kun näistä tulee yhä kriittisempi resurssi organisaation menestymisen kannalta. Tämä vaikuttaa monella tavalla henkilöstön käytön suunnitteluun (esim. koulutus, palkkaus, urasuunnittelu). Perinteinen sotilaallinen henkilöstöjärjestelmä on mittaavien haasteiden edessä, kun se yrittää tavoittaa tasapainon siirtovollisuuden perustuvan virkakierron sekä erikoistumiseen ja pysyvyyteen perustuvan asiantuntijuuden välillä. Yhden haasteen johtamiselle muodostavat alati kasvavat toimivaltuudet, jotka alaisilla voivat olla jopa laajemmat kuin heidän esimiehillään.

Kuinka tämä henkilöstön tehtävien monipuolistuminen vaikuttaa rajavartiolaitoksen organisaatioon? Tuleeko organisaatiota kehittää asiantuntijaorganisaation suuntaan, vai onko perinteinen linja-esikuntaorganisaation kokonaisuuden kannalta tehokkain toimintamalli? Vai tulisiko nykyinen määrällisiin tulostavoitteisiin perustuva tulosohjausmalli korvata enemmän asiakaslähtöisellä ja palveluhenkisemmällä prosessiohjauksella? Esimerkiksi rikostorjuntatehtävien menestyksellinen hoitaminen edellyttää, että tutkintaprosessiin osallistuvat henkilöt hallitsevat hyvin tutkinnan prosessuaaliset ja tutkinnalliset seikat. Lisäksi heidän tulee olla riittävän hyvin perillä tutkittavana olevan tapauksen yksityiskohdista. Onko nykyisellä organisaatiolla edes teoriassa mahdollisuuksia hoitaa tehtävä menestyksellisesti?

Yksi suuri haaste kaikille EU-jäsenmaille on ns. korvaavien toimenpiteiden käyttöönotto. Korvaavia toimenpiteitä ovat tehokkaan ulko-rajavalvonnan lisäksi muun muassa Schengen-tietojärjestelmä (SIS), yhteiset riskianalyysit, matkustajien profilointi, ulkomaalaisvalvonta sekä poliisi- ja oikeusviranomaisten välinen yhteistyö. Eri maissa on käytetty vaihtelevasti näitä keinoja turvallisuusuhkien torjuntaan. Tietoa siitä, kuinka tehokkaita valitut toimintatavat ovat, on vain rajoitetusti saatavilla. Esimerkiksi ulkomaalaisvalvonnan menettelytavat ovat vielä pitkälti muotoutumatta. Rajaturvallisuuden mallimaana Suomi voisi toimia tienraivaajana ja kehittää EU:n käyttöön sopivia instrumentteja. Ilman tutkimusta tämä tuskin on mahdollista. Onko niin, että sotilaallinen senioriteetti ei enää riitä takaamaan ammatillista osaamista nykyisessä maailmassa? Tuleeko vanha auktoriteetti usko korvata tietoisuuskalla, jos tahtoo menestyä tässä yhä verkottuneudessa yahoo-todellisuudessa?

Käytännöllisintä on teoria

Isaac Newtonia ei liene tarpeen esitellä lukijoille. Harva häntä on nähnyt, mutta jokainen on tuntenut jalkojensa alla maan painovoiman, jolle Newton määritteli liikeyhtälöt yli 300 vuotta sitten. Lukuisten tieteellisten ansioiden johdosta Newtonia pidetään yhtenä ihmiskunnan neroista. Newton vähätteli omia ansioitaan toteamalla nähneensä kauas, koska oli seisonut ”jättiläisen hartioilla”. Fysiikan Nobelilla vuonna 1969 palkittu Murray Gell-Mann ei ollut yhtä vaatimaton. Hän oli omien sanojensa mukaan nähnyt kauas, koska oli ollut ”kääpiöiden ympäröimä”.

Rajavartiolaitos on loistanut EU:n tähtitaivaalla rajaturvallisuuden mallimaana. Molemmissa Schengen-tarkastuksissa rajavartiolaitos on saanut parhaat mahdolliset arvosanat rajavalvontajärjestelmämme toimivuudesta. Ottamatta kantaa itse menestyksen salaisuuteen on kannuksien hankkiminen tulevaisuudessa yhä vaikeampaa. Tämä yksinomaan jo siksi, että osaamista arvioidaan jatkossa myös tutkimustoiminnan laajuuden ja syvyyden valossa. EU:n alueelle perustetaan yhteiset koulutus- ja tutkimusalueet. Esimerkiksi opetuksen osalta tämä tarkoittaa sitä, että kaiken opetuksen tulee perustua tutkittuun tietoon. Myös valtioneuvoston 7.4.2005 tekemä periaatepäätös tutkimusjärjestelmän rakenteellisesta kehittämisestä korostaa tutkimustoiminnan merkitystä strategisena resurssina. Päätöksenteon tulee perustua tutkittuun tietoon. Periaatepäätöksen pohjalta on jo laadittu ministeriökohtaiset tutkimusstrategiat. Rajaturvallisuuden vahva osaaminen on nostettu yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi.

Voidaan myös kysyä, miten säilyvät Suomen vaikutusmahdollisuudet Euroopan unionissa, kun toimijoita on enemmän. Suomi ei ole enää ainoa EU-maa, jolla on yhteistä rajaa Venäjän kanssa. Viro, Latvia ja Liettua tulevat haastamaan Suomen Venäjä-tuntemuksessaan. Niiden osaaminen on jopa syvempää, kun ottaa huomioon maiden pitkän historian neuvostovallan ohjauksessa. Myös uusien EU-maiden rajaturvallisuusjärjestelmästä on mahdollisuus kehittyä vientituote. Onhan maiden rajavalvontaa rakennettu kuntoon suurella rahalla. Maat ovat saaneet lahjoituksina uusinta tekniikkaa, jota ei ole käytössä edes vanhoissa jäsenmaissa (esimerkiksi valvonta-ajoneuvoja). Yhtenä Suomen menestystekijöistä tulee jatkossakin säilymään toimiva viranomaisyhteistyömalli (PTR-yhteistyö).

Rajavartiolaitoksen asiantuntijuus on perustunut organisaation pitkään kokemukseen. Kokemuksen muuttaminen tutkituksi tiedoksi on mittava haaste. Rajavartiolaitoksen tulee hankkia myös tutkimusosaa-

mista. Kun rajavartiolaitos pohtii ensimmäisen tutkijan palkkaamista, tehdään sotatiedettä Maanpuolustuskorkeakoulun kampuksella jo seitsemän ainelaitoksen voimin. Myös Poliisiammattikorkeakoulu on tehnyt pitkäjänteistä työtä poliisialan tutkimuksen parissa. On vaikea kuvitella rajaturvallisuuden asiantuntijuutta ilman tutkimusta. Tiedonintressi on myös siinä määrin erityinen, että tietoa rajaturvallisuudesta ei ole yleisesti saatavissa. Eikö juuri rajavartiolaitokselta odoteta rajaturvallisuuden parasta tietoa ja vahvinta osaamista?

Oman tutkimustoiminnan lisäksi rajavartiolaitoksen verkottuminen kansallisesti ja kansainvälisesti on välttämätöntä. Strategisten kumppanuuksien luominen verkottumisen kautta ei ole itsestään selvä asia. Rajavartiolaitoksen pitää pystyä tarjoamaan kumppaneille jotain selkeää, mikä toimii riittävänä ylläkkeenä molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön. Lisäksi verkottuminen vaatii resursseja. Pelkäämään hankeasiakirjojen laatiminen vaatii jo usean kuukauden työpanoksen, mikäli tutkimustoiminnassa on tarkoitus hyödyntää ulkopuolista rahoitusta. Toisaalta verkottuminen turvallisuustutkimuksen asiantuntijoihin on tärkeää jo oman katu-uskottavuuden säilyttämiseksi.

Voidaan kysyä, mihin tutkittua tietoa tarvitaan. Silmäilemällä Rajavartiolaitoksen strategia 2015 -asiakirjaa, ei epäilylle jää sijaan. Strategiapaperi poikii enemmän tutkimustarpeita kuin mihin nykyresursseilla voidaan vastata. Organisaation ja toimintatapojen sopeuttaminen muuttuvaan toimintaympäristöön on jo haaste sinänsä. Entä kuinka uudet toimintamenetelmät testataan ja millaista tutkittua tietoa niiden käyttöönotto edellyttää? Kuinka mahdollisesti tulevaisuuteen visioidut automatisoidut rajatarkastukset vaikuttavat toimintatapoihin? Entä terrorismintorjunta? Mihin rajavartiolaitoksen valmiusjoukkueiden tulee kyetä tässä haasteellisessa tehtävässä? Kuinka edellä kuvattu asiantuntijuuden kasvu vaikuttaa rajavartiolaitoksen johtamiseen? Miten on laita rajavartiolaitoksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden – mitkä ovat rajaturvallisuuden arviointikriteerit? Entä tulevaisuustutkimus? Mistä tiedämme, mihin olemme menossa? Käykö niin, että kysymme taidemaalari Paul Gauguinin tavoin: *Mistä tulemme? Keitä olemme? Minne menemme?* Gauguin maalaisi itsensä maailmanmaaneeseen, mutta saammeko me pohdintamme tuloksena aikaan yhtään uskottavaa piirtoa tulevaisuutta varten?

Lopuksi voidaan kysyä, kuinka syvälinen merkitys tutkimusosaamisella on rajavartiolaitoksen kannalta. Kunnan äksiisikoulutuksen saanut sotilas kavahtaa kaikkea tieteellisyyttä akateemisena ”huuhaana”. Vakavasti tieteeseen suhtautuva näkee puolestaan, että ”käytännöllisintä on teoria”, kuten saksalais-itävaltalainen fyysikko Ludwig Boltz-

mann asian kiteytti. Teoriat ovat työkaluja, joilla todellisuutta työsteetään ja tehdään jollakin tapaa hallittavaksi. Vain siirtymällä intuitio-perusteisesta arkitiedosta tutkittuun tietoon ja aitoon asiantuntijuu-teen me voimme seisoa jatkossakin jättiläisen hartioilla ja nähdä kau- as. Tulevaisuutta ei sovi laiminlyödä edes tutkimuksessa. Tulevaisuus on tila, jossa me kaikki vietämme loppuelämämme!

Evl Markus Heiskanen (s.1961) palvelee Raja- ja merivartiokoulussa tutkimuspäällikkönä. Evl Heiskanen on palvellut aikaisemmin eri teh- tävissä mm. rajavartiolaitoksen esikunnassa sekä Pohjois-Karjalan ja Lapin rajavartiostoissa.

Kirjallisuus/Lähteet:

Bensahel, Nora (2003) The Counterterror Coalitions; Cooperation with Europe, NATO, and the European Union.

Bodenheimer, David Z (2005) Technology for Border Protection: Homeland Security Funding and Priorities. Journal of Homeland Security, August 18, 2005. (<http://www.bepress.jom/jhsem/>)

Border Management in Europe (1999) An overview compiled by ICMPD.

Buzan, Barry (1997) "Rethinking Security after Cold War". Cooperation and Conflict. Vol. 32 (1), s. 5–28.

Buzan, Barry; Waever, Ole; de Wilde, Jaap (1998) Security, A New Framework for Analysis. Lynne Rienner Publishers, London, U.K.

Dahl, Päivi (2005) Rajan määrittelystä luvattomaan rajanylitykseen. Helsingin yliopiston pro gradu -tutkielma.

Hanen, Tom (2005) Turvallisuusjohtaminen ja rajavartiolaitos: Yksittäisten on- nettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan. Maanpuolustus- korkeakoulun diplomityö, Helsinki 2005.

Heusala, Anna-Liisa (2006) Eettinen virkamiespätevyys suomalaisessa turvalli- suuspolitiikassa. Esimerkkinä poliisi ja rajavartiolaitos.

Höysniemi, Matti (2004) Euroopan Unionin terrorismin vastainen toiminta ja sen normatiivinen turvallisuusperusta.

Joenniemi, Pertti (2002) "EU – Rauhanprojektista sotilasyhteisöksi", Kosmopo- lis 2/2002:85–92.

Jonkka, Jaakko (2004) Poliisin johtamisjärjestelmä ja sisäinen laillisuusvalvonta, Sisäasiainministeriön julkaisu 48/2004.

Lipschutz, Ronnie D. (toim) (1995) On Security. New York, Columbia University Press.

Lutterbeck, Derek (2004) Between Police and Military; The New Security Agenda and the Rise of Gendarmeries.

Merton, Robert (1992) Bureaucratic Structure and Personality. Classics of Public Administration. Shafritz, Jay M. – Hyde Albert C. (toim.). Belmont, California, Wadsworth Inc.

Niemenkari, Arto (2003) Rajaturvallisuus Euroopan Unionissa. Raja- ja merivartiokoulun julkaisusarja, Nro 1/2003.

Rajavartiolaitoksen lakiuudistus (2005) Edita Prima Oy, Helsinki 2005.

Salo, Krista (2002) "Kohti eurooppalaista identiteettikriisiä?" Kosmopolis 2/2002: 37–56.

Savolainen, Jukka (2006) Benchmarking Border Management at the Western Balkans.

Sisäasiainministeriö. Arjen turvaa – Sisäisen turvallisuuden ohjelma (2004); VN:n yleisistunto 23.9.2004. Sisäasiainministeriön julkaisu 44/2004.

Sisäasiainministeriö. Rajavartiolaitoksen strategia 2015 (2005). RVLE:n päätös 790/01/17.3.2005.

Sisäasiainministeriö. Sisäasiainministeriön tutkimusstrategia. SM:n julkaisu 42/2005.

Tuominen Marko (2005) Meripelastustoimen riskien analysointi. Maanpuolustuskorkeakoulun diplomityö, Helsinki 2005.

Turunen, Ismo (2003) Vapaaehtoisen maanpuolustuksen tavoitteiden ja kehittämistarpeiden selvitystyö, II osa: Ruotsin, Norjan, Tanskan, Viron ja Sveitsin ase- ja pelastusvelvollisuus sekä kodinturva- ja vapaaehtoisjärjestelmät (PE:n asevelvollisuusosaston asiakirja numero 238/9.3./D/1/26.6.2003).

Weaver, Ole (1995) Securitization and Desecuritization. Teoksessa Lipschutz, Ronnie D. (toim): On Security. New York, Columbia University Press.

Virtanen, Petri; Wennberg Mikko (2005) Prosessijohtaminen julkishallinnossa.

Muut lähteet:

<http://www.borderpol.org>

Kerkelä, Lasse (2005) Miljoonien autojen tiedot tullin rajaliikennerekisterissä. Helsingin Sanomat 23.10.2005, A6.

Maritime Strategy for Homeland Security (2002) (http://www.uscg.mil/news/reportsandbudget/Maritime_strategy/USCG_Maritime_Strategy.pdf)

National Border Patrol Strategy, March 28, 2005. (<http://www.crf.org/publication/8581/>)

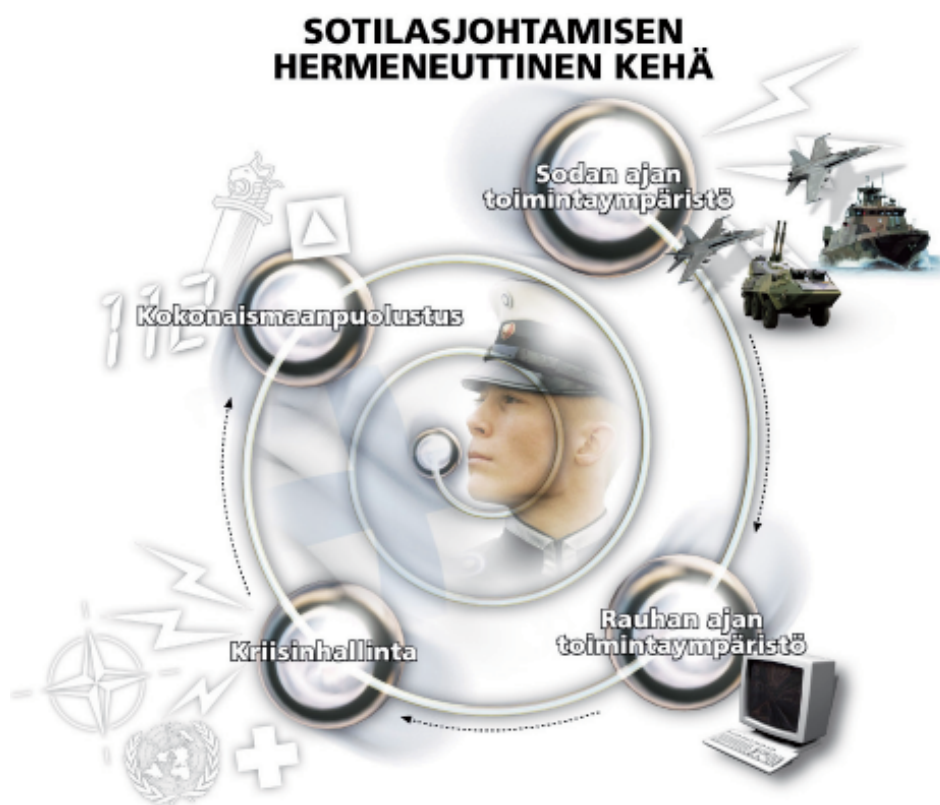
National Strategy for Homeland Security (Office of Homeland Security) (2002) (http://www.whitehouse.gov/homeland/book/nat_strat_hls.pdf)

Tuori, Kaarlo (2005) Hallituksen rajavartiolaitos uhkasi oikeusvaltiota. Helsingin Sanomat 25.9.2005, D5.

Securing Our Homeland, U.S. Department of Homeland Security Strategic Plan (US Department of Homeland Security), 2004. (http://www.dhs.gov/interweb/assetlibrary/DHS_StratPlan_FINAL_



JOHTAMISEN OPETUS



Johtamisen opetuksen haasteita ja näkymiä upseerin jatkotutkinnossa

Jaakko Särkiö

Perusteita ja lähtökohtia

Tässä artikkelissa tarkastellaan upseerin jatkotutkinnon johtamisen opetukseen liittyviä haasteita. Artikkelissa käsitellään Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksella määritettyjen johtamisen osa-alueiden ja eri johtamisen toimintaympäristöjen ilmenemistä nykyisissä esiuupseerikurssin ja yleisesikuntaupseerikurssin opetussuunnitelmissa. Millainen on johtamisen opetuksen painotus eri toimintaympäristöjen suhteen nykyisin? Entä millainen sen pitäisi olla tulevaisuudessa? Johtaminen tapahtuu aina kulloisessakin toimintaympäristössä. Toimintaympäristön vaatimukset ja ominaispiirteet on otettava huomioon niin ihmisiä kuin asioitakin johdettaessa. Johtamisen laitos on määrittänyt johtamisen opetuksen toimintaympäristöiksi rauhan ajan, sodan ajan, kriisinhallinnan ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristöt.

Maanpuolustuskorkeakoulun jatkotutkintoja ovat yleisesikuntaupseerin tutkinto ja sotatieteiden tohtorin tutkinto. Yleisesikuntaupseerin tutkinto jakautuu esiuupseerikurssiin ja yleisesikuntaupseerikurssiin. Esiupseerikurssi on upseerin ylemmälle tehtävätasolle vaadittavaa täydennyskoulutusta ja samalla kiinteä osa yleisesikuntaupseerin tutkintoa. Tässä artikkelissa jatkotutkintojen tarkastelu rajataan yleisesikuntaupseerin tutkintoon; sotatieteiden tohtorin tutkinto jää tarkastelun ulkopuolelle.

Artikkelissa tarkastellaan johtamisen opetusta opetuksen sisällön lähtökohdista. Opetuksen pedagoginen käsittely on artikkelissa rajattu pois. Pedagogiikan ja opetusmenetelmien kehittäminen on keskeistä opetustavoitteiden saavuttamisessa ja siksi opetusmenetelmiä on perusteellisesti arvioitava, kun johtamisen opetusta suunnitellaan ja toteutetaan.

Tarkistettuun upseerin koulutusohjelmaan liittyvää johtamisen opetusta, sen tavoitteita ja toteutusta on tarkasteltu tässä julkaisussa toisaalla, joten sitä ei tässä yhteydessä enää käsitellä. On kuitenkin todettava, että upseerin tutkinto ja sen asettamat vaatimukset johtamisen opetukselle asettavat osaltaan suoraan vaatimuksia yleisesikunta-

upseeritutkinnon johtamisen opetukselle. Opetuksen tulee olla nousujohteista ja opetuksen tulee pohjautua aiemmin annettuun opetukseen.

Ajallisesti jatkotutkinnon johtamisen opetussisältöjen kokonaistarkistuksella ei ole välitöntä kiirettä. Opetussuunnittelun painopiste on jo muutamien vuosien ajan ollut sotatieteiden kandidaatin ja maisterin opetusohjelmien sisältöjen suunnittelussa. Uusi, niin sanotun Bologna-prosessin mukainen ensimmäinen kadettikurssi, aloittaa opintonsa syksyllä 2006. Kestää siis vielä toistakymmentä vuotta, ennen kuin uuden upseerin koulutusohjelman mukaisen opetuksen saaneet sotatieteiden maisterit aloittavat esiupseerikurssinsa. Johtamisen opetuksen sisällöt ovat kuitenkin vuosittain arvioinnin kohteena, ja tarpeelliseksi katsottavia päivityksiä opetussuunnitelmaan voidaan ja niitä pitääkin tehdä.

Yleisesikuntaupseeritutkinnon ja siihen sisältyvän esiupseerikurssin yleiset tavoitteet on kirjattu seuraavasti (Upseerin jatkokoulutusohjelma 2005): yleisesikuntaupseeritutkinto antaa opiskelijoille tiedolliset perusteet ja valmiudet ylimpiin upseerin sodan, muiden kriisien ja rauhan ajan tehtäviin. Käytännön työssä saavutettujen tulosten ja hankittujen kokemusten myötä on mahdollisuus edetä komentajatehtäviin ja/tai muihin ylimpiin johtotehtäviin.

Yleisesikuntaupseerin tutkinnon suoritettuaan

- opiskelijalla on valmiudet toimia oman puolustushaaransa esikuntien ja yhtymien vaativissa suunnittelu-, kehittämis- ja johtotehtävissä
- opiskelijalla on valmiudet toimia Pääesikunnassa oman alansa suunnittelu-, kehittämis- ja johtotehtävissä
- opiskelija osaa käsitellä ja kehittää tieteellisesti sotilaallista maanpuolustusta osana kokonaismaanpuolustusta ja -turvallisuutta
- opiskelijalla on valmiudet toimia kansainvälisten esikuntien suunnittelu- ja johtotehtävissä ja täydennyskoulutuksen kautta kriisinhallintaoperaatioihin osallistuvien joukkojen johtotehtävissä
- opiskelija on saanut lisävalmiuksia harjaantua kokemuksen ja täydennyskoulutuksen kautta komentajaksi sekä muihin ylempiin kottimaisiin ja ulkomaisiin johtotehtäviin.

Esiupseerikurssin päämääränä on, että kurssin suorittaneella upseerilla on valmiudet toimia puolustushaaransa ja aselajinsa sodan, muiden kriisien ja rauhan ajan esikuntien sekä sotilaslaitosten toimialojen esiupseerin suunnittelu-, kehittämis- ja johtotehtävissä.

Esiupseerikurssin suoritettuaan

- opiskelijalla on valmiudet toimia puolustushaaransa ja aselajinsa esikuntien sekä sotilaslaitosten toimialojen suunnittelu-, kehittämis- ja johtotehtävissä
- opiskelijalla on valmiudet osallistua esiupseerin kansainvälisiin tehtäviin ja yhteistyöhön
- opiskelija osaa soveltaa tehtävien hoidossa tarvittavilta osin tieteellisen tutkimuksen menetelmiä.

Edellä kuvatut yleiset opetustavoitteet korostavat upseerin kykyä toimia erilaisissa suunnittelu-, kehittämis- ja johtotehtävissä. Johtamisen opetuksen tavoitteiden sekä sisältöjen tulee liittyä edellä esitettyihin opetuksen kokonaistavoitteisiin ja tukea niitä. Yleisesikuntaupseeritutkinnon yleisissä tavoitteissa ilmenevät vaatimukset upseerin kyvystä tutkinnon jälkeen toimia niin sodan, muiden kriisien kuin rauhan ajan eri tehtävissä tukevat ajatusta johtamisen eri toimintaympäristöistä. Sodan ja rauhan ajan tehtävät (toimintaympäristöt) tuodaan selkeästi esiin tavoitteissa. Muut kriisit tarkoittavat sotaa alempiasteisia kriisejä, joissa korostuvat kokonaisuomaanpuolustukseen liittyen esimerkiksi viranomaisen välinen yhteistoiminta ja valmiuslainsäädännön tuomat mahdollisuudet valmiutta kohotettaessa. Kriisinhallinnan toimintaympäristön vaatimukset ovat luettavissa tavoitteissa, jotka koskevat valmiuksia toimia kansainvälisten esikuntien suunnittelu- ja johtotehtävissä.

Sotilasjohtajan rooli ja toimintakenttä vuonna 2020 – opetuksen perussuunta

Pohdittaessa yleisesikuntaupseeritutkinnon johtamisen opetuksen sisältöjä ja opetuksen kehittämistä tulee muistaa, että nyt tehtävillä ratkaisuilla vaikutetaan vuosien päähän. Se, miten ja mitä yleisesikuntaupseeritutkintoa suorittava 35-vuotias upseeri oppii tänään, muuttuu käytännöksi seuraavien 20 vuoden aikana, ennen kuin hän siirtyy reserviin. Monet jatkavat aktiivista toimintaa vielä reservissä ollessaan, ja aktiivipalveluksessa saatu oppi kantaa hedelmää vielä aktiiviuran jälkeenkin. Mitä esiupseeriksi ja yleisesikuntaupseeriksi koulutettavien olisi osattava, tiedettävä ja ymmärrettävä ensi vuosikymmenellä ja sen jälkeen?

Mitkä muutokset sanelevat ja määrittävät johtamisen opetuksen sisältöjä ja laajemminkin katsoen koko upseeriutta ja upseerin ammatti-identiteettiä? Onko suomalainen upseeri ensi sijassa kouluttaja, kasvattaja, johtaja vai diplomaatti? Onko upseeri 2020-luvulla taisteluvä-

lineen osaaja vai ammattitaitoinen joukkojen, ihmisten ja järjestelmien johtaja? Kuinka johtaminen ja asiantuntijuus istuvat tulevaisuuden sotilashenkilöstörakenteeseen? (ks. esim. Huhtinen 2003, 34–38; 120–130).

Edellä oleviin kysymyksiin ei liene oikeita vastauksia; on vain perusteltuja arvioita siitä, mihin suuntaan Puolustusvoimat on kehittymässä osana yhteiskunnan muuta kehitystä. Yleisesikuntaupseeri on tulevaisuudessa korostuneesti monialaosaaja, joka ymmärtää oman erikoisalansa lisäksi laajemman ympäröivän toimintakentän ja sen asettamat vaatimukset omalle toiminnalleen ja myös koko Puolustusvoimille. Johtaminen on upseerin perustehtävä, joka ei menetä merkitystään. Päinvastoin – oletettavaa on, että johtamistaitojen merkitys korostuu entisestään. Eri johtamistasoilla tapahtuvat muutokset niin Puolustusvoimien sisällä kuin muussakin yhteiskunnassa edellyttävät sotilasjohtajilta valmiuksia muutoksen johtamiseen. Muutoksen johtaminen voi käytännössä olla vaikkapa joukkoyksikön organisaation muuttamista ja kehittämistä vastaamaan paremmin uusia joukkotuotantotehtäviä, tai se voi olla kokonaisen joukko-osaston lakkauttamisen suunnittelua ja sen toteuttamista.

Erityisesti yleisesikuntaupseereilla tulee olla ymmärrys niistä Puolustusvoimiin ja puolustusjärjestelmään vaikuttavista tekijöistä, jotka ovat osaltaan muokkaamassa ja kehittämässä Puolustusvoimia. Tätä kokonaisnäkemystä voidaan teoreettisesti tarkastella ja käytännössä harjoitella strategisen johtamisen viitekehyksessä. Strategisen johtamisen perusteet annetaan esiupseerikursilla, minkä jälkeen yleisesikuntaupseerikursilla syvennetään strategista ajattelua erityisesti Puolustusvoimien kehittämisharjoituksessa.

Mitä strategisella ajattelulla ja strategisella johtamisella ymmärretään? Strategista johtamista on tutkittu ja aiheesta on kirjoitettu viime vuosina runsaasti. Strategisen johtamisen määritelmiä on lukuisia, riippuen määritelmän käyttäjästä ja kulloisestakin asiayhteydestä. Esimerkiksi Santalainen näkee strategisen ajattelun kykynä käyttää mielikuvitusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen mennään tavanomaista analyysia syvemmälle ja siten haastetaan ilmeiseltä tuntuvia vaihtoehtoja. (Santalainen 2005, 23). Näsi ja Aunola pitävät strategiaa yrityksen toiminnan juonena, sen tapahtumisen punaisena lankana. Strategisen johtamisen käsite on osa isompaa kokonaisuutta – strategista ajattelua. Näsin ja Aunolan mukaan strategian käsitettä voidaan käyttää sekä normatiivisiin (mitä meidän pitää tehdä) että deskriptiivisiin tarkoituksiin (mitä todella tapahtuu) (Näsi ja Aunola 2002, 15).

Johtamisen toimintaympäristöt opetuksen lähtökohtina

Keskeisinä johtamisen opetusta määrittävinä tekijöinä ovat toiminta(johtamis)ympäristöt, joissa sotilasjohtajat työskentelevät. Toimintaympäristöjen erityispiirteet ja vaatimukset on otettava huomioon, kun pohditaan ihmisten johtamiseen liittyen johtamistyyliä tai motivointikeinoja tai kun arvioidaan käytettävän johtamisprosessin toimivuutta asioiden johtamisessa. Organisaatioiden ja niiden rakenteiden sekä organisaatiokulttuurien ymmärtäminen niin teoreettisesta kuin käytännöllisestäkin näkökulmasta on nähtävä eri toimintaympäristöihin kuuluvana osana.

Miten aiemmin mainitut toimintaympäristöt ilmenevät johtamisen opetuksessa opetussuunnitelmien valossa? Johtamisen opetussuunnitelma sekä esipuseeri- että yleisesikuntaupseerikurssilla on moduulipohjainen, ja siinä eri ainelaitosten antama opetus muodostaa opintokokonaisuuksia, moduuleita. Moduulit on muodostettu yhdistämällä eri oppiaineiden opintojaksoja mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Samaan moduuliin kuuluvat opintojaksot tukevat ja täydentävät toisiaan. Opintojaksojen tavoitteista muodostuu moduulin kokonaistavoite.

Yleisesikuntaupseeritutkinnon moduulit ovat seuraavat (Yleisesikuntaupseeritutkinnon moduuliopetussuunnitelma 2006):

- yleinen toiminta ja turvallisuusympäristö
- rauhan ajan toimintaympäristö
- sodan ajan toimintaympäristö
- upseerin ammatillinen kehittyminen
- tutkijavalmiuksien kehittäminen.

Johtamisen toimintaympäristöt ja yleisesikuntaupseeritutkinnon moduulit eivät siis otsikkotasolla täysin vastaa toisiaan. Sodan ja rauhan ajan ympäristöt on nähtävissä sekä moduuleissa että johtamisen toimintaympäristöinä. Johtamisen opetuksen kriisinhallinnan toimintaympäristö sisältyy rauhan ajan moduuliin, jossa yhtenä opintojaksona on kansainvälinen harjoitus niin esipuseeri- kuin yleisesikuntaupseerikurssillekin. Johtamiseen liittyvää kokonaisuun puolustuksen toimintaympäristöä käsitellään yleisesikuntaupseeritutkinnon johtamisen opetuksessa etenkin yleisen toiminnan ja turvallisuusympäristön moduulissa.

	Rauhan ajan toimintaympäristö	Sodan ajan toimintaympäristö	Kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristö	Kriisinhallinnan toimintaympäristö
EUK	4, 7 ov	2,0 ov	2,0 ov	1,0 ov
YEK	1,5 ov	1,0 ov	2,5 ov	1,0 ov
yht.	6,2 ov	3,0 ov	4,5 ov	2,0 ov

Taulukko1. Taulukkoon on koottu esiuupseeri- ja yleisesikuntaupseerikurssin johtamisen opetuksen jakautuminen johtamisen toimintaympäristöjen mukaan (Yleisesikuntaupseeritutkinnon yleinen opetussuunnitelma 2006).

Opintoviikkojen jakautumasta on todettavissa, että esiuupseerikurssilla johtamisen opetuksen selvä painopiste on rauhan ajan toimintaympäristössä. Koko johtamisen opetuksesta siihen suunnataan noin puolet käytössä olevista johtamisen opintoviikoista. Lähtökohtana on perehdyttää opiskelijat rauhan ajan suunnittelun ja johtamisen työkaluihin sekä olemassa oleviin toimintatapamalleihin. Vain melko pieni osa esiuupseerikurssin opiskelijoista on saanut aiemmissa työtehtävissä käytännön kokemusta oikeudellisten asioiden, hankeohjauksen, toiminnan ja resurssien suunnittelun menettelytavoista tai henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Esiupseerikurssilla annetaan perusteet ja työkalut, joita sitten hyödynnetään yleisesikuntaupseerikurssilla, kun opiskelijat kriittisesti tarkastelevat puolustusjärjestelmän osatekijöitä kehittämisen näkökulmasta.

Edellä olevasta taulukosta voidaan todeta, että yleisesikuntaupseeritutkinnossa johtamisen opetusta annetaan kokonaismaanpuolustuksen ja sodan ajan toimintaympäristöissä yhteensä enemmän kuin rauhan ajan toimintaympäristössä. Mitä eroa on sodan ajan ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristöillä? Eikö sodan aikana ole juuri tarve valjastaa maanpuolustukseen käyttöön kaikki saatavissa olevat resurssit kokonaismaanpuolustuksen hengessä? Toimintaympäristöjen ero opetuksessa on paljolti näkökulmaan ja opetuksen painotukseen perustuva. Sodan ajan toimintaympäristössä keskitytään esikunnan ja komentajan johtamistoiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen. Toisaalta kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristössä keskitytään pohtimaan johtamista yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategian sekä viranomaisten yhteistoiminnan ja oikeudellisten asioiden näkökulmasta (Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia 2003).

Sodan ajan toimintaympäristöön liittyvää johtamisen opetusta annetaan esiuupseerikurssilla sodan ajan johtamisen perusteiden, esikuntatyöskentelyn perusteiden sekä esikuntatekniikan opintojaksoilla. Sodan ajan johtamisen opetus on perinteisesti ollut ja sen tulee edelleen

olla kiinteässä vuorovaikutuksessa taktiikan ja operaatiotaidon opetuksen kanssa. Johtaminen voidaan nähdä yhtenä aselajina, jonka opettaja toimii ja opettaa muiden aselajiopettajien tavoin operaatiotaidon ja taktiikan harjoituksissa. Sodan ajan johtamisen opetus yleisesikuntaupseerikursseilla liittyy komentajuusopintojaksoon sekä operaatiotaidon ja taktiikan harjoitusten yhteydessä annettavaan johtamisen opetukseen.

Eri puolustushaarojen tavoitteet johtamisen opetuksen osalta ovat yhtenevät. Johtaminen on tulevaisuudessa nykyistä enemmän puolustushaarojen yhteistä johtamista. Erityisesti yleisesikuntaupseerikursin opiskelijoiden on osattava ja ymmärrettävä, miten puolustushaarojen yhteisoperaatioita johdetaan. Asian tärkeys korostuu entisestään, kun maavoimat vuoden 2008 alusta alkaen muodostaa kolmannen puolustushaaran meri- ja ilmavoimien rinnalle. Puolustushaarojen yhteisen johtamisen problematiikan käsittelyä on toistaiseksi leimannut teknologinen lähestymistapa. On pohdittu eri puolustushaarojen tietojärjestelmien ja tilannekuvien teknistä yhdistämistä tai johtamisprosessiin liittyviä aikatekijöitä. Tässä ja koko Puolustusvoimien rakennemuutoksessa on kuitenkin kyse laajemmasta muutoksesta, ja sitä pitää edellä mainittujen teknisten asioiden lisäksi tarkastella syvällisesti myös johtamis- ja organisaatiokulttuurien näkökulmasta.

Johtamisen osa-alueet opetuksen sisältönä

Johtamisen osa-alueet on Johtamisen laitoksella määritelty nelikentässä, jossa kentät muodostuvat johtajuuden (leadership), johtamisen (management), organisaatorakenteiden ja organisaatiokulttuurien lohkoista.

Usein käytännön opetustilanteessa on melko vaikea irrottaa ja erottaa johtamisen ja johtajuuden osa-alueita toisistaan. Milloin ihmisten johtaminen muuttuu asioiden johtamiseksi? Henkilöstövoimavarojen johtamisen opintojaksolla käsitellään Puolustusvoimien henkilöstöstrategiaa ja henkilöstön palvelussuhteen ehtoihin liittyviä kokonaisuuksia. Tarkastelu on tällöin pääosin henkilöstöjärjestelmään sidottua ja juridiikkaan pohjautuvaa managementin alaan liittyvää opetusta. Johtajuuteen puolestaan kuuluu se, että komentaja tai esikuntapäällikkö kykenee ottamaan huomioon omassa johtamistoiminnassaan mainitut henkilöstöjohtamisen normit ja perusteet.

Johtajuuden opetuksessa paneudutaan johtajan johtamistoimintaan sekä esimiehen että alaisten näkökulmasta. Johtaja johtaa ja kehittää

alaistensa lisäksi itseään. Omakohtaisen johtajuuden kehittämiseen liittyy sotilasjohtajan toiminnan tarkastelu niin etiikan kuin johtajan persoonallisuuteenkin liittyvien psykologisten ja sosiologisten kysymysten valossa.

Johtajuuden opetuksen keskeinen aihe on johtajana kehittymisen opetus. Kukin opiskelija laatii oman johtajana kehittymisen suunnitelmansa, jossa hän pohtii oman johtamiskäyttäytymisensä ilmenemistä ja sen kehittämistä omassa toimintaympäristössään. Opiskelijan saamat palautteet niin opettajilta kuin vertaisiltaan opiskelijoilta muodostavat keskeisen osan kehittymisprosessia. Palautteessa hyödynnetään syväjohtamisen kysymyssarjan perusteella laadittua henkilökohtaista johtajaprofiilia. Sanallinen arvio opiskelijan vahvuuksista ja kehittymistarpeista on perusta, jolle opiskelija alkaa rakentaa koko palvelusuransa kestävästä omakohtaista johtajana kehittymisen suunnitelmaa.

	Johtaminen (management)	Johtajuus (leadership)	Organisaatio- rakenteet ja Organisaatio- kulttuurit
EUK	8,0 ov	1,7 ov	ei määritetty
YEK	3,5 ov	2,5 ov	ei määritetty
yht.	11,5 ov	4,2 ov	

Taulukko 2. Taulukkoon on koottu esipuseerikurssin ja ye-kurssin opetuksen jakautuminen johtamisen osa-alueiden mukaan (Yleisesikuntaupseeritutkinnon yleinen opetussuunnitelma 2006).

Edellä olevasta taulukosta nähdään, että johtamisen ja johtajuuden opetuksen painotus on erilainen esi- ja yleisesikuntaupseerikurssilla. Asioiden johtaminen muodostaa selvän painopisteen esipuseerikurssilla, jonka johtamisen opetuksesta sitä on noin 80 prosenttia kaikesta johtamisen opetuksesta. Yleisesikuntaupseerikurssilla puolestaan johtamista ja johtajuutta opetetaan suunnilleen yhtä paljon. Kokonaisuutena yleisesikuntaupseeritutkinnossa johtamisen opetus painottuu selvästi asioiden johtamisen opetukseen, jota on koko johtamisen opetuksesta noin 73 prosenttia.

Organisaatorakenteiden ja organisaatiokulttuurien opetusta ei ole määritetty taulukkoon 2, koska erillisiä opintojaksoja ei ole muodostettu näiden osa-alueiden opetukseen. Organisaatorakenteiden ja -kulttuurien osa-alueisiin liittyviä kysymyksiä käsitellään kuitenkin strategisen johtamisen (Puolustusvoimien kehittäminen ja organisointi)

opetukseen liittyen sekä kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristössä tarkasteltaessa viranomaisten yhteistoimintaa.

Lopuksi

Johtamisen opetuksen upseerin jatkotutkinnossa pitää perustua luonnollisesti niille tavoitteille, jotka on asetettu koko upseerin jatkotutkinnolle. Sekä koko yleisesikuntaupseeritutkinnon että sen johtamisen opetuksen tavoitteita on tarkasteltava avoimesti ja kriittisesti. Vastaako annettava johtamisen opetus niihin tarpeisiin ja vaatimuksiin, joita yleisesikuntaupseerilta johtajana ja asiantuntijana edellytetään? Mitkä ovat yhtäältä esiuupseereiden ja toisaalta yleisesikuntaupseereiden ydintehtäviä 2010–2020-lukujen Puolustusvoimissa? Mihin osatekijöihin pitää erityisesti keskittyä johtamisen laajassa kokonaiskentässä, kun johtamisen opetukseen on kuitenkin vain rajallinen määrä aikaa?

Upseerin jatkotutkinnossa annettava johtamisen opetus ei saisi olla valmiiden mallien ja toimintatapojen opettamista, vaan ennen muuta johtamisen opetuksen tulee kehittää opiskelijoiden omaa kriittistä ja luovaa ajattelukykyä. Yleisesikuntaupseerit toimivat keskeisesti puolustusjärjestelmän kehittämiseen liittyvissä tehtävissä, joissa edellytetään perusteltuja näkemyksiä ja asioiden synteettistä tarkastelua: asiat tulee nähdä osana laajempaa kokonaisuutta, jolloin olennaista on ymmärtää eri asioiden väliset syy-seuraussuhteet.

Johtamisen toimintaympäristöt ja toisaalta johtamisen osa-alueet määrittävät opetuksen sisältöä. Miten opetuksen tulisi jakautua eri toimintaympäristöjen ja toisaalta eri osa-alueiden kesken? Kirjoituksessa esitetyt taulukot opintoviikkojen jakautumisesta johtamisen eri toimintaympäristöjen kesken on laadittu arvioimalla johtamisen eri opintojaksojen keskeistä sisältöä. Jakaumien määrittäminen on osittain ollut haasteellista, koska monessa johtamisen opintojaksossa käsitellään sekä sodan ajan ympäristöön liittyviä kysymyksiä että asioita, jotka voidaan liittää kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristön kenttään. Jakautumat taulukossa ovat täten vain suuntaa antavia.

Puolustusvoimat on olemassa sodan ja kriisin varalta. Siksi on luonnollista, että sodan ajan johtamista sen eri osa-alueilla on opetettava ja harjoitettava. Sodan aikana ja erityisesti sotaa alempiasteisissa kriiseissä korostuvat kokonaismaanpuolustukseen liittyvät osa-alueet. Tulevien komentajien ja sotilasjohtajien on ymmärrettävä, kuinka suo-

malaisessa yhteiskunnassa varaudutaan mahdolliseen kriisiin ja miten eri yhteiskunnan toimijat ja sektorit tarvittaessa kohottavat valmiuttaan. On tiedettävä viranomaisten välisen yhteistoiminnan ja valmiuslainsäädännön keskeiset periaatteet. Rauhan aikana luodaan Puolustusvoimille sen tarvitsema suorituskyky niin henkilöstön kuin materiaalinkin osalta. Sekä esiuupseerin että yleisesikuntaupseerin on tunnettava, miten henkilöstöjärjestelmää kehitetään niin sodan kuin rauhan ajan tarpeita varten. Samoin on tiedettävä, miten Puolustusvoimien suunnittelujärjestelmä toimii niin strategisen suunnittelun kuin vuotuisen toiminnan ja resurssien suunnittelun toteuttamiseksi.

Kriisinhallinnan toimintaympäristö edellyttää sotilasjohtajilta kykyä toimia monikansallisessa esikunnassa vieraassa kulttuuriympäristössä. Johtajien on oltava riittävän kielitaitoisia ja hallittava monikansallisessa esikunnassa kulloinkin käytettävä johtamisprosessi.

Yleisesikuntaupseerin tutkinnossa annettavan johtamisen opetuksen painotukset ja tarvittavat rajaukset tulee kyetä tekemään silloin, kun opetussuunnitelmia tarkistetaan tai uudistetaan. Se, mikä johtamisen opetuksessa on ydinainesta, pitää pystyä näkemään Puolustusvoimien kehittämisen ja tulevaisuuden tarkastelun näkökulmasta. Esiupseerit ovat keskeisesti oman alansa asiantuntijoita ja kehittäjiä. Yleisesikuntaupseerit ovat ennen muuta niitä, jotka johtavat ja kehittävät Suomen Puolustusvoimia kohtaamaan seuraavien vuosikymmenien haasteet.

Artikkelin kirjoittaja on yleisesikuntaeverstiluutnantti Jaakko Särkiö (s. 1964). Hän on palvellut yleisesikuntaupseeritutkinnon suorittamisen jälkeen operatiivisen alan tehtävissä Keski-Suomen sotilasläänin esikunnassa vuosina 1997–2000 sekä Läntisen Maanpuolustusalueen esikunnassa vuosina 2001–2003. Kirjoittaja on toiminut Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksella johtamisen opettajana vuodesta 2003 alkaen. Tällä hetkellä hän on Johtamisen laitoksella johtamisen pääopettaja. (jaakko.sarkio@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Huhtinen, Aki-Mauri (toim. Aimonen, Tuomo) (2005) Sanasota. Johdatus sodan ja sodanjohtamisen filosofiaan. Elan Vital ja Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Hakapaino Oy, Helsinki.

Näsi, Juha ja Aunola, Manu (2002) Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tammerpaino Oy, Tampere.

Santalainen, Timo (2005) Strateginen ajattelu. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 27.11. 2003. Edita Prima Oy Helsinki 2003.

Muut lähteet:

Upseerin jatkokoulutusohjelma 2005.

Yleisesikuntaupseeritutkinnon yleinen opetussuunnitelma 2006.

Yleisesikuntaupseeritutkinnon moduuliovetussuunnitelma 2006.

Johtamisen tutkimuksen opetuksen haasteet

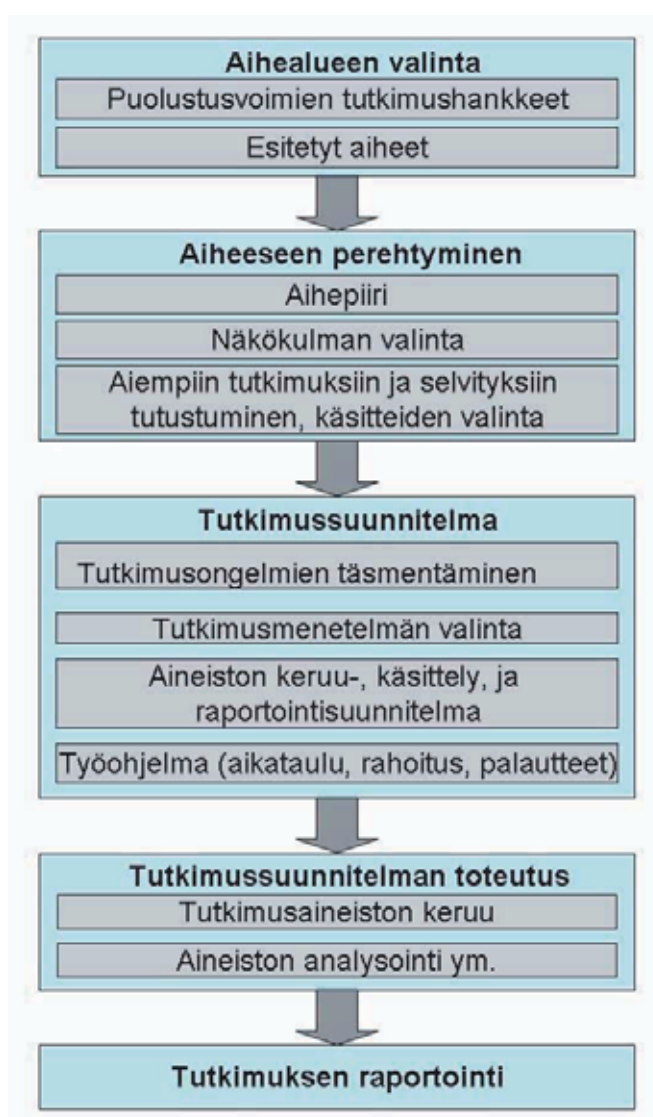
Jarmo Kiikka

Mitä on tutkimus ja miten sitä voidaan opettaa? Katsotaanko tutkimusmaailmassa ensimmäisiä haparoivia askeleita ottavan nuoren opiskelijan tekemä kandidaatin tutkielma jo pienimuotoiseksi tutkimukseksi? Vai onko niin, että tutkimusta tehdään vasta väitöskirjatasolla ja sen yläpuolella? Käytännössä tämä ongelma tulisi ratkaista, ennen kuin voidaan syvällisemmin ottaa kantaa siihen, millaisten haasteiden edessä tutkimuksen opetus on vuoden 2006 alkaessa. Jos käytetään apuna tilastokeskuksen määritelmiä, voidaan Maanpuolustuskorkeakoululla tutkimukseksi laskea yleisesikuntaopseerikursilla laadittavat diplomiyöt sekä eri ainelaitoksille laadittavat sotatieteiden tohtorin väitöskirjat. Tätä samaa jaottelua ei kuitenkaan voida käyttää, kun puhutaan tutkimuksen opetuksesta. Tutkimuksen opetus täytyy aloittaa huomattavasti aiemmin kuin varsinainen tutkimuksen tekeminen.

Tutkimuksellisen ajattelun ja analyttiskriittisen asioiden käsittelyn opettaminen tulee aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin mahdollistetaan nuoren tutkijan kasvu tieteellisen ajattelun maailmaan. Näillä perusteilla käsittelen tässä artikkelissa sekä perustutkimuksen (kadettien) että jatkotutkimuksen (esiupseeri- ja yleisesikuntaopseerikursseillaisten) tutkimuksen opetusta. En käsittele sotatieteiden tohtorin koulutusohjelmassa opiskelevien tutkimuksen opetusta, koska heidän kohdallaan tehdään jokaiselle henkilökohtainen opetus-suunnitelma eikä yleispätevää kaikkia koskevaa mallia voida esittää.

Artikkeli rakentuu hyvin ongelmakeskeisesti. En tuo kovinkaan selvästi esiin niitä asioita, jotka ovat hyvin ja kunnossa, vaan pyrin kiinnittämään lukijan huomion asioihin, jotka ovat tutkimustyön onnistumisen kannalta keskeisiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimuksen opetus Maanpuolustuskorkeakoululla olisi huonosti hoidettu. Tutkimustöiden laatu ja tasaisuus on kyettävä jatkossa varmistamaan entistä paremmin. Tämä edellyttää sitä, että tutkimuksen opetus on laadukasta ja keskittyy oleellisiin asioihin. Mikäli tutkimustöiden riittävää laatua ei kyetä takaamaan, saattaa Maanpuolustuskorkeakoulun integroituminen korkeakoulujen yhteisöön vaarantua. Kirjoituksen perustana toimivat omakohtaiset kokemukset, joita olen saanut toimiessani Johtamisen laitoksen tutkimusryhmän johtajana sekä opettaessani tutkimuksen tekemistä ja ohjatessani opiskelijoiden tutkimustöitä.

Tämä artikkeli rakentuu neliportaisen tutkimuskulkukaavion pohjalle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1998), johon olen lisännyt alkuun kohdan aihealueen valinta (kuva 1). Käsittelemään Maanpuolustuskorkeakoulussa annettavaa tutkimuksen opetusta kunkin vaiheen kannalta sekä tuon esiin niitä mahdollisia epäkohtia ja ongelmia, joita opetuksessa tällä hetkellä on. Artikkelia luettaessa huomattakoon, että eri ainelaitoksilla tutkimuksen opetus saattaa poiketa toisistaan. Lisäksi on muistettava, että vuoden 2006 syksyllä alkavan uuden opetussuunnitelman mukaista opetusta ei ole vielä aloitettu; se on vasta suunnitelmassa, ja toteutus saattaa lopulta olla toisenlainen kuin suunnitellun perusteella voisi olettaa.



Kuva 1. Tutkimuksen kulku

Kyetäksemme sanomaan, millaista meidän tutkimus ja sen opetus on ollut ja olemmeko onnistuneet saavuttamaan sille asetetut tavoitteet, on meidän kyettävä määrittelemään tutkimukselle ja sen opetukselle tavoitetaso. Tämän lisäksi on voitava osoittaa mittarit, joiden avulla tavoitetason saavuttamista mitataan. Opetuksen tason määrittämisen kannalta ongelmalliseksi muodostuvat nimenomaan mittarit ja niiden määrittäminen. Miten määritellään tutkimukselle riittävä taso? Onko keskittyminen määrällisiin mittareihin (tutkimusraporttien ja artikkelien määrä, tutkimustöiden kustannukset, tutkimukseen käytetty aika) oikea tapa? Olisiko järkevämpää keskittyä tuotettujen opinnäytetöiden laatuun? Laadullisten mittareiden lisääminen tosin saattaa lisätä ohjaajien eettisiä ongelmia. Miten arvioida työ, jonka ohjaus on jäänyt vähäiselle panostukselle ja lopputulos on heikon ja hylätyn välillä, kun oman opetuksen taso arvioidaan sen mukaan, kuinka laadukkaita tutkimuksia laitokselta valmistuu vuosittain? Varmaankin lähinnä oikeaa ratkaisua olisi käytäntö, jossa sekä tutkimusten määrällä että laadulla on vaikutusta. Tämä kysymys on kuitenkin niin laaja-alainen, että en edes yritä ratkaista sitä tässä yhteydessä, vaan jätän sen tulevien artikkelien arvioitavaksi. Haluan kuitenkin herättää ajatuksen siitä, mikä on nuoren tutkijan kannalta kaikkein oleellisin asia tutkimuksen tekemisen oppimisen kannalta. Onko tärkeämpää saada aikaan laadukas tutkimusraportti vai saada opiskelija ymmärtämään tutkimuksen tekeminen kokonaisuutena? Toisin sanoen kiinnitämmekö liiaksi huomiota pelkkään loppuraporttiin ja jätämme tutkimuksen kulun kaikki muut vaiheet lähes huomiotta? Nähdäkseni kriittisen ajattelun kehittäminen on tässä tärkeämpää kuin loppuraportin muoto.

Ennen varsinaiseen aiheeseen syventymistä on syytä selvittää eri tutkintotason tavoitteet. Sotatieteiden kandidaatin opintoja suorittavat kadetit tekevät kandidaatin tutkielman, jonka tavoitteena on saada opiskelija ymmärtämään tieteellisen kirjoittamisen perusteet ja jonkin valitun tutkimusmenetelmän käyttö sekä harjoittamaan kriittistä ajattelua. Sotatieteiden maisteriin opintoja suorittavat kadetit tekevät pro gradu - tutkimuksen, jonka tarkoituksena on osoittaa, että opiskelija on omaksunut riittävät jatkotutkintovalmiudet. Noin kymmenen vuotta valmistumisen jälkeen nuoret upseerit tulevat suorittamaan jatko-opintoja esiupseerikurssilla ja sen jälkeen mahdollisesti myös yleisesikuntaupseerikurssilla. Mikäli opiskelija suorittaa molempien kurssien opinnot hyväksytysti ja tekee hyväksyttävät lopputyöt, hänen katsotaan suorittaneen yleisesikuntaupseerin tutkinnon. Esiupseerikurssin tutkimustyö on suppeahko, ja sen pääasiallisena tarkoituksena on palauttaa mieliin tieteellisen tutkimuksen tekemisen perusteet sekä syventää opiskelijan tietämystä tutkittavalta aihealueelta. Tieteellisesti huomattavasti merkittävämpi on yleisesikuntaupsee-

rikurssilla tehtävä diplomityö. Sen selvä tarkoitus on tuottaa uutta tietoa Puolustusvoimien tarpeisiin ja samalla luoda valmiudet sotatieteiden tohtorin koulutusohjelmaan.

Mitä merkitystä tutkimustyöllä sitten on, sehän on ainoastaan opinnytetyö, joka vaaditaan tutkinnon suorittamiseksi? Osittain asia onkin juuri näin, mutta jos opiskelija ajattelee tutkimustyötä ainoastaan pakollisena oppinnytetyönä, niin olemme opetuksen antajina epäonnistuneet tehtävässämme. Tutkimustyön tarkoituksena on harjaannuttaa opiskelija käsittelemään tietoa kriittisen analyttisesti sekä kehittää opiskelijan valmiuksia tiedon hakemiseen, analysointiin ja raportointiin. Kaiken tämän lisäksi opiskelijan tulisi tutkimustyönsä kautta kyetä syventämään omaa ammatillista osaamistaan.

Koska Maanpuolustuskorkeakoulussa tutkimustyöllä on selvä vaikutus opiskelijan tulevaan työelämään ja jatko-opintomahdollisuuksiin, on tutkimuksen opetuksen tasapuolisuuteen kiinnitettävä riittävästi huomiota. Tutkimustyö ja sen arvostelu on omalta osaltaan vaikuttamassa jatko-opintoihin pääsemiseen. Tämä puolestaan edellyttää sitä, että kaikkien ainelaitosten tulisi opettaa ja ohjata tutkimusta samalla tavalla tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden takaamiseksi. Opetuksen lisäksi tutkimustöiden arvioinnin tulisi olla yhdenmukaista ja yhteismitallista, jolloin opiskelijan oikeusturva olisi taattu. Vaikka tutkimusten ohjaus ja arviointi herättääkin mielenkiintoa, joudun rajamaan sen tämän artikkelin ulkopuolelle. Sivuan kuitenkin ohjaajille annettavaa tutkimuksen ohjaukseen liittyvää opetusta.

Aihealueen valinta

Aihealueen valinnan tärkeys ja sen merkitys opintojen jatkoon ei ole kaikille opiskelijoille läheskään selvä. Aina opiskelijoille ei ole ollut selvää, että aihealueen valinta merkitsee samalla myös ainelaitoksen valintaa ja pääaineen valintaa. Aiheiden valinnan kuuluisi tavallisesti mennä niin, että ensin valitaan pääaine ja vasta sen jälkeen aineeseen soveltuva tutkimusaihe tai -kohde. Maanpuolustuskorkeakoulun poikkeuksellinen valintajärjestys johtuu ainakin osittain siitä, että koko kurssi suorittaa kaikki opinnot samalla nopeudella ja kaikki valmistuvat samaan aikaan. Tämä aika on ollut neljä vuotta; jatkossa se tulee olemaan viisi vuotta. Enemmän tässäkin asiassa on ollut vaikutusta Puolustusvoimien tarpeella, eli sillä, kuinka paljon eri aineiden syventäjiä kulloinkin on tarvittu. Nykyistä järjestystä ja mallia ei ehkä voida muuttaa, mutta ainakin tietoisuutta valinnan vaikutuksista voidaan

lisätä. Opiskelijoiden on oltava tietoisia tutkimusaiheen valinnan vaikutuksista muihin asioihin jo tutkimusaiheen valintaa tehtäessä.

Maanpuolustuskorkeakoulussa opiskelevan henkilön tutkimusaiheen valinta on hiukan erilainen prosessi kuin muissa korkeakouluissa, tai ainakin sen tulisi olla. Tällä hetkellä aihealueen valinnassa pyritään ehkä liikaakin noudattamaan akateemista vapautta valita tutkimusaiheeksi mikä tahansa oman mielenkiinnon kannalta hyvä aihe. Tällaisella menettelyllä on toki puolensa, jos ajatellaan nuoren tutkijan motivaatiota oman tutkimustyön tekemiseen. On huomattavasti helpompaa ja ennen kaikkea mukavampaa aloittaa tutkimuksen tekeminen aiheesta, joka kiinnostaa, kuin aiheesta, josta on pakko tehdä tutkimus. Tässä mielessä vapaan valinnan kautta saatettaisiin saavuttaa suuriakin etuja, mutta uskon, että hyvin perusteltuna ja riittävästi mahdollisuuksia tarjoavana myös seuraavassa esittämäni malli mahdollistaa vankan motivoitumisen omaan tutkimustyöhön.

Lähtökohtana voidaan pitää, että tutkimuksen – olipa sen taso mikä tahansa – tulisi palvella Puolustusvoimia. Tällä perusteella tutkimusaiheen valinnan tulisi lähtökohtaisesti perustua Puolustusvoimien strategiseen tutkimussuunnitelmaan ja siitä johdettuihin pienempiin tutkimushankkeisiin. Tässä tulisi ottaa huomioon ylemmän johtoportaan Maanpuolustuskorkeakoululle asettamat tutkimushankkeet ja aihealueet. Maanpuolustuskorkeakoulun ainelaitosten vastuulle jäisi aiheiden ”osittaminen” riittävän pieneksi kunkin tutkintotason tutkimustyötä ajatellen. Opiskelijoiden tutkimustöiden tulisi olla pieniä osia suuremmasta tutkimuksesta.

Kuulostaa hienolta, mutta miten tämä käytännössä sitten toteutuisi? Tämä tarkoittaisi sitä, että ainelaitoksittain koottaisiin lista eri tutkintotason tutkimusaiheista. Tältä listalta opiskelija voisi valita itselleen parhaiten sopivan aiheen. Puolustushaara- ja aselajikoulut eivät enää voisi suoraan hyväksyä opiskelijoiden aiheita tutkittavien aiheiden joukkoon.

Aihealueen valinnassa on viime aikoina herättänyt paljon keskustelua kysymys siitä, kuka on vastuussa, jos opiskelijan tutkimustyön aihealue ei ole oikein mitoitettu. Tällä tarkoitan lähinnä tapauksia, joissa aloitteleva tutkija on saanut tutkittavakseen aiheen, joka laajuudeltaan vastaa lähes väitöskirjaa. Onko vastuu tutkimuksen opettajalla, aiheen antajalla vai tutkimustyön tekijällä? Henkilökohtaisesti näkisin, että vastuu on kaikilla mainitsemillani tahoilla. Tutkimuksen opetuksessa ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota aihealueen valintaan ja tutkimuksen rajaukseen. Aiheen hyväksynyt tutkinto-osasto tai ainelaitos ei ole tiedostanut, mille tutkintotasolle tutkimusaihe on annet-

tu vaan on antanut tutkimusaiheen opiskelijalle pilkkomatta sitä pienempiin osiin. Opiskelijan kohdalla ongelma olisi useasti ratkennut, jos hän olisi ollut aktiivisesti yhteydessä tutkimustyön ohjaajiin.

Edellä mainituista epäkohdista ainakin yksi on selvästi poistettavissa opetusta kehittämällä. Toisaalta näkisin, että tutkimusaiheiden tarjoamisessa on kehitettävää. Ainelaitoksilla tulisi olla kaikille neljälle tasolle omat aiheensa. Aihealueet voivat olla samoja, mutta aihe on rajattava riittävän selkeästi.

Mielestäni on perusteltua todeta, että tutkimuksen opetuksessa on kehitettävää jo prosessin ensiaskeleella. Maanpuolustuskorkeakoulun on kyettävä tarjoamaan riittävän laadukkaita ja kiinnostavia tutkimusaiheita eri tutkintotasolle kuitenkin unohtamatta sitä, että tutkimuksen on palveltava Puolustusvoimien laajempaa kokonaisuutta.

Aiheeseen perehtyminen

Miten opettaa aiheeseen perehtymistä? Äkkiä ajateltuna tuntuu, ettei sitä tarvitse opettaa. Käsketään vain opiskelijoiden etsiä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja lukea sitä. Tämä on helppo tapa, mutta ei ainakaan nuoren opiskelijan kannalta hyvä. Lukiota armeijan kautta Maanpuolustuskorkeakouluun opiskelijaksi tullut kadetti tarvitsee opetusta siitä, miten ja mistä tutkimukseen liittyvää tietoa voi ja kannattaa hakea. Tähän tarpeeseen vastaa omalta osaltaan Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjaston pitämä tiedonhakukurssi. Tämän lisäksi opetukseen sisältyy tutustuminen eräiden muiden korkeakoulujen kirjastoihin.

Opetuksella luodaan edellytykset sille, että opiskelija ymmärtää, mistä hän voi hakea tietoa omaan tutkimusaiheeseensa liittyen. Tutkimusraporttien perusteella uskallan väittää, että tässäkin suhteessa opetuksessa on kehitettävää. Valitettavan monen tutkimusraportin lähdemateriaali koostuu liian pienestä määrästä lähteitä. Aihepiiriin tutustuminen ei voi tarkoittaa ainoastaan sitä, että opiskelija lukee vain tarkasti oman tutkimusaiheensa kirjallisuutta. Aihepiiriin ja aihealueen ymmärtäminen vaatii laajapohjaista ymmärrystä myös varsinaisen aiheen ympäriltä. Vain tällä tavalla voidaan ymmärtää tutkitavan kohteen sijoittuminen laajempaan viitekehykseen.

Riittävän laajan ymmärryksen luomisessa keskeiseen asemaan nousee opettajan kyky ohjata opiskelijat oikeille tiedon lähteille. Hyvänä menetelmänä tässä toimii aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen ja nii-

den ”avaaminen” ensimmäisessä seminaarissa. Lähdeaineistoanalyysi on yksi keskeisimmistä tutkimustyön tekemisen lähtökohdista. Tältä osin suunta tutkimuksen opetuksessa on oikea.

Keskeisimpien käsiteiden valinta kuuluu osaksi aiheeseen perehtymistä. Samasta käsitteestä saattaa löytyä monta erilaista tulkintaa. Näiden tulkintojen vertaileminen jää yleensä opetuksessa liian vähälle huomiolle. Ohjaajat tyytyvät usein siihen, että opiskelija on löytänyt käsitteelle yhden tulkinnan. Käsitteiden määrittelyssä opetuksen tulisi fokuoittaa siihen, millä perusteella jokin tulkinta käsitteistä on tämän tutkimuksen kannalta relevantimpi kuin jokin toinen.

Valitettavan usein opetuksessa unohdetaan kokonaan tutkimuksen näkökulman valinta ja sen vaikutus esimerkiksi tutkimusmenetelmän valintaan. Yleensä tutkimuksen näkökulma muotoutuu tutkijalle vahingossa eikä syvällisen pohdinnan kautta. Näkökulman valinta vaikuttaa lähes kaikkiin tutkimusprosessin seuraaviin osiin. Tällä perusteella näkökulman valintaan tulisi opetuksessa varata enemmän aikaa. Näkökulman merkityksen opetus on helposti kytkettävissä aiempiin tutkimuksiin perehtymiseen. Samalla kun opiskelija perehtyy johonkin aiempaan tutkimukseen, hän voi miettiä, mitä muita näkökulmia kyseisen tutkimuksen suorittamiseen olisi voinut olla ja miten ne olisivat muuttaneet tutkimusasetelmaa ja tutkimusmenetelmää. Oliko erilainen näkökulma vaikuttanut tutkimuksen aineiston keräämiseen ja siihen käytettyihin menetelmiin?

Kokonaisuutena voidaan todeta, että aiheeseen perehtymiseen kiinnitetään turhan vähän huomiota tutkimuksen opetuksessa. Pääsääntöisesti opiskelija perehtyy aiheeseen omatoimisesti ilman riittävää ohjausta. Pelkkä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden lukeminen ei ole riittävä keino aihealueen kartoittamiseksi. Aloittelevaa ”tutkijaa” on osattava johdatella tiedon lähteelle. Tutkijan taitojen kasvaessa hänen oma vastuunsa riittävän laajan materiaalin hankkimisesta kasvaa, mutta alkuvaiheessa vastuu on osittain myös tutkimuksen opettajilla ja tutkimustyön ohjaajilla.

Tutkimussuunnitelma

Tutkimuksen opetuksessa pääpaino on tällä hetkellä prosessin kohdissa tutkimussuunnitelma ja tutkimuksen raportointi. Tutkimussuunnitelma tosin ymmärretään hieman eri tavalla kuin mitä se tässä artikkelissa tarkoittaa. Uskonkin, että myös tämän asiakokonaisuuden opettamisessa on kehitettävää. Tutkimussuunnitelman kannalta opetuk-

sen pääpaino on tällä hetkellä tutkimusmenetelmien opettamisessa. Osaltaan tämä on ymmärrettävää, sillä onhan tutkijan tiedettävä, mitä välineitä hänellä on käytettävissään tutkimusta tehdessään. Tutkijan tehtäväksi jää valita, mitä tutkimusmenetelmää hän tutkimuksessaan käyttää.

Tutkimuksen opetuksen lähtökohtana tulisi nähdäkseni olla tiedon halu, sisäinen tarve ratkaista eteen mahdollisesti tullut ongelma. Tämän tiedonhalun tulisi myös ohjata tutkimuksen tekijöitä. Näin ollen tutkimuksen aihevalinnalla ja tutkimusongelmalla on selvä yhteys toisiinsa. Koko tutkimus rakentuu sen varaan, miten hyvin tutkimusongelma on onnistuttu täsmentämään ja kuinka selkeästi se on jaettu alaongelmiin. Sen jälkeen kun tutkimusongelma tai tutkimuskysymys on kyetty täsmentämään selkeään muotoon, on varsinainen tutkimuksen tekeminen kohtuullisen yksinkertaista. Tutkimus on vastauksen etsimistä asetettuun tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin alaongelmiin.

Tutkimusongelman asettaminen ja täsmentäminen ovat tärkeä vaihe tutkimusta, mutta ne on sivuutettu tutkimuksen opetuksessa liian kevyesti. Mikäli tutkimuksesta ei haluta tehdä turhan vaikeaa, olisi tutkimusongelman täsmentämiseen käytettävä enemmän aikaa kuin mitä siihen tällä hetkellä käytetään. Jokaisen opiskelijan tulisi opetuksessa päästä siihen tilanteeseen, että hänellä on selkeä tutkimuskysymys, johon hän voi lähteä tutkimuksessaan vastaamaan. Vasta tämän jälkeen tutkijalla on edellytykset tutkimuksen onnistumiselle.

Tutkimusmenetelmien valinta on mahdollista ainoastaan siinä tapauksessa, että tutkijalla on tiedossaan useampi kuin yksi tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen opetuksessa ei varmasti koskaan päästä sille tasolle, että opiskelijoille voitaisiin opettaa useita tutkimusmenetelmiä niin, että he osaisivat käyttää niitä. Tutkimusmenetelmien kohdalla opetuksen lähtökohtana tulisi olla erilaisten menetelmien esittely ja niiden käyttötarkoitusten ja -kohteiden selkeyttäminen. Opiskelijalla tulisi opetuksen perusteella olla riittävä tieto omaan tutkimukseen parhaiten soveltuvan tutkimusmenetelmän valinnasta. Tämän jälkeen tutkija hankkisi omaehtoisesti menetelmän käyttöön tarvittavan lisätiedon. Tämä on aikaresurssien kannalta mahdollista ja lisää tutkijan valinnanvapautta.

Tutkinto-osastot määräävät ainoastaan tutkimusraportin jättöpäivän. Vastuu aineiston keruu-, käsittely- ja raportointisuunnitelmasta on jäänyt lähes täysin opiskelijalle – tätä asiakokonaisuutta ei varsinaisesti erikseen ainakaan Johtamisen laitoksella opeteta. Mielestäni asi-

an tulee ollakin näin; nähdäkseni ainoastaan tämä kohta voidaan ohittaa ilman, että siihen kiinnitetään opetuksessa suurempaa huomiota.

Työohjelma tai työskentelysuunnitelma kuuluu kiinteästi osaksi tutkimussuunnitelmaa. Opetuksessa pyritään korostamaan, että työskentelysuunnitelman ainoa tarkoitus on olla opiskelijan apuväline oman ajankäytön suunnittelussa. Työohjelman luonne toki muuttuu, jos tutkimuksella on ulkopuolinen rahoittaja. Tällä hetkellä Maanpuolustuskorkeakoulussa tehtävät tutkimustyöt on kuitenkin tehty ilman ulkopuolista rahoitusta.

Tutkimuksen opetuksesta tutkimussuunnitelman alle kuuluvat asiakokonaisuudet vievät opetusajasta noin 70 prosenttia. Kun tutkimuksen loppuraportin muotoseikkojen ja mallien opettaminen vie ajasta 10–20 prosenttia, jää muu tutkimuksen opetus liian vähälle. Onnistunut tutkimuksen opetus edellyttää mielestäni sitä, että tutkimuksen vaiheiden opetuksen tulee olla tasapainossa.

Tutkimussuunnitelman toteutus

Varsinaisen tutkimuksen opiskelija toteuttaa itsenäisenä työskentelynä. Aineiston analysointia opetetaan jonkin verran, mutta se painottuu kuitenkin lähinnä tilastomatematiikan perusteisiin. Muut analysointikeinot ja niiden opiskelu jäävät täysin opiskelijan oman kiinnostuksen varaan. Tässä vaiheessa korostuu opiskelijan ja tutkimustyön ohjaajan välinen suhde. Tutkimuksen toteutusvaiheessa opiskelija on vastuussa siitä, että on riittävän usein yhteydessä omaan ohjaajaansa. Ohjaaja puolestaan on vastuussa siitä, että perehtyy ohjattavan työhön ja kykenee ohjaamaan opiskelijaa oikeaan suuntaan tutkimustyön edetessä.

Tutkimuksen raportointi

Tutkimuksen teon opetuksessa tutkimusraportti on lopullinen tuote siitä kaikesta, mitä opiskelija on tutkittavasta aiheesta saanut selville. On kuitenkin hyvä muistaa, että tutkimusraportti on ainoastaan pieni, joskin näkyvin osa tutkimuksen tekemistä. Tutkimusraportin avulla ”tutkija” pyrkii jakamaan löytämänsä vastaukset muun tiedeyhteisön kanssa. Arvioitaessa tutkijan kykyä omaksua tutkimukseen liittyviä asioita ei voida tuijottaa pelkästään tutkimusraporttiin. Vai voidaanko?

Käsiteltäessä asiaa Maanpuolustuskorkeakoulun kontekstissa törmätään jälleen yhteen erikoisuuteen. Normaalisti korkeakouluopiskelijalla on lähes rajoittamaton aika tehdä tutkimustaan ja saattaa sen loppuraportti valmiiksi. Näin ei kuitenkaan ole Maanpuolustuskorkeakoulussa, jossa tutkimusraportin jättämiselle on asetettu aikaraja. Tässä tullaan tilanteeseen, jossa opiskelijalla saattaa olla kohtuullinen tutkimusraportti, mutta ymmärrys tutkimuksen tekemisestä ja sen vaiheista on jäänyt hyvinkin ohueksi. Toisaalta saattaa olla tilanne, jossa opiskelijan tutkimusraportti on heikko, mutta hän on käyttänyt runsaasti resursseja ymmärtääkseen tutkimuksen teon eri vaiheet ja oppiakseen ne tulevaisuutta varten. Kumpi opiskelija tällaisessa tilanteessa on saavuttanut paremman lopputuloksen? On muistettava, että asiaa tulee tarkastella oppimisen kannalta.

Mielestäni henkilö, jonka tutkimuksen loppuraportti on heikko mutta tutkimuksen tekeminen on sisäistetty hyvin, on saavuttanut asetetut tavoitteet paremmin kuin henkilö, jonka tutkimuksen loppuraportti on kohtuullinen. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Ohje Maanpuolustuskorkeakoulussa tehtävistä opinnäytetöistä vuodelta 2002 määrittää selkeästi ne kriteerit, joiden perusteella opiskelijan tutkimuksen alalta saama oppi arvostellaan. Kyseisen asiakirjan perusteella ainoastaan loppuraportti ja siitä ilmenevät seikat ratkaisevat arvosanan.

Tutkimustyön vaikutus loppuarvosanaan ja mahdolliseen jatko-opiskelu-oikeuteen aiheuttaa sen, että tutkimuksen osalta on oltava selkeät määreet siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tutkijakoulutuksen arvosanan määräytymiseen. Ollakseen todennettavissa arvosanan on nähdäkseni perustuttava konkreettiseen asiakokonaisuuteen, joka tässä tapauksessa on tutkimusraportti. Vaikka tutkijakoulutuksen arvioitava osa onkin tutkimusraportti, ei se saa olla ohjaavana tekijänä tutkimuksen opetusta määritettäessä.

Tutkimustöiden ohjaajien koulutus

Tutkimustyön arvosanan merkitys korostuu Maanpuolustuskorkeakoululla verrattuna muihin korkeakouluihin. Tutkimustyön arvosana vaikuttaa loppuarvosteluun ja sitä kautta virkapaikkoihin sekä mahdollisuuteen jatkaa opintoja ylemmällä kurssilla (esiupseerikurssi, yleisesikuntaupseerikurssi). Tämä puolestaan asettaa tutkimuksen opetuksen, ohjauksen ja arvioinnin täysin uuteen arvoon.

Eri ainelaitosten opetuksen tulisi olla yhteismitallista ja keskenään verrattavissa. Tällä en tarkoita sitä, että kaikkien ainelaitosten tulisi opettaa samoja asioita, vaan sitä, että opetuksen tulisi asettua samalle tasolle kaikkien ainelaitosten kesken. Kaikilla ainelaitoksilla tulee esimerkiksi olla samat esipuseerikurssin tutkimustyön vaatimukset; ei niin, että jokin ainelaitos vaatii täydellisen tutkimuksen, jokin tutkimussuunnitelman ja jokin tieteellisen artikkelin. Mikäli näin olisi, olisivat opiskelijat eriarvoisessa asemassa. Jotta eriarvoisuudelta vältytään, tulee tutkinto-osastojen johtajien koota ainelaitosten tutkimusvastaavat vähintään kaksi kertaa vuodessa yhteispalaveriin, jossa käydään läpi tutkimuksen tekemiseen liittyvät asiat, niin että kaikilla ainelaitoksilla on tiedossaan ja käytössään samat perusteet ja vaatimukset.

Tutkimuksen ohjauksen kannalta ongelmia ovat tutkimustöiden ohjaajien hyvin erilainen tausta ja osaaminen sekä halu ohjata opiskelijoiden tutkimustöitä. Tällöin tutkimustöiden ohjaajien koulutus nousee erittäin tärkeään asemaan. Tällä hetkellä osa tutkimustyön ohjaajista on saanut oman tutkimuskoulutuksensa noin kymmenen vuotta aikaisemmin, jolloin vaatimukset olivat täysin erilaiset. Tutkimustyön ohjaajien tietämys ja osaaminen tutkimuksen tekemisestä on saatettava vastaamaan tämän hetken vaatimustasoa.

Ohjaajien osaamiseen on ainakin kaksi erilaista ratkaisua. Ensimmäinen on vuosittain järjestettävä noin viikon mittainen tutkimustöiden ohjaajien opetustilaisuus. Tällaisessa tilaisuudessa opetettaisiin ohjaajat ohjaamaan ja arvioimaan tutkimustöitä. Opetus tapahtuisi pääasiassa eritasoisten tutkimustöiden vertailun kautta. Tällaisissa tilaisuuksissa tulisi käydä läpi useita erilaisia tutkimuksia ja arvioida niiden hyviä puolia ja mahdollisia ongelmia.

Toinen mahdollinen tapa päivittää tutkimustöiden ohjaajien tietoja on ottaa heidät mukaan normaaliin tutkimuksen opetukseen, jota järjestetään opiskelijoille. Tämä ei aiheuttaisi lisätyötä, mutta saattaa aiheuttaa ongelmia opetukseen osallistuvalla henkilökunnalla, koska kurssi on jaettu pieniin paloihin pitkälle aikavälille. Uskoakseni erillinen tutkimustöiden ohjaajien noin viikon mittainen opetusjakso kerran tai kaksi vuodessa on toteutettavissa kohtuullisen vähin lisäresurssein.

Pelkkä ohjauksen opetus ei mielestäni riitä, vaan samalla on kyettävä antamaan yhtenäiset tutkimustöiden arvosteluihin liittyvät perusteet. Näillä muutoksilla voidaan parantaa huomattavasti opiskelijoiden oikeusturvaa tutkimustöiden ohjauksen ja arvioinnin osalta.

Johtopäätöksiä

Eri ainelaitoksilla on oltava samanlaiset kriteerit tutkimusraporteille niiden sisällön ja muodon osalta. Tällä hetkellä ohjeistus on kohtuullinen, mutta sitä tulee tarkentaa, varsinkin kun otetaan huomioon, että vuoden 2006 syksyllä alkaa uusimuotoinen kadettien opetus. Tämä muutos vie kadettien tutkimuskoulutusta selvästi parempaan suuntaan. Perustutkinnossa tutkimuksen opetus lisääntyy 7 opintopisteestä 25 opintopisteeseen ja jatkotutkinnossa 4 opintopisteestä 10,5 opintopisteeseen. Näissä luvuissa ei ole mukana varsinaista tutkimuksen tekemistä, vaan ainoastaan tutkimuksen opetus.

Tutkimuksen opetuksen osalta vuosi 2006 tulee olemaan selkeä vedenjakaja. Uuden opetussuunnitelman käyttöönotto ja samalla vanhan opetussuunnitelman mukaisten kolmen kadettikurssin opetus tulee olemaan haasteellista. Johtamisen laitoksella näitä tutkimuksen opetukseen liittyviä haasteita on kahdenlaisia: Ensinnäkin tutkimuksen opetuksesta vastaavia henkilöitä on liian vähän ja heidän vaihtuvuus on liian nopeaa. Toisekseen opetettavien asioiden määrä tulee kolminkertaistumaan, ja samalla opetuksen laatua tulisi voida kehittää.

Tutkimuksen osalta keskittyminen pelkästään tutkimuksen opetuksen määrälliseen kasvuun antaa väärän kuvan resurssitarpeesta. Määrällisen muutoksen lisäksi on otettava huomioon ainakin seuraavat tutkimusryhmän työmäärää kasvattavat tekijät:

- 1) Koulutus uudistuksen myötä tutkimuksen tekemiseen varattu aika tulee lisääntymään. Tutkimusten laadullisen tason tulee kasvaa samassa suhteessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen opetuksen ja ohjauksen tasoa on nostettava.
- 2) Tutkimustöiden ohjauksen tasapuolisuus ja korkea laatu on taattava jokaiselle opiskelijalle. Tähän liittyen on aloitettava säännöllinen tutkimustöiden ohjaajien opetus.
- 3) Tutkimusseminaarien sisältöä tulee tarkistaa ja monipuolistaa. Tällä hetkellä tutkimusseminaarit on pilkottu ajallisesti hyvin lyhyiksi palasiksi. Tutkimusseminariin on varattava vähintään kolme päivää.
- 4) Opetuksen perustaksi on kyettävä tuottamaan vuosittain uutta tutkittua tietoa ja niihin liittyvää opetusmateriaalia (tämä olisi tutkijan päätehtävä).
- 5) Opiskelijoiden oikeusturvan kannalta opiskelijoilla tulisi olla mahdollisuus kerran viikossa (vakioitu päivä) tavata tutkimusryhmän johtaja tai tutkimuksen opettaja (joko kasvatusten tai puhelimitse).

Nämä tekijät huomioon ottaen on tarkkaan harkittava, voidaanko joi-takin opetettavia kokonaisuuksia rakentaa niin, että pääosa opetuk-sesta hankitaankin muista yliopistoista ja korkeakouluista. Henkilö-kohtaisesti en näe välttämättömänä sitä, että Maanpuolustuskorkea-koulun omat opettajat antavat kaiken tutkimukseen liittyvän opetuk-sen. Joissain osakokonaisuuksissa olisi vähintäänkin suotavaa harkita ulkopuolisiin ammattilaisiin turvautumista.

Tutkimuksen opetuksen ja ohjauksen kannalta olisi erittäin tärkeää, että ohjaajat tekisivät osana omaa työtään myös tieteellistä tutkimus-ta. Tällä tavoin opetuksen laatua voidaan parantaa, koska jokaisella opettajalla ja ohjaajalla on selkeä omakohtainen näkemys tutkimuk-sen tekemisestä. Toisaalta opetuksenkokonaisuuden tasoa voitaisiin samalla nostaa, koska opettajat "joutuisivat" jatkuvasti pysymään vähintäänkin selvillä oman erikoisalansa uusimmasta tiedosta. Tämän-kin toteutuksessa törmätään selvään henkilöstöressurssikysymykseen. Koska henkilöstöä on rajallisesti, ei sen aika riitä normaalin opetus-työn lisäksi tieteellisen tutkimuksen tekemiseen.

Tutkimuksen opetuksessa tulee jatkossa keskittyä enemmän tutkimuk-seen ja sen tekemiseen kokonaisuutena, ei pelkästään loppuraportti-na. Näin voidaan paremmin taata se, että opiskelijat ymmärtävät tut-kimuksen tekemiseen liittyvät haasteet ja uskaltavat jatkossakin koh-data ne. Opiskelijan motivaation herättämisen yksi tärkeimmistä teki-jöistä on innostaminen tutkimuksen tekemiseen: tutkimus ei saisi tun-tua pakolliselta opintosuoritteelta, vaan se olisi kyettävä kytkemään entistä tiukemmin työelämässä tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Opis-kelijoiden motivaation lähteet pitäisi kyetä muuttamaan ulkoisista motivaationlähteistä sisäisiksi; tutkimuksen tekemisen halun pitäisi lähteä opiskelijasta itsestään, ei tekemisen pakosta.

Viimeisenä asiana nostan esiin tutkimustöiden määrääjän. Nykyiset määrääjät ajavat opiskelijat siihen tilanteeseen, että tutkimustyön te-kemisestä tulee enemmän tekninen suorite kuin ajattelua ja toimin-nan kehittämistä palveleva analyttiskriittinen prosessi. Opetuksen painopistettä tulisi muuttaa niin, että opetuksessa otettaisiin selkeäm-min huomioon tutkimuksen tekeminen kokonaisuutena, ei pelkästään loppuraporttina.

Kirjoittaja Jarmo Kiikka (s. 1970) on hallintotieteiden tohtori ja yleis-esikuntamajuri ja palvelee opettajana Maanpuolustuskorkeakoulun Taktiikan laitoksella. (jarmo.kiikka@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula (2001) Tutki ja kirjoita. Tam-
mavuoren kirjapaino oy, Vantaa

Maanpuolustuskorkeakoulu (2002) Ohje maanpuolustuskorkeakoulussa tehtä-
vistä opinnäytetöistä. Helsinki.

Maslow, Abraham (1954) Motivation and Personality.

Johtamisen opetuksen transformaatio perustutkinnossa

Aleksi Leskinen, Jami Virta, Antti Rainio

Johdanto

Kadettien johtamisen opetusta on muutettu viimeisen kymmenen vuoden aikana neljä kertaa. Tämän ”transformaation” perusta, sodan ajan johtajuus, ei ole muutoksessa. Artikkelissa pyritään kuvaamaan sitä, miten johtamisesta on systemaattisesti tehty tieteellinen ja kansainvälisesti vertailukelpoinen oppiaine.

Johtamisopista tieteenalaksi

Upseerin tutkinnon (1993–2003) opetussuunnitelma sisälsi 11,5 opintoviikkoa johtamisopin opetusta Johtamisen laitoksen toimeenpanemana. Opetuksen painopiste oli ihmisten johtamisessa ja johtamisharjoituksissa. Tutkielmassa osa kadeteista syvensi johtamisopin opintojaan. Syventäviin opintoihin liittyviä valinnaisia opintoja ei kuitenkaan sisällynyt opetussuunnitelmaan.

Upseerin tutkinnon opinto-oppaassa vuodelta 1999 todettiin johtamisen oppiaineen osalta seuraavaa: ”Upseerin ammatti on käytännössä kauttaaltaan johtamista. Näin ollen taktiikan ja kasvatus- ja opetusopin kokonaisuuksista voidaan arvioida olevan sodan tai rauhan ajan johtamista jopa 75–90 prosenttia näkökulmasta riippuen (asioiden johtaminen / ihmisten johtaminen).” Ote kertoo oppiaineen asemasta upseerin tutkinnossa sekä opettajien ja opiskelijoidenkin mielissä.

Oppiaineen yleinen tavoite määrittää **myös** oppiaineen merkitystä tutkinnon kokonaisuudessa. Johtamisopin opintojen tavoitteena upseerin tutkinnossa oli, että ”Upseeri hallitsee rauhan ajan perusyksikön sekä sodan ajan joukkoyksikön johtamisen perusteet sekä tuntee perusyhtymätasoisien esikunnan toiminnan.”

Ydinaines oli tunnistettu, mutta oppiaineena ja varsinkin tieteenalana johtaminen oli varsin jäsentymätön ja näkökulmaerot muihin oppiaineisiin vielä määrittelemättä. **Tutkimuksessa** painopiste oli Puolustusvoimissa käyttöön otetun ”syväjohtamisen” eli **johtajakoulutusohjelman vaikuttavuuden ja sovellettavuuden tutkimisessä erilaisissa toimintaympäristöissä**.

Johtamisopin ala-aineita olivat

- johtamistaito (9,5 ov)
- esikuntapalvelu (0,5 ov)
- hallinto (1.5 ov)
- johtamisopin tutkimus (valinnainen, 7 ov).

Puolustushaara- ja aselajikohtainen opetus eriytyi vastaamaan kunkin linjan tavoitetta ja toimintaoloja. Aselaji- ja puolustushaarakoulujen korkeakouluosastot toimeenpanivat eriytyvät johtamisen opinnot. (Opinto-opas 1999 ”Johtamisopin opinnot kadettikurssilla”)

Johtamiskäyttäytyminen muodosti kadettien arvioinnissa oman erillisen kokonaisuutensa. Käytännön johtamissuoritukset ainelaitoksilta koottiin arvostelussa johtamiskäyttämisen painokertoimelle. Johtamiskäyttämisen arvostelua koskevat perinteet ovat siis olleet jo upseerin tutkinnossa. Palautteen sijasta painottui arvostelu. (Perustutkinto-osaston asiakirja 344/5.3./D/I/8.6.1999)

Upseerin koulutusohjelma

Oppiaineen opetuksen laajuus ja sisällöt kehittyivät merkittävästi vuonna 2002 käynnistyneessä upseerin koulutusohjelmassa. Upseerin koulutusohjelma sisältää upseerin perusopinnot, sotatieteiden kandidaatin ja sotatieteiden maisterin tutkinnon. Koulutusohjelma tuottaa valmiudet toimia Puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen sodan- ja rauhanajan yksiköiden päällystö- ja päällikkötehtävissä sekä tehdä sotatieteellistä tutkimusta.

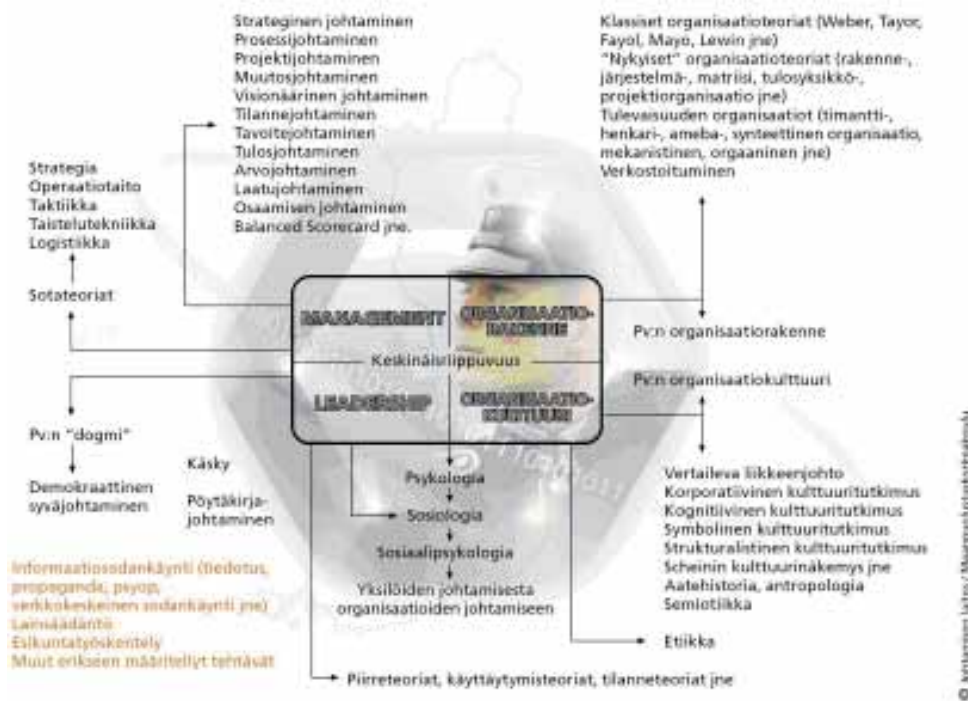
Johtamista opetetaan sekä erillisinä nousujohteisina osajaksoina että muiden oppiaineiden yhteydessä. Erillisinä osajaksoina johtamisen opintoihin sisältyy muun muassa johtamisteoria, rauhan ja sodan ajan yksiköt johtamisympäristönä, esiintymistaito ja kansainvälinen koulutus. Johtaminen oppiaineena sisältyy osin myös sotilaspedagogiikan sekä operaatiotaidon ja taktiikan opetukseen. **Oppiaineeseen sisältyvät myös valinnaiset opinnot.**

Koulutusohjelmassa kadeteille annetaan johtamisen opetusta 12,5–33,5 opintoviikkoa puolustushaarasta, aselajista tai linjasta riippuen. Kaikilla tutkintojaksoilla johtamisen opintojen yhtenä tavoitteena on antaa upseerille perusteet johtajana kehittymiselle johtajakoulutusohjelman tavoitteiden mukaisesti. (Maanpuolustuskorkeakoulun (MpKK) opinto-opas 2005–2006)

Kohti toimintaympäristöajattelua

Kyetäkseen toimimaan nykyisessä monimutkaisessa, vaikeasti ennakoitavassa ja nopeatempoisessa johtamiskentässä yksilö tarvitsee käsitteellistämisen kykyä ja holistista lähestymistapaa. Opetussuunnitelmassa johtamiskentän monimuotoisuuteen pyritään vastaamaan sisällyttämällä opetukseen näitä valmiuksia kehittäviä sisältöjä. (MpKK ak nro R4005/5.1./D/III/20.8.2004: Upseerikoulutuksen tutkintorakenteen tarkistustyön toinen väliraportti)

Tieteenalaan liittyvän tutkimuksen kohteena ja opetuksen sisältönä ovat johtamisen kokonaisuuteen kuuluvat osa-alueet sekä niihin liittyvät ilmiöt ja piirteet. Molemmissa pyritään kokonaisuuden hahmottamiseen yksilökeskeisen johtamiskäyttämisen ja yksittäisten taitojen opettamisen sijasta. (MpKK ak R4882/5.3/D/III/8.10.2004)



Kuva 1. Sotilasjohtamisen osa-alueet

Sotilasjohtamisen osa-alueet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Johtamisen osa-alueet voidaan nähdä tieteellisesti melko pysyvinä, vaikka niiden puitteissa syntyy ja kuolee erilaisia johtamisen trendejä, malleja ja ilmiöitä. Aikakaudella vallitseva ajattelu ja uudet tutkimustulokset muuttavat osa-alueiden painotuksia ja merkityksiä johtamisen kokonaisuudessa.

Keskinäisten riippuvuuksien lisäksi johtaminen on sidoksissa **toimintaympäristöön** ja tilanteeseen. Toimintaympäristön määrittely helpottaa tutkittavan aihekokonaisuuden rajaamista sekä ilmiöiden merkityksen määrittelyä että tukee tutkimuksen näkökulman täsmentämistä. Tutkimus kattaa kaikki johtamisen osa-alueet erilaisissa johtamisen toimintaympäristöissä.

Toimintaympäristössä tehty ilmiöiden tarkastelun tulos vaikuttaa johtamisen nelikentän keskinäisriippuvuuksien painottumiseen. Esimerkiksi kriisinhallinnan toimintaympäristössä informaatioidankäynnin ilmiön analyysi vaikuttaa johtamisen kokonaisuuden osa-alueiden keskinäiseen painottumiseen siten, että organisaatiokulttuurilla ja organisaatorakenteilla on painottuneempi merkitys itse johtamisen prosessille kuin esimerkiksi johtajuudella tai johtamisella. Juuri tämän dynamiikan hahmottaminen on johtamisen tutkimustoiminnan ja opetuksen päämääränä sekä opiskelijoiden opinnäytteiden että laitoksen perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen tasolla.

Opetusmenetelmät toimintaympäristöissä

Miten määrittelemme tieteellisen lähestymistavan lisäksi opetuksen toteuttamisen menetelmät?

Opetustapojen ja -menetelmien kehittämisen myötä voidaan aidosti kehittää myös opetuksen laatua. Konstruktiiivisesti opetusta lähestytessä on tiedettävä, mitä rakentaa, mihin rakentaa ja myös miten rakentaa. Ottamalla yhden näistä tekijöistä pois tapahtuu oppijan suorittamassa tiedon käsittelyssä virhe tai se on vain näennäistä. Opetuksen sisältöjen muuttaminen ja tarkastelu on perustyötä; kehittämistä sen sijaan on näiden lisäksi arvioida opetustapahtuman ilmapiiriä ja syntynyttä keskustelua. Vertailua tulee suorittaa ulkoa oppimisen ja opiskelijoiden omien tiedonrakenteiden aktiivisen kehittämisen välillä.

Opetussuunnitelmien kehittämisessä on pyritty ottamaan huomioon opetettavien aktiivisuuden lisääminen. Johtajakoulutuksessa perimmäisenä kysymyksenä on kuitenkin transformaalinen kehittyminen, itsensä kehittäminen palautteen perusteella (ks. esim. Nissinen 2002). Tällaisen jatkuvan kehittymisen edellytyksenä on, että opetuksen sisällöllisen ja menetelmällisen suunnittelun yhteydessä on tunnistettu oppimisen erilaisuus yksilöllisellä ja rakenteellisella tasolla. Tärkeää on tiedostaa yleisen koulujärjestelmän ja varusmiespalveluksen aikaiset opetuksen ja oppimisen mallit. Meidän velvollisuutemme on oppimis-

valmiuksien kehittäminen sille tasolle, että johtaja kykenee rakentamaan saamiensa tietojen ja taitojen perusteella itselleen uutta käytettävää tietoa.



Kuva 2. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt ja opetusmenetelmät osana tieteenalaa

Toimintaympäristöajattelun tavoitteena on opettaa johtajaa aktiiviseen ympäristönsä analysoimiseen. Opetustilanteesta syntyviin mielikuviin voidaan vaikuttaa opettaja-oppilassuhteen muutoksilla, ja näin edelleen mielikuvien kautta vaikutetaan johtajan tekemiin valintoihin johtamisen ja johtajuuden osa-alueilla toimintaympäristösidonnaisesti. Käytettäviä opetusmenetelmiä suunniteltaessa tärkeää on siis yhdistää opetuskokonaisuuden tavoitteet, tavoitteiden sijoittuminen eri toimintaympäristöihin ja oppilaan kokema asema opetustilanteessa. (vrt. Toiskallio 1998)

Opetusmenetelmällinen lähestymistapa toteutetaan kadettien opetuksessa Johtamisen laitoksella sen tieteenalan määrittelyyn soveltuena. Menetelmiä pyritään käyttämään siten, että opetuksen sisällöt ja opetuksessa käytettävien menetelmien muodostamat toimintaympäristöt vahvistaisivat opiskelijan oppimaan oppimista. Menetelmien avulla pyritään edistämään annetun tiedon lisäksi opetussisällön jäsentämistä opetusympäristöstä syntyvillä mielikuvilla. (ks. esim. Lonka 2001)

Käyttämällä toimintaympäristöön soveltuvia menetelmiä painopisteisesti ja sopivasti yhdistellen voimme paremmin luoda oppimisympäristön, jossa jo valmiiksi kuvataan opetettavaa aihealuetta ja autetaan oppijaa rakenteen kehittämisessä tiedon vastaanottamiseksi. Tämä edellyttää suunnitelmallisuutta ja julkilukua koko organisaatiossa.

Kansainvälisesti vertailukelpoiseksi

Upseerin koulutusohjelman tarkistustyön (ns. Bolognan prosessi) myötä uutta järjestelmää suunniteltaessa myös johtamisen oppiaineen kuvaus selkiintyi rinnakkain johtamisen tieteenalan kuvauksen kanssa. Johtamisopin keskeisenä aineksena ja sisältönä ovat ne johtamisen osa-alueisiin liittyvät tiedot ja taidot, joita upseeri tarvitsee toimiessaan sotilasorganisaation johtajana erilaisissa toimintaympäristöissä ja kehittäessään itseään johtajana. Oppiaineen opetus kattaa kaikki johtamisen osa-alueet, ja opetuksen näkökulmaa määrittää sotilasjohtamisen toimintaympäristö. (professori Aki-Mauri Huhtinen Johtamisen tieteenalan ja oppiaineen kuvaus 8.10.2004.)

Opiskelija saa valmiudet tarkastella toimintaympäristöissä ja johtamisen osa-alueilla ilmiöitä sekä suhteuttaa ja sovittaa ne omiin kokemuksiinsa. Tämän jälkeen hän kykenee rakentamaan ne uudestaan toisessa toimintaympäristössä toimiviksi malleiksi. Tutkiva työote nousee johtamisen perinteisen prosessiajattelun rinnalle.

Kadeteille johtamisen teorioita

Tarkistetussa upseerin koulutusohjelmassa jokainen sotatieteiden kandidaatin tutkinnossa opiskeleva suorittaa johtamisen perusopinnot (25 opintopistettä). Näiden lisäksi sotatieteiden kandidaatin johtamisen sivuainekokonaisuus sisältää pakollisia opintoja (linjasta ja puolustushaarasta riippuen) 6–12 opintopistettä ja valinnaisia aineopintoja 3–8 opintopistettä. Johtamisen sivuaineopinnot muodostuvat kandidaatin tutkinnossa vähintään 31 opintopisteen ja enintään 45 opintopisteen laajuiseksi. Opintojen valinnaisuudella pyritään takaamaan riittävä joustavuus ja monipuolisuus sekä yksilöllinen vastaavuus oppijan tulevaisuuden tarpeisiin.

Perusopintojen ydinainesta ovat

- johtamisen osa-alueet ja niiden taustalla olevat filosofiat, teoriat ja trendit

- toimintaympäristön analysoiminen: havainto- ja kokemusteorioiden menetelmät
- johtamisprosessin hallinta: päätöksenteon alkeet
- johtajuuden kehittäminen ja johtamisella vaikuttaminen: päätöksenteko
- arvojen, etiikan, motivaation ja vallan perusteet sekä niiden merkitys sotilasjohtamiseen
- johtamisen suunnittelun ja toteutuksen perusteet eri toimintaympäristöissä.

Perusopintojen ammatillinen ydinaines luo perustan sotilasorganisaation upseerien alempiin johtajatehtäviin.

Aineopintojen tavoitteet

Pääaineenaan johtamista opiskelevat suorittavat perusopintojen lisäksi sotatieteiden kandidaatin opinnoissa johtamisen aineopinnot (35 opintopistettä). Aineopinnot sisältävät 15 opintopisteen laajuisen sotatieteiden kandidaatin tutkielman. Tutkielma laaditaan Johtamisen laitoksen strategisen tutkimussuunnitelman aihe-alueista niin, että työn laadittajan tulevat työtehtävät ja kiinnostuneisuus pyritään ottamaan huomioon. Tutkielmalla oppija syventää tietämystään tutkimastaan aihe-alueesta, ja näin tutkielma liittyy kiinteänä osana opiskelijan muihin opintoihin.

Aineopintojen ydinainesta ovat

- perehtyneisyys johtamisen osa-alueisiin ja niiden taustalla oleviin teorioihin ja trendeihin
- sodan ja rauhan ajan joukkojen johtaminen
- päätöksenteon ja toimeenpanon perusteet
- johtajuuden kehittämisen ja toimintaympäristöjen analyysin laajentaminen
- turvallisuuden ja turvallisuutta tuottavan organisaation johtaminen
- johtamisen tutkimuksen tekemisen perusteet.

Aineopintojen ammatillinen ydinaines luo perustan johtamistehtävissä tarvittavalle asiantuntemukselle sotilasorganisaation perustasolla (perusyksikön varapäällikkö).

Johtamisen asiantuntijoita

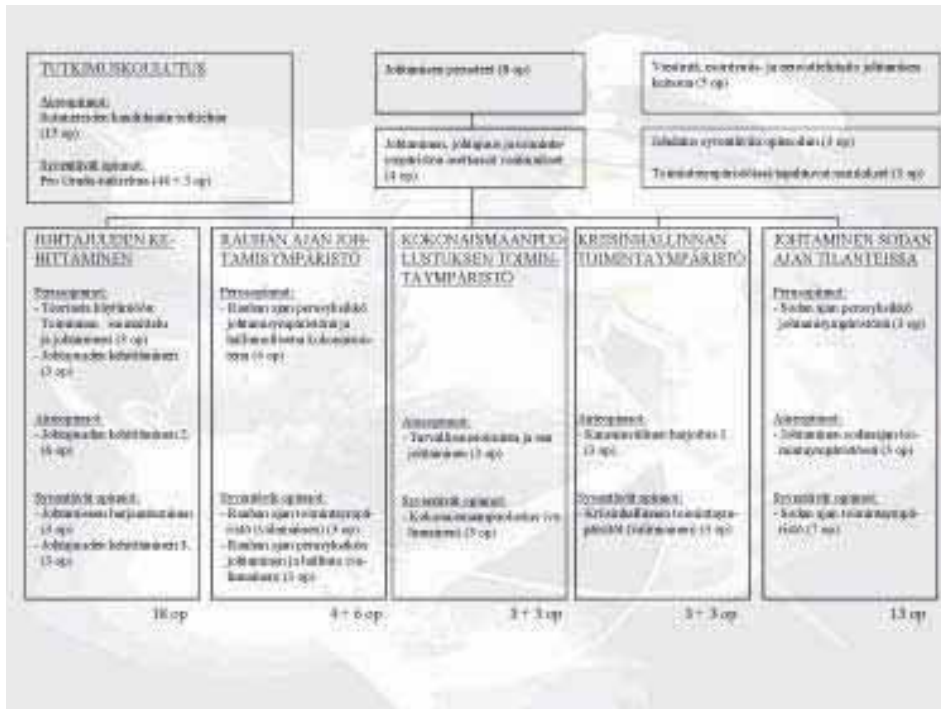
Sotatieteiden maisterin tutkinnossa johtamisen pääaineopintoja jatkavat opiskelijat suorittavat 60 opintopisteen syventävät opinnot. Myös niillä opiskelijoilla, jotka eivät ole lukeneet pääaineenaan johtamista kandidaatin opintojen aikana, on mahdollisuus valita johtamisen syventävät opinnot. Tämä edellyttää kuitenkin täydentäviä tai lisäopintoja ennen syventävien opintojen aloittamista. Halutessaan suorittaa johtamisen aineopinnot maisterivaiheessa opiskelija voi valita johtamisen aine- tai syventävistä opinnoista puuttuvat 10 opintopistettä.

Kandidaatin ja maisterin tutkinnot on nähtävä kokonaisuutena tarkasteltaessa asiaa pääaineen osalta. Syventäviin opintoihin sisältyy 44 opintopisteen pro gradu -tutkielma, jonka aihealue valitaan samoilla perusteilla kuin sotatieteiden kandidaatin tutkielman aihealuekin.

Syventävien opintojen ydinainesta ovat

- tutkiva työote sotilasorganisaatiossa
- johtamisen tieteenfilosofia ja metodologia sekä itsenäinen tutkimustyö
- sotilasjohtamisen periaatteet ja rakenteet kansallisen ja kansainvälisen turvallisuusjärjestelmän kannalta
- organisaatorakenteiden ja -kulttuurin luonne suhteessa turvallisuus- ja puolustusjärjestelmiin sekä yhteiskunnan kehitykseen
- syntyminen kahteen seuraavista alueista johtaminen näkökulmasta:
 - johtamisen filosofia ja aatehistoria
 - johtamisen psykologia, sosiologia, sosiaalipsykologia
 - organisaatiokäyttäytyminen ja -rakenteet (komentopaikat, esikunnat, työskentelytavat)
 - organisaatiokulttuuri
 - informaatioidankäynti, operaatioturvallisuus, psykologiset operaatiot
 - esiintymistaito, viestintä
 - semiotiikka ja estetiikka (symbolit, käskyt, merkitykset).

Syventävien opintojen ammatillisen ydinaineksen muodostaa valmius vastata rauhanajan perusyksikön johtamisesta ja johtamisen kehittämisestä (perusyksikön päällikkö). Valmistuneen upseerin tulisi kyetä sodanajan joukkoyksikön johtamiseen. Lisäksi tuotetaan valmiuksia toimia joukkoyksikön ja -osaston sekä sotilaslaitosten ja esikuntien johtamisen suunnittelu-, tutkimus- ja kehittämistehtävissä eri toimintaympäristöissä.



Kuva 3. Johtamisen opetuksen tarkistettu upseerin koulutusohjelman opetussuunnitelma

Esimerkkinä kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristö

Edellä on selvitetty Johtamisen opetuksen "evoluutivaiheita" opetussuunnitelmien opintoviikkokertymien, julistettujen tavoitteiden sekä oppimis- tai opettamiskäytäntöjen tarkastelun kautta. Kehittäminen on tieteenalan opetuksessa jatkuvaa ja viimeaikaisesta koulutusjärjestelmän uudistamistemposta johtuen jopa erittäin nopeaa. Uudistusten ja kehittämisen lähtökohtana on suunnitelmallinen tieteellinen tutkimus.

Edellisessä suunnitteluvaiheessa (upseerin koulutusohjelma) johtamisen opetukseen tuotiin mm. strategisen johtamisen näkökulma, informaatio- ja viestintäkäynnin käsite ja monimutkainen ilmiömaailma sekä ihmisjoukkojen (ryhmien) käyttäytymistä tai johtamista koskevien haasteiden tieteellinen tarkastelu. Yksilön johtajuuden tarkasteluun keskittyneitä näkökulmia laajennettiin kohti sosiologisten ja sosiaalipsykologisten ilmiöiden maailmaa.

Käynnissä olevaan kehitystyöhön liittyen perinteisen sotilasjohtamisen tueksi ja sen ydinsisältöihin liittyen opetusohjelmiin tai -suunnitelmaan sisällytetään uusia aiheita. Luonnollisesti uudet aiheet ja opetustuotteet pohjautuvat tieteenalan julistettuihin tiedon intresseihin ja toimintaympäristöstä johdettuihin ajankohtaisiin kysymyksiin. Aiheiden määrittelyä ovat edelleen ohjanneet sotatieteiden kandidaatin ja maisterin tutkintojen tavoitteet sekä niihin liittyvät osaamistarpeet. Nämä ovat puolestaan ohjanneet oppiainekohtaista ydinainesanalyysiä ja sisältöjen tarkastamis- ja/tai kehittämistarpeita.

Yleistäen voidaan todeta, että turvallisuutta tuottava organisaatio tarvitsee omaa ydinkäsitteistöään koskevaa tutkimusta ja opetusta. Sodankäynnin evoluutio ja sen ulottuvuuksien laajentuminen uusille vaikutuskehille on tuonut uusia merkityksiä turvallisuudelle ja haasteita sen määrittelylle. Esimerkkinä tästä mainittakoon vaikkapa informaationsodankäynnin käsite, joka sisältää uudenlaisen määrittelyn operaatioiden turvallisuudesta. Turvallisuuden käsite ja turvallisuuden viranomaistoiminnan koordinointi on ajankohtainen myös toimintaympäristön muutoksen ja Puolustusvoimien sisällä käynnissä olevien kehittämisprojektien näkökulmasta. Turvallisuus on mielenkiintoinen käsite myös yhteiskunnassa tiedostettujen turvallisuusuhkien näkökulmasta. (VNS 6/2004)

Tarkistetun upseerin koulutusohjelman turvallisuuden käsitettä ja organisaation Puolustusvoimien turvallisuustoimintaa käsitellään sotatieteiden kandidaatin opinnoissa kokonaisuutena puolustuksen toimintaympäristön kautta. Sotatieteiden maisterin syventävissä opinnoissa turvallisuutta tarkastellaan rauhanajan toimintaympäristössä ja erikoisalojen johtamisen näkökulmasta.

Sisäinen turvallisuus on määritelty sekä käsitteenä että toimintoina laajaksi ja poikkihallinnolliseksi. Lähtökohtana on myös, että sisäistä turvallisuutta ei voida ylläpitää eikä parantaa pelkästään viranomaisten toimenpitein. Tämä edellyttää, että viranomaisten lisäksi myös elinkeinoelämä, eri yhteisöt ja yksityiset ihmiset haluavat ja osaavat ottaa turvallisuusasiat huomioon omassa ympäristössään ja toiminnassaan. Samalla turvallisuusviranomaisten tehtävät muuttuvat ja yhteistoiminnan merkitys kasvaa sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Kansainvälistymisen seurauksena Suomeen tulevat kuitenkin nopeasti uudet (rikos)ilmiöt, jotka sekä lisäävät että monimutkaistavat turvallisuusviranomaisten tehtäviä.

Edellä käsitellyt strategiat ja ohjelmat korostavat laajan yhteistyön merkitystä **kokonaisturvallisuuden ja toisaalta kokonaisuutena puolustuksen** nimissä. Keskeinen osa ohjelmiin sisältyvää keinovali-

koimaa onkin siis yhteistyön tehostaminen turvallisuuden viranomais-toimijoiden, yksityisen turvallisuusalan ja muiden tahojen välillä.

On kuitenkin selvää, että esimerkiksi Puolustusvoimien jokaisen virka-miehen ja upseerin on edelleen hallittava organisaation turvallisuus-toimintaa koskevat sisäiset vaatimukset. Puolustusvoimien Turvallisuus-toiminnan Strategian mukaisesti jokainen Puolustusvoimien palveluk- sessa oleva vastaa itse oman toimintansa turvallisuudesta, vaikka tur- vallisuustoimintaa johdetaankin Puolustusvoimien operatiivisten joh- tosuhteiden mukaisesti ja toimialateitse. Turvallisuuden johtamisen esimiesvastuu on linjaorganisaatiossa, ja tähän liittyen on kaikkien johtajien tunnettava turvallisuustoiminnan perusteet. Puolustusvoi- missa turvallisuushenkilöstö toimii johtamista tukevinä asiantuntijoi- na. Turvallisuusjohtaminen siis asemoituu Puolustusvoimissa kokonais- johtamista tukevan **erikoisalan (toimialan) ja asiantuntijoiden johtamiseksi**. (Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia 16.12.2003)

Upseeri eri toimintaympäristöihin

Edellä esitetyn perusteella syntyvät opetukselliset näkökulmat, jotka tulevat selvästi esille tarkistetun upseerin koulutusohjelman opetus- suunnitelmasta ja sen opintojaksojen pedagogisista käsikirjoituksista. Tavoitteena on, että opiskelija etenee kokonaisuudesta yksityiskoh- tiin, yleisestä erityiseen ja kaikilla tasoilla siirtyy aina teoriasta käytän- töön.

Johtaminen on itsenäinen sotatieteenala, mutta tärkeää on muistaa johtamisen yhteydet muihin tutkinnossa opetettaviin tieteenaloihin. Opintojen sisältöjä on osattava soveltaa vuorovaikutteisesti eri oppi- aineiden opetuksen yhteydessä. Vasta tämän myötä koulutusohjelmas- ta valmistuu upseeri, jolla on valmiudet johtamiseen eri toimintaym- päristöissä.

Aleksi Leskinen (s. 1969) palvelee Maanpuolustuskorkeakoululla Johtamisen laitoksella kadettien pääopettajana ja suorittaa turvallisuusalan tutkintoa Teknillisessä korkeakoulussa. (aleksi.leskinen@kolumbus.fi)

Antti Rainio (s. 1972) palvelee Maanpuolustuskorkeakoululla Johtamisen laitoksella kadettien opettajana ja on toiminut useita vuosia kadettien kurssin johtajana Merisotakoululla. (antti.rainio@mil.fi)

Jami Virta (s. 1973) palvelee Maanpuolustuskorkeakoululla Johtamisen laitoksella kadettien opettajana ja on toiselta koulutukseltaan valtiotieteen maisteri. (jami.virta@milnet.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Julkaistut lähteet:

Lonka, Kirsti (2001) Syntynyt johtajaksi? Uusia oppimisen mahdollisuuksia. Teoksessa Castren, Paavo (toim.): Viisas valta – johtamisen paradoksit. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Nissinen, Vesa (2002) Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen Julkaisusarja 1, tutkimuksia N:o 13. Edita Prima Oy, Helsinki.

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia PETURV-OS PAK 01:02, PUOLUSTUSVOIMAT PAK-TIETOPANKKI, Julkaisija TURVALLISUUSOSASTO Julkaisupäivämäärä 16.12.2003 (<http://www.mil.fi/paaesikunta/paaesikunta/turvallisuus/liitteet/pak0102.pdf>)

Toiskallio, Jarmo (1998) Sotilaspedagogiikan perusteet, s. 45–59. Karisto Oy, Hämeenlinna.

VNS 6/2004, Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko 2004 (Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004). (<http://formin.finland.fi/doc/fin/linjaukset/turvpuol/VNKjulkaisu16-2004.pdf>)

Julkaisemattomat lähteet:

Opinto-opas 1999, Johtamisopin opinnot kadettikursilla.

Maanpuolustuskorkeakoulun opinto-opas 2005–2006.

Maanpuolustuskorkeakoulun asiakirja nro R4005/5.1/D/III/20.8.2004, Upseerikoulutuksen tutkintorakenteen tarkistustyö toinen väliraportti.

Maapuolustuskorkeakoulun asiakirja R4882/5.3/D/III/8.10.2004.

Perustutkinto-osaston asiakirja nro 344/5.3/D/I/8.6.1999, Kadettikurssin arvosteluohje.

Huhtinen, Aki-Mauri, professori (2004) Johtamisen tieteenalan ja oppiaineen kuvaus 8.10.2004.

Johtaminen ja operatiivinen suunnitteluprosessi

Jukka Parvinen

Johdanto

Sodankäynti ja johtaminen ovat eri kulttuurien vanhimpia organisaation toiminnan muotoja (Sunzi 2005, 7). Järjestäytyneeseen toimintaan liittyvät kiinteästi organisaatiot ja niiden toiminta. Organisaatioita voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tarkastelun näkökulma voi olla taloudellinen, tekninen tai sosiaalinen. Toiminnalliset organisaatiot ovat monimutkaisia järjestelmiä, joita voidaan tarkastella yhtä aikaa usean eri ominaisuuden kannalta.

Organisaation rakenne tekee mahdolliseksi johtamisen, ja se luo organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta sekä ohjaussuhteista. Organisaatorakenteen avulla voidaan toimintaa suunnitella, järjestää, ohjata sekä valvoa. Rakenne määrittää ihmisten tehtävät, vastualueet, roolit ja suhteet sekä viestintäverkot (Lämsä ja Hautala 2005, 152).

Eri näkökulmia ja toimintoja varten on kehitetty erilaisia organisaatioita ja prosesseja. Organisaatorakenteita kuvataan tyypillisesti organisaatiokaavioiden avulla ja organisaation osien sekä työntekijöiden vastuut sekä tehtävät selvitetään työjärjestyksissä. Yhtymän johtaminen nojaa osin organisaatorakenteisiin, joita ovat muun muassa esikunnan organisaatiokaavio ja yhtymän taistelujaoitustaulukko. Yleensä sotilasorganisaatiot noudattavat funktionaalista rakennetta. Funktionaalinen eli toimintokohtainen rakenne perustuu Frederik Taylorin käsitteeseen tieteellisestä liikkeenjohtamisesta. Max Weberin byrokraatiaa sovellettiin aikanaan tehokkaasti 1800-luvun Preussin armeijan organisaatioissa. Sotilasorganisaatiot on edelleen rakennettu yleensä Henry Fayolin linja-esikuntamallin mukaisesti (Juuti 1986, 21–22). Puhtaasta linjaorganisaatiosta on suuri harppaus tämän päivän yritysmaailmassa vallitseviin organisaatiomalleihin, jotka ovat kehittyneet taloudellisen ja hallinnollisen tehokkuuden tavoittelun myötä.

Julkishallintoa, esimerkiksi poliisitoimea, on kehitetty viime vuosikymmeninä käyttäen kehittämismalleina muun muassa tulosjohtamista, laateorioita, oppivan organisaation teorioita sekä tasapainoista arviointia (Balanced Scorecard) (Sarala 2001, 14). Samat mallit ovat vaikuttaneet myös puolustusvoimien kehittämisessä. Nämä kehittämis-

mallit ovat syntyneet lähinnä liiketaloudellisista lähtökohdista. Ne korostavat tuotannollista ja taloudellista tehokkuutta, ja tavoitteena ovat taloudellinen voitto ja tehokkuus.

Samoin on asia myös prosessijohtamisessa, joka voidaan lukea management- ja liiketaloustieteen teorioihin. Prosessijohtamisella tarkoitetaan menettelyjä, joilla tunnustetaan ja kehitetään organisaation menestykselle tärkeitä toiminnan ketjuja. Prosessijohtamisen ajattelutapaan kuuluu organisaation toiminnan kuvaaminen prosesseiksi. (Laamanen ja Tinnilä 2003, 9–12)

Prosessin määritelmiä on useita. Esimerkiksi eras anglosaksinen määritelmä on "A process is a course or method of operations in the production of something" (The New International Webster's Comprehensive Dictionary of The English Language 1996). Puolustusvoimien prosessikäsi kirjä määrittelee prosessin seuraavasti: "Prosessi on ajallisesti etenevä suunniteltujen tehtävien ketju, jolla on alku ja loppu sekä selkeästi määritellyt syötteet ja tuotokset. Vaihtoehtoisesti prosessi voidaan määritellä joukoksi loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja tai vaiheita, joissa panoksia muutetaan tuotteiksi ja palveluiksi" (Puolustusvoimien prosessikäsi kirjä 2003, 12.) Laamanen ja Tinnilä (2003, 61) määrittelevät prosessin joukoksi toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi.

Liiketaloustieteen opit ja prosessijohtaminen soveltuvatkin varsin hyvin selkeästi määritellyn toiminnon ohjaamiseen. Tarkasteltaessa sotilasorganisaatioita ja niiden prosesseja voidaan tarkastelun lähtökohdaksi ottaa esimerkiksi toiminnan kehittämisen ja strategisen johtamisen näkökulma, toiminnan ja talouden suunnittelun näkökulma, koulutuksen ja oppimisen sekä osaamisen näkökulma, hallinnon näkökulma, huollon näkökulma tai operatiivisen suunnittelun ja operatiivisen johtamisen näkökulma.

Tässä artikkelissa tarkastellaan sotilasorganisaatiota ja sen prosesseja sekä itse organisaatiota sodanajan ja kriisinhallinnan näkökulmasta. Prosesseja tarkasteltaessa on hyvä muistaa se uusklassisen organisaatioteorian näkemys, että ihmisten järkevyyt ja asianmukaisuus ovat useasta eri asiasta riippuvaisia ja että ihmiset eivät aina toimi jostain syystä johdonmukaisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamisen nimissä sovitulla tavalla prosessien mukaisesti. Prosessit voidaankin nähdä ajattelun ja suunnittelun sekä toiminnan johtamisen apuvälineinä, jotka eivät kuitenkaan sosiaalisesta ja inhimillisestä ulottuvuudesta johtuen toteudu käytännössä juuri koskaan täsmälleen suunnitellulla tavalla.

Asevoimien kehittyminen, turvallisuuspoliittiset ja yhteiskunnalliset muutostekijät sekä yleinen teknologian kehitys aiheuttavat muutos-paineita seuraavista syistä myös johtamisprosessille. Kylmän sodan ajan vakiintunut tilanne on historiaa. Nykyään korostuu kyky reagoida muuttuvaan turvallisuusympäristöön sekä kriiseihin. Puolustusvoimi-en toimintaympäristö on yhä monimutkaisempi, mikä johtuu sekä kansallisista että kansainvälisistä tekijöistä. Kansallisista tekijöistä merkittävinä voidaan pitää sodanajan joukkomäärän supistumista sekä samalla entistä tehokkaampien ja paremmin varustettujen asevoimien luomista. Tämän lisäksi toimintaa tulee leimaamaan voimakas tukeutumisen teknisiin järjestelmiin, erityisesti verkottuneisiin johtamisjärjestelmiin.

Suunnittelu- ja johtamisprosessin tulee mahdollistaa maamme puolustuksen tehokas suunnittelu ja johtaminen entistä vähemmillä ja paremmin liikkuvilla joukoilla. Samoin sen tulee olla kansainvälisesti yhteensopiva.

Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon mukaan strategisen ja operatiivisen tason johtamista ja organisaatiorakenteita kehitetään tulevaisuudessa yleisiä kansainvälisiä periaatteita soveltaen siten, että tietoverkkojen yhteiskäyttö on mahdollista. Selonteon mukaan myös puolustusvoimien johtamisjärjestelmän kehittämisessä otetaan huomioon kansainvälisen yhteistoiminnan asettamat vaatimukset ja tietohallinnon arkkitehtuurit (Valtioneuvoston selonteko 2004).

Johtamisjärjestelmän tulee mahdollistaa puolustusvoimien johtaminen sekä sodan että rauhan aikana häirityissäkin oloissa. Sen tulee mahdollistaa yhteistoiminta eri viranomaisten kanssa sekä kansainvälinen yhteistoiminta (Valtioneuvoston selonteko 2004). Nämä selonteossa asetetut vaatimukset heijastuvat myös toimintatavoissa ja prosesseissa.

Teknisen yhteensopivuuden lisäksi tulee olla yhteisymmärrys käytössä olevista toimintatavoista ja käsitteistä (common understanding). Muun muassa taisteluosastoille luotavat standardit, käytännön toimintatavat ja ohjeet pyritään harmonisoimaan Naton vastaavien käytäntöjen sekä ohjeiden kanssa. (Puolustusministeriö Puolustuspoliittinen osaston muistio 2004, 1.) Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa kykyä toimia Naton suunnitteluprosessin (OPP) mukaisesti, jotta kansainvälinen yhteistoiminta on esimerkiksi EU:n taisteluosastoissa ja esikunnissa sujuvaa.

Johtamis- ja hallintojärjestelmä sekä eri toimintojen johtosuhteet, esikuntien rakenteet sekä käytettävät suunnittelu- ja johtamisprosessit ovat keskeisiä tekijöitä, kun pyrimme vastaamaan asetettuihin haasteisiin johtamista kehitettäessä. Tässä artikkelissa prosessia ja sen kehittämistä tarkastellaan ensin kansallisista lähtökohdista kirjoittajan omakohtaisiin kokemuksiin pohjautuen, minkä jälkeen länsimaista prosessia tarkastellaan kriisinhallintaympäristössä.

Kokemuksia harjoituksista

Tässä luvussa tarkastellaan kokemuksia alueellisen puolustusjärjestelmän rauhanajan harjoituksista johtamisen näkökulmasta. Artikkelissa vertaillaan kirjoittajan kokemuksia sotilasläänin (KeSSI) sekä Maanpuolustuskorkeakoulun harjoituksista. Koska kaikkia johtamistasoja eikä puolustushaaroja ole käsitelty, on kapea näkökulma otettava huomioon johtopäätöksiä tehtäessä.

Harjoitusten tarkoituksena on ollut alueellisen puolustusjärjestelmämme valmiuden kehittäminen (SI) tai järjestelmän opettaminen (MpKK). Alueellisen puolustuksen perusajatuksen mukaan hyökkääjällä on aloite ja ylivoima. Sitä ei voida torjua rajalla eikä yhtenäisellä linjalla. Alueellisen puolustuksen keskeisenä tavoitteena on pitää strategisesti tärkeät alueet omien joukkojen hallussa sekä valtakunnan alueen syvyyttä käyttäen kuluttaa ja hidastaa maahantunkeutujaa siinä määrin, että valituissa ratkaisukohtissa voidaan saavuttaa vihollisen torjumiseksi ja lyömiseksi tarvittava ylivoima. Alueellinen taistelu muodostuu sarjasta sotatoimia kymmeniä, jopa satoja kilometrejä syvällä alueella. (Kenttäohjesääntö Yleinen osa 1995, 37)

Tarkasteltaessa alueellista puolustusjärjestelmäämme ja sen perusajatuksista suunnitteluprosessin näkökulmasta huomio kiinnittyy seuraaviin seikkoihin. Ensimmäiseksi on syytä todeta, että tilanteenarvio ja perusratkaisu on jo järjestelmän perusajatuksen kautta osittain tehty. Toiseksi on otettava huomioon, että myös maasto- ja olosuhdeanalyysi on usein valmis. Toimittaessa omalla alueella ovat strategisesti tärkeät alueet ja mahdolliset ratkaisukohtat sekä maasto- ja olosuhdetiedot suunnittelijoilla usein tiedossa jo ennen varsinaista suunniteltua tehtävää. Toki päivitykset ovat tarpeen, mutta tilanne on aivan toinen esimerkiksi suunniteltaessa osallistumista uuteen kriisinhallintaoperaatioon.

Sotilasläänin suunnittelussa vastuualue ja sen erityispiirteet tunnetaan perinpohjaisesti. Tarvittavat tiedot on taltioitu, ja ne ovat suunnitteli-

joiden hallussa. Tosin on todettava, että johtamis- ja hallintojärjestelmän muuttuessa ollaan osittain uudessa tilanteessa. Tällöinkin on kyseessä jo olemassa olevan tiedon kokoaminen ja järjestely. Operatiivisen alan upseerin yksi tärkeimmistä tehtävistä on perehtyminen omaan vastuualueeseensa ja sen ominaispiirteisiin.

Maanpuolustuskorkeakoulun jatkotutkinnon kurssien taktiikan harjoitusten ja johtamisharjoitusten yhtenä tavoitteena on perehdyttää opiskelijat Suomeen operaatioalueena. Harjoituksissa oppilasupseerit ovat harjaantuneet suunnitteluprosessin käyttöön. He ovat laatineet kussakin harjoituksessa tarvittavat maasto- ja olosuhdeanalyysit. Maasto- ja olosuhdeanalyysi on näin ollen usein jo lähes valmiiksi tehty olemassa olevan tiedon myötä sekä upseerien koulutusjärjestelmästä johtuen. Maasto ja olosuhteet ovat toisin sanoen tuttuja niin organisaatiolle kuin upseereille.

Alueellinen puolustusjärjestelmä muodostuu alueillaan itsenäisiin sotatoimiin kykenevistä maanpuolustusalueista sekä merivoimista ja ilmavoimista, maanpuolustusalueiden alaisista sotilaslääneistä, paikallispuolustuksesta ja koko valtakunnan alueella käytettävistä yleisjoukoista (Kenttäohjesääntö Yleinen osa 1995, 38).

Viime vuosina Maanpuolustuskorkeakoulun esi- ja yleisesikuntaupseerien taktiikan ja operaatiotaidon sekä johtamisen harjoitukset ovat keskittyneet pääasiassa yhtymien taktiikan ja johtamisen opetukseen. Yhtymän suunnittelu ja johtaminen on tätä kautta tullut tutuksi. Suunnittelu- ja johtamisprosessin näkökulmasta opetus on jakautunut kolmeen vaiheeseen:

- perusteiden opetukseen
- suunnitteluvaiheeseen
- suunnitelmien testaus- ja harjoitusvaiheeseen.

Perusteiden opetus on nähdäkseni ollut varsin perusteellista. Suunnitteluprosessin mukaisesti on laadittu vaiheittain päätös sekä tarvittavat suunnitelmat ja käskyt. Käytössä ollut prosessi on tullut tutuksi useiden harjoitusten aikana. Sotapelejä ja johtamisharjoituksia on nykyisessä opetussuunnitelmassa vähemmän kuin siinä opetussuunnitelmassa, jonka mukaan itse aikanaan opiskelin. Harjaantuminen on jäänyt vähemmälle, ja sotapeleissä ja harjoituksissa onkin todettu, että oppilasupseerit osaavat suunnitelmien laatimisen, mutta suunnitelmien toimeenpanossa on kehitettävää.

Tätä asiaa voidaan pohtia myös johtamis- ja suunnitteluprosessin kautta. Vanha suomalainen prosessi jakautui seuraaviin vaiheisiin: tilanteen arviointi (arvostelu), päätös ja suunnitelma sekä käsky (esim.

Huhtala 1941, 27–30). Tässä prosessissa ei ole kuvattu operaation toimeenpanovaiheen johtamista. Myöskään länsimaisessa prosessissa ei ole kuvattu operaation johtamista. Voidaankin todeta, että perinteinen suomalainen ja länsimainen prosessi ovat suunnitteluvaiheen prosesseja. Itse operaation ja taistelun johtaminen on oma prosessinsa. Maanpuolustuskorkeakoululla opetusikäytössä ollut prosessi on katkannut myös tämän jälkimmäisen vaiheen.

Oppilasharjoitusten kokemuksina voidaan pelkistetysti todeta seuraavia havaintoja. Suunnitteluvaiheessa suunnitteluprosessia pyritään usein oikomaan ja nopeuttamaan, vaikka aikaa olisi perinpohjaiseen paneutumiseen. Sovelletuissa harjoituksissa taas suunnitteluprosessia ei täysin hallita, jolloin sitä ei osata soveltaa ja nopeuttaa. Tällöin siihen kuluu liikaa aikaa. Suunnitteluprosessia ja taistelun (operaation) johtamista ei mielletä erillisinä asioina. Operaation uskotaan käynnistyvän, kun suunnitelma on saatu tulostettua. Toisaalta myös suunnittelu ja johtaminen menevät prosesseina sekaisin. Esikunnan on kyettävä usean eri prosessin samanaikaiseen hallintaan niitä sekoittamatta. Esimerkiksi esikunta ja sen suunnitteluosat suunnittelevat kahta tulevaa operaatiota ja samanaikaisesti komentaja ja taistelunjohtajat johtavat käynnissä olevaa operaatiota. Lisäksi tilannekeskus ylläpitää, seuraa ja jakaa tilannekuvaa. Nämä kaikki prosessit ovat käynnissä samanaikaisesti, ne liittyvät toisiinsa, ja niiden hallinta edellyttää esikuntatyöskentelyn osaamista.

Menestyminen edellyttää yksinkertaisia ratkaisuja ja selkeitä johtosuhteita. Yllättäviin tilanteisiin voidaan varautua laatimalla vaihtoehtoisia suunnitelmia ja varmistamalla johtamisen edellytykset kaikissa tilanteissa (Kenttäohjesääntö Yleinen osa 1995, 43). Myös länsimainen suunnitteluprosessi käsittää ajatuksen vaihtoehtoisten suunnitelmien laatimisesta. Maanpuolustuskorkeakoulun esi- ja yleisesikuntaupseerien taktiikan ja operaatiotaidon harjoituksissa sekä johtamis- ja harjoituksissa on yleensä ajanpuutteesta johtuen laadittu yksi suunnitelma. Harjoituksen tilanne on sitten kehitetty siten, että uusi suunnitelma on ollut pakko laatia. Johtamistoiminnan varmistaminen on pyritty ottamaan huomioon johtamissuunnitelmassa. Opetuksessa on pyritty noudattamaan myös muita ohjesäännön hyviä periaatteita.

Harjoituskokemusten valossa vaihtoehtoisten suunnitelmien laatiminen on oppilasupseereille tuttua, mutta esimerkiksi johtosuhteiden muutokset ja niiden edellyttämät käytännön johtamistoimenpiteet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tämäkin huomio korostaa johtamisprosessin kahta osakokonaisuutta: suunnittelua ja toimeenpanoa.

Sotilasläänin operatiivisessa suunnittelussa korostuvat kenttäohjesäännön määritelmässä esitetyt asiat. Strateginen ja operatiivinen suunnittelu ovat valtakunnan puolustuksen suunnittelua. Prosessi on jatkuva, ja pienehköt päivitykset tehdään vuosittain. Suurehkojen muutosten edellyttämät toimenpiteet tehdään erillisinä suorituksina. Operatiivinen suunnittelu käsittää joukkojen perustamisen ja niiden käytön suunnittelun rauhanajan perusvalmiudesta sodanajan valmiuteen (Kenttäohjesääntö Yleinen osa 1995, 50).

Laajemman suunnittelukierroksen yhteydessä perusteet saadaan maanpuolustusalueelta johtosuhteiden mukaisesti. Sotilasläänin esikunnan työskentelyssä noudatetaan yleensä perinteistä suunnittelu-prosessia, jota sovelletaan tarpeen mukaan. Eri maanpuolustusalueilla ja sotilaslääneillä on erilaisia suunnittelukäytäntöjä. Yhteistä on esikunnan sisäisen työskentelyprosessin yksinkertaisuus ja suunnittelukierroksen aikaraamit sekä ohjeistus. Sotilasläänien suunnittelussa korostuu valmiuden kohottamisen, LKP:n ja perustamisen sekä keskityssiirtojen suunnittelu. Sen sijaan Maanpuolustuskorkeakoulun jatkokutkinnon opetuksessa korostuvat yhtymien operaatiot ja etenkin niiden suunnittelu.

Suurimmat erot verrattaessa suomalaista esikuntaohjeistusta ja suunnitteluprosessia länsimaiseen ohjeistukseen ovat seuraavat:

- länsimaisessa suunnitteluprosessissa on suunnittelu ohjeistettu aina poliittiselta tasolta taktiselle tasolle
- länsimaisessa prosessissa eri vaiheet on kuvattu varsin tarkasti
- länsimaisessa prosessissa on rinnakkainen suunnittelu kuvattu selkeästi.

Meillä ohjeistus on jossain määrin väljempää. Kansalliselle yksityiskohdaiselle ohjeistukselle ei ole ollut tarvetta, kun yhtenäinen koulutus on tavallaan ajanut saman asian. Samoin on vaikuttanut nykyinen johtamis- ja hallintojärjestelmä sekä alueellinen puolustusjärjestelmä. Johtamis- ja hallintojärjestelmä ohjeistaa suunnittelun ja johtamisen ylhäältä alas, ja alueellinen puolustusjärjestelmä on sinällään jo osittainen päätös. Tällöin suunnittelua ei ole tarvetta aloittaa aivan alusta.

Tavoiteltaessa puolustushaarojen yhteisoperaatioita sekä selonteossa esitettyjä suoritusvaatimuksia on prosessia myös kehitettävä kokonaisvaltaisesti. Vain koko puolustusvoimien yhtenäisellä johtamis- ja suunnitteluprosessilla saavutetaan yhteiset toimintaperiaatteet, yhteensopivat suunnitelmat sekä harjoittelun kautta kyky pääesikuntajohtoisten yhteisoperaatioiden toteutukseen.

Kosovon ja harjoitusten kokemuksia

Luvun johtopäätökset perustuvat kirjoittajan omakohtaisiin havaintoihin sekä kokemuksiin esipuseerikurssin ja yleisesikuntaupseerikurssin kansainvälisistä harjoituksista vuosina 2002–2005 sekä laadittuihin opinnäytetöihin. Viime aikoina on tehty kaksi opinnäytetyötä, jotka sivuavat länsimaista suunnitteluprosessia. Yleisesikuntaupseerikurssilla opiskellut ruotsalainen majuri Jan Johansson tutki länsimaisen johtamisprosessin käyttöönottoa Ruotsin Puolustusvoimissa. Kapteeni Sami Nurmi on esipuseerikurssin opinnäytetyössään (2000) tutkinut johtamisen vakioituja toimintatapoja NATO:n johtamisrauhanturvaoperaatioissa.

Kirjoittajan kokemusten perusteella suomalainen upseerikoulutus antaa hyvät perusteet toimia kansainvälisissä tehtävissä, kun koulutusta täydennetään lisäksi esimerkiksi kansainvälisellä esikuntakurssilla Partnership for Peace Staff Officer Course (PfP SOC). Toimiessani pataljoonan operaatiopäällikkönä totesin useaan otteeseen, että suomalaisen jalkaväen kapteenikurssin opetus oli ollut vankka perusta, johon oli hyvä nojata. Esiupseerikurssin ja yleisesikuntaupseerikurssin opetukset antoivat ymmärryksen laajemmista kokonaisuuksista. Rauhanturvaoperaatioissa pataljoonatason ja jopa joukkue- ja ryhmätason asiat voivat nousta strategiseen merkitykseen, jos sotilaat eivät ymmärrä tekojensa ja toimintansa vaikutuksia. Suomalaisen sotilaan laaja yleissivistys ja kyky soveltaa sekä käyttää tervettä harkintaa ovat nousseet esille aiemminkin vahvuusalueinamme.

Yleisesikuntaupseerikursseilla opiskelleet ulkomaalaiset upseerit ovat usein kummastelleet suomalaisen esikuntatyöskentelyn ja suunnitteluprosessien ohjeistuksen vähyyttä. He ovat tottuneet yksityiskohtaiseen ja pienpiirteiseen ohjeistukseen, joka on tarpeen suurissa monikansallisissa esikunnissa ja isoissa maissa. Ohjesääntötyö on Suomessa ollut suuren muutosvauhdin takia hieman jäljessä. Yhtenäiset käytännöt ovat nojanneet yhtenäiseen upseerikoulutukseen. Yhtenäiset käytännöt ja ohjeistus ovat kuitenkin tarpeen, kun tavoitellaan esikunnan työskentelyn nopeutta ja vakioituja rutiineita. Vakioitujen esikuntarutiinien kautta voidaan vapauttaa aikaa olennaiseen eli taktiseen ajatteluun ja johtamiseen. Toisaalta vain yhtenäiset käytännöt mahdollistavat eri puolustushaarojen operaatioiden yhteensovittamisen ja rinnakkaisen suunnittelun. Tutkimustuloksissaan kapteeni Nurmi päätyy esittämään lisäkoulutusta suomalaisille upseereille, joiden suunnitellaan osallistuvan Naton johtamiin rauhanturvaoperaatioihin. Puutteita oli nähty sekä prikaatin esikunnan että johtamisen vakioitujen toimintatapojen tuntemisessa. Suomalaiset upseerit olivat puutteelli-

sesta koulutuksesta huolimatta kuitenkin menestyneet tehtävissään hyvin. Hyvin omaksuttu kotimainen suunnitteluprosessi ja korkeat valmiudet olivat helpottaneet uuden prosessin omaksumista.

Kosovossa yhtenäiset käytännöt ja menettelytavat oli varmistettu vakioituilla ohjeilla pataljoonassa (Standard Operational Procedures, SOP) ja prikaatissa (Standard Operational Instructions, SOI). Ohjeilla yhtenäistettiin suunnittelu, johtaminen sekä taistelutekniset ja taktiset perustaistelumenetelmät. Yhteiset ohjeet ja ohjeistus ovat kuitenkin vain yhteinen perusta soveltamiselle ja muutoksille. Aivan kuten itse havaitsin Kosovossa, toteaa myös kapteeni Nurmi tutkimukseensa, että IFOR- ja SFOR- operaatioissa ei täysin noudatettu Naton standardeja. Muun muassa suomalaisten toimintaympäristössä oli vaikutteita Naton, Yhdysvaltojen ja Pohjoismaiden johtamiskäytännöistä. Yhtymätasolla operaatioissa noudatetaan usein ainakin osittain johtovastuussa olevan maan suunnittelukäytäntöjä.

Käytännön tilanteissa korostui taito sovittaa suunnitteluprosessin eri vaiheet käytettävissä olevaan aikaan. Tällöin korostui etenkin taito soveltaa ja nopeuttaa prosessia, koska toimeenpanon kannalta on keskeistä turvata aika valmisteluille ja käytännön johtamistoimenpiteille. Toisaalta operaatiot olivat usein tiedusteluperusteisia, jolloin suunnittelurytmi ja toteutus olivat sidoksissa tilannekuvan muodostumiseen sekä maalituksen valmistumiseen.

Toinen merkittävä havainto suunnitteluprosessin käytössä oli prosessin sovittaminen kulloiseenkin johtoportaan. Pataljoonassa suunnitteluprosessi on varsin yksinkertainen, ja eri vaiheissa tehdään huomattavasti vähemmän erilaisia analyysejä kuin esimerkiksi prikaatin esikunnassa. Komppanioiden toiminnassa korostui suunnitelmien toimeenpano. Suunnitteluprosessia ei noudatettu kovin täsmällisesti, koska länsimaisen johtamisprosessin yleinen ohjeistus on tarkoitettu lähinnä suomalaiselle strategiselle ja operatiiviselle tasolle. Tästä syystä korostuivat, kuten aiemmin on jo todettu, kansalliset käytännöt.

Operaatioiden käytännön toteutuksessa korostuvat kuitenkin ehkä suunnittelua enemmän joukon suorituskyky ja ammattitaito. Hyvin koulutetut ja varustetut joukot kykenevät suorittamaan niille asetetut tehtävät. Omien kokemusten mukaan valmistautumistehtävien harjoittelu operaatioturvallisuuden sallimissa rajoissa on avain menestykseen. Ilman perustaistelumenetelmiä ja äksiisikoulutusta ei joukolla ole kykyä nopeasta suunnittelusta huolimattakaan vastata yllättäviin tilanteisiin. Nopeissa ja yllättävissä tilanteissa korostuvat lisäksi suomalaisten suosima tehtävätaktiikka ja toiminnan vapaus.

Taktisen ja taisteluteknisen osaamisen lisäksi tarvitaan kykyä johtaa. Käytännön tilanteissa korostuivat vanhat hyväksi koetut keinot. Yksinkertaiset ratkaisut ovat yleensä toimivia, ja johtosuhteet on pidettävä mahdollisimman yksikertaisina; niitä ei tulisi kriittisillä hetkillä muuttaa. On johdettava johtosuhteiden mukaisesti ja vältettävä alaisen alaisen johtamista. Kun edellä mainittujen asioiden lisäksi varaudutaan yllätyksiin ja ennakoidaan tilanteen kehittymisen vaihtoehtot, on luotu edellytykset menestykselliselle johtamiselle.

Käytännön johtamistilanteissa tulee myös ottaa huomioon ihmisten johtamisen ulottuvuus. Joukkoja tulee johtaa edestä; tämä seikka vain korostuu sitä enemmän, mitä vaativampi tilanne on kyseessä. Joukon ja johtajan välinen luottamus on toinen keskeinen tekijä. Luottamus rakentuu hyvän johtamisotteen avulla yhteisten kokemusten ja onnistuneitten suoritusten kautta. Tahto suorittaa tehtävät tinkimättä sekä sotilaallinen kuri ja korkea moraalit ovat tekijöitä, joita ei voi korostaa liikaa. Johtajien on lisäksi kyettävä hallitsemaan useita ongelmia samanaikaisesti toimintakykynsä säilyttäen. Tällöin korostuvat fyysinen kunto ja henkinen tasapaino sekä rauhallisuus.

Edellä mainitut seikat on hyvä pitää mielessä, jottei suunnitteluprosessia nosteta ylikorostuneeseen asemaan. Prosessi kun ei ole itseisarvo vaan esikuntatyöskentelyn väline. Samat havainnot ovat tulleet ilmi myös Maanpuolustuskorkeakoulun harjoituksissa.

Kohti uutta johtamis- ja suunnitteluprosessia

Maanpuolustuskorkeakoulun opetuksessa on siirrytty yhden yhteensopivan suunnitteluprosessin opetukseen. Mitä prosessin opetuksen uudistamisella saavutetaan? Ensinnäkin kaikilla puolustushaaroilla on käytössään yhteiset suunnitteluperusteet. Taistelunjohtamisen rutiinien opetukseen ei mene niin paljon aikaa, kun opetetaan vain yhtä käytäntöä. Kansainvälisessä harjoituksessa ja taktiikanharjoituksessa pätevät samat suunnittelurutiinit. Tätä kautta luodaan valmiuksia toimia tehokkaammin myös EU:n kriisinhallintatehtävissä. Lisäksi pitää muistaa, että siirtyminen yhdenmukaiseen käytäntöön säästää resursseja. Vielä enemmän säästöjä saavutettaneen, kun hankitaan tietojärjestelmiä. Länsimaisten standardien mukaan rakennettuja operatiivisessa käytössä olevia järjestelmiä on ostettavissa. Tällöin ei tarvitse suunnitella ja kehittää alusta alkaen omaa kansallista järjestelmää.

Mitä sitten menetetään, vai menetetäänkö? Kansallinen suunnitteluprosessimme on ollut nopea ja joustava, mutta väljästi ohjeistettu. Nyt

pitää osata soveltaa tarkasti ohjeistettua prosessia ja sovittaa se oikealle johtamisportaalille, jottei aikaa mene liikaa. Tämä lienee oikealla ohjeistuksella ja koulutuksella saavutettavissa. Joistakin hyvistä kansallisista käytännöistä joudutaan luopumaan ja samanaikaisesti joitakin nykykäytäntöjä korvataan paremmilla menettelytavoilla.

Kuten artikkelin teoreettisessa perusteiden esittelyssä todettiin, ovat organisaatorakenteet ja prosessit sidoksissa toisiinsa. Organisaatio on rakennettava prosessien ja tehtävien sekä toimintaympäristön vaatimusten mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että esikuntien rakenteet tulee tarkistaa vastaamaan käytössä olevia prosesseja.

Olisi ensiarvoisen tärkeää tutkia yhteensopivan prosessin opetukselta saadut kokemukset. Samoin olisi tutkittava, miten prosessia on sovellettu ja miten uudistus on mahdollisesti vaikuttanut taktiikkaan ja johtamiseen. Edelleen on seurattava prosessin kehittymistä meillä ja maailmalla. Kehityksessä on pysyttävä mukana. Lopuksi on hyvä korostaa, että prosessi ei ole itsetarkoitus; se on vain esikuntatyön ohjauksen apuväline.

Kirjoittaja yleisesikuntamajuri Jukka Parvinen (s. 1964) palvelee tällä hetkellä Kainuun Prikaatissa Kuopion Pataljoonan komentajana. Hän on palvellut KeSSIEop-os:illa 1998–2001 muun muassa osastopäällikkönä. Lisäksi hän on palvellut KFOR-operaatiossa Suomen Pataljoonassa ja Suomalais-Irlantilaisessa Taisteluosastossa operaatiopäällikkönä vuosina 2003 ja 2004. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksella hän on palvellut vuosina 2001–2006. Lisäksi hän on ollut Yhtymän esikuntaoppaan käsikirjoituksen toinen kirjoittaja. (jukka.parvinen@mil.fi)

Kirjallisuus/Lähteet:

Huhtala, P (1941) Upseeri: Upseerien ja aliupseerien kertaus- ja jatko-opiskelukirja. Porvoo, WSOY.

Juuti, Pauli (1986) Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Otava, Helsinki.

Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, 1995.

Laamanen, Kai ja Tinnilä, Markku (2003) Prosessijohtamisen käsitteet, 3. painos.

Lämsä, Anna-Maija ja Hautala, Taru (2005) Organisaatiokäyttämisen perusteet, Edita Prima Oy.

Puolustusministeriö (2004) Puolustus-poliittinen osaston muistio: "Suomen osallistuminen Euroopan Unionin taisteluosastoihin", 8.12.2004.

Puolustusvoimien prosessikäsikirja. Versio 2,0 24.2.2003

Sarala, Urpo (1988) Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin Yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sarala, Urpo (2001) Poliisitoimen kehittämisen johtaminen.

Schein, Edgar H (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin & Göös, Espoo.

Sunzi (2005) Sodankäynnin taito. Suom. Matti Nojonen, Gaudeamus, Tampere-Paino.

Valtioneuvoston selonteko 2004.



Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen laitos
PL 7
00861 Helsinki

Puh. (09) 1814 4811
www.mil.fi/mpkk