

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**IHMISLÄHTEISTÄ SAATAVA TIEDUSTELUTIETO JOHTAMISEN TIEDUSTELU-  
TUEN OSANA**

Pro gradu -tutkielma

Kadetti  
Tuomas Leino

Merikadettikurssi 73  
Laivastolinja

Maaliskuu 2007

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 73. Merikadettikurssi	Linja Laivastolinja	
Tekijä Kadetti Tuomas Leino		
Tutkielman nimi <b>IHMISLÄHTEISTÄ SAATAVA TIEDUSTELUTIETO JOHTAMISEN TIEDUSTELU- TUEN OSANA</b>		
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MpKK)	
Aika Maaliskuu 2007	Tekstisivuja 58	Liitesivuja --

### TIIVISTELMÄ

Tieto on tärkeä päätöksenteon apuväline. Sotilaallisessa toimintaympäristössä tiedusteluprosessi tuottaa tätä tarvittavaa tietoa johtamisen apuvälineeksi. Tekniikan kehittyminen monipuolistaa ja uudistaa tiedustelumenetelmiä, mutta vuoden 2001 syyskuun 11. päivän terrori-iskut osoittivat vanhojen tiedustelumenetelmien tärkeyden ja käyttökelpoisuuden. Tiedustelumenetelmänä ihmislähteistä saatava tieto on vanhin, eikä sitä voida täysin korvata millään muulla menetelmällä.

Tutkielman tavoitteena on asemoida ihmislähteistä saatava tiedustelutieto johtamisen nelikenttään ja johtamisen kokonaisuuteen. Tiedustelutietoa tarkastellaan ensisijaisesti kriisinhallinnan toimintaympäristössä. Tutkielman alakysymyksiä ovat:

1. Millaisia johtamisen nelikentän osa-alueet ovat?
2. Mitä ihmislähteistä saatavat tiedustelutiedot ovat?
3. Mikä on CIMIC – toiminnan suhde HUMINT – toimintaan ja johtamiseen?
4. Miten toimintaympäristö vaikuttaa tiedusteluun?

Tutkielman tutkimusote on hermeneuttinen ja tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen. Tutkielmassa selvitetään johtamisen nelikentän ja ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon sisältö, jonka perusteella tutkija tulkitsee hermeneuttisen ymmärryskokonaisuuden kautta HUMINT – toiminnan asemoitumista johtamisen nelikenttään.

Johtamisen nelikenttä koostuu johtamisen (management), johtajuuden (leadership), organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin osa-alueista. Ne sisältävät edelleen alakohtia, joihin johtamisen tutkimuksen teoria usein kohdistetaan. Johtamiseen li-

säksi liittyvät prosessit ja johtamisprosessi ovat tämän tutkielman kannalta oleellisia.

Tiedustelun tavoitteena on tukea johtamisprosessia. Tiedusteluprosessissa toimintaa ohjataan, tietoa kerätään ja analysoidaan sekä jaetaan tarvitsijoille. Tiedustelu voidaan lähteensä ja keräysmenetelmänsä perusteella jakaa kategorioihin. Tässä tutkielmassa tiedustelu jaetaan julkisista lähteistä hankittuun tietoon, teknisin apuvälinein hankittuun tietoon ja ihmislähteistä hankittuun tietoon.

Ihmislähteistä saatava tiedustelutieto (HUMINT) on tärkeä kriisinhallinnan toimintaympäristössä, koska sillä voidaan saada tietoa, jota muilla menetelmillä ei saada. Tässä tutkielmassa HUMINT -tietona pidetään NATO:n määritelmän mukaisesti kaikkea sitä tietoa, joka on hankittu ihmisiltä ja kerääjänä on ollut ihminen. Tällöin HUMINT -tiedonkerääjiä ovat myös siiviili-sotilasyhteistyö – toimijat (CIMIC).

Tutkijan lähtökohdaksi oli hypoteesi, jonka mukaan tiedustelu kytkeytyy johtamiseen ainoastaan prosessien kautta. Hypoteesi osoittautui kuitenkin vääräksi ja hermeneuttinen tutkimusote auttoi tutkijaa huomaamaan ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon asemoitumisen johtamisen nelikenttään monella tavalla. Muun muassa keräysprosessi muodostaa kytkentöjä syväjohtamiseen ja tietojen jakamisessa tulee huomioida eettiset näkökohdat. Informaatio-osodankäynnin suhde HUMINT – toimintaan ja ihmisten sosiaalisten ominaisuuksien tarkastelu tiedonkeräysprosessin kannalta ovat aiheita jatkotutkimukselle.

#### AVAINSANAT

Johtaminen, Tiedustelu, HUMINT, CIMIC, Kriisinhallinta

# IHMISLÄHTEISTÄ SAATAVA TIEDUSTELUTIETO JOHTAMISEN TIEDUSTELU- TUEN OSANA

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tutkielman taustaa .....	1
1.2 Tutkimusmenetelmä .....	2
1.2.1 Hermeneutiikka .....	3
1.2.2 Tutkijan tulkintaan vaikuttavat tekijät.....	6
1.3 Keskeiset käsitteet ja määritelmät .....	7
1.4 Lähdemateriaalin esittely ja lähdekritiikki.....	8
1.5 Tutkimusasetelma ja -ongelmat.....	10
1.6 Rajaukset.....	12
1.7 Tutkielman eteneminen ja rakenne.....	13
<b>2 JOHTAMINEN</b> .....	<b>16</b>
2.1 Liittymäpinnat muihin aloihin sekä johtamisen taustaa .....	16
2.2 Johtamisen nelikenttä ja sisältö .....	17
2.2.1 Johtajuus eli leadership.....	18
2.2.2 Johtaminen eli management.....	20
2.2.3 Organisaatiorakenne.....	20
2.2.4 Organisaatiokulttuuri .....	21
2.3 Prosessit ja johtamisprosessi .....	22
2.4 Johtamisen toimintaympäristöt .....	25
2.5 Johtamisen tasot kriisinhallinnan toimintaympäristössä.....	26
<b>3 TIEDUSTELUN YLEISET PERUSTEET</b> .....	<b>28</b>
3.1 Tiedustelun määrittely, tavoitteet ja tasot.....	28
3.2 Tiedusteluprosessin vaiheet, tiedustelukehä ja tiedustelutieto .....	29
3.3 Tiedustelun jaottelu lähteen mukaan .....	32
3.3.1 Julkisiin lähteisiin perustuva tiedustelu .....	33
3.3.2 Teknisiin lähteisiin perustuva tiedustelu .....	34
3.3.3 Ihmislähteisiin perustuva tiedustelu .....	35
3.4 Toimintaympäristön vaikutus käytettäviin tiedustelumenetelmiin.....	35

<b>4 IHMISLÄHTEISTÄ SAATAVA TIEDUSTELUTIETO .....</b>	<b>38</b>
4.1 HUMINT – toiminnan taustaa.....	38
4.2 HUMINT – toiminta doktriinien mukaan .....	39
4.3 Ihmislähteistä saatavan tiedon lähteet.....	40
4.4 Ihmislähteistä saatavan tiedon kerääjät.....	43
<b>5 CIMIC – TOIMINTA.....</b>	<b>46</b>
5.1 CIMIC – toiminnan taustaa .....	46
5.2 CIMIC – toiminta doktriinien mukaan .....	47
5.3 CIMIC – toiminnan perusteet .....	48
5.4 CIMIC – toiminnan yhteistoimintaosapuolet.....	50
5.5 Yhteistoimintaosapuolien vaikutus operaatioon .....	51
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....</b>	<b>52</b>
6.1 Tiedusteluprosessin kytkeytyminen johtamisprosessiin.....	52
6.2 HUMINT – toiminnan asemoituminen johtamisen nelikenttään .....	54
6.3 CIMIC – toiminnan suhde HUMINT – toimintaan ja johtamiseen .....	56
6.4 Tutkimustulosten sekä -menetelmän arviointi ja aiheet jatkotutkimuksille .....	57
<b>VIITTEET .....</b>	<b>59</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>63</b>

## HUMAN SOURCE INTELLIGENCE JOHTAMISEN TIEDUSTELUTUEN OSANA – CASE STUDY AFGANISTAN

### 1 JOHDANTO

*”Täytyy käydä pirusti kouluja, että uskaltaa tehdä yksinkertaisia päätöksiä. Muuten rupeaa keksimään kaikenlaisia monimutkaisia juttuja. Kaikki sotahommat ovat niin yksinkertaisia. Etummainen rivimies käy sodan. Ei sodassa pärjää kuin aivan yksinkertaisella käskyllä. Pitää ylhäältä antaa sellainen käsky, jonka etummaisessa poteroissa oleva rivimieskin ymmärtää. Kaikki on mahdollisimman yksinkertaista. Sen seikan tajuaiseksi on käytävä kovasti kouluja.”*

- Aksel Fredrik Airo

#### 1.1 Tutkielman taustaa

Mikko Yrjönsuuri kirjoittaa, että tieto on ihmiselle välttämätöntä ja että nykyaikaisessa yhteiskunnassa ei ole mahdollista elää niin, ettei tietäisi mistään mitään<sup>1</sup>. Tietoa ja mahdollisimman reaaliaikaista tiedon saantia voidaan pitää johtajalle ja varsinkin sotilasjohtajalle ehdottomana päätöksenteon apuvälineenä. Johtaja saa tietoa toimintaympäristöstään joko itse havainnoimalla tai päätöksentekoa tukevien prosessien kautta. Tiedustelu on sotilaallisessa toiminnassa tärkein päätöksentekoa tukeva prosessi, jonka avulla johtaja pystyy suunnittelemaan omaa toimintaansa ja saamaan ennakkovaroituksen mahdollisista uhkista. Pasi Välimäen mukaan etenkin strategisen tason tiedustelu muuttui teknisen kehityksen seurauksena ihmisten tuottamasta tiedustelutiedosta teknisin apuvälinein tapahtuvaan tiedonhankintaan<sup>2</sup>. Vakoojien määrä väheni 1970- 1990 – luvulla merkittävästi juuri teknisten tiedustelumenetelmien parannuttua<sup>3</sup>.

Syyskuun 11. päivän terroristi-iskut Yhdysvaltoihin vaikuttivat maailmaan monin tavoin. Käsitykset turvallisuudesta muuttuivat ja sodan sekä rauhan välisen rajan epä-

selvyys konkretisoitui<sup>4</sup>. Myös tiedustelun maailma koki jälleen muutoksen terroristi-iskujen myötä, kun teknisten menetelmien haavoittuvuus havaittiin. Iskujen seurauksena ymmärrettiin taas vanhojen keinojen käyttökelpoisuus ja henkilökohtaisten yhteyksien kautta hankitun tiedustelutiedon eli HUMINT:n (Human Intelligence tai Human Resource Intelligence) merkitys korostui<sup>5</sup>. Teknisin menetelmin on lähes mahdollonta selvittää esimerkiksi vastapuolen poliittisia aikomuksia tai operatiivisia suunnitelmia<sup>6</sup>. Näin ollen, jotta voi oppia tuntemaan vastapuolen poliittiset tavoitteet, on pystyttävä soluttautumaan kohderyhmän sisälle<sup>7</sup>.

HUMINT – toiminnan merkitys korostuu Välimäen mukaan etenkin matalan tason konflikteissa, jolloin pienet ja kevyesti varustetut joukot pystyvät oikein koulutettuina väistämään helposti teknistä tiedustelua<sup>8</sup>. Kriisinhallintaoperaatioiden voidaan tutkijan mielestä katsoa olevan matalan tason konflikteja tai ainakin siihen rinnastettavia. Näin ollen HUMINT – toimintaa voidaan pitää merkittävänä kriisinhallinnan toimintaympäristössä suoritettavalle tiedustelulle ja sen tuottamalle tiedolle johtamisen apuvälineenä. HUMINT – toiminnalla voidaan kriisinhallinnan toimintaympäristössä saada sellaista tietoa, mitä muilla tiedustelumenetelmillä ei pystyttäisi saamaan. Koska tutkielman toimintaympäristönä on kriisinhallinta, tutkielmassa on otettu näkökulmaksi ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon käyttö johtamisen apuvälineenä. Asiaa käsitellään tarkemmin johdantoluvun kappaleessa 1.6 rajaukset.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, koska tutkittavaa kohdetta halutaan ymmärtää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Myös Huhtisen mukaan johtamisen tutkimus vaatii laadullista tutkimusotetta, koska sen lähtökohtana on todellisen elämän mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen<sup>9</sup>. Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin, vaan tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan ja näin onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Lisäksi arvot muokkaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä, joten tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa objektiivisuutta siinä mielessä, kuin se yleensä ymmärretään, vaan tietäjä ja se mitä tiedetään kietoutuvat saumattomasti yhteen. Tällöin tuloksena syntyy vain ehdollisia selityksiä, jotka ovat rajoittuneet johonkin aikaan ja paikkaan. Siksi yleisesti todetaankin, että laadullisessa tutkimukses-

sa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita, eikä todentamaan jo olemassa olevia väittämiä.<sup>10</sup>

Laadullinen tutkimus jakaantuu edelleen useaan alalajiin ja näin ollen sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteessä sekä antropologiassa onkin omat kvalitatiivisen tutkimuksen traditionsa<sup>11</sup>. Tässä tutkielmassa menetelmäksi on valittu hermeneuttinen metodi, jota johtamista käsittelevissä töissä näkee usein käytettävän ilmeisesti siksi, että johtaminen on tieteenalana hyvin monisäikeinen ja näin sen ymmärtäminen saattaa olla joskus vaikeaa. Hermeneutiikkaa voidaan pelkistettynä pitää oppina ymmärtämisestä ja keinona sen saavuttamiseksi<sup>12</sup>.

### 1.2.1 Hermeneutiikka

Hermeneutiikkaa käytetään apuna silloin kun halutaan ymmärtää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihminen käyttäisi hermeneuttista metodia aina esimerkiksi opiskellessaan, vaan menetelmä otetaan käyttöön vasta silloin, kun halutaan ymmärtää jokin tietty asia, eikä opiskeltavaa asiaa olekaan ymmärretty välittömästi. Näin hermeneuttista metodia voidaankin pitää tulkitsemismetodina eikä ymmärtämismetodina. Tätä puoltaa myös itse sana hermeneutiikka, joka on johdettu kreikan kielen verbistä *hermeneuein* eli tulkita. Ihmisen ymmärtäessä asioita, on hänellä aiheesta jo hypoteesi eli valistunut arvaus, joka yhdistää erilaiset faktat kokonaisuudeksi. Kun ihminen taas tulkitsee asioita, hän on vasta etsimässä hypoteesia. Tulkintaan kuuluu myös ymmärretyn asian ilmaiseminen. Asia tulisi lisäksi pystyä ilmaisemaan niin, että muutkin sen ymmärtävät. Ymmärrys ja selvyys ovat suhteellisia käsitteitä, joten kaikki eivät välttämättä ymmärrä asioita samalla tavalla, vaan ymmärrykseen vaikuttaa ihmisten erilaiset ja vaihtelevat ennakkotiedot asiasta. Tiedot, niiden puute tai kulttuurierot ovat ennakkotietojen vaihtelevuuteen vaikuttavia syitä. Näin ollen ymmärrettävyys riippuu ainoastaan ymmärtäjän ymmärryshorisontista.<sup>13</sup>

Hermeneutiikka määrittelee ymmärryshorisontiksi ne käsitykset ja asenteet, jotka ihmisillä on tietyllä hetkellä joko tiedostaen tai tiedostamatta. Hermeneutiikan keskeisimpien väitteiden mukaan, emme voi ymmärtää mitään ilman jonkinlaista ymmärryshorisonttia ja se, minkälainen ymmärryshorisontti meillä on, vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten asian ymmärrämme. Lukiessamme jotain tekstiä, haluamme perinteisen hermeneutiikan mukaan ymmärtää kirjoittajan aikomuksen. Tämä ei ole kuitenkaan vielä riittävän tarkka määritelmä, koska aikomuksella voidaan käsittää joko sitä aja-



tusta, jonka kirjoittaja halusi ilmaista tai sitä vaikutusta, jonka hän halusi kirjoituksellaan saada aikaan. Tekstin ajatussisältö ja vaikutus ovat kuitenkin huomattavasti toisistaan eroavia asioita. Siitä huolimatta, että tiedämme minkä ajatussisällön kirjoittaja halusi välittää lukijoilleen, on meidän mahdotonta tietää, miten hän halusi meidän siihen reagoivan. Perinteinen hermeneutiikka erottaa tästä syystä tulkintaprosessin kolmeen eri vaiheeseen: 1. ymmärtäminen, 2. tulkitseminen, 3. soveltaminen.<sup>14</sup>

Tulkintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa, eli ymmärtämisen vaiheessa, lukija ymmärtää, minkä ajatuksen kirjoittaja halusi tuoda esille. Tällöin kirjoittajan ilmaisema ajatussisältö siirtyy tekstin välityksellä lukijan mieleen, olettaen, että on olemassa joku selvärajainen ajatus- ja merkityssisältö, josta voidaan puhua. Tulkinnan vaiheessa ymmärretty asia pyritään ilmaisemaan. Asian ilmaiseminen tulisi tapahtua niin, että muutkin voivat asian ymmärtää. Tulkinnaksi ei voida sanoa käsittämättömän tekstin toistamista yhtä käsittämättömällä tavalla, vaan tekstin muokkaamista käsiteltävään muotoon, ajatussisällön siitä kuitenkin kärsimättä. Toisin sanoen, tulkittaessa vaikea teksti tuodaan kaiken kansan ymmärrettäväksi. Kolmannessa vaiheessa tekstin sisältö pyritään sovittamaan uuteen tilanteeseen, eli soveltamaan uudessa ympäristössä.<sup>15</sup>

Perinteisen hermeneutiikan rinnalle syntyi 1960-luvulla uusi hermeneuttinen suuntaus, jota kutsutaan niin sanotuksi uusheremeneutiikaksi. Suurin ero näiden kahden suuntauksen välillä liittyy lähinnä ymmärryshorisonttiin. Perinteisen hermeneutiikan mukaan ihminen voi tutkia omaa ymmärryshorisonttiaan ja vapautua siitä. Uusheremeneutit kritisoivat tätä vahvasti. Heidän mukaansa, vaikka pystyisimmekin vapautumaan omasta ymmärryshorisontistamme, omaksuisimme ainoastaan jonkin uuden ymmärryshorisontin. Mikäli pystyisimme vapautumaan ymmärryshorisontista täysin, olisimme kuin vastasyntyneet lapset, emmekä ymmärtäisi mistään mitään. Tästä syystä olemmekin uusheremeneutiikan mukaan sidottuja omaan ymmärryshorisonttiimme ja pystymme tarkastelemaan sitä ainoastaan sisältäpäin. Ihminen on siis tuomittu elämään hermeneuttisessa kehässä. Tutkimusta, joka tapahtuu oman ymmärryshorisontin sisäpuolelta, voidaan kutsua paitsi hermeneutiikaksi, myös fenomenologiaksi.<sup>16</sup>

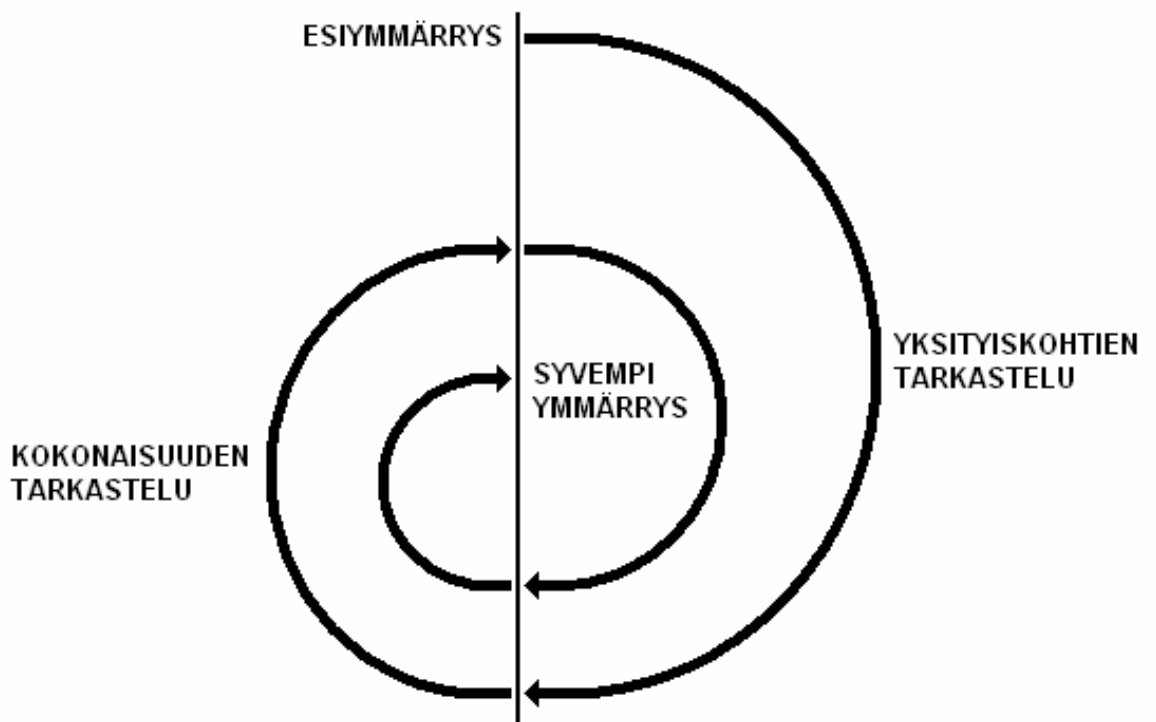
Kolme seuraavaa periaatetta tiivistävät hermeneuttisen kehän ajatuksen:

1. Tulkintaprosessilla ei ole absoluuttista lähtökohtaa, sillä kaiken ymmärryksen perustana on tulkitsijan oma esiymmärrys. Tulkinnan edetessä tämä esiymmärrys muut-

tuu ja vaikuttaa uusiin tulkintoihin, jotka puolestaan muovaavat uutta ymmärrystä ja niin edelleen.

2. Tulkittavaa ilmiötä on mahdollista ymmärtää vain sen yksittäisten elementtien ja kokonaisuuden välisen vuorovaikutus suhteen kautta. Mitä paremmin kokonaisuutta ymmärretään, sitä paremmin ymmärretään myös sen osien merkitystä ja päinvastoin. Tulkinta käynnistyy siitä, että kokonaisuutta tulkitaan osiensa perusteella, mutta prosessin edetessä yksittäisten osien merkitys muuttuu ja tarkentuu kokonaisuuden ymmärtämisen perusteella.

3. Tulkintaprosessilla ei ole absoluuttista päätepistettä, sillä hermeneuttinen kehä on sulkeutumaton. Kaikkien käsitteiden tulkinta tapahtuu alati jatkuvassa spiraalinomaisessa vuorovaikutteisessa tiedostuksessa.<sup>17</sup>



**Kuva 1.** Hermeneuttinen spiraali<sup>18</sup>.

Tutkimustyössä hermeneutiikka on siis menetelmä, jonka tarkoituksena on etsiä merkityksiä tekstistä tutkijan oman näkökulman kannalta. Kun tutkija on ymmärtänyt tekstin sisällön, hän sijoittaa sen suurempaan kokonaisuuteen ja alkaa tulkita ymmärtämänsä asiaa. Lopputuloksena syntyy uusi sovellus, jossa jo entuudestaan tutut asiat on sijoitettu uuteen ympäristöön. Koska hermeneutiikan yksi keskeisimmistä elementeistä on ymmärryshorisontti, on mielestäni hyvä tuoda esille tutkijan ymmär-

ryshorizontti tutkielman aihealueeseen sekä ne tekijät, jotka vaikuttivat tutkijan tulkintoihin työtä tehtäessä.

### 1.2.2 Tutkijan tulkintaan vaikuttavat tekijät

Tutkijan aikaisempi tieto sekä HUMINT – ja CIMIC (Civil-Military Cooperation) – toiminnasta että johtamisesta oli tämän pro gradu -tutkielman alkaessa hyvin vajavainen. Aikaisempi tieto perustui lähinnä tutkijan Johtamisen laitokselle tekemään kandidaatin tutkielmaan ja varusmies- sekä kadettikoulutuksen aikana saatuun johtamisen koulutukseen. Vuoden 2004 syksyllä kandidaatin tutkielmien aiheita valittaessa tutkielman otsikko oli ”CIMIC ja HUMINT Afganistanissa”. Lopulta kandidaatin tutkielman otsikoksi tuli kuitenkin: ”Afganistanin ISAF- rauhanturvaoperaatiossa suoritettava CIMIC- ja HUMINT- toiminta”<sup>19</sup>. Vaikka tutkielma tehtiin Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitokselle, tutkielmasta jäi puuttumaan varsinainen johtamista käsittelevä osuus ja menetelmien hyödynnettävyys johtamisen tukena. Tutkielman pääkysymyksenä oli: ”Mitkä ovat HUMINT:n ja CIMIC:in väliset rajapinnat?” Tarkoituksena oli määrittää miten CIMIC – toiminta liittyy HUMINT – toimintaan ja mitä riskejä tästä voi syntyä. Kuten tutkimusongelmasta voi päätellä, tutkielmasta tuli lähinnä taktinen tarkastelu kyseisten menetelmien sekä ISAF- operaation osalta. Kandidaatin tutkielmaa tehtäessä tutkijalle muodostui kuitenkin sellainen esiyymmärrys HUMINT- ja CIMIC -toiminnasta, joka motivoi edelleen tämän tutkielman tekemiseen.

Lisäksi yhtenä suurena tutkijan tulkintoihin vaikuttavana tekijänä on tutkijalta puuttuva käytännön kokemus tutkielman aihealueesta. Tutkijalla ei ole minkäänlaista käytännön kokemusta kriisinhallinnasta eikä HUMINT- tai CIMIC -toiminnasta. Tutkijalla ei ole toisaalta myöskään sen suurempaa kokemusta johtamisesta, lukuun ottamatta varusmiespalveluksen ja kadettikoulutuksen aikana suoritettua johtajakoulutusta. Vaikka eri vaiheissa suoritettu johtajakoulutus on luonut pohjan tutkielman tarkastelulle johtamisen näkökulmasta, ei sillä voida katsoa olevan suurta merkitystä tutkijan tulkintoihin tässä tutkielmassa. Tutkijan johtamiseen liittyvät tulkinnat ovat kehittyneet pikku hiljaa tutkielmaa tehtäessä, kun hermeneuttisessa spiraalissa on kuljettu esiyymmärryksestä kohti syvempää ymmärrystä.

### 1.3 Keskeiset käsitteet ja määritelmät

Tässä alaluvussa esitetään tutkielman kannalta keskeiset käsitteet ja määritelmät, jotta ne olisivat selkeät lukijalle tutkielman edetessä. Lukijan on kuitenkin syytä huomioida, että käsitteiden määritelmät on esitetty hyvin pelkistettyinä sekä tiivistettyinä ja niiden sisältöön paneudutaan tarkemmin tutkielman edetessä. Käsitteistä ja niiden määritelmistä tulee lisäksi huomioida, että niitä ei voida pitää kaikilta osin yleismaailmallisina, koska käsitteiden sisällössä saattaa olla eroa eri lähteiden välillä. Näin ollen käsitteet on pyritty määrittelemään sisällöllisesti sellaisiksi, kuin ne tässä tutkielmassa ovat. Lyhenteet, joita käytetään tässä tutkielmassa, on kirjoitettu auki niiden esiintyessä ensimmäistä kertaa tekstissä.

#### Johtaminen ja johtamisen nelikenttä

Johtamisen voidaan katsoa olevan semanttisesti huonossa valossa ja sen alaan kuuluvat käsitteet, sisältö ja soveltaminen ovat suhteellisen epämääräisiä. Kaikki organisoitun toiminnan muodot, jossa tapahtuu johtamista, ohjaamista ja kehittämistä, voidaan katsoa silti kuuluvan johtamisen viitekehykseen.<sup>20</sup> Juutin mukaan johtamisen tarkoituksena on vaikuttaa toisiin ihmisiin<sup>21</sup>. Sotilasjohtamisen opetus ja tutkimus jaetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa neljäksi kokonaisuudeksi: johtaminen (management), johtajuus (leadership), organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri. Johtamisen kokonaisuutta käsitellään tässä tutkielmassa tämän nelikentän viitekehyksessä ja sen osa-alueiden mukaisesti. Sotilasjohtamisen opetuksen ja tutkimuksen nelikenttä on esitetty kuvassa 4.

#### Ihmislähteistä saatava tiedustelutieto (HUMINT)

HUMINT:sta puhutaan ja se määritellään hieman eri tavalla eri organisaatioiden ohjesäännöissä ja oppaissa<sup>22</sup>. Määritelmien välillä ei kuitenkaan ole suurta eroa. HUMINT – toiminnan määrittäminen on siinä mielessä vaikeaa, että se on sekä tiedustelukeino että tiedonlaji. Tässä tutkielmassa HUMINT ymmärretään tiedonlajiksi, jossa tiedustelutiedot on hankittu ihmisten toimesta ja ne on kerätty ihmisiltä saadusta informaatiosta<sup>23</sup>. Tutkielmassa HUMINT:sta käytetään myös suomalaista nimitystä: ihmislähteistä saatava tiedustelutieto ja henkilötiedustelu. Henkilötiedustelulla tarkoitetaan ihmisten suorittamaa tiedonkeruuta, jossa informaatiota ja tietoa kerätään ihmisiltä<sup>24</sup>. HUMINT – toiminnan määritellään tarkemmin luvussa 4.1.

## Siviili-Sotilasyhteistyö (CIMIC)

NATO:n huippukokouksessa vuonna 1999 CIMIC – toiminta määriteltiin liittokunnan joukkojen ja siviiliyhteiskunnan väliseksi elintärkeäksi yhteistoiminnaksi. CIMIC – toiminnan tarkoituksena on parantaa niitä toimenpiteitä, joilla pystytään tukemaan kriisialueen rauhanomaista kehitystä. CIMIC – toiminnan painopiste muuttuu kriisin kehittyessä. Kriisin alkuvaiheessa painopiste on oman joukon tukemisessa, myöhemmin kokonaistavoitteiden kannalta keskeisten tehtävien suorittamisessa.<sup>25</sup> CIMIC – toimintaa käsitellään tutkielmassa, koska sen voidaan katsoa kuuluvan osaksi henkilötiedustelua. Kuitenkaan CIMIC – toiminnan päämääränä ja päätehtävänä ei ole HUMINT – tiedon tuottaminen. Lisäksi CIMIC – toimijoiden käyttöä aktiivisina tiedonkerääjinä tulisi välttää<sup>26</sup>. CIMIC – toimintaa käsitellään tarkemmin luvussa 4.5.

## Kriisinhallinta

Kriisinhallinta määritellään Valtioneuvoston selonteossa toiminnaksi, jolla kansainvälisen yhteisön toimesta pyritään estämään, rajoittamaan ja lopettamaan konfliktien osapuolten väkivallankäyttö. Kriisinhallinnalla pyritään korjaamaan alueelle aiheutuneet tuhot, alueen turvallisuus ja vakaus sekä yhteiskunnan toimintojen normalisointuminen. Tärkeää on myös oikeusjärjestelmän palauttaminen. Kriisinhallinta voidaan jakaa sotilaallisin keinoin suoritettavaan kriisinhallintaan sekä siviilikriisinhallintaan. Sotilaallisen kriisinhallinnan ensisijaisena tarkoituksena on vakauden ja turvallisuuden palauttaminen sekä ylläpitäminen, siviilikriisinhallinnalla tuetaan muun muassa alueen demokraattista kehitystä.<sup>27</sup> Tässä tutkielmassa kriisinhallinnalla tarkoitetaan sotilaallisin toimenpitein suoritettua kriisinhallintaa.

### 1.4 Lähdemateriaalin esittely ja lähdekritiikki

Tutkielmassa on käytetty sekä kotimaisia että ulkomaisia lähteitä. Useimmat niistä ovat julkaistu viimeisen kymmenen vuoden aikana, joten niitä voidaan pitää siinä mielessä melko pätevinä. Lähdeaineisto on tutkijan mielestä riittävän laaja ja mahdollistaa aihealueen tieteellisen käsittelyn sekä täyttää tutkimustöille määritetyt tieteelliset vaatimukset. Tutkielmaan haettiin lähdemateriaalia tutkielman avainsanojen perusteella, joiden joukosta pyrittiin valitsemaan uusimmat ja tutkielman kannalta keskeisimmät lähteet. Tutkielmaan on kuitenkin hyväksytty myös joitakin vanhempia läh-

teitä, koska tutkija on katsonut niiden olevan aihealueen perusteoksia. Tutkielmaan pyrittiin aluksi hankkimaan lähteitä myös siviilipuolen tutkielmista ja kirjoista, mutta niiden hyödynnettävyys tutkielman aihealueen käsittelyssä osoittautui lopulta kuitenkin hyvin minimaaliseksi, eikä tutkija pystynyt tulkitsemaan niiden sisältöä riittävästi tutkielman viitekehykseen sopivaksi. Näin ollen valtaosa lähteistä on sotilaiden kirjoittamia ja käsittelee sotilaallista toimintaa.

HUMINT – toimintaa on käsitelty pääsääntöisesti ulkomaisten doktriinien perusteella, koska tarpeeksi kattavaa kotimaista lähdemateriaalia ei kyseisestä asiasta löydy. Tutkielmassa on käytetty sekä NATO:n, Yhdysvaltojen että Kanadan doktriineita. Useamman organisaation doktriineja on käytetty siksi, että saataisiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva HUMINT – toiminnasta. Kaikki doktriinit on laadittu 2000 – luvulla ja ne ovat sisällöllisesti hyvinkin samankaltaisia. Erot johtuvat suurimmaksi osaksi erilaisista tyyleistä kirjoittajien ohjesääntöjä. Doktriinit luovat tutkielmaan HUMINT – toimintaa koskevan käytännön lähdeaineiston.

Doktriinien tukena on käytetty muutamia tiedustelua käsitteleviä kotimaisia lähteitä, joista Pasi Välimäen diplomityö ”Tiedustelu rauhaatukevissa operaatioissa” on käytetty, vaikka työn julkaisusta on aikaa lähes kymmenen vuotta ja vaikka tiedustelun maailmassa onkin tapahtunut sen jälkeen muutoksia muun muassa doktriineissa. Välimäen työ on kuitenkin niin laaja ja kattava tutkimus aiheesta, että sitä on voitu tutkijan mielestä käyttää doktriinien muutoksista huolimatta tämän tutkielman tiedustelua sekä tiedustelun ja johtamisen suhdetta koskevan teoreettisen taustan muodostamisessa. Tässä tutkielmassa muut käytetyimmät kotimaiset tiedustelua koskevat lähteet ovat Sotilastekninen arvio ja ennuste (STAE) 2020 sekä Jan-Peter Paulin kirjoittama ”Tiedustelu 2000 – luvulla”. STAE 2020 on käytetty pääasiassa käsitteitä määriteltäessä ja Paulin kirjaa voidaan pitää tiedustelua yleisesti taustoittavana teoksena.

CIMIC – toiminnan lähteenä on käytetty Petteri Kurkisen Strategian laitokselle tekemää diplomityötä ”Siviili-sotilasyhteistyö kriisinhallintaoperaatioissa”. Koska määritelmän mukainen CIMIC – toiminta on vielä suhteellisen uutta, on siitäkin lähdemateriaalia käytettävissä hyvin rajoitetusti. Kurkisen työn perusteella CIMIC – toiminnan periaatteet on pystytty määrittämään kuitenkin suhteellisen kattavasti. Kurkisen työn lisäksi CIMIC – toiminnan lähteenä on käytetty NATO:n siviili-sotilasyhteistyötä oh-

jaavaa doktriinia AJP-9 ja Jouni Sunisen taktiikan julkaisusarjaan kirjoittamaa ”Siviilisotilasyhteistyö (CIMIC) johtamissodankäynnissä”.

Johtamista käsittelevä kirjallisuus on pääasiassa Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen julkaisuja sekä johtamisen opetuksessa käytettyä materiaalia. Niiden perusteella on pyritty hahmottamaan johtamisen nelikentän kokonaisuuksia ja sisältöjä. Lähes kaikki johtamista käsittelevä materiaali on suhteellisen uutta, joten niissä ilmenee tämän hetken johtamisen ilmiöt ja trendit. Tutkielmassa on käytetty hyväksi myös Maanpuolustuskorkeakoulun Taktiikan laitoksen johtamissodankäyntiä käsittelevää julkaisua sekä Vesa Nissisen kirjaa ”Syväjohtaminen”. Nämä teokset ovat auttaneet tutkijaa asemoimaan ihmislähteistä saatavaa tiedustelutietoa johtamisen kokonaisuuteen. Lisäksi tutkielmassa on käytetty joitakin johtamista yleisesti käsitteleviä teoksia, joiden perusteella tutkielmaan on pyritty saamaan syvyyttä johtamisen viitekehyyksessä. Näitä teoksia on käytetty kuitenkin suurimmaksi osaksi käsitteiden ja sisältöjen määrittämiseen.

### 1.5 Tutkimusasetelma ja -ongelmat

Maanpuolustuskorkeakoulun tieteenalat muodostavat keskenään tiiviin verkoston ja omaavat huomattavan määrän keskinäisiä kosketuspintoja. Tämä tulee esiin muun muassa Maanpuolustuskorkeakoulussa tehtävissä tutkimustöissä. Läheisimmän yhteyden johtamiseen muodostavat taktiikka ja operaatiotaito. Se selittyy pitkälti sillä, että sotilasjohtaminen on vahvasti läsnä tehtäessä operatiivisia tai taktisia ratkaisuja.<sup>28</sup> Tutkielmaa luettaessa onkin tärkeää huomioida, että kyseessä on johtamista käsittelevä aihe, eikä esimerkiksi taktiikan tutkielma. Tutkielma pyrkii osoittamaan ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon merkityksen johtamisen apuvälineenä kriisinhallinnan toimintaympäristössä, eikä taktisesti kuvaamaan kyseisiä menetelmiä. Johtamisen liittymäpintoja muihin aloihin on käsitelty tarkemmin luvussa 2.1.

Puolustushallinnon johtamis- ja hallintojärjestelmässä on tällä hetkellä meneillään muutos, johon Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksella vastataan tutkimalla erilaisten toimintaympäristöjen vaikutusta johtamiseen. Toimintaympäristöä tutkittaessa teoreettisen taustan muodostaa johtamisen nelikentän keskinäisriippuvuus.<sup>29</sup> Myös tässä tutkielmassa yhdeksi keskeiseksi tekijäksi muodostuu toimintaympäristön vaikutuksen tutkiminen johtamisen tukena käytettäviin menetelmiin. Johtamisen tutkimus ja opetus jaetaan käsitteet ja määritelmät – luvun mukaisesti

Maanpuolustuskorkeakoululla neljäksi eri kokonaisuudeksi. Johtamisen osa-alueet ovat riippuvuussuhteessa keskenään ja tieteellisesti melko pysyviä, mutta niiden merkitys ja painotus kokonaisuudessa vaihtelee aikakauden vallitsevien trendien sekä uusien tutkimustulosten myötä<sup>30</sup>. Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä Maanpuolustuskorkeakoululla on esitetty kuvassa 4.

Tutkielmassa tutkija on pyrkinyt ymmärtämään, miten ihmislähteistä saatava tiedustelutieto voidaan asemoida johtamisen nelikenttään ja mikä on sen suhde johtamiseen kriisinhallinnan toimintaympäristössä. Tutkijan alkaessa tehdä tutkielmaa, tutkija oli käsityksessä, että tiedustelu on ainoastaan johtamisen ”ruokaa” eli tukiprosessi, joka ohjaa organisaation rutiineja ja jonka avulla pystytään esimerkiksi varautumaan mahdollisiin kohtaaviin uhkiin. Tästä lähtökohdasta tutkimusongelman hahmottaminen oli tutkijalle jokseenkin vaikeaa. Tutkielmaa tehdessään tutkija huomasi hermeneuttisen tulkitsemisprosessin kautta ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon kytkeytyvän johtamisen viitekehykseen myös monella muulla tavalla. Tiedusteluprosessin ja ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon kytkeytyminen johtamiseen ja johtamisen nelikenttään on esitetty luvussa 5. Tutkielman viitekehys ja tutkimusongelmat on esitetty kuvassa 1.



AK4: Miten toimintaympäristö vaikuttaa tiedusteluun?

**Kuva 2.** Tutkielman viitekehys ja tutkimusongelmat.



Tutkielman tavoitteena on siis asemoida ihmislähteistä saatava tiedustelutieto johtamisen nelikenttään ja johtamisen kokonaisuuteen. Jotta tutkielman aihealuetta pystyttäisiin lähestymään mahdollisimman kattavasti, on tutkielmalle asetettu seuraavat alakysymykset:

1. Millaisia johtamisen nelikentän kokonaisuudet ovat?
2. Mitä ihmislähteistä saatavat tiedustelutiedot ovat?
3. Mikä on CIMIC – toiminnan suhde HUMINT – toimintaan ja johtamiseen?
4. Miten toimintaympäristö vaikuttaa tiedusteluun?

Tutkielmaa tehdessä tutkijalle on luonnollisesti herännyt suuri määrä myös muita kysymyksiä. Näiden kysymysten esittäminen tässä yhteydessä ei ole tutkijan mielestä kuitenkaan tärkeää, koska suurin osa niistä liittyy lähinnä tutkijan omaan kykyyn hahmottaa tutkielman viitekehystä. Jotkin kysymykset ovat olleet kuitenkin sellaisia, että niiden pohjalta voidaan esittää mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Nämä jatkotutkimusaiheet on esitetty tutkielman viimeisessä luvussa.

## 1.6 Rajaukset

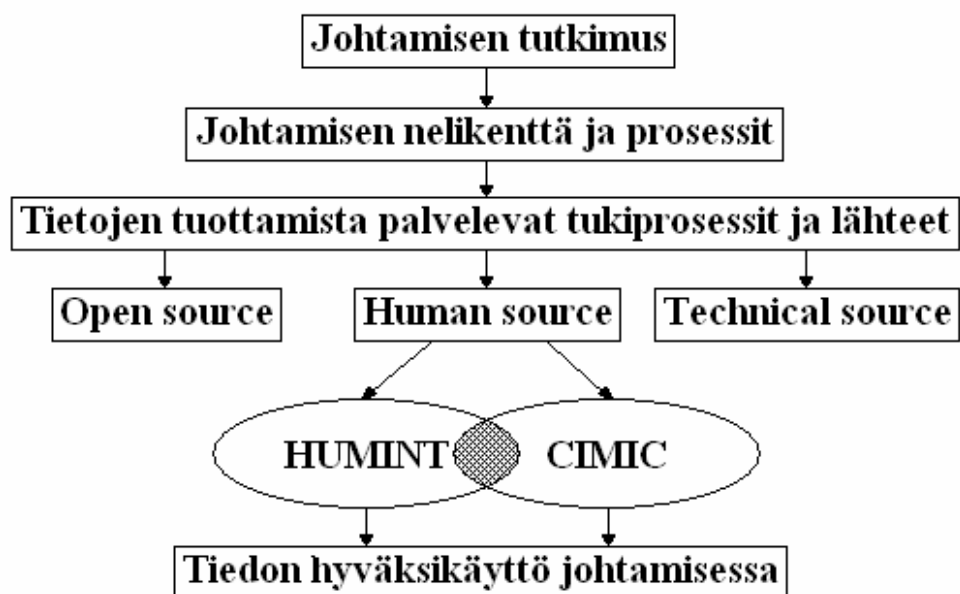
Tutkielmaa tehdessään tutkija on tehnyt rajauksia, jotta käsiteltävä aihe ja sisältö pysyisivät tutkimusongelmaan nähden järkevinä. Tämän tutkielman ensimmäinen raja- us liittyy aihealueen kannalta olennaiseen osaan, eli johtamisen tukena käytettävään tiedustelumenetelmään. Tutkielmassa käsitellään ihmislähteistä saatavaa tiedustelutietoa johtamisen tukena ja muita tiedustelun lajeja käsitellään lähinnä määritelmien tasolla, jolloin HUMINT – toiminta voidaan erottaa omaksi tiedonlajikseen. Muita tiedustelulajeja käsitellään myös arvioitaessa toimintaympäristön vaikutusta käytettäviin menetelmiin, mutta pääasiassa tutkielmassa puhutaan kuitenkin vain ihmislähteistä saatavasta tiedustelutiedosta.

Toinen raja- us koskee toimintaympäristöä. Tutkielman aihealuetta käsitellään kriisinhallinnan toimintaympäristössä. Tähän rajaukseen on ohjannut tutkijan esiyymmärrys aiheesta, jonka mukaan ihmislähteistä saatavaa tiedustelutietoa voidaan pitää merkittävimpänä johtamista tukevana tiedustelumenetelmänä juuri kriisinhallinnan toimintaympäristössä. Muita toimintaympäristöjä käsitellään siltä osin kuin tutkija on nähnyt tarpeelliseksi määritelmien ja tutkielman etenemisen kannalta.

Kolmas rajaus liittyy johtamisen viitekehykseen. Johtamisen opetukseen ja kokonaisuuteen liitetään nykypäivänä yhtenä olennaisena osana informaatioidankäynti ja sen sisältö. Tutkielmaa tehdessään tutkija on huomannut ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon liittyvän monilta osin myös informaatioidankäyntiin ja sen osaluoksiin. Informaatioidankäyntiä voidaan kuitenkin tutkijan mielestä pitää niin laajana kokonaisuutena, että tutkija päätti työtä tehdessään jättää sen käsittelemisen pois tutkielman viitekehyksestä ja informaatioidankäyntiä käsitellään tutkielmassa lähinnä siltä osin, miten se liittyy mahdollisiin jatkotutkimusaiheisiin.

### 1.7 Tutkielman eteneminen ja rakenne

Tutkielman hermeneuttinen lähestymistapa on ohjannut tutkimusprosessia sekä tutkielman rakenteen muodostumista. Tutkielman rakenteellinen viitekehys on esitetty kuvassa 3. Tutkielma pyrkii etenemään mahdollisimman johdonmukaisesti kuvan osoittamalla tavalla. Joitakin kuvassa esille tulevia asioita käsitellään laajemmin kuin toisia. Asioita pyritään käsittelemään kuitenkin niin, että sisältö pysyy aiheeseen liittyen merkityksellisenä, eli tutkielman kannalta merkityksellisiä asioita käsitellään laajemmin kuin taustoittavia tekijöitä. Tutkielman ensimmäisten lukujen on tarkoitus muodostaa tutkielman kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta tarpeellinen esitietoa-asetelma ja viimeisten lukujen tarkoituksena on luoda syvempi ymmärrys tutkielman aihealueesta. Tutkielma rakentuu kuudesta luvusta kuvan jälkeen esitetyllä tavalla.



**Kuva 3.** Tutkielman rakenteellinen viitekehys.

Tutkielman ensimmäisen luvun (Johdanto) tarkoituksena on muodostaa tutkielman hermeneuttisen spiraalin mukainen esitietoasetelman esittely. Siinä pyritään kuvailemaan, miten tutkija on muodostanut tutkimusasetelman ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tutkijan tulkintoihin tutkielman edetessä. Luvussa kuvataan lähtötilanne, jonka pohjalta tutkija on alkanut tutkielmaansa työstämään. Lähtötilanteeseen sisältyy aihealueen taustoittaminen sekä esittely, tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan kuvailu, tutkimusasetelman ja – ongelmien määrittäminen, tutkielmaa koskevat rajaukset, keskeisten käsitteiden, määritelmien ja lähdemateriaalin esittely sekä viimeisenä tutkielman rakenteen kuvailu.

Toinen luku (Johtaminen) luo tutkielmalle johtamisen viitekehyksen ja käsittelee johtamisen näkökulmaa tutkielman kannalta. Näin edetään hermeneuttisessa spiraalissa yksityiskohtien tarkasteluun. Luvussa käsitellään ensimmäisenä johtamisen liittymistä muihin tieteenaloihin sekä johtamisen taustaa. Näin voidaan ymmärtää, että johtaminen on läsnä kaikkialla sotilaallisessa toiminnassa. Tämän jälkeen edetään tutkielman näkökulman, eli johtamisen nelikentän määrittelyyn. Nelikentän määrittely ja sen sisällön ymmärtäminen on tutkielman kannalta tärkeää, koska luvussa 5 ihmislähteistä saatava tiedustelutieto pyritään asemoimaan tähän nelikenttään. Nelikentän määrittelyn jälkeen esitetään johtamiseen olennaisesti liittyvät prosessit sekä johtamisprosessi, joka osaltaan kytkeytyy tiedusteluprosessiin luvussa 5 esitetyllä tavalla. Viimeisenä luvussa esitetään johtamisen toimintaympäristöt ja johtamisen tasot kriisinhallinnan toimintaympäristössä.

Kolmas luku (Tiedustelun yleiset perusteet) määrittelee tiedustelun yleiset perusteet ja jakaa tiedustelutiedot lähteensä perusteella eri kategorioihin. Luvun tarkoituksena on edelleen hermeneuttisen spiraalin mukainen yksityiskohtien tarkastelu tiedustelun näkökulmasta. Luku alkaa tiedustelun määrittelyllä sekä sen tavoitteiden ja tasojen kuvaamisella. Tämän jälkeen esitetään tiedusteluprosessi ja sen sisältö sekä määritetään ero tiedustelutietojen ja informaation välillä. Luvun lopuksi esitetään tiedustelutiedon jaottelu lähteen mukaan, jonka ymmärtäminen on tutkielman kannalta yksi keskeisistä asioista. Lisäksi luvun lopussa esitetään, miten toimintaympäristö vaikuttaa käytettäviin tiedustelumenetelmiin ja niiden valintaan.

Neljäs luku (Ihmislähteistä saatava tiedustelutieto) käsittelee tiedustelun kannalta tutkielman olennaisinta osaa, eli itse ihmislähteistä saatavaa tiedustelutietoa. Tutkielman tässä vaiheessa hermeneuttinen spiraali etenee yksityiskohtien tarkastelusta

kohti kokonaisuuden tarkastelua. Luvun aluksi käsitellään HUMINT – toiminnan taustaa ja tämän jälkeen määritetään minkälaisista lähteistä HUMINT – tietoa kerätään sekä mikä on näiden lähteiden arvo tiedustelutietona. Lopuksi luvussa käsitellään HUMINT – tiedon kerääjät.

Viidennessä luvussa (CIMIC – toiminta) käsitellään CIMIC – toimintaa, jonka perusteella sitä arvioidaan myöhemmin suhteessa HUMINT – toimintaan ja johtamiseen. Ensimmäinen alaluku käsittelee CIMIC – toiminnan taustaa ja toinen alaluku sitä, mitä CIMIC – toiminta sisältää doktriinien mukaan. Tämän kautta edetään CIMIC - toiminnan perusteisiin ja edelleen niihin yhteistoimintaosapuoliin, joita CIMIC - toiminnassa on. Lopuksi käsitellään yhteistoimintaosapuolien vaikutusta operaatioon.

Kuudennessa luvussa (Johtopäätökset ja pohdinta) vastataan tutkielman tutkimusongelmiin sekä kerätään tutkielman aikana tutkijalle muodostuneet johtopäätökset ja pohditaan tutkimusprosessia ja siinä saatuja tuloksia. Näin tutkija on päässyt hermeneuttisessa spiraalissa kohti syvempää ymmärrystä. Ensimmäisessä alaluvussa esitetään tiedusteluprosessin kytkeytyminen johtamisprosessiin ja toisessa alaluvussa ihmislähteistä saatava tiedustelutieto asemoidaan johtamisen nelikenttään. Kolmannessa alaluvussa pohditaan CIMIC – toiminnan suhdetta HUMINT – toimintaan ja johtamiseen. Lopuksi pohditaan tutkielman tuloksia ja tutkimusmenetelmää sekä esitetään aiheita jatkotutkimuksille. Näin hermeneuttinen spiraali on kulkenut tutkijan kannalta ensimmäisen kierroksen ja luonut tutkijalle syvemmän ymmärryksen tutkielman aihealueesta. Toisaalta tutkielman lukija on saattanut tässä vaiheessa saada sellaisen esiyymmärryksen aihealueesta, jonka perusteella hän kiinnostuu aiheen jatkotutkimuksesta. Tällöin hermeneuttinen spiraali ei sulkeudu, vaan alkaa jälleen alusta.

## 2 JOHTAMINEN

”There are but two powers in the world, the sword and the mind. In the long run the sword is always beaten by the mind.”

- Napoleon Bonaparte

### 2.1 Liittymäpinnat muihin aloihin sekä johtamisen taustaa

Johtaminen on osa sotilaallista toimintaa kaikilla sotatieteen aloilla. Operaatiotaidon ja taktiikan sekä johtamisen välisenä rajapintana voidaan pitää joukkojen käyttöä koskevaa päätöksentekoa, suunnittelua ja suunnitelmien toimeenpanoa. Johtamisen ja strategian yhtymäpinta löytyy kulttuurin ja yhteiskunnan muutostarkasteluissa. Historiaa on johtamisen esimerkkimaailma, jonka johtamishaasteita voidaan hermeneuttisen ymmärryskokonaisuuden kautta reflektoida. Sotilaspedagogiikan yhteys johtamiseen syntyy oppimisen käsitteen ja sotilaan toimintakyvyn kautta, vaikka johtaminen kattaakin myös oppimisen ulkopuolisia kokonaisuuksia. Tekniikan osalta kosketuspinnan johtamiseen muodostaa johtamista tukevat tekniset järjestelmät ja muut johtamisen työkalut.<sup>31</sup>

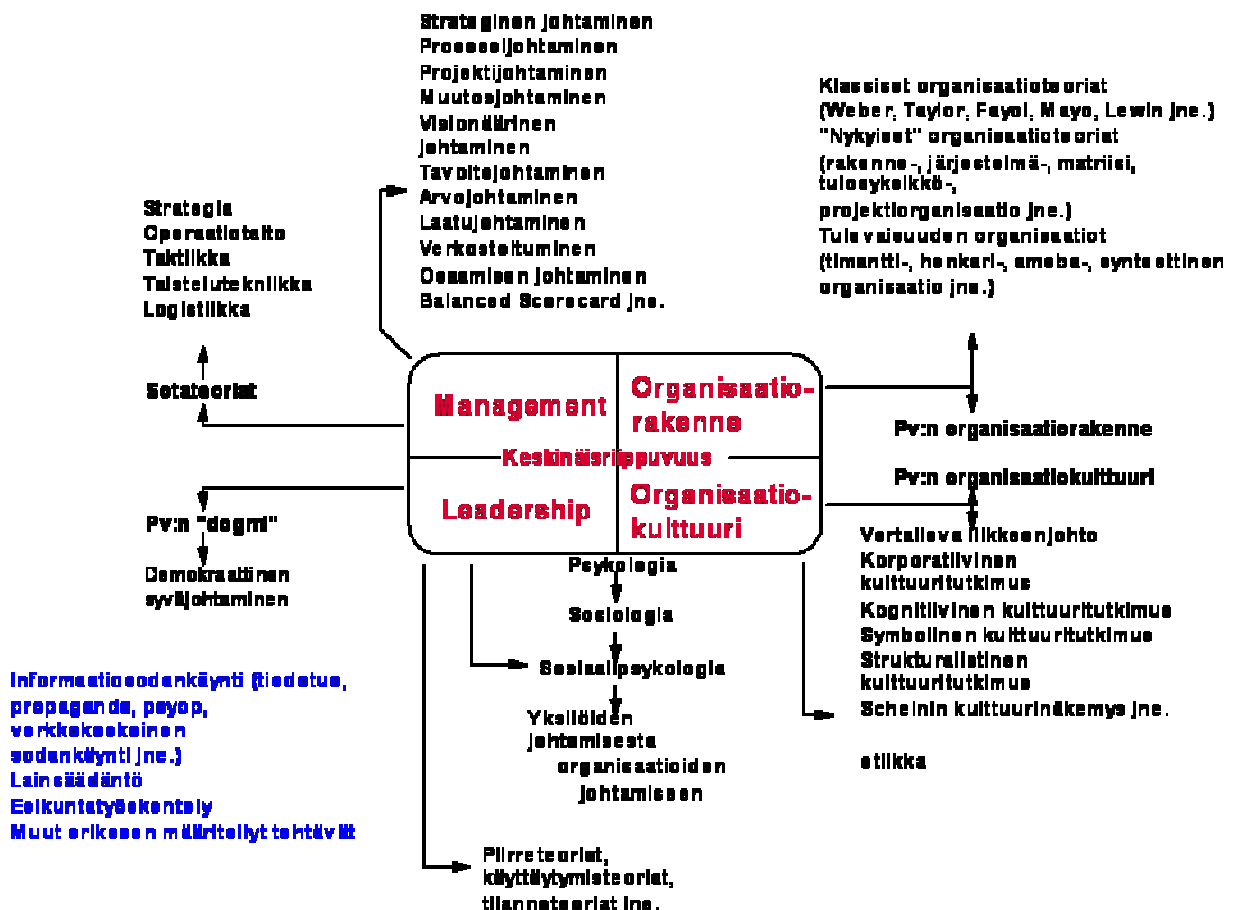
Johtaminen koskee kaikkia organisoidun toiminnan muotoja, joissa tarvitaan johtamista, ohjaamista tai kehittämistä. Johtajien määrän on muuttunut radikaalisti viimeisen sadan vuoden aikana. Teollistumisen läpimurron aikana arviolta vajaa prosentti työssä käyvistä johti toimintaa ja loput yli 99 % tekivät lähinnä rutiinitehtäviä. Nykypäivänä vastuun hajautuksen ja rutiinitehtävien automatisoinnin jälkeen johtovuudessa olevien ihmisten osuus on kasvanut huomattavasti. Vastuualueet vaihtelevat liiketoimintaportfolion hoitamisesta aina projektinjohtoon. Kaikelle johtamiselle on kuitenkin yhteistä ihmisten johtamisen sekä toiminnan ohjaamisen ja valvonnan tarve.<sup>32</sup>

Sotilasjohtaminen ja -johtajuus ymmärretään perinteisessä mielessä yleensä hyvin autoritaariseksi, hierarkkiseksi, kurinalaiseksi ja hitaasti muuttuvaksi järjestelmäksi, jossa motivointi perustuu joko kannusteiden tai toisaalta pakotteiden hyväksi käyttämiseen. Sotilasjohtamisen ei voida kuitenkaan katsoa poikkeavan paljoakaan siviilielämän johtamisesta, koska myös siviilielämän johtaminen kohdistuu ihmisiin ja asioihin. Sotilasjohtamisen suurin ero siviilijohtamiseen on sotilasjohtajien pyrkimys mitata taloudellisen tuottavuuden sijasta sitä, miten tehtävien edellyttämiä tuloksia voi-

daan parantaa käytössä olevilla resursseilla.<sup>33</sup> Toisaalta Morris Janowitz on pelkistetysti todennut, että sotilasjärjestelmän erona siviilijärjestelmään on ainoastaan sotilasjärjestelmän pysyvä todellisuus väkivallan käytön mahdollisuuteen<sup>34</sup>.

## 2.2 Johtamisen nelikenttä ja sisältö

Tässä alaluvussa kuvataan johtamisen nelikentän kokonaisuuksia tarkemmin. Näin luodaan johtamisen näkökulma, jolla HUMINT – toiminta voidaan myöhemmin asemoida johtamisen nelikenttään ja viitekehykseen. Kuvasta 4 voidaan havaita, että kaikki nelikentän kokonaisuudet pitävät sisällään edelleen useita pienempiä kokonaisuuksia, joiden ympärille johtamisen tutkimuksen teoria yleensä kietoutuu. Nelikentän kokonaisuuksien alakohtia tarkasteltaessa voidaan todeta, että johtamisen viitekehys on hyvin monisäikeinen ja omaa liittymäpintoja eri tieteenaloihin myös sotilaskontekstin ulkopuolella. Tarkasteltaessa esimerkiksi ihmisten johtamista ja johtamiskäyttäytymistä, läheisiksi tieteenaloiksi muodostuvat ihmistieteet, kuten psykologia ja sosiologia. Näiden tieteenalojen voidaan katsoa kytkeytyvän toisaalta myös HUMINT – toimintaan sen tiedonkeruuprosessin kautta.

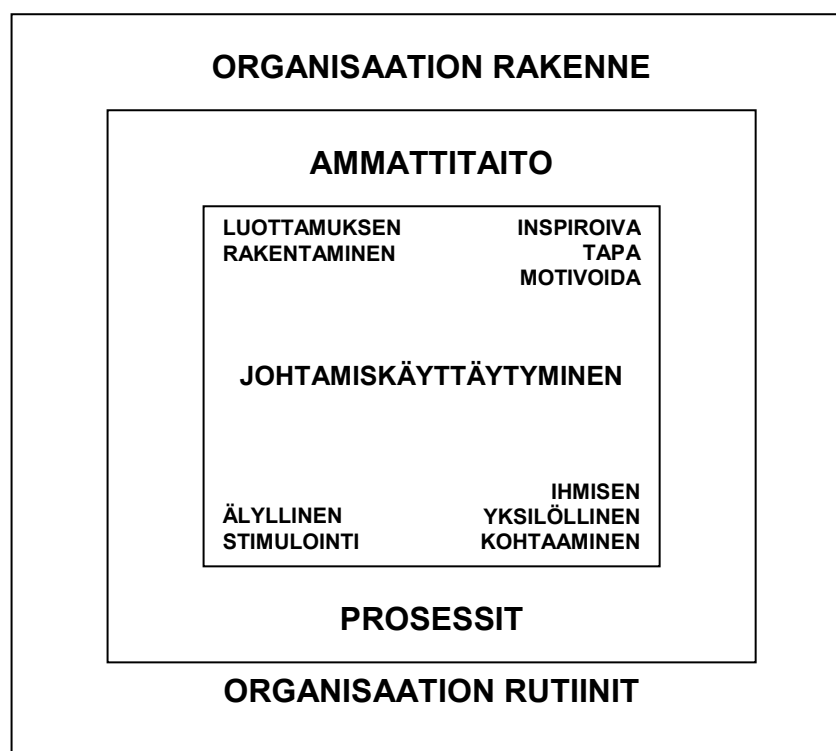


Kuva 4. Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä Aallon<sup>35</sup> mukaan.

## 2.2.1 Johtajuus eli leadership

Johtajuudesta puhutaan silloin, kun tarkastellaan ihmistä johtamisen keskiössä<sup>36</sup>. Johtajuus ei ole Nissisen mukaan mystiikkaa, vaan inhimillistä vuorovaikutusta<sup>37</sup>. Johtajuudella voidaan tarkoittaa joko johtajana olemista tai johtajan asemaa. Johtajasta, jolla on alaisia, käytetään myös nimitystä esimies, mutta kaikki johtajat eivät välttämättä ole esimiehiä, vaan heidän johtamisensa voi kohdistua myös asioihin.<sup>38</sup> Nimityksensä esimiesasemaan yksilö saa organisaation johdolta, mutta johtajuus hänen pitää ansaita alaisiltaan<sup>39</sup>. Esimiestaidon tarkoituksena on pitää työn tuottavuus korkealla, mistä syystä esimiesteoriat käsittelevät useimmiten johtamistyyliä ja motivaatiota. Joka tapauksessa esimiestaitoteorioissa on aina kysymys vaikuttamisesta toisiin ihmisiin.<sup>40</sup> Huhtisen mukaan ihmisten ollessa johtamisen keskiössä, tarvitaan dialogista vuorovaikutusta ja vapaan taistelun ideaa, jossa suunnittelun merkitys on toissijaista. Huhtinen kuitenkin toteaa, että suomalaisessa yritys-, teollisuus- ja sotilasjohtamisessa eletään edelleen hyvin vahvasti suunnitteluajattelun maailmaa, jossa johtajuutta toki pyritään kehittämään sekä valmentamaan, mutta johtaminen itsessään tapahtuu kuitenkin hyvin perinteisellä tavalla.<sup>41</sup>

Johtajuuteen liitetään yleensä päättäväisyyden, luotettavuuden ja sosiaalisuuden piirteitä. Toisaalta johtajuudessa korostuvat myös taidon, luovuuden ja vuorovaikutuksen käsitteet ja ilmiöt.<sup>42</sup> Puolustusvoimien johtajuuskoulutuksessa on viimeisten vuosien aikana tukeuduttu vahvasti Vesa Nissisen kehittämään syväjohtamisen teoriaan. Syväjohtaminen perustuu neljään kulmakiveen, joita ovat: luottamuksen rakentaminen, älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen<sup>43</sup>. Syväjohtamisessa puhutaan alaisten ja johtajien välisestä suhteesta ja vuorovaikutuksesta. Alaisiin rinnastetaan tässä tutkielmassa kohdealueen paikalliset asukkaat ja muut siviilit, joiden kanssa sotilaat ovat tekemisissä. Tällöin tiedonkeruuprosessia voidaan tarkastella syväjohtamisen kulmakivien perusteella. Kulmakivien sisältöä käsitellään seuraavassa kappaleessa tarkemmin. Johtamisen kokonaisuus ja syväjohtamisen kulmakivet on esitetty kuvassa 5.



**KUVA 5.** Johtamisen kokonaisuus ja syväjohtamisen kulmakivet Nissisen mukaan<sup>44</sup>.

Luottamuksen rakentaminen perustuu siihen, että johtaja toimii esimerkkinä alaisilleen, häneen luotetaan ja häntä kunnioitetaan. Johtajan on pystyttävä asettamaan alaisensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Riskit koetaan yhteisiksi ja johtajan toiminta vahvistaa alaisten keskinäistä luottamusta sekä lujittaa yhteishenkeä ja yhteisvastuun tunnetta. Kun puhutaan inspiroivasta tavasta motivoida, johtaja saa alaiset löytämään työstään uutta sisältöä sekä uusia piirteitä ja haasteita. Johtaja saa alaisensa visioimaan tavoitteita ja luo sitoutumista näiden yhteisten visioiden avulla. Lisäksi korostuu yhteisvastuun, yhteisten tavoitteiden sekä yhteisen yrittämisen merkitys, jossa yhteinen etu ajaa yksilön henkilökohtaisen edun edelle. Älyllisessä stimuloinnissa painottuu johtajan tuki alaisten innovatiivisuuteen ja luovuuteen, jolla pyritään ongelmien uusiin ratkaisumahdollisuuksiin ja haetaan työhön uusia näkökulmia. Alaiset otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin ja heiltä pyydetään ideoita. Alaisten ei myöskään odoteta olevan johtajien kanssa samaa mieltä, vaan alaisten sallitaan yrittävän uusia ratkaisuja. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen tapahtuu kannustavassa ilmapiirissä, jossa yksilölliset tarpeet huomioidaan. Johtajan käyttäytymisestä huomataan, että hän hyväksyy yksilölliset erot ihmisten välillä ja vuorovaikutus on yksilöllistä. Johtaja muistaa aiemmat keskustelut, tuntee alaisensa ja kohtelee heitä ihmisinä, eikä ainoastaan työntekijänä tai alaisena.<sup>45</sup>



## 2.2.2 Johtaminen eli management

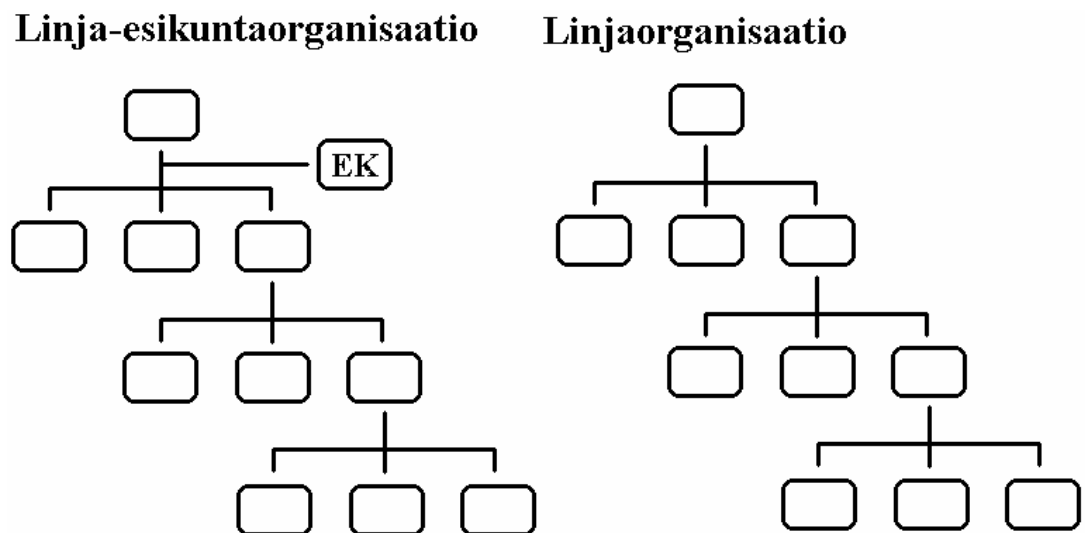
Puhuttaessa asioista johtamisen keskiössä, korostuvat Huhtisen mukaan saavutettujen etujen, rakenteiden ja toimintatapojen ylläpitäminen sekä rationaalinen muuttuminen<sup>46</sup>. Johtamisen päämääränä on pitää aineellisten voimavarojen tuottavuus mahdollisimman korkealla<sup>47</sup>. Johtamista tarkoittava englannin kielen sana *management* on alun perin peräisin latinan kielestä. Se kostuu latinaksi kättä tarkoittavasta sanasta *manus* ja toimimista tarkoittavasta sanasta *agere*.<sup>48</sup> Kun sanat yhdistetään nykyitaliaksi, saadaan sana *maneggiare*, joka sanakirjan mukaan tarkoittaa käsittelyä<sup>49</sup>. Englannin sanakirjan mukaan *management* tarkoittaa muun muassa asioiden johtamista ja hallitsemista<sup>50</sup>.

Suomen kielessä managementilla on totuttu ilmaisemaan niitä johtamistoimenpiteitä, jotka eivät kohdistu suoranaisesti ihmisiin. Tällöin arkikielessä puhutaan usein joko asioiden johtamisesta tai tehtäväsuuntautuneesta johtamisesta. Krogarsin mukaan asioihin kohdistuvaa johtamistoimintaa on kuitenkin vaikea täsmällisesti määritellä.<sup>51</sup> Johtamistoimintaa koskevat teoriat kuvaavat useasti esimerkiksi johtamistaidollisia periaatteita ja erilaisia prosesseja. Management teorioita voidaan rakentaa aina päätöksenteosta strategian näkökulmiin saakka.<sup>52</sup> Yksi tyypillisin managementin osa-alueelle sijoittuva kokonaisuus liittyy päätöksenteko- tai johtamisprosessin kuvaamiseen. Suurin syy tähän lienee se, että ilman johtamisprosessia ei tapahtuisi myöskään minkäänlaista johtamista ja näin johtamisen tutkiminen olisi vaikeaa. Johtamisprosessia on kuvattu luvussa 2.3 tarkemmin.

## 2.2.3 Organisaatorakenne

Käsitteellä organisaatio voidaan katsoa olevan monia merkityksiä ja suuri vaikutus siihen, miten ihmiset toimivat ja miten yritykset ja organisaatiot kehittyvät<sup>53</sup>. Erään määritelmän mukaan organisaatio on ihmisryhmittymä, joka pyrkii järjestelmällisesti asetettuihin tavoitteisiin säätelämällä ihmisten ja välineiden toimintaa<sup>54</sup>. Organisaation rakenne mahdollistaa johtamistoiminnan ja se luo organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, ohjaussuhteista sekä työnjaosta. Organisaatorakenteen avulla toimintaa voidaan suunnitella, järjestää, ohjata sekä valvoa. Rakenne määrittää muun muassa ihmisten tehtävät, vastuualueet, roolit sekä suhteet.<sup>55</sup> Leskisen mukaan ”kyseessä on siis sosiaalinen, taloudellinen ja tekninen ohjausjärjestelmä”<sup>56</sup>.

Eri näkökulmia sekä toimintoja varten on kehitetty erilaisia organisaatioita ja prosesseja. Tyypillisesti organisaatorakenteet kuvataan organisaatiokaavioilla ja organisaation osien sekä työntekijöiden tehtävät ja vastuut määritetään työjärjestyksessä. Yrity maailmassa on tänä päivänä huomattava määrä erilaisia organisaatiomalleja, jotka ovat kehittyneet taloudellisen ja hallinnollisen tehokkuuden tavoittelun myötä. Sotilasorganisaatiot perustuvat kuitenkin edelleen vahvasti linja-esikuntamallin mukaiseen organisaatorakenteeseen.<sup>57</sup> Linjaorganisaatio on organisaation perusmalli, joka perustuu hierarkia ajatukseen. Sille on ominaista, että johto käyttää vaikutusvaltaansa alayksiköiden kautta läpi koko organisaation ja sillä pyritään välttämään muun muassa erilaiset päällekkäistoiminnot.<sup>58</sup> Linja-esikuntaorganisaation ja linjaorganisaation pelkistetyt rakenteet on esitetty kuvassa 6.



**Kuva 6.** Linja-esikuntaorganisaation ja linjaorganisaation pelkistetyt rakenteet<sup>59</sup>.

#### 2.2.4 Organisaatiokulttuuri

Edgar Scheinin mukaan kulttuurin luominen ja johtaminen ovat johtajan ainoita todella tärkeitä tehtäviä. Hänen mukaansa kulttuuri on toisaalta kuitenkin helppo sivuuttaa, koska se on läsnä kaikkialla ja sen ymmärtäminen on yhtä merkityksentöntä kuin se, miten painovoima tai ilmakedä toimii.<sup>60</sup> Vaikka sanalla kulttuuri onkin perinteisesti totuttu viittaamaan esimerkiksi maihin, etnisiin ryhmiin ja uskontoihin, käytetään sanaa nykyisin myös kuvailtaessa muun muassa yritysten ja organisaatioiden erityispiirteitä<sup>61</sup>. Scheinin mukaan, yhdistettäessä sanat 'organisaatio' ja 'kulttuuri', saadaan aikaan melkoinen käsitteellinen ja merkityksellinen sekasorto. Siksi organisaatiokulttuuri voidaankin hänen mukaansa määritellä monin eri tavoin. Kulttuuri ilmenee orga-

nisaatioissa muun muassa ihmisten välisessä kanssakäymisessä havaittavien säännönmukaisuuksien kautta. Toisaalta kulttuuria ilmentävät myös toimintaa hallitsevat ilmaisut, joita sotilasyhteisössä voidaan katsoa edustavan esimerkiksi sotilaallinen käytös. Esiin nousee myös perusajatus, joka ohjaa suhtautumista sekä organisaation työntekijöihin että sen asiakkaisiin. Lisäksi kulttuuria ilmentävänä tekijänä voidaan pitää myös tunnelmaa ja ilmapiiriä, joka organisaatioissa vallitsee ja joka näkyy jäsen- ten sekä sisäisessä että ulkoisessa vuorovaikutuksessa.<sup>62</sup>

Yksi organisaatiokulttuuriin liitettävistä tekijöistä on myös etiikka ja eettisyys<sup>63</sup>. Etiikka kertoo oppina, mikä on hyvää tai pahaa, kun taas moraali viittaa käytännön toiminnan tasoon, niihin tapoihin ja arvoihin, joita yksilöt ja yhteisöt noudattavat tai rikkovat toiminnassaan. Huhtisen mukaan yleinen mielipide on, että moraalia voidaan opettaa, mutta etiikkaa pidetään enemmänkin tosiasiana. Etiikkaa joko on toimintaympäristössä tai sitten sitä ei ole, kun taas moraali määrittelee kullekin ajalle ja toimintaympäristölle sen, mikä on oikein ja mikä on väärin. Koska ihmisen elämä kokonaisuudessaan, kuten myös sotilasjohtaminen, on jatkuvaa valintojen tekemistä, etiikka ilmentää niitä periaatteita, joiden pohjalta ihminen tekee valintojaan ja pohtii niiden seurauksia. Eettisten valintojen ja pohdintojen perusteella syntyvät moraaliset käsitykset ja käytännöt.<sup>64</sup>

### 2.3 Prosessit ja johtamisprosessi

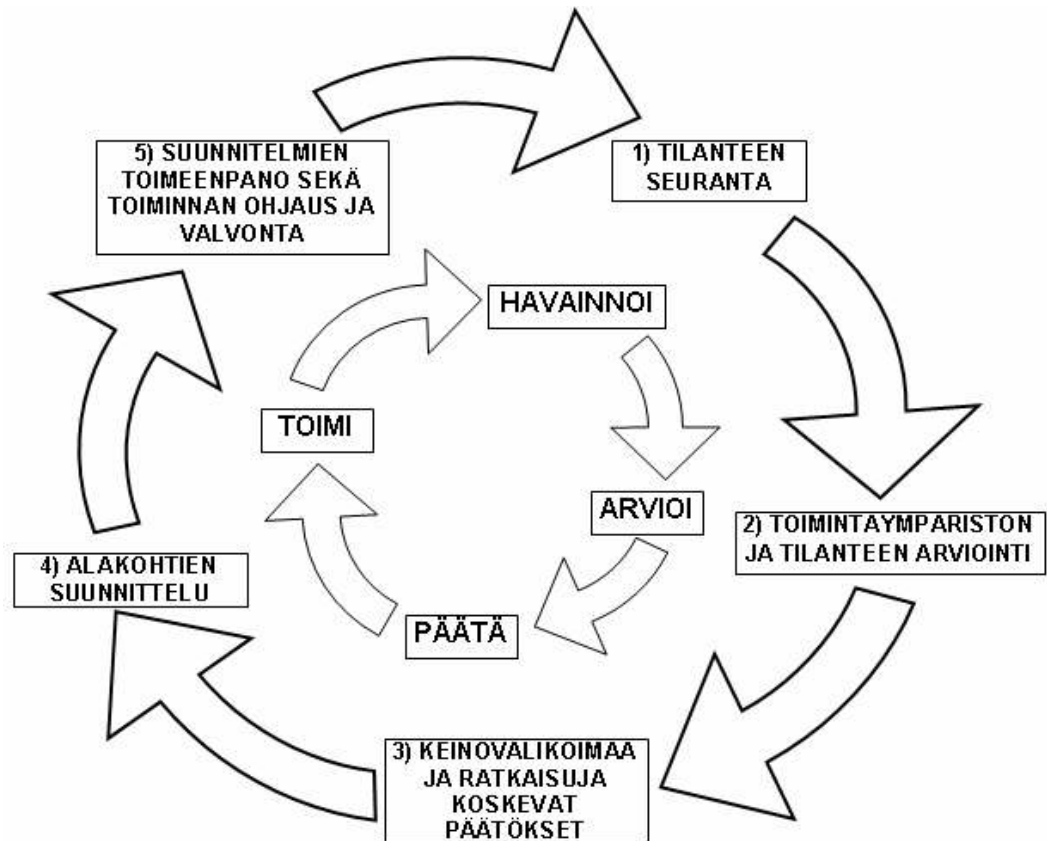
Johtamisen prosessit ja asioita koskeva päätöksenteko kuuluvat johtamisen nelikentässä managementin alueelle<sup>65</sup>. Varjosen mukaan sotilasorganisaation prosessit ovat olemukseltaan esimiesten ja alaisten välistä kiinteää sekä intensiivistä vuorovaikutusta<sup>66</sup>. Huomioitavaa on, että prosesseja on organisaatioissa aina siitä huolimatta, mainitaanko niitä erikseen vai ei. Prosessi voidaan määritellä ajallisesti eteneväksi jalostumistoimintojen sarjaksi, jossa sekä kokonaisuudelle että jokaiselle osaprosessille voidaan kuvata selkeä syöte ja tuotos.<sup>67</sup> Toisaalta prosessi voidaan myös määritellä joukoksi toisiinsa loogisesti kytkeytyviä toimintoja, joissa syötteitä muutetaan tuotteiksi ja palveluiksi<sup>68</sup>. Organisaation prosessit voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joita ovat: ohjausprosessit, pääprosessit ja tukiprosessit<sup>69</sup>.

Ohjausprosessien, joita kutsutaan myös johtamis- ja hallintaprosesseiksi, tarkoituksena on muun muassa toiminnan suuntaviivojen määrittäminen. Ohjausprosessin

tarkoituksena on myös ohjata organisaation muita prosesseja. Organisaation pääprosesseja ovat toiminnot, jotka on kuvattu organisaation pääasialliseen tehtävään ja joilla jalostetaan yksikön päätuotetta. Pääprosessia voidaan kutsua myös ydinprosessiksi.<sup>70</sup> Tukiprosessien tarkoituksena on tukea pääprosessia ja mahdollistaa sen tehokkuus. Tukiprosesseista voi syntyä myös sivutuotoksia, mutta ne eivät ole niiden päätehtävä.<sup>71</sup>

Prosessit voidaan jakaa edelleen osaprosesseihin, yläprosesseihin ja alaprosesseihin. Osaprosessi on yläprosessin osakokonaisuus, jolle voidaan määrittää alkusyöte ja lopputuotos. Osaprosessin lopputuotos on yläprosessin välituotos. Alaprosessit ovat taas organisaation hierarkiassa alemmalla tasolla olevia samannimisiä prosesseja.<sup>72</sup> Esimerkkinä komppaniatason johtamis- ja hallinnointiprosessi, joka on pataljoonatason johtamis- ja hallinnointiprosessin alaprosessi.

Johtamisprosessi eli ohjausprosessi on syklisesti etenevä, joten mikäli prosessia halutaan tarkastella, pitää se kuvainnollisesti pysäyttää tarkastelua varten. Tällöin äärimmilleen yksinkertaistettua johtamisprosessimallia voidaan Välimäen mukaan kritisoida prosessin liiallisesta yksinkertaistamisesta, mutta toisaalta näin saavutetaan varsin käyttökelpoinen teoreettinen kuvaus johtamisprosessista.<sup>73</sup> Johtamisprosesseista on kuvattu monia erilaisia malleja, mutta suurta eroa niiden välillä ei ole. Sotilasjohtaja osa II mukaan, erot prosessikuvauksissa johtuvatkin suurimmaksi osaksi siitä, että tutkijat kuvaavat päätoimintoja eri tavoin. Tämä johtuu osaltaan siitä, että johtamisen termejä ei ole tarpeeksi kattavasti määritelty. Toisaalta kuitenkin eri teorioiden välillä on vain painotuseroja.<sup>74</sup> Yhtenä nykyajan keskeisimmistä sotateoreetikoista voidaan Huhtisen mukaan pitää yhdysvaltalaista John Boydia<sup>75</sup>. Boyd kehitti OODA- (Observe - Havainnoi, Orientate - Arvioi, Decide - Päätä, Act - Toimi) silmukka teorian, josta muita johtamisprosessimalleja on nykypäivänä johdettu. Myös tässä tutkielmassa käytettävän johtamisprosessimallin voidaan katsoa olevan sovellus OODA – prosessita. Tutkielman johtamisprosessimalli ja Boydin OODA –silmukka on esitetty kuvassa 7.



**Kuva 7.** Johtaminen prosessina<sup>76</sup> ja OODA -silmukka<sup>77</sup>.

Johtamisprosessista voidaan erottaa seuraavat viisi osa-alueita: 1) Tilanteen seuranta, 2) Toimintaympäristön ja tilanteen arviointi, 3) keinovalikoimaa ja ratkaisuja koskevat päätökset, 4) alakohtien suunnittelu ja 5) suunnitelmien toimeenpano sekä toiminnan ohjaus ja valvonta. Koska kokonaisprosessi on syklinen, muodostavat ohjaus ja valvontavaihe kytkennän takaisin tilanteen seurantaan.<sup>78</sup> Tämän mallin suurin ero Boydin malliin on sen viisi vaihetta OODA- silmukan neljän vaiheen sijaan. Käytännössä ylimääräisen vaiheen muodostaa suunnitteluvaihe, jota Boydin mallissa ei ole, koska OODA- silmukka on alun perin tarkoitettu nopeaan päätöksentekosykliin.

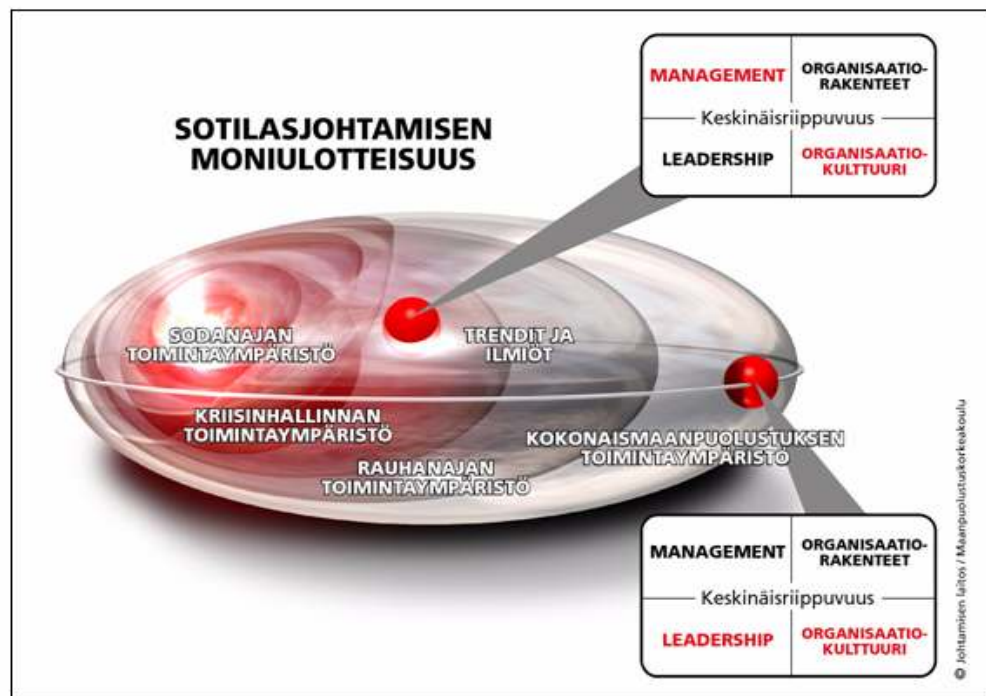
Johtamisprosessin ensimmäisessä vaiheessa eri toimijat saavat toimintaympäristöstä analysoimatonta tietoa, eli informaatiota ja syöttävät sitä johtamisprosessiin. Toisessa vaiheessa vastaanotettuun informaatioon reagoidaan johtamisprosessissa ja näin muodostuu tilannekuva. Päätösvaiheessa tehdään päätökset niistä toimenpiteistä, jotka tulee toteuttaa, jotta haluttu tavoitetilä saavutetaan. Neljännessä vaiheessa johtamisprosessissa verrataan aikaisemmin muodostettua tilannekuvaa johtamisjärjestelmän laatimaan tavoitetilään. Tällöin tavoitetilä voidaan laatia arvioksi tilanteen kehittymisestä, operaatiosuunnitelmaksi tai vaihtoehdoisesti molemmiksi. Viimeisessä

vaiheessa suunnitelluilla toimenpiteillä aloitetaan toimintaympäristöön vaikuttaminen.<sup>79</sup>

Päätöksenteko- ja johtamisprosessin syklin kesto ei ole vakio, vaan se voidaan suorittaa esimerkiksi lyhennettynä. Lyhennetty prosessi tarkoittaa lähinnä sitä, että prosessissa suoritetaan samat vaiheet, mutta vaiheiden toteuttaminen on suoraviivaisempaa ja komentajakeskeisempää.<sup>80</sup> Boydin mielestä päätöksenteossa tulee pystyä käyttämään hyväksi neljää elementtiä, jolla toimintaympäristö voidaan muokata halutunlaiseksi. Nämä neljä elementtiä ovat: vaihtelevuus, nopeus, harmonia ja aloitteellisuus. Kun johtaja käyttää näitä elementtejä menestyksekkäästi ja on valmistautunut nopeisiin vastatoimenpiteisiin, hän luo vastustajalle epäselvän kuvan toiminnasta. Näin vastustaja jää koko ajan yhä enemmän ja enemmän jälkeen omassa päätöksenteossaan.<sup>81</sup> Koska päätöksentekoprosessin nopeus on tilanneriippuvainen, sen lähempi tarkastelu ei ole oleellista tämän tutkielman kannalta. Sen sijaan tutkielman kannalta on oleellista ymmärtää tiedusteluprosessin kytkeytyminen johtamisprosessiin.

## 2.4 Johtamisen toimintaympäristöt

Toimintaympäristöt vaikuttavat johtamiseen ja johtamisen eri osa-alueiden painottamiseen. Toisaalta toimintaympäristö vaikuttaa myös johtamisen tukena käytettäviin menetelmiin. Luvussa 3.3 käsitellään toimintaympäristön vaikutusta käytettäviin tiedustelumenetelmiin, jolloin tarkastelun kohteena on tässä luvussa esitetyt toimintaympäristöt. Johtamisen toimintaympäristöjä ovat sodanajan, kriisinhallinnan, rauhanajan ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristöt. Jokaisessa toimintaympäristössä vaikuttavat omat suuntauksensa ja ilmiönsä, jotka vaihtuvat aikakauden mukaan. Johtamisen toimintaympäristöt on esitetty kuvassa 8.



**Kuva 8.** Johtamisen toimintaympäristöt<sup>82</sup>.

Huhtisen mukaan uusimmassa valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisessa selonteossa toimintaympäristöissä korostuu kriisinhallinnan ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristöt. Tämä johtuu hänen mukaansa uusista globaaleista uhkista, kuten terrorismista. Huhtinen muistuttaa kuitenkin, että toiminnalliset muutokset tehdään rauhanajan toimintaympäristössä ja puolustusvoimat instituutiona on olemassa sodanajan toimintaympäristöä varten.<sup>83</sup> Virran mukaan kriisinhallinnan toimintaympäristössä suoritettavat operaatiot ovat lähtökohdiltaan ja periaatteiltaan samoja kuin sodan aikana suoritettavat operaatiot. Ero syntyy sisällön ja toimenpiteiden laajuudesta. Sodan aikana päämääränä on vastustajan yhtenäisyyden tuhoaminen ja harhaanjohtaminen. Kriisinhallinnassa tarkoituksena on sovinto, yhteistoiminta ja suvaitsevaisuus.<sup>84</sup>

## 2.5 Johtamisen tasot kriisinhallinnan toimintaympäristössä

Johtaminen voidaan Välimäen mukaan jakaa neljään tasoon: suurstrategiseen johtamiseen, strategiseen johtamiseen, operatiivisen tason johtamiseen ja taktiseen johtamiseen<sup>85</sup>. Jokaisella tasolla on omat erityispiirteensä, joten tutkijan mielestä on perusteltua tarkastella tasojätkä tarkemmin ja määrittää johtamisen taso, jonka viitekehyksessä tässä tutkielmassa liikutaan. Tarkasteltava taso määrittää osaltaan myös johtamisen tukena käytettävää tiedustelun keinovalikoimaa.

Johtamisen ylätasona on suurstrateginen johtaminen. Kriisinhallinnan viitekehyksessä tätä tasoa edustaa YK:n yleiskokous ja sen vallankäyttäjät eli turvallisuusneuvoston jäsenet. Vallankäyttäjät pyrkivät edistämään turvallisuustavoitteita kaikilla käytävissä olevilla keinoilla. Välimäen mielestä on kuitenkin vaikea teoriassa ja käytännössä erottaa suurstrategisen ja strategisen tason johtamista toisistaan.<sup>86</sup>

Strategiseksi johtamiseksi kutsutaan kansallisen tason johtamista<sup>87</sup>. Strategisen johtamisen ulottuvuutta ja vaikutusta voidaan pitää suurena, koska se saattaa vaikuttaa jopa satojen tuhansien ihmisten toimintaan<sup>88</sup>. Sen päämääränä on edistää ja puolustaa maan kansallisia päämääriä. Kansallisen tason johdolla on käytettävissään neljä toiminnallista elementtiä, joilla se pystyy vaikuttamaan. Nämä elementit ovat diplomaattia, talous, tiedonhallinta ja sotilaallinen voima. Kriisinhallinnan toimintaympäristössä strategiseen tasoon kuuluvat valtioiden lisäksi myös kollektiiviset järjestöt, kuten YK, Euroopan Unioni ja NATO. Ensisijaisena tavoitteena strategisessa päätöksenteossa on estää kriisiä kehittymästä väkivaltaiseksi. Sotilasstrategisen päätöksenteon tehtävänä on päättää sotilaallisten voimavarojen käytöstä edellä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.<sup>89</sup>

Strategisen tason päätösten jälkeen operatiivinen taso toimeenpanee asetetut päämäärät ja tavoitteet. Operatiivisen tason johtamisen ongelmana kriisinhallinnan toimintaympäristössä on Välimäen mukaan aikaisemmin ollut yhtenäisen strategisen ohjauksen puute ja kansallisten etujen aiheuttamat ristiriidat. Tätä on pystytty kuitenkin muuttamaan NATO:n Combined Joint Task Force (CJTF) –konseptin avulla, joka muodostetaan tiettyä tehtävää tai operaatiota varten ja sille perustetaan oma esikunta. Tällöin pitäisi pystyä muodostamaan sellainen organisaatio, jossa komentajat hallitsevat organisaation johtamisprosessin ja tiedonkulun.<sup>90</sup> Operatiivinen johtaminen tapahtuu siis kriisinhallintaoperaatioon muodostetun organisaation ylätasolla eli lähinnä esikunnissa.

Johtamisen alin taso, eli taktinen johtaminen, muodostuu taistelun johtamisesta. Taistelun johtaminen pitää sisällään joukkojen, alusten ja ilma-alusten johtamista toimintaympäristön asettamien vaatimusten ja operatiivisen johtoportaantamien käskyjen ja tehtävien mukaisesti.<sup>91</sup> Tutkielman viitekehystä tarkastellaan operatiivis-taktisella tasolla, koska suurin osa sotilaallisesta päätöksenteosta kriisinhallinnan toimintaympäristössä tapahtuu näillä tasoilla.



### 3 TIEDUSTELUN YLEISET PERUSTEET

*”Suuri osa niistä tiedoista, joita sodassa saadaan on ristiriitaisia, vielä suurempi osa on väärää ja verrattomasti suurin osa on epäluotettavaa.”*

- Carl von Clausewitz

#### 3.1 Tiedustelun määrittely, tavoitteet ja tasot

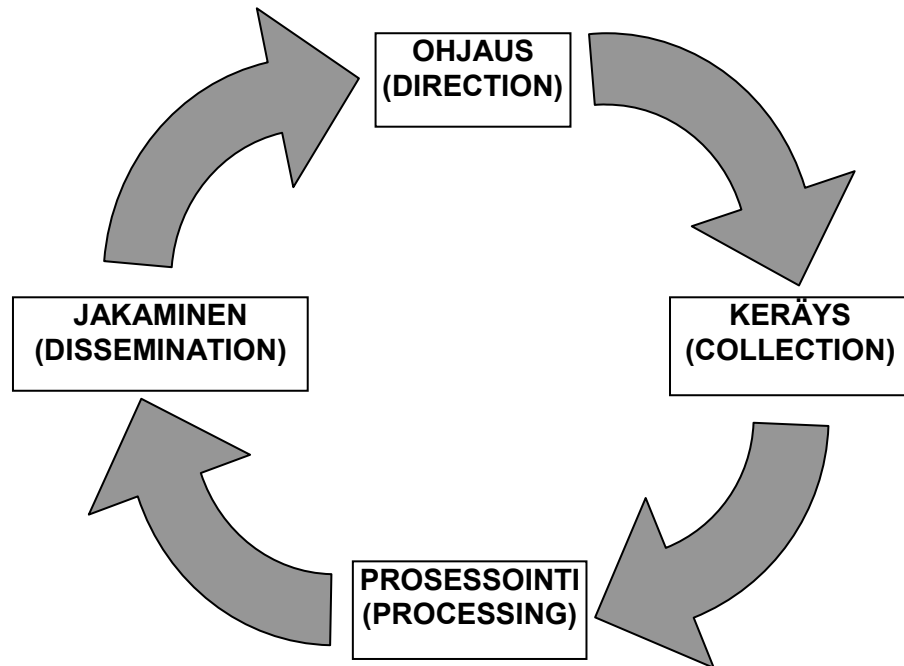
Tiedustelua on harjoitettu yhtä kauan kuin on käyty sotaakin. Tiedustelun operatiiviset mahdollisuudet sekä luonne ovat tosin muuttuneet vuosien saatossa yhteiskunnallisen muutoksen ja teknisen kehityksen myötä.<sup>92</sup> STAE 2020 mukaan, sanalla tiedustelu (intelligence) voidaan ymmärtää kolmea asiaa. Ensinnä sanalla tiedustelu voidaan tarkoittaa tietoa ja ymmärrystä, joka tukee päätöksentekoa ja operointia vastustajaa vastaan. Toiseksi sillä voidaan tarkoittaa tietoa, jolla pystytään turvaamaan omat turvallisuusintressit sekä varautumaan niitä kohtaaviin uhkiin ja kolmanneksi tiedustelu voi olla prosessi, jossa näitä tärkeitä tietoja pyydetään, kerätään, analysoidaan ja toimitetaan päätöksentekijöiden käyttöön. Valvonta (surveillance) tarkoittaa reaaliaikaista tai ainakin lähes reaaliaikaista toimintaa, jolla luodaan ja ylläpidetään kuvaa siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Valvontaa suoritetaan kaikilla tiedustelun keinoilla ja tiedot muodostavat tilannekuvan perustan kaikilla tasoilla. Valvonnalla saatuja tietoja täydennetään tiedustelun analysoimilla tiedoilla.<sup>93</sup>

Tiedustelu on kehittynyt viime vuosina nopeasti. Se on teknistynyt ja aikavaatimukset tehtävän saannista valmiiden johtopäätösten tuottamiseen ovat kiristyneet.<sup>94</sup> Nykypäivän tietoyhteiskunnassa tiedon saamista ei voida pitää kovinkaan suurena ongelmana, vaan ongelmana on olennaisen tiedon löytäminen kaiken informaation joukosta<sup>95</sup>. Tiedustelun päätarkoituksena on selvittää tietoja, joita vastapuoli ei haluaisi antaa tietoon. Harhautuksen havaitseminen, salaisuuksien etsiminen ja ylläpidettyjen hankkiminen ovat tiedustelun perimmäisiä tehtäviä, johon päästään ymmärtämällä vastapuolen tai kohteen ajatus- ja arvomaailma sekä toimintatapojen olemassaolo.<sup>96</sup> Tiedustelun tavoitteena on tuottaa vastustajan toiminnasta ja toimintaympäristöstä mahdollisimman oikea ja reaaliaikainen tilannekuva, jonka avulla pystytään ennakoimaan vastustajan tulevaa toimintaa ja antamaan ennakkovaroitus<sup>97</sup>. Lisäksi tiedustelun tavoitteena on vähentää päätöksentekoon liittyvää epävarmuutta<sup>98</sup>.

Tiedustelun tehtävänä on palvella johtamisen kaikkia tasoja. Tiedustelu voidaan jakaa kolmeen tasoon. Tasot ovat: strateginen, operatiivinen ja taktinen. Suurimmat erot tasojen välillä liittyvät tiedon laajuuteen ja näkökulmaan. Strateginen tiedustelu tukee luonnollisesti strategisen tason johtamista. Ne tekijät, jotka vaikuttavat maiden sotilaalliseen suorituskykyyn, heikkouksiin ja mahdollisiin toimintavaihtoehtoihin eri tilanteissa, ovat strategisen tason tiedustelun keskeisimpiä kiinnostuksen kohteita. Operatiivinen tiedustelu tukee operatiivisen tason johtamista, eli toisin sanoen operaatioiden johtoesikuntia. Operatiivisen tason tiedustelun pääkiinnostusaiheita on muun muassa operaation logistiikkaan vaikuttavat tekijät, alueelliset erityisolosuhteet ja maasto. Operatiivisen tason tiedustelujärjestelmä on kehitetty kuitenkin ennen kaikkea sodankäyntiin eikä kriisinhallintaan. Johtamisen alinta tasoa tukee taktinen tiedustelu, jonka päätehtävänä on tukea taktisen tason operaatioiden suunnittelua ja toteutusta. Taktisen tiedustelun kiinnostus kohdistuu pääasiassa osapuoliin mahdollisena uhkana ja esimerkiksi maaston vaikutuksiin.<sup>99</sup>

### 3.2 Tiedusteluprosessin vaiheet, tiedustelukehä ja tiedustelutieto

Tiedustelun keskeinen elementti on itse tiedusteluprosessi. Tässä tutkielmassa tiedusteluprosessi kuvataan nelivaiheisena mallina, tiedustelukehänä. Tiedustelukehä on esitetty kuvassa 9. Tiedustelukehä kuvaa prosessia, jossa tiedustelutoimintaa ohjataan, informaatiota hankitaan, informaatio prosessoidaan tiedustelutiedoksi ja tiedustelutieto jaetaan tarvitsijoille<sup>100</sup>. Myös tiedustelukehän on pelkistetty malli todellisuudesta johtamisprosessimallin tapaan, koska käytännössä kehän eri vaiheita ei aina voida erottaa toisistaan ja ne ovat osittain päällekkäisiä sekä ajallisesti erimittaisia. Tiedustelukehän vaiheita on koordinoitava komentajan päätöksentekoprosessin ja operatiivisten vaatimusten kanssa siten, että tiedustelulla olisi haluttu vaikutus operaation lopputulokseen.<sup>101</sup>



**Kuva 9.** Tiedustelukehä ja sen vaiheet<sup>102</sup>.

Tiedustelukehän ensimmäisessä vaiheessa eli ohjausvaiheessa (direction), määritetään tiedustelukysymykset, suunnitellaan käytettävät sensorit, raportointitavat ja aikamääreet, annetaan tarvittavat käskyt, valmistellaan tarvittavat tietopyynnöt ylemmälle johtoportaalle ja naapureille sekä valvotaan toiminnan tuottavuus. Organisaation toimintatasosta riippuen, kriisinhallintaoperaatiossa on yleensä ennalta määrätyt yleiset komentajan kriittiset tiedonsaantivaatimukset (Commander's Critical Information Requirements, CCIR), joihin vastaaminen ei vaadi välttämättä tiedustelutoimintaa. Ensimmäisenä tehdään tiedustelusuunnitelma (Collection Plan tai The Collection Coordination and Intelligence Requirements Management, CCIRM) ja selvitettävät tiedonsaantivaatimukset muotoillaan tiedustelukysymyksiksi (Primary Intelligence Requirements, PIR) ja tämän jälkeen täsmennetään alemmalla tasolla tarkemmiksi tiedustelukysymyksiksi (Specific Intelligence Requirements, SIR tai Information Requirements, IR). Mitä alemmalle organisaatiotasolle mennään, sitä yksityiskohtaisempia tiedustelukysymykset ovat.<sup>103</sup>

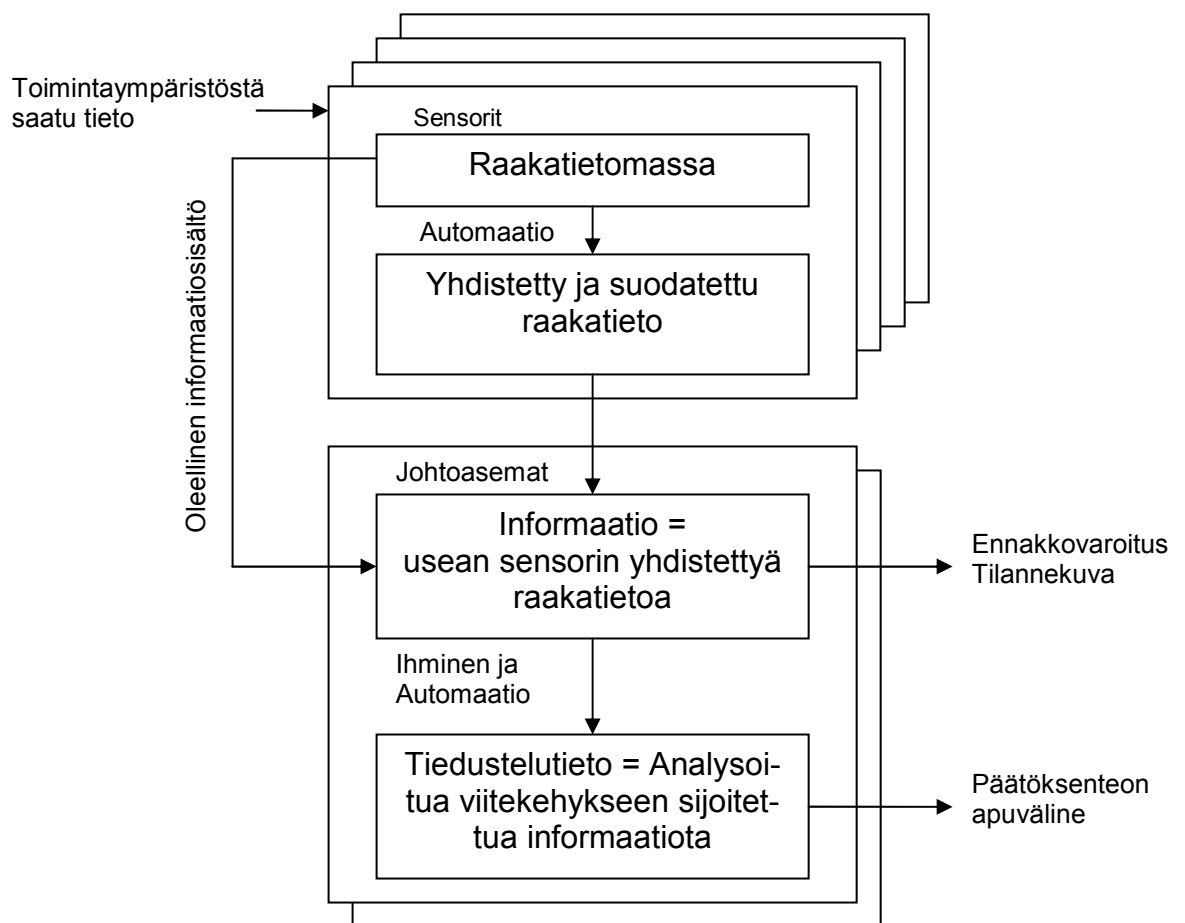
Tiedustelukehän toinen vaihe on tiedonhankintavaihe (collection). Siinä sensorit keräävät informaatiota ja raportoivat kerätyn informaation eteenpäin. Tiedonhankintaprosessi muodostuu toimintamenetelmien valinnasta, tehtäväkohtaisten tiedustelukysymysten suunnittelusta, tehtävätaktiikan suunnittelusta, tiedustelusta, käskytyksestä, tehtävän toteuttamisesta ja purkamisesta sekä hankitun tiedon raportoinnista.<sup>104</sup>

Prosessointivaiheessa (processing), eli tiedustelukehän kolmannessa vaiheessa, informaatio muutetaan tiedustelutiedoksi järjestämällä, arvioimalla, analysoimalla, yhdistämällä sekä tulkitsemalla saatu informaatio<sup>105</sup>. Järjestäminen muodostuu kaikkien raporttien vastaanottamisesta, ryhmittelystä ja kirjaamisesta. Tämän jälkeen saatu informaatio arvioidaan lähteen luotettavuuden ja tiedon uskottavuuden kannalta. Analysointivaiheessa järjestetystä ja arvioidusta informaatiosta erotetaan merkittävät faktat ja verrataan niitä jo olemassa olevaan informaatioon. Vertailusta tehdään johtopäätökset. Yhdistämisvaiheessa viedään analysointivaiheen päätelmät yhteen ja niistä tunnistetaan tiedustelutiedon hahmotelmat. Tämä vaihe prosessoinnissa on koko tiedustelukehän kriittisin. Prosessoinnin viimeisessä vaiheessa, eli tulkitsemisen vaiheessa, informaatiota ja tiedustelutietoa reflektoidaan jo olemassa olevaan tunnettuun tietoon.<sup>106</sup> Raakatiedon muuttuminen tiedustelutiedoksi on esitetty tämän alaluvun lopussa.

Tiedustelukehän viimeisessä vaiheessa, tiedonjakovaiheessa (dissemination), tiedustelutieto jaetaan sopivassa muodossa ja oikea-aikaisesti tiedon tarvisijoille. Tiedon kerääjän kannalta hänen tiedusteluprosessinsa päättyy tähän. Tämän jälkeen vastuu tiedon jakamisesta siirtyy tuettavalle organisaatiolle, joka päättää jakelusta tapauskohtaisesti. Tiedon jakaminen tapahtuu yleensä kirjallisesti tai graafisesti ja jakamisessa tulee ottaa huomioon sekä lähdesuoja että joukon omasuojan tarpeet. Kriittiset ja tärkeät tiedot voidaan nopeissa tilanteissa jakaa myös suullisesti ennen kirjallista raporttia ja joskus jopa ennen prosessointivaihetta. Tiedot jaetaan yleensä myös toimialateitä alayksiköille, naapureille ja ylemmälle johtoportaalle, jotta kaikilla olisi mahdollisuus huomioida uusi tieto omissa analyyseissään.<sup>107</sup> Jotta tiedusteluprosessi olisi mahdollisimman tehokas, on se aloitettava jo ennen operaatiota ja jatkettava ainakin operaation loppuun saakka. Tiedustelu avustaa komentajaa tai johtajaa joukkojen käytössä siten, että tehtävä pystytään suorittamaan mahdollisimman pienillä inhimillisillä ja poliittisilla tappioilla.<sup>108</sup>

Tieto on Ahvenaisen yksi sodankäynnin ulottuvuus<sup>109</sup> ja Riihijärven mielestä tieto voidaan taistelukentällä muuttaa ajaksi ja aika taas ennakoiviksi toimenpiteiksi<sup>110</sup>. Tiedustelujärjestelmä tuottaa kolmenlaista tietoa: 1. raakatietoa 2. informaatiota ja 3. tiedustelutietoa. Kun luonnehditaan tiedustelutietoa, on tehtävä selkeä ero raakatiedon, informaation ja tiedustelutiedon välillä. Tietojen muuttuminen raakatiedosta tiedustelutiedoksi on esitetty kuvassa 10. Tiedustelujärjestelmän sensorit, joita tässä

tutkimuksessa ovat HUMINT – toiminnan suorittajat, hankkivat raakatietoa toimintaympäristöstään. Raakatiedon massamaisen luonteen vuoksi, se on järjestettävä annettun tehtävän kannalta tarkoituksen mukaisesti. Järjestäminen tapahtuu joko ihmisen tai laitteen toimesta. Kun raakatiedot on saatu järjestettyä, prosessoidaan niitä suodattamalla ja yhdistelemällä. Raakatietokokonaisuus syntyy, kun järjestäminen, suodattaminen ja yhdistely on suoritettu. Tämän jälkeen raakatietokokonaisuus yhdistetään johtoasemalla informaatioksi, jonka jälkeen se siirtyy prosessin viimeiseen vaiheeseen, jolloin informaatio analysoidaan viitekehukseen sopivaksi tiedustelutiedoksi.<sup>111</sup>



**Kuva 10.** Tiedon kehittyminen raakatiedosta tiedustelutiedoksi<sup>112</sup>.

### 3.3 Tiedustelun jaottelu lähteen mukaan

Historian kirjoihin perehtyminen, matkakertomukset, sanomalehdet sekä kauppiaiden, taiteilijoiden ja matkamiesten haastattelut olivat johtamisen tueksi hankittavia ei-sotilaallisen tiedon lähteitä aina 1800-luvulle saakka. Samaan aikaan vakoilijat ja diplomaatit hankkivat tarkkaa sotilaallista tietoa muun muassa rautateistä, risteys-

tä, linnoituksista sekä vihollisarmeijan liikkeistä ja aikomuksista. Napoleonille tämä ei kuitenkaan riittänyt, vaan hänen aikanaan tiedustelulle asetettiin uusia vaatimuksia. Sanomalehtien analysoinnista ja seurannasta tehtiin systemaattisempaa ja tietoja pyrittiin hankkimaan yhä syvemmältä vihollisen alueelta. Menetelmiin lisättiin myös laittomuuksia, kuten muiden maiden diplomaattipostin lukemista. Lisäksi haastateltiin paikallisia asukkaita, vihollisarmeijan karkureita ja vankeja.<sup>113</sup>

Nykypäivänä tiedustelumenetelmät jaetaan eri kategorioihin sillä perusteella, minkälaisilta laveteilta tiedustelua suoritetaan ja minkälaiset sensorit tietoa keräävät. ISTAR (Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance) – järjestelmässä tiedustelu jaetaan viiteen kokonaisuuteen: OSINT (Open Source Intelligence), IMINT (Imagery Intelligence), MASINT (Measurement and Signature Intelligence), SIGINT (Signals Intelligence) ja HUMINT (Human resources Intelligence).<sup>114</sup> Välimäki luokittelee nämä kokonaisuudet lähteen perusteella edelleen kolmeen pääryhmään, joita ovat julkiset lähteet (open source), teknisin apuvälinein hankitut lähteet (technical source) ja ihmisiltä hankitut lähteet (human source)<sup>115</sup>. Vaikka ISTAR – järjestelmän mukainen luokittelu onkin uudempi kuin Välimäen käyttämä, tukeudutaan tässä tutkielmassa silti Välimäen jaotteluun, koska se luo riittävän eron lähteiden välille. Välimäen mukaiset pääryhmät sekä niiden sisältö ja keinovalikoima on esitetty seuraavissa alaluvuissa.

Edellä mainittujen pääryhmien lisäksi tiedusteluun kuuluu olennaisena osana myös vastatiedustelu (CI, Counterintelligence). Vastatiedustelun tarkoituksena on suojata omaa organisaatiota ja kerätä informaatiota. Vastatiedustelun kohteina ovat muun muassa vakoilu- ja muut tiedustelutoimenpiteet sekä sabotaasit ja salamurhat, joita esimerkiksi muut valtiot tai terroristit aikovat tehdä.<sup>116</sup> Vastatiedustelussa käytetään hyväksi kaikkia tiedustelun keinoja.

### 3.3.1 Julkisiin lähteisiin perustuva tiedustelu

Julkisiin lähteisiin perustuva tiedustelu (OSINT, Open Source Intelligence) kohdistuu kaikkien saatavilla olevaan tietoon, jota välitetään kirjallisesti, digitaalisesti tai puhutussa muodossa ja joka on saatavilla joko avoimesti tai rajoitetusti<sup>117</sup>. Tähän menetelmään kuuluvia lähteitä ovat muun muassa tiedotusvälineet, uutistoimistot, kirjalliset julkaisut sekä konferenssit<sup>118</sup>. Eri arvioiden mukaan 80-90 % tiedustelutiedoista tulee julkisista lähteistä<sup>119</sup>. OSINT lähteiden etuna sekä erona muihin tiedustelulähteisiin

voidaan siis pitää sen laajaa perustaa, joihin analyysit ja kokoelmat tukeutuvat. Tästä johtuen julkisista lähteistä saaduissa tiedoissa on harvemmin kriittisiä virheitä, mutta tietojen tarkkuus saattaa jäädä suhteellisen vajaaksi.<sup>120</sup> Julkisten lähteiden lisäetuna on se, että ne ovat kaikkien saatavilla. Näin ollen tietoja voidaan jakaa myös avoimesti eteenpäin tarvitsematta pelätä, että oman tiedusteluorganisaation kyky ja tehokkuus paljastuisivat.<sup>121</sup>

### 3.3.2 Teknisiin lähteisiin perustuva tiedustelu

Teknisiin apuvälinein toteutettavaa tiedustelua suoritetaan nimensä mukaisesti teknologiaa hyväksi käyttäen, jolloin tiedot perustuvat joko kohteiden heijastaman sähkömagneettisen spektrin tulkintaan tai valon ja lämmön perusteella muodostettavaan kuvaan.<sup>122</sup> Teknisiin apuvälinein hankittava tieto jaetaan lähteensä ja menetelmänsä perusteella lajeihin, joita ovat aiemmin mainitut SIGINT, IMINT ja MASINT. SIGINT eli signaalitiedustelu perustuu viestitiedusteluun (COMINT), elektroniseen mittaustiedusteluun (ELINT), tietoverkkotiedusteluun (e-SIGINT) ja vieraiden laitteiden tiedusteluun (FISINT)<sup>123</sup>. Esimerkkeinä mainittakoon, että viestitiedustelun tarkoituksena on siepata, paikantaa, analysoida ja seurata osapuolien radioliikennettä, kun taas elektroninen mittaustiedustelun sieppaa ja analysoi osapuolten radiolähetteitä, kuten tutkasignaaleja<sup>124</sup>. IMINT pohjautuu sekä ilmakehässä että sen ulkopuolelta suoritettavaan kuvaustiedusteluun<sup>125</sup>. Kuvaustiedustelulla saadut tiedot perustuvat kuvaustulosten vertailevaan ja yhdistelevään tulkintaan, jolloin pystytään havaitsemaan, paikantamaan ja tunnistamaan esimerkiksi osapuolten rakennelmia ja kalustoa. MASINT on tieteellistä ja teknistä tiedustelua, jonka tiedot perustuvat teknisiin välinein hankitun tiedon kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen analyysiin. Analyysi perustuu erilaisista järjestelmistä saatujen yksityiskohtien sekä ominaispiirteiden havaitsemiseen ja mittaamiseen, joiden perusteella eri järjestelmät voidaan tunnistaa.<sup>126</sup>

Kaikki edellä mainitut teknisiin apuvälinein suoritettavat tiedustelun lajit voidaan jakaa edelleen useaan pienempään ja yksityiskohtaisempaan alalajiin, mutta niiden tarkasteleminen ei ole tämän tutkielman kannalta tärkeää. Teknisiin apuvälinein pystytään hankkimaan suuria tietomassoja, mutta se asettaa toisaalta haasteita tietojen analysoinnille. Parhaiten teknisiin apuvälinein suoritettava tiedustelu soveltuu perustietokantojen luomiseen, teknisen suorituskyvyn arviointiin ja aserajoitussopimusten noudattamiseen, mutta toisaalta sillä ei voida selvittää esimerkiksi kohdevaltion poliitikkojen aikomuksia tai operatiivisia suunnitelmia.<sup>127</sup>

### 3.3.3 Ihmislähteisiin perustuva tiedustelu

Ihmislähteistä saatava tiedustelutieto käsittää kaikenlaisen ihmisten kautta hankittavan tiedon, jota kerätään tiedustelun kohteilta muun muassa käyttämällä ihmisiä havainnoitsijoina, haastattelijoina, tarkkailijoina ja tietojen välittäjinä. Ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon tiedonkeräysmenetelmiin liittyy olennaisena osana myös kontaktien luominen ja yhteydenpito paikallisiin viranomaisiin. Kontakteja luovat kohde- maahan sijoitetut asiamiehet. Kun toiminta pidetään avoimena, on se täysin laillista ja yleisesti hyväksyttävää, mutta mikäli tieto hankitaan salaisesti ja laittomin keinoin, muuttuu se vakoiluksi, jota voidaan pitää yleisesti tuomittavana toimintana. Vakoilun paljastuessa sen suorittajamaan julkisuuskuva ja uskottavuus laskevat merkittävästi. Laittomia keinoja ovat muun muassa lahjonta, uhkailu, kiristys ja värväys.<sup>128</sup>

Kriisinhallinnassa HUMINT- tietoa saadaan parhaiten kulkemalla väestön keskuudessa ja haastatteleamalla alueen siviilejä. Joidenkin tutkijoiden mukaan kriisinhallintaoperaation tärkein ja luotettavin tiedustelumenetelmä onkin HUMINT.<sup>129</sup> Ihmislähteisiin suuntautuvan tiedustelun avulla voidaan saada tietoa suunnitelmista, aikomuksista, päätöksistä, tutkimus- ja kehittämistoiminnasta, doktriineista, johtajista, koulutuksesta sekä moraalista<sup>130</sup>. Välimäen tutkimuksen mukaan YK:n sotilastarkkailijoina toimivat sotilaat tuottavat arvokasta tietoa paikallisista oloista ja tavoista, koska he elävät paikallisten keskuudessa<sup>131</sup>. YK:n sotilastarkkailijoihin voidaan tässä tutkielmassa tutkijan mielestä rinnastaa CIMIC- toimijat, joiden päätehtävänä on toimia yhteistyössä siviileiden kanssa. Neljännessä luvussa käsitellään ihmislähteistä saatavaa tiedustelutietoa tarkemmin.

### 3.4 Toimintaympäristön vaikutus käytettäviin tiedustelumenetelmiin

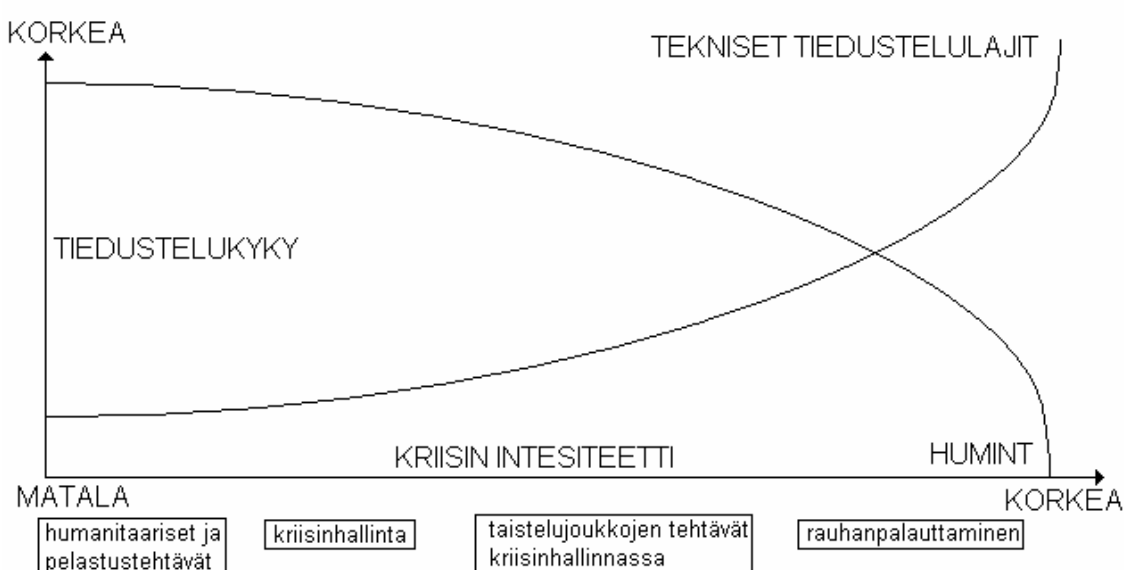
Niin kuin johtamisen toimintaympäristöjä käsittelevästä luvusta voidaan lukea, sotilaallinen toimintaympäristö jaetaan neljäksi lomittain asemoituvaksi toimintaympäristöksi. Kun tarkastellaan toimintaympäristöä tiedustelun näkökulmasta, voidaan havaita eri tiedustelumenetelmien sopivan toiseen toimintaympäristöön luontevammin kuin toiseen. Se, millaiset tiedustelumenetelmät kulloinkin sopivat parhaiten kuhunkin toimintaympäristöön, riippuu muun muassa kriisin tasosta ja intensiteetistä. On kuitenkin huomioitava, että parhaimman mahdollisen tilannekuvan saamiseksi kaikilla käy-



tettävillä menetelmillä on luonnollisesti paikkansa jokaisessa toimintaympäristössä. Sotilaalliset toimintaympäristöt on esitetty johtamisen toimintaympäristöjä käsittelevässä luvussa kuvassa 8.

Strategisen tason tiedustelua voidaan pitää enimmäkseen kokonaismaanpuolustuksen ja rauhanajan toimintaympäristössä tapahtuvana tiedusteluna. Strategisen tason päätöksiä tekevät poliittiset päättäjät sekä valtioiden ylin johto<sup>132</sup>. Yhdysvalloissa arvioitiin 1990-luvun alussa, että noin 90 % poliittisten päättäjien saamista tiedoista perustui julkisiin lähteisiin<sup>133</sup>. Toisaalta STAE 2020 mukaan vain signaalitiedustelulla voidaan saada strategista ennakkovaroituksen perustaa luovaa tietoa ja myös HUMINT palvelee strategista tiedustelua<sup>134</sup>.

Kanadalaisten doktriinin mukaan HUMINT on tehokkaimmillaan kriisinhallinnan toimintaympäristössä. Tämä johtuu siitä, että HUMINT:n avulla pystytään ymmärtämään paikallista väestöä, heidän kulttuuriaan ja tarpeitaan sekä näiden tekijöiden vaikutusta operaation toimintaympäristöön ja kokonaisuuteen. Teknisin tiedustelumenetelmin ei pystytä saamaan tietoa ihmisten aikomuksista sekä mielialoista ja toisaalta teknisin menetelmin on vaikea havaita esimerkiksi kevyesti aseistettuja terroristijoukkoja, jolla ei ole sellaista määrää kalustoa, joka voitaisiin teknisin menetelmin havaita.<sup>135</sup> Myöskään julkisiin lähteisiin perustuvaa tiedustelua ei voida kriisinhallinnan toimintaympäristössä pitää merkittävänä, koska alueet ovat usein alikehittyneitä ja tarvittavaa media- tai tiedotusvälineistöä ei ole. Julkisista lähteistä löydettävän tiedon määrä riippuu oleellisesti muun muassa siitä kohdemaa-ilmasta, josta tietoa halutaan<sup>136</sup>.



**Kuva 11.** HUMINT – toiminnan teho suhteessa kriisin tasoon<sup>137</sup>.

Sodan aikana tiedustelussa painottuu enimmäkseen teknisten järjestelmien tuottama tiedustelutieto sekä partiotiedustelulla suoritettava valvonta. Ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon merkitys kotimaassa on sodan aikana vähäisempää ja julkisissa lähteissä olevaan tietoon on suhtauduttava kriittisesti informaationsodankäynnin takia. Esimerkiksi maalilennokein pystytään havaitsemaan vastustajan ryhmyksiä ja tarvittaessa kohdistamaan alueelle asevaikutusta. Tiedustelutietoa pyritään kuitenkin hankkimaan myös sodan aikana kaikin mahdollisin keinoin, vaikka Yhdysvaltojen doktriinin mukaan tiedustelulla on merkittävämpi vaikutus operaation onnistumiselle kriisinhallinnan toimintaympäristössä kuin sodan aikana<sup>138</sup>.

## 4 IHMISLÄHTEISTÄ SAATAVA TIEDUSTELUTIETO

*”Ennakkotieto on syy siihen, että valistunut prinssi ja viisas kenraali lyövät vihollisen, koska tahansa he iskevätkin, ja heidän saavutuksensa ylittävät tavallisten ihmisten saavutukset. Ennakkotietoa ei saada hengiltä, ei jumalilta, ei aiemmista tapahtumista eikä laskelmista. Se on hankittava niiltä, jotka tuntevat vihollisen. Salaisia asiamiehiä on viittä tyyppiä. Ne ovat paikallinen agentti, salainen agentti, kaksoisagentti, uhrattava agentti ja vakoilija. Kun kaikkia viittä asiamiestyyppiä käytetään yhtä aikaa eikä kukaan tiedä niiden toimintatapoja, ne muodostavat ’Jumalaisen vyyhden’ ja ovat hallitsijan aarre.”*

- Sun Tzu

### 4.1 HUMINT – toiminnan taustaa

Vaikka HUMINT:a pidetään vanhimpana ja eniten käytettynä tiedustelulajina, saattaa siitä keskusteleminen olla silti vaikeaa. Arkikeskustelussa HUMINT saatetaan sekoittaa esimerkiksi strategisen tason poliittiseen tiedusteluun tai toisaalta pelkistetään tarkoittamaan kaikkien joukkojen suorittamaa yleistiedustelua. Molemmat määritelmät ovat tavallaan oikeita, mutta eivät anna kokonaiskuvaa HUMINT – toiminnasta. Yksi syy keskustelun vaikeuteen saattaa olla HUMINT käsitteen moniulotteisuus. Toisaalta lisähaasteen keskusteluun tuo se, että eri kansallisuuksilla ja tiedusteluyhteisöillä on omat määritelmänsä HUMINT – termin sisällöstä, jotka osaltaan johtuvat kansallisista perinteistä, toiminnan salaamisesta ja yleisesti vallitsevista mielikuvista toiminnan luonteesta.<sup>139</sup>

Suomessa yhtenäistä kansallista määritelmää HUMINT:lle ei vielä ole ja muutenkin asiaan perehtyneiden ihmisten määrä on suhteellisen pieni. Suomalaiset pitivät paikallisväestön kanssa käytyjä keskusteluja ja suhteiden luomista paikallisväestöön HUMINT – toimintana vielä 1990-luvun lopun kriisinhallintaoperaatioissa. Toiminnasta puuttui kuitenkin organisointi sekä järjestelmällisyys ja suhteet paikallisiin olivat yleensä henkilökohtaisia. Näin ollen henkilölähteitä ei myöskään siirretty eteenpäin. Lisäksi yhteydenpito oli pikemminkin satunaista tiedon keräämistä ja yhteistoimintaa, kuin järjestelmällistä tiedustelutoimintaa. Koska kansallista ohjeistusta ei vielä ole, on Suomi kehittänyt omaa HUMINT – toimintaansa lähinnä kansainvälisestä yhteistoiminnasta saatujen mallien mukaisesti kriisinhallintaoperaatioissa.<sup>140</sup>

Kansainvälinen yhteistyö Puolustusvoimien ja NATO- sekä EU- maiden välillä on kasvanut merkittävästi 2000- luvun aikana. Lisääntynyt yhteistoiminta ja yhteistoimintakyky edellyttävät kansainvälisen sotilasterminologian hallitsemista. Suomesta on suunniteltu lähetettäväksi perustettaviin EU:n taisteluosastoihin HUMINT – osastoja. Kokonaistoiminnan ohjeistamista, koulutusta, kehittämistä ja kansainvälistä yhteistyötä vaikeuttaa kuitenkin kansallisen määritelmän puute. Toimintaa on Puolustusvoimissa pyritty kehittämään ja ensimmäinen operatiivisen tason HUMINT – kurssi järjestettiin Pääesikunnan erikoiskursseilla vuoden 2005 keväällä. Pääesikunnan tiedusteluosasto on myös laatinut ensimmäisen kansallisen HUMINT – toimintaa käsittelevän ohjeistuksen vuonna 2005.<sup>141</sup> Tätä ohjeistusta ei ole kuitenkaan huomioitu tässä tutkielmassa.

#### 4.2 HUMINT – toiminta doktriinien mukaan

HUMINT – toiminta määritellään hieman eri tavalla kaikissa doktriineissa. NATO:ssa HUMINT määritellään tiedustelulajiksi, jossa hankittu tieto on saatu ihmisten keräämästä ja ihmisiltä hankitusta informaatiosta<sup>142</sup>. NATO:n määritelmän mukaan, kaikki joukkojen suorittama tiedustelu sisältyy HUMINT- kategoriaan, mikäli tiedon lähteenä on ihminen. Kanadalainen doktriini määrittelee HUMINT:n lähes samalla tavalla kuin NATO:n doktriini<sup>143</sup>. Kanadalaiset katsovat doktriinissaan määritelmän vaativan kuitenkin tarkennusta, jotta HUMINT – prosessin tärkeys kokonaistiedustelulle voidaan täysin ymmärtää<sup>144</sup>.

Yhdysvaltalaiset määrittelevät HUMINT:n kaikkein tarkimmin. Yhdysvaltalaisen määritelmän mukaan HUMINT – tiedot on peräisin HUMINT – tiedonkerääjältä, joka on informaatiota kerätessään käyttänyt hyväkseen joko henkilölähdettä tai henkilöön liittyvää asiakirjaa<sup>145</sup>. Yhdysvaltain maavoimien tiedusteluohjesäännössä HUMINT on tarkemmin määritelty vielä toimeksi, jota suorittaa koulutettu HUMINT – tiedonkerääjä ja tiedot on hankittu ihmisiltä tai erilaisista medialähteistä, jolloin pystytään selvittämään vastustajan yksiköt, aikomukset, kokoonpanot, vahvuudet, näkemykset, taktiikka, kalusto, henkilöstö ja toimintakyky<sup>146</sup>. Tässä tutkielmassa HUMINT – toimijoilla tarkoitetaan NATO:n määritelmän mukaisia toimijoita, jolloin HUMINT – toimijoiksi katsotaan kuuluvan myös CIMIC – toimijat.

### 4.3 Ihmislähteistä saatavan tiedon lähteet

Puhuttaessa ihmislähteistä saatavasta tiedustelutiedosta, mahdollisten tietolähteiden määrää on valtava, koska lähteinä voivat toimia periaatteessa lähes kaikki henkilöt. Lähteet voivat olla yhtä hyvin ystävämielisiä kuin vastustajia tai neutraaleja henkilöitä. Potentiaaliset lähteet voivat olla eri-ikäisiä, omata erilaisen uskonnollisen ja etnisen taustan tai he voivat olla poliittisista, ammatillisista ja taloudellisista ryhmistä olevia henkilöitä.<sup>147</sup>

Lähteet voidaan erotella yhteyden pidon perusteella kolmeen eri tasoon:

1. tason lähteet ovat kertatapaamisen lähteitä
2. tason lähteet ovat säännöllisen tapaamisen lähteitä
3. tason lähteet ovat muodollisia kontakteja

Lähteiden jakaminen eri tasoihin on tarkoituksenmukaista enimmäkseen varsinaisten lähdeoperaatioiden kannalta. Kaikkia muita paitsi ensimmäisen tason lähteitä voidaan tavata rajaton määrä, kunhan heidät on rekisteröity ensimmäisen tapaamisen jälkeen. Lähteiden rekisteröinnillä pyritään välttämään eri toimijoiden päällekkäistä tapaamista samojen lähteiden kanssa ja estämään samasta lähteestä saadun tiedon kertautuminen eri toimijoiden raportoimana.<sup>148</sup>

#### Tason 1 lähteet

Ensimmäisen tason lähteet ovat henkilöitä, jotka tavataan ainoastaan kerran. Esimerkkinä tällaisesta lähteestä voidaan pitää henkilöä, joka on matkustaessaan kulkenut joukon vastualueen läpi. Heiltä saatua tietoa ei voida arvioida itsenäisesti, mutta tietoa voidaan pyrkiä varmentamaan muilta HUMINT lähteiltä tai tiedustelulajeilta saatavalla tiedolla. Mikäli lähde tavataan uudelleen ja häneltä saadaan arvokasta tietoa, häntä voidaan pitää kehittyvänä lähteenä.<sup>149</sup>

Pakolaiset, siirtolaiset ja pakkosiirretyt henkilöt ovat myös erinomaisia tiedonlähteitä, varsinkin jos he tulevat alueelta, joka on omille joukoille kiellettyä aluetta. Erilaiset sopimukset, voimankäytönsäädökset ja lainsäädäntö voivat estää heidän käyttönsä HUMINT – henkilöstön lähteinä, mutta tällöin HUMINT – henkilöstö voi toimia yhteistyössä CIMIC – henkilöstön kanssa. Tämä lähdeyhmä kuuluu myös yleensä ensimmäisen tason lähteisiin, mutta mikäli mahdollista, heitä voidaan käyttää myös pidempiaikaisina lähteinä.<sup>150</sup>

Myös lähestyvät lähteet (Walk-in) luokitellaan tason 1 lähteiksi. Tällaisia lähteitä ovat henkilöt, jotka oma-aloitteisesti ottavat yhteyden omiin joukkoihin, tarjoten arvokasta tietoa. Lähestyviin lähteisiin on suhtauduttava kuitenkin varauksella, koska kyseessä saattaa olla myös vastustajan tiedonkeruuyritys. Lisäksi informaatio on luokiteltava ja kohde arvioitava huolellisesti. Informaation luokittelun jälkeen, haastattelija tekee päätöksen, onko hänellä valtuuksia kerätä kyseessä olevaa tietoa. Esimerkiksi mikäli kohde ilmoittaa rikoksesta, on hänet ohjattava oikean organisaation puheille. Mikäli lähteet ovat aidosti lähestyneet joukkoa, on lähteitä suojattava aina tarpeellisia keinoja käyttäen. Lähestyvien lähteiden arviointiprosessissa on käytettävä aina ennalta laadittua systemaattista haastattelusuunnitelmaa, pyrittävä paljastamaan huijaus ja varmennettava saatu tieto muista lähteistä.<sup>151</sup>

## Tason 2 lähteet

Toisen tason lähteitä ovat henkilöt, joita tavataan jatkuvasti. Tason 2 lähteiltä saadaan tietoa, joilla pystytään vastaamaan tiedustelukysymyksiin. Tällaisia tason 2 lähteitä ovat muun muassa paikallistyöntekijät ja muita kansallisuuksia olevat työntekijät, jotka ovat joko kohdevaltion kansalaisia tai muita kansallisuuksia. Nämä lähteet ovat varsin hyödyllisiä tiedonlähteitä esimerkiksi paikallisten asenteiden tai muiden tapahtumien kannalta. Mikäli joukkojen kanssakäymistä paikallisväestön kanssa on opeeraatiossa rajoitettu, voi näiltä lähteiltä saatu tieto olla omasuojan kannalta hyvinkin merkittävää.<sup>152</sup>

Muita toisen tason lähteitä ovat muun muassa omat joukot, jotka normaaleja tehtäviään suorittaessa ovat vuorovaikutuksessa paikallisväestön kanssa. Tällaisia joukkoja ovat esimerkiksi lääkintä- ja pioneerijoukot sekä siviili- ja sotilasyhteistyön joukot. Yhdysvaltalaisien mukaan omat joukot ovat vähiten hyödynnetty lähderyhmä HUMINT –toiminnassa, mutta joukkoja tulisi haastatella aina tarpeen mukaan.<sup>153</sup>

Virallinen yhteydenpito (liaison) joko omiin, monikansallisiin tai kohdevaltion sotilais- ja siviiliviranomaisiin sekä kansalaisjärjestöihin (NGO, Non-Governmental Organisation) antaa myös mahdollisuuden kerätä tiedustelua kiinnostavaa informaatiota.<sup>154</sup> Välimäen mukaan kansalaisjärjestöjen käyttämisessä tietolähteenä tulee kuitenkin ottaa huomioon niiden varsinainen tehtävä ja koulutus havainnoitsijoina. Nämä lähteet palvelevat ensisijaisesti tiedusteluprosessia eikä johtamisprosessia.<sup>155</sup> HU-

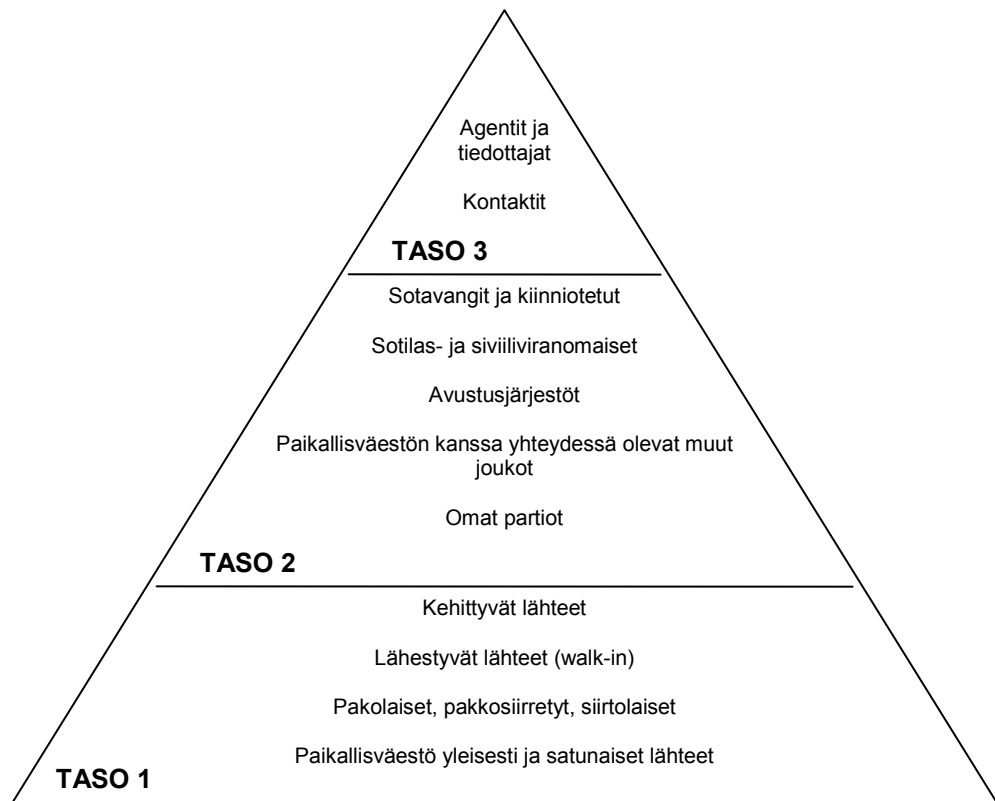
MINT – henkilöstö voi yhteistoiminnan avulla kuitenkin toteuttaa operaatioiden koordinoitua, tiedonkeruuta ja kartoittaa uusia mahdollisia lähteitä. Myös yhdysvaltalaisen doktriinin mukaan on huomioitavaa, että yhteistoiminnan avulla saatu tieto saattaa olla ”virallisen linjan mukaista”, eikä se siksi pidä aina paikkaansa tai ole tarkkaa. Yhteistoiminnassa saadut kontaktit ja lähteet kuuluvat myös tason 2 lähteisiin.<sup>156</sup>

Myös Kiinniotetut henkilöt ovat toisen tason lähteitä. Kiinniotetut ovat usein erinomaisia tiedonlähteitä. Voimankäytönsäädökset, sopimukset ja lainsäädäntö luovat rajoitukset kiinniotettujen kuulustelulle. Mikäli kiinniotettuja ei päästä itse kuulustelemaan, voi olla hyödyllistä olla kuulusteluissa mukana, omien tai paikallisviranomaisten suorittaessa itse kuulustelun. Jos tilanne sallii, voidaan kuulusteltavalle esittää kysymyksiä tai pyytää myöhemmin kuulustelusta pöytäkirjoja.<sup>157</sup>

### Tason 3 lähteet

Kolmannen tason lähteitä ovat henkilöt, jotka ovat antaneet suostumuksensa HUMINT – henkilöstön tapaamisiin ja yhteistoimintaan heidän kanssaan. Tason 3 lähteitä käytetään hyväksi haluttaessa erityisesti tiedustelua kiinnostavaa tietoa. Lähteen ja HUMINT – henkilöstön välinen suhde pyritään pitämään salassa, vaikka tapaamiset suoritetaankin avoimesti. Tiedot tapaamisista ovat rajoitettuja ja HUMINT – henkilöstö käyttää tarvittavia keinoja suojellakseen suhdettaan kontaktiin. Kolmannen tason lähteet ovat varsinaisten HUMINT – lähdeoperaatioiden lähteitä.<sup>158</sup>

Lähteet voidaan HUMINT – toiminnan kannalta kuvata pyramidina. Pyramidi koostuu tiedon määrän, saatavilla olevan tiedon arvon ja tiedon arvosta johtuvan lähteen salattavuuden perusteella. Alimpana pyramidissa on lähteet, jotka ovat määrältään suurin ryhmä, mutta saatu tieto on hyvin yleisluontoista eikä lähteen suojaamiseen ole erityistä syytä. Ylimpänä taas HUMINT – lähdeoperaatioiden lähteet, joiden lähdesuoja on myös korkea.<sup>159</sup> HUMINT – toiminnan lähteet kriisinhallinnan toimintaympäristössä on esitetty kuvassa 12.



**Kuva 12.** HUMINT – pyramidi kriisinhallinnan toimintaympäristössä<sup>160</sup>.

#### 4.4 Ihmislähteistä saatavan tiedon kerääjät

Ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon kerääjät voidaan jakaa kahteen ryhmään: tiedusteluhenkilöstöön ja tavanomaiseen henkilöstöön. HUMINT – osastoissa (Field HUMINT Team, FHT) sekä HUMINT – tiedon hallinnointi-, analysointi- ja tiedonjakamiseen erikoistuneissa osissa voi toimia ainoastaan HUMINT – koulutuksen saanut henkilöstö. Tavanomainen henkilöstö koostuu joukkojen muusta henkilöstöstä, jotka ovat vuorovaikutuksessa paikallisväestön kanssa. Jaottelun tarkoituksena on muodostaa tiedustelukehän vaiheiden mukaisesti koordinoitu HUMINT- toimintakyky, joka tukee operaatiota.<sup>161</sup> HUMINT – ja vastatiedusteluhenkilöstö vastaavat HUMINT – tiedon keräämisestä ja prosessoinnista yhdysvaltalaisen HUMINT – ja vastatiedusteluoppaan mukaan, mutta myös muiden joukkojen keräämällä informaatiolla on suuri merkitys kokonaistilannekuvan luomisessa yhdysvaltalaisen HUMINT – ja vastatiedusteluoppaan mukaan. Mikäli toimintaa ei jatkuvasti koordinoita ja tehdä yhteistyötä muiden joukkojen kanssa, menetetään tilannekuvan kannalta arvokasta tietoa. Muita joukkoja ovat muun muassa tavanomaiset partiot, sotilaspoliisit, PSYOP -



(Psychological Operations) joukot, kaukotiedustelu ja erikoisjoukot sekä CIMIC – toimijat.<sup>162</sup>

Tavanomaisten joukkojen partiot suorittavat tehtäviään asutuilla alueilla ja voivat näin havaita asioita, joita muilla sensoreilla ei välttämättä pystytä havaitsemaan. Yhdysvaltalaiset käyttävät ennalta määrättyä raportointikaavaa, joka tuottaa runsaasti tarkkaa informaatiota vastuualueelta. Partioiden jälkeen tehtävistä raporteista ja purkuhaastatteluista (debriefing) saadaan arvokasta tietoa vastuualueen tilanteesta ja tietojen avulla pystytään mahdollisesti vastaamaan tiedustelukysymyksiin.<sup>163</sup>

Sotilaspoliisit ovat joukon omasuojan (force protection) kannalta vastuualueen avaintekijöitä. He tuntevat joukon vastuualueen hyvin, koska suorittavat sillä jatkuvasti jalka- ja ajoneuvopartiointia. Lisäksi sotilaspoliisit ovat kanssakäymisessä paikallisten asukkaiden kanssa miehittämillään tarkastus- ja liikenteenvalvontapisteillä. Kohdattujen henkilöiden ja havaittujen tilanteiden perusteella voidaan saada tietoa tiedustelukysymyksiin sekä omasuojatietoa.<sup>164</sup>

PSYOP – joukot arvioivat omien ja vastustajan psykologisten operaatioiden tehokkuutta haastatteleamalla vastuualueella olevia siviilejä, jonka jälkeen komentaja käyttää näitä tietoja edelleen arvioidessaan informaatio-operaatioiden tavoitteiden toteutumista. PSYOP – joukot keräävät tietoa muun muassa poliittisista ja sosiaalisista aiheista, jonka jälkeen julkaisevat raportteja, jotka perustuvat ainakin osaltaan paikallisväestön kanssa käytyihin keskusteluihin.<sup>165</sup>

Pitkäaikaisten ja hienovaraisuutta vaativien kohteiden tarkkailuun käytetään yleensä kaukotiedustelun joukkoja. Näillä tiedoilla voidaan tarkentaa ja varmentaa muilla keinoilla hankittua tietoa. Vaikka erikoisjoukkojen päätehtävänä ei olekaan HUMINT – tiedon kerääminen, on heillä kuitenkin usein muita kerääjiä paremmat mahdollisuudet päästä kanssakäymiseen vastuualueensa ihmisten kanssa. Tällöin heidän havaintonsa paikallisväestön toiminnasta ja vuorovaikutus heidän kanssaan mahdollistaa tiedonhankinnan, jonka avulla voidaan myös vastata tiedustelukysymyksiin.<sup>166</sup>

CIMIC – henkilöstö on päivittäisessä kanssakäymisessä monien alueella toimivien eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien kanssa. CIMIC – henkilöstön liittämistä aktiivisiin tiedonkeräysoperaatioihin tulisi kuitenkin välttää, koska sillä saattaa olla vaikutuksia heidän varsinaisen tehtävän suorittamiseen. CIMIC – ja HUMINT – toimijoiden pitäisi

siitä huolimatta pystyä toimimaan yhteistyössä ja suorittaa säännöllisesti purkuhaastatteluja, joiden avulla voidaan vastata tiedustelukysymyksiin ja omasuojan kannalta oleellisiin kysymyksiin.<sup>167</sup> Tämän tutkielman viitekehyksessä CIMIC – toimijoiden katsotaan kuitenkin kuuluvan ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon kerääjiin, vaikka tiedustelutiedon kerääminen ei olekaan CIMIC – toimijoiden päätehtävä.

## 5 CIMIC – TOIMINTA

*”Koska ei ainoallakaan ihmisellä ole luonnollista käskyvaltaa kaltaiseensa nähden ja koska voima ei synnytä oikeutta, jäävät siis sopimukset kaiken laillisen käskyvallan perustukseksi ihmisten keskuudessa.”*

- Jean-Jacques Rousseau

### 5.1 CIMIC – toiminnan taustaa

CIMIC – toiminnan nykyiset periaatteet on määritelty NATO:ssa 1990-luvun alusta lähtien. Tämän järjestelmän luomiseen ovat vaikuttaneet suurimmaksi osaksi ne kokemukset, joita ennen kaikkea yhdysvaltalaiset sotilaat ovat saaneet aiemmista sota-toimista ja sen jälkeen kriisinhallintaoperaatioista. Varsinkin operaatiot, kuten Somalia, ovat opettaneet länsiliittoumaa ja muokanneet niiden suunnittelijoiden käsitystä tällaisten operaatioiden luonteesta. Tästä huolimatta CIMIC ei rajoitu ainoastaan kriisinhallintaoperaatioihin, vaan sillä on merkitystä monenlaisessa sotilaallisessa toiminnassa.<sup>168</sup>

Ennen CIMIC käsitteen vakiintumista nykyiseen muotoonsa, siviilien ja sotilaiden välinen kanssakäyminen ja yhteistyö toteutettiin kulloinkin olemassa olevilla joukoilla, jotka eivät millään tavalla olleet erikoistuneet tällaiseen toimintaan. Yksinkertaisimmillaan siviili-sotilasyhteistyö on ollut joukkojen spontaania yhteistyötä ja yhteydenpitoa paikallisen väestön sekä sen eri organisaatioiden kanssa. Näin ollen CIMIC – toimintaa voidaan pitää lähes yhtä vanhana kuin itse asevoimia, mutta toiminnasta saadut myönteiset tai kielteiset tulokset ovat usein riippuneet tilanteesta, olosuhteista ja henkilöistä. Näin on siis ajoittain saatu arvokasta tietoa väestön mielialoista ja toiveista sekä joskus jopa tukea ja suoranaista tietoa vastustajan tai vihamielisesti suhtautuvien ryhmien toiminnasta.<sup>169</sup>

Liittouman komentajilla katsotaan NATO:ssa olevan sellaisia moraalisia ja lakeihin perustuvia velvollisuuksia operaatioalueensa siviilejä kohtaan, jotka eivät riipu poliittisesta ja sotilaallisesta tilanteesta, vaan ne voidaan täyttää ainoastaan toimimalla yhteistyössä alueen siviilihallinnon ja NATO:oon kuulumattomien kansainvälisten toimijoiden kanssa. Lisäksi yhteistyötä tarvitaan, jotta saadaan käyttöön esimerkiksi paikallisia resursseja. Jossain vaiheessa komentajien tulee myös pystyä helpottamaan

siirtymistä poikkeusolojen jälkeen takaisin normaaliin siviilihallintoon. Tällaisissa tapauksissa kriisialueella yhdistyvät siis velvollisuus ja hyöty.<sup>170</sup>

Puolustusministeri perusti Suomessa 15.1.1998 työryhmän, jonka tehtävänä oli CIMIC – toiminnasta saatujen kokemusten perusteella suunnitella kriisinhallintatoimi-alueen hallinnonalat kattava johtamisen yhteistoimintakoulutus. Tämän työryhmän esityksestä Suomen ensimmäinen siviili-sotilasyhteistyötä kansainvälisissä kriisinhallintaoperaatioissa käsittelevä kurssi järjestettiin talvella 1999. Kurssi oli työryhmän työskentelyn selkeä tulos, vaikka myöhemmin työryhmän lausunnoista ja kurssin tavoitteista huomattiin, ettei CIMIC – toimintaa oltu ymmärretty täysin oikein. Työryhmä piti tärkeänä kurssien järjestämistä, osana kansainvälisen kriisinhallintavalmiuden ylläpitoa ja kehittämistä, mutta esitti, että pitopaikkaa vaihdettaisiin poliisi-, pelastus- ja sotilasviranomaisien koulutuslaitosten kesken. CIMIC – toiminta on kuitenkin puhtaasti sotilasorganisaatioon kuuluva termi ja sen osapuoliksi tarvitaan sekä sotilaita että siviilejä. Mikäli vastaavanlaista yhteistoimintaa suoritetaan siviiliorganisaatioiden kesken, sitä ei katsota CIMIC – toiminnaksi.<sup>171</sup>

Toinen kansallinen CIMIC – toimintaa käsittelevä kurssi toteutettiin Maanpuolustuskorkeakoulun johtamana kesällä 2000. Kurssi oli ohjeistettu Pääesikunnan kansainvälisen osaston toimesta. Ohjeistuksessa korostettiin nimenomaan kurssin keskittymistä siviili-sotilasyhteistyöhön ja siinä tehtiin selkeä ero CIMIC – toiminnan ja siviilikriisinhallinnan sekä pelastuspalvelun välillä. Kun Suomi ilmoitti antavansa EU:n kriisinhallintajoukkojen käyttöön CIMIC – komppanian, järjestäjät katsoivat, että sillä on suuri merkitys kurssin järjestämiselle. Lisäksi yhteistoimintaa käsittelevän kurssin järjestämistä pidettiin tarpeellisena, koska kriisinhallintaoperaatiot muuttuvat yhä moniulotteisemmiksi.<sup>172</sup>

## 5.2 CIMIC – toiminta doktriinien mukaan

CIMIC määritellään NATO:n AJP-9 doktriinissa operaatiota tukeviksi voimavaroiksi, järjestelyiksi ja toimenpiteiksi, joiden avulla edistetään yhteydenpitoa, koordinointia sekä yhteistyötä NATO – komentajan ja siviiliväestöryhmien välillä. Siviiliväestöön lasketaan kuuluvaksi kansalliset ja paikalliset viranomaiset sekä kansainväliset, kansalliset ja hallitusten ulkopuolisetkin organisaatiot ja toimistot.<sup>173</sup>

Kaikki NATO:n 2000- luvulla julkaistut CIMIC – toimintaa ohjaavat doktriinit (AJP-9), ovat sisällöllisesti lähes samanlaisia kuin vuonna 2000 julkaistu ensimmäinen uusi siviilien ja sotilaiden välistä yhteistoimintaa ohjaa doktriini. Vuosien 1997 – 2000 välillä doktriinista julkaistiin neljä erillistä luonnosta, ennen vahvistettua versiota. Julkaistu doktriini perustuu MC 411:een (Civil Military Relations), joka käsittelee yhteistoimintaa lähinnä strategisella tasolla, kun taas AJP-9 käsittelee yhteistoimintaa enemmänkin operatiivisella tasolla. AJP-9 doktriini on muovautunut nykyiseen muotoonsa lähinnä Bosnian operaatiosta saatujen kokemusten perusteella.<sup>174</sup>

AJP-9 doktriini on laadittu siten, että se kattaa sekä toimenpiteet viidenteen artiklaan kuuluvista että siihen kuulumattomista operaatioista. Doktriinissa on keskeistä CIMIC – toiminnalla hankittava tuki sotilasoperaatiolle, jota voidaan pitää elintärkeänä tukena, koska liittokunnan joukot toimivat oman maantieteellisen alueensa ulkopuolella. Doktriini käsittelee myös yhteistoimintaa muiden kansainvälisten organisaatioiden sekä paikallisen väestön kanssa. Lisäksi doktriinissa on maininta yhteiskunnan jälleenkäynnästyksen tarpeesta, mutta sen merkitystä sotilaallista läsnäoloaikaa lyhentävänä toimenpiteenä ei ole huomioitu.<sup>175</sup>

### 5.3 CIMIC – toiminnan perusteet

Niillä alueilla, joissa CIMIC – toimintaa suoritetaan, on toiminnan viitekehyksenä usein monimuotoinen kriisi. Tällaiselle kriisille on ominaista muun muassa valtiorakenteen- ja hallinnon hajoaminen, aseellinen konflikti, väkivalta siviilejä kohtaan, pakolaisongelmat sekä kriisin pitkä kesto. Yleensä jokaisen tapauksen taustalla on omat yksilölliset ongelmansa, jotka on otettava huomioon suunniteltaessa tulevaa toimintaa. Myös siviilikomponentin koostumus vaikuttaa suurelta osin tähän toimintaan.<sup>176</sup>

Merkittävää kriisinhallintaoperaatioon osallistuvan joukon toiminnassa on sen asiallinen suhtautuminen ja käyttäytyminen vuorovaikutustilanteissa paikallisen väestön kanssa. Näin toimimalla parannetaan joukon toimintaedellytyksiä huomattavasti ja paikalliselta väestöltä on mahdollisuus saada sellaista informaatiota esimerkiksi väestön sisäisistä jännitteistä tai paikallisen väestön suhtautumisesta omiin joukkoihin, joita ei muista lähteistä saada. Tämä tekijä kannattaa huomioida jo operaation suun-

nitteluvaiheessa. Myös koulutusvaiheessa tulisi opettaa paikalliset tavat ja tottumukset sekä niiden huomioon ottaminen omia tehtäviä suoritettaessa.<sup>177</sup>

CIMIC – toiminta kuuluu osaksi sotilasorganisaation suorittamaa operatiivista toimintaa, jolla hankitaan omalle joukolle tehtävän toteuttamiseen ratkaisevasti vaikuttavia tietoja esimerkiksi toiminta-alueesta, kansainvälisestä siviiliyhteisöstä, alueen viranomaisista sekä väestöstä. Kriisinhallintaoperaation sotilaskomponentti järjestää CIMIC – toiminnan keinoin tukensa siviilikomponentille, jotta tavoitteet saavutettaisiin osana operaation kokonaispäämäärää. Keskeisimpänä tavoitteena on, että alueella saavutetaan sellaiset olosuhteet, että sotilaskomponenttia ei enää tarvita ja sotilasjoukot voidaan vetää pois alueelta.<sup>178</sup>

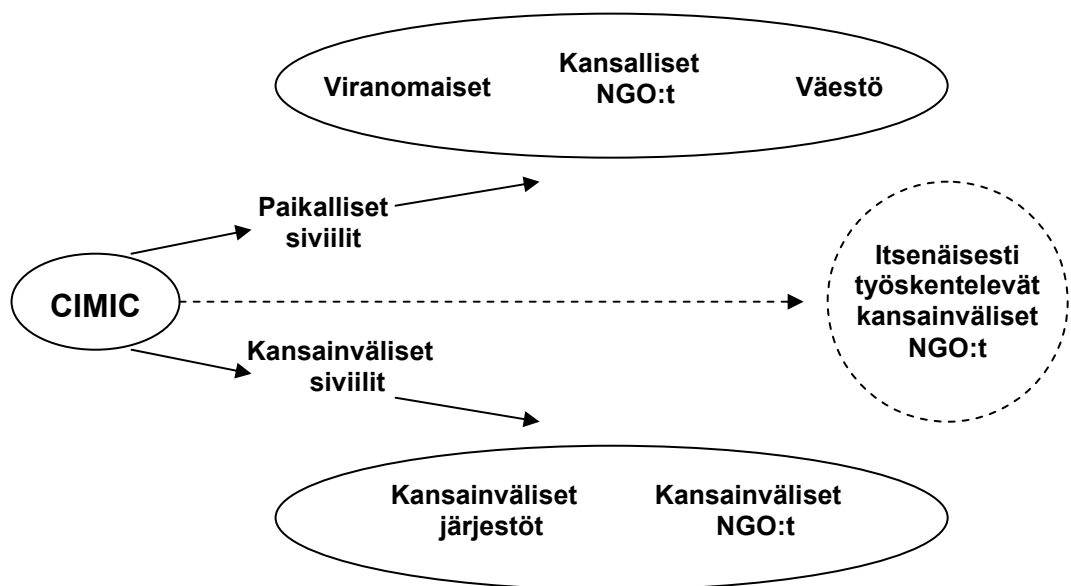
Sotilasorganisaatio sovittaa itsensä CIMIC – toiminnan keinoin yhdeksi kriisinhallintaoperaation toimivaksi kokonaisuudeksi, joka ottaa muut toimijat huomioon. Yleiskäsitys CIMIC – toiminnasta on, että toimialan tärkein tehtävä on yhteiskunnan kokonaiskehitystä tukevien projektien toteutus, vaikka se on todellisuudessa vain hyvin pieni osa käytännön CIMIC – toimintaa. Projektien toteuttaminen on näkyvä tulos onnistuneesta yhteistoiminnasta ja niitä suorittamalla sotilasorganisaatio tukee kokonaistavoitteiden saavuttamista. Projekteilla on myös välillinen vaikutus omalle toiminnalle ja joukoille, koska niiden avulla on mahdollisuus saada positiivista julkisuutta, joka taas lisää joukkojen turvallisuutta. Siksi olennaisena osana CIMIC – toimintaan liittyy aktiivinen alueen väestöön kohdistettu tiedottaminen.<sup>179</sup>

Kun kriisinhallintajoukko siirtyy operaatioalueelle, on tarkoituksen mukaista muodostaa välittömästi yhteistoimintaedellytykset paikallisen hallinnon kanssa. Niitä tulee myös ylläpitää oikealla tiedottamisella ja säännöllisillä tapaamisilla. Kun yhteistoimintaa paikallisen hallinnon kanssa tarkastellaan kriisinhallintajoukon näkökulmasta, toiminnan kaksi tärkeää tavoitetta on omien toimintamahdollisuuksien ylläpitäminen ja parantaminen sekä alueellisten olosuhteiden parantaminen.<sup>180</sup>

Hyvä ja toimiva suhde paikalliseen hallintoon on tärkeä tekijä tarkasteltaessa kriisinhallintajoukon toimintaedellytyksiä operaatioalueella. Kriisinhallintajoukko voi omalla toiminnallaan vaikuttaa suuresti siihen, millaisessa toimintaympäristössä se suorittaa ja toteuttaa käskettyjä tehtäviään. Kun luottamus on molemminpuolista, paranevat kriisialueen olojen kehittymisen ja normalisoitumisen edellytykset huomattavasti.<sup>181</sup>

#### 5.4 CIMIC – toiminnan yhteistoimintaosapuolet

CIMIC – toiminnassa siviilikomponentti jakautuu erilaisiin ryhmiin. Pääryhmiä on kaksi, paikalliset siviilit ja kansainväliset siviilit. Pääryhmät jaetaan edelleen alaryhmiin, joissa paikallisiin siviileihin kuuluu viranomaiset, alueen asukkaat ja kansallisten kansalaisjärjestöjen edustajat. Kansainvälisten siviilien ryhmän muodostavat kansainvälisten järjestöjen edustajat ja kansainvälisten kansalaisjärjestöjen edustajat, jotka toimivat osana kansainvälistä yhteisöä. Lisäksi alueella toimii itsenäisten kansainvälisten kansalaisjärjestöjen edustajia, jotka eivät lukeudu kansainväliseen yhteisöön.<sup>182</sup> CIMIC – toiminnan yhteistyösapuolet on esitetty kuvassa 13.



**Kuva 13.** CIMIC –toiminnan yhteistyösapuolet<sup>183</sup>.

Alueella saattaa toimia samanaikaisesti useita satoja siviiliorganisaatioita ja aluevastuussa olevan sotilasjoukon on pystyttävä erottamaan erityyppiset organisaatiot toisistaan. Siviiliorganisaatiot jaetaan kahteen pääryhmään, kansainvälisiin järjestöihin eli IO:iin (International Organisations) ja ei hallitusten välisiin järjestöihin eli NGO:hon (Non-Governmental Organisation). IO:ita ovat kansainvälisesti tunnustetut organisaatiot, joilla on kyky toimia kansainvälisellä tasolla, kuten esimerkiksi YK:n järjestelmään kuuluvilla organisaatioilla. NGO:n toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja ne toimivat hyvin itsenäisesti. Hallitusten alaiset organisaatiot eli GO:t (Governmental Organisation) ovat toimijoita, joiden kautta ohjataan useasti valtiollisia avustuksia kohdealueen olojen kehittämiseksi. Siviiliorganisaatiot voidaan jakaa kahteen ryhmään myös sen perusteella, millainen on niiden asema operaatiossa. Operaatioalu-

eella toimii sekä ryhmiä, jotka toimivat omaa ideologiaansa noudattaen että ryhmiä, joilla on johtavan organisaation asema (Lead Agency).<sup>184</sup>

## 5.5 Yhteistoimintaosapuolien vaikutus operaatioon

Kriisinhallintajoukon siirtyessä operaatioalueelle, on sen tarpeen vaatiessa pystyttävä vastaamaan vastuualueensa kaikista keskeisimmistä toimista. Humanitaarisen avun toimittaminen, hallinnolliset tehtävät ja operaation erityispiirteiden haasteet on mahdollisesti pystyttävä tarvittaessa hoitamaan sotilaallisten tehtävien ohella. Lisäksi kriisinhallintajoukkojen ja kansainvälisten siviiliorganisaatioiden kyky yhteistoimintaan on välttämätöntä tilanteissa, joissa siviiliorganisaatiot valmistautuvat ottamaan vastuun niille määritetyistä tehtävistä.<sup>185</sup>

Kansainväliselle yhteisölle kriisinhallintajoukko on väline, jota se käyttää laadittujen sopimusten mukaisesti päästäkseen määriteltyyn tavoitteeseen. Edellytyksenä kriisinhallintajoukon menestymiselle toteuttamassaan sotilaallisessa tehtävässä on se, että kriisinhallintajoukko huomioi alueen siviiliväestön ja muut toimijat kaikissa operaatioissa, joita se toteuttaa tehtävänsä täyttämiseksi. Sotilasjoukon on tapauskohtaisesti pystyttävä puuttumaan huomaamiinsa epäkohtiin osana kansainvälistä yhteisöä, joka osaltaan auttaa alueen siviilihenkilöstön elinolosuhteiden paranemista. Kun avustustoiminta suunnataan oikein, pystytään sillä edistämään alueen positiivista kehitystä. Jotta väestö pyrki omalta osaltaan kehittämään elinolosuhteitaan kohti asetettuja tavoitteita, tulisi kaikessa toiminnassa pyrkiä väestön aktivoimiseen.<sup>186</sup>

Monet eri toiminnalliset alat kriisialueella ovat kansainvälisten organisaatioiden vastuulla. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi humanitaarinen apu, ihmisoikeuskysymykset, vähemmistöjen suojelu, pakolaiset, terveydenhuolto ja jälleenrakentaminen. Suurimmalle osalle siviiliorganisaatioista tunnusomaista on erittäin itsenäinen toiminta ja riippumattomuus valtarakenteista. Täten siviiliorganisaatioiden riippumattomuus on ratkaiseva tekijä pyrittäessä jälleenrakentamaan kriisin rikkomaa ympäristöä. Tehtävät joita muut eivät joko pysty tai halua tehdä, ovat jääneet yleensä NGO:iden harteille. NGO:t ovat usein ensimmäisiä ja viimeisiä kriisialueella toimivia organisaatioita. Tästä syystä etenkin operaation alkuvaiheessa kriisinhallintajoukon ei tule aliarvioida kyseessä olevien organisaatioiden vaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan pyrkiä luomaan niihin mahdollisimman hyvät ja kestävät suhteet.<sup>187</sup>



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

*”Elämä on niin etäällä ihanteista, että se, joka pyrkii todellisuuden ohittaen pelkää ihanteisiin, päätyy pikemminkin perikatoon kuin päämääräänsä. Jos ihminen pyrkii aina tekemään oikein, hän jää väärintekijöiden sankassa joukossa väkisin tappiolle.”*

- Niccòlo Machiavelli

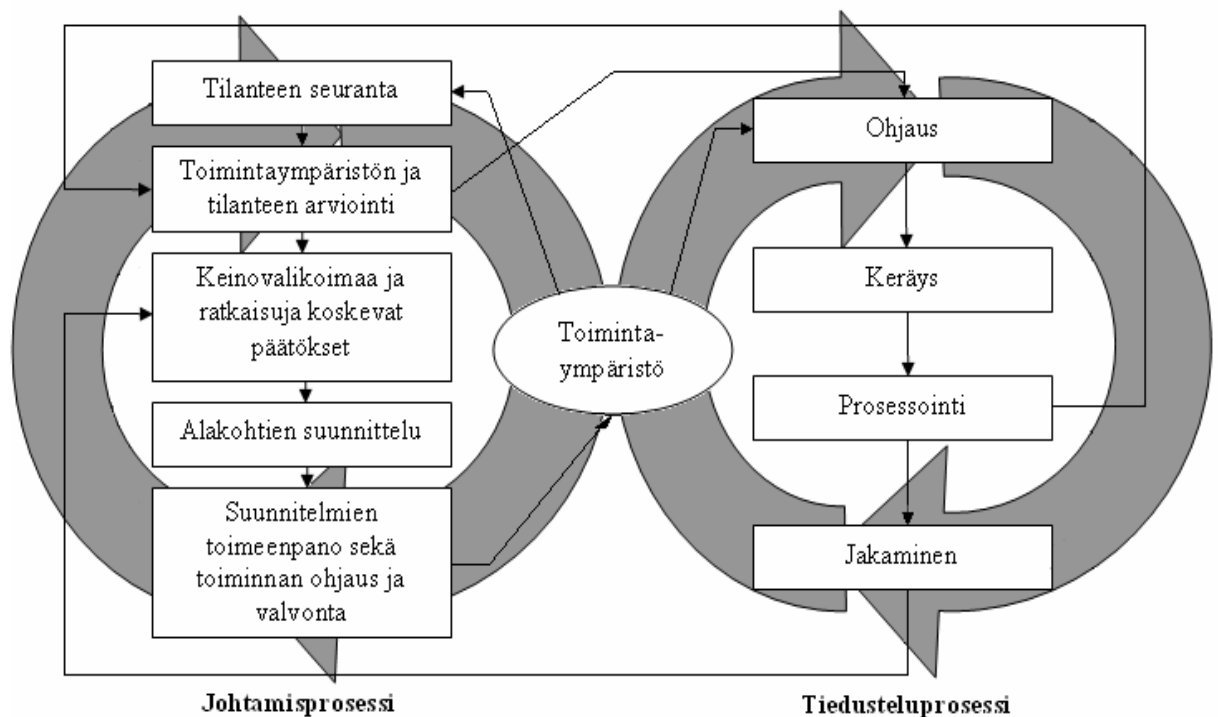
### 6.1 Tiedusteluprosessin kytkeytyminen johtamisprosessiin

Nopea ja yksinkertainen johtamisprosessi, yhtenäinen johtaminen, varmatoiminen ja hajautettu johtamisjärjestelmä sekä joustava taktiikka ovat elementtejä, jotka korostuvat Riihijärven mukaan taistelutilan hallinnassa. Lisäksi ajan tasalla oleva tiedonsaanti on keskeinen johtamisprosessia tukeva palvelu. Mitä nopeammin tieto saadaan johtajien käyttöön, sitä paremmat edellytykset johtajalla on tilanteenarviointiin perustuvaan ennakoivaan päätöksentekoon.<sup>188</sup> STAE 2020 mukaan nykypäivän sodankäynnissä parhaimmat mahdollisuudet menestyä on sillä, joka pystyy nopeimmin yhdistämään kaiken tiedon ja muodostamaan siitä mahdollisimman oikean tilannekuvan sekä ymmärryksen päätöksenteon tueksi<sup>189</sup>. Tiedusteluprosessi on keskeytymättömän johtamisprosessia tukeva toiminto, jonka lopputuotteena syntyy hankittu, vertailtu, yhdistelty, analysoitu, arvioitu ja tulkittu tieto. Tiedustelun tehtävänä on hankkia johtajalle ne tiedot, jotka hän tarvitsee taistelutilan hallitsemiseksi.<sup>190</sup>

Tiedusteluprosessi tuottaa johtamisprosessiin kahdenlaista tietoa: informaatiota ja tiedustelutietoa (kuva 10). Informaation avulla johtaja saa itselleen ennakkovaroituksen sekä luo tilannekuvan, tiedustelutietoa hän käyttää hyväkseen päätöksentekonsa apuvälineenä. Riippuen käytettävästä johtamisprosessimallista, tiedusteluprosessi kytkeytyy johtamisprosessiin hieman eri tavalla. Mikäli johtamisprosessi kuvataan OODA – silmukan kaltaisena nelivaiheisena mallina, tiedusteluprosessi kytkeytyy johtamisprosessiin kahden ensimmäisen vaiheen eli havainnoinnin ja arvioinnin välissä<sup>191</sup>. Jos johtamisprosessi kuvataan viisivaiheisena mallina, kuten tässä tutkielmassa, syöttää tiedusteluprosessi johtamisprosessiin tietoa kahdessa eri vaiheessa. Tietoa (informaatiota) syötetään ensimmäisen kerran johtamisprosessiin toimintaympäristön ja tilanteen arviointi vaiheessa, jolloin muodostetaan tilannekuvaa. Toisen kerran tietoa (tiedustelutieto) syötetään johtamisprosessiin keinovalikoimaa ja pää-

töksentekoa koskevassa vaiheessa, jolloin analysoitua ja toimintaympäristöön sidottua tiedustelutietoa käytetään hyväksi päätöksenteon tukena. Tiedusteluprosessin kytkeytyminen johtamisprosessiin on esitetty kuvassa 14.

Johtamisprosessi kytkeytyy lisäksi tiedusteluprosessiin (kuva 14). Tiedusteluprosessin ensimmäisessä vaiheessa johtaja ohjaa johtamisprosessissa tekemänsä toimintaympäristön ja tilanteen arvioinnin perusteella tiedusteluprosessia<sup>192</sup>. Toimintaympäristön ja tilanteen arvioinnin perusteella johtaja laatii omat tiedustelukysymyksensä, jotka tiedusteluorganisaatioissa tarkennetaan edelleen tarkemmiksi alakysymyksiksi<sup>193</sup>. Tiedustelun onnistuminen perustuu kaikilla tasoilla huolellisiin valmisteluihin ja ennakoivaan johtamiseen<sup>194</sup>. Tutkielmassa esitetyt mallit ovat kuitenkin vain teoreettisia kuvauksia, eivätkä välttämättä kuvaa täysin todellisuutta. Välimäen tutkimuksen mukaan tiedusteluprosessi tuottaa johtamisprosessiin osan tilannekuvaan ja päätöksentekoon tarvittavista tiedoista kaikissa johtamisen eri vaiheissa<sup>195</sup>. Riihijärven mukaan tiedusteluvalmistelut etenevät taas rinnan päätöksentekoprosessin kanssa, mutta kuitenkin siten, että tiedusteluprosessi etenee yhtä toimintavaihetta päätöksentekoprosessin edellä<sup>196</sup>.

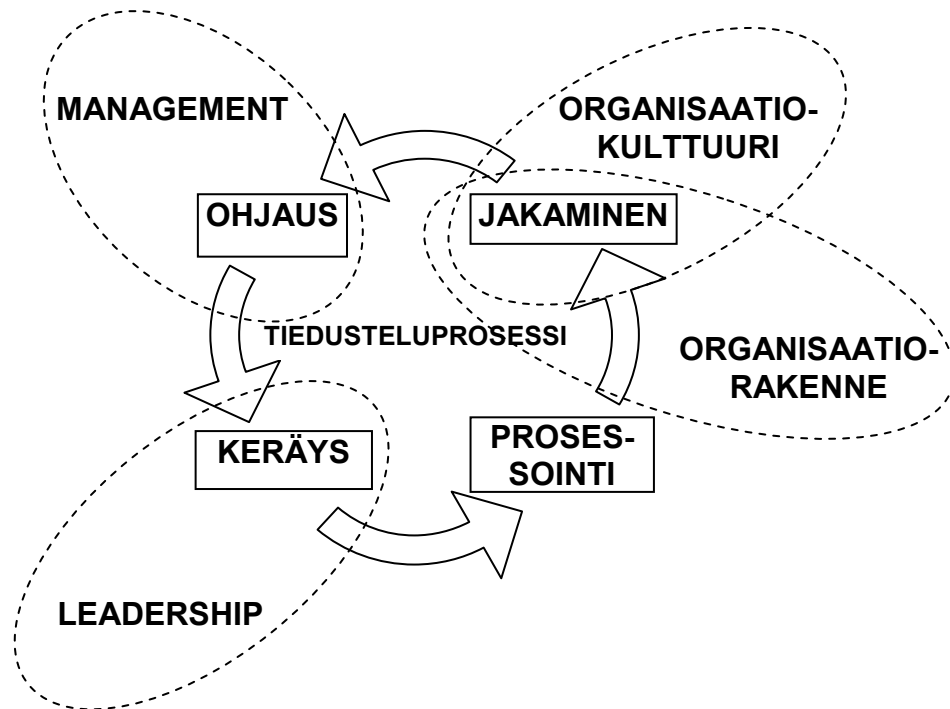


**Kuva 14.** Tiedusteluprosessin kytkeytyminen johtamisprosessiin<sup>197</sup>.

## 6.2 HUMINT – toiminnan asemoituminen johtamisen nelikenttään

Tutkielman tarkoituksena on asemoida ihmislähteistä saatava tiedustelutieto johtamisen kokonaisuuteen ja johtamisen nelikenttään. Tutkielman alakysymyksiä ovat muun muassa millaisia johtamisen nelikentän kokonaisuudet ovat, mitä ihmislähteistä saatavat tiedustelutiedot ovat ja miten toimintaympäristö vaikuttaa tiedusteluun? Johtamisen nelikentän kokonaisuuksiin on vastattu tutkielman luvussa 2.2 ja ihmislähteistä saatavaa tiedustelutietoa käsitellään luvussa 4. Näin tutkija ei ole nähnyt tarpeelliseksi vastata näihin kysymyksiin enää johtopäätöksissä, vaan niiden sisältöä tulkitaan tässä alaluvussa, kun HUMINT - toiminta asemoidaan johtamisen nelikenttään. Toimintaympäristön vaikutusta käytettäviin tiedustelumenetelmiin on käsitelty luvussa 3.4, joten sitäkään ei käsitellä johtopäätöksissä.

Edellisessä alaluvussa esitetty tiedusteluprosessin kytkeytyminen johtamisprosessiin todisti tutkijan hypoteesin osaltaan oikeaksi, koska tiedusteluprosessi tukee johtamisprosessia eli on tukiprosessi. Tutkija on havainnut tutkielmaa tehdessään ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon asemoituvan johtamisen nelikenttään myös muulla tavalla. Tällöin hypoteesi osoittautui lopulta vääräksi. Tässä alaluvussa esitettävät asiat ovat hermeneuttisen ymmärrysprosessin kautta saatuja tutkijan tulkintoja siitä, miten ihmislähteistä saatava tiedustelutieto asemoituu johtamisen nelikenttään. Tiedusteluprosessin asemoituminen johtamisen nelikenttään riippuu näkökulmasta. Kun tarkastellaan tiedusteluprosessin vaiheita, saadaan kytkentöjä johtamisen nelikentän eri osa-alueille. Tiedusteluprosessin kytkeytyminen johtamisen nelikenttään on esitetty kuvassa 15.



**Kuva 15.** Tiedusteluprosessin kytkeytyminen johtamisen nelikenttään.

Kun tarkastellaan ihmislähteistä saatavan tiedustelutiedon asemoitumista managementin osa-alueelle, voidaan HUMINT:n huomata asemoituvan siihen kahdella tavalla. Ensinnäkin, se asemoituu tiedusteluprosessin ohjausvaiheen kautta, jossa johtaja määrittelee tiedustelukysymykset, suunnittelee tulevaa toimintaa, antaa tarvittavat käskyt tiedusteluprosessin toteuttamisesta sekä valvoo toimintaa ja sen tuottavuutta. Tällöin puhutaan asioihin kohdistuvasta johtamisesta. Toiseksi, tiedusteluprosessi kytkeytyy managementin osa-alueelle edellisessä alaluvussa esitettyjen prosessien kautta.

Leadershipin osa-alueelle ihmislähteistä saatava tiedustelutieto asemoituu tiedustelutiedon keräysprosessin kautta. Alaisiin rinnastetaan tässä tutkielmassa kriisialueen paikalliset asukkaat ja muut siviilit, koska sotilaiden ja siviileiden välisessä kanssakäymisessä pätee samat peruseriaatteet kuin johtajien ja alaistenkin välisessä. Näin syväjohtamisen kulmakiviä voidaan tarkastella ihmisten välisen kanssakäymisen kautta. Toisaalta tutkijan mielestä syväjohtamisen kulmakivet ovat myös sosiaalisen kanssakäymisen kulmakiviä, jolloin ei ole tarvetta puhua johtamisesta. Hankittaessa HUMINT – tietoa, ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja henkilöiden väliset suhteet ovat avainasemassa hankittaessa tietoa. Suhtautumalla paikalliseen väes-

töön oikealla tavalla, voidaan saada sellaista tietoa, mitä muulla tavalla ei pystyttäisi saamaan.

Tiedusteluprosessin prosessointivaiheen ei voida katsoa kytkeytyvän suoranaisesti johtamisen nelikenttään, koska tietojen analysointi ja järjestäminen koostuu rutiininomaisista toiminnoista. Organisaation rutiinit kuuluvat toki johtamisen kokonaisuuteen, mutta niitä ei voida asemoida mihinkään yksittäiseen nelikentän osa-alueeseen, vaan ne kuuluvat yleisesti johtamisen viitekehykseen.

Tiedustelutietojen jakaminen asemoituu johtamisen nelikentässä sekä organisaatorakenteen että organisaatiokulttuurin alueille. Organisaatorakenne määrittää miten ja kenelle saatua tiedustelutietoa jaetaan. Tiedustelutiedot jaetaan yleensä alayksiköille, naapureille ja ylemmälle johtoportaalle. Joissain tapauksissa tietoa jaetaan kuitenkin vain rajoitetusti, jos tiedot on saatu sellaisesta lähteestä tai sellaisista operaatioista, jossa päätarkoituksena ei ole tiedustelutiedon kerääminen. Tällöin esiin tulevat eettiset periaatteet, jotka määrittävät kenelle tietoa voidaan antaa ja mistä syystä. Näin yhtymäpintoja syntyy etiikan kautta myös organisaatiokulttuuriin.

### 6.3 CIMIC – toiminnan suhde HUMINT – toimintaan ja johtamiseen

CIMIC – toiminta on kriisinhallintaoperaation kokonaisuuden tukiprosessi, jonka sivutuotoksena syntyy tiedustelutietoa. Yleiskäsitys on, että CIMIC – toiminnan tärkein tehtävä on yhteiskunnan kehitystä tukevien projektien toteutus. CIMIC – toiminnalla saadaan kuitenkin sellaista HUMINT – tietoa paikallisilta, jota muilla tavoilla ei välttämättä voitaisi saada. Näin ollen CIMIC – toiminnassa saadut tiedot ovat oleellisia operaation kannalta. CIMIC – toimijoiden liittämistä aktiivisiin tiedonkeräysoperaatioihin tulee kuitenkin välttää, koska sillä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia operatiivisiin tehtäviin. Mikäli CIMIC – toimijat mielletään tiedustelijoiksi, menetetään paikallisten luottamus ja tiedonsaanti tyrehtyy. Näin johtajat joutuvat miettimään eettisiä ja moraalaisia näkökulmia siitä, miten ja milloin CIMIC – toiminnalla saatua tietoa voidaan käyttää. CIMIC – toiminta kuuluu kuitenkin osaksi sotilasorganisaation suorittamaa toimintaa, jolla hankitaan omille joukoille tärkeää tietoa.

Syväjohtamisesta voidaan puhua silloin, kun tiettyjen tavoitteiden ja motiivien pohjalta myös alaiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Jotta paikallinen väestö saataisiin

kriisinhallinnan toimintaympäristössä kehittämään omia elinolosuhteitaan, tulisi kaikessa toiminnassa pyrkiä väestön aktivoimiseen. CIMIC – toimijat ovat läheisessä yhteistyössä paikallisen väestön kanssa, jolloin heillä on mahdollisuus aktivoida alueen siviilejä. Väestön aktivointi liittyy syväjohtamisen kulmakiviä tarkasteltaessa inspiroivaan tapaan motivoida. Toisaalta kriisinhallintaoperaation edellytyksenä on, että kriisinhallintajoukko huomioi alueen siviilit ja muut toimijat kaikissa operaatioissa. Heidän on pyrittävä luomaan mahdollisimman hyvät ja kestävät suhteet näihin ihmisiin, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. Näin havaitaan yhteys ihmisen yksilöllisen kohtaamisen kulmakiveen.

#### 6.4 Tutkimustulosten sekä -menetelmän arviointi ja aiheet jatkotutkimuksille

Tutkielman aihealuetta on tutkielmassa käsitelty hyvin yleisellä tasolla, koska tutkielma koostuu ainoastaan kirjallisesta lähdemateriaalista, eikä tutkijalla ole aiempaa kokemusta aiheesta. Aihealuetta olisi voitu lähestyä myös tapaustutkimuksen kautta, jonka avulla teorian ja käytännön välistä suhdetta olisi voitu reflektoida. Syvyyttä tutkielmaan olisi saatu tekemällä haastatteluja, jolloin aiheeseen olisi saatu käytännön näkökulmia. Tutkija päätti alun haparoinnin jälkeen pitäytyä kuitenkin teoreettisessa näkökulmassa ja tutkimusasetelmaan sekä alaongelmiin pystyttiin vastaamaan, koska hermeneuttinen metodi antoi tutkijalle vapauden tulkita aihealueen sisältöä.

Hermeneuttinen lähestymistapa sopi siis tämän tutkielman toteuttamiseen. Se ohjasi tutkijan turvallisesti lopputulokseen, vaikka tutkijan näkökulma aihealueeseen vaihtelikin runsaasti työn aikana. Menetelmä ohjasi tutkijan lopulta useampiin tulkintoihin, kuin tutkija olisi lähtökohdiltaan uskonut. Menetelmän heikkoudet liittyvät sen lähtökohtiin, jonka puitteissa tutkijan tulkintaa ei voida myöhemmin toistaa. Tulkintoja voidaan kuitenkin käyttää hyväksi mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

Tutkielmaa tehtäessä tutkijalle on syntynyt huomattava määrä kysymyksiä, joista osan voidaan katsoa olevan mielenkiintoisia jatkotutkimuksen kannalta. Informaatio-sodankäynti liittyy olennaisena osana johtamisen kokonaisuuteen. Yhtenä jatkotutkimusaiheena tulisi käsitellä mikä on HUMINT:n suhde informaatio-sodankäyntiin ja miten informaatio-sodankäynti vaikuttaa HUMINT – tietoon. Toisena jatkotutkimusaiheena tulisi tarkastella tiedonkeruuprosessia käytännössä, jolloin perehdyttäisiin tiedonkerääjän sosiaalisiin ominaisuuksiin ja siihen, miten ne vaikuttavat tiedon saan-

tiin. Lisäksi sosiaalisen kanssakäymisen kautta voitaisiin tarkastella, miten paikallinen kulttuuri vaikuttaa HUMINT – tiedonkeräysprosessiin ja vaikuttaako se menetelmän käytettävyyteen.

## VIITTEET

- <sup>1</sup> Yrjönsuuri, Mikko: Tiedon rajat. Johdatus tietoteoriaan. Kirjapaja, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002, s. 6.
- <sup>2</sup> Välimäki, Pasi: Tiedustelu rauhaatukevissa operaatioissa. Diplomityö, yleisesikuntaupseerikurssi 45, Helsinki 1998, s. 46.
- <sup>3</sup> Paul, Jan-Peter: Tiedustelu 2000 –luvulla. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2005, s. 24.
- <sup>4</sup> Leskinen, Aleks: Informaatioidankäynti, operaatioturvallisuus ja Puolustusvoimien turvallisuustoiminta. Pro gradu- tutkielma, Johtamisen laitos, Helsinki 2006, s. 1.
- <sup>5</sup> Paul (2005), s. 24-25.
- <sup>6</sup> Välimäki (1998), 46.
- <sup>7</sup> Paul (2005), s. 25.
- <sup>8</sup> Välimäki (1998), 47.
- <sup>9</sup> Huhtinen (2006), s. 51.
- <sup>10</sup> Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2000, s. 152.
- <sup>11</sup> Hirsjärvi, ym. (2000), s. 153.
- <sup>12</sup> Sajamaa, Seppo: Kielifilosofia ja hermeneutiikka. Joensuu, 2004, s. 83.
- <sup>13</sup> Sajamaa (2004), s. 83-84.
- <sup>14</sup> Sajamaa (2004), s. 84-85.
- <sup>15</sup> Sajamaa (2004), s. 85.
- <sup>16</sup> Sajamaa (2004), s. 87.
- <sup>17</sup> Siljander, Pauli. 1988. Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntauksset. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 55/1988, s. 115-119.
- <sup>18</sup> Leskinen (2006), s. 5.
- <sup>19</sup> Leino, Tuomas: Afganistanin ISAF- rauhanturvaoperaatiossa suoritettava CIMIC- ja HUMINT- toiminta. Sotatieteen kandidaatin tutkielma. Johtamisen laitos, Helsinki 2005.
- <sup>20</sup> Karlöf, Bengt – Helin Lövingsson, Fredrik: Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja –malleja. Edita, Helsinki 2004, s. 9, 11.
- <sup>21</sup> Juuti, Pauli: Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. PS-kustannus, WS Bookwell Oy, Juva 2001, s. 229.
- <sup>22</sup> Vrt. luku 4.1.
- <sup>23</sup> AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French). North Atlantic Treaty Organisation, NATO Standardization Agency (NSA) 2004, s. 2-H-3.
- <sup>24</sup> Puolustusjärjestelmien kehitys. Sotatekninen arvio ja ennuste 2020 STAE 2020, osa 2. Pääesikunnan sotatalousosasto 2004. Edita Prima Oy, Helsinki 2004, s. 68.
- <sup>25</sup> Kurkinen, Petteri: Siviili-sotilasyhteistyö kriisinhallintaoperaatiossa. Julkaisusarja 1, Strategian tutkimuksia No. 18, Helsinki 2001, s. 8, 42-43.
- <sup>26</sup> ST 2-22.7 (FM 34-7-1). Tactical Human Intelligence and Counteintelligence Operations, US Army Intelligence Center and Fort Huachuca, April 2002, s. 7-14.
- <sup>27</sup> Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004. Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki 2004, s. 157.
- <sup>28</sup> Krogars, Marco: Sotilasjohtamisen tutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 6, Helsinki 1997, s. 122.
- <sup>29</sup> Huhtinen, A-M: Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Helsinki 2006, s. 43.
- <sup>30</sup> Johtamisen teorit. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen opetusmoniste, Helsinki 2004, s. 3.
- <sup>31</sup> Johtamisen teorit (2004), s. 9-10.
- <sup>32</sup> Karlöf – Helin Lövingsson (2004), s. 11.
- <sup>33</sup> Sotilasjohtaja, osa II. Joukkoyksikön johtaminen (Luonnos). Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki 1990, s. 41.
- <sup>34</sup> Janowitz, Morris: Military Organization. Handbook of Military Institutions, 1971, s.13.
- <sup>35</sup> Aalto, Mika: Johtamisen laitoksen opetusmoniste, Helsinki 2004.
- <sup>36</sup> Huhtinen (2006), s. 44.
- <sup>37</sup> Nissinen, Vesa: Syväjohtaminen. Talentum, Helsinki 2006, s. 9.
- <sup>38</sup> Sotilasjohtaja, osa II (1990), s. 39.
- <sup>39</sup> Karlöf – Helin Lövingsson (2004), s. 10.
- <sup>40</sup> Sotilasjohtaja, osa II (1990), s. 39.
- <sup>41</sup> Huhtinen (2006), s. 44.
- <sup>42</sup> Huhtinen (2006), s. 44, 51.
- <sup>43</sup> Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus. Johtajaksi kasvaminen. Johtajakansion opetusvihko. Karisto Oy, Hämeenlinna, s. 52.



- <sup>44</sup> Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus, s. 58.
- <sup>45</sup> Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus, s. 59-63.
- <sup>46</sup> Huhtinen (2006), s. 44.
- <sup>47</sup> Sotilasjohtaja, osa II (1990), s. 47.
- <sup>48</sup> Karlöf – Helin Lövingsson (2004), s. 11.
- <sup>49</sup> Suomi-italia-suomi sanakirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002. Tekijät Cristina Barezani, Aija Kalmbach ja Gummerus Kustannus Oy.
- <sup>50</sup> Suomi-englanti-suomi sanakirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1994. Tekijät Ilkka Rekiaro, Douglas Robinson ja Gummerus Kustannus Oy.
- <sup>51</sup> Krogars (1997), s. 75.
- <sup>52</sup> Sotilasjohtaja, osa II (1990), s. 47.
- <sup>53</sup> Karlöf – Helin Lövingsson (2004), s. 168.
- <sup>54</sup> Sotilasjohtaja, osa II (1990), s. 45.
- <sup>55</sup> Lämsä, Anna-Maija – Hautala, Taru: Organisaatiokäyttötymisen perusteet, Edita, Helsinki 2005, s. 152. vrt. Sotilasjohtaja, osa II (1990), s. 45.
- <sup>56</sup> Leskinen (2006), s. 21.
- <sup>57</sup> Parvinen, Jukka: Johtaminen ja operatiivinen suunnitteluprosessi. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Helsinki 2006, s. 312.
- <sup>58</sup> Sotilasjohtaja, osa II (1990), s. 45.
- <sup>59</sup> Aalto (2004).
- <sup>60</sup> Schein, Edgar: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weiling+Göös, Espoo 1987, s. 20, 64.
- <sup>61</sup> Karlöf – Helin Lövingsson (2004), s. 98.
- <sup>62</sup> Schein (1987), s. 23-24.
- <sup>63</sup> kts. Kuva 4. Johtamisen nelikenttä
- <sup>64</sup> Huhtinen (2006), s. 54-56.
- <sup>65</sup> Leskinen (2006), s. 20.
- <sup>66</sup> Varjonen, Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 15. Oy Edita Ab, Helsinki 2000, s. 11.
- <sup>67</sup> Karlöf – Helin Lövingsson (2004), s. 212, 214.
- <sup>68</sup> Puolustusvoimien Prosessikäsikirja, Versio 2.0, s. 9.
- <sup>69</sup> Karlöf – Helin Lövingsson (2004), s. 215.
- <sup>70</sup> Karlöf – Helin Lövingsson (2004), s. 215.
- <sup>71</sup> Puolustusvoimien Prosessikäsikirja, Versio 2.0, s. 10.
- <sup>72</sup> Puolustusvoimien Prosessikäsikirja, Versio 2.0, s. 11.
- <sup>73</sup> Välimäki (1998), s. 24-25 vrt. Leskinen (2006), s. 21.
- <sup>74</sup> Sotilasjohtaja, osa II (1990), s. 41.
- <sup>75</sup> Huhtinen, Aki-Mauri: Sanasota. Johdatus sodan ja sodanjohtamisen filosofiaan. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Hakapaino, Helsinki 2005, s. 69.
- <sup>76</sup> Leskinen (2006), s. 20.
- <sup>77</sup> Lindberg, J.: Eversti John Boyd, Osa 2. Fighter Tactics Academy, 2006 vrt. STAE 2020, osa 2 (2004), s. 85-86.
- <sup>78</sup> Leskinen (2006), s. 20-21.
- <sup>79</sup> Välimäki (1998), s. 25. Välimäki on työssään käyttänyt Lawsonin johtamisprosessin mallia, joka ei ole täysin yhtenevä tutkielmassa käytetyn johtamisprosessimallin kanssa, mutta prosesseista voidaan kuitenkin löytää samat kokonaisuudet.
- <sup>80</sup> Riihijärvi, Petri: Operaatioiden suunnittelu ja johtaminen – Tarkastelua suomalaisen, yhdysvaltalaisen ja venäläisen johtamisprosessin näkökulmasta. Tiede ja ase N:o 57. PunaMusta, Joensuu 1999. s. 115.
- <sup>81</sup> Lindberg (2006).
- <sup>82</sup> Organisaatioteoriat ja PV. Johtamisen laitoksen opetusmoniste, Helsinki 2006.
- <sup>83</sup> Huhtinen (2006), s. 43.
- <sup>84</sup> Virta, Mika: Psykologiset operaatiot osana sotilasjohtamista: Teoriaa ja käytäntöä perustasolla. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 3, työpapereita 8. Edita Prima Oy, Helsinki 2004, s. 69.
- <sup>85</sup> Välimäki (1998), s. 23.
- <sup>86</sup> Välimäki (1998), s. 23.
- <sup>87</sup> Välimäki (1998), s. 23.
- <sup>88</sup> Nissinen, Vesa – Seppälä Teemu E.S.: Johtajakoulutus murroksessa. Johtamiskäyttötyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 17, Helsinki 2000, s. 28.
- <sup>89</sup> Välimäki (1998), s. 23.
- <sup>90</sup> Välimäki (1998), s. 23-24.
- <sup>91</sup> Välimäki (1998), s. 24.
- <sup>92</sup> Paul (2005), s. 23.
- <sup>93</sup> STAE 2020, osa 2 (2004), s. 57.

- <sup>94</sup> Tiedusteluopas (TiedO). Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Edita Prima Oy, Helsinki 2003, s. 11.
- <sup>95</sup> STAE 2020, osa 2 (2004), s. 57.
- <sup>96</sup> Välimäki (1998), s. 30 vrt. Riihijärvi, Petri: Tiedon käyttö johtamisessa. Diplomityö, yleisesikuntaupseerikurssi 45, Helsinki 1998, s. 1.
- <sup>97</sup> STAE 2020, osa 2 (2004), s. 63.
- <sup>98</sup> Välimäki (1998), s. 68.
- <sup>99</sup> Välimäki (1998), s. 30-33.
- <sup>100</sup> AAP-6 (2004), s. 2-I-5.
- <sup>101</sup> Joint Doctrine Manual B-GJ-005-200/FP-000 Joint Intelligence Doctrine. Canadian National Defence. J2 PLANS POL. Issued on Authority of Defence Staff. Canada 2003, s. 2-4.
- <sup>102</sup> Joint Doctrine Manual B-GJ-005-200/FP-000 (2003), s. 2-4.
- <sup>103</sup> Joint Doctrine Manual B-GJ-005-200/FP-000 (2003), s. 2-4 – 2-6. vrt. ISAF CJ2 CCIRM shopping list. ISAF CONFIDENTIAL. 2004.
- <sup>104</sup> Joint Doctrine Manual B-GJ-005-200/FP-000 (2003), s. 2-4.
- <sup>105</sup> AJP-2 Allied Joint Intelligence, Counterintelligence and Security Doctrine, North Atlantic Treaty Organisation, NATO Standardization Agency (NSA) 2003, s. 1-3-7 – 1-3-8.
- <sup>106</sup> Joint Doctrine Manual B-GJ-005-200/FP-000 (2003), s. 2-10.
- <sup>107</sup> AAP-6 (2004), s. 2-I-5.
- <sup>108</sup> Välimäki (1998), s. 34-35.
- <sup>109</sup> Ahvenainen, Sakari: Tieto ja sen merkitys tulevaisuudessa. Yleisesikuntakurssin 54 opetusmateriaali. Strategisen johtamisen kurssi, Helsinki 2005, s. 11.
- <sup>110</sup> Riihijärvi (1998), s. 1.
- <sup>111</sup> Välimäki (1998), s.35-36.
- <sup>112</sup> Välimäki (1998), s. 36.
- <sup>113</sup> Välimäki (1998), s. 45.
- <sup>114</sup> STAE 2020, osa 2 (2004), s. 58, 64.
- <sup>115</sup> Välimäki (1998), s. 45.
- <sup>116</sup> Välimäki (1998), s. 46.
- <sup>117</sup> Bowen, Wyn: Open -source intel: a valuable national security resource. Jane's Intelligence Review, 11/1999.
- <sup>118</sup> Välimäki (1998), s. 45.
- <sup>119</sup> Bowen (1999) vrt. Sotatekninen arvio ja ennuste 2020, osa 2, s. 65. vrt. Wihersaari, Juha: Julkisiin lähteisiin perustuva tiedustelu (Open Source Intelligence, OSINT). Julkaisusarja 2, Taktiikan asiatietoa n:o 2/2000, Helsinki 2000, s. 238.
- <sup>120</sup> O'Brien, Kevin: Managing information overload. Jane's Intelligence Review, 3/2000.
- <sup>121</sup> Bowen (1999).
- <sup>122</sup> Välimäki (1998), s. 45.
- <sup>123</sup> STAE 2020, osa 2 (2004), s. 66.
- <sup>124</sup> Välimäki (1998), s. 45.
- <sup>125</sup> STAE 2020, osa 2, (2004), s. 67.
- <sup>126</sup> Välimäki (1998), s. 46 vrt. STAE 2020, osa 2, (2004), s. 67.
- <sup>127</sup> Välimäki (1998), s. 46.
- <sup>128</sup> Leskinen, Aleks: Rauhan aikana sotilaskohteisiin suuntautuvan tiedustelun asettamat haasteet turvallisuudelle. Tutkielma, Esiupseerikurssi 54, Helsinki 2001, s. 13.
- <sup>129</sup> Välimäki (1998), s. 61.
- <sup>130</sup> Välimäki (1997), s. 11.
- <sup>131</sup> Välimäki (1998), s. 61.
- <sup>132</sup> Välimäki (1998), s. 30.
- <sup>133</sup> Wihersaari, (2000), s. 238.
- <sup>134</sup> STAE 2020, osa 2 (2004), s. 66, 68.
- <sup>135</sup> HUMINT during Peace Support Operations. Army Lessons Learned Centre. Dispathces vol 8 no 1, JUN 2001, s. 3.
- <sup>136</sup> STAE 2020, osa 2, (2004), s. 64.
- <sup>137</sup> Harmaala, Miska: HUMINT –toiminta kriisinhallintaoperaatioissa. Sotatieteen kandidaatin työ, Helsinki 2005, s. 22.
- <sup>138</sup> Field Manual FM 2-0 Intelligence. Headquarters Department of Army. Washington DC 2004, s. 3-3.
- <sup>139</sup> Harmaala (2005), s. 3.
- <sup>140</sup> Harmaala (2005), s. 3.
- <sup>141</sup> Harmaala (2005), s. 4.
- <sup>142</sup> AAP-6 (2004), s. 2-H-3.
- <sup>143</sup> Joint Doctrine Manual B-GJ-005-200/FP-000 (2003), s. 2-16.
- <sup>144</sup> HUMINT during PSO (2001), s. 3.

- <sup>145</sup> ST 2-50.4 (FM 34-8) Combat Commanders Handbook on Intelligence. US Army Intelligence Center and Fort Huachuca. Arizona 2001, s. 34.
- <sup>146</sup> FM 2-0 (2004), s. 1-30
- <sup>147</sup> Joint Doctrine Manual B-GJ-005-200/FP-000 (2003), s. 2-16
- <sup>148</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-34 – 7-35.
- <sup>149</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-35.
- <sup>150</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-35.
- <sup>151</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-35.
- <sup>152</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-36.
- <sup>153</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-36 – 7-37.
- <sup>154</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-37.
- <sup>155</sup> Välimäki (1998), s. 61.
- <sup>156</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-37.
- <sup>157</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-37.
- <sup>158</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-37 – 7-38.
- <sup>159</sup> Herman, Michael: Intelligence power in peace and war. Cambridge University Press. Cambridge 1997, s. 63.
- <sup>160</sup> Herman (1997), s. 63.
- <sup>161</sup> HUMINT during PSO (2001), s. 4.
- <sup>162</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-14.
- <sup>163</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-14.
- <sup>164</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-14.
- <sup>165</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-14.
- <sup>166</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-15.
- <sup>167</sup> ST 2-22.7 (2002), s. 7-14.
- <sup>168</sup> Suninen, Jouni: Siviili-sotilasyhteistyö (CIMIC) johtamissodankäynnissä. Julkaisusarja 2, Taktiikan asiantietoa n:o 2/2000, Helsinki 2000, s. 297.
- <sup>169</sup> Suninen (2000), s. 298.
- <sup>170</sup> Suninen (2000), s. 299.
- <sup>171</sup> Kurkinen (2001), s. 58-59.
- <sup>172</sup> Kurkinen (2001), s. 59-60.
- <sup>173</sup> AJP-09 NATO Civil-Military Cooperation (CIMIC) Doctrine. NATO/ EAPC unclassified, 2003, s. 1-1.
- <sup>174</sup> Kurkinen, Petteri: Kokemuksia ISAF- operaation CIMIC- toiminnan käynnistämisestä. Tiede ja ase, Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu N:o 61, Jyväskylä 2003, s. 154.
- <sup>175</sup> Kurkinen (2003), s. 154.
- <sup>176</sup> Kurkinen (2003), s. 152-153.
- <sup>177</sup> Kurkinen (2001), s. 62.
- <sup>178</sup> Kangasmäki, Vesa: Civil-Military Co-operation. Julkaisusarja 2, Tutkimuslustoja No 31, Strategian laitos, Helsinki 2005, s. 38.
- <sup>179</sup> Kurkinen (2003), s. 153.
- <sup>180</sup> Kurkinen (2001), s. 63.
- <sup>181</sup> Kurkinen (2001), s. 63.
- <sup>182</sup> Kurkinen (2001), s. 60.
- <sup>183</sup> Kurkinen (2001), s. 61.
- <sup>184</sup> Kurkinen (2001), s. 64.
- <sup>185</sup> Kurkinen (2001), s. 61-62.
- <sup>186</sup> Kurkinen (2001), s. 62-63.
- <sup>187</sup> Kurkinen (2001), s. 63-64.
- <sup>188</sup> Riihijärvi (1998), s. 1.
- <sup>189</sup> STAE 2020, osa 2 (2004), s. 85.
- <sup>190</sup> Välimäki (1998), s. 26, 34.
- <sup>191</sup> STAE 2020, osa 2 (2004), s. 86 vrt. Seppänen, Hannes: Maavoimien tilannekuvan muodostamisen automatisointi ja nopeuttaminen paikkatiedon avulla. Diplomityö, Teknillinen korkeakoulu, Espoo 2005, s. 25.
- <sup>192</sup> Välimäki (1998), s. 34-35.
- <sup>193</sup> Vrt. ISAF CJ2 CCIRM – shopping list (2004)
- <sup>194</sup> Tiedusteluopas (2003), s. 50.
- <sup>195</sup> Välimäki (1998), s. 34-35.
- <sup>196</sup> Riihijärvi (1999), s. 117.
- <sup>197</sup> Kuva on johdettu Välimäen tutkielmasta. Kts. Välimäki (1998), s. 34.

---

## LÄHTEET

### 1. Julkaistut lähteet

Ahvenainen, Sakari: Tieto ja sen merkitys tulevaisuudessa. Yleisesikuntakurssin 54 opetusmateriaali. Strategisen johtamisen kurssi, Helsinki 2005.

Saatavana www- muodossa:

<http://personal.inet.fi/koti/sakari.ahvenainen/index/SJK05.pdf> [Viitattu 2.2.2007]

Barezzani, Cristina – Kalmbach, Aija: Suomi-italia-suomi sanakirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002.

Herman, Michael: Intelligence power in peace and war. Cambridge University Press. Cambridge 1997.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2000.

Huhtinen, Aki-Mauri: Oppilasupseerit tutkijoina. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkielmia N:o 19, Helsinki 2001.

Huhtinen Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat N:o 9, Helsinki 2002.

Huhtinen, Aki-Mauri: Sanasota. Johdatus sodan ja sodanjohtamisen filosofiaan. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Hakapaino, Helsinki 2005.

Huhtinen, A-M: Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Helsinki 2006, s. 43-62.

Janiwitz, Morris: Military Organization. Handbook of Military Institutions, 1971.

Kangasmäki, Vesa: Civil-Military Co-operation. Julkaisusarja 2, Tutkimusselosteita No 31, Strategian laitos, Helsinki 2005.

Karlöf, Bengt – Helin Lövingsson, Fredrik: Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja. Edita, Helsinki 2004.

Krogars, Marco: Sotilasjohtamisen tutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 6, Helsinki 1997.

Kurkinen, Petteri: Siviili-sotilasyhteistyö kriisinhallintaoperaatiossa. Julkaisusarja 1, Strategian tutkimuksia No. 18, Helsinki 2001.

Kurkinen, Petteri: Kokemuksia ISAF- operaation CIMIC- toiminnan käynnistämisestä. Tiede ja ase, Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu N:o 61, Jyväskylä 2003.

---

Leino, Tuomas: Afganistanin ISAF- rauhanturvaoperaatiossa suoritettava CIMIC- ja HUMINT- toiminta. Sotatieteen kandidaatin tutkielma. Johtamisen laitos, Helsinki 2005.

Leskinen, Aleks: Rauhan aikana sotilaskohteisiin suuntautuvan tiedustelun asettamat haasteet turvallisuudelle. Tutkielma, Esiupseerikurssi 54, Helsinki 2001.

Leskinen, Aleks: Informaationsodankäynti, operaatioturvallisuus ja Puolustusvoimien turvallisuustoiminta. Pro gradu- tutkielma, Johtamisen laitos, Helsinki 2006.

Lindberg, J.: Eversti John Boyd, Osa 2. Fighter Tactics Academy, 2006.

Saatavana www- muodossa:

[http://www.saunalahti.fi/~fta/JohnBoyd\\_fin\\_2.htm](http://www.saunalahti.fi/~fta/JohnBoyd_fin_2.htm) [Viitattu 12.2.2007]

Lämsä, Anna-Maija – Hautala, Taru: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet, Edita, Helsinki 2005.

Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki 2000.

Nissinen, Vesa – Seppälä Teemu E.S.: Johtajakoulutus murroksessa. Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 17, Helsinki 2000.

Nissinen, Vesa: Syväjohtaminen. Talentum, Helsinki 2006.

Paul, Jan-Peter: Tiedustelu 2000 –luvulla. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2005.

Parvinen, Jukka: Johtaminen ja operatiivinen suunnitteluprosessi. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Helsinki 2006, s. 312-323.

Puolustusjärjestelmien kehitys. Sotatekninen arvio ja ennuste 2020 STAE 2020, osa 2. Pääesikunnan sotatalousosasto 2004. Edita Prima Oy, Helsinki 2004.

Puolustusvoimien Prosessikäsikirja, Versio 2.0. 2003. Saatavana PVAH:lta.

Rekiaro, Ilkka – Robinson, Douglas: Suomi-englanti-suomi sanakirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1994.

Riihijärvi, Petri: Tiedon käyttö johtamisessa. Diplomityö, yleisesikuntaupseerikurssi 45, Helsinki 1998.

Riihijärvi, Petri: Operaatioiden suunnittelu ja johtaminen – Tarkastelua suomalaisen, yhdysvaltalaisen ja venäläisen johtamisprosessin näkökulmasta. Tiede ja ase N:o 57. PunaMusta, Joensuu 1999. s. 115-141.

Räsänen, Mika: Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 31, Helsinki 2005.

---

Sajamaa, Seppo: Kielifilosofia ja hermeneutiikka. Joensuu, 2004.

Saatavana www-muodossa:

<http://www.joensuu.fi/oikeustieteet/filo/KIFHER04.pdf> [Viitattu 13.1.2007]

Schein, Edgar: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weiling+Göös, Espoo 1987.

Seppänen, Hannes: Maavoimien tilannekuvan muodostamisen automatisointi ja nopeuttaminen paikkatiedon avulla. Diplomityö, Teknillinen korkeakoulu, Espoo 2005.

Saatavana www-muodossa:

[http://www.tkk.fi/Units/Cartography/theses/master/2005/2005\\_Seppanen\\_H.pdf](http://www.tkk.fi/Units/Cartography/theses/master/2005/2005_Seppanen_H.pdf) [Viitattu 11.2.2007]

Siljander, Pauli. 1988. Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntauksset. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 55/1988.

Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus. Johtajaksi kasvaminen. Johtajakansion opetusvihko. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Suninen, Jouni: Siviili-sotilasyhteistyö (CIMIC) johtamissodankäynnissä. Julkaisusarja 2, Taktiikan asiantietoa n:o 2/2000, Helsinki 2000, s. 297-328.

Varjonen, Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 15. Oy Edita Ab, Helsinki 2000.

Virta, Mika: Psykologiset operaatiot osana sotilasjohtamista: Teoriaa ja käytäntöä perustasolla. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 3, työpapereita 8. Edita Prima Oy, Helsinki 2004.

Välimäki, Pasi: Tiedustelun järjestelyt laajennetun rauhanturvaamisen operaatioissa. Tutkielma, Esiupseerikurssi 50, Helsinki 1997.

Välimäki, Pasi: Tiedustelu rauhaatukevissa operaatioissa. Diplomityö, yleisesikuntaupseerikurssi 45, Helsinki 1998.

Wihersaari, Juha: Julkisiin lähteisiin perustuva tiedustelu (Open Source Intelligence, OSINT). Julkaisusarja 2, Taktiikan asiantietoa n:o 2/2000, Helsinki 2000, s. 238-254.

## 2. Julkaisemattomat lähteet

Aalto, Mika: Johtamisen laitoksen opetusmoniste, Helsinki 2004. Aineisto tekijän hallussa.

ISAF CJ2 CCIRM shopping list. ISAF CONFIDENTIAL, 2004. Aineisto tekijän hallussa.

Johtamisen teorit. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen opetusmoniste, Helsinki 2004, s. 3. Aineisto tekijän hallussa.

Organisaatioteorit ja PV. Johtamisen laitoksen opetusmoniste, Helsinki 2006. Aineisto tekijän hallussa.

### 3. Suomalaiset ohjesäännöt ja oppaat

Sotilasjohtaja, osa II. Joukkoyksikön johtaminen (Luonnos). Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki 1990.

Tiedusteluopas (TiedO). Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Edita Prima Oy, Helsinki 2003.

### 4. Artikkelit

Bowen, Wyn: Open -source intel: a valuable national security resource. Jane's Intelligence Review, 11/1999.

O'Brien, Kevin: Managing information overload. Jane's Intelligence Review, 3/2000.

### 5. Ulkomaiset ohjesäännöt ja oppaat

AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French). North Atlantic Treaty Organisation, NATO Standardization Agency (NSA) 2004.

Saatavana www-muodossa:

[http://www.dtic.mil/doctrine/jel/other\\_pubs/aap\\_6\\_04.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/jel/other_pubs/aap_6_04.pdf) [Viitattu 28.2.2007]

AJP-2 Allied Joint Intelligence, Counterintelligence and Security Doctrine. North Atlantic Treaty Organisation, NATO Standardization Agency (NSA) 2003.

Saatavana www-muodossa:

<http://nsa.nato.int:9000/documents/ap/ajp-2.pdf> [Viitattu 21.12.2006]

AJP-09 NATO Civil-Military Cooperation (CIMIC) Doctrine. NATO/ EAPC unclassified, 2003.

Saatavana www-muodossa:

<http://www.nato.int/ims/docu/AJP-9.pdf> [Viitattu 4.3.2007]

Field Manual FM 2-0 Intelligence. Headquarters Department of Army. Washington DC 2004.

Saatavana www-muodossa:

<http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm2-0.pdf> [Viitattu 2.3.2007]

HUMINT during Peace Support Operations. Army Lessons Learned Centre. Dispatches vol 8 no 1, JUN 2001.

Saatavana www-muodossa:

[http://www.army.dnd.ca/allc/products/bulletin/Vol\\_8/vol8No1\\_E.pdf](http://www.army.dnd.ca/allc/products/bulletin/Vol_8/vol8No1_E.pdf) [Viitattu 12.2.2007.]

Joint Doctrine Manual B-GJ-005-200/FP-000 Joint Intelligence Doctrine. Canada 2003. Canadian National Defence. J2 PLANS POL. Issued on Authority of Defence Staff, Canada 2003.

Saatavana www-muodossa:

[http://www.dcds.forces.gc.ca/jointDoc/docs/jointIntelligenceDoctrine\\_e.pdf](http://www.dcds.forces.gc.ca/jointDoc/docs/jointIntelligenceDoctrine_e.pdf) [Viitattu 2.2.2007]

---

ST 2-22.7 (FM 34-7-1). Tactical Human Intelligence and Counteintelligence Operations. US Army Intelligence Center and Fort Huachuca, Arizona 2002.

Saatavana www-muodossa:

<http://atiam.train.army.mil/portal/atia/adlsc/view/public/295504-1/st/2-22.7/st2-22.7.htm> [Viitattu 2.2.2007]

ST 2-50.4 (FM 34-8) Combat Commanders Handbook on Intelligence. US Army Intelligence Center and Fort Huachuca. Arizona 2001.

Saatavana www-muodossa:

<https://atiam.train.army.mil/soldierPortal/atia/adlsc/view/public/8684-1/st/2-50.4/st2-50.4.pdf> [Viitattu 17.2.2007]