

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**TILANNEJOHTAMINEN KRIISINHALLINTAOPERAATIOISSA
- Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa**

Pro gradu- tutkielma

Kadetti
Matti Kuokkanen

Kadettikurssi 90
Henkilöstövoimavarojenlinja
Maaliskuu 2007

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 90	Linja Henkilöstövoimavarojenlinja/Maavoimat
Tekijä Kadetti Matti Kuokkanen	
Tutkielman nimi Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatioissa – Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa	
Oppiaine johon työ liittyy Johtamistaito	Säilytyspaikka Kursikirjasto (MpKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2007	Tekstisivuja 75 Liitesivuja 5
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksen tutkimustehtävänä on ymmärtää ja täsmentää ilmiötä, joka on tilannejohtaminen kriisinhallinnan kontekstissa, sekä ilmiön tieteellistäminen ja sen liittäminen Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisenlaitoksen johtamisen nelikenttään (Aalto 2005). Alakysymykset, joiden kautta johtamisen kokonaisuutta voidaan hahmottaa, ovat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mikä ero on tilannejohtamisen ja taistelujohtamisen välillä? 2. Vaikuttavatko epäviralliset organisaatiot tilannejohtamisessa? 3. Miten ja mitkä sisäsyntyiset reaktiot vaikuttavat tilannejohtajaan ja johdettaviin? 4. Pystyvätkö syväjohtamisen malli ja Hersey'n & Blanchardin tilannejohtamisen malli kuvaamaan ja selvittämään tilannejohtamisen? 5. Mistä tulee normiperusta kriisinhallintaoperaatioissa tilannejohtamista vaativissa tilanteissa? <p>Tutkimus on ajankohtainen, koska tämän päivän rauhanturva- tai kriisinhallintajoukkojen tehtävät ovat muuttuneet huomattavasti vaativammiksi kuin ennen. Suomen poliittinen johto on julkilausunut halun olla mukana EU:n ja NATO:n kriisinhallintaoperaatioissa ja niiden suunnittelussa. Tämä halu on tuotu selvästi esille Valtioneuvoston selonteossa Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, monitieteinen ja kuvaileva tutkimus. Painopiste on johtamisen tutkimisessa, koska se on tilannejohtamisen keskeisin elementti. Tutkimusmenetelmänä käytän kirjallisuus- ja asiakirjatutkimusta, asiantuntijahaastatteluja, teemahaastatteluja toteutettuna yksilöhaastatteluina ja omaa pohdintaa KFOR-operaatiosta saamieni kokemusten perusteella, mikä toimii tutkijan subjektiivisena, kokemusperäisenä tietopohjana.</p> <p>Tutkimuksessa tutkitaan tilannejohtamista kriisinhallintaoperaatioiden kontekstissa, mikä tässä</p>	

tutkimuksessa on rajattu käsittelemään KFOR-kriisinhallintaoperaatiota. Tutkimuksessa johtamistoimintaa lähestytään taistelujohtamisen ja rauhanajan johtamisen näkökulmista, koska johtamistoiminnassa on piirteitä molemmista.

Tutkimuksessa tilannejohtamisella tarkoitetaan johtamistoimintaa *ei-tavanomaisessa tilanteessa*. Tämänkaltaisessa tilanteessa on uhkana joutua voimankäyttötilanteeseen annettua tehtävää suoritettaessa. Puolustusvoimissa tämänkaltainen tilannejohtaminen realisoituu rauhanajan vartiostojen toiminnassa (vähäistä), muille viranomaistahoille annettavissa virka-aputehtävissä, esimerkiksi yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpito (YJT) (vähäistä) ja ennen kaikkea kriisinhallintaoperaatioissa (toistuvaa).

Tutkimuksen ja tulkinnan perusteella olen päätenyt siihen lopputulokseen, että tilannejohtamisen ja taistelujohtamisen suurin eroavaisuus on toiminnan laillisuus pohja. Kriisinhallinnan kontekstissa laillisuus pohjan muodostavat kansainvälisen yhteisön mandaatti ja kansallinen kriisinhallintaan vaikuttava lainsäädäntö, esim. Rikoslaki ja Kriisinhallintalaki. Taistelujohtamisessa laillisuus pohja tulee poikkeusolojen lainsäädännöstä ja sotaa koskevista kansainvälisistä oikeussäännöistä.

Kun verrataan keskenään Poliisin YJT-tehtäviä suorittaessaan käyttämää tilannejohtamista, Rajavartiolaitoksen operatiivisissa tehtävissään käyttämää rajavartiotilanteidenhallintaa, kriisinhallinnan kontekstissa suoritettavaa tilannejohtamista ja ennen kaikkea sodanajan taistelujohtamista, kyseessä on tutkijan tulkinnan mukaan samaan johtajuuteen kuuluvan ilmiön eri ilmenemismuotoja eri organisaatorakenteissa ja toimintakulttuureissa.

AVAINSANAT
TILANNEJOHTAMINEN, JOHTAJUUS, JOHTAMINEN, VAATIVA JA
ERITYISTILANNE JA KRIISINHALLINTA

**TILANNEJOHTAMINEN KRIISINHALLINTAOPERAATIOISSA –
Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa**

1	JOHDANTO	5
1.1	Aihealueen esittely	5
1.2	Rauhanturvaamisen / kriisinhallinnan muutos	7
1.3	Tutkimustilanne ja aikaisempi tutkimus	9
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	12
2.1	Tutkimustehtävä, tutkimuksen pääkysymys ja alakysymykset	12
2.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja tilannejohtamiseen vaikuttavia tekijöitä	12
2.3	Lähdekritiikki ja rajaukset	20
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	23
3.1	Yleistä	23
3.2	Moderni hermeneutiikka	24
3.3	Diskurssianalyysi	27
3.4	Tutkimuksen toteutus	29
4	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	31
4.1	Tilannejohtamisen suhde teorioihin ja malleihin	31
4.2	Kriisinhallinnan viitekehys	33
4.3	Syväjohtamisen mallin ja Hersey & Blanchardin mallin suhde tilannejohtamiseen	36
4.3.1	Syväjohtaminen	36
4.3.2	Hersey & Blanchardin tilannejohtamisen malli	39
4.4	Organisaatioteoriat	42
4.5	Sotilaspsykologia	45
4.6	Sotilassosiologia	48
4.7	Informaatiotiede	52
5	TILANNEJOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET KFOR -OPERAATIOSSA	56
5.1	Organisaatorakenne	56
5.2	Tilannekeskukset	59
5.3	KFOR:n toimintaa määrittävä lainsäädännöllinen perusta	63
5.4	Erilaisten tilannejohtamista vaatineiden tilanteiden kuvailu	66
6	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	68
7	DISKUSSIO	73
	VIITTEET	76
	LÄHTEET	91
	LIITTEET	99

TILANNEJOHTAMINEN KRIISINHALLINTAOPERAATIOISSA

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely

Tutkimuksessa tutkitaan tilannejohtamista KFOR-kriisinhallintaoperaation kontekstissa. Tutkimuksessa johtamistoimintaa lähestytään taistelujohtamisen ja rauhanajan johtamisen näkökulmista, koska tilannejohtamisessa on piirteitä molemmista. Tilannejohtaminen kriisinhallinnan viitekehyksessä on sotilasjohtamista, joka on ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamista. Sotilasjohtaminen on johtamista sotilasorganisaatiossa.¹ “Monikansallisin joukoin toteutetut rauhanturvaoperaatiot ovat antaneet sysäyksen myös johtajakoulutuksen kehittämislle näistä operaatioista saatujen kokemusten pohjalta (HiC2000).”²

Tutkimuksessa tilannejohtamisella tarkoitetaan johtamistoimintaa *ei-tavanomaisessa tilanteessa kriisinhallinnan kontekstissa*. Tämänkaltaisessa ei-tilanteessa on vaarana joutua voimankäyttötilanteeseen annettua operatiivista tehtävää suoritettaessa ja se, että tilanteen selvittäminen vaatii johtamista. Tavanomaisia operatiivisia tehtäviä ovat esim. henkilö- ja ajoneuvotarkastukset, vartiopalvelus ja saattuetoiminta. Normaali operatiivinen tehtävä voi muuttua yllättäen vaativaksi tai erityistilanteeksi.

Tilannejohtaminen-termi on määritelty ja vakioitunut sisäministeriön alaisille organisaatioille poliisille ja rajavartiolaitokselle. Termiä käytetään myös kriisinhallinnan kontekstissa.³ Tilannejohtamisen päämääränä on saada oikeuden vastainen tila päättymään vähimmäisvoimaa käyttäen. Puolustusvoimat on aloittanut tilannejohtamisen kouluttamisen palkatulle henkilöstölle.⁴ Tilannejohtamista koulutetaan myös kansainvälisen koulutuksen saaville varusmiehille.

Puolustusvoimissa tämänkaltaisen tilannejohtaminen realisoituu rauhanajan vartiostojen toiminnassa (vähäistä), muille viranomaistahoille annettavissa virka-aputehtävissä, esimerkiksi yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpito (YJT) (vähäistä) ja ennen kaikkea kriisinhallintaoperaatioissa (toistuvaa). Esimerkiksi KFOR-operaatiossa suomalaisen pataljoonan vastuualueella on ollut tapahtuma- ja toimintailmoitusten perusteella vuonna 1999 979 tapahtumaa, vuonna 2000 1429 tapahtumaa ja vuonna 2001 557 tapahtumaa.⁵ Tapahtumissa on laskettu muun muassa käsikranaatti- ja sinkoiskut, murhat, etninen väkivalta, ammuntaraportit, kidnappaukset ja tiesulut. Esitetyn kaltaisiin tapahtumiin puuttuminen voi aiheuttaa tilannejohtamista vaativan erityis- tai vaativan tilanteen.

Esimerkkinä tilannejohtajana toimimisesta ei-tavanomaisessa tilanteessa voi olla seuraavanlainen tilanne: Komppanianpäällikkö toimii joukkojenhallintatilanteessa (JOUHA) tilannejohtajana. Hänellä on johdossaan kolme jääkärijoukkuetta, sotakoiraosasto, EOD-ryhmä ja erityisryhmä, joka on saanut koulutuksen erityisen vaarallisiin tilanteisiin, esim. sisään menot ja aseistautuneen henkilön kiinniottaminen.

Aihetta lähestytään tutkimuksessa Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisenlaitoksen johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskentän (Aalto 2005) näkökulmasta. Tarkoituksena on *ymmärtää ja kuvata ilmiö* ja siihen vaikuttavat tärkeimmät vaikutusmekanismit. Painopiste on johtamisen tutkimisessa, koska se on tilannejohtamisen keskeisin elementti. Tämänkaltainen monitieteinen johtamisen tutkimus on tullut ajankohtaiseksi vasta viime vuosikymmeninä, kun aikaisemmin tutkimuksen painopiste oli face-to-face -johtamisessa (lähijohtaminen)⁶. Aiemmin vuosikymmeninä johtamisen tutkimuksessa kuvailtiin ja painotettiin hyvän johtajan piirteitä (piirreteoriat) tai ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa tutkija pyrkii yhdistämään tietoa eri lähteistä tavalla, joka kestää tieteellisen tarkastelun kriteerit.

Kosovo Force -operaatio on ollut tilannejohtamisen käytännön harjoituspaikka, koska eriasteisia voimankäyttötilanteita on ollut toistuvasti⁷. Kosovossa toteutettava kriisinhallintaoperaatio muistuttaa toiminnallisesti suurta poliisioperaatiota, joka sisältää mm. etsintä- ja tiedusteluoperaatioita, etsintäkuulutettujen ja mahdollisesti aseistautuneiden henkilöiden kiinniotamista, kohteiden ja saattueiden suojaamista ja yleisen järjestyksen ylläpitoa. Kyseinen operaatio on tuottanut käytännön tasolla puolustusvoimille ja sen henkilöstölle kokemusta tilannejohtamisesta sotaa alempiasteisissa kriiseissä.

Tutkittavana olevan aiheen ajankohtaisuutta korostaa se, että Suomen poliittinen johto on julkilausunut halun olla mukana EU:n ja NATO:n kriisinhallintaoperaatioissa ja niiden suunnittelussa. Tämä halu on tuotu selvästi esille Valtioneuvoston selonteossa Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004. Selonteko määrittelee kriisinhallinnan näin: “Kriisinhallinta on kokonaisuus, johon kuuluu useita samanaikaisia ja toisistaan riippuvaisia sotilas- ja siviilitoimintoja. Toisaalta sotilaallisella kriisinhallinnalla luodaan edellytyksiä siviilikriisinhallinnalle, jolla tuetaan ihmisoikeuksiin, demokratiaan ja oikeusvaltioperiaatteeseen perustuvan yhteiskunnan rakentamista ja taloudellista kehitystä”⁸. Suomi on toteuttanut osaltaan EU:n kriisinhallintaan liittyen Petersbergin tehtävät eli ilmoittanut EU:n käyttöön 1 500 sotilaan vahvuisen osaston. Ensimmäisen osaston (suomalais-saksalais-hollantilainen) kouluttaminen aloi-

tettiin Porin Prikaatissa kesällä 2006. Taisteluosaston vuoden kestävä päivystysvuoro alkoi 01.01.2007.

1.2 Rauhanturvaamisen / kriisinhallinnan muutos

Tilannejohtaminen tulee korostumaan tulevaisuuden kriisinhallintaoperaatioissa Suomen mahdollisesti ottaessa osaa Battle Group -konseptin mukaisiin Euroopan Unionin nopeantoinnin joukkoihin ja niiden mahdollisesti mukanaan tuomiin operaatioihin. Nämä operaatiot on suunniteltu kestoiltaan lyhyemmiksi kuin aikaisemmat kriisinhallintaoperaatiot. Suunniteltu kesto on vain 30 - 120 vuorokautta⁹, jolloin pyritään vaikuttamaan konfliktiin sen ollessa akuutissa vaiheessa.

Tämän päivän rauhanturvajoukkojen tehtävät ovat muuttuneet huomattavasti vaativammiksi kuin ennen. Joukkoja käytetään tarvittaessa operaatioihin, jotka ovat sodan ja perinteisen rauhanturvaamisen väliltä¹⁰. Länsimaisessa sotilasjargoniassa käytetään tässä yhteydessä englanninkielisiä termejä Peace Support Operations (PSO), Peace Enforcement ja Military Operations Other Than War (MOOTW). Näiden operaatioiden mukanaan tuomat tilanteet tulevat mahdollisesti olemaan vaativampia kuin aikaisemmin ja korostavat tilannejohtamisen tärkeyttä opetettavana ja tieteellisen tutkimuksen aiheena. Perinteisissä rauhanturvaoperaatioissa voimankäyttö oli rajoitettu pelkästään joukon tai henkilön itsepuolustukseen.¹¹

Kongon demokraattisessa tasavallassa toteutettiin vuonna 2003 ensimmäinen EU-johtoinen rauhanturvaoperaatio, jossa kansainvälisten joukkojen osallistumiselle ei ollut konfliktin osapuolten suostumusta.. Tämän sotilaallisen ARTEMIS-operaation johtomaana oli Ranska, ja ensimmäisenä Pohjoismaana tämänkaltaiseen operaatioon otti osaa Ruotsi erikoiskoulutetulla joukkueella¹². Tämä operaatio antoi osviittaa kyseisenkaltaisten operaatioiden asettamista haasteista ja vaativuudesta niin maantieteellisen sijainnin kuin tehtävienkin suhteen. Laajenemisessa rauhanturvatoiminnassa ei kansainvälisten joukkojen käytölle välttämättä tarvita osapuolten suostumusta.¹³ Suomessa muutettiin vuonna 2006 Rauhanturvalakia, mikä mahdollistaa suomalaisten joukkojen joutumisen tai osallistumisen taistelutehtäviin. Itse asiassa tämä vaara on ollut olemassa kaikissa rauhanturva- ja kriisinhallintaoperaatioissa, joihin Suomi on ottanut osaa. Itsessään lain nimikin muuttui Kriisinhallintalaksi¹⁴

Rauhanturva- tai kriisinhallintaoperaatioissa ei enää yleisesti ole kahta tai useampaa toisilleen vihamielistä osapuolta, jotka erotetaan toisistaan puskurivyöhykkeellä tai tulitaukolinjalla, kuten esimerkiksi Kyproksessa tai Kashmirissa. YK:n johtama UNMEE-rauhanturvaoperaatio

Eritreassa, kuten myös Libanonissa suomalaisten osalta lokakuussa 2006 uudestaan alkanut UNIFIL II -kriisinhallintaoperaatio¹⁵, ovat tästä nykyisen suuntauksen mukaan poikkeuksia.

Rauhanturvaamistoiminnan muuttuminen liittyy sodankuvan muuttumiseen kohti asymmetristä sodankäyntiä. Yhdysvaltojen aloittamalla terrorismin vastaisella sodalla on myös omat vaikutuksensa rauhanturvaamiseen. "Terrorismin vastaisen sodan yksi ongelmallinen piirre on vihollisen luonteessa, koska vastassa on ei-valtiollisia ryhmiä, on sodassa toimeenpantavien iskujen kohdistaminen viholliseen vaikeaa. Sota on luonteeltaan perinteisen sodankäynnin ja sisäisen järjestyksen ylläpidossa tarvittavan poliisitoimen välimuoto"¹⁶. Tästä on esimerkkinä tilanne Irakissa toisen Persianlahden sodan jälkeen. Kaldor (2001) kuvaa tämänhetkistä tilannetta: "Vanhoista sodista" poiketen tässä sodassa väkivallan päämääränä ei ole valloittaa tietty alue, vaan saavuttaa poliittista valtaa lietsomalla pelkoa ja vihaa."¹⁷

Enää ei ole mahdollista vetää jyrkkiä rajoja kriisinhallinnan ja sodankäynnin välille. Suomi on vuodesta 1995 osallistunut NATO-johtoisiin operaatioihin. Serbiaan kuuluvassa Kosovon maakunnassa NATO-johtoinen liittouma suoritti vuonna 1999 taistelutehtäviä ilmassa ja maalla, ja kun sotilaallinen tavoite, joka oli serbiarmeija VJ:n vetäytyminen, oli saavutettu, aloitettiin NATO-johtoinen KFOR-kriisinhallintaoperaatio. Afganistanissa liittouma vakautti Enduring Freedom -operaatiolla, samalla tavoin voimakkaalla sotilaallisella operaatiolla, tilanteen, jonka jälkeen aloitettiin kriisinhallintaoperaatio International Security Assistance Force (ISAF). Suomalaisen rauhanturvaamisen suurin muutos tulee olemaan se, että perinteisesti suomalaiset joukot ovat tulleet "jälkihoitamaan" kriisiä, kun tulevaisuudessa suomalaiset ovat mahdollisesti mukana jo tilannetta vakauttavissa sotilaallisissa operaatioissa tai sotilaallisissa interventioissa.

Nykymuotoisen kansainvälisen sotilaallisen kriisinhallinnan luonteenomaisia piirteitä ovat:¹⁸

- Pyrkimys puuttua vaikeutuviin kriiseihin ajoissa.
- Tästä aiheutuva tarve nopean reaktiokyvyn kehittämiseen.
- Pyrkimys estää kriisien paheneminen ja ratkaista kriisit mahdollisimman tehokkaasti turvautuen viimeisenä keinona myös voimakeinojen käyttöön.
- Tarve kyetä toimimaan vaativissa tehtävissä vaikeissa olosuhteissa.
- Sotilaallisten operaatioiden toteuttaminen osana laajempaa kokonaisuutta, johon kuuluvat myös monimuotoiset siviilitehtävät.
- Operaation toteuttajia useita, uutena näiden joukossa Euroopan Unioni.

1.3 Tutkimustilanne ja aikaisempi tutkimus

Tilannejohtamista on tutkittu (Helanen 2004) puolustusvoimien viitekehyyksessä aikaisemmin Hersey & Blanchardin kehittämän tilannejohtamisen mallin mukaan. Tämä malli on ensisijaisesti kehitetty liike-elämän johtamisen ymmärtämiseen ja mallintamiseen, eikä terminologisesti tarkoita samaa tilannejohtamista, kuten se tässä tutkimuksessa on määritelty. Sotilasjohtamisen ja liike-elämän johtamisen välillä on kuitenkin yhtymäkohtia, koska molemmissa johtaminen on toiminnan keskeinen elementti. Voidaan sanoa, että ilmiö on sama, mutta viitekehys on erilainen.

Tutkimuksen aihealuetta on tutkittu maailmanlaajuisesti taistelutilanteiden näkökulmasta (combat), esimerkiksi ensimmäinen ja toinen maailmansota, Korean ja Vietnamin sodat, Yom Kippurin sota, Falklandin sota ja Persianlahden sota I (Gulf War). Kriisinhallintaoperaatioiden muututtua lähemmäs sodankaltaista tilaa on mielestäni perusteltua käyttää tutkimuksessa lähestymistapana sodanajan johtamistoimintaa. Kansainvälisissä lähteissä Reuven Gal (Israel) mainitaan tämän alan (mukaan lukien rauhanturvaaminen) tutkimuksen pioneeriksi.¹⁹

Vesa Nissisen kehittämä syväjohtamisen malli tarjoaa erittäin hyvän työkalun tutkittaessa hyvää johtamistoimintaa tilannejohtamiseen liittyen, koska malli on kehitetty juuri sodanajan johtajien kouluttamiseen ja kasvattamiseen. Syväjohtamisen mallin puutteena tilannejohtamista ilmiönä kuvatessa on nimenomaan sen kasvatustieteellinen lähestymistapa. Tilannejohtamiseen liittyvä opetuksellinen näkökulma voi tulla ajankohtaiseksi tilannejohtamisen mahdollisessa jatkotutkimuksessa.

Maailmalla tehdyt tutkimukset perustuvat pääsääntöisesti sotakokemuksiin tai lainvalvojista tai niihin rinnastettavista toimijoista (law enforcement) tehtyihin tutkimuksiin. Käytännössä tilannejohtamisen kannalta ei ole eroa, onko organisaatio sotilaallisesti tai muulla tavoin järjestynyt, koska johtamistoiminnan yhteinen nimittäjä on mahdollisuus tai uhka joutua voimankäyttötilanteeseen, jonka vakavin aste on kuolettava voimankäyttö. Näissä kaikissa tapauksissa voimankäyttöä säädellään toimijoiden tiedossa olevilla voimankäytön säännöksillä (ROE tai VOKS).

Poliisi on Suomen laissa ja asetuksissa määriteltyjen tehtävien, oikeuksien ja valtuuksien perusteella maassamme ”kokenein” organisaatio tilannejohtamiseen liittyvissä asioissa. Poliisi on systemaattisesti kouluttanut ja tutkinut tilannejohtamista oman organisaationsa kannalta eri tasoilla jo useita vuosia.

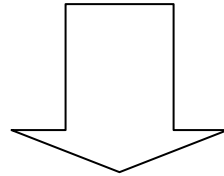
Rajavartiolaitos on viime vuosina tehostanut henkilöstönsä koulutusta tilannejohtamisessa. RVL:lla on luonnosasiakirjana rajavartiotilanteiden hallinnan opas. RVL on sotilaallisesti järjestynyt organisaatio kuten puolustusvoimatkin. RVL:n perusjohtajärjestelmä on sotilaallinen linjaesikuntaorganisaatio. RVL hoitaa rauhanaikana YJT-tehtäviä koko valtakunnan alueella laajemmilla toimintavaltuuksilla kuin aikaisemmin.²⁰ RVL:n sisällä on tätä sotilaallisesti järjestäytyntä organisaatorakennetta ja uusia tehtäviä problematisoitu, esimerkiksi Heiskanen (2006): ”Miten sotilaallinen kuuliaisuus suhtautuu virkamiehen harkintavaltaan?”²¹ Mahdollisilla YJT-tehtävillä on yhtymäkohtia tilannejohtamisen osalta tilannejohtamiseen kriisinhallinnan kontekstissa.

Puolustusvoimissa tilannejohtamisen kouluttaminen on vielä alkuvaiheessa. Mahdollisissa virka-aputilanteissa kaikkien viranomaistahojen olisi käytettävä samaa terminologiaa tilannejohtamiseen liittyen. Tämä korostuu puolustusvoimien aloitettua strategisen iskun ennaltaehkäisyn ja torjunnan (SIETO) systemaattisen koulutuksen organisaatiollaan. Toinen tärkeä kokonaisuus on 20.7.2005 voimaan tullut Poliisilain 27 §:n muuttaminen, joka mahdollistaa poliisille puolustusvoimien avustuksella sotilaallisten voimakeinojen käytön terrorismirikosten ehkäisemiseksi.²² Tällä hetkellä terminologiassa on eroavaisuuksia eri viranomaistoimijoiden välillä. Esimerkiksi Puolustusvoimissa ei käytetä Poliisihallinnon termejä yleisjohtaja ja kenttäjohtaja.

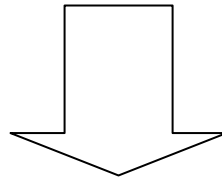
Tämä pro gradu -tutkielma on tutkielmantekijän kolmas opinnäytetyö käsiteltävään aihepiiriin liittyen. On ollut tutkimustyön tekemisen kannalta hedelmällistä jättää aihepiiriin liittyvät asiat ”hautumaan” mieleen ja palata niihin henkilökohtaisen tietomäärän lisääntyttyä. Tutkimustyön tekijän hallussa on opistoupseerien jatkokurssin 2003 tutkimustyön (*Yksittäisen rauhanturvaajan voimankäyttötavat ja -muodot vaativissa kriisinhallintaoperaatioissa*) kyselytutkimuksen Jotos-monivalintalomakkeet ja tiedostot (185 kpl) ja tilanteiden kuvaus- ja tarkennuslomakkeet (151 kpl). Näissä sivuttiin voimakeinojen käyttöön liittyen kysymyksillä tilannejohtamista ja johtosuhteita. Kyselytutkimus tehtiin rauhanturvaajille Suomen Pataljoonassa Kosovossa 2003.

Tutkimusprosessin kulku on kuvattuna alla olevassa kaaviossa, joka kuvaa hermeneutiikassa tarkoitettua tutkijan ymmärryksen kehittymistä tutkimusprosessin edetessä. Tästä käytetään termiä hermeneuttinen spiraali. Tätä asiaa käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.

JK2, MaaSK, 2002 : **Yksittäisen rauhanturvaajan voimankäyttö vaativissa kriisinhallintaoperaatioissa.** ”Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa yksittäisen rauhanturvaajan voimankäyttötavoista, muodoista ja sen oikeuttavista säädöksistä vaativissa kriisinhallintaoperaatioissa ja miten säädökset ymmärretään. Minkälaisia voimankäyttötilanteita rauhanturvaajat kohtaavat palvelustehtävissään? Miten annettu koulutus on vastannut tarpeisiin? Miten päästään kohti ammattimaista voimakeinojen käyttöä?”²³ Tämä tutkimus herätti tutkijan mielenkiinnon tilannejohtamista vaativien tilanteiden johtamisen tutkimiseen. Mahdollisuus tutkia asiaa tarjoutui opistoupseeritutkinnon täydentäminen sotatieteiden maisterin tutkinnoksi myötä.



SM-5, Sotatieteiden kandidaatin työ, 2005: ”**Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatioissa: Sotilasjohtaminen vaativissa ja erityistilanteissa kriisinhallinnan kontekstissa**”. Tilannejohtamiseen liittyvän teoreettisen taustan ja viitekehyksen selvittäminen.



Pro gradu -tutkielma, 2007: ”**TILANNEJOHTAMINEN KRIISINHALLINTAOPERAATIOISSA - Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa**”. Kandidaattivaiheen tutkimuksen laajentaminen käsittelemään olemassa olevaa todellisuutta ja todellisia tapahtumia (empira) sekä johtamisen liittyvän teoreettisen näkemyksen syventäminen.

Kuva 1. Tutkimusprosessin eteneminen

Pertti Alasuutarin (1993) mukaan tutkimusprosessin loppu on toisen alku: ”Tutkimusprosessi ei koskaan lopu siihen, että tutkimusongelma saadaan selvitettyä, koska vastaukset ovat aina vain osavastauksia ja totuuksia”²⁴. Jokainen tutkimustyötä tehnyt tietää vaikeuden laittaa tutkimustyöhönsä viimeinen piste. Henkilökohtaisesti toivon, että minulla olisi vielä tulevaisuudessa mahdollisuus tutkia käsiteltävää aihepiiriä syvemmin henkilökohtaisen tietomäärän lisääntyttyä.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

2.1 Tutkimustehtävä, tutkimuksen pääkysymys ja alakysymykset

Tutkimuksen tutkimustehtävänä on ymmärtää ja täsmentää ilmiötä, joka on tilannejohtaminen kriisinhallinnan kontekstissa, sekä ilmiön tieteellistäminen ja sen liittäminen Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisenlaitoksen johtamisen nelikenttään (Aalto 2004). Pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan Kosovossa tapahtuneita tilannejohtamista vaatineita vati- ja erti-tilanteita. Tarkoituksena ei ole tehdä ohjekokoelmaa (ohjesääntöä) hyvästä tilannejohtajuudesta, vaan liittää käytäntö (empiria) teoriaan.

Alakysymykset, joiden kautta johtamisen kokonaisuutta voidaan hahmottaa:

1. Mikä ero on tilannejohtamisen ja taistelujohtamisen välillä?
2. Vaikuttavatko epäviralliset organisaatiot tilannejohtamisessa?
3. Miten ja mitkä sisäsyntyiset reaktiot vaikuttavat tilannejohtajaan ja johdettaviin?
4. Pystyvätkö syväjohtamisen malli ja Hersey'n & Blanchardin tilannejohtamisen malli kuvaamaan ja selvittämään tilannejohtamisen?
5. Mistä tulee normiperusta kriisinhallintaoperaatioissa tilannejohtamista vaativissa tilanteissa?

2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja tilannejohtamiseen vaikuttavia tekijöitä

Voimankeinojen käytöllä (voimankäyttö) tarkoitetaan laissa tai muissa säädöksissä määriteltyä oikeutta viranomaiselle tai siihen rinnastettavalle henkilölle (esim. rauhanturvaaja) käyttää tarvittaessa lievintä mahdollista voimakeinoa annetun tehtävän suorittamiseksi. Ajallisesti voimankäyttö voi olla ennalta ehkäisevää tai tilanteen eskaloituessa suoritettavaa, muttei koskaan jälkikäteen kostotarkoituksessa suoritettua rankaisua.

Kriisinhallintaoperaatioiden voimankäytössä problematisoituu lievimmän mahdollisen voimankäytön aste. Tätä kuvaa Kaldorin (2001) näkemys: ”Modernien armeijoiden on vaikea sitoutua vähimpään mahdolliseen voimankäyttöön, sillä ne ovat järjestyneet Clausewitzin ajatusten mukaisesti ja ne on koulutettu kohtaamaan toisia samanlaisesti järjestyneitä armeijoita. Kuten Somaliassa havaittiin, modernin armeijan on erittäin vaikea löytää keskitie passiivisuuden ja valtavan taisteluvoiman käytön välillä, kun se joutuu kohtaamaan uudenlaisten sotien haasteet.”²⁵ Poliisiorganisaatioissa lievimmän voimankäytön asteen ymmärtäminen kuuluu organisaatorakenteeseen ja kulttuuriin globaalilla tasolla.

Tilanneorganisaatiolla kriisinhallintaoperaatioissa tarkoitetaan koko ajan toiminnassa olevaa organisaatiota. Tämä sama pyrkimys on tuotu esille myös poliisitoiminnassa, ”tilanneorganisaation ja suunnitelmien on perustuttava päivittäiseen johtamisjärjestelmää”.²⁶ Hyvällä tilannejohtamiskyvyllä tarkoitetaan kykyä toimia vaativissa ja erityistilanteissa ammattitaitoisesti, menestyksellisesti, työturvallisuus ja oikeudelliset tekijät huomioon ottaen.

Tilannejohtaja on sotilas, joka on ei-tavanomaisessa tilanteessa johtovastuussa. Sisäasiainministeriön alaiset laitokset, poliisi ja rajavartiolaitos, käyttävät tilannejohtajasta termiä kenttäjohtaja, jonka yläpuolella on yleisjohtaja. RVL:ssa yleisjohtaja on yleensä rajavartioalueen päällikkö ja kenttäjohtaja on yleensä vartioaseman johtaja.²⁷ Järjestelmät eivät ole täysin rinnasteisia toisiinsa nähden. Jos haetaan rinnasteisuutta, niin kriisinhallinnan kontekstissa pataljoonan komentaja on vastaava kuin yleisjohtaja. Yleisjohtaja vastaa poliisiorganisaatiossa strategisen ja operatiivisen tason johtamisesta.²⁸

Englanninkielisessä sotilaslähdekirjallisuudessa ei ole selvää vastinetta tilannejohtamiselle kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristössä. Lähdekirjallisuudessa, johon olen tutustunut, ei ole käytetty termiä ”situational leadership in the context of the crisismanagement”, joka on suora käännös englanniksi. On muutama maininta, jossa tilannejohtajasta käytetään termiä ON-SCENE COMMANDER. Maininnoista on huomioitavaa, että termiä käytetään USA:n Somalian rauhaanpakottamisoperaatiossa vuodelta 1994 ja Haitilla vuodelta 1993.²⁹ Tulkin mukaan termi on vanhahtava ja poistunut käytöstä tässä yhteydessä. Termiä käytetään vielä, mutta käyttö liittyy ilmavoimien tai laivaston johtamisjärjestelmiin ja palo- ja pelastustoimintaan.³⁰ Google-hakukoneella tehty haku termillä on-scene commander antaa 256 000 osumaa ja suurin osa käsittelee edellä mainittuja asiakokonaisuuksia.. Yhdysvaltojen puolustusministeriön (DTIC) Public STINET, jossa ovat kaikki USA:n sotilasopetuslaitoksien tehdyt julkiset opinnäytetyöt, antaa hakukoneellaan kahdeksan osumaa, mutta ei yhtään aiheeseen liittyvää.³¹

US ARMY:n johtamisen ohjesäännössä Army Leadership FM 22-100:ssa ei ole tilannejohtamiseen liittyvää terminologiaa, niin kuin se tässä tutkimuksessa määritellään. Länsimaisissa ohjesäännöissä, joissa on kontekstina kriisinhallinta / rauhanturvaaminen, käytetään termiä johtajuus (Leadership). Juha Mälkki (2006) viittaa termien ja käsitteiden ymmärtämisen ongelmaan yli kielirajojen: ”Käsitteet ovat osin vaikeasti käännettävissä suomeksi, koska niiden merkitys saattaa muuttua alkuperäisestä ajatuksesta.”³² Tästä johtuen tutkielmassa käytetään rinnan suomalaisia ja anglo-amerikkalaisia termejä.

Tilannejohtamisen toteuttamiseen voivat vaikuttaa laaditut etukäteissuunnitelmat (CONCEPT PLAN) ja etukäteiskoulutus toimialueella. Etukäteiskoulutusta varten on Suomalaisella KriisinhallintaJoukolla Kosovossa (SKJK) tätä tehtävää varten nimetty koulutusupseeri (TRAINING OFFICER), joka koordinoi koulutusta komentajan linjausten mukaisesti. Keski- sen Taisteluosaston esikunnassa toimii kaksi LESSONS LEARNED OFFICER:ia. Heidän tehtävinään on koota ja analysoida informaatiota erilaisista tapahtumista, joiden perusteella toimintatapoja ja -malleja voidaan kehittää.³³ Poliisin kenttätoiminnan yleisjohtaminen - kirjassa toiminnan kehittäminen on esitetty selkeästi, kolmen asiaan keskeisesti vaikuttavan kokonaisuuden kautta.³⁴

1. Menneisyyden kokemukset (lessons learned)
2. Nykyisyyden tietomäärä
3. Tulevaisuuden toimintaedellytykset ja kehityssuuntaukset.

Tässä suhteessa Poliisihallinnon ja kriisinhallintaorganisaation ajatukset ja toimintatavat ovat yhteneväiset. Molemmat organisaatiot pyrkivät kehittämään aktiivisesti toimintamallejaan.

Tilannejohtaminen on *taktisen tason* johtamista kriisinhallinnan viitekehyksessä. Johdettavien tekemät suoritteet voidaan rinnastaa taistelujohtamisen termiin taistelutekniikka. Poliisitoiminnassa taktinen taito koostuu kolmesta pääkokonaisuudesta^[35]:

1. Teoreettisen perustiedon hallinnasta
2. Käytännön harjoittelusta ja työssä saavutettavasta tietojen soveltamistaidosta
3. Henkilökohtaisista ominaisuuksista ja kyvyistä.

Tässäkin suhteessa ajatusmaailma poliisihallinnon kanssa on yhteneväinen. Terminologiassa on molemmilla oma jargoniensa. Poliisitekniikalla tarkoitetaan niitä poliisin yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämiseksi ja palauttamiseksi käyttämiä teknisiä välineitä ja menetelmiä, joilla tuetaan taktiikassa valitun päämäärään saavuttamista. Kohdassa 1.1 tuotiin esiin nykyajan kriisinhallintaoperaatioiden samankaltaisuus poliisioperaatioihin verrattuna.

Rajavartiolaitoksen esikunta on antanut määräyksen, jossa on määritelty rajavartiotilanteiden hallinnan taktiset suoritusvaatimukset, jotka johtovastuussa olevan henkilön on hallittava hyvin:³⁶

1. Tilanteiden hallinnan säädösperusta ja hallinnolliset määräykset
2. Tilanteiden hallinnan taktinen suunnittelu ja tilannejohtaminen
3. Yhteistoiminta poliisin ja muiden viranomaisten kanssa.

Tilannejohtamisessa tulee aina ottaa huomioon rauhanturvaajien palvelusturvallisuus. PE-lääkh-OS asiakirja Palvelusturvallisuus kriisinhallintaoperaatioissa määrittelee: ”Palvelusturvallisuuden hallinta on kiinteä osa operaatioiden toteuttamista ja se toimii johdon apuvälineenä sekä tukena kokonaistavoitteiden toteuttamisessa ja yksilön terveyden suojaamisessa. Palvelusturvallisuuden kehittämisessä käytettävä riskinarviointi kuuluu Suomessa työnantajan lakisääteisiin tehtäviin.”³⁷ Tässä yhteydessä on huomioitava, että kurinalainen ja ammattitaitoinen toiminta lisää osaltaan palvelusturvallisuutta.

Johtajuudessa on kyse vaikuttamisesta toisiin ihmisiin. Tutkimuksessa termi leadership kuvaa niitä johtamistoimintoja, jotka kohdistuvat johdettaviin henkilöihin. Tutkimuksessa leadership painottuu, koska tilannejohtamisessa toimitaan organisaation suoritusasteella. Ylemmillä tasoilla korostuu asioiden johtaminen (management) esim. luotaessa kriisinhallintaoperaatiolle materiaalisia tai henkilöstövoimavaroja. Kapteeni Olli Helanen (2004) tuo tutkimuksessaan esille seuraavaa: ”Johtamistason noustessa ei tule aliarvioida ihmisten johtamisen merkitystä, eikä alimmilla johtamistasoilla tule aliarvioida asioiden merkitystä tavoitteen kannalta.”³⁸

Tilannejohtamisessa korostuu päätöksenteon vaikeus, joka koostuu aikapaineesta, epävarmuustekijöistä ja tilanteen monimutkaisuudesta. Tilannejohtamisessa on ”ratkaisupakko”. Johtajan on uskallettava ja kyettävä tekemään tarvittaessa nopeasti päätöksiä, jotka voivat vaikuttaa alaisten tai kohdehenkilöiden henkeen ja terveyteen. Haastateltavat toivat esille omien kokemustensa perusteella yhtenä tilannejohtamisen ongelmana sen, että tilannejohtaja ei aina kyennyt tai halunnut tehdä tarvittavia päätöksiä riittävän nopeasti.

*”Pelko puuttua tilanteeseen, pelätään mahdollisia tappioita, ollaan sellaisia velliperseitä. Pelätään tehdä päätöksiä, kun et tee mitään et voi tehdä virhettä.”*³⁹

*”Oikeastaan suurin johtamisen kipupiste on varmaan se vastuun pakoilu, että välttämättä kaikki ei halua ottaa sitä viimistä vastuuta vaan edelleen toimitaan välikätenä otetaan kantaa [yhteyttä, haast. merkintä] ylempään, jolloin tilanteet pitkitty.”*⁴⁰

Sotatieteellisiä teorioita kehittänyt Carl Von Clausewitz (1780–1831) määrittelee ratkaisupakon rohkeudeksi tehdä tarvittavia päätöksiä : *”Rohkeutta on kahdenlaista: henkilökohtaisen*

vaaran rohkeutta ja vastuun rohkeutta, olkoonpa tämä jonkun ulkonaisen vallan, tuomioistuimen taikka sisäisen – omatunnon – edessä.”⁴¹

Tällä hetkellä taktiikan upseerikoulutuksessa painotetaan, että ”ei tarvitse pyrkiä kiitettävään päätökseen vaan nopeasti keskitasoiseen”. Kiitettävällä päätöksellä ei ole merkitystä, jos toiminnan ja ratkaisun hetki on ohitettu. Toisaalta on huomioitava, että päätösten tekeminen ei ole tilannejohtamisen itsetarkoitus, vaan se on eskaloituneen tilanteen laukaiseminen. Poliisihallinnossa määritellään, että on myös mahdollista luopua toimenpiteestä, jos sillä oletettavasti saatava hyöty ei ole sopusoinnussa tavoiteltavaan hyötyyn nähden.⁴² Tämä on tilannejohtajan itsensä harkittava tapauskohtaisesti. KFOR-operaatiostakin on dokumentoituja tilanteita, joissa reagoimattomuus on sinällään laukaissut tilanteen esim. pimeys, vesi- tai lumisade.⁴³

Tilannejohtamisessa on myös huomioitava tilanteen salliessa ajan hyväksikäyttö. On harkittava erikseen tarkkaan, onko käsillä oleva tilanne keskeytettävä välittömästi vai voiko ajan kuluminen edesauttaa organisaation toiminnan onnistumista. ”Ajan hyväksikäyttö ja viivyttäminen ovat taktisia keinoja, joiden avulla poliisi saa tilaisuuden tarvittavien tietojen hankkimiseen ja erilaisten ratkais- ja toimintavaihtoehtojen huolelliseen harkitsemiseen”.⁴⁴ Tilannejohtajan on myös kyettävä asettamaan tehtävät tärkeysjärjestykseen. Tilannejohtajan on pyrittävä hahmottamaan käsillä olevan tilanteen kokonaisuutta mahdollisimman laajasti.

Tilannejohtajan henkilökohtaisiin päätöksentekoprosesseihin vaikuttavat esimerkiksi seuraavat tekijät:

1. Sisäiset tekijät, esimerkiksi stressireaktiot, suorituspaineeet, väsymys, tunteet, puuttuvat toimintamallit ja kokemus vastaavanlaisista tilanteista
2. Ulkoiset ja organisatoriset tekijät, esimerkiksi tapahtumien nopeat muutokset, yleisesti tilannetekijät, tilanneorganisaation kyvyt.

Clausewitz määrittelee sattuman vaikutusta sodankäynnissä: *”Tämä kaikkien tietojen ja edellytysten epävarmuus, tämä sattumien jatkuva tapahtumiin sekaantuminen aiheuttaa sen, että suorittaja sodassa kohtaa asiat alituisesti erilaisena kuin oli odottanut.”*⁴⁵ Hyvä tilannetietoisuus ja sitä kautta tilanteeseen vaikuttavien muuttujien tunteminen voi vähentää sattuman vaikutusta tilannejohtamisessa. Taavitsainen (1998) kuvaa taistelukentän oloissa tapahtuvaa tilannetietoisuutta: ”Tilannekuva, joka muodostuu tilannetietoisuusprosessin tuloksena, on ratkaisevan tärkeä selviämisen ja erityisesti sen perusteella suoritettavan ennakoivan päätöksenteon kannalta.”⁴⁶

Esimiesten ”kokemusintuutiolla” voi olla suuri merkitys toiminnan onnistumisen kannalta.⁴⁷ Kokemusintuutiolla tarkoitetaan ennakoivaa johtamista, näkemystä, rohkeutta ja päättäväisyyttä, ennen kaikkea sitä, että on toiminut joskus aikaisemmin vastaavanlaisessa tilanteessa tai ollut mukana harjoituksessa, joka on ollut samantyyppinen. Taavitsainen (1998) määrittelee tutkimuksessaan taistelutoiminnassa tapahtuvan kognitiivisen toiminnan taustaa: ”Tutkimusten mukaan kokeneet yksilöt käyttävät ratkaisuprosesseissaan lähtöoletuksina hyväksi ominaisuuksiltaan tilannetta lähellä olevia vertauskuvia tai malleja.”⁴⁸ Taavitsainen (1998) käyttää kokemusintuutiosta termiä aavistustieto.⁴⁹

Lahdenperä & Harinen (2000) tuovat esiin KFOR-operaatiossa reserviläisille ja kantahenkilökuntaan kuuluville tehdyssä kyselyssä, että vastanneista 89,7 % oli sitä mieltä, että aikaisempi palvelus kansainvälisissä tehtävissä on merkittävä etu operatiivisia tehtäviä suoritettaessa.⁵⁰ Omiin kokemuksiini pohjautuen olen samaa mieltä, sillä edellytyksellä, että aikaisemmat tehtävät ovat olleet myös operatiivisia tehtäviä.

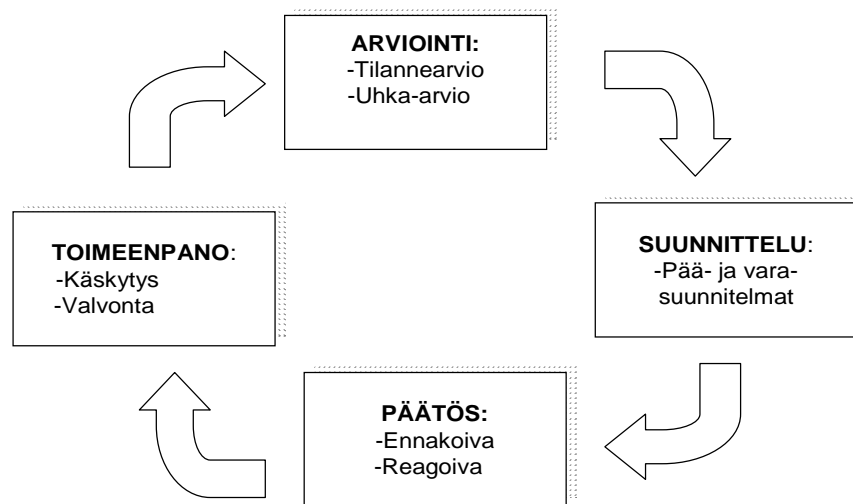
Tässä yhteydessä on myös huomioitava operatiivisissa tehtävissä palvelevien henkilökohtainen kompetenssi. Kyvykkyyden arvioiminen tilannejohtamiseen liittyen on erittäin vaikeaa sen tilannesidonnaisuudesta johtuen. Alla olevassa viittauksessa haastateltava problematisoi palkattuun henkilökuntaan kuuluvien johtamistoiminnan todellisen arvioinnin tilannejohtamiseen liittyen. Hänen mielestään se on selvä heikkous käsiteltävässä organisaatiossa.

”Organisaatio ei halua puuttua semmoseen asiaa [kompetenssi, haast. merkintä], olipa se millä tasolla tahansa organisaatiossa. Me pystytään miehistötasolla tekemään ratkaisuja esimerkiksi valittaessa ihmisiä aliupseerikouluun, mutta kun on virkaan valmistunut sen jälkeen tämä organisaatio ei kykene sanomaan mitään, olipa hän kuinka kyvytön tahansa. Se saattaa pahimmassa tapauksessa aiheuttaa jonkun hengen lähdön.”⁵¹

Tilannejohtamisessa toimitaan sotilaallisen suunnitteluprosessin mukaan. Tilanteen vaarallisuuden arviointi - vaihtoehtojen kartoittaminen - suunnittelu - päätös - toimeenpanon koordinointi - seuranta - prosessin jatkaminen. Nissinen & Seppälän (2000) mukaan perinteinen johtamisprosessi on liian hidas ja sillä joudutaan pelkästään reagoimaan vastustajan / kohdehenkilöiden toimintaan.⁵² Kriisinhallintaympäristössä tilannejohtamisessa problematisoituu se, että kohdehenkilöiden toiminta on esim. voimankäytön osalta toiminnan laukaiseva tekijä. On erittäin vaikeaa tehdä ennaltaehkäiseviä toimia. Haastateltava tuo tämän esille:

”Tarkoitus oli, että pyrimme rajoittamaan vauriot mahdollisimman pieniin. Ja kyllä se käytännössä menee aika pitkälle siihen, että enempi reaktointi puolella se on. Kun, että ruvettais ottamaan mitään hirveitä etuottoja.”⁵³

Mahdollisimman reaaliaikainen tilannekuva ja sitä kautta tilannejohtajan parempi tilannetietoisuus mahdollistaa nopeamman ja tarkemman päätöksentekoprosessin. Tämä mahdollistaa ennakoivat ratkaisut, eikä jouduta pelkästään reagoimaan kohdehenkilöiden toimintaan.

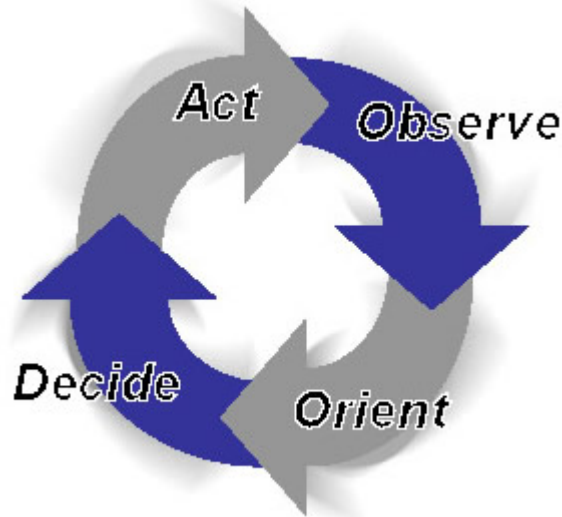


Kuva 2. Sotilaallinen päätöksentekoprosessi

Sotilaallisen päätöksentekoprosessi on hyvin samankaltainen kuin John R. Boydin kehittämä OODA-silmukka⁵⁴ (Observe–Orient–Decide–Act, joka voidaan kääntää suomeksi: havainnoi–hahmota–päätä–toimi). Rekkedal (2006) kuvaa OODA-silmukkaa:” Siinä on kyse siitä, miten ihmiset käsittelevät epävarmuutta ja muutoksia, ja mitä muutoksen tekeminen edellyttää. Se johtaa yleiseen hypoteesiin, että vastustaja voitetaan eväämällä siltä mahdollisuudet menestykselliseen tietoprosessiin.”⁵⁵ Boydin sanoma voidaan esittää yksinkertaistetusti sitaattilla:⁵⁶

”Machines don`t fight wars. Terrain doesn`t fight wars. Humans fight wars. You must get into the minds of humans. That`s where the battels are won.”

OODA-mallin perusteella on kehitetty Effect Based Operations -toimintatapamalli (EBO), joka on hyvin samankaltainen kuin OODA-malli. Siinä operatiivinen suunnittelu ja toiminta perustuvat jatkuvaan analysointiin, ymmärrykseen, suunnitteluun, toimeenpanoon ja tulosten arviointiin.⁵⁷



Kuva 3. Pelkistetty OODA-silmukka

Mika Aalto (2006) esittää kritiikkiä OODA-silmukan toimivuudesta.⁵⁸ Hänen näkemyksensä mukaan on mahdollista, että OODA-pohjainen toiminta muuttaa toimintaympäristön kaotiksi, koska teemme päätöksiä mahdollisimman nopeasti puutteellisilla tietomäärillä.

Tilannejohtamista vati- ja erti-tilanteissa voidaan joutua suorittamaan myös liikkuvassa tilanteessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että käsillä oleva tilanne liikkuu maantieteellisesti, esim. takaa-ajotilanne ajoneuvoilla. Tämänkaltaisessa tilanteessa johtamisen kannalta tuntemattomien tekijöiden määrä kasvaa ja omien resurssien käyttömahdollisuudet pienenevät huomattavasti.⁵⁹ Myös johtosuhteiden määrittely on ongelmallista, jos tilanne siirtyy esimerkiksi toisen kansallisuuden vastuualueelle.

Takaa-ajotilanteissa on mahdollisuus joutua omien viestiverkkojen kantaman ulkopuolelle, mikä vaikeuttaa johtamista. Tämä on haaste monikansallisten operaatioiden mahdollisesti yhteisille viestijärjestelmille ja entisestään korostaa hyvän käytännön kielitaidon merkitystä. Haastattelussa Evi Jari Kallio toi esille, että nykyään Keskinen Taisteluosasto, johon suomalainen osasto kuuluu, harjoittelee säännöllisesti toimimista muulla kuin omalla vastuualueel-

laan. Tässä yhteydessä käytetään SKJK:ssa englanninkielistä termiä Gross Boundry Operations. Tämä on selvästi toimintamallien kehittämistä saatujen kokemusten perusteella. Vastaavaa harjoittelua ei ollut silloin, kun tutkija palveli Kosovossa.

SKJK:ssa on mahdollista perustaa ”eteen työnnetty” komentopaikka (Forward Command Post)⁶⁰ taisteluosaston tai suomalaisen osaston johtamistoimintaa varten esim. tiettyä operaatiota varten. 1930-luvulla Suomen ilmavoimien taktiikka kehittänyt Eversti Richard Lorenz toteaa komentopaikasta ja sen merkityksestä, että komentopaikka ei ole itsetarkoitus vaan menetelmä saavuttaa haluttu johtamiskyky. Komentopaikan tulee olla mahdollisimman pieni edellyttäen, että se silti saavuttaa päätehtävänsä.⁶¹ Komentopaikasta käytetään rinnan termiä johtamispaikka. Johtamispaikka ja sen valinta on riippuvainen käsillä olevasta tilanteesta ja ympäristöstä, jossa toimitaan. Poliisin ohjesääntö Kenttätötoiminnan yleisjohtaminen määrittelee johtamispaikan vaatimuksia seuraavalla tavalla: ”Yleisjohtajan johtopaikka tulisi olla sellainen, että siellä on riittävän hyvät tilat yleisjohtajalle, avustajille ja esikunnalle. Viestiyhteyksin tulee olla hyvät. Mikäli johtamispaikka on tarkoitettu kaikkiin tilanteisiin, tulee sen täyttää myös liikkuvan tilanteen vaatimukset.”⁶²

Lisäksi johtamispaikan vaatimuksia ovat:

- Sijainti valittava siten, että se palvelee kokonaiskuvan muodostamista
- Ei aiheudu turhia siirtoja
- Helposti löydettävissä
- Suojattavuus ja työrauha (sivulliset eivät voi kuvata)
- Ei kiinni eskaloituneessa tilanteessa.

KFOR-operaatiossa komento-Pasit (KOPA) täyttävät johtamispaikoille asetetut vaatimukset: ne ovat suojattuja käsiaseiden tulta vastaan, omaavat riittävän viestikaluston ja ovat helposti liikuteltavissa mahdolliseen uuteen paikkaan tilanteen kehittymisen mukaan.

2.3 Lähdekritiikki ja rajaukset

SKJK:n arkistossa suorittamassani asiakirjatutkimuksessa havaitsin, että operaatioista laaditut raportit ja Lessons learned -asiakirjat painoutuivat B- ja C-komppanioihin ja olivat pääsääntöisesti vuosilta 1999 - 2002. Vuoden 2004 kevään tapahtumista (Pristinan pohjoispuolen ja Liplijanin mellakat) oli vain muutamia mainintoja. Tämä seikka vaikuttaa ajallisesti asiakirjatutkimuksen kattavuuteen. Toisaalta vuosina 1999 - 2002 oli operaatiossa eniten tilannejohtamista vaativia erityis- tai vaativia tilanteita. On oletettavaa, että Lessons learned -asiakirjoja

on tehty vuosina 2002 - 2006 sähköisessä muodossa. Ne eivät olleet tutkielmantekijän käytävissä.

Tutkielmaan kirjattiin anonyymeinä teemahaastateltavina henkilöitä, jotka olivat olleet tilannejohtajina vaativissa tai erityistilanteissa. Jälkikäteen on vaikeaa määritellä, toimivatko he oikeasti tällaisen tilanteen johtajana. Ihmisillä on taipumuksena liioitella omien kokemustensa todellista merkitystä.

Lt. Col.(rt) Dave Grossman on kehittänyt killologyksi nimeämänsä suuntauksen ja perustanut tutkimusryhmän, jonka kiinnostuksen kohteina ovat esim. ihmisten toiminta uhkatilanteissa, stressireaktioiden vaikutus, aggressio ja taistelutilanteen psykologia. Kyseiset aiheet liittyvät oleellisesti tähän tutkimukseen. Grossman on henkilökohtaisesti ja tutkimusryhmän jäsenenä kirjoittanut kehittämäänsä tutkimuskohdetta käsitteleviä teoksia, esimerkiksi *On Combat* ja *On Killing* -kirjat. Grossman pitää aiheesta kuulijoille maksullisia luentoja maailmanlaajuisesti.

Vesa Nissinen on samalla tavoin rekisteröinyt puolustusvoimien palveluksessa ollessaan kehittämänsä syväjohtamisen (deep lead) kaupalliseksi tavaramerkiksi ja harjoittaa sillä taloudellista liiketoimintaa. Voidaan kysyä, laskeeko tieteen muuttaminen liiketoiminnaksi sen tieteellistä arvoa. Vesa Nissinen on erittäin laajasti perehtynyt aineistoon ja tulkinnut omalla tavallaan aineistoa, mutta tieteessä voidaan aina esittää kysymys, onko hänen tulkintansa oikea.

Mielestäni hän on jossain määrin jättänyt SYJO:ssa huomioimatta karismaattisen johtajuuden⁶³ yhtymäkohdat transformationaalisen johtajuuden suhteen (Yukl 1999b). Nissinen (2000) kyllä viittaa Bassin (1985) tutkimukseen, jossa karisma todettiin yhdeksi transformationaalisen johtamisen faktoriksi.⁶⁴ Puolustusvoimille tuotetuissa SYJO:n opetusmateriaaleissa ei käsitellä karismaattista johtajuutta. Tommi Kinnusen (2003) mukaan Nissinen on syväjohtamisen mallissa nimennyt karisman / ihannoivan vaikuttamisen ulottuvuuden luottamuksen rakentamisen ulottuvuudeksi.⁶⁵ Nissinen suhtautuu karismaattiseen johtajuuteen kielteisesti.⁶⁶ Nissinen ottaa kantaa karismaattiseen johtajuuteen vuonna 2004 ilmestyneessä kirjassaan *Syväjohtaminen*, joka on tarkoitettu oppikirjaksi siviiliympäristöön.⁶⁷

Mielestäni syväjohtamisen malli ei huomioi riittävästi alaisen taistelutilanteessa suoriutumisen kompetenssia. Sisäsyntyiset reaktiot vaikuttavat johtajien ja johdettavien henkilökohtaiseen toiminnalliseen kompetenssiin, esim. stressireaktioiden fysiologiset vaikutukset tilannejohtamista vaativissa tilanteissa. Kompetenssitekijä tulee esille hyvin Jarkko Kososen (2003)

Kosovossa tekemässä tutkimuksessa, jossa ilmeni rauhanturvaajien itsensä tiedostamattaan tekemä jako henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella operatiivisiin ja ei-operatiivisiin henkilöihin.

Lahdenperän & Harisen (2000) ja Kososen (2000) tutkimuksissa molemmissa on suoritettu JOTOS-järjestelmällä kyselytutkimus. Kyselytutkimuksissa kysymysten asettelulla voidaan vaikuttaa tietoisesti tai tiedostamatta saataviin tuloksiin. Kohtasin itse tähän liittyvän ongelman tehdessäni Opistoupseerien jatkokurssin opinnäytetyöni kyselytutkimusta Kosovossa 2003. Kysymykset on kyettävä osoittamaan niille henkilöille, jotka ovat käsiteltävän aiheen kanssa tekemisissä. Esimerkiksi taloushenkilöstöltä, joka ei ole operatiivisessa toiminnassa mukana, on hyödytöntä kysyä tilannejohtamiseen liittyviä kysymyksiä kyselytutkimuksessa. He kyllä vastaavat jotain, mutta vastaukset eivät perustu todellisiin kokemuksiin vaan mielikuviin.

Tutkimuksessa ei ole tarkoituksena esitellä kaikkia tunnettuja johtajuusteorioita. Mielestäni pitää huomioida, että johtamisen teorioiden kenttä on koko ajan muutoksessa. On vaarallista tuudittautua siihen, että on olemassa vain yksi ainoa oikea teoria tai malli. Mitään tällä hetkellä olemassa olevaa mallia tai teoriaa ei voida julistaa yleispitäväksi dogmiksi. Tiedon käsitys on yleisesti muuttunut staattisesta dynaamiseksi. Toisaalta aloittelevan tutkijan on hyvä sisäistää ajatus, että Gadamerin (2005) mukaan tieteissä on todennäköisempää se, että tieteellinen auktoriteetti on oikeammassa kuin vajaamman tietomäärän omaava henkilö.⁶⁸

Johtamisen teorioiden ja mallien osalta tässä tutkimuksessa käsitellään kahta mallia, jotka ovat Herseyn & Blanchardin tilannejohtamisen malli ja Vesa Nissisen syväjohtamisen malli. Tilannejohtamista, kuten se tässä tutkimuksessa määritellään, tarkastellaan nimenomaan näiden kahden mallin perspektiivistä, ja pohditaan, pystyvätkö nämä mallit selittämään ilmiön. Herseyn & Blanchardin malli on tilannesidonnan johtamistoiminnan osalta mielestäni kehittynein. SYJO kuuluu transformationaalisen johajuuden tutkimuksen teoreettiseen kenttään. Transformationaalisperustaisen johtajuuden vaikutuksien tutkiminen on sotilaallisessa kontekstissa ajankohtaista, koska yksi maailman suurimmista ja tehokkaimmista sotakoneistoista, US ARMY, käyttää sitä johtajakoulutuksessaan.

Tutkimus on rajattu käsittelemään sotilaallista kriisinhallintaa ja siinä kontekstissa KFOR-operaatiota. Organisatorisesti otetaan huomioon vain pataljoonan kokoisen kriisinhallintaorganisaation rakenne, koska valtiojohdon ilmaiseman tahdon mukaisesti on epätodennäköistä, että missään lähitulevaisuuden kriisinhallintaoperaatiossa tulisi olemaan suomalaisia joukkoja

yli keskimääräisen pataljoonan vahvuuden. ALTHEA- ja ISAF-operaatioissa palvelevat suomalaiset sotilaat toimivat osiltaan MOT-, CIMIC- tai esikuntatehtävissä, joissa he eivät yleensä ole tekemisissä tilannejohtamisen kanssa, niin kuin se tässä tutkimuksessa määritellään.

Rajaan tutkimukseni ulkopuolelle KFOR-operaation toiminta-alueen, uskontoihin, osapuolien etnisyyteen ja politiikkaan liittyvät asiat. Välineistön osalta käsitellään vain johtamiseen ja viestitekniikkaan kuuluvia kokonaisuuksia.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Yleistä

Tutkimusmenetelminä käytän kirjallisuus- ja asiakirjatutkimusta, asiantuntijahaastatteluja, teemahaastatteluja toteutettuna yksilöhaastatteluina ja omaa pohdintaa KFOR n-operaatiosta saamieni kokemusten perusteella, mikä toimii tutkijan subjektiivisena kokemuseräisenä tietopohjana.

Hirsijärven (1997) mukaan:

- ”Metodin eli menetelmän käsite on moniselitteinen. Yleisen luonnehdinnan mukaan metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia.”⁶⁹
- ”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmänä.”⁷⁰
- ”Teemahaastatteluissa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu.”⁷¹

Johtamisen tutkiminen on inhimillisen toiminnan tutkimista ja tulkitsemista. Johtaminen on paikallisesti ja ajallisesti tapahtuvaa ihmisten välistä sosiaalista vaikuttamista ja vuorovaikutusta. Lähdeaineistoa on analysoitu induktiivisella logiikalla.⁷² Mielestäni logiikassani on myös piirteitä abduktiivisesta eli haltuunottavasta päättelystä, koska olen pyrkinyt monitieteisyyteen. Monitieteisyys on mielestäni perusteltua, koska tutkittavan ilmiön kuvaaminen vaatii useiden eri tieteenalojen käyttöä, jotka nelikenttämalli (Aalto 2005) yhdistää kokonaisuudeksi. Tutkimusstrategia muotoutuu metodiseksi triangulaatioksi edellä mainittuja tutkimusmenetelmiä yhdistettäessä. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden, mallien, tutkimusmenetelmien ja tieteenalojen yhdistämistä samassa raportissa.

Sisällytän pohdinnan puolustusvoimien osalta kriisinhallinnan viitekehyksen sisälle. Tutkittavasta aiheesta ei ole puolustusvoimissa tässä kontekstissa kovinkaan laajasti kirjallista lähteaineistöä, ja tämän takia tärkeinä lähteinä ovat poliisin ja rajavartiolaitoksen koulutusohjeet ja ohjesäännöt.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, kuvaileva tutkimus. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan tai selittämään ilmiötä, kuten tässä tapauksessa tilannejohtamista. Huhtisen (2006) mukaan sotilasjohtajuuden tutkiminen vaatii laadullista tutkimusotetta.⁷³ Mielestäni tutkittava ilmiötä on hyvin vaikeaa kvantifioida, koska teema haastattelujen kautta pyritään tulkitsemaan ihmisten kokemuksia.

Tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä tilannejohtamista vaatineisiin tapahtumiin tai tilanteisiin, sekä dokumentoida ilmiöistä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä ja löytää niistä mahdollisia yhtäläisyyksiä toisiinsa. Näkökulma tutkimuksessa on holistinen eli kokonaisuuden ymmärtämiseen pyrkivä.

3.2 Moderni hermeneutiikka

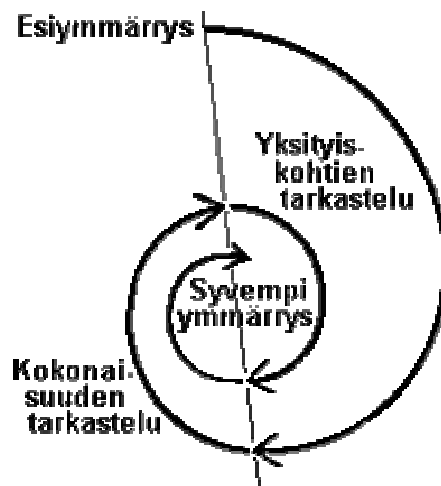
Hans-Georg Gadameria (1900 - 2002) pidetään viime vuosisadan yhtenä tärkeimmistä filosofiista. Filosofian tohtori Ismo Nikander on koonnut ja suomentanut Gadamerin tekstejä. Kirjan *Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa* (2005) kansilehdessä kerrotaan: ”Tämä käänösvalikoima on ensimmäinen Gadameriltä suomennettu teos. Se on erinomainen johdanto hänen ajatteluunsa ja yleisemminkin hermeneutiikkaan sekä sen merkitykseen filosofialle ja tieteille. Ymmärtämisen kehässä teos johdattaa lukijansa uudenlaisen totuus käsityksen ja hengentieteiden ominaislaadun pariin. Se valottaa kielen keskeistä asemaa ihmiselämässä, teorian ja käytännön suhdetta, sekä kiistakeskustelua dekonstruktion kanssa.”⁷⁴ Tässä on kiteytetty hyvin Gadamerin ajattelua, joka sisältää monia tasoja.

1600-luvulla hermeneutiikalla tarkoitettiin Raamatun tekstien selittämistä. Myöhemmin hermeneutiikasta kehittyi metodiikka kaikenlaisten tekstien selvittämisen, ja lopulta modernissa hermeneutiikassa se on työkalu minkä tahansa kulttuurin tuotteen selvittämiseen. Hermeneutiikan nimi viittaa kreikkalaisen mytologian Hermes-jumalaan, joka oli kirjallisuuden, runoilijoiden ja urheilijoiden jumala sekä jumalten viestinviejä.

Tutkimuksessa käytetään hermeneuttista todellisuuden tulkintaa, sillä kyseinen suuntaus korostaa tutkijan tulkintaa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Hermeneutiikka on ymmärtämistä ja

tulkintaa korostava suuntaus filosofiassa: ”Hermeneuttinen sääntö, jonka mukaan kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta.” Tällä tarkoitetaan sitä että, hermeneutiikassa tutkitaan asioita, joita voi pitää merkitysten kokonaisuutena. Tässä tutkimuksessa se ilmenee siten, että tutkija ymmärtää virallisiin raportteihin kirjattujen esimerkiksi tilannejohtamista vaatineiden operaatioiden tulosten olevan vain osa olemassa olevaa ja koettua todellisuutta. Muu osa on tutkijalta näkymättömissä, ja se on saatava ”esille” oikeilla metodologisilla valinnoilla.

Tutkijalla olevasta esiymmärryksestä tai tietämyksestä hän lähtee tutkimusprosessin edetessä tarkastelemaan aihettaan yksityiskohtien tarkastelusta kokonaisuuden tarkasteluun vuorotellen. Prosessia jatketaan, kunnes uusia oivalluksia ei synny ja tutkija on saavuttanut tutkittavasta aiheesta syvempää ymmärtämystä.



Kuva 4. Hermeneuttinen spiraali

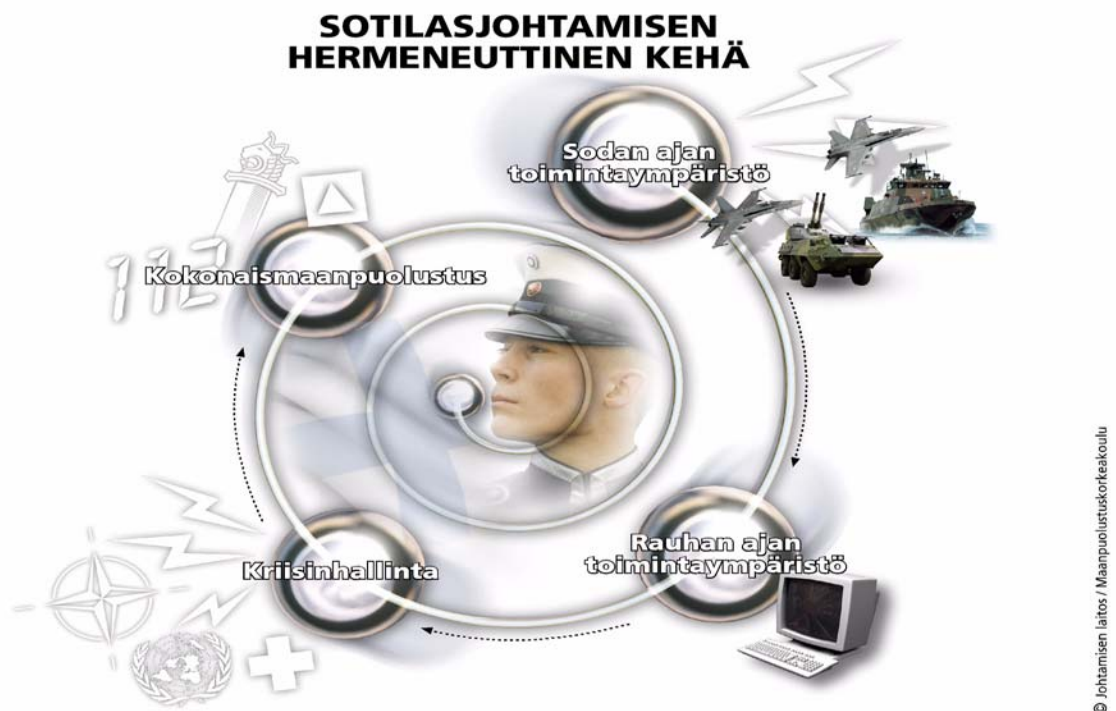
Pyrin tutkimusprosessin aikana esittämään itselleni mahdollisimman monta tutkittavana olevaan aiheeseen liittyvää kysymystä. Kaikkia esittämiäni kysymyksiä en kirjaa raporttiini alakysymyksiksi. Ne ovat tutkijalle itselleen tarkoitettuja, ajattelua tukevia kysymyksiä, jotka lisäävät tutkijan tietopohjaa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Gadamer korostaa ymmärtämisen merkitystä ja taitoa⁷⁵, paitsi tekstien tulkinnaissa, niin myös ihmisten välisessä kanssakäymisessä, jota teemahaastattelut edustavat tutkielmassani.

Kaikkiin kysymyksiin ei tässä vaiheessa löydy vastausta, vaan ne jäävät ”hautumaan” tutkijan mieleen mahdollista jatkotutkimusta varten. Gadamer toteaa: ”Ratkaiseva tekijä, joka seuloa tieteessä esille todellisen tutkijan, on kyky nähdä kysymyksiä. Kysymysten näkeminen tar-

koittaa kykyä murtaa vakiintuneita ennakkomieliä, jotka hallitsevat ajatteluamme ja tietoa suljetun, läpäisemättömän kerroksen tavoin.”⁷⁶

Hermeneutiikka antaa tutkijalle vapauden tulkita todellisuutta omiin kokemuksiin ja näkökulmiin perustuen. ”Gadamer ei siis väitä tieteen olevan objektiivista ja arvovapaata, vaan hänen mukaansa tulkitsijan kuuluu tutkittavaan, eikä (ihmis)tieteessä näin ollen voi olla puolueetonta tarkastelijaa.”⁷⁷

Alla oleva kuva Mpkk:n Johtamisenlaitoksen sotilasjohtamisen hermeneuttisesta kehästä on kuvattu myös tutkimuksen luvussa 4.2 Tutkimuksen viitekehys. Sen esittäminen uudelleen modernin hermeneuttisen metodin yhteydessä on tarpeen, koska tässä se korostaa kokonaisuuden ymmärtämistä tärkeyttä sotilasjohtamisen asemoimisessa.



Kuva 5. Sotilasjohtamisen hermeneuttinen kehä, MpKK / Johtamisenlaitos

Osmo Kivinen ja Pekka Ristelä (2001) ovat koonneet ja suomentaneet kahden johtavan pragmatistisen tradition suurmiehen, John Deweyn (1859-1952) ja Richard Rortyn (1936-), keskeisimpiä ajatuksia totuudesta, kielestä ja käytännöstä. Pragmatistinen lähestymistapa yhdessä hermeneutiikan kanssa on mielestäni hedelmällisin lähestymistapa tutkittavana olevaan aiheeseen, koska myös he hyväksyvät tutkijan totuuden muuttumisen prosessin edetessä. Kirjassaan he esittävät: ”Deweyn ja Rortyn kaltaisille pragmatisteille sen paremmin kuin Wittgen-

steinille tai Davidsonillekaan ei ole olemassa yhtä parasta selitystä millekään. On vain selityksiä, jotka sopivat kulloisenkin selittäjän tarkoituksiin.”⁷⁸ Tässä tapauksessa tutkija ei ajattele asiaa näin kirjaimellisesti vaan miettien, minkälainen tämä raportti olisi kymmenen vuoden kuluttua kirjoitettuna.

Kokemukseni vuosina 2000 - 2001 jääkärijoukkueenjohtajan Kosovon maakunnassa KFOR-operaatiossa toimivat omana, kokemusperäisenä, subjektiivisena tietona tilannejohtamisen, organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen tuntemuksesta. Tutkija on ollut oppijana mukana poliisihallinnon Poliisikoululla antamassa koulutuksessa, sekä toiminut Porin Prikaatissa kansainvälisen koulutuksen saavien varusmiesten ja rotaatiokoulutuksessa olevien reserviläisten ja kantahenkilökunnan kouluttajana. Tästä johtuen tutkijalla on suhteellisen hyvä kokemus siitä, mitä koulutettaville opetetaan esimerkiksi tilannejohtamiseen liittyen. Tilannejohtamisessa korostuu alaisten suorajohtaminen. Koen, että 16 vuoden opistoupe-seeri-taustani auttaa tämän asian ymmärtämisessä.

3.3 Diskurssianalyysi

Yleisesti diskurssilla tarkoitetaan sanoja ja kieltä, jolla käsiteltävästä asiasta keskustellaan. Ilman yhteisiä sanoja keskustelu olisi mahdotonta. Diskurssianalyysin aakkoset -kirjassa (Vastapaino 2004) määritellään diskurssit: ” eheiksi säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemeiksi, jotka rakentavat sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta.”⁷⁹ ”Ihmisten toiminta on kietoutunut monien merkitysmaailmojen ja monien sisäkkäisten kontekstitasojen vyyhtiin. Tämän moniulotteisuuden takia saattaa tuntua siltä, kuin arkielämän ilmiöt pakenisivat tutkijaa. Diskurssianalyysi, joka pyrkii pureutumaan toiminnan yksityiskohtiin, on eräs ratkaisuyritys tähän ongelmaan, yritys tehdä ymmärrettäväksi sitä, miten me kaikki olemme osallisina siinä kulttuurin virrassa, joka jatkuvasti uusintaa ja muuttaa itseään.”⁸⁰

Diskurssien tutkimusta kutsutaan diskurssianalyysiksi. Diskurssianalyysia (myöhemmin tässä tekstissä myös DA) voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä puhutun kielen (teemahaastattelut) ja kirjoitetun tekstin analysoinnissa. Diskurssianalyysissä kirjoitetun aineiston asema on suhteellisen korkea, koska tutkittavana oleva ilmiö sijaitsee aineistossa itsessään. ” Niinpä merkityssysteemien analyysissä ei ole kyse tekstien ominaisuuksien mekaanisesta kirjaamisesta vaan perustellusta tulkinnasta, joka pohjautuu tutkijan ja aineiston väliseen vuoropuheluun.”⁸¹ ”Samansuuntaisesti DA poikkeaa myös sellaisista kvalitatiivisilla menetelmillä tehdyistä haastattelututkimuksista, joissa kannetaan huolta haastattelijan haastattelutilanteen vaikutuk-

sen minimoimisesta, jotta haastateltavan varsinainen sanoma saataisiin mahdollisimman puhtaana esiin.”⁸²

Teoksessa Diskurssianalyysin aakkoset (Vastapaino 2004) todetaan: ”Kuvauksen mutkikkuus viestii siitä, kuinka vaikea meidän on havaita oman kulttuurimme jäsenenä sanojen konstruktivisuutta: neutraaleimmankin tuntuissa kuvauksissa käyttämämme sanat lataavat kohteisiinsa piileviä oletuksia siitä, mikä on luonnollista.” ”Diskurssianalyysi pohjautuu sosiaalisen konstruktionismin traditioon, jonka mukaan ihmisellä ei ole mahdollisuutta rakentaa todellisuutta puhtaana, vaan se rakentuu aina jostain näkökulmasta merkityksellistettynä, kulttuurillisesti mahdollistettujen symbolien ja merkitysten kautta.”⁸³

Myös Gadamer viittaa siihen, että kaikki ymmärtäminen on kielellistä. ”Kaikki ymmärtämisen, väärinymmärtämisen ja keskinäisen ymmärtämisen ilmiöt, joita niin kutsuttu hermeneutiikka tutkii, ovat kielellisiä ilmiöitä”.⁸⁴ ”Toisaalta tiede kehittää omia keinojaan asioiden merkitsemiseksi ja tutkimuksessa tarvittavaan keskinäiseen ymmärtämiseen. Toisaalta tiede käyttää kieltä, jolla se pyrkii tulemaan yleiseen tietoisuuteen ja voittamaan paljonpuhuttun vaikeaselkoisuutensa.”⁸⁵

Diskurssit ovat kontekstisidonnaisia historiallisessa mielessä. Tämä vaikuttaa esim. sotilasjohtamista kuvaavissa teksteissä. Näennäisesti samojen käsitteiden aikaisemmat merkitykset saattavat poiketa huomattavasti nykyisestä. Esimerkkinä Puolustusvoimissa voidaan ottaa esille termi voimankäytön säännöt (VOKS). Kyseistä termiä käytetään Puolustusvoimissa esim. koulutettaessa sodanajanjoukkoja ja termillä määritetään sotilaallisten voimakeinojen käytön astetta. Aikaisemmin esim. 1930- ja 1940-luvuilla käytettiin termejä tappaminen, tuhoaminen ja surmaaminen. Tutkijan omien kokemusten perusteella Puolustusvoimissa pyritään nykyään välttämään näiden termien käyttämistä kuvattaessa aseellista vaikuttamista viholliseen tai kohdehenkilöön.

”Yleisesti ottaen kontekstin huomioon ottamisella tarkoitetaan sitä, että analysoitavaa toimintaa tarkastellaan tietyssä ajassa ja paikassa, johon tulkinta puolestaan pyritään suhteuttamaan.”⁸⁶ Tässä tutkimuksessa tutkija on sisällä puolustusvoimien ja kriisinhallinnan kontekstissa, joten diskurssien ymmärtäminen ja tulkitseminen voi olla tutkimuksen kannalta riittävässä määrin mahdollista.

Virallisissa tilanneilmoituksissa, joissa käsitellään erti- tai vati-tilanteita, ei yleensä käsitellä johtamista ja sen vaikutusta. Tietoa johtamisen onnistumisesta tai epäonnistumisesta on saata-

va henkilöiden teemahaastatteluilta. On päästävää ihmisten kertomusten kautta kirjallisten lähteiden läpi koettuun todellisuuteen eli arkitietoon ja sen henkilökohtaiseen tulkintaan. Alla lainaus kevään 2004 mellakoiden tilanneraportista, jossa ei ollut mainintaa johtamisesta tai sen vaikutuksista lopputulokseen. Usein lisäksi tilanneraporteissa tai lessons learned -asiakirjoissa keskitytään kuvaamaan materiaalisia puutteita tai tappioita.

”Suomalaisia henkilotappioita ei ole. Useat miehet ovat saaneet lukuisia ruhjeita. Kaksi suomalaista maastohenkilöautoa on palanut täysin ja ainakin yhdestä on varastettu viestivälineet, rikottu ikkunat ja renkaat. Useissa ajoneuvoissa on peltivaurioita ja luodin jälkiä sekä rikottuja ikkunoita.”⁸⁷

”Kaikilla vahvennuksilla ei ollut paseissaan natolankoja mukana, mikä olisi helpottanut joukkojen hallintaa, kun paikalta poistuvaa väkijoukkoa alettiin tarkastaa.”⁸⁸

”Analysointiprosessin ennakoimattomuus liittyyne siihenkin, ettei DA sisällä valmista metodipakkia, jonka turvin tutkija voisi viedä analyysityönsä alusta loppuun. Siten jokaisen tutkijan on omassa tutkimuksessaan sovellettava rohkeasti ja luovasti muilta tutkijoilta lainaamiin analyysi-ideoita ja kehiteltävä niitä – ainakin jossain määrin – myös itse.”⁸⁹

3.4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä käytetty lähdekirjallisuus jakautuu:

1. Tieteenfilosofiseen- ja metodikirjallisuuteen esim. Toim. Huhtinen: *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet* ja Hirsijärvi: *Tutki ja kirjoita*
2. Johtamisen teorioita ja malleja käsittelevään kirjallisuuteen: esim. Bass & Avolio: *Improving Organizational Effectiveness through transformational leadership* ja Hersey & Blanchard: *Tilannejohtaminen*
3. Yhteiskuntatieteelliseen kirjallisuuteen: esim. Gal & Mangelsdorff: *Handbook of military psychology* ja Schein: *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*
4. Poliisin, Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien ohjesäännöt ja oppaat
5. Muuhun aihepiiriä selvittävään kirjallisuuteen: esim. Rekkedal: *Nykyaikainen sotataito - Sotilaallinen voima muutoksessa* ja Raitsalo & Sipilä: *Sodan määrittelystä, käsitykset sodasta sodankäynnin taustalla.*

Muina tutkimuksen lähteinä ovat olleet:

1. Asiantuntijahaastattelut
2. Teemahaastattelut
3. Internet-lähteet esim. Suomen laki, US Army:n julkiset asiakirjat ja ohjesäännöt
4. Opetusmateriaali esim. Yliluutnantti Seppo Partasen tekemät Puolustusvoimien tilannejohtamiskoulutuksen PowerPoint -esitykset
5. SKJK:n arkistomateriaali.

Olen tutustunut rinnakkain Poliisiin, Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien tilannejohtamisesta käsitteleviin kirjallisuuteen ja opetusmateriaaleihin ja suorittanut niiden kesken asiakirjaverailua. Puolustusvoimilla ei ole omaa ohjetta tai ohjesääntöä tilannejohtamiseen.

Asiakirjatutkimusta suoritin Kosovossa SKJK:n arkistossa 4. - 8.10.2006. Arkistossa oli esim. lessons learned -kansiot (3 kpl), sotapäiväkirjat ja tilanneraportit. Haastattelin Kosovossa 5.10.2006 A-komppanian päällikköä ja komentojoukkueenjohtajaa, joka on samalla komppanian tilannekeskuksen päällikkö.

Teemahaastatteluissa keskityn suhteellisen pieneen määrään haastatteluja. Tällä tavoin pystytään saamaan mahdollisimman suuri tietomäärä kohtuullisen pienestä määrästä haastateltavia.⁹⁰ Tavoitteena on saavuttaa teemahaastattelujen osalta aineiston saturaatio. Aineiston saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään ja haasteltavien määrän lisääminen ei tuota tutkimuksen kannalta lisää uutta oleellista tietoa.⁹¹ Haastattelut suoritetaan tutkimusprosessissa suhteellisen myöhäisessä vaiheessa. Tällä pyritään siihen, että tutkija on saanut mahdollisimman hyvän teoreettisen tietämyksen käsiteltävästä aiheesta. Tämä helpottaa teemahaastatteluissa tulleiden diskurssien analysointia ja liittämistä teoreettiseen taustaan. Muutoin on vaarana, että raporttiin tuodut viittaukset haastatteluista jäävät vain haastateltavan mielipiteen raportoinniksi. Haastattelujen viittauskäytännössä pyrin siihen, että heidän kokemuksiaan tuodaan esille eri tieteenalojen näkökulmista, esimerkiksi sotilaspsykologian kautta voidaan käsitellä haastateltavien tuntemia pelkoreaktioita.

Haastateltaville taataan anonymiteetti eli heidän nimiään ei tuoda esille lähdeluettelossa. Tämä tehdään sen vuoksi, että haastateltavien ei tarvitse miettiä tai pelätä antamiensa lausuntojen jälkiseuramuksia esimerkiksi henkilösuhteiden osalta. Haastattelut nauhoitetaan haastateltavien suostumuksella. Tavoitteena on, että haastateltavat antavat lausuntonsa täysin oman näkemyksensä mukaan, miten he tilanteet tunsivat ja kokivat. Teemahaastatteluja suoritettiin 6 eri henkilön kanssa, jotka olivat toimineet tilannejohtajina Kosovossa kriisinhallintaoperaa-

tion eri vaiheissa. He olivat henkilöstöryhmiltään upseereita ja opistoupseereja. Asiantuntija-haastateltavien henkilöllisyydet ovat lisätty lähdeluetteloon.

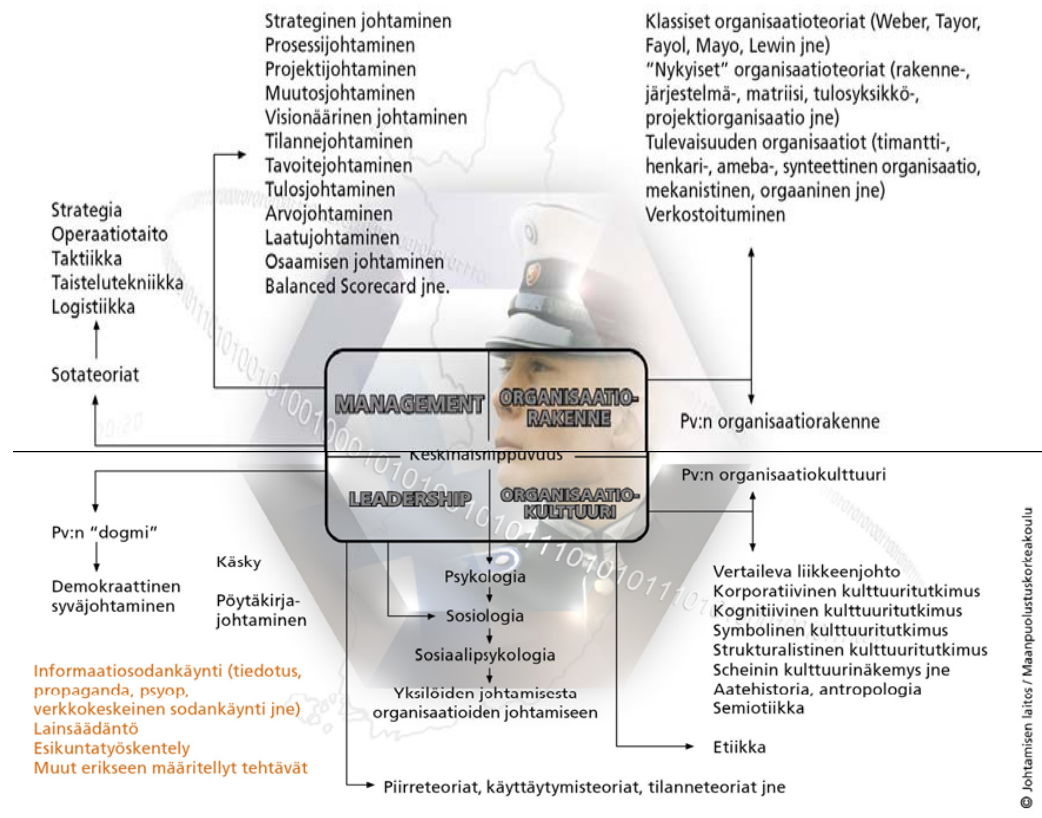
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

4.1 Tilannejohtamisen suhde teorioihin ja malleihin

Tutkimus käsittelee sotilasjohtamisen tiedon intressejä praktisesta näkökulmasta. ”Praktinen eli historiallis-hermeneuttinen intressi tuottaa tietoa, jota voimme kutsua tulkinnoiksi ja ymmärryksemme merkitykseksi.”⁹² Ilmiöiden taustan tuntemus vahvistaa ymmärtämystä ja antaa osaltaan välineitä ajattelulle. Teoreettiset mallit ja tutkimuksiin perustuvat teorit ovat tehokkaita ajattelun kehittämisen välineitä. Teorit ja mallit auttavat jäsentämään asioita, saamaan otetta käytännössä vaikeasti hahmotettavista ilmiöistä, kuten tilannejohtaminen, ja löytämään kehittämiskohteita ja -keinoja erilaisissa tilanteissa.

Pohdinnan kautta päädyin siihen johtopäätelmään, että johtamisenlaitoksen kehittämä johtamisen tutkimuksen ja opetuksen nelikenttämalli (Aalto 2005, näkökulma johtamiseen ja johtajuuteen) kykenee yhdistämään ne kaikki kokonaisuudet, jotka vaikuttavat kuvattavaan ilmiöön. Tämän kautta ymmärsin asioiden keskinäisen riippuvuuden ja tutkimuksen holistisuuden.

Tutkimuksen viitekehyksessä ovat mukana kaikki alla olevassa kuvassa esitetyt asiat. Osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa. Johtamisen osa-alueet voidaan nähdä tieteellisesti pysyvinä, vaikka niiden puitteissa syntyy ja kuolee erilaisia johtamisen trendejä ja malleja. Esimerkkeinä malleista mainittakoon syväjohtaminen, tilannejohtaminen jne. Aikakauden vallitsevat trendit ja uudet tutkimustulokset muuttavat osa-alueiden painotuksia ja merkityksiä johtamisen kokonaisuudessa.⁹³ Johtamisen tutkimuksen kenttä on hyvin laaja ja aloittelevalle tutkijalle vaikeaselkoinen.



Kuva 6. Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä Aalto (2005)

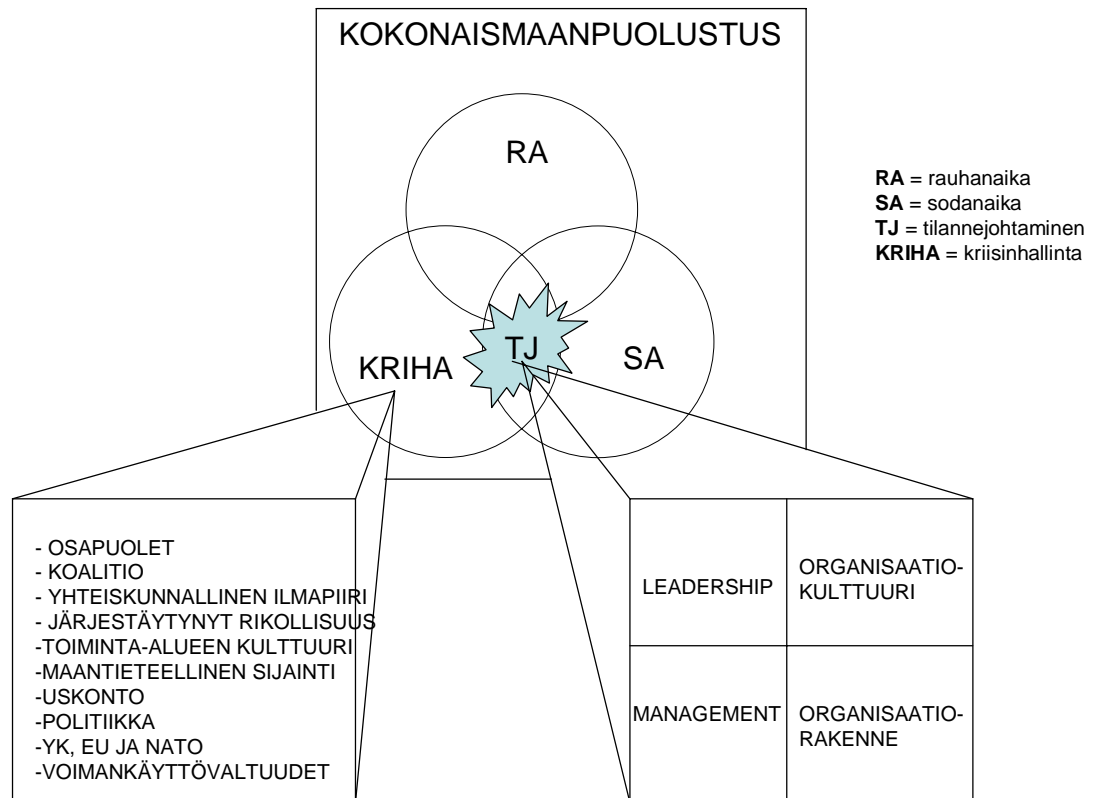
Tämän pro gradu -opinnäytetyön voi liittää johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttään (Aalto 2005). Yksinkertaistetusti esitettynä tämä tarkoittaa:

1. Leadershipiin liittyy ihmisten johtaminen tilannejohtamisessa.
2. Managementtiin liittyvät ne asiat, joilla luodaan materiaaliset resurssit kriisinhallintaoperaatiolle, sekä erittäin tärkeänä kokonaisuutena johtamisprosessit, johon alaisten ja johtajien ammattitaito kuuluu.
3. Organisaatiokulttuuriin liittyy se, miten kriisinhallintaoperaatioissa toimitaan. (Organisaatiokulttuuri-termille ei ole vakiintunutta määritelmää.)
4. Organisaatorakenteena on KFOR, joka on projektiorganisaatio. Organisaatorakenne on väline, jonka avulla määritetään käskyvalta ja työnjako.

Tilannejohtaminen on johtamista sotilaallisessa ympäristössä, jossa viitekehyksenä on tietty kriisinhallintaoperaatio. Johtamiskäyttäytyminen on henkilökohtainen ominaisuus. Teema-haastattelujen perusteella tilannejohtajina toimineiden henkilöiden johtamistoiminnan välillä ei ollut havaittavissa tiettyä säännönmukaisuutta. Sotilasjohtaminen on johtamista, joka tapahtuu sotilasorganisaatioissa tiettyä valtaa ja vastuuta sisältävän virallisen johtajan aseman puitteissa (Nissinen 2000).

4.2 Kriisinhallinnan viitekehys

”Kriisinhallinta viitekehyksenä sisältää toimintoja rauhanajan ja sodanajan toimintaympäristöstä. Sotilasjohtajan tulisi pyrkiä löytämään tasapaino kussakin toimintaympäristössä johtamiskäyttäytymisen, päätöksenteon ja aseman välillä.” (NISSINEN & SEPPÄLÄ 2000.)



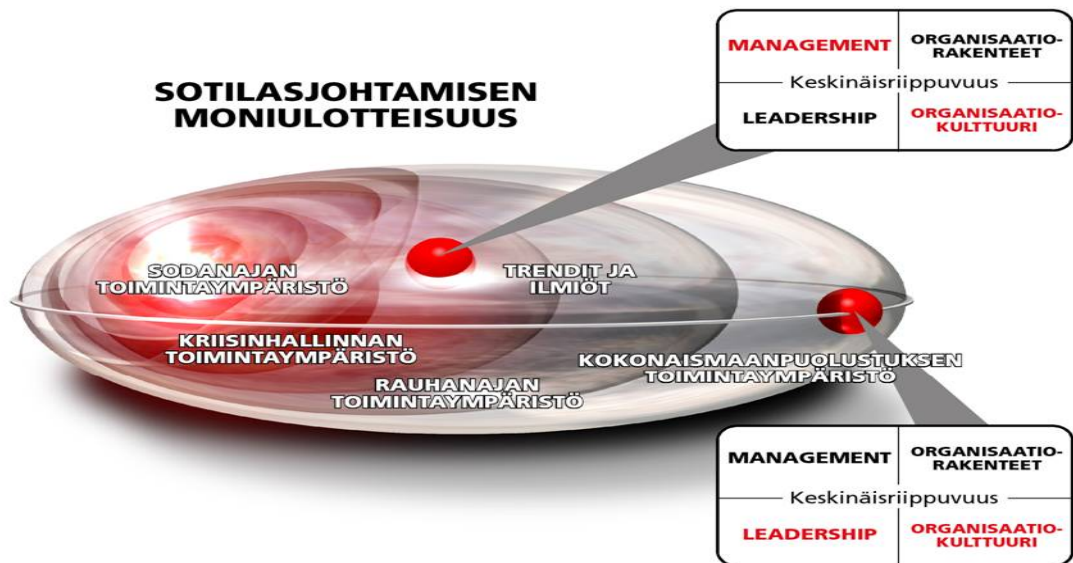
Kuva 7. Tilannejohtamisen sijoittuminen kriisinhallinnan viitekehykseen

Kuva 7 esittää tilannejohtamisen asemoinnin sodanajan, rauhanajan toimintojen, kriisinhallinnan ja kokonaismaanpuolustuksen kentässä. Tilannejohtamiseen vaikuttavat kaikki neljä vaikutuskenttää, joiden välillä on keskinäisriippuvuus. Tilannejohtaminen voidaan liittää johtamisen tutkimuksen nelikenttään (Aalto 2005). Huhtisen (2006) mukaan: ”Toimintaympäristön määrittely helpottaa tutkittavan aihekokonaisuuden rajaamista, sekä ilmiöiden merkitysten määrittelyä, että tukee tutkimuksen näkökulman täsmentämistä.”⁹⁴

Yleisesti ottaen asevoimilla on nykyisin kolme toimintaympäristöä:⁹⁵

1. Taistelutehtävät
2. Kriisinhallintatehtävät
3. Jälleenrakennustehtävät.

Esimerkiksi Yhdysvaltojen asevoimia on ryhdytty kehittämään ja kouluttamaan näiden kolmen toimintaympäristön vaatimusten perusteella. Kehittämisohjelmien läpivienti vaatii toteutukseen kuitenkin vähintään 10 - 20 vuotta.⁹⁶



Kuva 8. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, Mpkk / Johtamisenlaitos

Kriisinhallinnan toimintaympäristössä eivät ole osallisina pelkästään kriisin osapuolet ja kriisinhallintaorganisaatio. Vietnamin sotaahan kuvataan yleisesti ensimmäiseksi mediasodaksi. Kaldor (2001) viittaa kirjassaan Uudet ja vanhat sodat muihin toimijoihin: ”Globalisaation vaikutukset näkyvät monissa uusissa sodissa; niissä on mukana erilaisia globaaleja toimijoita: kansainvälisiä toimittajia, palkka-armeijoita ja sotilasneuvonantajia, diasporayhteisöjen jäseniä ja todellinen kansainvälisten järjestöjen armeija: Oxfam, Pelastakaa lapset, Lääkärit ilman rajoja, Human Rights Watch, Kansainvälinen Punainen Risti ja muut kansalaisjärjestöt, YK:n pakolaisasiain neuvottelukunta, Euroopan unioni, Unicef, Euroopan turvallisuus- ja yhteistyöjärjestö, Afrikan yhtenäisyysjärjestö (OAU), YK ja sen rauhanturvajoukot jne.”⁹⁷ Toimittaessa vieraassa kulttuuriympäristössä on pyrittävä ymmärtämään – jos se on mahdollista – paikallista ajatusmaailmaa ja arvoja.

Vaikutuskenttänä tilannejohtamisessa kriisinhallinnan viitekehyksessä on:

1. Johtaja
2. Johdettavat
3. Tilanne

4. Ympäristö
5. Kohdehenkilöt
6. Viestintä
7. Käytettävissä oleva välineistö ja materiaali
8. Toimijoiden koulutuksellinen ja toiminnallinen kompetenssi
9. Toiminnan laillisuuspohja.

Kriisinhallinnan viitekehyksessä vaikuttaa oleellisesti suljettu ympäristö (Nissinen 2000). Esimerkiksi joukkojenhallintatilanne kylässä tai kaupungissa on tilannejohtamisen osalta toimintaa suljetussa ympäristössä. Suljetulla ympäristöllä tarkoitetaan asutuskeskuksia (Urban area). Tämän hetken kriiseissä (Afganistan ja Irak) on ollut tyypillistä, että asymmetristä sodankäyntiä harjoittava osapuoli pyrkii vaikuttamaan vastustajaan juuri asutuskeskuksissa.⁹⁸ Sotataidollisesti on pyritty välttämään taisteluita asutuskeskuksissa, jos se on ollut mahdollista, koska siellä omat tappiot nousevat suuriksi, kuten myös mahdollisen alueella olevan siviiliväestön tappiot.

Kriisinhallintaoperaatioissa asutuskeskuksilla on tärkeä asema, koska ne ovat hallinnon, väestön, talouden ja kulttuurin keskittymiä. Sun Tzun mukaan: ”Suljetussa maastossa tarvitaan neuvokkuutta.”⁹⁹ Aina neuvokkuus ei riitä, vaan joukkojen on oltava riittävä koulutettuja toimimaan rakennetulla alueella. Toiminta rakennetulla alueella mahdollistaa esim. kohdehenkilöiden piiloutumisen rakennuksiin. Rakennuksissa liikkuminen ja johtamistoiminta on haasteellista ja vaatii etukäteisharjoittelua onnistuakseen. Tehtyjen tutkimusten mukaan rakennetuilla alueilla suoritetuissa taistelutehtävissä taistelustressin joukon suorituskykyä heikentävät vaikutukset ovat huomattavat.¹⁰⁰

Kriisinhallinnan viitekehyksessä on kriisinhallintaorganisaatiolla oltava kyky yhteistoimintaan toimialueella toimivien muiden turvallisuusorganisaatioiden kanssa. Tämänkaltaisia organisaatioita voivat olla esimerkiksi kansainväliset tai paikalliset poliisiorganisaatiot. Kosovossa toimivat paikallispoliisi KPS ja YK:n johtama kansainvälinen UNMIK-poliisi.

Kosovossa vaikuttavat erittäin voimakkaat rikollisorganisaatiot, jotka harjoittavat huume- ja asesalakuljetusta, muuta salakuljetusta, ihmiskauppaa ja muuta rikollisuutta.¹⁰¹ Mary Kaldor (2001) kuvaa tämänkaltaisten organisaatioiden olevan tyypillisiä alueilla, joissa normaali yhteiskuntajärjestelmä on romahtanut.¹⁰² Myös ne kuuluvat oleellisesti viitekehukseen ja voivat aiheuttaa tilannejohtamista vaativia tilanteita. Tämä on huomioitu KFOR:in riskikartoituksis-

sa. Pääsääntöisesti kuitenkin SKJK:n tilannejohtamista vaatineiden tilanteiden taustalla on ollut etninen väkivalta.

4.3 Syväjohtamisen mallin ja Hersey & Blanchardin mallin suhde tilannejohtamiseen

4.3.1 Syväjohtaminen

Puolustusvoimat on Suomessa erittäin tärkeä johtamiskoulutusta antava instituutio. Vuosittain noin 10 000 henkilöä suorittaa varusmiespalveluksen, ja he ovat jollain tasolla johtajakoulutuksen kanssa tekemisissä, vaikkeivät he itse saisikaan johtajakoulutusta. Hyvin usein puolustusvoimissa saatu johtajakoulutus korreloi henkilön myöhemmän työhistorian johtavaa asemaa. Puolustusvoimissa käytettävän johtajakoulutusmallin nimi on syväjohtaminen.

Syväjohtamisen mallin on kehittänyt Vesa Nissinen. Hänen mukaansa syväjohtamisen malli on meidän oloihimme ja erityisesti sotilasjohtajien koulutukseen rakennettu malli. Nissinen (2004) kuvaa malliaan: ”Johtajuus ei ole mystiikkaa. Se on inhimillistä vuorovaikutusta, jota voi harjoitella. Yleensä kirjoissa kuvataan, mitä johtaminen on. Minä kerron, kuinka sitä voi oppia.”¹⁰³

SYJO:ssa on neljä faktoria, joiden käyttöä voidaan esittää seuraavasti: mitä kykenevämpi johtaja on luottamuksen rakentamisessa, motivoinnissa, älyllisessä stimuloinnissa ja ihmisten yksilöllisessä kohtaamisessa, sitä suurempi on johtamisen vaikutus johdettaviin. Palautteella on suuri merkitys johtajuuden henkilökohtaisessa kehittämisessä. Palautetta hankitaan kysymyssarjalla alaisia, vertaisryhmältä ja esimiehiltä. SYJO:n kysymyssarjassa on 30 kysymystä, jotka mittaavat :¹⁰⁴

- johtajan valmiutta
- johtamiskäyttäytymistä
- johtamisen vaikutusta.

Palautteen perusteella henkilö reflektoi johtajuuttaan ja sen avulla laatii kehityssuunnitelman. Varusmiesesimiehille jaettava johtajakansio on tässä esimerkkinä käytännön työvälineestä.

SKJK:n arkistossa oli kolmessa asiakirjassa maininta henkilön hyvästä toiminnasta tilannejohtajana. Lähdeaineiston perusteella oli mahdotonta päätellä, saivatko kyseiset henkilö itse palautteen esimiehiltään, vertaisryhmältään ja alaisiltaan. Epäonnistuneesta toiminnasta tilanne-

johtajana ei ollut yhtään mainintaa. Haastateltavista kukaan tuonut esille, että hän olisi epäonnistunut toimiessaan tilannejohtajana.

”Erityiskiitos Mitrovican operaatiosta B-komppanian luutnantti xxxxxxxle”¹⁰⁵

”Klo 2300 partio löysi jalkautuneena ollessaan miesten ruumiit polunvarresta. Molemmat oli ammuttu, toista ainakin vatsan alueelle. Toinen partio oli juuri aiemmin lähtenyt liikkeelle lämpökameran kanssa. Ltn x alkoi johtaa tilanetta paikalla. Klo 2307 kutsuttiin paikalle EOD, UNMIK-poliisi ja koira. Saavuttuaan paikalle klo 2335 UNMIK-poliisi otti johtovastuun.”¹⁰⁶

”Kaikki alueella toimivat joukot osasivat niiltä vaaditut tehtävät hyvin. Erityisesti on mainittava kersantti x loistava johtamistoiminta ja tilannejohtaminen tarkastuspisteellä B11.”¹⁰⁷

”Sain kyllä palautetta omasta toiminnasta alaisilta ja esimiehiltä. Yksikään minun esimies ei kysynyt palautetta siitä, miten hän toimi.”¹⁰⁸

Tieteellisen perustan syväjohtamisen mallille luo johtamisen uuden paradigman maailmanlaajuinen tutkimus. Lähtökohtana ovat professori Bernard M. Bassin johtaman tutkijayhteisön tieteellisen työn tulokset transformationaalisen johtamisen mallintamisessa. Transformationaalisen johtamisen mallintaminen on merkittävä osa uuden paradigman sisältötietoa. *”According to Bass, the leader transforms and motivates followers by (1) making them more aware of the importance of task outcomes, (2) inducing them to transcend their own self-interest for the sake of the organization or team, and (3) activating their higher-order needs”*.¹⁰⁹

Transformationaalisen johtamisen vaikutusta on ulkomailla tutkittu¹¹⁰ kenttäkokeissa Israelin armeijassa (IDF) ja Yhdysvalloissa. Tutkijoina ovat olleet mm. Dvir, Eden, Avolio ja Shamir (1999).¹¹¹ Suoritettussa kenttäkokeessa koulutettiin 54 jalkaväen upseeria kuuden kuukauden pituisella kurssilla. Vaikutuksia johtamiskäyttäytymiseen ja johtamisen vaikuttavuuteen luonnehdittiin menestyksellisiksi.

Suomen Kansainväliseen Valmiusjoukkoon (SKVJ) sijoitetusta henkilöstöstä suurin osa on nykyisin varusmiehinä tai naisten vapaaehtoisessa asepalveluksessa kansainvälisen koulutuksen saaneita reserviläisiä. Kaikki ovat saaneet vuodesta 2003 alkaen johtajakoulutuksen, vaikka toimisivat mahdollisessa operaatioissa miehistötehtävissä. Heidän varusmieskoulutukseensa on sisältynyt 800 tunnin (20 opintoviikkoa) johtaja- ja kouluttajakoulutus. Suoraan johtamiseen, jota voidaan soveltaa kriisinhallintaoperaatioissa, on koulutettu 60 tuntia, johon sisältyvät AUK I:llä ihmisten johtamisen ja kouluttamisen perusteet ja AUK II tai RU-kurssi ihmisten johtaminen taistelussa. Tavoitteena on rohkaista oppijoita havainnoimaan omaa ja toisten johtamiskäyttäytymistä sekä refleктоimaan niitä ja sitä kautta jatkuvasti kehittämään itseään johtajana. Vaativin tavoite liittyy oppijoiden asenteiden ja arvojen pysyvään muuttamiseen.

Nissinen esittää kirjassaan Puolustusvoimien johtajakoulutus haasteen: “Lähitulevaisuudessa suuri haaste on tutkimuksella osoittaa syväjohtamisen yhteys ja vaikutus organisatoriseen tehokkuuteen. Jatkotutkimukselle on tilaa ja tarvetta yhä enemmän, sillä johtaminen ulottuu organisaatiossa kaikkiin toimintoihin.”¹¹² Vaikka kriisihetkellä johtaminen olisi vain suoraa toimintaa ja lyhyisiin käskyihin perustuvaa joukon ohjausta, ennen kriisiä luodaan joukkoon se henkinen ja toiminnallinen valmius, johon menestys perustuu.¹¹³

Kriisinhallintaoperaatioissa korostuu johtajien ammattitaito ja luottamuksen rakentaminen joukon ja johtajan välille. Ennen taistelua luodaan joukkoon sen yhteenkuuluvaisuuden tunne.¹¹⁴ Sotilasjohtamisen kannalta olennaista on se, että transformationaalisen johtamisen vaikutus on vahvimmissaan erilaisissa kriisitilanteissa.¹¹⁵ Jokitalo (2006) tuo pro gradu -työssään esille, että transformationaaliseen johtajuusteoriaan perustuvan SYJO on hyvin kaukana ryhmien toimintaa (sotilaspsykologia) tutkivasta sosiaalipsykologian kentästä. Hänen mielestään tutkimusta tulisi kohdistaa siihen, kuinka ”syväjohtaja”-ryhmä -kytkentää saadaan vahvistettua.¹¹⁶ Haastattelujen perusteella ryhmäkiinteyden ja sen muodostuminen koettiin jopa tärkeämmäksi kuin johtajan ammattitaito.

Tuon tässä yhteydessä esille haastateltavien näkemyksiä ennen operaatioon lähtöä sadusta koulutuksesta, koska SYJO on nimenomaan opetuksellinen väline.

”Tapahtuneitten tilanteiden kautta pitäisi kouluttaa ennen lähtöä, millaisia tilanteita voi tulla vastaan. Pystyttäis valmistelevaan heitä ennen operaatiota. Ainakin oma koulutus oli hyvin yleisluontoista, niinku semmosta perusjääkärihommaa, johtajuus puuttui siitä kokonaan

rotaatiokoulutuksen ajalta. Semmosta mielestäni kaivattaisiin, jotta olis joku malli, miten toimia”¹¹⁷

4.3.2 Hersey & Blanchardin tilannejohtamisen malli

Tilannejohtamisnäkemys kehittyi vahvasti Hersey & Blanchardin (1982) esittämän tilannejohtamismallin myötä. He kehittivät tilannejohtamisen mallia perustaen sen Vroomin, Yetton ja Reddingin tieteellisen työn tuloksiin. Otan tässä luvussa esille W.J. Reddingin kehittämän tehokkuuspainotteisen johtamisteorian, koska Hersey & Blanchardin kehittämä tilannejohtamisen malli perustuu hyvin pitkälti tähän teoriaan ja Managerial Grid (johtamisruudukko) -malliin. Johtamisruudukko on asennemalli, joka mittaa esimiehen asenteita.¹¹⁸ Johtajuuden tilanneteoriat painottavat johtamistilannetta tehokkaan johtajuuden lähtökohtana. Johtajan tulee kyetä soveltamaan erilaisia johtamistyyliä tilanteen mukaan tarkoituksenmukaisella tavalla.¹¹⁹ W. J. Reddingin (1967) esittämä 3-D -malli:¹²⁰

1. Tilanneherkkyys: johtajan kyky tulkita tilanne ja sen vaatimukset tarkoituksenmukaisella tavalla.
2. Tilanteen johtamistaito: johtajan kyky muuttaa tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä siten, että tehokkuus lisääntyy.
3. Tyylijousto: johtajan kyky muuttaa johtamiskäyttäytymistään tilanteen edellyttämällä tavalla.

Tilannejohtamisen mallin mukaan johtajalla ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa vaikuttaa alaisensa toimintaan. Hersey & Blanchardin kehittämässä tilannejohtamisen mallissa tilanteella tarkoitetaan alaisten kypsyystasoa. Mallissa oletetaan, että tietyn kypsyyden omaavalle henkilölle soveltuu tietynlainen johtamistyyli. Mitä kypsempi alainen on, sitä vähemmän ohjausta hän kaipaa.¹²¹ Valmius määrittää tilannejohtamisen mukaan asteeksi, jolla alainen kykenee ja on halukas suorittamaan määrätyn tehtävän. Valmius on henkilökohtainen ominaispiirre. Valmiudessa on kyse siitä, kuinka valmis tai halukas alainen on suorittamaan tehtävän.

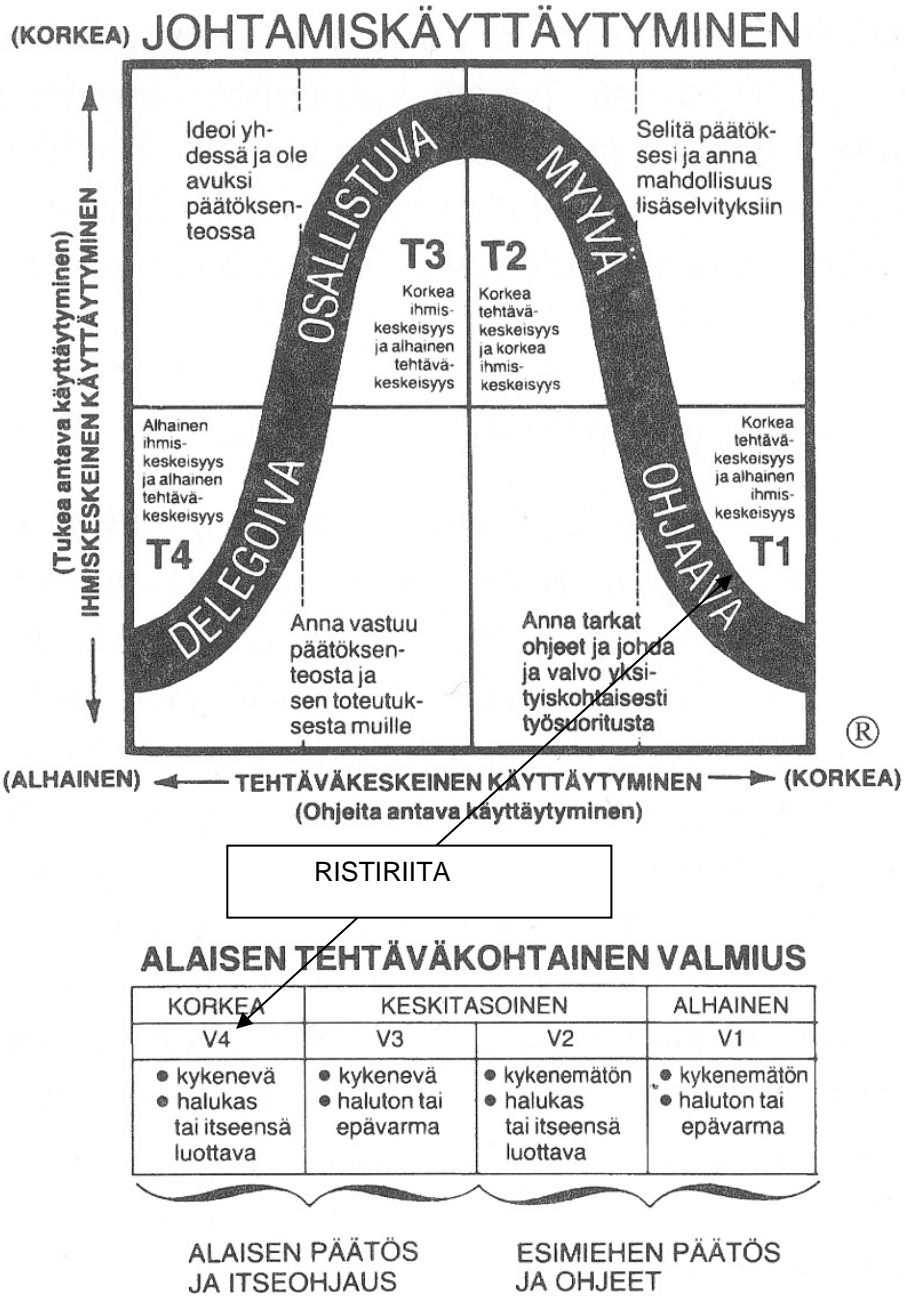
Kriisinhallinnan kontekstissa alaiset ovat sitoutuneita ja halukkaita tehtäviin, koska he ovat vapaaehtoisesti hakeutuneet palvelemaan kriisinhallintaoperaatioon. Jyrki Lahdenperän ja Olli Harisen (2000) KFOR-operaatiossa vuonna 2000 tehdyn tutkimuksen mukaan rauhanturvaajien palvelusmotivaatiota mittaavaan kysymykseen ”Minulle on haaste selviytyä mahdollisimman hyvin tehtävissäni” vastaajista 92,8 % vastasi ”samaa mieltä”.¹²²

Herseyn & Blanchardin tilannejohtajamallia sovellettaessa tilannejohtamiseen tilannejohtajan johtamiskäyttäytyminen on T1 ohjaavaa, jolloin tehtäväkeskeinen käyttäytyminen (ohjeita antava käyttäytyminen) on korkealla tasolla. Tämä eroaa normaalista johtamistoiminnasta kriisinhallintaoperaatioissa. Tämä johtuu siitä, että tilannejohtaja pyrkii pitämään johdon itsellään ja estämään tilanteen hajoamisen useiksi erillisiksi tilanteiksi. Tavallisesti esimies pyrkii delegoimaan tehtäviä alaspäin.

Alaisen tehtäväkohtainen valmius on korkea (V4) määrittelyn mukaan kykenevä ja halukas tai itseensä luottava. Tämänkaltaisessa tilanteessa tilannejohtamisen mallin mukaan pitäisi olla alaisen päätös ja itseohjaus (T4). Tässä tulee tulkinnallinen ristiriita Herseyn & Blanchardin mallin soveltuvuuteen selittämään ilmiönä tilannejohtajuutta kriisinhallintaoperaatioissa.

Ulottuvuuksina ovat esimiehen tehtäväkeskeinen käyttäytyminen (ohjauksen ja ohjeiden antaminen, asiajohtaminen), esimiehen ihmiskeskeinen käyttäytyminen (sosioemotionaalisen tuen määrä, leadership) sekä alaisten valmiustaso (motivaatio ja osaaminen).^[123] Tilannemuuttujina voidaan nähdä: alainen, esimies, ylemmät esimiehet, muut organisaation jäsenet, kokonaisorganisaatio, asetetut tavoitteet ja aikaresurssit. Yksinkertaistetusti Herseyn & Blanchardin tilannejohtaminen keskittyy esimiehen käyttäytymiseen suhteessa hänen alaisiinsa. Malli ei sinällään anna johtajalle uusia työkaluja tai malleja oikeista toimintatavoista, vaan erittelee erilaisten alaisten tarvitsemia johtamistapoja.

Tulkintani mukaan Herseyn & Blanchardin tilannejohtamisen malli ei ota riittävästi huomioon ristiriitaa alaisen halukkuuden ja johtajan tilanteen saneleman kontrolloivan johtamisen välillä. Kriisinhallintaoperaatioissa tilannejohtamisessa, kuten se tässä tutkimuksessa määritellään, johtajan on luotettava, että kaikki johdettavat toimivat halukkaasti hänen käskyjensä ja ohjeidensa mukaisesti. Kokemusteni mukaan kontrolloivan johtamisen käyttäminen vati- tai erti-tilanteissa ei aiheuta Herseyn & Blanchardin mallin mukaista alaisten toiminnallista taantumista. He jopa odottavat kontrolloivaa johtamista, koska mahdollisessa voimankäyttötilanteessa heidän on tällöin helpompaa kohdistaa voimakeinojen käyttöä kohdehenkilöön, kun se ei perustu heidän omaan harkintaansa. Tämä on osoitettu kansainvälisissä tutkimuksissa. Tätä asiaa käsitellään tarkemmin luvussa 4.5.



Kuva 9. Tilannejohtamismalli, lähde Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard – Tilannejohtaminen sivu 276. Lisäys kuvaan on tutkijan pohdintaa. Hersey'n & Blanchardin mukaan tässä pitäisi olla alaisen päätös ja itseohjautuvaisuus

Hersey'n & Blanchardin mallia voi kriisinhallintaoperaatiossa käyttää normaalissa johtamistoiminnassa, kun toimitaan tavanomaisissa tilanteissa. Heidän malliinsa kuuluu myös termi ihmiskeskeinen käyttäytyminen, jolla tarkoitetaan alaisen kuuntelemista, auttamista ja tuen antamista. SYJO:ssa tämä on määritelty ihmisen yksilölliseksi kohtaamiseksi. Mielestäni Hersey'n & Blanchardin tilannejohtamisen mallissa yksinkertaistetaan *käsillä olevan tilanteen* merkitystä. On aivan eri asia käsitellä liikkeenjohtamiseen liittyvää johtamista kuin esimerkiksi tilannejohtamista, kuten se tässä tutkimuksessa määritellään.

4.4 Organisaatioteoriat

Organisaatiokäyttäytyminen on monitieteinen aihekokonaisuus, jossa ollaan kiinnostuneita organisaatioiden toiminnasta ja rakenteista sekä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisin sanoen organisaatio on sosiaalinen tosiasia, jonka tavoitteeseen, periaatteisiin ja normeihin jäsenten tulee sopeutua.¹²⁴ Organisaatio on inhimillisessä toiminnassa yleensä johtamisen toimintaympäristö. Nissinen & Seppälä (2000) kuvaavat organisaation merkitystä johtamisessa. ”Johtamisen uudessa paradigmassa organisaatio on vain apuväline johtamisessa, sen alakäsite. Organisaatioiden on palveltava johtamista, johtamisen on palveltava tehokkuutta.”¹²⁵ On tärkeää huomata, että vaikka teorit ja mallit selittävät ja auttavat ymmärtämään ilmiötä, mutta ihmisten käyttäytymisen ennustaminen on vaikeaa, koska se on aina sidoksissa tilanneyhteyteen, kontekstiin.¹²⁶

“Yksinkertaisesti pelkistettynä organisaatio on väline, jonka avulla järjestetään työnjako, käsityö ja yhteistoimintasuhteet. Organisaatio on näin ollen johtamisen ja johtajan väline”.¹²⁷ Organisaatorakenne määrittää käsiteltävänä olevan organisaation auktoriteettisuhteet. Scheinin (1985) mukaan inhimilliset olennot eivät kestä liiallista moniselitteisyyttä ja epävarmuutta ja tarvitsevat siksi organisaatorakennetta perusvälineeksi, joka tasapainottaa sekä hierarkkisia että työtovereiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Kaikki organisaatiot kehittävät jonkinlaisten roolien ja arvoasetelmien järjestelmiä, jotka mahdollistavat selkeän tehtäväjaon ja antavat organisaation jäsenille mahdollisuuden asettaa toinen toisilleen pysyväisluonteisia odotuksia.¹²⁸ Organisaatioteoriat kuvaavat organisaatioiden rakenteen, toimintaperiaatteet ja sen, minkälaisista ohjausta organisaatioissa eri tasoilla käytetään. Käsiteltävän tilannejohtajuuden kannalta organisaatorakenne on hyvin oleellinen kokonaisuus. Johtajuus ei ”kellu” vapaasti, vaan siihen vaikuttavat organisaatio ja sen toiminnan laillisuus pohja.

Tarkasteltaessa laajasti kriisinhallintaorganisaatiota organisaatioteorioiden näkökulmasta koko monikansallinen kriisinhallintajoukko on projektiorganisaatio, koska sillä on aina alku ja loppu. Juuti (1992) määrittelee projektiorganisaation: ” Projektiorganisaation avulla saadaan tarvittava asiantuntemus kytketyksi tiettyyn tehtävään tietyksi ajaksi. Projektiin kootaan paras käytössä oleva asiantuntemus tietyksi ajaksi tai tietyn tehtävän loppuun saattamiseksi.”¹²⁹

KFOR-kriisinhallintaorganisaation tehtäviksi on määritelty:¹³⁰

- *Establish and maintain a secure environment in Kosovo, including public safety and order.*

- *Monitor, verify and when necessary, enforce compliance with the conditions of Military Technical Agreement and the UCK Undertaking.*
- *Provide assistance to the UN Mission in Kosovo (UNMIK), including core civil functions until they are transferred to UNMIK.*

Tutkimuksen mallinnuksessa nojataan Suomen kansainvälisten valmiusjoukkojen organisatorakenteeseen moottoroidun jääkäripataljoonan kokonaisuudessa. Kosovossa se toimi siinä muodossa vuosina 1999 - 2004. Luvussa 5.1 käsitellään tarkemmin organisaation rakenne.

Käsiteltävä organisaatio on Fayolin hallinnollinen linja-esikuntaorganisaatio. Tämän organisaation vahvuutena on asiantuntemuksen nopea ja tehokas syöttö organisaatioon.¹³¹ Organisaation eri päällikkötasoihin on sidottu johtamisvastuu ja toimintojen ratkaisuoikeuksia esimerkiksi voimankäytön osalta.

Kriisinhallintaoperaatioissa organisaatio on:

1. Hierarkkinen, kiinteä ja selkeät johtosuhteet
2. Selkeät säännöt ja tehtäväjako
3. Rakenteeltaan linja-esikuntaorganisaatio tai tiettyä operaatiota varten tehtävänmukainen organisaatio. Jokaisella toimijalla on selvä paikka ja tehtävä.

Puolustusvoimien palkattuun henkilökuntaan kuuluvat sotilaat ovat saaneet koulutuksensa hierarkkisessa organisaatiossa ja tottuneet toimimaan senkaltaisessa organisaatiossa. Kriisinhallinnan viitekehysessä on myös muita toimijoita, joihin ei ole käskynvaltasuhdetta. Tämä aiheuttaa kriisinhallintaorganisaatiolle haasteen yhteistoimintakyvystä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Tähän on vastattu tuomalla organisaatioon yhteistoimintapuseeri (G5).

On vaikeaa hahmottaa organisaatiokulttuurille selkeää tieteellistä määritelmää. Scheinin (1985) mukaan kulttuurilla tarkoitetaan perusoletusten mallia, jonka ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.¹³² Schein (1985) esittää organisaatiokulttuurin yleisesti esitettyjä merkityksiä, jotka kuitenkin ovat pintatason ilmiöitä, eivätkä lopulta kuvaa kulttuuria sisintä olemusta:¹³³

- säännönmukainen käyttäytyminen
- normit
- arvot

- perusfilosofia
- pelisäännöt
- tunnelma ja ilmapiiri.

Scheinin (1985) mukaan organisaatiota ei ole helppo määritellä ajassa ja paikassa. Organisaatiot ovat itsessään avoimia järjestelmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden ympäristöjen kanssa. Kriisinhallintaorganisaatiot julistavat ylätasolla yllä olevan listan mukaiset asiat julkisesti. Tähän liittyy problematiikkaa kriisinhallintaoperaatioon osallistuvien kansallisuuksien sotilaskulttuurin taustan, arvojen, historian ja asenteiden osalta, esimerkiksi suomalainen reserviläisarmeija verrattuna ranskalaiseen ammattiarmeijaan.

”Hofsteden mukaan kulttuuri koostuu tietyistä tavoista ajatella, tuntea ja reagoida. Kulttuuri välittyy symbolien välityksellä. Kulttuurin keskeisin sisältö välittyy arvojen kautta.”¹³⁴ Scheinin (1985) mukaan kulttuurin analysoiminen voi valottaa myös leadershipin, johtamisen tutkimusta. Hän myös pyrkii osoittamaan, että kulttuuri ja johtaminen todellisuudessa ovat saman kolikon kääntöpuolia¹³⁵. Aallon (2005) johtamisen nelikentässä on hyvin esitetty näiden asioiden välinen keskinäisriippuvuus.

Käsittelen tässä yhteydessä karismaattisen johtajuuden käsitettä. Käsite on johtamisen teorioihin liittyvä, mutta nivoutuu tässä organisaatorakenteisiin epävirallisten organisaatioiden kautta. Johtamisen teorioille on ollut vaikeaa tehdä eroa organisaatioille positiivisen ja negatiivisen karismaattisen johtajuuden välillä.¹³⁶ Karismaattista johtajuutta esiintyy yleensä uskonnollisten kulttien ja poliittisten ääri liikkeiden keskuudessa.¹³⁷ Tyypillistä on, että seuraajat tai alaiset ovat hyvin sitoutuneita karismaattiseen johtajaansa ja hänen päämääriinsä. Sotilaallisessa organisaatiossa on aina ollut karismaattisia eri tasojen johtajia. Näitä henkilöitä toiset ovat ihailleet ja halutessaan olla samankaltaisia kuin esikuvansa, he ovat tiedostamattaan matkineet heidän manereitaan esim. sanontoja, puhetapaa, eleitä ja pukeutumista.

Organisaatiokulttuuriin kuuluvaksi ongelmaksi voi muodostua sotilaille sodanajan joukkojen koulutuksessa iskostettu ajattelumalli, että ”korkein sotilaallisessa hierarkiassa paikalla oleva päättää, mitä tehdään tai ollaan tekemättä”, vaikka hänellä ei olisi tiedossa kaikkia tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä.. Poliisihallinto määrittelee asian, ”yleisjohtajan kokonaisvastuun voi ottaa vasta, kun on riittävästi perehtynyt asiaan”, ja ”johtosuhteiden muuttumisesta on ilmoitettava kaikille toimintaan osallistuville”¹³⁸. On myös mahdollista, että ylempi esimies, esim. pataljoonan komentaja, komppanian päällikkö tai joukkueenjohtaja haluaa ottaa ”tilanteen” hallintaansa tilannejohtajana toimivalta henkilöltä tietämättä kaikkia asiaan vaikuttavia

kokonaisuuksia. Haastateltavat kokivat ongelmalliseksi tilanteet, joissa ylempi tuli tapahtumapaikalle ottamatta kuitenkaan täydellistä johtovastuuta pelkästään neuvomaan.

”Alkuvaiheessa oli sellaisia tilanteita, joissa tultiin [esimies, haastattelijan merkintä] pyörimään alueelle ja näennäisesti olematta tekemättä mitään, mutta silti puututtiin johtamiseen. Se kyllä korjaantu aikaa myöten.”¹³⁹

Tässä on huomioitava se, että riittävän eskaloitunut tilanne sitoo kaikki voimavarat, kuten kevään 2004 tapahtumissa. Silloin ei ole ”turhia” neuvoja, vaan jokainen hoitaa vastuutasolleen kuuluvia tehtäviä.

4.5 Sotilaspsykologia

Psykologinen näkökulma korostaa ihmisen käyttäytymistä ja sen tutkimusta yksilötasolla. Vesa Nissinen määrittelee kirjassaan Puolustusvoimien johtajakoulutus myös syväjohtamisen olevan käyttäytymistieteellinen termi.¹⁴⁰ Tämä on ymmärrettävää, koska oppimisen kautta syväjohtamisessa pyritään muuttamaan yksilön johtamiskäyttäytymistä kehittyneempää suuntaan.

Suomalaisille sotilaille kriisinhallintaoperaatiot ovat ainoa todennäköinen paikka, jossa he voivat joutua näkemään avattuja joukkohautoja tai silpoutuneita ihmisruumiita, tulituksen kohteeksi tai ampumaan itse kohti toista henkilöä. Normaaliin elämään verrattuna tämänkaltaisten tilanteiden lyhyt- ja pitkäkestoinen stressi on huomattavasti suurempi. Gal on jakanut rauhanturvaajien kokeman stressin neljään kategoriaan:¹⁴¹

1. Tilannestressi
2. Ammattitaidollinen stressi
3. Organisaatioon kuuluva stressi
4. Moraalinen stressi.

Ihmisen käyttäytyminen uhkatilanteessa voi olla todella vaikeasti ennustettavaa. Hannu Penttinen (lääketieteen ja kirurgian tohtori) kuvaa tätä hyvin ymmärrettävästi: “Ihminen on pelokas eläin, joka hyökkää kimppuun, kun ei voi paeta. Ihminen pystyy poistamaan äärimmäisen turvattomuuden ja kokemuksensa muuttamalla sen hyökkäykseksi, joka latautuu voimakkaalla mielihyvällä. Näin heikkous ja avuttomuus kääntyvät voimaksi ja vahvuudeksi. Pelko on poissa, jälkeen jää viha. Olo on vahva ja väkevä.”¹⁴²

Pääkonflikti sotilaille taistelukentällä on oma selviytyminen vastaan tehtävän suorittaminen ja lojaalisuus¹⁴³. Omien ja haastateltavien kokemusten perusteella johtajana toimivalla henkilöllä on suuri pelko ja vastuu omien päätösten vaikutuksista alaisten henkeen ja terveyteen. Tämän voi olettaa lähtevän lojaalisuudesta ja syntyneestä ryhmäkiinteydestä omaa joukkoa kohtaan. Kriisinhallinnan viitekehyksessä omien tappioiden sietämisen kyvyn voi olettaa olevan suhteellisen alhainen. Haastateltava kuvaa kyseistä asiaa:

”Sitä on antanut tietyn tehtävän ja se pitää toteuttaa. Se pitää sitten saada junailtua niin, että ei tule niitä omia tappioita. Koska se on kaikkein paskamaisin homma, se, että joudut kirjoittamaan kirjeen siitä, että sinun poikasi on kaatunut taistelussa.”¹⁴⁴

Pelko ja kuolema ei ole läsnä ainoastaan taistelukentällä, vaan kaikissa yleisissä traumaattisissa tilanteissa.¹⁴⁵ Pelon merkitys on kaksijakoinen: se toimii ihmisen psyykkisen toiminnan kannalta suojamekanismina ja toisaalta liiallinen pelko voi aiheuttaa henkilölle toiminnallisen lamaantumisen (freeze / submit). Rauhanturvaaja voi kokea tilannejohtamista vaativan erti- tai vati-tilanteen traumaattiseksi. Stressireaktioita on kahdenlaisia: itse traumaattisessa tilanteessa (Combat Stress Reactions¹⁴⁶) tai tilanteen jälkeen ilmeneviä (Posttraumatic Stress Disorder¹⁴⁷).

Stressireaktioilla tarkoitetaan niitä kehon toimintoja, jotka aktivoituvat uhkaavassa tilanteessa, jonkaltainen tilannejohtamistilanne voi olla ja todennäköisesti on. Stressireaktiot eivät liity termiin ”paineensietokyky”. Paineensietokyky on kyky kestää esim. kuormitusta, haasteita ja monimutkaisia tilanteita.¹⁴⁸ Sotilaallisessa kontekstissa on hyvin vaikeaa simuloida rauhanai- kana tilannetta, jossa henkilö on stressireaktioiden vaikutuksen alainen. Simulaattoriaseilla suoritetuissa harjoituksissa tämä on jossain määrin mahdollista.¹⁴⁹ Hyvin usein stressireaktiot sekoitetaan stressihormonien aiheuttamaan tilaan, joka on yleensä pitkäkestoinen. Lahdenperän & Harisen (2000) haastattelututkimuksessa ei ollut yhtään kysymystä stressireaktioihin liittyen. Tutkimuksessa selvitettiin 14 kysymyksellä stressinsietokykyä.¹⁵⁰

Stressireaktioissa henkiinjäämisen kannalta olennaiset reaktiot alkavat hallita käytöstä, ja tämä tapahtuu muutamissa sekunneissa. Muutokset vaikuttavat aistitoimintoihin eli kykyyn havainnoida ympäristöä, tiedon käsittelyyn ja kykyyn tehdä loogisia päätöksiä.¹⁵¹ Tapahtuu myös selvästi mitattavia fysiologisia muutoksia. Reaktiot perustuvat sisäeritysrauhasten erittämiin hormoneihin (adrenaliini, kortisoli, endorfiini ja nonadrenaliini).

On tärkeää tunnistaa omat ja johdettavien reaktiot ja pyrkiä vähentämään niiden negatiivisia vaikutuksia. Tilannejohtamiseen liittyen toimijat ovat tilanteen vaarallisuudesta riippuen stressireaktioiden vaikutuksen alaisia. Sama koskee myös kohdehenkilöitä. Kriisinhallintaoperaatioiden henkilöstö koulutetaan toimimaan rationaalisesti ja lainsäädännöllinen perusta huomioon ottaen kaikissa tilanteissa. Kohdehenkilöllä voi olla suuria vaikeuksia hallita inhimillistä käyttäytymistään.^[152] Joukkojenhallintatilanteissa kohdehenkilöt voivat toimia tunteidensa ja stressireaktioiden vallassa hyvinkin aggressiivisesti ja toisin, kuin he muutoin normaalitilanteissa toimisivat.

Stressireaktiot vaikuttavat kaikissa ihmisissä.¹⁵³ Stressireaktioiden vaikuttavuus on henkilökohtainen ominaisuus: joku voi joutua irrationaaliseen taistele tai pakene (fight or flee) -tilaan tai jähmettyä (freeze) paikoilleen kykenemättä toimimaan millään tavoin. Aikaisemmilla kokemuksilla tai koulutuksella voidaan vähentää stressireaktioiden vaikutusta.¹⁵⁴ Sisäsyntyisesti ihminen pyrkii ensin laukaisemaan uhkaavan, mahdollisesti väkivaltaisen tilanteen uhkaamalla (posture) voimankäytöllä vastustajaa (kohdehenkilöä).¹⁵⁵ Tämä luonnollinen reaktio on otettu huomioon kaikissa tuntemissani voimankäytön säännöksissä. Voimankäytön säännösten mukaan kohdehenkilöä uhataan ensin (voimannäyttö) ja sen jälkeen käytetään tarvittaessa voimakeinoja. Itsepuolustus tai hätävarjelutilanne voi yllättävyytensä takia olla tässä poikkeuksena. Viranomaisille (ml. rauhanturvaajat) annettavassa voimankäyttökoulutuksessa otetaan nykyisin huomioon stressireaktioiden vaikutukset.

Dave Grossman esittää kirjassaan On Combat tutkimuksen (S. L. A. Marshall), joka mukaan toisessa maailmansodassa vain 15–20 % sotilaista kykeni ampumaan aseella kohti näkyvää vihollista. Vietnamin sodassa luku oli yli 95 %. Syynä muutokseen hän näkee luopumisen kouluampumatauluista ja siirtymisen realistisiin maaleihin.¹⁵⁶ Suomen puolustusvoimissa suurin osa ampumakoulutusta suoritetaan kouluampumatauluihin. Vuonna 2002 SKJK:ssa tehdyssä kyselytutkimuksessa, johon osallistui 185 henkilöä, vastattiin kysymyksiin seuraavasti:¹⁵⁷ Kykenetkö tarvittaessa ampumaan suunnatun laukauksen kohdehenkilöön?

- Kyllä, 170 henkilöä
- En ole varma, 12 henkilöä
- En, 2 henkilöä.

Vastauksissa on huomioitavaa epävarmojen ja ehdottomasti kielteisten suhteellisen suuri osuus. Vastaukset perustuvat henkilöiden omiin tuntemuksiin.

Tilannejohtajalle voi olla yllätys, etteivät alaiset toteuta hänen antamaansa käskyä ampua suunnattu laukaus kohdehenkilöön. On todennäköistä, että kriisinhallintaoperaatioissa voimankäyttötilanteet, joissa käytetään voimaa, tapahtuvat lähietäisyydeltä (close range). Tämä etäisyys pitää sisällään esim. pampun, koiran, kaasusumuttimien ja ampuma-aseiden käytön voimankäyttövälineinä. Suorittajan kannalta on henkisesti haastavaa, että hän näkee ja kuulee suoraan voimankäyttönsä tulokset. Grossman 1996 käsittelee sodassa tappamista lähietäisyydeltä.¹⁵⁸ Perusteena Grossmanin käytettävyydelle lähteenä näen sen, että sodassa tappamisen ja tilannejohtamisessa kuolettavan voimankäytön lopputulos on sama.

Poliisihallinnossa suoritettujen tutkimusten mukaan (tutkimus vuodelta 1990, VTM Lasse Nurmi)¹⁵⁹ ihmisen surmaaminen työtehtävissä oli kuormittavin kokemus. Toiseksi kuormittavin kokemus oli läheisen työtoverin kuolema virkatehtäviä suorittaessa. Tutkijan omien kokemusten perusteella henkilöt, jotka olivat olleet mukana joukkohaudan avaamisessa tai vartiointissa, olivat hyvin traumatisoituneita tapahtuneesta. Heille ”sallittiin” normaalista poikkeavaa alkoholikäyttäytymistä. Kaikki ymmärsivät, mistä tämä johtui, vaikka alkoholin käytön suhteen oli muutoin tiukat rajat. Tutkijan käsityksen mukaan näihin tilanteisiin osallistuneiden henkilöiden heidän saama kriisiapu (defusing ja debriefing) ei ollut organisaation toimesta riittävää tilanteen vakavuuteen ja traumatisoituuteen nähden. Henkilöt kokivat keskusteluissa ahdistavaksi Puolustusvoimien kirkollisen toiminnan tässä yhteydessä.

Asiakirjatutkimuksen ja haastatteluiden perusteella ei ole ilmennyt, että suomalaiset joukot olisivat käyttäneet kuolettavaa voimaa KFOR-operaatioissa kohdehenkilöihin. Varoituslaukauksia on ammuttu satoja, tutkijan tulkinnan, haastattelujen ja asiakirjatutkimuksen perusteella. Puolustusvoimissa ei ole samanlaista määräystä kuin poliisihallinnossa kirjata kaikki aseenkäyttötilanteet ml. varoituslaukaukset.

4.6 Sotilassosiologia

Sosiologia tarkastelee organisaation sosiaalista järjestelmää, ihmisten sosiaalista käyttäytymistä, ryhmiä sekä sosiaalisen järjestyksen rakentumista ja ylläpitoa. Erityisesti ryhmien virallisen ja epävirallisen toiminnan tutkimisella on ollut keskeinen merkitys organisaatiokäyttäytymisen tietoperustan lisäämisessä.¹⁶⁰ Harisen (1998) mukaan sotilassosiologia on kykyään kuitenkin varsin pitkälle erikoistunut tieteenala, jolla on omat tutkimusperinteensä, kansainväliset tutkijajärjestöt, eri maiden asevoimissa toimivat tutkimuslaitoksensa ja koko ajan laajeneva spesialisoitunut tutkimuskirjallisuutensa, eikä se ole läheskään aina palautettavissa ”siiviiliopistojen” sosiologiseen ja sosiaalipsykologiseen tietämykseen.¹⁶¹

Ryhmät eroavat toisistaan kiinteyden eli koheesion mukaan. Koheesiolla tarkoitetaan voimakkuutta, jolla ryhmän jäsenet ovat sidoksissa toisiinsa ja motivoituneita pysymään ryhmässä.¹⁶² Ryhmäkiinteyden on yksi osa joukon toimintaa ja johtamista.¹⁶³ Nissisen (1995) mukaan: ”Joukon luottamus johtajaansa ja ryhmäkiinteyden ovat perusta, jolle voidaan rakentaa tehokkuutta taistelussa.”¹⁶⁴ Harisen (1998) mukaan ryhmäkiinteyden ilmiönä on havaittu ja tunnettu kauan aikaa ja arkikielessä sitä kuvataan termeillä: me-henki, joukkohenki, yhteishenki, työmoraali ja team-spirit. Sotilasorganisaatioissa samaa asiaa kuvataan termeillä: joukkue-henki, joukko-osastohenki, morale, esprit de corps, taistelumoraali, taistelutahto, fighting spirit, regimental spirit and jne.¹⁶⁵

Juha Jokisen (2006) mukaan Sotilassosiologiaa voidaan pitää yliopistojen sosiologiasta ja sosiaalipsykologiasta eriytyneenä tieteenalana, jossa sosiologian ja sosiaalipsykologian tutkimusmenetelmiä ja käsitteistöä sovelletaan sotilasorganisaatioiden ja sotilasyhteisöjen tutkimukseen. Harisen (2006) mukaan sotilassosiologisissa tutkimusten kohderyhmissä on aina johtaja, jolla on keskeinen merkitys ryhmän toiminnalle.¹⁶⁶

Knut Pippingin sotilassosiologinen tutkimus Komppania pienenä yhteiskuntana (1947) käsittelee sosiaalisia vuorovaikutussuhteita suomalaisessa jalkaväkikomppaniassa jatkosodan aikana. Tutkimuksessa sivutaan myös johtamista, henkilökohtaista rohkeutta ja ryhmäkiinteyttä. Tutkijan mielestä johtamisen suhteen sen aikaiset sotilaat olivat jonkinasteisia ”luonnon lapsia”, jotka puntaroivat annetut käskyt ja tekevät omista tai joukon taloudellisuus- ja hyötylähtökohdista tai epävirallisten normien kannalta. Tästä esimerkkinä puolustustaistelut Loilahdessa huhtikuussa 1942: ”Siirryttiin keskustelemaan vihollishyökkäyksen todennäköisyydestä ja *havaittiin viisaimmaksi noudattaa joukkueenjohtajan käskyä miehittää asemat*”.¹⁶⁷

Jarkko Kososen (2003) tutkimus (Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteyden Kosoossa vuonna 2000) käsittelee samaa aihepiiriä kriisinhallinnan kontekstissa. Kosonen toimi tutkielmantekijän alaisena Camp Kaivohuoneella Robovecessa muutaman kuukauden vuonna 2000 ennen kotiutumistaan. Sain tuolloin luettavakseni hänen pro gradu -tutkielmansa käsikirjoituksen ja olin arkitietoon perustaen monista asioista samaa mieltä hänen kanssaan.

Kososen tutkimuksen ydin oli sosiometrinen kysely rauhanturvaajille. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa empiiristä tietoa rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteydestä ja sen vaikutuksesta sekä merkityksestä joukon toimintaan.¹⁶⁸ Tutkimuksessaan Kosonen on päätenyt hyvin samankaltaisiin päätelmiin kuin Pipping. Tutkimuksen mukaan joukossa oli muodostunut ope-

ratiivinen primääriryhmä eli ”kova ydin” operatiivisesti ammattitaitoisten ja suosittujen henkilöiden johdolla.¹⁶⁹ Huomioitavaa on se, että joukko itse muodostaa ”kovan ytimen”. Esimiehet voivat tiedostamattaan vahvistaa jakoa operatiivisiin ja ei-operatiivisiin henkilöihin. Operatiivisille henkilöille voidaan antaa vaativampia ja itsenäisempiä tehtäviä. Ei-operatiiviset henkilöt voivat sulkeutua ja eristäytyä, mikä entisestään heikentää heidän toiminnallista kompetenssiaan mahdollisessa tilannejohtamista vaativassa vati- tai erti-tilanteessa.

Kriisinhallinnan viitekehyksessä ryhmäkiinteyden syntymistä haittaa nykyisissä operaatioissa käytössä oleva rotaatiokierto. Samalla se vaikuttaa johtajan ja johdettavien välille rakentuvan luottamuksen syntymiseen. ”Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen johtajan ja joukon välille kestää oman aikansa”.¹⁷⁰ Rotaatiokierrolla tarkoitetaan, että noin puolet operaatioissa olevista henkilöistä vaihdetaan uusiin kuuden kuukauden välein. Monesti tilannejohtamista edellyttävät organisaatiot muodostetaan nopeasti tarkoituksenmukaisella tavalla. Poliisihallinnon ohjeistuksen mukaan ryhmät olisi pyrittävä kokoamaan niin, että toiminnan keskipisteessä olevat henkilöt ovat toisilleen tuttuja, jos se on mahdollista.¹⁷¹ He olisivat mahdollisesti toimineet tai harjoitelleet aikaisemmin yhdessä. Haastateltavat toivat esille ryhmäkiinteyden merkityksen ja muutama haastateltavista korosti sitä, että EU BG- konseptilla koulutettavilla joukoilla on etunaan koulutus ja valmiudessaoloajalla muodostuva ryhmäkiinteyden.

”Parantaisin ainakin sitä joukkoon sitouttamista. Joukkoon sitouttaminen kun se olis jo valmis joukko jo lähettäessä [operaatioon, haast. huom.]. Sitä olis saanut harjoituttaa jossain hiukan enemmän. EUBG-konsepti on aika hyvä, saavat olla puoli vuotta etukäteen nähneet toisensa harjoituksissa, sen jälkeen saattaa olla, että lähdetään kovaan tilanteeseen. Saa ite valita miehensä ja kouluttaa sen mieleisekseen ja osaa vaatia, mitä siltä vaaditaan”¹⁷²

”Tämä taisteluosasto konsepti on hyvä kun ollaan yhdessä puol vuotta täällä Suomessa ja harjoitellaan asioita, niin se on hyvä”

Eräs haastateltavista näki, että kevään 2004 mellakoiden asettamista haasteista selviytymistä edesauttoi niiden sijoittuminen lähelle rotaation vaihtoa, jolloin ryhmäkiinteyden on tutkijan tulokinnan mukaan korkeimmillaan. Tällöin olivat olleet vähimmän aikaakin palvelleet olleet operaatioissa n. 5 kuukautta ja muut n. 11 kuukautta.

”Yks semmonen vahvuus, että kun se tapahtui [kevään 2004 mellakat, haast. merkintä] niin myöhäsessä vaiheessa, että me jo tunnettiin toinen toisemme. Tiedettiin kuka mitäkin on. Mitä se hallitsee ja mitä se osaa. Miten sille pitää asiat ilmaista, jotta homma etenee. Jos me oltais lähetty alokaspohjalta liikkeelle olis tilanne ollut ratkaisevasti vaikeampi”¹⁷³

Kriisinhallintaoperaatioissa toimivien on sisäsyntyisten prosessien kautta ymmärrettävä sotilaallisen kurin merkitys toiminnan kannalta. Mielestäni kurin ymmärtäminen lähtee organisaation hierarkkisyyden ja tehtävien vaativuuden ymmärtämisestä. Perusta tälle luodaan jo varusmiespalveluksessa. Termien kuri ja kurinpito taustalla vaikuttavat kulloisenkin ajan yhteiskunnallinen ilmapiiri. Tutkijankin elinaikana kurinpito on muuttunut voimakkaasti esimerkiksi koululaitoksessa ja muissa kasvatusorganisaatioissa.

Kurin syvin olemus ja oma-aloitteisuus on kuin kaksiteräinen miekka. Johtajien on ymmärrettävä, etteivät oma-aloitteisuus ja kuri ole aina toistensa vastakohtia.¹⁷⁴ Alaisten tavoitteiden suuntaista toimintaa tulee tukea ja rohkaista joissain asioissa. Etenkin vaativissa tilanteissa tulee alaisilta edellyttää kurinalaista toimintaa, mutta se ei saa estää itsenäistä ajattelua ja harjoitusta.¹⁷⁵ Etenkin tämän asian sisäistäminen vaatii alaiselta tiettyä henkistä kypsyyttä.

Kuriin liittyy myös suorittajan kannalta vastuun siirtyminen esimiehelle niin laillisesti kuin henkisesti kannalta äärimmäisessä voimankäytössä. Sotilaan on helpompi käyttää tarvittaessa kuolettavaa voimaa, kun käskyn sen suorittamiseen on antanut esimies eikä se perustu omaan päätökseen^[176].

Toimiessani jääkärijoukkueenjohtajana Kosovossa en kohdannut kurinpidollisia ongelmia, pikemminkin päinvastoin, miehistö oli joskus liiankin suoritushakuista. Poliisihallinnossa on myös kirjattuja tapauksia, joissa henkilöstö on korostuneen suoritushakuista tai vastuuntuntoista, esimerkkinä Kirkkonummen Hirsalassa vuonna 1995 tapahtunut, lähes kolme vuorokautta kestänyt piiritystilanne. Operaatioissa järjestettiin henkilöstölle vaihto ylipitkän työvuoron päätteeksi. Lepoon määrätty osasto päätti omatoimisesti jäädä alueelle taukotilaksi varattuun huvilaan. He poistuivat koteihinsa vasta kenttäjohtajan toisella määräyksellä.¹⁷⁷

4.7 Informaatiotiede

Informaatiotutkimuksessa ja -tieteessä keskeisintä on tiedon tuotantoon, välittämiseen, organisointiin, hankintaan, tallennukseen ja hakuun liittyvä tutkimus. Akateemisena oppiaineena informaatiotutkimus tarkastelee tiedon välittymistä ihmisten, organisaatioiden ja yhteiskunnan toiminnassa. Wiion (1994) mukaan viestintä on organisaation ehdoton edellytys,¹⁷⁸ myös Schein (1985) esittää saman päätelmän.¹⁷⁹ Viestintä-sanana vierasperäinen vastine on kommunikaatio. Kommunikaation latinankielinen kantasana on *communicare*, joka tarkoittaa ”tehdä jotain yhdessä”.¹⁸⁰

Wiion (1994) mukaan viestinnällä tarkoitetaan sanomien ja tietojen vaihdantaa. Viestintä on käyttäytymistä, joten sen tutkimuksella on siteitä käyttäytymistieteisiin, ja sosiaalista toimintaa, joten se liittyy myös yhteiskuntatieteisiin. Tärkeimpänä viestinnän keinona on kieli, joten avuksi tarvitaan kielitieteen sekä monien humanististen alojen tuntemusta, esim. semiotiikka ja kielilingvistiikka.¹⁸¹ ”Akateemisena tutkimuskohteena viestintä on vaikeasti täsmennettävissä, sillä viestintä on osatekijänä tai työkaluna kaikessa muussa tieteellisessä tutkimuksessa.”¹⁸²

Wiion (1994) mukaan inhimillisessä viestinnässä käytetään yleensä kahta merkkijärjestelmää:¹⁸³

1. Sanaton viestintä
2. Kielet eli sanallinen viestintä.

Sanaton eli nonverbaali viestintä jakautuu kolmeen osa-alueeseen:¹⁸⁴

1. Kinestiikka, eleet, ilmeet, liikkeet ja kosketuskäyttäytyminen
2. Parakieli, äänen sävyt, tauotus, rytmi ja painotukset
3. Proksemiikka, paikan valinta, tilan käyttö ja etäisyys.

Ihmiset tulkitsevat tiedostamattaan toistensa lähettämiä nonverbaaleja viestejä. Sanatonta viestintää voidaan harjoitella. Kriisinhallintaoperaatioiden henkilöstölle koulutetaan esimerkiksi puhuttamisasento. Puhuttamisasennossa kädet ovat vartalon edessä vyötärön tasalla. Tällä estetään käsien liikuttelu ja luodaan kohdehenkilölle kuva mahdollisimman rauhallisesta henkilöstä. Sanattoman viestinnän osuutta tilannejohtamisessa on erittäin vaikea tutkia tai kuvata sen tilannesidonnaisuuden vuoksi. Tilannejohtaminen on itsessään paikallisesti ja ajallisesti tapahtuva ilmiö.

Kriisinhallinnan kontekstissa toimittaessa monikansallisessa operaatiossa voi komentokielenä olla muu kuin suomen kieli. Kriisinhallintatehtäviin valittavilla on yhtenä vaatimuksena englannin kielen suullinen ja kirjallinen hallitseminen. Koska kyse ei ole suomalaisten toimijoiden omasta äidinkielestä, on olemassa suuri mahdollisuus viestin väärinymmärtämiseen. Sama pätee, vaikka toimijat kommunikoisivat omilla äidinkiellillään. Kosovossa suoritetuissa haastatteluisissa tuli esille haasteita yhteistoiminnassa suomalaisen A-komppanian tilannekeskuksen ja Keski-keskeisen taisteluosaston monikansallisen tilannekeskuksen (TOC) välillä. Haasteelliseksi koettiin esimerkiksi kommunikointi tsekkiläisten tilannepäivystäjien kanssa heidän puutteelliseksi koetun englannin kielen taitonsa vuoksi.¹⁸⁵

”Vastaanottajan ymmärtämä sanoma on erilaisten sisäisten ja ulkoisten häiriötekijöiden muuttama. Useimmiten sanoma muuttuu matkalla: kaksi ihmistä ei juurikaan voi ymmärtää samaa asiaa samalla tavalla.”¹⁸⁶ Omiin kokemuksiin perustuen tämä pätee myös sotilaallisiin käskyihin, vaikka niillä pyritään välittämään sanoma lyhyesti, ytimekkäästi ja mahdollisimman ymmärrettävästi. Alla oleva lainaus on OP Rattlen lessons learned -asiakirjasta ja kuvaa tätä informaation tulkinnan vaikeutta.

”Joukkueiden johtajille ei pidetty yhteistä käskynantoa ja käyty läpi operaatiota. Tämä oli selvä virhe operaatian johtamisen kannalta. Vaikka käskyt on tehty kirjallisesti eivät kaikki joukkueenjohtajat ole sillä tasolla, että pelkän kirjallisenkäskyn perusteella voivat johtaa omaa joukkueensa toimintaa komppanian päällikön tahdon mukaisesti.”¹⁸⁷

Ahmavaara (1975) käsittelee luonnollista kieltä informaation välittäjänä ja ottaa yhtenä näkökantana esille henkilöiden kielellisen kompetenssin. Hän määrittelee: ”Kompetenssissa, kielen tajuamisen kyvyssä, on ilmeisesti olennaisena osana kyky tajuta ne loogiset mahdollisuudet, joita on olemassa annetun kielellisen ilmaisun ymmärtämiseksi täsmällisenä ajatuksena. Toisin sanoen kompetenssi antaa mahdollisuuden nähdä kaikki ne loogisesti ristiriidattomat ja täsmälliset tulkinnat, joita voidaan antaa jollekin sinänsä epätasoiselle kielelliselle ilmaisulle.”¹⁸⁸ Ahmavaaran (1975) mukaan ihminen voi olla hyvä kielitajultaan, mutta sanalliselta ilmaisultaan kömpelö, mikä lisää väärinymmärtämisen mahdollisuutta.

Wiio (1994) jakaa viestijärjestelmien tyypit kolmeen kategoriaan:¹⁸⁹

1. sisäinen viestintä (intrapersonal communication)
2. keskinäisviestintä (interpersonal communication)
3. yleisöviestintä (mass communication).

Tilannejohtamisessa on yleensä kyseessä keskinäisviestintä, jossa viestintäteknikan välineet esim. TETRA-järjestelmä, ovat viestinnän työkaluina. On myös mahdollista, että tilannejohtamisen apuvälineenä käytetään yleisöviestintää, jos halutaan esim. paikallisradion kautta vetoamalla rauhoittaa pitkäkestoista eskaloitunutta tilannetta.

Pääsääntöisesti vaikutettaessa paikallisiin kohdehenkilöihin joudutaan käyttämään paikallisia tulkkeja. Viestin perillemenoon vaikuttavat osaltaan tulkin henkilökohtaiset ominaisuudet ja usein myös ikä ja sukupuoli. SKJK:ssa on kahdenlaisia tulkkeja, paikallistulkkeja ja sotilastulkkeja (sotilasvirkamiehiä), jotka ovat Suomen kansalaisia. Paikallistulkkien käyttämisessä voi olla ongelmia tilannejohtamisessa, koska he voivat tuoda esille omia tulkintojaan eivätkä he ole käyneet läpi samanlaista turvallisuusselvitystä kuin suomen kansalaisista tulkeiksi palkatut sotilasvirkamiehet.

Informaatio ymmärretään yleisesti viestiksi, jolle vastaanottajan on antanut *merkityksen*, ja viesti, jolle ei ole annettu merkitystä, on *dataa*. Tulkitusta ja sisäistetystä informaatiosta syntyy *tietoa*. Tilannejohtamisessa informaatiota on aktiivisesti hankittava käytettävissä olevin keinoin. Se on päätöksenteon keskeisin edellytys. Poliisihallinnon Kenttätoiminnan yleisjohtaminen määrittelee: ”Esimiehellä on korostettu tilannekohtainen selonottovelvoite asioista. Täydellistä totuutta ei koskaan voida saavuttaa, vaan kyse on tiedon totuusarvon arvioinnista. Myöhemmin on kyettävä perustelevaan tämän perusteella tilanteessa tehty ratkaisu. Informaation hankinnan jälkeen on kyse tiedonhallinnasta ja mahdollisimman luotettavan tiedon välittämisestä.”¹⁹⁰

Viestinnällä on suuri merkitys kaikessa johtamistoiminnassa, myös tilannejohtamisessa. Varjosen (1999) mukaan sotilasorganisaation vuorovaikutukseen liittyy olennaisesti viestinnän käsite, jota pidetään usein johtamisen keskeisenä tarkasteluteemana ja monimutkaisten organisaatorakenteiden hallitsevana tekijänä.¹⁹¹ Johtamistoiminnan onnistumisessa viestivälineiden toimivuudella ja viestin perille menolla ja ymmärtämisellä on suuri merkitys. Eräs haastateltava toi esille tilannejohtamiseen liittyvänä henkilökohtaisena kehittämiskohteenaan viestinnän:

”Tiedon jakaminenhan se on sellainen asia, joka helposti jää johtajalta ja minultakin monta kertaa liian huonolle tasolle operaatioissa ja vähän laajemminkin johtamisessa. Se on yksi semmonen asia mun pitää kiinnittää huomiota ja tiedottaa riittäväsi [alaisia ja esimiehiä, haast. merkintä].”¹⁹²

Sotilasjohtaja I määrittelee viestinnän: “Viestintä on tietojen vaihtoa ihmisten kesken. Tämä tietojen vaihto tapahtuu siten, että ärsykejä ja ärsykkeiden muodostamia sanomia, jotka aiheuttavat järjestyviä muutoksia vastaanottajan ohjausjärjestelmässä ja nämä puolestaan voivat muuttaa vastaanottajan tietoja, tunteita, ajattelua ja toimintaa.”¹⁹³.

Tiedottaminen kuuluu oleellisesti viestintään. Tiedottamista kriisinhallinnan kontekstissa voidaan suunnata ulkopuolelle median välityksellä tai toimialueella oleville median edustajille. KFOR-operaation toiminta-alueella oli omien kokemusten mukaan paljon liikkuvia toimittajia tai toimittajaryhmiä. Yleensä he suuntasivat alueille, joilla oli levottomuuksia tai joilla oli tapahtunut jotain poikkeavaa. Yhdysvaltojen armeija nostaa Somalian rauhanturvaoperaation ja KFOR:n Lessons learned:issa julkisen tiedottamisen ohjelman yhdeksi kriittiseksi kohdaksi rauhanturvaamis- tai rauhaanpakottamisoperaatioiden onnistumisen kannalta.¹⁹⁴ Pääsääntönä suomalaisissa kriisinhallintaorganisaatioissa voidaan pitää sitä, että tiedottamisesta vastaavat erikseen tehtävään nimetyt henkilöt, esimerkiksi tiedotusupseeri (PIO) tai komppanianpäällikkö.

Tiedustelutietojen hankinta on informaation hallintaa. Tiedustelulla tarkoitetaan prosessia, jossa tietoa hankitaan, analysoidaan ja jaetaan tarvitsijoille. Yleisesti upseerikoulutuksessa sanotaan tiedustelun olevan taistelujohtamisen tärkein tukitoiminto. Tämä pätee myös tilannejohtamiseen liittyen. Kriisinhallinnan kontekstissa tiedustelutoiminta (G2) ja tiedustelutietojen analysointi on otettu huomioon organisaatiossa.¹⁹⁵ Teknisellä tiedustelulla, esim. kaukovalvontalaitteet ja elektroninen kuuntelu, voidaan saada johtamisen ja päätöksenteon kannalta tärkeää informaatiota, sekä omasuojaan (Force Protection) vaikuttavaa informaatiota. Välimäki (1999) määrittelee tiedustelun tehtäviksi kriisinhallintaoperaatioissa tilannekuvan muodostamisen johtoportaille ja päätöksenteon tukemisen tilanearvioilla.¹⁹⁶ Tiedusteluun voidaan laskea kuuluvaksi myös toimintamaastoon ja -ympäristöön tutustuminen. Haastateltava tuo esille yhtenä tärkeänä vahvuustekijänä Liplijanin kevään 2004 mellakoihin liittyen SKJK:n henkilöstön hyvän paikallistuntemuksen.¹⁹⁷

Tiedustelutietojen perusteella on mahdollisuus aloittaa ennakkosuunnittelu, johon kuuluu osana uhka-analyysi. Uhka-analyysissä selvitetään mahdolliset uhkakuvat ja omat resurssit vastata niihin. Ongelmallista tiedustelutietojen käsittelyssä on tietojen saattaminen niitä tarvitseville. Alla oleva lainaus tiedustelutietojen kulusta kuvaa ongelmakenttää kriisinhallintaoperaatioissa.

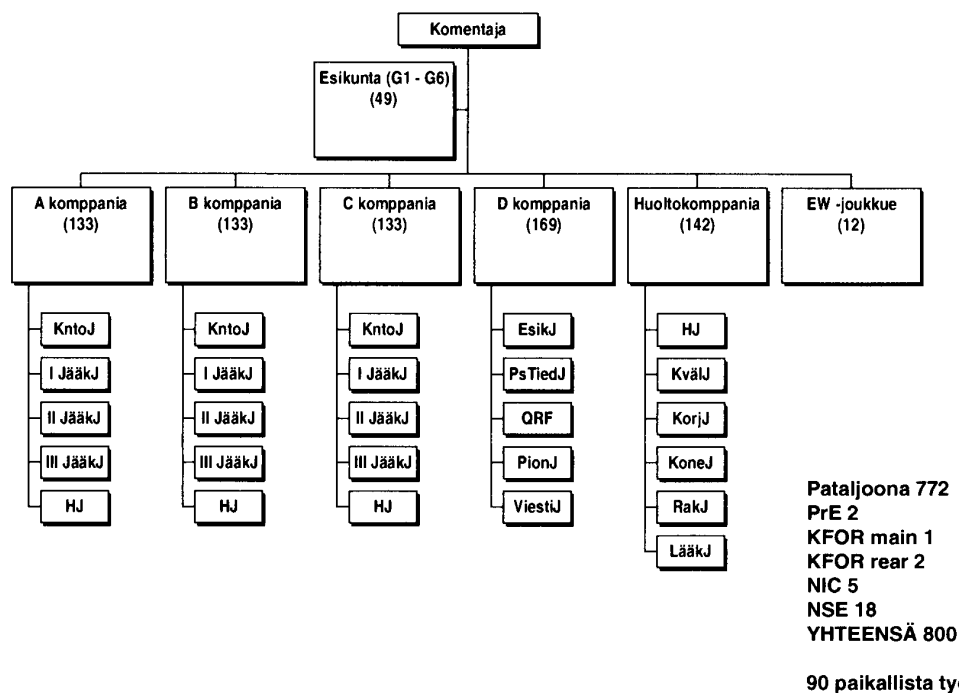
”Me kerättiin tietoa pataljoonan suuntaan, se ei hyödyttänyt meitä, tietoa ei tullut sieltä alaspäin.”¹⁹⁸

Tutkielman tekijällä on myös samansuuntaisia kokemuksia, mutta on huomioitava, että tämä konkretisoituu ns. normaalissa tilanteessa. Käytännössä operatiivisilla joukoilla oli käytössään kasvokuvat ns. Q-henkilöistä (seurattavat ja mahdollisesti vaaralliset henkilöt). Tiedustelu-toimiala ei tuottanut alaspäin kovinkaan paljoa informaatiota, josta olisi ollut käytännön hyötyä. Toisaalta jääkärikomppaniat itse tuottivat vastuualueiltaan tarvittavan tiedustelutiedon. Haastateltava kertoo G2 toimialan pystyneen kevään 2004 mellakoiden yhteydessä toimittamaan ensiarvoisen tärkeää tietoa esimerkiksi siitä, miten mellakoitsijat siirtyvät linja-autoilla tietyille alueille.¹⁹⁹ Tämä tieto mahdollisti ennakkovalmistautumisen toimimiseen alueilla.

5 TILANNEJOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET KFOR-OPERAATIOSSA

5.1 Organisaatiorakenne

KFOR-operaation suomalaisen kontingentin organisaatiota on muokattu Kosovon maakunnan yleisen tilanteen kehittymisen mukaan ja ylemmiltä johtoportailta saatujen uusien tehtävien tai vastualueiden perusteella. Organisaation muutokset eivät vaikuta tutkimukseen, koska organisaation perusrakenne ja käskyvaltasuhteet eivät ole muuttuneet. Suomalaisen kontingentin vahvuus on supistunut 800 henkilöstä noin 400 henkilöön.



Kuva 10. Suomalaisen KFOR -pataljoonan (SP/KFOR) kokoonpano vuosina 1999 - 2000.²⁰⁰

Alla on viittaus haasteltavan havaintoon organisaation muuttamisesta tarkoituksenmukaiseksi. Myöhemmin organisaatioon lisättiin pataljoonan QRF-joukkue ja HUMINT-toimintaan lisättiin resursseja.

”Organisaation kannalta siellä oli turhaa PST ja heittimet. Ei niitä siellä tarvinnu. Nehän muutettiin sitten nopeesti kurffi-joukkueiksi [QRF, haast. merkintä]. Se mitä siellä olis tarvittu, oli HUMINT-ryhmä ja erikoisjoukkue. Meiltä puuttui silloin semmoinen kova kärki.”²⁰¹

Suurin muutos organisaatorakenteissa oli 29.10.2004, jolloin Keskisen taisteluosaston (Multinational Task Force Centre) monikansallinen esikunta siirtyi suomalaisen päätukikohtaan Camp Villeen. Keskinen taisteluosasto muodostuu kuudesta kansallisuudesta:²⁰² suomalaisista, ruotsalaisista, tsekkiläisistä, latvialaisista, irlantilaisista ja slovakialaisista. Jokaisella kansallisuudella on vastuualueellaan yksi jääkärikomppania. Tällä hetkellä suomalaisessa kontingentissa on operatiivisessa toiminnassa yksi jääkärikomppania ja tiedustelukomppania (ISR).

Haastateltavat pitivät yleisesti SKJK-organisaation vahvuutena vuoteen 2004 saakka sen henkilömäärällistä vahvuutta ja selkeitä operatiivisia vastuualueita, joihin oli hyvä paikallistuntemus.

”Operaation alkuvaiheessa vahvuus oli se, että meitä oli paljon. Oli kolme jääkärikomppaniaa, vahva esikunta, vahva EK. Eli oli pelimerkit millä toimia. Johtamisen kannalta, jos jotain sattuu, niin oli mahdollista soittaa TIKE:een ja se pystyy lähettämään tilanteeseen jääkärijoukkuetta EOD:ta ja medikkiä. Siellä oli OIKEESTI reserviä, ei tarvinnu leikkiä.”²⁰³

”Vahvuus oli se, että väkeä oli riittävästi ja oli omat vastuualueet, oli oikein hyvä juttu.”²⁰⁴

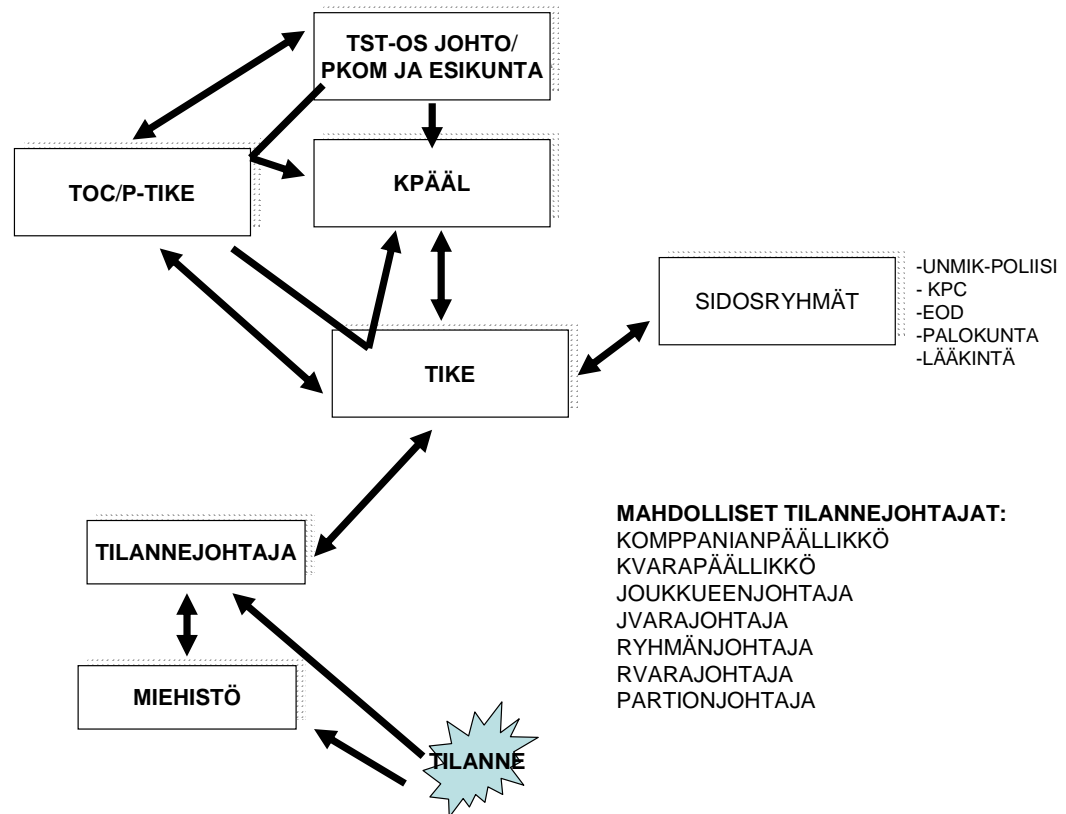
Vahvuudeksi koettiin myös, että organisaatio pyrki reagoimaan vakaviin tilanteisiin riittävästi. Viittauksella ”normaaliin taloetsintään” haastateltava haluaa tuoda esille operaation alkuvaiheessa olleen työn määrällisen suuren kuormittavuuden.

”Normaaliin taloetsintään tukea ei saanut koskaan. Sitten jos oli joku mellakka tai vastaava, sitten tuli kyllä. Gurffi (QRF) lähti kyllä liikkeelle pataljoonan esikunnasta, se tuli kyllä kohtalaisen nopeasti. Ne oli aika herkkii lähettään sen lähemmäs.”²⁰⁵

Päivittäisorganisaatio toimii myös kriisi- tai tilanneorganisaationa kuten poliisilla. Organisaatiolla on ympärivuorokautinen johtovalmius. Etukäteen suunniteltuja operaatioita varten voidaan johtosuhteet ja organisaatio määritellä toisella tavalla toteutettaviksi. Poliisin operatiivisen toiminnan perusteissa määritellään seuraavalla tavalla: “Tilanneorganisaation ja suunnitelmien on perustuttava päivittäiseen johtamisjärjestelmään. Partionjohtaja käynnistää tilanneorganisaation muodostamisen, kunnes kenttäjohtaja taikka muu tehtävään määrätty ottaa johtovastuun. Tilanteesta on tiedotettava johtovastuussa olevalle päällystölle.”^[206]

Tilanneorganisaatiota tulee voida tarvittaessa nopeasti vahventaa tai pienentää tilanteen kehittymisen mukaan. Operaatio Sampolan Lessons Learned -asiakirjassa tuotiin esille, että kompanianpäällikkö johti operaation kokonaistoimintaa.²⁰⁷ Komppaniassa työnjako voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: kompanianpäällikkö johtaa TIKE:stä ja varapäällikkö tai joukkueenjohtaja tilannejohtajana toimintaa tapahtumapaikalla. Haastateltavilla oli näkemys, että osaston komentajan paikka on pataljoonan tai vastaavan tilannekeskuksessa, jossa hän saa mahdollisimman laajan tilannekuvan tapahtumista. Näin toimittiin esim. kevään 2004 mellakoiden aikana SKJK:ssa.

Alla oleva piirros kuvaa informaation kulkua ja käskyvaltasuhteiden rakentumista. Piirros on hyvin yleisluonteinen. Piirroksessa kuvatussa tilanteessa tilannejohtajana toimii kompanian varapäällikkö tai joukkueenjohtaja. Kompanianpäällikkö johtaa kokonaisuutta kompanian TIKE:ssä. Kompanian etsintäoperaatioissa kompanianpäällikkö yleensä johti operaatiota tapahtumapaikalla, mutta hyvin harvoin oli kyseessä tilannejohtaminen. On useita dokumentoituja vakavia tapahtumia, joissa kompanianpäällikkö oli tapahtumapaikalla tilannejohtajana, esimerkiksi kevään 2004 mellakat Liplijanin alueella.



Kuva 11. Tilanneorganisaation rakenne ja informaation kulku.

5.2 Tilannekeskukset

Kriisinhallintaoperaatioissa korostuvat viestiverkkojen rakenne ja tilannekeskusten toiminta. KFOR:in Suomenpataljoonan tilannekeskusten yleisjärjestelyt ja tehtävät oli järjestetty vuosi-
 na 1999 - 2004 SKVJ-pataljoonan organisaation mukaan. Organisaatorakenne ei ole muuttu-
 maton. Tilannekeskusten sijainteihin ja lukumäärään vaikuttavat organisaation ja pataljoonan
 tehtävien muutokset. Tässä käsiteltävät tiedot perustuvat Porin Prikaatin koulutusmateriaa-
 liin²⁰⁸, jota käytetään valmiusjoukkokoulutuksessa ja KFOR:in rotaatiokoulutuksissa.

KFOR-operaatiossa jääkärikomppanioilla oli omat tilannekeskukset (TIKE).

Tilannekeskuksen tehtävät ovat:

- Tilannekuvan ylläpito ja tietojen välittäminen
- Päätöksentekijän tukeminen reaaliaikaisella ja todellisella tiedolla vallitsevasta tilan-
 teesta sekä tiedon jakaminen alas, ylös ja rinnakkaisille tasoille
- Useista lähteestä saatavan tiedon kokoaminen ja yhdistäminen (partiot, OP:t, naapurit,
 ylempi johtoporras)

- Johtaa ja tehdä päätöksiä aluevastuussa olevan johtajan käskyjen, määräysten ja tahdon mukaisesti
- Toimia viestiliikenteen johtoasemana organisaatiossa.

Kuten tällä hetkellä (lokakuu 2006) suomalaisessa A-komppaniassa SKJK:ssa. TIKE:n toiminnasta komppaniassa vastaa komentojoukkue. TIKE:n päällikkö on komentojoukkueenjohtaja. Tilanpäivystäjinä toimivat koulutuksen saaneet reservinupseerit.

Tilanpäivystäjän tehtävät:

- Vastaa tilannekeskuksen tehtävien toteuttamisesta päivystysvuoronsa aikana
- Osallistuu tilanpäivystykseen KntoJ johtajan määrääminä aikoina
- Pitää yhteyttä pataljoonan tilannekeskukseen
- Seuraa komppanian yleistilannetta, partioiden liikkeitä, OP:en tilannetta, avainhenkilöiden liikkeitä
- Ylläpitää vuorollaan komppanian tilanneselostetta.

Viestiliikennepäivystyksestä vastaavat komentojoukkueen aliupseerit tai miehistöön kuuluvat. TIKE vastaa komppanian alueella reaaliaikaisen tilannekuvan johtamisvalmiuden ylläpidosta. TIKE:n tehtäviin kuuluu yhteyden pitäminen pataljoonan tilannekeskukseen, esim. tilannetietojen lähettäminen. TIKE seuraa komppanian alueella partioiden ja ajoneuvojen liikkeitä. Tähän tarkoitukseen on tietokoneohjelma (Movcon), jota käytetään komppanioiden ja pataljoonan TIKE:ssä.

Alueella toimivien partioiden tai osastojen on välittömästi ilmoitettava pataljoonan TIKE:een seuraavat asiat tai tapahtumat:

- Räjähdykset, ampumiset
- Ihmisvahingot
- Väkivallanteot
- Rikollinen toiminta
- Tulipalot
- Löydökset (UXO, tunnistamattomat, aseet jne.)
- KFOR:n osallisuudet onnettomuuksiin
- Oma aktiivinen toiminta (etsinnät, tarkastukset)
- Liikenneuhkat, FOM-loukkaukset
- Viestihäirintä, häiriöt.

Vuosina 1999 - 2004 Pataljoonan TIKE:ssä toimii TIKE:n päällikkö (SDO), kaksi vuoropäällikköä (DO) ja neljä tilannepäivystäjää (DO). TIKE vastaa pataljoonan alueella reaaliaikaisen tilannekuvan johtamisvalmiuden ylläpidosta, tilannetietojen lähettämisestä prikaatiin, joka-päiväisestä yhteydenpidosta prikaatiin ja naapureihin ja pataljoonan komentopaikan ajoneuvojen ja partioiden liikkumisen seurannasta. En käsittele tarkemmin Keskisen taisteluosaston monikansallisen TOC:n (Tactical Operation Center) toimintaa, joka on pataljoonan TIKE:ta vastaava keskus.

Viestiverkot vuosina 1999 – 2001 olivat:

- Lähiradioverkko: ilmoitukset, operatiivinen johtaminen, jalkapartiot, OP:t. (selkokielineen, kommunikaatio suomeksi)
- VHF-komentoverkko: ilmoitukset, operatiivinen johtaminen ajoneuvopartiot, OP:t. (selkokielineen, kommunikaatio suomeksi)
- Sanomalaiteverkko: salattu yhteys, ei-kiireelliset ilmoitukset, taltioituu, tavoittaa kaikki verkossa olijat tunnuksien perusteella
- Puhelinverkko: operatiivinen johtaminen, suojattu, keskustelua vaativat asiat.

Lisäksi Pataljoonan TIKE:ssä on viestivälineet, joilla saa yhteyden Prikaatin esikuntaan:

- OATIS-intranet
- Cleo Blue -puhelin
- Polygon-radiopuhelin.

VHF- komentoverkko mahdollisti tilannetietoisuuden ylläpidon, kuten haastateltava kertoo:

”Operaatioissa pysyi ajan tasalla kuuntelemalla muiden komppanioiden radioverkkoja. Ei sitä ollut mitenkään kielletty. Miksi olisi ollut? Sitä joutui itse näkemään vaivaa, jotta sai sitä tilannetietoa.”²⁰⁹

Vuodesta 2001 alkaen pääviestijärjestelmänä on ollut RAATE-järjestelmä. RAATE on sama kuin Suomessa käytössä oleva viranomaisverkko (VIRVE). VHF-sanomalaiteverkko toimii varajärjestelmänä. Lisäksi operatiivisessa toiminnassa käytetään lähiradioita. RAATE-järjestelmä koettiin erittäin käyttökelpoiseksi, etenkin reaaliaikaisen johtamisen osalta. Se mahdollisti käyttäjien mielestä vieläkin paremmin tilannetietoisuuden ylläpidon²¹⁰ kuin yllä kuvattu VHF-komentoverkon kuuntelu eri taajuuksilla. Haastateltava tuo esille RAATE-järjestelmän merkityksen kevään 2004 mellakoiden torjunnan johtamisessa erittäin positiivisessa hengessä.

”Se operaatio onnistui, niin hyvin kuin se onnistui. Yksi avain tekijä oli tämä reaaliaikainen viestiväline, joka oli olemassa. Meidän verkkoahan kuunteli kaikki, sitä kuunteli alfa, sitä kuunteli Villen tike, sitä kuunteli pelastuspuoli, ne kaikki oli meidän kanavalla.”²¹¹

Lahdenperän & Harisen (2000) tekemässä tutkimuksessa operaation alkuvaiheessa tuli ilmi reservinupseereiden puutteellinen ammattitaito tilanneupseerin tehtävissä.²¹² Haastattelujen perusteella TIKE:n henkilökunnan ammattitaidon nähtiin kehittyvän työssä oppimisen kautta vastaamaan tilanteiden asettamia haasteita.

”Kun on vanhoja tike-miehiä, semmosia jotka on toiminut hetken aikaa siinä tehtävässä, kyllä ne aika nopeesti saa suhteellisen hyvän ja oikean suuntaisen kuvan tilanteesta, mutta jos on aloittelijalla voi kestää todella kauan ennen kuin tike saa kuvan ja se saattaa olla väärä.”

213

Haastateltavat toivat esille epäselvyyksiä roolijaosta TIKE:n ja tilannejohtajan välillä. Haastatteluissa tuli esille tapahtumia, joissa TIKE oli alkanut johtaa toimintaa tilannejohtajana toimivan henkilön ohi.

”Alkuvaiheessa meillä oli tikessä kolme sairaanhoitajaa tilanneupseerina. Alkuaikana se roolituskaan ei ollut selvä. Minun mielestä TIKE:ssä ollaan vaan puhelunvälittäjiä seuraavaan portaaseen. Ne ei johda TIKE:stä niinkun siinä alkoi käymään. Vaan se johtaja kentällä johtaa ja se pyytää avun tilannekeskuksesta.”²¹⁴

”Oli sellaisia tilanteita, joissa TIKE alkoi johtamaan tilannetta. Mitä mä näin niin ne johtu yli-innokkaasta opsin-topista, elikkä TIKE:n päälikkö puuttu asiaan ja antoi tilannejohtajan johtaa.”²¹⁵

Haastateltujen toimiessa tilannejohtajana he kokivat TIKE:n ”pommittavan” heitä tilannetieto-kyselyillä. On ymmärrettävää, että TIKE haluaa ylläpitää mahdollisimman tarkkaa tilannekuvaa. Tilannejohtajat ohjeistettiin lähettämään tilannetiedot 30 minuutin välein tai silloin, kun tapahtuu jotain, josta on heti ilmoitettava. Luvussa 4.5 käsiteltiin stressireaktioiden vaikutusta ajantajuun, mikä voi heijastua siinä, että tilannejohtaja kokee kiusalliseksi hänen mielestään liiallisen tilannetietojen kyselyn.

”Se pitää tilannejohtajankin ymmärtää, ettei se voi jättää TIKE:ta pimentoon. Se vaan on niin helevetin hankalaa. Se kun on keissi päällä niin se aika mennee älyttömän nopeaa. Sitä itellä häviää se ajantaju. Sn takia se saattaa tuntua, että pommitetaan kysymyksillä.”²¹⁶

5.3 KFOR:n toimintaa määrittävä lainsäädännöllinen perusta

”Kun aseet puhuvat, lait vaikenevat.”

Tämä edellä mainittu fraasi yhdistetään usein kansainvälisiin selkkauksiin, joissa kriisinhallintaoperaatiot tapahtuvat. Näinhän se ei voi olla. Kaikella toiminnalla, kuten myös tilannejohtamisella kriisinhallintaoperaatioissa, tulee olla selkeä ja yksiselitteinen laillisuus pohja. Se voi olla esimerkiksi YK:n valtuuttamaa. ”Asevoiman käyttöön voidaan ryhtyä myös YK:n turvallisuusneuvoston päätöksen mukaisesti, jos turvallisuusneuvosto katsoo sen tarpeelliseksi kansainvälisen rauhan ja turvallisuuden ylläpitämiseksi tai palauttamiseksi (YK:n peruskirjan 2 art. 4 k., 42 ja 51 art.)”²¹⁷

Toiminnan laillisuus pohjan tutkiminen on keskeinen osa myös johtamisen tutkimusta. Oikeusoppi ja sen sovellettavuusalueet, erityisesti kansainvälinen oikeus, humanitäärinen oikeus, poikkeusolojen lainsäädäntö ja voimankäytön säännökset ovat tänä päivänä johtamisen tutkimuksessa merkittäviä kohteita. Kari T. Takamaan (2006) mukaan: ”Suomalaisen sotilaan vaatimukseen kuuluu selkeästi sisäänrakennettuna se, että toiminnan on oltava myös lain vaatimusten mukaista, silloinkin, kun tästä saattaa aiheutua operatiivisia ongelmia.”²¹⁸ Kriisinhallintaoperaation onnistumista edesauttaa myös se, että kaikki kriisin osapuolet tietävät kriisinhallintaorganisaation olevan puolueeton ja noudattavan toiminnassaan hyväksyttäviä toimintatapoja ja laillisuus pohjaa.

Normiperustan ja toimintavaltuudet toiminnalle KFOR-operaatiossa luovat:²¹⁹

1. YK:n turvallisuusneuvoston päätöslauselmassaan 1244 (10.06.1999) antama mandaatti
2. Perusasiakirjat: Memorandum Of Understanding (MOU), Technical Agreement (TA) ja UNMIK asetus 2/1999
3. Tasavallan presidentin päätös ottaa osaa operaatioon
4. 31.03.2006 saakka Rauhanturvalaki (750/2000), säädökset ja siihen vuonna 2000 tehdyt muutokset ja 01.04.2006 jälkeen Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta (211/2006)
5. Rikoslaki

6. KFOR-operaatiokäsky (OP PLAN 10413).

Jos rauhanturvaajan tai oman joukon turvallisuus on uhattuna tai kohteen (omaisuuden) joutuminen toiminnan kohteen haltuun saattaa vaaraan KFOR-joukon oman tai joukon turvallisuuden, on KFOR-sotilaalla oikeus käyttää kuolettavaa voimaa, jolloin perusteena on kansallinen itsepuolustukseen oikeuttava säännös sekä tilannejohtajan käskemänä ROE:n kohta L02 kuolettavan voiman käyttäminen KFOR-joukon puolustamiseksi. On huomioitava, että kuolettavaa voimaa ei voida käyttää:²²⁰

- Estämään kiinniotetun henkilön pakenemista.
- Estämään KFOR:in omaisuuden haltuunottamista tai tuhoamista.

Nykyään suomalaiset kriisinhallintaorganisaatiot kuuluvat Puolustusvoimiin, joten asioita käsketään sotilaskäskyillä. Sotilaskäsky voi olla suullinen tai kirjallinen. Sotilaskäskyn ytimenä on ehdoton kuuliaisuus, jos käsky ei ole ilmeisen lainvastainen. Buure-Hägglundin (2002) mukaan: ”Sotilaskäskyn on oltava lainmukainen. Sotilaskäskyllä ei voida syrjäyttää sellaista normia, joka perustuu Suomen solmimaan kansainväliseen sopimukseen tai josta on säädetty lailla tai annettu lain nojalla asetus tai alemmanasteisia päätöksiä.”²²¹

Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 27 § määrittelee voimakeinojen käytöstä:” Sotilaallisessa kriisinhallinnassa palvelevalla sotilaalla on palvelustehtävää suorittaessaan oikeus käyttää tehtävän kannalta välttämättömiä voimakeinoja. Voimakeinoja voidaan käyttää vain siinä määrin ja siihen saakka, kun ne ovat tehtävän kannalta tarpeen, hyväksyttävässä suhteessa operaation tavoitteisiin nähden ja operaatiolle vahvistettujen voimankäyttösääntöjen mukaisia.”²²² Tällä 31.03.2006 voimaan tulleella lailla kumottiin aiempi Laki rauhanturvaamistoiminnasta. Suurin muutos on se, että lakiin on kirjattu operaatiokohtaiset voimankäyttösäännöt. Tutkielman tekijän palvellessa Kosovossa näin ei ollut. ROE oli ohje, ei lain säätämisjärjestyksessä laadittu laki, astus tai muu vastuuvapausperuste. Tällöin oikeutus voimakeinojen käytölle tuli kansallisesta lainsäädännön pohjalta ja lähinnä Rikoslain hätävarjelusäännösten perusteella.

Operaation kehittyessä voidaan toimintatapoja muuttaa, vaikka laillisuuspohja on edelleen sama. KFOR-operaation alkuvaiheessa tehtiin asiat ”siten kuin hyvä tulee”. Esimerkiksi taoloetsinnän saattoi suorittaa komppanian päällikön luvalla hyvin nopeasti ad hoc -tyyppisesti. Tällä hetkellä nopeasti toteutettavaan (Follow Up) etsintäoperaatioon tarvitaan KFOR:n komentajan lupa, jonka saaminen voi pahimmillaan kestää useita tunteja, tai sitä ei saada ollenkaan.²²³ Tämä muutos on selitettävissä sillä, että Kosovon maakunnan yhteiskuntarakenne alkaa muistuttaa länsimaista yhteiskunnanrakennetta, ja siellä on myös toimittava sen mukaises-

ti. ”Yleisesti ottaen voimankäytösäännöksiä tulkittiin operaation alkuvaiheessa hieman väljemmin, mutta mitä vakaammat olot saavutetaan, sitä enemmän voimankäytön edellytysten täyttymiselle asetetaan vaatimuksia. Taustana tälle on lähestyminen demokraattisesti toimivan yhteiskunnan toimintatapoja.”²²⁴

Omien kokemusten perusteella tulkitsen, että voimankäyttötilanteen ratkaisumalli ei välttämättä löydy ROE:n säännösten mustavalkoisella tulkinnalla. Suoritettu toiminta ja tapahtumaympäristö on aina otettava huomioon. Ongelmatilanteen ratkaisukeinojen valintaan saattavat vaikuttaa seikat, jotka ovat konkreettisen tapahtumapaikan ulkopuolella, esim. poliittiset vaikuttimet. Voimankäyttötilanteen ratkaisemiseksi on arvioitava sen vaikutuksia lyhyellä aikavälillä itse tapahtumapaikalla sekä pitkäaikaiset vaikutukset esim. kyläyhteisöjen mielipiteiden mahdollinen kehittyminen.

Haastateltujen mielestä heidän aikanaan toiminnan laillisuuspohja ja ROE ymmärrettiin suhteellisen hyvin. Haastateltava kiteyttää näkemyksensä ROE:n hengestä:

*”Ei siinä ollut mitään ongelmia. Vanha rajamies-periaate, siinä vaiheessa kun oma veri vuotaa, niin siinä vaiheessa avataan tuli.”*²²⁵

Alla olevissa viittauksissa haastateltavat kertovat ROE:n ymmärtämiseen ja tulkintaan liittyviä kehittämiskohteita.

*”Oliko ROE:n osalta epäselvyyttä? Ei sinänsä, aseenkäyttämisen pelko oli ehkä se suurin, kynnys aseiden käyttämiseen on tosi kova, siinä se oma oikeusturva, mitä sen jälkeen, ROE sinänsä ymmärrettiin ihan oikein.”*²²⁶

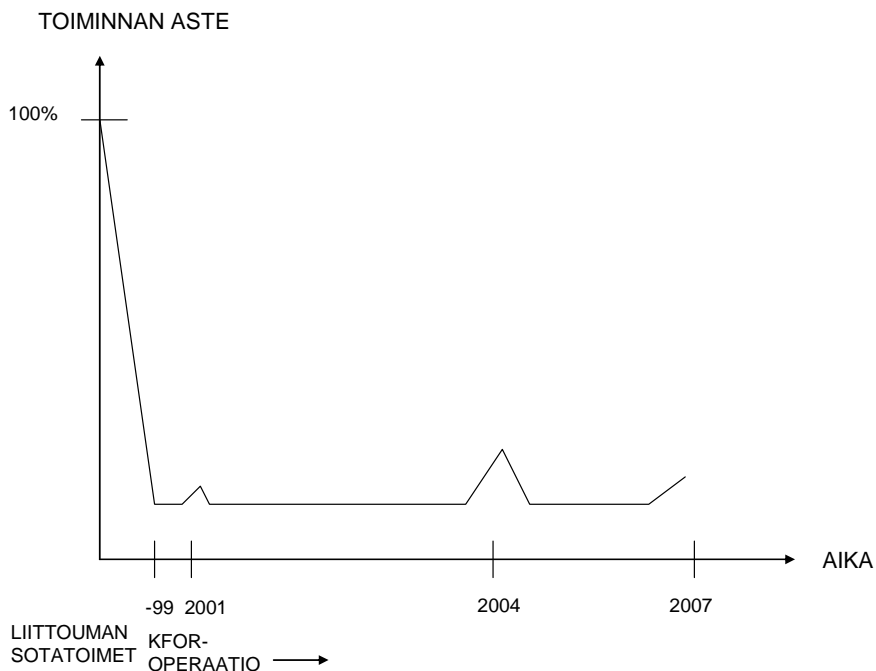
*”Tosi paljon painotettiin sitä, aseellista käyttöä, milloin saa käyttää asetta, milloin ei. Millon se uhka on sellainen, että voi käyttää asetta, mutta sellaiset sitomiset ja raudoittamiset ja pampun käyttö tai jokin muu, tämmösen lievemmän ei tappavan voiman käyttö, se oli vähän häilyvää, milloin sai käyttää. Se ei ollut niin selkeätä.”*²²⁷

*”Siellä varapäällikkö joutui toppuuttelemaan isäntiä. Siellä tulen avaaminen oli hyvin lähellä kun ei tahtonut enään latausliikkeet teho- ta.”*²²⁸

5.4 Tilannejohtamista vaatineiden tilanteiden erityispiirteitä

Alla oleva piirros kuvaa voimankäytön intensiteetin kehittymistä KFOR-operaatiossa. Liittouman vakauttavat sotatoimet on kuvattu toiminnan asteella 100 %. Vuosina 1999, 2000 ja 2001 oli suhteellisen paljon tilannejohtamista vaatineita tilanteita. Tämä johtui tutkijan tulokinnan mukaan siitä, että albaaniosapuolen mielestä muutokset eivät olleet riittävän nopeita heidän haluamaansa suuntaan. Toinen selvästi havaittava intensiteetin kasvu oli vuonna 2004, jolloin kevään mellakoissa 28 henkilöä sai surmansa ja yli 600 loukkaantui.²²⁹ Tutkijan mielestä silloin purkautui väkivaltaisuuksina jo pidemmällä aikavälillä patoutunut tyytymättömyys UNMIK-hallintoa kohtaan.

YK:n erityisavustajan Presidentti Martti Ahtisaaren annettua esityksen Kosovon maakunnan tulevaisuudesta on sitä vastustavien tahojen järjestämässä väkivaltaisissa mielenilmauksissa helmikuuhun 2007 mennessä kuollut 2 henkeä. 19.02.2007 UCK:ksi sähköpostiviestillä ilmoittautunut ryhmä räjäytti Kosovon pääkaupungin Pristinan keskustassa autopommin, joka ei vaatinut henkilöuhreja.²³⁰ Vaikka on selvästi havaittavissa 4 erillistä toiminnan asteen kasvua, on Kosovossa silti ollut – näennäisestä rauhallisuudesta huolimatta – säännöllisesti tilannejohtamista vaativia tilanteita.



Kuva 12 Voimankäytöllisen intensiteetin kehittyminen Kosovon maakunnassa.

Tilannejohtamista vaativassa joukkojenhallintatilanteessa on haasteena se, miten saadaan vastarinnan murtamiseksi käytettävät voimakeinot kohdistettua aktiivisiin henkilöihin (provokaattorit). Esimerkkinä Suomesta tämänkaltaisen tilanteen haasteista on Helsingissä 09.09.2006 järjestetyn SMASH ASEM -mellakan lopettaminen. Siinä eristettiin suuri määrä paikalla olleita, jotka eivät osallistuneet aktiivisesti toimintaan. Tämä aiheutti mielestään syyttä eristetyissä henkilöissä kiihtymistä ja mediassa jälkipuintia.²³¹ Alla kuvattu tilanne on joukkojenhallinnassa tyypillinen.

”Partiolle B51 annettu käsky mennä väkijoukkoon ja pidättää ampujat oli pitkän harkinnan jälkeen annettu. Se, oliko se oikea vai väärä, on jokaisen itse mietittävä. B90 teki päätöksensä, koska ampuma-aseenkäyttö on lainvastaista ja sen tarkoitus oli provosoida väkijoukkoa. Se tosiseikka, että meihin voidaan kohdistaa väkivaltaa tällaista tekoa yrittäessämme estää ne, ei voi aina olla kieltävä tekijä. Me olemme tiedostaneet uhat jo missionille tullessamme.”²³²

Haastateltavat olivat havainneet, että mellakoissa on tyypillistä käyttää provokaattoreiden suojana ”ihmiskilpinä” naisia ja nuorisoa.²³³ Tämänkaltaisia tilanteita on ollut mellakoissa keväällä 2000 Doprotinin kylässä ja keväällä 2004 Liplijanissa. ”Ihmiskilpien” käyttäminen vaikeuttaa ja estää voimakeinojen käyttämistä, vaikka edellytykset esim. ampuma-aseen käytölle olisivat olemassa.

”Sä näet suuliekin ja sä näet ampujan sieltä ja laukauksen jälkeen, niin sekunnin kuluttua se on kadonnut väkijoukkoon. Vaikka sä saisit sen piikille siihen, niin et sä voi ampua, koska se menee edessä olevan läpi ja sitten kahden seuraavan takana olevan lävitte.”²³⁴

Luvussa 4.2 Kriisinhallinnan viitekehys käsiteltiin kriisinhallinnassa suljettua ympäristöä, millä tarkoitettiin toimintaa asutulla alueella. Omien kokemusten ja asiakirjatutkimuksen perusteella suurin osa tilannejohtamista vaatineista tilanteista on tapahtunut juuri asutulla alueella. Tapahtumapaikkoina on ollut pieniä kyliä, esimerkiksi Doprotin ja Suvi Do, ja kaupunkeja, esim. Pristina ja Mitrovica. Poikkeuksen muodostavat Kosovon maakunnan rajoilla suoritetut operaatiot, esim. Serbian rajan läheisyydessä Presevon laaksossa ja Makedonian rajan tuntumassa.

Alla viitataan OP Rattlen lessons learned -asiakirjassa metsätaisteluihin, mutta tulkitsen kirjoittajan tarkoittaneen joukkojen taktista käyttöä tarkoituksenmukaisella tavalla operaatiossa.

”Kokoonpano perustui jääkärikomppanian kokoonpanoon. Kolme jääkärijoukkuetta on toimiva ratkaisu, joka mahdollistaa operoinnin ja tarvittaessa voidaan varata riittävän suuri reservi. Kokoonpanoon tulisi lisätä erillinen tiedusteluryhmä komentojoukkueen yhteyteen, jotta koko ajan olisi mahdollisuus suunnata tiedustelua operaation edetessä (vrt. jääkärikomppania 2005) Nyt tiedustelujoukkueesta tehtiin suurimmaksi osaksi jääkärijoukkue ja sen suuntaaminen tarpeeksi ajoissa operaation 4. vaiheessa ei onnistunut. Erillisellä tiedusteluryhmällä saadaan annettua tiedustelulle aikaa. Kokoonpano pitää miettiä uudestaan siten, että se on mahdollisimman yksinkertainen ja pelkistetty. Vaikka ollaan rauhanturvaoperaatiossa, pitäisi muistaa opit kunnon metsätaistelusta. Yksinkertainen on kaunista.”²³⁵

Haastateltaville esitettiin kysymys: Miten muuttaisit näin jälkikäteen arvioituna toimintaasi tilannejohtamista vaatineissa tilanteissa? Kysymys koettiin erityisen vaikeaksi. Kaikki eivät kyenneet vastaamaan siihen. Tutkijan tulkinnan mukaan kyseessä voi olla tottumattomuus oman toiminnan reflektointiin. Oman toiminnan reflektointi on SYJO:n keskeisimpiä elementtejä. Tähän ongelmaan viitattiin luvussa 4.3.1. Alla viittaus yhdestä vastauksesta.

” Pyrkisin lepuuttamaan miehiä tilanteen ollessa päällä, jos se on mahdollista. Pyrkisin tekemään tämän selväksi omille esimiehille. Väsyneenä ja ihan töötissä niitten toimintakyky laskee. Bravo-komppaniassahan tuli sitä, että miehet romahti, että olivat medigissä nukkumassa.”²³⁶

6 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen päätenyt pohdinnan perusteella siihen johtopäätökseen, etteivät tilannesidonnaiset teoriat tai mallit kykene yksistään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Hersey & Blanchardin tilannejohtamisen malli ei ota huomioon seuraavaa ristiriitaa: alaisen tehtäväkohtainen valmius kykenevä, halukas tai itseensä luottava (V4) ja johtajan johtamiskäyttäytyminen ohjaava, tarkat ohjeet antava ja yksityiskohtaisesti työsuoritusta valvova (T1).²³⁷ Luvussa 2.3.2 oleva piirros

osoittaa asian. Syynä tähän on, että tilannejohtajan on pidettävä tilanne täysin omassa hallinnassaan. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta autoritääristä johtajuutta.

Tilannejohtamisen kehittämisen painopiste on esimiestoiminnassa ja johtajuudessa. Ongelmana voidaan kokea se, että joukkueenjohtaja -tasolle on sijoitettu opistoupseereita, joilla ei välttämättä ole kokemusta syväjohtamisesta, kuten ei myöskään vanhemmilla vanhamuotoisen upseeritutkinnon suorittaneilla, jotka ovat toimineet esimerkiksi komppanioiden päälliköinä. Molemmat henkilöstöryhmät ovat mahdollisesti lukeneet aiheesta, mutta onko arvoja, asenteita ja toimintatapoja oikeasti mahdollista muuttaa lukemalla. Unohtaa ei voi myöskään SYJO:een liittyvää muutosvastarintaa, niin vanhempien upseereiden kuin opistoupseereidenkin osalta. Mielestäni SYJO vaikuttaa henkilökunnan keskuudessa vasta siinä vaiheessa, kun SYJO:n mukaisen johtajakoulutuksen saaneet henkilöt ovat johtavilla paikoilla (ml. tilannejohtajina) organisaatiossamme. Perustan väitteeni siihen, että pääosa johtavilla paikoilla toimivista sotilaista ei ole itse saanut SYJO:n mukaista johtajakoulutusta

Oleennaista SYJO:ssa on ajattelu- ja toimintatapa, joka perustuu luottamuksen rakentamiseen ja ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen. Tutkimuksessa tuli ilmi, että haastateltavat pitivät joukon kiinteyttä erittäin tärkeässä asemassa. SYJO perustuu transformationaaliseen johtajuuskäsitykseen, jossa joukon kiinteyks ja ryhmähenki ovat korostetussa asemassa. Toteutuessaan tämä parantaa joukon tehokkuutta ja toimintakykyä tilannejohtamiseen liittyen. Battel Group -konseptin mukaisesti Porin Prikaatissa koulutettavien joukkojen johtajilla voidaan olettaa olevan parempi kyky tilannejohtamiseen kuin aikaisemmin. Tämä oletus perustuu siihen, että johtajat ja alaiset ovat harjoitelleet yhdessä noin vuoden mittaisella koulutusjaksolla sotilaallisissa harjoituksissa Suomessa ja ulkomailla.

Syväjohtamisen koulutus on alkanut puolustusvoimissa vuonna 1995. Mielestäni on positiivista, että Vesa Nissinen kehittää syväjohtamisen mallia koko ajan eteenpäin. Mallin kehittämisen ja tutkimuksen kautta lisääntyneen tietomäärän voisi mielestäni tuoda ”päivityksinä” myös puolustusvoimissa ruohonjuuritason johtamiskoulutuksen toteutukseen.

Hyvällä tilannejohtajalla tulee olla jossain määrin karismaattisen johtajan ominaisuuksia, mutta sillä tavoin, että ominaisuudet palvelevat organisaation päämääriä. Mielestäni Nissinen on vähentänyt karismaattisen johtajuuden merkitystä johtuen juuri kasvatustieteellisestä lähestymistavasta. Kaikista henkilöistä ei voi tulla koskaan hyviä tilannejohtajia tai taistelujohtajia, vaikka he toimisivat transformationaalisen johtajan tavoin. Syynä voi olla esimerkiksi fyysi-

sen olemuksen heikkous. Pohdittaessa karismaattisen johtajan vastakohtaa sitä voidaan kuvata esimerkiksi termein ”epäsotilaallinen, hiljainen ja pienikokoinen hiirulainen”.

Karismaattinen johtajuus muodostuu tilannejohtamisen kannalta ongelmalliseksi siinä vaiheessa, kun karismaattinen johtaja on hierarkkisesti alhaisella tasolla tilanneorganisaatiossa. Varsinainen tehtävään- ja asemaansidottu tilannejohtaja voi olla ”heikko johtaja”, ja karismaattisen johtajan ominaisuuksia omaava alainen voi johtaa toimintaa hänen ylitseen. Yuklin (2002) mukaan karismaattisilla johtajilla on taipumus tehdä riskiratkaisuja. Mielestäni tilannejohtajalla tulisi olla jossain määrin karismaattisen johtajan ominaisuuksia, sillä se tuo vakuuttavuutta johtajuuteen. Yhdessä ammattitaidon ja kokemuksen kanssa sen voi olettaa antavan tilannejohtamisen kannalta parhaan lopputuloksen.

Tutkielmantekijän omien kokemusten ja haastateltavien kertomusten perusteella tilannejohtamista vaatineista tilanteista suurimpaan osaan liittyi väkijoukkojen paikalla olo ja liikehdintä. Organisaatio reagoi tähän kehittämällä joukkojenhallintavälineistöä ja koulutusta, etenkin kevään 2004 mellakoiden jälkeen.

Tilannejohtamista on mielestäni mahdotonta tutkia paikallisesti ja ajallisesti autenttisessa tilanteessa. Arviointi tapahtuu aina jälkikäteen tuloksen tai tapahtumien perusteella. Jatkotutkimuksessa voisi olla hedelmällistä myös tutustua Pohjois-Irlannissa palvelevien Ison-Britannian maavoimien yksiköiden tilannejohtamisorganisaatioihin.

Kriisinhallintaoperaatioissa tilannejohtajina toimineet ovat saaneet puolustusvoimissa koulutuksen, joka tähtää sodanajan taistelujohtamiseen tai sen kouluttamiseen eri tasoilla organisaatiossa. Kukaan haastateltavista ei kokenut tätä terminologista eroa ongelmalliseksi tai ei ollut ajatellut koko asiaa. Voimankäytön säännöt ohjaavat yhdessä operaation kokonaistehtävän ymmärtämisen kautta oikeaan tulokseen, minkä suhteen ei suomalaisilla kriisinhallintajoukoilla ole ollut koskaan ongelmia.

Tilannejohtaminen, kuten se tässä tutkimuksessa määritellään, on vakiintunut kriisinhallinnan ympäristössä toimivien ja toimineiden terminologiaan. Kukaan haastateltavista ei kertonut olleensa tekemisissä taistelujohtamisen kanssa. Taistelujohtamistermin ymmärrettiin koskettavan sodan tai sodanuhan aikaa. Suomen Puolustusvoimissa on perusteltua ottaa laajemmin käyttöön nämä kaksi termiä ja käyttää niitä omissa asiayhteyksissään.

On mielenkiintoinen kysymys, miten olemassa olevat tai tulevaisuuden korkean teknologian kommunikaatiovälineet tulevat vaikuttamaan tilannejohtamiseen. Yhdysvaltain armeijalla on Irakissa käytössään näitä välineitä. Onko heidän tilannejohtamiskykynsä niiden avulla parempi? Kehittyneillä matkaviestimillä voi olla vaikutusta kriisinhallintaorganisaation kannalta negatiivisen julkisuuskuvan muodostamisessa. Esim. Youtube-internetpalvelimelle on mahdollista lähettää videoleikkeitä voimankäyttötilanteista, jotka on irrotettu laajemmasta kokonaisuudesta.

Tilannekohtaisessa etukäteissuunnittelussa keskeistä on tiedustelu ja tiedon hankinta. Tiedustelutiedot sisältävät aina epävarmuustekijöitä, koska tiedot usein perustuvat vajaaseen tietopohjaan. Tiedustelutietoja analysoitaessa voivat eri henkilöt päätyä samojen tietojen perusteella erilaiseen johtopäätökseen.

Tilannejohtamisessa pitäisi pyrkiä minimoimaan epävirallisten organisaatioiden vaikutus. Kaikkien toimijoiden tulisi tietää, kuka johtaa oikeasti tilannetta. On mahdollista, että asemaansidottua johtajaa pätevämpi alainen ”kaappaa” vallan. Tämänkaltaisessa tilanteessa, ja yleensäkin epävirallisten organisaatioiden ollessa kyseessä, heikkoutena on se, että johtajalla ei ole välttämättä käytössään kaikkea sitä tietoa, mitä organisaatio voi tarjota.

Tutkimuksen ja tulkinnan perusteella olen päätenyt siihen lopputulokseen, että tilannejohtamisen ja taistelujohtamisen suurin eroavaisuus tulee toiminnan laillisuuspohjasta. Kriisinhallinnan kontekstissa laillisuuspohjan muodostaa kansainvälisen yhteisön mandaatti ja kansallinen kriisinhallintaan vaikuttava lainsäädäntö esim. Rikoslaki ja Kriisinhallintalaki. Taistelujohtamisessa laillisuuspohja tulee poikkeusolojen lainsäädännöstä ja sotaa koskettavista kansainvälisistä oikeussäännöistä.

7 DISKUSSIO

Diskussiossa pyrin sulkemaan kehän johdannon, teoreettisen taustan, menetelmien ja tulosten välillä keskustelunomaisesti ja lähestymään aihetta yksityiskohtien sijasta yleisellä, mahdollisimman laajalla tasolla. Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa (tutkielma Maasotakoululla, 2003) käsitelin pelkästään yksityiskohtia. Toisessa vaiheessa (kandidaattitutkielma Maanpuolustuskorkeakoululla, 2006) hahmotin aihealueen teoreettista kenttää. Tässä pro gradu -työssäni pyrin yhdistämään molemmat. Pyrin korostamaan sitä, että käytettäväksi valittujen menetelmien tuloksena on saatu tutkijan omaa tulkintaa tutkittavasta aiheesta. Hermeneutiikka yhdessä diskurssianalyysin kanssa ovat olleet tutkijan mielestä käyttökelpoiset metodologiset työkalut tutkittaessa näinkin laajaa ja vaikeasti hahmotettavaa ilmiötä.

Tutkimuksen tutkimustehtäväksi oli määritelty ymmärtää ja täsmentää ilmiötä, joka on tilannejohtaminen kriisinhallinnan kontekstissa, sekä ilmiön tieteellistäminen ja sen liittäminen Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisenlaitoksen johtamisen nelikenttään (Aalto 2005). Vaikka tutkijana olin rajoituksilla pyrkinyt pitämään aiheen käsittelyn mahdollisimman suppeana, usein tuli tunne, että ilmiön laajuudesta johtuen jotain oleellista on edelleen piilossa. Tätä tunnetta voi verrata jäävuoreen, josta vedessä ollessa näkyy vain 20 % ja loppu on näkymättömissä.

Ilmiön tieteellistämisenä esimerkiksi johtamisteorioiden osalta koin tutkijana jossain määrin onnistuneeni. Tästä voi tuoda esille Hersey'n & Blanchardin tilannejohtamisen-mallin soveltumattomuuden ilmiön selittämiseen ja transformationaalispohjaisten johtajuuden teorioiden ja mallien käytettävyyden siinä. Ilmiön kuvaamisessa, siinä määrin kuin siinä onnistuttiin, auttoi tutkimuksen holistisuuden ymmärtämisessä Aallon (2005) johtamisen nelikenttämallin sisäistäminen. Empirian liittäminen teoreettiseen taustaan tuotti tutkijalle suuria haasteita.

Usein mietin, uskallanko kirjata raporttiin oikeasti, mitä itse ajattelen. Esimerkiksi lähdekriittikissä SYJO:een liittyen tämä aiheutti sisäistä keskustelua. Aloittelevan tutkijan on vaikea mieltää, mikä on ero tieteellisen tekstin ja arkiajatteluun perustuvan mielipidekirjoituksen välillä. Hermeneutiikka ei tieteessä oikeuta arkiajattelun tieteellistämiseen. Se on ehkä haasteellisin tuntemani metodi, koska se asettaa tutkijalle henkilökohtaisen haasteen erottaa oma arkiajattelunsa tieteestä, vaikkakin haetaan omaa tulkintaa.

Jossain määrin tutkija joutui tutkimusprosessissaan tilannejohtaminen-termin ”lumoihin”, eikä kyennyt tarkastelemaan ja liittämään ilmiötä laajempaan yhteyteen. Poliisin, Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien keskinäisen vertailun osalta tutkijan mielestä opinnäytetyö jäi vajaaksi, mutta toisaalta työn tarkoituskin oli käsitellä tilannejohtaminen-ilmiötä kriisinhallinnan kontekstissa. Tässä asiassa kiteytyy mielestäni hermeneutiikan metodologinen haaste tutkijalle. Olin jollain tavalla alitajuisesti jo etukäteen ”päättänyt”, minkälaisia tuloksia tulen tutkimuksessani saamaan, ja näin ollen näkemykseni oli urautunut. Siinä, että pystyin laajentamaan näkökulmaa ja pääsemään yli ensivaikutelmista, auttoi ohjaus. Tässä yhteydessä täytyy ottaa esille professori Aki-Mauri Huhtisen osuus. Hän kyseenalaisti seminaarikeskustelussa tutkijan suppeaa näkemystä ilmiöstä. Tutkijalle asian sisäistämiseen meni ajallisesti melkein vuosi. Asia jäi vaivaamaan mieleen ja kaiun kaltaisesti se palasi aika ajoin tietoiseen käsittelyyn. Huhtinen antoi suunnan tutkijan ajattelulle, auttoi näkemään ilmiötä osana laajempaa kokonaisuutta.

Verrattaessa keskenään Poliisin YJT-tehtäviä suorittaessaan käyttämää tilannejohtamista, Rajavartiolaitoksen operatiivisissa tehtävissään käyttämää rajavartiotilanteidenhallintaa, kriisinhallinnan kontekstissa suoritettavaa tilannejohtamista ja ennen kaikkea sodanajan taistelujohdusta kyseessä on tutkijan tulkinnan mukaan saman ilmiön eri ilmenemismuotoja eri organisaatorakenteissa ja toimintakulttuureissa. Tässä valossa on ihmeteltävä näiden kolmen toimijan yhteistoiminnan vähyyttä esimerkiksi toiminnasta saatujen kokemusten jakamisen osalta.

Tutkimuksessa käsiteltiin tilannejohtamista informaatiotieteen näkökulmasta. Ilman viestintää ei ole johtamista. Tutkija on tässä työssä käsitellyt viestintä-aihetta vain pintapuolisesti. Tutkija olettaa, että viestinnän tutkiminen johtamiseen liittyen on ollut liian vähäistä tai pinnallista sotilaallisissa yhteyksissä.

Tilannejohtaminen voi saada piirteitä, joiden mukaan sen toiminnot vastaavat taistelujohdusta. Tällöin tilannejohtamista tutkittaessa voidaan perustellusti käyttää lähteinä taistelujohdustamisesta tehtyjä kansainvälisiä tutkimuksia esimerkiksi sotilaspsykologian ja -sosiologian alalta. Kuviteltaessa jokin sotilaallinen rauhanpakottamisoperaatio, jossa suoritetaan esimerkiksi ennaltaehkäisevästi taistelutehtäviä, voidaan kysyä, kumpaa termiä käytetään, tilannejohtaminen vai taistelujohdaminen. Tutkimuksen ja tulkintani mukaan terminologisesti kyseessä on tilannejohtaminen erityistilanteessa, koska kyseessä on tällöin todennäköisesti aseenkäyttöä vaativa tehtävä.

VIITTEET

- ¹Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus, Julkaisusarja 1, Johtamisen laitos 2000, sivu11
- ²Nissinen, Vesa & Seppälä E.S Teemu: Johtajakoulutus murroksessa, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 17, Johtamisen laitos 2000, sivu11
- ³ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasetti-nauhoitteet, kasetti numero 1, ”Kyllä minun aikana puhuttiin tilannejohtajasta.” kasetti numero 5, ”Käytettiin termiä tilannejohtaja, minun aikani 2000-2001”, kasetti numero 6, ”Tilannejohtaja termi oli tunnettu 2002” ja Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasetti-nauhoitteet, kasetti numero 7, ”Termiä käytettiin 2004 ja sen jälkeen.”
- ⁴ Partanen, Seppo, Yliluutnantti, PowerPoint-esitys opetuspaketit: Tilanneluokittelu ja muita määritelmiä ja Tilanneorganisaatio: Päivittäisestä toiminnasta vaatimaan toimintaan ja virkaapuun, Ilmavoimien esikunta, Tikkakoski, 09.11.2004
- ⁵Incidents in Finbn AOR 2001, 2002
- ⁶Jacobs, T.O, Introduction to Section 4, Edited by Reuven, Gal & Mangelsdorff, David: Handbook of Military Psychology, 1991. England, sivu 390, *“The merger of leadership and organizational theory was both mandated and inevitable. It is this merger, which has been happening only within the last decade, that has produced the major transition in leadership theory that is now occurring. Its now recognized that the construct of leadership must include more than the face-to-face influence, and must include indirect as well as direct influence.”*
- ⁷Incidents in Finbn AOR 2001, 2002
- ⁸Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004, Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 16/2004, sivu 37
- ⁹ www.eduskunta.fi, Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi sotilaallisesta kriisinhallinnasta ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi, pdf- tiedosto, sivu 15
- ¹⁰Prikaatinkenraali Holma, Heikki, kirjoitus: Sinibaretti-lehti, internet versio ja Edited by Allan English: The Operational art: Canadian perspectives leadership and command, Canadian Defence Academy Press, Canada, 2006, sivu 175
- ¹¹ Suominen, Jani: Sotilaita ilman vihollisia - Suomalaiset valvontajoukot ja niiden voimankäyttö, Turun yliopiston historian laitoksen julkaisuja 46, Turku 1998, sivu 18 ”Valvontajoukot on yleensä aseistettu kevyin asein, jotta ne tarvittaessa voivat käyttää voimaa itsepuolustukseksi. Tähän itsepuolustukseen kulminoituu koko perinteisen rauhanturvaamisen voimankäyttö.”
- ¹² Luento, Lt.Col. Jeppsson: New Security Policy, MpKK / Strategianlaitos, 22.10.2004
- ¹³ Kurkinen, Petteri: Siviili-sotilasyhteistyö kriisinhallintaoperaatioissa, Strategian laitos, Helsinki 2001, s. 2

¹⁴ www.finlex.fi/laki/smur/2006/20060211

¹⁵ www.eduskunta.fi/triphome/bin/utahref.scr?%7BKEY%7D=HE+171/2006+, Hallituksen esitys Eduskunnalle YK:n ja Suomen välillä voimavarojen antamisesta YK:n operaatioon (UNIFIL) tehdyn yhteistyöpöytäkirjan hyväksymisestä ja laiksi sen lainsäädännön alaan kuuluvien määräysten voimaansaattamiseksi

¹⁶ Raitasalo, Jyrki & Sipilä Joonas: Sodan määrittelystä, käsitykset sodasta sodankäynnin taustalla, Mpkk 2004, sivu 27

¹⁷ Kaldor, Mary: Uudet ja vanhat sodat, Kustannus Oy Taifuuni, Tallinna 2001, sivu 8

¹⁸ www.eduskunta.fi, Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi sotilaallisesta kriisinhallinnasta ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi, pdf- tiedosto, ladattu 12.10.2006

¹⁹ www.cbc.ca/national/magazines/ptsd/links.html, Stressor and stress on Peacekeeping Operations: Implications for Operational-level Commanders by/par Colonel Richard A. Hutton, ladattu 29.04.2005:” Reuven Gal, the noted Israeli psychologist, has studied stress experienced by soldiers on UN peacekeeping operations in Lebanon, Golan, Sinai and The Former Yugoslavia and by Israeli soldiers who were deployed on internal security operations in the West Bank Gaza.”

²⁰ Laki Rajavartiolaitoksesta 15.07.2005/578, 4§ Rajavartiolaitoksen toiminnan alueellinen kohdentuminen, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050578>

²¹ Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 261

²² www.finlex.fi, Laki poliisilain 27 §:n muuttamisesta, ”Poliisilla on oikeus puolustusvoimien avustuksella käyttää sotilaallisia voimakeinoja terroristirikoksen estämiseksi tai keskeyttämiseksi sen mukaan kuin puolustusvoimien virka-avusta poliisille annetussa laissa (781/1980) säädetään.”

²³ Kuokkanen, Matti: Yksittäisen rauhanturvaajan voimankäyttö vaativissa kriisinhallintaoperaatioissa, Tutkielma, Jatkokurssi 2, Maasotakoulu, marraskuu 2002, sivu 1

²⁴ Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus, 3. painos, Vastapaino, Tampere 2001, sivu 278

²⁵ Kaldor, Mary: Uudet ja vanhat sodat, Kustannus Oy Taifuuni, Tallinna 2001, sivu 174

²⁶ Poliisin operatiivisen toiminnan perusteet, Poliisin ylijohdo 2002, sivu 3

²⁷ Sisäasianministeriö, RVLE, määräys, RVLPAK 2.41, 1723/44/2003, liite 1

²⁸ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo: Kenttötoiminnan yleisjohtaminen, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 72

²⁹ www.dodccrp.org/files/Allard_Somalia.pdf, Allard, Kenneth: SOMALIA OPERATIONS:Lessons Learned, National Defence University Publications, CCRP Publication, USA, 1994, sivut 48, 67 ja 81, www.smallwarsjournal.com/documents/broadstone.pdf,

CSC 1996, Rules of Engagement in Military Operations Other Than War, from Beirut to Bosnia, sivu 30

³⁰ <http://usmilitary.about.com/od/glossarytermso>, About US military, Glossary, "ON SCENE-COMMANDER: The person designated to coordinate the rescue efforts at the rescue site".

³¹ <http://stinet.dtic.mil/stinet/jsp/advanced-tr.jsp>

³² Rekkendal, Nils Marius: Nykyaikainen sotataito- Sotilaallinen voima muutoksessa, MPKK 2006, sivu 4

³³ Kallio, Jari, Everstiluutnantti, Keskeisen taisteluosaston komentaja Kosovossa 2004-2005, MpKK/Ritaritalo, 14.03.2006, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa

³⁴ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo: Kenttätoiminnan yleisjohtaminen, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 35, ” *Suunnittelu on uusien, tähänastista parempien ratkaisujen etsimistä ja sillä on kolme aikaulottuvuutta: menneisyyden kokemukset, nykyisyyden tietomäärä, tulevaisuuden toimintaedellytykset ja kehityssuuntauksset. Tiedon hankkiminen edellyttää tehokasta informaation etsintäkykyä sekä taitoa karsia ja pelkistää tiedon tavattomasta paljoudesta omalle toiminnalle oleellisin aines. Suunnittelun on oltava olemukseltaan tosiasioihin pohjautuvaa, realistista.* ”

³⁵ Poliisin operatiivisen toiminnan perusteet, Poliisin ylijohdo 2002, sivu 5

³⁶ Sisäasianministeriö, RVLE, määräys, RVLPAK 2.41, 1723/44/2003, liite 2

³⁷ Pelääh-OS asiakirjan LIITE 1 Palvelusturvallisuus kriisinhallintaoperaatioissa, pdf-tiedosto, sivu 1

³⁸ Helanen, Olli, Kapteeni: Leadershipin ja managementin välinen yhteys, Puolustusvoimissa käytössä olevien johtamisen mallien organisatorisessa kontekstissa, Tutkielma, esiupseerikurssi 57, maavoimalinja, kesäkuu 2004, sivu 35

³⁹ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasetti nauhoitteet, kasetti numero 3

⁴⁰ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasetti nauhoitteet, kasetti numero 5

⁴¹ Von Clausewits, Carl: Ajatuksia sodasta ja johtamisesta, KR-kirjat, Tallinna 1999, sivu 50

⁴² Poliisin operatiivisen toiminnan perusteet, Poliisin ylijohdo 2002, sivu 9 ja Sisäasianministeriön määräyskokoelma, SM-2000-710/Tu-417, Luku 2. Yleiset periaatteet, 2.2 Toimenpiteistä luopuminen (PoIL 5§), ”*Poliisilla on oikeus luopua toimenpiteestä, milloin sen loppuunsaattaminen voisi johtaa kohtuuttomiin seuraamuksiin tavoiteltavaan tulokseen nähden.*”

⁴³ SP/KFOR, Operatiivinen toimisto, Muistio: Tilanneselostus 16.03.2000, Lipljan, kohta 16. Komentaja, sivu 3, ”*Viime yö osoitti, että säällä todella on vaikutusta paikallisiin ihmisiin, joten mitä huonompi sää, sitä parempi meille.*”

⁴⁴ Poliisin operatiivisen toiminnan perusteet, Poliisin ylijohdo 2002, sivu 59

⁴⁵ Von Clausewits, Carl: Ajatuksia sodasta ja johtamisesta, KR-kirjat, Tallinna 1999, sivu 52

- ⁴⁶ Toiskallio, Jarmo (toimittanut): Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Julkaisusarja 2 N:o 4, Maanpuolustuskorkeakoulu/Koulutustaidonlaitos, 1998, Luku 5, Heikki Taavitsainen: Tehtävänälyysi ja panssaritorjuntakoulutuksen kehittäminen, sivu 76
- ⁴⁷ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdot: Kenttätöiminnan yleisjohtaminen, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 23
- ⁴⁸ Toiskallio, Jarmo (toimittanut): Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Julkaisusarja 2 N:o 4, Maanpuolustuskorkeakoulu/Koulutustaidonlaitos, 1998, Luku 5, Heikki Taavitsainen: Tehtävänälyysi ja panssaritorjuntakoulutuksen kehittäminen, sivu 79
- ⁴⁹ Toiskallio, Jarmo (toimittanut): Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Julkaisusarja 2 N:o 4, Maanpuolustuskorkeakoulu/Koulutustaidonlaitos, 1998, Luku 5, Heikki Taavitsainen: Tehtävänälyysi ja panssaritorjuntakoulutuksen kehittäminen, sivu 79, ”*He nojautuvat ratkaisua helpottaviin ajattelumalleihin, joita kutsutaan heuristiikoiksi. Asiantuntijat tietävät sellaisia perussääntöjä, jotka ovat olennaisia tavoitteen saavuttamiseksi. Informaatiotulvan keskellä heuristiikat ohjaavat kokenutta yksilöä siinä, mihin kannattaa keskittyä ja mitä asioita sivuuttaa. Heuristiikat yksinkertaistavat ongelmatilannetta aikaisemmin omaksuttujen mallien avulla. Ne nopeuttavat päätöksentekoa ja vähentävät ratkaisijan ponnisteluja. Heuristiikat ovat erityisen tärkeitä taistelutilanteissa, joissa tarvitaan nopeita päätöksiä epävarmoissa oloissa. Usein ne johtavat oikeaan ratkaisuun eräänlaisen aavistustiedon varassa.*”
- ⁵⁰ Lahdenperä, Jyrki & Harinen, Olli: KFOR-joukkojen Suomalaisen Pataljoonan (SP/KFOR) reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudestaan, PvKK, tutkimuslauseita 2000, sivu 23
- ⁵¹ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasetti-nauhoitteet, kasetti numero 3
- ⁵² Nissinen, Vesa & Seppälä E. S. Teemu: Johtajakoulutus murroksessa, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 17, Johtamisen laitos 2000, sivu 39, ”Johtamisprosessi perinteisenä aikasarjana on liian hidas: sillä kyetään tukemaan ainoastaan reagoivaa sotilasjohtamista. Johtamisprosessia on ryhdyttävä tarkastelemaan aika-avaruutena, jonka ulottuvuuksina ovat perinteisen johtamisprosessin vaiheet.”
- ⁵³ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasetti-nauhoitteet, kasetti numero 7
- ⁵⁴ Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 161
- ⁵⁵ Rekkendal, Nils Marius: Nykyaikainen sotataito - Sotilaallinen voima muutoksessa, MPKK 2006, sivu 508
- ⁵⁶ Sama
- ⁵⁷ Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 239

- ⁵⁸ Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 164
- ⁵⁹ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo: Kenttätöiminnan yleisjohtaminen, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 65
- ⁶⁰ Kallio, Jari, Everstiluutnantti, Kesken taisteluosaston komentaja Kosovossa 2004-2005, MpKK/Ritaritalo, 14.03.2006, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa
- ⁶¹ Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 214
- ⁶² Hakala, Kauko & Penttilä, Pekka: Kenttätöiminnan yleisjohtaminen, Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo, 2002, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 89
- ⁶³ Yukl, Gary: Leadership in Organizations, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey US 2002, sivu 260
- ⁶⁴ Nissinen, Vesa & Seppälä E. S. Teemu: Johtajakoulutus murroksessa, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 17, Johtamisen laitos 2000, sivu 71, ”*Tutkimuksessa eristettiin viisi johtamiskäyttäytymisen faktoria, joista kolme ensimmäistä kuvaa transformationaalista johtamista ja kaksi transaktionaalista johtamista: 1. Karisma. 2. Yksilöllinen kohtaaminen. 3. Älyllinen stimulointi. 4. Palkkioilla kannustaminen. 5. Asioitten johtaminen (odotetulla tavalla). (Bass 1985, 230.)*”
- ⁶⁵ Kinnunen, Tommi: Johtamisen kehittyminen, Edita Prima Oy, Helsinki 2003, sivu 26
- ⁶⁶ Nissinen, Vesa & Seppälä E. S. Teemu: Johtajakoulutus murroksessa, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 17, Johtamisen laitos 2000, sivu 65, ”*Onko karismaattinen johtajuus transformationaalisen johtajuuden synonyymi? Ei ole. Karismaattinen johtajuus voi olla myös ”mustaa” tai ”pahaa” eli kielteistä muiden ihmisten ja koko organisaation näkökulmasta. ”, ”Sen sijaan karismaattista johtajaa (musta karisma) voi arvojen tasolla ohjata puhdas oman edun tavoittelu tai joku muu ei-toivottava motiivi, jolloin johtamisen vaikutukset pitkällä aikavälillä voivat olla huomattavan vahingolliset.*”
- ⁶⁷ Nissinen, Vesa: Syväjohtaminen, Karisto Oy, Hämeenlinna 2004, sivu 25 ”*Vain muutamalla prosentilla esimiehistä on vahvaa karismaa eli luontaista johtamista tukevaa kykyä saada muut ihmiset mukaan ja sitoutumaan toimintaan.*” Sivun 172 ”*Bass tutki myös karismaattisen ja inspiroivan johtamisen käsitteitä. Hän löysi hierarkian, jossa karismaattinen johtaminen on osa transformationaalista johtamista ja inspiroiva johtaminen osa karismaattista johtamista.*”
- ⁶⁸ Nikander, Ismo (valikoinut ja suomentanut), Gadamer, Hans-George: Hermeneutiikka, ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa, Vastapaino, Tampere, 2005, sivut 6 ja 7
- ⁶⁹ Hirsijärvi, Sirkka (et.al): Tutki ja kirjoita, Tammi, 2001, sivu 171
- ⁷⁰ Sama, sivu 192

⁷¹ Sama, sivu 195

⁷² www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/methods/tutkimusprosessi/tutkimisen_taito...”

Induktiivinen päättely lähtee liikkeelle aineistosta, joka käsitteellistetään ja käsitteiden mukaan määritellään ilmiötä koskeva teoria.”

⁷³ Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 51, ” Sotilasjohtajuudessa kuitenkin korostuu yhä edelleen päällikkyys ja komentajuus. Käsky ja jakamaton vastuu ovat johtajuuden ydintoimintoja, jotka vaativat laadullista tutkimusotetta.”

⁷⁴ Nikander, Ismo (valikoinut ja suomentanut), Gadamer, Hans-George: Hermeneutiikka, ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa, Vastapaino, Tampere, 2005, vasen kansilehti

⁷⁵ Nikander, Ismo (valikoinut ja suomentanut), Gadamer, Hans-George: Hermeneutiikka, ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa, Vastapaino, Tampere, 2005, sivu 129

⁷⁶ Nikander, Ismo (valikoinut ja suomentanut), Gadamer, Hans-George: Hermeneutiikka, ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa, Vastapaino, Tampere, 2005, sivu 23

⁷⁷ Leppälahti, Merja, Hermeneutiikkaa suomeksi, Elore 2/2004, Suomen kansantietouden tutkijain seura ry, Joensuu, http://cc.joensuu.fi/~loristi/2_04/lep204a.html, sivu 3

⁷⁸ Kivinen, Osmo & Ristelä, Pekka: Totuus, kieli ja käytäntö- pragmatistisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen, WSOY, Vantaa 2001, sivu 25

⁷⁹ Jokinen, Arja (et.al): Diskurssi analyysin aakkoset, Vastapaino, Tampere, 2004, sivu 27

⁸⁰ Jokinen, Arja (et.al): Diskurssi analyysin aakkoset, Vastapaino, Tampere, 2004, sivu 221

⁸¹ Jokinen, Arja (et.al): Diskurssi analyysin aakkoset, Vastapaino, Tampere, 2004, sivu 28

⁸² Jokinen, Arja (et.al): Diskurssi analyysin aakkoset, Vastapaino, Tampere, 2004, sivu 30

⁸³ Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 64

⁸⁴ Nikander, Ismo (valikoinut ja suomentanut), Gadamer, Hans-George: Hermeneutiikka, ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa, Vastapaino, Tampere, 2005, sivu 90

⁸⁵ Nikander, Ismo (valikoinut ja suomentanut), Gadamer, Hans-George: Hermeneutiikka, ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa, Vastapaino, Tampere, 2005, sivu 99

⁸⁶ Jokinen, Arja (et.al): Diskurssi analyysin aakkoset, Vastapaino, Tampere, 2004, sivu 30

⁸⁷ Fin/Irl BG, Tilanneraportti Suomalais-Irlantilaisen taisteluosaston vastualueen tapahtumista 18.03.2004, Lipljan, kohta 3. Omien joukkojen tappiot

⁸⁸ SP/KFOR, C-komppanian tilanneilmoitus 19.02.2000, Donja Gusteriga, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa

⁸⁹ Jokinen, Arja (et.al): Diskurssi analyysin aakkoset, Vastapaino, Tampere, 2004, sivu 231

⁹⁰ Hirsijärvi, Sirkka: Teemahaastattelu, Tammi, 1993, sivut 35-38

⁹¹ Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi, Jyväskylä 2002, sivut 89-91

⁹² Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 9

⁹³ Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 301

⁹⁴ Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 302

⁹⁵ Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 7

⁹⁶ Viite sama

⁹⁷ Kaldor, Mary: Uudet ja vanhat sodat, Kustannus Oy Taifuuni, Tallinna 2001, sivu 15

⁹⁸ <http://stinet.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA423641&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>, Collyer R.S: Human Performance Issues in Urban Military Operations, Australian Government Department of Defence, Defence Science and Technology Organisation, 2003, sivu 3

⁹⁹ Griffith, Samuel B.: Sun Tzu: Sodankäynnin taito, Tietosanomat Oy, Juva 2005, sivu 118

¹⁰⁰ <http://stinet.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA423641&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>, Collyer R.S: Human Performance Issues in Urban Military Operations, Australian Government Department of Defence, Defence Science and Technology Organisation, 2003, sivu 14, “*AD714 provides Australian, Israeli and US reference to high combat stress reaction casualty rates. The US planned for a 25 percent combat stress casualty rate in the Gulf war. US Marine Corps analysis of The Russian Chechen wars concluded that for urban warfare there was a need for large number of trained soldiers so that units could be frequently rotated. This merely restated on USMC lessons learned from Hue City, Vietnam.*”

¹⁰¹

<http://ft.csa.com/ids70/resolver.php?sessid=4c132f071a9552a17e6bd713846c0fab&server=www-md3.csa.com&check=4.pdf>, Wilson, M. Jeremy: Law and Order in an Emerging Democracy: Lessons from the Reconstruction of Kosovo`s Police and Justice system, sivu 154, “*Kosovo is both a destination and point of transfer for women and children being trafficked for prostitution (UNMIK 2003). As in other countries experiencing democratic transition, Kosovo also has a drug-trafficking problem. UNMIK (2003) claimed that roughly 80 percent of heroin consumed in Western Europe travels through the Former Yugoslav Republic of Macedonia and Kosovo.*”

- ¹⁰² Kaldor, Mary: Uudet ja vanhat sodat, Kustannus Oy Taifuuni, Tallinna 2001, sivu 21, *Taistelevat yksiköt rahoittavat toimintansa ryöstelyllä, laittomalla kaupalla tai ulkopuolisella tuella. Varoja saadaan diasporayhteisöltä ja naapurimaiden hallituksilta, sekä ”verottamalla” humanitaarista apua tai myymällä aseita, huumeita ja arvokkaita hyödykkeitä kuten öljyä ja timantteja.* Tutkijan huomautus, tämänkaltaisesta toiminnasta on vaikea luopua yhteiskunnallisten olojen normalisoiduttua.
- ¹⁰³ Nissinen, Vesa: Syväjohtaminen, Karisto Oy, Hämeenlinna 2004, sivu 9
- ¹⁰⁴ Pääesikunta Koulutusosasto, Syväjohtamisen kysymyssarjan tulkintaohje, 1999, sivu 4
- ¹⁰⁵ SP/KFOR, Operatiivinen toimisto, Muistio: Tilanneselostus 23.03.2000, Lipljan, sivu 2
- ¹⁰⁶ SP/KFOR, C-komppanian tilanneilmoitus 19.02.2000, Donja Gusteriga, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa
- ¹⁰⁷ SP/KFOR, B-komppanian raportti 21.04.2000 Mali Alasin muistotilaisuudesta, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa
- ¹⁰⁸ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 4
- ¹⁰⁹ Yukl, Gary: Leadership in Organizations, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey US 2002, sivu 253
- ¹¹⁰ Kinnunen, Tommi: Johtamisen kehittyminen, Edita Prima Oy, Helsinki 2003, sivu 30, *”Israelissa ja Yhdysvalloissa oli menestyksellisesti sovellettu kyseistä johtamismallia sotilasjohtajien koulutukseen.”*
- ¹¹¹ Yukl, Gary: Leadership in Organizations, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey US 2002, sivu 257
- ¹¹² Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus, Julkaisusarja 1, Johtamisen laitos, 2000, sivu 21
- ¹¹³ Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus, Julkaisusarja 1, Johtamisen laitos, 2000, sivu 31
- ¹¹⁴ Edited by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio: Improving Organizational Effectiveness through transformational leadership, Sage Publications 1994, sivu 54, *“The transformational leader takes care to ensure that all team members are aware of the importance of cooperative behaviour for the team’s success. He or she also ensures that individual team members’ needs are met that those who are cooperative are appropriately recognized and rewarded.”*
- ¹¹⁵ Edited by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio: Improving Organizational Effectiveness through transformational leadership, Sage Publications 1994, sivu 67, *“Transformational leadership will be most salutary in crisis conditions and when tasks are ambiguous, although it will have varying degrees of impact in more stable conditions”.*

- ¹¹⁶ Jokitalo, Juha, Pro gradu -tutkielma, HUOMIO- KATSE OIKEAAN PÄIN: Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin, Mpkk/Johtamisenlaitos, Helsinki, 2006, sivu 102
- ¹¹⁷ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 1
- ¹¹⁸ Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H.: Organisaatiokäyttämisen perusteet, Weilin+Göös 1980, sivu 90
- ¹¹⁹ Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru: Organisaatiokäyttämisen perusteet, Edita 2005, sivu 229
- ¹²⁰ Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru: Organisaatiokäyttämisen perusteet, Edita 2005, sivu 230
- ¹²¹ Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttämisen. Otava, Keuruu 1992, sivut 189-190
- ¹²² Lahdenperä, Jyrki & Harinen, Olli: KFOR-joukkojen Suomalaisen Pataljoonan (SP/KFOR) reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudestaan, PvKK, tutkimusselosteita 2000, sivu 85
- ¹²³ Kenttätoiminnan yleisjohtaminen sivu 23
- ¹²⁴ Lämsä, Anna-Maija, Organisaatiokäyttämisen perusteet, Edita 2005, sivu 10
- ¹²⁵ Nissinen, Vesa & Seppälä E. S. Teemu: Johtajakoulutus murroksessa, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 17, Johtamisen laitos 2000, sivu 13
- ¹²⁶ Lämsä, Anna-Maija, Organisaatiokäyttämisen perusteet, Edita 2005, sivu 11
- ¹²⁷ Sotilasjohtaja I, Johtamisen perusteita, Pääesikunnan koulutusosasto 1990, sivu 96
- ¹²⁸ Schein, H. Edgar: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Gummerus kirjapaino, 1991, Jyväskylä, sivu 135
- ¹²⁹ Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttämisen, Otava, Keuruu 1992, sivu 220
- ¹³⁰ <http://www.nato.int/kfor/kfor/objectives.htm>, KFOR Objectives/Mission
- ¹³¹ Sotilasjohtaja I, Johtamisen perusteita, Pääesikunnan koulutusosasto 1990, sivu 103
- ¹³² Schein, H. Edgar: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Gummerus kirjapaino, 1991, Jyväskylä, sivu 26
- ¹³³ Schein, H. Edgar: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Gummerus kirjapaino, 1991, Jyväskylä, sivut 23 ja 24
- ¹³⁴ Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttämisen, Otava, Keuruu 1992, sivu 258
- ¹³⁵ Schein, H. Edgar: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Gummerus kirjapaino, 1991, Jyväskylä, sivu 12
- ¹³⁶ Yukl, Gary: Leadership in Organizations, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey US 2002, sivu 250
- ¹³⁷ Yukl, Gary: Leadership in Organizations, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey US 2002, sivu 247

- ¹³⁸ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo: Kenttätöiminnan yleisjohtaminen, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 77
- ¹³⁹ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasetti nauhoitteet, kasetti numero 6
- ¹⁴⁰ Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus, Julkaisusarja 1, Johtamisen laitos, 2000, sivu 81
- ¹⁴¹ www.cbc.ca/national/magazines/ptsd/links.html, Stressor and stress on Peacekeeping Operations: Implications for Operational-level Commanders by/par Colonel Richard A. Hutton, “*While Gal notes that ultimate stress faced by soldiers is that experience in combat, he has concluded that “peacekeeping stress” exist, and has classified peacekeeping stress into four categories: “situational stress;” “professional stress;” organisational stress;” and “Moral stress”. Gal’s stressed peacekeeper is typified by the soldier who is deployed to a strange land, exposed to people with foreign cultures in a conflict he or she does not understand.*”
- ¹⁴² Kenttätöiminnan yleisjohtaminen sivu 62
- ¹⁴³ Noy, Shabtai, Combat and stress, Handbook of military Psychology, sivu 511, “*The main conflict of soldier in the battlefield is survival versus duty and loyalty (Kardiner & Spiegel 1947; Grinker & Spiegel, 1979; Figley, 1978, 1985).*”
- ¹⁴⁴ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 7
- ¹⁴⁵ Noy, Shabtai, Combat and stress, Handbook of military Psychology, sivu 511, “*Fear of death is not unique to the battlefield. It is common in all traumatic situations.*”
- ¹⁴⁶ Noy, Shabtai, Combat and stress, Handbook of military psychology, sivu 507
- ¹⁴⁷ Grossman, Dave & Christensen, Loren W: On Combat, PPCT Research Publications, USA, 2004, sivu 272
- ¹⁴⁸ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo: Kenttätöiminnan yleisjohtaminen, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 153
- ¹⁴⁹ Grossman, Dave & Christensen, Loren W: On Combat, PPCT Research Publications, USA, 2004, sivu 34, “*They have been replicant some of Bruce Siddle’s research in which heart rate monitors were attached to law enforcement officer engaged in highly stressful, combat simulation training using “paint bullets” . These bullets hurt when they hit, which is desirable because paint and the possibility of pain makes training a form of “stress inoculation.”*”
- ¹⁵⁰ Lahdenperä, Jyrki & Harinen, Olli: KFOR-joukkojen Suomalaisen Pataljoonan (SP/KFOR) reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudesta, PvKK, tutkimuslaskelmia 2000, sivu 27
- ¹⁵¹ Grossman, Dave & Christensen, Loren W: On Combat, PPCT Research Publications, USA, 2004, sivu 31
- ¹⁵² Kenttätöiminnan yleisjohtaminen sivu 60

¹⁵³ Noy, Shabtai, *Combat and stress*, Handbook of military psychology, sivu 509, “*Most soldiers go through combat without ever succumbing to stress. Others are evacuated from the battlefield because of CSR. Still others go through the battle, seemingly unaffected only to develop genuine post-traumatic stress reaction later on.*”

¹⁵⁴ Grossman, Dave & Christensen, Loren W: *On Combat*, PPCT Research Publications, USA, 2004, sivu 36, “*An important part of what we achieve through stress inoculation is cognitive. The student’s experience in training helps to take some of the surprise out of it when the real situation arises. Effective training also elevates the student’s sense of confidence, which is another cognitive aspect of stress inoculation. The sense of personal effectiveness and self-confidence created by realistic training is as much a stress reducer as when the muscles go to autopilot.*”

¹⁵⁵ Grossman, Dave: *On killing: The psychological cost of learning to kill in war and society*, Back Bay Books, New York, USA, 1996, sivut 6 ja 7, “*When the posturer has failed to dissuade an intraspecies opponent, the options then become fight, flight or submission.*” Tukijan kommentti: Grossman on muuttanut myöhemmässä kirjassaan *On Combat* 2004 käyttämänsä terminologiaa verrattuna *On killing* 1996 seuraavasti flight-flee, freeze-submit. Termien merkityssisältö on kuitenkin säilynyt samana.

¹⁵⁶ Grossman, Dave & Christensen, Loren W: *On Combat*, PPCT Research Publications, USA, 2004, sivut 74-75

¹⁵⁷ Kuokkanen, Matti: *Yksittäisen rauhanturvaajan voimankäyttö vaativissa kriisinhallintaoperaatioissa*, Tutkielma, Jatkokurssi 2, Maasotakoulu, marraskuu 2002, tutkimusaineisto, tutkielmantekijän hallussa

¹⁵⁸ Grossman, Dave: *On killing: The psychological cost of learning to kill in war and society*, Back Bay Books, New York, USA, 1996, sivut 114 ja 115, “*In Vietnam the term “personal kill” was used to distinguish the act of killing a specific individual with a direct-fire weapon and being absolutely sure of having done it oneself. The vast majority of personal kills and the resultant trauma occur at this range.*”

¹⁵⁹ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo: *Kenttätoiminnan yleisjohtaminen*, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 158

¹⁶⁰ Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru: *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*, Edita 2005, sivu 20

¹⁶¹ Toiskallio, Jarmo (toimittanut): *Toimintakyky sotilaspedagogiikassa*, Julkaisusarja 2 N:o 4, Maanpuolustuskorkeakoulu/Koulutustaidonlaitos, 1998, luku 4, Olli Harinen: Moraali, joukon kiinteys ja itsenäiseen toimintaan kykenevät pienryhmät sotilaspedagogiikan haasteena, sivu 51

¹⁶² Lämsä, Anna-Maija, *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*, Edita 2005, sivu 110

- ¹⁶³ Kosonen, Jarkko: Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000, PvKK, Julkaisusarja A/1/2003, sivu 84
- ¹⁶⁴ Nissinen, Vesa: Taistelujohtajien valintamenettely, potentiaalinen taistelujohtajuus ja reservin upseereiksi koulutettavien varusmiesten valintaperusteet. Esitys peruskoulutuskauden valintamenettelyksi, Tutkimuksia N:o 3, Johtamisen ja hallinnon laitos, Helsinki 1995, sivu 31
- ¹⁶⁵ Toiskallio, Jarmo (toimittanut): Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Julkaisusarja 2 N:o 4, Maanpuolustuskorkeakoulu/Koulutustaidonlaitos, 1998, luku 4, Olli Harinen: Moraali, joukon kiinteys ja itsenäiseen toimintaan kykenevät pienryhmät sotilaspedagogiikan haasteena, sivu 53
- ¹⁶⁶ Jokitalo, Juha, Pro gradu -tutkielma, HUOMIO- KATSE OIKEAAN PÄIN: Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin- ja ilmiöihin, Mpkk/Johtamisenlaitos, Helsinki, 2006, sivu 26
- ¹⁶⁷ Pipping, Knut: Komppania pienoisyyhteiskuntana, Otava, Keuruu 1978, sivu 78
- ¹⁶⁸ Kosonen, Jarkko: Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000, PvKK, Julkaisusarja A/1/2003, sivu 24
- ¹⁶⁹ Kosonen, Jarkko: Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000, PvKK, Julkaisusarja A/1/2003, sivu 81
- ¹⁷⁰ Puolustusvoimien johtajakoulutus, Julkaisusarja 1, Johtamisen laitos, 2000, sivu 31
- ¹⁷¹ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo: Kenttätoiminnan yleisjohtaminen, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 17
- ¹⁷² Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointeet, kasetti numero 6
- ¹⁷³ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointeet, kasetti numero 7
- ¹⁷⁴ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo: Kenttätoiminnan yleisjohtaminen, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 21
- ¹⁷⁵ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo: Kenttätoiminnan yleisjohtaminen, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 21
- ¹⁷⁶ Grossman, Dave & Christensen, Loren W: On Combat, PPCT Research Publications, USA, 2004, sivu 74
- ¹⁷⁷ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo: Kenttätoiminnan yleisjohtaminen, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 19
- ¹⁷⁸ Wiio, Osmo A: Johdatus viestintään, Weilin+Göös, Porvoo 1994, sivu 161
- ¹⁷⁹ Schein, H. Edgar: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Gummerus kirjapaino, 1991, Jyväskylä, sivu 80: ”Yhteisen kielen ja käsiteloukkien kehittyminen. Ryhmän tavoin toimiakseen ryhmässä olevien yksilöiden on luotava viestintäjärjestelmä ja kieli, joka mahdollistaa tapahtumien tulkinnan.”

- ¹⁸⁰ Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Korhonen, Tellervo: Viestillä tulokseen, Weilin+Göös, Vantaa 1992, sivu 10
- ¹⁸¹ Wiio, Osmo A: Johdatus viestintään, Weilin+Göös, Porvoo 1994, sivu 13
- ¹⁸² Wiio, Osmo A: Johdatus viestintään, Weilin+Göös, Porvoo 1994, sivu 14
- ¹⁸³ Wiio, Osmo A: Johdatus viestintään, Weilin+Göös, Porvoo 1994, sivu 104
- ¹⁸⁴ Mäki, Elinita: Nonverbaaliviestintä, www.im.tut.fi/viestinta/materiaali/pdf/nonverbaali.pdf sivu 1
- ¹⁸⁵ Klaus, Hannus, Luutnantti (res. Oikeustieteiden Yo), Komentojoukkueenjohtaja/A-komppania/SKJK 2005 - 2006, Camp Christina, Kosovo, 05.10.2006, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa
- ¹⁸⁶ Wiio, Osmo A: Johdatus viestintään, Weilin+Göös, Porvoo 1994, sivu 76
- ¹⁸⁷ Silmu, Saku, B-komppanian varapäällikkö, OP Rattlen lessons learned, 26.02.2001, SP/KFOR, Lipljan, Kohta 3. Johtaminen, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa
- ¹⁸⁸ Ahmavaara, Yrjö: Informaatio, Weilin+Göös, Helsinki 1975, sivu 42
- ¹⁸⁹ Wiio, Osmo A: Johdatus viestintään, Weilin+Göös, Porvoo 1994, sivu 152
- ¹⁹⁰ Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo: Kenttätoiminnan yleisjohtaminen, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen), sivu 46
- ¹⁹¹ Varjonen, Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri, Diplomityö, MpKK/Johtamisenlaitos, Oy Edita Ab, Helsinki, 2000, sivu 55
- ¹⁹² Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointteet, kasetti numero 7
- ¹⁹³ Sotilasjohtaja I, Johtamisen perusteita, Pääesikunnan koulutusosasto 1990, sivu 70
- ¹⁹⁴ www.dodccrp.org/files/Allard_Somalia.pdf, Allard, Kenneth: SOMALIA OPERATIONS:Lessons Learned, National Defence University Publications, CCRP Publication, 1994, sivu 91, www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ccrp/kosovo_section_3.pdf, Wentz, Larry: Lessons From Kosovo: The KFOR Experience, CCRP, Library of Congress-in-Publication data, 2002, sivut 203-206
- ¹⁹⁵ Kosonen, Jarkko: Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000, PvKK, Julkaisusarja A/1/2003, sivu 39, ” kuvatussa Suomenpataljoonan organisaatio rakenteessa on pataljoonan oma tiedustelujoukkue ja elektronisen sodankäynnin (EW) osasto. Lisäksi tiedustelutietoja saadaan ylemmiltä johtoportailta.”
- ¹⁹⁶ Välimäki, Pasi: Tiedustelu rauhaatukevissa operaatioissa, Mpkk/Strategianlaitos, 1999, sivu 131
- ¹⁹⁷ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointteet, kasetti numero 7
- ¹⁹⁸ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointteet, kasetti numero 6

- ¹⁹⁹ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 8, ”*Se G2 pystyi sitten toimittamaan tietoa laajemmalla. Eli on nähty linja-autolasteittain albaaneja etelästä tulossa. Osattiin niin kuin varautua, siihen että mitä siltä suunnalta olla tulossa.*”
- ²⁰⁰ Lahdenperä, Jyrki & Harinen, Olli: KFOR-joukkojen Suomalaisen Pataljoonan (SP/KFOR) reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudestaan, PvKK, tutkimuslaskelmia 2000, sivu 8
- ²⁰¹ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 4
- ²⁰² www.mil.fi/rauhanturvaaja/operaatiot/spat.dsp, Operaatiot: Kosovo Keskinen Taisteluosasto
- ²⁰³ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 4
- ²⁰⁴ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 6
- ²⁰⁵ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 6
- ²⁰⁶ Poliisin operatiivisen toiminnan perusteet, Poliisin ylijohdo 2002, sivu 3
- ²⁰⁷ C-Coy FRAGO 2/99 OP Sampola, Motelli-ravintolan etsintäoperaatio, 24.10.1999, Suomen pataljoona, Kosovo
- ²⁰⁸ Lahtinen, Marko: TIKE (K ja P) yleinen, PowerPoint-esitys, 17.7.2000, PorinPrikaati, Lahtinen, Marko: Komppanian tilannekeskus, PowerPoint-esitys, 2.10.2005, PorinPrikaati
- ²⁰⁹ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 4
- ²¹⁰ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 9, ”*Kaikki käskyt ja ilmoitukset, mitä sieltä tuli, ne tuli kaikki samalta kanavalta. Siinä sitten se tilannekeskus pysy kyllä aika hyvin kartalla. Missä mikäkin menee.*”
- ²¹¹ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 8
- ²¹² Lahdenperä, Jyrki & Harinen, Olli: KFOR-joukkojen Suomalaisen Pataljoonan (SP/KFOR) reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudestaan, PvKK, tutkimuslaskelmia 2000, sivu 21
- ²¹³ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 4
- ²¹⁴ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 6
- ²¹⁵ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 3
- ²¹⁶ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhoitteet, kasetti numero 1
- ²¹⁷ Buure-Hägglund, Kaarina: Suomen kriisilainsäädäntö, WSOY, Helsinki 2002, sivu 29
- ²¹⁸ Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 172
- ²¹⁹ www.finlex.fi/laki/smur/2006/20060211 ja
- ²²⁰ Lundelin Mika, sotilaslakimies, Juridisia näkökulmia suomalaisen rauhanturvajoukon toimissa operaatio Trafalgarissa, 28.03.2001, Suomen pataljoona/Operatiivinentoimisto, Kosovo

- ²²¹ Buure-Hägglund, Kaarina: Suomen kriisilainsäädäntö, WSOY, Helsinki 2002, sivu 46
- ²²² www.finlex.fi/laki/smur/2006/20060211, Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta (01.04.2006, 211/2006)
- ²²³ Klaus, Hannus, Luutnantti (res. Oikeustieteiden Yo), Komentojoukkueenjohtaja/A-komppania/SKJK 2005-2006, Camp Christina, Kosovo, 05.10.2006, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa
- ²²⁴ Kuokkanen, Matti: Yksittäisen rauhanturvaajan voimankäyttö vaativissa kriisinhallintaoperaatioissa, Tutkielma, Jatkokurssi 2, Maasotakoulu, marraskuu 2002, viittaus: Janne Savolan (Oikeustieteiden kandidaatti, sotilaslakimies SFOR 1997-98, KFOR 1999-00, ISAF 2002), puhelinhaastattelu 31.07.2002 ja 02.10.2002
- ²²⁵ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointteet, kasetti numero 7
- ²²⁶ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointteet, kasetti numero 5
- ²²⁷ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointteet, kasetti numero 6
- ²²⁸ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointteet, kasetti numero 8
- ²²⁹ www.mil.fi/rauhanturvaaja/viikkoraportit/218.dsp, Tilanne rauhanturvaoperaatioissa 18.3.-25.3.2004, Kosovo
- ²³⁰ Helsingin Sanomat, ulkomaat, Viesti: Kosovon pommi vastaus mielenosoittajien surmiin, 21.02.2007, sivu B3
- ²³¹ www.turunSanomat.fi/kotimaa/?ts=1,3:1002:0:0,4:0:1:2006-09-13;109:2:404694,1:0:0:0 , Poliisi ja Vihreät kiistelevät ASEM-mellakan henkilötietojen luovuttamisesta
- ²³² SP/KFOR, B-komppanian raportti 21.04.2000 Mali Alasin muistotilaisuudesta, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa
- ²³³ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointteet, kasetti numero 7
- ²³⁴ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointteet, kasetti numero 7
- ²³⁵ Silmu, Saku, B-komppanian varapäällikkö, OP Rattlen lessons learned, 26.02.2001, SP/KFOR, Lipljan, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa
- ²³⁶ Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointteet, kasetti numero 4
- ²³⁷ Hersey, Paul-Blanchard, Kenneth H.:Tilannejohtaminen, tuloksiin ihmisten avulla. Yhteisvalmennus-kirja, Gummerus kirjapaino oy, Jyväskylä 1990, sivu 174

LÄHTEET

1. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Incidents in FinBn AOR 2002, Suomen pataljoona, Kosovo (Nato confidential / Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen).

C-Coy FRAGO 2/99 OP Sampola, Motelli-ravintolan etsintäoperaatio, 24.10.1999, Suomen pataljoona, Kosovo, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

Mika, Lundelin, sotilaslakimies, **Juridisia näkökulmia suomalaisen rauhanturvajoukon toimiessa operaatio Trafalgarissa**, 28.03.2001, Suomen pataljoona/Operatiivinentoimisto, Kosovo, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

Fin/Irl BG, **Tilanneraportti Suomalais-Irlantilaisen taisteluosaston vastualueen tapahtumista** 18.03.2004, Lipljan, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen).

SP/KFOR, **C-komppanian tilanneilmoitus 19.02.2000**, Donja Gusteriga, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

SP/KFOR, **B-komppanian raportti 21.04.2000 Mali Alasin muistotilaisuudesta**, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

SP/KFOR, Operatiivinen toimisto, **Muistio: Tilanneselostus 16.03.2000**, Lipljan, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

SP/KFOR, Operatiivinen toimisto, **Muistio: Tilanneselostus 23.03.2000**, Lipljan, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

Silmu, Saku, B-komppanian varapäällikkö, **OP Rattlen lessons learned**, 26.02.2001, SP/KFOR, Lipljan, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

2. JULKAISTUT LÄHTEET

Ahmavaara, Yrjö: **Informaatio**, 3. painos, Weilin+Göös, Helsinki 1975.

Alasuutari, Pertti: **Laadullinen tutkimus**, 3. painos, Vastapaino, Tampere 2001.

Buure-Hägglund, Kaarina: **Suomen kriisilainsäädäntö**, WSOY, Helsinki 2002.

Edited by Reuven Gal & David Mangelsdorff: **Handbook of military psychology**, England, 1991.

Edited by Allan English: **The Operational art: Canadian perspectives leadership and command**, Canadian Defence Academy Press, Canada, 2006.

Edited by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio: **Improving Organizational Effectiveness through transformational leadership**, Sage Publications, London UK 1994.

Nikander, Ismo (valikoinut ja suomentanut), Gadamer, Hans-George: **Hermeneutiikka, ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa**, Vastapaino, Tampere, 2005.

Grossman, Dave: **On killing: The psychological cost of learning to kill in war and society**, Back Bay Books, New York, USA, 1996.

Grossman, Dave & Christensen, Loren W.: **On combat: The psychology and physiology of deadly conflict in war and in peace**, PPCT Research Publications, USA, 2004.

Griffith, Samuel B.: Sun Tzu: **Sodankäynnin taito**, Tietosanomat Oy, Juva 2005.

Hakala, Kauko & Penttilä, Pekka: **Kenttätoiminnan yleisjohtaminen**, Sisäministeriö, Poliisin ylijohdo, 2002, CD-kirja, (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen).

Hersey, Paul - Blanchard, Kenneth H.: **Tilannejohtaminen**, tuloksiin ihmisten avulla. Yhteisvalmennus -kirja, Gummerus kirjapaino oy, Jyväskylä 1990.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H.: **Organisaatiokäyttämisen perusteet**, Wein+Göös 1980.

Hirsijärvi, Sirkka (et.al): **Tutki ja kirjoita**, Tammi, 2001.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena: **Teemahaastattelu**, Yliopistopaino, 1993.

Huhtinen, Aki-Mauri, (toimittanut), **Sotilasjohtamisen tiedon kohteet**, Julkaisusarja 2., MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2006.

Juuti, Pauli: **Organisaatiokäyttäytyminen**. Otava, Keuruu 1992.

Jokinen, Arja (et.al): **Diskurssi analyysin aakkoset**, Vastapaino, Tampere, 2004.

Kaldor, Mary: **Uudet ja vanhat sodat**, Kustannus Oy Taifuuni, Tallinna 2001.

Kosonen, Jarkko: **Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000**, PvKK, Julkaisusarja A/1/2003.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Korhonen, Tellervo: **Viestillä tulokseen**, Weilin+Göös, Vantaa 1992.

Kinnunen, Tommi: **Johtamisen kehittyminen: Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti**, MpKK/Johtamisenlaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2003.

Kivinen, Osmo & Ristelä, Pekka: **Totuus, kieli ja käytäntö- pragmatistisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen**, WSOY, Vantaa 2001.

Kurkinen, Petteri: **Siviili-sotilasyhteistyö kriisinhallintaoperaatiossa**, Strategian laitos, Helsinki 2001.

Lahdenperä, Jyrki & Harinen, Olli: **KFOR-joukkojen Suomalaisen Pataljoonan (SP/KFOR) reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudestaan**, PvKK, tutkimuslsteita 2000.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru: **Organisaatiokäyttäytymisen perusteet**, Edita 2005.

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

Nissinen, Vesa: **Taistelujohtajien valintamenettely**, potentiaalinen taistelujohtajuus ja reservin upseereiksi koulutettavien varusmiesten valintaperusteet. Esitys peruskoulutuskauden valintamenettelyksi, Tutkimuksia N:o 3, Johtamisen ja hallinnon laitos, Helsinki 1995.

Nissinen, Vesa: **Syväjohtaminen**, Karisto Oy, Hämeenlinna 2004.

Raitasalo, Jyrki & Sipilä Joonas: **Sodan määrittelystä, käsitykset sodasta sodankäynnin taustalla**, Julkaisusarja 4, Mpkk/Strategianlaitos, 2004.

Rekkendal, Nils Marius: **Nykyaikainen sotataito- Sotilaallinen voima muutoksessa**, Edita prima, Mpkk 2006.

Sisäasiainministeriö, Poliisin ylijohdo: **Poliisin operatiivisen toiminnan perusteet**, 2002 (Turvaluokiteltu III, Luottamuksellinen).

Schein, H. Edgar: **Organisaatiokulttuuri ja johtaminen**, Gummerus kirjapaino, 1991, Jyväskylä.

Sotilasjohtaja I, Johtamisen perusteita, Pääesikunnan koulutusosasto 1990.

Suominen, Jani: **Sotilaita ilman vihollisia - Suomalaiset valvontajoukot ja niiden voiman käyttö**, Turun yliopiston historian laitoksen julkaisuja 46, Turku 1998.

Toiskallio, Jarmo (toimittanut): **Toimintakyky sotilaspedagogiikassa**, Julkaisusarja 2 N:o 4, Maanpuolustuskorkeakoulu/Koulutustaidonlaitos, 1998.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli: **Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi**, Jyväskylä 2002.

Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004: **Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004**; valtioneuvoston selonteko eduskunnalle 24.09.2004, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 16/2004.

Von Clausewits, Carl: **Ajatuksia sodasta ja johtamisesta**, KR-kirjat, Tallinna 1999.

Välimäki, Pasi: **Tiedustelu rauhaa tukevissa operatioissa**, Mpkk/Strategianlaitos, 1999.

Yukl, Gary: **Leadership in Organizations**, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey US 2002.

Wiio, Osmo A: **Johdatus viestintään**, Weilin+Göös, Porvoo 1994.

3. OPINNÄYTETYÖT JA ARTIKKELIT

Helanen, Olli, Kapteeni: **Leadershipin ja managementin välinen yhteys, Puolustusvoimissa käytössä olevien johtamisen mallien organisatorisessa kontekstissa**, Tutkielma, Esiupseerikurssi 57, maavoimalinja, kesäkuu 2004.

Kuokkanen, Matti: **Yksittäisen rauhanturvaajan voimankäyttö vaativissa kriisinhallintaoperaatioissa**, Tutkielma, Jatkokurssi 2, Maasotakoulu, marraskuu 2002.

Jokitalo, Juha, Pro gradu -tutkielma, **HUOMIO - KATSE OIKEAAN PÄIN: Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin- ja ilmiöihin**, Mpkk/Johtamisenlaitos, Helsinki, 2006.

Varjonen, Pekka: **Sotilasorganisaation kulttuuri**, Diplomityö, MpKK/Johtamisenlaitos, Oy Edita Ab, Helsinki, 2000.

4. HAASTATTELUT

Anonyymit haastateltavat, 30 min minikasettinauhointteet, numerot 1-9, tutkielmantekijän hallussa.

Hägglund, Kristel, OKT, PE-oikeudellinen osasto, puhelinhaastattelu 08.02.2007, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

Kallio, Jari, Everstiluutnantti, Keskisen taisteluosaston komentaja Kosovossa 2004-2005, MpKK/Ritaritalo, 14.03.2006, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

Ilkka, Kemppe, Majuri, A-komppanian päällikkö/SKJK 2005-2006, Camp Christina, Kosovo, 05.10.2006, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

Klaus, Hannus, res. Luutnantti, Oikeustieteiden Yo, Komentojoukkueenjohtaja/A-komppania/SKJK 2005-2006, Camp Christina, Kosovo, 05.10.2006, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

Helsingin Sanomat, ulkomaat, Viesti: Kosovon pommi vastaus mielenosoittajien surmiin, 21.02.2007.

5. MUUT LÄHTEET

Helsingin Sanomat, ulkomaat, Viesti: Kosovon pommi vastaus mielenosoittajien surmiin, 21.02.2007.

Lahtinen, Marko: **Komppanian tilannekeskus**, PowerPoint- esitys, 2.10.2005, PorinPrikaati, tutkielmantekijän hallussa.

Lahtinen, Marko: **TIKE (K ja P) yleinen**, PowerPoint- esitys, 17.7.2000, PorinPrikaati, tutkielmantekijän hallussa.

Leskinen, Aleks: **Informaationsodankäynnin aloitusoppitunti**, PowerPoint-esitys, 27.02.2006, Johtamisenlaitos/MpKK, tutkielmantekijän hallussa.

Lt.Col. Jeppsson: luento, **New Security Policy**, 22.10.2004, MpKK / Strategianlaitos, muistiinpanot tutkielmantekijän hallussa.

Partanen, Seppo, Yliluutnantti, PowerPoint-esitys, **Tilanneluokittelu ja muita määritelmiä**, Ilmavoimien esikunta, Tikkakoski, 09.11.2004, tutkielmantekijän hallussa.

Partanen, Seppo, Yliluutnantti, PowerPoint-esitys **Tilanneorganisaatio: Päivittäisestä toiminnasta vaativaan toimintaan ja virka-apuun**, Ilmavoimien esikunta, Tikkakoski, 09.11.2004, tutkielmantekijän hallussa.

Pelääkh-OS asiakirjan LIITE 1 **Palvelusturvallisuus kriisinhallintaoperaatioissa**, pdf-tiedosto, tutkielman tekijän hallussa.

Puolustusvoimien esikuntajärjestelmän määritelmärekisteri.

Pääesikunta Koulutusosasto, **Syväjohtamisen kysymyssarjan tulkintaohje**, 1999.

Tekijä tuntematon/PorinPrikaati: **S3 Tilannekeskus**, PowerPoint- esitys, 2.10.2005, tutkiel-
mantekijän halussa.

Sisäasianministeriö, RVLE, **määräys**, RVLPAK 2.41, 1723/44/2003.

Sisäasianministeriön määräyskokoelma, SM-2000-710/Tu-417, 18.08.2000.

6. INTERNET-LÄHTEET

6.1 Internet-bibliografiat ja linkkisivustot

Glossary, About US military, <http://usmilitary.about.com/od/glossaryterms>

Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi sotilaallisesta kriisinhallinnasta ja eräksi siihen liitty-
viksi laeiksi, pdf- tiedosto, ladattu 12.10.2006, www.eduskunta.fi

Hallituksen esitys Eduskunnalle YK:n ja Suomen välillä voimavarojen antamisesta YK:n ope-
raatioon (UNIFIL) tehdyn yhteistyöpöytäkirjan hyväksymisestä ja laiksi sen lainsäädännön
alaan kuuluvien määräysten voimaansaattamiseksi,
www.eduskunta.fi/triphome/bin/utahref.scr?%7BKEY%7D=HE+171/2006

KFOR Objectives/Mission, <http://www.nato.int/kfor/kfor/objectives.htm>

Laki poliisilain 27 §:n muuttamisesta, www.finlex.fi/laki/alkup/2005/20050523

Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta (01.04.2006, 211/2006),
www.finlex.fi/laki/smur/2006/20060211

Laki Rajavartiolaitoksesta 15.07.2005/578, www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050578

Mil.fi, Tilanne rauhanturvaoperaatioissa 18.3.-25.3.2004, Kosovo,
www.mil.fi/rauhanturvaaja/viikkoraportit/218.dsp

Operaatiot: Kosovo, Keskinen Taisteluosasto (24.10.2006),
www.mil.fi/rauhanturvaaja/operatiot/spat.dsp

Turun Sanomat, Poliisi ja Vihreät kiistelevät ASEM-mellakan henkilötietojen luovuttamisesta, www.turunsanomat.fi/kotimaa/?ts=1,3:1002:0:0,4:0:1:2006-09-13;109:2:404694,1:0:0:0:

Yhdysvaltain puolustusministeriön Defence Technical Information Center, Public Scientific & Technical Information Network, <http://stinet.dtic.mil/stinet/jsp/advanced-tr.jsp>

6.2 Internet-julkaisut, artikkelit ja dokumentit

Allard, Kenneth: **SOMALIA OPERATIONS: Lessons Learned**, National Defence University Publications, CCRP Publication, USA, 1994, pdf-tiedosto, ladattu 12.07.2006, tutkielmatekijän hallussa, www.dodccrp.org/files/Allard_Somalia.pdf

Collyer R.S: **Human Performance Issues in Urban Military Operations**, Australian Government Department of Defence, Defence Science and Technology Organisation, 2003, pdf-tiedosto, ladattu 21.02.2007, tutkielmatekijän hallussa, <http://stinet.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA423641&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>

Hutton, Richard A. Colonel. **Stressor and stress on Peacekeeping Operations: Implications for Operational-level Commanders** by/par, Canadian Force College, pdf-tiedosto, ladattu 29.04.2005, tutkielmatekijän hallussa, www.cbc.ca/national/magazines/ptsd/links.html

Leppälähti, Merja, **Hermeneutiikkaa suomeksi**, Elore 2/2004, Suomen kansantietouden tutkijain seura ry, Joensuu, http://cc.joensuu.fi/~loristi/2_04/lep204a.html,

Mäki, Elinita: **Nonverbaaliviestintä**, pdf-tiedosto, ladattu 02.10.2006, tutkielmatekijän hallussa, www.im.tut.fi/viestinta/materiaali/pdf/nonverbaali.pdf,

Rules of Engagement in Military Operations Other Than War, from Beirut to Bosnia, CSC 1996, pdf-tiedosto, ladattu 12.07.2006, tutkielmatekijän hallussa, www.smallwarsjournal.com/documents/broadstone.pdf

Wentz, Larry: **Lessons From Kosovo: The KFOR Experience**, CCRP, Library of Congress in-Publication data, 2002, pdf-tiedosto, ladattu 20.04.2006, tutkielmatekijän hallussa www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ccrp/kosovo_section_3.pdf

Wilson, M. Jeremy: **Law and Order in an Emerging Democracy: Lessons from the Reconstruction of Kosovo`s Police and Justice system**, pdf-tiedosto, ladattu 22.0.2007, tutkielmantekijän hallussa,
<http://ft.csa.com/ids70/resolver.php?sessid=4c132f071a9552a17e6bd713846c0fab&server=ww-md3.csa.com&check=4.pdf>,

LIITTEET

Liite 1	Käsitteet ja määritelmät
Liite 2	Lyhenteet
Liite 3	Kuvat ja taulukot

KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄ

Asymmetrinen sodankäynti:

Epätasapainoinen tai epäsuhtainen aseellinen tai aseeton sodankäynti vihollista vastaan.

Fyysinen voimakeino:

Synonyymi ruumiinvoimille. Fyysiset voimakeinot käsittävät hallintaotteet, lukot, lyönnit, potkut, työntämisen ja painamisen.

Joukkojenhallinta:

Joukkojenhallinnalla huolehditaan yleisen järjestyksen ja turvallisuuden säilymisestä tarvittaessa voimakeinoin ja häiriöiden sattuessa vahinkojen minimoimisesta tilanteissa, joissa väkeä kokoontuu. JOUHA-tilanne voi syntyä ennalta suunnitellussa väen kokoontumisen yhteydessä tai spontaanisti tilanteen kärjistyessä.

kriisinhallinta, sotilaallinen:

Turvallisuuspoliittisista ja humanitaarisista syistä sotilaallisin keinoin toteutettavaa rauhanturvaamista, sotilaallista väliintuloa ja tilanteen hallintaa.

Kriisinhallinta:

Kriisinhallinta on yhteisnimitys toimille, joilla pyritään estämään kriisin kärjistyminen ja tuho vaikutuksen leviäminen sekä luomaan edellytykset poliittiselle ratkaisulle.

Lievin tehokas voimankäyttö:

Alin voimankäytön taso, jolla tilanne saadaan hallintaan, tehtävä suoritettua ja oikeudenvastainen tila saadaan loppumaan.

Operatiivinen tehtävä:

Esimiehen antama tai pysyväisohjeissa määrätty tehtävä joka liittyy osaston tai joukon tehtävän suorittamiseen

Rotaatiokoulutus:

Rauhanturvaajalle ennen operaatioalueelle siirtymistä annettava koulutus. Annetaan pääsääntöisesti PvKvK:lla Niinisalossa kestoaltaan n. 3 viikkoa. Koulutus sisältää operatiivisissa tehtävissä tarvittavat tiedot, taidot ja taustatietoja toiminta-alueesta mm. historia, kulttuuri ja tavat.

Sotilaalliset voimakeinot:

Sotavarusteiden käyttäminen kriisin laukaisemiseen (henkilökohtaista asetta järeämpi voima)

Voimankäyttö:

Termiä käytetään silloin kun kuvataan voimakeinojen käyttöä konkreettisesti tilanteessa, esimerkiksi käytettiinkö hallintaotteita, teleskooppipamppua vai ampuma-asetta. Käytännössä termit voimankäyttö ja voimakeinojenkäyttö ovat synonyymejä. Toiminnan kohteena kohdehenkilö.

Taisteluosasto:

Tiettyä taistelutehtävää varten muodostettu osasto, jossa on yhteisessä johdossa vähintään kaksi samaa tai eri aselajia olevaa joukko-yksikköä.

LYHENTEET

AOR	Area of responsibility, vastuualue
EOD	Explosive ordnance disposal, raivaaminen
ERTI	Erityistilanne, rauhanturvaajalle käskettyjä tehtäviä suorittaessa syntyvä tilanne, joka voi erityisellä vakavalla tavalla vaarantaa suorittajan tai sivullisen terveyden tai hengen
EU	Euroopan Unioni
FOM	Freedom Of Movement, liikkumisen vapaus
HUMINT	Human Intelligence, keskustelutiedustelu
ISAF	International Security Assistance Force, NATO- johtoinen operaatio Afganistanissa
IDF	Israel Defence Force, Israelin armeija
KFOR	Kosovo Force, NATO-johtoinen kriisinhallintaoperaatio entisen Jugoslavian Kosovo nimisessä maakunnassa alken vuodesta 1999
KPS	Kosovo Police Service, Kosovon maakunnan paikallispoliisi
MOT	Military Observation Team, Yhdistetty tiedustelu- ja CIMIC- ryhmä Afganistanissa ISAF- operaatiossa
NATO	North Atlantic Treaty Organisation, Pohjois-Atlantin puolustusliitto, johon kuuluu Yhdysvaltojen lisäksi Euroopan suurvallat ja suurin osa Euroopan valtioista
PIO	Public Information Officer, tiedotusupseeri
ROE	Rules of Engagement, voimankäytön säännökset
PV	Puolustusvoimat
RVL	Rajavartiolaitos
SIETO	Strategisen iskun ennaltaehkäisy ja torjunta
SYJO	Syväjohtaminen, Deep lead
TETRA	TERrestrial TRunked RAdio, matkapuhelinjär-

	<p>jestelmä, jonka sovellus viranomaisverkko VIRVE on. TETRA tukee puheensirtoa, sekä tiedonsiirtoa, niin pakettikytkentäisenä kuin piirikytkentäisenä.</p>
TIKE	Tilannekeskus
TOC	Tactical Operations Center, taktinen operaatio keskus, SKJK:ssa (2006) vastaa pataljoonan tilannekeskusta
UNMIK	United Nations Mission In Kosovo
VATI	Vaativatilanne, rauhanturvaajalle käskettyjä tehtäviä suoritettaessa syntyvä tilanne, joka voi vaarantaa rauhanturvaajan tai sivullisten turvallisuuden (aseellinen tilanne)
VOKS	Voimankäytön säännöt, suomenkielinen vastine ROE:lle
YJT	Yleisen turvallisuuden ja järjestyksen ylläpito
VJ	Voiska Jugoslavieska, Jugoslavian armeija

KUVAT JA TAULUKOT

Kuvat		Sivulla
Kuva 1	Tutkimusprosessin eteneminen	11
Kuva 2	Sotilaallinen päätöksentekoprosessi	18
Kuva 3	Pelkistetty OODA- silmukka	19
Kuva 4	Hermeneuttinen spiraali	25
Kuva 5	Sotilasjohtamisen hermeneuttinen kehä Aalto (2005)	26
Kuva 6	Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä	32
Kuva 7	Tilannejohtamisen sijoittuminen kriisinhallinnan viitekehykseen	33
Kuva 8	Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt	34
Kuva 9	Hersey & Blanchardin tilannejohtamismalli	41
Kuva 10	Suomalaisen KFOR- pataljoonan (SP/KFOR) kokoonpano vuosina 1999-2000	57
Kuva 11	Tilanneorganisaation rakenne ja informaation kulku	59
Kuva 12	Voimankäytöllisen intensiteetin kehittyminen Kosovon maakunnassa	67