

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**JOHTORYHMÄTYÖSKENTELY YHTYMÄN SUUNNITTELU- JA
PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSISSA**

Diplomityö

kapteeni

Kimmo Sirniö

Yleisesiupseerikurssi 57

Maasotalinja

Heinäkuu 2015

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Yleisesikuntaupseerikurssi 57	Linja Maasotalinja
Tekijä Kapteeni Kimmo Sirniö	
Tutkielman nimi Johtoryhmätyöskentely yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Heinäkuu 2015	Tekstisivuja 106 Liitesivuja 9
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Toimintaympäristönä taistelulentä on muuttunut yhä monimuotoisemmaksi, mikä aiheuttaa komentajakeskeiselle päätöksenteolle yhä enemmän haasteita. Komentajaa lähimpänä toimii yhtymän johto, josta viimeisimmissä esikuntaohjeissa käytetään nimitystä johtoryhmä. Tämän tutkimuksen päämääränä oli selvittää miten johtoryhmätyöskentelyä voitaisiin hyödyntää suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa yhtymän komentajan johtamistoiminnan tehostamiseksi.</p> <p>Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa lähteinä ovat olleet asiantuntijalausunnot, asiakirjat sekä asiaan liittyvät tutkimukset ja kirjallisuus. Johtoryhmään liittyvät asiantuntijalausunnot on kerätty upseeriasiantuntijoilta delfoi-menetelmällä, jonka tuloksia on analysoitu fenomenografista tutkimusotetta hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessi ei nimestään huolimatta kuvaa päätöksentekoa itsessään. Päätöksentekoa eikä komentajan antamaa ohjausta kuvata myöskään muissa ohjeissa tai oppaissa. Näiden kuvausten puuttuminen vaikeuttaa komentajan päätöksenteon tukemista käytännössä ja tekee sen tukemisen kuvaamisen ohjeissa haastavaksi. Päätöksentekoa tukeva johtoryhmä käsitteenä sekä sen rooli esikunnan organisaatiossa jää epäselväksi ja tulkinnanvaraiseksi.</p> <p>Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana erityisesti liike-elämässä johtoryhmiä on perustettu vastaamaan johtamisympäristön nopeasti muuttuviin ja moninaisiin haasteisiin. Johtoryhmät tuottavat lisäarvoa organisaatiolleen osallistumalla tulosityksikköjohtajan apuna strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Johtoryhmät kyetään muodostamaan organi-</p>	

saation tarpeen mukaan ja toiminta- sekä päätöksentekotavat voivat olla erilaisia toimintaympäristöstä johtuen. Liike-elämässä havaittuja hyviä käytänteitä on mahdollista soveltaa yhtymän komentajan päätöksenteon tukemisessa.

Tutkimustulosten perusteella upseereilla vaikuttaa olevan varsin monenlaisia käsityksiä johtoryhmästä ja johtoryhmätyöskentelystä yhtymätasolla. Upseerit ovat muodostaneet käsityksensä johtoryhmästä pääsääntöisesti spontaanisti virkauransa aikana saatujen kokemusten perusteella, jolloin yhtenäistä käsitystä ei ole muodostunut. Tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden näkemykset hyvästä sotilasjohtoryhmästä osoittautuivat varsin samansuuntaisiksi, mutta käsitys johtoryhmän roolista organisaatiossa ymmärrettiin usealla eri tavalla.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että nykyisellään linjaorganisaatio ohjeistuksineen ei kykene tukemaan riittävän tehokkaasti komentajan päätöksentekoa nykyisessä suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa. Johtoryhmätyöskentelyn nykyistä parempi ohjeistaminen, ja sen sisällyttäminen yleisesikuntaupseerin koulutukseen, luo ylimmälle upseeristolle yhtenäiset perusteet ohjata johtoryhmän toimintaa komentajana tai toimia osana sitä.

Tässä tutkimuksessa on esitetty johtoryhmätyöskentelyn hyödyntämismahdollisuuksia nykyisessä suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa siten, että se tukee komentajan päätöksentekoa.

AVAINSANAT

Johtoryhmä, yhtymän johto, päätöksenteko, suunnitteluprosessi, suunnittelu- ja päätöksentekoprosessi, yhtymä

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusaiheen esittely – taustat ja motivaatio	1
1.2 Tutkimuksen rakenne ja ongelman asettelu	5
1.3 Tutkimuksen rajaukset, näkökulma ja tärkeimmät käsitteet	7
1.4 Aikaisempi tutkimus ja lähdeaineisto.....	10
2. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	12
2.1 Laadullinen tutkimus	12
2.2 Fenomenologiasta fenomenografiaan.....	12
2.3 Fenomenografian käyttö tässä tutkimuksessa	17
2.4 Delfoi-menetelmä.....	19
3. YHTYMÄN JOHTAMISTOIMINTA SUUNNITTELUPROSESSIN AIKANA ...	22
3.1 Yhtymän johtaminen ja päätöksenteko	22
3.1.1 Esikunta.....	22
3.1.2 Yhtymän johtaminen	23
3.1.3 Ajankäyttö yhtymän tilanteenmukaisessa suunnitteluprosessissa	26
3.1.4 Yhtymän ylin johto, johto, operatiivinen johto, laajennettu operatiivinen johtoryhmä vai johtoryhmä?	28
3.2 Yhtymän suunnitteluprosessi ja päätöksentekopisteet	33
3.2.1 Operatiivisen suunnitteluprosessin yleiskuvaus.....	33
3.2.2 Suunnittelun käynnistäminen	36
3.2.3 Suunnitteluperusteiden määrittäminen.....	37
3.2.4 Toiminta-ajatuksen laatiminen.....	41
3.2.5 Suunnitelman laatiminen.....	45
3.2.6 Suunnitelman päivittäminen.....	46
3.3 Yhteenveto.....	47
4. JOHTORYHMÄT LIIKE-ELÄMÄSSÄ JA JULKISISSA YHTEISÖISSÄ	49
4.1 Johtoryhmä vastaa liike-elämän toimintaympäristön haasteisiin	49
4.2 Johtoryhmä ja sen tehtävät organisaatiossa.....	51
4.3 Tehokas ja menestyvä johtoryhmä	53
4.3.1 Johtoryhmän menestyksen arviointi.....	53
4.3.2 Johtoryhmän muodostaminen	55
4.3.3 Johtoryhmän kokoonpano	57
4.3.4 Päätöksenteko johtoryhmässä	58
4.4 Yksilö johtoryhmässä	61
4.5 Johtoryhmätoiminta ei ole itseisarvo.....	63
4.6 Yhteenveto.....	64
5. UPSEEREIDEN KÄSITYKSIÄ JOHTORYHMÄSTÄ.....	67
5.1 Tutkimusaineiston käsittely.....	67
5.2 Upseereiden käsityksiä johtoryhmästä osana sotilasorganisaatiota	68
5.2.1 Johtoryhmä on komentajan päätöksenteon apuväline.....	68
5.2.2 Johtoryhmä toimeenpanee komentajan ajatukset.....	70
5.2.3 Johtoryhmä tuottaa yhteistä tilanneymmärrystä.....	71
5.3 Upseereiden käsityksiä hyvästä johtoryhmästä.....	73
5.3.1 Johtoryhmä on komentajalleen uskollinen.....	73
5.3.2 Innovatiivinen asiantuntijaryhmä.....	74
5.3.3 Johtoryhmä saa aikaan tuloksia.....	77
5.3.4 Tarkoituksenmukainen kokoonpano	79
5.4 Upseereiden käsityksiä johtoryhmän jäsenistä.....	80
5.4.1 Johtoryhmän jäsen argumentoi osaamisen perusteella	81
5.4.2 Päätöksiin sitoutuva ryhmätyöskentelijä.....	83
5.4.3 Ajankäyttöä hallitseva toteuttaja	85

	5
5.4.4 Sotilasjohtoryhmä-käsitteen vertikaalinen tarkastelu	87
5.5 Yhteenveto.....	91
6. JOHTORYHMÄTOIMINNAN KEHITTÄMINEN YHTYMÄN JOHTAMISESSA	93
6.1 Yhtymän johtoryhmät ja päätöksenteko	93
6.2 Johtoryhmätoiminnan hyödyntäminen yhtymän suunnittelu- ja pätöksentekoprosessin eri vaiheissa	95
6.2.1 Suunnittelun käynnistäminen	95
6.2.2 Suunnitteluperusteiden määrittäminen.....	96
6.2.3 Toiminta-ajatuksen laatiminen.....	97
6.2.4 Suunnitelman laatiminen sekä sen päivittäminen	97
6.3 Puuttuva tahtotila ja organisaatiokulttuuri johtoryhmätoiminnan kehittämisen esteenä	98
7. YHTEENVETO	103
7.1 Tulosten merkitys ja suhteutus	103
7.2 Rajoitukset.....	104
7.3 Käytännön suositukset sekä jatkotutkimusaiheet	105

LÄHTEET

LIITTEET

JOHTORYHMÄTYÖSKENTELY YHTYMÄN SUUNNITTELU- JA PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSISSA

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen esittely – taustat ja motivaatio

Toimintaympäristönä taistelukenttä on muuttunut yhä monimuotoisemmaksi, mikä aiheuttaa komentajakeskeiselle päätöksenteolle yhä enemmän haasteita. Tiedon määrä on valtava. Sen hallitsemisessa sekä jäsentämisessä päätöksentekoa varten auttaa esikunta ja sen sisäinen organisaatio. Yhtymien esikunnat ovat paisuneet suurimmillaan yli sadan hengen vahvuiseksi, jolloin on ilmennyt tarvetta perustaa erilaisia toiminnallisia ryhmiä esikunnan sisälle. Komentajaa lähimpänä toimii yhtymän johto, josta viimeisimmissä esikuntaohjeissa käytetään nimitystä johtoryhmä. Johtoryhmän merkitys ja toiminta esikunnan sisällä jää ohjeissa kuitenkin epäselväksi, jolloin johtoryhmästä mahdollisesti saatava hyöty jää osin tai kokonaan hyödyntämättä.

Puolustusvoimien johtaminen perustuu linjaorganisaatioihin, joissa korostetaan eri johtamistasoilla toimivien komentajien jakamatonta kokonaisvastuuta joukkonsa toiminnasta. Esikunnat toimivat komentajien johtoesikuntina ja asiantuntijaorganisaatioina, jotka tukevat komentajan johtamistoimintaa ja päätöksentekoa. (Kenttäohjesääntö yleinen 2014, 18.)

Komentajan ja hänen esikuntansa toimintaympäristönä poikkeusoloissa on taistelukenttä. Nykyaikaista taistelukenttää voidaan pitää moniulotteisena toiminnallisena kokonaisuutena, joka muodostuu kolmen fyysisen ulottuvuuden lisäksi ajasta ja sähkömagneettisesta spektristä. Digitaalitekniikan ansiosta taistelukentällä olevaa tietoa on mahdollista kerätä, käsitellä ja jakaa tehokkaasti. Tietoylivoimaa hallitsemalla kyetään saavuttamaan sama lopputulos kuin aikaisemmin, mutta pienemmällä määrällä materiaalia ja vähemmällä tappioilla. (Kosola &

Solanne 2013, 7–9.) Operaatiotaidollisesta näkökulmasta tarkasteltuna taistelukenttää voidaan arvioida kolmessa ulottuvuudessa, joita ovat fyysinen ulottuvuus, informaatioulottuvuus sekä henkinen ulottuvuus. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 3–4.) Digitalisointi ei edelleenkään kykene poistamaan sitä tosiasiaa, että loppujen lopuksi sotilasorganisaatiossa päätöksen kaikista ulottuvuuksista saatujen tietojen perusteella tekee ihminen – komentaja.

Maavoimat on tutkimustyön laatimisen aikana uudistamassa taistelutapaansa. Yhtymien johtaminen pidetään edelleen komentajakeskeisenä, mutta taistelukentän moninaisuus tulee korostamaan tehtävää toteuttavien joukkojen johto-osia. Taistelunkestävyyden lisäämiseksi esikunnan osaamista tullaan hajauttamaan, mutta yhtenäisen tilannekuvan ylläpito sekä toimeenpanon johtaminen ja suunnittelu tulisi vaatimusten mukaan säilyttää samalla tasolla kuin aikaisemmin. (Maavoimien taistelu 2015 – alueellisten joukkojen taistelu 2012, 16–17.)

Taistelukentän muodostama moniulotteisuus luo komentajalle ja hänen esikunnalleen johtamisen kannalta varsin haasteellisen toimintaympäristön. Toimintaympäristön monimuotoisuus antaa vastustajalle useita vaikuttamisen mahdollisuuksia. Vastustajan vaikuttamisen keinovalikoimaan kuuluu niin toiminnallisia kuin fyysisiäkin uhkia. Vastustajan elektronisen sodankäynnin menetelmät, kyber- ja psykologiset operaatiot, operaatioturvallisuuden murtaminen, harhauttaminen, tulivaikutuksen kohdistuminen johtamispaikkoihin tai avainhenkilöiden menettäminen vaikeuttavat komentajan päätöksentekoa. (Kenttäohjesääntö yleinen 2014, 17–18.)

Osa päätöksentekoon vaikuttavista uhkista aiheutuu itse esikunnasta. Tällaisia sisältäpäin suuntautuvia uhkia voivat olla muun muassa suunnittelu- ja johtamisprosessiin hitaus, puuttuvat johtamisyhteydet, väärä tai virheellinen tilannekuva sekä väärin johtopäätösten tekeminen taistelutilassa ilmenevien tapahtumien perusteella. (Yhtymän esikuntaohje 2005, 6.) Toiminnallisten uhkien vaikutusta kyetään vähentämään henkilöstön korkealla ammattitaidolla, suunnittelu- ja johtamisprosessin osaamisella sekä siihen liittyvillä toimintaa nopeuttavilla toimintatapamalleilla. (Yhtymän esikuntaohje 2005, 6.)

Taisteluista on muodostumassa aiempaa monivaiheisempi kokonaisuus, jossa komentajalta vaaditaan aikaisempaa aktiivisempaa osallistumista suunnitteluun, toimeenpanoon ja vaikutuksen arviointiin. Komentaja joutuu tekemään päätöksiä ajoittain sekavan tilannekuvan perusteella ja ennakoimaan tilannekehitystä pysyäkseen päätöksissä vihollisen aikeiden edellä. Tämä edellyttää komentajalta korkeaa ammatillista osaamista. (Yhtymän esikunnan menettelytapaohje 2013, 8.)

Organisaation saavuttaessa tietyn koon, sen hallitseminen tulee haastavaksi. Puolustusvoimissakin käytössä olevan linjaorganisaation johtajan avuksi on luotu esikunta, jonka tehtävänä on ollut komentajan toiminnan tukeminen. Esikunnan sisälle on luotu varsinaisen linjan ulkopuolelta ammattimiehistä koostuva johtajan apu- ja osavastuuelin, jolla ei ole ollut, lukuun ottamatta esikunnan sisäisiä suhteita, mitään ratkaisu- tai käskyvaltaa. (Elfvengren 2000, 7–9.) Viime aikoina tämän tyyppisestä esikunnan sisäisestä ryhmästä on käytetty termiä johdoryhmä, mutta sen alkuperäinen tarkoitus tuntuu jääneen ajan saatossa epäselväksi.

Esikunnassa tapahtuvaa suunnittelua ja suunnittelun aikana tapahtuvaa päätöksentekoa voidaan yhtymätasolla kutsua operatiiviseksi suunnitteluksi. (Maavoimien johtamisen ohje 2010, 16.) Operatiivisessa suunnittelussa operaatiotaitoa sovelletaan seurausten määrittelyyn aikaisemmin määritellyissä ulottuvuuksissa. Operaatioiden taitava yhdistäminen eri ulottuuksien kesken on keskeistä operaation luovalle suunnittelulle. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 3–4.)

Yllä kuvatussa haastavassa toimintaympäristössä komentaja johtaa ja hänen esikuntansa suunnittelee operaatioita komentajan tekemien päätösten perusteella. Operaatiotaitoa sovelletaan osana suunnittelua, jolloin taito, mielikuvitus, luovuus ja intuitio yhdistyvät suunnitteluun tuottaen sarjan aikaan ja tilaan sidottuja toimenpiteitä. Nämä toimenpiteet johtavat asetettujen tavoitteiden ja loppuasetelman saavuttamiseen. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet A-osa 2010, 2-4-(12).)

Vastuu päätöksenteosta suunnitelmien toteuttamisen sekä osin suunnitelmien laatimisen aikana on jakamaton ja yksin komentajalla. (Rikoslaki 12 § (11.4.2008/212.) Taisteluiden voittamiseksi tarvittava mielikuvituksellinen, innovatiivinen, luova ja intuitioon perustuva ajattelu on kyettävä toteuttamaan haastavassa toimintaympäristössä suunnittelun kautta, jotta se voidaan muuttaa toiminnaksi annettujen tehtävien täyttämiseksi. Tämä asettaa komentajan päätöksenteolle ja ohjaukselle mittavia vaatimuksia.

Onko yksittäisellä ihmisellä kykyä hallita taistelukentän monimuotoisuutta, ohjata suunnittelua sekä tehdä innovatiivisia ja yllätyksellisiä päätöksiä? Suunnittelun aikana komentajan tekemän päätöksenteon lopullisena tavoitteena on voittaa vastustaja. Tavoitteet tulee kyetä saavuttamaan myös resursseiltaan tehokkaasti, omat henkilöstö- ja materiaalitappiot minimoiden. Lisäksi on kyettävä arvioimaan omien päätösten vaikutuksia taistelukentän kaikissa ulottuvuuksissa.

Voisiko komentajan päätöksentekoa tukea jollakin tavalla siten, että kaikki nämä vaatimukset voitaisiin täyttää? Tässä tutkimuksessa tutkitaan yhtymän esikunnan johtoryhmää komentajan päätöksenteon apuvälineenä.

Ajatus tutkittavasta aiheesta sai alkunsa tutkijan omakohtaisesta kokemuksesta esiupseerikurssin viimeisen taktiikan harjoituksen aikana, jossa tutkija toimi yhtymän suunnitteluprosessissa tehtävässä, joka sisälsi johtoryhmätyöskentelyä. Kokemus johtoryhmätyöskentelystä oli hämmentävä. Johtoryhmätyöskentelyssä yhtymän tärkeimpien henkilöiden tuli kokoontua yhteiseen tilaisuuteen, jota kutsuttiin johtoryhmän kokoukseksi. Kukaan ei ollut täysin varma, ketkä kaikki kuuluivat johtoryhmään, joten kokouksen osanottajien määrä nousi varsin suureksi. Johtoryhmän johtajasta ei oltu täysin varmoja, mutta komentajan ollessa paikalla hän johti kokousta. Kokoukseen osallistuneet henkilöt eivät oikein tienneet, mitä kokouksessa tulisi käsitellä ja kuinka paljon aikaa kokoukseen oli käytettävissä. Joukko, joka oli kokoontunut johtoryhmän kokoukseen, johon kukaan ei ollut saanut minkäänlaista koulutusta, oli tilaisuuden jälkeen hämmentynyt.

Harjoituksen jälkeen eri upseereiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella ei edelleenkään voinut muodostaa selkeätä kuvaa siitä, mikä johtoryhmätyöskentelyn merkitys on yhtymän johtamisessa. Vanhempien upseereiden käsitykset johtoryhmätyöskentelyn merkityksestä liikkuvat ääri-laidasta toiseen. Joidenkin mielestä johtoryhmätyöskentely on täysin turhaa ajanhaaskausta, koska komentajakeskeiseen päätöksentekoon riittää esikunnan linjaorganisaatio sekä työskentelyohje. Joidenkin toisten mielestä se on merkittävä päätöksentekoon vaikuttava toimija yhtymän esikunnassa. Käsitykset johtoryhmästä ja johtoryhmätyöskentelyn merkityksestä tuntuivat vaihtelevan laajasti.

Tutkijan aiheen alustavan kartoituksen mukaan ohjesääntöjen ja esikuntaohjeiden sisällöstä ei löydy selkeätä ohjeistusta johtoryhmätyöskentelystä tai sitten sitä ei mainita ollenkaan. Puolustusvoimien omista tutkimuksista ja opinnäytetöistä ei löytynyt yhtään aihetta varsinaisesti käsittelevää tutkimusta. Sen sijaan internetin digitaalisista lähteistä löytyy runsaasti mainintoja johtoryhmästä sekä useita yritysjohtamisen palveluita myyviä yhtiöitä, jotka ovat keskittyneet pelkästään liike-elämän johdon valmentamiseen ja johtoryhmätyöskentelyn tehostamiseen.

Tutkijan käsityksen mukaan lähes jokaisella pörssiyhtiöllä vaikuttaa olevan toimitusjohtajan päätöksentekoa tukeva johtoryhmä. Suurimpien pörssiyhtiöiden johtoryhmissä tapahtuvat muutokset henkilöstössä saattavat olla merkittäviä uutisia. Vaikuttaa siltä, että johtoryhmillä

on oltava jokin tärkeä rooli tai niiden on tuotava merkittävää lisäarvoa yritysten päätöksentekoon. Se, että voidaanko tätä lisäarvoa siirtää jollakin tavalla puolustusvoimien organisaatioiden hyödynnettäväksi, tulisi selvittää.

Tutkijan kokemasta sekavasta kokemuksesta, eri ihmisten ristiriitaisista käsityksistä sekä tutkijan esikäsitys johtoryhmien merkityksestä liike-elämän organisaatioille toi tutkijalle halun selvittää johtoryhmän merkitystä yhtymän komentajan päätöksenteossa ja siihen liittyvässä suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja ongelman asettelu

Johtamisen tutkimuksella pyritään tutkimaan vuorovaikutusta ja sen vaikuttavuutta. Esimerkkeinä kysymyksistä johtamisen tiedon kohteesta ovat: Mitä on johtajuuden vaikutus? Miksi johtaminen vaikuttaa? Ja miten johtaminen vaikuttaa? Johtamisen kohteisiin voivat kuulua johtajat ja johdettavat, vuorovaikutus, järjestelmän hallinto sekä rakenteet. Johtamisen laitos on määritellyt johtamisen tutkimuksen neljän kokonaisuuden summaksi, joita ovat johtajuus (*leadership*), johtaminen (*management*), organisaatorakenteet (*structure*) ja kulttuuri (*culture*). (Virta 2008, 21–22.)

Tämän tutkimuksen päämääränä on selvittää, kuinka liike-elämässä ja sotilasjohtamisessa hankittuja kokemuksia johtoryhmätyöskentelystä voitaisiin hyödyntää komentajan päätöksenteon tukena yhtymän päätöksentekoprosessissa. *Johtoryhmä*-käsitteen laaja-alaisesta ymmärtämisestä johtuen tutkimus sivuaa johtamisen tutkimuksen kaikkia neljää osa-aluetta.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on: **miten johtoryhmätyöskentelyä voitaisiin hyödyntää suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa yhtymän komentajan johtamistoiminnan tehostamiseksi?**

Pääkysymyksen selvittämistä tuetaan vastaamalla alakysymyksiin:

Mikä on yhtymän suunnitteluprosessi ja mitkä ovat sen tärkeimmät päätöksentekopisteet?

Miten puolustusvoimien ohjesäännöt, ohjeet ja oppaat ohjeistavat johtoryhmätyöskentelyn?

Miten johtoryhmätoimintaa hyödynnetään liike-elämässä ja julkisissa yhteisöissä?

Millainen on upseereiden käsitys johtoryhmästä ja johtoryhmätyöskentelystä?

Mitä liike-elämän oppeja voitaisiin hyödyntää yhtymän johtoryhmätyöskentelyssä?

Tutkimuksen johdantoluvussa tutkija perustelee tutkimustehtävän yhtymän komentajan monimutkaisen päätöksenteko-, toimintaympäristön ja niihin liittyvien muuttujien haasteiden kautta. Luvussa esitetään tutkimuksen tärkeimmät rajaukset, näkökulma sekä tärkeimmät käsitteet. Aikaisemmista tutkimuksista sekä tärkeimmistä lähteistä tutkija esittelee keskeisimmät sotilas- ja muut lähteet.

Tutkimuksen toisessa luvussa tutkija käsittelee tutkimuksessa käytettyä teoreettista taustaa. Luvun alussa tutkija käsittelee tutkimuksessa käytettyä fenomenografista tutkimusotetta ja sen suhtautumista fenomenologiaan. Toisen luvun keskeisin sisältö muodostuu tutkimuksessa käytettyjen tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmien käytännön toteutuksen kuvaamisesta.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa tutkija käsittelee puolustusvoimien ohjesääntöjen, ohjeiden, oppaiden sekä suunnitteluprosessin antamaa ohjeistusta komentajan päätöksenteosta ja yhtymän johtamiseen liittyvästä johtoryhmätyöskentelystä. Luvussa vastataan kahteen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen, joilla tutkija on muodostanut kokonaisvaltaisen käsityksen ohjeistuksen nykytilasta. Kolmannessa luvussa tutkija osoittaa voimassa olevan ohjeistuksen ja käsitteistön tulkinnanvaraisuuden sekä epämääräisyyden johtoryhmätyöskentelyyn liittyen.

Tutkimuksen neljännessä luvussa tutkija vastaa kolmanteen alatutkimuskysymykseen ja käsittelee sitä, miten johtoryhmätyöskentelyä hyödynnetään liike-elämässä ja julkisissa yhteisöissä. Luvussa käsitellään johtoryhmän merkitystä organisaatiossa, johtoryhmän kokoonpanoa ja menestyvän johtoryhmän tunnuspiirteitä. Luvun tarkoituksena on selvittää johtoryhmätyöskentelyn keskeisimmät onnistumiseen ja epäonnistumiseen liittyvät tekijät sekä havainnot menestyksekkään johtoryhmätyöskentelyn perusteeksi.

Tutkimuksen viidennessä luvussa tutkija vastaa neljanteen alatutkimuskysymykseen käsittelemällä fenomenografista tutkimusotetta hyödyntäen upseereiden käsityksiä johtoryhmästä ja sitä, kuinka upseerit ovat ymmärtäneet johtoryhmätyöskentelyn. Luvussa tutkija osoittaa, että johtoryhmätoimintaan osallistuneilla upseereilla on työelämässä saatujen kokemusten perusteella varsin vaihtelevia käsityksiä aiheesta.

Johtopäätösluvussa tutkija vertaa pääluvuista saatuja tuloksia keskenään ja raportoi tärkeimmät tutkimustulokset vastaten päätutkimuskysymykseen. Raportin tärkeimpänä tutkimustuloksena on johtopäätösluvun sisältö, jossa tutkija esittää perusteltuja käytännön toimenpitei-

den kehitysehdotuksia johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseksi osana komentajan päätöksentekoa yhtymän suunnitteluprosessissa poikkeusoloissa.

Yhteenvetoluvussa tutkija arvioi tutkimustyönsä toteutumista sekä esittää perusteltuja jatko-tutkimusaiheita yhtymän johtamiseen ja sen johtoryhmätyöskentelyyn liittyen.

1.3 Tutkimuksen rajaukset, näkökulma ja tärkeimmät käsitteet

Puolustusvoimien lakisääteinen ensimmäinen tehtävä on Suomen sotilaallinen puolustaminen. (Kenttäohjesääntö yleinen 2014, 10.) Poikkeusolojen organisaatiot ja olosuhteet eroavat huomattavasti rauhanajan normaaliolojen tilanteesta, jolloin on perusteltua tarkastella johtoryhmän toimintaa pelkästään poikkeusoloissa. Normaalioloissa toteutettavalla esikuntatyöskentelyllä on toisenlainen toimintaympäristö, päätöksenteon aikajänne sekä mahdollisesti myös organisaatio.

Voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti puolustusvoimien johtaminen tulisi toteuttaa samoilla periaatteilla sekä normaali- että poikkeusolosuhteissa (Kenttäohjesääntö yleinen 2014, 18.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan komentajan päätöksentekoa poikkeusoloissa, jolloin komentajan päätöksentekoon ja esikunnan suunnitteluprosessiin on käytettävissä vain poikkeusolojen tilanteen sallima aika. Tällä rajauksella varmennetaan se, että johtoryhmätyöskentely kyetään toteuttamaan myös aikakriittisesti sekä sen roolia kyetään tarkastelemaan päätöksentekoon ja suunnitteluun käytettävissä olevan ajan mukaisesti.

Poikkeusoloissa suoritettavat sotilasoperaatiot toteutetaan operatiivisen johtamisen prosessin ja sotatoimen johtamisen periaatteiden mukaisesti (Kenttäohjesääntö yleinen 2014, 18.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhtymän linjaesikuntaorganisaation sisällä toimivaa johtoryhmää, joka koetaan organisaation osaksi. Operatiivisen johtamisen prosessina, jossa päätöksentekoa ja toimintaa tarkastellaan, toimii yhtymän suunnitteluprosessi FINGOP (*Finnish Guidance for Operational Planning*). FINGOP-suunnitteluprosessi on käsketty käyttöön puolustusvoimissa aina joukkoyksikkötasolle asti, joten päätöksentekoa sekä johtoryhmän toimintaa on perusteltua tarkastella tämän prosessin mukaisesti. (Maavoimien johtamisen ohje 2010, 15.)

Toiminnan aikakriittisyydestä johtuen suunnitteluprosessiin käytettävä aika on rajallinen, jolloin suunnitelman laatimiseen ja toimeenpanoon ei voida käyttää yhtä paljon aikaa kuin ennakkoivassa suunnittelussa. Aikakriittisyydestä johtuen suunnitteluprosessiin liittyviä erillisiä

lausuntokierroksia ei välttämättä voida toteuttaa, joten niitä ei tarkastella tässä tutkimuksessa. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 1-2.)

Asiantuntijoiden käymät keskustelut ja kokemukset ovat osoittaneet, että johtoryhmyöskentelyn yleiset ajatuskulut, järjestelmät, menetelmät ja välineet vaikuttavat olevan suomalaisissa yrityksissä ja yhteisöissä periaatteiltaan samantyyppisiä. Sen sijaan eroja on havaittavissa suomalaisten johtoryhmien käytännön työskentelytavoissa ja tehokkuudessa sekä ulkomaa- laisten johtoryhmien työskentelyssä. (Porenne & Salmimies 1996, 17.) Tutkimusongelmaa on kirjallisen lähdemateriaalin osalta selvitetty pääsääntöisesti suomalaisen kirjallisuuden kautta. Suomalaisen johtamiskulttuurin, organisaation sekä suomalaisille sovitun johtamisprosessin tulkitseminen ulkomaisen lähdemateriaalin kautta voi tuoda tutkimukseen virheellisiä elementtejä, joita tutkija ei osaa tulkita oikealla tavalla.

2000-luvun alussa laadittu GOP-prosessin (*Guidelines for operational planning*) suomennos on muokannut käytettävää johtamisprosessia komentajakeskeisyydestä prosessikeskeisyyteen. Rauhanajan suunnittelun ja prosessikeskeisyyden myötä aikakriittisyys on unohtunut ja se on muokannut näkemystä sodanajan esikuntien toiminnasta. (V. Tynkkysen haastattelu 16.1.2015). Poikkeusolojen toiminnalle erityisen keskeistä on toiminnan aikakriittisyys. Täl- löin on tärkeää tarkastella johtoryhmän mahdollisuuksia tukea komentajan päätöksentekoa sillä aikajänteellä, joka olisi käytettävissä myös poikkeusolojen aikana. Normaali- ja poikkeusolojen johtamisympäristön merkittävistä eroista johtuen tutkija on rajannut työn käsittelemään johtoryhmän toimintaa poikkeusoloissa.

Tässä tutkimuksessa johtoryhmän toimintaa tarkastellaan erityisesti komentajan näkökulmas- ta. Komentaja vastaa yksin tekemistään päätöksistä, jolloin hän kantaa viime kädessä myös vastuun tekemiensä päätösten seurauksista. Tutkijan ja vanhempien upseerien välisistä kes- kusteluista on jäänyt sellainen vaikutelma, että yhtymän johtoryhmän rooli komentajan pää- töksenteon apuvälineenä vaikuttaa kytkeytyvän joukkoa johtavan komentajan käsitykseen tai tahtotilaan johtoryhmän roolista.

Komentaja johtaa joukkojaan saamiensa tehtävien mukaisesti, tekee toimintaa koskevia pää- töksiä ja vastaa yhtymän kokonaistoiminnasta. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 5.)¹ Komentaja käskee esikunnalleen tehtäväksi yksityiskohtien selvittelyn ja suunnittelun sekä päätösten

¹ Prikaatin esikuntapalveluohje 1981 sivu 10 määrittää komentajan tehtävän samalla tavalla. Armeijakunnan esikuntapalveluohjeen luonnoksen mukaan komentajan tehtävissä ei mainita päätöksenteosta mitään. (Armeija- kunnan esikunnan esikuntapalveluohje 1994, 7.)

toimeenpanoon kuuluvien tehtävien täyttämisen työjärjestyksen mukaan. (Esikuntaohjesääntö I 1998, 7.)

Johtoryhmä. Pääesikunnan työjärjestyksessä johtoryhmä luetaan kuuluvaksi johtamisen foorumeihin. Johtoryhmien tehtävä on tukea johtamista käsitellen muun muassa tehtävien ja resurssien jakamista sekä tavoitteiden saavuttamista. (Pääesikunnan työjärjestys 2015, 18.) Määritelmä jättää johtoryhmä-termin varsin epämääräiseksi, eikä selitä varsinaisesti termin sisältöä. Kokonaisuutena sotilaskontekstissa johtoryhmää on voimassaolevien ohjeiden mukaan hyvin hankalaa määritellä. Määrittelyn vaikeutta on käsitelty tutkimuksen kolmannessa luvussa.

Johtoryhmällä tarkoitetaan usein yritykseen työsuhteessa olevien henkilöiden muodostamaa ryhmää, jonka päätarkoituksena on osallistua toimitus- tai tulosityksikköjohtajan apuna strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. (Porenne & Salmimies 1996, 31.) Käytännössä tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen siitä, keitä ne henkilöt ovat, jotka muodostavat johtoryhmän. (Erkkilä 2012, 20) Johtoryhmän tarkoitus on auttaa johtoa tekemään parempia päätöksiä tai linjauksia kuin se yksin toimiessaan tekisi. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007, 263.) Johtoryhmää käsitteenä on käsitelty tarkemmin tutkimuksen viidennessä luvussa.

Päätöksenteko on osa toimeenpanoa. Sitä tapahtuu operatiivisen johtamisprosessin eri vaiheissa. Päätöksenteolla tarkoitetaan kykyä tehdä päätöksiä toimeenpanosta, jotka tehdään valitsevan tilanneymmärryksen perusteella. Päätös voi olla valinta valmistelluista toimintavaihtoehtoista tai tahdon ilmaisu. (Kenttäohjesääntö 3 operaatiot 2014 luonnos, 25.) Toimeenpano sisältää päätöksentekopisteitä, joissa operaatioita koordinoivat johtajat tekevät toimivaltansa mukaisesti tarvittavia päätöksiä suunnitelman toteuttamisesta. (Kenttäohjesääntö yleinen osa 2014, 22.)

”*Yhtymä* on itsenäiseen yhtäjaksoiseen toimintaan kykenevä joukko.” (Yhtymän esikunnan menettelytapaohje 2013, 5.) Käytännössä yhtymällä tarkoitetaan armeijakuntatasoista joukkoa, operatiivista johtoporrasta tai prikaatia, jotka kykenevät itsenäiseen sotatoimeen. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 4.) Toisaalta maavoimien johtamisen ohje on määrittänyt prikaatit taisteluteknisen tason johtoportaaaksi, mikä edustaa erilaista näkemystä aikaisemmin julkaisuihin lähteisiin verrattuna (Maavoimien johtamisen ohje 2010, 7–8.) Tässä tutkimuksessa prikaati käsitetään yhtymänä. Operatiivista johtoporrasta ei tässä tutkimuksessa käsitellä yh-

tymänä, koska se ei itsessään täytä yhtymän määritelmää itsenäiseen sotatoimeen kykenevänä joukkona.

1.4 Aikaisempi tutkimus ja lähdeaineisto

Suomalaisen sotilasjohtamisen tutkimus on keskittynyt viime vuosina lähinnä informaatio- ja sotateknologian, turvallisuuden ja johtajuuden osa-alueisiin. Tutkimustyötä on pidetty merkityksellisenä, mutta kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna varsin sirpaleisena. Vuoden 2008 jälkeen tutkimuksen painopisteiksi on määritelty strateginen johtaminen, kriisinhallintaan liittyvät kokonaisuudet sekä arvojen ja asenteiden tutkiminen. (Virta 2008, 10.) Komentajuutta ja esikunnan johtamista ei ole tutkittu laajasti, mikä voi johtua siitä, että komentajuus ja esikunnan johtaminen sijoittuu taktiikan ja operaatiotaidon sekä johtamisen välille.

Kapteeni Tapio Huhtamalla on tutkinut FINGOP-prosessin soveltuvuutta sodan ajan operaationaikaiseen nopeaan suunnitteluun joukkoyksikkötasolla. Huhtamalla on päätyttyä työssään siihen, että prosessin käyttö suunnitteluun aikakriittisessä tilanteessa ei sellaisenaan ole sovellettavissa. Prosessin vaiheet tuotteineen ovat liian monimutkaisia joukkoyksikkötasolle, eivätkä vastaa joukon dynaamisen johtamisen tarpeeseen. (Huhtamalla 2011, 88.)

Tuomas Arajuuri on tutkinut diplomityössään yhtymän suunnitteluprosessin sovellettavuutta operaationaikaisessa, tilanteenmukaisessa jatkotehtävän suunnittelussa. Hän näkee komentajan osallistumisen suunnitteluprosessiin kriittisimpänä elementtinä prosessin soveltamisessa, mutta ei pidä sitä välttämättömänä. Arajuuri päätyy johtopäätöksissään siihen, että yhtymän suunnitteluprosessia on mahdollista soveltaa tilanteenmukaisessa suunnittelussa. (Arajuuri 2013.)

Johtoryhmien toimintaa ja menestystä on tutkittu yllättävän vähän, vaikka johtamista ja johtajia on tutkittu runsaasti. Suomessa johtoryhmätutkimusta ovat tehneet liike-elämän johtamisen tukemiseen erikoistuneet yhtiöt Hunting Minds Oy sekä Psycon Oy. Vuonna 1998 julkaistun Porenteen ja Salmisen kirjan jälkeen Helena Åhman on vuonna 2004 julkaissut kirjan ”Menestyvä johtaminen – haasta itsesi”, jossa hän käsittelee johtoryhmien haasteita ja menestystekijöitä. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 165.) Lisäksi Vatanen ja Åhman ovat tutkineet johtoryhmän menestystekijöitä vuonna 2007 julkaistussa raportissaan ja kirjoittaneet aiheesta kirjan ”Voittajajohtoryhmät – seitsemän askelta tulevaisuuden menestyjäksi”. Mansukoski, Mitronen, Porenne ja Salmimies ovat julkaisseet vuonna 2007 johtoryhmätyöskentelyä käsit-

televän kirjan, jossa kirjoittajat käsittelevät johtoryhmätyöskentelyn toteuttamista käytännössä.

Meredith Belbin on tutkinut ryhmärooleja yhdeksän vuotta kestäneessä tutkimuksessaan, josta hän on kirjoittanut kirjan ”Johtoryhmät – miksi ne onnistuvat tai epäonnistuvat”. Yhdeksän vuoden aikana Belbinin tutkimukseen osallistui yli 280 ryhmää. Belbin käsittelee kirjassaan pääasiassa ryhmärooleja ja ryhmän sisäistä toimintaa yleisesti, mutta jättää käsittelemättä johtoryhmää koskevat muut osa-alueet. Belbinin työtä voidaan pitää varsin ansiokkaana sen laajuuden vuoksi. Tutkimus tuo esille sen, että menestyvä ryhmä koostuu vuorovaikutustyylliltään erilaisista ihmisistä, jotka tiedostavat tämän ja osaavat hyödyntää sitä. (Belbin 1981.) Belbinin tutkimukseen viitataan suomalaisissa johtoryhmätyöskentelyä käsittelevissä teoksissa, ja työ on sisällytetty tähän tutkimukseen sen poikkeuksellisen näkökulman vuoksi.

Vatanen ja Åhman ovat tehneet vuonna 2007 varsin kattavan johtoryhmiä koskevan tutkimuksen, johon osallistui yli 800 henkilöä 185:sta johtoryhmästä. Tutkimuksessa selvitettiin johtoryhmän menestystekijöitä ryhmän, yksilön ja johtoryhmän johtajan sekä yksilön oman mielen johtamisen tasolla. (Vatanen & Åhman 2007.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella Åhman, Bärlund ja Vatanen ovat kirjoittaneet kirjan ”Voittajajohtoryhmät”, missä tutkimustyön tulokset tuodaan esille lukijalle helpommin lähestyttävässä muodossa käytännönläheisesti asiat selittäen. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007.) Tutkija on hyödyntänyt näissä lähteissä esille tulleita menestystekijöitä selvittäessään liike-elämän hyvien käytänteiden hyödyntämistä yhtymän johtoryhmätyöskentelyssä.

Puolustusvoimissa vastaavanlaisia johtoryhmään liittyviä tutkimuksia ei tutkijan käsityksen mukaan ole tehty yhtään kappaletta. Tämä tutkimus selvittää yhtymän päätöksentekoa ohjaavan yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin sekä liike-elämästä saatujen hyvien käytänteiden yhdistämismahdollisuuksia siten, että sillä kyettäisiin tukemaan yhtymän komentoajan päätöksentekoa nykyistä tehokkaammin.

2. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on todellisen elämän kuvaaminen, jolloin todellisuus voi olla moninainen. Tapahtumat muovaavat toinen toisiaan, ja onkin todennäköistä, että käsiteltävästä ilmiöstä löytyy monensuuntaisia suhteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 151–152.) Laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi hyvin muun muassa silloin, kun ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten henkilöiden merkitysrakenteista. (Metsämuuronen 2006, 88.) Tiedon sisällön luonteen vuoksi tässä tutkimuksessa on pyritty säilyttämään laadullisen tutkimuksen ymmärtävä tutkimusote, jolloin ymmärtäminen saa korostuneen luonteen ja tutkimus suuntautuu ihmisen itsensä luomaan merkitystodellisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 31.)

Tutkimuksessa kerätty tieto on kvalitatiivista. Kvalitatiivinen tieto kuvaa ilmiöiden ainutkertaisuutta ja epävarmuutta. Tutkittavaa ilmiötä ja siitä vallitsevia käsityksiä on pyritty ymmärtämään kaikissa eri yhteyksissä. Tutkija ymmärtää, että laadullinen tieto voi olla ristiriitaista, kuten luonnollisen elämän ilmiötkin ja se on muodostunut välittömässä kosketuksessa tutkittavaan ilmiöön. (Syrjälä & Numminen 1988, 80–83.) Tutkija olettaa, että tähän tutkimukseen liittyvä laadullinen tieto on syntynyt luonnollisissa tilanteissa niihin liittyneenä.

Tämä tutkimus tutkii ihmisten inhimillisiä käsityksiä johtoryhmästä, siten kun sen yksilöt ovat ymmärtäneet. Tutkimuksessa tarkasteltavaa johtoryhmää tutkitaan ilmiönä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on kuvata johtoryhmä-käsitteen erilaiset kvalitatiiviset variaatiot, sillä ne eivät ole kuvattavissa kvantitatiivisilla menetelmillä.

2.2 Fenomenologiasta fenomenografiaan

Aloitteleva tutkija sekoittaa fenomenologian ja fenomenografian helposti, joten on tärkeää selvittää näiden kahden termin suhtautuminen toisiinsa. (Metsämuuronen 2006, 108.)

Fenomenologia on metodologinen suuntaus, jossa pyrkimyksenä on kuvata ihmisten kokemuksia. Fenomenologia pyrkii löytämään asiasta sen, mikä siinä on olennaista ja mitä siitä ei voida ottaa pois. Fenomenologinen tutkimus pyrkii löytämään sen, mikä on keskeisintä niissä käsitteissä, joita käytämme. (Gröhn & Jussila 1993.) Fenomenologiassa olennaista on se, kuinka henkilö kokee maailman, ja siinä pyritään löytämään se, mikä on olennaista sekä keskeistä niissä käsityksissä, joita käytämme. (Niikko 2003, 18–20.)

Fenomenologisen filosofian huomio kohdistuu ihmisen elämismaailmaan eli maailmaan sellaisenaan kuin ihminen sen kokee. Fenomenologit pyrkivät lähestymään elämismaailmaa riippumatta siitä, onko sen takana objektiivista todellisuutta vai ei. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 116.)

Fenomenografia terminä on esiintynyt ensimmäisen kerran vuonna 1954 Sonnemanin fenomenologiaa ja eksistentiaalistista analyysiä koskevassa tutkimustekstissä. Fenomenografiasanan etymologiset juuret tulevat kreikankielen sanoista ”fainemon” ja ”graphein”, joilla tarkoitetaan sitä, kuinka jokin ilmenee jollekin. (Niikko 2003, 8.) Kreikankielisten sanojen suomenkielisinä vastikkeina on käytetty sanoja ”ilmiö” ja ”kuvata”, jolloin fenomenografian voidaankin siis käsittää tarkoittavan ”ilmiöiden kuvaamista”. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 114–117.) Virallisesti fenomenografia-termin katsotaan otetun käyttöön 1980-luvun alkupuolella, jolloin fenomenografian löytäjänä ja perustajana tunnettu Göteborgin yliopiston professori Ference Marton käytti termiä tutkimuksessaan. (Niikko 2003, 10.)

Fenomenografian syntymisen alkuvaiheessa on havaittu fenomenografiassa fenomenologisia piirteitä. Molemmissa on havaittu huomion suuntautuminen yksilön minään, mikä tarkoittaa havaintoja, tunteita, mielikuvia sekä ajattelua. Niinpä monet fenomenografiassa käytetyt käsitteet on otettu fenomenologiasta. Fenomenografia on kiinnittynyt käyttämiensä käsitteiden kautta ontologisesti ja epistemologisesti fenomenologiaan. (Niikko 2003, 12.)

Yhteistä fenomenologiassa että fenomenografiassa on se, että molemmissa suuntauksissa ollaan kiinnostuneita ilmiöiden tutkimisesta ja paljastamisesta. Yhteistä niillä on myös käsitys ilmiöstä, jonka mukaan on olemassa vain yksi eksistoiva ilmiö, joka on erilaisten tapojen koelma ja jossa eksistoiva ilmiö voidaan käsittää ja kokea eri tavoin. Lisäksi molempien lähtökohtana on myös yksilöllisesti koettu elämismaailma ja sen ilmeneminen yksilöille. Fenomenologisen näkemyksen mukaan me kaikki elämme samalla elämismaailmassa sekä todellisuudessa, jonka me kaikki olemme yhdessä rakentaneet. Eräänlaisella eläytymisellä ihminen voi tunnistaa, että toisilla ihmisilläkin on minänsä, joka on heidän toimintojensa takana. Elä-

mismaailmassa voidaan erottaa yksilöllinen ja kollektiivinen toisistaan. Tällöin yksilöllinen elämämaailma käsittää subjektin omat sekä kollektiivista käsitystä vahvistavat yksilöiden väliset kokemukset ja käsitykset. (Niikko 2003, 13–14.)

Fenomenologian ja fenomenografian välillä on yhteneväisyyksiä ja niihin vaikuttaa fenomenologinen filosofia. Sekä fenomenologia että fenomenografia arvostavat kvalitatiivista lähestymistapaa tutkia erilaisia ilmiöitä. Molemmat puolustavat näkökulmaa siitä, että on joukko erilaisia tapoja, joilla henkilöt havaitsevat ja ymmärtävät tilanteita. Ja niissä molemissa tavoitteena on paljastaa inhimillisiä kokemuksia ja tietoisuutta. (Niikko 2003, 21–22.)

Fenomenografisen näkemysten mukaan on olemassa vain yksi maailma ja todellisuus, joka voidaan kokea ja ymmärtää eri tavoin. Ainoana maailmana ja todellisuutena pidetään sitä, joka koetaan. Olemassa olevaa maailmaa ja todellisuutta ei voida täysin kuvata sellaisenaan, jolloin sitä on parasta tutkia ihmisten kokemuksen ja ymmärryksen kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että on periaatteessa mahdotonta saavuttaa absoluuttista totuutta jostakin todellisuudesta, koska jokainen sukupolvi tekee omat tulkintansa oman tajuntaprosessinsa kautta. (Niikko 2003, 14–15.)

Fenomenografiassa ihmisen elämämaailmaa tarkastellaan ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta. Fenomenografian tarkoituksena on kuvata todellisuutta ja maailmaa sellaisena kuin joku tietty joukko sen ymmärtää ja käsittää. Fenomenograafikon tehtävänä onkin etsiä ja kuvata eroja ihmisten käsityksissä kokea ilmiöitä. (Niikko 2003, 15–16.)

Fenomenografiassa kokemuksia pidetään subjektin ja todellisuuden sekä subjektin ja maailman välisinä sisäisinä suhteina. Ne ovat tapoja, joilla henkilö kokee tietyn ilmiön. Fenomenografiassa pyritään kuvaamaan, kuinka ilmiö koetaan ja minkä laatuista kokemukset ovat. Fenomenografiassa tutkittavien kohteiden kokemusten variaatio on keskeisessä roolissa. (Niikko 2003, 18–20.)

Fenomenografiassa pyritään tarkastelemaan ilmiön variaatioita prosessin ratkaisevana askeleena. Periaate on, että ilmiön olemus on se, mikä käsitys eri henkilöillä siitä on. Fenomenografia ei ole fenomenologista filosofiaa, eikä filosofisen metodin soveltamista tutkimukseen, vaan tutkimusmetodi. Fenomenografiassa kuvataan laadullisesti se, miten ilmiön eri ulottuvuudet koetaan ja käsitteellistetään. Fenomenografiassa on tavoitteena kuvata kokemisen variaatioita ja kuvailta tapoja, joilla jotakin voidaan kokea ja siten yleistää ja hierarkisoida se. Fenomenografiassa olennaista on käsitysten kokonaisvariaatio, jota tutkimusanalyysistä saa-

dut kategoriat ja kuvauskategoriat heijastavat. Fenomenografiassa tutkija tutkii toisten ihmisten kokemuksesta syntyneitä käsityksiä ja reflektoi niitä. (Niikko 2003, 22–23.)

Tieteellisessä tutkimuksessa fenomenografiasta on vallalla monenlaisia käsityksiä. Eräiden tutkijoiden mielestä fenomenografiaa voidaan pitää pelkkänä analyysimenetelmänä, jolloin sitä on sovellettu kvalitatiivisen tutkimusaineiston analyysiin. Toisaalta fenomenografiaa on pyritty tarkastelemaan myös metodologisesta näkökulmasta ja löytämään sille vankkoja teoreettisia perusteita. Fenomenografia voidaankin määritellä sekä analyysiprosessiksi että metodologiseksi lähestymistavaksi, johon liittyy ontologisia ja epistemologisia sitoumuksia. (Niikko 2003, 7.)

Fenomenografiassa yleisin ja tyypillisin tiedonhankintamenetelmä on avoin haastattelu. (Niikko 2003, 31.) Syrjälän ym. (1995, 137) mukaan fenomenografia edellyttää syvähaastattelua, millä tarkoitetaan kysymysten ja vastausten spiraalinomaista työntymistä teeman ääri- ja syvyysalueelle. Toisaalta itse tieto, johon kvalitatiivinen tieto perustuu, voi olla monentyyppistä. Vaikka haastattelut ovatkin yleisin tiedonkeruumenetelmä fenomenografiassa, voidaan tiedonhankintamenetelmänä käyttää myös kirjallista materiaalia, kuten aineita tai avoimia kysymyksiä. (Gröhn & Jussila 1993, 18.)

Tutkimuksen keskeisenä tarkasteltavana kohteena ovat johtoryhmä ilmiönä ja miten upseereiden käsitykset vaihtelevat johtoryhmästä käsitteenä. Upseereiden välillä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä johtoryhmästä, koska käsitykset ovat muodostuneet ihmisen aikaisemman kokemustaustan perusteella. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 114–117.) Fenomenografia laadullisesti suuntautuneena empiirisenä tutkimusotteena tutkii ihmisten erilaisia käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Se kuvaa erilaisia tapoja, joilla asia tai ilmiö käsitteellistetään, ja etsii niiden välisiä loogisia suhteita. (Järvinen & Järvinen 2004, 83.) Tutkimusongelman asettelusta johtuen fenomenografinen tutkimusote soveltuu hyvin tämän tutkimuksen metodologiseksi lähestymistavaksi.

Fenomenografisessa tutkimusotteessa ensimmäinen keskeinen piirre on perspektiivin valinta. Ensimmäisen asteen perspektiivissä keskitytään ympäröivään maailmaan ja tehdään siitä päätelmiä. (Järvinen & Järvinen 2004, 83.) Ensimmäisen asteen näkökulmassa ilmiöt käsitetään faktisiksi, jolloin tutkijan katsotaan voivan kuvata todellisuutta siten, kuin se ilmenee yleensä. Tällöin ihmisen käsityksiä voidaan tarkastella siten, että käsitys voisi olla ”oikea” tai ”väärä” johonkin tieteelliseen teoriaan verrattuna. (Niikko 2003 24.)

Fenomenografia kuitenkin keskittyy toisen asteen perspektiiviin. Toisen asteen perspektiivissä tarkastellaan ihmisten käsityksiä ympäröivästä maailmasta ja tehdään niistä päätelmiä. (Järvinen & Järvinen 2004, 83.) Toisen asteen näkökulmassa tutkija kuvaa ilmiötä siitä näkökulmasta, miten tietty ryhmä ihmisiä kokee tai käsittää sen. Ilmiö todellisena käsitteenä ilmenee tutkituille omien kokemusten ja käsitysten kautta. Tällöin keskeiseksi käsitteeksi nousee ”käsitys” terminä, joka ymmärretään fenomenografiassa eri tavalla kuin arkikielessä. (Niikko 2003, 24–25.)

”Käsitys on kokemuksen ja ajattelun avulla muodostettu kuva jostain ilmiöstä.” Käsitteet ovat ajattelukonstruktioita, joiden pohjana on usein asiaa tai tapahtumaa koskeva ajattelu. Käsitteen olemassaolo on fyysisestä olemassaolosta riippumaton tai sillä ei ole fyysistä olomuotoa ollenkaan. Käsitys sinällään on dynaaminen ilmiö, koska ihminen kykenee muuttamaan käsitystään joskus useastikin lyhyessä ajassa. Käsitystä ei kuitenkaan pidä rinnastaa mielipiteeseen, koska se on ihmisen tietyistä perusteista itselleen rakentama kuva jostakin ilmiöstä. Käsitys on näin ollen mielipidettä vahvempi konstruktio, jonka avulla ihminen jäsentää uutta asiaa koskevaa informaatiota. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 117.)

Fenomenografiaa käytetään usein oppimisen tutkimisessa. Tällöin käsityksen eritasoisuutta kuvattaessa voidaan käyttää termejä spontaani käsitys ja koulittu käsitys. Spontaani käsitys kuvaa ihmisen sen hetkistä itse muodostettua käsitystä asiasta. Koulitulla käsityksellä taas tarkoitetaan ihmisen käsitystä, jota on muokattu jollakin vuorovaikutuksella, esimerkiksi opetuksella. Käsitykseen on mahdollista vaikuttaa vuorovaikutuksen, koulutuksen ja opetuksen avulla. Tällöin asiantuntijan käsitys asiasta vaikuttaa oppilaaseen kehittävästi ja opettajan sekä oppilaan käsitykset lähentyvät vähitellen toisiaan. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 118–120.)

Toinen Fenomenografian keskeinen piirre on ilmiön olemuksen tarkastelu. Sen mukaan ilmiön yleisen tason ja yksilölle ominaisimman tason välissä on taso, joka fenomenografista tutkijaa kiinnostaa. (Järvinen & Järvinen 2004, 84.)

Kolmas keskeinen piirre on aineiston pohjalta se, että aineiston pohjalta tehtävät luokitukset kattavat koko vastausten variaation, joilla ihmiset kuvaavat käsitteitään. Luokitukset sinänsä ovat jo tutkimustuloksia. (Järvinen & Järvinen 2004, 84.)

2.3 Fenomenografian käyttö tässä tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen alkuosa on toteutettu fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisten vaiheiden mukaisesti. Fenomenografinen tutkimus etenee Syrjälän ym. (1995, 115) mukaan seuraavia vaiheita noudattaen:

1. Tutkija kiinnittää huomion asiaan tai käsitteeseen, josta näyttää esiintyvän erilaisia käsityksiä.
2. Tutkija perehtyy asiaan tai käsitteeseen ja jäsentelee siihen liittyvät näkökohdat.
3. Tutkija haastattelee henkilöitä, jotka ilmaisevat omat käsityksensä asiasta.
4. Tutkija luokittelee käsitykset niiden merkitysten perusteella ja kokoaa niistä ylemmän tason merkityksiä.²

Ensimmäisessä vaiheessa tutkija kiinnitti huomionsa johtoryhmä-käsitteeseen, josta vaikutti esiintyvän hämmentävän monia erilaisia käsityksiä. Tutkijan päätös selvittää johtoryhmä-käsitteen sisältöä vanhempien upseereiden kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella ei johtanut selkeään tulokseen, mikä herätti tutkijan mielenkiinnon asiaa kohtaan. Alustava perehtyminen ohjesääntöihin, oppaisiin sekä ohjeisiin johtoryhmästä tai sen merkityksestä esikunnan osana ei antanut riittävän tarkkaa vastausta asiaan.

Toisessa vaiheessa on toteutettu laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti kirjallisuuskartoitusta ja rajattu tutkimuskohde. Tässä vaiheessa on hahmoteltu myös sitä, millaisilla erityyppisillä kysymyksillä ilmiötä pyritään kartoittamaan. (Järvinen & Järvinen 2004, 84.) Toisessa vaiheessa tutkija on perehtynyt puolustusvoimien julkaisemiin ohjesääntöihin, oppaisiin sekä ohjeisiin ja kerännyt johtoryhmää käsittelevät asiat tutkimuksen kolmanteen lukuun. Tämän luvun lähdeaineiston avulla tutkija on perehtynyt asiaan ja käsitteeseen teoreettisesti upseereiden näkökulmasta. Käsitteen ja ilmiön edelleen jäätyä epäselväksi tutkija on tässä vaiheessa valinnut fenomenografisen tutkimusotteen sen soveltuvuuden perusteella sekä perehtynyt käytettävän tutkimusotteen työtapoihin.

Puolustusvoimien julkaiseman materiaalin lisäksi tutkija on toisessa vaiheessa perehtynyt myös muihin julkaistuihin materiaaleihin, jotka käsittelevät johtoryhmää. Johtoryhmätoiminnan osoittauduttua varsin laajaksi ja monipuoliseksi toiminnaksi tutkija on tehnyt tutkimuk-

² Järvinen & Järvinen 2004 ovat jakaneet vaiheet kuuteen eri vaiheeseen, mutta itse prosessi on kuvattu täsmälleen samalla tavalla. Tekstissä esiintyvään kolmanteen kohtaan Järvinen & Järvinen ovat lisänneet nauhoitettujen haastatteluiden kirjoittamisen sekä esittäneet neljännen kohdan kahtena osana, joita ovat kirjoitettujen tekstien analyysi sekä analyysin tulosten kirjoittaminen kuvauskategorioiksi.

seen tarvittavat rajaukset, jotta johtoryhmää ilmiönä ja käsitteenä voitaisiin tarkastella riittäväällä tarkkuudella. Tutkimuksen rajaukset perusteluineen on esitetty tutkimuksen ensimmäisessä luvussa. Tutkimuksen kannalta tärkeät kysymykset, joihin kirjallisuudesta ei löytynyt riittäviä tietoja, on kirjattu materiaaliin perehtymisen aikana erilliselle lomakkeelle. Lomakkeen perusteella on laadittu tutkimuksen kolmannessa vaiheessa asiantuntijoille esitetyt kysymykset, joiden vastaukset ovat olleet tutkimuksen päätiedonhankintamenetelmä.

Kolmannessa vaiheessa on valittu haastateltava ryhmä ja ryhmän koko, jolla päästään riittävään otokseen. Riittävän haastateltavien määrä on todettu olevan 15- 20 henkilöä, jotta saturaatiopiste saavutetaan. (Järvinen & Järvinen 2004, 84.) Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi uusia luokkia tai kategorioita ei enää löydy ja otanta alkaa suunnata tutkimusta. (Metsämuuronen 2006, 101.) Järvinen & Järvinen ovat siis havainneet, että tämän kokoinen ihmisjoukko, jolla on riittävä kokemus, riittää tarvittavan tiedon irti saamiseksi. Tutkimuksen asiantuntijaryhmän muodostamiseksi tutkija pyysi 28 ennalta valittua upseeria, joilla on kokemusta yhtymän komentajana toimimisesta tai johtoryhmätyöskentelystä yhtymätasolla, osallistumaan tutkimukseen asiantuntijana. Lopulliseksi asiantuntijamääräksi muodostui 18 vapaaehtoisesti ilmoittautunutta upseeria, joiden sotilasarvot vaihtelivat kenraaliluutnantista everstiluutnanttiin.

Neljännessä vaiheessa käsityksissä ilmenevien sanontojen yhtäläisyyksien ja erilaisuuksien kartoittamisella on luokiteltu laadullisesti erilaisia ryhmiä. Tutkija on kehittänyt itse luokitukset, jotka kuvastavat käsityksen merkityssisältöjä. Luokituksia voidaan myös kutsua kuvauskategorioiksi. (Järvinen & Järvinen 2004, 84.)

Horisontaalisessa kategorioinnissa laadullisesti erilaiset kategoriat ovat keskenään samanarvoisia, eivätkä kategoriat kuvaa keskinäistä paremmuutta. (Järvinen & Järvinen 2004, 85.) Tämän tutkimuksen horisontaalisen kategorioinnin aineisto on kerätty asiantuntijoiden tuottaman materiaalin perusteella ensimmäisellä delfoi-asiantuntijakerroksella.

Vertikaalisessa kategorioinnissa kategoriat asettuvat jonkun kriteerin avulla keskinäiseen järjestykseen, joka ei kuitenkaan ole paremmuusjärjestys, vaan esimerkiksi yleisyysaste tai ajallinen järjestys vaikkapa käsityksen muutosta kuvattaessa. (Järvinen & Järvinen 2004, 85.) Tämän tutkimuksen vertikaaliseen kategoriointiin käytetty aineisto on kerätty asiantuntijoiden mielipiteiden ja käsitysten perusteella toisella delfoi-asiantuntijakerroksella. Kriteerinä on käytetty tärkeysjärjestystä, ja analysointi on toteutettu analyttiseen hierarkiaproessiin perus-

tuvalla (AHP - *analytic hierarchy process*) parivertailumenetelmällä. Parivertailumenetelmän toteutus on kuvattu tarkemmin luvussa viisi.

Fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisen tiedonhankintamenetelmän tilalle tutkija päätyi valitsemaan tiedonkeruumenetelmäksi delfoi-menetelmän. Tiedon kerääminen kirjallisena sähköisiä johtamisjärjestelmiä hyödyntäen mahdollisti parhaiden asiantuntijoiden osallistumisen tutkimukseen asiantuntijan maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Kuukauden mittaisella vastausajalla tutkija pyrki siihen, että kukin osallistuva upseeri todennäköisesti ehtii vastaamaan kysymyksiin. Delfoi-menetelmän asiantuntijakerrokset mahdollistavat Syrjälän ym. (1995, 137) kuvaaman spiraalinomaisen työntymisen teeman syvyysalueelle paljastamatta asiantuntijoiden henkilöllisyyttä sekä samalla vähentäen hierarkkisen arvojärjestelmän vaikutusta asiantuntijoiden välillä.

2.4 Delfoi-menetelmä

Delfoi nimi viittaa antiikin kreikan oraakkeli vuoreen, jossa papitar Pythia vastasi neuvonhakkijan kysymyksiin puoliarvoituksin. Niistä papit sitten muoivasivat järkevän tuntuksia vastauksia kysyjän tarpeisiin. Delfoi-metodi kehitettiin 1950-luvulla salaisia sotilasteknologioita koskeviin tutkimuksiin. Nykydelfoilla pyritään samantapaisesti saamaan selkoa epäselviin asioihin. (eDelfoi, 2006.)

Yhtä oikeaoppista delfoi-menetelmää ei ole olemassa. Argumentatiivinen delfoi-menetelmä pyrkii saamaan esiin toisistaan poikkeavia perusteluita tarkasteltavasta asiasta konsensuksen sijaan. Delfoi-menetelmässä tyypillistä onkin se, että tutkimuksen tarkoitus voi suhteellisen vapaasti vaikuttaa tekniikan toteutukseen. Delfoi-menetelmällä on neljä tunnuspiirrettä, jotka ovat useamman kierroksen prosessi, argumentointi ja palaute, asiantuntijaryhmä sekä se, että asiantuntijalausuntoa ei voida yhdistää sen antajaan. (eDelfoi, 2006.) Tässä tutkimustyössä delfoi-menetelmää on käytetty tiedonkeruumenetelmänä haastatteluiden sijaan, jolloin tunnuspiirteet täyttyvät, mutta prosessin vaiheiden sisältöä on sovellettu tutkimukseen sopivaksi.

Delfoi-menetelmä voidaan jakaa kahdeksaan prosessivaiheeseen, joista tutkija on käyttänyt seitsemää vaihetta. (eDelfoi, 2006.)

1. Tutkimusongelman rajaaminen ja tutkimuksen tavoitteiden määrittely
2. Suunnitteleman tutkijaryhmän kokoaminen tutkimuksen toteuttamista varten
3. Varsinaisen asiantuntijapaneelin kokoaminen ja valinta

4. Kyselylomakkeen rakentaminen, testaaminen ja korjaus ensimmäistä kyselykierrosta varten ja ensimmäisen kyselykierroksen toteuttaminen kirjallisena tai suullisena
5. Ensimmäisen kyselykierroksen vastausten analyysi
6. Toisen kierroksen kyselylomakkeen rakentaminen, testaus, toteutus ja vastausten arviointi
7. Mahdolliset lisäkierrokset
8. Raportointi

Prosessin ensimmäisen vaiheen sisältö on esitetty tutkimuksen ensimmäisessä luvussa.

Prosessin toinen vaihe ”suunnittelevan tutkijaryhmän kokoaminen” on jätetty käyttämättä, koska kyseessä on opinnäytetyö.

Prosessin kolmannen vaiheen asiantuntijaryhmän muodostamisessa on varmistettu siitä, että henkilöillä on kokemusta sekä riittävät ammatilliset tiedot ja taidot käsiteltävästä asiasta. Kriteerien täyttävien henkilöiden listan on tutkijalle toimittanut tutkimustyön toinen ohjaaja, joka tuntee henkilöiden taustan. Tutkija on lähestynyt tämän listan mukaisia henkilöitä henkilökohtaisella yhteydenotolla ja pyytänyt asiantuntijan sitoumusta tutkimustyöhön. Suoralla yhteydenotolla on pyritty lisäämään vastaushalukkuutta.

Prosessin neljännen vaiheen kyselylomake on laadittu aiheeseen perehtymisen aikana tutkijalle esille tulleiden kysymysten perusteella. Esille tulleista kysymyksistä tutkija on valinnut ja muotoillut yhdeksän tutkimukselle keskeistä kysymystä asiantuntijoille lähetettäväksi. Kyselylomake on validoitu tutkimuksen ulkopuolisilla henkilöillä, joilta saadun palautteen perusteella kysymyksiä on korjattu. Kysely on lähetetty asiantuntijoille sähköisesti ja vastaamiseen annetut ohjeet on kerrottu kyselyyn liitettyssä saatekirjeessä. Saatekirje ja ensimmäisen asiantuntijakierroksen kysymykset löytyvät tutkimuksen liitteestä 1.

Prosessin viidennessä vaiheessa ensimmäisen delfoi-kierroksen vastauksista tutkija on etsinyt kaikki johtoryhmää kuvaavat ilmaisut ja muodostanut fenomenografista tutkimusmenetelmää käyttäen johtoryhmä-käsitteen horisontaalisen kategorioinnin.

Prosessin kuudennessa vaiheessa tutkija laati toisen asiantuntijakierroksen kysymykset ensimmäisen kyselykierroksen vastausten perusteella. Kuten ensimmäiselläkin kierroksella, myös nämä kysymykset validoitiin tutkimuksen ulkopuolisilla henkilöillä väärinymmärrysten minimoimiseksi. Toisen kyselykierroksen päämääränä oli selvittää asiantuntijoiden ensim-

mäisen delfoi-kyselyn vastauksista kootuista kategorioista ne, jotka heidän mielestään olivat merkittäviä johtoryhmä-käsitteessä. Toisen asiantuntijakerroksen saatekirje ja kysymykset löytyvät tutkimuksen liitteestä 2.

Koska asiantuntijoiden vastaukset olivat toisella delfoi-kerroksella varsin samansuuntaisia, tutkijan mielestä ei enää ilmennyt tarvetta käynnistää kolmatta asiantuntijakerrosta ennen raportin lopullista kirjoittamista.

3. YHTYMÄN JOHTAMISTOIMINTA SUUNNITTELUPROSESSIN AIKANA

Tässä luvun ensimmäisessä alaluvussa käsitellään yhtymän esikunnan roolia, yhtymän johtamista sekä selvitetään johtoryhmän merkitystä yhtymän johtamisessa. Toisessa alaluvussa tarkastellaan johtoryhmän toimintaa yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa prosessin vaiheittain. Yhteenvedoon tutkija on koonnut tutkimusmateriaalista keskeisimmät havainnot ja tehnyt niistä johtopäätöksiä.

3.1 Yhtymän johtaminen ja päätöksenteko

3.1.1 Esikunta

Nykyaikaisen esikuntajärjestelmän perusta on peräisin Napoleonin aikakaudelta. Sotatoimien monimutkaistuttua vain ehkä Napoleonin kaltainen henkilö pystyi saamaan sotatoimista kokonaiskuvan ja hallitsemaan niitä. (Elfvengren 1997, 22.) Kun organisaatio saavuttaa tietyn koon tai johtajan tehtäväpiiri muodostuu monimutkaiseksi, on selvää että yksi henkilö ei enää kykene hallitsemaan kokonaisuutta. Tällöin johtaja tarvitsee apulaisia, jotka armeija on yhdistänyt esikunnaksi.

Nykyaikaisen yhtymän esikunnan tehtävänä on avustaa komentajaa hänen johtamistoiminnassaan sekä tukea alajohtoportaita niiden tehtävien valmistelussa ja toteutuksessa. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 6., Prikaatin esikuntapalveluohje 1981, 13. ja Esikuntaohjesääntö I 1998, 11.) Esikunnan tehtävänä on seurata tilannetta ja tehdä siitä johtopäätöksiä, hankkia ja valmistella komentajan päätöksentekoon tarvittavat tiedot sekä valmistella komentajan päätökset toteutettaviksi käskyiksi ja ohjeiksi. Sen tehtävänä on yksityiskohtien selvittely sekä suunnittelun ja päätösten toimeenpanon kuuluvien rutiiniluonteisten tehtävien hoitaminen. Lisäksi se valvoo antamiensa käskyjen ja ohjeiden noudattamista. Esikunnan työskentely sopeutetaan vallitsevan tilanteen, käytössä olevan henkilöstön ja aikataulun mukaisesti. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 6–11.)

Yhtymän esikunnalta edellytetään, että sen sodanajan esikuntatyöskentely on suunniteltu ja valmisteltu jo rauhan aikana. Komentajan on saatava perusteet päätöksilleen helposti arvioitavassa muodossa esiteltynä. Tehokkaan työskentelyn edellytyksenä on muun muassa se, että

työmuodot ja menetelmät ovat yksinkertaisia ja pitkälle vakioituja. Esikunnan sisäisen tiedonvälityksen ja yhteistoiminnan on oltava kitkatonta. (Armeijakunnan esikunnan esikuntapalveluohje 1994, 41–42.) Yhtymän esikunnan tulee olla organisoitu suunnittelu- ja johtamisprosessin asettamien toiminnallisten vaatimusten mukaisesti. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 10.)

3.1.2 Yhtymän johtaminen

Yhtymän johtamista käsitellään ”Yhtymän esikuntaoppaassa”. Opas on tarkoitettu käytettäväksi yhtymätasoisessa esikuntatyöskentelyssä, yhtymän johtamisessa sekä opetuksessa. Opas on ohjeellinen ja antaa esimerkin siitä, miten yhtymän esikuntatoiminta ja työskentely voidaan organisoida. Kunkin yhtymän yksityiskohtainen ohjeistus annetaan kuitenkin esikunta-kohtaisessa työjärjestyksessä, esikuntaohjeessa ja pysyväisohjeessa. Yhtymän esikuntaopas on laadittu siten, että se noudattaa tärkeimmiltä osin ”*Guidelines of Operational Planning*” (GOP, Rev 1, June 2004) ja Standardization Agreement 2014 (StanAg 2014, Rev9 9) mukaista ohjeistusta. (Yhtymän esikuntaohje 2005, 4.)

Yhtymän johtaminen on tilanteen seuraamista, suunnittelua, käskemistä, valvontaa, ohjausta sekä näihin liittyvää yhteistoimintaa ja yhteydenpitoa ylempään johtoportaan ja muihin organisaatioihin. Ajallisesti yhtymän johtaminen jakaantuu normaaliaikana tapahtuvaan operatiiviseen suunnitteluun sekä yhtymän toiminnan johtamiseen poikkeusoloissa. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 5.) Tutkimuksen rajausten mukaisesti tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yhtymän toiminnan johtamista.

Yhtymän tapahtumille on poikkeusoloissa tyypillistä samaan aikaan tapahtuvat, rinnakkaiset ja peräkkäiset toiminnot. (Armeijakunnan esikunnan esikuntapalveluohje 1994, 42.) Komentajan johtamistoiminnassa on erotettava toisistaan kokonaisuuden johtaminen ja komentajan osallistuminen uuden tehtävän suunnitteluun sekä käskyttäminen. (Kenttäohjesääntö II 1991, 26.) Poikkeusolojen johtamisessa on otettava huomioon se, että komentaja ei välttämättä kykene olemaan suunnittelun kaikissa vaiheissa mukana.

Johtamistoiminnassa tilanteen arviointia toteutetaan jatkuvasti. Se on yksilöllistä tai tarvittaessa yhtymän johdon yhdessä toteuttamaa kaavoittumatonta tehtävän täyttämiseen vaikuttavien tekijöiden ja eri suoritushälyisyyksien erittelyä ja harkintaa. Keskeisimpinä käsiteltävinä asioina ovat tehtävän erittely, toimintamahdollisuuksien arvioiminen, tilanteen kehitty-

sen johtopäätökset, toimintavaihtoehdot ja kiireellisimpien asioiden määrittäminen ja käskeminen. (Kenttäohjesääntö II 1991, 27.)

Operaatioiden menestyksellä johtaminen edellyttää komentajalta, esikuntapäälliköltä, operatiopäälliköltä, tiedustelupäälliköltä sekä aselaji- ja toimialapäälliköiltä oikea-aikaisten päätösten tekemistä. Päätösten tekemisen lisäksi heillä on oltava kyky hallita suunnittelu- ja johtamisprosessi sekä suunnitelmien toimeenpano. Komentajan ja yhtymän johdon on käsiteltävä päätöksenteossaan ainakin alla olevan luettelon mukaiset asiat: (Yhtymän esikuntaopas 2005, 7.)

1. Minkälaiseen loppuasetelmaan yhtymä on taistelutilassa saatava, jotta käsketty päämäärä saavutetaan?
2. Mitä keinoja yhtymällä on käytössään tehtävän ja päämäärän saavuttamiseksi?
3. Millaiset voimavarat yhtymällä on käytössä tehtävän täyttämiseksi?
4. Millä tavoin käytössä olevia voimavaroja on käytettävä päämäärän saavuttamiseksi?
5. Mitkä ovat voimavarojen käyttövaihtoehtojen riskit ja miten niitä voidaan hallita?

Esikunnan toiminnan tulee perustua ennakoivaan johtamiseen, vakioituihin työmenetelmiin ja suunnitteluun sekä toimeenpanoon käytössä olevan ajan huomioimiseen. Johtamistoimintaa nopeuttavat toimintaohjeet ja vakioidut menettelytavat, kuten työjärjestys ja yhtymän pysyväisohjeet. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 23.)

Johtamistoiminnan jännevöittämiseksi esikuntapäällikkö laatii työskentelysuunnitelman, joka on yleensä toimenpideluettelo. Siinä käsitellään muun muassa esikunnan määräaikaista esittelyä, käskynantotilaisuuksia ja puhutteluita. Työskentelysuunnitelma jaetaan esikunnan sisällä tai julkaistaan asianhallintajärjestelmässä. Esikunnan vakioidut ja pysyväisluonteiset toiminnot käsketään esikuntaohjeessa. Esikuntaohjeen asiat voidaan myös sisällyttää yhtymän pysyväisohjeisiin (SOI, *Standard Operating Instructions*). Esikuntaohje laaditaan omaksi erilliseksi asiakirjaksi ja aina liitemuotoon, jotta sitä voidaan päivittää tarkoituksenmukaiseksi. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 25–96.) Työskentelysuunnitelman ja esikuntaohjeen välinen ero jää tulkinnanvaraiseksi. Tutkijan käsityksen mukaan työskentelysuunnitelmalla voidaan täydentää esikuntaohjeen käskemää toimintaa vallitsevan tilanteen mukaiseksi.

Nimestään huolimatta ”Maavoimien yhtymän suunnittelun- ja päätöksenteon perusteet” vuodelta 2010 ei itsessään kuvaa päätöksen tekemisen perusteita juuri millään tavalla. Ohjeet ohjeistavat kyllä milloin komentajan on tehtävä päätös ja millaisesta asiasta, mutta ohjeissa ei kerrota sitä, miten ja millä perusteilla komentaja tekee päätöksensä. Tutkijan perehdyttyä esikuntaohjeisiin, yhtymän pysyväisohjeisiin ja muihin tutkimuksen lähteinä käytettyihin materiaaleihin voidaan todeta, että asiakirjojen sisältö jää komentajan päätöksenteon ja johtoryhmän tai yhtymän johdon osalta varsin puutteelliseksi. Esimerkiksi esikunnan sisäisistä työmuodoista ja menetelmistä armeijakunnan esikunnan esikuntapalveluohje vuodelta 1994 käsittelee asiaa viiden sivun verran, mutta yhtymän johdon osuudesta tai sen toiminnasta ei puhuta mitään (Armeijakunnan esikunnan esikuntapalveluohje 1994, 41–45.). Jälkeenpäin julkaistut ja yhä käytössä olevat ohjeet eivät sisällöltään poikkea esimerkin mukaisesta havainnosta.

Samansuuntaisia havaintoja on tehnyt myös Arajuuri tutkimustyössään ”yhtymän suunnittelun ja toimeenpanon vuorovaikutus operaation aikana”. Hänen havaintojensa mukaan kansallisissa ohjeissa kuvataan komentajan päätöksenteosta se, mitä komentaja tekee, mutta ei sitä, miten hän sen tekee. Hänen mielestään kansallisiin ohjesääntöihin olisi hyvä saada Yhdysvaltalaisen oppaiden valmentava ote, jolloin omaksuminen olisi helpompaa ja henkilöstön ammattitaito kehittyisi monipuolisemmin. (Arajuuri 2012, 30.)

Tutkimustyön laatimisen aikana maanpuolustuskorkeakoululla julkaistiin maavoimien yhtymien suunnitteluperusteista 2015 luonnos, jossa on lyhyesti otettu kantaa komentajan päätöksentekoon päätöksentekoesittely tilaisuudessa. Luonnoksen mukaan komentaja arvioi hänelle esitettyjä toimintavaihtoehtoja ja vertaa niitä siihen, kuinka esitetyt toimintavaihtoehdot toteuttavat hänen tahtonsa. Komentaja voi hyväksyä esitetyt toimintavaihtoehdot sellaisenaan, vaatia niihin muutoksia tai yhdistellä niitä siten, että ne vastaavat hänen tahtonsa. (Maavoimien yhtymän suunnittelun perusteet opas 2015 luonnos, 3-19-(24).)

Johtaminen ja johtamisprosessi sovitetaan yhteen eri johtamistasojen kesken tarkoituksenmukaisella taistelurytmillä. Taistelurytmi määrittää johtamisen kannalta tarkoituksenmukaiset tilaisuudet, joita ovat esimerkiksi tilannekatsaukset, tilanteenarviointikatsaukset, valmistelukokoukset sekä koordinointi- ja päätöksentekotilaisuudet. (Kenttäohjesääntö 3 2014, 20–21.) Yhtymän suunnitteluprosessin jokaiseen vaiheeseen on sisällytetty taistelurytmin mukaisia tilaisuuksia, jolloin yhtymän oma taistelurytmi tulisi muodostua käytettävissä olevasta ajasta ennen toimeenpanoa. Mitä vähemmän käytettävissä on aikaa, sen nopeampi on taistelurytmi.

3.1.3 Ajankäyttö yhtymän tilanteenmukaisessa suunnitteluprosessissa

Yhtymä voi poikkeusoloissa käynnistää valmistavan suunnittelun ennen ylemmältä johtoportaalta saatavaa suunnittelukäskyä. Tilanteenmukaisessa suunnittelussa suunnittelu-aika on pyrittävä pitämään mahdollisimman lyhyenä, jolloin taistelutoiminnassa kyetään säilyttämään riittävä tempo. Esikuntapäällikkö määrittää esikunnan valmistavaan suunnitteluun ja varsinaiseen suunnitteluun käytettävissä olevan ajan. Käytettävissä olevan kokonaisajan määrittämisen jälkeen suunnittelulle laaditaan aikataulu, josta ilmenee prosessin vaiheisiin käytettävissä olevat ajat. Aikataulun laadinnassa on tärkeää, että siinä huomioidaan alajohtoportaille käyttöön jäävä aika. (Maavoimien johtamisen ohje 2010, 18.) Kuvassa 1 on esitetty esimerkki yhtymän johtamisen ja suunnittelun aikajänteestä.

Suunnittelun aikataulu laaditaan siten, että kokonaisajasta alaisille jää käytettäväksi kaksi kolmasosaa ajasta. Oman esikunnan kokonaisajasta jäävä yksi kolmasosa voidaan jakaa ohjeellisesti siten, että suunnitteluperusteiden määrittämiseen käytetään 40 %, toiminta-ajatuksen laatimiseen 40 % ja suunnitelman tai käskyn laatimiseen 20 % käytettävissä olevasta ajasta. (Maavoimien johtamisen ohje 2010, 18.)

VAIHE	KÄYTETTÄVISSÄ OLEVA AIKA ENNEN TOIMEENPANOAA											
	8H		12H		24H		36H		72H		96H	
	Aikaa	Aika yht	Aikaa	Aika yht	Aikaa	Aika yht	Aikaa	Aika yht	Aikaa	Aika yht	Aikaa	Aika yht
Suunnitteluperusteiden määrittäminen	1:00	1:00	1:40	1:40	3:20	3:20	4:00	4:00	9:30	9:30	12:50	12:50
Toiminta-ajatuksen laatiminen	1:30	2:30	1:40	3:20	3:20	6:40	6:00	10:00	9:30	19:00	12:50	25:40
Suunnitelman laatiminen	0:30	3:00	0:40	4:00	1:20	8:00	2:00	12:00	5:00	24:00	6:20	32:00
Käytetty aika yhteensä		3:00		4:00		8:00		12:00		24:00		32:00

Kuva 1: Esimerkki suunnitteluun käytettävissä olevan ajan jakautumisesta vaiheittain, kun alaisille annetaan käytettävissä olevasta ajasta kaksi kolmasosaa. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet A-osa 2010, 3-7-(19).)

Arajuuri on esipuseerikurssin tutkimustyössään tutkinut asiantuntijoiden arviota siitä, kuinka paljon aikaa kuhunkin prosessin vaiheeseen aikakriittisessä tilanteessa voisi heidän mielestään kuluu. Keskimäärin suunnittelun käynnistäminen tutkimuksen mukaan kyettäisiin toteuttamaan 38–47 minuutissa, suunnitteluperusteiden määrittäminen veisi peräkkäisinä toimintoina tehtynä 243–300 minuuttia, toiminta-ajatuksen laatiminen 199–209 minuuttia ja suunnitelman

laatiminen 120–125 minuuttia. Tällöin suunnitteluprosessi veisi keskimäärin 11 tuntia ja 17 minuuttia, joka ylittäisi yllä olevan taulukon pienimmän käytettävissä olevan ajan yli kolmella tunnilla. Tutkimustulosten esittämisen prosessin soveltamista hyväksi käyttäen käytetty aika kyettäisiin lyhentämään noin seitsemään tuntiin. (Arajuuri 2013, 73–86.) Aikoja tarkastellessa on huomioitava, että Arajuuren työ käsittelee prikaatitason toimintaa. Suuremmilla yhtymillä, kuten armeijakunnalla tai sotilasalueella, suunnitteluprosessi voi viedä enemmän aikaa.

Suunnitteluprosessin toinen vaihe sisältää useita alatehtäviä ja niiden tuotteita. Poikkeusoloissa niiden toteuttaminen prosessin mukaisesti peräkkäisinä toimenpiteinä voi viedä huomattavan määrän aikaa. Arajuuren tutkimuksen mukaan prosessin soveltaminen aikakriittisessä tilanteessa voitaisiin toteuttaa siten, että tilanteenarviointia, operatiivista tehtävenerittelyä sekä operaation rakenneosien määrittämistä ja operaation perusrakenteen laatimista toteutettaisiin samaan aikaan rinnakkain. Esityksen mukaan tarkoituksenmukaisinta olisi se, että johtoryhmä laatisi kolme viimeiseksi mainittua tuotetta. Hän tarkoittaa johtoryhmällä tutkimuksessaan valmiusyhtymän esikunnan johtoryhmää, johon kuuluu noin kymmenen henkilöä. Hän tiedostaa, että tässä toimintatavassa suunnitteluryhmän jäsenet voivat kuulua useampaan työryhmään, mutta ei esitä ratkaisua siihen, kuinka kolmen tuotteen laatiminen komentajan ja johtoryhmän kesken käytännössä toteutetaan. (Arajuuri 2013, 13–16.)

Arajuuren (2013) kyselytutkimuksen mukaan tilanteenmukaisessa suunnittelussa toimintaajatukset pohjautuvat vahvasti edellisessä vaiheessa hahmoteltuihin alustaviin toimintavaihtoehtoihin. Tässä tilanteessa on mahdollista laatia vain yksi ja riittävän joustava vaihtoehto, joka on komentajan visioima. Komentajan päättämä vaihtoehto perustuu komentajan intuitioon, kokemukseen, ammattitaitoon ja hänen muodostamaansa kuvaan tilanteesta. Toimintatapa edellyttää komentajan läsnäoloa, jolloin hän kykenee ohjaamaan suunnittelua ja päättämään otettavista riskeistä suunnittelun aikana.

Johtopäätöksinä tästä voidaan ajankäytön osalta tehdä se, ettei ylimääräisten johtoryhmäkokousten pitäminen nopeissa tilanteissa erillisinä prosessin tapahtumina ole todennäköisesti mahdollista yhtymälle asetettujen aikavaatimusten mukaan. Sen sijaan se on mahdollista samanaikaisina tapahtumina, jotka eivät vaikuta prosessin etenemiseen esikunnassa. Vaiheiden aikana mahdollisesti tapahtuvien johtoryhmäkokousten käytettävissä oleva aika vaikuttaisi olevan muutamista minuuteista maksimissaan kymmeneen minuutteihin prosessin vaiheesta riippuen.

Aikaisempaa tutkijan tekemää havaintoa johtoryhmän kokouksen pitämiseen käytettävästä ajasta yhtymän suunnittelun ja taistelunjohtamisen aikana tukee kokeneen yhtymän komentajan kenraalimajuri Vesa Tynkkysen näkemys asiasta. Tynkkysen mukaan komentajan päätöksentekoa tukeva johtoryhmän kokous voi hyvinkin olla taisteluiden aikana 15 minuutin mittainen keskustelu komentajan ja johtoryhmän välillä, jossa komentaja sparrauttaa ajatuksiaan johtoryhmässä ennen päätöksen tekemistä. (V. Tynkkysen haastattelu 14.1.2015.)

3.1.4 Yhtymän ylin johto, johto, operatiivinen johto, laajennettu operatiivinen johtoryhmä vai johtoryhmä?

Eero Elfvengren on tutkinut suomalaisten esikuntien organisaatioiden kehittymistä aina itsenäistymisen alkuvaiheesta Talvisotaan saakka. Hänen havaintojensa mukaan esikunta nimeää varsinaisen linjan ulkopuolisen johtajan apu- ja osavastuuelimen, kun esikunta liitetään linjaorganisaatioon. Tämä elin on koottu ammattimiehistä ja elimellä ei ole mitään ratkaisutai käskyvaltaa lukuun ottamatta esikunnan sisäisiä suhteita. Sen saamat ohjeet tulevat suoraan komentajalta, jolloin kaikki esikunnan työ on komentajan käskemää. Näin esikunnan väliintulo linjaorganisaatioon ei riko jakamattoman käskemisen periaatetta vastaan. Mallissa yhdistyy yhtenäinen tehtävien antaminen niiden suorittamiseen ja vastuun kantamiseen, ja sitä toteutetaan Suomen puolustusvoimissa esimerkiksi prikaatien ja sitä suurempien yhtymien johtamisessa. (Elfvengren 2000, 7–9.)

Nykyajan yhtymän esikunta on jaettu sekä rakenteellisesti että toiminnallisesti. Rakenteellinen esikunta on jaettu suunnittelukeskukseen, tiedustelukeskukseen ja operaatiokeskukseen. Suunnittelua, toimeenpanon johtamista sekä tilannekuvan muodostamista, ylläpitoa ja jakamista varten esikunnasta muodostetaan toiminnalliset kokonaisuudet, joita ovat pääkomentopaikka, taktinen komentopaikka, selustakomentopaikka ja tarvittaessa etukomentopaikka. (Maavoimien johtamisen ohje 2010, 8–9.) Näin ollen tutkija ei voi käyttää johtoryhmästä tai sitä vastaavista ryhmistä käsitettä esikunnan toiminnallinen ryhmä, koska se ei täytä Maavoimien esikunnan johtamisen ohjeen määritelmää. Esikunnan henkilöstön jakautumisesta ohje ei anna tarkkoja vaatimuksia tai ohjeita, mutta poikkeusoloissa henkilöstö jakautuu toiminnallisten kokonaisuuksien kesken. Yhtymän johdosta tai johtoryhmästä Maavoimien johtamisen ohjeessa ei mainita ollenkaan.

Johdantoluvussa tutkija ei selkeästi kyennyt määrittelemään johtoryhmää sotilaskontekstissa. Elfvengrenin kuvaama ammattimiehistä koostuvan elimen toimintaa ja tehtäviä on vaikea

hahmottaa voimassa olevista ohjeista. Tässä alaluvussa tarkastellaan ohjesääntöjen, oppaiden ja ohjeiden esittämiä näkemyksiä yhtymän johtamiseen liittyvistä toimijoista. Materiaali on ollut saatavilla Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston ohjesääntötilassa, joten niitä ei ole tutkijan käsityksen mukaan kumottu. Materiaalia käsitellään niiden julkaisujärjestyksessä.

Vuonna 1981 julkaistun Prikaatin esikuntapalveluohjeen mukaan komentaja ja esikunta muodostavat prikaatin johdon. Prikaatin operatiiviseen johtoon kuuluvat tämän näkemyksen mukaan operaatiopäällikkö ja operaatiotoimisto. Tämän lisäksi ohje määrittelee aselajijohdon, joka koostuu aselajipäälliköistä sekä näiden aselajitoimistoista. (Prikaatin esikuntapalveluohje 1981, 9.) Määritelmät ovat varsin suuripiirteisiä ja koskevat joko koko esikuntaa tai useita esikunnan toimistoja. Selkeätä määritelmää nykyisen johtoryhmän tyyppisestä toimijasta esikunnan sisällä ei tässä ohjeessa mainita.

Kenttäohjesääntö II vuodelta 1991 käyttää jääkäriprikaatin keskeisimmistä johtajista yhteisnimitystä ylin päällystö. Ylimpään päällystöön kuuluvat komentaja, esikuntapäällikkö, operaatiopäällikkö, aselajipäälliköt sekä huoltopäällikkö. (Kenttäohjesääntö II 1991, 18.) Tämä ylin päällystö -nimeä käyttävä johtoryhmän tyyppinen toimija käsittää tässä organisaatiossa noin kymmentä henkilöä.

Vuonna 1994 laadittu armeijakunnan esikunnan esikuntapalveluohje määrittää armeijakunnan johdon käsittävän komentajan sekä koko esikunnan. Komentaja, esikuntapäällikkö, selustapäällikkö, operaatiopäällikkö, tiedustelupäällikkö sekä aselajipäälliköt muodostavat tässä näkemyksessä armeijakunnan ylimmän johdon. Lisäksi tässä ohjeessa on tuotu esille termi armeijakunnan operatiivinen johto, joka muodostuu selustapäälliköistä, operaatiopäälliköistä sekä tiedustelupäälliköistä osastoineen. (Armeijakunnan esikunnan esikuntapalveluohje 1994, 2.) Armeijakunnan johto vaikuttaa määritelmänä samalta kuin Prikaatin esikuntapalveluohjeessa. Ylin johto -termi vaikuttaa sisällöltään samalta kuin Kenttäohjesääntö II:n ylin päällystö. Sen sijaan uutena käsitteenä tässä ohjeessa esiintyy operatiivinen johto, joka tuntuu muodostuvan kolmesta henkilöstä ja heidän johtamistaan osastoista esikunnassa.

Esikuntaohjesääntö vuodelta 1998 määrittää yhtymän johdon siten, että siihen kuuluvat komentaja ja häntä avustava esikunta. Yhtymän johdon sisälle on muodostettu yhtymän ylin johto, johon kuuluvat komentaja, esikuntapäällikkö, toimialapäälliköt, varakomentaja sekä selustapäällikkö. (Esikuntaohjesääntö I 1998, 6.) Yhtymän johto määritelmänä on aikaisemmin julkaistujen ohjesääntöjen ja ohjeiden mukainen, ja ohjesäännön määrittämä ylin johto on kokoonpanoltaan Kenttäohjesääntö II:n ylimmän päällystön kaltainen.

Vuonna 2005 julkaistu yhtymän esikuntaopas määrittää yhtymän johdon merkittävällä tavalla uudestaan. Yhtymän esikuntaoppaan mukaan yhtymän johdon muodostavat komentaja, esikuntapäällikkö, operaatiopäällikkö, tiedustelupäällikkö sekä aselaji- ja toimialapäälliköt. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 10.) Yhtymän johdon rooli ja keskinäinen yhteistoiminta nähdään ratkaisevassa roolissa työskentelyn onnistumiseksi esikunnassa. Esikuntapäällikkö johtaa esikunnan työskentelyä ja sovittaa aselajien työskentelyn yhteen. Operaatiopäällikkö johtaa operatiivista suunnittelua, ja aselajipäälliköt johtavat aselajiensa toimintaa komentajan päätösten mukaisesti. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 24–25.) Merkittävä ero aikaisemmin julkaistuihin lähteisiin on se, että yhtymän johto ymmärretään huomattavasti pienempänä joukkona eikä koko esikuntana.

Yhtymän johdon sisälle on muodostettu pienempi johtamisosa, josta käytetään nimeä yhtymän operatiivinen johto. Siihen kuuluvat komentaja, esikuntapäällikkö, operaatiopäällikkö ja tiedustelupäällikkö. Operatiivinen johto antaa perusteet esikunnan työskentelylle esimerkiksi asettamalla vaatimuksia aselajeille sekä ohjaamalla operaatioiden suunnittelua ja johtamista. Komentaja lähimpine apulaisineen tekee komentajan päätöksen sekä päättää aselajien tehtävät ja toiminnan perusajatukset. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 12–14.) Opas ei tässä kerro, tarkoitetaanko lähimpinä apulaisina yhtymän johtoa, operatiivista johtoa vai onko kyseessä joku kolmas nimeämätön vaihtoehto. Vaikka tekstissä viitataan suoraan komentajan päätökseen, se voi tarkoittaa tässä tapauksessa komentajan päätöstä esikunnan kirjallisena tuotteena. Tekstin sisältö jää kuitenkin tulkinnanvaraiseksi.

Yhtymän johdon sisälle on aselajipäälliköistä luotu vielä oma johtamisen kokonaisuus, jota kutsutaan yhtymän aselajijohdoksi. Sen muodostavat esikunnan aselajipäälliköt. He toimivat oman alansa asiantuntijoina ja ohjaavat esikunnan aselajiupseereita komentajan toiminta-ajatuksen mukaisesti. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 14.)

Voidaan todeta, että yhtymän esikuntaoppaan 2005 mukaan operatiivinen johto ja aselajijohto muodostavat yhdessä yhtymän johdon, joka muistuttaa Kenttäohjesääntö II:n, Armeijakunnan esikunnan esikuntapalveluohjeen sekä vuoden 1998 esikuntaohjeen määrittämää ylintä johtoa.

Varsinaisesti johtoryhmä esiintyy terminä ensimmäisen kerran vuonna 2010 julkaistun Maa-voimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet B -osassa. Varsinaisessa tekstiosuudessa johtoryhmää ei millään tavalla mainita, mutta termi esiintyy taulukossa, jossa sen henkilöstö on nimetty. Taulukon perusteella johtoryhmään kuuluvat esikunta-, tykistö-, ilma-

torjunta-, pioneeri-, viesti-, tiedustelu-, operaatio-, huolto-, yhteistoiminta-, sekä henkilöstöpäällikkö. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet B-osa 2010, 3-C-1-(1).) Taulukkoa kriittisesti tulkittaessa komentaja ei kuuluisi johtoryhmään.

Vuonna 2011 viimeksi päivitetyn Karjalan jääkäriprikaatin esikuntaohjeen mukaan prikaatin johtoryhmän muodostavat esikuntapäällikkö, operaatiopäällikkö, tiedustelupäällikkö ja aselajipäälliköt. Johtoryhmän tehtävänä on tukea komentajaa arvioimalla tilannetta ja tekemällä analyysit päätökseen vaikuttavista taustatiedoista. Johtoryhmän toimintaa johtaa esikuntapäällikkö. (Karjalan jääkäriprikaatin esikuntaohje 2011, 4–8.) Lisäksi esikuntaohjeen liitteessä olevan työjärjestyksen mukaan johtoryhmä tekee esityksiä komentajan päätöksenteon pohjaksi, laatii aselajien ja toimialojen toiminta-ajatukset sekä johtaa oman alansa joukkoja komentajan antamien ohjeiden ja käskyjen mukaan. (Karjalan jääkäriprikaatin esikuntaohje 2011, liite3.) Huomioitavaa on, että komentaja ei kuulu johtoryhmään.

Kahden edellä mainitun lähteen käsite ”johtoryhmä” vastaa yhtymän esikuntaoppaan 2005 yhtymän johtoa sekä Kenttäohjesääntö II:n, Armeijakunnan esikuntapalveluohjeen ja vuoden 1998 esikuntaohjeen määrittämää ylintä johtoa.

Maanpuolustuskorkeakoulussa vuonna 2013 laaditun yhtymän esikunnan menettelytapaohjeen näkemys asiaan on aikaisemmista ohjeista poikkeava. Sen mukaan yhtymän johto muodostuu komentajasta, esikuntapäälliköstä ja operaatiopäälliköstä. Johto antaa perusteet yhtymän kokonaistoiminnan suunnittelusta. Menettelytapaohjeen näkemyksen mukaan yhtymän operatiiviseen johtoon kuuluvat komentaja, esikuntapäällikkö, operaatiopäällikkö, tiedustelupäällikkö ja suunnittelukeskuksen päällikkö. Operatiivisen johdon tehtävänä on tukea komentajan johtamistoimintaa komentajan keskittyessä armeijakunnan kokonaistoimintaa koskeviin päätöksiin. (Yhtymän esikunnan menettelytapaohje 2013, 6.) Käsitteenä yhtymän johto on tässä tapauksessa todella suppea ryhmä – kolme henkilöä komentaja mukaan lukien, kun taas operatiivinen johto muistuttaa aikaisemmin mainittua käsitettä ”johtoryhmä”.

Maanpuolustuskorkeakoulun yleisesiupseerikurssin koulutuksessa vuonna 2013 käytetty armeijakunnan esikuntaohje määrittää komentajan, esikuntapäällikön ja operaatiopäällikön muodostavan johtoryhmän. Tämä armeijakunnan esikuntaohje määrittää uutena terminä operatiivisen johtoryhmän, joka muodostuu johtoryhmästä sekä tiedustelupäälliköstä, suunnittelukeskuksen päälliköstä ja tulenkäyttökeskuksen päälliköstä. Operatiivisen johtoryhmän tehtävänä on tukea komentajan johtamistoimintaa komentajan tehdessä armeijakunnan kokonaistoimintaa koskevia päätöksiä. Laajennettu operatiivinen johtoryhmä muodostuu operatiivises-

ta johtoryhmästä, aselajipäälliköistä sekä eri keskusten päälliköistä. (12AK esikuntaohjeen liite A.) Ryhmien rooleista tai niiden tehtävistä ei kerrota tarkemmin. Varsinaisessa esikuntaohjeen liitteessä, jossa määritetään esikuntatyöskentelyn perusteet, ei näistä ryhmistä mainita sanaakaan. Näin ollen johtoryhmä käsittää tämän lähteen mukaan kolme henkilöä komentaja mukaan lukien, operatiivinen johtoryhmä käsittää kuusi henkilöä, ja laajennettu operatiivinen johtoryhmä on huomattavasti operatiivista johtoryhmää laajempi foorumi.

Maavoimien yhtymän suunnittelun perusteet -oppaan 2015 luonnoksen mukaan armeijakunnan johtoryhmän muodostavat sen operatiivinen johtoryhmä ja aselaji- ja toimialajohto. Operatiivinen johto käsittää tässä tapauksessa komentajan, varakomentajan, esikuntapäällikön, operaatiopäällikön ja tiedustelupäällikön. Aselaji- ja toimialajohto käsittää tykistö-, ilmatorjunta-, pioneeri-, viesti-, huolto-, yhteistoiminta-, ja henkilöstöpäällikön. Johtoryhmän kokonaisvahvuudeksi muodostuu näin 12 henkilöä, joista operatiivisen johdon osuus on viisi henkilöä komentaja mukaan lukien. (Maavoimien yhtymän suunnittelun perusteet opas 2015, 3-C-2(2).) Operatiivisesta johdosta käytetään kuitenkin saman oppaan liitteen D esimerkissä nimitystä operatiivinen johtoryhmä, joka hämärtää käytettävien käsitteiden ymmärtämistä. (Maavoimien yhtymän suunnittelun perusteet opas 2015, 3-D-2-(7).)

Pääesikunnan työjärjestys 2015 -normissa on mainittu termi ”johtamisen foorumit”. Siinä esikunnan sisälle on luotu ryhmiä, joita ovat johtoryhmät, koordinaatioryhmät sekä suunnitteluryhmät. Johtoryhmän tehtävänä on johtamisen tukeminen muun muassa käsittelemällä tehtävien ja resurssien jakamista sekä tavoitteiden saavuttamista. (Pääesikunnan työjärjestys 2015, 18.) Tarkempaa määritelmää johtoryhmästä tai sen toiminnasta ei työjärjestyksestä löydy, joten pääesikunnan käytössä oleva käytäntö johtoryhmien hyödyntämisestä johtamisen tukemiseksi ei selviä lukijalle. Vaikka pääesikunta ei olekaan yhtymätasoinen esikunta, osoittaa löytö sen, että johtoryhmä terminä on vakiintumassa puolustusvoimien sisällä.

Kaikissa näissä lähteissä on yhteistä se, että niissä on esikunnan sisälle muodostettu rakenteellisen ja toiminnallisen jaottelun lisäksi kolmaskin toimija, jonka olemassaoloa ei perustella juuri millään tavalla. Henkilöitä tai osastoja on nimetty erilaisiin ryhmiin, joista löytyy vain siihen nimetty henkilöstö. Työjärjestyksessä sekä määritettäessä esikunnan sisäisiä tehtäviä ei näitä ryhmiä juurikaan mainita. Se, että ryhmät on muodostettu kaikissa lähteissä, osoittaa sen, että kyseiselle ryhmälle on ilmeisesti jotain tarvetta, vaikka sen toimintaa ei paljon kuvatakaan. Ryhmien nimeäminen kussakin lähteessä eri tavalla on tyyppillistä puolustusvoimissa, koska termien määrittämiseen ei löydy yhteistä määritelmää, ohjesääntöä tai doktriinia. Henkilöstön määrän vaihtelu sekä tehtävänhoitajien vaihtuminen ryhmien sisällä voi viitata esi-

kunnan tai lähdettä kirjoittaneiden henkilöiden saamaan henkilökohtaiseen kokemukseen, joka ilmenee lähteessä olevana tekstinä.

Selkeää käsitystä tai ymmärrystä yhtymän johdosta tai johtoryhmästä on vaikeaa muodostaa voimassaolevien lähteiden kautta. Voidaan kuitenkin todeta, että johtoryhmä tai sitä vastaava termi tarkoittaa esikunnan sisälle muodostettua kooltaan suppeahkoa johtamisen foorumia, jonka tehtävänä on johtamisen tukeminen.

3.2 Yhtymän suunnitteluprosessi ja päätöksentekopisteet

3.2.1 Operatiivisen suunnitteluprosessin yleiskuvaus

Puolustusvoimissa on siirrytty käyttämään NATO-yhteensopivaa operatiivisen suunnittelun prosessia. Itse suunnitteluprosessi on osa laajempaa suunnittelun kokonaisjärjestelmää, eikä sitä voida käyttää ilman prosessiin suoraan kytkeytyviä osakokonaisuuksia. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 1-1.) Samaa vaiheistusta käyttävästä suunnitteluprosessista käytetään yhtymän- ja sitä alemmilla tasoilla nimitystä yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessi. Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtoryhmän toimintaa komentajan päätöksentekoprosessiin liittyen, eivät sisältöön vaikuttavat osakokonaisuudet ole tarkastelun kannalta oleellisia.

Operatiivinen suunnitteluprosessi tarjoaa järjestelmällisen tavan analysoida tilannetta ja tehdä johtopäätöksiä tehtävään liittyvistä vaatimuksista. Prosessin avulla suunnittelijat kykenevät loogisesti määrittämään parhaan tavan toteuttaa saamansa tehtävät ja saavuttaa tavoiteltavan loppuasetelman. Prosessi on tarkoitettu tukemaan sekä ennakoivaa että tilanteenmukaista suunnittelua. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-1.) Prosessissa on tarkoitus antaa mahdollisimman paljon tilaa ideoille ja luovalle ajattelulle, mutta samalla se varmistaa tarvittavan kontrollin ylemmän johtoportaasta toimesta. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-3.)

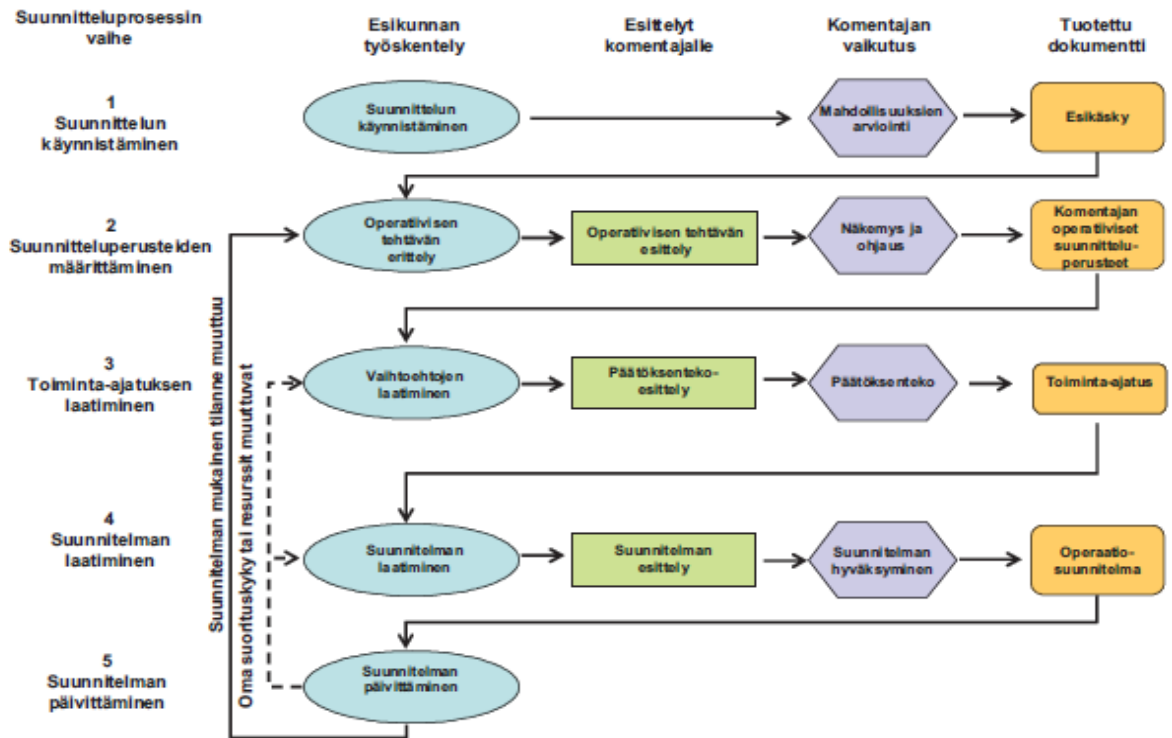
Suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin tärkeimpiä tavoitteita ovat komentajan päätöksenteon tukeminen epävarmoissa ja epäselvissä tilanteissa. Prosessi mahdollistaa esikunnan loogisen sekä luovan ajattelun ja komentajan johtamismahdollisuuksien parantamisen suunnitelmien laatimisessa (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet 2010 A-osa, 3-1-(19.) Prosessin tehokas hyödyntäminen edellyttää komentajalta ja hänen esikunnaltaan prosessin syvällistä hallitsemista. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet

A-osa 2010, 1-1-(1). Prosessissa on selkeät kohdat, joissa komentajan vaikutus on olennainen. Hyvin koulutetun ja kokeneen esikunnan suunnittelussa komentajaa tarvitaan vain päätöksentekopisteissä. (Arajuuri 2012, 37.)

Operatiivisen suunnittelun apuvälineinä käytetään operatiivisen suunnittelun työkaluja, jotka muodostuvat perusteasiakirjoista, ohjelmistoista ja tietojärjestelmistä. Suunnittelijoiden käytössä olevat työkalut voidaan jakaa kolmeen erilliseen ryhmään, joita ovat ensisijaiset, täydentävät ja muut suunnittelutyökalut. Ensisijaisista työkaluista löytyvät Operatiivisen suunnitteluprosessin perusteet -kirja sekä toimintokohtaiset ohjeet. Toimintokohtaisten suunnitteluohjeiden tarkoituksena on auttaa suunnitteluun osallistuvia henkilöitä prosessin läpiviennissä. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 2-1.)

Operatiivisen suunnitteluprosessin perusteet -kirjan sisältö käsittelee pääsääntöisesti sitä, mitä suunnittelun tuotteita on saatava aikaiseksi. Sen sijaan kirja ei käsittele sitä, miten suunnitteluun osallistuvat henkilöt tai ryhmät tuottavat prosessissa vaaditut tuotteet. Tutkijan ymmärryksen mukaan esikuntaohjeiden ja -oppaiden tulisi muodostaa nämä toimintokohtaiset suunnitteluohjeet ja toimia siten osana operatiivisen suunnittelun ensisijaisia työkaluja. Aikaisemmin suoritettujen tarkasteluiden osalta ne eivät kuitenkaan määrittele komentajan tai johtoryhmän toimintaa juuri millään tavalla, jolloin todellisia perusteita toiminnalle ei ohjeisteta.

Operatiivinen suunnitteluprosessi on jaettu viiteen osaan, joita ovat suunnittelun käynnistäminen, suunnitteluperusteiden määrittäminen, toiminta-ajatuksen laatiminen, suunnitelman laatiminen ja suunnitelman päivittäminen. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-2.)



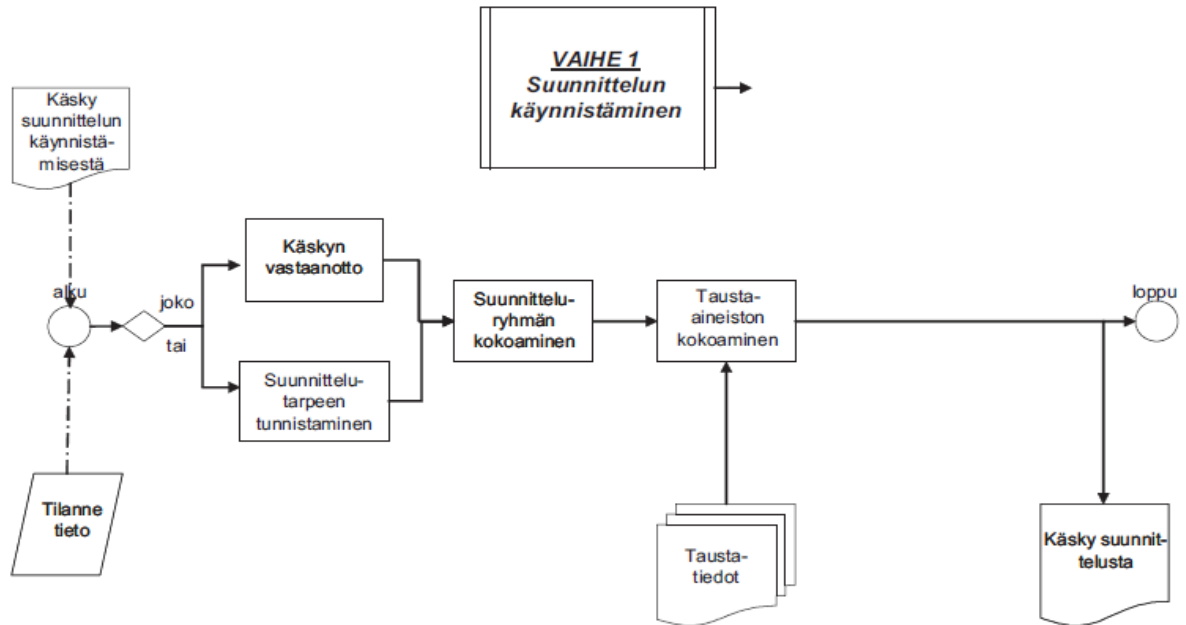
Kuva 2: Operatiivisen suunnitteluprosessin yleiskuvaus. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet A-osa 2010, 3-4-(19).)

Yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessi tarjoaa järjestelmällisen tavan analysoida tilannetta ja tehdä johtopäätöksiä tehtävään liittyvistä vaatimuksista. Se mahdollistaa sekä loogisen että luovan tavan toteuttaa saatu tehtävä ja saavuttaa tavoiteltava loppuasetelma. Prosessin tärkein tavoite on komentajan päätöksenteon tukeminen epävarmoissa ja epäselvissä tilanteissa. Prosessin tehokas hyödyntäminen vaatii komentajalta ja esikunnalta prosessin hallintaa. Voimassaoleva operatiivisen suunnittelun perusteet -opas kuitenkin keskittyy kuvailemaan, mitä tuotteita kussakin prosessin vaiheessa tehdään, ja kuvaa varsin vähän tai ei ollenkaan sitä, miten ja millaisilla menetelmillä kyseiset tuotteet tehdään. Oppaassa mainitaan suunnittelijoiden ja esikunnan käyttöön tarkoitetut suunnittelutyökalut, joiden tulisi ohjeistaa toiminta kunkin johtamisen tason tai yhtymän esikuntaohjeen sisällössä erikseen.

Seuraavissa luvun alaluvuissa käsitellään yhtymän suunnitteluprosessin kaikki viisi vaihetta komentajan päätöksenteon kannalta oleellisin osin.

3.2.2 Suunnittelun käynnistäminen

Suunnittelun käynnistämävaiheessa asetetaan vaatimus operatiivisen suunnittelun toimeenpanosta. Tämän vaiheen aikana määritetään yleiset suunnitteluperusteet ja suunnittelun reunaehdot. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-2.) Käytännössä vaihe käsittää muun muassa tausta-aineistoon perehtymisen, suunnitteluryhmän kokoamisen sekä työskentelysuunnitelman laatimisen. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet 2010, 3-2-(19.)



Kuva 3: (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet A-osa 2010, 3-5-(19).)

Kuten yllä olevasta kuvasta voidaan havaita, suunnittelu voidaan käynnistää joko käskystä tai esikunta voi tilanteen kehityksestä itse tunnistaa suunnittelutarpeen ja käynnistää suunnittelun oma-aloitteisesti. Suunnitteluun tarvittava suunnitteluryhmä muodostetaan yleensä esikunnan suunnitteluosan rungolle, ja sitä täydennetään tarvittaessa eri alojen asiantuntijoilla. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet A-osa 2010, 3-5-(19).)

Komentaja voi ohjata saamansa käskyn sekä muiden ylemmän johtoportaalle antamien suunnitteluperusteiden perusteella suunnitteluryhmän toimintaa. Komentaja antaa suunnittelua koskevat vaatimukset suunnitteluryhmälle. Komentajan poissa ollessa suunnitteluryhmä suunnittelee tehtävää komentajan antamien vaatimusten ja ohjeiden mukaisesti. Ohjeet ovat yleensä väljiä, ja hän voi tarkentaa niitä perehdyttyään asiaan tarkemmin. Suunnittelun käynnistämävaihe päättyy esikunnalle annettavaan käskyyn ja alajohtoportaille mahdollisesti annettaviin

esikäskyihin. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet A-osa 2010, 3-7-(19.)

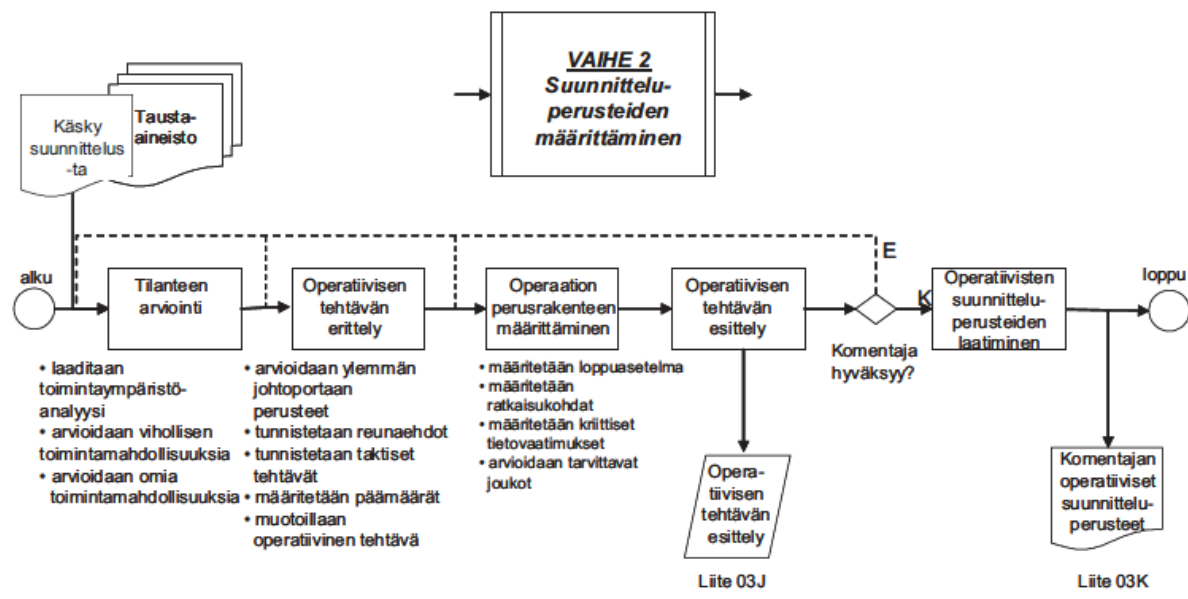
Kyselytutkimuksen mukaan prosessin ensimmäisen vaiheen tärkeimpänä tuotteena voidaan pitää suunnittelukäskyä, jossa käsketään komentajan linjaukset muun muassa suunnittelun toteuttamisesta, suunnittelun tarkkuudesta, alajohtoportaiden mukanaolosta, suunnitteluhenkilöstöstä ja käytettävissä olevan ajan käytöstä. (Arajuuri 2013, 12.)

Suunnittelu voidaan käynnistää ilman komentajan käskyä, mikäli suunnittelutarve tunnustetaan esikunnan sisällä. Ohjeessa ei kuitenkaan kerrota sitä, kuka päätöksen esikunnassa tekee ja liittyykö tarpeen tunnistamiseen jotain esikunnan sisäisiä toimenpiteitä. Tekstistä voi kuitenkin päätellä sen, että prosessia kuvaava opas antaa pysyvän toimivaltuuden suunnittelun käynnistämiseen ilman erillistä komentajan antamaa toimivaltuutta.

Suunnittelun käynnistämispäätöksen jälkeen esikunta ottaa vastaan komentajan mahdollisen ohjauksen ennen suunnitteluryhmän kokoamista (Arajuuri 2013). Prosessia kuvaava opas ei kerro, kenelle ohjaus varsinaisesti kohdistetaan esikunnassa. On kuitenkin mahdollista, että opas olettaa käskyjen antamista linjaorganisaation käskyhierarkian mukaan, jolloin ohjaus kohdennetaan suoraan esikuntapäällikölle. Vaihe päättyy käskyyn esikunnalle ja mahdollisesti esikäskyihin alajohtoportaille suunnittelun käynnistämisestä. Ohjeistus ei kuitenkaan kuvaa sitä, kuka, miten ja millä toimivaltuuksilla nämä käskyt sekä aikaisemmin kuvatut puutteet annetaan, joten asiat jätetään ilmeisesti kunkin esikunnan esikuntaohjeen määritettäväksi.

3.2.3 Suunnitteluperusteiden määrittäminen

Suunnitteluperusteiden määrittämisvaiheessa arvioidaan tilannetta ja määritetään, *mitä* on saatava aikaiseksi. Näiden perusteiden on johdettava ylemmän johtoportaan antaman tehtävän täyttymiseen. Tämän vaiheen oleellisin tapahtuma on komentajalle pidettävä operatiivisen tehtävän erittely, jonka aikana määritetään täsmällinen operatiivinen tehtävä ja haluttu loppuasetelma. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-2.) Vaihe käynnistetään ylemmän johtoportaan käskyn mukaisesti tai komentajan käskystä, mikäli hänen mielestään siihen on riittävät suunnitteluperusteet. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet A-osa 2010, 3-8-(19).)



Kuva 4: (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet A-osa 2010, 3-8-(19).)

Vaihe käynnistetään tilanteen arvioinnilla, jonka käytännön toteutusta ei käytössä olevassa prosessiohjeessa kuvata. Nykyinen prosessi käsittää tilanteen arvioinnin toimintaympäristö-analyysin, arvion vihollisen toimintamahdollisuuksista sekä arvion omista toimintamahdollisuuksista tuotteiden laatimisen, joita hyödynnetään prosessin myöhemmissä vaiheissa. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet A-osa 2010, 3-(8-9)(19).) Aikaisemmin käytössä olleen suunnitteluprosessin kohtaa ”tilanteen arviointi” oli vanhemmissa ohjesäännöissä kuvattu hieman tarkemmin komentajan ja esikunnan toiminnan osalta. Huomioitavaa on, että aikaisemmin käytössä olleen suunnitteluprosessin vaihe ”tilanteen arviointi” käsitti nykyisen prosessin vaiheen kaksi ja osia kolmannelta vaiheesta aina komentajan päätöksentekoesittelyyn asti.

Esimerkiksi kenttäohjesääntö II:n mukaan komentajan saatua uuden tehtävän tai tilanteen niin vaatiessa esikunta- ja aselajipäälliköt arvioivat tilannetta komentajan johtamana. Komentaja voi myös esittää suoraan oman toiminta-ajatuksensa, mikäli tilanteenarvioinnin perusteella ei ole esiintynyt selviä vaihtoehtoja. Mikäli vaihtoehtoja on ilmennyt useampia, esittävät esikunta- ja operaatiopäällikkö oman kantansa asiasta ja aselajipäälliköt oman aselajinsa toimintamahdollisuudet niin tarkasti kuin on mahdollista. Joskus tilanteen arvioinnin päätteeksi komentaja voi joutua jo päättämään ainakin ne asiat, joilla on merkitystä toimintaedellytysten säilyttämiseksi. (Kenttäohjesääntö II 1991, 27–28.)

Ratkaisuun vaikuttavien tekijöiden tiedostamiseksi sekä toimeenpanon nopeuttamiseksi tärkeimmät päätökset valmistellaan komentajan johdolla. Päätöksenteossa avustaa tilanteen vaatima henkilöstö. Tilanteenarvioinnin yhteydessä esikuntapäällikkö, operaatiopäällikkö sekä aselajipäälliköt esittävät oman näkemyksensä oman alansa näkökulmasta päätöksen perustaksi. Kiireellisissä tilanteissa komentaja voi tehdä päätöksensä muita kuulematta tai kii-reettömissä tilanteissa antaa asian valmistelun kokonaan esikunnan tehtäväksi. (Kenttäohjesääntö II 1991, 23.) Nykyisessä prosessissa Kenttäohjesääntö II:n kuvaamaa vuorovaikutusta komentajan päätöksenteon tueksi ei kuvata.

Tilanteen arvioinnin jälkeen suoritetaan operatiivisen tehtävän erittely. Ylemmän johtoporaan operatiivisen tehtävän erittelyllä luodaan perusteet sen keskeisten tehtävien, tarkoitusten ja oman taktisen tehtävän ymmärtämiselle. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet B-osa 2010, 3-H-1-(5).) Operatiivisen tehtävän erittelyn lopputuote on esitys operatiiviseksi tehtäväksi, jossa on lyhyesti muotoiltu operaation toteuttamisen keskeiset asiat. Siinä ei kuitenkaan määritetä miten operaatio toteutetaan. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet B-osa 2010, 3-H-5-(5).) Käytännön toteuttamisen ohjeistus on jätetty prosessia kuvaavassa ohjeessa tulkinnanvaraiseksi.

Maavoimien yhtymän suunnittelu ja päätöksenteon perusteet B -osan liitteessä H on taulukko, jossa on rivit ”vastaa” ja ”osallistuu”. Taulukon ”vastaa”-rivin mukaan komentaja tai esikuntapäällikkö vastaa operatiivisen tehtävän erittelystä. Taulukon tulkintaa vaikeuttaa se, että ”osallistuu”-rivillä todetaan kuitenkin johtoryhmän vastaavan operatiivisen tehtävän erittelystä. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet B-osa 2010, 3-H-1-(5).) Taulukon perusteella laatimiseen osallistuu johtoryhmä, tilanneosat mahdollisuuksien mukaan sekä alajohtoportaat käskettäessä. Taulukon ristiriitaisen sanoman ja tehtävän erittelyn vaillinaisen kuvauksen perusteella jää vastuu operatiivisen tehtävän erittelyn laatimisesta epäselväksi.

Samanlainen ongelma löytyy myös operatiivisen tehtävän erittelyn jälkeen tapahtuvassa operaation perusrakenteen määrittämisessä. Maavoimien yhtymän suunnittelu ja päätöksenteon perusteet B -osan liitteen I taulukon ”vastaa”-rivin mukaan komentaja tai esikuntapäällikkö vastaa operaation perusrakenteen määrittämisestä. Taulukon tulkintaa vaikeuttaa jälleen se, että ”osallistuu”-rivillä todetaan johtoryhmän vastaavan operaation perusrakenteen määrittämisestä. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet B-osa 2010, 3-I-1-(4).) Yhteistoiminta ja vastuu komentajan, esikuntapäällikön sekä johtoryhmän välillä jää ohjeistamatta.

Arajuuri on omassa tutkimuksessaan päätenyt siihen, että perusratkaisussa johtoryhmä laatii sekä operaation perusrakenteen että operatiivisen tehtävän erittelyn, joissa komentajan ohjaus on erityisen tärkeää. Komentajan antamassa ohjauksessa ilmenevät hänen operatiivinen ajattelunsa ja -kykynsä. (Arajuuri 2013, 52–56.) Tämän kaltaista komentajan ja johtoryhmän välistä vuorovaikutusta ei kuitenkaan kuvata prosessissa, joten se yleensä jää toteuttamatta.

Lisäksi suunnittelun tässä vaiheessa määritellään komentajan kriittiset tietovaatimukset, jotka auttavat esikuntaa ja alajohtoportaita keskittymään tietojen keruussa ja jakamisessa operaation kannalta keskeiseen tietoon. Nämä tietovaatimukset ohjaavat esikuntaa tekemään suosituksia ja keskittymään olennaisiin asioihin. Avaintekijöiden analysoinnilla pyritään paljastamaan tiedossa olevia puutteita, jotka ovat komentajan päätöksenteossa sekä suunnittelussa keskeisiä ja joita ei voida korvata oletuksilla. Tietojen keräämistä ohjaavat tietovaatimukset esitellään hyväksyttäväksi komentajalle jokaisen operaatiovaiheen osalta. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-18.) Tietojen hankinnasta vastaa suunnitteluryhmä, joka muodostetaan yleensä esikunnan suunnitteluosaston rungolle. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-7.)

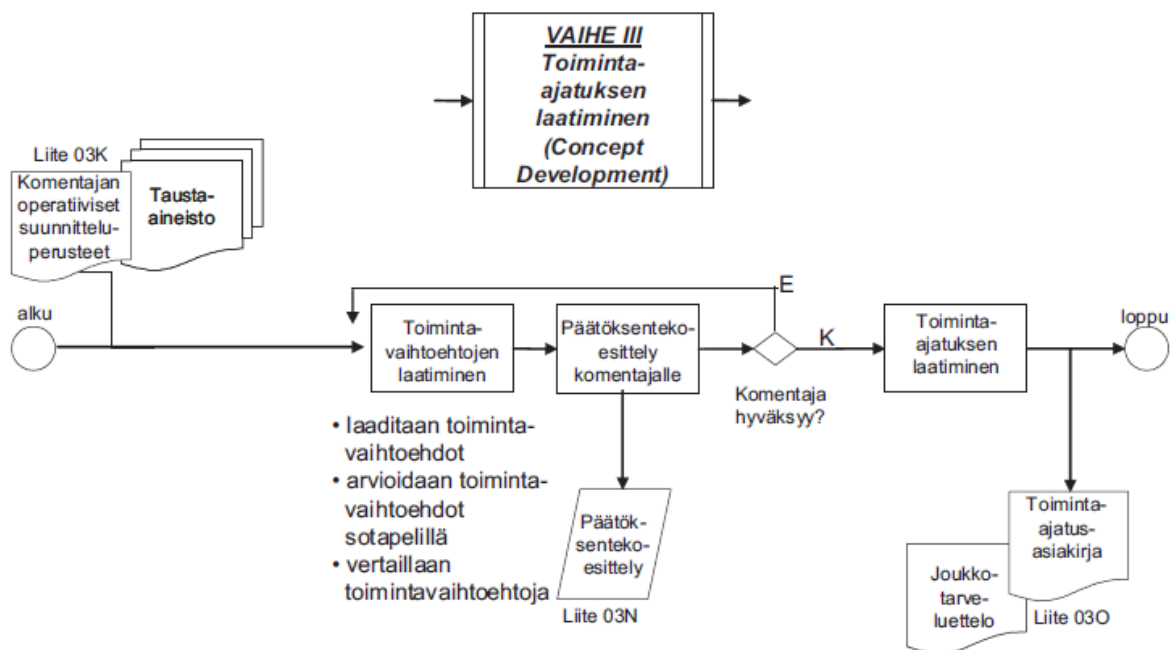
Prosessin toisessa vaiheessa komentajan päätöksenteon kannalta keskeisin tapahtuma on operatiivisen tehtävän esittelytilaisuus. Operatiivinen tehtävanesittely pidetään komentajalle, ja sen tarkoituksena on tarkastella tilannetta, vahvistaa operatiivinen tehtävä sekä operaation perusrakenne ja viimeistellä komentajan operatiivisia suunnitteluperusteita. Esittelyssä koetaan yhteen kaikki analyysit, jotka on laadittu suunnitteluperusteiden määrittämisen vaiheen aikana ja varmennetaan toimintavaihtoehtojen laatimiseen tarvittavat perusteet. Komentajan ohjaus perustuu hänen alustavaan tahtoonsa (*Commander's Initial Intent*), ja hän voi esittää vaatimuksia valmisteltavista toimintavaihtoehtoista. Komentajan alustavalla tahdolla tarkoitetaan komentajan näkemystä siitä, mitkä ovat operaation kannalta ratkaisukohtia, olosuhteet ja tarkoitus, jotta tavoiteltava loppuasetelma kyetään saavuttamaan. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-19.) Operatiivisen tehtävän esittely on keskeinen tapahtuma erityisesti silloin, kun komentaja ei ole kyennyt osallistumaan suunnitteluun.

Arajuuri olettaa tutkimuksessaan komentajan olevan vahvasti tilanteenmukaisessa suunnittelussa mukana, jolloin tehtävän esittelyssä esiteltävät asiat ovat hänelle tuttuja. Tällöin komentaja on kyennyt tekemään tarvittavat linjaukset sekä päätökset suunnittelun edetessä. Tämä mahdollistaisi parhaimmassa tapauksessa esittelyn pois jättämisen prosessin vaiheen lopusta, mutta Arajuuri kehottaa harkitsemaan sitä tarkkaan, koska tilaisuus on erinomainen mahdolli-

suus lisätä koko suunnitteluhenkilöstön tilannetietoisuutta. (Arajuuri 2013, 16.) Mikäli tehtävän esittely pidetään, johtoryhmä osallistuu siihen. (Arajuuri 20103, 105.)

3.2.4 Toiminta-ajatuksen laatiminen

Toiminta-ajatuksen laatimisvaiheessa on määritettävä, *miten* operatiivinen tehtävä saadaan toteutettua tehokkaasti. Tässä vaiheessa oleellista on toimintavaihtoehtojen laatiminen ja analysointi sekä tarvittavien resurssien määrittäminen. Vaiheen päämääränä on auttaa komentajaa parhaimman toimintavaihtoehdon löytämisessä. Tämän vaiheen lopussa komentaja määrittää valitseman toimintavaihtoehdon, jonka pohjalta esikunta laatii toiminta-ajatusasiakirjan (CONOPS). (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-2.)



Kuva 5: (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet 2010, 3-12-(19).)

Vaiheen yleiskuvauksen perusteella komentaja ei itse osallistu toimintavaihtoehtojen laatimiseen, vaan sen tekee esikunta mahdollisuuksien mukaan yhteistoiminnassa alajohtoportaiden kanssa. Laaditut toimintavaihtoehdot esitellään komentajalle järjestettävässä päätöksentekoesittelyssä. Komentaja tekee päätöksen ja ilmoittaa valittuun toimintavaihtoehtoon tehtävät muutokset. Päätöksen ja mahdollisesti käskettyjen muutosten perusteella esikunta laatii toiminta-ajatusasiakirjan. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-19 ja 4-20.) Toiminta-

ajatusasiakirjan laatimisen aikana suunnitteluryhmä pitää komentajan tietoisena laadinnan etenemisestä. Komentaja voi halutessaan antaa lisäohjeita tai käskää muutoksia. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-23.)

Toimintavaihtoehtojen laatimisessa voidaan työskentelytapana käyttää ”aivoriitä”, jonka tarkoituksena on etsiä luovia ratkaisuja operatiivisen tehtävän täyttämiseksi. Aivoriitä antaa mahdollisuuden rohkeille ja uusille avoimille ideoille, joita voidaan hyödyntää toimintavaihtoehtojen laatimisessa. Periaatteena on, että suunnittelijat kuvailevat periaatteita, joiden mukaan joukkoja ja suorituskykyjä voitaisiin käyttää tehtävien toteuttamiseksi. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet 2010 A-osa, 3-12-(19).)

Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet B-osan L-liitteen esimerkin mukaan toimintavaihtoehtojen laatimisesta vastaa operaatiopäällikkö. Toimintatapana ei mainita ”aivoriitä”, vaan operaatiopäällikkö käskää laadittavat toimintavaihtoehdot komentajan vaatimusten mukaisesti. Toimintavaihtoehtojen laatimiseen määritetyissä henkilöissä ei käytännössä ole johtoryhmään kuuluvia henkilöitä. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet 2010 B-osa, 3-L-1-(7).) Sen sijaan johtoryhmään kuuluvat aselajipäälliköt vastaavat aselajien sekä toimialojen perusajatusten laatimisesta toimintavaihtoehtoihin. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet 2010 C -osa, 2-2-(3).) Toimintavaihtoehtojen laatimisessa ei suunnitteluohjeen mukaan johtoryhmällä ole minkäänlaista roolia.

Päätöksentekoesittelyssä komentajalle esitellään kaikki toteuttamiskelpoiset toimintavaihtoehdot sekä niihin liittyvät analyysit. Päätöksentekoon tarvittavat perusteet komentaja saa tässä samassa tilaisuudessa. Suunnitteluryhmä suosittaa parhaaksi arvioimaansa toimintavaihtoehtoa valittavaksi. Ennen päätöksentekoa komentaja kuulee tarvittaessa alaisiaan komentajia ja käyttää hyväkseen heidän asiantuntemustaan. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-28.) Päätöksentekoesittelystä vastaa esikuntapäällikkö tai operaatiopäällikkö. Johtoryhmä osallistuu päätöksentekoesittelyyn. (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet 2010 B-osa, 3-N-1-(3).) Päätöksentekoesittelyn sisältö on esitetty liitteessä 3.

Kohdassa ”päätöksenteko” komentaja tekee yleensä joitakin tarkentavia kysymyksiä ja mahdollisesti joitakin lisätarkistuksia, minkä jälkeen komentaja valitsee vaihtoehdon jatkotyöskentelyn pohjaksi. Mikäli komentaja ei ole tyytyväinen mihinkään annetuista vaihtoehdoista, hän käskää esikuntaa aloittamaan vaihtoehtojen laatimisen alusta. Tällöin hän antaa tarvittavia tarkennuksia suunnitteluperusteisiin. Tällaista tilannetta on erityisesti vältettävä silloin, kun

aika on kriittinen tekijä. (Yhtymän esikuntaopas 2005, 47.) Nykyinen prosessi ei käytä päätöksentekoesittelyssä enää termiä ”pätöksenteko” vaan ”komentajan linjausta edellyttävät asiat”. Päätöksenteko-termin korvaaminen komentajan asioiden linjaamisella voi hämärtää komentajan ja esikunnan välistä roolia entisestään. Ylimääräisten tulkinnallisten termien tuominen ohjeisiin ei selkeytä asiaa eikä vapauta komentajaa toteutuksen aiheuttamista vastuista.

Yhtymän komentaja käyttää etenkin merkittävien päätösten valmistelussa hyväksi esikuntansa asiantuntemusta. Usein komentaja antaa tilanteen arvioinnin perustaksi oman käsityksensä asiasta ja tilanteen kehittymisestä sekä arvioitavat vaihtoehdot pääpiirteittäin. Silloinkin, kun komentaja on tehnyt jo alustavan ratkaisunsa, hän antaa esikuntapäällikölle ja aselajipäälliköille tilaisuuden esittää käsityksensä tilanteesta ja toimintamahdollisuuksista. (Prikaatin esikuntapalveluohje 1981, 48.) Esimerkki esikuntapäällikön toiminnasta päätöksen valmistelu- ja toteutusvaiheessa eivät anna viitteitä minkäänlaisesta johtoryhmätoiminnasta. Sen sijaan esikuntapäällikkö laatii kaiken itse, hankkii näkökulmat aselajipäälliköiltä ja ilmoittaa laatimansa toimintavaihtoehdot operaatiopäällikölle ja aselajipäälliköille. (Prikaatin esikuntaohje 1981, liite 7.) Vuoden 1981 Esikuntapalveluohjeen perusteella vaikuttaa siltä, että komentajan poissa ollessa esikuntapäällikkö johtaa varsin yksilökeskeisesti valmistelut ja tilanteen arvioinnin, josta komentajalle esitellään toimintavaihtoehdot.

Vuoden 1989 Jääkäriprikaatin taisteluohjeen luonnoksessa komentajan päätöksenteosta annetaan erilainen näkemys. Luonnoksen mukaan komentaja, esikuntapäällikkö ja aselajipäälliköt arvioivat tilanteen yleensä komentajajohtoisesti. Komentaja hyödyntää heidän ammattitaitoaan niin, että hän yleensä ilmoittaa tilanteen arvioinnin perustaksi oman käsityksensä vihollisen toiminnasta ja tilanteen kehittymisestä sekä arvioitavista pääpiirteisistä vaihtoehdoista. Mikäli selkeitä vaihtoehtoisia toimintatapoja ei ole nähtävissä, on arvioinnin perustana pääpiirteinen toiminta-ajatus. Esikuntapäällikkö ja operaatiopäällikkö ovat velvollisia esittämään kantansa joukkojen kokonaiskäytöstä ja aselajipäälliköt aselajinsa käyttömahdollisuuksista. Mikäli aikaa on suunnitteluun käytössä runsaasti, voi komentaja antaa tilanteen arvioinnin esikunnan tehtäväksi. Komentaja arvioi kuitenkin samanaikaisesti tilannetta ja tekee päätöksen kuultuaan esikuntapäällikön johdolla esitetyt toimintavaihtoehdot tai suoritusmahdollisuudet. Komentaja määrittää kuitenkin itse toiminta-ajatuksen, alaisten tehtävät ja johtamisen järjestelyt. (Jääkäriprikaatin taisteluohje luonnos 1989, 8–10.)

Tämän vaiheen keskeisimpinä tapahtumina ovat toimintavaihtoehtojen laatiminen ja päätöksentekoesittely, jossa komentaja päättää jonkun vaihtoehdon toteutettavaksi joko ilman muu-

toksia tai hänen määrittämillään muutoksilla. Vaihtoehtojen laatimisessa on vanhojen ja uusien lähteiden välillä eroa.

Vanhemmissa ohjeissa painotetaan komentajan ja esikuntapäällikön roolia, kun taas uudemmassa prosessikuvauksessa vaihtoehtojen laatimisesta vastaa operaatiopäällikkö. Sekä vanhempien että uudempien lähteiden mukaan toimintavaihtoehtoja laadittaessa voidaan käyttää työskentelymenetelmänä ”aivoriihtä”. Vaihtoehtoisesti komentaja voi kuulla lähimpien upseereidensa mielipiteitä ennen vaihtoehtojen laatimisesta annettua ohjausta. Nykyisen prosessin ohjeistuksen mukaan vaihtoehtojen laatimisesta vastaa operaatiopäällikkö, jolloin voi käydä niin, että komentaja näkee mahdolliset vaihtoehdot ensimmäistä kertaa päätöksentekoesittelyssä. Nykyinen päätöksenteon esittelytilaisuus vaikuttaa sisällöltään lähinnä esikunnan esitykseltä, jossa komentaja seuraa tilaisuuden loppuun ja antaa sitten ohjausta ilman suurempaa vuorovaikutusta esitystä pitävien tai valmistelleiden henkilöiden kanssa. Esikunnan komentajalle pitämän päätöksentekoesittelyn sisältö ei oletuksena sisällä esimerkiksi lyhyttä harkintaa aikaa ennen komentajan päätöksen tekemistä, vaan yleensä komentajan oletetaan tekevän päätöksen heti esityksen päätyttyä.

Päätöksentekoesittely on kestoaltaan lyhyehkö, mikäli komentaja on kyennyt siihen itse osallistumaan. Mikäli toimintavaihtoehdot esitellään komentajalle tilaisuudessa vasta ensimmäistä kertaa, on kokemus osoittanut, että tilaisuus saattaa kestää pitkäänkin. (Arajuuri 2013, 80.) Ilmeisesti komentajat ovat kokeneet keskustelun ja vuorovaikutuksen päätöksentekotilanteessa tarpeellisiksi.

Kolmannen vaiheen päämääränä on auttaa komentajaa parhaimman toimintavaihtoehdon löytämisessä. Komentaja ei kuvauksen mukaan itse varsinaisesti osallistu toimintavaihtoehtojen laatimiseen, vaan antaa tarvittavaa ohjausta mahdollisesti työskentelyn aikana sekä tekee päätöksen toteutettavasta toimintavaihtoehdosta hänelle pidettävässä päätöksentekoesittelyssä.

Keskeisimmät päätöksenteon valmistelussa tehtävät tuotteet ovat toimintavaihtoehdot, jotka esitellään päätöksentekoesittelytilaisuudessa. Esikunnan tai suunnitteluryhmän toiminnasta ja toimintavaihtoehtojen laatimisesta prosessin kolmannen vaiheen aikana annetaan useita osin toistensa kanssa ristiriidassa olevia vaihtoehtoja. Oppaassa mainitaan ”aivoriihi” työskentelymenetelmänä, mutta ei sitä milloin ja ketkä sitä hyödyntävät. Loppujen lopuksi toimintavaihtoehtojen laatimisesta vastaa operaatiopäällikkö, joka käskää laadittavat vaihtoehdot komentajan vaatimusten mukaisesti. Sitä, miten komentaja näihin vaihtoehtoihin voi päätyä, ei kuvata tarkemmin. Näin toimittaessa tärkein päätöksentekopiste ei välttämättä ole päätöksen-

tekoesittelytilaisuus, koska komentaja on jo tehnyt aikaisemmin päätöksen laadittavista vaihtoehdoista.

Päätöksentekoesittelytilaisuudessa mainitaan, että komentaja kuulee tarvittaessa alaisiaan komentajia ennen päätöksentekoa, mutta dialogia komentajan ja esikunnan välillä ei mainita. 1980-luvulla laadituissa ohjeissa komentajan ja esikunnan välistä kommunikaatiota korostetaan nykyistä enemmän. Prikaatin esikuntapalveluohjeen 1981 mukaan komentaja antaa lähimmille upseereilleen tilaisuuden esittää käsityksensä tilanteesta ja toimintamahdollisuuksista, vaikka komentaja on jo päätöksensä tehnyt. Vuonna 1989 laaditussa Jääkäriprikaatin taisteluohteessa esikuntapäällikkö ja operaatiopäällikkö ovat jopa velvollisia esittämään kantansa toiminta-ajatukseen liittyen. Vaikuttaa siltä, että 1980-luvulla laadittujen ja sitä myöhempien ohjeiden välillä on jonkinlainen periaatteellinen ero, jossa komentajan ja esikunnan välisen vuorovaikutuksen kuvaaminen kokee huomattavan muutoksen.

80-luvun lopun ja 90-luvun aikana laadittujen ohjeiden ja ohjesääntöjen välillä on komentajan päätöksentekoa ja yhtymän johtoa käsittelevissä käsitteissä sekä ohjeistuksessa tapahtunut selkeitä muutoksia. Nämä muutokset johtuvat yhtymien esikuntien sisällä tehdystä toiminnallisesta muutoksesta, jossa esikunnan sisäistä tiedonkulkua muutettiin voimakkaasti komentajan päätöksentekoa tukevampaan suuntaan. Aikaisempi esikunnan toiminta, jossa toimintaympäristöstä koottu tieto kerättiin aselajiteitä esikuntaan, osoittautui liian hitaaksi komentajan päätöksenteon kannalta. Lisäksi toiminnalla oli tapana ”hävittää” tietoa esikunnan sisäisestä toiminnasta johtuen. Muutoksen jälkeen kaikki tieto koottiin esikunnan yhteen osaan, josta se jaettiin esikunnan sisällä sitä tarvitseville. Tällä toiminnallisella muutoksella oli merkittäviä vaikutuksia muutoksen jälkeen kirjoitettuihin ohjeisiin ja ohjesääntöihin. (V. Tynkkysen haastattelu 14.1.2015).

3.2.5 Suunnitelman laatiminen

Suunnitelman laatimisvaiheessa tarkennetaan suunnitelman toteutuksessa tarvittavat asiat, kuten tarvittavat resurssit, toimintojen aikauttaminen ja niiden yhteensovittaminen. Vaiheen tuotoksena on täydellinen ylemmän johtoportaan hyväksymä suunnitelma liitteineen. (Operaatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-2.)

Suunnitelman laatimisvaihe aloitetaan toiminta-ajatuksen hyväksymisprosessin aikana, ja ylempään johtoportaan mahdollisesti käskemät muutokset on otettava suunnittelussa huomioon. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-29.)

Prosessikuvauksesta voi päätellä, että suunnitelman laatimisvaiheeseen sisältyy jonkinlainen komentajan päätös suunnitelman hyväksymisestä, mutta sen toteuttaminen jää ainakin operatiivisen suunnittelun perusteet -kirjan perusteella epäselväksi. Suunnitelman hyväksymisestä mainitaan, että se toteutetaan kirjan luvun 5 mukaisesti, joka käsittelee konsultointia, hyväksymis- ja vahvistusmenettelyä. Kirjan viidennessä luvussa ei kuitenkaan käsitellä komentajan omaa päätöksentekoa millään tavalla, vaan hyväksymismenettelyssä on tässä tapauksessa kyse siitä, että suunnittelukäskyn antanut johtoporras hyväksyy laaditun suunnitelman. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 5-2.)

Arajuuren kyselytutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että suunnitelman laatiminen -vaihe päättyy suunnitelman esittelytilaisuuteen komentajalle. Tilaisuus on luonteeltaan samanlainen kuin päätöksentekoesittely prosessin kolmannessa vaiheessa (Arajuuri 2013, 82–83). Suunnitelman esittelytilaisuudessa suunnitelma esitellään komentajalle, minkä jälkeen komentaja antaa tarvittaessa ohjausta tai hyväksyy suunnitelman toteutettavaksi.

3.2.6 Suunnitelman päivittäminen

Vastuussa oleva taistelunjohtokeskus käynnistää operaation komentajan käskystä. Komentaja seuraa operaation toimeenpanoa tapahtumien painopisteestä. Koko operatiota koskevista päätöksistä päättää komentaja. Yhtymän taistelunjohtokeskus johtaa operaation käytännön toteutusta. (Arajuuri 2012, 47.)

Suunnitelman päivittämisvaiheessa varmistetaan, että suunnitelmat säilyvät muuttuvien olosuhteiden mukaisena ja että laadittu suunnitelma säilyy toteuttamiskelpoisena. Vaihe sisältää määräaikaista arviointeja, joiden yhteydessä voi ilmetä muutostarpeita suunnitelmaan. Mikäli suunnitelmaan tarvittavat muutokset ovat liian suuria, on koko prosessi käynnistettävä uudestaan prosessin aikaisemmista vaiheista. (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-2 ja 4-3.) Käytännössä suunnitelman päivittämiseen ajaututaan, mikäli muutoksiin vastaaminen ei enää onnistu tilanteenmukaisesti ja taistelukäskyjen avulla. (Arajuuri 2012, 48.)

Päätöksentekokyky korostuu operaation aikana, mikäli suunnitelmaa täytyy nopeasti muuttaa tai täydentää. (Arajuuri 2012, 31.) Taistelunaikaiset päätökset komentaja tekee todennäköises-

ti komentopaikaltaan, joka yleensä sijaitsee toiminnan kannalta tarkasteltuna painopisteessä. Tällöin esikunnan suunnitteleva osa on fyysisesti toisessa paikassa, ja ohjaus ja kommunikaatio suunnittelevan osan kanssa täytyy toteuttaa johtamisvälineitä hyväksikäyttäen.

3.3 Yhteenveto

Maavoimien yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessi tarjoaa järjestelmällisen tavan analysoida tilannetta ja mahdollistaa loogisen tavan toteuttaa saatu tehtävä ja saavuttaa tavoiteltava loppuasetelma. Nykyinen ohjeistus prosessista ja sen toteuttamisesta ei kuitenkaan anna selkeitä perusteita komentajan ja esikunnan väliselle toiminnalle eikä vastaa riittävällä tavalla siihen, miten suunnittelu toteutetaan käytännössä. Tutkijalle on jäänyt mielikuva siitä, että toiminnan kuvaaminen tulisi ohjeistaa esikuntaohjeissa, joista niistäkään ei löydy riittäviä perusteita toiminnan toteuttamiseen. Vaatimus prosessin hallitsemisesta nykyisillä ohjeilla sen tehokkaaksi hyödyntämiseksi jää vähintäänkin kyseenalaiseksi.

Yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessi ei nimestään huolimatta kuvaa päätöksentekoa itsessään. Prosessissa kuvataan tärkeimmät päätöksentekopisteet, mutta itse päätöksentekoa ei kuvata millään tavalla. Tätä eikä komentajan antamaa ohjausta kuvata myöskään muissa ohjeissa tai oppaissa. Tätä näkemystä tukevat myös aikaisemmat tutkimukset. Mikäli päätöksentekoa, päätöksentekoprosessia tai ohjausta ei kuvata mitenkään, on sen tukeminen käytännössä tai sen tukemisen kuvaaminen ohjeissa varsin haastavaa.

Esikunnan tärkeimpänä tehtävänä on komentajan johtamistoiminnan tukeminen. Tehokkaan työskentelyn edellytyksenä on työmuotojen ja menetelmien yksinkertaisuus ja vakiointi. Nykyinen tilanne vaikuttaa varsin arveluttavalta, kun asiaa tarkastellaan voimassaolevien ohjeiden näkökulmasta. Prosessissa mainittuja johtamisen työkaluja komentajan päätöksenteon tueksi ei löydy esikuntaohjeista eikä yhtymien oppaista. Esikunnan tavoitteen ja sen toiminnan kuvaamisen välillä vaikuttaa olevan tietotaidollinen kuilu, joka voi aiheuttaa komentajan ja esikunnan välisten roolien hämärtyksen.

Esikuntien kehittymistä tutkineen Elfvingrenin kuvaama komentajan ja esikunnan välinen apu- ja osavastuuelin esiintyy ohjesäännöissä, oppaissa ja ohjeissa useilla eri nimillä. Viimeisin vuodelta 2010 on ehkä liike-elämästä tullut termi ”johtoryhmä”. Vaikuttaa siltä, että tämän komentajan apuelimen merkitys ja rooli esikunnan organisaation osana on ”unohtunut” tai sen merkitys on hämärtynyt. Johtoryhmällä käsitteenä ei ole yhtenäistä määritelmää, eikä sillä ole riittävän selkeää roolia esikunnan organisaatiossa. Toinen käytettävän nimityksen lisäksi mer-

kittävä muuttuja eri lähteiden välillä on johtoryhmäkäsitteessä ollut sen kokoonpano. Johtoryhmän kokoonpanon muuttuminen ja sen suuruus voivat kertoa jotain johtoryhmälle asetetuista odotuksista tai sen roolista esikunnan osana. Sekä nykyisestä suunnittelu- ja päätöksentekoprosessista että vanhemmista ohjesäännöistä jää tutkijalle kuitenkin sellainen vaikutelma, että yhtymän johto tai johtoryhmä on tukenut komentajaa ”aivoriivi”-tyyppisellä työskentelyllä.

Aikaisempien tutkimustulosten perusteella yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessia kyetään käyttämään sovellettuna myös poikkeusoloissa. Johtoryhmätyöskentelyn yhdistäminen aikakriittisessä tilanteessa prosessiin on täysin mahdollista. Tällöin niistä ei saa tulla prosessiin ylimääräisiä vaiheen sisäisiä tapahtumia, vaan ne pidetään komentajan johtamistoimintaa tukemina tilaisuuksina, jotka kyetään toteuttamaan samanaikaisesti prosessin muiden toimintojen aikana.

4. JOHTORYHMÄT LIIKE-ELÄMÄSSÄ JA JULKISISSA YHTEISÖISSÄ

4.1 Johtoryhmä vastaa liike-elämän toimintaympäristön haasteisiin

Nykyajan johtajat joutuvat työskentelemään nopeasti ja voimakkaasti muuttuvissa olosuhteissa. Johtamisympäristöön vaikuttavina tekijöinä ovat muun muassa tekniikan nopea kehittyminen ja soveltaminen, sääntelyn purkaminen ja lisääminen, kansallisen ja kansainvälisen talouden rakennemuutokset, kansainvälistyminen kaikissa muodoissaan, eri resurssien saatavuuden ja hallinnan monimutkaistuminen, tietotekniikan yleistyminen kaikilla elämän aloilla, arvojen, asenteiden ja arvostusten muuttuminen sekä yhteiskuntien sosiaalisten rakenteiden ja työelämän muutokset. (Porenne & Salmimies 1996, 18.)

Yhä useammat yritykset ovat kohtaamassa nopean ja monimutkaisen muutoksen ajallisesti tarkasteltuna samanaikaisesti. Eteen tulee toisiinsa kytkeytyneitä liiketoimintatilaisuuksia, joissa asiat ja ilmiöt sulautuvat yhteen ja toimialojen rajat hämärtyvät. Toimintaympäristössä esiintyy nopeita systeemisiä muutoksia, joissa yritysten strategiset tilanteet ovat monimutkaisia ja syntyvät nopeasti. Menestyvät yritykset kykenevät tekemään kriittisiä päätöksiä nopeasti ja sitoutumaan niihin. (Doz & Kosonen 2008, 16–18.)

Jokainen johtaja joutuu selvittämään yksilönä, miten nämä ilmiöt ja muutokset vaikuttavat oman organisaation toimintaan, talouteen ja ihmisiin sekä tekemään päätöksiä tämän perusteella. (Porenne & Salmimies 1996, 18.) Yksittäinen johtaja, oli hän miten kyvykäs tahansa, voi tehdä helposti virheitä ja väärinarviointeja, jotka heijastavat hänen tietojensa sekä kokemustensa rajallisuutta. (Belbin 1981, IV)

Yritys tai organisaatio pyrkii löytämään palvelukseensa hyviä johtajia, jotta se menestyisi. Hyvän johtajan ominaisuuksien luetteloiminen on osoittanut, että sellaista yksilöä ei voi olla olemassakaan tai sen löytäminen on äärimmäisen epätodennäköistä. Liian monet näistä ominaisuuksista ovat toisensa kumoavia, ja tällaisen poikkeuksellisen yksilön menetyks organisaation johdossa voisi johtaa katastrofaalisiin vaikutuksiin. Vaikka yksilöllä ei kaikkia hyvän johtajan ominaisuuksia olisikaan, voi yksilöiden muodostamalla ryhmällä ne ollakin. (Belbin

1981, II) Yksilön toimiessa ryhmän jäsenenä muut jäsenet voivat osoittaa ja korjata havaitsemiaan epäloogisuuksia tai virheitä toisten jäsenten ajatuksissa. (Hiltunen 2011, 234–235.) Tämän vuoksi juuri ryhmä voi olla johtamistaidon jatkuvan menestyksen perustana. Ryhmä voi uusiutua, ja siinä voidaan hyödyntää kaikkia niitä ominaisuuksia, jotka eivät voi yhdistyä yksilössä. Lisäksi organisaation johtamisen kannalta ryhmä voi olla useammassa paikassa yhtä aikaa. (Belbin 1981, II.)

Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että liiketalouden ylimpien yhtymäjohtojen rooli on toimintaympäristön muuttuessa myös muutoksessa. Perinteisellä vuosittaisella suunnittelu-tyklillä, johon liittyy operatiivinen raportointi, ei saavuteta riittävää strategista nopealiikkeisyyttä johtamiseen. Johtamisprosessien on kyettävä hallitsemaan ja yhteen sovittamaan erilaisia jännitteitä, mikä vaatii johtoryhmiltä uudenlaisia prosesseja ja työvälineitä dynaamiseen johtamiseen eri aikahorisonteilla. Mikäli yritys joutuu liiketoiminnoissaan tekemään dynaamisia ja nopeita päätöksiä, sen johtoryhmät tarvitsevat uusia prosesseja ja työvälineitä johtamisensa tueksi organisaation eri rakenneulottuvuuksissa. Esimerkiksi strategisen ketteryyden integroiminen johtamisprosessiin pysyvästi vaatii yritykseltä johdonmukaisen ja kattavan johtamisprosessin, joka vaikuttaa puuttuvan monesta vakiintuneesta yrityksestäkin. (Doz & Kosonen 2008, 176–177.)

Muuttuvasta toimintaympäristöstä ja muutoksista selvitäkseen organisaatiot, niiden johto sekä usein myös sidosryhmät joutuvat reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja sopeuttamaan toimintansa niiden mukaisesti. Hyvien tulosten saavuttamiseksi vaaditaan johtamisessa entistä monipuolisempaa ja syvällisempää osaamista. Perustaa tälle luo tehokas johtoryhmätyöskentely, jolla pyritään vaikuttamaan tuloksellisen liiketoiminnan tärkeisiin asioihin. (Porenne & Salmimies 1996, 19.) Enemmistö menestyneiden kasvuyritysten johtajista on sitä mieltä, että yksi ensisijaisesti menestykseen vaikuttava tekijä on vahva johtajuus, jossa päätöksenteko perustuu huippuasiantuntemukseen sekä pitkään yhdessä toimineeseen johtoryhmään. (Doz & Kosonen 2008, 164.)

Nykyisin Suomen yrityksistä noin kahdessa kolmasosassa toimii johtoryhmä. (Erkkilä 2012, 20.) Johtoryhmätyöskentelyn määrä eri organisaatioissa on lisääntynyt kolmen viimeisen vuosikymmenen aikana. Syynä tähän on nähty tulostavoitteisen johtamisen ja sitä tukevan tulosyksikköorganisoitumisen yleistymisen useilla eri organisaatiotasolla. (Porenne & Salmimies 1996, 12.) Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen on nähty osana suomalaista johtamistyön kehitystä, jossa lisääntyvästä kansainvälistymisestä huolimatta on pyritty säilyttämään

suomalainen osallistuminen ja johtaminen. (Niiranen, Porenne, Voutilainen, Saarikko & Santalainen 1983, 11–12.)

Johtoryhmien ilmentyminen vaikuttaa olevan sidoksissa tavoite- tai tulosjohtamiseen. Tavoitejohtamisen käytännön sovellutuksissa on merkittävässä roolissa organisaatiokulttuuri ja sen soveltamishetken tila. Merkittävä tavoitejohtamisen epäonnistumisen syy on se, että tehtäväsuuntautuneet esimiehet yrittävät soveltaa tavoitejohtamista sellaisenaan valta- tai rooliorientoituneisiin organisaatioihin. Niillä on pyrkimys asettaa menettelytavat ja toimintavarmuus tärkeydessä tehtävien ja tehokkuuden edelle. (Ikonen 1984, 26.)

4.2 Johtoryhmä ja sen tehtävät organisaatiossa

Johtoryhmät voidaan käsittää organisaation ylimmän johtajan johtamisen apuvälineinä. Ne koostuvat yleensä organisaation ylimmistä johtajista, joiden tehtävänä on auttaa ryhmän jäseniä operatiivisessa tai strategisessa johtamisessa sekä päivittäisessä johtamistyössä. (Peltomaa 2008, 22.) Ne voivat johtaa organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön rajapinnassa tehden kriittisiä päätöksiä, jotka vaikuttavat pitkällä aikavälillä organisaation toimintaan. (Erkkilä 2012, 22.)

Johtoryhmä käsitteenä vaikuttaa olevan sisällöltään jokseenkin vakiintunut liike-elämässä ja julkisissa yhteisöissä. Sen sijaan johtoryhmän ohella esiintyy usein muitakin termejä sekä nimityksiä kuten avainryhmä, strategiaryhmä, kehittämisryhmä, valmisteleva ryhmä, johtamisen ryhmä, tiimifoorumi, ohjaava tiimi ja koordinaatiotiimi, jotka voidaan käsittää lähes samalla tavalla kuin johtoryhmä. Eri käsitteet heijastavat usein organisaation elinkaaren vaihetta ja sen hyväksytyä johtamis- ja yhteistyöfilosofiaa. (Hulkkonen 2004, 13.)

Liike-elämässä johtoryhmän tulee tuottaa lisäarvoa ja menestystä organisaatiolleen. Johtoryhmässä tehdyt strategiset ja operatiiviset päätökset voivat vaikuttaa nykyisyydestä aina pitkälle tulevaisuuteen. (Vatanen & Åhman 2007, 5.) Johtoryhmän tuottamaa lisäarvoa on kyetävä arvioimaan sekä kehittämään. Kehittämisen tavoitteena on menestyksen edistäminen sekä organisaation tehokkuuden lisääminen. (Hulkkonen 2004, 10.)

Johtoryhmää pidetään työyhteisön yhtenä tärkeimpänä ryhmänä. Sen keskeisimpänä tehtävänä on valmistella eri aikavälien suunnitelmat organisaation toiminnasta päättävälle elimille. Lisäksi johtoryhmä ja sen jäsenet vastaavat siitä, että hyväksytyt toiminta- ja kehityssuunni-

telmat sekä budjetti toteutuvat. Tämä edellyttää johtoryhmältä tehokasta organisaation johtamista ja ohjaamista. (Niiranen, Porenne, Voutilainen, Saarikko & Santalainen 1983, 8.)

Johtoryhmä on tiimi, jonka tehtävänä on johtaa. Sen päätarkoitus on johtaa liiketoimintaa ja kasvattaa yrityksen arvoa siten, että se tuo tulevaisuuden menestystä ja vaikuttaa positiivisesti ihmisten elämänlaatuun. Ryhmä, joka keskittyy pelkästään informaation jakamiseen, ei täytä johtoryhmän määritelmää. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 9.)

S-ryhmän pääjohtajana toiminut Arto Hiltunen määritteli oman johtoryhmänsä tärkeimmäksi tehtäväksi myös johtamisen. Johtoryhmilleen laadituissa työjärjestyksissä Hiltunen on määrittänyt niille tehtäväksi ”yrityksen johtamisen sen vision ja strategian toteuttamiseksi arvojen ja päätettyjen periaatteiden mukaisesti.” (Hiltunen 2011, 235–236.)

Käytännössä johtoryhmällä tarkoitetaan usein yritykseen työsuhteessa olevien henkilöiden muodostamaa ryhmää, jonka päätarkoituksena on osallistua toimitus- tai tulosityksikköjohtajan apuna strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Johtoryhmä on ylemmän organisaation hyväksymä, ja sille on vahvistettu työskentelyn puitteet, kuten johtoryhmän toimenkuva. (Porenne & Salmimies 1996, 31.)

Hulkkonen on käsitellyt johtoryhmää käsitteenä pääosin julkisten organisaatioiden näkökulmasta. Hänen mielestään johtoryhmä voidaan käsittää yleiskäsitteenä, joka on vakiintunut tarkoittamaan hyvin erilaisia työtapoja. Organisaatiolla, joka osallistuu päätöksentekoon ja sen valmisteluun, on asiallinen peruste johtoryhmän perustamiselle. Johtoryhmällä tarkoitetaan organisaation sisäisesti valittua ryhmää, joka muodostuu johtajista, esimiehistä sekä hallinnon ja sisäisen palvelun asiantuntijoista. Tällöin johtoryhmästä tulee osa organisaation johtamisen kokonaisuutta, jossa monen ihmisen voimin tarkastellaan yhteisiä ongelmia, kehittämiskohteita, tehdään sopimuksia, välitetään tietoa, suunnitellaan, suunnataan voimavaroja ja seurataan toimintaympäristön muutoksia. (Hulkkonen 2004, 11–13.)

Johtoryhmän toimintaa voidaan organisaatiossa hyödyntää monella eri tavalla. Toiminnan tarkoitus voi olla esimerkiksi päätösten tekeminen, uusien ideoiden kehittäminen, suunnittelu, tiedon jakaminen, toiminnan seuranta, tiimien rakentaminen, ongelmanratkaisu tai onnistumisten juhlistaminen. Monissa yrityksissä johtoryhmä työskentelee ”vuosikellon” mukaisesti, ja sen toiminta synkronoidaan päätöksentekosykliin tai strategiakerrokseen. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 179.)

Johtoryhmätyöskentely ei saa olla itseisarvo. Johtoryhmän toiminnan perusteeksi on laadittava työjärjestys tai muu dokumentti, jossa kuvataan sen rooli yrityksessä ja sen työskentelyn pääperiaatteet. Näiden perusteiden puuttuessa ryhmän työskentely voi ajautua kummalliseksi kokousriitiksi, jonka tarkoitusperä jää epäselväksi. (Hiltunen 2011, 235.) Organisaation erityyppisille johtoryhmille on oltava ylemmän johtoryhmän hyväksyntä ja sen vahvistama toimenkuva, jossa määritetään johtoryhmän kokoonpano, tulosodotukset, pätehtävät, sen jäsenten tulosvastuut ja -vallat, johtoryhmän päätöksenteko- ja päätoimintatavat sekä muut tarpeelliset asiat. (Porenne & Salmimies 1996, 31.)

4.3 Tehokas ja menestyvä johtoryhmä

4.3.1 Johtoryhmän menestyksen arviointi

Liikeryityksistä poiketen kaikissa julkisesti rahoitetuissa yhteisöissä kuten sairaaloissa, kirkoissa tai armeijassa taloudelliset näkökohdat ovat tavoitteen sijasta toiminnallinen rajoite. Näiden organisaatioiden toiminnan lähtökohdat poikkeavat kilpailutalouden alaisten yritysten lähtökohdista. Niillä ei ole toiminnallisen voitonjaon tuottamisen haastetta, vaan lisäarvon tuottoa mitataan pääasiassa asiakkaille tuotetulla lisäarvolla tai kustannustehokkuudella. Käytettävistä mittareista johtuen julkisten organisaatioiden organisaation sisäisen suorituskyvyn arviointi on haasteellisempaa kuin liikeryitysten, joiden menestystä voidaan mitata taloudellisilla perusteilla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 21–22.)

Valtion organisaatiot ovat suosineet johtamisen laadun mittaamisessa Euroopan laadun arvioinnin mallia (EFQM, *European Foundation of Quality Management*), mutta se ei sinänsä mittaa johtoryhmän työn tuloksia. Yleisimpänä mittarina näissä organisaatioissa on käytetty edunsaajan tai asiakkaan tyytyväisyyttä. (Hulkkonen 2011, 56.) Vaikka julkisten organisaatioiden johtoryhmien tehokkuutta voi olla vaikea mitata, on tutkimuksissa ollut viitteitä siitä, että menestyvän ryhmän luomisen periaatteet ovat samankaltaisia niin yritysmaailmassa kuin ei-kaupallisissa organisaatioissakin. (Belbin 1981, 187–188.) Johtoryhmien menestystä voidaan mitata muun muassa liikevoiton määrällä, työilmapiirin kehittymisellä tai kyvyllä tarkastella ja varmistaa kriittisesti organisaation menestyminen tulevaisuudessa. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 10.)

Erittäin hyvin menestyviä johtoryhmiä yhdistää suuri keskinäinen luottamus jäsenten välillä. Sen on havaittu muodostuvan rehellisyydestä, pätevyydestä, johdonmukaisuudesta, uskollis-

suudesta muita jäseniä kohtaan sekä halusta jakaa ideoita ja tietoa vapaasti. (Erkkilä 2012, 26–27.)

Åhman, Bärlund ja Vatanen ovat tutkineet johtoryhmätutkimuksessaan keskiarvoa paremmin menestyneiden johtoryhmien ominaisuuksia. Tulosten mukaan menestyvissä johtoryhmissä korostuu yhteinen tietoisuus siitä, mitkä ovat ihannejohdoryhmän tärkeimmät ominaisuudet. Keskeisimpinä tärkeinä ryhmän ominaisuuksina ovat toisten jäsenten sparraus sekä päätöksenteon toimeenpano. Johtoryhmässä käsiteltävistä asioista saa ja pitääkin olla eri mieltä, mutta erityisesti yhteinen ajankäyttö on sovittava jäsenten ja johtajan kesken. Lisäksi menestyvässä johtoryhmässä on varmistettava, että kaikkien jäsenten voimavaroja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 19–20.)

Johtoryhmän menestykseen vaikuttaa se, miten ja millaisessa tunnelmassa johtoryhmän jäsenet käsittelevät asioita ja onnistuvat sparraamaan toisiaan. Hyvällä johtoryhmän sisäisellä sparrauskulttuurilla kyetään jakamaan tietoa, osaamista, ideointia ja näkemystä, mikä sitouttaa jäsenet tehtyihin päätöksiin. Sopivan tunnelman ja ilmapiirin muodostuminen vaatii hyvän luottamuksen muihin jäseniin. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 93.) Hyvin yhteistä etua ajavan johtoryhmän on havaittu olevan tuovan organisaatioon positiivisia tuntemuksia ja vahvistamaan ihmisten sitoutumista. (Doz & Kosonen 2008, 182.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtoryhmän kyky käydä laadukasta dialogia on parantanut organisaation kykyä tunnistaa ja toimia voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Johtoryhmissä, joissa kommunikoidaan hyvin, kyetään tarkastelemaan ja kehittämään erilaisia päätösvaihtoehtoja. (Erkkilä 2012, 26.) Avoin keskusteluilmapiiri johtoryhmän sisällä voi vaatia kokousten normien muuttamista epäsuorasti, esimerkiksi siten, että kielletään PowerPoint -esitysten näyttö tai assistenttien käyttö kokouksissa. Avoimempi ja vähemmän muodollisempi kanssakäyminen vakiintuu vasta silloin, kun johtoryhmän jäsenillä on riittävästi keskinäistä kunnioitusta tai arvostusta. (Doz & Kosonen 2008, 255.)

Johtoryhmä on valmis ja toimintakykyinen, kun sen jäsenet ymmärtävät johtoryhmän tarkoituksen ja merkityksen. Tämän lisäksi johtoryhmän johtajuus ja päätöksenteko täytyy olla selvillä. Ryhmän sisäisen toiminnan kannalta on tärkeää, että sen sisäinen roolijako ja normisto ovat vakiintuneita ja ihmiset kunnioittavat toistensa ammattitaitoa riippumatta persoonallisuuseroista. (Hiltunen 2011, 249–252.)

Tuloksekas johtoryhmätyöskentely vaatii jokaiselta ryhmän jäseneltä jatkuvaa ponnistelua ja vaivannäköä. Jokaisen ryhmän jäsenen on arvostettava sekä omaa että toisten työtä, valmistaututtava kokouksiin ja esitettävä korkeatasoista materiaalia, jotta asiaa voitaisiin käsitellä tehokkaasti johtoryhmän kokouksessa. (Niiranen, Porenne, Voutilainen, Saarikko & Santalainen 1983, 40.)

4.3.2 Johtoryhmän muodostaminen

Johtoryhmän kokoonpanoon ja muodostamiseen löytyy useita erilaisia vaihtoehtoja. Ihanteellinen tilanne on silloin, kun organisaatio itsessään on sellainen, että johtoryhmä muodostuu luontevasti organisaatiosta ilman erillisiä järjestelyjä. Johtoryhmän perustamisen yhteydessä tulisi mainita, mikäli kokoonpanoa saatetaan muuttaa tilanteiden muuttuessa. (Niiranen, Porenne, Voutilainen, Saarikko & Santalainen 1983, 17.) Kokoonpanon tulisi olla sellainen, että johtoryhmä on tietoinen siitä, mitä sen johtaman ja ohjaaman maailman ulko- ja sisäpuolella tapahtuu. (Hulkkonen 2004, 73–74.)

Johtoryhmien yleisesti käytettyjä muodostamisperiaatteita on useita erilaisia. *Strategisen johtoryhmän* tai ydinjohtoryhmän voivat muodostaa esimerkiksi toimitusjohtaja, merkittävien toimialojen tai tulosyksiköiden johtajat sekä tärkeimpien keskushallinnon esikuntayksiköiden johtajat. (Porenne & Salmimies 1996, 43.)

Laajennettu johtoryhmä voidaan muodostaa strategisesta johtoryhmästä, jota täydennetään kaikkien tulosyksiköiden johtajilla. Tulosyksikkötasolla laajennettu johtoryhmä voi käsittää esimerkiksi yksikön strategisen johtoryhmän sekä toimintojohtajien välittömät alaiset. Laajennettujen johtoryhmien kokoukset jäävät usein luonteeltaan informatiivisiksi suuren osallistujamäärän vuoksi. (Porenne & Salmimies 1996, 45.) Laajennetulla johtoryhmällä tarkoitetaan yleensä johtoryhmää, jota on täydennetty lisähenkilöstöllä, esimerkiksi organisaation toimintaympäristöä koskevan tiedon täydentämiseksi. (Erkkilä 2012, 21.) Mikäli organisaatiossa pyritään muutosvastarinnan pienentämiseen tai nopeampaan tiedonkulkuun, on laajennetun johtoryhmän käyttö perusteltua. (Niiranen, Porenne, Voutilainen, Saarikko & Santalainen 1983, 18.)

Sovellettua johtoryhmää voidaan käyttää käsiteltävän asian mukaan. Sen muodostavat esimerkiksi strateginen johtoryhmä ja niiden tulosyksiköiden johtajat, joiden asiaa kokouksessa käsitellään. (Porenne & Salmimies 1996, 45.)

Ad hoc -johtoryhmä on tilapäisesti koottu johtoryhmä, jonka kokoonpano muodostetaan käsiteltävän asian mukaisesti. Sitä voidaan hyödyntää niin sanotusti varjojohtoryhmänä ja sen kokoukset järjestetään tarpeen mukaan. (Porenne & Salmimies 1996, 45.)

Epävirallinen johtoryhmä toimii johtajan apuna virallisen johtoryhmän sijaan ja se kokoontuu sovituin aikavälein sekä toimintatavoin. (Porenne & Salmimies 1996, 46.)

Projektin johtoryhmiä voidaan perustaa merkittäviin projekteihin. Niiden tehtävänä on valvoa projektin etenemistä sekä toimia projektin päättävänä tahona. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 324–325.) Ne koostuvat yleensä tulosvastuullisen vetäjän lisäksi yleisjohdon edustajista sekä projektissa tarvittavissa asiantuntijoista. Ryhmän jäseniä voidaan projektin etenemisen mukaan vaihtaa. Johtoryhmän toiminta lakkaa projektin päätyttyä. (Porenne & Salmimies 1996, 46.)

Johtoryhmää muodostettaessa määrävänä tekijänä ei saisi olla ”edustamiskohta”, vaikka näin usein onkin. Monien yritysjohtajien mielestä johtoryhmän jäseniksi tulisi valita ne henkilöt, joilla on eniten annettavaa johtoryhmälle, toimitusjohtajalle tai organisaatiolle. (Niiranen, Porenne, Voutilainen, Saarikko & Santalainen 1983, 20–21.)

Johtoryhmän rakenteen tulisi muuttua organisaation tarpeiden mukaan. Esimerkiksi uuden organisaation haltuunotto tai organisaation sisäisen integraation aikana käytetään usein ”laajennettua johtoryhmää”, millä varmistetaan olennaisen tiedon kulku, kattava osaaminen ja riittävät yhteydet eri puolelle organisaatiota. Suuri johtoryhmän koko voi olla helposti tehoton, ja usein päädytäänkin harvemmin kokoontuvaan laajaan johtoryhmään ja useammin kokoontuvaan ”tosijohtoryhmään”. (Hulkkonen 2004, 14.) Hulkkonen (2004, 33–36) esittääkin kirjassaan ”johtoryhmän elinkaarimallin”, joka periaatteellisesti ajatuksena on sukua sovite- eli kontingenssiteorialle, jossa kuhunkin tilanteeseen valitaan relevantti työtapo tai organisaatiomalli. Johtoryhmän rooli muuttuvassa toimintaympäristössä tai organisaatiossa voidaan sopeuttaa vastaamaan työtavoiltaan ja kokoonpanoltaan vallitsevaan tilanteeseen.

Åhman, Bärlund ja Vatanen (2007, 126) ovat esittäneet Hulkkosen ”johtoryhmän elinkaarimallin” kaltaisia näkemyksiä omassa kirjassaan. He ovat käyttäneet termiä ”joustojohtoryhmä”, jonka kokouksiin osallistuvat vain ne jäsenet, joiden on välttämätöntä olla paikalla. Joustojohtoryhmään voidaan nimetä myös muita henkilöitä tai jättää osa pois tilanteesta riip-

puen. Kyse on enemmänkin erilaisesta toimintatavasta kuin laajennetun johtoryhmän soveluksesta.

Tehokkaan johtoryhmän luominen voi edellyttää organisaation aikaisempien perinteiden katkaisemista. Monissa yrityksissä on johtoryhmissä pitäydytty erillisten alueiden johtamisissa, joka on voinut johtaa kommunikaation ja toiminnan tehostumisen sijaan keskinäiseen kilpailuun. (Kaplan & Norton 2002, 380–381.)

4.3.3 Johtoryhmän kokoonpano

Johtoryhmän suuruus ja kokoonpano riippuvat voimakkaasti niistä tavoitteista, joita organisaatio on johtoryhmän työskentelylle asettanut. Mikäli johtoryhmän rooli on informatiivinen, sen koko voi olla isohkokin. Ryhmän, jonka tavoitteena on tehdä yhteisymmärryspäätöksiä, koko ei saisi ylittää viittä – seitsemää henkilöä. Kolmesta seitsemään henkilön johtoryhmää voidaan pitää ihanteellisena, jolloin ryhmässä voidaan tuoda esille erilaisia näkemyksiä ja asioita sekä voidaan tarkastella niitä monelta eri taholta. (Niiranen, Porenne, Voutilainen, Saarikko & Santalainen 1983, 17.) Kokoontuminen pienemmällä ryhmällä vähentää aikatauluongelmia ja lisää keskustelua. (Hiltunen 2011, 233.)

Myös Åhman, Vatanen ja Bärlund ovat tehneet samansuuntaisia havaintoja. Heidän käytännön kokemustensa mukaan viiden – seitsemän henkilön johtoryhmät ovat olleet parhaiten toimivia. Kolmen – neljän hengen johtoryhmien työskentely muistuttaa enemmän yksilöjohtamista kuin ryhmätyöskentelyä, jolloin ryhmätyöskentelyn edut voivat jäädä vähäisiksi. Yhtä ja oikeaa vastausta ei ole olemassa, vaan toiminnan ja strategian tulisi ratkaista kokoonpano ja toimintatavat. Edellä mainitut lukumäärät pätevät vain, mikäli johtoryhmälle on määritetty kiinteä kokoonpano. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 126.)

Belbin (1981, 146–147) on tutkinut tutkimustyössään ihanteellista johtoryhmän kokoa. Hän tutki ryhmän sisäistä toimintaa ja määritteli sen perusteella kahdeksan erilaista ryhmäroolia, joiden sopivilla yhdistelmillä päästään hyvin toimivaan johtoryhmään. Hänen tutkimustuloksensa kymmenen hengen ryhmästä ovat varsin mielenkiintoisia. Mikäli kokoukseen osallistuu kymmenen henkilöä, laskennallisesti 10 % puhuu ja 90 % kuuntelee, mikäli kaikki puhuisivat tasapuolisesti ja vuorotellen. Todellisuudessa puheliaisuus vaihtelee ryhmässä melkoisesti, jolloin dominoivat ihmiset vievät syrjäanvetäytyviltä ihmisiltä puheajan. Mikäli ryhmässä on useita hallitsevia ihmisiä, puheenvuoroista kilpaillaan ja ihmiset puhuvat yhtä aikaa, jolloin

lopputulos ei tyydytä ketään. Sen sijaan kymmenen hengen ryhmä sopii mainiosti armeijan organisaatioon, koska siinä yksi voi puhutella muita henkilöitä sekä antaa käskyjä ja ohjeita. Tämä tilanne ei välttämättä ole toivottavaa johtoryhmätyöskentelyä tarkastellessa.

Alle kymmenen hengen ryhmistä Belbin (1981, 148–150) havaitsi myös kahdeksan hengen kokoiset ryhmät liian suureksi. Neljän hengen ryhmä oli ryhmäroolien kannalta liian pieni ryhmä, jotta ideaalisen ryhmän sisäiset ryhmäroolit kyettäisiin täyttämään. Seitsemän hengen ryhmä ei taas menestynyt kuuden hengen ryhmiä paremmin, vaikka ryhmärooliresurssien suhteen heillä olikin etu kuuden hengen ryhmiin verrattuna. Belbin päätyykin tutkimukseensa määrittämään ihanteelliseksi johtoryhmän kooksi kuusi henkilöä.

Vaikka aikaisemmat huomiot johtoryhmän ihanteellisesta koosta vaikuttavat olevan varsin yksiselitteisiä, ei asia kaikkien tutkimuksien mukaan näin ole. Johtoryhmän koko ei välttämättä vaikuta suoraan suorituskykyyn. Suurella johtoryhmän koolla on negatiivisia vaikutuksia epäviralliseen kommunikaatioon, millä taas on negatiivisia vaikutuksia tulokseen. Näin ollen suuret johtoryhmät ovat taipuvaisia kommunikoimaan virallisia kanavia pitkin, millä havaittiin olevan positiivisia vaikutuksia yhtiöiden tulokseen. (Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, Sims, O'Bannon & Scully 1994.) Johtoryhmien koko voi vaihdella niille määritettyjen tehtävien mukaan. (Vatanen & Åhman 2007, 33.)

4.3.4 Päätöksenteko johtoryhmässä

Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että silloin, kun toimitusjohtaja antaa muiden vaikuttaa strategisiin päätöksiin, ne koetaan reilummiksi, ja päätösten laadun on havaittu olevan parempi. Tämä sitouttaa ryhmän jäsenet tiiviimmin tehtyyn päätökseen, ja heidän luottamuksensa toimitusjohtajaan on havaittu kasvavan. (Erkkilä 2012, 25–26.)

Vatases ja Åhmanin vuonna 2007 tekemän tutkimuksen mukaan johtoryhmien toimintaa vaikeaa myös päätöksenteon epämääräisyys ja priorisoinnin puute. Lisäksi johtoryhmien tekemien päätösten toimeenpanon valvonta on usein heikkoa. Päätöksenteon kannalta tärkeää on käsitellä asiaan liittyvä oleellinen informaatio, jonka lisäksi tarvitaan sparraamista ja vuorovaikutusta, intuitiota, erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä, uusia ideoita ja heikkojen signaalien erottamista massasta. Päätöstä tehtäessä on siedettävä epävarmuutta, koska kaikenkattavaa ja täydellistä tietoa päätöksen tekemiseksi ei ole. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 188–192.)

Julkishallinnossa on perinteisesti noudatettu hierarkioihin perustuvaa johtamista. Se on vastuun ja vallan jaon perusteella merkinnyt päällikkökeskeistä johtamis- ja päätöksentekotapaa, jonka johtamisjärjestelmä on perustunut tulosohejaukseen ja -johtamiseen. Viimeaikaisina piirteinä on ollut johtamisen ja päätöksenteon siirtäminen yhä enemmän keskustelevampiin, osallistavampiin ja jaetuimpiin johtamiskäytäntöihin. (Peltomaa 2008, 22.)

Päätöksen tekemiseen ei kuitenkaan ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa. Päätöksentekotapoja harkittaessa on otettava huomioon käytettävissä oleva aika sekä käsillä oleva tilanne ja tehtävä. (Porenne & Salmimies 1996, 73.) Päätöksentekotapaa valittaessa on lisäksi otettava huomioon myös juridiset vastuut. Toimitusjohtajalle on määritetty osakeyhtiölaissa tietty vastuu, mutta johtoryhmän tai sen yksittäisen jäsenen osalta tilanne on ongelmallisempi. Tuloksen tai asetetun tavoitteen saavuttamatta jättäminen eivät ole esimerkiksi olleet johtoryhmän jäsenelle hyväksyttäviä irtisanomisperusteita. (Porenne & Salmimies 1996, 192–195.) Niirasen ym. (1983, 27) mukaan tehokkaaseen työskentelyyn ja tavoitteisiin pääsyn kannalta on tärkeää, että ryhmä osaisi tarkkailla omaa päätöksentekoaan ja osaisi kehittää sitä tehokkaammaksi. Päätökset voivat syntyä monella tapaa, mutta niistä yleisimpiä ovat alla mainitut päätöksentekotavat.

Huomaamattomassa päätöksessä esitetty ajatus sivuutetaan uudella ajatuksella, kunnes löydetään ajatus joka herättää keskustelua. Sivuuettua ajatusta on ”hiljaisesti” päätetty olla kannattamatta. Sivuuettujen ajatusten tekijät tuntevat usein itsensä huomiotta jätetyiksi ja tällaisista päätöksistä ei usein olla varmoja, mitä päätettiin vai päätettiinkö asiasta mitään. (Porenne & Salmimies 1996, 63–64.)

Auktoriteettipäätöksessä auktoriteettiasemassa oleva tekee päätöksen. Tällöin ryhmä tuo esille asioita ja keskustelee vapaasti, mutta minä hetkenä tahansa puheenjohtaja voi keskeyttää keskustelun ja todeta päättäneensä asiasta jotain. Tällöin päätöksentekijä voi päätyä järkevään ratkaisuun hyödyntäessään muiden asiantuntemusta. Ryhmän muut jäsenet eivät välttämättä tunne sitoutuneensa päätökseen, mikä saattaa ilmetä myöhemmin sitoutumattomuutena päätöksen toteuttamiseen. (Porenne & Salmimies 1996, 64.)

Vähemmistöpäätöksessä pienempi osa ryhmästä saa tietyllä taktiikalla näkemyksensä läpi. Tällöin enemmistö ei ehkä ole varautunut tilanteeseen tai sen näkemykset ovat hajanaiset. Vähemmistöpäätös voi perustua ryhmän sisäiseen klikkiytymiseen, joka on ryhmän epätoivottu ilmentymä. Vähemmistöpäätöksen voi yleensä havaita kokouksen jälkeen käytävissä keskusteluissa. (Porenne & Salmimies 1996, 64.)

Kompromississa tehdään päätös, jota kukaan ei oikeastaan ole ehdottanut. Siinä hyväksytään eräänlainen keskiarvopäätös, joka ei oikein tyydytä ketään ja jota helposti rikotaan. Se voi olla päätöksentekotapana usein tehoton, mutta sen myönteisiä psykologisia puolia voidaan hyödyntää johtoryhmän jäsenten mielipiteiden jakauman kartoituksessa. (Porenne & Salmimies 1996, 65.)

Enemmistöpäätös syntyy usein epämuodollisen mielipiteiden tiedustelun kautta tai äänestyksen tuloksena. Tällöin on tärkeää, että vähemmistökin on saanut tuoda mielipiteensä esille ennen päätöksen tekemistä. Enemmistöpäätöksessä on huomioitava, että vähemmistöön jääneet saattavat joskus jarruttaa päätöksen toteuttamista. Yritysten johtoryhmäyöskentelyssä äänestämistä tulisi päätöksenteossa välttää, mutta sitä voidaan hyödyntää mielipiteiden tiedustelussa. Äänestyspäätös voi hämärtää päätöksestä tehtyä vastuuta. (Porenne & Salmimies 1996, 65–66.)

Yhteisymmärryspäätös on tehokkain mutta aikaa vievin päätöksentekomenetelmä. Tällöin päätös syntyy keskustelun eikä äänestyksen tuloksena. Lopputuloksena ei ole ehdoton yksimielisyys, mutta kaikki hyväksyvät riittävästi tehdyn ratkaisun ja sitoutuvat siihen. Tätä päätöksentekotapaa ovat useat yritysjohtajat korostaneet johtoryhmäyöskentelyä käsittelevissä näkemyksissään. (Porenne & Salmimies 1996, 67.)

Yksimielinen päätös on vaikein saavuttaa. Siinä jokainen ryhmän jäsen on todella yhtä mieltä käsiteltävästä asiasta ja toimintatavasta. (Porenne & Salmimies 1996, 68.)

Johtoryhmän roolista ja päätöksentekotavasta Hiltunen on antanut omille johtoryhmilleen selkeän linjauksen: ”Johtoryhmä on puheenjohtajansa tukiryhmä. Ryhmä ei äänestä eikä tee enemmistöpäätöksiä, vaan puheenjohtaja tekee päätöksen itsenäisesti keskustelujen jälkeen.” Kannanotto voi tuntua demokraattiseen päätöksentekoon tottuneelle varsin oudolta, mutta Hiltusen mielestä johtoryhmä ei ole demokraattinen päätöksentekoelin. Perusteluina tälle Hiltunen esittää vastuun jakamisen ongelmaa. Toimitusjohtaja kantaa aina vastuun päätöksentekovaltansa alla olevista asioista, eikä johtoryhmä voi jakaa toimitusjohtajan tekemän päätöksen vastuuta. Näin ollen toimitusjohtajalla on oikeus tehdä johtoryhmän kannasta poikkeava päätös, johon johtoryhmän on sitouduttava. Tällainen päätöksenteko ei aina ole välttämättä kuitenkaan viisasta. (Hiltunen 2011, 236–237.)

Myöskään Hulkkonen ei käsittele mielellään johtoryhmää päätöksenteon välineenä. Hänen näkemyksensä mukaan johtoryhmä on sopimisen ja linjojen luomisen väline. Päätöksenteko kuuluu ensisijaisesti yksittäisille johtajille ja asiantuntijoille, jolloin päätöksenteon vastuu pelkistyy yksittäisten henkilöiden vastuuksi. Johtoryhmä on yrityksen toimitusjohtajan apuväline, jonka avulla hän saa omalle päätöksenteolleen perusteet monesta erilaisesta näkökulmasta. Päätöksiä valmistelevana toimijana se voi olla korvaamaton. (Hulkkonen 2011, 22–23.)

Niirasen, Porenten, Voutilaisen, Saarikon ja Santalaisen (1983) mukaan johtoryhmä ei saisi tehdä päätöksiä vajaiden tietojen pohjalta, vaan ne tällaisessa tapauksessa ne tulisi palauttaa uudelleen valmisteluun. Johtoryhmän työskentelyä he kuvaavat pienryhmätyöskentelyksi, jossa jäsenet eivät usein edes huomaa, miten päätökset syntyvät. Päätöksenteossa tulisikin pyrkiä sellaisiin ratkaisuihin, joihin mahdollisimman moni voi yhtyä ja sitoutua. Merkittävisissä yritystä koskevissa päätöksissä tulisi kuitenkin pyrkiä yhteisymmärrys- eli konsensuspäättökseen (Niiranen, Porenne, Voutilainen, Saarikko & Santalainen 1983, 27–30.).

4.4 Yksilö johtoryhmässä

Tulevaisuuden tehokkaassa johtoryhmässä on jäseniä, jotka yhdessä muodostavat tehtävässä vaadittavan aivokapasiteetin ja parhaat ominaisuudet. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ryhmät, joissa jäsenten roolitehtävät ovat yhteneväisiä heidän aivojensa kykyjen kanssa, menestyvät paremmin kuin epäyhteneväiset ryhmät tai ne ryhmät, joissa ryhmän jäsenet saivat korkean suoritustason ainoastaan yhden kyvyn osalta. (Åhman 2008, 80.)

Ryhmiä muodostettaessa sen jäsenille syntyy aina ryhmän muodostuksen yhteydessä yksi tai useampia rooleja. Yksilö on taipuvainen toimimaan eri tilanteissa roolinsa mukaisella tavalla. Rooli muodostuu siten, että yksilö ottaa sen tai ryhmä antaa sen hänelle. Mikäli yksilö joutuu ottamaan tai ottaa sellaisen roolin, joka ei ole hänen persoonallisuudelleen sopiva, syntyy rooliristiriita. Ristiriitoja voi syntyä myös sellaisten roolien välillä, jotka eivät tue toisiaan. (Hiltunen 2011, 242.)

Belbin on lähestynyt menestyvän johtoryhmän muodostamista ryhmäroolien kautta. Johtoryhmät, jotka on muodostettu nimeämällä henkilöt johtoryhmään virkansa tai työtehtäviensä vuoksi, ovat satunnainen kokoelma ylempiä johtajia, joilla on yhtä monenlaisia inhimillisiä heikkouksia ja luonteenpiirteitä, kuin ihmisillä on yleensä. On helpompaa arvioida teknistä pätevyyttä kuin ihmisten yhteensopivuutta johtoryhmän tehokkuuden kannalta. (Belbin 1981, 171.) Johtoryhmien kokoaminen hyvien yksilöiden kautta on ollut johtoryhmien muodosta-

misen periaate jo pitkään. Hyvien yksilöiden sijaan ryhmien muodostamisessa tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota yhdessä toimimisen näkökulmaan. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 93.) Johtoryhmästä on tullut vaihtoehto, jolla yritystä voidaan johtaa tehokkaasti, kunhan oikea henkilöiden yhdistelmä kyetään löytämään. (Belbin 1981, IV.) Ryhmän muodostamisessa tulisi noudattaa tiettyjä periaatteita. (Belbin 1981, 171.)

Ryhmän jäsen voi vaikuttaa kahdella tavalla ryhmän kokonaistavoitteiden saavuttamiseen. Ryhmän jäsenen on suoriuduttava toiminnallisesta roolistaan ammatillisen ja teknisen tietouden avulla tilanteen mukaisesti sekä täyttämällä oman ryhmäroolinsa ryhmän sisällä. Ryhmäroolilla tarkoitetaan käyttäytymismallia, jonka mukaan jäsen toimii yhdessä muiden kanssa edistääkseen ryhmän tavoitteiden saavuttamista. (Belbin 1981, 171–172.)

Ryhmä tarvitsee mahdollisimman suuren toiminnallisten roolien ja ryhmäroolien tasapainon. Ihanteellinen yhdistelmä riippuu ryhmän tavoitteista ja tehtävistä. Ryhmän tehokkuutta lisää sen jäsenten kyky tunnistaa ja sopeutua ryhmän sisäisiin resursseihin ja kyky omaksua tiettyjä ryhmärooleja. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet tekevät jäsenet sopiviksi tiettyihin ryhmärooleihin, mutta samalla se rajaa todennäköisyyttä onnistua muissa ryhmärooleissa. Ryhmä voi hyödyntää sen tehokkuuttaan parhaiten vain, mikäli sillä on riittävästi erilaisia ryhmärooleja käytettävissään. (Belbin 1981, 172.) Kaikkien ryhmän jäsenten on analysoitava ja kehitettävä omaa toimintaansa ryhmän jäsenenä. Itsensä johtamiseen kuuluu se, että osaa jälkikäteen analysoida myös omia motiivejaan ja tekemisiään samalla tavalla kuin muiden tekemisiä. Vaikeista tilanteista oppii kaikkein eniten. (Hiltunen 2011, 282.)

Menestyvän johtoryhmän yksittäisten jäsenten osaamisen taso ja luovuus on oltava korkealla tasolla, ja heidän henkilökohtaiset vuorovaikutustaitonsa, ihmisten johtaminen ja aktiivisuus riittävällä tasolla. Yksittäisen jäsenen on kehitettävä jatkuvasti omaa toimintaansa ja suhtaututtava myönteisesti muihin ryhmän jäseniin. Heikoimmin menestyneiden johtoryhmien jäsenten on havaittu olevan passiivisia ja ylikorostavan johtoryhmän johtajan merkitystä. Näissä ryhmissä johtoryhmän jäsenten välillä on runsaasti eroa osaamisen tasossa ja tavoitteellisuudessa. Lisäksi jäsenten vähäinen kokemus johtoryhmätyöskentelystä alentaa mahdollisuutta menestyä. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 19–20.)

4.5 Johtoryhmätoiminta ei ole itseisarvo

2000-luvun taitteessa johtoryhmät olivat osin jopa yliarvostettu asia, jota ilman organisaatio ei voinut olla. Johtoryhmästä tuli itsestäänselvyys, ja sen asema lisäarvon tuottajana unohtui monelta johtajalta. (Hulkkonen 2004, 9.)

Johtoryhmän heikkoudeksi voivat osoittautua samat tekijät kuin niiden vahvuudetkin ovat. Liiallinen itseluottamus, selkeät päämäärät ja toimintalinjaukset voivat kääntyä kollektiivisen päätöksenteon ja strategisen muutoksen esteiksi. Yrityksen johtoryhmän jäsenten ajattelu etäännyty ja oman yksikön edun ajaminen muuttuu tärkeäksi. Itseluottamus ilmenee päätöksentekona, johon muut henkilöt eivät pääse osallistumaan. (Doz & Kosonen 2008, 166.)

Yrityksen jatkuva menestys voi aiheuttaa vähitellen sisäisen ”nokkimisjärjestyksen” organisaation sisälle. Tämä ilmiö vaikeuttaa vuoropuhelua myös johtoryhmässä. Mikäli ihmisen asema yrityksessä on sidonnainen hierarkkiseen asemaan, on rakentavia keskusteluita vaikea käydä tasaveroiselta pohjalta. Keskustelun lopputulos on yleensä selvillä ennen kuin keskustelu edes alkaa. (Doz & Kosonen 2008, 186.) Hajanainen, korruptoitunut tai pelkästään keskenään riitelevä johtoryhmä synnyttää alati negatiivisia tunteita. (Doz & Kosonen 2008, 183.) Johtoryhmän sisälle voi mahdollisesti muodostua haitallista keskinäistä kilpailua tai reviiirin vartiointia niin, että organisaation tehokkuus kärsi hyötymisen sijasta. (Hulkkonen 2004, 9.)

Mikäli johtoryhmätyöskentely ja sen toiminta ei tuota tarvittavaa lisäarvoa, toimenpiteet sen korjaamiseksi on aloitettava viipymättä. Mikäli kaikista tavoitteista ja yrityksistä huolimatta johtoryhmätyöskentelyä ei saada sujumaan eikä se vastaa sen toiminnalle asetettuja tavoitteita, on syytä pohtia onko johtoryhmällä arvoa yrityksen kannalta. (Niiranen, Porenne, Voutilainen, Saarikko & Santalainen 1983, 40.)

Mikäli johtoryhmän työskentely tuntuu tarpeettomalta ja hyödyttömältä, on tarkoituksenmukaisempaa lopettaa johtoryhmän toiminta, kuin sallia sen jäsenten lopullinen turhautuminen. Tarpeettomalla johtoryhmätyöskentelyllä voidaan vaarantaa koko organisaation sitoutuneisuus ja motivaatio. (Niiranen, Porenne, Voutilainen, Saarikko & Santalainen 1983, 16.)

4.6 Yhteenveto

Liike-elämässä yritysten tai organisaatioiden pyrkimyksenä on löytää palvelukseensa hyviä johtajia. Yksittäisen johtajan löytäminen, joka omaa kaikki hyvän johtajan ominaisuudet, on äärimmäisen epätodennäköistä, ellei mahdotonta. Poikkeuksellisen hyvätkin johtajat voivat tehdä virheitä ja väärinarviointeja. Yksittäisen johtajan puuttuvien ominaisuuksien vähentämiseksi johtajan tueksi on muodostettu päätöksentekoa ja johtamista tukeva ryhmä, josta yleisesti käytetään nimitystä johtoryhmä.

Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana erityisesti liike-elämässä johtoryhmiä on perustettu vastaamaan johtamisympäristön nopeasti muuttuviin ja moninaisiin haasteisiin. Perinteiset vuosittaiset suunnittelusykliä ja niihin liittyvä raportointi ovat osoittautuneet liian hitaiksi reagoimaan liike-elämän muutoksiin. Tehokas johtoryhmätyöskentely luo edellytykset tuloksellisen liiketoiminnan tekemiseen ja toimintaympäristöön mukautuvaan ketterään johtamiseen. Johtoryhmätyöskentelyn kehittyminen nähdään osana suomalaista johtamistyön kehitystä, jossa on pyritty säilyttämään suomalaisen johtamisen peruspiirteet.

Liike-elämässä johtoryhmää pidetään työyhteisön tärkeimpänä ryhmänä, ja sen tulee tuottaa lisäarvoa ja menestystä organisaatiolleen osallistumalla tulosityksikköjohtajan apuna strategiiseen tai operatiiviseen johtamiseen. Johtoryhmätyöskentelyn tulee olla ylemmän johtoportaana hyväksymää toimintaa, ja sen tehtävä on nimensä mukaisesti johtaa. Johtoryhmän suorittama ”johtaminen” on määriteltävä ja kuvattava tarkasti sille määritetyssä toimenkuvassa ja työjärjestyksessä. Näiden dokumenttien puuttuessa johtoryhmätyöskentelystä voi muodostua kokousriitti, jonka tarkoitusperä jää epäselväksi. Johtoryhmätyöskentely liittyy monissa yrityksissä yleensä ”vuosikelloon” sidottuun toimintaan, mutta sen toiminta voidaan synkronoida myös päätöksentekosykliin tai -prosessiin.

Johtoryhmätyöskentelyn menestyksen mittaaminen on vaikeaa, ja sitä voidaan mitata esimerkiksi liikevoitolla tai kyvyllä tarkastella ja varmistaa kriittisesti organisaation menestymistä tulevaisuudessa. Tutkimukset ovat osoittaneet viitteitä siitä, että menestyvän ryhmän luominen on kuitenkin samankaltaista niin yritysmaailmassa kuin ei-kaupallisissa organisaatioissaakin. Merkittäviä menestyvän johtoryhmän ominaisuuksia ovat kyky avoimeen keskusteluun ja ajatusten sparraamiseen sekä keskinäinen luottamus jäsenten välillä. Tuloksekas johtoryhmätyöskentely vaatii työtä ja vaivannäköä, jotta käsiteltävät asiat voidaan käsitellä tehokkaasti.

Johtoryhmän muodostamiseen löytyy useita erilaisia vaihtoehtoja. Ryhmää muodostettaessa määräävänä tekijänä ei saisi olla ”edustamisnäkökohta”, vaikka näin usein onkin. Tästä näkökulmasta muodostetuilla johtoryhmillä voi olla hyvä tilannekuva, mutta siinä voidaan menettää muita johtoryhmän ominaisuuksia. Johtoryhmän rakenteet voivat olla kiinteitä tai muuttuvia organisaation tarpeiden mukaisesti. Monien yritysjohtajien mielestä johtoryhmään tulisi valita ne henkilöt, joilla on eniten annettavaa johtoryhmälle, toimitusjohtajalle tai organisaatiolle. Johtoryhmän luominen organisaatioon voi edellyttää organisaatiolle perinteisten toimintatapojen katkaisemista maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi.

Johtoryhmän suuruus ja kokoonpano riippuvat voimakkaasti niistä tavoitteista, joita organisaatio on johtoryhmätyöskentelylle asettanut. Ihanteellisena johtoryhmän suuruutena voidaan pitää 5 -7 henkilöä, jolloin ryhmätyöskentely on tehokkaimmillaan ja ryhmän sisäiset ryhmäroolit kyetään täyttämään. Tästä ryhmästä suuremmat ryhmät ovat informaation jakamisen kannalta parempia, mutta ne menettävät kyvyn toimia innovatiivisena tai keskustelevana ryhmänä.

Liike-elämässä ja julkishallinnossa ei päätöksenteossa periaatteessa ole yhtä ja oikeaa tapaa. Päätöstä tehtäessä on kuitenkin huomioitava tilanne, tehtävä ja juridiset vastuut. Sekä liike-elämässä että julkisella puolella päädytään usein juridisen vastuun kantavan johtajan päätöksen toteuttamiseen keskustelun jälkeen. Toisaalta joissakin organisaatioissa voidaan pyrkiä kompromisseihin, jolloin mahdollisimman moni voi sitoutua tehtyyn päätökseen.

Tehokkaassa johtoryhmässä on jäseniä, joiden roolit ovat ryhmän sisällä tasapainossa ja yksilöillä ei ole rooliristiriitoja. Ihmisten teknisen pätevyyden mittaaminen on kuitenkin helpompaa kuin ihmisten yhteensopivuuden mittaaminen, joten ihanteellisen johtoryhmän kokoaminen voi olla haastavaa. Johtoryhmät, jotka on muodostettu virkansa tai työtehtäviensä puolesta, ovat satunnainen kokoelma johtajia, joilla on yhtä monta inhimillistä heikkoutta, kuin ihmisellä on yleensä. Johtoryhmää muodostettaessa olisi parempi kuitenkin kiinnittää huomiota nykyistä enemmän yhdessä toimimisen näkökulmaan kuin hyvien yksilöiden etsimiseen. Kokemattomuus johtoryhmätyöskentelyssä alentaa ryhmän mahdollisuutta menestyä.

Johtoryhmätoiminnan ei tule olla itseisarvo organisaatiolle. Johtoryhmän on kyettävä tuottamaan lisäarvoa organisaatiolleen, jotta sen olemassaolo voidaan järkevästi perustella. Sellaisen johtoryhmätyöskentelyn, jolla ei saavuteta lisäarvoa, korjaustoimet tulisi aloittaa välittömästi. Mikäli korjaustoimista huolimatta johtoryhmän toimintaa ei saada tarpeelliselle tasolle,

on tarkoituksenmukaisempaa lopettaa johtoryhmän toiminta kuin vaarantaa koko organisaation sitoutuneisuus ja motivaatio.

5. UPSEEREIDEN KÄSITYKSIÄ JOHTORYHMÄSTÄ

5.1 Tutkimusaineiston käsittely

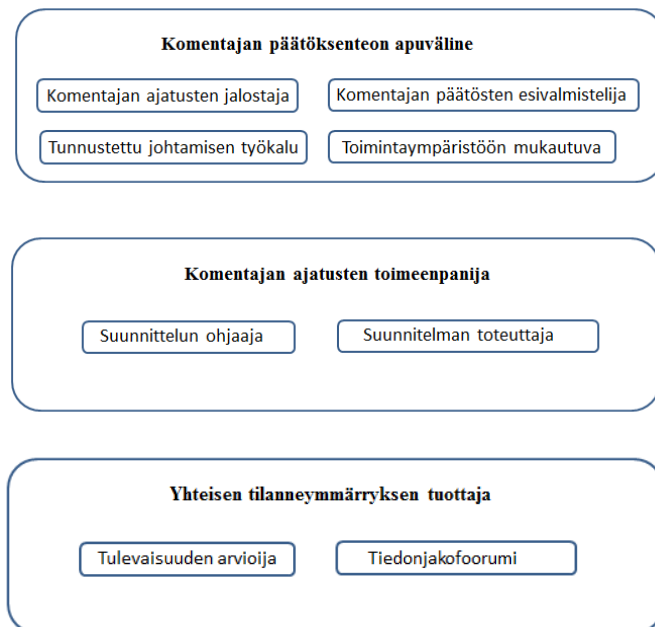
Ensimmäisen delfoi-kierroksen kysymyssarjaan oli sisällytetty kysymys asiantuntijan mahdollisesti saamasta koulutuksesta johtoryhmätyöskentelyyn. Tällä kysymyksellä tutkija on pyrkinyt selvittämään asiantuntijoilta sitä, kuinka spontaani tai kouluttu käsitys asiantuntijalla on ollut ensimmäisen delfoi-kyselykierroksen aikana. Tämä on mahdollistanut tutkijalle esiymmärryksen siitä kuinka eritasoisia käsityksiä vastauksissa mahdollisesti tulee ilmi. Vastajista yksi ilmoitti saaneensa koulutusta johtoryhmätyöskentelyyn, kaksi muisti ehkä saaneensa koulutusta, ja loput yhdeksän eivät olleet saaneet mielestään minkäänlaista koulutusta, vaan olivat oppineet puhtaasti kokemusten kautta työelämässä.

Ensimmäiseen delfoi-kierrokseen osallistui kaksitoista asiantuntijaa kahdeksastatoista lupautuneesta, jolloin vastausprosentti oli noin 67 prosenttia. Näistä kahdestatoista vastauksesta tutkimusaineistoa kertyi sähköisessä muodossa ensimmäisellä delfoi-kierroksella kaiken kaikkiaan 24 sivua. Kertyneestä materiaalista tutkija kokosi kaikki johtoryhmää kuvaavat ilmaisut. Erilaisten ilmaisujen lukumääräksi muodostui 153 kappaletta, jolloin tutkija päätyi niiden käsittelemiseen ja analysointiin käyttämään hyväksi taulukkolaskentaohjelmaa.

Löydetyistä ilmaisuista tutkija muodosti kolme teemaa. Teemojen tarkoitus on helpottaa käsitteen ymmärtämistä organisaatio-, ryhmä- ja yksilötason näkökulmista. Ensimmäisen teeman tarkoituksena oli selvittää asiantuntijoiden käsitystä siitä, mikä on johtoryhmän rooli organisaatiossa ja mihin sitä tarvitaan. Näitä ensimmäiseen teemaan liittyviä ilmaisuja oli kaiken kaikkiaan 62 kappaletta, joista tutkija muodosti 8 alakategoriaa. Toisen teeman ilmaisut liittyivät asiantuntijoiden käsitykseen hyvän sotilasjohtoryhmän ominaispiirteistä ryhmänä. Tähän toiseen teemaan liittyviä ilmaisuja löytyi kaiken kaikkiaan 43 kappaletta, joista on muodostettu teeman alle 8 alakategoriaa. Kolmantena teemana on johtoryhmän jäsen yksilönä ja mikä oli asiantuntijoiden käsitys siitä, millainen on hyvä johtoryhmän jäsen. Ilmaisuista muodostetuista alakategorioista tutkija muodosti ylemmän tason kategorioita kunkin teeman alle. Näillä ylemmän tason kategorioilla tutkija pyrkii kuvaamaan johtoryhmä-käsitettä teemoittain sotilaskontekstissa siten kun asiantuntijat ovat sen ymmärtäneet.

5.2 Upseereiden käsityksiä johtoryhmästä osana sotilasorganisaatiota

Tarkoituksena oli selvittää, miten johtoryhmätyöskentelyssä harjaantuneet kokeneet upseerit ymmärtävät käsitteen johtoryhmä sotilaskontekstissa. Ensimmäisenä teemaksi tutkija oli määritellyt sen, miten johtoryhmä käsitteenä ymmärretään osana yhtymän esikunnan organisaatiota. Teeman tarkoituksena oli selvittää käsitystä, miksi johtoryhmä on olemassa, miten johtoryhmä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja mitkä ovat sen tärkeimmät tehtävät esikunnan organisaatiossa. Tutkimustuloksissa nousi esiin kolme ylemmän tason merkityskategoriaa, jotka on esitetty alla olevassa kuvassa hierarkkisesti järjestettynä. Ylemmän tason kategoriat on muodostettu ja johdettu alemman tason kategorioista. Esiin nousseet ylemmän tason kategoriat ovat ”**komentajan päätöksenteon apuväline**”, ”**komentajan ajatusten toimeenpanija**” sekä ”**yhteisen tilanneymmärryksen tuottaja**”.



Kuva 6: Upseereiden käsityksiä johtoryhmästä osana sotilasorganisaatiota

5.2.1 Johtoryhmä on komentajan päätöksenteon apuväline

Johtoryhmä käsitetään tärkeänä komentajan päätöksenteon apuvälineenä. Johtoryhmä voidaan käsittää paikkana tai tapahtumana, jossa ideat ja ajatukset jalostuvat toteuttamiskelpoisiksi ja riskianalysoiduiksi päätöksiksi. Upseerit 3 ja 6 liittivät ajatusten jalostamisen vahvasti johtoryhmään.

”Yhtymässä päätöksenteko on komentajakeskeistä. Miksi? Koska komentajan vastuu on jakamaton, ja jotta päätökset kyetään tekemään nopeasti. Johtoryhmä on esikunnan ydinryhmä, johon komentaja halutessaan testaa ajatuksia ja joka toisaalta antaa komentajalle syötteitä.” (Ups 6.)

”Johtoryhmän tarkoitus on laajentaa komentajan tietämystä, toimia testi- ja ideointiympäristönä, nähdä ”sokeat pisteet” ja avustaa päätöksenteossa.” (Ups 3.)

Komentajakeskeisessä päätöksenteossa komentaja vastaa tekemiensä päätösten seurauksista. Hänellä voi olla tarvetta käsitellä asiaa monipuolisesti ennen päätöksen tekemistä. Johtoryhmä voidaan käsittää komentajan ja johtoryhmän välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvana uusien ajatusten ideointipaikkana ja ajatusten selkeyttäjänä.

Upseeri 11 tuo esille johtoryhmän roolin päätösten esivalmistelijana kuvatessaan johtoryhmän kokousta seuraavasti:

”Johtoryhmän kokous ei ole johdon kalenterikokous, eikä suunnittelutilaisuus, ei myöskään valmistelukokous, vaan siinä valmistellut ja etukäteen tiedossa olevat valmisteluasiat ja suunnitelman seurantakohteet käsitellään päätöksentekoa varten. ... johtoryhmällä voidaan siis ymmärtää sekä ylintä johtoa että johtoryhmän kokousta...” (Ups 11.)

Upseeri 11 liittyy sekä ylimmän johdon että johtoryhmän kokouksen voimakkaasti yhteen. Tässä käsityksessä johtoryhmän tehtävä on tuoda valmistellusti ja suunnitelmallisesti esille komentajan päätöstä vaativat asiat. Johtoryhmä ei tämän käsityksen mukaan ole mikään vapaamuotoinen johtamisen foorumi, vaan hyvin mekaaniselta vaikuttava päätöksentekotilaisuus.

Johtoryhmän toiminta ei saa olla erillistä toimintaa tai itseisarvo, vaan sen tulee liittyä saumattomasti esikunnan muuhun toimintaan. Tähän liittyy olennaisesti se, että johtoryhmän toiminta sekä työskentely määritellään ohjesäännöissä, ohjeissa tai työjärjestyksissä selkeästi. Johtoryhmän täytyy olla esikunnan tunnustettu johtamisen työkalu. Upseerit 1 ja 2 esittivät näkemyksensä asiasta näin:

”Johtoryhmätyöskentelyn on tuettava yhtymän toimintaa, eli se ei ole erillistä toimintaa, vaan niveltä mahdollisimman saumattomasti esikunnan toimintaan.” (Ups 1.)

”Meillä tämä (johtoryhmä käsitteenä) on sa-yhtymissä vielä vähän jäsentymätön. Yhtymän esikuntaohjeet (SOP:t) pitäisi yhdenmukaistaa.” (Ups 2.)

Upseereiden kommentteista tulee esille tarve johtoryhmän olemassaololle, mutta samalla kommentit kertovat käsitteen epämääräisyydestä ja sen määrittelemättömyydestä. Johtoryhmää ei nähdä esikuntaa korvaavana tekijänä, vaan sen tehtävänä on täydentää ja tukea yhtymän johtamistoimintaa.

Toimintaympäristön moninaisuudesta ja komentajan kyvyistä tai luonteesta johtuen johtoryhmän tulisi olla dynaaminen ja toimintaympäristöön mukautuva. Tämä tulee esille muun muassa upseereiden 6 ja 1 toteamina:

”Komentaja määrittää tehtävät ja tavoitteet ryhmälle.” (Ups 6.)

”Komentajan tulee johtaa johtoryhmää. Tässä korostuu kuitenkin alkuvaihe eli mitä komentaja yleensä haluaa johtoryhmältä eli millaiseksi sen rooli muodostuu.” (Ups 1.)

Vaikka johtoryhmätoiminta määritettäisiinkin ohjeissa varsin tarkasti, voi sen käyttö olla komentajan omana johtamisen työkaluna viime kädessä komentajan itsensä päätettävissä.

5.2.2 Johtoryhmä toimeenpanee komentajan ajatukset

Tässä kategoriassa useat upseerit korostivat johtoryhmän merkitystä komentajan ja esikunnan välisenä toimijana suunnitteluprosessin aikana. Johtoryhmä voidaan käsittää komentajan ajatusten toimeenpanijana, joka vie komentajan tekemän päätöksen suunnittelun kautta toimeenpanoon. Komentajan ajatuksen toimeenpanija-kategoria voidaan jakaa kahteen alakategoriaan, jotka ovat ”suunnittelun ohjaaja” ja ”suunnitelman toteuttaja”.

”(Johtoryhmän)... päätarkoitus on määrittää ja ohjeistaa operatiivisen suunnittelun eri vaiheiden keskeisin sisältövaatimus (painottuu suunnittelun käynnistämiseen). Lisäksi johtoryhmä käskää ne muutokset, jotka muuttavat merkittävästi suunnittelun toteuttamista tai sen sisältöjä.” (Ups 5.)

”Johtoryhmän tehtävä on ottaa varttuneempina ja kokeneempina kantaa esikunnan työstämiin luonnostuotteisiin/päätösesityksiin” (Ups 2.)

Upseeri 5:n toteamuksen pohjalta voidaan päätellä, että johtoryhmä ohjeistaa esikunnalle suunnitteluun tarvittavat sisällölliset vaatimukset sekä päättää niistä muutoksista, jotka vaikuttavat suunnittelun toteuttamiseen. Tällöin johtoryhmä voidaan käsittää esikunnassa toimintaa ja sisältöä ohjaavana esikunnan osana. Upseeri 2:n toteamuksesta voidaan taas päätellä, että johtoryhmä voidaan käsittää myös esikunnan laatiman työn laadun varmistajana, jossa kokeneemmat upseerit tarkastavat esikunnan tekemän työn ja korjaavat havaitsemansa muutokset.

Komentajan linjaukset tai päätökset, joita tarvittaessa käsitellään johtoryhmässä, muotoutuvat suunnitelmien kautta toteutettaviksi käskyiksi. Johtoryhmä voidaan käsittää komentajan yhtenä mahdollisuutena toimeenpanna ajatuksia tai valvoa toteutettavien tehtävien edistymistä. Upseerit 3 ja 5 kuvaavat johtoryhmää toteuttavana toimijana näin:

”Kuitenkin johtoryhmä vastaa operatiivisen suunnittelun toteutuksen suunnasta ja toteutumisesta (kunkin jäsenen tehtävän kautta).” (Ups 3.)

”(Johtoryhmä on)... valtaa pitävä johtajisto, joka valmistelee ja esittelee päätökset, toimeenpanee päätökset ja arvioi vaikuttavuutta.” (Ups 5.)

Näissä käsityksissä johtoryhmällä on joko annettujen valtuuksien tai hierarkkisen käskyvaltasuhteidensa perusteella kyky käskä toimeenpanovaiheessa hyväksytyyn suunnitelman mukaisia tehtäviä tai linjauksia esikunnalle tai alajohtoportaille.

5.2.3 Johtoryhmä tuottaa yhteistä tilanneymmärrystä

Johtoryhmällä nähdään olevan oma roolinsa ja tarpeensa myös yhteisen tilanneymmärryksen tuottajana. Tämä on ymmärrettävää ja perusteltua, koska esikunta voi poikkeusoloissa olla jakautuneena toiminnallisuutensa ja johtamissuunnitelmansa mukaisesti fyysisesti useammalle eri paikalle. Johtamisjärjestelmistä huolimatta yhteisen tilanteenmukaisen tilanneymmärryksen saattaminen koko esikunnan sisälle on poikkeusoloissa varsin haastavaa. Näistä tilanneymmärrykseen liittyvistä ilmaisuista on laadittu kategoria ”yhteisen tilanneymmärryksen tuottaja”, joka on jaettu kahteen alakategoriaan, joita ovat ”tulevaisuuden arvioija” sekä ”tiedonjakofoorumi”.

Useassa vastauksessa upseerit määrittivät yhdeksi johtoryhmän tärkeimmäksi tehtäväksi tulevien tapahtumien arvioinnin. Taistelukentän moniulotteisuus ja lukemattomat syy-seuraussuhteet voivat tehdä tulevaisuuden arvioinnin poikkeusoloissa erittäin haastaviksi. Upseerit 4 ja 11 kuvasivat johtoryhmän merkitystä tulevaisuuden arvioinnissa näin:

”Johtoryhmä keskittyy merkittäviin kysymyksiin (esim. tilanteenarvioinnissa operaation päämäärään ja loppuasetelmaan) ja käyttää ajan tulevaisuuteen katsomiseen.” (Ups 4.)

”Johtoryhmällä on tukena yhteinen tilannekuva toiminnan tilasta ja kollaboraation (kaikki näkökulmat siitä, mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä toimenpiteistä seuraa) avulla (tilannetietoisuus) saadaan ratkaisuihin laadullisesti parempia ja kattavampia (tilanneymmärrys).” (Ups 11.)

Johtoryhmä voidaan käsittää esikunnan sisäisenä foorumina, jonka tehtävänä on pyrkiä muodostamaan arvioita tulevaisuuden mahdollisista tapahtumista. Tulevaisuuden arvioinnin kohteena voi olla esimerkiksi oman operaation toteutumisen arviointi siten, että tapahtumien todennäköisyyksiä arvioidaan johtoryhmän kesken, tuoden tapahtumille erilaisia vaihtoehtoja useista eri näkökulmista.

Tulevaisuuden arvioinnin lisäksi johtoryhmä voidaan käsittää paikkana, tapahtumana tai ryhmänä, joka jakaa tietoa osallistujien kesken. Upseerit 8 ja 9 näkevät johtoryhmän tiedonjakomahdollisuutena näin:

”Toinen erinomainen hyödyntämismahdollisuus on toistuvan tilannekuvan välittäminen puolien sekä toisiin, myös sivuttain, siis alajohtoportaiden kesken.” (Ups 8.)

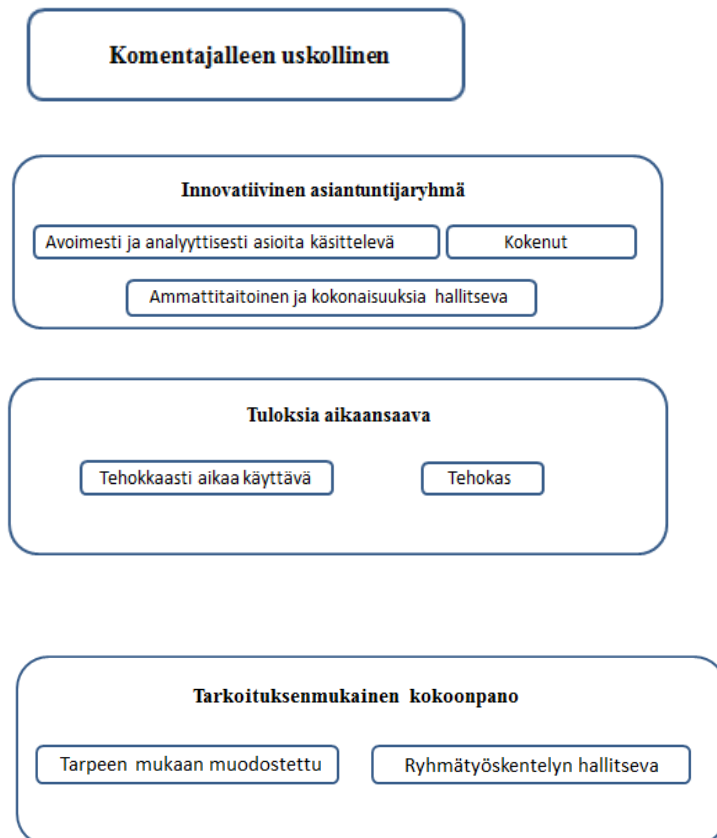
”Ajantasaistamaan keskeisten johtajien ajattelua ja tilannekuvaa ennen esimerkiksi seuraavaa operaatiota niin, että alaisilla on paremmat mahdollisuudet toimia itsenäisesti yhteisen päämäärän eteen.” (Ups 9.)

Upseerin 8 mukaan johtoryhmän toimintaa voidaan hyödyntää yhteisen tilannekuvan muodostamispaikkana ja johtoryhmän kokoontumiset olisivat säännöllisin väliajoin. Tässä näkemyksessä johtoryhmän kokous voi olla osallistujamäärältään suurikin ja sen rooli on lähinnä informatiivinen. Upseeri 9 käsittää johtoryhmän yhtymän johtamisen kannalta keskeisten johtajien tapaamisena, jossa heidän muodostamansa yhteinen tilannekuva pyritään välittämään

johtoryhmästä alaisille. Tällöin suunnittelun lähtökohta alaisten ja esikunnan välillä on samankaltainen, ja sillä on todennäköisesti positiivisia vaikutuksia rinnakkaiseen suunnitteluun.

5.3 Upseereiden käsityksiä hyvästä johtoryhmästä

Johtoryhmä -käsitteen syvällisemmäksi ymmärtämiseksi tutkija päätyi toisessa teemassaan tarkastelemaan: Millainen ja mitä on hyvä sotilasjohtoryhmä? Teeman mukaisesti tässä tarkastelun kohteena oli johtoryhmä ryhmänä ja millaisia ominaisuuksia hyvällä sotilasjohtoryhmällä on. Asiantuntijoiden kuvauksista oli löydettävissä neljä ryhmän ominaisuuksia kuvaavaa ylemmän tason kategoriaa, joita ovat: ”**komentajalleen uskollinen**”, ”**innovatiivinen asiantuntijaryhmä**”, ”**tuloksia aikaansaava**” ja ”**tarkoituksenmukainen kokoonpano**”.



Kuva 7: Upseereiden käsityksiä hyvän sotilasjohtoryhmän ominaisuuksista

5.3.1 Johtoryhmä on komentajalleen uskollinen

Johtoryhmän yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi esiin johtoryhmän uskollisuus komentajaansa kohtaan. Tästä käsitteestä tutkija muodosti oman ylemmän tason kategorian. Us-

kollisuus komentajaa kohtaan nousi esiin muun muassa upseereiden 7, 9 ja 12 käyttämässä ilmaisuissa:

”...johtoryhmässä korostuu lojaalisuus komentajaa kohtaan, kuitenkin uskallus sanoa eriävä mielipide oikeassa suunnittelu ja toimeenpanovaiheessa...” (Ups 7.)

”Kaikki sitoutuvat tehtyihin linjauksiin, vaikka oma tahto ei olisikaan täysin toteutunut.” (Ups 9.)

”(Hyvä johtoryhmä on) ...asiantunteva, rohkea, kriittinen, mutta päätöksen jälkeen lojaali.” (Ups 12.)

Upseereiden käyttämistä ilmaisuista voi päätellä, että ennen komentajan tekemään päätöstä tai linjausta asiasta johtoryhmän tulee uskaltaa ilmaista oma mielipiteensä rohkeasti komentajalle. Komentajan johtoryhmän käsittelyyn tuomia asioita on uskallettava kritisoida ja tuoda esiin kenties johtoryhmän itse muodostama vaihtoehtoinen ajatus. Tärkeintä kuitenkin on, että päätöksen tai toiminnan linjauksen jälkeen johtoryhmä sitoutuu komentajan tekemään päätökseen, vaikka se ei olisikaan kaikille mieleinen.

Lojaalisuuden voidaan ymmärtää tarkoittavan myös sitä, että johtoryhmän sisällä käydystä keskustelusta ja eriävistä mielipiteistä ei anneta johtoryhmän ulkopuolisille henkilöille tietoa. Tällöin komentajan sekä johtoryhmän toiminta ja viestintä ovat linjassa keskenään, eivätkä aiheuta jälkeensä ristiriitaista viestintää alaisissa tai esikunnassa. Hyvän johtoryhmän voidaan käsittää siis olevan ryhmä, jonka sisällä pitää käydä eriäviä mielipiteitä sisältävää keskustelua, mutta ryhmän ulkopuolelta tarkasteltuna se näyttää olevan yhtenäinen joukko, jonka toiminta tukee täysin komentajan päätöksiä tai linjauksia.

5.3.2 Innovatiivinen asiantuntijaryhmä

Johtoryhmän sisäistä toimintaa kuvaavista ilmaisuista muodostui alakategoria ”avoimesti ja analyttisesti asioita käsittelevä”. Tässä alakategoriassa olevilla ilmaisuilla käsiteltiin lähinnä sitä, millaisessa keskusteluilmapiiirissä sekä miten ja millaisia asioita johtoryhmässä käsitellään. Upseerit 3 ja 4 ilmaisivat käytävästä keskusteluilmapiiiristä seuraavasti:

”(Hyvä sotilasjohtoryhmä on) ...asiantunteva, innovatiivinen, keskusteleva, ”tasa-arvoinen”...” (Ups 3.)

”Toiminta ideointivaiheessa epämuodollista.” (Ups 4.)

Ilmaisuista voidaan päätellä, että johtoryhmän sisäinen kommunikaatio voi olla hyvinkin avointa ja epämuodollista tilanteesta ja käsiteltävästä asiasta riippuen. Upseeri 6 taas käsitti johtoryhmän sisäisen keskusteluilmapiirin ja vuorovaikutuksen hieman toisella tavalla. Hän ilmaisi asiansa näin:

”Huono sotilasjohtoryhmä diskuteeraa, jolla voi olla oma käyttönsä rauhan ajan operatiivisessa suunnittelussa, mutta ei sodan aikana.” (Ups 6.)

Upseeri 6 ei käsitä poikkeusoloissa toimivaa johtoryhmää avoimena keskusteluforumina, vaan enemmänkin perinteisenä käskynanto- tai informaationjako tilaisuutena, jonka toiminta voi olla hyvin muodollista. Upseerin 6 käsitys johtoryhmän keskusteluilmapiiristä oli muiden vastaajien ilmaisuista poikkeava. Perusteena tälle voidaan päätellä olevan sodan-ajan aika-kriittinen tilanne, jolloin johtoryhmäkokouksia siten, kun hän on sen käsittänyt, ei ehdittäisi pitämään.

Johtoryhmän on hallittava ryhmätyöskentelyn periaatteet. Upseeri 7 ilmaisi johtoryhmän sisäiseen toimintaan liittyvän hyvän johtoryhmän ominaisuuden näin:

”Johtoryhmän on osattava työryhmätyöskentely hyvin.” (Ups 7.)

Johtoryhmän sisäisen työryhmätyöskentelyn on ymmärrettävä ilmaisujen perusteella käsittävän myös muodollisemman kokoustyöskentelyn. Hyvän johtoryhmän on siis kyettävä vapaan työryhmätyöskentelyn lisäksi myös muodolliseen kokousmuotoiseen toimintaan, mikäli sellaiselle on tarvetta. Tällainen tilanteeseen mukautuva työryhmätyöskentely vaatii johtoryhmältä erilaisten työryhmätyöskentelymenetelmien hallintaa ja kykyä soveltaa niitä tilanteen vaatimalla tavalla.

Johtoryhmän voidaan siis käsittää olevan tapahtuma, jonka sisäisen keskusteluilmapiirin ja toiminnan voidaan yleensä ottaen käsittää olevan avointa ja keskustelevaa. Nopeissa tilanteissa ja tarpeen niin vaatiessa johtoryhmän sisäinen toiminta voidaan kuitenkin toteuttaa enemmän muodollisena, jolloin johtoryhmään toiminnan luonne mahdollisesti muuttuu.

Useissa vastauksissa nousi esiin johtoryhmän kyky systemaattiseen tai analyyttiseen ajatteluun. Esimerkiksi upseerit 7 ja 2 ilmaisivat johtoryhmän kyvystä käsitellä asioita näin:

”(Hyvässä sotilasjohtoryhmässä) ...korostuu kyky systemaattiseen ajatteluun, tilanneymmärrys kokonaisuudesta, kyky löytää ratkaisuja ei ongelmia, kyky löytää kunkin tilanteen ydin asiakokonaisuus.” (Ups 7.)

”Analyyttinen kanta käsiteltäviin asioihin. Oman vastuusektorin/joukon näkökulma asetettuna kokonaisuuteen oikealla tavalla. Ei pelkkien ongelmien ja haasteiden esille tuontia vaan myös selkeät kannat ratkaisuvaihtoehtoihin.” (Ups 2.)

Johtoryhmän voidaan käsittää olevan kyky käsitellä toimintaa, tilannetta tai tulevaisuuden tapahtumia analyyttisesti sekä kykyä löytää niihin perusteltuja ja tarvittaessa innovatiivisia ratkaisuja.

Hyvän sotilasjohtoryhmän käsitetään olevan ammattitaitoinen ja kokonaisuuksia hallitseva. Tärkeimpänä osaamisen tarpeena esiintyi ilmaisuissa operaatiotaidon sekä taktiikan hallitseminen. Muun muassa upseerit 1 ja 7 ilmaisivat kuvauksensa hyvästä sotilasjohtoryhmästä näin:

”...laaja-alainen kokemus operaatiotaidon ja taktiikan alalta. ...” (Ups 1.)

”(Hyvässä johtoryhmässä)... jäsenet ovat ammattitaitoisia, osaavat oman alansa asiat hyvin, tuntevat muut alat riittävästi, jolloin oma toiminta voidaan liittää osaksi kokonaisuutta.” (Ups 7.)

Sotilasjohtoryhmän voidaan käsittää olevan taktiikan ja operaatiotaidon laaja-alaista osaamista, jossa yksilöiden ammattitaito sekä osaaminen yhdistyvät ryhmän sisäisen toiminnan kautta laaja-alaisemmaksi osaamiseksi komentajan käyttöön.

Upseeri 2:n mielestä sotilasjohtoryhmän tulisi olla kokenut, jotta sillä olisi menestymisen mahdollisuuksia. Tutkija muodosti tästä näkemyksestä alakategorian, koska ilmaisu oli taustatietoihin verrattuna mielenkiintoinen. Upseeri 2 esitti näkemyksensä näin:

”...kokemusperäinen osaaminen perustuu pääosin harjoituksiin. Britit ovat aikanaan tutkineet mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että tietyt komentajat ovat operaatioissa menestyneet. Merkittävin tekijä oli se, että komentaja on ollut vastaaventyyppisessä päätöksentekotilaisuudessa aiemmin... Sama tietenkin pätee komentajan lähimpiin alaisiin -johtoryhmän jäseniin. Harjoitus tekee mestarin - ei tämä totuus mihinkään ole muuttunut.” (Ups. 2)

Näkemyks on sinänsä mielenkiintoinen, sillä tutkimuksen taustakartoituksen mukaan kahdestoista asiantuntijasta yksi oli saanut koulutusta johtoryhmätyöskentelyyn ja kaksi muisteli ehkä saaneensa jotain koulutusta asiasta. Ainut johtoryhmäkoulutusta saanut tutkimuksen asiantuntija oli upseeri 2. Muut asiantuntijat olivat harjaantuneet johtoryhmätyöskentelyssä työkokemuksensa kautta. Moni asiantuntija kuitenkin korosti ryhmätyöskentelyn osaamista ja hallintaa yksilötasolla johtoryhmätyöskentelyn perustana. Upseeri 8 kommentoi johtoryhmätyöskentelyä kuitenkin näin:

”Johtoryhmätyöskentely ei sinällään vaadi mitään erikoista osaamista.” (Ups 8.)

Tutkijan käsityksen mukaan useat upseerit olivat sitä mieltä, että johtoryhmään kuuluvien yksilöiden tulee olla ammattitaitoisia ja kokeneita, mutta käsitys kokemuksesta ryhmän ominaisuutena voidaan näiden ilmaisujen perusteella ymmärtää kahdella täysin toisistaan poikkeavalla tavalla. Upseerin 8 käsitys kokemuksesta on toki hänen oma käsityksensä asiasta ja perustuu työelämästä kertyneisiin kokemuksiin. Tällöin havaintona on voinut olla todennäköisesti se, että johtoryhmätyöskentely ei parane tai tuota lisäarvoa, vaikka ryhmää koulutettaisiin tai se harjaantuisi toimimaan ryhmänä.

5.3.3 Johtoryhmä saa aikaan tuloksia

Asiantuntijoina toimineiden upseereiden käsityksissä johtoryhmän toimintaan liitetään usein ajankäyttöön liittyviä ilmaisuja. Ajankäyttöön liittyvät ilmaisut koskivat sekä johtoryhmän kokoontumista yleisesti että johtoryhmätoiminnan sisäistä ajankäyttöä. Johtoryhmän kokoontumisesta yleisesti esimerkiksi upseerit 5 ja 2 ilmaisivat asiansa näin:

”Lisäksi hyvä johtoryhmä kokoontuu vain silloin, kun siihen on todellinen tarve, jotta jokainen kokoontuminen koetaan myös tärkeäksi.” (Ups 5.)

”Eri johtamisfoorumeilla tulee käsitellä oikeita asioita oikea-aikaisesti.” (Ups 2.)

Upseerin 5 ja 2 ilmaisuista voidaan ymmärtää se, että johtoryhmän kokoontumisilla tai johtoryhmyöskentelyllä täytyy olla jokin todellinen tarkoitus. Johtoryhmyöskentely ilman todellista tarkoitusta voidaan käsittää turhaan kuormittavaksi, jolloin varsinaisen kokoontumisen merkitys hämärtyy ja työskentely voi muuttua epämääräiseksi.

Toinen varsin usein esiintynyt ilmaisu koski johtoryhmän sisäistä ajankäyttöä. Ilmaisuiden lukumäärästä päätellen usealla asiantuntijalla oli huonoja kokemuksia johtoryhmyöskentelyn sisäisestä ajankäytöstä. Upseeri 9 esitti hyvän johtoryhmän ominaisuuden sisäisen ajankäytön suhteen näin:

”(Johtoryhmän) kokoukset eivät kestä liian pitkään.” (Ups 9.)

Johtoryhmän kokouksen pitäminen mahdollisimman nopeasti ei kuitenkaan ole itsetarkoitus. Upseeri 3 esitti huolensa liian nopeasti toteutetusta johtoryhmyöskentelystä:

”Huono johtoryhmä on ...kiireinen.” (Ups 3.)

Johtoryhmyöskentelyn täytyy sijoittua esikunnan kokonaisjohtamiseen siten, että sen kokoontuminen koetaan tarkoituksenmukaiseksi kokonaisajankäytön suhteen. Johtoryhmän kokouksissa on kuitenkin kyettävä käsittelemään asiat riittävän syvällisesti, kuitenkin liikaa aikaa käyttämättä. Hyvän johtoryhmän ominaisuuden voidaankin käsittää olevan tehokkaasti aikaa käyttävä.

Hyvän sotilasjohtoryhmän käsitetään olevan toiminnassaan tehokas. Tämä ilmenee muun muassa upseereiden 5 ja 4 ilmaisuissa:

”SA-suunnittelussa johtoryhmä muodostetaan yleensä yhtymätason ja sitä ylempien esikuntien operatiivisen toiminnan tehostamiseksi.” (Ups 5.)

”(Johtoryhmyöstä) ...syntyy päätöksiä ja tuloksia.” (Ups 4.)

Johtoryhmän odotetaan tuottavan lisäarvoa organisaatiolleen ja tehostavan organisaation toimintaa. Johtoryhmän sisäistä tehokkuutta voivat olla esimerkiksi komentajalle päätöksentekoa varten tuotettu tuki tai johtoryhmän tuottama uusi ajatus. Toisaalta tulosten voidaan ymmärtää tarkoittavan johtoryhmän ulkopuolelle näkyviä tuloksina, kuten komentajan antamien käsky-

jen toimeenpanoa. Toiminnan ja ajankäytön tehokkuus erityisesti poikkeusoloissa ovat vaatimuksena riittävän nopeiden tuloksien aikaansaamiseksi.

5.3.4 Tarkoituksenmukainen kokoonpano

Johtoryhmän sisäisistä sosiaalisista, toimintaa kuvaavista ilmaisuista sekä ryhmän muodostamiseen liittyvistä ilmaisuista tutkija on muodostanut yläkategorian ”tarkoituksenmukainen kokoonpano”. Tämä on muodostettu kahdesta alemman tason kategoriasta, jotka ovat ”ryhmätyöskentelyn hallitseva” ja ”tarpeen mukaan muodostettu”.

Asiantuntijoiden vastauksissa löytyy useita ilmaisuja, joissa kuvataan ryhmän sisäistä olotilaa tai yksilöiden yleistä suhtautumista toisiinsa. Upseerit 4 ja 1 kiteyttivät ajatuksensa näin:

”Hyvässä joryssä on selkeät roolit...” (Ups 4.)

”(Huonoon) johtoryhmään kuuluvat eivät ymmärrä rooliaan.” (Ups 1.)

Näiden sekä muiden upseereiden ilmaisujen perusteella selkeällä roolilla voidaan ymmärtää tarkoitettavan sitä, että ryhmässä vallitsee sama tahtotila ryhmän sisäisestä toiminnasta ja sen jäsenet kukin yksilöinä tukevat tahtotilan syntymistä oman roolinsa kautta. Tämä vaatii yleensä sitä, että ryhmän jäsenet kunnioittavat toisiaan sekä heidän edustamiaan rooleja. Hyvän johtoryhmän sisällä vallitsee selkeä ja tasapainoinen roolijako. Tällöin voidaan saavuttaa ryhmän sisäinen olotila, joka tukee ryhmän tarkoitusta. Se, millaisilla periaatteilla tällainen johtoryhmä sotilasorganisaatioon muodostetaan, on asiantuntijoiden keskuudessa käsitetty usealla eri tavalla.

Asiantuntijoiden ilmaisuista tutkija on koonnut johtoryhmän muodostamiseen liittyviä ilmaisuja, jotka kuvasivat muodostamisperiaatetta. Upseeri 1 ilmaisi johtoryhmän muodostamisen yleisperiaatteen näin:

”(Johtoryhmä on) ...yhtymän johtamisen kokonaisuutta käsittelevä suppeahko henkilöstöryhmä, johon kuuluvat komentaja tärkeimpine alaisineen täydennettynä tilanteen vaatimilla asiantuntijoilla.” (Ups 1.)

Upseerin 1 ilmaisu vaikuttaa yleispätevältä muodostamisperiaatelta, joka kuvauksena soveltuu kuvaamaan lähes kaikkia asiantuntijoiden käsitystä johtoryhmästä. Asian tarkempi tarkas-

telu osoittaa asian olevan paljon monimutkaisempi. Esimerkiksi upseereiden 4 ja 6 käsitykset voivat olla periaatteiltaan ristiriidassa keskenään:

”(Johtoryhmän) jäsenten tulee olla esimiesasemassa edustamallaan alalla.” (Ups 4.)

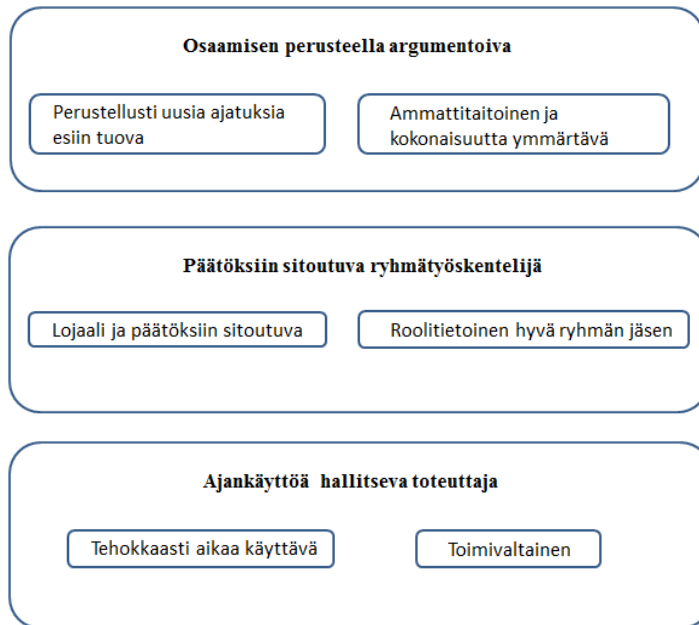
”Komentaja laatii johtoryhmänsä kokoonpanon halujensa mukaan” (Ups 6.)

Upseerin 4 käsitys asiasta edustaa edustuksellista muodostamistapaa johtoryhmälle. Siinä organisaation sisältä valitaan johtoryhmään henkilöt sen perusteella, että hänellä on esimiesasema organisaation jollakin alalla. Tällöin johtoryhmän kokoonpano muodostuisi organisaation titteleiden perusteella ja voisi olla vakioitu. Upseerin 6 käsitys siitä, että komentaja itse määrittää täysin johtoryhmänsä kokoonpanon, edustaa lähes täysin erilaista näkökulmaa. Tässä näkemyksessä johtoryhmä voidaan muodostaa täysin komentajan määrittämällä perusteilla. Neljä asiantuntijaa oli sitä mieltä, että johtoryhmän muodostamisperiaate tulisi olla vakio. Kaksi asiantuntijaa oli sitä mieltä, että komentaja määrittää itse johtoryhmänsä kokoonpanon ja loput asiantuntijat käsittivät johtoryhmän muodostamisperiaatteeksi sotilasorganisaation ”puolistrukturoidun” periaatteen, jossa osa on kiinteästi esikunnan organisaation tehtävän mukaan nimitetty ja osan komentaja voisi itse ”kutsua” johtoryhmään jäseneksi.

Ilmaisujen kvalitatiivinen jakautuneisuus osoittaa kuitenkin sen, että asiantuntijoiden käsitys johtoryhmän muodostamisperiaatteista vaihtelee ääripäästä toiseen. Käsitykset voivat vaihdella esimerkiksi sen mukaan, millaiseksi vastaaja mieltää johtoryhmän merkityksen organisaation tehoa lisäävänä toimijana. Näin ollen johtoryhmä voidaan käsittää muodostettavan tarpeen mukaan.

5.4 Upseereiden käsityksiä johtoryhmän jäsenistä

Kolmannessa teemassa tutkija tarkastelee johtoryhmätyöskentelyssä harjaantuneiden upseereiden käsityksiä hyvästä johtoryhmän jäsenestä ja sitä, millainen on tai ei ole hyvä johtoryhmän jäsen. Tutkimustuloksista tutkija muodosti kolme ylemmän tason kategoriaa, joita ovat ”**osaamisen perusteella argumentoiva**”, ”**päätöksiin sitoutuva ryhmätyöskentelijä**” ja ”**ajankäyttöä hallitseva toteuttaja**”.



Kuva 8: Upseereiden käsityksiä hyvästä johtoryhmän jäsenestä

5.4.1 Johtoryhmän jäsen argumentoi osaamisen perusteella

Upseereiden kuvailemista hyvän johtoryhmän jäsenen ominaisuuksista nousee erityisesti esille uusien tai erilaisten ajatusten esiintuominen komentajan käytettäväksi, josta tutkija muodosti alakategorian ”perustellusti uusia ajatuksia esiin tuova”. Upseerit 5 ja 3 esittävät käsityksensä hyvän johtoryhmän jäsenen ominaisuuksista näin:

”Hyvä johtoryhmän jäsen tarkastelee asioita erilaisista näkökulmista, valmistautuu kokouksiin ja uskaltaa perustellen esittää myös komentajan näkökannasta poikkeavia näkemyksiä.” (Ups 5.)

”Hän kykenee perustelemaan ja tuomaan esille mielipiteensä, mutta ei sorru jankkaamaan. Hän uskaltaa olla eri mieltä komentajan kanssa, mutta tuntee komentajansa ajattelutavan ja periaatteet.” (Ups 3.)

Upseerin 5 kommentista voi päätellä, että hyvä johtoryhmän jäsen tarkastelee asiaa useista erilaisista näkökulmista ennen mielipiteensä esille tuomista. Tämä voi edellyttää analyttistä tai innovatiivista lähestymistapaa käsiteltävään asiaan mahdollisimman monen erilaisen näkökulman tai lähestymistavan löytämiseksi.

Molempien upseereiden kommenteista tulee ilmi esille tuodun mielipiteen perustelemisen tärkeys. Perusteluiden esille tuominen voi korostua erityisesti silloin, kun ajatus tai mielipide on komentajalle uusi ja hän pyrkii ymmärtämään ne perusteet sekä päättelyn, joilla esitettyyn mielipiteeseen on päädytty. Upseerin 3 käsityksen mukaan ”jankkaaminen” ei kuulu hyvän johtoryhmän jäsenen ominaisuuksiin, josta voidaan päätellä, hyvä johtoryhmän jäsen ei ”myy” tarkoituksella omaa mielipidettään komentajan mielipiteeksi, vaan tuo sen yhdeksi mielellään erilaiseksi vaihtoehdoksi komentajalle perusteluineen.

Lähes kaikissa asiantuntijoiden käsityksissä hyvästä johtoryhmän jäsenestä tuodaan esille rohkeus ja uskallus tuoda komentajan mielipiteestä poikkeavat ajatukset esille. Tällä voi olla yhteys sotilasorganisaation hierarkkisuuteen ja siihen liittyvään organisaatiokulttuuriin. Upseereiden 8 ja 9 käsitys tyypillisestä johtoryhmän jäsenestä on havaittavissa heidän ilmaisuis-
taan:

”On uskallettava sanoa asiansa ja mielipiteensä, vaikka tietäisi sen olevan vastoin komentajan tai ns. valtavirran mielipidettä. Rohkeus on ehkä tärkein ominaisuus. Joojoo-miehiä on nähty liikaa ja niiden mukana tulee perikato!” (Ups 8.)

”Hyvä johtoryhmän jäsen ei ole johtoryhmässä miellyttääkseen esimiestään, vaan ollakseen korkeatasoinen ammattilainen.” (Ups 9.)

Vaikuttaa siltä, että upseereiden käsitys vallitsevasta tilanteesta johtoryhmien jäsenten kyvystä tuoda asioita esille ei ole kovin positiivinen. Ilmeisesti kokemukset ovat olleet sellaisia, että johtoryhmien jäsenten toiminnasta johtuen komentajat eivät ole saaneet johtoryhmyöskente-
lystä tarvitsemaansa lisäarvoa. Esille tuodut mielipiteet ovat komentajan tai esimiehen mieli-
piteitä myötäileviä, vaikka tarve voisi olla täysin päinvastaiselle toiminnalle. Kokeneiden up-
seereiden käsityksen mukaan hyvän johtoryhmän jäsenen on kyettävä tuomaan uusia asioita
perustellusti esille komentajan päätöksenteon tueksi.

Toinen hyvin laajasti esille tullut käsitys hyvän johtoryhmän jäsenen ominaisuudesta on yh-
distelmä ammattitaitoa sekä kykyä lähestyä sotilaallista tilannetta ja siihen liittyvää toimin-
taympäristöä kokonaisvaltaisesti. Ammattitaidon on tässä tapauksessa käsitetty sisältävän
laaja-alaista operatiivista kokemusta ja osaamista, mutta myös pienempien asioiden, kuten
johtamisvälineiden hallitseminen, on tuotu esille. Upseerit 4, 2 ja 7 ilmaisevat käsityksensä
lyhyesti ja yksinkertaisesti hyvästä johtoryhmän jäsenestä näin:

”Jäsenellä tulee olla kyky hahmottaa kokonaisuuksia, olosuhteiden vaikutuksia ja hänellä tulee olla kokemusta.” (Ups 4.)

”Jos saan valita omat lähimmät alaiseni yhtymätason komentajana, painotan syvällistä ymmärrystä toimintaympäristöstä ja vastustajasta. Oman koneen tunteminen ei riitä.” (Ups 2.)

”Hyvä johtoryhmän jäsen pystyy esittämään ratkaisuja ja ottamaan niissä huomioon yhtymän kokonaistoiminnan.” (Ups 7.)

Hyvällä johtoryhmän jäsenellä tulisi siis olla kykyä yhdistää oman toiminnan, vastustajan toiminnan ja vallitsevan toimintaympäristön vaikutus toisiinsa sekä tehdä niistä johtopäätöksiä, joilla edistetään yhtymän kokonaisuutta. Tässä käsityksessä johtoryhmän jäsen omaa laaja-alaista operatiivista osaamista, mutta tuntee myös muiden alojen toiminnasta riittävästi.

Toinen esille noussut käsitys liittyy asiantuntijuuteen ja asioiden syvälliseen osaamiseen. Tällaisia näkemyksiä esittivät pääsääntöisesti ne upseerit, joiden käsitys johtoryhmän koosta oli keskimääräistä suurempi ja mahdollisti useamman asiantuntijan sisällyttämisen johtoryhmään. Esimerkiksi upseeri 3 esitti näkemyksensä näin:

”Osaaminen on syvää omalta alueelta (esim. aselajipäällikkö). Lisäksi jäsenellä on oltava kokemusta (operatiivista).” (Ups 3.)

Tässä käsityksessä johtoryhmän jäsen on ensisijaisesti syvällistä ammattitaitoa omaava asiantuntija, jolla on myös kyky asioiden laaja-alaisempaan käsittelyyn. Tämä vaatii jäseneltä kykyä asettaa edustamansa joukon, aselajin tai toimialan näkökulma kokonaisuuden kannalta tarkasteltuna oikeaan paikkaan. Kummassakin yllä olevassa näkemyksessä yhdistyvät niin ammattitaito kuin kyky laaja-alaiseen asioiden käsittelemiseen, mutta niiden vaatimus yksittäiselle johtoryhmän jäsenelle painottuu osaamisen näkökulmasta eri tavalla.

5.4.2 Päätöksiin sitoutuva ryhmätyöskentelijä

Lojaalisuus nousi tärkeänä ominaisuutena esille jo tutkimuksen toisessa temassa, jossa käsiteltiin johtoryhmän ominaisuuksia. Sama ominaisuus nousee vahvasti esille myös upseereiden käsityksissä johtoryhmän yksittäisestä jäsenestä. Upseerit 9 ja 1 ilmaisivat käsityksensä näin:

”Hänen tulee olla valmis sitoutumaan kompromisseihin, jos kokonaisuus niin vaatii ja on lojaali johtoryhmän muita jäseniä ja esimiehiään kohtaan.” (Ups 9.)

”Perusasiiana on tiedostaa, että asioista saa ja pitääkin olla eri mieltä, kunnes päätös on tehty” (Ups 1.)

Lojaalisuudella käsitetään tässä tapauksessa lojaalisuutta niin ryhmää kuin esimiestäkin kohtaan. Lojaalisuuden tuoma luottamus mahdollistaa asioiden käsittelemisen luottamuksellisesti ja avoimesti johtoryhmän sisällä. Lojaalisuus liittyy myös päätöksenteon jälkeiseen sitoutumiseen, jossa komentajan tekemää päätöstä ei päätöksenteon jälkeen kyseenalaisteta, vaan kaikki yksittäiset jäsenet sitoutuvat sen toteuttamiseen. Ominaisuus voi olla erityisen tärkeä hierarkkisessa sotilasorganisaatiossa, jossa komentajalla haastavassa toimintaympäristössä on merkittävä rooli myös ihmisten johtamisessa. Tuskin yksikään komentaja haluaisi ylläpitää johtoryhmää, joka voi murentaa komentajan arvovaltaa tai kyseenalaistaa hänen päätöksiään. Hyvän johtoryhmän jäsenen tulee olla lojaali, ja hänen tulee kyetä sitoutumaan päätöksiin, jotka komentaja on tehnyt.

Yksilön vuorovaikutustaitoja kuvaavista ja johtoryhmän jäsenen rooliin liittyvistä ilmaisuista tutkija muodosti alakategorian ”roolitietoinen hyvä ryhmän jäsen”. Johtoryhmän jäsen toimii osana ryhmää, jonka muut johtoryhmään kuuluvat jäsenet muodostavat. Tällöin eräänä merkittävänä tekijänä voidaan pitää yksilön kykyä toimia osana ryhmää. Johtoryhmän jäsenen vuorovaikutustaitoja johtoryhmän sisällä upseeri 9 kuvaa näin:

”Hänen on oltava yhteishengen rakentaja, joka on valmis tukemaan toisia ja ymmärtää yhtymän kokonaisedun ja ottaa sen huomioon omissa esityksissään.” (Ups 9.)

Upseerin 9 käsityksen mukaan yksilöiden on kyettävä luomaan johtoryhmän sisälle hyvä yhteishenki. Yksilöt tukevat toisiaan ryhmän sisällä ja pyrkivät näin saavuttamaan yhdessä ryhmänä enemmän kuin mitä yksilö kykenisi yksin saavuttamaan. Kaiken toiminnan päämääränä on yhtymän kokonaisedun edesauttaminen. Tällöin yksilöiden välisellä kilpailuasetelmalla ryhmän sisällä ei todennäköisesti saavuteta lisäarvoa kilpailemalla siitä, kenen mielipiteen komentaja valitsee toteutettavaksi.

Edellä kuvattua näkemystä tukee upseerin 10 käsitys, jonka mukaan johtoryhmän sisällä asioiden käsittelyssä haetaan ratkaisua, jonka komentaja tekee. Hänen mielestään on luonnollista, että asiat eivät aina mene jonkun yksittäisen jäsenen mielen mukaan. Upseerin 10 ja 5

kommenteista ilmenee heidän käsityksensä siitä, että johtoryhmän jäsenen tulisi ymmärtää ja tiedostaa asemansa toimiessaan osana johtoryhmää. He ilmaisivat asian näin:

”Hyvä johtoryhmän jäsen... ymmärtää asemansa.” (Ups 10.)

”Jokaisen johtoryhmän jäsenen on ymmärrettävä ja hyväksyttävä johtoryhmän rooli kokonaisuudessa.” (Ups 5.)

Laajasti ajatellen, upseerin 5 käsityksen mukaan johtoryhmän jäsenen tulisi kyetä ymmärtämään ja hyväksymään niin oma roolinsa osana johtoryhmää kuin johtoryhmän rooli esikunnan yhtenä johtamisen työkaluna. Käsitys hyvästä johtoryhmän jäsenestä voi sisältää vaatimuksen siitä, että jäsen omaa riittävät vuorovaikutustaidot voidakseen toimia osana ryhmää ja ymmärtää oman roolinsa niin ryhmän sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

5.4.3 Ajankäyttöä hallitseva toteuttaja

Tässä ylemmässä kategoriassa asiantuntijat korostivat johtoryhmätyöskentelyn ulkoista ja sisäistä tehokkuutta. Sisäisestä tehokkuudesta erityisesti nousi esiin johtoryhmän sisäinen ajankäyttö ja ulkoisesta tehokkuudesta kyky toimeenpanna komentajan päättämiä asioita toimeen. Näistä tehokkuutta kuvaavista ilmaisuista muodostuivat alakategoriat ”tehokkaasti aikaa käyttävä” ja ”toimivaltainen”, joista tutkija muodosti yläkategorian ”ajankäyttöä hallitseva toteuttaja”.

Ajankäyttöön liittyviä ilmaisuja esiintyi useiden asiantuntijoiden vastauksissa. Pääsääntöisesti nämä ilmaisut liittyivät johtoryhmätoiminnan sisäiseen ajankäyttöön. Esimerkiksi upseerit 2, 8 ja 11 ilmaisivat käsityksensä johtoryhmätyöskentelyn sisäisestä ajankäytöstä näin:

”Oleellista on se, että johtoryhmän jäsen ”on pakassa” - tulee aina hyvin valmistautuneena kokoukseen.” (Ups 2.)

”Hyvä johtoryhmän jäsen valmistautuu kokoukseen. Hän valmistautuu puheenvuoroonsa. Hän tuntee kellon ja noudattaa annettuja aikamääreitä (esim. puheenvuoron pituus 10 min).” (Ups 8.)

”Myös valmistautuminen ja tehokas ajankäyttö ovat hyvän jäsenen ominaisuuksia.” (Ups 11.)

Ilmaisuista voidaan päätellä, että useilla tutkimuksen asiantuntijoilla on todennäköisesti ollut huonoja kokemuksia johtoryhmän kokouksesta ajankäyttöön liittyen tai siihen, että johtoryhmän jäsenet ovat saapuneet kokoukseen siihen valmistautumatta. Ilmaisuista käy selkeästi ilmi se, että hyvä johtoryhmän jäsen käyttää aikaa asioiden valmisteleminen ennen kokousta, jolloin varsinaisessa kokouksessa kyetään kaikkien osallistujien yhteinen aika käyttämään tehokkaasti.

Asiantuntijoiden käsitys sekä kokemukset ovat ymmärrettäviä, mutta niiden perimmäiset syyt voivat olla huomattavasti moniulotteisempia ja voivat ilmentyä tehottomana ajankäyttönä kokouksissa. Tämä on mahdollista, mikäli johtoryhmän toiminnan perusteissa sen asemaa ei ole selkeästi määritetty tai sen jäsenillä ei ole yhdenmukaista näkemystä johtoryhmän roolista ja sen tehtävistä. Näiden perusteiden puuttumisella voi olla merkittävä vaikutus johtoryhmän sisäiseen tehokkuuteen, jossa johtoryhmän ajankäytön tehokkuus liittyy siihen, miten luontevasti sen toiminta kytkeytyy organisaation muuhun toimintaan. Näiden asioiden ollessa kunnossa syy tehottomaan ajankäyttöön voi löytyä tehottomasta kokoustyöskentelystä. Tällöin on syytä tarkastella sekä puheenjohtajan että yksittäisen johtoryhmän jäsenen valmistautumista ennen kokousta ja toimintaa kokouksen aikana. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007, 240–245.)

Toinen alakategoria liittyy johtoryhmän jäsenen kykyyn osallistua komentajan tekemän päätöksen toimeenpanoon. Tällaisista ilmaisuista tutkija muodosti alakategorian ”toimivaltainen”. Toimeenpanoon tai toimeenpanokykyyn liittyvät ilmaisut tulivat esiin muun muassa upseereiden 6 ja 4 kommentteissa näin:

”(Hyvä johtoryhmän jäsen on)... toimeenpanokykyinen.” (Ups 6.)

”(Hyvän johtoryhmä jäsenen...) tulee olla esimiesasemassa edustamallaan alalla (aselajipäällikkö, alajopon komentajan, jne.).” (Ups 4.)

Molempia kommentteja yhdistää kyky tehtyjen päätösten toimeenpanoon. Upseerin 6 ilmaisu ”toimeenpanokykyinen” kuvaa toimeenpanovaltuutta yleisellä tasolla, mutta ei sido sitä kiinteästi mihinkään esikunnan sisäiseen tehtävään. Tällöin toimeenpanokyky voidaan saavuttaa esimerkiksi henkilölle myönnetyllä erillisellä toimivaltuudella. Upseerin 4 käsitys on samankaltainen, mutta hän on sitonut sen esikunnan pysyvään esimiestehtävään, joka antaa samalla toimeenpanovaltuuden hänen johtamalleen organisaatiolle tai toimialalle. Riippumatta siitä,

miten toimeenpanokyky saavutetaan, näiden käsitysten mukaan hyvän johtoryhmän jäsenen on oltava toimivaltainen ja kyettävä osallistumaan johtoryhmässä tehtyjen päätösten toimeenpanoon.

5.4.4 Sotilasjohtoryhmä-käsitteen vertikaalinen tarkastelu

Tutkija tiedostaa, että tutkimuksen ensimmäinen kierros ja sen tulokset ovat voineet vaikuttaa asiantuntijoiden käsitykseen tutkittavasta ilmiöstä. Ensimmäisen asiantuntijakierroksen tutkimustulosten julkaisu toisen asiantuntijakierroksen alustukseksi voi havahduttaa yksittäisen asiantuntijan huomaamaan, että tutkittava ilmiö voidaan ymmärtää muullakin tavoin kuin hän on aikaisemmin sen ymmärtänyt. Habermasin kuvaama kriittinen reflektio saattaa johtaa siihen, että aikaisempia oletuksia ei pidetäkään enää itsestäänselvinä totuuksina. (Gröhn & Jusila 1993, 25.)

Toisen asiantuntijakierroksen tarkoituksena oli selvittää johtoryhmä-käsitteen vertikaalista merkitystä sotilaskontekstissa. Asiantuntijakierroksen kyselyn pohjana on käytetty ensimmäisen asiantuntijakierroksen tuloksia, joiden perusteella asiantuntijoiden tuli asettaa tärkeysjärjestyksen yläkategoriat, jotka tutkija oli muodostanut johtoryhmä-käsitteestä. Yläkategorioita tarkemmin kuvaavina määritteinä on käytetty alakategorioita, joista yläkategoriat on muodostettu.

Yhdeltätoista asiantuntijalta saapui vastaus annettuun aikamääreeseen mennessä. Asiantuntijoiden antamat vastaukset tutkija on analysoinut eigen vector -menetelmään (EVM) perustuvan analyttiseen hierarkiaproessin (AHP) avulla. Tutkijan käyttämä AHP hyödyntää parivertailumenetelmää ja mahdollistaa subjektiivisten mielipiteiden käsittelyn loogisella tavalla. (BPMSG 2015.) AHP-analyysin käytännön toteuttamiseen tutkija on käyttänyt siihen laadittua taulukkolaskentaohjelmaa, jonka versio on päivätty 26.7.2014. (BPMSG 2015.)

Parivertailu on toteutettu asiantuntijan antamien tärkeysjärjestys-vastausten perusteella. Tärkeämmäksi luokiteltu ominaisuus on arvoitettu parivertailun voittajaksi. Parien välistä keskinäistä tärkeyttä mitataan arvoilla 1 -9, joista tutkija on käyttänyt arvoja 1, 5 ja 9. Tutkija on antanut vertailun arvon 1, mikäli asiantuntija on tekstissään ilmaissut vertailtavat parit lähes samanarvoiseksi. Arvoa 5 on käytetty, mikäli vertailtavat ominaisuudet kuvailun mukaan selkeästi eroavia toisistaan. Vertailun arvoa 9 on käytetty, mikäli asiantuntija on korostanut ominaisuuden merkitystä vastauksessaan tai niiden sijoittuminen eroaa tärkeyslistassa kaksi tai kolme tärkeyssijaa verrattavaan pariin. Tutkija on koonnut asiantuntijoiden antamien vastaus-

ten perusteella keskeisimmät kuvaukset, mielipiteet ja mahdolliset perusteet kategorian tärkeydestä teemoittain.

Ensimmäisen teeman mukaisesti asiantuntijat asettivat tärkeysjärjestykseen yläkategoriat: ”komentajan päätöksenteon apuväline”, ”komentajan ajatusten toimeenpanija” sekä ”yhteisen tilanneymmärryksen tuottaja”. Johtoryhmän rooli komentajan päätöksenteon apuvälineenä nousee näistä selkeästi esille painoarvolla 59,3 %. Toiseksi tärkeimpänä ominaisuutena koettiin johtoryhmän merkitys yhteisen tilanneymmärryksen tuottajana 27,7 %:n painoarvolla ja vähiten tärkeimpänä johtoryhmä koettiin komentajan ajatusten toimeenpanijana 13 %:n painoarvolla. AHP-taulukon koonnossivu keskeisine arvoineen on esitetty liitteessä 4.

Avoimissa vastauksissa korostetaan johtoryhmän merkitystä ensisijaisesti asioita valmistelevana ja komentajalle neuvoa antavana johtamisen foorumina. Sen keskeisimmiksi tarpeiksi komentajan näkökulmasta nähtiin uusien asioiden ideointi, substanssin tuominen käsiteltävään asiaan tai aiheeseen ja komentajan ajatusten sparraaminen mahdollisten epäkohtien tai riskien tunnistamiseksi. Tällaista komentajien tarvitsemaa kykyä tai ominaisuutta ei nykyinen linjaorganisaatio kykene järjestelmällisesti komentajille tarjoamaan.

Johtoryhmän kokouksissa on yleensä edustettuna usean alan edustajia, jolloin se luonnollisesti toimii osaltaan tiedon välittämisen paikkana ja siten lisää tilannetietoisuutta. Osa asiantuntijoista korosti tilannekuvan oikeellisuutta juuri johtoryhmän kokouksissa, jolloin oikean tilannekuvan merkitys korostuu päätöksenteon perusteena. Johtoryhmän kokoontumisten ajallinen epämääräisyys ei asiantuntijoiden mukaan nykyisellä käytännöllä tue riittävästi tilannekuvan ylläpitoa, vaikka sen toiminta edellyttää sitä. Tilannekuva tulisi ensisijaisesti tuottaa linjaorganisaatiosta ja tuoda se johtoryhmän käytettäväksi.

Toimeenpanossa johtoryhmän rooli nähdään marginaalisena, ja suurimmassa osassa vastauksia korostettiin linjaorganisaation sekä työjärjestysten kuvaaman toiminnan merkitystä toimeenpanossa. Linjaorganisaation käskyt tulee dokumentoitua siten, että ne eivät jää suullisten käskyjen varaan. Johtoryhmän rooli käskyjen ja päätösten toimeenpanossa nähdäänkin painoarvoltaan varsin vähäisenä.

Tutkimuksen toisen teeman mukaisesti asiantuntijat asettivat hyvän johtoryhmän ominaisuudet tärkeysjärjestykseen, jonka yläkategoriat olivat ”komentajalleen uskollinen”, ”innovatiivinen asiantuntijaryhmä”, ”tuloksia aikaansaava” ja ”tarkoituksenmukainen kokoonpano”. Tärkeimmäksi johtoryhmän ominaisuudeksi osoittautui johtoryhmän kyky toimia innovatiivisena

asiantuntija ryhmänä 51,1 %:n painoarvolla. Toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi nähtiin johtoryhmän uskollisuus komentajaa kohtaan 25,7 %:n painoarvolla. Tuloksia aikaansaava (13,3 %) sekä tarkoituksenmukainen kokoonpano (9,81 %) eivät asiantuntijoiden mielestä olleet yhtä merkittäviä ominaisuuksia kahteen ensimmäiseen ominaisuuteen verrattuna.

Johtoryhmän ominaisuutta ja kykyä toimia innovatiivisena asiantuntijaryhmänä korostetaan asiantuntijoiden avoimissa vastauksissa. Johtoryhmällä täytyy olla kyky tukea komentajaa ennen päätöksentekoa löytämällä uusia asioita ja mahdollisuuksia, sekä kykyä tuoda perustellusti ne esiin. Johtoryhmällä on oltava kyky arvioida useita erilaisia toimintavaihtoehtoja ja niihin liittyviä riskejä päätöksentekoa varten.

Lojaalisuutta osa asiantuntijoista piti itseisarvona, joka puuttuessaan on johtoryhmätoiminnan pois sulkeva tekijä. Komentajan näkökulmasta merkitykselliseksi tekijän tekee se, että kiinteästi nimettyjen johtoryhmän jäsenten lojaalisuus-käsitteen ymmärtäminen tulee viimeistään hankkia koulutuksen ja johtoryhmätyöskentelyn ymmärryksen kautta, tai edellytykset johtoryhmätyöskentelyyn katoavat. Johtoryhmällä on oltava kyky avoimeen keskusteluun ennen päätöstä, mutta sen jälkeen toimitaan komentajan tahdon mukaan. Useat asiantuntijat painottivat avoimissa vastauksissaan sitä, että lojaalisuus ei missään tapauksessa saa tarkoittaa komentajan mielipiteiden myötäilemistä johtoryhmän kokoontumisen aikana. Tällöin komentaja ei välttämättä kykene hyödyntämään johtoryhmästä haluamaansa kykyä innovatiivisena asiantuntijaryhmänä, jossa komentajan ajatuksia sparrataan ja tuodaan esiin uusia ajatuksia.

Tehokkuus todettiin tärkeäksi tekijäksi erityisesti poikkeusoloissa, jolloin päätöksenteko on aikakriittistä. Tehokkuutta on vaikea mitata, ja aika ei ole aina oikea mittari. Asiantuntijoiden mielestä johtoryhmätyöskentely ei saa viedä liikaa aikaa, mutta laadukkaan päätöksen tekemiseen kannattaa asian valmisteluvaiheessa käyttää aikaa.

Tarkoituksenmukaisen kokoonpanon merkitys näistä ominaisuuksista osoittautui vähiten merkittäväksi. Osa asiantuntijoista näki vakioidun kokoonpanon ratkaisevan ongelman, jolloin sitä ei nähty tärkeäksi tekijäksi. Osa asiantuntijoista halusi, että kokoonpanoa voidaan muuttaa tilanteen, tehtävän ja jäsenten henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan. Nopeampi työskentely edellyttää vakioidumpaa johtoryhmää, jolloin toiminta on harjaantunutta. Mielipiteet asiantuntijoiden välillä vaihtelivat kokoonpanon osalta edelleen merkittävästi, mutta asiaa ei koettu kovinkaan tärkeäksi näiden neljän ominaisuuden kesken.

Kolmannen teeman mukaisesti tutkijat asettivat hyvän johtoryhmän jäsenen ominaisuudet omasta mielestään tärkeysjärjestykseen. Käsiteltävänä olivat yläkategoriat ”osaamisen perusteella argumentoituva”, ”päätöksiin sitoutuva ryhmätyöskentelijä” sekä ”ajankäyttöä hallitseva toteuttaja”. Näistä selkeästi tärkeimmäksi osoittautui johtoryhmän jäsenen kyky argumentoida ammattitaitonsa perusteella johtoryhmässä käsiteltäviä asioita. ”Osaamisen perusteella argumentoituva” johtoryhmän jäsenen ominaisuus sai painoarvon 74,8 %. Sekä ”päätöksiin sitoutuva ryhmätyöskentelijä” että ”ajankäyttöä hallitseva toteuttaja” saivat molemmat vain 12,6 %:n painoarvon. Asiantuntijat olivat varsin yksimielisiä tärkeimmän ominaisuuden osalta, ja muut ominaisuudet nähtiin lähinnä toimintaa tukeviksi.

Aikaisempien teemojen mukaisesti vaikuttaa siltä, että johtoryhmän rooli nähdään erityisesti uusien ideoiden tuottajana, jolloin yksilön tärkeimpänä ominaisuutena komentajan näkökulmasta nähdään johtoryhmän jäsenen kyky tuoda esille omat ajatuksensa. Kunkin yksilön tehtävänä on lisätä komentajan tietoa ja auttaa kaavoittumattoman ajattelun etenemistä. Kukaan ei ole kaikkien alojen asiantuntija, mutta yksilöiden joukko kykenee ryhmänä tuottamaan komentajan tarvitseman avun päätöksenteolle. Kunkin jäsenen on kyettävä tuomaan rohkeasti esille mielipiteensä ja perustelemaan näkemyksensä asiaan, vaikka muut olisivatkin eri mieltä. Komentajaa myötäileviä henkilöitä eivät useat asiantuntijat halunneet omaan johtoryhmäänsä.

Sitoutumista komentajan tekemään päätökseen pidettiin sotilasorganisaatiossa olevalle yksilölle ominaisena piirteenä, joka kehittyy upseerin peruskoulutuksen aikana. Asiantuntijoiden luottamus siihen, että johtoryhmän jäsen tukee komentajaa myös niissä päätöksissä, jotka ovat yksilön mielipiteen vastaisia, oli korkea. Jokaisen johtoryhmän jäsenen on kyettävä ajattelemaan kokonaisuuden etua, ei oman aselajinsa tai toimialansa etua. Hyvän johtoryhmätyöskentelyn, jossa asiat käsitellään ja perustellaan avoimesti, nähtiin johtavan siihen, että sitoutuminen voi tapahtua myös johtoryhmätyöskentelyn pohjalta. Yksi asiantuntija piti sokeasti komentajan tyhmiin päätöksiin sitoutuvaa jopa vaarallisena, mutta ei perustellut näkemystään siitä, miten jäsenen olisi tuolloin toimittava.

Yksi asiantuntija piti ajankäyttöä tärkeimpänä yksilön ominaisuutena, koska toimintaa tarkastellaan poikkeusoloissa ja aikakriittisyys on keskeistä. Jäsenestä ei ole mitään hyötyä, mikäli hän ei kykene käyttämään osaamistaan oikeaan aikaan ja tarpeeksi nopeasti. Tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön ei nähty olevan vain asioiden tekemistä nopeasti, vaan myös riittävän hyvän tuloksen tekemistä annetussa ajassa. Johtoryhmän johtajan ominaisuus ajankäytön hallitsijana koettiin tärkeänä.

Komentajan päätösten toteuttajana johtoryhmän jäsenet voivat viedä suunnittelua ja toimeenpanoa eteenpäin komentajan tekemän päätöksen hengessä. Johtoryhmän jäsenellä on tällöin keskimääräistä esikunnan upseeria parempi kyky huomioida käytyjen keskusteluiden pohjalta yhtymän näkökulma ja kokonaisuus, sekä toimeenpanna päätöksenmukaisia asioita toimivaltuuksien puitteissa.

5.5 Yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella upseereilla vaikuttaa olevan varsin monenlaisia käsityksiä johtoryhmästä ja johtoryhmätyöskentelystä yhtymätasolla. Taustatietoon liittyvän kysymyksen perusteella voidaan päätellä, ettei puolustusvoimissa ei ole annettu määrätietoista koulutusta johtoryhmätyöskentelyyn ainakaan viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Upseerit ovat muodostaneet käsityksensä johtoryhmästä pääsääntöisesti spontaanisti virkauransa aikana saatujen kokemusten perusteella ja harvoissa tapauksissa puolustusvoimien ulkopuolisen koulutuksen kautta.

Johtoryhmän rooli yhtymän johtamisessa on käsitysvariaatioiden perusteella varsin jäsentyvätön. Sen roolin voidaan käsittää olevan innovatiivista ajatustyötä tai vaikkapa muodollista kokoustamista, jolla voi olla toimeenpanovaltaa. Johtoryhmää voidaan mahdollisesti hyödyntää esikunnan sisäisen tilannekuvan ylläpitämiseen ja jakamiseen. AHP-analyysin perusteella näin laajasta käsitysvariaatioiden joukosta tärkeimmäksi ominaisuudeksi osoittautui johtoryhmän rooli erityisesti komentajan päätöksentekoa valmistelevana ja tukevana johtamisen foorumina. Tällöin johtoryhmä toimii komentajan johtamisympäristönä, jossa hän kykenee muodostamaan keskustelun ja perusteltujen mielipiteiden jälkeen oman näkemyksensä päätöksenteon perusteeksi.

Päätösten toimeenpano käsitetään pääsääntöisesti linjaorganisaation tehtävänä, mutta tästä löytyi asiantuntijoiden joukosta selkeästi kaksi erilaista näkemystä. Käsitysvariaatiota voi selittää asiantuntijoiden erilainen ymmärrys johtoryhmän muodostamisen periaatteesta. Mikäli johtoryhmä on muodostettu edustuksellisesta näkökulmasta, on johtoryhmä kykenevä toimeenpanemaan päätöksiä ilman erillistä valtuutusta. Osa asiantuntijoista ei nähnyt johtoryhmällä olevan roolia päätösten toimeenpanossa, vaan siitä vastaa esikunnan muu organisaatio.

Asiantuntijoiden keskuudesta löytyi myös käsityksiä, jotka olivat jokseenkin yhteneviä. Johtoryhmätyöskentely, kokoonpanosta riippumatta, nähdään mahdollisuudeksi parantaa esikunnan sisäistä tilannekuvaa. Toinen asiantuntijoiden yhteinen käsitys on se, että johtoryhmä-

työskentely ei saa olla ristiriidassa esikunnan muun työskentelyn kanssa, vaan sen tulisi täydentää sitä.

Asiantuntijoiden käsitys hyvästä sotilasjohtoryhmästä oli pääsääntöisesti samankaltainen. Johtoryhmä on komentajalleen ja päätöksenteolle uskollinen ja saa aikaan tuloksia annetuissa aikamääreissä. Johtoryhmä tulee muodostaa tarpeen mukaiseksi, ja sen on hallittava ryhmätyöskentelyn periaatteet. Keskeisimmäksi ominaisuudeksi määritetään johtoryhmän kyky käsitellä asioita avoimesti ja analyttisesti kokonaisuus huomioon ottaen. Tämän tyyppinen ryhmätyöskentely on upseereille tavanomaista, vaikka hierarkkisuus voi joissakin tilanteissa haitata keskustelun avoimuutta.

Johtoryhmän jäseniksi halutaan henkilöitä, jotka osaavat perustellusti argumentoida omia mielipiteitään. Luotettavaan argumentointiin edellytetään usein laaja-alaista ammatillista osaamista, jolla kyetään tuomaan esiin uusia näkökulmia tai ajatuksia käsiteltävään asiaan. Hyvän johtoryhmän jäsenen on kyettävä rohkeasti tuomaan esiin perusteltu mielipiteensä. Erityisen tärkeää tämä on silloin, kun näkemys tai mielipide on komentajan näkemyksestä poikkeava. Huomioitavaa on, että useissa asiantuntijoiden näkemyksissä tuotiin esiin se, että pelkästään komentajan omaa ajatusta myötäilevät mielipiteet eivät tuo juurikaan lisäarvoa johtoryhmän työskentelyyn.

Keskeisin näiden kolmen teeman välinen havainto on se, että käsityksissä on eniten eroavaisuutta siinä, miten johtoryhmän rooli ja sen merkitys käsitetään osana organisaatiota. Vaikuttaa siltä, että johtoryhmätyöskentelyyn liittyvän koulutuksen puute, puuttuva ohjeistus sekä työelämän yksilöille muovaama käsitys johtoryhmästä aiheuttavat suuren variaation upseerien käsityksiin tutkittavasta asiasta.

6. JOHTORYHMÄTOIMINNAN KEHITTÄMINEN YHTYMÄN JOHTAMISESSA

6.1 Yhtymän johtoryhmät ja päätöksenteko

Tutkimuksessa käytetyillä asiantuntijoilla ilmeni varsin erilaisia käsityksiä johtoryhmän toiminnasta osana yhtymän johtamista. Kaikkien näiden ominaisuuksien täyttäminen johtoryhmätyöskentelyn menetelmillä tekisi johtoryhmätyöskentelystä niin laaja-alaista, että se menettäisi todennäköisesti merkityksensä ja voisi sekoittaa esikunnan olemassa olevaa toiminnallista tai rakenteellista johtamista. Voimassa olevista ohjeista ei pysty muodostamaan selkeää käsitystä siitä, mikä johtoryhmän tai yleensäkin yhtymän johdon rooli on esikunnan organisaatiossa. Tarvittavan ohjeistuksen puuttuessa tämä aiheuttaa sen, että kukin upseeri saa tai voi muodostaa itse oman käsityksensä johtoryhmätoiminnasta omien kokemustensa kautta.

Asiantuntijat tunnistavat taistelukentän monimuotoisuuden ja toimintaympäristössä tapahtuvan päätöksenteon haasteellisuuden. Tutkimuksen toisen asiantuntijakerroksen tuloksista voidaankin päätellä, että esikunnasta puuttuu tällä hetkellä komentajan näkökulmasta tarkasteltuna johtamisen foorumi, joka voisi innovoida uusia ajatuksia komentajan käytettäväksi sekä sparraisi komentajan ajatuksia etsien niistä heikkouksia, tunnistaa riskejä ja tuoden lisäsisällötä komentajan esille tuomaan ajatukseen. Nykyisellään linjaorganisaatio ohjeistuksineen ei kykene täyttämään tällaista tarvetta. Tehokkaalla johtoryhmätyöskentelyllä on mahdollista täyttää komentajan tarve tällaiselle johtamista tukevalle toiminnalle.

Johtoryhmätoiminnan tehostaminen yhtymän johtamisessa vaatii sen, että johtoryhmä käsitteenä kuvataan johtamista käsittelevissä ohjeissa, jolloin käsitteen laajuus sotilaskontekstissa voidaan rajata käsittämään termin tärkeimpiä ominaisuuksia tai tehtäviä. Liike-elämässä käytössä oleva perusajatus johtoryhmän ja sen eri variaatioiden merkityksistä olisi hyvä pyrkiä säilyttämään. Siten myös esikunnan osana mahdollisesti toimivat reserviläiset kykenisivät sisäistämään johtoryhmien merkityksen sotilasympäristössä helpommin.

Joissakin ohjesäännöissä komentaja luetaan kuuluvaksi johtoryhmään. Tutkijan mielestä komentaja ja johtoryhmä tulisi säilyttää erillisinä toimijoina. Tällöin esikuntaohjeessa kyetään kuvaamaan johtoryhmälle oma toimenkuva, toimintatapa ja toimivaltuudet. Komentajan ja johtoryhmän välinen tehtävänjako sekä vastuu ovat tällöin selkeästi eriytettynä toisistaan.

Komentaja, joka näkee johtoryhmän roolin käskyjen toimeenpanijana, voi korostaa johtoryhmän merkitystä antamalla sille lisää käskyvaltaa ja toimivaltuuksia.

Yhtymän ylimmästä johtoryhmästä voitaisiin nykyisten sekavien käsitteiden sijaan yksinkertaisesti käyttää termiä ”johtoryhmä”. Johtoryhmän päätarkoituksena on osallistua komentajan apuna operatiiviseen johtamiseen, ja sen kokoontumisten tulisi olla keskusteluilmapiiirtään avoimia, sparraavia ja luottamuksellisia. Johtoryhmän koko voisi esimerkiksi olla viisi henkilöä, mutta sen kokoa voitaisiin tarpeen mukaan lisätä esimerkiksi komentajan valitsemilla yhdellä tai kahdella henkilöllä. Tällöin liike-elämässä havaitun seitsemän henkilön raja ei ylittyisi ja kokoontumisten keskusteleva luonne kyettäisiin säilyttämään. Johtoryhmän rungon voisivat muodostaa esimerkiksi esikuntapäällikkö, varakomentaja, tiedustelupäällikkö, operaatiopäällikkö ja suunnittelukeskuksen päällikkö. Tässä kokoonpanossa olisivat edustettuna kaikki esikunnan rakenteellisen jaon mukaiset keskeiset henkilöt, esikunnan toimintaa johtava esikuntapäällikkö ja varakomentaja, jonka koulutus ja ammattitaito voivat olla komentajan tasoisia. Esikunnan toiminnalliset kokonaisuudet muodostetaan tilanteen mukaan, mutta rakenne säilyy muuttumattomana.

Tutkija tiedostaa, että tämä rakenne noudattelisi pääosin edustuksellista näkökulmaa johtoryhmän muodostamiseen, mutta nykyisen ”johtoryhmäkulttuurin” ja koulutustason huomioiden muodostamisperiaatteiden tulisi olla toiminnan kehittämisen alkuvaiheessa mahdollisimman yksinkertaisia. Koulutustason, johtoryhmätyöskentelyn osaamisen ja havaittujen kokemusten perusteella muodostamisperiaatteita voitaisiin tarkastella uudestaan.

Suunnittelu- ja johtamisprosessin eri vaiheissa toteutettavissa tilaisuuksissa voitaisiin hyödyntää ”laajennettua johtoryhmää”, jolloin suunnitteluryhmän työ ja komentajan antama ohjaus sekä päätös kyettäisiin mahdollisimman laajasti saattamaan esikunnan tietoisuuteen. Tilaisuuden luonne on ohjauksesta ja päätöksenteosta huolimatta informatiivinen, jolloin ”laajennettu johtoryhmä” voisi olla suurehkokin. Laajennettu johtoryhmä muodostuisi johtoryhmästä sekä aselajien- ja toimialojen asiantuntijoista. Tällöin ennen päätöksentekoa tai ohjausta tapahtuvaan johtoryhmän kokoontumiseen voitaisiin kutsua tarvittavat asiantuntijat laajennetusta johtoryhmästä ja heidän ammattitaitonsa olisi heti käytettävissä. Sekä johtoryhmä että laajennettu johtoryhmä tulisi säilyttää esikunnan sisäisenä johtamisen foorumina, jolloin niiden toimenkuva sekä toimivaltuudet eivät sekoitu alajohtoportaiden kanssa. Alaiset voidaan kutsua tai käskä osallistumaan johtoryhmätyöskentelyyn tilanteen niin vaatiessa.

Osa asiantuntijoista oli sitä mieltä, että komentaja itse muodostaisi oman johtoryhmänsä valitsemistaan henkilöistä. Näkökulma on ymmärrettävää, mikäli haetaan innovatiivista johtoryhmää ja muodostetaan se yksilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Tällaisen toiminnan kuvaaminen johtamisen ohjeisiin on täysin mahdollista ja hyvin perusteltua. Tutkijan käsityksen mukaan johtoryhmätyöskentely tulisikin sisällyttää tällöin yleisesikuntaupseerin peruskoulutukseen, jolloin suurimmalla osalla henkilöstöä on edellytykset osallistua johtoryhmätyöskentelyyn. Tämä korostuu erityisesti ad hoc- tai varjojohtoryhmiä käytettäessä. Nykyisellä ohjeistuksella ja koulutustasolla tämän toiminnan onnistuminen voi olla epävarmaa.

Liike-elämässä ja julkisissa yhteisöissä päätöksentekoon löytyy useita erilaisia mahdollisuuksia. Sotilasorganisaatiossa ja siten myös johtoryhmän päätöksenteossa tulisi pysyttäytyä auktoriteettipäätöksissä, jolloin avoimen keskustelun päätteeksi komentaja tai johtoryhmän korkearvoisin upseeri tekee päätöksen itsenäisesti keskustelujen jälkeen. Auktoriteettipäätöksellä vältytään turhalta vastuun jakamisen ongelmalta, mikä korostuu erityisesti poikkeusoloissa. Vähemmistöpäätös, huomaamaton päätös, enemmistöpäätös tai kompromissi ei luontaisesti sovi sotilasjohtamiseen poikkeusoloissa.

6.2 Johtoryhmätoiminnan hyödyntäminen yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin eri vaiheissa

6.2.1 Suunnittelun käynnistäminen

Prosessin ensimmäinen vaihe voi käynnistyä komentajan tai ylemmän johtoportaalan käskystä suunnittelusta esikunnalle. Nykyinen ohjeistus ei tarkasti määritä sitä, kenelle käsky annetaan, jolloin käytännön toiminta jää tulkinnanvaraiseksi. Toimintaa voisi selkeyttää ohjeistamalla käskyn kohdentaminen selkeästi johtoryhmälle, joka omaisi riittävän käsky- ja toimeenpanovallan esikunnan organisaatiossa suunnittelun käytännön toteuttamisessa.

Toinen mahdollisuus suunnittelun käynnistämiseen on esikunnan itse tunnistama tarve suunnittelun käynnistämiseksi, mikä on prosessissa mainittuna kohdassa *tilannetieto*. Tämä prosessin ensimmäisen vaiheen alakohdan mukainen tarkastelu voitaisiin toteuttaa johtoryhmän toimesta esikunnan taistelukellon mukaisen tilanneselostuksen tai erilliseen tilanneselostukseen liittyen. Tilanneselostuksen jälkeen johtoryhmä voisi kokoontua pohtimaan tilanteen kehitystä heille esikunnan tuottaman tilanneselostuksen jälkeen ja päättää suunnittelun käyn-

nistämisestä. Tämä edellyttäisi sitä, että johtoryhmällä olisi Elfengrenin kuvaama esikunnan sisäinen toimivaltuus suunnittelun käynnistämiseen.

6.2.2 Suunnitteluperusteiden määrittäminen

Suunnitteluprosessin toinen vaihe käynnistyy tilanteen arvioinnilla, jonka käytännön toteutusta ei ole kuvattu tarkemmin muiden kuin tuotteiden laatimisen osalta. Tilanteen arviointi -alakohtaan voisi kuvata komentajan mahdollisuuden johtoryhmätyöskentelyn hyödyntämiseen, jossa komentaja tarvittaessa yhdessä johtoryhmän kanssa arvioi tilannetta kuten Kenttäohjesääntö II:ssa aikaisemmin oli kuvattu. Kokouksen luonne tulisi säilyttää keskustelevana, jolloin komentaja voi muodostaa oman ymmärryksensä tarvittaessa itse esittämillään kysymyksillä.

Johtoryhmä ei ole sitoutunut yksittäisten tuotteiden laatimiseen, vaan niiden laatimisesta vastaa suunnitteluryhmä. Käytännössä on todettu, että suunnitteluryhmä kykenee tekemään tämän prosessin työvaiheet yksinäänkin, mutta johtoryhmän osaamista voitaisiin hyödyntää osana suunnitteluryhmän toimintaa operaation kannalta keskeisten tuotteiden osalta. Näitä ovat operatiivisen tehtävän erittely sekä operaation perusrakenteen määrittäminen. Johtoryhmästä voidaan muodostaa tarvittaessa oma työryhmä, joka voi laatia keskeisimmät tuotteet tai ainakin ohjata niiden laatimista.

Vaiheen keskeisin tapahtuma, operatiivisen tehtävän esittelytilaisuus, on luonteeltaan informatiivinen, jolloin siinä voitaisiin hyödyntää laajennettua johtoryhmää. Tällöin aselaji- ja toimialapäälliköt sekä esikunnan muu keskeiseksi määritetty henkilöstö ovat tietoisia operaation suunnittelun perusteista ja heidän osaamisensa olisi komentajan käytössä ennen ohjauksen antamista.

Mikäli komentaja ei ole kyennyt sitoutumaan itse suunnitteluun, voisi johtoryhmä kokoontua ennen virallista operatiivisen tehtävän esittelytilaisuutta käsittelemään esittelyssä esiin tulevat asiat yhdessä komentajan kanssa, mikäli tähän on aikaa. Toinen vaihtoehto on kuvata tehtävanesittelytilaisuuteen lyhyt tauko komentajan päätöksentekoa edeltävänä kohtana. Se mahdollistaisi nopean johtoryhmäkokouksen ja ajatusten sparraamisen ennen komentajan antamaa ohjausta. Tässä voitaisiin hyödyntää johtoryhmää ja täydentää sitä tarvittaessa yhdellä tai kahdella tilanteen kannalta keskeisellä asiantuntijalla. Laajennetun johtoryhmän käyttö tässä

tilanteessa ei ole tarpeellista, koska itse operatiivisen tehtävän esittelytilaisuus itsessään on jo luonteeltaan informatiivinen.

6.2.3 Toiminta-ajatuksen laatiminen

Suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin kolmas vaihe alkaa suoraan toimintavaihtoehtojen laatimisella. Toimintavaihtoehtoja laadittaessa ohjeistuksessa oli mainittu esimerkkinä ”aivo-riihi”, jota voidaan hyödyntää vaihtoehtojen laatimisessa. Tässä koko operaation laadinnan kannalta merkittävässä vaiheessa voitaisiin hyödyntää tehokkaasti johtoryhmän kykyä innovoida erilaisia mahdollisuuksia. Mikäli johtoryhmä on itse laatinut tai osallistunut aktiivisesti prosessin toiseen vaiheeseen, on sillä erinomaiset perusteet vaihtoehtojen laatimiseen. Komentajan osallistuessa suunnitteluun hän voi hyödyntää johtoryhmää itse luomiensa vaihtoehtojen sparraamisessa tai hyödyntää johtoryhmän kykyä luoda uusia vaihtoehtoja. Komentajan poissa ollessa johtoryhmä voi tuottaa vaihtoehtoja omana ryhmänään tai esimerkiksi varakomentajan johtamana.

Päätöksentekoesittely on päätöksenteon kannalta kaikkein tärkein tapahtuma suunnittelu- ja johtamisprosessissa. Päätöksentekoesittelytilaisuus on muulle esikunnan välle luonteeltaan informatiivinen ja kuvauksen mukaan varsin muodollinen. Samoin kuin prosessin toisen vaiheen tehtävän esittelyssä, tämän tilaisuuden keskeisimmät asiat voitaisiin käsitellä komentajan ja johtoryhmän omassa tilaisuudessa ennen varsinaista tilaisuutta, jolloin komentaja on kyennyt sparrauttamaan ajatuksensa johtoryhmässä ennen varsinaista päätöksentekoa. Toinen mahdollisuus tässäkin tapauksessa on kuvata työjärjestykseen selkeä päätöksentekoa edeltävä harkintatauko, jossa komentaja voisi sparrauttaa ajatuksensa, käsitellä päätökseen liittyvät riskit ja hyödyntää kokeneimpien upseereiden ajatukset ennen varsinaista päätöksentekoa. Tämän kaltainen toiminta oli kuvattuna vielä Prikaatin esikuntaohjeessa vuodelta 1981, mutta vaikuttaa uuden prosessin myötä kadonneen päätöksenteon apuvälineenä (Prikaatin esikunta-palveluohje 1981, 48.). Päätöksenteon jälkeen suunnitteluryhmä jatkaa toiminta-ajatuksen laatimista komentajan päätöksen ja hänen antamansa ohjauksen mukaisesti.

6.2.4 Suunnitelman laatiminen sekä sen päivittäminen

Suunnitelman vaihe neljä on kuvattu prosessissa varsin lyhyesti. Vaiheen tuotoksena syntyy täydellinen ylemmän johtoportaan hyväksymä suunnitelma liitteineen. Suunnitelmaa laaditaan osiltaan jo prosessin kolmannen vaiheen aikana, ja poikkeusoloissa toiminta-ajatuksen ja

suunnitelman välistä rajaa on vaikea määrittää. Arajuuren tutkimuksen mukaan tähän vaiheeseen voi liittyä erillinen suunnitelman esittelytilaisuus, jolloin johtoryhmän toiminta voitaisiin kuvata samankaltaiseksi kuin tehtävän esittelytilaisuudessa ja päätöksentekoesittelyssä.

Poikkeusoloissa komentaja ei välttämättä ole pääkomentopaikalla suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin vaiheissa 4 ja 5, vaan voi johtaa toimintaa johtamisen kannalta muista keskeisistä johtamispaikoista. Tällöin johtoryhmätyöskentelyä tulisi kyetä hyödyntämään johtamisjärjestelmiä hyväksikäyttäen aina silloin, kun komentaja sitä tuntee tarvitsevansa. Tällaisia tilanteita voi tulla esiin taisteluiden aikana, jolloin komentaja voi joutua tekemään merkittäviä muutoksia tai päätöksiä laadittuun tai laadittavissa oleviin suunnitelmiin liittyen. Johtoryhmää tulisi voida tällöin hyödyntää esimerkiksi päätöksen seurausten arvioinnissa, riskien kartoittamisessa tai uusien mahdollisuuksien ja ideoiden luomisessa ilman, että johtoryhmä ja komentaja ovat fyysisesti samassa paikassa. Johtoryhmätyöskentelyn toteuttaminen johtamisjärjestelmien välityksellä tai virtuaaliympäristössä vaatii sekä johtoryhmältä että komentajalta johtoryhmätyöskentelyn hallitsemista.

Taistelun aikaisessa tilanteenarvioinnissa ja suunnitelman päivitystarpeen tarkastelussa komentaja voi tilanteen niin vaatiessa kutsua kokoon *ad hoc* -johtoryhmän, jolla on kyky tuottaa senhetkiseen tilanteeseen liittyvää tietoa ja näkemyksiä komentajan päätöksenteon tueksi. Tämän tyyppisessä johtoryhmätyöskentelyssä keskeistä on oikeiden henkilöiden asiantuntijuuden saattaminen komentajan käyttöön, jolloin komentaja itse valitsee tarvitsemansa henkilöt mukaan johtoryhmätyöskentelyyn. Taistelunaikaisen tilanteenarvioinnin ja suunnitelman päivitystarpeen tunnistaminen liittyvät komentajan nykyisen ja lähitulevaisuuden tilanteen arviointiin, eikä tämän kaltaista toimintaa välttämättä tarvitse kuvata varsinaiseen suunnitteluprosessiin omana kohtanaan. Sen sijaan esikuntaohjeisiin tämän kaltainen toiminta voidaan kuvata siten, että käytössä olevat johtamisjärjestelmät tai esikunnan henkilöstön sijoittuminen mahdollistavat sen.

6.3 Puuttuva tahtotila ja organisaatiokulttuuri johtoryhmätoiminnan kehittämisen esteenä

Liike-elämän kokemukset ovat osoittaneet, että johtoryhmätoiminnan täytyy olla tunnustettua ja määrätietoista toimintaa, jonka ylempi johtoporras on hyväksynyt. Toimivan johtoryhmätyöskentelyn sisällyttäminen yhtymän esikunnan toimintaan vaatii johtoryhmän suhteen määrittämistä esikuntaan sekä muihin organisaatioihin. Nykyinen maavoimien johtamisen ohje ei

mainitse johtoryhmien toiminnasta mitään, joten maavoimien alaisten yhtymien johtoryhmätyöskentelylle ei ole ylemmän johtoportaan toimesta määritetty riittäviä perusteita tai toimenkuvaa. Tällöin johtoryhmätyöskentely jää kunkin komentajan ja esikunnan itsensä määritettäväksi, jolloin yhtenäistä toimintatapaa tai kulttuuria ei organisaatioon pääse kehittymään.

Vaikuttaa siltä, että johtoryhmiä käsittelevä ohjeistus on laadittu suoraan yhtymätasolla ilman riittäviä perusteita tai selkeätä tavoitetilaa. Voimassa oleva ohjeistus on laadittu osin vanhojen ohjesäättöjen perusteella sekä osin uuden johtamisen- ja suunnitteluprosessin sekoitukseksi, jossa vanhat toimintatapamallit ja uusi prosessijohtaminen sekoittuvat. Muutokset viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana johtamisprosessissa ovat voineet johtaa hyvien käytänteiden ja niiden perusteiden katoamiseen käytettävästä ohjeistuksesta.

Koko johtoryhmätyöskentelyn keskeisimmäksi ongelmaksi vaikuttaa muodostuvan yhtymän esikunnan johtamisesta annettavan ohjeistuksen puutteellisuus ja sekavuus. Onnistuneen johtoryhmätyöskentelyn liittäminen esikuntaorganisaation toimintaan siten, että tehtävänjako sekä toimenkuva eivät sekoittuisi keskenään, vaatii huolellisesti ja tavoitteellisesti laaditun ohjeistuksen niin prosessikuvauksessa kuin esikuntaohjeissakin. Johtoryhmän toimenkuva ja toiminnallinen kattavuus on kyettävä määrittämään tarkasti viimeistään esikuntaohjeessa. Toimenkuvan laatimisen jälkeen johtoryhmälle kyetään määrittämään johtoryhmän rakenne, toimintatapa, tarvittava jäsenten lukumäärä ja vaadittava osaamisen monipuolisuus siten, että toimenkuva kyetään mahdollisimman tehokkaasti toteuttamaan.

Asiantuntijoiden näkemykset hyvän johtoryhmän ominaisuuksista ovat hyvin samankaltaisia kuin liike-elämän ja julkisten yhteisöjen johtoryhmissä. Hyvän sotilasjohtoryhmän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi komentajan näkökulmasta osoittautuivat tämän tutkimuksen mukaan kyky innovatiiviseen ryhmätyöskentelyyn sekä uskollisuus komentajaa ja hänen tekemäänsä päätöstä kohtaan. Asiantuntijat luottavat esikuntaorganisaation kykyyn toimeenpanna laadittuja suunnitelmia ja päätöksiä, mutta toivoisivat esikuntaan johtamisen foorumia, joka toisi komentajan tietoisuuteen uusia näkökulmia ja ajatuksia ennen päätöksen tekemistä. Tällaisen ryhmän luominen esikunnan organisaation sisälle on mahdollista, mutta hierarkkisessa järjestelmässä sen toiminta voi edellyttää johtoryhmän henkilöstön kouluttamista tehokkaan työskentelyilmapiirin mahdollistamiseksi. Luottamus johtoryhmän sisällä käydyistä keskusteluista on kyettävä säilyttämään, jotta päätöksentekijän arvovaltaa ei heikennetä oman organisaation sisäpuolelta ja koko organisaatio kykenee keskittymään taisteluiden käymiseen päätöksen mukaisesti.

Myös sotilasjohtoryhmän jäsenen vaatimukset ovat samankaltaisia liike-elämän ja julkisten yhteisöjen johtoryhmien jäsenten kanssa. Hyvän johtoryhmän jäsenen tulee kyetä ilmaiseemaan selkeästi ajatuksensa sekä tuomaan keskusteluissa perustellusti oma mielipiteensä esille. Komentajan näkemyksistä poikkeavia mielipiteitä on tuotava rohkeasti esille, koska niillä koetaan olevan eniten lisäarvoa päätöksentekijän näkökulmasta. Päätöksenteon jälkeen jokaisen yksilön on kyettävä sitoutumaan tehtyyn päätökseen, vaikkakin se olisi jäsenen omasta mielestä väärä tai epämieluisa. Yksittäisen johtoryhmän jäsenen on ymmärrettävä roolinsa ja merkityksensä päätöksentekoa auttavana henkilönä. Päätöksen tekemisestä vastaa komentaja, ja hän kantaa vastuun tekemisistään päätöksistä.

Tutkimusten, tähän tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden käsitysten sekä liike-elämän johtoryhmistä saatujen kokemusten perusteella tärkeä yksilön ominaisuus on kyky toimia omassa roolissa osana ryhmää. Merkittävään tästä tekee sotilasjohtoryhmien osalta se, että nykyisellä käytännöllä johtoryhmä muodostetaan edustuksellisesta näkökulmasta, jolloin johtoryhmä muodostuu joukosta satunnaisia ryhmärooleja. Tutkimusten mukaan johtoryhmässä tulisi olla tietynlainen ryhmäroolien jakauma, jota edustuksellisella johtoryhmän muodostamisella ei kyetä toteuttamaan. Rooliristiriidat saattavat haitata johtoryhmän työskentelyä jopa siinä määrin, että johtoryhmä ei kykene täyttämään tehtäväänsä.

Liike-elämässä johtoryhmään pyritään valitsemaan johtoryhmien jäseniksi sellainen joukko, jolla ei ole rooliristiriitoja ja jossa yksilöiden roolit tukevat ryhmän toimintaa. Tähän voidaan hyödyntää erilaisia testejä, joilla tietyn roolin omaava henkilö kyetään valitsemaan ammattitaidollisesti potentiaalisesta joukosta. Tietyn johtoryhmän roolin jättävän jäsenen tilalle voidaan etsiä uuden tai saman roolin omaava henkilö. Roolin valintaan voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen vallitseva tilanne tai uudistumispyrkimys. Toimitusjohtajan erottaessa johtoryhmän jäsenen se ei välttämättä johdu jäsenen kyvyttömyydestä suoriutua tehtävästään, vaan esimerkiksi toimitusjohtajan tahdosta muuttaa johtoryhmänsä luonnetta tiettyyn suuntaan.

Upseereiden muodostamissa ryhmissä ja johtoryhmissä näin ei ole. Hakeutuminen upseerinuralle tapahtuu pääsykokeiden ja psykologisten testien perusteella, jolloin tietyt persoonallisuudet läpäisevät testit paremmin kuin toiset. Tutkimusten mukaan (Aalto 2012, 278–300) upseerit ovat persoonallisuustyyppiensä osalta hyvin yhteneväinen ammattikunta, joiden persoonallisuus poikkeaa merkittäväällä tavalla muista vertailuissa käytetyistä ryhmistä. Tämä ei välttämättä ole johtoryhmän muodostamiselle ryhmäroolien näkökulmasta tarkasteltuna hyvä lähtökohta. Nykyinen upseerikoulutus ei tutkijan oman kokemuksen perusteella anna valmiuksia oman ryhmäroolin tai muiden henkilöiden ryhmäroolien tunnistamiseen, jolloin joh-

toryhmiä muodostettaessa voi ilmetä ryhmärooleihin liittyviä haasteita, joita ei kyetä ryhmän sisällä tunnistamaan. Pahimmassa tapauksessa edustuksellisesti muodostettu sotilasjohtoryhmä voi olla toimintakyvytön, koska se voi sisältää esimerkiksi liikaa saman ryhmäroolin omaavia jäseniä.

Johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseksi yleisesiupseerikurssin opintoihin tulisi lisätä koulutusta, jossa opetetaan johtoryhmätyöskentelyn perusteet. Tällöin valmistuvilla yleisesikuntaupseereilla olisi perusteet toimia johtoryhmän johtajana, jäsenenä tai asiantuntijana. Koulutus voitaisiin toteuttaa yhteistoiminnassa Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen sekä sotataidon laitoksen kanssa, jolloin johtaminen, esikuntatyöskentely sekä operaatiotaito kyettäisiin yhdistämään koulutuksessa. Yleisesikuntaupseerit muodostavat virkauransa myöhemmässä vaiheessa johtoryhmiä ja toimivat sodan ajan yhtymien komentajina sekä esikunnan avainhenkilöinä. Puolustusvoimien koulutusjärjestelmän tulisi tarjota komentajiksi sijoitetuille henkilöille esikunta ja johtoryhmä, joka on saanut koulutusta tehtävänsä sekä osaa esikuntatyöskentelyn perusteet johtoryhmätyöskentely mukaan lukien.

Tutkija osallistui yleisesikuntaupseerikurssinsa aikana kahteen merkittävään esikuntatekniiseen harjoitukseen, joista saadut havainnot tukevat tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia ja osin selventävät johtoryhmä-käsitteen moninaista ymmärtämistä. Ensimmäinen merkittävä harjoitus oli Ruotsissa järjestetty *Combined Joint Staff Exercise 2015 (CJSE15)*, jossa monikansallinen esikunta työskenteli yhtymä-, puolustushaara- ja operaatioesikunta tasoilla. CJSE -harjoituksen puolustushaaratason loppupalautetilaisuudessa pidettiin tietoisku, jossa esiteltiin harjoituksen aikana hyväksi havaittua toimintatapamallia komentajan päätöksenteon tueksi. Siinä ryhmä esikunnan keskeisiä toimijoita kokoontui komentajan kutsumana pohtimaan tilanteen kehittymistä, siihen liittyviä riskejä ja pohtimaan mahdollisia ratkaisuja. Ryhmästä käytettiin nimitystä *Commanders Design Team (CDT)*. Ryhmän keskustelun tueksi tilaisuuteen kutsuttiin tarvittaessa asiantuntijoita kertomaan oman toimialansa näkemys asiasta (*Branch info*). Tutkija haastatteli lyhyesti työskentelyyn osallistunutta prikaatikenraalia, joka toimi puolustushaaran varakomentajana. Hänen mielestään kyseessä ei ollut johtoryhmätyöskentely, vaan enemmänkin komentajan päätöksenteon tueksi järjestetty aivoriihi. CJSE15-harjoituksen varakomentajan kuvailema CDT-ryhmän toiminta muistutti tässä tutkimustyössä kuvattua komentajan päätöksenteon tueksi tarvitsemaa innovatiivista johtoryhmää.

Toinen tutkimuksen kannalta merkittävä harjoitus oli yleisesiupseerikurssin loppupuolella järjestetty Esikunta- ja johtamisharjoitus 2015 (EJH15), jossa tutkija toimi armeijakunnan operaatiopäällikkönä. Esikunnan jokapäiväisessä ”taistelukellossa” oli määritetty komentajan

tai hänen sijaisensa johtama 30 minuutin mittainen ”aivoriivi” vapaata keskustelua varten. Tilaisuus oli luonteeltaan hyvin samankaltainen kuin yllä kuvattu CDT-ryhmän toiminta. Osallistujina olivat harjoituksen esikuntaohjeen mukainen johtoryhmä sekä erikseen komentajan kokoukseen kutsumat asiantuntijat. Johtoryhmän sekä laajennetun johtoryhmän (aselaji- ja toimialapäälliköt) kokoukset osoittautuivat erinomaisiksi tilaisuuksiksi sovittaa esikunnan toiminnallisten kokonaisuuksien mukaiset toiminnot yhteen siten, että esikunnan sisäinen tiedonkulku kyetään varmistamaan ja tilannetietoisuus kaikkien osallistujien kesken luomaan samankaltaiseksi. Tutkijan tekemän havainnon perusteella johtoryhmätyöskentely ja siinä painottuvat ominaisuudet voivat olla hyvin erilaisia, mikäli johtoryhmätoimintaa tarkastellaan komentajan näkökulman sijaan esikunnan näkökulmasta. Tämän kaltaiset, hyvin erilaiset kokemukset ja havainnot upseerin virkauran aikana ovat omiaan muokkaamaan yksittäisen upseerin käsitystä johtoryhmästä ja johtoryhmätyöskentelystä.

Kaikista aikaisemmin esitetyistä haasteista huolimatta johtoryhmässä ja johtoryhmätyöskentelyssä on runsaasti käyttämätöntä potentiaalia, joka voitaisiin hyödyntää komentajan sekä esikunnan johtamisen ja päätöksenteon tueksi yhtymätasolla. Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen sekä sen ohjeistuksen laatiminen yhtymätasolle vaatii käytännön kokemuksia, joilla kyetään osoittamaan johtoryhmätyöskentelyn hyödyllisyys. Tämä voi vaatia uusien aiheeseen liittyvien tutkimusten tekemistä ja esikuntateknisiä harjoituksia, joissa johtoryhmätyöskentelyä testataan ja kehitetään yhtymän johtamista palvelevaksi.

Syyt tutkijan ensimmäisessä luvussa esittämään varsin sekavaan kokemukseen johtoryhmätyöskentelystä ovat selvinneet tutkimustyön edetessä. Joukkoa, joka kokoontuu ilman tarkoitusta tai perusteita tekemään määrittämättömällä joukolla jotain epämääräistä, ei tulisi kutsua johtoryhmäksi. Tapahtuma antoi tutkijalle täysin väärän kuvan johtoryhmätyöskentelystä, mutta toisaalta herätti kiinnostuksen asiaa kohtaan. Johtoryhmä on organisaation tärkein johtava ryhmä, jonka toiminta vaatii nykyisissä olosuhteissa ketteryyttä, joustavuutta ja innovatiivisuutta. Parhaan komentajan tarpeita vastaavan johtoryhmän muodostavat ne jäsenet, jotka komentaja itse on itse jäsenten henkilökohtaisten ominaisuuksien puolesta valinnut. Tällöin johtoryhmän jäsenet täydentävät niitä osa-alueita, jotka komentaja kokee omaksi heikkoudeksi parhaiden ratkaisujen ja päätösten aikaansaamiseksi. Johtoryhmä ja johtoryhmätyöskentely eivät ole itseisarvoja, eikä niillä väärin tai heikosti toteutettuna kyettä tuottamaan mitään muuta kuin sekaannusta esikunnan johtamisrakenteessa.

7. YHTEENVETO

7.1 Tulosten merkitys ja suhteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten johtoryhmätyöskentelyä voitaisiin hyödyntää suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa yhtymän komentajan johtamistoiminnan tehostamiseksi. Johtoryhmää ilmiönä sekä sen hyödyntämismahdollisuuksia prosessin aikana on tarkasteltu erityisesti komentajan näkökulmasta. Tutkimuksen päätutkimuskysymykseen vastaaminen edellytti alatutkimuskysymysten selvittämistä, joihin tutkija vastasi tutkimuksen varsinaisissa luvuissa.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa tutkija selvitti yhtymän johtamisen periaatteet poikkeusoloissa, johtoryhmätyöskentelystä annetun ohjeistuksen sekä suunnittelu- ja päätöksentekoprosessiin sisältyvät tärkeimmät päätöksentekopisteet. Tutkimus toi esille voimassa olevan ohjeistuksen puutteellisuuden sekä epämääräisyyden, jolloin toimintaedellytykset tehokkaan johtoryhmätyöskentelyn käynnistämiseen ohjeiden perusteella ovat haastavat. Suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa on selkeästi ilmaistu ne kohdat, joissa komentaja antaa ohjauksensa tai tekee päätöksen. Ohjauksen tai päätöksenteon tapaa ei prosessikuvauksessa kerrota, joten se jää kunkin komentajan itsensä päätettäväksi.

Tutkimuksen neljännessä luvussa tutkija selvitti, kuinka johtoryhmätoimintaa hyödynnetään liike-elämässä ja julkisissa yhteisöissä. Liike-elämässä johtoryhmää pidetään työyhteisön tärkeimpänä ryhmänä, ja sen tehtävänä on osallistua tulosityksikköjohtajan apuna strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Johtoryhmätyöskentelyllä on oltava päämäärä. Sen kokoonpano, suuruus ja toimintatapa tulee muodostaa tarpeen mukaan, jolloin työskentelystä saadaan mahdollisimman paljon lisäarvoa organisaatiolle. Johtoryhmätyöskentely ei ole itseisarvo. Mikäli lisäarvoa ei kyetä saavuttamaan, on parempi lopettaa johtoryhmän toiminta. Johtoryhmätyöskentely on monialaista, ja sen toiminta sekä toimintatavat vaihtelevat organisaation ja toimintaympäristön mukaan.

Tutkimuksen viidennessä luvussa tutkija selvitti fenomenografisella tutkimusmenetelmällä upseereiden käsityksiä johtoryhmästä ja johtoryhmätyöskentelystä. Upseeriasiantuntijat ymmärsivät johtoryhmä-käsitteen työssä saamansa kokemuksen kautta varsin usealla tavalla.

Komentajan näkökulmasta tarkasteltuna johtoryhmän tulisi olla ensisijaisesti innovatiivinen ryhmä, jonka tarkoituksena on sparrata komentajan ajatuksia ja tuoda uusia näkökulmia sekä ajatuksia päätöksenteon perusteeksi.

Tutkimuksen kuudes luku käsittää tutkimuksen tärkeimmän osan, jossa tutkija hyödyntää liike-elämästä saatuja johtoryhmätyöskentelyn kokemuksia sekä havaintoja nykyisin käytössä olevaan suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa. Johtoryhmätyöskentelyyn liittyvän kulttuurin juurruttaminen poikkeusolojen organisaatioihin vaatii johtoryhmäkäsitteen selkeyttämistä ja sen toiminnan päämäärän kuvaamista johtamisen ohjeisiin, sekä sen määrätietoista kouluttamista viimeistään yleisesikuntaupseerikurssilla. Tutkijan esiin nostamia nykyisen johtoryhmätoiminnan ongelmakohtia ja puutteita voidaan korjata prosessikuvaukseen tai esikuntaohjeisiin liittyvillä tarkennuksilla tai korjauksilla. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimustarpeiden määrittämisessä, nykyisin käytössä olevien ohjesääntöjen ja ohjeiden päivittämisessä sekä harjoitustoiminnassa.

Puolustusvoimissa aihetta on tutkittu vielä varsin vähän, joten tutkimustuloksia tulee verrata olemassa oleviin muihin tutkimuksiin. Upseereiden käsitykset johtoryhmästä ja johtoryhmätyöskentelystä ovat varsin erilaisia, mutta ne kuvaavat hyvin johtoryhmätyöskentelyn monialaisuutta liike-elämässä. Liike-elämässä havaitut hyvän johtoryhmän tai johtoryhmän jäsenen ominaisuudet ovat hyvin samankaltaisia kuin tähän tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden käsitys asiasta. Eräs keskeisimmistä havainnoista on se, että esikunnan organisaatiosta puuttuu komentajan päätöksentekoa tukeva ryhmä. Tämä tarve kyetään täyttämään tehokkaalla johtoryhmätyöskentelyllä.

7.2 Rajoitukset

Fenomenografisella tutkimusotteella suoritettua ilmiön tarkastelemiseen on kokemuksen mukaan tarvittu noin viidentoista asiantuntijan tai haastateltavan lausunto, jotta erilaisten ilmaisujen saturaatiopiste saavutetaan. Tämän tutkimustyön asiantuntija ryhmä muodostui lopulta kahdestatoista asiantuntijasta, joten viidentoista haastateltavan rajaa ei saavutettu. Tutkijan tekemä havainto analysoitaessa haastattelumateriaalia oli se, että kymmenennen asiantuntijavastauksen jälkeisistä vastauksista löytyi enää vain yksittäisiä uusia ilmaisuja. Havainnon perusteella voidaan todeta, että ilmaisujen saturaatiopiste kyettiin todennäköisesti saavuttamaan käytettävissä olevilla kahdellatoista asiantuntijalausunnolla.

Tutkimuksen asiantuntijoina käytettiin tutkimustyön toisen ohjaajan esittämiä henkilöitä, joilla tiedettiin olevan kokemusta johtoryhmätyöskentelystä virkauransa aikana. Asiantuntijat olivat joko kokeneita johtoryhmän jäseniä tai johtoryhmien käyttäjiä, joilla on komentajatasen kokemusta virkauraltaan. Tutkimuksen vastaukset olisivat voineet olla erilaisia, mikäli ilmiön tarkasteluun olisi haastateltu nuorempia upseereita, joiden kokemus olisi rajoittunut johtoryhmän jäsenen tehtävään tai esikunnan upseerin tehtävään, ja käsitys ilmiöstä olisi muodostunut johtoryhmätyöskentelyn seuraamisesta ryhmän ulkopuolelta. Ilmiönä johtoryhmä voidaan käsittää toisella tavalla, mikäli käsitys muotoutuu tarkasteltaessa johtoryhmätyöskentelyä esikunnan tai esikunnan upseerin näkökulmasta.

Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa korostetaan usein tulokategorioiden luotettavuutta. Kategorioiden luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tässä tutkimuksessa validiteetissa ei ole kyse mittarin ja mitattavan totuuden välisestä validiteetista vaan tulkinnan ja totuutta edustavan aineiston välisestä validiteetista. Validiteetilla tulee tässä tapauksessa ymmärtää todellisuuden ja sen tutkimukseen käytettyjen menetelmien välistä suhdetta sekä menetelmien ja tulkinnan välistä suhdetta. Reliabiliteetti taas voidaan ymmärtää todellisuuden ja tulkinnan välisen suhteen tarkasteluna. (Uljens 1989, 52–54.) Lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia tarkastelemalla tutkimuksen aineistonhankinta prosessia ja aineiston analysointia. Arviointia helpottavat tutkijan dokumentoimat asiantuntijoiden suorat lainaukset ja niitä seuraava analyysi. Tällöin lukija voi itse arvioida tutkijan tekemiä tulkintoja ja niiden paikkansapitävyyttä.

7.3 Käytännön suositukset sekä jatkotutkimusaiheet

Tutkija esittää tässä tutkimustyössä yleisesti liike-elämässä hyödynnettyjä periaatteita johtoryhmän muodostamiseksi sekä johtoryhmätyöskentelyn hyödyntämismahdollisuuksia nykyisessä suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa poikkeusoloissa. Johtoryhmätyöskentelyn tarkoituksen ja päämäärän selventämiseksi poikkeusolojen sekä rauhanajan organisaatioissa Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen tulisi selvittää kattavammin johtoryhmätyöskentelyn tarpeet puolustusvoimissa, jotta valmistuville yleisesiupseereille kyetään antamaan tarkoituksenmukainen koulutus. Tämä voitaisiin suorittaa kyselytutkimuksella esimerkiksi everstiluutnanttitasolle ja sitä korkeammille sotilasarvoille. Kyselytutkimuksen vastauksilla kyettäisiin kartoittamaan johtoryhmäkoulutuksen tarve, johon vastataan tarkoituksenmukaisella koulutuksella sotilasopetuslaitoksessa.

Tämän tutkimuksen tulosten paikkaansapitävyyden testaaminen käytännössä esimerkiksi yleisesiupseerikurssin operaatiotaidon harjoituksessa on tämän työn tärkein jatkotoimenpide. Siinä tulisi testata johtoryhmän kokoonpanon toimivuus ja sen toiminta suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin aikana. Kokeiluun voisi liittää kahden eri esikunnan toiminnan siten, että vain toinen esikunta käyttää johtoryhmätyöskentelyä toiminnassaan, jolloin mahdolliset erot toimintatapojen, toiminnan ja tulosten osalta kyetään havaitsemaan.

Tämä tutkimustyö herätti tutkijassa lukuisia uusia ajatuksia ja näkökulmia johtoryhmätyöskentelyyn sekä ryhmätyöskentelyyn yleensä. Aallon väitöskirjassaan (Aalto 2012) esittämät näkemykset upseereista homogeenisenä joukkona sai tutkijan pohtimaan havaintojen merkitystä ja vaikutuksia upseereiden kykyyn muodostaa johtoryhmiä tai työskennellä ryhmässä. Mitkä ovat homogeenisen joukon heikkoudet ja vahvuudet muodostettaessa ryhmiä? Millaisia erityispiirteitä tällaisesta joukosta muodostetulla ryhmällä on ja mitä ryhmän jäsenten tulisi ottaa keskinäisessä vuorovaikutuksessa huomioon?

Tässä tutkimuksessa johtoryhmää ja sen toimintaa tarkasteltiin erityisesti komentajan näkökulmasta. Tutkijan yleisesiupseerikurssin loppupuolella saama henkilökohtainen kokemus armeijakunnan esikunnan operaatiopäällikkönä sai tutkijan pohtimaan johtoryhmätyöskentelyn merkitystä esikunnan johtamisen näkökulmasta. Vaikuttaa siltä, että nykyinen esikunnan toiminnallinen jako kolmeen keskukseen aiheuttaa tiedon katoamista keskusten välillä. Johtoryhmätyöskentelyn hyödyntäminen keskusten välisen tiedonkulun tehostamisessa, esikunnan tilannetietoisuuden lisäämisessä tai esikunnan sisäisten käskyjen toimeenpanossa olisi syytä selvittää.

LÄHTEET

Aalto, M. 2012. Strategin tragedia – Suomalaisupseerit clausewitzilaisina strategeina. Maanpuolustuskorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print.

Arajuuri, T. 2012. Yhtymän suunnittelun ja toimeenpanon vuorovaikutus operaation aikana. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.

Arajuuri, T. 2013. Yhtymän suunnitteluprosessin soveltaminen operaationaikaisessa tilanteenmukaisessa jatkotehtävän suunnittelussa – vaatimukset, rajoitteet ja mahdollisuudet. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Artto, M., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Belbin, M. 1981. Johtoryhmät, miksi ne onnistuvat tai epäonnistuvat. Suom. T. Salminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia. Suom. M. Laukkanen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Elfvengren, E. 1997. Suomen yleisesikunnan organisaation synty ja vakiintuminen vuosina 1918-1925. Helsinki: Hakapaino Oy.

Elfvengren E. 2000. Laajasta johtoesikunnasta Mannerheimin yleisesikunnaksi. Helsinki: Hakapaino Oy.

Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Esikuntaohjesääntö I osa (EsikO I) (luonnos). 1998. Moniste. Käsketty kokeilukäyttöön 3.6.1998.

- Gröhn, T. & Jussila, J. (toim.) 1993. Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Helsinki: Yliopistopaino
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Huhtamalla, T. 2011. FINGOP:n soveltuvuus maavoimien joukkoyksikön suunnitteluun. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Hulkkonen, V. 2004. Johtoryhmästä lisäarvoa organisaatiolle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ikonen, R. 1984. Tavoitejohtamisen prosessiteoreettinen analysointi ja prosessien operationalistaminen julkisessa hallinnossa. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. & Järvinen A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Jääkäriprikaatin taisteluohjeen luonnos. 1989. Materiaali lainattu kenraalimajuri Vesa Tynkyseltä 16.1.2015.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategia lähtöinen organisaatio. Suom. M. Heinimäki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karjalan jääkäriprikaati. 2011. Karjalan jääkäriprikaatin esikuntaohje [luonnos].
- Kosola, J. & Solanne, T. 2013. Digitaalinen taistelukenttä. [Kolmas uusittu laitos.] Helsinki: ISBN 978-951-25-2503-4 (PDF)
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Maanpuolustuskorkeakoulu. 1994. Armeijakunnan esikunnan esikuntapalveluohje (luonnos).
- Maanpuolustuskorkeakoulu. 2005. Yhtymän esikuntaopas. Käsikirjoitus v1.0, 7.4.2005.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2013. Yhtymän esikunnan menettelytapaohje.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2013. YEK 56:n harjoituksissa käytetty 12AK:n esikuntaohje. Materiaali tutkijan hallussa.

Maavoimien esikunnan suunnitteluosasto. 2012. Maasodankäynti 2015 – alueellisten joukkojen taistelu (luonnos versio 2.0).

Maavoimien johtamisen ohje. 2010. Versio 1.0. Päivitetty viimeksi 1.1.2010.

Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet A-osa. 2010.

Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet B-osa. 2010.

Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet B-osa luonnos. 2015. Viitattu 19.2.2015.

Mansukoski, S. Mitronen, L. Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Niiranen, R. Porenne, P. Voutilainen, E. Saarikko, A. & Santalainen, T. 1983. Tuloksekas johtoryhmätyöskentely. Tampere: Tamprint.

Prikaatin esikuntapalveluohje (Pr-esikpalv-ohje). 1981. Huhmari: Karprint.

Pääesikunnan kanslia. 2015. Pääesikunnan työjärjestys (PETY 2015). PVAH-järjestelmä: asiakirja AJ17897.

Pääesikunnan koulutusosasto. 1991. Kenttäohjesääntö II Jääkäriprikaatin taistelu [luonnos]. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pääesikunta. 2009. Operatiivisen suunnittelun perusteet (FINGOP).

Pääesikunta. 2014. Kenttäohjesääntö yleinen (KOYL). Tampere: Juvenes Print Oy.

Pääesikunta. 2014. Kenttäohjesääntö 3 Operaatiot. Luonnos. Ei julkaistu – materiaali tutkijan hallussa.

Porenne, P. & Salmimies P. 1996. Tehokkuutta johtoryhmän ja hallituksen työskentelyyn. 2. Uudistettu painos. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J., Sims, H., O'Bannon, D. & Scully, J. 1994. Top Management team demography and process: the role of social integration and communication, *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. [1.-2. painos.] Rauma: Kirjapaino West Point Oy.

Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Oulu: Monistus- ja Kuvakeskus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Uljens, M. 1989. Fenomenografi - forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.

Vatanen, A. & Åhman, H. 2007. Management team success: Exploring The Effects Of Multi-level Success Factors. Helsinki: Picaset Oy.

Virta, J. 2008. Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åhman, H., Bärlund, A. & Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmät – Seitsemän askelta tulevaisuuden menestyjäksi. Helsinki: WSOYpro.

Åhman, H. 2008. Hullut johtajat. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

INTERNET-LÄHTEET:

eDelfoi. 2006. Oraakkelin matkassa. Viitattu 27.10.2014

http://www.edelphi.fi/fi/content/info/method/01_delfoi

Finlex – rikoslaki. Viitattu 7.1.2015

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#L11>

BPMSG. 2015. BPMSG AHP online system. <http://bpmsg.com/academic/ahp.php>

HAASTATTELUT:

Kenraalimajuri Vesa Tynkkysen haastattelu 14.1.2015.

Kenraalimajuri Vesa Tynkkysen haastattelu 16.1.2015.

Saatekirje sekä kysymykset asiantuntijoille (ensimmäinen asiantuntijakierros).

SAATEKIRJE:

Arvoisa asiantuntija - kiitos, että olette lupautuneet tutkimustyöni asiantuntijaksi. Diplomi-työni aihe käsittelee johtoryhmätoimintaa komentajan päätöksenteon apuvälineenä. Tarkemmin ottaen tarkastelen yhtymä -tason joukon johtoryhmän toimintaa yhtymän suunnitteluprosessissa poikkeusoloissa, mutta kaiken tyyppinen johtoryhmäkokemus on eduksi. Keskustellessani useiden upseereiden kanssa ennen tutkimustyöni aloittamista on johtoryhmästä ja sen toiminnasta on ilmennyt varsin kirjavia käsityksiä. Johtoryhmä ei ole esikunnan orgaaninen osa, mutta se selkeästi tunnustetaan toiminnalliseksi osaksi. Johtamisen ohje tai yhtymien suunnitteluohjeet eivät anna selkeää kuvaa siitä, miksi johtoryhmä on olemassa ja miten komentaja voisi tai tulisi sitä päätöksenteossaan hyödyntää. Tähän tarvitsen apuanne.

Asiantuntijaraadin ensimmäisellä kierroksella on tarkoitus selvittää: Millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on johtoryhmästä ja sen toiminnasta?” Haluan tällä kierroksella selvittää asiantuntijoiden subjektiivisen käsityksen johtoryhmästä ilmiönä. Oikeata tai väärää vastausta ei ole ja toivonkin, että ette selvitä asiaa ulkopuolisista lähteistä vaan kerrotte asian niin kuin Te itse sen ymmärrätte ja olette uranne aikana kokeneet. Tärkeää olisi, että vastauksissanne selvittäte oman mielipiteenne asiasta ja arvostan, mikäli pystytte toiminnasta antamaan hyvän esimerkin tai esimerkkejä. Esimerkeissä ei ole tarkoitus käsitellä asiasisältöä, vaan komentajan ja johtoryhmän välistä toimintaa tai johtoryhmän sisäistä toimintaa.

Käsittelen vastauksia luottamuksellisesti, joten nimenne ei tule esiintymään tutkimusraportissa yhteenkään vastaukseen yhdistettynä. Tutkimuksen ensimmäisen kierroksen tulokset lähetän seuraavan kierroksen keskustelun avaukseksi välittömästi analyysin toteuttamisen jälkeen. Vastauksen voitte antaa erillisellä Word -asiakirjalla, suoraan PVAH viestinä tai sähköpostina – mikä vaan on Teille helpointa. Toivon vastauksia tietenkin mahdollisimman pian, mutta toivon vastausten olevan viimeistään perillä marraskuun loppuun mennessä, jolloin voin analysoida ne seuraavan tutkimusvapaan yhteydessä joulukuussa.

ASiantuntijALLE ESITETTÄVÄT KYSYMYKSET:

1. Oletteko saanut koulutusta johtoryhmätyöskentelyyn? Jos olette, niin missä ja millaista koulutusta?
2. Miten määrittelisitte käsitteen johtoryhmä sotilaskontekstissa?

3. Mikä on johtoryhmän päätarkoitus operatiivisessa suunnittelussa?
4. Millaisissa asioissa ja miten yhtymän komentaja voi hyödyntää johtoryhmää kaikkein tehokkaimmin?
5. Mikä on komentajan rooli johtoryhmätyöskentelyssä?
6. Millaista osaamista yhtymän komentajana johtoryhmältäsi ja sen jäseniltä edellyttäisitte ja millainen on hyvä johtoryhmän jäsen?
7. Kuvailkaa kokemuksenne perusteella joku tapahtuma tai tilanne, jossa johtoryhmä on selkeästi kyennyt tehokkaasti tukemaan komentajan päätöksentekoa.
8. Kuinka suuri johtoryhmän tulisi henkilömäärältään olla ja onko sen kokoonpano vakioitu?
9. Millainen on hyvä sotilasjohtoryhmä ja mitkä ominaisuudet siinä korostuvat? Entä millainen on huono sotilasjohtoryhmä?

Saatekirje sekä kysymykset asiantuntijoille (toinen asiantuntijakierros).

SAATEKIRJE:

Arvoisa asiantuntija - kiitos aikaisemman kierroksen vastauksista ja ne, jotka eivät ehtineet vastata aikaisempaan kyselykierrokseen ehtivät vielä tähän mukaan. Lyhyesti aikaisemman kierroksen vastauksista:

1. Asiantuntijoista yksi oli saanut koulutusta johtoryhmätyöskentelyyn, kaksi muisti ehkä saaneensa koulutusta ja loput olivat oppineet taitonsa työelämässä.
2. Keskiarvo johtoryhmän kokoa määriteltäessä muodostui noin 6-7 henkilöä vastausten vaihdellessa 2-12 henkilön välillä.
3. Muodostamisperiaate vaihteli vakioidusta kokoonpanosta aina siihen, että komentaja itse määrittäisi johtoryhmänsä kokoonpanon.
4. Johtoryhmästä ilmaistiin yhteensä 153 erilaista kuvausta, joista voi päätellä, että erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä esiintyi varsin laajasti.

Tutkimuksessa tarkastellaan edelleen yhtymän johtoryhmän toimintaa poikkeusoloissa. Tutkija on muodostanut aikaisemman asiantuntijakierroksen perusteella kolme teemaa, joiden alle on muodostettu johtoryhmää kuvaavia kuvauskategorioita. **Tällä toisella kierroksella pyydän asiantuntijoita järjestämään teemojen alla olevat kategoriat tärkeysjärjestykseen ja perustelemaan valintansa siitä, miksi joku toinen kategoria on merkittävämpi kuin joku toinen. Vastausaikaa tähän menee 10-15 minuuttia perusteluiden pituudesta riippuen.** Kategoriat on sattumanvaraisessa järjestyksessä ja ne on aakkostettu (esimerkiksi a-d). Kategorian jälkeisissä ranskalaisissa viivoissa on mainittu osatekijöitä, joista kategoria on muodostettu ja joihin asiantuntija voi halutessaan esittää omia osatekijöitään.

Käsittelen vastauksia luottamuksellisesti, joten nimenne ei tule esiintymään tutkimusraportissa yhteenkään vastaukseen yhdistettynä. Vastauksen voitte antaa erillisellä Word -asiakirjalla, suoraan PVAH viestinä tai sähköpostina – mikä vaan on Teille helpointa. Toivon vastauksia tietenkin mahdollisimman pian, mutta toivon vastausten olevan viimeistään perillä maaliskuun loppuun mennessä, jolloin voin analysoida ne seuraavan tutkimusvapaan yhteydessä huhtikuun alussa.

ASiantuntijalle esitettävät kysymykset:

Teema 1, Johtoryhmän rooli organisaatiossa on?

- a) Komentajan päätöksenteon apuväline
 - ajatusten jalostaja
 - päätösten esivalmistelija
 - tunnustettu johtamisen työkalu
 - toimintaympäristöön mukautuva
- b) Komentajan ajatusten toimeenpanija
 - suunnittelun ohjaaja
 - suunnitelman toteuttaja
- c) Yhteisen tilanneymmärryksen tuottaja
 - tulevaisuuden arvioija
 - tiedonjako foorumi

Tärkeysjärjestys ja perustelut:

Teema 2, Hyvän johtoryhmän ominaisuus on?

- a) Komentajalleen uskollinen
- b) Tuloksia aikaansaava
 - tehokkaasti aikaa käyttävä
 - tehokas
- c) Innovatiivinen asiantuntijaryhmä
 - avoimesti ja analyttisesti asioita käsittelevä
 - ammattitaitoinen
 - kokonaisuuksia hallitseva
 - kokenut
- d) Tarkoituksenmukainen kokoonpano
 - ryhmätyöskentelyn hallitseva
 - tarpeen mukaan muodostettu

Tärkeysjärjestys ja perustelut:

Teema 3, Hyvän johtoryhmän jäsenen ominaisuuksia ovat?

- a) Osaamisen perusteella argumentoiva
 - perustellusti uusia ajatuksia esiin tuova
 - ammattitaitoinen
 - kokonaisuuksia ymmärtävä
- b) Päätöksiin sitoutuva ryhmätyöskentelijä
 - lojaali
 - päätöksiin sitoutuva
 - roolitietoinen hyvä ryhmän jäsen
- c) Ajankäyttöä hallitseva toteuttaja
 - tehokkaasti aikaa käyttävä
 - toimivaltainen

Tärkeysjärjestys ja perustelut:

Esikunnan komentajalle pitämän päätöksentekoesittelyn sisältö: (Operatiivisen suunnittelun perusteet 2009, 4-G-3.) (Maavoimien yhtymän suunnittelun ja päätöksenteon perusteet 2010 B-osa, 3-N-1-3-(3).)

1. PERUSTEET

- a. Esittelyn tarkoitus
- b. Esittelyn rakenne
- c. Yleinen johdanto

2. KOMENTAJAN OPERATIIVISTEN SUUNNITTELUPERUSTEIDEN
KESKEINEN SISÄLTÖ:

- a. Ylemmän johtoportaan perusteet
- b. Oman operaation perusrakenne

3. TILANNEARVIO

4. VIHOLLISEN TOIMINTAVAIHTOEHDOT

- a. Yleinen kuvaus
- b. Operatiivinen aikajana
- c. Analyysi (Edut ja haitat)
- d. Todennäköisimmän ja vaarallisimman toimintavaihtoehdon arviointi

5. OMAT TOIMINTAVAIHTOEHDOT

- a. Kaikille toimintavaihtoehdoille tyypilliset piirteet
- b. Toimintavaihtoehtojen erityispiirteet

6. TOIMINTAVAIHTOEHTOJEN VERTAILU

- a. Sotapelien tulokset
- b. Edut ja haitat
- c. Vertailu komentajan määrittämällä valintakriteereillä
- d. Muut vertailutaulukot
- e. Suositeltu toimintavaihtoehto
- f. Vaatimukset valittuun toimintavaihtoehtoon sisällytettävälle vaihtoehtosuunnitelmille

7. RATKAISEMATTOMAT KRIITTISET ASIAT

8. JATKOTOIMENPITEET

9. KOMENTAJAN LINJAUSTA EDELLYTTÄVÄT ASIAT

Teema 1: Johtoryhmän rooli organisaatiossa.

AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)
 K. D. Goepel Version 26.07.2014 | Free web based AHP software on: <http://bpmsg.com>
Only input data in the light green fields and worksheets!

n= Number of criteria (3 to 10) Scale:

N= Number of Participants (1 to 20) α: Consensus:

p= selected Participant (0=consol.) 2 7

Objective

Author

Date Thresh: Iterations: 8 EVM check: 1,5E-08

Table	Criterion	Comment	Weights	Rk
1	Komentajan päätök		59,3%	1
2	Komentajan ajatus		13,0%	3
3	Yhteisen tilanneym		27,7%	2
4			0,0%	
5			0,0%	
6			0,0%	
7			0,0%	
8			0,0%	
9		for 9&10 unprotect the input sheets and expand the	0,0%	
#		question section ("*" in row 66)	0,0%	

Result

Eigenvalue		lambda:	<input type="text" value="3,006"/>
Consistency Ratio	0,37	GCI:	<input type="text" value="0,02"/>
		CR:	<input type="text" value="0,7%"/>

Teema 2: Hyvän johtoryhmän ominaisuuksia.

AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)
 K. D. Goepel Version 26.07.2014 | Free web based AHP software on: <http://bpmsg.com>
Only input data in the light green fields and worksheets!

n= Number of criteria (3 to 10) Scale:

N= Number of Participants (1 to 20) α: Consensus:

p= selected Participant (0=consol.) 2 7

Objective

Author

Date Thresh: Iterations: 6 EVM check: 1,7E-08

Table	Criterion	Comment	Weights	Rk
1	Komentajalleen us		25,7%	2
2	Innovatiivinen asiat		51,1%	1
3	Tuloksia aikaansa		13,3%	3
4	Tarkoituksenmuka		9,8%	4
5	Criterion 5		0,0%	
6	Criterion 6		0,0%	
7			0,0%	
8			0,0%	
9		for 9&10 unprotect the input sheets and expand the	0,0%	
10		question section ("*" in row 66)	0,0%	

Result

Eigenvalue		lambda:	<input type="text" value="4,014"/>
Consistency Ratio	0,37	GCI:	<input type="text" value="0,02"/>
		CR:	<input type="text" value="0,5%"/>

Teema 3: Hyvän johtoryhmän jäsenen ominaisuudet.

AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)

K. D. Goepel Version 26.07.2014

Free web based AHP software on: <http://bpmsg.com>**Only input data in the light green fields and worksheets!**n= Number of criteria (3 to 10) Scale: N= Number of Participants (1 to 20) α : Consensus: p= selected Participant (0=consol.) 2 7 Objective Author Date Thresh:

Iterations: 7

EVM check:

Table	Criterion	Comment	Weights	Rk
1	Osaamisen perust		74,8%	1
2	Päätöksiin sitoutur		12,6%	2
3	Ajankäyttöä hallits		12,6%	3
4			0,0%	
5			0,0%	
6			0,0%	
7			0,0%	
8			0,0%	
9		for 9&10 unprotect the input sheets and expand the	0,0%	
10		question section ("+" in row 66)	0,0%	

Result

Eigenvalue lambda:

Consistency Ratio 0,37 GCI: CR:

Tutkimuksen asiantuntijat:

- Upseeri 1, eversti
- Upseeri 2, prikaatikenraali
- Upseeri 3, everstiluutnantti
- Upseeri 4, everstiluutnantti
- Upseeri 5, everstiluutnantti
- Upseeri 6, eversti
- Upseeri 7, eversti
- Upseeri 8, kenraalimajuri
- Upseeri 9, prikaatikenraali
- Upseeri 10, eversti
- Upseeri 11, prikaatikenraali
- Upseeri 12, kenraalimajuri