

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**ITSESYNKRONOITUVAN ORGANISAATION KOMENTAJUUS –
PARVEILEVAN VOIMAN OHJAAMISTA KOMENTAJAN TAHDOLLA**

Diplomityö

Kapteeni
Riku Piira

Yleisesiupseerikurssi 61
Maasotalinja

Elokuu 2023

Kurssi Yleisesiupseerikurssi 61	Linja Maasotalinja
Tekijä Kapteeni Riku Piira	
Opinnäytetyön nimi ITSESYNKRONOITUVAN ORGANISAATION KOMENTAJUUS – PARVEILEVAN VOIMAN OHJAAMISTA KOMENTAJAN TAHDOLLA	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kansalliskirjasto, julkaisuarkisto Doria
Aika Elokuu 2023	Tekstisivuja 142 Liitesivuja 3
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Itsesynkronoituvassa sotilasorganisaatiossa tilannekuva jaetaan laajasti, joukkojen välisen linjaesikuntaorganisaation hierarkian ylittävään kommunikaatioon kannustetaan ja alaisille delegoidaan päätöksentekovaltaa tehtäväjohtamisen periaatteita täysimääräisesti noudattaen. Itsesynkronoituminen haastaa perinteisen tehtävätaktiikan maasodankäynnissä. Nato pitää itsesynkronoitumista tavoiteltavana johtamisen suorituskykynä. Myös itsesynkronoituvan organisaation johtaminen on komentajakeskeistä. Tutkimustehtävänä oli selvittää itsesynkronoitumisen erityispiirteitä taistelukentällä, itsesynkronoituvan organisaation komentajaan kohdistuvia vaatimuksia sekä itsesynkronoitumista rajoittavia ja puoltavia tekijöitä Puolustusvoimissa. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä ilmiöstä, jonka saapumista länsimaisiin asevoimiin ja maasodankäyntiin on ennakoitu yli kaksikymmentä vuotta.</p> <p>Hermeneuttisella tutkimusotteella kirjallisuuskatsauksen jälkeen primääriaineisto kerättiin asiantuntijoilta teemahaastattelulla. Aineistoa täydennettiin sotaharjoituksessa osallistuvalla havainnoinnilla. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti. Johtopäätökset tehtiin abduktiivisella päättelyllä.</p> <p>Itsesynkronoituminen mahdollistaa aloitteen tempaamisen, menestyksen hyväksikäytön ja korkean taistelutempon saavuttamisen. Voimien vaikutuksen keskittäminen, voimien taloudellinen käyttö ja reservin pitäminen komentajan hallussa rajoittavat itsesynkronaation mielekkyyttä. Itsesynkronoituminen tapahtuu taisteluosastossa ja sitä korkeammilla organisaatiotasolla. Komentajan asemaan kuuluu vastuu tehtävän täyttämisestä. Komentajalla tulee olla taktista älyä, päätöksentekokykyä ja syväjohtamisen taitoa. Komentajan pitää kyetä kommunikoimaan komentajan tahto, tavoiteltava loppuasetelma sekä tehtävät alaisille. Esikunta tukee päätöksentekoa komentajan haluamalla tavalla. Puolustusvoimissa itsesynkronoitumista mahdollistavat tehtävätaktiikka osana johtamiskulttuuria, korkeasti koulutetut reserviläiset sekä sotilasjohtajien johtamiskoulutus ja johtamiskokemus. Itsesynkronoitumista kuitenkin rajoittaa suomalainen tehtävätaktiikan toimintamalli, joka painottaa tehtävää komentajan tahdon kustannuksella. Byrokratia ja komentajakeskeisyys vähentävät johtajien aloitteellisuutta, mikä laskee itsesynkronoitumisen mahdollisuutta. Itsesynkronoituminen taistelukentällä edellyttää, että se on osa organisaatiokulttuuria ja sitä harjoitetaan joka tasolla.</p> <p>Johtopäätöksenä komentajan tulee kyetä muuttamaan johtamistaan jatkuvasti tilanteen mukaisesti. Tähän vaikuttavat sekä johtamisen että operaatiotaidon ja taktiikan tekijät. Lisäksi suomalaista tehtävätaktiikkaa tulee tarkastaa priorisoimaan komentajan tahtoa itsesynkronaation mahdollistamiseksi. Itsesynkronaatiota maavoimien taistelussa tulee tutkia eri organisaatiotasolla ja taistelulajeissa.</p>	
AVAINSANAT komentaja, komentajuus, organisaatio, itsesynkronaatio, taktiikka, operaatiotaito, tehtävätaktiikka, tehtäväjohtaminen, vaihtoehtojohdaminen	

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Johdatus tutkimuksen aiheeseen	2
1.2.	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma sekä rajaaminen	7
1.3.	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	12
1.4.	Tutkimuskentän aiempi tutkimus.....	21
1.5.	Tutkimusraportin rakenne.....	24
2.	TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFIA JA TUTKIMUSPROSESSI	26
2.1.	Tutkimuksen tieteenfilosofiasta	26
2.2.	Tutkimuksen metodologia ja tutkimusmenetelmät.....	27
2.3.	Tutkimuksen tutkimusasetelma ja teoreettinen viitekehys.....	29
2.4.	Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät	31
2.5.	Tutkimuksen aineisto ja aineiston analyysi	35
3.	ITSESYNKRONOITUVA ORGANISAATIO TAISTELUSSA	42
3.1.	Itsesynkronaatio, parveilu vai valvonnasta vapaa johtaminen?.....	43
3.2.	Verkostomainen organisaatio.....	48
3.3.	Voiman vaikutusten keskittämistä voimaa taloudellisesti käyttäen.....	55
3.4.	Aloite, nopeutta ja taistelutempoa vaihtoehtojohdamisella	61
3.5.	Tarkoituksenmukaista itsesynkronaatiota sopivalla organisaatiotasolla.....	66
3.6.	Yhteenveto itsesynkronoitumisesta.....	72
4.	KOMENTAJA NYKYAJAN TAISTELUKENTÄLLÄ	73
4.1.	Komentajan asema ja vastuu komentajakeskeisessä organisaatiossa	75
4.2.	Komentajan päätöksenteko, intuitio ja taktinen äly.....	78
4.3.	Komentajan tahto ja päämäärä.....	84
4.4.	Komentajan luottamuksen taktiikka ja syväjohtaminen	87
4.5.	Komentaja ja esikunta symbioosissa.....	90
4.6.	Yhteenveto komentajuudesta.....	94
5.	ITSESYNKRONOITUVAN ORGANISAATION KOMENTAJUUS	95
5.1.	Hallitun kaaoksen ohjaamista komentajan tahdolla	99
5.2.	Komentajuutta sodan kitkan ja sodan sumun epävarmuudessa.....	102
5.3.	Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri ja itsesynkronaatio.....	106

5.4.	Joukkojen kouluttaminen itsesynkronoituviksi	117
5.5.	Palveleva komentajuus	125
5.6.	Yhteenvedo, itsesynkronoituminen ja komentajuus Puolustusvoimissa.....	131
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	132
6.1.	Reflektointi ja synteesi	132
6.2.	Tutkimuksen luotettavuuden kriittinen arviointi.....	137
6.3.	Näkökulmia itsesynkronaation jatkotutkimukselle	140
	LÄHTEET.....	143
	LIITTEET	156

ITSESYNKRONOITUVAN ORGANISAATION KOMENTAJUUS – PARVEILEVAN VOIMAN OHJAAMISTA KOMENTAJAN TAHDOLLA

1. JOHDANTO

”Puhuttiin tästä verkostotoiminnasta ja silloin tulee väistämättä mieleen vanha amerikkalainen sanonta kun ’Power to the Edge’, joka oli tarkoitettu silleen, että delegoidaan valtaa, päätöksentekoa mahdollisimman alas ja tilannekuvaa jaetaan alas, jolloin se päätöksenteko voidaan delegoida alas.”

– kenraaliluutnantti Pasi Välimäki¹

Tämä tutkimus kohdistuu itsesykronoituvan organisaation komentajuuteen, jossa komentajan valtaa delegoidaan alas siten, että alaisilla on lupa toimia ja organisoitua itsenäisesti. Modernit suorituskyvyt mahdollistavat itsesykronoitumisen, mutta myös mahdollistavat alaisten tiukan kontrollin. Tämä on luonteenomaista hierarkkisille johtajakeskeisille organisaatioille. Sotilasjoukon itsesykronointi haastaa toimintamalleja, jotka ovat juurtuneet Puolustusvoimiin. On muutostekijöitä, jotka luovat tarpeen ymmärtää itsesykronoitumista.

Yhteiskuntatieteiden tohtori, sotatieteiden tohtori Jan Hanskan mukaan sotataito ja operaatiotaito kehittyvät sykleissä siten, että aiemmin keksityt ideat otetaan uudestaan käyttöön uusilla erityispiirteillä.² Verkostokeskeinen sodankäynti, parveilutaktiikka ja itsesykronoituminen vaativat innovatiivista johtamista niiden omaksumiseksi³. Sotatieteiden tohtori Mika Penttinen pitää väitöskirjassaan Puolustusvoimia hierarkkisenä ja johtajakeskeisenä organisaationa, jonka organisaatiokulttuuri vaikeuttaa hajautetun

¹ Maavoimaseminaari 22.2.2023. [<https://maavoimat.fi/maavoimaseminaari>] (luettu 6.3.2023). Maavoimien komentaja, kenraaliluutnantti Pasi Välimäki korosti puheessaan luottamusta, päätöksentekovallan delegoimista ja resilienssiä. Seminaarin aiemmissa puheissa viitattiin verkostomaiseen toimintaan taistelukentällä.

² Hanska, 2017, 317. Komentajuus ja yleiset taktiset periaatteet ovat kestäneet lähes ennallaan aikojen saatossa.

³ Rantapelkonen & Koistinen, 2016, 44. Sodankäynnin kehitys pakottaa sotilasjohtamisen kehittymään.

johtamisen periaatteiden toimeenpanoa⁴. Sotatieteiden tohtori Jani Liikola puolestaan toteaa väitöskirjassaan sotilasorganisaatioiden olevan byrokraattisia ja staattisia, vaikka uhkat ovat dynaamisia ja kompleksisia⁵. Kauppätieteiden tohtori Mika Aalto taas pitää omassa väitöskirjassaan Puolustusvoimia ”suljettuna ja konservatiivisena” organisaationa⁶.

1.1. Johdatus tutkimuksen aiheeseen

“For all the '4th Generation of War' intellectuals running around today saying that the nature of war has fundamentally changed, the tactics are wholly new, etc., I must respectfully say, 'Not really': Alexander the Great would not be in the least bit perplexed by the enemy that we face right now in Iraq, and our leaders going into this fight do their troops a disservice by not studying – studying, vice just reading – the men who have gone before us.”

– kenraali James N. Mattis⁷

Normandian maihinnousoperaatio Overlord on tunnetuin länsiliittoutuneiden yksittäinen sotatoimi toisessa maailmansodassa. Maihinnousua edelsi kolmen maahanlaskudivisioonan maahanlasku sillanpääaseman muodostamiseksi ja maihinnousun mahdollistamiseksi.⁸ Luutnantti Richard D. Winters palveli 101. maahanlaskudivisioonan 506. ilmarynnäkkörykmentin Easy-komppaniassa.⁹ Oltuaan Ranskan maaperällä muutamien tuntien ajan hän sai tehtäväkseen hyökätä ja tuhota puolustavan saksalaisen patterin neljän kenttätykin tuliaseman, jota suojattiin konekivääripesäkkeellä. Winters oli ottanut komppanian päällikön tehtävän, koska varsinainen komppanian päällikkö yliluutnantti Thomas Meehan oli sillä hetkellä kateissa¹⁰. Divisioonan komentaja kenraalimajuri Maxwell Taylor ei saanut joukkojaan kokoon useisiin päiviin, sillä sotilaat olivat hajaantuneet niin suurelle alueelle.¹¹ Sama ongelma toistui organisaatiotasolta toiselle, divisioonasta

⁴ Penttinen, 2022a, 1, 54.

⁵ Liikola, 2019. 4–5.

⁶ Aalto, 2012, 12. Aalto näkee julkishallinnon organisaatiot kankeina ja Puolustusvoimat ei hänen mukaansa erotu edukseen.

⁷ Mattis, 2019, 257. Yhdysvaltain asevoimien merijalkaväen kenraali (evp.) Mattis viittaa siihen, miten sodankäynnin periaatteet kehittyvät polkuriippuvasti historiallisten kokemusten pohjalta.

⁸ Ambrose, 2001, 57–58. Divisioonat olivat amerikkalaiset 82. ja 101. maahanlaskudivisioonat sekä britannialainen 6. maahanlaskudivisioona.

⁹ Winters, 2006, 16–17, 77–80. Winters oli ollut asevoimien palveluksessa noin kahden vuoden ajan.

¹⁰ Winters, 2006, 81–83; ks. myös Kingseed, 2014; 8–9. Wintersin saama tehtävä oli suullisesti annettu: ”There’s fire along that hedgerow there. Take care of it”. Tehtävä ei sisältänyt muuta kuin käskynantajan tahdon, eikä suulliseen käskyyn sisältynyt edes aikamäärettä. Winters sai vapauden koota joukon tehtävää varten.

¹¹ Yockelson, 2020, 153–154. 82. & 101. maahanlaskudivisioonien komentajat hyppäsivät itsekin Normandiaan.

ryhmätasolle.¹² Maihinnousut olivat tähän aikaan huomattavasti tarkemmin koordinoituja ja synkronoituja verrattuna maahanlaskuihin.¹³

Winters keräsi tehtävää varten iskuosaston, johon kuului hänen lisäksi yksi upseeri sekä 11 aliupseeria ja miehistön jäsentä. He olivat saman komppanian eri joukkueista. Osa heistä oli löytänyt aseensa Ranskasta, sillä sotilaiden omat varusteet olivat kadonneet taisteluhypyn aikana. Wintersilla oli vain puukko hallussaan, kun hän laskeutui laskuvarjolla alas maan kamaralle.¹⁴ Wintersin johtama hyökkäys onnistui tuhoamaan saksalaisten neljä tykkiä, ja lisäksi sotasaaliiksi saatiin saksalaisten kartta, joka paljasti heidän tykistöasemansa koko Normandian alueella.¹⁵

Wintersin iskua pidetään oppikirjanomaisena iskuosastohyökkäyksenä, jopa siinä määrin, että sitä käytetään Yhdysvaltojen arvovaltaisimman sotilasoppilaitoksen West Pointin opetuksessa edelleen.¹⁶ Se on myös malliesimerkki itseorganisoituvan sotilasjoukon toiminnasta. Winters sai tehtävän, joka mahdollisti toiminnanvapauden. Tehtävän toteuttanut joukko toimi kokoonpanossa, joka organisoitiin tehtäväkohtaisesti, Wintersin saaman käskyn jälkeen.

Vuonna 2003 Irakin sodan konventionaalinen vaihe päättyi nopeasti. Jo hyökkäysvaiheessa johtamisyhteyksien ongelmat pakottivat joukot turvautumaan ad hoc -ratkaisuihin.¹⁷ Operaation neljäs vaihe, ”vakauttaminen”, kesti kuitenkin useita vuosia.¹⁸ Irakiin hyökänneen koalition erikoisjoukkokomponentilla oli merkittävä tehtävä Irakin kaatuneen hallinnon vaikutusvaltaisimpien jäsenien sekä alueelle siirtyneiden ja organisoituneiden terroristiorganisaatioiden pidättämisessä sekä lamauttamisessa.¹⁹ Koalition erikoisjoukko-organisaation Task Force 714:n (TF714) komentaja kenraalimajuri Stanley A. McChrystal huomasi nopeasti, että hierarkkisesti ja siiloutuneesti toiminut organisaatio ei kyennyt toimimaan riittävällä tempolla ja tehokkuudella rihmastomaisesti toiminutta vihollista vastaan. Vihollinen adaptoitui jatkuvasti, eikä sillä ollut selkeää hierarkkista rakennetta tai

¹² Frederick & Dorr, 2022, 56–57, 63. Kyseessä on useasta yksittäistapauksesta tehty yleistys.

¹³ David, 2022, 407. Okinawan maihinnousu saattoi olla Normandian vastaavaa suurempi sotatoimi.

¹⁴ Kingseed, 2014, 8–11; ks. myös Alexander, 2005, 26–27; Ambrose, 1992, 76–78. Wintersin rykmentti ei ollut harjoitellut laskuvarjohyppyä uusi varustepussi mukanaan, ja taisteluhypyn aikana ne lähtivät irti.

¹⁵ Alexander, 2005, 30–38; ks. myös Ambrose, 1992, 79–83.

¹⁶ Kingseed, 2014, 154–155.

¹⁷ Singer, 2009, 190. Hyökkäys ei toteutunut verkostokeskeisen sodankäynnin visioiden mukaisesti.

¹⁸ Rayburn & Sobchak, 2019a, 36, 111, 117; ks. myös Gordon & Trainor, 2006, 158–160, 524–597. Koalition komentajan tahto vakauttamisvaiheeseen liittyen käskettiin vasta kaksi viikkoa Baghdadin valtauksen jälkeen.

¹⁹ Rayburn & Sobchak, 2019b, 309, 311; ks. myös Gordon & Trainor, 2012, 320–322, 417–422. Erikoisjoukkojen toiminta synkronoitiin tukemaan operaatiota.

tunnistettuja toimintatapoja. McChrystalin johdolla TF714 uudelleenorganisoitiin enemmän verkostomaiseksi.²⁰

Sopeutuminen johti siihen, että TF714-organisaatio kykeni tekemään keskimäärin kolmekymmentä kertaa enemmän iskuja vuorokaudessa kuin sodan alussa. Merkittävimpänä tekijänä tempon kasvamisessa oli yhteinen tilannetietoisuus, joka perustui systeemiälyyn sekä hierarkiset siilot läpäisevään tiedonvaihtoon. Organisaation tilannekatsauksiin oli vapaa osallistumismahdollisuus, ja organisaatioon liitettiin muiden viranomaisten suorituskykyjä erityisesti tiedustelun ja maalittamisen tehostamiseksi. Toimeenpanovaltuuksia lisättiin alemmilla tasoilla, ja samanaikaisesti organisaatiota madallettiin. Toimeenpanoluvan kysyminen ylemmältä johtoportaalta oli hidastanut tempoa aiemmin²¹. McChrystalin mukaan TF714 oli muuttunut, ja se oli poikkeuksellinen organisaatio Yhdysvaltojen asevoimissa. Organisaatio oli toimintatapojen muutoksen takia alkanut selkeästi menestymään vihollista vastaan²². Joukot taistelukentällä saivat tehdä päätöksiä, jotka olisivat normaalisti vaatineet Valkoisen talon hyväksynnän.²³

TF714:n tehokkuuteen vaikuttivat myös konfliktin vaihe, voimankäyttösäädökset sekä muut muuttujat. Organisaation johtamismallin kehittämisen merkitystä toiminnan tehostumisessa ei voida vähätellä. Irakin sodan havainnot Task Force 714:stä ovat malliesimerkki *itseohjautuvan ja tehtäväkohtaisesti organisoituvan* organisaation tehokkuudesta nykyaikaisella taistelukentällä. Anthony King huomauttaa, että esimerkki ei ole helposti monistettavissa.²⁴

Verkostokeskeinen sodankäynti oli uusi paradigma 2000-luvun alussa. Tällöin julkaistiin useita verkostokeskeistä sodankäyntiä tarkastelevia julkaisuja. Kyseessä oli näkemys sodankäynnistä, jonka perusta oli niin kutsuttu sodankäynnin vallankumous.²⁵ Lawrence

²⁰ McChrystal, 2013, 89–93, 105–107, 117–119, 148–156; ks. myös McChrystal, 2015, 24–26, 50–51, 120; Fussell & Goodyear, 2017, 14–17; Shultz, 2020, 125–131, 151–162; McRaven, 2023, 92–94. McChrystalia lainaten: “TF 714’s formidable offering was its network – its ability to gel diverse talents into an organic unit that gathered information swiftly and acted accordingly”. Fussell toimi McChrystalin sotilasavustajana TF714:ssä vuoden ajan.

²¹ McChrystal, 2015, 184–188, 202–203, 216–218; ks. myös Fussell & Goodyear, 2017, 83–102; King, 2019, 418. McChrystalia lainaten: “systemic understanding and strong lateral connectivity – grounded shared consciousness”.

²² McChrystal, 2015, 242. McChrystalia lainaten: “We had fused a radical sharing of information with extreme decentralization of decision-making authority”.

²³ McRaven, 2019, 182, 201–205. Amiraali McRaven kertoo tilanteesta, jossa TF714:n joukko suoritti iskun Syyrian puolelle. McRaven toimi McChrystalin varakomentajana ja myöhemmin TF714 komentajana. McRaven kehuu kenraali David Petrauksen tapaa komentajana antaa vastuuta alaisille ja kantaa vastuuta tuloksista.

²⁴ King, 2019, 18.

²⁵ Mäkitalo, 2009, 29–31, ks. myös O’Hanlon, 2015, 17, 141; Tuck, 2023, 46–49. Teknologisen kehityksen vaikutusta taistelukenttään on sanottu vallankumoukselliseksi, mutta tätä näkemystä on myös kritisoitu epärealis-

Freedman huomauttaa, että tulevaisuuden sodankäyntiin liittyvissä ennustuksissa voi olla taustalla tarkoituksenhakuisuutta.²⁶ Verkostokeskeisen sodankäynnin tarkoituksena on modernein johtamis- ja tilannekuvajärjestelmin hajauttaa joukkoja, nopeuttaa päätöksentekosykliä ja tehostaa taisteluiden toteuttamista.²⁷ On huomautettu, että sodankäynnin vallankumous vaatii teknologian lisäksi myös uuden tavan organisoida, kouluttaa ja varustaa asevoimat.²⁸ Verkostokeskeinen sodankäynti on konsepti ja näkymä tavoitetilasta. Vuosituhanteen vaihteessa verkostokeskeisen sodankäynnin toimeenpaneminen katsottiin olevan realistista aikaisintaan 2020-luvulla.²⁹ Nykyhetken trendit tukevat ajatusta verkostokeskeisen sodankäynnin toteutumisesta.³⁰

Tämän vuosituhannen alussa Puolustusvoimissa nostettiin esille verkostopuolustus alueellisen puolustuksen kehittämisen perustana³¹. Osana verkostopuolustusta nähtiin puolustajan verkostoituminen, jotta sotilas- ja siviili- sekä ulkomaisia suorituskykyjä voitaisiin käyttää yhdessä.³² Varsinkin urbaanissa toimintaympäristössä verkostoitumisen kehityksen nopeus on yllättänyt asiantuntijat. Asevoimien tulee sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön menestyäkseen.³³

Verkostokeskeinen sodankäynti mahdollistaa itsesykronoitumisen. Tällöin joukot alkavat keskenään yhteistoiminnassa toteuttamaan komentajan tahtoa ja tavoiteltavaa loppuasetelmaa ilman suoria käskyjä. Tämä vaatii yhtenäistä tilannekuvaa, toimivia johtamisjärjestelmiä ja tehtäväaktiikan periaatteita. Lisäksi joukoilla on oltava lupa sekä itseohjautumiseen että itseorganisoitumiseen. Toiminta on hyvin autonomista. Hajautettujen joukkojen keskitetyt

tiseksi siinä, miten siinä uskotaan kykyyn hallita taistelulentän ilmiöitä. Eversti Janne Mäkitalo on sittemmin toiminut

²⁶ Freedman, 2017, 286. Tulevaisuuden visioiden taustalla voi olla halu vaikuttaa organisaation sen hetkiseen toimintaan jonkin agendan edistämiseksi.

²⁷ Costanza, 2003, 15–18.

²⁸ Sloan, 2002, 3, ks. myös Tuck, 2023, 51–54, 222; Strachan, 2023, 135; Adamsky, 2023, 897. Sodankäynnin vallankumoukselle (*Revolution in Military Affairs*, RMA) on useita määritelmiä: Joka tapauksessa ne kattavat muutakin kuin vain teknologisen näkökulman.

²⁹ Berglund, 2002, 16, ks. myös Hanska, 2017, 119–120; Alberts, Garstka & Stein, 1999, xiii. Yhdysvaltojen asevoimien maavoimien mainitaan suunnittelevan kehitystään jopa 30 vuoden aikajänteellä. Länsimaisten asevoimien toiminnassa on piirteitä verkostokeskeisestä sodankäynnistä, mutta konseptia ei ole täysin operationalisoitu.

³⁰ Tuck, 2023, 247–252.

³¹ Hyttiäinen, 2018, 192. Kenraaliluutnantti Markku Koli on todennut: ”*Verkostopuolustus on työnimi, jolla kuvataan alueellisen puolustusjärjestelmän kehittämistä. Verkostopuolustus kuvaa, miten tulevaisuuden tietoverkot ja erilaiset verkostot yhdessä kehittyneiden tieto- ja asejärjestelmien kanssa mahdollistavat yhteis- ja alueellisten operaatioiden toteuttamisen sekä viranomaisyhteistoiminnan kokonaisuusmaapuolustuksen päämäärien saavuttamiseksi.*”

³² Hilden, Kosonen & Munkki, 2009, 221–222.

³³ Collins & Spencer, 2022, 24–25. Tämä pohdinta tulee esille kaupunkisodankäyntiin erikoistuneen John Spencerin ja kumoukselliseen sodankäyntiin erikoistuneen David Kilcullenin keskustelussa.

vaikutukset ovat itsesyntroonin tavoiteltava loppuasetelma. Sotilasprofessori Mika Hyytiäinen mukaan tätä on kutsuttu parveiluksi.³⁴ Majuri Janne Mäkitalon mukaan sotahistoriasta tiedetään, että parveilutaktiikkaa on sovellettu, mutta termi itsessään on moderni.³⁵ On ymmärrettävä, että tarkoituksenmukainen johtamisen malli ja taktiikka ovat riippuvaisia tehtävästä ja toimintaympäristöstä.³⁶ Nykyaikaisella taistelukentällä vaikutusten keskittäminen on tärkeää, mutta joukkojen hajauttaminen voi olla välttämätöntä niiden selviytymiseksi. Hajautettu johtaminen on tällöin välttämätöntä. Vaikutusten yhteensovittaminen ”alhaalta ylös” voi jopa ylittää puolustushaarojen rajat.³⁷

Naton tutkimusorganisaatio STO:n (*Science & Technology Organization*) vuonna 2018 julkaisemassa tutkimusraportissa käsitellään sotilasjoukon organisoitumista ja sitä, miten se tulisi toteuttaa tulevaisuuden taistelukentällä. Nato pyrkii luomaan organisaation, joka toimii tilanteen vaatiessa täysin itsesyntroonituvasti yhdistäen sotilas- ja siviilitoimijoiden suorituskyvyt tehtäväkohtaisesti tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä vaatii johtamiselta riittävää kypsyttä.³⁸ Johtamisen kehittäminen ei ole pelkästään riippuvainen teknologian tasosta, se vaatii myös luovuutta ja rohkeutta.³⁹

Valtioneuvoston puolustuselonteko vuodelta 2021 korostaa viranomaisyhteistyötä, jota tukee yhteinen tilannekuva sekä johtamisrakenne. Tämä vaatimus korostuu Maavoimien toiminnassa, kuten myös vaikutuksien keskittäminen.⁴⁰ Kenraali Ari Puheloinen kohtasi urallaan tilanteita, joissa suomalainen tapa johtaa ja suunnitella operaatioita ei ollut täysin yhteensopiva länsimaisten kumppanien kanssa.⁴¹ Yhdysvaltalaisen näkemyksen mukaan johtamisjärjestelmän tulee olla yhteensopiva Nato-liittolaisten välillä ja mahdollistaa lisäksi yhteistoiminta muiden turvallisuusviranomaisten ja yhteistyökumppaneiden kanssa.⁴²

³⁴ Hyytiäinen, 2018, 198–199, ks. myös Sloan, 2002, 12. Joukkojen määrän väheneminen on osaltaan korostanut tarvetta siirtyä joukkojen keskittämisestä vaikutusten keskittämiseen. Dosentti Hyytiäinen toimi sotilasprofessorina lähteen julkaisuajankohtana.

³⁵ Mäkitalo, Parv & Kalmus, 2009, 33–40. ”Verkostoavusteinen sodankäynti ja parveilutaktiikka ovat nähtävissä olevat riskitkin huomioiden tavoiteltava ja arvokas toimintamuoto.” Verkostoavusteinen sodankäynti on synonyymi verkostokeskeiselle sodankäynnille.

³⁶ Van Creveld, 1985, 262.

³⁷ Tuck, 2023, 39, 222–223, 256. Tässä on erotettava yhteisoperaatiot (*joint operations*) ja ”i5-
ulottuvuusoperaatiot” operaatiot (*multidomain operations*).

³⁸ C2 Agility: Next Steps. NATO STO Technical report, 2018, 17–18, 40; ks. myös Alberts & Hayes, 2006, 73–76; Alberts, Garstka, Hayes, & Signori, 2001, 223. Kyky itsesyntroonintiin nähdään tavoiteltavana suorituskykyinä, mutta sitä ei pidetä parhaana johtamisen mallina kaikissa tehtävissä ja toimintaympäristöissä.

³⁹ Van Creveld, 1985 101. Etulyöntiaseman voi saavuttaa taistelussa, vaikka teknologista ylivoimaa ei olisikaan.

⁴⁰ Valtioneuvosto, 2021, 27–29.

⁴¹ Puheloinen, 2023, 180–181.

⁴² U.S. Army Training and Doctrine Command, 2018, 23.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma sekä rajaaminen

”Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on Earth.”

- James MacGregor Burns⁴³

Kompleksinen toimintaympäristö luo painetta uudistaa organisaatioita. Suomen Nato-jäsenyys voi velvoittaa luomaan sellaisia johtamisen suorituskykyjä, jotka mahdollistavat sotilasorganisaation itsesynkronoitumisen. Yksinkertaisesti toimiva organisaatio joutuu yleensä reaktiiviseen tilaan kompleksisessa toimintaympäristössä⁴⁴. John Keeganin mukaan komentajuus on muuttunut hitaammin ja vähemmän kuin mitä sodankäynti itsessään samassa ajassa, oli kyse sitten komentajan johtajuudesta tai komentajan roolista.⁴⁵ Kenraali David Richards on esittänyt tarpeen päivittää sanontaa ”amatöörit pohtivat taktiikkaa, ammattilaiset logistiikkaa”. Richardsin mukaan johtaminen ja johtamisrakenne ovat logistiikkaakin tärkeämmät priorisoinnin kohteet.⁴⁶

Johtajan rooli organisaation ja sitä ympäröivän vuorovaikutusverkoston johtamisessa on kriittinen. Johtaminen on tärkein yksittäinen tekijä. Siihen ei ole luotavissa jäykkiä sääntöjä, ja kyseessä on yhtä paljon taide kuin tiede.⁴⁷ Poikkeusolojen sotilasjohtamisen komentajakeskeisyyttä kuvaa se, että maavoimien APP-28 suunnitteluprosessin hieman yli satasivuisessa ohjeessa mainitaan sana komentaja lähes 300 kertaa. Lisäksi termi komentajakeskeisyys itsessään mainitaan useaan otteeseen. Kyseinen suunnitteluprosessi on tarkoitettu usean organisaatiotason käyttöön alkaen armeijakunnasta päättyen taisteluosastoon.⁴⁸

Sotatieteiden tohtori Vladimir Panschin muistuttaa, että ”vaikka nykyaikaisessa sodankäynnissä meri- ja ilmaoperaatioilla on kokonaissodankäynnin kannalta tärkeä merkitys, ainoastaan maavoimien hyökkäyksellä kyetään valloittamaan alueita. Lisäksi maavoimilla

⁴³ Laver & Matthews, 2008, 1. Väitteen esittänyt Burns on tutkinut Yhdysvaltojen presidenttien johtajuutta. Laver ja Matthews näkevät ymmärryksen kasvaneen viimeisten vuosikymmenien aikana.

⁴⁴ Zweibelson, 2023, 3. Zweibelson tarkastelee erityisesti suunnittelun ja päätöksenteon yksinkertaisuutta kompleksisessa tilanteessa.

⁴⁵ Keegan, 1987, 113, ks. myös Shamir, 2011, 10. Shamirin mukaan komentajuuden tutkimus on liian harvinaista. Tutkimus jakaantuu kolmeen pääsuuntaukseen, joissa ensimmäisessä tutkitaan komentajan ominaisuuksia, toisessa tarkastellaan komentajuutta osana johtajuutta ja kolmannessa arvioidaan johtamisprosesseja.

⁴⁶ Richards, 2012, 356.

⁴⁷ McChrystal & Butrico, 2021, 186, 201. Kirjassa organisaatio on hahmotettu kymmenestä osakokonaisuudesta koostuvaksi systeemiksi, joista tärkein osakokonaisuus on johtaminen.

⁴⁸ Maanpuolustuskorkeakoulu, 2022.

pystytään valvomaan ja pitämään oman toiminnan kannalta tärkeitä maastonkohtia, painostamaan vihollista sekä voittamaan sota.”⁴⁹

Maavoimien doktriinit ja toimintatavat tulee olla niille soveltuvat, ei ole mahdollista vain kopioida jonkin muun puolustushaaran doktriinia⁵⁰. Doktriini voidaan määrittää olevan joukko toiminnan periaatteita, jotka ovat vakiintuneet yhdistelmänä organisaation toiminnassa⁵¹. Näistä syistä tutkimuksen tiedonintressi kohdistuu juuri maavoimien yksittäistä joukkoa johtavaan komentajaan. Uuden konseptin omaksumiseen sotilasorganisaatiossa vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja organisaation tehtävät⁵². Siksi ulkomaisten lähteiden käyttö ei riitä, kun pyritään ymmärtämään Suomen Puolustusvoimien maavoimia.

Sodankäynti muuttuu nopeammin kuin sitä käyvät sotilaat. Epäkonventionaalista ajattelua tarvitaan niin asevoimien, poliittisten päättäjien kuin myös aseellisen konfliktin asiantuntijoiden joukossa. Sopeutuminen nykyaikaiseen sotaan vaatii disruptiivista ajattelua.⁵³ Sotaharjoituksissa on testattu uusia malleja komentajan tehtäviin, esimerkkinä sensoriverkostokomentaja.⁵⁴ Organisaatioiden uudistaminen ja menestyksen saavuttaminen vaativat johtajuutta.⁵⁵ On huomattava, että siinä missä organisaatiokulttuuri vaikuttaa johtajiin, myös johtajat voivat vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuriin.⁵⁶

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella sitä, miten sotilaallisesti taistelevan organisaation itsesynkronoituminen mahdollistetaan joukon komentajan johtamisella. Tutkimus päivittää ymmärrystä itsesynkronoitumisesta ja komentajuudesta. Tämä mahdollistaa näiden kompleksisten ilmiöiden jatkotutkimuksen ja huomioimisen Puolustusvoimien johtamistoiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa, mahdollisesti länsimaisen sodankäynnin kehityksen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa tutkijan tiedonintressi on yhdistelmä toimintaa korostavaa, johtajuusaseman saavuttamista korostavaa sekä tutkimuksellista intressiä. Saatava hyöty on sekä teoreettista että käytännöllistä, yksilöllistä että yhteisöllistä⁵⁷.

⁴⁹ Panschin, 2023, 79.

⁵⁰ Tuck, 2023, 2. Esimerkiksi ilmavoimien käsitettä parveilusta ei voida täysin soveltaa maavoimien taistelussa.

⁵¹ Huttunen, 2010, 224. Teknologinen kehitys vaikuttaa doktriinien kehitykseen.

⁵² Shamir, 2011, 5. Tämä on hyvä ymmärtää, kun jokin uusi sotatieteellinen trendi on huomion keskipisteenä.

⁵³ McFate, 2019, 250–251. Valtiotieteiden tohtori Sean McFate on strategian professori National Defence Universityssa Yhdysvalloissa. Hän palveli aiemmin upseerina 82. Maahanlaskudivisioonassa.

⁵⁴ Alberts, Garstka & Stein, 1999, 83. Verkostokeskeinen sodankäynti voi aiheuttaa disruption komentajuudelle.

⁵⁵ Penttinen, 2022a, 1.

⁵⁶ Laloux, 2014, 41.

⁵⁷ Kiuru, 2009, 11, ks. myös Hirsjärvi & Hurme, 2014, 11. Tutkimuksesta saatavaa teoreettista tietoa voidaan pyrkiä hyödyntämään käytännössä. Tutkimuksessa voi yhdistyä tutkijan intressi ja organisaation tarve.

Päätutkimuskysymyksenä on: *Mitä itsesynkronoituvan organisaation komentajuus vaatii komentajalta?* Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen seuraavien alatutkimuskysymysten kautta:

1. Mitkä ovat itsesynkronoituvan organisaation erityispiirteet maasodankäynnissä?
2. Mitkä taistelukentän ilmiöt ja johtamisen osa-alueet suosivat ja rajoittavat itseynkroituksen tarkoituksenmukaisuutta?
3. Mikä on komentajan rooli ja mitä vastuita komentajuuteen kuuluu?
4. Mitkä johtamisen osa-alueet ja komentajuuden määreet korostuvat itsesynkronoituvan organisaation komentajuudessa?
5. Mitkä tekijät vaikuttavat itsesynkronoituvan organisaation komentajuuteen Puolustusvoimissa?

Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan päätutkimuskysymykseen käsittelemällä alakysymyksiä. Näin syntyneiden havaintojen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä tuodaan esille tutkimusraportissa. Tutkimusraportissa tarkastellaan samalla tutkimuksen luotettavuutta sekä tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

Tutkimuksen rajaaminen on tärkeää, rajaaminen pitää tehdä harkiten ennen varsinaisen aineiston keräämistä ja rajaamisessa tulee ottaa huomioon tutkimustyön laajuus ja resurssit. Aineiston kerääminen voi kuitenkin tarkentaa rajausta tutkimustyön aikana. Tutkimusongelman ja siihen liittyvien tutkimuskysymyksien määrittely tukevat tutkimuksen rajaamista.⁵⁸ Tämän tutkimuksen rajaukset tekevät siitä väistämättä länsimaalaisen.⁵⁹ Sekä tutkija, sekä lähteet ja aineisto perustuvat länsimaiseen kulttuuriin ja kokemuspohjaan. Tätä voidaan pitää tutkimusraportin rajoitteena. Toisaalta tämän tutkimuksen tiedonintressi kohdistuu länsimaisiin asevoimiin ja niiden joukkojen komentajuuteen.

Tutkimusta on rajattava, vaikka kompleksisuusteorian yleisen kompleksisuuden suuntauksen näkökulmasta kaikki vaikuttaa kaikkeen ja tämä aiheuttaa ”rajaamisongelman”.⁶⁰ ja rajaaminen on siten haastavaa sekä todellisuutta väistämättä yksinkertaistavaa. Tutkimuksen rajaaminen voi aiheuttaa sen, että kokonaisuuteen oleellisesti vaikuttavia osakokonaisuuksia ei käsitellä tutkimuksessa. Vuorovaikutussuhteet jäävät tällöin käsittelemättä ja holistinen

⁵⁸ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 81–88.

⁵⁹ King, 2019, 22.

⁶⁰ Hanén, 2017, 90–96.

ymmärrys aiheesta kärsii. Tieteellisesti ja akateemisesti tehtävä tutkimus on tältä osin mahdollista haastaa ja asettaa kritiikin alaiseksi.⁶¹

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella itsesykronoituvaa organisaatiota ja sen komentaajuutta sotilasjohtamisen näkökulmasta. Tämä valinta rajaa tutkimusta merkittäväällä tavalla ja vaatii tekemään olettamuksia sekä yksinkertaistuksia. Samalla tulee tiedostaa, että jatkotutkimuskysymyksien runsasta määrää ei voida välttää. Tutkimuskohdetta olisi mahdollista tarkastella operaatiotaidon ja taktiikan, sotahistorian, sotilaspedagogiikan kuin myös sotatekniikan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ei voida täysin välttyä näiden sotatieteiden osa-alueiden käsittelyltä, mutta tutkimuksen painopiste on sotilasjohtamisessa.

Komentajan johtajuuden mahdollistamalla itsesykronoitumisella tavoitellaan operaatiotaidollisia ja taktisia vaikutuksia taistelukentällä. Operaatiotaidon ja taktiikan tutkimusintresseihin kuuluvat muun muassa sotataidolliset periaatteet, puolustushaarojen toiminta ja taistelun kuva sekä siinä tapahtuva muutos⁶². Tästä syystä tutkimuksessa on operaatiotaidon ja taktiikan tieteenalalle meneviä osa-alueita.

Komentajuus on yksilöidyn henkilön tehtävä. Yksittäinen sotilas saa komentajan tehtävän. Näin ollen komentaja on vastuussa kaikesta siitä, mitä hänen komentama joukko tekee. Komentajuus on inhimillistä ja enemmän kvalitatiivista taidetta kuin kvantitatiivista tiedettä. Komentajuuden periaatteet eivät muutu organisaatiotasolta toiselle siirryttäessä, vaikka johtamisen menetelmien käyttöä pitää toki sopeuttaa organisaatiotasoon sopivalla tarkoituksenmukaisella tavalla.⁶³ Puolustusvoimien Johtajan käsikirjan 2022 mukaan johtaminen itsessään on ihmisten välistä toimintaa, jonka päämääränä on saavuttaa yhteistyössä organisaation tavoitteet.⁶⁴ Johtamisen ollessa inhimillistä toimintaa tutkimus keskittyy ihmisten johtamiseen ja ihmisten väliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

Johtamisesta sekä organisaatioista on kirjoitettu merkittävä määrä sekä akateemista tutkimusta että ei-akateemista empiiriseen kokemusasiantuntijuuteen liittyvää tuotantoa. On olemassa lukuisia johtamisteorioita ja organisaatioteorioita. Nämä teoriat yksinkertaistavat todellisuutta ja nostavat esille anekdootteja yleistäen ihmisten kokemuksia. Samalla nämä teoriat yleensä noudattavat vallitsevia diskursseja sanavalinnoillaan ja termien käytöllään. On haastavaa tai

⁶¹ Aalto, 2012, 18.

⁶² Tähtinen & Huupponen, 2022, 7.

⁶³ Headquarters, Department of the Army, 2019b, 2-1.

⁶⁴ Pääesikunta, 2022, 12.

jopa mahdotonta tarkastella teorioita objektiivisesti tai pyrkiä irtautumaan johtamisen paradigmojen kahleista⁶⁵.

Tutkimuksesta rajautuu pois tekoälyn ohjaamat autonomisesti parveilevat miehittämättömät koneet, vaikka niiden toiminta parveilutaktiikkaa noudattaen onkin kehityksen kohteena erityisesti tekoälyn kehittyessä⁶⁶. Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella yksityiskohtaisesti johtamisjärjestelmille kohdistuvia teknisiä vaatimuksia, vaikka jo 5G-teknologia voikin sotilaskäytössä edesauttaa verkostokeskeisen sodankäynnin toteuttamista.⁶⁷ Arvostettu strategian professori Lawrence Freedman pohtii kirjassaan tekoälyn toteuttamaa komentajuutta, jonka toteutuminen lienee enää ajan kysymys.⁶⁸ Yhdysvaltojen puolustusministeriö tekee yhteistyötä yritysten kanssa hyödyntääkseen tekoälyä sotapelaamisessa, kompleksisten ongelmien ratkaisemisessa ja jopa johtamisessa niin taktisella, operatiivisella kuin myös strategisella tasolla.⁶⁹

Tämän tutkimuksen rajoissa ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella yksityiskohtaisesti sitä, kuinka joukkoja koulutetaan toimimaan itsesykronoidusti. Yleisiä taktisia periaatteita tarkastellaan yleisellä tasolla. Näiden rajausten takia tutkimuksessa joudutaan tekemään voimakkaita oletuksia. Tutkimuksen tietoturvaluokka on julkinen, mikä rajoittaa voimassa olevien suomalaisen operaatiotaidon ja taktiikan periaatteiden ja käytännön esimerkkien käyttöä. Sotahistoriaa käytetään havainnollistamaan teoriaa ja empiriaa, mutta sotahistoriallisia havaintoja ei käytetä varsinaisena aineistona. Lähteet on pyritty valitsemaan 2000-luvulta, sitä aikaisemmat julkaiset ovat lähtökohtaisesti oman alansa klassikkoteoksia.

Tutkimuksessa keskitytään komentajan rooliin itsesykronoituvassa organisaatiossa ottaen kuitenkin huomioon sen, että johtajuuden emergoitumista alemmissa johtoportaisissa tulee myös tarkastella osana tutkimusta. Tutkimuksen painopisteenä on maavoimien taistelun tarkastelu. Maavoimien toiminnassa synkronoituminen on oletettavasti haastavinta toimijoiden runsaan lukumäärän sekä suhteessa hitaamman operaatiotemponsa takia. Lisäksi asevoimien toiminta kaikissa taistelukentän ulottuvuuksissa (domaineissa) perustuu jollain tavalla maa-

⁶⁵ Juuti, 2001, 7–8. Juuti käsittelee kirjassaan johtamis- ja organisaatioteorioita poststrukturalistisesti tekstuaalisina konstruktoina.

⁶⁶ Scharre, 2023, 278. Lennokkien käyttö on lisääntynyt voimakkaasti, mutta niitä ei ole käytetty parveilevasti.

⁶⁷ Pölönen, 2022, 87–89.

⁶⁸ Freedman, 2022, 504–505, ks. myös Tuck, 2023, 257. Tekoäly tulee vähintään tukemaan inhimillisen komentajan päätöksentekoa.

⁶⁹ Scharre, 2023, 45–51, 279. Scharren haastattelema professori Tuomas Sandholm toteaa, että tekoäly tullaan tulevaisuudessa integroimaan osaksi johtamisrakennetta (C2), ja se tulee tekemään päätöksiä taistelukentällä. Scharre arvioi, että nykyaikainen tapa organisoida asevoimat saattaa olla tekoälyn aikakautena vanhentunut.

alueen hyödyntämiseen.⁷⁰ Varakomentajan tai -komentajien roolia ei erityisesti tarkastella, vaikka niilläkin on oma asemansa komentajan tukena.⁷¹

Tutkimusta rajataan tarkastelemaan itsesykronoitumista sotilasorganisaatioissa länsimaissa, painopisteenä Suomen liittolaismaat ja muut verrokkivaltiot. Tämä on tarkoituksenmukaista huomioiden asevoimien välisen yhteistyön ja -toiminnan vaatimukset, jotka ovat johdettavissa tutkimuksen tiedonintressistä. Tutkimus ei rajaa tarkastelua vain yhteen tiettyyn sotilasorganisaation tasoon, mutta tutkimusraportissa kartoitetaan sitä, millä tasoilla itsesykronoitumista tulee tavoitella. Tutkijan hypoteesi oli, että itsesykronaatio ei ole tarkoituksenmukaista organisaation kaikilla tasoilla.

1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa on määriteltävä käsitteet sekä niiden ymmärtämisen että niiden välisen yhteyden hahmottamiseksi. Käsitteistä rakentuva viitekehys ohjaa tutkimusta. Viitekehys ja määritellyt käsitteet ovat välttämättömiä, kun muodostetaan tutkimusongelmaa, tutkimuskysymyksiä sekä tutkimuksen rajausta.⁷² Upseerikoulutuksessa yksi tärkeä tavoite on yhtenäistää termejä ja käsitteitä, koska varsinkin komentajuus toteutuu usein abstraktilla tasolla, jolloin yhteisesti omaksutut käsitteet mahdollistavat organisaation toimimisen halutulla tavalla.⁷³ Sodankäynnin piirteiden muuttuessa käsitteitä tulee päivittää ja uusia termejä pitää artikuloida.⁷⁴

Käsitteet esitetään lyhyesti, niitä täydennetään myöhemmin tutkimusraportissa. Sodanaikana taistelukentällä tavoitellaan menestystä noudattaen yleisiä taktisia periaatteita. Ne suosivat sekä rajoittavat toimintaa, jota voidaan kutsua itsesykronaatioksi. Itsesykronaatio vaatii

⁷⁰ FM3-0 Operations, 2022, 1-1; ks. myös Crombe & Nagl, 2023, 25–26. Cromben ja Nagl artikkelissa käsitellään termiä *multi domain operations*, joka voidaan suomentaa esimerkiksi operaatioiksi useissa i5-toimintaympäristöissä. I5-toimintaympäristöihin kuuluvat informaatio-, maa-, meri, ilma-, avaruus- ja kybertoimintaympäristöt.

⁷¹ King, 2019, 241, 249, 253, 345, ks. myös Storr, 2022, 134. Kollektiivista johtajuutta ja apulaiskomentajien tai varakomentajien voimaannuttamista on myös kritisoitu, sillä komentajan vastuuta pidetään jakamattomana. On mainittu, että mitä enemmän komentajalla on sijaisia ja apulaisia, sitä enemmän hänen pitää johtaa. Tarve varakomentajalle voidaan tulkita johtamisen toteuttamisen epäonnistumisena. Luonnollisesti varakomentajan on kyettävä ottamaan komentajan tehtävät vastaan tarvittaessa, ja siten hänellä tulee olla komentajuuteen vaadittavat tiedot, taidot sekä kyvyt.

⁷² Rantapelkonen & Koistinen, 2016, ii. Käsitteiden määrittely on niin tärkeää, että aineiston keräämistä ei tule kiirehtiä laadukkaasti tutkimuksen tuottamisessa.

⁷³ Shamir, 2011, 122. Ammattisanasto on yksi upseeriprofession ilmenemismuoto.

⁷⁴ Zweibelson, 2023, 83. Zweibelson käyttää esimerkkinä käsitettä ”rintamalinja”, joka on pitänyt olosuhteiden pakosta määrittää, ja jonka merkitys on muuttunut ajan saatossa.

johtamista, sotilasorganisaatiossa johtajuus henkilöityy komentajaan. Käsitteet on järjestetty tätä loogista päättelyketjua noudattaen.

Sotatieteiden tohtori Mika Huttunen arvioi väitöskirjassaan, että on olemassa ”sodankäyntiin tai taisteluihin liittyviä ajasta, paikasta, maastosta, aseteknologiasta ja -järjestelmistä, tekniikasta sekä muista tekijöistä riippumattomia sodankäynnin yleisiä periaatteita tai peruseriaatteita”⁷⁵. Tässä tutkimuksessa näistä, clausewitzilaisittain sodankäynnin piirteistä (*characteristics of war*) riippumattomista, käytetään termiä **yleiset taktiset periaatteet**.

Maavoimien operaatioiden yleiset taktiset periaatteet ovat

- vaikutusperusteinen operointi
- aktiivinen ja päättäväinen toiminta
- yllätykseen pyrkiminen
- olosuhteiden ja maaston hyväksikäyttö
- voimien vaikutuksen keskittäminen
- voimien taloudellinen käyttö⁷⁶

Suomalaisessa maaoperaatioita koskevassa kenttäohjesäännössä 3.1 mukaan **voimien vaikutuksen keskittämisen** tarkoituksena on muodostaa painopiste, tämä vaatii joukkojen toiminnan yhteensovittamista, eli synkronointia, sekä ajallisesti että paikallisesti. Joukkojen toiminnan vapaus mainitaan yhdeksi edellytykseksi vaikutuksen keskittämiseksi.⁷⁷ **Painopiste** sanotaan organisaatiotason mukaisesti. Yhtymän tulee muodostaa painopiste ja se toteutuu, kun sen alaiset johtoportaat saavuttavat ajallisia ja paikallisia ylivoimatilanteita. Yleisenä taktisena periaatteena mainitaan voimien vaikutusten keskittäminen ja maaoperaatioissa se saavutetaan synkronoimalla joukkojen toiminta.⁷⁸ Painopisteen muodostumiseen vaikuttaa joukkojen määrän lisäksi niiden koulutustaso ja suorituskyky.⁷⁹

Voimien taloudellinen käyttö liittyy siihen, että joukon suorituskyky suunnataan oikeaan paikkaan oikeaan aikaan, joten se liittyy myös edellä mainittuun voimien vaikutusten keskittämiseen. Taloudellisessa käytössä korostuu olosuhteiden, sotataidon ja johtamisen hyödyn-

⁷⁵ Huttunen, 2010, 100.

⁷⁶ Pääesikunta, 2016, 13.

⁷⁷ Pääesikunta, 2016, 13.

⁷⁸ Pääesikunta, 2016, 12.

⁷⁹ Friedman, 2017, 45.

täminen omien tappioiden minimoimiseksi. Voimien taloudelliseen käyttöön liittyy myös reservin varaaminen kaikissa tilanteissa.⁸⁰

Yhdysvaltojen asevoimien maavoimien operaatioita käsittelevä kenttäohjesääntö 3-0 korostaa **ketteryden** merkitystä menestyksen saavuttamiseksi. Ketteryys vaatii nopeaa päätöksentekoa ja harjaantuneita joukkoja. Ketteryys vaikuttaa edullisesti taistelutempoon.⁸¹ **Tempolla** tarkoitetaan sekä toiminnan nopeutta että komentajan päätöksentekoprosessin nopeutta. Näitä kahta elementtiä yhdistää tiedonkulun nopeus. Korkeaa tempoa edesauttaa alaisille annettu toiminnanvapaus.⁸² On testaamalla todettu, että toinen tapa nopeuttaa toimintaa on päätöksentekovallan delegointi, varsinkin verkostomaisessa sodankäynnissä. Nopeus on kriittinen tekijä nykyaikaisella taistelukentällä ja aika on kilpailun kohteena.⁸³ Tempon pitää olla nopea, mutta ei nopeampi kuin mitä joukot kykenevät ylläpitämään johtamisen, logistiikan ja muiden suorituskykyjen osalta. Tempon tulee palvella tehtävien täyttämistä, se ei ole itsessään itsetarkoitus. On olemassa taistelutehtäviä ja operaatioita, joissa johtamisen tempo on ratkaiseva.⁸⁴ Tempoa tarkastellessa on ymmärrettävä, että toiminnan oikea-aikaisuus on tärkeämpää kuin nopeuden kasvattaminen.⁸⁵

Verkostokeskeinen sodankäynti (*Network-Centric Warfare, NCW*) nousi käsitteenä esille vuonna 1998 julkaistussa artikkelissa.⁸⁶ Kyseessä on doktriini jälkitekolliselle informaatioaikaudelle. Verkostokeskeisen sodankäynnin tarkoituksena on yhdistää taistelutilan joukot laadukkaalla tilannekuvalla luoden vaikuttamisen suorituskykyä. Tästä seurauksena joukoilla on jaettu tilanaymmärrys, kyky ketterään johtamiseen, kyky korkeaan taistelutempoon ja ainakin osittainen itsesynkronaatio. Doktriini skaalautuu taistelutekniseltä tasolta strategiselle tasolle.⁸⁷

Synkronointi on ensimmäistä kertaa mainittu Yhdysvaltojen asevoimien ohjesäännöissä vuonna 1982, ja termin määritelmää on tarkennettu sen jälkeen. Alun perin se tarkoitti samalla tasolla olevien joukkojen keskinäistä yhteistoimintaa ja tarkentui myöhemmin ylempää johdetuksi yhtenäistämiseksi, yhteensovittamiseksi.⁸⁸ Synkronointiin kuuluu myös vaiheistaminen,

⁸⁰ Kenttäohjesääntö 3.1, 2016, 14.

⁸¹ Headquarters, Department of the Army, 2022, 3-3.

⁸² Huttunen, 2010, 280–282.

⁸³ Storr, 2022, 37.

⁸⁴ Hanska, 2017, 210, 215, 220. Nopeutta on korostettu jopa liikaa Hanskan mukaan.

⁸⁵ Friedman, 2017, 57–60. Johtamisen tempoon liittyy olennaisesti John Boydin konsepti päätöksentekosilmukasta (*observe-orient-decide-act, OODA-loop*).

⁸⁶ Singer, 2009, 180.

⁸⁷ Alberts, Garstka & Stein, 1999, 2, 88–92, 122.

⁸⁸ Storr, 2022, 81.

jotta halutut vaikutukset kumuloivat halutuiksi yhteisvaikutuksiksi. Synkronointi sisältää siis samanaikaisia vaikutuksia sekä peräkkäin vaiheistettuja vaikutuksia.⁸⁹ Yksittäisten taisteluiden synkronointi on osa operaatiotaitoa. Taktisen tason taistelut synkronoidaan aika-, tila-, ja voimaulottuvuuksissa.⁹⁰

Yhdysvaltojen asevoimien maavoimien kenttäohjesääntö 3-0 neuvoo nykyaikaisen taistelukentän erityispiirteiden vuoksi toimimaan hajautetusti ja keskittämään joukkojaan vain siinä määrin, mitä vaikutusten keskittäminen vaatii. Joukkojen keskittämisessä tulee minimoida siihen kuluva aika ja joukkojen koko. Vihollisen vaikutuspiiriin hyökätessä tulee hyökätä monesta suunnasta samanaikaisesti ja toimia päättäväisesti sekä aggressiivisesti aloitteen tempaamiseksi.⁹¹ **Parveilutaktiikka** on nähty erityisesti soveliaana verkostokeskeistä sodankäyntiä toteuttavalle puolustajalle, joka ei tavoittele ratkaisutaistelua vihollisen päävoiman kanssa. Toimintatavasta on käytetty myös termejä ”parveiluperiaate”, ”parveilumenetelmä” ja ”dynaaminen manööveri” sekä ”epäsuora lähestymistapa”. Suomen sotahistoriassa parveilutaktiikkaa väitetään esiintyneen Suomussalmen taisteluissa sekä Raatteen tien taisteluissa.⁹²

Johtajien nouseminen esille joukon sisältä, eli **emergoituminen**, on tärkeä osa itsesykronoitumista ja verkostokeskeisen sodankäynnin mahdollisuus.⁹³ On huomautettu, että johtajien oma-aloitteisuus ja **itseohjautuvuus** voivat olla esimerkkinä ja inspiraationa alaisille, jolloin myös heidän toiminnastaan voi tulla oma-aloitteisempaa. Täten aloitteen tempaaminen vaikuttaa myös muiden toimijoiden toimintaan organisaatiossa.⁹⁴ Yhdysvaltojen asevoimien Army Futures Command näkee kyvyn **itseorganisoitua** osana maavoimien suorituskykyä sekä pidäkkeen ylläpitämisen elementtinä.⁹⁵ Itseorganisoituvat toimijat kehittävät keskenään yhteisiä pelisääntöjä. Vaikka niiden muodostama uusi organisaatio on yksittäisiä sen osia kompleksisempi, voi se olla myös helpommin ymmärrettävissä. Kompleksisuuden tutkimus on Aallon mukaan enimmäkseen itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen tarkastelua.⁹⁶ Kenttäohjesääntö 3-0 ottaa huomioon myös tehtäväkohtaisten organisaatioiden luomisen (*task-organizing*). Tämä organisointi on komentajan vastuulla. Komentajan johtamistoiminta on

⁸⁹ Hanska, 2017, 227.

⁹⁰ Friedman, 2021, 58, 84.

⁹¹ Headquarters, Department of the Army, 2022, 1-5, 3-13. Kenttäohjesääntö ei mainitse termiä parveilutaktiikka (*swarming*), mutta esitetyt periaatteet noudattavat parveilutaktiikan perusajatusta voimakkaasti.

⁹² Mäkitalo, Parv & Kalmus, 2009, 33–35.

⁹³ Alberts & Hayes, 2003, 184–185.

⁹⁴ McRaven, 2023, 74–75. McRaven painottaa pohdinnassaan alaisten voimaannuttamista ja omistajuuden tunnetta organisaation tekemiseen. Hän huomauttaa, että tällaisella toimintatavalla virheitä on odotettavissa.

⁹⁵ Army Futures Command, 2021, 15.

⁹⁶ Aalto, 2012, 169.

merkittävässä asemassa. Tällainen organisaatio organisoituu johdetusti, sen ei ole tarkoitus itseorganisoitua.⁹⁷

Itsesynkronaation elementtejä ovat kaksi tai useampi verkostoitunutta toimijaa, joilla on jaettu tilannetietoisuus ja yhteisten pelisääntöjen ohjaama hyötyä tuottava vuorovaikutus.⁹⁸ Itsesynkronointi nähdään mahdollistavan hajautetun toiminnan ja nopean toimeenpanon, joka mahdollistuu, kun alaiset joukot voivat keskenään sopia yhteistoiminnasta.⁹⁹ Itsesynkronaatio ei ole kaaosta ilman suuntaa, vaan johdetusti spontaania toimintaa, joka perustuu yhteiseen komentajan tahtoon ja yhteiseen tilanneymmärrykseen.¹⁰⁰ Itsesynkronaation on esitetty olevan tehtävätaktiikan syvennetty versio, jossa modernit johtamisjärjestelmät mahdollistavat toiminnan yhteensovittamisen ilman eri käskyä ylemmiltä johtoportailta. Komentajan tahto riittää tällöin ohjaamaan joukkojen toimintaa. Toiminta itsessään on nopeaa ja tarkoituksenmukaista.¹⁰¹

Tehtävätaktiikka (*mission command*) on termi, jolla on kuvattu johtamisfilosofiaa, taistelutoimintaa ja johtamisjärjestelmää, mikä vaikeuttaa käsitteen yksiselitteistä ymmärtämistä.¹⁰² Kenttäohjesäännön mukaan tehtävätaktiikka on toimintatapa, jossa esimies antaa alaiselle tehtävän ja resurssit sekä määrittää halutun loppuasetelman. Alainen voi päättää miten tehtävä yksityiskohtaisesti suoritetaan.¹⁰³ Tehtävätaktiikka on alun perin saksalainen (*auftragstaktik*) konsepti, joka tarkoittaa hajautettua johtamista. Toisin sanoen tehtävätaktiikassa päätöksentekovalta on delegoitu sille tasolle, jossa tilanteeseen liittyen päätöksiä voidaan tehdä, aloitteiden ja menestystä hyödyntäen komentajan tahtoa palvelleen. Tehtävätaktiikkaa voidaan pitää johtajan ja alaisen välisenä luottamukseen perustuvana sopimuksena, jossa alainen saa vapauden toimia, jopa johtajansa yllättäen, jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa.¹⁰⁴ Tehtävätaktiikka on Yhdysvaltojen asevoimien maavoimien johtamisen doktriini, joka priorisoi aloitteen tempaamisen voimaannuttamalla alaiset ja hajauttamalla toimeenpanon.¹⁰⁵

⁹⁷ Headquarters, Department of the Army, 2022, 6-12. Painopisteen muutos tai muu manööveri ei välttämättä vaadi joukon uudelleenorganisointia.

⁹⁸ Alberts, Garstka & Stein, 1999, 175–176.

⁹⁹ Storr, 2022, 153. Sotahistoria ja operaatioanalyysitutkimus tukevat ajatusta, että asevoimien digitalisaatio mahdollistaa itsesynkronoituvan toiminnan.

¹⁰⁰ Alberts & Hayes, 2003, 27.

¹⁰¹ Shamir, 2011, 176.

¹⁰² Headquarters, Department of the Army, 2019b, vii. Tehtävätaktiikan epämääräisyys on hämärtänyt sen merkitystä organisaatiossa.

¹⁰³ Kenttäohjesääntö 3.1, 2016, 77.

¹⁰⁴ Shamir, 2011, 3, ks. myös Lind, 1985, 13, 22; Tuck, 2023, 94–95. Lind näkee, että komentajan tahto on pitkäaikainen sopimus ja käsketty tehtävä on lyhytaikainen sopimus.

¹⁰⁵ Headquarters, Department of the Army, 2019b, 1-3.

Tehtäväjohtaminen (*mission command*) sisältää piirteitä sitä käyttävien asevoimien organisaatiokulttuurista. Tehtäväjohtaminen ei siis ole universaalisti yhtenäinen käsite.¹⁰⁶ Tehtäväjohtaminen johtamistapana ennakoitiin jo 1900-luvun alussa.¹⁰⁷ Tehtäväjohtamiseen on vaikuttanut myös muiden asevoimien oppien seuraaminen ja siihen liittyneet ohjesääntöjen käännökset mahdollisine virheineen.¹⁰⁸ Puolustusvoimien julkaisu Johtajan käsikirja 2022 kuvaa tehtäväjohtamista hajautetun toimeenpanon johtamiseksi. Toimeenpanon tyyli jää alaisen päätettäväksi. On huomattava, että käsikirja korostaa toimeenpanovallan olevan sidoksissa johtajan asemaan organisaatiossa.¹⁰⁹ Puolustusvoimissa sodan ajan johtamistapana on tehtäväjohtaminen, josta käytetään myös termiä tehtävätaktiikka.¹¹⁰

Israelin asevoimissa 1960-luvulla noudatettiin **vaihtoehtojohdamisen** (*optional control*) periaatetta, tällöin alajohtoportaalilla oli oikeus muuttaa sille käskettyä tehtävää tilanteen niin vaatiessa. Muutetun tehtävän piti edelleen edistää ylemmän johtoportaan tavoiteltua loppuasetelmaa ja muutetusta tehtävästä piti ilmoittaa ylös ja sivulle. Ylempi johtoporras valmistautui ottamaan alaiset tiukempaan kontrolliin tarvittaessa. Samanlaista periaatetta hyödynnettiin Saksan asevoimissa toisen maailmansodan aikana.¹¹¹

Johtaminen voidaan nähdä tarkoittavan ihmisten toiminnan suuntaamista tavoitteen saavuttamiseksi.¹¹² Sotilasjohtaminen voidaan käsittää kaaoksen hallintana.¹¹³ Kajanmaa kääntää *command*-sanon sotilasjohtamiseksi ja *leadership*-sanon johtamiseksi.¹¹⁴ C2 (*command and control*) voidaan suomentaa muotoon käskytyks ja valvonta. Tästä käsitteestä voidaan käyttää myös termiä johtaminen.¹¹⁵ Aiemmin on käytetty myös lyhennettä C3 (*command, control, communication*).¹¹⁶ Tehtäväjohtaminen (*mission command*) on yksi johtamisen (*command and control*) muoto¹¹⁷. Johtamisen ja johtamisjärjestelmien tarkoituksena on aina ollut vähentää epävarmuutta taistelukentällä luomalla tilanneymmärrystä tietovirtojen avulla.¹¹⁸ On myös

¹⁰⁶ Storr, 2022, 202.

¹⁰⁷ Hanska, 2017, 259.

¹⁰⁸ Hanska, 2017, 262.

¹⁰⁹ Pääesikunta, 2022, 80–81. Käsikirja ei nosta esille uusien johtajien emergoitumista.

¹¹⁰ Pääesikunta, 2022, 78.

¹¹¹ Mäkitalo, 2020, 20; ks. myös Van Creveld, 1985, 228; Alberts, Garstka, Hayes, & Signori, 2001, 171–172. Van Creveld huomauttaa, että toimiakseen vaihtoehtojohdaminen vaati luottamusta johtajien ja alaisten välillä. Saksalaisen tehtävätaktiikan ja israelilaisen vaihtoehtojohdamisen erot ovat vaikeasti määriteltävissä.

¹¹² Pääesikunta, 2022, 12. Johtajan käsikirja 2022 mainitsee, että sotilasjohtaminen on johtamista sotilasorganisaatiossa.

¹¹³ Van Creveld, 1985, 13. Clausewitzin mainitseman sodan kitkan aiheuttaman toiminnan rakenteen murenemisen estäminen on kaaoksen hallintaa johtamisen keinoin.

¹¹⁴ Kajanmaa, 2021, 90.

¹¹⁵ Kuusisto & Kuusisto, 2006, 39; ks. myös Alberts & Hayes, 2003, 13–14.

¹¹⁶ Van Creveld, 1985, 1. Kyseessä oli tällöin uusi termi, vaikka käsitteenä se on aina ollut osa sodankäyntiä.

¹¹⁷ Friedman, 2021, 111.

¹¹⁸ Van Creveld, 1985, 264–265.

muotoiltu, että C2 tarkoittaa erikseen nimetyn päätösvaltaisen komentajan suorittamaa alais-
ten ja alistettujen joukkojen johtamista.¹¹⁹



KUVA 1: Puolustusvoimien johtamisen kokonaisuus.¹²⁰

Johtaminen (C2) voidaan nähdä myös taistelutoimintona (*warfighting function*), joka sisältää johtajien lisäksi myös komentopaikat rakenteineen sekä johtamiseen liittyvät prosessit. C2-järjestelmä (*C2 system*) mahdollistaa johtamisen (*leadership*), joka on tärkein laadullinen elementti sotilasjoukon suorituskyvyssä. Johtaminen nähdään ihmisten välisenä toimintana, joka on keskinäisriippuvaisessa vuorovaikutuksessa C2-järjestelmän kanssa. Johtamisen avulla komentajat ilmaisevat tahtonsa johtamilleen joukoille.¹²¹

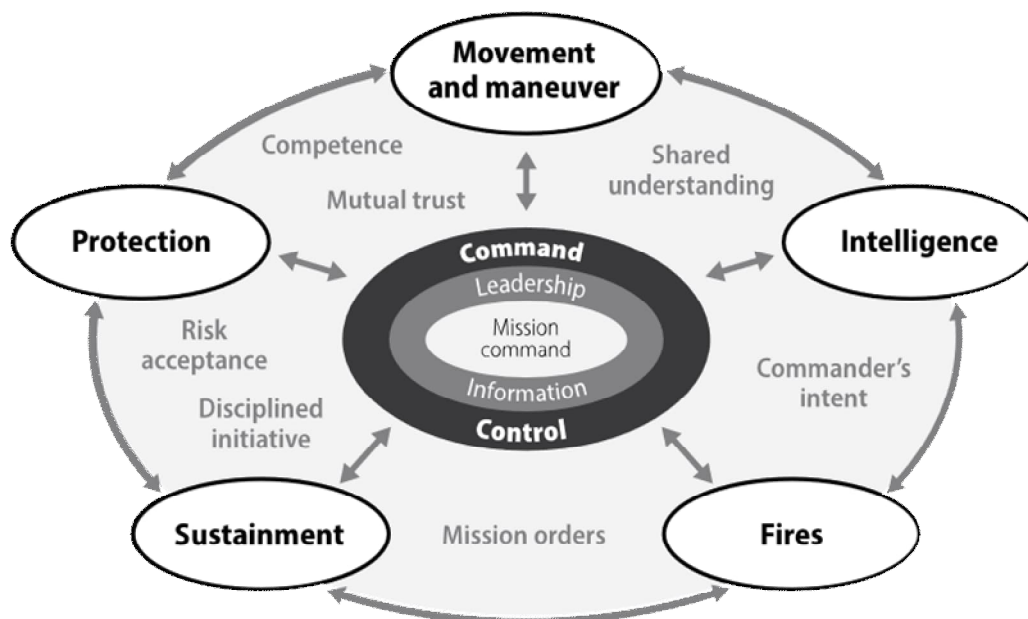
C2-järjestelmän tarkoituksena on mahdollistaa dialogi komentajan ja hänen alaitensa komentajien kanssa esikunnat mukaan luettuna. Alaspäin suuntautuu ohjausta ja ylöspäin

¹¹⁹ AFC, 2021, 6.

¹²⁰ HR188 Puolustusvoimien toiminta, 2021, 15–16. Innostus, luottamus, arvostus ja oppiminen ovat syväjohtamisen mallissa mainitut johtamisen ”kulmakivet”. Johtaminen määritellään ”tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi”. Nämä käsitteet ovat yhtenevät Johtajan käsikirja 2022 kirjan kanssa.

¹²¹ Headquarters, Department of the Army, 2022, 2-1-2-2, 2-3-2-4; ks myös ADP 6-0 Mission Command, 2019, viii, 1-16, 4-1. “C2 synchronizes the systems and capabilities that comprise the other warfighting functions.” & “No single activity in operations is more important than command and command.”

tilannekuva. Johtamisjärjestelmät voivat parantaa kommunikaation nopeutta sekä tarkkuutta.¹²²



KUVA 2. Johtaminen taistelutoimintona yhdysvaltalaisen näkemyksen mukaan¹²³

Geneven sopimukset asettavat vaatimuksen, että laillisesti tunnustetulla sotilaallisen konfliktin osapuolella on henkilö, joka on asetettu esihenkilöasemaan muuhun osapuolen organisaatioon nähden. Tämä **komentaja** on vastuussa alaistensa toiminnasta. Lisäksi asevoimien alisteisuus valtion poliittiselle johdolle luo asetelman, jossa selkeä hierarkkisuus on tarpeellinen.¹²⁴ On oltava komentaja, joka ohjaa sotilaalliset toimet palvelemaan poliittisia päämääriä jatkuvasti adaptoituen.¹²⁵ Komentaja on merkittävässä roolissa varmistaessaan, että strategiset, operatiiviset ja taktiset tavoitteet ovat linjassa.¹²⁶ Kenraali Rupert Smith erottaa sotilasjohtajan sotilaskomentajasta johtamisotteen näkökulmasta, sotilasjohtaja johtaa esimerkiksi taisteluissa ja sotilaskomentaja lähettää joukkoja taisteluihin. Käytännössä tämä ero on riippuvainen organisaatiotasosta.¹²⁷

¹²² Friedman, 2021, 108.

¹²³ Headquarters, Department of the Army, 2019b, 1-20.

¹²⁴ Berglund, 2002, 11; ks. myös Mettraux, 2009, 122. Clausewitz tarkastelee kirjassa *On War* sotilaallisen toiminnan alisteisuutta poliittiselle ohjaukselle. Korkeimpien sotilasjohtajien ja poliittisen johdon välisten formaalin siviilisotilassuhteiden (*civil-military relations*) normaaliteoriaa käsitellään Samuel P. Huntingtonin vuonna 1951 ilmestyneessä kirjassa *The Soldier and the State*. Siinä painotetaan, että sotilaiden ei tule osallistua poliittisten päätösten tekemiseen. On huomattava, että Geneven sopimukset ohjaavat osaltaan asevoimien organisaatiotekoa. Lainsäädännöllisesti joukon keskeltä nouseva epävirallinen *de facto* johtaja on myös vastuussa joukkonsa toiminnasta.

¹²⁵ Smith, 2005, x; ks. myös Kajanmaa, 2021, 87.

¹²⁶ Storr, 2022, 19.

¹²⁷ Smith, 2005, 65; ks. myös King, 2019, 179, 212; Puheloinen, 2023, 415. Kingin mukaan 1900-luvulla varsinkin reserviläisjoukot odottivat komentajaltaan selkeää edestä johtamista. Puheloinen painottaa myös johtamis-

Triviaalina yksinkertaistuksena komentajuutta on kaikki se, mitä komentaja tekee. Komentajan tehtävänä on tehdä operatiiviset ja taktiset päätökset ja johtaa niiden toimeenpano samalla alaisia joukkoja ohjaten ja inspiroiden. Tämä tapahtuu johtamisen prosesseja hyödyntäen ja alaisia voimaannuttaen. Komentaja on kuitenkin toiminnan keskipisteessä, varsinkin päätöksenteossa. Tässä tutkimuksessa käytetään molempia termejä johtaminen ja komentajuus. Komentajuus-termiä käytetään sotilasorganisaation johtamisen yhteydessä, kun toimijana on komentaja. Johtamisjärjestelmätermiä käytetään tutkimuksessa kuvaamaan teknisiä ratkaisuja sekä fyysisiä toimintoja, kuten viestiyhteydet ja komentopaikat.

Johtaminen (C2) tarvitsee päämäärän, jotta johtaminen on tarkoituksenmukaista. Samalla johtaminen tuottaa johdettaville päämäärän. Tästä päämäärästä voidaan käyttää termiä **komentajan tahto**. Verkostokeskeisessä sodankäynnissä komentaja-sanana käyttö kyseisessä termissä voidaan nähdä liian komentajakeskeisenä. Tahto voi muodostua kollektiivisesti.¹²⁸ Komentajan ilmaisema komentajan tahto on välttämätön osa tehtäväjohtamista. Jotta komentajan toiminta-ajatus ymmärretään oikein, on alaisten tunnettava komentajansa käskyjen tulkinnan lisäksi. Tämä yhteinen ymmärrys komentajan tavoiteltavasta loppuasetelmasta luo luottamusta koko joukkoon.¹²⁹ Yksinkertaisuudessaan komentajan tahto ilmaisee vähintään tehtävän tarkoituksen, tavoitteet ja tavoiteltavan loppuasetelman.¹³⁰ Täydellisesti muotoiltu komentajan tahto on sellainen, että komentajalla ei ole tarvetta puuttua joukkojen toimintaan heidän ymmärrettyänsä tahdon yksiselitteisesti.¹³¹ Komentajan tahdon lisäksi selkeiden komentajan päätöksentekopisteiden määrittäminen mahdollistaa toimeenpanovallan delegoinnin alaisille johtajille.¹³²

Tavoiteltava loppuasetelma on määriteltävissä sellaisena tilanteena, jossa joukko on saavuttanut taistelukentällä sellaisen asetelman, että joukon tehtävän voidaan todeta saavutetuksi.¹³³ Tavoiteltavan loppuasetelman saavuttamiseksi maavoimissa pyritään

ta joukkojen kesellä, mutta hänen näkökulmansa on enemmän rauhan ajan organisaation komentajuutta kuvaava.

¹²⁸ Alberts & Hayes, 2006, 36–38; ks. myös Alberts & Hayes, 2003, 18. Näkökulmasta riippuen voidaan puhua komentajan tahdosta, komentoketjun tahdosta tai kollektiivin tahdosta.

¹²⁹ Scales, 2016, 113–114; ks. myös Vandergriff, 2019, 19. On ymmärrettävä, että komentajan tunteminen voi olla vaikeampaa, mitä kauempana hän toimii. Komentajan tahdon ilmaisut ja muut kommunikaation keinot ovat tässä avainasemassa.

¹³⁰ FM 3-0 Operations, 2022, 8-4; ks. myös ADP 6-0 Mission Command, 2019, 1-10–1-12.

¹³¹ Alberts, Garstka, Hayes, & Signori, 2001, 202. Mitä paremmin muotoiltu komentajan tahto on, sitä vähemmän taistelussa on tarvetta tilanteenmukaiselle johtamiselle.

¹³² King, 2019, 390.

¹³³ Huttunen, 2010, 283.

vaikutusperusteiseen operointiin, jossa maavoimien ja puolustusvoimien suorituskykyjä synkronoidaan. Tehtävätaktiikkaa noudatetaan, jotta tavoiteltava loppuasetelma saavutetaan.¹³⁴

1.4. Tutkimuskentän aiempi tutkimus

“*There’s nothing as powerful as an idea whose time has come.*”

– Victor Hugo¹³⁵

Naton tutkimusorganisaatio STO:n joulukuussa 2018 julkaistu raportti *C2 Agility: Next Steps* mainitsee, että nykyinen ja tuleva toimintaympäristö vaatii ketterää johtamista (*agile C2*). Joukot voivat joutua toimimaan taistelukentällä autonomisesti ja niillä on oltava kyky toiminnan yhteensovittamiseen. Kompleksinen toimintaympäristö vaatii lisäksi delegoitu päätöksentekovaltaa, jaettu tilanneymmärrystä ja kykyä itsesynkronaatioon. Usealla Naton jäsenmaalla on kehitteillä ketterän johtamisen konsepteja, mutta niiden jalkauttaminen käytännön toimintaan on hidasta. Raportti toteaa, että kyky ketterään johtamiseen on kriittinen suorituskyky, jota Naton ja sen jäsenmaiden tulee tavoitella kiireellisesti. Ketterän johtamisen äärirajalla (*edge C2*) yhdistyy mahdollisimman avoin tilannekuvan jakaminen, mahdollisimman suuri hierarkkiset siilot ylittävä vuorovaikutus joukkojen ja toimijoiden välillä sekä päätöksentekovallan delegoiminen mahdollisimman alas organisaatiossa.¹³⁶

David Alberts ja Richard Hayes ovat 2000-luvun alussa kirjoittaneet johtamisesta informaatioaikakaudella muun muassa teoksissa *Understanding Information Age Warfare, Power to the Edge – Command Control in the Information Age* sekä *Understanding Command and Control*. Kirjoissa tarkastellaan modernien johtamisjärjestelmien vaikutusta johtamiseen ja organisoitumisen periaatteita, kun verkostokeskeisessä sodankäynnissä painotusta siirretään keskitetystä johtamisesta hajautettuun. Useat sotataitoon ja erityisesti verkostokeskeisensodankäyntiin liittyvät tutkimukset ja kirjoitukset viittaavat Albertsin ja Hayesin kirjalliseen tuotantoon, kuten muun muassa Rauno Kuusisto ja Tuija Kuusisto, dosentti Mika Hyytiäinen ja yhteiskuntatieteiden tohtori, sotatieteiden tohtori Jan Hanska väitöskirjassaan.

¹³⁴ Kenttäohjesääntö 3.1, 2016, 77.

¹³⁵ Greenleaf, 2002, 1. Kirjan esipuheessa johtamiskirjailija Stephen R. Covey viittaa palvelevan johtamisen (*servant leadership*) tarpeelle nykypäivänä.

¹³⁶ NATO STO, 2018, 1-1, 40.

Tom Hanénin vuonna 2017 julkaistussa väitöskirjassa *Yllätysten edessä: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta* käsitellään johtamista kompleksisuusteorian kautta. Itsesynkronisaatio perustuu kompleksisuusteoriaan ja sillä pyritään vastaamaan ketterästi muuttuvaan toimintaympäristöön. Kompleksisessa toimintaympäristössä toimeenpanovallan delegeoiminen ja jaettu johtaminen korostuvat, mutta se ei vähennä yksittäisen komentajan merkitystä. Komentaja johtaminen kompleksisessa toimintaympäristössä on toimimista verkostossa, jonka vuorovaikutussuhteiden langat ovat jatkuvassa muutostilassa.

Otso Sutelan vuonna 2021 julkaistussa diplomityössä *Tehtäväjohtaminen ohjesäännöissä – toiminnanvapaus johtajan delegoimalla toimivallalla* tarkastellaan tehtävätaktiikan ja tehtäväjohtamisen välistä suhdetta ja sitä, miten nämä käsitteet ilmenevät usean länsimaan ohjesäännöissä ja doktriineissa. Tehtävätaktiikka liittyy enemmän yleisiin taktisiin periaatteisiin ja tehtäväjohtaminen on komentajan johtamistoimintaa, jossa olennaisena elementtinä on toiminnanvapauden mahdollistaminen alaiselle. Tutkimuksesta käy ilmi, miten Puolustusvoimissa tehtäväjohtamista organisaatiotasolla virallisesti halutaan suoritettavan.

Mikko Strengin vuonna 2021 julkaistussa diplomityössä *Tehtävätaktiikka osana Puolustusvoimien kulttuuria ja johtamisen käytänteitä* selvitetään, miten tehtävätaktiikka ilmenee Puolustusvoimien organisaatiokulttuurissa ja johtamisen käytänteissä. Tehtävätaktiikan todetaan olevan vakiintunut suomalaiseen johtamiskulttuuriin ja Puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin. Suomalainen tehtävätaktiikka arvioidaan olevan tilannesidonnainen ja vaikeasti määriteltävissä yksiselitteisesti.

Jani Karlssonin vuonna 2021 julkaistussa diplomityössä *Itseorganisaatio johtajuuden ilmentymänä kompleksisessa kriisinhallintatoimintaympäristössä - Johtajien havainnot Afganistanissa vuosina 2009–2013* käsitellään itseorganisaatiota emergoituvana johtajuutena, johon itseohjautuvuus liittyy olennaisesti. Itseorganisoituminen ja toiminnan yhteensovittaminen, synkronointi, vastaavassa asemassa olevien kollegoiden, johtajien ja asiantuntijoiden kanssa on koettu tarkoituksenmukaiseksi. Tutkimus rajaa ilmiön tarkastelun joukkue- ja komppaniatasolle kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä.

Eero Ågrénin vuonna 2019 julkaistussa diplomityössä *Merivoimien organisoituminen kompleksisessa toimintaympäristössä* kartoitetaan Merivoimien organisoitumisen optimoimista dynaamisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksessa todetaan, että organisaatiomallin sekä johtajuuden pitää sopeutua muuttuvaan tilanteeseen, yhtä parasta

ratkaisua ei ole. Tarkoituksenmukainen organisoituminen vaatii muun muassa yhteistä tilanneymmärrystä, luottamusta sekä tehtävän täyttämisen priorisoimista organisaation valtarakenteiden edelle.

Jani Suokkaan vuonna 2017 julkaistussa diplomityössä *Johtajuus, komentajuus ja johtajuuden kehittyminen – johtajuus joukkoyksikössä* tarkastellaan johtajuuden muodostumista sosiaalisena vuorovaikutuksena. Tutkimuksessa komentajuutta tarkastellaan alaisten näkökulmasta. Komentajalta odotetaan muun muassa päätöksentekoa, vuorovaikutustaitoja sekä tietoa organisaation toiminnan merkityksestä.

Kimmo Sirniön vuonna 2015 julkaistussa diplomityössä *Johtoryhmätyöskentely yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa* tarkastellaan esikunnan ja sen avainhenkilöistä koostuvan johtoryhmän antamaa tukea komentajan päätöksentekoon. Viralliset ohjeet ja oppaat eivät määrittele johtoryhmätyöskentelyä yksiselitteisesti ja sen toimeenpano ja koulutus vaihtelevat organisaatiosta riippuen. Tästä syystä komentajan on vaikeaa ulosmitata johtoryhmän antamaa tukea päätöksenteossa täysimääräisesti.

Antti Piesasen vuonna 2020 julkaistussa pro gradussa *Taisteluosaston komentaja joukkonsa luottamuksen rakentajana* käsitellään luottamuksen rakentumista komentajan ja hänen alaistensa välille. Luottamuksen vahvistumista edesauttavat komentajan johtamistaidot, luonteenpiirteet sekä ammattitaito. Luottamus edistää alaisten toimintakykyä, motivaatiota ja tehokkuutta, jotka parantavat joukon suorituskykyä taistelukentällä.

Erik Berglund käsittelee vuonna 2002 julkaistussa raportissa *Organisational Structure for Future Warfare – The End of the Pyramid* itsesykronoituvaa sotilasorganisaatiota organisaatioteorian näkökulmasta. Raportissa todetaan, että verkostomaiselle organisoitumiselle on tarvetta, mutta sille on myös esteitä sotilaallisessa viitekehyksessä. Lisäksi Berglund suosittelee tarkkaa harkintaa, kun yritysmaailman konsepteja omaksutaan sotilasmaailmaan.

Charles Costanza tarkastelee vuonna 2003 ilmestyneessä monografiassa *Self-Synchronization, the Future Joint Force and the United States Army's Objective Force* itsesykronoitumisen teoreettista taustaa sekä niitä tekijöitä, joiden olemassaolo ovat välttämätöntä, jotta itsesykronoituminen onnistuisi sotilaallisessa toiminnassa. Monografi sisältää havaintoja julkaisuaikakohtaa edeltäneistä sotaharjoituksista, joissa itsesykronoitumista on havainnointu.

Maanpuolustuskorkeakoulun Sotataidon laitoksen vuonna 2020 julkaistu *Taisteluosaston hyökkäyksen nopea toimeenpano* on ajantasainen taisteluosastoa ja sen johtamista käsittelevä teos. Julkaisu sisältää monipuoliset tehtävätaktiikan tarkastelut sekä näkökulmat taisteluosaston toimintaan ja johtamiseen. Kirjassa on useita teemoja, jotka liittyvät tähän tutkimukseen.

Filosofian tohtori Rauno Kuusisto ja tekniikan tohtori Tuija Kuusisto ovat käsitelleet itsesynkronoitumista muun muassa vuonna 2006 julkaistussa artikkelissa *Verkostopuolustuksen johtaminen – tietovirtojen näkökulma itsesynkronoitumiseen*. Artikkelin tarkastelukulma on tietojohdaminen ja sen vaikutus joukkojen toimintaan tilassa ja ajassa.

Dosentti Torsti Sirenin vuonna 2009 toimittama Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisu *Verkostoaavusteinen puolustus 2030* sisältää verkostokeskeisen sodankäynnin tarkastelua useasta eri näkökulmasta. Teoksen artikkelit käsittelevät muun muassa parveilutaktiikkaa, verkostoaavusteista (verkostokeskeistä) sodankäyntiä ja verkostopuolustusta.

1.5. Tutkimusraportin rakenne

Tutkimuksen toinen luku tarkastelee tutkimuksen tieteenfilosofista perustaa ja tutkijan käsitystä tiedon olemuksesta. Tieteenfilosofisella taustoituksella perustellaan tutkimusmenetelmän ja tutkimusaineiston valintaa sekä niiden mahdollisuuksia ja rajoitteita. Tutkimusmenetelmä esitellään tutkimuksen kannalta riittävällä laajuudella. Lisäksi tämän yhteydessä esitellään tutkimusasetelma ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Lopuksi kuvaillaan tutkimuksessa käytetty aineisto sekä esitetään niiden analyysin toteutus.

Kolmannessa luvussa luodaan ymmärrys itsesynkronoituvasta organisaatiosta ja sen erityispiirteistä. Luvun pääteemoja itsesynkronoitumisen määrittely käsitteenä ja ilmiönä, taistelukentän vaatimukset yleisten taktisten periaatteiden näkökulmasta sekä arvionti organisaatiotasosta, joissa itsesynkronoituminen voisi olla tarkoituksenmukaista. Lisäksi luvussa tarkastellaan tehtävätaktiikan, tehtäväjohtamisen ja vaihtoehtojohdamisen erityispiirteitä sekä perusteita tasapainoilulle alaisten toiminnanvapauden ja kontrolloivan synkronoinnin välillä. Luvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen niihin alakysymyksiin, jotka koskevat erityisesti itsesynkronoitumisen mahdollisuuksia ja rajoituksia nykyaikaisella taistelukentällä.

Neljännessä luvussa käsitellään komentajuutta, komentajakeskeisyyttä ja komentajan keskeistä roolia sotilasorganisaatiossa. Komentajuutta tarkastellaan komentajan vastuun, taktisen älyn, johtamiskäyttäytymisen ja hänen toimintaansa kohdistuvien odotuksien kautta. Lisäksi luvussa tarkastellaan esikunnan roolia komentajan päätöksenteon tukena. Luvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen niihin alakysymyksiin, jotka koskevat erityisesti komentajan roolia organisaatiossa ja komentajuuteen kohdistuvia vaatimuksia sekä menestymisen edellytyksiä. Luvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen niihin alakysymyksiin, jotka koskevat erityisesti komentajuutta taistelukentän kontekstissa.

Viidennessä luvussa komentajuus, itsesynkronoituva organisaatio ja Puolustusvoimat yhteenkietoutuvat tarkastelun kohteeksi. Luvussa kartoitetaan sitä, mitkä tekijät mahdollistavat ja rajoittavat itsesynkronoitumista ja itsesynkronoituvan organisaation toimeenpanemista teknologian, organisaatiokulttuurin ja koulutuksen näkökulmista. Lisäksi luvussa pohditaan sitä, mitä kykyjä itsesynkronoituvan organisaation komentajalta vaaditaan ja mitkä tekijät siinä roolissa korostuu, mitä sellainen komentajuus voisi olla. Luvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen niihin alakysymyksiin, jotka koskevat erityisesti komentajuutta itsesynkronoituvan organisaation komentajana Puolustusvoimien kontekstissa.

Kuudennessa luvussa muodostetaan johtopäätöksiä nivomalla yhteen aiempien kolmen luvun havainnot, päättelyä ja pohdintaa. Luku käsittelee erityisesti sitä, miten komentajan tulee johtaa itsesynkronoituvaa organisaatiota ja sitä, mitkä tekijät rajoittavat komentajan johtamistoimintaa tässä kontekstissa. Luvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen päätutkimuskysymyksen sekä yhdistämään alakysymyksien vastaukset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi luvussa tutkija reflektoi tutkimusprosessia sekä tutkimuksen tuottamaa ymmärrystä. Luvussa pohditaan johtopäätöksien käytettävyyttä sekä Puolustusvoimien toiminnan kehittämistä. Lisäksi luvussa arvioidaan kriittisesti tutkimuksen luotettavuutta. Viimeiseksi luvussa myös esitetään mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

2. TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFIA JA TUTKIMUSPROSESSI

Tutkimuksessa tulee vastata kysymykseen siitä, mikä on sen tieteenfilosofinen tausta. Sekä tutkimuksen tekijän että tutkimuksen lukijan ajattelussa on perusoletuksia, joita on tuotava esille. Samalla tutkimuksessa on yksiselitteisesti esitettävä tutkijan tekemä tutkimusmenetelmän valinta, jotta valinnan tarkoituksenmukaisuus on laajemman tiedeyhteisön arvioitavissa. Pohjimmiltaan tutkijan tekemät valinnat perustuvat hänen ymmärrykseensä todellisuudesta (ontologia) ja siitä, miten todellisuudesta on saatavissa tietoa (epistemologia). Tiedeyhteisön ja kyseisen tutkimusalan perinteet sekä rutinoituneet käytänteet voivat ohjata tutkijaa.¹³⁷ Tutkimus ei toteutu arvovapaassa tyhjiössä. Se taustalla on lukuisia oletuksia sekä tarkastelun kohteesta (ontologia) että tarkoituksenmukaisesta tavasta saada tietoa kyseisestä kohteesta.¹³⁸ Hierarkkisissa organisaatioissa uskomukset voivat vaikuttaa tutkijaan, mutta siitä huolimatta tutkijan mielipiteen ei tulisi vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja organisaation ennakkoolettamusten ei tulisi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.¹³⁹

2.1. Tutkimuksen tieteenfilosofiasta

Tiede perustuu filosofiaan, ja samalla filosofian itsessään todetaan olevan tiedettä. Tieteellä tarkastellaan sitä, mitä tiedetään, eli mitä tietoa on olemassa ihmisten yhdessä sovitussa tietoisuudessa. Yhdessä sovitulla tietoisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa käsitteiden virallista yhdenmukaista määrittämistä. Tiedon taustalla oleva oletukset ja arvotukset ovat merkittäviä varsinkin tilanteessa, jossa aiemmin mainitut käsitteet eivät ole täysin selkeät tai niiden määritelmille on olemassa kilpailevia versioita¹⁴⁰. Tieto itsessään on subjektiivista tulkintaa saatavilla olevasta raakatiedosta, datasta¹⁴¹.

Tietoa voidaan pitää hyvin perusteltuna todelta vaikuttavana uskomuksena. Tutkijan näkökulmasta tiedon tulee pitää yhtä todellisuuden kanssa, sen tulee sopia yhteen aiemmin kertyneen tietopohjan kanssa. Tiedon tulee olla toimivaa ja käyttökelpoista ja tiedosta tulee olla yksimielinen näkemys. Nämä totuuteen liittyvät totuusteoreettiset vaatimukset ovat itsessään yksinkertaistavia ja osoittavat totuudellisen tiedon problematiikan¹⁴². Lisäksi nämä voivat jopa vääristää tutkimusta, onhan esimerkiksi todettu, että ihmisillä on tapana korostaa sitä

¹³⁷ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, 129–131, ks. myös Niiniluoto, 2002, 31–36. Tutkijan ennakkoolettamusten on mainittu olevan suuri este tieteellisten tuloksien saavuttamiselle.

¹³⁸ Hirsjärvi, Liikanen, Remes & Sajavaara, 1991, 16.

¹³⁹ Niiniluoto, 2002, 81–83.

¹⁴⁰ Huhtinen, 2002, 12–13.

¹⁴¹ Huhtinen, 2002, 18.

¹⁴² Tuomi, 2008, 21–27. Tuomi käsittelee kirjassaan sitä, miten tiedon voi erottaa uskomuksista ja luuloista.

tietoa, mikä tukee heidän ennakkokäsityksiään. Ennakkokäsitykset vaikuttavat myös siihen, mihin ihmiset kiinnittävät huomionsa ja mitkä asiat jäävät heille mieleen.¹⁴³ Sadler-Smith toteaa, että prosessifilosofia ja prosessiontologia sopivat organisaatiossa tapahtuvan johtajuuden tutkimukseen. Tämän näkökulman hän tiivistää lainaamalla kreikkalaista filosofi Herakleitosta, joka lausui että ”samaan jokeen ei voi astua kahteen kertaan”. Tämä johtuu siitä, että johtajuus on prosessi, joka tapahtuu samanaikaisesti usean muun organisaatioprosessin yhteydessä. Käsitteet ovat väliaikaisia ja todellisuudesta saa ymmärrystä vain tietystä rajatusta ajasta.¹⁴⁴ Tutkimukseen liittyen on mahdollista, että osa termeistä ja käsitteistä määritetään uudestaan jo 2020-luvulla. Todennäköistä on, että osa haastateltavista muuttaa näkemyksiään ajan kuluessa. Samalla tavalla tutkijan ymmärrys muuttuu ajan funktiona.

2.2. Tutkimuksen metodologia ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusprosessi käynnistyi tilanteessa, jossa tutkijalla oli ennakkotietoa tutkittavasta ilmiöstä ja laajemmin tutkimusalueesta. Tieto oli jäsentymätöntä ja siten esiymmärrys oli vain suunta-antava. Tutkimuksen aikana ymmärrys tai toisin sanoen yleissivistys tutkimusalueesta on jäsentynyt.¹⁴⁵ Ankkuroitu menetelmä (*Grounded Theory*) -metodologia rajautuu siten pois, koska siinä tutkija muodostaa käsityksensä ilmiöstä aineistolähtöisesti jopa ilman ennakkokäsityksiä.¹⁴⁶

Abduktiivista päättelyä kutsutaan myös parhaaseen selitykseen johtavaksi päättelyksi. Tämä maalaisjärkeä muistuttava lähestymistapa on sinällään valistunutta ja loogista, mutta se sisältää epävarmuustekijöitä, koska abduktiivisesti päättelevän tutkijan aineisto on rajattua. Tämä epävarmuus luo myös kriittisen näkökulman tutkimuksen tieteellisiin lopputuloksiin.¹⁴⁷ Aineiston analysoinnissa teoriaohjaavan analyysin logiikka on juurikin abduktiivista päättelyä.¹⁴⁸

Hermeneutiikkaa on kuvattu luontaiseksi ymmärtämisen taidoksi.¹⁴⁹ Hermeneutiikassa uskotaan ihmisten toiminnan olevan tarkoituksenhakuista, samaan tyyliin kuin uusi paradigma näkee johtamisen olevan ”tavoitteellista ja aktiivista toimintaa tietyssä asiayhteydessä”.

¹⁴³ Kahneman, 2011, 80–81, 324, 333. *Confirmation bias* on todistettu useissa tutkimuksissa.

¹⁴⁴ Sadler-Smith, 2019, 144–146. Process philosophy and process ontology.

¹⁴⁵ Huhtinen, 2002, 21. Huhtisen esimerkissä todellisuuskäsitys nähdään olevan joko diskursiivinen (jäsentymätön ymmärrys) tai realistinen (hyvä yleissivistys). Tässä tutkimuksessa on liikuttu niiden välisellä janalla, mutta molemmista todellisuuskäsityksistä on edelleen piirteitä tutkimuksessa. Kvanttimekaniikkaa mukailien tutkimuksessa on molemmat käsitykset aktiivisena samanaikaisesti.

¹⁴⁶ Holopainen, Puusa & Juuti, 2020, 253, ks. myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, 191–193.

¹⁴⁷ Rantapelkonen & Koistinen, 2016, 1–2.

¹⁴⁸ Tuomi & Sarajärvi, 2009, 96–97.

¹⁴⁹ Gadamer, 1987, 129.

Hermeneuttinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa kohdetta. Tutkija on aktiivisessa vuorovaikutuksessa kohteen kanssa tarkastellen niin yksityiskohtia kuin myös kokonaisuutta. Hermeneuttinen tutkimus vaatii tutkijalta ennakkotietoa, selkeän näkökulman tutkimusongelmaan sekä tutkimusongelman, joka on liitettävissä suurempaan kokonaisuuteen. Tutkija täydentää ennakkokäsityksiään ja luo ilmiön käsitteellistä viitekehystä tutkimuksen aikana. Tätä tutkijan merkittävää subjektiivisuutta tutkimuksessa on kritisoitu tieteellisen luotettavuuden näkökulmasta.¹⁵⁰

Syiden ja seurauksien kausaalista suhdetta tarkastellessa niiden havaitsemiseen vaikuttavat aina tutkijan taustaolettamukset. Tutkija ei välttämättä kykene määrittelemään omaa taustateoriaansa. Tämä on haastavaa, varsinkin jos tutkimus pyrkii tuottamaan soveltamiskelpoista tietoa.¹⁵¹ On esitetty, että kausaalisuhteita tarkastellessa pieneen tutkimuskohteiden joukkoon kohdistuva laadullinen tutkimus voi olla parempi valinta. Tällainen intensiivinen tutkimus on yleensä haastatteluita, havainnointia ja asiakirjojen analysointia.¹⁵² Laadullisessa tutkimuksessa empiria ja teoria ovat dialogissa.¹⁵³

Tutkimusongelman muodostumiseen ja tutkimuskysymyksien muotoiluun ovat vaikuttaneet tutkijan aiempi kokemushistoria, tutkimusalan teoreettiset sekä käytännölliset määritelmät ja tieteenalan tutkimuskäytännöt. Valittava tutkimusmenetelmä on valittava siten, että se palvelee tutkimusongelman ratkaisua. Ihmistieteissä tutkimuksen havainnot ovat aina subjektiivisia ja sidoksissa teoriaan paljastaen kohteesta vain osan. Tutkimuksessa tulee nostaa esille oleellinen tieto analyysin avulla.¹⁵⁴

Sotatieteet ovat poikkitieteellisiä.¹⁵⁵ Johtaminen kuuluu niin kutsuttuihin kokoaviin sotatieteisiin, joiden taustalla on useita tieteenaloja menetelmien, kuten valtiotieteet, yhteiskuntatieteet ja sosiologia. Sotatieteiden tieteellisyyteen liittyy olennaisesti sen julkisuuskriteeri.¹⁵⁶ Tämä kannustaa tutkijaa tekemään julkisen tutkimusraportin.

Tutkimus on kohdistettu johtamisen tieteenalalle. Johtaminen ihmisten välisenä sosiaalisena vuorovaikutuksena kuuluu ihmistieteiden pariin. Johtajuus, päällikkyys ja komentajuus ovat teknologisesti kehityksestä huolimatta edelleen inhimillistä toimintaa ja johtajuuden ydintoimintoja. Inhimillisen johtamistoiminnan tarkastelu ilman luonnontieteellis-

¹⁵⁰ Rantapelkonen & Koistinen, 2016, 35–37, 43.

¹⁵¹ Kuorikoski, 2018, 74–75.

¹⁵² Ruonavaara, 2018, 174–179.

¹⁵³ Liikola, 2019, 11.

¹⁵⁴ Huhtinen, 2002, 27.

¹⁵⁵ Liikola, 2019, 17, ks. myös Hanén, 2017, 21.

¹⁵⁶ Rantapelkonen & Koistinen, 2016, 115–116.

matemaattista pelkistämistä vie tutkimusotteen luonnollisemmin laadulliseksi (kvalitatiiviseksi).¹⁵⁷

Laadullinen tutkimus soveltuu johtamisen tarkasteluun, erityisesti johtajuuden motivaation, johtajuudessa tapahtuvan vuorovaikutuksen sekä johtajuuden tarkoituksellisuuden osalta. Suuremmassa mittakaavassa laadullisen tutkimuksen kentässä toimivat myös psykologia, sosiologia ja sosiaalipsykologia, jotka ovat kiinteästi sotilasjohtamisen tutkimuksen taustalla vaikuttavia tieteenaloja. On huomattava, että laadullinen tutkimus tarkastelee subjektiivisesti tutkimuksen ja laajemmin tieteen harjoittamisen päämääriä¹⁵⁸.

Tarkastellessa yksittäisiä sotahistoriallisia tapahtumia tai henkilökuvauksia, voidaan luoda tulkintoja ja hypoteeseja ilmiöistä, jotka ovat todennäköisiä mutta ei varmoja. Lähes aina on löydettävissä vasta-argumentteja esimerkkeineen. Tästä huolimatta lähdekriittisyys huomioiden ja heterogeenisiä lähteitä käyttäen voidaan tehdä uskottavia johtopäätöksiä.¹⁵⁹

Tutkimuskohteen ymmärtämistä edistää usean tutkimusmenetelmän käyttäminen. Triangulaatio-termi käsittää myös useiden teorioiden ja aineistojen sekä tutkijoiden käytön samassa tutkimuksessa. Usean tutkijan käyttäminen voi myös vähentää varianssia ja virheitä. Tällainen niin kutsuttu kolmiomittaus voi parantaa tutkimuksen luotettavuutta. On kuitenkin otettava huomioon, että esimerkiksi aineistotriangulaatio voi olla tutkijalle raskas toteuttaa eikä sitä kannata suorittaa, jos ei ole varma siitä saatavasta lisäarvosta.¹⁶⁰ Rantapelkonen ja Koistinen mainitsevat triangulaation olevan hyödyllistä erityisesti johtamisen tutkimuksessa, koska johtaminen on monimutkaista.¹⁶¹ Triangulaation esitetään myös vähentävän tutkijan ennakkoletuksien vaikutusta tutkimuksen tuloksiin.¹⁶²

2.3. Tutkimuksen tutkimusasetelma ja teorettinen viitekehys

Tutkimusasetelma esittää sen, miten tutkimusprosessin aikana kuljetaan tiedonintressistä tutkimusongelman kautta tutkimustuloksiin.¹⁶³ Tässä tutkimuksessa tiedonintressi syntyi aluksi tarpeesta ymmärtää itsesynkronoituvaa organisaatiota paremmin. Itsesynkronoituminen ei kirjallisuuskatsauksen perusteella ole itsetarkoitus, vaan sillä pyritään saavuttamaan taistelu-

¹⁵⁷ Huhtinen, 2006, 50–51, ks. myös Tuck, 2023, 19. Tuck korostaa maavoimien taistelua inhimillisenä yksittäisten ihmisten suorittamana toimintana.

¹⁵⁸ Huhtinen, 2006, 52–53.

¹⁵⁹ King, 2019, 211.

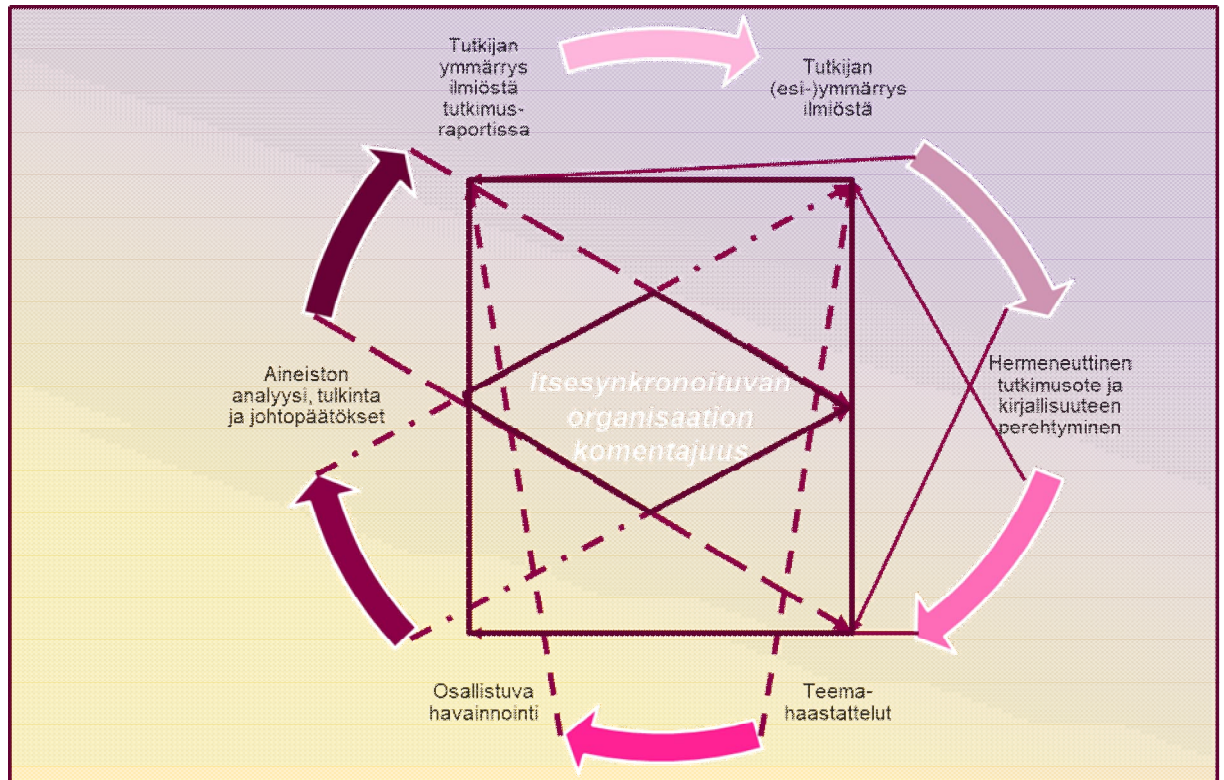
¹⁶⁰ Eskola & Suoranta, 2005, 68–70; ks. myös Aaltio & Puusa, 2020, 185, Hirsjärvi & Hurme, 2014, 39.

¹⁶¹ Rantapelkonen & Koistinen, 2016, 44. Kaksikin näkökulmaa saattavat olla riittämättömät.

¹⁶² Tuomi & Sarajärvi, 2009, 143.

¹⁶³ Tähtinen, 2022, 45.

kentällä ajallisia ja paikallisia ylivoima-asetelmia, jotka mahdollistavat aloitteen tempaamisen ja ylläpidon taistelun voittamiseksi etulyöntiasemaa hyväksikäyttäen. Edelleen kirjallisuuteen perehtyminen korosti sitä, että myös itseohjautuvilla ja itseorganisoituvilla parveilevilla organisaatioilla on jonkinlainen johtaja, toimitusjohtaja tai komentaja. Tämä siirsi tutkimuksen painopisteen sotatieteiden kentässä operaatiotaidosta ja taktiikasta johtamiseen.

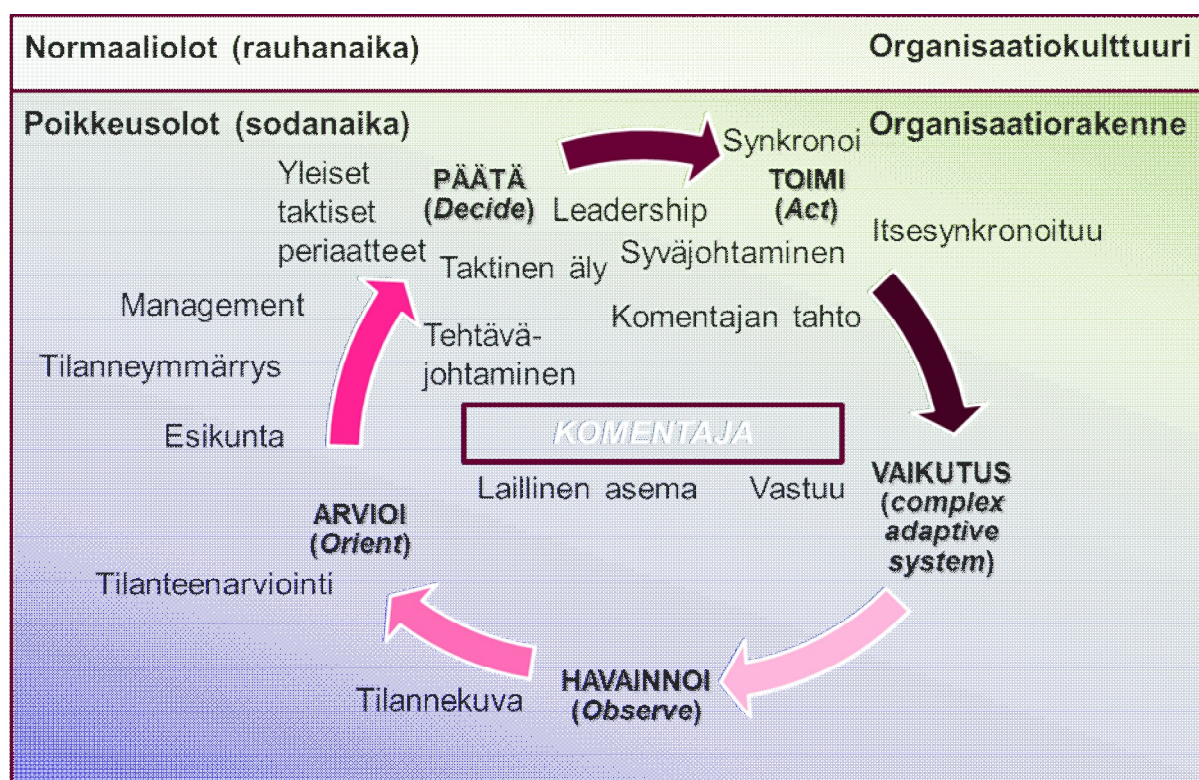


KUVA 3. Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma esittää sen, miten tutkimusprosessilla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. Tässä tutkimuksessa tutkijan hermeneuttinen kehä ja esiymmärrys itsesynkronoitumista ohjasi tarkastelemaan, mitä sotilasorganisaatio pyrkii saavuttamaan sillä taistelukentällä. Tutkijan intuitiivinen päätelmä oli turvautua triangulaatioon useita tutkimusmenetelmiä sekä tutkimusaineistoja käyttäen. Johtajuus on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joten organisaation sisällä toimivien johtajien ymmärryksen selvittäminen itsesynkronoituvan organisaation komentajuudesta vaati empiirisen aineiston keräämistä. Komentajan roolin kriittisyys itsesynkronoitumisen mahdollistamisessa nousi esille kirjallisuuskatsauksessa. Laaja kirjallisuuskatsaus loi perusteet teema-haastatteluiden teemojen määrittelyyn ja haastatteluiden kysymyksenasetteluun. Tutkijan ymmärryksen perusteella tehdyt teema-haastattelut laajensivat ymmärrystä komentajuudesta Puolustusvoimien maasodankäynnin kontekstissa. Haastattelujen perusteella konkretisoitui se, mitä olisi tarkoituksenmukaista havainnoida osallistuvasti sotaharjoituksessa. Haastatteluaineiston teemoittelu tuki myös havainnointia. Osallistuva ha-

vainnointi sotaharjoituksessa mahdollisesti ennalta valittujen teemojen ja käsitteiden kohdenne- tun tarkkailun. Triangulaatio, aineiston analyysi ja tulkinta abduktiivisesti tuotti johtopäätök- siä. Niiden pohdinta johti tutkijan tarkentuneeseen ymmärrykseen ilmiöstä, joka on pyritty sanallistamaan tutkimusraportissa.

Tieteellisessä tutkimuksessa kerättyä aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehysen kautta. Tämä auttaa tutkijaa kääntämään empirisen aineiston havainnot tukemaan johtopäätöksiä ja siten tutkimuksen tuloksien muodostamista. Teoreettinen viitekehys on määriteltävä.¹⁶⁴ Se sitoo tutkimuksen laajempaan kontekstiin tieteenalalla ja tukee tutkimusraportin tulkintaa.¹⁶⁵



KUVA 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.4. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä katsotaan tarkoituksenmukaiseksi, jos aihe on jollain tavalla uusi tai tietystä näkökulmasta vähän tutkittu. Haastattelu nähdään myös hyödylliseksi, jos ennako-oletuksena haastateltavilla tulee olemaan eroavia näkemyksiä aiheesta. Lisäksi haastattelujen materiaali on liitettävissä suurempaan kontekstiin.¹⁶⁶ Ainakin näistä syistä haas-

¹⁶⁴ Alasuutari, 2011, 79–82.

¹⁶⁵ Tähtinen, 2022, 41. Tähtisen mukaan teoreettinen viitekehys tulisi esittää jo tutkimusraportin johdannossa.

¹⁶⁶ Hirsjärvi & Hurme, 2014, 35.

tattelu on mielekäs valinta tässä tutkimuksessa ottaen huomioon tiedonintressi sekä tutkimuskysymykset.

Koska johtaminen on ihmisten välistä toimintaa, haastattelu on hyödyllinen aineistonkeruumenetelmä. Haastattelussa on mahdollista tarkentaa kysymyksiä sekä vastauksia tilanteen mukaan. Toisaalta haastattelut ovat subjektiivisia tapahtumia, joissa haastateltavalla voi olla intressejä antaa vastauksia, jotka eivät täysin edusta tämän varsinaista kokemusta.¹⁶⁷ Haastattelun hyöty aineistonkeruumenetelmänä paranee, jos haastateltavat saavat ilmiötä kuvaavaa aineistoa sekä haastattelukysymykset etukäteen perehdyttäväksi.¹⁶⁸ Haastattelu voi olla avoin, puolistrukturoitu tai strukturoitu. Puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu on paikallaan, kun tavoitellaan ”syvää” tietoa teorian kautta valmiiksi havaituista teemoista.¹⁶⁹ Teemahaastattelu on tarkoituksenmukaista suorittaa, kun tutkijalla on jo olemassa ymmärrys ilmiön oleellisista käsitteistä ja on mahdollista olettaa, että haastateltavilla on kokemusta ilmiöstä. Teemahaastattelussa kysymykset eivät ole muotoiltu sanatarkasti, vaikka sekään ei ole mahdotonta.¹⁷⁰ Haastattelu ei ole ongelmaton aineistonkeruumenetelmä, mutta tutkimusraporteissa asia tuodaan harvoin esille.¹⁷¹ Tutkijan integriteetti on ensisijaisessa asemassa, jotta aineiston analyysi on luotettavaa ja aineistonkeruu tapahtuu eettisesti kestäväällä tavalla.¹⁷² Haastattelussa voi olla valta-asetelma, joka on huomioitava. Esimerkiksi haastattelija saattaa olla tunnus-
tustusti asiantuntevampi tutkittavan ilmiön suhteen.¹⁷³ Samalla haastateltavat saattavat olla vaikkapa sotilasarvoltaan korkeampia.

Haastattelutilanteen yksityiskohdilla on merkitystä. Esimerkiksi pukeutuminen, vuorokauden-aika ja haastattelutila vaikuttavat haastatteluun. Ne on hyvä tuoda ilmi tutkimusraportissa.¹⁷⁴ Hyvinkin pienet seikat, kuten teitittely, vaikuttavat haastattelutilanteeseen ja sitä kautta saatavaan aineistoon.¹⁷⁵

Etnografia pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta, eli se on laadullista ja subjektiivista tutkimusta, jossa aineiston keräämiselle ei ole struktuuria.¹⁷⁶ Autoetnografinen tutkimusote on sellainen, jossa tutkija itse pyrkii havainnoimaan tutkimuskohdetta osallistumalla toimintaan.

¹⁶⁷ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, 204–206.

¹⁶⁸ Tuomi & Sarajärvi, 2009, 72–73.

¹⁶⁹ Metsämuuronen, 2006, 114–115.

¹⁷⁰ Hirsjärvi & Hurme, 2014, 47–48.

¹⁷¹ Hirsjärvi & Hurme, 2014, 34.

¹⁷² Brinkmann & Kvale, 2008, 96–97.

¹⁷³ Brinkmann & Kvale, 2008, 37–38. Kirjassa käytetään termiä ”*power asymmetry*”.

¹⁷⁴ Brinkmann & Kvale, 2008, 120–121.

¹⁷⁵ Hirsjärvi & Hurme, 2014, 50, 53. Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteen käytöstä helpottaa se, että tutkija ja haastateltavat ovat töissä samassa organisaatiossa, jolloin odotukset ja käyttäytymiskoodit ovat samat.

¹⁷⁶ Rantapelkonen & Koistinen, 2016, 26–27.

Toisella tapaa muotoiltuna tutkija haastattelee itseään omista kokemuksistaan. Tämä on erityisen subjektiivista ja siten tutkijan ennakko-oletukset sekä ymmärrys kohteesta on tuotava esille mahdollisimman tarkasti. Tästä huolimatta on jopa todennäköistä, että tutkimus on sekä kiistanalainen että väärinymmärrettävissä. Autoetnografisen tutkimuksen uskottavuus riippuu tutkijan kyvystä tarkastella kriittisesti omia olettamuksiaan, intressejään sekä omaa rooliaan tutkimusasetelmassa. On mainittu, että autoetnografinen tutkimusote on tarkoituksenmukainen vain silloin, jos tutkimusongelmaa ei voi lähestyä muulla tavalla.¹⁷⁷ On esitetty, että havainnointi on ongelmallinen ainoana aineistonkeruumenetelmänä, mutta sen käyttö jonkin muun menetelmän täydentämiseksi on hyödyllistä.¹⁷⁸

Havainnointi on tieteellinen aineistonkeruumenetelmä ja tutkimusmenetelmä, jossa tutkija pääsee lähemmäksi käytännön toimintaa kuin vaikka haastattelussa. Sitä ei kuitenkaan voi pitää yksiselitteisesti parempana menetelmänä kuin haastattelua. Tutkijan rooli havainnoitsijana tulee yhteensovittaa sopimaan tutkimusasetelmaan ja -ongelmaan tarkoituksenmukaisella tavalla.¹⁷⁹ Tutkija havainnoinnin osallistumisen aste voi vaihdella. Se on riippuvaista siitä aineistosta, mitä halutaan kerätä. Tutkijan vaikutus tutkittavaan ilmiöön on huomioitava.¹⁸⁰

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu siihen toimintaan, jota tutkimuksessa tutkitaan. Tutkija voi osallistua itselleen tuttuun toimintaan, mutta tämä ei kuitenkaan ole välttämätöntä. Havainnoinnista voi ilmoittaa muulle toimintaan osallistuvalla henkilöstöllä tai ei, tässä on huomioitava tutkimuseettiset näkökulmat. Kun tutkija kertoo etukäteen suorittamastaan havainnoinnista, vaikuttaa hän väistämättä tiedonsaajiin, jolloin rajapinta osallistuvan ja osallistavan havainnoinnin välillä häilyy. Osallistavasta havainnoinnista käytetään myös termiä tapaustutkimus.¹⁸¹ Tutkija voi suorittaa havainnointia ilman, että muita toimintaan osallistuvia informoidaan asiasta. Tämä on mahdollista erityisesti tilanteessa, jossa tutkija kuuluu tutkittavaan organisaatioon. Tällainen osallistuva piilohavainnointi on kuitenkin eettisesti ja moraalisesti kyseenalaistettavissa. Lähtökohtaisesti tutkimuksesta tulee informoida ainakin yleisellä tasolla.¹⁸²

¹⁷⁷ Tienari & Kiriakos, 2020, 282–283, 286–287.

¹⁷⁸ Tuomi & Sarajärvi, 2009, 81.

¹⁷⁹ Paalumäki & Vähämäki, 2020, 131–133.

¹⁸⁰ Metsämuuronen, 2006, 116–117.

¹⁸¹ Eskola & Suoranta, 2005, 98–101.

¹⁸² Kuula, 2006, 165, 168; ks. myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, 213. Knut Pippingin komppaniaa koskeva tutkimus on malliesimerkki osallistuvasta piilohavainnoinnista. Tutkijan informoima osallistuva havainnointi voi suoraan vaikuttaa muiden toimijoiden käytökseen.

Riippuen tutkimuksen aiheesta, on mahdollista, että tutkija on havainnoinut ilmiötä jo vuosien ajan ennen varsinaisen tutkimuksen alkua. Tämä luonnollisesti vaikuttaa tutkijan ennakkoletuksiin ja hypoteesien muodostumiseen.¹⁸³ Ilmiön sijoittumista ajan hetkeen mietittäessä on huomattava, että havainnointi tarkastelee nykyhetkeä ja haastattelu menneisyyttä.¹⁸⁴

Etnografia mahdollistaa organisaation todellisen toiminnan havainnoinnin tavalla, jota vaikkapa kyselyt tai haastattelut eivät mahdollista. Hierarkkiset organisaatiot taltioivat viralliset toimintatapamallinsa asiakirjoihin, mutta varsinainen toiminta ei aina noudata virallista ohjeistusta. Organisaatio on vaikuttaa merkittävästi havainnoitavaan toimintaan.¹⁸⁵ Sotaharjoituksen tarkastelussa on ymmärrettävä harjoitusskenaarion ja -tavoitteiden asettamat rajoitukset komentajan sekä sotilasorganisaation toimintaan¹⁸⁶.

Penttisen väitöskirjan mukaan laadullisen aineiston analysoimiseen on useita eri tapoja.¹⁸⁷ Hän toteaa, että primäärilähteet eivät ole puhtaita ja siten ne ovat mahdollisesti jopa samanarvoisia sekundäärilähteisiin verrattuna.¹⁸⁸ Tutkimusten mukaan ihmisen muisti on rajoittunut ja valikoiva. Ihminen muistaa erityisesti haluamiaan tapahtumia. Tämä vaikuttaa myös johtajan päätöksentekoon.¹⁸⁹ Tämän lisäksi ihmisen sen hetkinen kokemus ja muistot kokemuksesta myöhemmin poikkeavat toisistaan.¹⁹⁰ Aineistonkeruumenetelmiä on useita ja niistä saatava tieto on subjektiivista Liikolan mukaan.¹⁹¹ Aineistosta tehtävät havainnot eivät itsessään ole tutkimustuloksia, vaan niiden johtopäätökset ovat vasta tuloksien lähtökohta. Havainnoista voidaan tehdä monenlaisia tulkintoja. Toisin sanoen johtopäätöskään eivät voi olla objektiivisia.¹⁹²

Tutkimukseen liittyen aineiston riittävä määrä on vaikeasti määriteltävissä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voi olla teoreettisesti ääretön määrä. Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusongelma muodostavat suuntaviivat aineiston rajaamiselle.¹⁹³ Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävä määrä on pohdittava probleema tutkijalle. Saturaatiopisteen löytämiseen ei

¹⁸³ Aalto, 2012, 39.

¹⁸⁴ Hirsjärvi & Hurme, 2014, 38.

¹⁸⁵ Chen, 2018, 35–36; ks. myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, 212–213. Etnografia voi tarkastella joko yksilöitä tai organisaatioita tutkimusasetelmasta ja tutkijan ennakkolettamuksista riippuen.

¹⁸⁶ Alberts & Hayes, 2003, 229.

¹⁸⁷ Penttinen, 2022a, 23.

¹⁸⁸ Penttinen, 2022a, 23.

¹⁸⁹ Åhman & Gustafsberg, 2020, 259. Inhimillinen muistin rajallisuus tulee ottaa huomioon aineiston keräämisessä sekä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa.

¹⁹⁰ Kahneman, 2011, 378–385.

¹⁹¹ Liikola, 2019, 90.

¹⁹² Alasuutari, 2011, 78. Tutkija voi pyrkiä objektiivisuuteen, mutta sitä ei voi täysin saavuttaa.

¹⁹³ Eskola & Suoranta, 2005, 64–65, ks myös Tuomi & Sarajärvi, 2009, 87–90. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tulee ohjata aineiston rajaamista.

välttämättä ole aikaa. Tällaisessa tutkimuksessa ei voi tehdä olettamusta, että lisäaineisto ei voisi tuottaa uusia näkökulmia.¹⁹⁴ Laadullisissa opinnäytetöissä aineiston koko on lähes aina rajoittunutta. Aineiston laadulla on merkitystä, esimerkiksi kyselyiden ja haastatteluiden kohdeilla tulisi olla kokemusta ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusraportissa on tuotava ilmi perusteet sille, miksi ja miten aineisto on valittu sekä rajattu.¹⁹⁵ Tutkimuksessa käytettävän otoskoko, otosten määrä on myös eettinen kysymys tutkijalle, joka määrittelee, millainen määrä aineistoa tuottaa riittävän luotettavan tuloksen huomioiden tutkimuksen resurssit. Aineiston tulee olla edustava ja siten aineistonkeruussa helppous ei voi olla määrittävä tekijä. Aineiston tulkitseminen on myös tutkijan velvollisuus.¹⁹⁶ Laadullisessa tutkimuksessa ”on tapana puhua otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin.”¹⁹⁷

2.5. Tutkimuksen aineisto ja aineiston analyysi

Haastateltavat (joista voidaan käyttää myös nimitystä informantit) valittiin tutkijan toimesta. Tarkoituksena oli toteuttaa asiantuntijahaastatteluita. Tutkijan hypoteesi kuitenkin oli, että tutkimustehtävään liittyen varsinaisten asiantuntijoiden löytäminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Valintakriteerinä oli ensisijaisesti kokemus toimimisesta komentajan tehtävissä rauhan aikana sekä sodanajan sijoitus komentajan tehtävässä, jossa toimimisessa haastateltava oli harjaantunut sotilaallisissa harjoituksissa. Osa haastateltavista oli ollut komentajana useassa eri organisaatiossa, eri organisaatiotasoilla. Lisäksi akateemiset tutkinnot, kollegoiden tunnustama innovatiivinen ajattelu sekä aihealueen aiempi tutkimus otettiin huomioon haastateltavia valittaessa. Tämän lisäksi tutkija kysyi haastattelupyynnön yhteydessä potentiaalisilta haastateltavilta suosituksia muista haastateltavista, jotka voisivat täyttää edellä mainitut kriteerit. Tätä kutsutaan lumipallo-otannaksi¹⁹⁸. Muutama mahdollinen haastateltava rajattiin pois, koska Hirsjärven ja Hurmeen mukaan tutkijan tuttavien ei tule haastatella.¹⁹⁹ Haastateltaville ilmoitettiin haastattelupyynnön yhteydessä haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuudesta, haastateltavien anonymisoinnista ja aineiston säilyttämisestä vain tutkijan hallussa.

¹⁹⁴ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, 181–182; ks. myös Hirsjärvi & Hurme, 2014, 60, 135; Hyvärinen, 2017, 34. Haastateltavien määrästä ei voi vetää suoria johtopäätöksiä aineiston riittävydestä.

¹⁹⁵ Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85–86.

¹⁹⁶ Clarkeburn & Mustajoki, 2007. 70–71.

¹⁹⁷ Hirsjärvi & Hurme, 2014, 58–59.

¹⁹⁸ Hirsjärvi & Hurme, 2014, 59.

¹⁹⁹ Hirsjärvi & Hurme, 2014, 72.

Haastatteluja suoritettiin yhteensä kymmenen (10) kappaletta ja haastateltavia oli myös kymmenen (10) henkilöä. Kaikki haastateltavat olivat yleisesikuntaupseerikurssin maasotalinjan suorittaneita yleisesikuntaupseereita, jotka olivat toimineet maavoimissa useita vuosia erilaisissa tehtävissä saaden kokemuksia useiden eri komentajien toiminnasta. Suurin osa oli toiminut komentajana vähintään yhdellä organisaatiotasolla. Haastateltavien sotilasarvot olivat seuraavat: yksi (1) majuri, neljä (4) everstiluutnanttia ja viisi (5) everstiä. Osa haastateltavista oli suorittanut tohtorin tutkinnon ja osa oli tehnyt jonkin opinnäytetyönsä tämän tutkimukseen teemoihin liittyen.

Haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköpostitse materiaalia tutustuttavaksi ennen varsinaista haastattelua. Tämän ennakkomateriaalin määrä oli rajoitettu ja tiivistetty, jotta haastateltavat ehtivät materiaaliin perehtymään, mutta tavalla, joka ei liian paljon vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin. Ennakkomateriaalissa oli johdatus aiheeseen, keskeisten termien määritelmät sekä lähdeluettelo, johon ennakkomateriaalissa oli viitattu. Materiaalin avulla haastateltavat kykenivät orientoitumaan haastatteluun. Tarkoitus oli samalla varmistaa, että haastattelun molemmilla osapuolilla on yhteinen ymmärrys tutkimuksen keskeisimpien käsitteiden merkityksestä. Tutkija tarkensi yksittäisten termien määritelmää tai ymmärrystään niistä haastattelun aikana, jos tälle oli havaittavissa selkeä tarve. Haastateltaville lähetettiin teemat ja ennakoon valmistellut kysymykset. Tällä varmistettiin se, että haastateltavien tietotaito hyödynnetään täysimääräisesti, kun heillä oli aikaa valmistautua ennalta tiedossa olleisiin kysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut testata haastateltavien kykyä tuottaa aineistoa aikapaineessa ja ilman valmistautumista. Näin ollen valinta oli perusteltu, vaikka on esitetty, että haastateltaville ei saisi lähettää kysymyksiä etukäteen²⁰⁰. Haastattelujen yhteydessä ei selvinnyt, miten haastateltavat olivat tarkalleen valmistautuneet haastatteluun, esimerkiksi käytetyn ajan osalta. Kaikilta haastateltavilta kysytyjen kysymysten lisäksi jokaisessa haastattelussa oli kyseiselle haastattelulle ainutlaatuisia kysymyksiä, jotka syntyivät, kun tutkija reagoi haastateltavien antamiin vastauksiin. Vastaukset olivat siis katalyytti uusille kysymyksille, joita oli osittain ennakoitu jo ennen haastattelua tutkijan toimesta.

Haastattelut suoritettiin etäyhteydellä. Osa haastatteluista olisi onnistunut myös kasvotusten, mutta yhdenmukaisuuden varmistamiseksi ja varianssin vähentämiseksi oli tarkoituksenmukaista suorittaa kaikki haastattelut yhtenäisellä tavalla. Tästä syystä etäyhteydellä suoritetuista haastatteluista jätettiin pois videopuhelun hyödyntäminen, koska sekään ei olisi onnistunut kaikissa haastatteluissa. Vaikka ihmisten välisestä kommunikaatiosta suuri osa on non-

²⁰⁰ Hyvärinen, 2017, 38.

verbaalista, ei ollut nähtävissä, että ilmeet ja eleet olisivat tuoneet erityistä lisäarvoa, kun otetaan huomioon haastattelun teemat ja kysymykset. Asiasisältö oli tärkein tavoiteltava analyysiaineisto. Lisäksi on argumentoitavissa, että kuvayhteyden puute vähensi ulospäin näkyvien institutionaalisten valtarakenteiden vaikutusta haastattelun kulkuun. Haastattelut suoritettiin Hallinnon turvallisuusverkon ylitse etäyhteydellä Microsoftin Skype-ohjelmiston avulla, tämä mahdollisti keskustelun viranomaiskäyttöön tarkoitettulla tietoturvaluokalla TLIV. Haastatteluissa ei ollut havaittavissa haastateltavien tutkijaa korkeammasta sotilasarvosta aiheutuvan auktoriteettiaseman vaikutusta keskusteluun millään merkittävällä tavalla. Toisaalta tutkijalla saattoi olla auktoriteettiasema substanssiperehtyneisyyden suhteen tutkimusaiheen osalta, mutta senkään vaikutusta ei ollut havaittavissa. Haastatteluajat varattiin hyvissä ajoin siten, että haastatteluihin ei liittynyt häiriötekijöitä, ne kyettiin toteuttamaan suunnitelman mukaisesti.

Haastatteluaineisto nauhoitettiin Skype-ohjelmiston toiminnallisuudella. Lyhyin haastattelu kesti 53 minuuttia ja pisin kesti 108 minuuttia, kestojen keskiarvo on 82 minuuttia. Taltioitujen haastattelunauhoitteiden pituus on 820 minuuttia (13 tuntia ja 40 minuuttia). Litteroituna aineiston laajuus on Microsoft Word doc tiedostona 242 sivua (fontti Arial, 12p), koostuen 79 882 sanasta. Koko haastatteluaineisto litteroitiin. Haastatteluista litteroitiin puheen pääsisältö täytesanoineen, mutta esimerkiksi taukoja puheessa tai äänenpainoa ja äänenvoimakkuutta ei litteroitu. Stilisoidusta aineistosta muodostui yhteensä 667 otantaa (ilmaisua), eli haastateltavan litteroitua toteamusta, jotka olivat tutkijan arvion mukaan tutkimustehtävään liittyen relevantteja. Kaikki mainitut otannat siirrettiin Microsoft Excel ohjelmistoon.

Litteroitua haastatteluaineistoa käytetään tutkimusraportissa stilisoituna. Stilisointi on toteutettu, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy ja tutkimusraportin tietoturvaluokka voidaan asettaa julkiseksi. Lisäksi sitaatit ovat yksinkertaisempia ja johdonmukaisempia sekä tutkimuksen kannalta epäolennainen jää pois. Tutkija käytti erityistä harkintaa, jotta sitaattien merkitykset eivät muuttuisi. Sitaatteja käytetään seuraavalla tavalla stilisoituna:

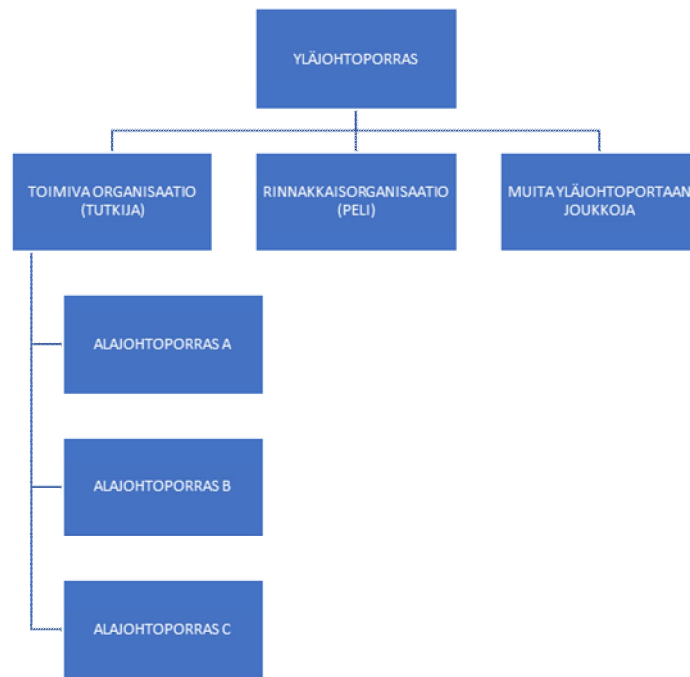
”Selkeys ja ja tota tosiaan se luottamuksen rakentaminen toistan sen vielä myöskin ja ja tota sitten huolenpito alaisista niin nää nää kolme mä nostan tällä kertaa ylitse muiden.” – HAASTATELTAVA ## [alkuperäinen sitaatti]

”Selkeys ja tosiaan luottamuksen rakentaminen, toistan sen vielä, ja huolenpito alaisista, niin nämä kolme minä nostan ylitse muiden.” – HAASTATELTAVA ## [stilisoitu sitaatti]

Tutkimusaineistoa täydennettiin osallistuvalla havainnoinnilla sotaharjoituksessa. Tutkija osallistui osana oman yleisesiupseerikurssinsa suorittamista Maanpuolustuskorkeakoulun johtamaan Esikunta- ja johtamisharjoitus 2023 (MPKKEJH23) -sotaharjoitukseen. Sotaharjoitus kesti 11 päivää ja siihen kuului lisäksi kaksi valmistelupäivää. Tutkija toimi harjoituksessa toimivan organisaation esikunnan yksittäisessä tehtävässä, mutta oman toimintansa ohessa havainnoi tutkimustehtävään liittyviä ilmiöitä sotaharjoituksessa. Havainnoinnin suorittaminen varsinaisen tehtävän ohessa rajoitti havainnoinnilla kerättyä aineistoa.

Havainnointiin ei ollut tarvetta pyytää erillistä tutkimuslupaa, mutta tutkija pyysi luvan osallistuvaan havainnointiin muun muassa harjoituksen johtajalta. Lisäksi harjoitusjoukolle ilmoitettiin havainnoinnista ennen harjoituksen käynnistymistä. Ennen harjoitusta harjoituksen henkilöstölle kerrottiin, että tutkija kerää havaintoja. Tämä oli eettisesti välttämätöntä silläkin uhalla, että kyseinen tieto vaikuttaa harjoitukseen osallistuvien henkilöiden toimintaan tavalla, joka heikentää aineiston luotettavuutta. Tutkija ei havainnut viitteitä siitä, että harjoitusjoukon tiedossa ollut havainnointi olisi vaikuttanut havainnoitavien toimijoiden käytökseen millään merkittävällä tavalla.

Tutkija ei toiminut harjoituksessa komentajan tehtävässä, joten komentajuuteen liittyvät havainnot tapahtuivat komentajan toiminnan ”ulkopuolelta”. Harjoituksen puolivälissä osa henkilöstöstä vaihtui, muun muassa sen organisaation komentaja, jossa tutkija toimi. Tutkija toimi sellaisessa organisaatiossa, jossa oli ammattisotilaisista ja reserviläisistä koostuva esikunta. Kyseinen Toimiva organisaatio sai tehtäviä käskyjen ja kokouksien kautta yläjohtoportaaltaan. Toimiva organisaatio synkronoi toimintaansa sekä käskettynä että oma-aloitteisesti samalla organisaatiotasolla olleen Rinnakkaisorganisaation kanssa virallisissa synkronointikokouksissa sekä komentajien ja muiden esikunnan toimijoiden kokouksissa ja epävirallisissa tapaamisissa. Tämä edellä mainittu Rinnakkaisorganisaatio toimi sotaharjoituksessa peliorganisaation roolissa. Lisäksi Toimivalla organisaatiolla oli alajohtoportaita, joiden toimintaa organisaatio synkronoi käskyillä, tehtävillä ja toimintaohjeilla. Tutkittavan ilmiön erityispiirteiden takia oli tarkoituksenmukaista havainnoida toimintaa organisaatiossa, jolla oli vuorovaikutusta sekä yläjohtoportaant, että usean alajohtoportaant sekä saman yläjohtoportaant saman organisaatiotason muun organisaation kanssa. On kuitenkin otettava huomioon, että nämä organisaatiot ja niiden esikunnat eivät olleet määrävahvuisia. Se ei voi olla vaikuttamatta havainnoitavaan toimintaan. Sotaharjoituksen pelkistetty organisaatorakenne on esitetty kuvassa 5.



KUVA 5. EHJ23-harjoituksen pelkistetty taistelijaotus.

Tutkija laati joka päivä kirjallisia muistiinpanoja havainnoista, heti kun tilanne sen mahdollisti. Nämä muistiinpanot ovat skannattu sähköiseen muotoon ja ne ovat tutkijan hallussa. Lisäksi tutkija puhtaaksikirjoitti muistiinpanojaan niitä samalla täydentäen sotaharjoituksen aikana useana päivänä sekä sotaharjoituksen päätteeksi. Myös nämä sähköiset muistiot ovat tutkijan hallussa. Muistiinpanoista muodostui kenttäpäiväkirja, jossa on 18 sivua ja 3 791 sanaa (fontti Arial 12p).

Sotaharjoituksessa laaditut muistiinpanot käsittelivät tutkijan tekemiä havaintoja johtamistoiminnasta, organisaatioiden toiminnan yhteensovittamisesta sekä harjoituksen järjestelyjen vaikutuksista itsesykronoitumisen toteutumisen mahdollisuuksista. Tutkimusraportissa käytettävät havainnot on stilisoitu siten, että ne voidaan julkaista julkisesti eikä niistä voi tunnistaa henkilöitä. Tutkimusraportissa tutkijan tekemät havainnot on merkitty seuraavalla tavalla:

[HAVAINTO: Kouluttaja mainitsi Toimivan organisaation esikunnan koko oppilasupseeri-joukolle, että ”Ylempi johtoporras käskee tietysti, että alistetaanko Rinnakkaisorganisaation joukot Toimivan organisaatiolle toiminta-alueella.”]

Tutkimuksessa kerättyä aineistoa on analysoitu laadullisesti pyrkimyksenä ilmiön ymmärtäminen.²⁰¹ Tutkimusaineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Luokittelu on yksinkertaisimmillaan määrällistä analyysia, jossa lasketaan, kuinka monta kertaa jonkin tutkijan määrittelemä luokka esiintyy litteroidussa aineistossa. Teemoittelussa aineistosta haetaan jotain teemaa käsitteleviä näkemyksiä, teemahaastattelun aineiston avulla teemoittelu on käytännöllistä²⁰². Esimerkkinä voidaan käyttää komentajuuden teemaa ja sitä, miten komentaja vaikuttaa alaisten itsesynkronaatioon. Tyypittelyssä pyritään yhdistämään teemoihin liittyviä yhteisiä näkemyksiä yleistäen niitä tyyppiesimerkeiksi.²⁰³ Esimerkkinä voisi olla tyyppi X: ”komentajuus vaikuttaa itsesynkronaatioon, sodankuva ei vaikuta”.

Aineistolähtöinen analyysissa ajatuksena on se, että aineiston analyysi ei perustu valmiiseen teoriaan, jota aineisto testaisi. Tutkijan aiemman esiymmärryksen ei tule vaikuttaa analyysiin. Fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen perustuvat tutkimukset analysoidaan usein aineistolähtöisesti. On kuitenkin huomattava, että aineistonkeruumenetelmään liittyy tutkijan valitsemat tutkimusongelmat, käsitteet sekä muut aineistoon vaikuttavat seikat, kuten teemahaastattelun teemat.

Aineistosta nousevat teemat ovat myöskin riippuvaisia tutkijasta, ne ovat toisin sanoen subjektiivisia. Tutkijan esiymmärrys ilmiöön liittyvistä tekijöistä vaikutti aineiston analyysiin, mutta tarkoituksena ei ollut testata kyseisen teorioiden paikkansapitävyyttä. Analyysin johtopäätökset voivat kuitenkin peilautua sekä teorioihin että teemoihin. Tällöin on kyse teoriaohjaavasta analyysista, jossa aineiston analyysi perustuu abduktiiviseen päättelyyn.²⁰⁴

Aineiston analyysin jälkeen aineisto on tulkittava. Tulkinta järjestää analyysin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, joka voidaan kommunikoida. Sekä tutkija, haastateltava että tutkimusraportin lukija ymmärtää tutkimuskohdetta ja tutkimusraporttia omista lähtökohdistaan. Tulkinnat eli tulokset tulee nivoa yhteen synteetiksi.²⁰⁵

Tutkija teemoitteli haastatteluaineiston ja havainnointiaineiston. Tämän jälkeen aineistot yhdistettiin. Ne tulkittiin useampaan kertaan siten, että tutkija totesi saturaatiopisteen saavutetuksi tulkinnan osalta. Viimeiseksi käsitteellistämisen kautta on luotu tutkijan

²⁰¹ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, 224.

²⁰² Tuomi & Sarajärvi, 2009, 93–94, ks. myös Hirsjärvi & Hurme, 2014, 173.

²⁰³ Tuomi & Sarajärvi, 2009, 93–94; ks. myös Hirsjärvi & Hurme, 2014, 174.

²⁰⁴ Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95–96, 100.

²⁰⁵ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 229–230.

subjektiivinen näkemys niistä tekijöistä, joista muodostuu itsesynkronoituvan organisaation komentajuus.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä

Alkuperäinen lausuma	Pelkistetty sitaatti	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<i>”Selkeys, luottamuksen rakentaminen ja huolenpito alaisista, nämä kolme nostan ylitse muiden.”</i>	Selkeys, luottamuksen rakentaminen ja huolenpito alaisista	Syvä-johtaminen	Johtaminen (Komentajuus)	Itsesynkronoituva organisaation komentajuus
<i>”Yksi haaste on se, että me koulutamme jokaisen [upseerin] komentajaksi ja he toimiessaan esikunnan upseereina, osa toimii kuin minikomentajana siellä.”</i>	Esikunnan upseerien toiminta vaikuttaa komentajan johtamiseen	Esikunta	Johtaminen (Komentajuus)	
<i>”Jos miettii sitä tietoa ja ymmärrystä mitä meillä on tämän hetken sodankäynnistä, niin minä väittäisin, että itsesynkronoitumiseen on, suurempi todennäköisyys, että sitä vaaditaan lisää ja kaikilla tasoilla.”</i>	Nykyaikainen sodankäynti lisää itse-synkronoitumisen tarvetta sekä todennäköisyyttä	Sodankuva	Itsesynkronoituminen	

”Millään käsitteellä ei ole täysin aukotonta määritelmää, jota ei sitten se subjekti, joka lukee sitä tekstiä, niin ei ymmärtäisi eri tavalla kuin joku toinen.” - HAASATELTAVA #10

3. ITSESYNKRONOITUVA ORGANISAATIO TAISTELUSSA

"The command function is not absent in self-synchronized forces; however, it does depend on achieving congruent command intent, shared situation awareness, authoritative resource allocation, and appropriate rules of engagement, as well as similar measures that guide but do not dictate details to subordinates. Moreover, the tenets of NCW do not assume that self-synchronization is the only way Information Age forces will operate. They argue only that they will be capable of such operations and that those operations will be more effective (greater likelihood of mission accomplishment) and efficient (few forces able to do more). Unless the conditions necessary for self-synchronized operations are met, there is no assumption that it should be employed."

– David Alberts & Richard Hayes²⁰⁶

Verkostokeskeisen sodankäynnin pyrkimyksenä on myös vähentää sodan sumua ja sodan kitkaa ymmärtäen samalla, että niitä ei voi poistaa kokonaan.²⁰⁷ Verkostokeskeinen sodankäynti on disruptiivinen konsepti, jonka omaksuminen vaatii muutoksia koko sotilasorganisaatiossa. Lopputuotteena on entistä ketterämpi, taistelunkestävämpi ja tappavampi joukko.²⁰⁸ Verkostokeskeisen sodankäynnin doktriinia on kritisoitu epärealistisista tavoitteista sotahistoriallisiin kokemuksiin peilattuna.²⁰⁹

"Tämä itsesykronaatio siis niin, joskus käy niin, että tutkijat kehittelevät omia termejä saavuttaakseen tieteellistä menestystä ja kuuluisuutta, eli sitä varten aika usein 5-10 vuoden välein samasta teemasta keksitään uusi terminologia." - HAASTATELTAVA #4

Verkostokeskeisen sodankäynnin premissit, eli hajautettu ryhmitys ja keskitetty vaikutus, eivät ole uusia.²¹⁰ Tehtävätaktiikan on ymmärretty mahdollistavan hajautetun toiminnan, keskitetyn vaikutuksen, yhteisen tilanneymmärryksen ja tehokkaan päätöksenteon.²¹¹ Verkostokeskeisessä sodankäynnissä joukoista muodostuva verkosto on keskeinen. Tästä syystä vihollinen pyrkii vaikuttamaan juuri siihen. On siis tarkoituksenmukaista tavoitella kykyä uudelleenorganisoitua tilanteen niin vaatiessa.²¹²

²⁰⁶ Alberts & Hayes, 2003, 182.

²⁰⁷ Alberts, Garstka, Hayes, & Signori, 2001, 38–39.

²⁰⁸ Alberts, Garstka, Hayes, & Signori, 2001, 49–50, 58; ks. myös Alberts & Hayes, 2006, 120–122. Erityinen muutospaine kohdistuu doktriineihin, organisaatorakenteisiin sekä johtamiseen.

²⁰⁹ Scales, 2016, 40. Scales kritisoi myös vaikutusperäisten operaatioiden konseptia sodankäyntiä yksinkertaistavasta ajatusmallista.

²¹⁰ Hanska, 2017, 121. Muutos on tapahtunut johtamisjärjestelmissä ja asejärjestelmien tarkkuudessa.

²¹¹ Storr, 2022, 47.

²¹² Tuck, 2023, 259.

Natossa kyky itsesynkronoitumiseen nähdään tarvittavana kehitettävänä kyvykkyytenä. Itsesynkronoituminen tukee organisaation ketteryyttä. On saavutettava kyky muuttaa organisaation johtamista tilanteeseen sopivaksi joustavalla ja nopealla tavalla. Itsesynkronointi on joissain tilanteissa tavoiteltava johtamisen tuote.²¹³

Tehtävätaktiikka ja päätöksenteon nopeuden korostaminen ovat aiheuttaneet tarpeen madaltaa asevoimien organisaatiota. Tällaiset organisaatiouudistukset on toteutettu Yhdysvaltojen, Iso-Britannian ja Venäjän asevoimissa.²¹⁴ Puolustusvoimien puolustusvoimauudistuksen yhtenä tavoitteena oli organisaation madaltaminen.²¹⁵

Sotilasorganisaation tulee olla tehtävään soveltuva. Naton suunnitteluprosessin ohje *Comprehensive Operations Planning Directive Version 3.0* toteaa, operatiivisella tasolla komentajan tulee osata tehtävän analysointia päättäen se, miten ”matala” tehtävään koottavan sotilasorganisaation tulee olla. Organisaatiossa olevien hierarkiatasojen määrä on määritettävä. Samalla määritetään, kuinka monta suoranaista alaista komentajalla on johdettavanaan. Valittavalla ratkaisulla on aina vahvuutensa ja heikkoutensa.²¹⁶ Sopivana suoranaisten alaisten määränä pidetään enintään kymmentä johdettavaa henkilöä.²¹⁷

3.1. Itsesynkronaatio, parveilu vai valvonnasta vapaa johtaminen?

”Our expertise became the creation and control of constants, uniformity and efficiency, while the need has become the understanding and coordination of variability, complexity and effectiveness.”

– Dee Hock²¹⁸

Yhdysvaltojen asevoimissa käytetään termiä *intent-based synergy*, joka tarkoittaa annetun komentajan tahdon mukaista toimintaa, jossa usean toimijan toiminnan vaikutukset synkronoituvat. Tämä mahdollistaa yhteisesti tunnistettujen mahdollisuuksien hyödyntämisen.

²¹³ NATO STO, 2018, 1-1 – 1-6; ks. Myös Alberts, Garstka, Hayes, & Signori, 2001, 180–183. Johtamisen mallista käytetään termiä *C2 approach*. Kyvystä muuttaa johtamismallia tilanteeseen sopivaksi käytetään termejä *C2 agility* ja *C2 manoeuvre*. Lisäksi organisaation kypsyydestä vaihtaa johtamismallista toiseen käytetään termiä *C2 maturity*.

²¹⁴ Freedman, 2022, 496–497.

²¹⁵ Puheloinen, 2023, 236.

²¹⁶ SHAPE, 2021, 4–67; ks myös ADP 6-0 Mission Command, 2019, 4-13. Ohjeessa käytetään termiä *Span of Control*, joka tarkoittaa suoranaisten alaisten määrää. Organisaation mataluus viittaa organisaatiotasojen lukumäärään.

²¹⁷ Alberts & Hayes, 2003, 42; ks myös Alberts, Garstka & Stein, 1999, 77.

²¹⁸ Barzun, 2021, 44–45. Dee Hock oli merkittävin edelläkävijä hajautettuun malliin perustuvan Visa-luottokortin kehittämisessä.

Parhaimmillaan saavutetaan ratkaiseva ylivoima halutussa tilassa ja ajassa.²¹⁹ Länsimaisen koalition sota ISIS-järjestöä vastaan oli monella tapaa itsesynkronoituvaa toimintaa. Johdetusti synkronoitu toiminta oli liian hidasta. Ilman johtosuhteita alempien toimijoiden keskinäistä organisoitumista pyrittiin kuitenkin ohjaamaan operaation johdosta.²²⁰ Itsesynkronoituminen voi olla helpompaa omaksua sotilasyhteisössä, jos sille keksitään helpommin käytettävä ja ymmärrettävä termi. Termien sanallistamisen vaikutuksesta uuden käsitteen omaksumiseen on käytetty esimerkkinä taktista hengittämistä, jonka merkitys oli helpompaa perustella siitä koulutusta saaneille poliiseille sanan ”taktinen” avulla²²¹.

”Tämä itsesynkronaatio on siis käsite, se on substantiivi ja sitten tämä itsesynkronointi on itsesynkronaatioon liittyvää tekemistä.” - HAASATELTAVA #1

”Tuo synkronointi on semmoinen hirveän looginen termi.” - HAASATELTAVA #2

”Että onhan se [itsesynkronaatio] niin kun omalla tavallaan tämmöinen uusi ja haastava käsite.” - HAASATELTAVA #3

”En ottaisi ihan annettuna suoraan muualta maailmalta termejä.” - HAASATELTAVA #4

”Kun ei ole kyse tällaisesta yleisesti tiedossa olevasta ja kaikkien yhteisesti ymmärrettävästä termistä, niin se jää kyllä käytännössä hyvin pitkällä arvailun varaan, että miten itse kukin sen sanan, käsitteen ja sisällön mieltää ja sitten jos mieltii kielellisesti ..., että tuosta kannattaisi luopua ja luoda siihen joku parempi termi.” - HAASATELTAVA #7

”Pohjimmiltaan tämä itsesynkronaatio minulle ilmeni tämmöisenä niin kun tehtäväjohtamisena niin kuin minä ymmärrän sen puhtaimmillaan.” - HAASATELTAVA #5

Osalle haastateltavista itsesynkronaatio oli intuitiivisesti selkeä käsite. Osa haastateltavista vaikutti ymmärtävän itsesynkronaation saamansa ennakkomateriaalin ja haastattelun tilanteessa käydyn keskustelun synteisinä. Pääosa haastateltavista käsitteli itsesynkronaatiota tehtäväjohtamisen yhtenä ilmenemismuotona tai totesi, että tehtäväjohtaminen (tehtävätaktiikka) on olennainen osa itsesynkronaatiota. Kaikille haastateltaville tehtävätaktiikka oli selkeästi tuttu ja jopa itsestään selvä asia. Itsesynkronaatio on haastattelujen perusteella ymmärrettävissä,

²¹⁹ TRADOC, 2018, 21. *Intent-based synergy* nähdään tehtävätaktiikan yhtenä ilmentymänä.

²²⁰ Freedman, 2022, 497–498.

²²¹ Åhman & Gustafsberg, 2022, 87. Poliisit eivät ymmärtäneet hengitysharjoitusten tarkoituksenmukaisuutta ennen kuin se perusteltiin taktisena työkaluna, joka tukee operatiivista toimintaa.

mutta useampi haastateltava kritisoi itsesykronaatio-termin ymmärrettävyyttä. Sotaharjoituksessa ei käytetty sanaa itsesykronaatio tutkijan ollessa läsnä.

Luonnossa tehokkaimmat saalistajaeläimet metsästävät laumoissa. Niissä yksilöt toimivat autonomisesti, mutta ne toimivat synkronoituna muiden liikkeeseen nähden. Ne toimivat kuin parvi. Tätä voidaan kutsua parveiluksi. Sotilassovellus on käsitteenä parveilutaktiikka.²²² Parveilutaktiikan voidaan nähdä olevan liikesodankäyntiä ilman voimien vaikutuksen keskittämistä.²²³ Hajautettu toiminta sissisodankäynnin tyyliin aiheuttaa viholliselle huomattavaa psyykkistä kuormitusta. Tästä on lukuisia esimerkkejä sotahistoriasta. Puolustajan joukkoja jäänee hyökkääjän sivustaan ja selustaan.²²⁴ Taliban-liikkeen yhtenä julkilausuttuna taistelutapana oli parveilutaktiikka. Tämä oli sopeutumista alivoimaan länsimaisten joukkojen ollessa Afganistanissa määrällisesti vahvimmillaan vuonna 2009. Yllätyksellisyys ja vihollisvaikutuksen väistö olivat toiminnan ytimessä, ja tarkoituksena oli tuottaa tappioita kustannustehokkaasti tarvittaessa alueita luovuttaen.²²⁵ Parveilutaktiikka voi olla voimakkaasti synkronoitua, mutta synkronointi tapahtuu lähtökohtaisesti komentajan tahdon avulla ja tehtävätaktiikan kautta.²²⁶ Parveilutaktiikka voi asettaa uusia vaatimuksia aselaveteille.²²⁷ Parveilu on yleensä liitetty useiden autonomisten asejärjestelmien koordinoituun toimintaan.²²⁸

”Minun mielestäni itsesykronisaatio ja parveilu ei ole sama asia.” - HAASTATELTAVA #7

”Parveilu, parveilu on taktiikkaa, se on sotilaallisen voimankäyttöä hajautettuna tavallaan kustannustehokkuuden näkökulmasta optimoituna käyttönä.” - HAASTATELTAVA #7

”Voiko itsesykronoitumisen sen yhteydessä puhua tästä parveilusta, koska se parveilu, minä olen oppinut sen hyvin taktisena käsitteenä ja tämä itsesykronoituminen on niin paljon jotain isompaa. Sissikomppanian koottu hyökkäys ja parveilu on samantasoisia käsitteitä minun maailmassa.” - HAASTATELTAVA #8

²²² Singer, 2009, 230. Parveilutaktiikkaa tarkastellaan myös miehittämättömien asejärjestelmien kehittämisessä.

²²³ Friedman, 2017, 34–35. Vuoden 2002 Millenium Challenge sotaharjoituksessa Yhdysvaltojen merivoimat kärsivät suuria tappioita pelivihollisen toteutettua parveilutaktiikkaa.

²²⁴ Grossman, 2009, 80.

²²⁵ Malkasian, 2021, 245. Aiemmin vuonna 2006 Taliban oli toiminut huomattavasti konventionaalisemmin.

²²⁶ Shamir, 2011, 149.

²²⁷ Alberts & Hayes, 2003, 169.

²²⁸ Tuck, 2023, 252.

Haasteltavat eivät yhdistäneet parveilutaktiikkaa suoraan itsesykronaatioon, vaikka liitteessä 2 esitetty teemahaastattelun kysymys 2.1 antaa ymmärtää näiden olevan synonyymejä. Parveilutaktiikka liitettiin pienempien joukkojen, kuten joukkueiden ja ryhmien keskenään synkronoituun toimintaan. Osa haastateltavista kuvasi parveilla-verbillä sitä, mitä itsesykronoituvan organisaation joukot tekisivät taistelukentällä. Tämän lisäksi parveilutaktiikan nähtiin kuuluvan enemmän ilmasodankäyntiin ja merisodankäyntiin.

Dosentti Rauno Kuusisto ja dosentti Tuija Kuusisto ovat määritelleet itsesykronaation suomen kielelle muotoon valvonnasta vapaa johtaminen. Komentajan luo tällöin alaistensa menestystä tukevan asetelman jakamalla riittävät resurssit sekä tarvittavan tilannekuvan. Synonyymiksi itsesykronaatiolle he ovat myös esittäneet suomen kielen sanaa itsekoordinoituminen. Käytännössä itsesykronoituminen toteutuu, kun alajohtoportaat toteuttavat lähes vapaasti yhteiseen tilannekäsitykseen perustuen komentajan tahtoa, tarpeen mukaan saamaansa tehtävää muokaten. Kuusistot toteavat, että itsesykronoituvilla joukoilla ja yksilöillä tulee olla ”pelisilmää”, eli kykyä ymmärtää oman toimintansa yhteensovittaminen ja ajoittaminen.²²⁹

”Se mikä siinä ehkä särähtää, missä en olisi valmis valmis menemään niin pitkälle kuin he [Kuusistot] niin tällainen valvonnasta vapaa. Se sana vapaa minua siinä jollain tavalla korvaan tuota särähtää, että minun mielestä tässä kyse on enemmänkin luottamuksesta, että minun mielestä valvonta ei ole negatiivinen asia, se vaan pitää toteuttaa oikealla tavalla.” - HAASTATELTAVA #5

”Se [valvonnasta vapaa johtaminen] ei minun mielestä ole kyllä ollenkaan onnistunut termi, se on enemmänkin minun mielestäni tämmöinen termi, että on englanninkielinen termi, joka sitten käännetään suomeksi, että tuo herättää enemmänkin semmoisia tietynlaisia mielleyhtymiä ja arvolatauksia.” - HAASTATELTAVA #9

”Minun mielestä se [valvonnasta vapaa johtaminen] ei tällaiseen hyvin organisoituun organisaatioon oikein sovellu.” - HAASTATELTAVA #4

Valvonnasta vapaa johtaminen koettiin vaikeana terminä sotilasjohtamiseen liittyen. Se voi olla osoitus organisaatiokulttuurista, jossa johtamiseen liitetään luonnollisena osana valvonta (*control*) ja kontrolli. Tässä erityisen merkityksellistä on se, mitä merkityksiä valvonta-

²²⁹ Kuusisto & Kuusisto, 2006, 1–3. Valvonnasta vapaa johtaminen lienee siis *command* ilman *and control* tarkennusta. Itsekoordinoituminen on suomennettu Albertsin käyttämästä termistä *self-coordination*.

sanalle annetaan sotilasjohtamisessa ja kuinka tärkeänä komentajan vahva kontrolli nähdään. Haastatteluista ei selvinnyt varmuudella, käsittivätkö haastateltavat valvonta-termin alaisten tilanteen seuraamisena vai suoremmin kontrolloivana käskyttämisenä. Harjoituksessa päivittäiset tilanneilmoitukset ja tilannekatsaukset olivat valvonnan yksi ilmenemismuoto sekä komentajan tekemät kierrokset alajohtoportaisissa.

Itsesynkronoituva, itsesykronaatio ja itsesykronointi ovat terminä ja sen sanamuotoina mahdollisesti vaikeasti ymmärrettäviä henkilöstä ja hänen perehtyneisyydestään riippuen. Kuusisto ja Kuusisto suomensivat itsesykronaation muotoon valvonnasta vapaa johtaminen, joka intuitiivisesti vaikuttaa olevan kuin *command* ilman *control* lisämäärettä. Haastattelutilanteissa sekä muun tutkimusprosessin aikana nousi esiin vaihtoehtoina esimerkiksi autonominen yhteensovittaminen, operatiivinen parveilu (koska parveilutaktiikan ymmärretään olevan taisteluteknisen tason toimintaa), aggressiivinen tehtävätaktiikka tai terävä tehtävätaktiikka (*Power to the Edge* -määritelmää suoraviivaisesti noudattaen), voimaannuttava tehtäväjohtaminen sekä keskinäissykronointi, rinnakkaisyhteissovittaminen ja vertaissykronointi. Näitä vaihtoehtoisia termejä itsesykronoitumisen käsitteelle ei kuitenkaan pohdittu tutkimusprosessin aikana, jotta olisi perusteita esittää jotain vaihtoehtoa.

”Me käytetään synkronointimatriisia, joka me on kopioitu GOP-maailmassa ja nyt COPD-maailmassa amerikkalaisesta kielenkäytöstä.” - HAASTATELTAVA #10

”Synkronointi tai synkronaatio, on englanninkielisessä sotilaskäytössä jo hyvin [vakiintunut] termi alkaen siitä, että se löytyy suunnittelutyökaluistakin, varsinkin Nato-maailmassa, niin vastustan sitä, että me yritetään väkisin kääntää joksikin toiseksi keskeisiä englanninkielisen sotilasjohtamisen termejä, koska sitten [mielleyhtymä] muuttuu.” - HAASTATELTAVA #10

Haastattelujen perusteella synkronointi-sanaa käytetään luonnollisena osana sotilasjohtamiseen liittyvää keskustelua. Sotaharjoituksessa tehdyt havainnot tukevat tätä tulkintaa, harjoituksessa harjoitusjoukko käytti sanaa päivittäin puheessaan sekä suunnittelutuotteissa. On kuitenkin huomattava, että tutkija oli virittynyt (Kahnemanin termein *priming*) havaitsemaan kyseisen termin käytön tutkimusintressiinsä liittyen. Sanan jatkuva esiintyminen ja Puolustusvoimien kansainvälinen toiminta huomioiden tutkimusprosessissa ja tutkimusraportissa käytetään termiä itsesykronoituminen (*self-synchronization*). On kuitenkin tarkoituksenmukaista pohtia jotain muuta suomenkielistä termiä tälle ilmiölle jatkossa sen ymmärrettävyyden helpottamiseksi.

Itsesynkronoitumisen onnistuminen sotilasorganisaatiossa vaatii seuraavia elementtejä:

- 1) Yhteinen sodankäynnin viitekehys. Tämä tarkoittaa koko organisaation jakamaa käsitystä komentajan tahdosta, taistelutavasta sekä doktriinista, voimankäytön säännöistä ja toimintaan liittyvistä prosesseista.
- 2) Yhteinen tilannetietoisuus. Tämä vaatii kaikilla käytössä olevaa tilannekuvaa taistelukentästä ja toimintaympäristöstä, tilannekuvan pitää kattaa niin omat kuin vihollisen joukot sekä muut operointiin vaikuttavat tekijät.
- 3) Vertikaalinen ja horisontaalinen luottamus. Joukoilla tulee olla kyky luottaa siihen, että muut joukot organisaatiossa muodostavat tilannetietoisuuden perusteella samanlaisen tilanneymmärryksen ja ne toimivat noudattaen yhteistä sodankäynnin viitekehystä. Muiden omien toimijoiden ennakoitavuus on luottamuksen lähde.
- 4) Alajohtoportaiden johtajien voimaannuttaminen toimenpanovaltaa delegoimalla. Organisaation osana toimivilla joukoilla tulee olla lupa toimeenpanna tehtäviä, jotka yhteisen tilanneymmärryksen ja yhteisen sodankäynnin viitekehysten perusteella edistävät komentajan tahdon toteuttamista.
- 5) Komentajan kykyä johtaa yllä mainittuja elementtejä. Komentajan tulee ilmaista komentajan tahto ja tavoiteltava loppuasetelma sekä käskä yhteiseen sodankäynnin viitekehukseen vaikuttavat tekijät. Komentajan tulee myös mahdollistaa toimeenpanovastuun delegointi tarkoituksenmukaiselle organisaatiotasolle. Komentajan roolia itsesynkronoituvassa organisaatiossa voidaan pitää kriittisenä.²³⁰

3.2. Verkostomainen organisaatio

”Organisaation ei tulisikaan pyrkiä vakauteen, vaan luovaan kaaokseen ja epäselviin työrytmeihin. Perinteisen faktatiedon ja teknologian rinnalle olisi luotava arkikäytännöistä nousevaa taitoa ja intuitiivisuutta. Muutoksen pyörteissä säilymään pyrkivän organisaation tulisi jäykän tikapuumallin sijasta muodostua hämähäkkimäiseksi, jossa korostuu minimaalinen auktoriteetti ja maksimaalinen jäsenten oma luova toiminta.”

– sotilasprofessori Aki-Mauri Huhtinen²³¹

Johtamisen nelikenttä havainnollistaa sen, että organisaatorakenne vaikuttaa sekä ihmisten että asioiden johtamiseen. Samaan aikaan johtamistoiminnalla on mahdollista tuottaa

²³⁰ Costanza, 2003, 25–27; ks. myös Headquarters, Department of the Army, 2019, 1-8. Hajautettu toiminta vaatii yhteisesti jaettua tilanneymmärrystä.

²³¹ Huhtinen, 2002, 45–46; ks. myös Juuti, 2001, 318–330. Huhtinen käyttää pohdintansa perustana Pauli Juutin kirjaa *Johtamispuhe* vuodelta 2001. Juuti itse viittaa Quinin vuonna 1992 julkaistuun kirjaan *Intelligent Enterprise*. Itsesynkronoituvaa organisaatiota on aiemmin kuvattu hämähäkkimäiseksi.

muutoksia organisaation rakenteeseen. Organisaation jäsenten hyväksynnän saamiseksi organisaatorakenteen ja sen muutoksen tulee noudattaa organisaatiokulttuurin reunaehtoja. Organisaatiokulttuurin vaikutusta joukon johtajan toimintaan ei tule aliarvioida. Kaikki nelikentän osa-alueet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja johtajan tulee huomioida ne omassa toiminnassaan²³²

Keskitetty organisaatiot ovat helposti hahmotettavissa ja ymmärrettävissä. Päätöksentekovastuut ovat selkeitä ja ne sekä henkilöityvät että sijoittuvat fyysisesti tunnistettuihin paikkoihin. Organisaatorakenteesta on tunnistettavissa johtaja. Niitä voidaan kutsua pakottaviksi organisaatioiksi. Keskitettyillä organisaatioilla on vahvuutensa, varsinkin jos niiden tehtävä ja toimintaympäristö ovat pääosin muuttumattomia. Hajautetuilla organisaatioilla ei ole selkeää hierarkiaa, eikä välttämättä edes pöytäkirjasta tai johtajaa. Nämä ovat avoimia organisaatioita. Virallisella johtajalla tai epävirallisilla johtajilla on vähän auktoriteettia ja käskyvaltaa, heidän tulee vaikuttamalla ohjata muita haluamaansa suuntaan. Säännöt, normit ja sitouttaminen estävät hajautettua organisaatiota hajoamasta täydelliseen anarkiaan ja kaaokseen.²³³

Perinteisesti sotilasorganisaation tehokkuus on nähty perustuvan selkeisiin johtosuhteisiin ja yksiselitteisiin käskyihin.²³⁴ Hierarkkiset organisaatiot tavoittelevat epävarmuuden vähentämistä tavoittelemalla järjestelmällistä struktuuria, tehokkuutta sekä ennakoitavuutta. Verkostomainen organisaatio mahdollistaa joustavuuden ja yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämisen.²³⁵ Tehokkuus ei kuitenkaan korreloi vaikuttavuuden kanssa kompleksisessä toimintaympäristössä²³⁶.

Kenraali Ari Puheloinen miettii kirjassaan, että operaatiota ei voi suunnitella ilman organisaatiokaaviota. Vähintään johtosuhteet tulee olla selkeät. Hän laati johtosuhdekaavioita suunnitellessaan kriisinhallintaoperaatiota, vaikka suunnitteluorganisaatiota oli kielletty esittelemästä johtosuhteiden verkostoa osana suunnitteluprosessia. Toisaalta Puheloinen mielestä organisaation muutosta johdettaessa ideat ja toiminnan peruseriaatteet ovat

²³² Pääesikunta, 2022, 17–19. Johtamisen nelikenttään kuuluvat ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, organisaatiokulttuuri ja organisaatorakenne.

²³³ Brafman & Beckstrom, 2006, 19–20, 46, 111. Kirjassa käytetään termejä keskitetty (*centralized*), pakottava (*coercive*), hajautettu (*decentralized*) ja avoin (*open*). Esimerkkinä Wikipedian perustaja Jimmy Wales ei tiedä, kuka hallinnoi servereiden ohjelmistoja. Käyttäjät hoitavat sitä toimintaa keskenään.

²³⁴ Kesling, 2022, 72.

²³⁵ Barzun, 2021, 19–20, ks. myös Alberts & Hayes, 2003, 48; Hamel & Zanini, 2020, 23. Hierarkiaa voidaan perusteella epävarmuuden vähentämisellä ja johtosuhteiden sekä toimeenpanovaltuuksien selkeydellä. Se voi myös antaa komentajalle tunteen tilanteen hallinnasta ja voi vähentää hänen kognitiivista kuormitustaan.

²³⁶ Zweibelson, 2023, 7–8. Zweibelson korostaa luovuutta ja innovatiivisuutta sekä kaavojen rikkomista.

tärkeämpiä kuin ”teknisluonteinen kehys”, joka organisaatio ja sen rakenne on. Hänelle organisaatio ei ole ”elävä organismi”.²³⁷ Todellisuudessa kompleksisissa konflikteissa organisaatiot eivät toimi pelkästään virallisen rakenteen mukaisesti.²³⁸ Maavoimien organisaatiot ovat erityisen isoja ja ne koostuvat lukuisista toimijoista, joilla on lukuisia vuorovaikutussuhteita. Toimijoiden suorituskyvyt ovat lisäksi monipuoliset. Näistä syistä johtuen erityisesti maavoimien joukot ovat kompleksisia organisaatioita.²³⁹

Organisaatioteoreettiset mallit ovat yleensä tietyn ajatusmallin äärimmilleen vietyjä kuvauksia. Niiden mallien vieminen käytäntöön ei ole ongelmaton. Kompleksiset ongelmat vaativat organisaatiolta yhdistelmää erilaisista organisaatiomalleista.²⁴⁰ Myös itseohjautuvuuteen pyrkivät organisaatiot ovat melkein aina sekoitus keskitettyä ja hajautettua johtamista, valta harvoin jakaantuu tasaisesti.²⁴¹

Nykyaikaisessa sodankäynnissä hierarkkisten organisaatioiden välinen yhteistyö voi muistuttaa itsessään verkostoa. Erityisesti monikansallisessa kriisinhallintatehtävässä toimijoiden määrä on suuri ja niiden tavoitteet eivät välttämättä ole yhtenevät. Afganistanin sodan koalition organisaatorakennetta on kuvattu ”lautaselliseksi spagettia”.²⁴² On kuvattu, että koalitiolla oli sodassa kolme erillistä ”heimoa” (Naton joukot, Yhdysvaltojen konventionaaliset joukot sekä Yhdysvaltojen johtamat erikoisjoukot), joiden päätöksentekoputket olivat toisistaan lähes täysin riippumattomia. Tämä heikensi yhteisen tilanneymmärryksen muodostumista ja samalla oli epäselvää, kuka johtaa mitäkin tilannetta. Komentoketjun ja -rakenteen kompleksisuutta pidettiin esimerkiksi tunnetun Red Wings -operaation epäonnistumisen suurimpana syynä.²⁴³ Monimutkainen organisaatorakenne aiheutti myös ongelmia sen suhteen, että tietyn joukon toiminta saattoi vaikeuttaa toisen toimintaa. Paikallisen väestön ja kansainvälisen yhteisön silmissä komentajat joutuivat esimerkiksi vastaamaan siviilitappioista, jotka olivat seurausta toiminnasta, joihin heillä ei ollut vaikutusvaltaa. Tässä korostuivat erikoisjoukkojen tekemät yölliset iskut, joiden vaikutukset selvisivät konventionaalille joukoille vasta ajan kanssa.²⁴⁴

²³⁷ Puheloinen, 2023, 178, 286.

²³⁸ Freedman, 2022, 501.

²³⁹ Tuck, 2023, 19.

²⁴⁰ Østergaard, 2020, 77.

²⁴¹ Savaspuro, 2019, 27. Väitöskirjatutkija Lauri Pietinalho on tutkinut itseohjautuvuutta organisaatioissa.

²⁴² Whitlock, 2021, 107; ks. myös Kesling, 2022, 87. Organisaation kompleksisuus voi haitata yksinkertaisuuden tottuneita sotilaita.

²⁴³ Morgan, 2021, 112–113, 122–123. Selkeyden puuttuminen pakotti joukot tilanteenmukaisiin yksilöllisiin ratkaisuihin. Red Wings -operaatioissa koalitio koki suurimmat yksittäisen vuorokauden tappionsa koko sodassa.

²⁴⁴ Lyon, 2021, 51, 78–79. Tämä problematiikka oli olemassa koko sodan ajan. Tietyllä tavalla erikoisjoukot toteuttivat viholliskeskeistä vastakumouksellista sodankäyntiä ja konventionaaliset joukot toteuttivat väestökeskeistä vastakumouksellista sodankäyntiä.

Esimerkiksi vuonna 2006 ISAF-operaatiota johtanut kenraali David Richard oli raportointivastuussa usealle toimijalle. Hänen piti raportoida ja konsultoida sekä Naton poliittista että sotilaallista johtoa, SACEUR mukaan luettuna. Tämän lisäksi komentajan tuli olla yhteydessä Yhdysvaltojen CENTCOM:iin ja omaan kansalliseen päätöksentekokoneistoon. Nämä kaikki toimijat oli huomioitava komentajan tehtävässä.²⁴⁵ Puolustusministeri Robert Gatesin mukaan ongelma oli perinteinen, komentoketjussa oli liian monta kenraalia. Ongelmaa vaikeuttivat ristiriidat eri henkilöiden välillä. Toimijoiden mustasukkaisuus omasta toimivallastaan edesauttoivat ristiriitojen muodostumista.²⁴⁶ Sama problematiikka, toimijoiden määrä, vastuujaon epäselkeys sekä komentoketjujen moninaisuus ja intressiristiriidat, olivat läsnä myös Afganistanin hallinnossa. Asevoimat, poliisi, turvallisuusviranomaiset, sekä paikalliset militiat toimivat omineen ilman keskitettyä johtoa, yhteistä tilanneymmärrystä tai yhteistä tavoiteltavaa loppuasetelmaa. Tämä erosi voimakkaasti Taliban-liikkeen toiminnasta.²⁴⁷ Toimijoiden moninaisuutta voi myös hyödyntää, esimerkiksi käyttämällä tehtäviin niitä joukkoja, joilla on asianmukaiset voimankäyttöoikeudet. Tällä voitiin mukailla julkilausuttua poliittista linjaa.²⁴⁸

Konventionaalisten hierarkkisten sotilasorganisaatioiden lisäksi on olemassa rihmastomaisesti toimivia sotilaallisia joukkoja. Nämä sopeutuvat toimintaympäristöön myös organisoitumisensa osalta. Organisaation pienet solut ovat muodostuneet erikoistuen omiin tehtäviinsä. Rihmastomaisen organisaation johtajuutta ja johtamisjärjestelmää on vaikea tuhota. Konventionaalisen asevoiman on myös vaikeaa tunnistaa rihmastomainen organisaatorakenne.²⁴⁹ Ukrainan asevoimia on jopa verrattu startup-yritykseen.²⁵⁰ Niiden pienet hyvin varustellut ja liikkuvat osastot ovat pysäyttäneet merkittävästi suurempia hyökkäviä vihollisjoukkoja.²⁵¹

Hajautetussa organisaatiossa tilannetieto, tilannekuva ja tilanneymmärrys eivät ole olemassa keskitetyssä muodossa. Realistista tilannetietoa muodostuu siellä, missä tilanne on

²⁴⁵ Lyon, 2021, 97.

²⁴⁶ Lyon, 2021, 131.

²⁴⁷ Malkasian, 2021, 330–331, ks. myös Kesling, 2022, 88–89; Freedman, 2022, 184. Yhdysvallat pyrkivät luomaan koordinaatiokeskuksia ratkaisemaan tätä ongelmaa. Se ei ratkennut, vaikka ongelman negatiivisia vaikutuksia saatiin vähennettyä. Vietnamin sodassa Etelä-Vietnam kärsi samoista ongelmista.

²⁴⁸ Donati, 2021, 41. Naton operaatiolla Rolute Support ja Yhdysvaltojen operaatiolla Freedom's Sentinel oli selkeästi eroavat voimankäytösäännöt ja toimivaltuudet.

²⁴⁹ Smith, 2005, 328–331.

²⁵⁰ Helsingin Sanomat, 2022. ”Ukrainalaisilla taas on itsenäisiä, autonomiaa, nopeasti liikkuvia innovatiivisia tiimejä. Armeija toimii samaan tapaan kuin startup-yritykset Piilaaksossa”.

²⁵¹ Freedman, 2022, 394.

muutoksessa.²⁵² Lähtökohtaisesti tarkoituksenmukaisin tilannetieto on kentällä olevilla joukoilla, joiden antama tilannetieto muodostaa ylempien johtoportaiden tilannekuvaa. Olettamuksena parhaan tilanneymmärryksen omaava sotilasjohtaja kykenee tekemään tarkoituksenmukaisimmat päätökset, jos hänellä on koulutus sekä valtuudet.²⁵³ Verkostoa tarkastellessa verkoston vahvuus on riippuvainen samantasoisten toimijoiden välisistä linkeistä. Tiedon tulee siis liikkua vertikaalisten siilojen lisäksi myös horisontaalisesti.²⁵⁴ Alaisten välisen tiedonvaihdon vaikeuttaminen komentajan toimesta voi johtaa jopa epäonnistumiseen tehtävän täyttämässä.²⁵⁵ Sotilaallisessa kontekstissa tämä (realistisen tilannekuvan ”sijainti”) tarkoittaa sensoreiden toimintaa kentällä. On kuitenkin ymmärrettävä, että tilannetieto ei tarkoita tilanneymmärrystä. Sen saavuttaminen vaatii tilannetiedoista muodostetun tilannekuvan tulkintaa. Tulkinta tapahtuu ylemissä esikunnissa ja tilannekuvan kerääminen enemmän alemmilla tasoilla.²⁵⁶

Verkostomaisen organisaatiomallin omaksuminen voi olla haastavaa sekä tietoteknisistä että kulttuurillisista syistä. Osaltaan tiedonvaihtamista vaikeuttaa organisaation osien ja yksittäisten toimijoiden voimakas erikoistuminen. Tämä vaikeuttaa olennaisten asioiden välittämistä sekä pyytämistä. Jokaisen toimijan tulisi ymmärtää organisaation kokonaisuus systeeminä. Tätä ymmärrystä rajoittaa sotilasorganisaatioille ominainen tapa korostaa tietoturvaa ja tiedon salaamista.²⁵⁷

”Edellyttää sitä, että me kyetään johtamaan joukkoja. Toisaalta sitä, että se järjestelmä kykenee tuottamaan riittävän tilannekuvan ja sitten tässä tulee ihan yksilöiden ominaisuudet”.
- HAASTATELTAVA #1

”Siinä ehkä on se vaara, että kun ne ei välttämättä tiedä sitä seuraavan ja sitä seuraavan tason juttua, niin ne ei osaa, eikä se seuraava taso osaa, jos ne menevät siellä itse itseään synkronoiden niin ei osaa käynnistää välttämättä ajoissa niitä toimenpiteitä, pyytää sitä tukea tai mahdollisesti, jos se tehtävä on epäonnistumassa ja se saattaa johtaa jopa sitten sen seuraavan tason tehtävän osalta, että sitä ei saada suoritettua, että sen minä näen ehkä siinä.

²⁵² Brafman & Beckstrom, 2006, 39–40, ks. myös Moyer, 2009, 281. Tämän perusteella voidaan väittää, että komentajan tulee vierailta usein alaistensa luona ja mahdollisuuksien mukaan johtaa toimintaa painopistesuunnassa.

²⁵³ Vandergriff, 2019, 1.

²⁵⁴ Jackson, 2019, 211. Jackson käyttää verkoston toimintaan liittyen termejä klusterointi, diffuusio ja tarttuvuus.

²⁵⁵ FM 3-0 Operations, 2022, 8-12.

²⁵⁶ Storr, 2022, 134. Kentällä olevasta tilanneymmärryksestä käytetään yleisesti termiä *the ground truth*.

²⁵⁷ McChrystal, 2015, 138–141. Tiedon lokerointiin kuuluva periaate ”*need-to-know*” perustuu osittain oletukseen, että kunkin toimijan tarvitsema tieto voidaan rationaalisesti optimoida.

Se ylempi on ehkä vahvempi, se näkee sitä tilannetta niin kun laajemmin ja se näkee tietyllä tavalla, se tietää sitten taas sen seuraavan tason tehtävät.” - HAASATELTAVA #3

”No tilannekuva on yksi pääelementti mitä edellytetään siihen tehtävätaktiikkaan ja sisältää myöskin se, että niiden naapurijoukkojen tilannekuvan.” - HAASATELTAVA #4

”Jos otan esimerkiksi taisteluosaston autonomiasta ja vaikka siitä itsesynkronoisesta, niin taisteluosastoon kuuluu useita osia. Ei se taisteluosasto ole yksi yksinäinen orgaani, jolla on joku kollektiivinen ymmärrys, joka sitten muuntuu ja päättää jotain asioita, vaan siellä on useita eri elementtejä.” - HAASATELTAVA #7

[HAVAINTO: Toimivan organisaation aselajipäällikkö ilmoitti, että ”alajohtoportaille ei jaeta omien joukkojen tilannetta”.]

[HAVAINTO: Ylempi johtoporras käski, että tilannekuvaa pitää muodostaa ja jakaa yhteistyössä Toimiva organisaatio \diamond Rinnakkaisorganisaatio!]

[HAVAINTO: Toimivalle organisaatiolle alistetun Rinnakkaisorganisaation joukon tilannekuva ei mene Rinnakkaisorganisaation käyttöön. Tilannekuvan jakaminen siiloutuu uudelleenorganisoinnin yhteydessä.]

Haastateltavien näkemys oli se, että alajohtoportaille ei lähtökohtaisesti ole riittävä tilannekuvaa tai tilanneymmärrystä siihen, että itseohjautuvuus ja mahdollinen itsesynkronoituminen palvelisi suurempaa kokonaisuutta. Esteenä tilannekuvalla ovat johtamisyhteyksien toimimattomuus tai tietoinen valinta siitä, että tilannekuvan jakamista alajohtoportaille rajoitetaan. Lisäksi toimimattomien johtamisyhteyksien nähtiin olevan peruste sille, että alaiselle ei anneta toiminnanvapautta suorittaa omatoimisia taisteluliikkeitä. Sotaharjoituksessa oli havaintoja, joiden perusteella ainakin osalla henkilöstöstä oli periaatteena, että kaikkea tietoa ja tilannekuvaa ei jaeta alajohtoportaille. Tätä voi perustella operaatioturvallisuudella tai sillä, että Alajohtoportaiden tilanteenarviointiprosessiin ei syötetä liikaa tietoa ottaen huomioon Alajohtoportaan johtamisresurssit. Tätä toimintatapaa ei perusteltu alaisille. Osa alaisista pyysi Toimivan organisaation tilannekuvaan liittyviä tietoja sekä tietoteknisiä tuotteita. Ei voida varmuudella todeta, oliko Alajohtoportaille riittävä tilannekuva ja johtamisyhteydet itsesynkronoituvan toiminnan mahdollistamiseksi.

Itsesynkronoituvan organisaation yhteisen tilanneymmärryksen luominen vaatii onnistunutta kommunikaatiota. Onnistumiseen ei riitä pelkästään kaksi tai useampi toimija, joiden välillä viesti liikkuu tietojärjestelmien avulla tai muilla keinoin. Viestin tulee olla myös ajankohtainen sekä tilanteen kannalta relevantti. Lisäksi kaikkien kommunikaatioon osallistuvien tulisi tulkita ja ymmärtää viesti samalla tavalla.²⁵⁸ Maasodankäynnin voidaan mainita olevan suurelta osin viestin välitystä. Nopea tiedonvaihto on elinehto taistelukentällä ja selkein säännöin tehtävä napakka viestintä mahdollistaa tehokkaan kommunikaation.²⁵⁹ On sanottu, että sodankäynti on vain vaikuttamista ja kommunikaatiota.²⁶⁰ Vaikka verkostomainen itsesynkronoituva organisaatio on näennäisesti kompleksinen, se on tehokas koska toimijat ovat yhteydessä toisiinsa tarkoituksenmukaisesti ohittaen turhat hierarkkiset väliporaat.²⁶¹ Elon Musk on todennut, että kommunikaation ei tulisi noudattaa linjaorganisaation hierarkiaa, jos se hidastaa tarvittavaa tiedonvaihtoa.²⁶²

[Kouluttaja totesi Toimivan organisaation esikunnalle, että ”*luonnollisesti Yläjohtoportaan koordinaatiokäskyä ei anneta Toimivan organisaation käyttöön*”.]

[HAVAINTO: Alajohtoporras C halusi tietää, että mitä erikoiskalustoa on Rinnakkaisorganisaation hallussa, Alajohtoporras C pyysi Toimivan organisaation esikuntaa selvittämään, syntyi useiden tuntien viive tiedonkulussa.]

[HAVAINTO: Alajohtoporras A halusi tietää, minkälainen kyky Alajohtoportalla C on toimia A:n ja B:n välisessä saumassa, tietopyyntö osoitettiin Toimivan organisaation esikuntaan, syntyi useiden tuntien viive tiedonkulussa.]

Sotaharjoituksessa oli havaittavissa useita tilanteita, joissa tietoisesti tehty päätös oli se, että oman esikunnan tiedossa ollutta tietoa ei jaeta alajohtoportaille. Tämä siitä huolimatta, että kyseisen tiedon perusteella alajohtoportaat olisivat voineet täydentää tilanteenarviotaan ja valmistautua paremmin tuleviin tehtäviinsä ja yllättäviin muutoksiin tilanteessa. Tämä saattoi osittain johtua siitä, että harjoituksen alkuvaiheessa kouluttaja esitti itsestään selvyutenä, että Yläjohtoportaan koordinaatiokäskyä ei jaeta Toimivalle organisaatiolle. Alajohtoportaiden

²⁵⁸ McChrystal & Butrico, 2021, 41–42.

²⁵⁹ Spencer, 2022, 21.

²⁶⁰ Dixon, 1976, 27.

²⁶¹ Alberts & Hayes, 2003, 91–92.

²⁶² Inc, 2018, ks. myös Sloan, 2002, 16. Sloan huomauttaa, että tiedon ei tarvitse kulkea organisaatiokaavioiden mukaan. Esimerkkinä hän käyttää joustavaa tulenkäyttöä. Hierarkian sivuuttaminen vaatii johtajien roolin uudelleentarkastelua. Elon Muskia lainaten: ”*Communication should travel via the shortest path necessary to get the job done, not through the "chain of command."*”

tekemät tietopyynnöt liittyen tarpeeseen yhteensovittaa toimintaansa jonkin muun joukon kanssa kierrätettiin linjamaisesti organisaatiokaaviota noudattaen. Tämä aiheutti usein tuntien viivettä ja alajohtoportaiden tilannekuvan vanhenemista sekä puutetta tilanneymmärryksessä. Tämä tiedonkulun hitaus riippui osittain siitä, mikä Toimivan organisaation esikunnassa oli toiminnanvaihe. Lisäksi tiedonkulun nopeuteen vaikutti se, miten hyvin alajohtoporras kykeni perustelemaan tietotarpeensa ja sen aikakriittisyyden.

3.3. Voiman vaikutusten keskittämistä voimaa taloudellisesti käyttäen

“Doctrine is the refuge of the unimaginative.”

– kenraali James N. Mattis²⁶³

Yleisten taktisten periaatteiden tieteellisyys voidaan kyseenalaistaa.²⁶⁴ Israelilaisessa doktriinissa 1960-luvulla korostettiin komentajan kykyä ymmärtää ylemmän johtoportaan päämäärä. Sen onnistumiseksi komentajan tuli kyetä tekemään laadukas tilanteenarvio. Sen sijaan pelkästään yleisten taktisten periaatteiden opiskeluun keskittyminen nähtiin rajoittavan komentajien ajattelukykyä, innovatiivisuutta ja autonomista aloitteellisuutta.²⁶⁵ Yleiset taktiset periaatteet ovat päätöksen tekevälle komentajalle työkalu järjestellä saamaansa tilannekuvaa.²⁶⁶

”Kyllä nämä minun mielestä sotakokemusten kautta on syntynyt nämä taktiset periaatteet” - HAASATELTAVA #9

”Se [lista] yleisistä taktisista periaatteista, joita meilläkin on määritetty, niin sehän ei ole tietenkään tyhjentävä. Se on jonkin näköinen kollektiivinen ymmärrys siitä, että minkä tekijöiden ympärillä meidän taistelujen käynti ja sodankäynti pyörii.” - HAASATELTAVA #10

Yleiset taktiset periaatteet nähtiin haastatteluissa komentajan tekemiin päätöksiin vaikuttavina oleellisina tekijöinä. Niiden osaamista ja ymmärtämistä pidettiin tärkeänä, jopa välttämättömänä, jos komentaja aikoo saavuttaa menestystä taistelukentällä. Komentajalla tuli olla kyky priorisoida yhtä tai useampaa yleistä taktista periaatetta tilanteenarvionsa mukaisesti. Yleisten

²⁶³ Moyer, 2009, 243–244. Mattis on myös todennut, että *”doctrine cannot replace brilliance. It cannot replace commitment. It cannot replace open-mindedness.”*

²⁶⁴ Zweibelson, 2023, 77.

²⁶⁵ Kesseli, 2001, 159. Meir Pa’il totesi israelilaisen sotataidon olleen yhdistelmä suunnitelmallisuutta ja improvisaatiota.

²⁶⁶ Friedman, 2017, 5.

taktisten periaatteiden tulee näkyä komentajan tahdossa ja alaisille annettavissa tehtävissä haastattelujen perusteella. Sotaharjoituksessa komentaja ja esikunnan henkilöstö arvioi erilaisia toimintavaihtoehtoja muun muassa yleisten taktisten periaatteiden kautta.

Taistelukentällä tavoitellaan toiminnan synkronointia. Synkronoidussa toiminnassa eri joukot eri tasoilla tuottavat samanaikaisia vaikutuksia halutulla tavalla. Sotahistoria on ohjannut ajattelua sellaiseen suuntaan, että synkronointi vaatii keskitettyä johtamista.²⁶⁷ Yhdysvaltalaisen kenttäohjesäännön FM 3-0:n mukaan synkronoinnin tavoitteena on vaikutusten keskittäminen halutussa paikassa ja ajassa. Tällä voidaan saavuttaa ylivoima ratkaisevassa paikassa. Tästä huolimatta synkronointi ei saa estää aloitteellisuutta eikä tehtäväaktiikan toteuttamista.²⁶⁸ Alivoimainenkin taisteleva organisaatio tai joukko voi saavuttaa ylivoiman ajallisesti tai paikallisesti, tämä ylivoima tulee pyrkiä muodostamaan niin kutsutussa ratkaisukohdassa, jossa vihollisen toiminta huomioiden arvioidaan saavutettavan mahdollisimman suuri hyöty. Ajallisen tai paikallisen ylivoiman saavuttaminen voi vaatia joukon reservien käyttämistä, sitomista taisteluun.²⁶⁹

”Yläjohtoportaan merkitys on, meillä on kuitenkin niin vähän joukkoja, että kaikki taistelu perustuu siihen, että me joudutaan käyttämään niitä reservejä ja me varataan niitä reservejä ja niiden oikea-aikaiseen käyttöön ja jotta niitä pystyy käyttää, niin se tarkoittaa, että siellä ylemmällä tasolla pitää olla tilannekuva.” - HAASTATELTAVA #3

”Sitten reservin taisteluun vetäminen ... että voisi olla niiden eri osien päätettävissä. Mutta ehkä sitten kuitenkin on niin, että se [komentajan alaisen] reservijoukon komentajan ei pidä sitä päätöstä joutua tekemään, milloin hän vetää sen joukon taisteluun, vaikka hän seuraa tilannetta ja hän toteaa, että nyt ja tuohon. Mutta minä olen sitä mieltä, että se esimerkiksi ilmiönä on sellainen, että ei hänen kuitenkaan tietämyksensä ole sellainen siinä kokonaisuudessa, että hän tekisi sen päätöksen tai minun mielestä ei hänelle edes pidä langettaa sellaista vastuuta.” - HAASTATELTAVA #8

”On niin paljon epävarmuustekijöitä, jotta kyetään esimerkiksi reservi pitämään viimeiseen saakka pantattuna ja katsoo, että missä se suunnataan ja millä tavalla se suunnataan, kun on vajavaiset yhteydet.” - HAASTATELTAVA #9

²⁶⁷ Vandergriff, 2019, 68.

²⁶⁸ FM 3-0 Operations, 2022, 3-5, ks. myös Alberts & Hayes, 2003, 104–105; Alberts, Garstka, Hayes, & Signori, 2001, 17, 206–212; Freedman, 2022, 114.

²⁶⁹ Huttunen, 2010, 128–131.

[HAVAINTO: Toimivan organisaation taistelua seurannut esikunnan upseeri totesi, että ”meidän pitää valvoa alajohtoportaan reservin käyttöä”, halua kontrolloida alaisen alaista.]

Reservin pitäminen komentajan kontrollissa nousi esille useassa haastattelussa. Reservijoukolle annettavaa toiminnanvapautta muuttaa omaa tehtäväänsä ei pidetty tarkoituksenmukaisena. Reservin käyttäminen on komentajan vallassa oleva kyky muodostaa painopiste ja reservin pitäminen irti taistelusta lisää komentajan mahdollisuuksia reagoida muuttuvaan tilanteeseen joukkojen käytöllä nopeasti. Harjoituksessa oli tilanteita, jossa Toimiva organisaatio halusi kontrolloida myös alajohtoportaiden omia reservejä suoraan tai vähintään niiden käyttöä tehtävätaktiikan vastaisesti. Myös Ylempi johtoporras osoitti kiinnostusta siihen, mikä on Toimivan organisaation oma reservi ja onko sellaista ylipäätään. Reservin pitäminen komentajan kontrollissa on selkeästi laajasti omaksuttu toimintamalli ja se vaikuttaa rajoittavan organisaation itsesykronoitumista sekä sen mielekkyyttä.

Carl von Clausewitz määrittelee klassikkoteoksessaan *Vom Kriege* voimanlähteen (*center of gravity*) ja samalla neuvoo muodostamaan painopisteen siihen vaikuttamiseksi. Clausewitz myös kannustaa tuhoamaan puolustajan asevoimat, valtaamaan sen pääkaupungin ja suorittamaan lamauttavan iskun puolustajan mahdollista sitä voimakkaampaa liittolaista vastaan. Asevoimien joukkoja pitää varata siten, että ne voivat päihittää vihollisen tavalla, jota ei voi enää perua.²⁷⁰ On sanottu, että Clausewitz on vaikuttanut venäläiseen sotataidolliseen ajatteluun vähintään yhtä paljon kuin mitä vaikuttanut länsimaiseen sotataitoon.²⁷¹

Eversti John A. Wardenin merkittävä sotataidollinen viiden kehän teoria painottaa erityisesti vaikuttamista vihollisvaltion johtoon ja sen päätöksentekoon. Hän näkee valtion asevoimien systeeminä. Warden perustaa teoriansa ensimmäisestä Persianlahden sodasta vuonna 1991 saatuihin oppeihin.²⁷²

Saksan asevoimat käyttivät toisessa maailmansodassa termejä painopiste (*schwerpunkt*) ja vaikutusten keskittämisen periaate (*schwerpunktprinzip*). Painopiste oli paikka tai asia, johon riittävää voimaa kohdistamalla oli mahdollista saavuttaa ratkaisu. Painopisteen käyttö

²⁷⁰ Clausewitz, C. (1832). *On War* (paperback edition 1989). Princeton University Press, 595–597. ”One must keep the dominant characteristics of both belligerents in mind. Out of these characteristics a certain center of gravity develops, the hub of all power and movement, on which everything depends. That is the point against which all our energies should be directed.”

²⁷¹ Fridman, 2021 1.

²⁷² Warden, 1998, 113–124. Wardenia lainaten: ”Our objective is always to convince the enemy to do what we want him to do. The person or entity with the power to agree to change is the leader in the middle. Thus, directly or indirectly, all of our energies in war should be focused on changing the mind of the leadership.”

sodankäynnin periaatteena tuki tehtävätaktiikka (*auftragstaktik*) periaatteella johdettujen joukkojen toimintojen synkronoimista.²⁷³

Talvisotaa ennen painopisteen muodostaminen oli havaittavissa venäläisistä normeista, joiden mukaan 2/3 voimasta murtokohdassa oli periaatteiden mukaista.²⁷⁴ Painopisteen (*центр тяжести, tseñtr tjažesti*) muodostaminen on ollut osa venäläistä sotataitoa Suvorovista lähtien jatkuen Krimin valtaamiseen saakka.²⁷⁵ Venäläisen sotataidon kehitykseen on vaikuttanut länsimainen vastaava kehitys. On väitetty, että vihollisen asevoimien tuhoaminen, pääkaupungin valtaaminen ja hallinnon vaihtaminen eivät enää tulevaisuudessa ole maavoimien vastuulla.²⁷⁶ Nykyään vaikutuksen keskittäminen joukkojen keskittämisen sijaan korostuu erityisesti puolustuksessa venäläisessä sodankäynnin opissa.²⁷⁷

Naton käyttämän suunnitteluprosessin COPD3.0 ohjeessa painopisteen määritetään olevan vaikutusten tai joukkojen, toisin sanoen voiman keskittämistä ajassa ja tilassa komentajan tahtomaan ratkaisuun pääsemiseksi.²⁷⁸ Naton kenttäohjesääntö AJP-3 operaatioiden toteuttamisesta käsittelee painopisteen luomista yhtenä operaatioiden toteuttamisen periaatteena. Voiman keskittämisellä pitää luoda vähintään ajallinen ja/tai paikallinen ylivoima, jolla saavutetaan ratkaisevia vaikutuksia.²⁷⁹ Yhdysvaltojen asevoimien maavoimien kenttäohjesääntö operaatioille FM3-0 määrittää painopisteen olevan se alajohtoporras, jonka hetkisen tehtävän toteutuminen on tärkeintä koko operaation onnistumiseksi.²⁸⁰

Huttusen mukaan synkronointi on välttämätöntä voimien vaikutuksen keskittämiseksi. Hän rinnastaa joukkojen ja vaikutusten synkronoinnin suoraan johtamiseen, johtamis- ja suunnittelutoimintaan. Huttunen toteaa, että synkronointi tulee toteuttaa ottaen huomioon ketteryys ja aloitteellisuus, liian voimakas synkronointi voi rajoittaa aloitteen tempaamista ja sitä kautta myös saavutetun menestyksen hyväksikäyttöä.²⁸¹ Aloitteen tempaamisen mahdollistaminen vaatii kykyä sietää epäonnistumisten riskiä. Tämä koskee myös komentajaa

²⁷³ Vandergriff, 2019, 11, 13.

²⁷⁴ Simelius, 1939, 76.

²⁷⁵ Lalu, 2014, 23, 376–379.

²⁷⁶ Ulfving, 2013, 98–99, 111.

²⁷⁷ Grau & Bartles, 2016, 47. Kaikilla tasoilla käskyistä pitää ilmetä painopisteen muodostaminen.

²⁷⁸ SHAPE, 2021, K-6; ks. myös NSO, 2019, 80. “*Main Effort: The main effort is [a] concentration of forces or means in a particular area and at a particular time to enable a commander to bring about a decision.*”

²⁷⁹ NSO, 2019, 1-10. “*Concentration of force. Combat power should be concentrated at a time and place designed to generate superiority and achieve decisive results. Superior force is not just a matter of numbers but also of fighting skills, cohesion, morale, timing, selecting objectives and exploiting technological advantage.*”

²⁸⁰ Headquarters, Department of the Army, 2022, C-1; ks. myös Headquarters, Department of the Army, 2019a, 4-8. “*Main effort: A designated subordinate unit whose mission at a given point in time is most critical to overall mission success.*”

²⁸¹ Huttunen, 2010, 95–96. Synkronointi ja ketteryys ovat siten vastakkaisia ilmiöitä samalla janalla.

alaisten lisäksi. Alaisten tulee kyetä luottamaan komentajaan, jotta he uskaltavat ottaa riskejä.²⁸² Nykypäivänä synkronisaation onnistumista vaikeuttavat toimintaympäristön kompleksisuus, nopea taistelutempo sekä toimijoiden monimuotoisuus.²⁸³ Operaatiotaidon sanotaan olevan pohjimmiltaan eri joukkojen toiminnan synkronointia.²⁸⁴

”Niin siinä kyllä minä näen vaarana, että sitten se meidän, että meidän taistelusta tulee yksittäisten komppanioiden taisteluja tai yksittäisten taisteluosastojen taisteluja niin silloin me ei kyllä käytetä optimaalisesti niitä joukkoja. Ei tietyllä tavalla saada sitä semmoista vaikutusta keskitettyä.” - HAASATELTAVA #3

”No siis se voisi olla mahdollista, jos ne ei ymmärrä noi itsesykronoituvat palaset sitä tehtäväjohtamisen periaatetta, että mikä on se point of main effort [painopiste] ja ne näkevät siellä matkalla jotain kiinnostavampaa. Ne päättävät itsesykronoitua johonkin kiinnostavampaan, niin mikä mahdollistaa silloin sen painopisteen muodostamisen?” - HAASATELTAVA #6

”Ne toiminnat pitää olla synkronoitu, koska niin kun nyt tietysti oletettavaa on, niin se loppuasetelma on se mitä haetaan, ja sen [voiman] täytyy olla oikeaan aikaan ja oikealle tasolle suunnattu.” - HAASATELTAVA #9

Voimien vaikutuksen keskittäminen koettiin itsesykronoitumisen mielekkyyttä vähentävänä taktisena periaatteena useasta syystä. Alajohtoportaiden ei arvioitu joko kykenevän keskittämään toimintansa vaikutuksia yhteistoiminnassa. Toisaalta uhkana koettiin, että kyseinen painopiste muodostuisi väärään paikkaan väärään aikaan. Ei ole mahdotonta, että vihollinen pystyisi harhauttavalla toimella vetää puoleensa aloitteen tempaavia alajohtoportaita tavalla, joka ei olisi tarkoituksenmukaista kokonaisuuden kannalta. Lisäksi ongelmalliseksi mainittiin se, että jonkin aselajijoukon itseohjautuva toiminta voisi vaarantaa synkronoidun joukkojen ja voimien vaikutuksen keskittämisen. Sotaharjoituksessa korostui aselajien toiminnan yhteensovittaminen, jota tapahtui myös varsin autonomisesti organisaatorajat ylittäen niin kutsutussa aselajiputkessa. Aselajien toiminta keskitti aselajivoimaa, pyrkien varmistamaan sen taloudellisen käytön.

²⁸² Headquarters, Department of the Army, 2019b, 2-17.

²⁸³ Alberts, Garstka, Hayes, & Signori, 2001, 212–215.

²⁸⁴ Tuck, 2023, 82, 85. Synkronoinnin ja koordinaation eroa on vaikeaa selittää yksiselitteisesti. Synkronointiin liittyy enemmän ajallinen ulottuvuus.

”Yksi on selvä, on voimien keskittäminen ja se on semmoinen, mikä on keskeinen, jos sinä [komentajana] haluat menestystä saada aikaan jossakin suunnassa, että sinä osaat sen synkronoinnin ja ja tehtävän määrittelyn ja operaation aikautuksen.” - HAASATELTAVA #9

”Synkronointimatriisi tehdään tietyllä organisaatiotasolla, niin silloinhan me lähes poistetaan se itsesykronoitumisen mahdollisuus jossain määrin alajohtoportaalta.” - HAASATELTAVA #10

Voimien vaikutuksen keskittäminen synkronoinnin avulla nähtiin osana komentajan taktista älyä ja lähes välttämätöntä menestyksen saavuttamiseksi taistelukentällä. Esikunnan laatima synkronointimatriisi toteutuu käytännössä alaisille annettavina käskyinä. Nämä käskyt määrittävät alajohtoportaiden toiminnan yhteensovittamisen. Synkronointimatriisi on toisin sanoen kontrollin väline. Synkronointimatriisi laadittiin myös sotaharjoituksessa ja sen perusteella alajohtoportaiden toimintaa yhteensovitettiin käskyjen kautta. Eksplisiittinen käsky yhteensovittaa toimintaa jonkin muun toimijan kanssa voi sisältää implisiittisen käskyn olla yhteensovittamatta jonkin muun toimijan kanssa autonomisesti. Tehtävätaktiikkaa noudattaessa alaisille jätetään toiminnanvapaus toiminnan synkronoinnin yksityiskohtien sopimisesta. Sotaharjoituksessa Ylempi johtoporras ei puuttunut Toimivan organisaation ja Rinnakkaisorganisaation koordinaatiokokouksiin, näillä oli täysi vapaus sopia yhteensovittaminen omiin käskettyihin tehtäviinsä liittyen. Tämä suuri toiminnanvapaus saattoi kuitenkin johtua Ylemmän johtoportaan rajatusta henkilöstöstä harjoituksessa.

Voimien taloudellisessa käytössä korostuu joukon komentajan tekemä tilanteenarvio, erityisesti oman suorituskyvyn, vihollisen toimintamahdollisuuksien ja toimintaympäristön vaikutuksen huomioiminen. Voimien vaikutusten keskittäminen onnistuneesti mahdollistaa voimien taloudellisen käytön. Kyseinen keskittäminen vaatii priorisointia, keskittymistä oleelliseen, joka liittyy olennaisesti komentajan tekemään päätöksentekoon. Suomalainen kenttäohjesääntö korostaa Huttusen mukaan tappioiden välttämistä verrattaen paljon.²⁸⁵

”Voimien taloudellinen käyttö on yksi semmoinen [yleinen taktinen periaate], joka tässä rajallisten panssarivaunujen, rynnäkkövaunujen ja muiden aseiden maailmassa aina [painostaa] jokaista komentajaa, ja sitten sitä kautta se kontrollin ja vapauden suhde määrittyy aika pitkälti monessa asiassa.” - HAASATELTAVA #10

²⁸⁵ Huttunen, 2010, 131–133.

”Suomen erityisolosuhteissa ... se voimien taloudellinen käyttö niin se on ... jokaisella suomalaisella komentajalla koko ajan hakkaa takaraivossa voimien taloudellinen käyttö suhteessa menestyksen hyödyntämiseen, aloitteen tempaamiseen ja vaikka tässä tapauksessa tuohon itsesynkronoitumiseen, niin se jossain määrin määrittää jokaisen komentajan toimintaa varmasti.” - HAASTATELTAVA #10

Voimien taloudellinen käyttö ei noussut juurikaan esille haastatteluissa. Voimien taloudelliseen käyttöön sekä voimien vaikutuksen keskittämiseen oleellisesti liittyvä reservi ja sen varaaminen mainittiin useampaan otteeseen. Varsinkin reservijoukon pysyminen komentajan vahvassa kontrollissa koettiin erittäin tärkeänä. Tämä perusteltiin ensisijaisesti sillä, että komentajalla on parempi tilannekuva ja siten myös parempi tilanneymmärrys, mikä puoltaa vahvaa kontrollia. Tässä on huomioitava, että itsesynkronoitumiseen kuuluu mahdollisimman alas jaettava tilannekuva sekä toimivat johtamisyhteydet. Alajohtoportaiden pienemmät resurssit prosessoida saamaansa tilannekuvaa vaikuttaa toimintaan, olettavasti niiden tilanneymmärrys perustuu nopeasti tehtyyn tilanearviointiin, jossa on huomioitu vain osa saatavilla olevasta tilannekuvasta. Joka tapauksessa aloitteen tempaamiseen liittyvä virheiden tekemisen ja tehtävissä epäonnistumisen mahdollisuus voidaan todeta olevan ristiriidassa voimien taloudellisen käytön kanssa. Sotaharjoituksessa Toimivan organisaation esikunnan suunnitteluun vaikutti jatkuvasti Toimivalle organisaatiolle todennäköisesti käskettävä jatko-tehtävä, jota varten tulisi olla riittävästi taistelukykyisiä joukkoja.

3.4. Aloite, nopeutta ja taistelutempoa vaihtoehtojohdamisella

”Mission Command is more than a method of control; it is a cultural philosophy that demands the highest in professionalism.”

– majuri Donald Vandergriff²⁸⁶

Ukrainan asevoimien komentaja kenraali Valeri Zaluzhny (kirjoitusasu vaihtelee) näkee toimeenpanovallan delegoimisen välttämättömänä toiminnan nopeuden varmistamiseksi. Zaluzhny oli saanut oman johtamiskoulutuksensa Neuvostoliiton jäykän hierarkkisessa johtamiskulttuurissa, mutta hän tutki gradussaan yhdysvaltalaisista sotilasorganisaatiota. Zaluzhny on tehtäväjohtamisen periaatteita noudattaen jakanut päätöksentekovaltaa alaisilleen komentajilleen vuonna 2014 alkaneen Ukrainan sodan jälkeen. Zaluzhny:n komentajuuden arvioidaan mahdollistaneen Ukrainan asevoimien nopean sopeutumisen Venäjän asevoimien

²⁸⁶ Vandergriff, 2013, 342. Vandergriff on erikoistunut tehtäväjohtamisen opettamiseen.

hyökkäykseen ja aloitteen tempaamiseen. Ukrainan maavoimien arvioidaan kyetneen vastustajaansa huomattavasti laadukkaampiin taktisen tason hajautettuihin operaatioihin.²⁸⁷ Ukrainassa on huomattu taktisella tasolla ketteryuden merkitys. Joukot eivät voi luottaa siihen, että johtamisyhteydet toimivat jatkuvasti ylempään johtoportaaseen. Riittävän tilannetietoisuuden mahdollistamana joukkojen on toimittava synkronoituvasti yhteistyössä ilman ylemmän johtoportaan käskyjä.²⁸⁸

Ketteryys saattaa olla asevoimien tärkein yksittäinen ominaisuus 2000-luvulla.²⁸⁹ Ketteryyden rakentaminen on tietoista toimintaa, ja johtamisen kehittäminen on ketteryyden täysimääräisen hyödyntämisen edellytys.²⁹⁰ Organisaation ketteryyttä rajoittavat muun muassa kontrolli, luottamuksen puute sekä sisäinen kilpailu.²⁹¹ Lisäksi on esitetty, että ketteryyttä rajoittavat useat organisaatiotasot sekä päätöksentekotilanteiden kasautuminen yksittäisille johtajille.²⁹²

Liikesodankäynti perustuu ajatukseen siitä, että oma päätöksentekosykli tulee olla nopeampi kuin vihollisella. Sota voidaan nähdä päätöksentekosyklarilaisena kilpailuna aikapaineessa. Nopeampi päätöksentekosykli antaa joukolle merkittävän etulyöntiaseman. Liikesodankäynnissä liike ei siis ole pelkästään toimintaa fyysisessä ulottuvuudessa. Parhaimmillaan vihollinen lamaantuu kognitiivisesti, eikä se enää kykene taistelemaan järjestelmällisesti. Taistelujärjestyksen rikkoutuminen on yksi esimerkki tällaisesta tilanteesta. Kaaoksen ja epäjärjestyksen aiheuttaminen on tavoiteltava, vaikka Van Creveld onkin maininnut komentajuuden olevan pääasiassa varmuuden tavoittelemista.²⁹³

Israelilaisten näkemyksen mukaan nopeatempoisessa liikesodankäynnissä ylempien johtoportaiden tilanneymmärrys vanhenee ja muuttuu käyttökelvottomaksi päätöksenteon näkökulmasta todella nopeasti. Joukkojen toiminnan tuli perustua mieluummin toiminnan yhteenso-

²⁸⁷ TIME, 2002. TIME-lehden artikkelissa on Zaluzhnyin näkemyksiä ja muiden asiantuntijoiden arvioita.

²⁸⁸ Iltalehti, 2022. Tämä kuvaus perustuu ukrainalaisen erikoisjoukkosotilaan haastatteluun. Tämä tulee ottaa huomioon lähdekritiikissä.

²⁸⁹ Alberts & Hayes, 2003, 2, 60. Ketteryys saavutetaan ensisijaisesti johtamisella tietoa hyödyntämällä. Ketteryyttä vähentävät keskitetty johtaminen sekä toimintojen optimointi esimerkiksi perustaistelumenetelmien avulla.

²⁹⁰ Alberts & Hayes, 2003, 123–124.

²⁹¹ Greenleaf, 2002, 2. Alaisten voimaannuttaminen nähdään ratkaisuna organisaation jäykkyyteen.

²⁹² Hamel & Zanini, 2020, 25. Kirjassa käytetään termiä kerrostuminen (*stratification*).

²⁹³ Lind, 1985, 4–7, 49. Lindin kirjoittamiin teksteihin viitataan useissa tämän tutkimuksen lähteissä. Lind itse korostaa kirjassaan, että hän ei ole tehnyt varsinaista akateemista tutkimusta.

vittamiseen, vaikutuksien yhdistämiseen ja asioiden johtamiseen luottamuksen periaatteella sen sijaan, että taisteluita pyrittäisiin suunnittelemaan etukäteen.²⁹⁴

Israelissa todettiin, että vaihtoehtojohdaminen vaatii luottamusta ja ylemmän johtoportaahan mahdollinen parempi tilanneymmärrys oli otettava huomioon. Useiden itsenäisten toimijoiden synkronointi oli selkeä haaste. Toimivat ja laadukkaat johtamisjärjestelmät nähtiin oleellisena osana tehtävätaktiikan toteuttamista.²⁹⁵ Vaihtoehtojohdamisen luottamusta korostavana elementtinä oli se, että johtaminen perustui ”realistiseen” tilannekuvaan, jossa alaiset ilmoittivat myös huonoja tilannetietoja, joka on todennäköisesti vaatinut myös omien virheiden tunnustamista. Tämän tilanneymmärryksen avulla komentajat saivat tukeutua omaan aloitteellisuuteensa ja päätöksentekokykyynsä, koska heihin ylempää kohdistunut johtaminen perustui ensisijaisesti komentajan tahtoon ja tavoiteltavaan loppuasetelmaan, jotka olivat tarkkoja käskyjä suurpiirteisempiä. Tarpeen vaatiessa komentajalla oli lupa muuttaa tehtäväänsä, jos se muutos noudatti ylemmän komentajan tahtoa tai ainakin sen tahdon ”henkeä”.²⁹⁶ On myös esitetty, että komentajalla on moraalinen velvollisuus jättää saamansa käskyt noudattamatta, jos hänen tilanteenarvionsa näin vaatii.²⁹⁷ Komentajan tärkeimmäksi tehtäväksi on mainittu tehtävän määrittely.²⁹⁸ Toisaalta on olemassa vasta-argumentti, jonka mukaan komentajalle suotu vapaus määrittellä oma tehtävänsä voi rikkoa koherentin ketjun sodankäynnin eri tasojen välillä.²⁹⁹

”Israelilaisen ja saksalaiseen tehtävätaktiikkaan liittyvän rinnakkaisjohtamisen käsitteen ja se piti sisällään minun mielestäni tehtäväjohtamisen puhtaimmillaan, että jos tilanne on muuttunut aivan totaalisesti, niin alainen saa muuttaa sitä saamaansa tehtävää.” - HAASTATELTAVA #7

On huomattava, että vaihtoehtojohdamiseen kuului myös se ajatus, että komentaja voi tarvittaessa käskä suoraan alaisen alaisia joukkoja suoranaiset alaisensa ohittaen päämäärän saavuttamiseksi. Suoranaisen alaisen tuli kuitenkin säilyttää oma aloitteellisuutensa ja

²⁹⁴ Kesseli, 2001, 155. Ei ole varmuutta siitä, kuinka paljon vaikutteita israelilainen vaihtoehtojohdaminen on saanut saksalaisesta tehtävätaktiikasta.

²⁹⁵ Freedman, 2022, 138. On esitetty eriäviä näkemyksiä siitä, oliko saksalaisessa tehtävätaktiikassa komentajilla samanlaista valtuutta muuttaa saamaansa tehtävää.

²⁹⁶ Kesseli 2001, 156–157. Gary Payton on kutsunut tätä alaisten tekemää tilannekuvaa muodostavaa raportointia ”älykkääksi rehellisyydeksi” (*intellectual honesty*).

²⁹⁷ Milburn, 2020, 239. Milburnin lähes provosoiva kannanotto on saanut odotetusti kritiikkiä.

²⁹⁸ King, 2019, 64.

²⁹⁹ Storr, 2022, 26, 46.

toimintakykynsä tästä komentajan suorittamasta kontrolloivasta ”mikromanageroinnista” huolimatta.³⁰⁰

”Aloitteellisuutta, mutta ehkä tietyllä tavalla niin kun korostan ja ehkä nyt kun on katsomut mitä tuollakin tapahtuu, että tietyllä tavalla semmoinen passiivinen, reagoiva niin se antaa tietyllä tavalla, sinä annat sitten pelimerkit sinne vastustajalle, vaan semmoinen tietyllä tavalla aloitteellinen yllätyksellinen juttu, niin se, että vastustaja on pakko reagoida niin se vie siltä kuitenkin sitten niin kun huomattavasti terää siltä toiminnalta miten se [vihollinen] on ajatellut.” - HAASATELTAVA #3

”Se taistelumenestys, operaation onnistuminen nimenomaan sitten viime kädessä ratkeaa sillä, että kuinka oma-aloitteisesti ja aktiivisesti se aloite kyetään tempaamaan, menestystä hyödyntämään ja se paras tilannekuva on siellä sillä tasolla, missä se joukko toimii. Ja totta kai se ylempi tilannekuva on parempi siellä ylhäällä, mutta se, että ruvetaan mikromanageeraamaan ylhäältä päin ja rajaamaan sitä [itse-]synkronointia tässä tapauksessa sieltä tällä tavalla rajoitettuna, niin kyllä enemmänkin minun mielestä vaarantaa sen toimintalogiikan, jolla me toimitaan.” - HAASATELTAVA #9

”Ja varmaan voisi olla myös, jos temmataa aloite ja toteutetaan jotain niin sitten pitäisi varmaan itsesynkronoida, että ..., jos siellä on temmattu toi aloite tehtäväjohtamisen periaatteen mukaisesti.” - HAASATELTAVA #6

[HAVAINTO: Toimivan organisaation upseeri etsi aselajipäällikköä. Häntä ei löytynyt, upseeri mainitsi, että ”Ylitän siis valtuuteni ja päätän itse”. Aikapaine pakotti itseohjautumaan.]

Aloitteellisuus ja yllättävyys nostettiin taistelumenestyksen kannalta oleellisiksi tekijöiksi erityisesti siitä syystä, että ne voivat sekoittaa vihollisen päätöksentekosilmukan. Aloitteellisuuden nähtiin edellyttävän toimeenpanovallan delegoimista alajohtoportaille. Aloitteellisuuden voimakasta rajoittamista kontrollin keinoin ei pidetty tarkoituksenmukaisena, koska se vaikeuttaisi avautuviin mahdollisuuksiin iskemistä. Itsesynkronoitumista pidettiin mahdollisena osana sellaista tilanteeseen tarttumista, jolla voitaisiin aloitteellisesti hyödyntää menestystä. Sotaharjoituksessa aloitteellista toimintaa oli havaittavissa sekä alajohtoportaisissa että esikunnissa. Nämä tilanteet esiintyivät, kun toimija ei ollut saanut lisäohjeita tai ohjausta,

³⁰⁰ Kesseli, 2001, 157. Vaihtoehto (*optional*) -sanan voidaan ymmärtää tässä vaihtoehtojohdamisen yhteydessä tarkoittavan sekä alaisen toiminnanvapautta suorittaa tehtävänsä vaihtoehtoisilla tavoilla että komentajan mahdollisuutta johtaa alaisiaan vaihtoehtoisilla kontrollin muodoilla.

vaan olivat joutuneet odottamaan. Aikapaine, kiire tehdä jotain tehtävän täyttämiseksi, voi vähentää kontrolloitua synkronointia ja lisätä itseohjautuvaa toimintaa ja siten myös kahden tai useamman toimijan itsesykronoitumista.

Tehtävätaktiikan nähdään olevan kiinteä osa liikesodankäyntiä. Liikesodankäyntiin liittyvät olennaisesti painopiste ja tehtävätaktiikka sekä vihollisen vahvuudet ja heikkoudet. Niitä on myöhemmin täydennetty käsitteillä voimanlähde, voimien keskittäminen ja tavoiteltava loppuasetelma.³⁰¹ Tehtävätaktiikka on välttämätöntä, koska taistelukentällä on epätäydellistä informaatiota, johtamisyhteydet eivät aina toimi ja tehtävät ovat aikakriittisiä. Aloitteen tempaaminen vaatii epävarmuuden sietoa sekä alaisten kannustamista toimeenpanoon. Heitä voimaannuttamalla komentaja voi saada joukostaan ketterän, nopeasti sopeutuvan sekä yhtenäisesti toimivan.³⁰² On huomattava, että tehtävätaktiikka on hyväksi havaittu käytäntö eikä akateemisen tutkimuksen tuottama tieteellinen tulos.³⁰³ Tulevaisuudessa ketterää tehtävätaktiikkaa ja parveilutaktiikkaa pyritään toteuttamaan yhä alemmilla tasoilla.³⁰⁴ Myös johtamista voidaan tarkastella arvioimalla sen ketteryyttä.³⁰⁵

Tehtäväjohtamisen teesit ovat:

- Taistelukenttä on kaoottinen, siihen kuuluu sodan kitka, sattumanvaraisuus sekä epävarmuus, jotka ovat pysyviä ja perimmäisiä sodankäynnin luonteen elementtejä,
- Monimutkaisen organisaation on optimoitava alaistensa käytöstä hyödyntämällä komentajan tahdon konseptia,
- Aika on kriittinen tekijä ja taktisella tasolla päätöksentekosyklin on oltava nopea,
- Yksinkertaisuus tukee ihmisen rajattua kykyä prosessoida informaatiota,
- Teknologia parantaa johtamisyhteyksiä ja informaation prosessointia, mutta inhimillistä luovuutta tarvitaan edelleen,
- Alaisten voimaannuttaminen parantaa heidän taistelutahtoa³⁰⁶

³⁰¹ Shamir, 2011, 4, 104, 118, ks. myös Lind, 1985, 17–18, 28–29. Shamir huomauttaa, että tehtävätaktiikka on pysynyt relevanttina konseptina, vaikka nykyaikaiset johtamisjärjestelmät mahdollistavat myös mikromanage-roinnin. Lind korostaa, että saksalaiset tarkoittivat painopisteellä sitä joukkoa, jolla ratkaisu tehtävän kannalta voidaan saavuttaa. Lind näkee, että komentajan kuuluu johtaa taisteluita painopistesuunnassa. Komentajan tahdolla komentaja luo riittävän kontrollin alaisiin. Kulutusodankäyntiä voidaan pitää liikesodankäynnin vastakohtana.

³⁰² Headquarters, Department of the Army, 2022, 3-2, ks. myös Zweibelson, 2023, 331. Zweibelson toteaa, että *“Senior military leaders and the next generation of military practitioners must become profoundly comfortable with being uncomfortable.”*

³⁰³ Shamir, 2011, 101. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa käytänteiden käyttöönottoon ja toimeenpanemiseen.

³⁰⁴ U.S Army Training and Doctrine Command, 2018, ix.

³⁰⁵ Alberts & Hayes, 2006, 148–149.

³⁰⁶ Shamir, 2011, 15.

”Tehtävätaktiikka kuuluu itsesynkronointiin.” - HAASTATELTAVA #1

”Oli taistelukentällä se visuaalinen näköyhteys toisiin, mutta heti kun se katoaa ja varsinkin suomalaisessa maastossa niin ja nykytaistelussa se katoaa välittömästi, niin sen takia siinä tarvitaan sitä tehtäväjohtamista tai tehtävätaktiikkaa valtaisesti, jotta saavutetaan menestys.”
- HAASTATELTAVA #4

”Minä kovasti vedän yhtäläisyysviivoja tämän itseohjautuvuuden, itsesynkronoinnin ja tehtäväjohtamisen välille.” - HAASTATELTAVA #7

”Se tavallaan siis intuitiivisesti, niin se on mulle ymmärrettävä ... minä lähdin omassa päässäni sitä ... itsesynkronoitumista tai synkronointia niin tarkastelemaan aika luontevasti tehtävätaktiikan kautta.” - HAASTATELTAVA #10

Haastatteluissa oli lähes yksimielisyys siitä, että tehtävätaktiikka kuuluu olennaisena osana itsesynkronaatioon. Lisäksi itsesynkronaation ymmärtäminen vaikutti kulkevan tehtävätaktiikan käsitteen kautta. Tehtävätaktiikan nähtiin edesauttavan alaisten itseohjautuvuutta, joka taas voi johtaa kahden tai useamman alaisen tai muun toimijan omaehtoiseen toiminnan yhteensovittamiseen. On kuitenkin tärkeää erottaa se, että itsesynkronaatio toteutuu lähtökohtaisesti tilanteessa, jossa johtamisjärjestelmät mahdollistavat johtamisen ilman visuaalista näköyhteyttä. Tehtävätaktiikan mielekkyyttä perustellaan usein sillä, että johtamisyhteydet ovat poikki. Visuaalisen näköyhteyden puuttuminen on lähtökohtatilanne, kun organisaatio on taisteluosasto ja sen yläpuolella. On mahdollista, että tehtävätaktiikan asema Puolustusvoimien johtamiskulttuurissa edesauttaa itsesynkronaation ymmärtämistä ja toimeenpanoa.

3.5. Tarkoituksenmukaista itsesynkronaatiota sopivalla organisaatiotasolla

”The Platoon hummed. We were on our own, free to make decisions, to run missions the way we saw fit. For the next two days, the buck stopped with me and Gunny Wynn.”

– kapteeni Nathaniel C. Fick³⁰⁷

John Boyd neuvoi komentajaa mahdollistamaan alaisten toiminnanvapaus, mutta vain siinä mittakaavassa, että vapaus säilyy halutun voima-aika-tila viitekehysten sisällä.

³⁰⁷ Fick, 2005, 322. Fick johti Merijalkaväen tiedustelujoukkuetta Irakin sodassa vuonna 2003. Hän kuvaa tilannetta, jossa Fickin joukkue oli ainoa koalition joukko Bagdadin pohjoispuolella 60 neliökilometrin alueella.

Toiminnanvapaus mahdollistaa nopeamman tempon ja viitekehys mahdollistaa toiminnan synkronoinnin korkeamman tason tempon ja tavoitteiden kanssa. Tämän tulee toistua tasolta toiselle.³⁰⁸

Naton doktriini *AJP-3 Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations* huomauttaa siitä, että komentajalla voi olla päätösvalta toimeenpanovastuun delegoimisesta alajohtoportaille siten, että esimerkiksi logistiset vastuut ja ketjut säilyvät ennallaan. Sotilasorganisaatioissa osa toiminnoista voi pysyä keskitettyinä, vaikka johtaminen on hajautettua.³⁰⁹ Johtaminen pitää fyysisesti hajauttaa erityisesti niissä tilanteissa, joissa joutuminen vihollisen tulivaikutuksen alle on todennäköinen.³¹⁰ Komentajan johtajuuden merkitys kasvaa, mitä monimutkaisemmaksi ja monipuolisemmaksi sotilasorganisaatio muuttuu, tällöin organisaation ylläpito vaatii enemmän yhteensovittamista ja tehtävien toteuttaminen tarkempaa synkronoimista.³¹¹

Sotilasorganisaation hierarkkista organisointia voidaan perustella useilla tavoilla. Psykologinen kynnyks vaikuttamiselle toisen ihmisen tappamiseksi on merkittävä. Tappaminen on helppompaa, jos vaikuttaminen tapahtuu ryhmässä tai selkeän auktoriteetin valvonnan alaisuudessa. Keskitetty hierarkkinen organisaatio auttaa mainitun kynnyksen ylittämistä. Nykypäivän taistelukentällä informaatioulottuvuudessa tapahtuva strateginen kommunikaatio ja siihen liittyvä viestintä asettaa vaatimuksen viestinnän yhtenäisyydelle läpi organisaation. Tässäkin keskitetty johtaminen auttaa vaatimuksen täyttämistä. Lisäksi keskitetyn organisaation kyky reagoida erittäin nopeisiin tilannekehityksiin perustaistelumenetelmien avulla voi olla hajautettua organisaation vastaavaa kykyä nopeampi.³¹² Varsinkin pienten organisaatioiden suorittamien monimutkaisten taisteluliikkeiden toteuttamisessa yksinkertaiset perustaistelumenetelmät voivat olla kaikkein tarkoituksenmukaisimpia, tällöin komentajan päätöksentekotarve vähenee huomattavasti ainakin määrällisesti.³¹³ Hyvä joukkueenjohtaja ei välttämättä ole hyvä prikaatin komentaja. Johtajuus eri tasoilla vaatii erilaisia johtamiskykyjä. Komentajavalintojen perustaminen näyttöihin alemman tason johtajana on tästä syystä riskialtista.³¹⁴

³⁰⁸ Vandergriff, 2019, 5.

³⁰⁹ NSO, 2019, 1–40. Doktriinissa käytetään termiä *tactical control*.

³¹⁰ Headquarters, Department of the Army, 2022, 2022, 3-11, 1-6.

³¹¹ Van Creveld, 1985, 6, 236. Organisaation monimutkaistuminen vaatii myös tietovirtojen merkittävää lisäämistä, jos päätöksentekovaltaa ei luovuteta alemmille johtoportaille.

³¹² Berglund, 2002, 25–26, 36–38. Berglund viittaa erityisesti David Grossmanin tutkimuksiin tappamisesta.

³¹³ King, 2019, 207. Yhtenä johtamisen perustaistelumenetelmän tai peruseriaatteena voi olla se, että kaikki käskyt laaditaan noudattaen rakennetta: tilanne, tehtävä, toteutus, tukitoimet ja johtaminen (TTTTJ). Angloamerikkalaisissa asevoimissa käytetään yleensä samanlaista *five paragraph order: situation, mission, execution, administration/logistics & command* (SMEAC).

³¹⁴ Dixon, 1976, 220.

Hajautetuissa organisaatioissa on tunnistettavissa ryhmiä, jotka toimivat yhdessä. Tätä voitaneen pitää parveilevan organisaation pienimpänä rakenneosana, alkiona. Avoimissa organisaatioissa ryhmiin voi liittyä vapaasti, mutta jos ryhmäkoko ylittää neljäntoista hengen rajan, ryhmän koheesio kärsii tästä.³¹⁵ Esimerkiksi Yhdysvaltojen maavoimissa ryhmän koko on yhdeksän (9) sotilasta ja komppanian koko on alle 150 sotilasta, koska keskimääräinen ihminen ei kykene muodostamaan vahvaa sosiaalista sidettä sitä suuremman ihmismäärän kanssa. Tämä kvantitatiivinen rajoite koskee myös joukon johtajaa.³¹⁶ Komppaniaa on kutsuttu sotilaan kodiksi ja hänen tärkeimmäksi viiteryhmänsä. Sen sisälle muodostuva ryhmäkiinteys on taistelutahdon sekä taistelukyvyn merkittävä lähde, varsinkin jalkaväessä.³¹⁷ Komppaniaa on myös kuvattu perheeksi, jossa ihmiset ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa lähes päivittäin. Pataljoonaa on vastaavasti verrattu sukuun, jossa ihmiset tuntevat toisensa, mutta interaktion määrä on selkeästi vähäisempää. Prikaati on taas pienin organisaatio, jolle annetaan itsenäisiä tehtäviä operaatioalueilla.³¹⁸ Pienin itsenäinen sotilasorganisaatio riippuu aikakaudesta ja asevoimista.³¹⁹

Koheesiota voidaan tarkastella tehtäväkohtaisena koheesiona ja sosiaalisena koheesiona. Tehtäväkohtaisessa koheesiossa ryhmän jäsenet jakavat saman tavoitteen ja haluavat toteuttaa yhdessä tehtävän. Sosiaalinen koheesio muodostuu ryhmän jäsenien välille yhdessä jaettujen kokemusten kautta, se ei vaadi syntyäkseen yhteistä tehtävää. Tutkimusten mukaan tehtävien välillä taistelukykyä palauttaessa yhdessä vietetty aika on yhtä tärkeää koheesio muodostumisen osalta kuin yhdessä toteutetut taistelutehtävät. Sosiaaliseen koheesioon liittyy enemmän muuttuvia tekijöitä kuin tehtäväkohtaiseen koheesioon.³²⁰ Sotilasjoukon koheesio on yksi elementti siinä systeemissä, josta muodostuu suorituskyky.³²¹ Koheesio mittaaminen on vaikeaa, mutta tutkimusten mukaan se voi olla tärkein yksittäinen elementti yksittäisen sotilaan motivaatiossa osallistua sotilaallisiin operaatioihin. Päivittäin yhdessä oleva ryhmä muodostaa koheesioa kautta primääriryhmän. Uusien jäsenien liittyminen primääriryhmään helpottuu, jos heille on tarjota selkeä rooli osana ryhmää.³²² Sotilasjoukon sisälle syntyvän koheesiokehittymistä voi hidastaa yksittäisten sotilaiden mahdollisuus olla yhteydessä

³¹⁵ Brafman & Beckstrom, 2006, 88–89. Ryhmädynamiikka ja sosiaalipsykologiset ilmiöt ovat mahdollisesti syitä sille, miksi asevoimissa ryhmien koko rajoittuu yleensä enintään tusinaan sotilaaseen. Spencerin kirjan mukaan Yhdysvaltojen maavoimien komppanian vahvuus on ~140.

³¹⁶ Spencer, 2022, xix, 132. Komppanioiden koko vastaa Dunbarin lukua ~150.

³¹⁷ David, 2022, 19, 314. Sotilaan lojaalisuus kohdistuu ensisijaisesti komppaniaan. David tarkastelee Yhdysvaltain asevoimien Merijalkaväen komppaniaa toisessa maailmansodassa.

³¹⁸ Kesling, 2022, 69.

³¹⁹ King, 2019, 49. On myös merkitystä sillä, onko kyseinen organisaatio kiinteästi olemassa jo rauhan aikana.

³²⁰ Spencer, 2022, 10–11, 71, 218. Kirjassa käytetään termejä *task cohesion* ja *social cohesion*.

³²¹ Spencer, 2022, 7, 217, ks. myös Headquarters, the Department of the Army, 2022, 3-18. Kirja viittaa John A. Lynnin laatimaan *Model of Combat Effectiveness*.

³²² Spencer, 2022, 16–17. Kirjassa käytetään termiä *primary group cohesion theory*.

ystäviinsä, sukulaisiinsa ja muihin sotilasjoukon ulkopuolisiin tuttuihin. Tämä mahdollisuus on riippuvainen organisaation säännöistä ja määräyksistä. Kommunikointi organisaation ulkopuolelle tekee organisaatiosta entistä avoimemman systeemin.³²³

Tietyissä tilanteissa komppania voi olla tärkein primääriryhmä sotilaille. Tämä on riippuvaista siitä, mitä organisaatiotasoa koskee suurin osa toiminnoista, kuten vaikkapa huolto. Primääriryhmän organisaatiotasoon vaikuttaa myös se, minkä tason johtaja on voimakkaimmin näkyvällä tavalla johtavassa asemassa ”päivittäisessä toiminnassa”. Komppaniasta toiseen siirtyminen nähtiin Pippingin väitöskirjassa suurempana muutoksena yksittäiselle sotilaille kuin komppanian sisällä tapahtunut vaihto joukkueesta toiseen. Jäsenyys primääriryhmässä oli ”äärimmäisen tärkeää sotilaiden viihtyvyydelle ja taistelukelpoisuudelle”.³²⁴ Muiden sotilaiden läsnäolo sekä mahdollisen auktoriteetin läsnäolo madaltavat yksittäisen sotilaan kynnystä tappavan voiman käyttöön. Ryhmän ja jalkaväen tasolla on siis tarkoituksenmukaista, että on määritetty ryhmänjohtaja. Tappavan voiman käyttämiseen kannustaa myös tilivelvollisuus muita ryhmän jäseniä kohtaan.³²⁵ Primääriryhmän ja sen johtajan merkitys korostuu, koska länsimaisen demokraattisen valtion reserviläisarmeijassa vihollisen demonisointi ja ihmismaalien ampumisen pitkäkestoinen harjoittelu ovat pienessä roolissa tai kokonaan kielletty.³²⁶ Ryhmä voi olla tehokkaimmillaan ollessaan vahvuudeltaan enintään tusinan sotilaan kokoinen, mutta sotilasorganisaation hajauttaminen niin pieniin yksittäisiin osastoihin voi olla komentajille vieras konsepti.³²⁷

”Sitten toinen kokonaisuus on se, että jotta voidaan toimia itsesynkronoidusti, niin se edellyttää sitä, että sillä joukolla on asetettu riittävät resurssit käyttöön eli semmoiset resurssit, jotka se tietää, että sillä on varmasti käytössä.” - HAASATELTAVA #1

”Rajataanko se johonkin organisaatiotasoon koska, esimerkiksi taisteluosasto, jossa suomalaisittain otetaan vertailuksi, niin se on aika vahva ... niin siinä on väkisinkin sellaisia toimintoja, alueita, jotka pitää synkronoida ja joissa se vapaa käyttö on kielletty ja vapaa, esimerkiksi tuli on tietyn aikaa tietyn joukon käytössä.” - HAASATELTAVA #2

³²³ Spencer, 2022, 94, 151, 221. Tämä on anekdootti Irakin sodasta vuodelta 2008. Sotilailla oli tukikohdissaan mahdollisuus olla yhteydessä kotiväkeen lähes rajoituksetta. Johtajana Spencer koki tämän yhteydenpidon heikentäneen joukkonsa yhtenäisyyttä.

³²⁴ Pipping, 1947, 13–14, 46–47, 213, 253. On huomattava, että Pipping tarkastelee suomalaista jalkaväkikomppaniaa jatkosodassa. Joukkojen vastuualueiden koko on kasvanut merkittävästi sen jälkeen. Pipping käyttää termiä sisäryhmä. Pippingin tarkasteleman komppanian vahvuus oli ~150 sotilasta. Pipping huomauttaa väitöskirjassa tutkimuksen olleen tapaustutkimus, josta voi tehdä yleistyksiä vain tarkkaan harkiten.

³²⁵ Grossman, 2009, 141–155

³²⁶ Grossman, 2009, 156–185.

³²⁷ Kesling, 2022, 74. Yhdysvaltojen asevoimien *Security assistance* -doktriini neuvoo hajauttamaan joukot ryhmävahvuusina ohjaamaan paikallisia tuettavia sotilasjoukkoja.

”Esimerkiksi voimien vaikutuksen keskittäminen, niin se saattaa olla mahdotonta. Että jos sinulla [komentajalla] ei ole tiettyjä tukitoimintoja hallussasi, niin sinä et pysty hyökkäämään. Tai jos sinä hyökkäät, niin sitten joudut ongelmatilanteeseen ja saatat tapattaa sen oman oman joukkosi.” - HAASATELTAVA #7

”Se etenkin sellaiset yksilöt, joilla on kaikki huolto- ja tukitoiminnot, aselaji- ja tukitoiminnot käsissään.” - HAASATELTAVA #7

Itsesynkronoitumisen rajoittamista johonkin tiettyyn organisaatiotasoon harkittiin haastattelussa eri näkökulmista. Itsesynkronoituvan organisaation nähtiin tarvitsevan itsenäisen toimintakyvyn, eli riittävät suorituskyvyt ja resurssit. Toisaalta nämä suorituskyvyt ja niiden vaikutuksen keskittämisen arveltiin myös lisäävän tarvetta johdettuun synkronointiin. Sotilasjoukolla voi olla suurempi tarve oma-aloitteisesti pyrkiä itsesynkronoitumaan toisen joukon kanssa, jos niiden suorituskyvyt täydentävät toisiaan. Tästä näkökulmasta oman tehtävänsä täyttämiseen riittävät suorituskyvyt omaava joukko ei välttämättä pyri yhteensovittamaan toimintaansa toisen joukon kanssa ilman eri käskyä. Luonnollisesti kaksi joukkoa voi pyrkiä tilanteen niin vaatiessa keskittämään voimansa ja luomaan painopisteen, vaikka nämä joukot olisivat suorituskyvyltään käytännössä identtisiä.

”Minä ajattelen joukkuetta ja komppaniaa ..., niin eihän käytännössä kukaan pysty siellä olla neuvomassa, että yhdistätkö vielä yhden ryhmän tuohon joukkueeseen, jolloin se on vähän vahvennettu ja niin edespäin ... kun puhutaan organisaation itsesynkronoitumisesta, niin minun mielestä meillä vähän kyllä sellaista kykyä alemmalla tasolla onkin. Kun mennään tuollaiseen pataljoonatasoon ja siitä ylöspäin aina sotilasstrategiselle tasolle, niin meillä täytyy olla kyky muuttaa organisaatiota niiden tehtävien mukaisesti, joita pitää saada aikaiseksi.” - HAASATELTAVA #8

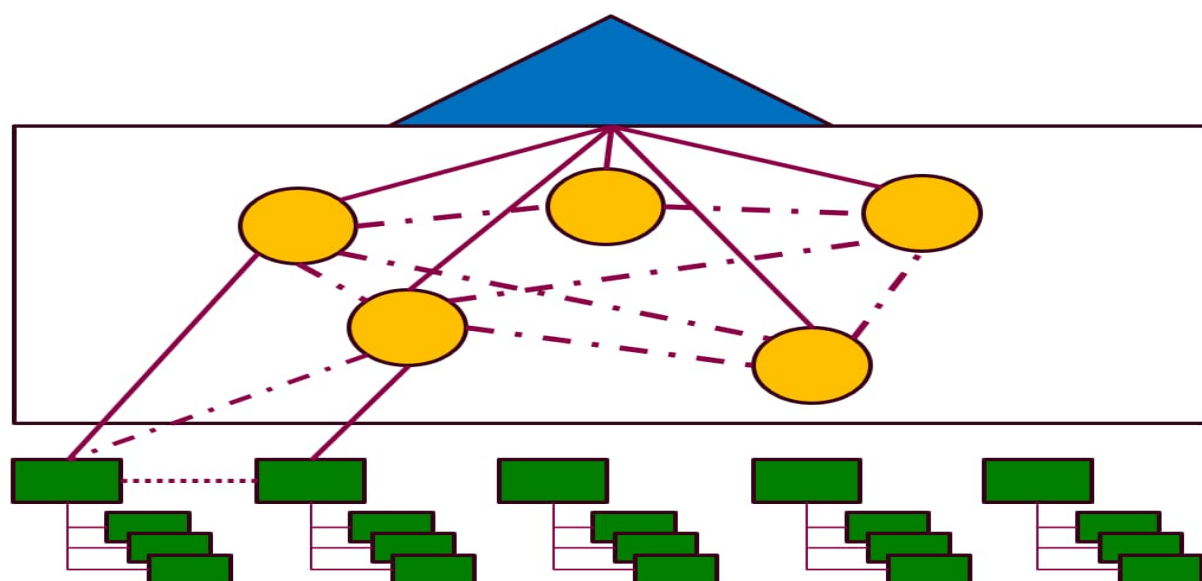
”Oikeastaan kysymyksenä, että sen joukkueenjohtajan näkökulmasta, niin siinä ei ole tehtävätaktiikkaa on välttämättä lainkaan, mutta sitten taas sen komppanianpäällikön näkökulmasta se voi olla täysin tehtävätaktiikan mukaisesti.” - HAASATELTAVA #4

”Mieluummin näkisin, että ehkä vähän mustavalkoisestikin, että tässä on fundamentaalisesta kysymyksestä kyse, joka ei pitäisi olla millään tavalla johtamistasoriippuvainen.” - HAASATELTAVA #5

”On ihan partiotasosta armeijakuntaan saakka, että minun on vaikea nähdä tällä ymmärryksellä tästä aiheesta, että olisi joku kokoonpanotaso, missä tällainen tehtäväjohtamisen periaate [ei] enää sitten toimitukseen ... eli partiosta armeijakuntatasoon saakka ja vaikea kyllä poissulkea mitään organisaatiotasoa.” - HAASATELTAVA #7

Itsesynkronoitumisen rajoittamista tietyille organisaatiotasolle perusteltiin suorituskyvyillä sekä muun muassa komppanioiden ja joukkueiden käyttämillä perustaistelumenetelmillä. Yksinkertaisuuden periaatetta pidettiin myös tärkeänä seikkana arvioidessa toimintaa eri organisaatiotasolla. Toisaalta esitettiin, että itsesynkronaatioon liittyvä tehtäväjohtaminen tulisi läpileikata kaikki organisaatiotasot. On mahdollista, että tasoittain muuttuva johtamisen kontrolloijate voisi vaikeuttaa toimintaa. Alemmilla tasoilla nopeus ja yksinkertaisuus korostuvat toiminnassa. Ryhmäkiinteyden merkitys voi olla peruste sille, että joukkueiden ja ryhmien itsesynkronoitumisessa tulee välttää organisaatiomuutoksia. Itsesynkronointiin nähtiin vaikuttavan myös joukolle käsketyin vastuualueen mahdollistama toiminnanvapaus.

Kuvassa 6 on esitetty yksi malli itsesynkronoituvasta organisaatiosta. Siinä alimmat tasot toimivat perinteisen hierarkkisesti, taistelujaoitus pyritään säilyttämään ja toiminta vakioimaan. Toiminta synkronoidaan johdetusti. Alimpien tasojen yläpuolella oleville organisaatioille jaetaan kaikki tilannekuva ja niiden välinen autonominen yhteensovittaminen sallitaan. Näillä organisaatioilla on suuri autonomia muuttaa tehtävänsä tilanneymmärryksen perusteella, jos se palvelee komentajan tahdon täyttämistä. Komentaja voi käskä alaisen alaista suoraan. Komentajalla on oikeus rajoittaa autonomiaa.



Kuva 6. Organisaatiorakenne on laadittu Berglundia mukaillen.³²⁸

³²⁸ Berglund, 2002, 38.

3.6. Yhteenveto itsesynkronoitumisesta

Taulukko 2. Itsesynkronoituminen taistelukentällä

Muuttuja:	Tehtävä-johtaminen	Vaihtoehdo-johtaminen	Parveileminen (parveilutaktiikka)	Itsesynkronoituminen
Tehtävän täyttäminen	Tehtävä kirikkaana mielessä, komentajan tahto on tärkeä	Tehtävää saa muuttaa, komentajan tahto ja tavoiteltava loppuasetelma ratkaisee	Tehtävä muuttuu dynaamisesti komentajan tahdon ja tavoiteltavan loppuasetelman saavuttamiseksi	Tehtävää muutetaan tarvittaessa, komentajan tahto on kollektiivinen
Kontrolli ja toiminnan-vapaus	Tehtävän toteuttamistapa on vapaa, tehtävää pitää noudattaa	Toteuttamistapa on vapaa, tehtävän muuttamisesta pitää ilmoittaa	Toteuttamistapa on vapaa	Tehtävän toteuttamistapa on vapaa, kontrollia voidaan kiristää
Organisaatio-taso	Kaikki tasot	Kaikki tasot	Komppania ja sitä pienemmät tasot	Taisteluosasto ja sitä korkeammat tasot
Tilannekuva	Operaatio-turvallisuus, <i>need-to-know</i>	Operaatio-turvallisuus, <i>need-to-know</i>	Yhteinen tilannekuva, <i>need-to-share</i>	Yhteinen tilannekuva, <i>need-to-share</i>
Yhteen-sovittaminen	Ylhäältä johdettua synkronointia	Ylhäältä johdettua synkronointia	Autonomista itsesynkronointia	Autonomista itsesynkronointia
Voimien vaikutusten keskittäminen	Mahdollista	Mahdollista	Vaikeaa	Mahdollista
Aloitteen tempaaminen	Nopeaa	Nopeaa	Erittäin nopeaa	Hyvin nopeaa

4. KOMENTAJA NYKYAJAN TAISTELUKENTÄLLÄ

”Every great institution is the lengthened shadow of a single man. His determination determines the character of the organization.”

– Ralph Waldo Emerson³²⁹

Command-sanan alkuperä on latinankielisessä sanassa *mandare*, joka tarkoittaa mandaattia ja jollekin luovutettua vastuutehtävää. Komentajan nähdään kantavan poikkeuksellista vastuuta, ja siihen on ajateltu vaadittavan poikkeuksellisia yksilöllisiä kykyjä. Historiassa on painotettu älykkyyttä, onnekkautta ja periksiantamattomuutta.³³⁰ Komentajuus on historiassa myös voimakkaasti henkilöitynyt. On nähty, että komentajan ominaisuudet ovat usein ratkaisevassa asemassa menestyksen saavuttamiseksi. Komentajan positio on myös erottanut valtiolliset sotilasjoukot ei-valtiollisista toimijoista.³³¹

Komentajuudesta on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Siihen liittyy useita johtamiseen kuuluvia elementtejä, kuten tilanneymmärryksen muodostaminen, käskyttäminen sekä valvonta. Merkittävin elementti on päätöksenteko, jossa yhdistyvät valtuus tehdä päätöksiä ja auktoriteetti ja asema, jotka velvoittavat alaiset joukot toteuttamaan komentajan päättämiä asioita. Komentajan tulee koordinoida joukkojen toimintaa sotilaallisesti tehokkaasti. Komentajuus pitää sisällään sekä ihmisten että asioiden johtamista. Tarkkaa määrittelyä vaikeuttaa myös se, että termi *command* sisältyy johtamisen käsitteeseen *command and control*.³³²

Sotilaallisen toiminnan tarkoituksena on saavuttaa poliittisia päämääriä. Clausewitzia mukaillen sota on politiikan jatke. Poliittiset päämäärät on muutettava sotilaallisiksi tavoitteiksi. Tällä konversioprosessilla pitää olla johtaja, sotilasorganisaation komentaja. Freedmanin mukaan politiikka on erottamaton osa sotilasoperaatioita monella tasolla³³³. Clausewitzia tulkiten korkeimmilla tasoilla komentajien tulee olla poliittisesti sensitiivisiä.³³⁴

³²⁹ Greenleaf, 2002, 269. Emerson tarkoittanee sitä, että instituutiot henkilöityvät johtajaansa. Samalla johtaja voi muokata organisaatiota näköisekseen, haluamaansa suuntaan.

³³⁰ Freedman, 2022, 1–3. Clausewitz listasi hyvän komentajan ominaisuuksia. Kyseisistä erityispiirteistä puhutaan edelleen komentajuutta käsittelevissä kirjoituksissa.

³³¹ Shamir, 2011, 8–9.

³³² King, 2019, 56–60.

³³³ Freedman, 2022, 513.

³³⁴ Strachan, 2023, 143.

Komentajuus voidaan käsittää päätöksentekona, johtamisena ja alaisten kontrollointina.³³⁵ Komentajuuteen kuuluu tehtävän määrittely, sen toteuttamisen ohjaaminen sekä toteuttavan organisaation motivointi. Tämä on toisin sanoen vaihtoehtoinen tapa esittää päätöksenteko, ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen.³³⁶

Kenraali David Richards näkee komentajuuden muuttuneen uudella vuosituhanella. Johtaminen ei ole enää käskyttämistä vertikaalisissa siiloissa vaan se on enemmänkin kommunikaatiota ja verkostoitumista horisontaalinen vuorovaikutus mukaan luettuna. Vaikka historialta voidaan ottaa opiksi ja vaikkapa yleiset taktiset periaatteet saattavat olla edelleen valideja liikesodankäynnissä, on komentajuuden astuttava nykypäivään.³³⁷ Komentajalla on lähtökohdaisesti oikeus vaihtaa alajohtoportaidensa johtajat, eli hänellä on vähintäänkin rajattu valta muokata ja uudelleenorganisoida organisaatiotaan.³³⁸

”Puolustusvoimissa ja maavoimissa se [johtaminen] on komentajakeskeistä.” - HAASTATELTAVA #6

”Meillä johtaminen on komentajakeskeistä. Se on komentajakeskeistä ja ei siitä pääse mihinkään.” - HAASTATELTAVA #9

”Komentajakeskeisyys pahimmillaan voi johtaa ja vähän varomattomasti toteutettuna johtaakin helposti siihen, että ... komentajalle viedään kaikista asioista, eli alkaa tekemään alaisten alaistensa puolesta päätöksiä.” - HAASTATELTAVA #5

Komentajakeskeisyys nähtiin olevan osa organisaation johtamiskulttuuria. Useampi haastattelija kyseenalaisti liitteessä 2 olevan kysymyksen 4.1, jossa itsesynkronoituvan organisaation komentajuuden oletettiin olevan jotain muuta, kuin komentajakeskeistä. On huomattava, että itseorganisoituvassa organisaatiossa komentajan on mainittu olevan kriittinen tekijä. Tästä syystä on mahdollista todeta, että myös itseorganisoituvassa organisaatiossa johtaminen on komentajakeskeistä, koska komentaja mahdollistaa kyseisen autonomian alaisilleen. Komentajakeskeisyys on termi, joka käsitetään usealla eri tavalla. Tämä vaikeuttaa aineiston tulkintaa. Se voidaan nähdä rinnasteisena kontrollille. Toisaalta sen voidaan myös tarkoittavan vastuun keskittymistä komentajalle.

³³⁵ Storr, 2022, 5–6.

³³⁶ King, 2019, 69.

³³⁷ Richards, 2012, 346–347. *“Differences in the nature of operations and the nature of command do affect the art of command.”*

³³⁸ Freedman, 2022, 28.

4.1. Komentajan asema ja vastuu komentajakeskeisessä organisaatiossa

”Wordly wisdom teaches that it is better for reputation to fail conventionally than to succeed unconventionally”

– John Maynard Keynes³³⁹

On otettava huomioon, että kansainvälistä lakia voidaan tulkita siten, että joukon komentaja on laillisessa vastuussa johtoonsa kuuluvien sotilaiden teoista. Komennon alla olevien joukkojen tulee olla organisoituja, kurin ohjaamia sekä niiden tulee noudattaa humanitaarista lakia.³⁴⁰ On myös huomioitava, että kansainvälisen lain näkökulmasta komentaja on vastuussa kaikesta siitä, mitä hänen komentamansa joukot tekevät.³⁴¹ Komentajan vastuun voidaan nähdä olevan olennainen osa toimivaa sotilashierarkiaa.³⁴² Tiedon sijainti ja toimeenpanovallan delegointi alaspäin ei poista komentajan vastuuta joukkonsa toimista.³⁴³

Sotilasorganisaatiossa johtajalla on erilaisia vaikutusvallan muotoja. Auktoriteettiasema perustuu lainsäädäntöön ja pakottavaan rangaistuksen uhkaan. Johtajalla voi olla myös esimerkiksi vaikutusvaltaa, jolloin johtajan esimerkkiä seurataan häntä kohtaan tunnetun arvostuksen ja kunnioituksen takia.³⁴⁴

”Tämä on vähän tämä komentajakeskeisyys, minä en tiedä oikein mitä minä sitä nyt ajattelin, että minä ajattelen sillä tavalla, että jos se komentajakeskeisyys tarkoittaa sitä, että vastuu on aina kuitenkin viime kädessä jakamaton. Niin silloin minun mielestä niin kyllä, meillä on aina kaikki toiminta kuitenkin johtajakeskeistä, koska se vastuu on siihen johtajaan jäljitettävissä.”

- HAASATELTAVA #1

”Tää edellyttää myös kansainvälinen lainsäädäntö, että meillähän pitää aina olla joku, joka asioista vastaa.” - HAASATELTAVA #1

³³⁹ Duke, 2022, 151. Duke viittaa tässä *status quon* horjuttamisen vaikeutta. Suurimmalle osalle ihmisistä on helpointa valita varmoja yhteisön hyväksymiä vaihtoehtoja. Sama saattaa päteä myös komentajuudessa.

³⁴⁰ Mettraux, 2009, 53.

³⁴¹ Mettraux, 2009, 24, 38, 138–139. Tämä oikeudellinen vastuu muodostaa varmasti kynnyksen delegoida toiminnanvapautta alajohtoportaille.

³⁴² Mettraux, 2009, 100.

³⁴³ Hanska, 2017, 265–266, ks. myös Shamir, 2011, 17; Lind, 1985, 22. Tehtävän toteuttamisen vastuun (*responsibility*) delegointi komentajan vastuun (*accountability*) säilyessä tekee tehtävätaktiikasta vaikeasti toimeenpantavan. Johtaja joutuu aina ottamaan tietoisien riskien luopuessaan täydestä kontrollista.

³⁴⁴ Spencer, 2022, 109. Kirjassa käytetään termejä *expert power*, *coercive power*, *legitimate power*, *reward power* ja *referent power*. Sotilasjoukon johtajalla voi olla kaikkia mainittuja vaikutusvallan muotoja käytössään.

Osa haastateltavista nosti esille komentajuuteen liittyvän laillisen aseman sekä toimivaltuudet. Tämä on linjassa sen ajatuksen kanssa, että kaikki komentajat ovat sotilasjohtajia, mutta kaikki sotilasjohtajat eivät ole komentajia. Tätä kautta komentajuus perustuu asemaan. Laillinen vastuu alaisten toiminnasta voi olla päätöksentekovoitaa rajoittava tekijä. Toisaalta tämä vastuu on myös alaisten joukkojen komentajilla.

Sotilasorganisaation johtajan tulee tuntee alaisensa ja pitää heistä huolta. Samanaikaisesti johtajan tulee kyetä käskemään alaisilleen tehtäviä, jotka ovat hengenvaarallisia. Tämä voi vaatia henkistä etäisyyttä alaisiin tai koulutusta ja taistelukokemuksen kertymistä.³⁴⁵

”Niitä varmasti on lukuisia ja apteekki-vastauksena kurinpidolliset, kurinpidossa tehtävät päätökset silloin kun ihan määritetty komentajat ja päälliköt kurinpitoesimiehkiksi niin sitä päätöstä, sitä vastuuta ei voi komentaja delegoida, se on nimenomaan hänelle ja se on varmaan kaikista tärkein, että se on kurinpidollinen esimies.” - HAASTATELTAVA #2

”Ansioituneiden huomiointi on toinen juttu.” - HAASTATELTAVA #7

Komentajan rooliin kuuluu myös kurinpidolliset asiat, jotka voivat korostua sodanaikana. Toisaalta hyvin suoriutuneiden sotilaiden palkitseminen nähdään kuuluvan komentajan tehtävään. Tämäkin luo asetelmaa, jossa isonkin organisaation johtaminen henkilöityy komentajaan. Sotaharjoituksessa komentaja palkitsi ansioituneita alaisiaan kahteen otteeseen. Syväjohtaminen edellyttää johdonmukaisuutta sekä kurinpidossa että palkitsemisessa, tämä luo luottamusta komentajaan.

”Vastuu siitä lopputuloksesta niin se on. Sitä ei voida delegoida kenellekään muulle ja muut vastuut ovat, niin näiden päämäärien ja tavoitteiden asettaminen on hänen vastuullaan.” - HAASTATELTAVA #1

”Minä sanon kaksi, jotka ovat ihan oleelliset [komentajan vastuut]. Ensimmäinen on se, että olet komentajana saanut aina tehtävän ylempää, se on sinulle määrätty määrätty, niin sinulla on vastuu sen tehtävän toteuttamisesta. Se on jakamaton, sinä et voi sitä delegoida pataljoonan komentajalle tai puohustusharakomentajalle. Se vastuu on sinulla sen tehtävän toteuttamisesta ja tavoiteltavan loppuelämän saavuttamisesta tai vastustajan tuhoamisesta

³⁴⁵ Grossman, 2009, 89.

jonkun kaupungin puolustamisesta tai niin edelleen. Se vastuu on sinulla, se on se ykkösjuttu, vastuuta et voi delegoida.” - HAASATELTAVA #9

Tehtävän täyttämisen merkitys korostui useassa haastattelussa. On erityisesti huomioitava, että yksittäinen haastateltava saattoi luetella useita komentajan vastuita, mutta hän usein aloitti mainitsemalla tehtävän täyttämisen. Toisaalta komentajan tulee olla vastuussa myös alaisille käskettävien tehtävien laatimisesta tai vähintään esikunnan laatimien tehtävien hyväksymisestä. Joukolle käsketyt tehtävät korostuivat myös sotaharjoituksessa, ne tuotiin esille sanasta sanaan useassa eri yhteydessä monella organisaatiotasolla.

”Kun tehdä se päätös ... ylempään se saa tehtävän, mutta mikä on tietyllä tavalla se suunta, minne mennään, niin se on minun mielestä se komentajan tehtävä.” - HAASATELTAVA #3

”Kaiken keskiössä minun mielestä on tuo päätöksenteko ja minun mielestä päätöksenteko on komentajan hommaa.” - HAASATELTAVA #5

”Joo itsestänselvyys on myöskin se, että päätös on komentajan vastuulla, että vaikka esikunta valmistelisi eri vaihtoehtoja, joista sitten komentaja valitsee hyvin perustellun, sen parhaan, niin hän kuitenkin vastaa siitä päätöksestään.” - HAASATELTAVA #7

”Voi maksaa sen organisaation hitautena, jos haluaa pitää kaikki langat käsissä, niin silloinhan se organisaatio pystyy tehdä päätöksiä niin nopeasti, kun mikä sen yksittäisen taistelijan eli komentajan huomio- ja päätöksentekosykli on.” - HAASATELTAVA #6

[HAVAINTO: Toimivan organisaation komentajaa kysyttiin esikunnassa, komentajan vastattiin olevan kiireinen ja tämän jälkeen kysyjälle annettiin käskyjä komentajan sijaan.]

Päätöksenteko mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa. Komentajalta odotetaan päätöksentekoa ja samalla komentajan epävarmuus koetaan negatiivisena tekijänä. Sotaharjoituksessa oli tilanteita, joissa pieniä päätöksiä tehtiin, jos komentaja ei ollut paikalla. Oli mahdollista, että komentajan päätöksentekovastuuta myös vietiin esikunnan jäsenen halutessa itse päättää kyseisessä tilanteessa. Komentajan rajallinen aika, inhimilliset kognitiivisen kapasiteetin rajat sekä fyysinen sijainti ovat perusteita suunnitella etukäteen komentajan päätöksentekopisteitä.

”Eli miten se raadollinen se vastuunkanto on, että miten tosiasiasa komentaja olisi hereillä aika monesta päätöksestä ja antaisi sen ohjauksen tietäen sitten tosiasiasa paljon enemmän mitä tapahtuu. Niin se, että päätöksentekovalta annetaan alaspäin, niin ei tarkoita sitä, että se vastuu annetaan myös sitten alaspäin, että kyllä se komentaja joutuu se silti kantamaan, mutta se on tietysti asia, jonka komentaja joutuu hyväksymään.” - HAASATELTAVA #2

”No ennen kaikkea vastuu tappioista. Jos negatiosta lähdetään, että vaikka hän [komentaja] olisi kuinka jämäkän päätöksen tehnyt omasta mielestään ja sitten esikunta on tehnyt sen mukaiset käskyt, niin hän ei voi paeta sen esikunnan laatimien käskyjen ja perusteiden taakse, vaan komentaja kantaa vastuun siitä, että tehtävä tulee täytettyä.” - HAASATELTAVA #7

”Se vastuu tappioista, vastuu siitä, että tehtävä tulee täytettyä, niin ne ovat ne kaikista keskeisimmät asiat, että ketään muuta ei komentaja voi [vastuuttaa].” - HAASATELTAVA #7

Komentajaa pidetään vastuullisena joukkonsa kokemista tappioista. Joukko voi kärsiä sietämättömiä tappioita ja komentaja on siitä vastuussa, vaikka joukolle käsketty tehtävä täytettäisiin. Komentajan vastuu tappioista voi korostaa voimien taloudellista käyttöä yleisenä taktisena periaatteena komentajan tehdessä päätöksiä. Vastuu tappioista voi olla alaisille annettavaa toiminnanvapautta rajoittava tekijä. Komentajan kyky luottaa alaisiinsa korostuu.

4.2. Komentajan päätöksenteko, intuitio ja taktinen äly

” Eli ne kenellä on taktista älyä, niin heidän pitäisi aika pitkästi päätyä komentajatehtäviin.”

– emeritusprofessori kenraalimajuri (evp.) Vesa Tynkkynen³⁴⁶

Hierarkkisessa moniportaisessa organisaatiossa johtajan saamat raportit ja tilanneselostukset eivät ole reaaliaikaisia. Tilannetietoisuuden ylläpitämisen prosessi vaikuttaa tähän. Komentajan päätöksien perustuessa tilanneymmärryksen pohjalta tilanteenarvion kautta tehtyyn päätöksentekoon, on välttämätöntä kyetä ennakoimaan tulevaa.³⁴⁷ On tutkimuksia,

³⁴⁶ Sotataidon ytimessä podcast, 2022. Tynkkynen esitti mielipiteensä Maanpuolustuskorkeakoulun tuottamassa podcastissa. Hän myöntää, että kyseessä on voimakas yleistys. Tynkkynen kuitenkin korostaa taktisen älyn merkitystä, koska komentaja ”vastaa, toimeenpanee ja päättää”. Samassa podcastissa sotilasprofessori Marko Palokangas nostaa esille soveltamisen taidon, jos päätöksenteko tapahtuu aikapaineissa.

³⁴⁷ Dempsey, 2020, 174–175.

joiden mukaan päätöksentekijän persoona vaikuttaa päätökseen enemmän kuin mitä käytössä olevan tiedon määrä ja laatu.³⁴⁸

Tehtäväjohtamisessa pyritään päätöksenteon oikea-aikaisuuteen. John Boydin päätöksentekosilmukan tulee olla ajantasaisempi kuin vihollisella. Tällöin komentaja voi kontrolloida taistelutempoa.³⁴⁹ Päätöksentekosilmukka (*OODA-loop*) on erittäin yksinkertaistettu malli johtamisen prosessista.³⁵⁰ William Lindin mukaan vain hajautetulla johtamisella voidaan saavuttaa nopea päätöksentekosilmukka.³⁵¹

Johtamisjärjestelmien tuottaman tiedon määrä on sellainen, että komentajan on pakko delegoida päätösvaltaan siitä yksinkertaisesta syystä, että hänellä ei riitä aika kaiken informaatio-syötteen hallitsemiseen, myös vastualueet ovat laajentuneet.³⁵² Lisäksi sota ei lähtökohtaisesti noudata ennalta laadittua suunnitelmaa, jolloin komentajan aikaa kuluu jatkuvaan tilanteenarvioon.³⁵³ Komentajan tilanteenarvioon perustuu myös kontrollin tarve sekä toiminnanvapauden delegoinnin määrä, tarkoituksenmukainen ”johtamisen ote” on riippuvainen sekä operaatiosta että sen vaiheesta.³⁵⁴ Johtaminen vaatii jonkinlaista kontrollin tasoa, tason määrittely on komentajan vastuulla.³⁵⁵

”Komentaja päättää sitten niissä päätöksentekopisteissä, että mihin suuntaan jatketaan ja mitkä vaihtoehdot hylätään.” - HAASATELTAVA #1

”[Mitä] enemmän mennään tehtävätaktiikkaan, niin sitä sitä yksinkertaisempi, selkeämpi ja toteuttamiskelpoisempi pitää olla sen komentajan päätös.” - HAASATELTAVA #4

”Joo, ja [komentajan pitää] sitten tehdä päätöksiä, jotka edesauttavat mahdollisimman paljon sitä tehtävän täyttämistä ja sitten sitä oman organisaation toimintakyvyn säilyttämistä myös.”
- HAASATELTAVA #6

³⁴⁸ Storr, 2022, 149.

³⁴⁹ Headquarters, Department of the Army, 2019, 2-23.

³⁵⁰ Alberts, Garstka, Hayes, & Signori, 2001, 131–134.

³⁵¹ Lind, 1985, 6. Organisaatiotasojen määrä vaikuttaa myös päätöksentekosilmukan nopeuteen.

³⁵² Singer, 2009, 354–355; ks. myös Van Creveld, 1985, 235; King, 2019, 291, 356; Hanska, 2017, 144. Tiedon määrä saattaa kymmenkertaistua lyhyessä ajassa mukailien hieman Mooren lakia. Johtamisjärjestelmät ovat myös mahdollistaneet sotilasjoukon toimimisen maantieteellisesti laajalla alueella, joka vaatii komentajalta joko aikaa siirtymisiin tai johtamisvastuun delegointia. Laajalla alueella toimiessa delegointi on jopa välttämätöntä yhtenäisen toiminnan saavuttamiseksi.

³⁵³ Smith, 2005, 13.

³⁵⁴ Headquarters, Department of the Army, 2019b, 1-5, ks. myös Moyar, 2009, 280. Moyar toteaa ratkaisutaisteluun pyrkivän hyökkäyksen sekä reservien käytön vaativan tavallista voimakkaampaa kontrollia.

³⁵⁵ Headquarters, Department of the Army, 2019b, 1-16. Kontrolli on käytännössä tiedonhallintaa ja tietojohdamista.

Komentaja on vastuussa päätöksenteosta ja päätöksien tulee olla mahdollisimman hyviä. Saatavilla olevan tilannekuvan laatu, datan suuri määrä sekä nopea taistelutempo luovat aikapaineen komentajan päätöksenteolle. Esikunta voi tuottaa komentajalle valmiita vaihtoehtoja, mutta komentajan tulee tehdä lopullinen päätös joukon toiminnasta. Komentajan ja esikunnan päätöksentekosilmukat voivat olla käynnissä samanaikaisesti. Päätöksentekopisteissä päätöksentekoprosessien voidaan nähdä kohtaavan.

Komentajan tehtyä päätöksensä, voimistuvat tietyt kognitiiviset vinoumat. Toiminnan objektiivinen tarkastelu vaikeutuu. Vahvistusvinouma ja uponneiden kustannuksien harha ohjaavat tilanneymmärryksen muodostumista valitsemaan jo tehtyä päätöstä tukevia havaintoja. Nämä psykologiset ilmiöt koskevat sekä komentajaa että esikuntaa.³⁵⁶

Clausewitzin mukaan komentajalla tulee olla sekä rohkeutta että älykkyyttä. Näitä molempia tarvitaan, koska sodankäyntiä on kompleksista ja sitä johdetaan epätäydellisen informaation avulla. Komentajan kyvystä hahmottaa oleellinen käytetään ranskankielistä termiä *coup d'oeil*. Tällä tarkoitettiin ymmärrystä ratsuväkiryynnäkön ajan ja paikan tarkoituksenmukaista valintaa taistelukentällä sekä kykyä rationaaliseen päätöksentekoon paineen alaisuudessa.

Komentajan tärkein rooli on hallita ja hyödyntää sodan luonteelle olennaista satunnaisuutta. Clausewitzin mielestä sotilaalliset nerot olivat useimmiten älyllisesti uteliaita, temperamentiltaan rauhallisia sekä vakaita ja monipuolisesti pätevöityneitä spesifin erikoistumisen sijaan.³⁵⁷ Clausewitzin on oletettu tarkoittaneen sotilaallisella nerolla intuitiivista komentajaa.³⁵⁸ Boyd käyttää termiä *fingerspitzengefühl*, näppituntuma, kuvaamaan komentajan intuitiivista kykyä muodostaa oikeaa tilanneymmärrystä.³⁵⁹ Samanlaisia ominaisuuksia omaa Petteri Kajanmaan mukaan moderni strategi.³⁶⁰

”Taktinen äly on sitä, että pystyy nopeasti, ymmärretään asioista monimutkaisista asioista, että mikä on kaikista olennaisinta ja keskeisintä.” - HAASTATELTAVA #2

”Sillä [komentajalla] on teoriapohjan hallinta. Eli riittävästi [opiskeltu] sotakouluissa, jotta sitten löytyy tuota tietopohja takaraivosta ei niin, että hänellä on jotain maksimeja ja

³⁵⁶ Dixon, 1976, 165. Tätä uhkaa litigoidaan esikunnan ja alajohtoportaiden sekä komentajan välisellä dialogilla.

³⁵⁷ Clausewitz, 1832, 89, 100–105, 112, ks. myös Kajanmaa, 2021, 97; Shamir, 2011, 34, 122. *“Inquiring ... comprehensive ... calm ...”*.

³⁵⁸ Storr, 2022, 27, 90; ks. myös Aalto, 2012, 218.

³⁵⁹ Vandergriff, 2019, 8–10. Harmonisesti toimivilla ryhmilläkin voi olla yhteinen “näppituntuma”.

³⁶⁰ Kajanmaa, 2021, 83.

luetteloviivoja, ne ei palvele mitään, vaan puhutaan tavallaan ... semmoinen sisäinen ymmärrys ja asenne, silmä voisiko näin sanoa. Sitten teoriapohjan hallinnan lisäksi, niin kokemusta pitää olla riittävästi, harjoittelukertoja ... sitten, että hän [komentaja] kykenee, hänellä tavallaan on taito nähdä olennainen tämän pintatilanteen läpi ... se on Clausewitzilta tullut "silmämäärä"."- HAASATELTAVA #7

"Semmoista älykkyyttä että sinä siitä olemassa olevasta tilanteesta niin pystyt tekemään semmoisia kun voisi ajatella shakkipelissä, niin ajatella niitä siirtoja eteenpäin ja mitä parempi äly sulla on niin sitä pidemmälle sinä pystyt katsomaan." - HAASATELTAVA #3

"Sitten se aikaulottuvuus eli tavoitella sitä juuri sitä nopeampaa toimintaa eli ja olla aina aina pyrkii olla sen askeleen." - HAASATELTAVA #4

"Hän [komentaja] kykenee hallitsemaan sitä aikaa ja tekemään sitten päätöksiä ja linjauksia suhteessa siihen käytössä olevaan aikaan." - HAASATELTAVA #10

Komentajan päätöksenteossa korostuu olennaisen löytäminen ymmärtäen päätöksentekoon käytettävissä oleva aika. Nopea päätöksenteko voi antaa alaisille enemmän aikaa omalle päätöksenteolle. Alaisten toiminnan kontrollointi ja synkronointi vaativat suunnittelu-aikaa. Sotaharjoituksessa harjoituksen läpivienti ohjasi Toimivan organisaation alaisten käskyttämistä. Esikunnan suunnittelu-aikataulu määritettiin sen mukaan, milloin alaisille tulee viimeistään käskä seuraava käsky. Komentajuudessa yhden haasteen muodostaa se, että eri tasoilla aikaperspektiivi muuttuu tasolta toiselle. Komppanian päällikkönä erinomaisesti suoriutunut johtaja ei ole todennäköisesti tottunut käytössä olevaan aikaan ylemmällä tasolla. Komentajuuden aikaulottuvuuden hallinta vaatii sekä taktista älyä että kokemusta.

Sodankäynnin monimuotoisuus vaatii johtajalta älyllistä joustavuutta ja monipuolista osaamista. Sama organisaatio saattaa samanaikaisesti tehdä kineettisiä operaatioita ja turvata paikallisen väestön oloja. Tällaisessa kompleksisessä toimintaympäristössä operatiivinen äly on osin intuitiivista.³⁶¹ Intuition hyödyntäminen otetaan huomioon myös amerikkalaisessa kenttäohjesäännössä.³⁶² Intuitio nopeuttaa päätöksentekoa ja sen on todettu olevan erityisen hyvä tuki tehdessä päätöksiä kompleksisissa tilanteissa. Voimakas stressi voi heikentää kykyä hyödyntää intuitiota, mutta erityisen nopeat tilanteet saattavat pakottaa johtajan turvautumaan

³⁶¹ Scales, 2016, 105.

³⁶² Headquarters, Department of the Army, 2019b, 2-5–2-6.

siihen. Tämä vaatii kykyä sietää epävarmuutta tilanneymmärryksessä ja johtopäätösten muodostamisessa.³⁶³

Intuition luottaminen voi korostaa kognitiivisten vinoumien vaikutusta päätöksentekoon. Intuition hyödyntäminen menestyksekkäästi päätöksenteossa vaatii riittävää kokemusta, toisin sanoen kykyä tunnistaa ennestään tuttuja ”kuvioita” (*patterns*) toimintaympäristössä.³⁶⁴ Intuitio vaatii myös laaja-alaista osaamista ja kykyä hahmottaa muistin avulla näitä kuvioita.³⁶⁵ Kuvioiden tunnistamisen kyky toistuu ammattilaisilla erilaisilla aloilla. On kuitenkin ymmärrettävä, että kuvioiden hahmottaminen on helpompaa toimintaympäristöissä, joiden säännöt ovat selkeät ja muuttujien määrä on rajattu. Tämän takia kapea-alaisen asiantuntijuuden saavuttanut henkilö ei välttämättä kykene ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia.³⁶⁶ Laaja-alainen osaaminen, generalistin ammattitaito on edellytys kenraalikuuntaan ylentämiselle Yhdysvaltain asevoimien maavoimissa.³⁶⁷ Tätä komentajan yleissivistystä painottaa myös kenraali Smith.³⁶⁸ Johtamisosaamisen tulee olla monimuotoista ja Mika Aalto näkee strategian olevan jotain muuta kuin spesifin alan asiantuntija.³⁶⁹ Sotatoimea toteuttaessa operaatiosuunnitelman syvällinen tunteminen ja sotapelaaminen voivat auttaa intuition saavuttamista rajatussa ajassa ja paikassa.³⁷⁰ On huomattava, että myös akateemisessa tutkimuksessa intuitiolla on oma roolinsa esimerkiksi aineiston analyysia tehdessä.³⁷¹

”Se on sen johtajan intuitiota, että kun tilanne näyttää siltä, että joku tilanne aukeaa, missä pitää tehdä joku toimenpide, niin sitten se uskaltaa ja kykenee se johtaja tekemään sen riskiarvioinnin ja sitten sen päätöksen ja riskinottokykynsä on tässä aivan keskeinen.” -
HAASTATELTAVA #10

Komentajan intuition voidaan nähdä olevan päätöksentekoa nopeuttava tekijä. Intuitiota voi kuvailla myös nopeaksi olennaisen ymmärtämiseksi kyseisessä kontekstissa. Komentajuuteen

³⁶³ Åhman & Gustafsberg, 2020, 212–213, 220.

³⁶⁴ Sadler-Smith, 2019, 120–121, ks. myös Alberts, Garstka, Hayes, & Signori, 2001, 17; Shamir, 2011, 122; Pääesikunta, 2022, 91–92. Tässä viitataan myös Kahnemanin tutkimuksiin. Anekdoottina käytetään presidentti George W. Bushin päätöksentekoa Irakin sotaan liittyen.

³⁶⁵ Raami, 2020, 124, ks. myös Laloux, 2014, 47. Taiteiden tohtori Asta Raami käyttää Leonardo Da Vincian esimerkkinä generalistisesta nerosta.

³⁶⁶ Epstein, 2019, 18, 21, 213, ks. myös Alberts & Hayes, 2003, 88–90. Shakinpelaajat ovat yksi esimerkki kapea-alaisista eksperteistä. Tällaisten henkilöiden tulee tukeutua kollaboraatioon.

³⁶⁷ Ricks, 2012, 9.

³⁶⁸ Smith, 2005, 65.

³⁶⁹ Aalto, 2012, 187.

³⁷⁰ Storr, 2022, 36.

³⁷¹ Hirsjärvi & Hurme, 2014, 136. Tässä kirjoittajat tukeutuvat Eskolan ja Suorannan vuonna 1996 tekemään tulkintaan.

liittyen tuttujen kuvioiden tunnistaminen vaatii todennäköisesti paljon koulutusta tai paljon sotakokemusta. Intuitioon turvautuminen voi lisätä komentajan kykyä ottaa riskejä.

Israelissa vaihtoehtojohdamisen ollessa käytössä olevana johtamismallina, komentajien koulutuksessa ja komentajavalinnoissa korostettiin intuitiivista päätöksentekokykyä muihin sotilastaitoihin verrattuna. Komentajien kyky autonomisuuteen nostettiin suurimpaan arvoon, jotta kiivasta taistelutempoa voitaisiin ylläpitää jatkuvasti. Aggressiivinen aloitteellisuus ja menestyksen hyödyntäminen olisivat keinoja halutun tempon saavuttamiseksi. Päämääränä oli hyödyntää taistelukentällä vallitsevaa kaaosta, sodan kitka ja sodan sumu eivät olleet perusteita epäröinnille, ne olivat perusteita komentajan päätöksentekosilmukan kiihdyttämiselle.³⁷²

Intuitioon tukeutuminen voi ilmetä johtamistoiminnassa myös kontrolloivana johtamisena, jos komentaja esimerkiksi jättää alaisilta tulevan ajantasaisen tilannekuvan huomioimatta päätöksenteossaan hänen tukeutuessaan omaan intuitioonsa.³⁷³ Toisaalta myös esikuntien suunnittelutyötä leimaa se, että moni asia päätetään intuitiivisesti ilman sen tarkempaa harkintaa.³⁷⁴

”Tämä kun mennään niin kun vaikka nyt operatiiviselle tasolle tai sanotaan, että strategis-operatiiviselle tasolle tai strategiselle tasolle, niin niin silloin ei pysty enää hallitsemaan ympäristössä vallitsevia asioita. Se on ihmisen prosessori, prosessointikyky ei riitä siihen.” - HAASATELTAVA #8

”Yksin ja intuitiivisesti, impulsiivisesti ja kaikkietävänä, kaikkivoipana, niin voi toisinaan johtaa hyvinkin suuriin menestyksiin ja mahdollisuuksiin. Mutta ei varmasti pidemmän aikajänteen toiminnassa ole kestävä tapa toimia.” - HAASATELTAVA #9

”Ja minun mielestä siinä korostuu erityisesti kaksi asiaa, siinä päätöksentekotilanteessa päätöksentekijän [komentajan] pitää pystyä yhdistämään hänen omaan hiljaiseen tietoon perustuva pääomansa eli intuitio, sekä faktoihin perustuva eksplisiittinen tieto. Eli siinä päätöksentekotilanteessa esikunnan tehtävä on tarjota komentajalle explicit tietoa, jota komentaja hyödyntää tai johon liittyen komentaja tekee päätöksiään muokkaamalla sitä tarvittaessa oman intuitionsa perusteella ja nämä kaksi elementtiä siinä on minun mielestä päätöksenteon ydin,

³⁷² Kesseli, 2001, 158. Robert Leonhardin mukaan autonomisuus ei ole synnynnäistä, mutta sitä ja epävarmuuden sietokykyä voidaan koulutuksella ja johtamiseen liittyvillä ratkaisuilla parantaa.

³⁷³ Kesseli, 2001, 300. Tällaisesta kontrolloivasta johtamisesta on käytetty nimitystä ”käänteinen vaihtoehtojohdaminen” (*reversed optional control*).

³⁷⁴ Storr, 2022, 89. Tämä näkemys liittyy Kahnemanin tutkimuksiin hyvin läheisesti.

eli toinen niistä tulee esikunnalta, se on tää eksplisiittinen tieto ja toinen tulee komentajalta, sisältä hiljaisen tiedon muodossa ja kutsuttakoon sitä intuitioksi ja liian usein nähdään sellaisia päätöksentekotilanteita, jossa päätöksentekijä ei pysty omasta vahvasta intuitiosta johtuen hyödyntämään sitä päätöksentekoon tuotua eksplisiittistä tietoa.” - HAASATELTAVA #5

”Minä sanoisin näin, että komentajien pitäisi enemmän pystyä ottamaan vastaan sitä esikunnan tarjoamaa eksplisiittistä tietoa ja hyväksyä se tosiasia, että hyväksyä se oman intuitionsa rajallinen arvo. En yhtään sitä sitä väheksy, mutta ei saisi ohjata, ei saisi olla ensisijainen siinä päätöksenteossa vaan ehkä enemmänkin toisinpäin eli eksplisiittisistä lähtökohdista ja sitä intuition kautta säätäen, ei valmiiksi intuition pohjalta tehtyä päätöstä, jossa ei pystytäkään hyväksymään valmistelun tuottamaa eksplisiittistä tietoa.” - HAASATELTAVA #5

Komentajan intuitiiviseen päätöksentekoon haastateltavat suhtautuivat pääasiallisesti kielteisesti. Intuitiivisen päätöksenteon nähtiin esikunnan hyödyntämättä jättämisenä. On otettava huomioon, että yksittäisellä komentajalla on inhimillinen rajattu kyky käsitellä tietoa. Intuition turvautuminen ja esikunnan päätöksentekotuen sivuuttaminen voi luoda negatiiviseksi mainittua komentajakeskeisyyttä. Alemmilla tasoilla taistelutempo on nopeampi ja siten intuitiivisen johtamisen hyödyllisyys paranee siellä. Toisaalta intuitiivisella johtamistyyllillä menestynyt johtaja ei välttämättä osaa hyödyntää esikuntaansa täysimääräisesti noustuaan komentajaksi.

4.3. Komentajan tahto ja päämäärä

”Any complex activity, if it is to be carried on with any degree of virtuosity, calls for appropriate gifts of intellect and temperament. If they are outstanding and reveal themselves in exceptional achievements, their possessor is called a “genius””

– Carl von Clausewitz³⁷⁵

Komentajan tahdossa ja tavoiteltavassa loppuasetelmassa sekä niiden kommunikoinnissa alaisille on liittymäpintoja Tom Hanénin väitöskirjassaan käsittelemiin merkityksenantoon ja tilanteen nimeämiseen. Niiden tarkoituksena on luoda koko organisaatioon yhteinen tilanneymmärrys ja ymmärrys oman organisaation toiminnan merkityksestä laajemmassa kontekstissa. Molemmat ymmärrykset edesauttavat alaisten toiminnan suuntaamista

³⁷⁵ Clausewitz, 1832, 100. Käsitellessään sotilaallisia neroja Clausewitz viittaa yksinomaan komentajiin.

komentajan haluamaa päämäärää kohti yhdistäen komentajan antaman ohjauksen alaisten omaan päätöksentekoon ja aloitteelliseen toimintaan³⁷⁶.

On huomautettu, että Saksan asevoimien tehtävätaktiikassa ei annettu varsinaisia tehtäviä, vaan alaisille käskettiin vain selkeä komentajan tahto.³⁷⁷ Komentajan tahto on mainittu olevan täysin välttämätön osa tehtävajohtamista, jotta alaiset tekevät oikeansuuntaisia ratkaisuja toiminnanvapauden sallimissa rajoissa. Se auttaa myös synkronoimaan alaisten toimintaa ja mahdollistaa muiden organisaation johtajien johtamistoiminnan, osaltaan komentajan työkuormaa keventäen. Alaisilla johtajilla tulee olla kollektiivinen ymmärrys organisaation tehtävästä ja se vaatii dialogia johtajien välillä sekä komentajan kanssa.³⁷⁸ Komentajan tahdon tarkka muotoilu on tärkeää, jotta se täyttää sille kohdistuvat odotukset.³⁷⁹ Tehtävätaktiikassa alaisilla on sekä vastuu että autonominen toimeenpanovalta komentajan tahdon täyttämiseksi. Tahto luo viitekehyksen, jonka sisällä johtajat voivat toimia aloitteellisesti, varsinkin yllättävissä tilanteissa. Viitekehys ohjaa tätä aloitteellisuutta kohti komentajan määrittelemää tavoiteltavaa loppuasetelmaa.³⁸⁰ Komentajan alaisilleen luomaa visiota voidaan kutsua kaaosteorian termein ”attraktoriksi”, kyseessä on käsite ja ilmiö, joka mahdollistaa joukon itseohjautuvuuden hallitusti, mutta ilman hallintaa.³⁸¹

”Komentajan tahdon ilmaisu, sen laatiminen ja sen sen pelkistäminen ja kertominen, että se on kaikille selvä, komentaja laati sen tahdon, ei esikunta jossain valmistelutyössä, esikunta voi tuottaa siihen jo jotain valmistelun tueksi asioita, mutta komentajan pitää välittää alaisilleen selvästi, että mitä hän tahtoo, eli mikä on se muun muassa operaation loppuasetelma, mihin hän haluaa päätyä sillä operaatiolla.” - HAASATELTAVA #4

”Ohjauksen keinohan on komentajan tahdon määrittely ja niiden rajoitteiden määrittely ja tehtävänanto. Niin ne ovat johtamisen työkalut mitä komentaja käyttää.” - HAASATELTAVA #6

³⁷⁶ Hanén, 2017, 161–168.

³⁷⁷ Hanska, 2017, 262. Hanska ei ota kantaa siihen, millä tasolla tehtävien käskemistä on vältetty.

³⁷⁸ King, 2019, 256–257, 261–262, 366; ks. myös Alberts, Garstka, Hayes, & Signori, 2001, 142–143, 167–168. Kenraali James N. Mattis havainnollistaa kertomalla, että *command and feedback* on korvannut *command and control* johtamisen periaatteena. Verkostosodankäynnissä komentajan tahto muodostuu verkostossa käydyin dialogin myötä.

³⁷⁹ Storr, 2022, 57.

³⁸⁰ ADP 6-0, 2019, 1-5, 2-21.

³⁸¹ Greenleaf, 2002, 3. Parhaimmillaan tämä toimintamalli ulosmittaa organisaation yksilöiden täyden toimintakyvyn sekä tietotaidon.

”Erityisesti sen tahdon ilmaisu on tärkeä, että se toiminta-ajatus ja tahto on ja ymmärrys siitä esikunnassa siis esikuntapäälliköllä ja alaisilla, että mitä se komentaja haluaa saada aikaiseksi, mikä se toiminta-ajatus on ja tavoiteltava loppuasetelma ja tehdä ne tarvittavat päätökset, jotka siihen tarvitaan.” - HAASATELTAVA #9

”Olen ollut tilanteissa ja olen itsekin joskus toiminut, että kun olen määrittänyt tavoiteltavan loppuasetelman ja tavoitteen, olen sanonut osaavalle esikunnalle, että valmistelkaa tehtävät alajohtoportaille sen mukaan, että tämä tavoiteltava loppuasetelma saavutetaan.” - HAASATELTAVA #9

Komentajan tahdon laatiminen nostettiin haastatteluissa esille. Erityisesti korostettiin sitä, että komentajan tulee varmistaa, että esikunta ja alaiset ymmärtävät komentajan tahdon. Esikunta nähtiin olevan komentajan tahdon laatimisessa mahdollinen tuki, mutta komentajan tahdon laatiminen nähtiin olevan komentajan vastuulla. Komentajan tahdon muuttaminen konkreettisiksi tehtäviksi vaatii esikunnalta aikaa. Esikunnan hyödyntäminen tehtävien laatimisessa luo komentajalle mahdollisuuden kohdentaa omaan aikaansa muualle. Komentajan tahto voi johtaa väärinymmärrettynä alaisten epätoivottuun itseohjautuvaan toimintaan.

Tehtävätaktiikka mahdollistaa nopeamman toimeenpanon. Suunnittelu ja johtamisprosessissa sekä päätöksentekosilmukassa voi jättää prosessin askeleita väliin, jos ylemmän johdon selkeää käskyä ei tarvitse odottaa. Komentajan tahto riittää ohjaamaan alaisia valitsemaan oikeita tekoja havaintojen perusteella. Tilanteenmukainen päätöksenteko vaatii jonkinlaista autonomiaa.³⁸²

Tehtäväjohtaminen perustuu osittain implisiittiseen eli epäsuoraan käskemiseen tai ohjaamiseen. Alaisille käskettävä komentajan tahto, tavoiteltava loppuasetelma ja tehtävä ovat eksplisiittisesti suoraan sanottu tai kirjoitettu. Sen lisäksi on implisiittisiä vaatimuksia, joita alainen tulkitsee ”rivien välissä”. Ne perustuvat enimmäkseen organisaatiokulttuuriin ja henkilösuhteisiin.³⁸³

”Komentaja käy keskusteluja sen ylemmän komentajan kanssa, niin viime kädellä alemman tason komentaja tekee sen tulkinnan siitä, että mikä se ylitason komentajan tahto on ja mitä se tarkoittaa.” - HAASATELTAVA #10

³⁸² Vandergriff, 2019, 6–7.

³⁸³ Storr, 2022, 64–65.

”Että komentajan vastuulla on sen ylemmän johtoportaana, siis omien esimiesten taistelujatituksen ja päämäärien ja tavoitteiden tulkinta.” - HAASTATELTAVA #1

Komentajan tulee kyetä kommunikoimaan myös oman komentajansa kanssa siten, että hänen määrittämä komentajan tahto noudattaa ylemmän johtoportaana asettamaa päämäärää. Varsinaisen käskynannon jälkeen komentaja voi varmistaa, että alaiset ovat ymmärtäneet komentajan tahdon. Tästä tilaisuudesta voidaan käyttää termiä *back-brief*. Sotaharjoituksessa komentaja varmisti erikseen, että alaiset komentajat olivat ymmärtäneet tehtävänsä.

4.4. Komentajan luottamuksen taktiikka ja syväjohtaminen

”In the absence of guidance or orders, figure out what they should have been and exercise vigorously...”

– Koalition komentopaikalla Bagdadissa ollut ohjeistus³⁸⁴

Syväjohtaminen todetaan olevan ”Puolustusvoimien yhteisen arvopohjan” taustalla. Se on malli tavoitteelliselle vuorovaikutukselle asevoimien henkilöstölle. Syväjohtamisen kokonaisuutta voi hahmottaa syväjohtamisen kulmakivien kautta. Näitä ovat innostus, luottamus, oppiminen ja arvostus. Syväjohtaminen perustuu transformationaalisen johtamisen paradigmaan.³⁸⁵ Transformationaalisisessa johtamisessa johtaja pyrkii kasvattamaan alaisiaan, joka voi esimerkiksi ilmetä parempana taistelutehona sotatilanteessa. Tähän liittyy joukon tavoitteen ymmärtäminen, ryhmän asettaminen yksilön edelle sekä alaisten taitojen kehittäminen.³⁸⁶

John Boyd kuvaa tehtäväjohtamisen kautta muodostuvaa yhteyttä alaisen ja johtajan välillä sopimukseksi, jossa alainen saa vapautta ja johtajan tahto pyritään toteuttamaan. Tämä sopimus on merkittävä, koska itse käskyt ovat tällöin lyhyitä ja jopa suurpiirteisiä.³⁸⁷ Tehtäväjohtaminen vaatii sitä, että komentajan ja hänen alaisiensa välille on syntynyt luottamukselliset henkilösuhteet.³⁸⁸ Henkilösuhteet ovat asia, jota ei voi sivuuttaa

³⁸⁴ Ricks, 2012, 460; ks. myös Harford, 2011, 37; Lyon, 2021, 231. Komentopaikka kuului kenraali David Petrauksen esikunnalle. Sama ohjeistus oli käytössä Afganistanissa Petrauksen komentajuuden aikana.

³⁸⁵ Pääesikunta, 2022, 46–49. Tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa johtaja pyrkii omalla käyttäytymisellä vaikuttamaan johdettaviinsa. Kyseessä on kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne.

³⁸⁶ Nissinen, 2001, 78–80. Mika Räsänen on tutkimuksessaan *Transformationaalinen johtaminen persoonallisuusteoreettisesta näkökulmasta* todennut, että transformationaalisen johtamisen malli on osittain puutteellinen. Malli yliarvioi ihmisen kykyä muuttaa johtamiskäyttäytymistään tilanteeseen sopivaksi.

³⁸⁷ Vandergriff, 2019, 12, 18.

³⁸⁸ Pääesikunta, 2022, 80–81. Tätä voidaan pitää organisaation uudelleenmuodostumisen rajoitteena.

komentajuutta tarkastellessa.³⁸⁹ Tehtäväjohtaminen perustuu ihmisiin luottavaan ihmiskäsitykseen.³⁹⁰ Johtaminen on ensisijainen tekijä luotaessa organisaation sisällä ryhmien sisäistä koheesiota.³⁹¹

”Sillä komentajalla pitäisi olla kyky osoittaa luottamusta ja motivoida ihmisiä ja kannustaa tämmöiseen toiminnanvapauteen, jota kautta varmasti saadaan ne yksilöt toimii paremmin.” - HAASTATELTAVA #1

”Että on aktiivisuus ja luottamus niin tuli kanssa tekijöinä mieleen, että eli aktiivisuus ja luottamus siinä komentajuudessa niin että miten antaa sille alaiselle sen tilan toimia ja saavuttaa se menestys.” - HAASTATELTAVA #4

”Syväjohtamisen asioita, eli sinun pitää ensinnäkin osoittaa se luottamus. Minun mielestä se on tässä kaikista tärkein. Sinun pitää rohkaista, innostaa sitä joukkoa luovuuteen, osoittaa sitä arvostusta muun muassa sillä, että olet sen joukon osa ja tuo oppiminen tuolta neljäntenä.” - HAASTATELTAVA #5

”Yksi keskeinen on tietysti luottamus, eli sinulla on hyvä tuntemus alaisistasi ja luottamus siihen, että he kykenevät ja on pystyviä annetuilla perusteilla toimeenpanemaan annettuja päätöksiä. Se on keskeinen, ilman luottamusta on vaikea nähdä, että on mahdollisuus toimia.” - HAASTATELTAVA #9

”Sinä tunnet komentajan toimintalogiikan ja se [komentaja] ei luo tämmöisiä yllätyksiä, vaan osaat lukea sitä toimintaa, että se on myös vuorovaikutustaitoa.” - HAASTATELTAVA #9

Syväjohtamisen kulmakivistä haastateltavat nostivat esille luottamuksen selkeästi useimmiten. Luottamuksen osoittamisen nähtiin olevan persoonasidonnainen asia. Komentajan kykyyn luottaa vaikuttaa henkilöhistoria eikä sitä kykyä voida kouluttaa helposti. Komentajan tulee kyetä myös voittamaan alaitensa luottamus. Alaisten kompetenssin tulee vaikuttaa siihen, kuinka paljon komentaja antaa toiminnanvapautta yksittäiselle komentajalle.

Komentajuus vaatii johtamista, toimeenpanovallan delegoimista, suorituskyvyn suuntaamista sekä päätöksiä tekemistä. C2-järjestelmän hyödyntäminen tilanteeseen sopivalla tavalla on

³⁸⁹ Freedman, 2022, 336.

³⁹⁰ Shamir, 2011, 15.

³⁹¹ Spencer, 2022, 219. Koheesion muodostuminen vaatii myös aikaa.

välttämätöntä. Komentajan täytyy tasapainoilla kentällä johtamisen ja tilanneymmärryksen muodostamisen välillä, jolloin hänen fyysinen sijaintinsa ja muun organisaation hyödyntäminen ovat ratkaisevassa asemassa.³⁹²

”Sen komentajan toiminen esimerkillisesti sen niin puolestaan taas alaiselle ja sen komentajan oma aktiivisuus, se ei tarkoita, että kun komentaja antaa että tehdään se tehtävätaktiikalla niin komentaja ei ole sen jälkeen pelkästään jossain kontissa tai esikunnassa ja odottelee vaan tilannetietoja vaan hän näkyy joukoilleensa ja taas mielellään, mitä pahempi paikka niin enemmän hänen pitää olla siellä näkyvissä, että se komentaja kanta on valmis, on valmis puuttumaan asiaan siis sillä tavalla että jos asia menee hankalaksi niin hän ottaa sitten johdon ja tekee sen ratkaisun mikä pitää siinä hetkessä tehdä. Eli esimerkillisyys ja aktiivisuus niin korostuu komentajan toiminnassa ... komentajan pitää olla siellä joukon joukon äärellä ja siellä painopistesuunnassa eli mieluummin edestä kuin takaa johtaminen ja aina painopisteessä ja näkyä sille joukolle eli se kun sanoo, että painopisteessä niin ... kaikki alaiset näkevät komentajan toiminnan ja näkee siellä taistelukentällä hänet.” -

HAASTATELTAVA #4

”Komentajan pitää olla mahdollisimman paljon poissa esikunnasta, oli johtamisperiaatteena mikä tahansa ... ei nyt komentajan pidä paeta ja vältellä sitä esikuntaa, mutta hänen paikkansa on sitten joukkojen johtaja.” - HAASTATELTAVA #7

[HAVAINTO: Toimivan organisaation komentajan sijainti oli lähes useiden tuntien epäselvä esikunnalle, se aiheutti epävarmuutta. Komentaja oli johtamassa toimintaa ja selvittämässä tilannekuvaa alajohtoportaisissa.]

Komentajan tulee olla johtamassa joukkojaan, mielellään painopistesuunnassa haastattelujen perusteella. Komentaja kommunikoi siten esikuntansa kanssa pääosin etäyhteyksillä. Lisäksi on oletettavaa, että yhteydet komentajan ja esikunnan välillä eivät aina toimi ja esikunnalla on oltava ymmärrys komentajan tahdosta. Jos itsesyntyvässä organisaatiossa painopiste voi muodostua yllättäen alaisten toimeenpanemana, niin on vaikeaa määrittää komentajan tarkoituksenmukaista johtamispaikkaa. Sotaharjoituksessa komentaja oli usein esikunnassa. Tämä voi olla harjoitusjärjestelyistä johtuva asia, mutta se totuttaa esikunnan ajatukseen komentajan lähes taukoamattomasta läsnäolosta.

³⁹² FM 3-0 Operations, 2022, 8-2.

4.5. Komentaja ja esikunta symbioosissa

”When it comes to the success of military staffs, the most important factor I the commander. The second most important factor, however, is the chief of staff.”

– B.A. Friedman³⁹³

Yksittäisen johtajan kykyä vaikuttaa organisaation toimintaan on mahdollista yliarvioida. Tämä on kiinteässä suhteessa siihen, kuinka paljon organisaation toimintaympäristön kompleksisuutta ja organisaation sisäistä verkoston monimutkaisuutta aliarvioidaan. Ihmisen kognitio on kehittynyt huomattavasti nykyistä yksinkertaisemmassa toimintaympäristössä. Johtaja voi ympäröidä itsensä asiantuntijoilla, mutta myös asiantuntijoiden todellinen kompetenssi voidaan kyseenalaistaa.³⁹⁴

”Tämmöinen control tehtävän toteuttamisen valvonta ja valmistelu on sitten esikunnan vastuulla.” - HAASATELTAVA #2

On esitetty, että komentajan vastuulla on ihmisten johtaminen (*leadership*) ja esikunnan vastuulla on (*management*). Haastateltavat totesivat tämän hyväksi nyrkkisäännöksi, joka kuitenkin yksinkertaistaa liikaa todellisuutta. Aiemmin mainittu komentajan vastuu kommunikaatiosta korostaa komentajan roolia ihmisten johtajana. Siitä huolimatta komentaja ei voi välttyä asioiden johtamiselta.

Komentajaa tukee esikunta. On kuitenkin esitetty, että nykyään esikunnat ovat liian suuria. Lisäksi ne tekevät liian pitkiä käskyjä, joiden laatimiseen kuluu liikaa aikaa.³⁹⁵ On jopa väitetty, että esimerkiksi taisteluosastolle käskettyjen tehtävien määrä on käänteisesti verrannollinen sen mahdollisuuksiin menestyä.³⁹⁶ Käskyjen kattavuus voi olla osittain riskien välttämisen menetelmä, joka tosin vaikeuttaa nopeaa käskytystempoo.³⁹⁷ Esikunnan tulisi kyetä tuottamaan komentajan tahdon artikuloivia lyhyitä ja yksiselitteisiä suunnitelmia ja käskyjä.³⁹⁸ Esikunnan henkilöstöllä on myös kannuste tuottaa lisäarvoa, esimerkiksi

³⁹³ Friedman, 2021, 136. Friedmanin mielestä esikuntien johtamista koulutetaan verrattain vähän.

³⁹⁴ Harford, 2011, 5–8. Harford viittaa asiantuntijoiden kompetenssin kyseenalaistamisessa Philip Tetlockin tutkimuksiin asiantuntijoiden kyvystä ennakoida tulevia kehityssuuntia monilla eri aloilla.

³⁹⁵ Storr, 2022, 5. Tämä perustuu Storrin tekemiin kyselytutkimuksiin.

³⁹⁶ Storr, 2022, 51.

³⁹⁷ Storr, 2022, 61. Storr käyttää termiä *risk aversion*, joka on samankaltainen kuin Kahnemanin ja Tverskyn tutkimuksissaan toteama *loss aversion*.

³⁹⁸ Shamir, 2011, 122.

ratkaisemalla taistelukentän ongelmia. Tämä taipumus vie toiminnanvapautta kentältä pois.³⁹⁹ Esikunnan toimintaan vaikuttaa se, että tekeekö esikunta toimintavaihtoehtoja komentajalle valittavaksi vai tekeekö esikunta vain komentajan tekemän päätöksen valmistelun käskyksi. Tämä riippuu hyvin pitkälti komentajasta. Komentajalla on valtaa organisoida esikuntansa.⁴⁰⁰ On huomattava, että perinteisissä sotilasorganisaatioissa komentajaa tukevan esikunnan toiminta on hajautettu fyysisesti.⁴⁰¹

”Niin esikunnan varmaan pitäisi katsoa sitten seuraavaa tulevaisuutta. Sen pitäisi miettiä, että mitä tehdään, jos kaikki asiat menevät pieleen eli laatia vaihtoehtosuunnitelmia. Ja sitten sen varmaan pitäisi olla ponnistelemassa sen eteen, että niitä resursseja saadaan ja niillä alajohtoportailta on toimintaedellytykset.” - HAASTATELTAVA #1

”Esikunnan rooli on tietenkin, kun sitä sitä päätöstä valmistellaan, niin tuoda sille johtajalle tarvittavat perusteet sen päätöksen tekemiseksi ja sitten kun se päätös on tehty niin sitten valmistella niitä päätöksen edellyttämiä toimintoja.” - HAASTATELTAVA #3

”Esikunnan tehtävähän on tukea komentajan johtamistoimintaa.” - HAASTATELTAVA #6

”Esikunta ei johda yhtään mitään, mutta se komentaja voi minun mielestä antaa sille esikunnalle tehtäviä.” - HAASTATELTAVA #8

Esikunnan roolina on haastattelujen perusteella komentajan päätöksenteon tukeminen. Esikunnalla voi olla vastuuta johtamisesta esimerkiksi toimivaltuustaulukon määrittämällä tavalla. Tästä huolimatta esikunnan tehtäviä tarkastellessa haastateltavien vastauksissa oli myös huomattavissa komentajakeskeisyyden vaikutusta.

Komentaja voi joutua ylimielisyyden ja uhon, eli hubriksen valtaan, tämä heikentää komentajan kykyä realistiseen tilanteenarvioon. Hubris aiheuttaa liiallista itsevarmuutta, liiallista luottamusta positiivisen loppuasetelman saavuttamiseen sekä ylimielistä

³⁹⁹ Laloux, 2014, 71; ks. myös Alberts & Hayes, 2003, 43; Shamir, 2011, 145. Tietyt siviiliyritykset pyrkivät minimoimaan esikuntatehtävät. Esikunta edustaa kontrollia (*control*) ja komentaja toteuttaa johtamista (*command*). Shamirin mukaan on arvioitu, että osa esikuntahenkilöstöstä on turhaa ja pieni osa saattaa vaikuttaa esikunnan toimintaan negatiivisesti.

⁴⁰⁰ Shamir, 2011, 135. Tämä kahden eri esikuntamallin pohdinta perustuu kenraali Rupert Smithin tekemiin havaintoihin amerikkalaisen ja brittiläisen esikuntatyöskentelyn eroista Persianlahden sodassa.

⁴⁰¹ King, 2019, 313.

suhtautumista neuvoja ja vasta-argumentteja kohtaan. Hubrista edistää hänen esikuntansa sortuminen ryhmäajatteluun sekä esihenkilön mielistelyyn sopivassa kontekstissa.⁴⁰²

”Esikunnan velvollisuus on aidosti kertoa, mitä esikunta on asiasta mieltä ilman, että esikunnan tarvitsee miettiä, mitähän mieltä komentaja tästä asiasta on.” - HAASATELTAVA #5

”Esikunnan vastuulla on tietysti seikkaperäisesti suunnitella ne asiat niin, että se komentajan tahto toteutuu, haluttu loppuasetelma saavutetaan, mutta esikunnan vastuulla on myös tarkentaa siltä komentajalta saamiaan perusteita ja varmistaa, että se tehtävä ja loppuasetelma on ymmärretty oikein.” - HAASATELTAVA #9

”Esikunnan vastuu on palvella sitä komentajaa eli luoda hänelle ymmärrys siitä pelikentästä, jotta hän voi määritellä sen tahtonsa. Sen jälkeen kääntää se komentajan tahto [yksityiskohdiksi] siinä suunnitelmassa ja käskyissä, että komentajan ei tarvitse [miettiä niitä yksityiskohtia] ja tuottaa ... sille komentajalle sitä tilannekuvaa ja tilannetietoisuutta, jotka se komentaja kääntää tilanneymmärrykseksi ja sitten oman intuitionsa puolesta johtaa sitä operaatiota niin sanotusti lennosta.” - HAASATELTAVA #10

”Jos se operaatiopäällikkö tai operatiivisen osaston upseeri x on komentajan kanssa loppujen lopuksi täysin eri mieltä, niin sehän ei saisi sitten vaikuttaa siihen sen esikunnan upseerin työntekoon, nämä ovat niitä haastavia juttuja, missä ne henkilön henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat ... siis puolin ja toisin, että komentaja ..., pystyykö se luopumaan siitä omasta ajatuksestaan. Ja sitten päinvastoin, kun komentaja jotain päättää, oli ne perustelut mitä tahansa, niin pystyykö se valmistelija luopumaan siitä omasta ajatuksestaan?” - HAASATELTAVA #10

[HAVAINTO: Toimivan organisaation komentaja ilmaisi, että hän haluaa hyödyntää esikunnan älyä. Toisaalta Toimivan organisaation johtoryhmä teki useita päätöksiä hyödyntämättä esikunnan koko suunnitteluvoimaa.]

Esikunnan rooli komentajan intuitiivisen päätöksenteon tasapainottamisessa nousi esille. Esikunnan henkilöstöllä voi olla taipumusta myötäillä komentajaa, joka on

⁴⁰² Sadler-Smith, 2019, xi, 7, 14, 81. Eugene Sadler-Smith on organisaatiokäyttäjyksen professori, joka on erikoistunut hubristiseen johtajuuteen ja intuitioon päätöksenteossa. Hyvä ja karismaattinen johtaja voi sortua hubrikseen. Sitä edesauttaa johtajuuden avulla ansaittu menestys ja alaisten arvostus.

auktoriteettiasemassa. Toisaalta suunnittelutyöhön osallistuneet voivat kokea omistajuutta tekemäänsä suunnitelmaa kohtaan, eikä komentajan tekemän päätöksen hyväksyntä ole aina helppoa esikunnassa. Komentajan tulee päättää, kuinka paljon hän hyödyntää esikuntaansa päätöksenteossa. Tämä koskee sekä ajankäyttöä että henkilöstönkäyttöä. Aikapaine tai luottamussuhteet voivat korostaa komentajan johtoryhmän asemaa päätöksenteossa.

”Se pitää se tilannekuva viedä sinne mahdollisimman alas. Ja nehan kuitenkin vaativat kanssa niitä organisaatiotasoja, missä sitä käsitellään ja rakennetaan.” - HAASTATELTAVA #3

[HAVAINTO: Toimivan organisaation esikunta sai uudelleenorganisoitua esikuntapäällikön luvalla hänen alaistensa johtamana.]

4.6. Yhteenveto komentajuudesta

Taulukko 3. Komentajuuteen kohdistuvat odotukset

Menestyksensä elementit	komentajuuden Osatekijät ja erityispiirteet
Vastuu	Lainsäädännöllinen vastuu oman joukon toimista
	Vastuu tehtävän täyttämisestä
	Vastuu alaisten palkitsemisesta ja rankaisemisesta
	kurinpidollisesti
	Vastuu oman joukon kokemista tappioista
Päätöksenteko	Päätöksenteolle varattavan ajan määrittäminen
	Alaisten päätöksenteolle varattavan ajan määrittäminen
	Intuitiivisen päätöksenteon tasapainottaminen suhteessa
	esikunnan tuottaman tiedon ja tilanneymmärryksen välillä
Taktinen äly	Oman joukon toiminnan hahmottaminen ajallisessa
	kontekstissa
	Painotuksen valitseminen eri yleisten taktisten periaatteiden
	välillä
Komentajan tahto ja tavoiteltava loppuasetelma	Ylemmän johtoportaana komentajan tahdon ja tavoiteltavan
	loppuasetelman tulkinta
	Komentajan tahdon ja tavoiteltavan loppuasetelman
	laatiminen tai vähintään esikunnan laatiman luonnoksen
	hyväksyminen
	Komentajan tahdon ja tavoiteltavan loppuasetelman
	kommunikointi alaisille joukoille sekä
	yhteistoimintaosapuolille
Tehtävien määrittely alaisille	Alaisille käskettävien tehtävien laatiminen tai vähintään
	esikunnan laatimien käskyjen allekirjoittaminen
	Tasapainon määrittäminen alaisten toiminnan
	synkronoinnin ja alaisille annettavan itsesynkronoinnin
	vapauden välillä
	Aikamääreiden käskeminen esikunnalle ja alaisille
Syväjohtaminen, ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen	Alaisten motivointi, alaisiin luottaminen ja alaisten
	luottamuksen ansaitseminen
	Esikunnan toiminnan ohjaaminen johtamalla
	esikuntapäällikköä

5. ITSESYNKRONOITUVAN ORGANISAATION KOMENTAJUUS

”How can an army in peacetime select and prepare the leaders for the next war?”

– Professori Martin Blumenson⁴⁰³

Taistelukentällä on tilanteita, joissa tarvitaan keskitettyä johtamista toiminnan priorisoimiseksi ja tavoitteiden asettamiseksi. Samanaikaisesti tavoiteltava operaatiotempo ja ketteryys edellyttävät hajautettua johtamista. Uudet johtamisjärjestelmät sekä tilannetietoisuutta lisäävät menetelmät mahdollistavat aikaisempaa voimakkaamman kontrollin ja valvonnan korostaen mahdollisesti entisestään komentajakeskeisyyttä. Samanaikaisesti nämä sähkömagneettisen spektrin johtamisjärjestelmät ovat entistä enemmän elektronisen tiedustelun ja vaikuttamisen kohteena, jolloin johtajilla tulee olla kyky, lupa sekä resurssit toimia ilman yhteyksiä ylempään johtoportaaseen.⁴⁰⁴

Organisaation toiminnassa tulee hakea optimaalista kompromissia keskitetyn ja hajautetun välillä. Tärkein peruste on tehtävän täyttäminen ja tuloksen tuottaminen. Optimaalisen kompromissin löytäminen vaatii kokeilua, palautetta ja sopeutumista.⁴⁰⁵ Ongelmana voi olla alaisten toimijoiden vastuullistaminen. Ilman ymmärrystä kokonaisuudesta, saattavat yksittäiset toimijat edistää oman joukkonsa etua rapauttamalla samalla koko organisaation tehtävän toteuttamista. Tämä sooloilu voi käsittää niin uudelleenorganisoitumisen kuin myös itse tehtävien toteuttamisen. Tasapaino autonomian ja ohjauksen välillä on haastavaa saavuttaa.⁴⁰⁶ Itsesynkronoituvassa organisaatiossa komentajuuden rooli on luoda edellytykset itseohjautuvuudelle. Tätä emergoituvaa toimintaa tulee johtamisella ohjata haluttuun suuntaan. Synkronoitumista ei ole tarkoituksenmukaista johtaa voimakkaan kontrolloivasti.⁴⁰⁷

Itseohjautuvien organisaatioiden ratkaisevana onnistumisen edellytyksenä nähdään yhteiset tavoitteet, psykologinen turvallisuus sekä selkeä tieto siitä, kuka ratkaisee ristiriitatilanteet.⁴⁰⁸

Verkostojen solmukohdassa olevalla komentajan vaikutusvaltaan vaikuttaa useita tekijöitä.

Komentajan verkoston muiden sotilaiden määrä vaikuttaa siihen. Tämän lisäksi kyseisten

⁴⁰³ Morelock, 2015, x.

⁴⁰⁴ Freedman, 2022, 501; ks. myös Singer, 2009, 348–349; Vandergriff, 2019, 3; King, 2019, 255; Moyer, 2009, 219. Singer kuvaa sitä, miten aiemmin mainittujen strategisten alikersanttien rinnalle nousevat taktiset kenraalit, jotka mikromanageroivat taktisen tason taistelutoimia, koska johtamisjärjestelmät mahdollistavat sen. Koska komentajalla on rajattu määrä aikaa käytössä, voi yksittäiseen alaiseen kohdistuva mikromanagerointi antaa toiminnanvapautta muille alaisille.

⁴⁰⁵ Brafman & Beckstrom, 2006, 189.

⁴⁰⁶ Stanford, 2022, 159. Tulee ymmärtää *clear ownerships*. Termillä tarkoitetaan selkeää vastuullistamista.

⁴⁰⁷ Costanza, 2003, 37.

⁴⁰⁸ Savaspuro, 2019, 48. Näissä kaikissa voi todeta organisaation johtajan merkittävän roolin ja vaikutusvallan.

verkoston sotilaiden oma vaikutusvalta on sidoksissa komentajan vaikutusvalttaan. Lisäksi komentajan auktoriteettisuhde muihin toimijoihin on merkittävässä asemassa.⁴⁰⁹

Itsesynkronoituvan organisaation komentajan rooli voi olla linkkinä toimiminen alaistensa komentajien ja oman esikuntansa välissä, molempia osapuolia ohjaten, päätöksien tekeminen keskustelujen ja tiedonvaihdon perusteella poikkeaa jossain määrin heroistisesta päätöksenteosta.⁴¹⁰ Toisaalta komentaja on edelleen asemaltaan omassa kastissaan toimien ikään kuin toiminnan leikkauspisteessä. Joka tapauksessa yksilön, yksittäisen komentajan, usko kykyyn kontrolloida kaikkea on enemmänkin haaveuni ja mahdottomuus.⁴¹¹ Hanskan mukaan komentajakeskeisen päätöksenteon aika ei ole ohi, vaan se tulee säilymään myös tulevaisuudessa.⁴¹²

”Meidän organisaatiokulttuuri ei välttämättä tule tätä [itsesynkronaatiota] ja voi jopa olla, että tällainen kun valtavirrasta poikkeava ajattelutapa niin se voidaan myöskin [nähdä] vähän vaarallisena”. - HAASATELTAVA #5

”Esimerkiksi sitten reservien käytön, jos ne ovat komentajan reservi niin että senkin se antaisi niille alaisille niin onhan sekin mahdollista, mutta en minä tiedä sitten, että mikä, että tarvitaanko me sitten sitä komentajaa ylipäätään siinä?” - HAASATELTAVA #3

”Meillä on tällä hetkellä kuitenkin tietyllä tavalla hyvin voimakas tällainen komentajakeskeinen johtamistyyli ja ajatusmaailma ja minun mielestä sen kulttuurin minun mielestä tämä [itsesynkronaatio] haastaa tietyllä tavalla sen kulttuurin.” - HAASATELTAVA #3

”Virheellinen johtopäätös olisi se, että komentaja ajattelisi, että tähän on helpompaa olla nyt tässä itsesynkronoimisen aikakaudessa olla komentajana, kun ei tarvitse itse tehdä niin paljon. Ajattelen päinvastoin, sitä ajattelutyötä täytyy tehdä huomattavasti enemmän ja valmistamista etukäteen, jotta edes voidaan harkita, että uskalletaanko toimia itsesynkronoivasti siinä joukon komentajuudessa.” - HAASATELTAVA #7

”Komentajuus ehkä korostuu tuossa [itsesynkronaatiossa] ... sen komentajan pitää kyetä lennosta entistä joustavammin muuttamaan pelikentän rajoja, mitkä hän on kertaalleen määrittänyt operaation alkaessa.” - HAASATELTAVA #10

⁴⁰⁹ Jackson, 2019, 43.

⁴¹⁰ King, 2019, 282, 419.

⁴¹¹ King, 2019, 438, 460.

⁴¹² Hanska, 2017, 256. Esikunnan rakenne voi muuttua enemmän.

Itsesynkronoitumisen nähtiin olevan komentajakeskeisyyttä haastava käsite. Heräsi jopa kysymys, mikä tarve on komentajalle, jos hän delegoi vastuunsa itsesynkronaation vaatimalla tavalla. Toisaalta osa haastateltavista piti itsesynkronoituvan organisaation komentajuutta erityisen vaativana komentajuuden muotona. Itsesynkronoituvan organisaation ohjaaminen kohti tavoitetta ilman voimakasta kontrollia voidaan nähdä asettavan erityisiä vaatimuksia taktiselle älylle ja kyvyille nähdä tapahtumien tulevan kehityskulun. Lisäksi kyky kommunikoida komentajan tahto ja kyky luottaa alaisiin ovat erityisen tärkeitä, jotta itsesynkronoituminen voidaan mahdollistaa täysimääräisesti.

Kontrollin monimutkaisuus kasvaa noustessa organisaatiotasolta toiselle, varsinkin jos organisaation kompleksisuus kasvaa samalla. Komentajuuden monimutkaisuus ei kasva samassa mittakaavassa. Kontrolli on enemmän kvantitatiivista tiedettä kuin kvalitatiivista taidetta. Tarkoituksenmukainen kontrolli ja valvonnan mekanismit vaativat riittävän realistisen tilanneymmärryksen aika-tila-voima ulottuvuuksista.⁴¹³

Sodankäynti on muuttunut aiempaa kompleksisemmaksi ja samalla sodankäynnin keinot ovat sekä sotilaallisia ja ei-sotilaallisia. Asevoimien rooli ja vastuut ovat kasvaneet, kun yhä useammat ilmiöt on liitetty turvallistamisen kautta turvallisuuteen. Samanaikaisesti länsimaiset asevoimat joutuvat toimimaan tehtävissä, joita suorittavat myös muut organisaatiot kuten kansainväliset avustusjärjestöt. Tämä vaatii yhteistyökykyä erilaisten ja asevoimista poikkeavien toimijoiden kanssa.⁴¹⁴

Organisaatorakenteen luominen ja muokkaaminen ovat organisatorista muotoilua. Sen tarkoituksena on tarkoituksellisesti järjestää ihmiset, muu materiaali ja prosessit muotoon, joka toteuttaa organisaation tarkoitusta ja tehtävää.⁴¹⁵ Organisaatioiden suunnittelu perustuu olettamukseen, että organisaatiot ovat systeemejä. Ne koostuvat keskinäisriippuvaisista keskenään vuorovaikutuksessa olevista osista. Systeemiajattelu on tarkoituksenmukaista tarkastellessa organisaatioita.⁴¹⁶ Organisaatioiden uudistaminen on perustunut kilpailuedun tavoitteluun yritysmaailmassa. Johtamisen hajauttaminen ja halutun loppuasetelman korostaminen tehostavat toimintaa ja ulosmittaavat henkilöstön potentiaalia.⁴¹⁷ Myös moderneissa verkostomaisissa yrityksessä on selkeästi nimetty toimitusjohtaja tai vastaava.⁴¹⁸

⁴¹³ Headquarters, the Department of the Army, 2019b, 3-1.

⁴¹⁴ Galeotti, 2022, 39–43, 46–52. Galeotti uskoo puhtaasti konventionaalisen sodankäynnin katoavan hybridisodankäynnin tieltä.

⁴¹⁵ Stanford, 2022, 10. Kirjassa käytetään termiä *organizational design*.

⁴¹⁶ Stanford, 2022, 29–30. Systeemiajattelulle on monta kilpailevaa määritelmää.

⁴¹⁷ Laloux, 2014, 26. Nämä yritysmaailman periaatteet muistuttavat sotilaallista tehtävätaktiikkaa.

⁴¹⁸ Laloux, 2014, 92.

Teollisella aikakaudella yritykset ottivat organisoitumiseensa mallia asevoimista. Informaatioaikakaudella asetelma on muuttumassa käänteiseksi. Asevoimat tarkastelevat yritysmaailmaa ja siellä tapahtuvaa organisaatioteoreettista kehitystä sekä käytännön johtamiseen liittyvää uudistautumista.⁴¹⁹

On kuitenkin ymmärrettävä, että asevoimien toimintaympäristö sodan aikana on poikkeuksellinen varsinkin väkivaltaisuuden vuoksi.⁴²⁰ Tästä huolimatta moni johtamisen periaate on riippumaton toimintaympäristöstä, ja siitä syystä myös yritysmaailmaa ja sen innovaatioita johtamisen suhteen tulee seurata asevoimissa.⁴²¹ Samanaikaisesti Muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät, kuten perinteet ja olemassa olevat doktriinit vaikeuttavat toimintatapojen aitoa uudistamista.⁴²²

Johtaminen voidaan nähdä asemoituvan kolmiulotteiseen johtamisavaruuteen (*C2 approach space*). Kolme tarkasteltavaa ulottuvuutta ovat päätöksentekovallan delegointi, informaation jakaminen sekä toimijoiden välinen interaktio. Tässä johtamisavaruudessa tarkastellaan erityisesti päätöksenteon jakautumista toimijoiden välillä.⁴²³ Johtamisavaruuden reunalle asemoituva, niin kutsuttu Edge-organisaatio työntää päätöksenteon mahdollisimman lähelle käytännön toimijoita. Tämä lähestymistapa delegoi merkittävästi päätöksentekovastuuta pois komentajalta. Täysin toimeenpantuna Edge-organisaatio on itsesynkronoituva, ollen siten verkostomaisen sodankäynnin huipentuma.⁴²⁴ Informaatioaikakauden nähdään edellyttävän hajautettua johtamista, sodankäynnin vallankumouksen konsepteissa alajohtoportaille delegoidaan päätöksentekovalta ja informaatiota, alajohtoportaat voimaannutetaan ja niille annetaan toiminnanvapautta.⁴²⁵ Samalla on ymmärrettävä, että ristiriitaisesti Edge-organisaatio mahdollistaa voimakkaasti keskitetyn ja kontrolloidun johtajuuden.⁴²⁶

⁴¹⁹ Berglund, 2002, 34, ks myös Hanska, 2017, 122–123; Zweibelson, 2023, 22. Maailmansotien veteraanit veivät sotilaallisia konsepteja yritysmaailmaan sotien jälkeen.

⁴²⁰ Singer, 2009, 188–189; ks. myös Lyon, 2021, 332. ”No one is shooting at the Coca-Cola Company.” Afganistanin presidentti Ashraf Ghani piti informaatioteknologiafirmojen organisoitumista mallina sille, miten Taliban-liike voitaisiin kukistaa.

⁴²¹ Alberts, Garstka & Stein, 1999, 26.

⁴²² Hanska, 2017, 93, ks. myös Hamel & Zanini, 2020, 65; Tuck, 2023, 38; Zweibelson, 2023, 86. Hanska tarkastelee sodankäynnin vallankumouksia ja niihin sopeutumista. Hamel ja Zanini näkevät byrokratian olevan niin tuttu konsepti ihmisille, että hajautetusti johdettu itsesynkronoituva organisaatio on monelle liian hankalaa käsitellä. Tuck toteaa, että doktriini voi muuttua muutosvastarinnan voimanlähteeksi.

⁴²³ Alberts & Hayes, 2006, 81–82.

⁴²⁴ Alberts & Hayes, 2003, 5–6. 176–177, 216–221; ks myös STO, 2018, 3-3, G-1.

⁴²⁵ Sloan, 2002, 15. Sloan muistuttaa, että organisaation tulee mukautua hyödyntämään uusien teknologioiden tarjoamia mahdollisuuksia.

⁴²⁶ Adamsky, 2023, 906.

5.1. Hallitun kaaoksen ohjaamista komentajan tahdolla

”Leaders of the wars of the past sixteen years certainly can underscore the importance of leaders at all levels understanding the intent of the overall commander and being able to translate big ideas at the top level into tactical actions by what we often termed ‘strategic lieutenants and sergeants’, so identified because tactical actions at their levels could often have strategic consequences.”

– kenraali David Petraeus⁴²⁷

Itsesynkronoituva sotilasorganisaatio tarvitsee ohjausta sen tehokkuuden lisäämiseksi, ja tämän ohjauksen tuottaa komentaja.⁴²⁸ Itsesynkronoitumista ei tule sekoittaa täysin autonomiseen toimintaan. Itsesynkronoituminen voidaan määrittellä kyvyksi johtaa itseohjautuvuutta haluttuun suuntaan johtajan asettamissa toiminnan reunaehdoissa. Komentajan tahto on johtamisen väline ja määrittää suorasti tai epäsuorasti nämä reunaehdot. Kontrollointi muodostuu epäsuorasti tilannetietoisuuden kautta muodostuvasta tilanneymmärryksestä, joka ohjaa joukkoja kohti komentajan asettamaa tavoiteltavaa loppuasetelmaa.⁴²⁹ Itsesynkronoituvaksi tarkoitettu organisaatio vaatii johtajuutta, jotta joukot valmistautuvat tehtäviinsä ja erityisesti siitä syystä, että organisaation sisäinen vuorovaikutusmalli ja -protokolla tulee valmistella etukäteen.⁴³⁰

Yhdysvaltain asevoimien korkeimmassa johdossa on oltu kiinnostuneita anarkkisemman ja kaoottisemman organisaation suomista mahdollisuuksista ja vahvuuksista sotilaallisessa kontekstissa. Ori Brafmanin mukaan byrokratia ja ”paperisota” latistavat innovaatiot ja tehokkuuden ehdoilla rakennettu organisaatio kalkkiutuu liian jäykäksi. Tämä vahvistaa nykytilan ylläpitoa korostavaa organisaatiokulttuuria.⁴³¹ Asevoimien kehittämiseen liittyy aina organisaation rakenteeseen ja toimintatapamalleihin liittyvät tekijät.⁴³² Gary Hamel näkee byrokraattisen organisaation hitaasti kehittyvänä institutionaalisen inertian vuoksi. Päätöksentekovallan keskittyminen muutamille johtajille on tällaisten organisaatioiden erityispiirre. Konservatiivisuus ja inertia ovat Hamelin mielestä todisteita organisaation

⁴²⁷ Sun, 2018, 9. Kyseessä on siis lainaus Sun Tzun teoksen *Art of War* uuden käännöksen esipuheesta.

⁴²⁸ Hanska, 2017, 229.

⁴²⁹ Costanza, 2003, 25. Alhaalta ylöspäin emergoituvaa johtajuutta ohjataan ylhäältä alaspäin suuntautuvalla komentajuudella.

⁴³⁰ Alberts & Hayes, 2006, 90–91. Tämä on tavallaan paradoksi, itsesynkronoituva organisaatio pitää rakentaa tietoisesti. Sen ei oleteta itseorganisoituvan ”täysin tyhjästä”, vaan se luodaan tarkoituksella.

⁴³¹ Brafman & Pollack, 2013, 1–7. Myöhemmin asevoimien puolustushaaraneuvoston puheenjohtajana toiminut kenraali Martin E. Dempsey oli kutsunut Brafmanin vierailulle luettuun hänen aikaisemmin julkaistun kirjansa *The Starfish and the Spider*.

⁴³² Tuck, 2023, 116–117.

kompetenssin puutteesta.⁴³³ Puolustusvoimien julkaisu Johtajan käsikirja 2022 korostaa verkostoitumista, matalaa organisaatiota, toiminnan vapautta, organisaation uudistautumista ja innovatiivista luovuutta ”avoimissa toimintaympäristöissä”, jotka ovat lähinnä rauhan ajan taistelusta irti olevia tilanteita.⁴³⁴

”Käytännössä katsoen komentajuus sellaisessa organisaatiossa, jossa johtaminen ei ole komentajakeskeistä, niin on tärkeintä, että on sisäistetty komentajan tahto ja sen komentajan määrittämän operaation päämäärä, että mitä on purpose sille tekemiselle eli miksi se tehdään, niin sitä kautta se komentajuus tulee. Silloin sen komentajan, ei tarvitse olla itse ohjailemassa eikä säätämässä toimintaa, vaan se on sisäänrakennettu siihen organisaation niin silloin sitä se minun mielestä se komentajuus siellä on.” - HAASATELTAVA #2

”Korostuu tietyllä tavalla semmoinen valmentava ote ja ja tietyllä tavalla no luottamus alaisiin se varmasti ... ohjaa oikeaan suuntaan, mutta sitten annetaan sitä vastuuta entistä enempi sinne niin kun niille pelaajille tai tässä tapauksessa sitten alajohtoportaille.” - HAASATELTAVA #3

”Se komentajuus sitten on, niin silloin varmaan puhutaan tällaisesta ohjaamisesta kautta valmentamisesta, kautta tämän tyyppisestä johtamisesta, mutta se ei ole niin [todellisuudessa] ... ohjaamista ja valmentamista ja ja pahimmassa tapauksessa vastuun välttämistä, koska kyllä se komentajan tehtävä on olla se keskiö, joka ne päätökset tekee.” - HAASATELTAVA #9

Itsesynkronoituvan organisaation komentajuuteen yhdistettiin haastatteluissa valmentaminen ja luottamus. Toisaalta mainittiin myös ohjaaminen ja toisaalta pidättäytyminen ohjaamisesta. Hyvin delegoiva johtamisote voidaan myös nähdä komentajan päätöksentekoon liittyvänä vastuun välttelynä. Komentajan roolia voisi kuvata mahdollistajana.

Avoimissa organisaatioissa niiden perustaja ottaa alussa johtajan aseman. Kun organisaatio alkaa itseohjautumaan, luovuttaa perustaja päätöksentekovallan pois. Verkostomainen organisaatio alkaa itsesynkronoitumaan jakaen tehtäviä ja päätöksentekovaltaa orgaanisesti tilanteenmukaisesti. Organisaation komentaja voi olla edelleen taustavaikuttajana ja organisaation toiminnan merkityksellistäjänä. Tämä kaikki vaatii perustajalta

⁴³³ Hamel & Zanini, 2020, x, 5. Filosofian tohtori Gary Hamel on vieraileva professori ja johtamisen konsultti. Filosofian tohtori Michele Zanini on toiminut vuosia johtamisen konsulttina.

⁴³⁴ Pääesikunta, 2022, 21–23.

karismaattisuutta ja kykyä viestiä toiminnan syvintä merkitystä.⁴³⁵ Erityisen matalassa organisaatiossa komentajan rooli voi olla tietynlainen *primus inter pares*, paras vertaistensa joukossa, jonka auktoriteetti perustuu enemmän uskottavuuteen ja luottamukseen ja jonka johtamistoiminta ei perustuisi formaaliin käskyvaltaan vaan asiantuntevaan ohjaamiseen.⁴³⁶

”Koska edelleenkin tarvitaan se tehtävä jollakin tavalla. Annetaanko se loppuasetelmana, päämääränä, visiona tai missiona?” - HAASATELTAVA #3

”Henkistä johtajuutta, tunnejohtajuutta, visioiden luominen, niin se ei saa jäädä sille tasolle myöskään, että jos se on pelkkää tällaisten vaaleanpunaisten pilvien kuvailemista, niin sitten ei ole hyvä... vaan [komentajalla on] ihan selkeä taisteluoppi.” - HAASATELTAVA #7

Alaisten ohjaaminen toteutuu antamalla toiminnalle tarkoitus ja siten päämäärä. Maataistelun kontekstissa sen tulee kuitenkin olla jotain konkreettista. Yhteinen sodankäynnin kuva tai taistelutapa mahdollistaa sen, että koko organisaatio ymmärtää komentajan asettaman tahdon, päämäärän ja tavoiteltavan loppuasetelman. Näiden käsitteiden sekoittuminen on mahdollista.

Siviiliyrityksessä toimitusjohtajan tulee kyetä monipuoliseen johtamiseen. Hänen tulee ohjata organisaation tiedon kulkua sekä hänen tulee ohjata organisaation uusien osien muodostumista. Johtajan tulee jatkuvasti madaltaa siiloja eri erikoistumisalan toimijoiden kesken sekä varmistaa, että koko organisaatio kommunikoi muun toimintaympäristön kanssa. Tarvittaessa hänen on kyettävä myös kontrolloivasti johtamaan organisaation osaa ja samalla yksilöllisesti kohdattava yksittäisiä toimijoita.⁴³⁷

Organisaatioiden monimutkaistuminen vähentää yksittäisen johtajan mahdollisuutta kontrolloida kokonaisuutta. On rakennettava johtajien verkostoja ja osallistuttava johtajia sekä on purettava siiloja. Yleensä sotilaat näkevät ovat organisaationsa siiloutuneena hierarkiana, joka ei muistuta verkostoa.⁴³⁸

⁴³⁵ Brafman & Beckstrom, 2006, 92–93, 99–100. Kirja jakaa perustajat mahdollistajiin (*catalyst*) ja esitaistelijoihin (*champion*). Mahdollistajat ovat verkostoitujia ja organisoijia, esitaistelijat ovat inspiroivia idean myyjiä.

⁴³⁶ Greenleaf, 2002, 75. Tämä on jaetun johtajuuden ilmenemismuoto. On mahdollista väittää, että McChrystal delegoi omassa organisaatiossaan päätösvaltaa niin paljon, että hän oli organisaatiopuussa samalla tasolla nimellisten alaistensa kanssa.

⁴³⁷ Østergaard, 2020, 182.

⁴³⁸ King, 2019, 9, 13.

Tutkimusten mukaan voimakkaan itseluottamuksen omaavat henkilöt vaikuttavat omaavan huomattavaa kompetenssia, joka voi kohottaa tällaisia yksilöitä komentajatehtäviin.⁴³⁹ Tällainen hubriksen valtaan joutuminen voi tapahtua myös johtajalle, joka johtaa itseohjautuvaa organisaatiota. Johtaja saattaa silloin ohjata organisaatiota enemmän, kuin mitä itsesyntetisessä organisaatiossa on tarkoituksenmukaista.⁴⁴⁰

”Sen komentajan henkilökohtainen ominaisuus. Ja se kertoo siitä, että komentaja on epävarma tai ei luota niin ... silloin on mikromanagementia, se tekee organisaatiosta ihan älyttömän hitaan ja aloitekyvyttömän ja huonon ja pilaa sen organisaation, tappaa aloitekyvyn.” - HAASATELTAVA #2

”Joo, kyllä siis [mikromanagementi] on mahdollista, jos joku ei ymmärrä mitä sillä omalla asemallaan tai sanomisellaan voi saada lamauttavasti aikaiseksi.” - HAASATELTAVA #8

Ohjaamisen vastakohtaksi voidaan mainita kontrolli. Kontrolli voi johtua kyvyttömyydestä luottaa, epävarmuuden sietokyvyn puutteesta. Toisaalta kontrolli ei ole negatiivinen asia, jos se palvelee organisaation etua. Komentajalla tulee olla kyky antaa organisaation toimia ilman toistuvaa voimakasta ohjaamista, jotta hän kykenee säätelemään johtamisen kontrollia.

5.2. Komentajuutta sodan kitkan ja sodan sumun epävarmuudessa

”If the mind is to emerge unscathed from this relentless struggle with the unforeseen, two qualities are indispensable: first, an intellect that, even in the darkest hour, retains some glimmerings of the inner light which leads to truth; and second, the courage to follow this wherever it may lead. The first of these qualities is described by the French term, coup d’oeil; the second is determination.”

– Carl von Clausewitz⁴⁴¹

Verkoston johtaminen vaatii komentajalta suurta sietokykyä toimia epätäydellisen tiedon varassa. Edes organisaation kokoonpanosta ei ole varmaa tietoa kaikissa tilanteissa. Selkeyttä kaipaavalle henkilölle verkoston johtajuus on haastavaa.⁴⁴²

⁴³⁹ Hamel & Zanini, 2020, 141, 146. Professori Cameron Andersonin johdolla toteutettiin kuusi tutkimusta, jotka tukevat tätä johtopäätöstä. Professori Dacher Keltnerin mukaan valta tekee yksilöistä impulsiivisempia ja riskialttiita.

⁴⁴⁰ Brafman & Beckstrom, 2006, 114. Avoimissa organisaatioissa johtajan luopuminen päätöksentekovallasta on olennainen osa organisaation kehittyvää toimintaa.

⁴⁴¹ Clausewitz, 1832, 102.

⁴⁴² Brafman & Beckstrom, 2006, 127. Verkoston komentajalta vaaditaan epäselvyyden toleranssia.

Itseohjautuvuutta sekä toimeenpanovallan delegoimista voi rajoittaa epäonnistumisen pelko. Tämä voi jopa lamauttaa sotilasjohtajan päätöksentekokyvyn. Pettymyksen välttäminen on ihmisille luontaista ja sotilaskulttuurissa sitä edistää sotahistorian kirjoitus, jossa sotilasjohtajat usein jaetaan voittajiin ja häviäjiin.⁴⁴³ Tutkimusten mukaan epäonnistumisen aiheuttama negatiivinen tunnereaktio on voimakkaampi, kuin mitä vastaavan onnistumisen reaktio on. Tämä voi vähentää aloitteellisuutta ja rohkeutta alkutilanteessa. Toisaalta tappiutilanteessa tämä *loss aversion* voi aiheuttaa riskialtista käytöstä, kun tappiollinen tilanne pyritään väkisin kääntämään voitoksi⁴⁴⁴. Irakin sodassa vuonna 2003 1. merijalkaväkidivisioonan komentaja kenraalimajuri Mattis vapautti alaisensa komentajan tehtävästään perusteena erotetun upseerin johtaman taisteluosaston liian hidas eteneminen hyökkäysoperaatioissa.⁴⁴⁵

On väitetty, että pettymyksen välttely voimistuu, mitä korkeammassa asemassa johtaja on, koska seuraamuksien mittakaava on suurempi, johtajan vastuu laajempi ja mahdollisuus tukeutua esihenkilöön liittyviin selityksiin on pienempi.⁴⁴⁶ Organisaatio voi ilmoittaa tavoittelevansa innovaatioita vaikka samaan aikaan palkitaan virheiden välttelyä.⁴⁴⁷ Toisaalta hierarkkisilla organisaatioilla on tapana suojella ylempää johtoa alemmaa johtoa enemmän.⁴⁴⁸ Komentajien siirtämistä pois tehtävistään epäonnistumisten takia voidaan myös kritisoida liian hätiköitynä toimenpiteenä, joka vähentää sotilasjohtajien halukkuutta pyrkiä vaativampiin tehtäviin.⁴⁴⁹ Epäonnistumisen pelko voi toisaalta olla myös motivoiva tekijä sekä komentajille että esikunnan henkilöstölle.⁴⁵⁰ Lind painottaa, että liikesodankäynnin vaatima tehtäväjohtaminen on ristiriidassa riskejä välttelevän organisaatiokulttuurin kanssa. Tehtävätaktiikka aiheuttaa virheitä, mutta se hyväksytään koska seurauksena on myös nopea päätöksentekosykli ja aloitteen tempaavat alaiset.⁴⁵¹ Johtaja voi kehittää omaa johtamistaitoaan, kuten aloitteellisuutta.⁴⁵²

⁴⁴³ McChrystal & Butrico, 2021, 21.

⁴⁴⁴ Kahneman, 2011, 283 – 286, 304–305, 351–352. Kahnemanin ja Tverskyn tutkimus *prospect theory* käsitteli *loss aversion* -ilmiötä. He voittivat Nobelin palkinnon tutkimuksestaan.

⁴⁴⁵ Mattis, 2019, 97, 106–107; ks. myös Ricks, 2012, 405; King, 2019, 267. Tapahtuma sai runsaasti näkyvyyttä mediassa. Erotettu eversti Joe Dowdy ei kyennyt toteuttamaan komentajan tahtoa Mattisin tahtomalla tavalla.

⁴⁴⁶ Dixon, 1976, 222–223.

⁴⁴⁷ Ricks, 2012, 391. Yhdysvaltojen West Pointissa tehdyn tutkimuksen mukaan upseerit näkivät itsensä enemmän virkamiehinä kuin upseerin profession edustajina byrokratian takia.

⁴⁴⁸ Ricks, 2012, 391, 422. Everstilutnantti Paul Yingling sai huomiota, kun hän kirjoitti aseensa hukkaavan sotamiehen saavan paremmat seuraamukset kuin sotansa häviävä kenraali.

⁴⁴⁹ Vandergriff, 2019, 53. Tämä toiminta oli yleisempää maailmansodissa kuin 2000-luvun konflikteissa.

⁴⁵⁰ King, 2019, 352.

⁴⁵¹ Lind, 1985, 14.

⁴⁵² Moyar, 2009, 259–260.

”Mutta ehkä semmoinen valmentava ote ja päätöksentekokyky ja kyky hallita epävarmuutta niin ovat semmoisia ominaisuuksia mitä tämmöisessä korostaa.” - HAASATELTAVA #3

”Oma komentaja on sitten niin kun epävarma tai päällikkö on epävarma ja kokematon, niin se saattaa nakertaa sitä pohja pohjaa luottamukselta, siitä sen itseohjautumisen toimivuudelta ... samoin hallittu riskinotto kyky on toinen, että ei ole liian pelokas ja uskaltaa ottaa just oikean [riskin], se onni pitää ansaita.”. - HAASATELTAVA #7

”Päätöksentekokyky täytyy olla sellainen, että pystytään tekemään nopeasti ratkaisuja, pystytään tekemään sellaisia taktisia ratkaisuja, jotka eivät välttämättä ole oppikirjan mukaisia, on kyky soveltaa ja sitten on kyky sietää myös niihin liittyvä epävarmuutta ... jos komentaja on sellainen, että se pelkää kaiken epäonnistumista, niin voiko sitten sanoa, että se on väärässä hommassa ... eihän itsesynkronoituminen onnistu, jos on esimies [komentaja] joka pelkää epäonnistumista. Se silloin yrittää tehdä kaiken itse.” - HAASATELTAVA #8

”Täytyy olla epävarmuuden sietoa ja soveltamiskykyä ja siihen liittyvää päätöksentekokykyä.” - HAASATELTAVA #8

Van Creveldin mukaan johtamisen tarkoituksena on ollut vähentää epävarmuutta taisteluku-
tällä. Haastateltavien mukaan komentajalta vaaditaan kykyä sietää epävarmuutta. Tämä mah-
dollistaa päätöksentekokyvyn epätäydellisessä informaatioympäristössä, eli sodan sumussa.
Kyky sietää epävarmuutta luo myös edellytykset delegoida päätöksentekovaltaa alaisille.
Varmuuden kasvattaminen voi ilmetä jatkuvana kontrollina ja jopa alaisen alaisen mikro-
managerointina.

Komentajakeskeisyyttä perustellaan usein päätöksenteon nopeudella, mutta toisaalta
komentajan ollessa kykenemätön tekemään päätöstä syystä tai toisesta, saattaa koko
organisaation toiminta pysähtyä tavalla, joka uhkaa tehtävän täyttämistä. Päättämättömyyden
havaitseminen on monesti vaikeampaa kuin päättäväisyyden ja tästä syystä päättäväiset
komentajat jäävät helpommin tarkkailijoiden muistiin.

Pahimmillaan komentajakeskeisyyden tuottama paine komentajalle aiheuttaa sen, että
komentaja joutuu esikunnan haamukirjoittaman komentajan tahdon sekä esikunnan
yksinkertaistaman ja tiivistämän tilanneymmärryksen varaan. Tällöin komentajan intuitio ei

toimi täysimääräisesti. Tämä toimintatapakulttuuri voi replikoitua alajohtoportaisissa huonon esimerkin voimalla.⁴⁵³

Kaikilla tasoilla yksi komentajuuden tärkeimmistä johtamisen ilmentymistä tulee jatkossa olemaan oikeanlaisen johtamisotteen valitseminen kussakin tilanteessa. Tekniikan tohtori Helena Åhman ja filosofian tohtori Harri Gustafsberg huomauttavat, että tärkeä osa johtajan tilannetajua on kyky valita oikea johtamisteoria johtamistoiminnan viitekehukseksi oikeaan aikaan.⁴⁵⁴ Johtamisteoria painottavat johtajaa tai alaisia sekä kontekstia. Jälkimmäiseen koulukuntaan kuuluva *Situational Leadership Theory* näkee, että sopivan johtamistyylin valintaan vaikuttavat tehtäväkohtaiset muuttujat ja sosiaaliset muuttujat.⁴⁵⁵

”Mitä se vaihe aiheuttaa ja mitä se tajuaa ja miten se ilmenee komentajan toiminnassa niin komentaja tajuaa, että mihin asioihin hänen kannattaa ottaa hyvin vahvasti kantaa, ohjata ja käskää ja missä asioissa kannattaa olla läsnä ja mitkä asiat pystyy delegoimaan ja mitkä kannattaa delegoida ja jättää esikunnan valmisteltavaksi ja ymmärtää se, että mitä asioita millä toimivallalla esikunta pystyy järkevästi valmistelemaan ja millä toimivallalla ja ohjauksella oikeastaan sotkee sen valmistelutyön eikä se johda mihinkään.” - HAASATELTAVA #2

”Tämmöisessä organisaatiossa, kun Puolustusvoimat ..., että tämä ei kuitenkaan ole sitten määritelmällisesti järjestelmä, jossa voidaan täysin vapaasti antaa kaikkien ”kukkien kukkia” vaan ... ne rajoitteet, lait, asetukset, normit ja muut niin ne ovat tosiasiallinen fakta, joiden puitteissa meidän on asioita tehtävä rauhan aikana ja tietysti jossain määrin sodan aikana-kin.” - HAASATELTAVA #10

Komentajan tulee valita alaisille annettavan toiminnanvapauden laajuus tilanteenmukaisesti. Puolustusvoimat valtiollisena organisaationa lakeineen ja normeineen asettaa komentajuudelle kehyksen, jonka sisällä komentajalla itsellään on vain rajoitettu toiminnanvapaus. Todennäköisesti sodanaikana komentajan toiminnanvapaus kasvaa, mutta hän ei voi paeta aiemmin esitettyjä vastuitaan. Komentajalta vaaditaan älykkyyttä, harkitsevaisuutta ja pidättäväisyyttä, jotta hän kykenee löytämään sopivan kontrollin asteen.

⁴⁵³ Greenleaf, 2002, 77–78.

⁴⁵⁴ Åhman & Gustafsberg, 2020, 19.

⁴⁵⁵ Sadler-Smith, 2019, 111.

5.3. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri ja itsesynkronaatio

”We should allow leaders at every level to execute their judgment and discretion in solving problems, freeing up the most senior leaders to focus on making the decisions that only they can make.”

– kenraali Martin E. Dempsey⁴⁵⁶

Organisaation koherenttia toimintaa rakentaa ja ylläpitää organisaation narratiivi. Tämä kertoo tarinaa siitä, mitä organisaatio tekee ja miksi. Narratiivi toimii perustana organisaation normeille ja ohjeille.⁴⁵⁷ Organisaatiokulttuuri on määritelty ajan kuluessa organisaatioon kehittyväksi sosiaaliseksi verkostoksi. Se voi luoda yhteishenkeä joukolle, mutta samalla myös aiheuttaa muutosvastarintaa⁴⁵⁸ Jos organisaation olemassaolo ei ole uhattuna, ei sen johtajilla ole välttämättä riittävää kannustinta sopeutua muuttuvaan tilanteeseen ja uudistaa organisaation toimintaa. Jos organisaatio ei selkeästi epäonnistu, on helpoin valinta säilyttää nykytila. Nykypäivänä tarvitaan kuitenkin tasapainoa uudistavan ja säilyttävän ajattelutavan välillä, varsinkin johtajien osalta.⁴⁵⁹

Upseerius asevoimissa on varsin suljettu professio, johon ei tule juurikaan muutospainetta ulkopuolelta. Tämä voi vähentää innovaation määrää. Perinteisesti käytänteistä voi olla vaikeaa luopua.⁴⁶⁰ On tarkoituksenmukaisempaa pyrkiä muodostamaan asevoimiin sellainen organisaatiokulttuuri, joka on innovatiivinen ja joustava. Tällöin kyetään reagoimaan riittävän nopeasti mahdolliseen yllättävään sodankäynnin vallankumoukseen.⁴⁶¹

Hierarkkinen organisaatio perustuu usein sotahistoriaan ja sotilaskulttuuriin. Alaisten päätöksentekovastuun lisääminen vaatii toiminnan kulttuurin muuttamista. Tätäkin vaikeampaa voi olla samalla tasolla toimivien toimijoiden vuorovaikutussiilojen purkaminen horisontaalisen kommunikaation avulla. Toimintaympäristön kompleksisuuden ja monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden sekä keskinäisriippuvuuksien takia organisaation toiminta ei pidä olla siiloutunutta. TF714-organisaation transformaatiolle Irakissa ei ollut esimerkkiä länsimaisten asevoimien joukosta, organisaatio otti mallia vastustajastaan. Al-Qaida priorisoi sopeutumiskyvyn tehokkuuden edelle hajautetulla toiminnallaan Irakissa. Keskitetyn johtamisen organisaatio-

⁴⁵⁶ Dempsey, 2020, 127–128. Kenraali Dempsey, Yhdysvaltain asevoimien puolustushaaraneuvoston 18. puheenjohtaja, lainaa toimitusjohtaja Jack Welchia: *”Only make the decisions that only you can make”*.

⁴⁵⁷ McChrystal & Butrico, 2021, 57.

⁴⁵⁸ Pääesikunta, 2022, 19.

⁴⁵⁹ McFate, 2019, xiii–xiv. Kenraali McChrystal tuo tämän näkemyksen esille kirjan esipuheessa.

⁴⁶⁰ Zweibelson, 2023, 53. Asevoimilla on omalla alallaan monopoliaseema.

⁴⁶¹ Tuck, 2023, 232–234.

tiossa kommunikaatiosiilot ovat kuin vastuualueen rajoja maantieteellisesti, vihollinen pyrkii hyödyntämään niistä aiheutuvia heikkouksia ja haavoittuvuuksia.⁴⁶²

Komentajan rooli on muuttumassa suunnittelijasta suunnannäyttäjään. Komentajan tulee luoda edellytykset toivotunlaisen itsesyntyvän toiminnan emergoitumiseksi. On annettava suuntaviivat samalla välttämättä liiallista kontrollia.⁴⁶³ Organisaation toiminnan ja organisaation rakenteen uudistaminen vaativat johtajalta muutosjohtamisen taitoa.⁴⁶⁴ Rauhanajan byrokraattisia piirteitä sisältävä toimintatapa ei täysin valmenna joukkoja tehtävätaktiikan toteuttamiseen taistelukentällä. Tehtävätaktiikka saatetaan tietää ja ymmärtää konseptina, mutta sitä ei välttämättä noudateta arkielämässä. Riskien ja epäonnistumisten välttäminen on yksi syy tehtävätaktiikan sivuuttamiseen. Tehtävätaktiikkaa tulisi kouluttaa kaikille joukoilla. Sen pitäisi myös läpileikata kaikki organisaatiotasot.⁴⁶⁵ Nagl ja Crombe korostavat, että tehtävätaktiikan tulee olla läsnä jokapäiväisessä toiminnassa niin varuskunnissa kuin myös sotaharjoituksissa. He epäilevät, että tehtäväjohtaminen ei onnistu taistelutilanteessa, jos normaaliolojen johtamistoiminta sisältää mikromanagementia. Kenraali Mark Milley on esittänyt tehtäväjohtamiseen otettavaksi käyttöön vaihtoehtojohdamiseen liittyvä mahdollisuus muuttaa sotilasjohtajan saamaa tehtävää. Milley kutsuu tätä toimintaa ”kurinalaiseksi niskuroinniksi”⁴⁶⁶. Komentajalla tulee siis olla lupa muuttaa saamaansa tehtävää, jos se palvelee ylemmän johtoportaan komentajan tahtoa. Toisaalta komentajan tulee hyväksyä se, että hänen alaisensa voivat toimia samalla tavalla. Liikesodankäynnin toteuttaminen tehtävätaktiikan keinoin vaatii kompetenssin palkitsemista sotilasorganisaatioissa.⁴⁶⁷

”Meillä kuitenkin on ajatus tehtävätaktiikasta siis olemassa niin, että lähtökohtaisestihan me ei olla alaiselle taikka alaisen alaiselle käskemässä sitä, että kuinka joku asia pitää tehdä ... kyllä minusta palkitaan tai minä tiedä siis en minä tuossa sanotaanko, että palkitaan, mutta tuota kyllähän semmoiseen [tehtäväjohtamiseen] kannustetaan.” - HAASTATELTAVA #1

⁴⁶² McChrystal, 2015, 83–84; ks. myös Dixon, 1976, 215. Kirjan esimerkkien perusteella taisteluteknisellä tasolla siiloutuminen ei ole erityinen ongelma, koska suoritettavat tehtävät ovat yksinkertaisempia. Dixonin mukaan horisontaalinen siiloutuminen tuottaa enemmän virheitä, hidastaa päätöksentekoa sekä tuottaa vähemmän tyytyväisyyttä toimijoille.

⁴⁶³ Shamir, 2011, 19.

⁴⁶⁴ Østergaard, 2020, 18. Muutosjohtaminen ja havaittu muutos kannustavat muutosjohtamiseen myös organisaation alemmilla tasoilla.

⁴⁶⁵ Shamir, 2011, 172–173. Organisaatio saattaa mieltää itsensä tehtävätaktiikan edustajaksi, mutta käytännössä toimeenpano voi olla hyvinkin vaillinaista.

⁴⁶⁶ Crombe & Nagl, 2023, 22–23. Milley käyttämä termi on *disciplined disobedience*.

⁴⁶⁷ Lind, 1985, 49, ks. myös Moyar, 2009, 270.

”Meidän tässä operatiivisessa ajattelussa [on] semmoinen sisäänrakennettu toimintalogiikka, jota ei tavallaan edes kyseenalaisteta. Vaan se sisältyy sinne tehtävätaktiikan alle olevana kokonaisuutena ... suomalaisessa järjestelmässä, joka tasolta meiltä löytyy johtaja ja jokaiselle on määritelty se hiekkalaatikon osa, missä sinä toimit ja sen pohjalta tehtävätaktiikan mukaisesti, niin annettu tehtävä ja vastuu sen toimeenpanosta ja se vastuukin myös jakautuu sen mukaan alaspäin.” - HAASATELTAVA #9

”Se on just sitä tehtävätaktiikkaa, että annetaan se mahdollisuus niin alas kuin mahdollista. Ja myöskin että työkalut ovat kaikilla. Eli on itsenäisesti organisaatio, sen organisoinnissa on otettu huomioon se itsenäinen kyky mahdollisimman alas.” - HAASATELTAVA #4

”Jokaisella joukolla ja sen sisältämällä osajoukkoilla täytyy olla nimetty johtaja, nimetty vastuullinen, mutta mitä enemmän hänelle pystytään antamaan vapauksia, niin sitä parempi. Mitä hän tarvitsee, niin hän tarvitsee reunaehdot, jotka tulee erilaisista vaikkapa doktriineista tai toimintaperiaatteista. Hän tarvitsee resurssit ja hän tarvitsee suunnan eli vastauksen 5W [who, what, when, where and why] ja sen jälkeen hänelle pitää antaa ja hänen käyttöönsä osoitetuille resursseille, josta keskeisin on henkilöstö, niin pitää antaa oma vapaus toteuttaa itseään.” - HAASATELTAVA #5

Käytännössä kaikki haastateltavat pitivät tehtävätaktiikkaa olennaisena osana Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria. Tehtävätaktiikkaan kuuluu myös rajoitteita, jotka ovat välttämättömiä. Tehtävätaktiikka ymmärretään siten, että alaiselle annetaan toiminnanvapautta sen suhteen, miten alainen täyttää sille käsketty tehtävän.

”Mission on yhteensä task plus purpose niin se purpose eli miksi, niin se on sellainen, jolla sanoitetaan sitä myös, että miksi jotain pitää saada aikaan, jotta se alempi käskynsaaja ymmärtää mitä pitää saada aikaan niin se mahdollistaa nimenomaan sen autonomian ja tai sen tehtävän toimeenpanon edellyttävän autonomian.” - HAASATELTAVA #6

”Se ei ehkä kuulu siihen suomalaiseen käskykulttuuriin se miksi, meillä annetaan vaan lakonisesti se tehtävä.” - HAASATELTAVA #6

”Meidän tehtävätaktiikka on köyhä ja se ei suosi itsesynkronoitumista, me käsketään torjuu, pitää, estää pääsy, mutta meiltä puuttuu täysin mission command tyyppinen käskeminen, eli meiltä puuttuu aina se purpose sieltä lopusta.” - HAASATELTAVA #2

”Tehtävätaktiikan toteuttaminen lähtee siitä, että meidän ohjesääntöperhe ensin uudistetaan ja tehtävätaktiikka määritetään meillä oikein ja nyt se ei ole määritetty tai meidän tehtävät, meidän kenttäohjesääntö ei tue tehtävätaktiikan toteuttamista.” - HAASTATELTAVA #2

[HAVAINTO: Toimivan organisaation esikunnan seinillä tai ilmoitustauluilla ei näkynyt Ylemmän johtoportaan komentajan tahtoa eikä tavoiteltavaa loppuasetelmaa. Toimivalle organisaatiolle käsketty tehtävä näkyi useassa paikassa. Sama havainto toistui useassa kokouksessa sekä esittelytilaisuudessa usealla organisaatiotasolla.]

Suomalainen tehtävätaktiikka korostaa tehtävän merkitystä ainakin käytännössä. Tehtävään ei yleensä kirjoiteta sitä, miten joukon tehtävän täyttäminen palvelee ylempää johtoporrasta, miksi joukko suorittaa tehtävän. Komentajan tahto tai tavoiteltava loppuasetelma voi myös vastata siihen, että miksi joukolle käsketään tietynlainen tehtävä. Tehtävän korostaminen johtamisessa voi vähentää alaisten itseohjautuvuutta ja aloitteellisuutta sekä siten itsesynkronoitumista. Yleensä tehtävä sisältää kontrollin keinoja, kuten aikamääreet ja yhteensovittamisosapuolet. Tehtävien perusteleminen ja komentajan tahdon sekä tavoiteltavan loppuasetelman korostaminen voisivat olla keinoja lisätä alaisten rohkeutta päätöksentekoon. Oli huomionarvoista, kuinka vähän komentajan tahtoa tuotiin esille sotaharjoituksessa, niin keskusteluissa kuin myös visuaalisesti toimitiloissa ja esittelytilaisuuksissa. Tavoiteltava loppuasetelma toisaalta otettiin huomioon esikunnan suunnittelussa. Sen tulkitseminen aiheutti usein debattia.

Hayekin ja McMasterin mukaan keskitetyn tiedon arvoa on yliarvostettu 2000-luvulla ja kentällä oleva tilannetieto on tarkoituksenmukaisinta menestyksen saavuttamiseksi. Tiedon määrän lisääntyttyä ja tiedon kulun nopeuduttua yritykset ovat madaltaneet organisaatioitaan ja päätöksenteon vastuuta on delegoitu alempien tasojen esihenkilöille.⁴⁶⁸ McMaster on menestynyt ja palkittu upseeri, joka on tehtäväjohtamisen esipuhuja. Tehtäväjohtaminen mahdollistaa nopean adaptoitumisen ja realistista tilannetietoa ei saa ylemmissä esikunnissa tietokoneen näytön välityksellä.⁴⁶⁹ Rauhan ajan toiminnassa on arvioitu, että etätyöskentely ja toimijoiden välinen fyysinen etäisyys hidastaa luottamuksen muodostumista.⁴⁷⁰

⁴⁶⁸ Harford, 2011, 74–77. Friedrich August von Hayek voitti taloustieteiden Nobelin palkinnon vuonna 1974.

⁴⁶⁹ Harford, 2011, 78–79. McMaster on molemmissa Persianlahden sodissa palkittu upseeri, joka on esimerkiksi lisäksi valittu TIME-lehden maailman 100 vaikutusvaltaisimman ihmisen joukkoon.

⁴⁷⁰ Åhman & Gustafsberg, 2020, 126. Etäisyyden merkitys luottamuksen muodostumiseen saattaa olla voimakkaasti riippuvainen organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä.

Kollaboraatiotyökalujen käyttö on toimintatavan katalysaattori.⁴⁷¹ On mainittu, että komentajan tärkein tehtävä on olla läsnä organisaation toiminnassa.⁴⁷²

”Se liittyy tähän tähän komentaja-esikunta asetelmaan. Se ilmenee meillä rauhan aikana, useilla johtamisen tasoilla meidän komentajien toimitilat sijaitsevat esikunnassa tai esikunnan yhteydessä ja komentajat viettävät siellä toimitiloissaan aikaa ja jos ajatellaan, että komentajan tärkein tehtävä on tukea alaisiaan, niin esikunnassa toimiessaan hän on tekemisissä yhden suoranaisten alaisen esikuntapäällikön tai vastaavan kanssa, jolloin helposti ne varsinaiset tulosityksiköt jäävät tarpeettoman vähälle huomiolle ja kun asetelma on tämä, niin helposti ajaututaan sellaiseen tilanteeseen, jossa komentaja esikunnassa ollessaan sortuu esikuntapäällikön tehtävien hoitamiseen ja myöskin opettaa esikunnan siihen, että komentajan linjaukset ja vastaavat ovat koko ajan saatavilla ja toisin päin kääntää niin tämä nimenomaan johtaa siihen kontrolloivuuteen.” - HAASATELTAVA #5

Komentajan fyysisellä sijainnilla on merkitystä. Hänen näkyvä komentajuutensa alaisten keskuudessa luo lähtökohtaisesti luottamusta komentajaan. Toisaalta läsnäolo voidaan kokea myös valvomisena ja kontrolloivana johtamisena. Komentajan läsnäolo voi latistaa alaisten aloitteellisuutta. Jos komentajalta odotetaan yleisesti päätöksentekoa, niin tämä on looginen seuraus. On huomattava, että jos komentaja mikromanageroi esikuntaansa, niin hänellä ei ole välttämättä aikaa kontrolloida muita suoranaisia alaisiaan. Kollaboraatiotyökalut mahdollistavat verkostomaisemmän toiminnan organisaatiossa normaalioloissa ja poikkeusoloissa. Niitäkin voidaan käyttää valvonnan tukena.

Kaaosta voidaan pitää organisaation (tässä asiayhteydessä asioiden järjestyksen) vastakohtana. Kaaoksella on negatiiviset mielle yhtymät niin johtamisen, organisaatioiden kuin yhteiskuntien viitekehityksessä. Kaaos on kuitenkin mahdollista hyödyntää. Hallittu kaaos mahdollistaa suuremmasta varianssista nousevat poikkeukselliset toimijat ajatuksineen ja ideoineen.⁴⁷³ Hallittu kaaos vaatii sen, että organisaatiossa luodaan kaaokselle tiiviitä ja jollain tavalla eristettyjä osastoja. Brafmanin mukaan hallitun kaaoksen hyödyntämiseksi päätöksenteossa, organisaatiossa tulee olla strukturoimatonta tyhjää tilaa (*white space*), jossa on mahdollista soveltaa, temmata aloite sekä haastaa ennakko-oletukset. Toiseksi tyhjää tilaa hyödyntämään tarvitaan innovatiivisia ajattelijoita. Kolmanneksi organisaatiolla tulee olla systeemi, jolla uudet ideat leviävät hierarkiassa. Hierarkkisten ja optimoitujen

⁴⁷¹ Østergaard, 2020, 244–246. Yhteysupseerien ja kaikille avoimien kokousten rooli ovat merkittäviä.

⁴⁷² Keegan, 1987, 329. On mahdollista, että Keegan on sittemmin muuttanut näkemystään.

⁴⁷³ Brafman & Pollack, 2013, 20–21, 26–30.

organisaatioiden tehostettu tiedonkulku ja selkeät toimijasuhteet siilouttavat tietoa sekä vaikeuttavat niin kutsutun hiljaisen tiedon kulkua. Strukturoimaton osallistuttaminen mahdollistaa uudet näkökulmat vanhoihin toimintatapoihin. Hallittu kaaos voi vaatia sitä, että tavoiteltavaa loppuasetelmaa ei aseteta tai sitä ei määritetä tarkasti. Tarvittaessa uusia näkökulmia voidaan tuottaa strukturoidusti *red team* -menetelmillä tai strukturoimattomasti vapaamuotoisilla keskustelutilaisuuksilla.⁴⁷⁴

Tyhjä tila antaa uusille ideoille tilaa emergoitua. Adaptoituminen vaatii lisäksi valintaa, eli tietoista ohjausta. Tästäkin syystä kaaoksen tulee olla kontrolloitua.⁴⁷⁵ McChrystalin mukaan toimijoiden lisääminen organisaatiossa ei suoraan lisää uusia ideoita. Tärkeämpää on integroida toimijoiden tietotaitoa. Verkosto kykenee ratkaisemaan paremmin suuria kompleksisia ongelmia.⁴⁷⁶ Myös luovat epäonnistumiset voidaan nähdä hyväksyttävänä ilmiönä, jos se fasilitoivat oma-aloitteisuutta ja johtajuuden emergoitumista.⁴⁷⁷

”Ehkä tällöinen liikaa odottaminen ja uskominen niihin semmoisen ylisuunnittelun ... eli tietyn verran kannattaa käyttää aikaa siihen päätöksenteon perusteiden hommaamiseen, mutta minun mielestä ei yhtään liikaa, ylisuunnitella sitä.” - HAASATELTAVA #3

”Yksilö kykenee itseohjautuvuuteen ja jos se kykenee itseohjautuvuuteen, niin organisaatiossa riittävästi sellaisia ihmisiä ollessa, niissä organisaatio kykenee siinä ja silloin puhuttiin itsesykronoitumisesta, että.” - HAASATELTAVA #8

”Eli olla aktiivinen mahdollisimman paljon.” - HAASATELTAVA #4

”Sinulla [komentajalla] on kyky kuunnella ja sinä osaat olla rauhallinen, mutta sinä osaat myös olla innovoiva.” - HAASATELTAVA #8

”Myöskin, että me ei rakenneta sitä uskallusta siitä, että me voidaan ylittää se raja, mutta sitten kun aina kun tulee tilanne, jossa se raja pitää ylittää, niin silloin haetaan komentajalta taas nyökkäys, että antaa palaa eli sillä me tavallaan saataisiin myöskin tämä rauhanajan

⁴⁷⁴ Brafman & Pollack, 2013, 33–44, 51–58, 80–83. Brafman osallistui Yhdysvaltain asevoimien maavoimien yleisesiupseerikurssille järjestetyn strukturoimattoman ideoinnin opintojakson luomiseen.

⁴⁷⁵ Harford, 2011, 140. Tarkoituksenmukaisten ideoiden valinta on jatkuva prosessi kompleksisessa maailmassa.

⁴⁷⁶ McChrystal, 2015, 105; ks. myös Sadler-Smith, 2019, 90. Tällaista ryhmä-älyä voidaan kuvata termillä *joint cognition*. Kun ihmisten muodostamaa verkostoa tarkastellaan tietojärjestelmien kautta, käytetään termiä *joint cognitive systems*. Sadler-Smithin mukaan näkökulma on organisaatioteoriassa *sociotechnical system theory*.

⁴⁷⁷ Zweibelson, 2023, 14.

organisaatio ... me saataisiin tämä rauhanajan organisaatio toimimaan aktiivisemmin. Me saataisiin ideoita ja parannusehdotuksia, jotka jäävät katveeseen.” - HAASTATELTAVA #4

Innovatiivisuus nousee esille siten, että on mahdollista arvioida sen olevan yhteydessä aloitteellisuuden ja aloitteen tempaamisen kanssa. Uusille ideoille tulee pyrkiä luomaan tilaa organisaatiossa. Tämä vaatii sen, että kaikkea ei suunnitella valmiiksi. Tästä johtuen komentajan epävarmuuden sieto sekä luottamus alaisiin korostuvat.

Organisaation henkilöstön diversiteetti on tärkeä katalysaattori innovatiivisten ajattelijoiden esille nousemiselle. Suhteellisen homogeenisen henkilöstön omaava organisaatiokin voi fasilitoida näkemysten diversiteettiä joukoissaan.⁴⁷⁸ Diversiteetti vähentää ryhmäajattelun riskiä päätöksenteossa. Diversiteetti on operationalisoitava, eli monimuotoiset äänet on saatava esillä päätöksenteossa. Tällöin diversiteetti voidaan ymmärtää ominaisuuden sijaan toimintatapana.⁴⁷⁹ Serenpiditeetti eli sattumamahdollisuus (kyky tehdä sattuman ohjaamia odottamattomia löytyjä) tarvitsee toimintaympäristössään vapaata tiedonkulkua ja yllättäviä yhteyksiä heterogeenisten toimijoiden välillä. Organisaatiokulttuurin merkitys on huomattava serenpiditeetin mahdollistamisessa.⁴⁸⁰

Kaoottisessa avoimessa organisaatiossa hyvät toiminta-ajatukset vetävät muita toimijoita puoleensa. Verkostomainen rakenne mahdollistaa innovaattoreiden ajattelijoiden täysimääräisen hyödyntämisen. Tämän toteuttaminen vaatii kaaoksen hyväksymistä.⁴⁸¹ Organisaation joustavuus johtajien vaihtamisessa mahdollistavat parhaiden johtajien nopean palkitsemisen ja nostamisen vastuullisiin rooleihin nostoen koko organisaation suoritustasoa.⁴⁸² Toisaalta liian nopea vaihtuvuus ja epäonnistumisista rankaiseminen voi myös poistaa organisaatiosta liikaa johtamiskompetenssia ja -kokemusta tavalla, joka heikentää suorituskyyä hetkellisesti.⁴⁸³

Verkostomaisessa organisaatiossa johtaminen ei henkilöidy komentajaan vaan se on niin kutsuttu joukkuelaji. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä komentajalla ei ole aikaa eikä riittävää tietotaitoa eikä tilanneymmärrystä kaikkien välttämättömien toimien käskemiseen. Suuremman päätöksentekijöiden poolin hyödyntäminen hyödyntää

⁴⁷⁸ Brafman & Pollack, 2013, 125–126, 140–149.

⁴⁷⁹ McChrystal & Butrico, 2021, 107–108, 117–118.

⁴⁸⁰ Brafman & Pollack, 2013, 164–171, 189–192. Vapaata tiedonkulkua voidaan edistää epävirallisia keskustelufoorumeita hyödyntämällä. Metaversumiin liittyvät sovellutukset voivat osoittautua tarkoituksenmukaisiksi.

⁴⁸¹ Brafman & Beckstrom, 2006, 203. Järjestyksen ja rakenteen pakottaminen lamauttaa innovaation.

⁴⁸² Ricks, 2012, 39.

⁴⁸³ Ricks, 2012, 109.

diversiteettiä ja mahdollistaa yrityksen ja erehdyksen kautta optimaalisempia ratkaisuja. Komentajan asettama suunta on edelleen välttämätön. Muutosjohtamisen merkitys on olennainen ja kaikkien toimijoiden tulee ymmärtää oma toimeenpanovastuunsa ja -oikeutensa suhteutettuna formaaliin käskyvalta-asemaan. Organisaatiokulttuurin tulee tukea ajatusmallia, jossa korkeimmalla organisaatiossa sijaitseva komentaja luovuttaa vaikutusvaltaansa ja samalla alemman tason johtajilla on todellinen mahdollisuus tehdä päätöksiä, joilla on aidosti vaikutusta koko organisaation toimintaan.⁴⁸⁴

Varsinkin autoritäärisille persoonille kontrollin tarve on suuri. He eivät myöskään pidä epävarmuudesta. Tällaisille johtajille tehtäväjohtaminen ja itsesykronoitumisen mahdollistaminen ovat epämiellyttäviä konsepteja.⁴⁸⁵

”Ei tue, että kyllä meillä minun mielestä ne mitä viimeiset koulut on käynyt ja katsanut, niin meillä on hyvin komentajakeskeistä ja se jopa näkyy täällä joukko-osastossa tämä, että syystä tai toisesta niin semmoisia minun mielestä joukkueenjohtaja-, päällikkötasolla ratkaistavissa olevia asioita tuodaan hyvin hyvin korkealle päätettäväksi.” - HAASATELTAVA #3

”Tämä komentajakeskeisyys on meillä puolustusvoimissa pitkään käytössä ollut tällainen periaate. Minun henkilökohtainen näkemys on, että sitä komentajakeskeisyyttä on ylikorostettu ja se on jollain tavalla väärinymmärretty ja vääristynyt ja tarpeettoman usein ilmenee muun muassa sellaisena käyttäytymisenä, jossa on esimerkiksi näitä kontrolloivan johtajuuden tai mikromanageerauksen piirteitä ... toisin sanoen päätöksiä ei enää tehdä siellä missä niihin liittyen on toimivalta tai missä ne pystyttäisiin pitämään alimmalla mahdollisella tasolla, vaan niitä viedään organisaatiossa esimieheltä toiselle, eli ei uskalleta tehdä päätöksiä ja se on minun mielestä korostuneen komentajakeskeisyyden negatiivinen ilmenemismuoto.” - HAASATELTAVA #5

Vaikka tehtävätaktiikka koetaan olevan osa Puolustusvoimien toimintalogiikkaa, haastatteluissa nostetaan myös esille vastakkaisia näkökulmia. Tai mahdollisesti tehtävätaktiikkaa toteutetaan, mutta johtajat eri tasoilla eivät halua tehdä sellaisia päätöksiä, joihin heillä on lupa ja valtuudet. Tämä voi johtua halusta välttää virheet tai komentajan läsnäolosta. Komentajalla on oikeus haalia itselleen kaikki mahdolliset päätöksentekopisteet. Se ei välttämättä kuitenkaan ole aina tarkoituksenmukaista. Alempien johtoportaiden johtajien päätöksentekokyky kehittyy osittain kokemuksen kautta, päätöksiä tekemällä. Useiden

⁴⁸⁴ Østergaard, 2020, 109–112.

⁴⁸⁵ Storr, 2022, 184.

johtajien osallistuminen päätöksentekoon organisaation toiminnassa voi lisätä diversiteettiä ajatteluun, joka voi tehdä organisaatiosta ketterämmän. Komentajakeskeisyyden korostaminen voi heikentää organisaation kykyä itsesynkronointiin.

On huomattava, että erityisesti tehtävätaktiikka edellyttää sotilasjohtajilta rohkeutta tehdä päätöksiä ja toimeenpanna ne johtaen. Samalla tehtävätaktiikka voimaannuttaa tällaiset sotilasjohtajat.⁴⁸⁶ H.R. McMaster toteaa, että tehtävätaktiikka vaatii onnistuakseen sitä tukevan organisaatiokulttuurin. Tällaisessa organisaatiossa komentajat kykenevät delegoimaan toimeenpanovaltaansa ja he luovat edellytykset alaisten tehtävien täyttämiseksi.⁴⁸⁷

On sanottu, että ”liikesodankäynnin taktiikka on luottamuksen taktiikkaa”.⁴⁸⁸ Luottamuksen ilmapiirin puuttuminen organisaatiokulttuurissa on siten tehtävätaktiikan toimeenpanoa rajoittava tekijä.⁴⁸⁹ On mainittu, että joillekin upseereille tehtävätaktiikka tarkoittaa sitä, että heillä on täysi toiminnanvapaus sekä mahdollisuus kontrolloida omia alaisiaan.⁴⁹⁰

Organisaatorakenteen mallia harkitessa tulee tarkastella useita tekijöitä. Organisaatorakenteen tulee sopia organisaatiokulttuuriin riittävällä tavalla. Organisaation johtajien tulee hyväksyä organisaatorakenne. Lisäksi sen tulee palvella organisaation tehtävän toteuttamista kokonaisvaltaisesti, mutta samalla riittävän yksinkertaisesti.⁴⁹¹ On ymmärrettävä, että sotilasorganisaation jäykkä hierarkkisuus, auktoriteettivetoisuus sekä perinteinen sotilaskuri vetoavat joihinkin ihmisiin ja kyseiset organisaation ominaisuudet tuottavat näille ihmisille psykologista turvaa.⁴⁹² Mikromanagementointi nähdään sotilasorganisaation heikkoutena, jota vihollinen voi hyödyntää oman menestyksensä varmistamiseksi.⁴⁹³ Toisaalta voidaan sanoa, että kaikille alaisille ei voi antaa toiminnanvapautta. Tässä johtajan tekemässä harkinnassa korostuu alaisten yksilöllinen tunteminen. Tällöin ei välttämättä voida puhua mikromanagementoinnista vaan laadukkaasta johtamisesta.⁴⁹⁴

⁴⁸⁶ Penttinen, 2022b, 120.

⁴⁸⁷ Shamir, 2011, xi–xiii, 25–26, ks. myös Strachan, 2023, 135. Kenraaliluutnantti H.R. McMaster on kritisoinut sodankäynnin vallankumousta sen epärealistisesta visiosta sodan sumun ja sodan kitkan poistamiseksi. McMaster korostaa tehtävätaktiikan keskeistä roolia siinä, että asevoimat voivat sopeutua ketterästi kompleksisuuteen ja epävarmuuteen. Shamir korostaa luottamuksen merkitystä tehtävätaktisessa organisaatiokulttuurissa.

⁴⁸⁸ Lind, 1985, 23. Tämä toteamus korostaa organisaatiokulttuuria osana verrattuna esimerkiksi sotatekniikkaan.

⁴⁸⁹ Milburn, 2020, 270. Milburn toteaa, että taktisten toimien strategiset vaikutukset luovat tarvetta kontrollille.

⁴⁹⁰ Freedman, 2022, 499.

⁴⁹¹ Stanford, 2022, 36–37.

⁴⁹² Dixon, 1976, 256.

⁴⁹³ Army Futures Command, 2021, 6.

⁴⁹⁴ Shamir, 2011, 140, 143, ks. myös Moyar, 2009, 223. Sotilasjohtamisen taidon osa on kontrollin määrän jatkuva tilanteenmukainen säätely. Syväjohtamisen osa-alueet alaisten yksilöllinen kohtaaminen ja älyllinen stimulaatio korostuvat alaisten kykyjen ulosmittaamisessa.

”Ne [byrokraattiset ilmiöt] on niin vastakkaisia sille, että luotetaan, että se alainen kyllä ymmärtää ja tietää mitä se kannattaa tehdä se, jotta se saavuttaa sen annetun tehtävän ... eli vastauksena, että nämä rauhanajan organisaation tämmöiset kuristavat byrokraattiset keksinnöt, kuten tuhannet normit ja asiakirjojen pituus ja kaikki vastaavat. Ne vähentävät sitä kykyä itsesynkronoitua tai hyödyntää sitä tehtävätaktiikkaa.” - HAASATELTAVA #4

”Mitä meidän pitää tehdä puolustusvoimissa on, että meidän pitää keventää tätä byrokratiaa mahdollisimman paljon. Meidän pitää tuoda se tehtävätaktiikka tähän nykytekemiseen mukaan.” - HAASATELTAVA #4

”Byrokratia käsitteenä niin tuota sillä, sillä yleensä aika negatiivinen kaiku.” - HAASATELTAVA #5

”Se [byrokratian] tarkkuus olisi vain sellainen, joka on täysin välttämätöntä ja perusteltua että ihan jokaista sormen asentoa ei välttämättä tarvitse ohjeistaa tai varsinkaan määrätä.” - HAASATELTAVA #5

”Tällä hetkellähän me ollaan erittäin raportointikeskeinen organisaatio ja koko meidän toimintakulttuuri on täynnä raportointia raportoinnin jälkeen ja työkalut missä meidän virkamiesten aika menee normaalioloissa, niin me täytetään tinkettejä tinketin perään ja joudutaan kirjoittamaan raporteja raportoinnista.” - HAASATELTAVA #7

”Sen [byrokratian] takia on väärä kuvitelma se, että meillä NO [normaaliolot] on PO [poikkeusolot] tässä mielessä, että jos me ei rauhanaikana kyetään tehtäväjohtamiseen ja sen mukaiseen delegointiin ja luottamukseen, niin ei se tapahdu [sodan aikana].” - HAASATELTAVA #7

”Tämän päivän PV [Puolustusvoimat] on hyvin raportointikeskeinen organisaatiokulttuuri ja meitä kontrolloidaan hyvin, hyvin voimakkaasti ja se [vie] meiltä energiaa ja ennen kaikkea työaika sellaiselta asioilta, jotka jo rauhanaikana meitä opettaisi ja harjaannuttaisi tällaiseen luovaan ja rohkeaan toimintaan ja johtamistyyliin.” - HAASATELTAVA #7

”Ilman byrokratiaa olisi vain anarkiaa.” - HAASATELTAVA #10

Puolustusvoimien rauhanajan arkipäiväiseen toimintaan liittyvän byrokratian nähtiin haastattelussa haastavan ajatusta tehtävätaktiikasta osana Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria. Byrokratiaa ei voi pitää suoraan vastakkaisena käsitteenä tehtävätaktiikan kanssa. Alaisille voi antaa tehtäväjohtamisen kautta toiminnanvapautta, mutta tehtävään liittyvä valvonta voi silti lamauttaa aloitteellisuutta. Tilanneilmoitukset ja muut raportointivaatimukset ohjaavat alaisten toimintaa. On jopa mahdollista väittää, että sitä mitataan mitä arvostetaan ja sitä suoritetaan mitä mitataan. Normit ja asetukset ovat kontrollin yksi ilmenemismuoto ja ne rajaavat toiminnanvapautta. Ainakin osaltaan niiden taustalla vaikuttaa tulosjohtaminen, joka poikkeaa operatiivisesta johtamisesta. Valtiollisessa organisaatiossa on luonnollisesti byrokratiaa. Ei ole tarkoituksenmukaista esittää täysin valvonnasta vapaata toimintaa, kun kyseessä on demokraattisen valtion asevoimat.

Tulee välttää ”joko-tai” ajattelua organisaation toimintaa tarkasteltaessa. Keskitetyssä johtamisessa ja hajautetussa johtamisessa on molemmissa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Näiden johtamisen ääripäiden välisessä jännitteessä on mahdollisuuksia innovaatioihin ja optimaallisiin suorituksiin, on toki otettava huomioon jännitteen aiheuttama rasitus organisaatiolle.⁴⁹⁵ Hajautettu johtaminen ja itsesynkronoituva organisaatio eivät voi olla toiminnan itseisarvo vaan niiden käytön tulee palvella organisaation tavoitteiden saavuttamista.⁴⁹⁶ On huomattava, että mitä enemmän organisaatiossa on yksittäisiä toimijoita ja niiden välisiä linkkejä, sitä kompleksisempi koko organisaatio tällöin on.⁴⁹⁷

On todettu, että vaikka taistelukenttä on muutoksessa, ei asevoimien tule tehdä radikaaleja muutoksia toiminnassaan. Muutos vaatii aina sekä älyllistä että byrokraattista työtä. On myös helppoa aliarvioida muutoksen aiheuttamaa työmäärää sekä yliarvioida sen tuottamia hyötyjä.⁴⁹⁸

”Ainakin sotilasorganisaatiossa on huonoa, jos on valvonnasta vapaa, koska jos on toimivalta ja kontrolli niin silloin on myös vastuu, niin valvonta aina kuuluu sen osana. Mutta valvonta nähdään myös terminä periaatteessa negatiivisena ja kontrolloivana, mutta ei se ole. Se on elimellinen osa tätä sotilasjohtamista.” - HAASTATELTAVA #6

⁴⁹⁵ Sadler-Smith, 2019, 136. Kirjassa käytetään termiä *organizing paradox*.

⁴⁹⁶ Savaspuro, 2019, 33. Tässä Jari Hakanen tuo esille näkemyksen, että itseohjautuvuuden suosio kertoo perinteisen johtajuuden kriisistä.

⁴⁹⁷ Storr, 2022, 31.

⁴⁹⁸ O’Hanlon, 2015, 164. Tässä Yhdysvaltojen asevoimia tutkija Michael O’Hanlon tarkoittaa Yhdysvaltojen maavoimia.

”Vastuu tehtävien täyttämisestä tai siitä organisaatiosta, sekä sitten niinkin yksinkertainen asia, kun lakiin sidottu toimivalta, sitä ei voi delegoida. Jos laissa on määritetty, että joku johtoporras tai organisaation osa tekee jotain, niin sitä ei voi lain mukaan delegoida kenellekään. Ja tässä tullaankin taas sitten tähän hallinnon johtamiseen eli hallinnon johtamisessa voi olla haastavaa toi itsesykronoituminen.” - HAASATELTAVA #6

”Me käytetään yhteisiä rahoja ... se asettaa tietyntylaisia tämmöisiä valvonta- ja tarkastusmekanismeja tähän systeemiin ja se asettaa myöskin tietyntylaisia rajoitteita siihen [itsesykronointiin].” - HAASATELTAVA #1

”Opetetaanko ihmisiä ajattelemaan vai suorittamaan ja toimeenpanemaan, meidän organisaatiokulttuurihan on hyvin vahvasti semmoinen, että me opetetaan ja kannustetaan ihmisiä suorittamaan ja toimeenpanemaan joidenkin rajoitteiden, käskyjen, määräysten, lakien ja asetusten, sekä normien puitteissa, tämä on meidän [perintö].” - HAASATELTAVA #10

Puolustusvoimien toimintaan kuuluu sellaista byrokratiaa, joka on perusteltua. Organisaation luonne edellyttää valvonnan mekanismeja. Tästä syystä yksittäisten itseohjautuvien siviiliyritysten käyttäminen esimerkkinä toiminnan kehittämiseksi voi olla vaikeasti perusteltavissa. Byrokratian elementit ovat samalla rajoite itseohjautuvuudelle ja sitä kautta itsesykronoitumiselle organisaation toiminnassa

5.4. Joukkojen kouluttaminen itsesykronoituviksi

”Harjoittele kuten taistelet!”

– Johtajan käsikirja 2022⁴⁹⁹

Rauhanajan toiminta ei tarjoa mahdollisuuksia merkittävään aloitteen tempaamiseen. Rauhallinen operaatiotempo ja modernit johtamisjärjestelmät mahdollistavat toiminnan voimakkaan ohjaamisen ja kontrollin. Kykyä toimia hengenvaarallisissa ja stressaavissa tilanteissa ei kyetä johtajien osalta testaamaan kunnolla.⁵⁰⁰

⁴⁹⁹ Pääesikunta, 2022, 100.

⁵⁰⁰ Dixon, 1976, 227. Täällä tapauksessa kannattaa tarkastella sanan ”moderni” merkityksiä ottaen huomioon Dixonin kirjan julkaisuajankohta.

Tehtäväjohtamista ei todennäköisesti toteuteta sodassa, jos sitä ei harjoitella rauhan aikana.⁵⁰¹ Tämä nähdään ongelmana Yhdysvaltojen maavoimissa, harjoitustoiminta ei riittävästi tue hajautettua johtamista.⁵⁰² Tehtäväjohtamisen noudattaminen kaikessa toiminnassa harjoituksissa ja varuskuntaelämässä valmistaa joukkoja tehtävätaktiikan noudattamiseen sodan aikana.⁵⁰³ Myös organisaation madaltamista ja hajautettua toimintaa tulee harjoitella rauhan aikana, jotta se onnistuu sodan aikana.⁵⁰⁴

Yhdysvalloissa nähdään, että hajautettuun johtamiseen koulutettu joukko osaa toimia myös keskitetysti johdettuna, mutta keskitetyssä johdossa toimintaan koulutetut joukot eivät kykene operoimaan hajautetusti riittävällä tempolla tulevaisuuden taistelukentällä.⁵⁰⁵ Johtajan käsikirja 2022 kuvaa tätä hajautetun toiminnan johtamiseksi.⁵⁰⁶ Hajautettu johtaminen vaatii alaisten voimaannuttamista, mutta myös alaisten kompetenssin kehittämistä.⁵⁰⁷

”Käytin sanaa tehtävätaktiikka ... sekään ei ole kansantajuinen. Ei tuolla reserviläinen heti miellä sitä, että miten me ajatellaan se tehtävätaktiikka tai tiedetään sen yksityiskohdat.” - HAASATELTAVA #4

”Nyt kommentoin vielä uudestaan tätä itsesynkronoitumista ja että käyttäisi mahdollisimman yksinkertaisia termejä, sillä tavalla, että sitten kun sen joku reserviläinenkin kuulee, niin se tietää ihan tarkalleen, että mitä se komentajan pitää tehdä.” - HAASATELTAVA #4

”Tai sen mahdollisuudet toimia on rajalliset, jos se organisaation koulutustaso on heikko.” - HAASATELTAVA #2

”Koulutustason pitää olla todella korkea. Että jos ruvetaan uudelleenorganisoimaan niin se asettaa sille taistelijalle ja ryhmälle ja joukkueen koulutustasolle ihan uudenlaisia vaatimuksia.” - HAASATELTAVA #10

”Edellytys on korkea koulutustaso itsesynkronoituvalla joukolla.” - HAASATELTAVA #6

⁵⁰¹ Vandergriff, 2019, 22.

⁵⁰² U.S Army Training and Doctrine Command, 2018, F-3. Tehtävätaktiikan osaamattomuus nähdään vaarantavan maavoimien kyvyn saavuttaa paikallisia ja ajallisia ylivoimia yhdistämällä suorituskykyjä kaikissa domaineissa (taistelukentän ulottuvuuksissa tai toimintaympäristöissä).

⁵⁰³ Headquarters, Department of the Army, 2019, 1-4.

⁵⁰⁴ Hanska, 2017, 255. Hanska suosittelee väitöskirjassaan harkitsemaan komentoketjun karsimista.

⁵⁰⁵ AFC, 2021, 8; ks. myös Freedman, 2022, 501.

⁵⁰⁶ Pääesikunta, 2022, 80–81.

⁵⁰⁷ Shamir, 2011, 27. Kompetenssin kehittyminen harjoituksissa ja sodassa luo lähtökohtaisesti samalla luottamusta komentajan ja joukon välille.

”Onko meillä aikaa aikaa uusia? Onko meillä aikaa varusmiespalveluksen aikana oppia virheistä ja tämän kaltaiset asiat ovat sitten ehkä niitä, jotka sitä [itsesynkronaatiota] rajoittaa”.
- HAASATELTAVA #1

”Otaen huomioon tämän meidän puolustusratkaisun ja käytössä olevat resurssit ja reserviläisarmeijan, niin en heti tunnista, missä päästäisiin parhaimpaan lopputulokseen tämmöisellä äärimmäisen itsesynkronoituvalla joukolla.” - HAASATELTAVA #6

”Niin jos annetaan normaalioloissa ja harjoituksissa paljonkin tämmöistä toiminnanvapautta ja vaikka itsesynkronointimahdollisuutta, niin sitten riskit aina kasvavat. Niin meillä tyypillisesti normaalioloissa kyky sietää riskejä on aika huono.” - HAASATELTAVA #6

”Ja meidän on koko asevelvollisuusjärjestelmää perusteltu sillä, että sitten meillä tulee niin fiksuja ihmisiä, että ne kykenevät itsenäisesti ajattelemaan.” - HAASATELTAVA #1

”Se on myös tällaiseen synkronoitumiseen niin todella hyvä asia. Eli on aika rohkeita, rohkeutta ja aloitekykyisiä ja itseohjautuvia.” - HAASATELTAVA #2

”Nykynuorilla, niin on se tekninen kyky siihen itseohjautuvuuteen ... niin ottaisin yhden asian esille, meidän kaikessa toiminnassa vielä tämä asioiden pelkistäminen ja selkeyttäminen ja tekeminen se suomalaisilla suoraviivaisella tavalla ja ensinnäkin meidän mittapuuna pitää olla se, että tämä on reserviläisarmeija, että me ei tehdä tästä liian vaikeata” - HAASATELTAVA #4

”Sanon ehkä sen, että ennen kuin sitä [itsesynkronoitumista] kannattaa viedä taistelukentälle, niin on turvallista harjaantua siihen taistelukentän ulkopuolella ... toimiakseen [itsesynkronoituminen] edellyttää sen, että se on osa meidän arkea, eikä tule ensimmäisen kerran eteen sillä taistelukentällä, eli se täytyy olla organisaatiokulttuurin asia ja sieltä harjoitustoiminnan kautta taistelukentälle se varmasti on vietävissä.” - HAASATELTAVA #5

”Strategisena voimavarana tämä meidän reservi, jossa me saadaan käyttöön kaikki yhteiskunnan fiksuimmat ihmiset.” - HAASATELTAVA #6

”Minä olen sitä mieltä, että meillä on reservissä niin älykkäitä ihmisiä ja jotka me kootaan jotakin asiaa tekemään niin niillä on aivan erinomainen kyky ymmärtää kokonaisuuksia ja

mukauttaa sitä omaa toimintaansa sen mukaan ... osalla [reserviläisistä] ainakin on jo kyky työskennellä siten, että ne ovat tottuneet tekemään itsenäisesti päätöksiä matalissa organisaatioissa, joissa tavalla tai toisella se [itsesynkronoituminen] on oikeutettua, rajoitteet huomioiden ... on siellä se toimitusjohtaja, joka katsoo perään.” - HAASATELTAVA #8

Asevelvollisuusjärjestelmä voidaan nähdä itsesynkronoitumisen kannalta monelta kantilta. Varusmiesten koulutusajan suhteellisen rajattu kesto nähtiin haastatteluissa olevan itsesynkronoitumista rajoittava tekijä, koska itsesynkronoituminen vaatii korkeaa koulutustasoa. Toisaalta on huomioitava koko reservin osaamisen hyödyntäminen ja se, että osa reserviläisistä on tottunut itseohjautuvaan toimintaan. Reserviläisten kykyä omaksua uusia toimintamalleja ei tule aliarvioida. On hyvinkin mahdollista, että reserviläiset ovat lähtökohtaisesti hyvin itsesynkronointiin sopeutuvia. Varusmiespalveluksen rajatusta ajasta johtuen on riskinotto kouluttaa itsesynkronoitumista, jos perustaistelumenetelmien kouluttaminen kärsii siitä syystä. Toisaalta on perusteltua esittää, että itsesynkronoitumiseen panostetaan perusyksikköä korkeammilla organisaatioitasoilla.

Niin kutsuttu perinteitä rikkova innovatiivinen ajattelu on noussut trendikkääksi viime vuosien aikana. Siihen on kannustettu, vaikka innovaattorit eivät ole välttämättä edes ymmärtäneet kuinka niin kutsuttu laatikko toimii, kuinka perustaistelumenetelmät ja yleiset taktiset periaatteet toteutuvat käytännössä yksityiskohtineen. On muistettava, että perustempuat ovat hioutuneet historian aikana ja ne ovat sellaisia kuin ovat, koska ne toimivat.⁵⁰⁸

Sodankäynnin jatkuva monimutkaistuminen asettaa kyseenalaiseksi sen, että yksittäinen komentaja kykenisi hallitsemaan koko kokonaisuutta. Länsimaisilla asevoimilla voi olla myös haasteita rekrytoida ikäpolven kognitiivisesti lahjakkaimmat henkilöt upseerin uralle. Lisäksi asevoimat organisaationa saattaa vetää puoleensa ihmisiä, joiden luonteenpiirteet eivät ennusta menestystä komentajana.⁵⁰⁹

”On näkyvässä trendi, joka on ehdottomasti mielestäni suosii tätä [itsesynkronoitumista] lisää ja ensinnäkin minä näen, että tämä trendi ja itsesynkronoituminen puolustusvoimissa toimii, jos me ylläpidetään korkea koulutustaso ja ammattitaito joukolla, jotta se tietää mitä se tekee, miten se tekee, miten se toimii ja miten tehtävä täytetään.” - HAASATELTAVA #2

⁵⁰⁸ Dempsey, 2020, 157. Kenraali Dempsey painottaa perusasioiden hallitsemista ennen kuin pyritään innovaatioihin ja tekemään asioita uusilla tavoilla.

⁵⁰⁹ Dixon, 1976, 20–21. Psykologian emeritusprofessori Norman Dixon on tutkinut komentajien epäonnistumisten taustalla olevia luonteenpiirteitä.

”Ei, sillä tavalla minä en näe, että ne sitä parantaa upseerikoulutus, minä sanon että, minä puhun nyt [yleisesikuntaupseerin] tutkintotasosta, eli koulutetaan liikaa prosessorientoituneita ihmisiä, jotka pystyvät prosessin mukana elämään, tuottamaan paperia. Mutta meillä koulutetaan valitettavasti organisaatiossa liian vähän älyä ja ajattelua. Niin minä sanoisin näin, että niin operaatiotaidon ja taktiikan osalta, niin ei tue nykyinen upseerikoulutus itsesynkronoituvia komentajia.” - HAASATELTAVA #2

”Se itseohjautuvuus saavutetaan ainoastaan toistemme tuntemisella ja rajulla harjoittelulla ja ja semmoisella taktisen ajattelun harjoittelulla.” - HAASATELTAVA #4

”Koulutusta, siis tämmöistä kertauskoulutusta myöskin henkilökunnalle siitä, että mikä on sen vihollisen kyvyt, omat joukot, vastaavat, että se olisi hyvä, on tarkoituksenmukaista olla aina välillä semmoisia taktisia tarkastelutilaisuuksia.” - HAASATELTAVA #4

”Vaihtoehtoisten vaihtoehtosuunnitelmien miettiminen ja myöskin enemmän semmoista just maastolaatikkoo siinä komppanialla ja siitä alaspäin. Ja sitten karttahaarjoittelu taisteluosastoilla ja prikaatilla ja sotapelejä enemmän ... meillä on aika hyvin taktiikkaa ja operaatiotaitoa opetetaan, mutta mitä me opetetaan, niin me opetetaan sen suunnitteluprosessin eri tuotteiden tekemistä ... taktisen älyn kehittäminen niin se jää liian vähälle.” - HAASATELTAVA #4

”Meidän nykyjärjestelmässä, tilanteenarvioinnissa, niin tämä on kovasti tuote- ja dokumenttipainotteista tämä meidän sotakoulun opetus ja se älyllinen jumppaaminen niin se on minun mielestäni jäänyt vähän sen prosessin varjoon, tätähän viestiä kaikki hokevat, mutta jos puhutaan taktisesta älystä, niin enemmän enemmän keskustelua, enemmän pohdintaa ja vähemmän tietokoneen hakkaamista.” - HAASATELTAVA #7

”Millä tavalla minä koen, että miten esimerkiksi minua on koulittu johtamiseen 25 vuoden aikana ..., niin kyllä siellä korostuvat minun mielestä sellaiset asiat, ... uskalluksesta ja ja päätöksentekokyvystä ja epävarmuuden [siedosta].” - HAASATELTAVA #8

”Siis jossain menee se veteen piirretty viiva, jolloin suunnittelukin ja valmistelu kääntyy itseään vastaan sodankäynnissä. Miten me koulutamme, kyetään kouluttamaan omat komentajamme ja päällikkömme ja johtajamme ilman sotakokemusta semmoiseksi, että heidän intuitiionsa olisi riittävä tehdä esimerkiksi niitä nopeita päätöksiä.” - HAASATELTAVA #10

Tulevien komentajien kouluttamisessa haastateltavat näkivät haasteena sen, että esimerkiksi yleisesiupseerikurssin operaatiotaidon ja taktiikan opetus on hyvin prosessipainotteista. Muun muassa sotaharjoituksessa suurin osa henkilöstöä toteutti jotain esikunnan prosessia, joihin kuuluu tuotteiden laatimista. Osa näistä tuotteita tukevat joko alaisten toiminnan synkronointia tai ylemmän johtoportaan suorittamaa valvontaa. Itsesykronoituvan organisaation komentajuudelta vaadittavaa taktista älyä ei koettu haastateltavien mukaan koulutettavan riittävästi. Taktista älyä testaavien luovien harjoitteiden tarvetta korostettiin. Taktisen älyn harjaannuttaminen voi lisätä itsesykronoitumisen mielekkyyttä, mutta nykyisellään upseerikoulutus asettaa rajoitteita itsesykronoitumiseen laajassa mittakaavassa, koska koulutus on prosessorientoitunutta ja tehtävätaktiikassa painotetaan lähinnä tehtävää.

Jos asevoimien teknistyminen aiheuttaa sotilaiden määrän vähenemistä, on tulevaisuudessa komentajan joukot fyysisesti entistä hajaantuneemmin taistelukentällä. Komppanioiden päälliköiden etäisyys komentajaan on merkittävä. Päälliköt eivät itsekkään voi johtaa alaisiaan fyysiseen kohtaamiseen sekä huuto- ja näköetäisyyteen turvautuen kaikissa tilanteissa. Tämä hajaantunut toiminta toisin sanoen skaalautuu fraktaalimaisesti läpi organisaation.⁵¹⁰

Kokonaisvaltaisessa maanpuolustuksessa ja sotilaallisen toiminnan eri ulottuvuuksissa yksittäisen sotilaan rooli on entistä merkittävämpi. Samanaikaisesti sotilasjoukko voi joutua operoimaan kineettisesti, turvaamaan rauhaa sekä varmistamaan humanitaarisen avun perilletuloa. Tällainen ”kolmen korttelin sota” korostaa ”strategisten alikersanttien” roolia suhteessa sotilasjoukon komentajaan.⁵¹¹ Yksittäisten sotilaiden ja ryhmien synkronoidun toiminnan mahdollistaminen vaatii johtamisjärjestelmien suorituskykyjen kehittämisen priorisointia taistelutekniselle tasolle. Kaupallisten arjen välineiden hyödyntäminen voi olla välttämätöntä.⁵¹²

”Minä en näe sitä mikromanagerointia sillä tavalla pelkästään negatiivisena, koska se mahdollistaa ja nämä systeemit [tietojärjestelmät] mahdollistavat sen, että pystytään hyvinkin nopeasti saamaan sellaista päännyökkäystä ja ohjausta.” - HAASTATELTAVA #8

”Tää uudet johtamisjärjestelmät ja menetelmät millä saadaan entistä niin kun pienempiä osia kiinni, niin mahdollistaa sen, että pystytään se tietyllä tavalla taistelujaotus tekemään niin kun sen tehtävän mukaan ja sitä pystytään ketterästi jopa eri vaiheessa muuttaa tätä aika

⁵¹⁰ Scales, 2016, 111–112.

⁵¹¹ Scales, 2016, 55, 103; ks. myös Smith, 2005, 3, 17, 183. Smith käyttää termiä *war amongst the people*.

⁵¹² Scales, 2016, 124.

paljon, varmaan siellä on semmoista ... nyt kun ryhmille ja partioillekin saadaan jo yhteydet, niin se mahdollistaa sen, niin kun itseorganisoitumista sen tehtävän edellyttämällä tavalla paljon paremmin.” - HAASATELTAVA #3

”Niin se mahdollistaa ilman, että jos kumpikin naapuri, vaikka kaksi taisteluosastoa taistelee rinnakkain, niin kun ne tietävät toistensa taistelun tilanteen, niitten ei tarvitse kysyä komentajalta lupaa johonkin asiaan, jos se vaan heidän on mietittynä sen taistelun kuvion kannalta, että ja se on vaiheen sisällä, että se on heidän toteutettavissa.” - HAASATELTAVA #4

”Joo, uskon että se [itsesykronaatio] tietyiltä osin lisääntyy ja se tietyiltä osin tarkoittaa nimenomaan tämän kehittyvän tilannekuvan hyödyntämistä ja siihen liittyen sitä, että vaikutus saadaan nopeammin kohdennettua paikasta toiseen. Eli nyt näitä lisääviä trendejä on se ... yleinen teknologinen kehitys, jonka seurauksena meidän johtamisjärjestelmä tulee paranemaan. Meillä tulee olemaan parempi tilannekuva esimerkiksi ilmavoimien hankintojen myötä, josta väistämättä sensoritekniikka paranee ja vaikuttamisen suorituskyvyt kehittyvät. Niin nämä ovat semmoisia trendejä, mitkä johtavat siihen, että edellytys sille, että me ylipäättään kyetään ulosmittaamaan ne kehittyvät suorituskyvyt niin tarkoittaa sitä, että sitä toimivaltaa pitää delegoida ja se kannustaa tähän itsesykronoitumiseen.” - HAASATELTAVA #1

”Tiedustelun ja tilannekuvan muodostamisen näkökulmasta, että vaikuttamisen näkökulmasta, niin nuo lisäävät sitä itsesykronoitumisen mahdollista ja tarvetta. Ja toisaalta me pyrimme ihan sanoitetusti Suomessa yliverlaiseen tilannekuvaan ja tilanneymmärrykseen suhteessa viholliseen, niin sitten sekin lisää itsesykronoitumisen mahdollisuutta ja jopa tarvetta”. - HAASATELTAVA #10

Teknologian kehittymisen nähdään korostavan itsesykronoitumisen mahdollisuutta taistelukentällä. Tässä reserviläisten korkea osaamistaso on hyödyksi. Kehittyvät johtamisjärjestelmät voivat mahdollistaa entistä syvemmälle ulottuvan mikromanageroinnin, mutta sen uskotaan olevan enemmän kiinni organisaatiokulttuurista kuin johtamisjärjestelmistä. On mahdollista, että taistelukentän tempo ja uudet suorituskyvyt pakottavat omaksumaan ainakin itsesykronaation elementtejä organisaation toimintaan.

Tehokkuuden priorisointi voi heikentää organisaation ketteryyttä. Tiettyyn toimintaan erikoistunut organisaatio ei voi hetkessä erikoistua uuteen toimintaan. Sopeutuminen muuttuvaan toimintaympäristöön voi olla organisaatiolle ainut keino pysyä riittävän toimintakykyisenä.⁵¹³

”Joo kyllä minä lähtisin sen rakentamaan, että jos minä haluaisin muutoksen tässä tehdä ja siirtyä tällaiseen, edistämään näitä [itsesynkronoitumisen] periaatteita, mitkä minun mielestä monet ovat tosi arvokkaita, niin lähtisin sitä rakentamaan sieltä, että jokapäiväiseen toimintaan, rauhanajan toimintaan, tai ennen kuin sitä poikkeusoloihin pitää viedä, niin sitä poikkeusoloja simuloivaan toimintaan eli sinne harjoitustoimintaan niin pitäisi viedä. Mutta ihan siis jokapäiväisen tekemisen kautta normaalioloissa luodaan se perusta ja sen jälkeen se [itsesynkronaatio] on vietävissä sinne poikkeusajan toimintaan, joskin ne vaatimukset täytyy tulla toisin päin eli poikkeusolojen lähtökohdista normaaliolojen toiminta täytyy rakentaa, mutta jotta se toimisi poikkeusoloissa niin ne samat toimintatavat, johtamisen periaatteet, toiminnalliset periaatteet niin täytyy olla osa kulttuuria.” - HAASATELTAVA #5

”Valitettavasti minä näen myös semmoisena, merkittävänä esteenä että asia edistyisi, tämä on vahvasti organisaatiokulttuurin asia, edellyttäisi meiltä merkittävää muuntautumista, joka vaatii hyvin paljon aikaa.” - HAASATELTAVA #5

”Meidän pitää tottua sitten aina uusiin järjestelmiin ja näyttää vähän siltä, että esimerkiksi Ukrainassa, niin jännällä tavalla sota syttyy, niin sitten totutaan nopeammin moniin asioihin, kun tässä syvässä rauhan tilassa.” - HAASATELTAVA #10

Itsesynkronoituminen voi toteutua vasta taistelukentällä, mutta on oletettavaa, että se tapahtuu silloin komentajuudesta huolimatta. Itsesynkronoituvan organisaation komentajuus on haastavaa ymmärtää ja vaikeaa toteuttaa rauhanaikana. On silti mahdollista, että sitä suorituskykyä tarvitaan tulevaisuuden taistelukentällä.

⁵¹³ McChrystal & Butrico, 2021, 184–185.

5.5. Palveleva komentajuus

“*The great leader is seen as servant first.*”

– Robert K. Greenleaf⁵¹⁴

Entinen yksittäisten heroististen sotilaskomentajien aikakausi saattaa olla ohi. Johtajuus on enemmän jaettua. Unilateraalisti muita kuuntelematta toimiviin johtajiin suhtaudutaan epäilyksellä. Toisaalta heroistinen johtajakuva on sotilasorganisaatioille perinteinen ja perinteen sivuuttaminen aiheuttaa muutosvastarintaa.⁵¹⁵

Palveleva johtaminen (*servant leadership*) perustuu ihmisten johtamisen priorisoimiseen asioiden johtamisen edelle. Tässä korostuvat esimerkiksi vastuunanto ja voimaannuttaminen. Periaatteena on se, että ihmiset ovat tärkeämpiä kuin prosessit.⁵¹⁶ On mainittu, että alaisten voimaannuttamista tarvitaan vain organisaatioissa, joissa päätösvalta on keskitetty tietoisesti ja alajohtoportaiden autonomiaa on rajoitettu.⁵¹⁷ Haasteena on se, että palvelevaan johtamiseen orientoituneet johtajat ovat epämukavuusalueellaan hierarkkisissa organisaatioissa ja tämä heikentää heidän johtamissuorituksiaan.⁵¹⁸

On arvioitu, että menestyneimpien komentajien luonteenpiirteisiin eivät ole kuuluneet autoritäärisyys, suunnaton itseluottamus tai merkittävä ego. Nämä luonteenpiirteet ovat usein johtaneet kompetenssin puutteeseen komentajana ja sitä kautta tappioihin ja maineen menettämiseen.⁵¹⁹ Palveleva johtaja on lähtökohtaisesti organisaation palvelija, joka hakeutuu johtajatehtäviin voidakseen olla paremmin hyödyksi organisaatiolleen ja yhteisölleen. Tämä eroaa merkittävästi niistä ihmisistä, jotka haluavat olla ensisijaisesti auktoriteettiasemissa.⁵²⁰

⁵¹⁴ Greenleaf, 2002, 21, 26. Palvelevan johtamisen periaatteen kehittänyt Greenleaf oli vaikutusvaltainen konsultti, joka omien sanojensa mukaan tukeutui empiiriseen havainnointiin ja intuitioon tarkastellessaan johtamista. Hänen mukaansa myös johtaminen ja suuremman tarkoituksen palveleminen ovat enimmäkseen intuitiivista toimintaa.

⁵¹⁵ King, 2019, xiv–xv, 21, ks. myös Kajanmaa, 2021, 90; Alberts & Hayes, 2003, 203; Freedman, 2022, 465. Sotahistoriakirjallisuudella on tapana korostaa yksittäisiä komentajia ja heidän ominaisuuksiaan sekä päätöksiä. Freedman pitää McChrystalia heroistisena johtajana, vaikka hänen komentajuus painotti jaettua johtajuutta.

⁵¹⁶ Savaspuro, 2019, 36.

⁵¹⁷ Laloux, 2014, 137.

⁵¹⁸ Greenleaf, 2002, 24.

⁵¹⁹ Dixon, 1976, 318, 324.

⁵²⁰ Greenleaf, 2002, 27. Palvelevan johtamisen onnistuminen mitataan sillä, miten hyvin hänen kanssaan vuoro-vaikutuksessa olevat henkilöt kasvavat ihmisinä ja johtajina.

”Ehkä tällöinen valmentaja ... semmoinen valmentajasparraja. Ja niin kun hengenluoja ... niin niin edelleenkin varmasti, jos mentäisiin semmoiseen parveilevaan ja se komentaja niin olisi tällöinen valmentaja.” - HAASATELTAVA #3

”Se voisi olla esimerkiksi henkistä johtajuutta, tunnejohtajuutta ... sellaisia johtajia, jotka ei ole aina eikä jatkuvasti yhteydessä alajohtoportaisiin, eivätkä kontrolloi niiden tekemisiä, mutta tavallaan kaikki luottavat heihin, heidän esiintymisensä on luottamusta herättävää. ... positiivista, jotain hyvää jotain asioita lämpimällä tavalla eteenpäin vievää ... ehkä jotain henkistä johtajuutta, tunnejohtajuutta sitten ennemmin, kuin sitten sitä, että ollaan joka hetki siellä komentopaikalla käyttämässä.” - HAASATELTAVA #7

”Komentajan keskeisin [taktisen] älyn ilmenemispierre on se, että tai äly pitäisi ilmetä sillä tavalla, että hän ymmärtää, että hän on niitä alaisia varten, eikä toisinpäin ja parhaimmillaan se minun mielestä ilmenee siten, että hän on siellä, missä ne alaiset ovat ja tuota tukee heidän toimintaa, eikä istu siellä esikunnassa norsunluutornissaan ja odota että alaiset kiikuttavat niitä hänen tuota edellyttämiä tuotteita.” - HAASATELTAVA #5

Itsesynkronoituvan organisaation komentajuus voi vaatia alaisten kasvattamista ja valmentamista itseohjautuvuuteen. Tämä vaatii delegointia ja virheiden sekä epäonnistumisten riskin sietämistä. Komentajuus vaatii läsnäoloa. On mahdollista esittää, että itsesykronoituvan organisaation komentajan tulee kasvattaa alaisistaan mahdollisimman hyviä komentajia. Tämä ei tietenkään eroa merkittävästi hierarkkisen organisaation komentajuudesta. Joka tapauksessa haastateltavien näkemyksissä toistuvasti nousi esille ohjaaminen ja valmentaminen.

Stephen R. Coveyn mukaan palvelevan johtajan tulee kyetä voittamaan oman egonsa, jotta johtamistoiminta ei tapahdu komentajan oman maineen palvelemiseksi. Egon voidaan nähdä olevan kontrolloivan johtamisen lähde. Tämän lisäksi ego ja keskitetty päätöksentekovalta korostavat kognitiivisia vinoumia. Egon poistaminen yhtälöstä vaatii jonkin itseään suuremman periaatteen noudattamista, jotta johtamistoiminta ei ole itsekeskeistä. Komentajan johtamistoiminnan tulee olla johdonmukaista ja alaiset huomioonottavaa, jotta syntyy luottamus alaisten ja komentajan välille, tällöin tarkoitus ei voi aina pyhittää keinoja. Komentajan on myös ymmärrettävä johtamiseen kuuluvan sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys komentajan tahdon toteuttamisessa. Komentajan integriteettiin ja palvelevaan johtamiseen perustuva jaettu johtajuus tuottaa synergian avulla lopputuloksia, jotka ovat enemmän kuin osiensa summa. Johtamistoiminnan tavoiteltavassa loppuasetelmassa

komentajan johtajuus perustuu virallisen aseman ja auktoriteetin sijasta esimerkiksi johtamiseen luottamuksen, uskottavan järkeilyn sekä innostavan suostuttelun avulla.⁵²¹

”Huolenpito alaisista. Leaderhipin taitoa tarvitaan, että se pystyy johtamaan hyvin erityyppisiä alaisia ja saada niistä ne parhaat ominaisuudet esille ja myöskin sovittamaan ne semmoisiin tehtäviin. Joku pystyy toimimaan esikunnassa huomattavan paljon paremmin kuin tuolla taistelun tiimellyksessä ja päinvastoin niin löytää niille alaisille juuri sopivat paikat ja sitten tuosta huolenpito alaisesta, niin otin sen sen takia, että alaiset tietävät sen, että vaikka tulee minkälainen tehtävä, jopa kuolemaan johtava tehtävä niin että se tapahtuu tarkoituksesta, että se komentaja on ottanut kaikki asiat huomioon siinä kohtaa, kun se tekee päätöksiä.” - HAASATELTAVA #4

”Rautaisen ammattitaidon lisäksi ne ihmissuhdetaidot, jolla sinä [komentajana] osaat oikealla tavalla a) tukea, b) rohkaista ja c) kannustaa alaisia sitten toimimaan sen yhteisen päämäärän hyväksi, koska silloin kun sinä nämä kykenet yhdistämään, ..., että kun se tahtoelementti saadaan siihen toimintaan mukaan, niin silloin se faktori x on niin kun sellainen, joka mahdollistaa hyvin monenlaisten asioiden tekemisen versus, että toimitaan niin kun sillä [kontrolloivalla].” - HAASATELTAVA #9

”Selkeys. Tuosta selkeydestä se, että alaisten pitää, niiden pitää tietää tarkalleen mitä se komentaja ajattelee, ilman että se komentaja on siinä vieressä sen takia, kun meidän pitää olla myöskin alaisilleen ennustettavissa oleva, siis että ne tuntee esimiehensä niin hyvin, että ne tietävät jo, kun ne menevät päätöksentekoesittelyyn, ne pystyvät jo lyömään vetoa siitä, että mikä se päätös tulee olemaan ja millä perusteella.” - HAASATELTAVA #4

Itsesynkronoituvan organisaation komentajuus vaatii erityisesti vuorovaikutustaitoja. Alaisia ei ohjata lyhyillä ja yksiselitteisillä käskyillä vaan komentajan tahdolla ja tavoiteltavalla loppuasetelmalla, jotka ovat enemmän tulkinnanvaraisia. Luottamuksen herättäminen ja luottaminen voivat lisätä alaisten taistelutahtoa. Itsesynkronoituvassa organisaatiossa komentajan tulee tuntea alaisensa komentajat todella hyvin, jotta hän voi ennakoida heidän päätöksentekoa.

Asiakaslähtöisyys ja alimman tason toimijoiden voimaannuttaminen voi vaatia palvelevaa johtamisotetta. Keskijohdon vaikutusvalta laskee, kun toimeenpanovalta lasketaan

⁵²¹ Greenleaf, 2002, 6–10, 12, ks. myös McRaven, 2023, 193–195. Integriteetti on välttämätön ominaisuus komentajassa johdonmukaisen ja kokonaisuutta palvelevan johtamisen lähteenä.

mahdollisimman alas. Komentajan tehtäväksi jää aloitteellisuuden suuntaaminen.⁵²² Tietyissä organisaatiomalleissa johtajan palvelevaa johtamisotetta pidetään toiminnan onnistumisen edellytyksenä. Johtajien ei oleteta olevan synnynnäisesti sellaisia johtamisotteeltaan vaan sitä voidaan heille kouluttaa. Alaisten voimaannuttaminen on johtajien toiminnan keskiössä.⁵²³ Siihen vaaditaan tavoitteen sanallistamista, eli tavoiteltavan loppuasetelman artikuloimista. Tällöin voidaan esittää, että kommunikaatio on johtajan tärkein taito. Maalin asettaminen mahdollistaa autonomisen organisaation tavoitteellisen itseohjautumisen.⁵²⁴

Tavoitteen hahmottamiseksi palvelevan johtajan tulee kyetä tekemään tilanearvioita epätäydellisen informaation varassa ja ennakoimaan tapahtumien tulevaa kehityskulkua. Komentajan mahdollisuus saada organisaation laajin tilanneymmärrys kokonaistilanteesta mahdollistaa johtajuuden tästä näkökulmasta. Paras tilanneymmärrys myös velvoittaa johtamaan. Greenleafin mukaan päätöksenteko epätäydellisen informaation varassa vaatii intuitiota, jonka osoittaminen tuottaa organisaatiolla lisäarvoa: Se tuo samalla yksilölle johtajuuden vaatimaa uskottavuutta. Intuitio on kykyä tunnistaa kuvioita ja osaamista yleistää aiemmin tapahtuneista yksittäisistä tapahtumista. Johtajan tulee ymmärtää intuition toimivan todennäköisyyksien ulottuvuudessa, jolloin egoistista itsevarmuutta tulee hillitä samalla kun on kuitenkin tehtävä päätöksiä nopeammin kuin mitä täydellisen tilanneymmärryksen saavuttaminen vaatii. Palveleva johtajuus vaatii tervettä itseluottamusta. Greenleaf huomauttaa, että intuitiivinen päätöksenteko voi soveltua paremmin pitkäjänteiseen konseptuaaliseen johtamiseen, nopeissa operatiivisissa pikatilanteissa on kannattavaa turvautua valmiisiin perusratkaisuihin.⁵²⁵

Konseptuaalisella johtamisella Greenleaf tarkoittaa kokonaisuuden hallintaa analysoimalla toiminnan tuloksellisuutta ja arvioimalla tilanteen kehittymistä menneisyydestä nykyhetken kautta tulevaisuuteen. Konseptuaalinen johtajuus pyrkii siis luomaan ymmärrystä kompleksisestä tilanteesta. Kompleksisuuden sivuuttaminen on vakava virhe, johon kannustaa sekä komentajan halu olla oikean vastauksen omaava päättäjä kaikissa tilanteissa sekä luulo siitä, että alaiset eivät kykene toimimaan ilman varmaa ohjausta. Termistä konseptuaalinen huolimatta, tämä johtamistoiminta on käytännönläheistä ja se vaatii luottamuksen rakentamista sekä inspiroinnin taitoja, jotta organisaatio uskoo siihen suuntaan, johon komentaja osoittaa. Paras verkostoituja sekä tiimien rakentaja on ensisijainen valinta

⁵²² Stanford, 2022, 274–275.

⁵²³ Laloux, 2014, 31–32.

⁵²⁴ Greenleaf, 2002, 29.

⁵²⁵ Greenleaf, 2002, 35–37, 41. Tässä on mielenkiintoinen ristiriita tavanomaiseen ajatteluun siitä, että intuitio korostuu juuri näissä pikatilanteissa, joissa ei ole aikaa käyttää hidasta harkintaa.

komentajaksi, vaikka jollain muulla toimijalla olisikin korkeampi virallinen asema sotilasorganisaatiossa.⁵²⁶

Hollantilaiset tutkijat Dirk von Dierendonck ja Inge Nuijten ovat nostaneet esille palvelevassa johtajuudessa seuraavia elementtejä esille:

- Voimaannuttaminen, alaisten autonomian lisääminen
- Velvoittaminen, johtaja pitää yksilöt vastuussa teoistaan
- Epäitsekkyys, muiden tarpeet menevät johtajan edelle
- Nöyryys, johtaja myöntää avoimesti oman rajallisuutensa
- Autenttisuus, johtajan vuorovaikutus muiden kanssa on aitoa
- Rohkeus, johtaja haastaa normeja tukeakseen muita
- Anteeksiantavaisuus, johtaja hyväksyy virheet empaattisesti ja on valmis unohtamaan
- Omistajuus, johtaja huolehtii organisaation menestyksestä ja integriteetistä

Tutkimuksessa näistä voimaannuttaminen nähtiin tärkeimpänä tekijänä alaisten sitoutumisessa organisaatioon.⁵²⁷

”Ensimmäisenä tulee se tehtävä ja sitten sen jälkeen tulee ne alaiset, joista pitää huolta. Mutta komentaja, siinä on ikävä vastuu, että joskus se alaisista huolenpito on sen tehtävän täyttämisen kanssa räikeässä ristiriidassa sillä tavalla, että tietää, että tulee erittäin mahdollisesti tappioita tai ihmiset joutuu vakavaan hengenvaaraan.” - HAASTATELTAVA #6

”Semmoinen perustavaa laatua oleva asia on se, että [komentajana] minun tarkoitus ei ole tehdä alaisista mahdollisimman hyviä pelkästään, vaan minun tehtäväni on itse asiassa huolehtia siitä, että minun esimieheni olisi mahdollisimman hyvä ... jos jotain pitäisi korostaa, niin minä haluaisin korostaa sitä, että esimiessuunta on kahdensuuntainen, hyvä esimies pitää huolta alaistaan, mutta se pitää huolta myös esimiehestään. Ja jos sitä korostettaisiin, niin saattaisi organisaatio tulla kykyä tehdä asioita, enemmän nopeammin ja sovelletummin.” - HAASTATELTAVA #8

⁵²⁶ Greenleaf, 2002, 79–80, 349. Greenleafin mukaan konseptuaalisten johtajien ohella on operatiivisia johtajia, jotka tekevät asioita kontrolloivasti johtaen, yksinkertaisesti ja tehokkaasti. Heillekin on tarvetta kaikissa organisaatioissa. Konseptuaaliset johtajat tunnistavat tarpeen operationaalisille johtajille lähes aina, mutta operatiiviset johtajat eivät aina näe tarvetta konseptuaalisille johtajille.

⁵²⁷ Hamel & Zanini, 2020, 115–116. Velvoittaminen nähtiin suurimpana tekijänä tehokkuudessa.

On huomattava, että alaisten voimaannuttamisen lisäksi itsesynkronoituvan organisaation komentajan vastuulla on käskettyjen tehtävien täyttäminen. Tämä voi vaatia kontrolloivaa johtamista. Se edellyttää myös organisaation edun asettamisen yksilön edulle.

Useissa tutkimuksissa on pyritty selvittämään eroja syväjohtamisen taustalla olevan transformationaalisen johtamisen ja palvelevan johtamisen välillä. Tutkimuskatsauksissa on tultu siihen johtopäätökseen, että palveleva johtaminen korostaa enemmän yksilöiden kehittämistä itseisarvona. Transformationaalinen johtaminen pyrkii tämän yksilöiden kehittämisen avulla kuitenkin loppujen lopuksi palvelemaan kyseisen organisaation etuja.⁵²⁸ Tästä syystä on esitetty kritiikkiä palvelevaa johtamista kohtaan, vaikka tutkimustulokset ovatkin pääasiassa positiivisia. Palvelevan johtamisen vaatimat luottamussuhteet kehittyvät hitaasti. Alaisia voimaannuttava johtamistyyli ei välttämättä sovi niille organisaatiolle, jotka joutuvat tekemään nopeita päätöksiä ylhäältä alas muuttuvassa toimintaympäristössä. Alaisten kehittymisen korostaminen voi myös tapahtua organisaation tehtävien ja sen tehokkuuden kustannuksella. Toisaalta on myös esitetty, että organisaatioissa on liian suuri usko yksittäisen toimitusjohtajan tai vastaavan henkilön merkitykseen.⁵²⁹

Palvelevan johtamisen konsepti sopii lähes kaikkeen, mitä itsesynkronoituvan organisaation komentajuudesta ymmärretään. Syväjohtaminen on toisaalta sopivampi sotilaallisen organisaation näkökulmasta. Tästä huolimatta palvelevaa johtaminen on huomioitava.

⁵²⁸ Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck & Liden, 2019, 111–132.

⁵²⁹ Canavesi & Minelli, 2022, 267–289. Tutkimus on alun perin julkaistu vuonna 2021.

5.6. Yhteenveto, itsesynkronoituminen ja komentajuus Puolustusvoimissa

Taulukko 4. Itsesynkronoituminen Puolustusvoimissa, SWOT-analyysi

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Tehtävätaktiikka on luonnollinen osa organisaatiokulttuuria.</p>	<p>Suomalainen tehtävätaktiikka painottaa tehtävän merkitystä komentajan tahdon ja tavoiteltavan loppuasetelman kustannuksella.</p>
<p>Asevelvolliset ja reserviläiset ovat korkeasti koulutettuja ja ovat tottuneet itseohjautuvuuteen.</p>	<p>Varusmiespalveluksen koulutusaika on rajoitettu ja ensin tulee kouluttaa perustaistelumenetelmät.</p>
<p>Työntekijöitä kannustetaan aloitteellisuuteen, innovatiivisuuteen ja itseohjautuvuuteen</p>	<p>Päivittäinen toiminta sisältää voimakasta byrokratiaa ja valvonnan mekanismeja, jotka rajaavat toiminnanvapautta. Virheiden tekemisellä voi olla negatiivisia seurauksia.</p>
<p>Upseerit koulutetaan johtaja- sekä komentajatehtäviin, päätöksentekokykyä harjaannutetaan.</p>	<p>Komentajakeskeinen organisaatiokulttuuri vähentää päätöksentekoa alatasoilla ja päätökset viedään joskus sellaisille tasoille, joka ei ole aina tarkoituksenmukaista.</p>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<p>Teknologian kehitys mahdollistaa entistä paremman tilannekuvan jakamisen sekä kollaboraation toimijoiden välillä.</p>	<p>Teknologian kehitys mahdollistaa entistä voimakkaamman valvonnan, mikromanageroinnin ja käskemisen suoraan usean organisaatiotason läpi alaisen alaista.</p>
<p>Itsesynkronoituva toiminta voi lisätä organisaation ketteryyttä ja alaisten voimaannuttaminen voi kohottaa työmotivaatiota sekä taistelutahtoa.</p>	<p>Itsesynkronoituvan organisaation komentajuus voi olla kognitiivisesti liian kuormittavaa useille johtajille, eikä itseohjautuvuus sovi kaikille työntekijöille hyvin.</p>
<p>Johtajien taktisen älyn kehittäminen hyödyntäen sotapelejä, karttatarjoituksia ja simulaattoreita.</p>	<p>Suunnittelu- ja johtamisprosessin kyvyt voivat heiketä. Joukoilla tulee olla yhteinen doktriini, mikä rajoittaa innovatiivisuutta.</p>

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1. Reflektointi ja synteesi

”Rekrytoi avaintehtäviin enimmäkseen uudistumiskykyisiä henkilöitä!”

– kenraali Ari Puheloinen⁵³⁰

Verkostokeskeinen sodankäynti oli sotilaallisen tutkimuksen intressi 2000-luvun alussa. Tämän jälkeen itsesyntronointia ei ole erityisemmin käsitelty sotatieteellisessä tutkimuksessa. Itsesyntronoitumiseen liittyvää tehtävätaktiikkaa ja tehtäväjohtamista on tutkittu akateemisesti ja niistä on kirjoitettu paljon. Nämä tarkastelut ovat kuitenkin katsoneet näkökulmasta, jossa alaisten itseohjautuva yhteensovittaminen on vain pakon sanelemaa, joko aikapaineesta tai johtamisyhteyksien toimimattomuudesta johtuvaa. Itsesyntronoituminen haastaa perinteisiä sotilasjohtamiseen ja organisaatiokulttuuriin kuuluvia perinteitä, kuten tilannekuvan jakamisen rajoittamisen, alaisten toiminnan kontrolloidun syntronoinnin sekä komentajakeskeisyyden koko organisaatiota koskevassa päätöksenteossa.

Itsesyntronoituvassa organisaatiossa ja sen komentajuudessa yhdistyvät tehtävätaktiikan toimeenpanovastuuta korostava ja tehtävän muuttamisen salliva vaihtoehtojohdaminen, modernit johtamisjärjestelmät, kaikille jaettu yhteinen tilannekuva sekä alaisille annettu lupa uudelleenorganisoitua sekä syntronoida toimintaansa keskenään ilman ylemmän johtoportaan komentajan ja esikunnan kontrollia.

”Minä otan taas tämän tehtävätaktiikan tästä, johon tämä minun mielestä liittyy oleellisesti ymmärrettävä itseohjautuvuus ja tämä suomalainen sotataito tämän osana viitekehyksenä, että kyllä tämä on sellainen asia, mikä meidän pitäisi pystyä myös sitten hyvin seikkaperäisesti ja hyvin avata meidän tässä Nato-jäsenyydessä meidän liittolaisille, mikä on suomalainen tapa toimia ja miten me ehkä myös oletamme, että muut toimivat, jolloin tällaiset kulttuuriset erot tai sitten toimintatapaan tai doktriiniin liittyvät erot eivät muodostu ristiriitaisiksi.” - HAASTATELTAVA #9

Vaihtoehtojohdamisen voidaan arvioida olevan yksi variaatio tehtäväjohtamisesta, joka on tehtävätaktiikan toteuttamista sotilasjohtamisen keinoin. Vaihtoehtojohdaminen on siitä poikkeuksellinen johtamisen malli, että siinä komentajalla on lupa muuttaa saamaansa tehtävää ja sitä kautta lähtökohtaisesti komentajan alaisella on samanlainen toiminnanvapaus.

⁵³⁰ Puheloinen, 2023, 281.

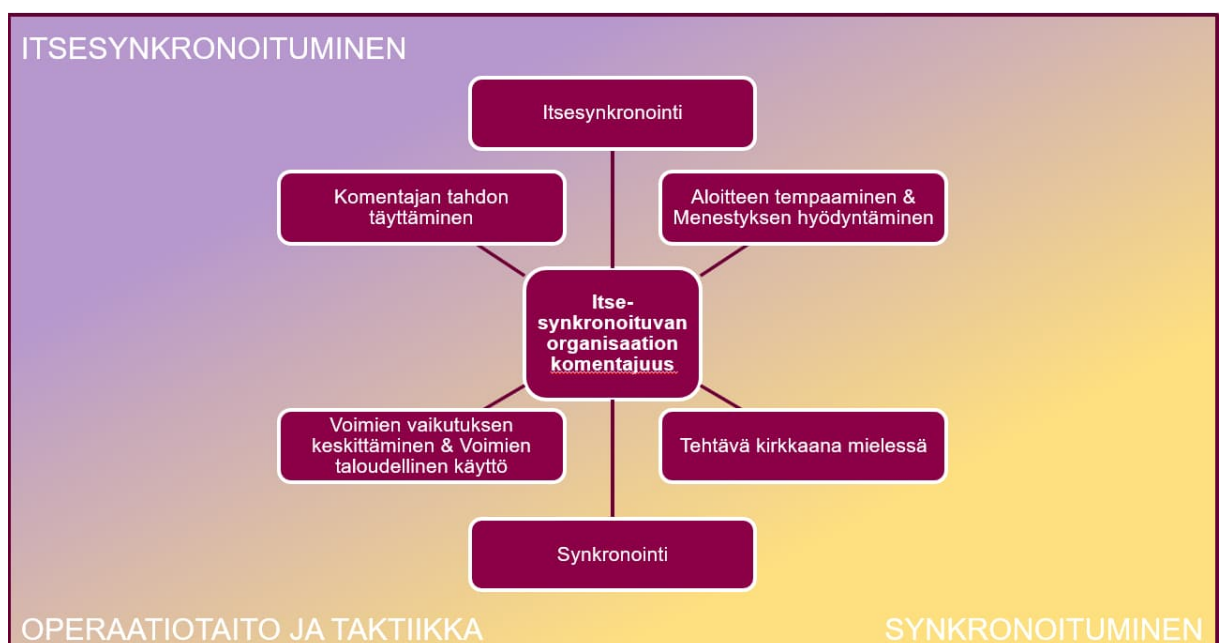
Harva suomalainen sotilas on voinut välttyä kuulemasta jopa kuluneeksi luonnehdittavaa fraasia ”tehtävä kirkkaana mielessä”. Tätä fraasia on toistettu niin usein, että sen voidaan väittää olevan olennainen osa suomalaista sotilasperinnettä ja Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria. Herääkin kysymys siitä, mitä suomalainen vaihtoehtojohdaminen ja itsesynkronoituminen voisi olla tai mitä niiden vähintään pitäisi olla nykyaikaisen taistelukentän vaatimukset ja organisaation reunaehdot huomioiden. Se tulee kyetä sanallistamaan ja selittämään, ei pelkästään komentajille ja omille joukoille, mutta myös liittolaisille ja yhteistyöosapuolille. On mahdollista, että sodankuvan muutos ja Nato-liittoutumiseen liittyvät velvoitteet pakottavat Puolustusvoimat omaksumaan itsesynkronaation elementtejä.

Komentaja on vastuussa tekemistään päätöksistä, mutta niiden ei tule perustua vain komentajan oman intuition varaan. Hänen on tärkeää ottaa huomioon esikunnan tuottama tieto ja toimintavaihtoehdot tilanneymmärrykseen liittyen. Esihenkilön, ylemmän johtoportaan komentajan, ohjaus ja tuki sekä tahto tulee eritellä komentajan henkilökohtaisessa tilanteenarviossa tehtävän täyttämisen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Komentajan keskustelut alaistensa komentajien sekä vertaisten synkronointiin osallistuvien rinnakkaisorganisaatioiden komentajien kanssa ovat välttämättömiä, jotta komentaja voi aidosti ymmärtää taistelukentän tilanteen ja pelikentän, eli oman toiminnanvapautensa, liikkuvat rajat.

Nämä ajatukset ovat verrattavissa tutkimusraportin laatimiseen, joka on ollut tutkijalle käsketty tehtävä. Tutkija on vastuussa tästä tutkimusraportista sen kokonaisuudessaan, jokaisesta kirjoitetusta sanasta. Abduktiivinen päättely ja kerätyn aineiston tulkinta on ollut osittain intuitiivista, osittain tiedettä ja osittain taidetta, kuten sodankäynnin taitoakin on kuvattu. Tästä huolimatta tutkimustyöhön ja tutkimusraportin laatimiseen on liittynyt myös ohjaajilta saatu ohjaus, vertaisten tutkijoiden kanssa käydyt keskustelut sekä haastateltavilta saadut altruistiset kannustuksen ja kritiikin sanat. Tavoiteltavaan loppuasetelmaan ja komentajan tahtoon vertautuva tutkimustehtävä on pysynyt lähes ennallaan koko tutkimustyön ajan, mutta tutkija on muokannut tutkimuskysymyksiään ja -menetelmiään vaihtoehtojohdamisen hengessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä on tapahtunut tutkijan oman implisiittisen ja intuitiivisen tilanteenarvion perusteella. Prosessia on tukenut sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla saatu eksplisiittinen, sosiaalisesti rakentunut tieto.

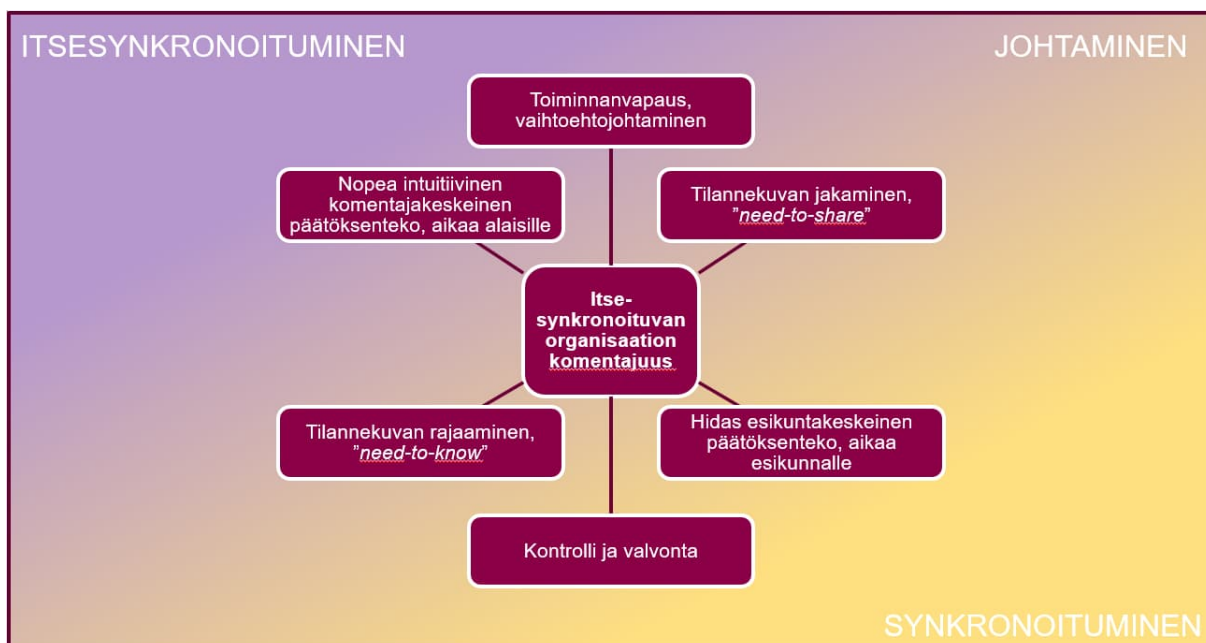
”Tässä syntyy se haaste komentajuudelle ja johtajuudelle, että jossakin on aina se piste, jossa ne langat yhdistyvät ja siellä pitäisi pystyä ohjaamaan sitä asiaa oikeaan suuntaan.” - HAASATELTAVA #10

Komentaja on keskiössä, kaikki tiet vievät komentajuuteen. Itsesynkronoituvassa organisaatiossa tai sellaiseen toimintaan pyrkivässä sotilasjoukossa komentajuus on sittenkin komentajakeskeistä, tutkijan alkuperäisestä hypoteesista poiketen. Komentaja on leikkauspisteessä tai pikemminkin komentajan tulee löytää riittävän tarkoituksenmukainen leikkauspiste useassa komentajuuden ulottuvuudessa (joita ei tässä tule sekoittaa sodankäynnin domaineihin, joista käytetään myös termiä i5-toimintaympäristöt). Komentajan tulee valita sopiva tasapaino kontrollin ja alaisille annettavan toiminnanvapauden välillä ja tätä niin sanottua ”asetusta liukukytkimellä” tulee säätää tilanteen niin vaatiessa. Toiminnanvapautteen liittyy se, kuinka komentaja painottaa komentajan tahdon merkitystä suhteessa annettuihin tehtäviin. Komentajan pitää lisäksi päättää se, kuinka voimakkaasti hän ja hänen esikuntansa tietoisesti ja yhteistoimintaa synkronoivasti käskyvät alaisensa toimintaa, ja kuinka paljon alaisia valtuutetaan yhteensovittamaan toimintaansa keskenään. Komentajan tulee tilanteesta riippuen valita, mitä yleisiä taktisia perusteita päätöksessä, komentajan tahdossa ja tavoiteltavassa loppuasetelmasa painotetaan, koska se tapahtuu lähes aina joidenkin muiden yleisten taktisten periaatteiden noudattamisen kustannuksella. Ehkäpä tärkeimpänä päätöksenä komentajan tulee itse päättää, toteuttaako hän itse saamansa ylemmän johtoportaan käskemän tehtävän sitä kirjaimellisesti noudattaen, vai tekeekö hän yllättäviä ratkaisuja komentajan tahtoa täyttäen. Komentajan on kyettävä kommunikoimaan nämä päätöksensä kaikille yhteistyöosapuolille.



KUVA 7: Komentajan taktiset valinnat itsesynkronaatiassa.

Komentajan harteilla on tasapainoilu sen suhteen, kuinka paljon hän käyttää johtamisessaan intuitiivista ja nopeaa päätöksentekoa, hyödyntäen omaa operatiivista älyään ja taktista taitoaan, clausewitzilaisittain ”silämäärää”, ja minkä roolin komentaja antaa omalle esikunnalleen, jonka tehtävänä on ajatella hitaammin harkiten ja tuottaa komentajan päätöksenteon tueksi harkittua tilannetietoa. Komentajan vastuulla on päättää oman organisaationsa suhteen tilannekuvan jakamisen laadusta ja määrästä, jolloin punnittavana ovat tilannetietoisuus (*need-to-share*) ja operaatioturvallisuus (*need-to-know*). Tähän liittyy olennaisesti se, milloin komentaja kääntää alaisiaan eli kuinka paljon hän varaa itselleen ja esikunnalleen harkinta-aikaa ja kuinka paljon antaa päätöksentekoaikaa alaisilleen, jos heille annettavaan käskyyn sisältyy aikamääreitä. Ne eivät ole poissuljettuja tehtäväjohtamisessa ja vaihtoehtojohdattamisessa. Samalla tulee huomioida johdonmukaisuus, pitkäjänteisyys ja luotettavuuteen ja luottamukseen liittyvät asiat Komentajan tehtävänä on asemoida itsensä oikeaan asemaan kaikilla näillä komentajuuden ulottuvuuksilla, siinä pisteessä, jossa nämä ”janat” yhdistyvät ja leikkaavat toisensa oman organisaation ja sen tehtävän kannalta optimaalisessa pisteessä. Vastakumouksellista sodankäyntiä on kutsuttu ”väitöskirjatason sodankäynniksi”⁵³¹ niin itsesynkronoituvan organisaation komentajuus on ”*post-doc* johtajuutta”.



KUVA 8: Komentajan johtamisulottuvuudet itsesynkronaatioissa.

⁵³¹ FM3-24 Counterinsurgency, 2006, 1. “*Counterinsurgency is not just thinking man’s warfare—it is the graduate level of war.*” Tässä lainauksessa viitataan siihen, että vastakumouksellinen sodankäynti vaatii erityistä sivistyneisyyttä ja akateemista harkintaa.

Tulevien komentajien koulutuksessa tulee jatkossakin huomioida laadukkaan tilanteenarvioinnin elementit. Tehtävenerittelyn perusteellisuus, syvälinen tuntemus omista ja vihollisen suorituskyvyistä sekä toimintaympäristön tunteminen ovat kaikki olennaisia komentajan päätöksenteon tekijöitä. Lisäksi komentajan tulee jatkuvasti hahmottaa kaikkea toimintaa ajan funktiona, erityisesti johtamistoiminnan kriittisenä tekijänä. Tämän kokonaisuuden hallinta vaatii ammattitaitoa. Taktista älyä on kehitettävä osana nopean päätöksenteon harjoittelua. Simulaattorit ovat yksi työkalu tähän. Kehittyminen tapahtuu kattavan opetuksen, riittävien toistojen ja sekä laadukkaan palautteen kautta.

”Onkin tärkeä ymmärtää, että mikä on suomalainen sotataito ja mikä on yleinen sotataito ja se suomalaisen sotataidon ydin on ... ja sen ymmärtäminen on tärkeää, tärkeä hahmottaa, että mistä se ero muodostuu suhteessa tähän kansainväliseen yhtenäiseen yleiseen tapaan hahmottaa operaation suunnittelu ja toimeenpano.” - HAASATELTAVA #9

Tehtävätaktiikka ja tehtäväjohtaminen koetaan olevan kiinteä ja luonnollinen osa Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria. Tästä huolimatta on mahdollista kiinnittää huomiota siihen, kuinka tehtäväjohtaminen ymmärretään ja mitä sen osatekijöitä suomalaisessa tehtäväjohtamisessa halutaan korostaa. On tärkeää täyttää tehtävä tinkimättä, mutta olisi tarkoituksenmukaista korostaa komentajan tahtoa ja tavoiteltavaa loppuasetelmaa aiempaa enemmän kaikessa johtamistoiminnassa. Alaisten toiminnanvapauden lisääminen virheidenkin uhalla luo organisaatioon ketteryyttä, innovatiivisuutta ja kykyä sopeutua kompleksisessä toimintaympäristössä. Sodanajan johtamiskulttuuri rakentuu rauhanajan arkipäiväisessä toiminnassa. Tulee pyrkiä karsimaan ylimääräistä byrokratiaa ja sellaisia valvonnan mekanismeja, joille ei ole selkeää lakisääteistä perustetta. Liikesodankäynti ja tehtävätaktiikka ovat luottamuksen taktiikkaa ja luottamus on monella tapaa johtamisen tuote. Komentajakeskeisessä organisaatiossa muutos lähtee ylhäältä.

Sotilasorganisaation ylin taso ei lähtökohtaisesti voi olla jatkuvassa itsesykronoitumisen tilassa, jotta yhteistoiminta poliittisen tason ja sotilastason välillä säilyy laadukkaana sekä linjakkaana. Sotilasstrategian laadinnan ja toimeenpanemisen johtajuudessa tulee olla pysyvyyttä, vähintään organisaatorakenteen suhteen. Sodassa komentajien vaihtaminen tai sotatoimeja johtavan esikunnan rakenteen johdettu uudistaminen voi olla välttämätöntä sodan tapahtumista riippuen. Taktisella tasalla joukkojen toimintakyky vaatii koheesiota ja luottamusta. Yhdessä toimivien ryhmien, joukkueiden ja jopa komppanioiden suorituskykyä nostaa merkittävästi aiempi yhteinen koulutusaika sekä taistelukokemus. Taisteluteknisellä tasolla vaikuttamiseen liittyviä psykologisia estoja vähentää tuttujen taistelutoverien

läsnäolo sekä selkeän auktoriteetin antamat käskyt. Täysin valvonnasta vapaa itsesynkronoituminen ei sovellu hyvin tälle tasolle, jos tarkoituksena ei ole toteuttaa sissisodankäyntiä. Itsesynkronoitumisen tietoinen rajaaminen tietyille organisaatiotasolle sopii yhteen sekä Puolustusvoimien lainsäädännölliseen rooliin valtiollisena toimijana että myös Puolustusvoimien joukkotuotantojärjestelmään ja sen kouluttamien sekä kertausharjoitettujen joukkojen kokoon. Itsesynkronoitumisen voimakkuuteen johtamisessa ja organisoitumisessa vaikuttavat niin taistelun lajit (hyökkäys, puolustus ja viivytykset), tarve viranomaisyhteistyölle sekä muiden yhteistyösapuolien osallistuminen operaatioon. Samalla on harkittava, millä organisaatiotasolla kyseisessä tilanteessa itsesynkronoitumista aktiivisesti mahdollistetaan. On ymmärrettävä, että itsesynkronoitumista tapahtuu taistelukentällä, vaikka siihen ei tietoisesti pyrittäisi. On mahdollista, että Nato-jäsenyys sekä sodankuvan muutos voivat tuoda tarpeen kehittää johtamista, johtamiskulttuuria ja johtamisjärjestelmiä itsesynkronoitumisen mahdollistavaan suuntaan.

6.2. Tutkimuksen luotettavuuden kriittinen arviointi

”Legitimacy begins with trust. No matter what the competence or the intentions, if trust is lacking, nothing happens.”

– Robert K. Greenleaf⁵³²

Tutkimuksessa tutkija rakensi teoreettisen viitekehyksen kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaus painotti asevoimien oppaita ja ohjesääntöjä, jotka kertovat kuinka organisaatio haluaa ilmiön toteutuvan. Lisäksi tutkijan intuitiivinen tutkimusote suuntasi esiyymmärryksen täydentämisen muun muassa eri komentajien elämäkertojen lukemiseen, joista oli mahdollista tulkita, miten ilmiön on koettu toteutuneen taistelukentällä. Kirjallisuuskatsauksen suhteellisen vähäistä tieteellisten julkaisujen määrää voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta laskevana tekijänä, varsinkin kun kirjallisuuskatsaus vaikutti tutkimuksen aineistonkeruuvaiheeseen.

Tutkimuksessa pääasiallinen primääriaineisto kerättiin haastatteluilla. Kymmentä haastateltavaa voidaan pitää määrällisesti ”pienehkönä” lukumääränä⁵³³. Tutkimustyön aikana saadussa ohjauksessa ja sparrauksessa haastateltavien lukumäärä nähtiin kuitenkin riittävänä. Viimeinen kymmenes haastattelu toi hyviä uusia näkökulmia, joten tutkija ei voi missään

⁵³² Greenleaf, 2002, 83. Greenleaf viittaa tässä johtajuuteen, mutta lainaus sopii myös akateemisen tutkimusraportin uskottavuuteen ja hyödynnettävyyteen liitettynä.

⁵³³ Hirsjärvi & Hurme, 2014, 135.

nimessä todeta, että saturaatiopiste olisi saavutettu. Haastattelujen järjestämiseen ja aineistonkäsittelyyn liittyvä, osittain tutkijan kokemattomuudesta johtuva, ajallinen kesto pakottivat rajoittamaan haastatteluiden määrää. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan tutkittavaa ilmiötä ja asiaa tuntevia henkilöitä, mutta asiantuntija-sanan käyttö kuvaamaan haastateltavia voidaan kyseenalaistaa. Haastateltavat olivat hyviä valintoja potentiaalisten haastateltavien joukosta taustansa perusteella, mutta yksikään haastateltava ei ole toiminut itsesynkronoituvan organisaation komentajana sodanajan toimintaympäristössä. Siten heidän haastattelussa antamat näkemyksensä ovat tulkintoja ja osa näkemyksistä ei perustu heidän empiiriseen kokemukseen vaan olettamuksiin kuvitteellisesta tilanteesta. On luonnollisesti huomioitava, että aineiston analyysivaiheessa tutkija on tehnyt omia tulkintoja ja olettamuksia haastateltavien tulkinnoista ja olettamuksista. Tällöin väärinymmärrysten ja niin kutsutun ”rikkinäisen puhelimen” ilmiön toteutumisen todennäköisyys kasvaa ja tutkimustulosten tarkkuus sekä luotettavuus laskevat.

Haastatteluista ei ole todettavissa, että haastateltavat olisivat kertoneet jotain muuta kuin omat rehelliset mielipiteensä. Keskustelu oli tutkijan mielestä jopa yllättävän avointa, ottaen huomioon tutkijan ja haastateltavien erot muun muassa sotilasarvossa ja asemassa sotilasorganisaatioissa. Haastateltaville etukäteen lähetetyt kysymykset olivat mahdollisesti liikaakin ohjaavia perinteiseen teemahaastatteluun verrattuna. Tutkija esitti kuitenkin lisäkysymyksiä haastattelussa riippuen haastattelijan vastauksista, tätä tuotti merkittävästi lisää tutkimuksen kannalta relevanttia aineistoa. Haastattelun oli etukäteen sovittu kestämään enintään 90 minuuttia, tämä ennalta sovittu sinällään keinotekoinen aikaraja on voinut karsia aineistosta sellaisia ”otantoja”, jotka olisivat voineet vaikuttaa tutkimuksen johtopäätöksiin. Haastateltavien auktoriteettiasema suhteessa tutkijaan ilmeni ainoastaan siinä, että tutkijalla oli suuri kynnys pyytää lisääaikaa haastatteluun siinä vaiheessa, kun sovittu aika oli täyttymässä. Tämä osaltaan ilmentää hierarkkista organisaatiokulttuuria.

”Mutta taitaa olla ihan yhtä suuri riski siihen täydelliseen epäonnistumiseen, jos [itsesynkronoitumisessa] ei ole mitään ohjausta, koska harvemmin siellä alatasolla on kuitenkaan se yläjohtoportaiden tilannekuva käytössä.” - HAASTATELTAVA #6

Ylläolevassa olevassa sitaatissa on tutkijan näkemyksen mukaan väärinymmärrys, koska oppikirjamaisessa itsesynkronaatioissa alajohtoportilla on yläjohtoportaiden tilannekuva käytössä. Toisin sanoen haastateltava on arvioinut itsesynkronoitumista erilaisella käsityksellä ilmiöstä, kuin mikä olisi ollut tarkoituksenmukaista. Haastatteluaineiston paikkansapitävyys, validius, koskee muun muassa käsitteisiin liittyvää ymmärtämistä ja luotettavuus, reliabelius,

sitä, että esimerkiksi vastaako sama haastateltava samaan kysymykseen samalla tavalla kahdella eri tutkimuskerralla⁵³⁴. Yllä oleva esimerkki vahvistaa sen, että aineiston validius ei ole aukoton. Reliaabeliuden suhteen ei ole syytä olettaa, että haastateltavien tulkinnot ja olettamukset muuttuisivat merkittävästi uudella haastattelukerralla. On kuitenkin ymmärrettävä, että päivästä toiseen kertyvä elämäkokemus muuttaa sekä tutkijaa että haastateltavaa. Lisäksi on todettava, että muutamassa haastattelussa haastateltava oppi ymmärtämään paremmin itsesykronoitumista ilmiönä haastattelun aikana.

Sotaharjoituksen havainnointiin liittyen tutkija ei havainnut, että itse havainnointi olisi muuttanut havainnoitavien johtamistoimintaa aineiston luotettavuutta heikentävällä tavalla. Ainoastaan harjoituksen puolivälissä toteutetussa palautetilaisuudessa tutkijan mainitsema komentajan tavoiteltavan loppuasetelman puuttuminen esikunnan seiniltä ja ilmoitustauluilta vaikutti välittömästi selkeästi harjoitusjoukon toimintaan. Tämä voidaan huomioida aineiston luotettavuutta heikentävänä tekijänä, mutta kyseisessä tilanteessa tutkijan integriteetti vaati, että osana toimivaa harjoitusjoukkoa asia nostetaan yhteisesti esille. Sotaharjoituksen erityispiirteet, kuten esimerkiksi joidenkin organisaatioiden toimiminen peliorganisaatioina, vihollisen toiminnan perustuminen osittain käsikirjoitukseen ja henkilöstön tehtävien vaihto kesken harjoituksen, vaikuttavat kerätyn aineiston luotettavuuteen, kun pyritään tarkastelemaan komentajuutta taistelukentällä. Lisäksi aineiston määrää ja laatua rajoitti se, että tutkija toteutti havainnointia osallistuvasti, oman toimintansa ohessa. Haastatteluissa aineisto perustuu osaltaan haastateltavien muistiin, havainnoinnissa muistiinpanot tehtiin välittömästi havainnoinnin yhteydessä, se parantaa havainnointiaineiston luotettavuutta.

Tutkija käytti aineiston analyysiin kymmeniä tunteja ja useita iteraatiokierroksia. Tästä huolimatta, luotettavuuteen liittyen, joku toinen tutkija voisi analysoida saman aineiston eri tavalla tehden sitä myöten erilaisia johtopäätöksiä. Tämä on luonteenomaista laadulliselle tutkimukselle. Aineiston analyysin huolellisuutta voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Toisaalta kyseinen huolellisuus johtui osittain tutkijan kokemattomuudesta akateemisen aineiston analysoinnissa, kokemattomuus voi vähentää tutkimuksen johtopäätöksien luotettavuutta. Triangulaatio parantaa todennäköisesti tutkimuksen luotettavuutta, mutta havainnointi ei täysin kattanut samoja teemoja kuin haastattelut, tämä on otettava huomioon.

⁵³⁴ Hirsjärvi & Hurme, 2014, 186–187.

Tutkija suhtautui tutkimuksen käynnistyessä ja suhtautuu edelleen myönteisesti itsesynkronaatioon, vaihtoehtojohdantamiseen ja perinteitä rikkovaan innovointiin. Tästä huolimatta tutkimuksessa ja tutkimusraportissa on kiinnitetty erityistä huomiota aineiston tasapuoliseen keräämiseen, käsittelyyn ja tulosten esilletuomiseen. Hyvän tutkimuksen käytänteitä on noudatettu kaikissa vaiheissa. Kerättyä aineistoa on käsitelty Maanpuolustuskorkeakoulun ohjeiden mukaisesti.

Tutkimuksessa tai tutkimusraportin käytössä ei käytetty tekstiä generoivia tekoälyohjelmia, kuten Google Bard tai OpenAI ChatGPT. Tutkija on henkilökohtaisesti tulkinnut kaiken käytössä olleen aineiston ja vastaa tutkimusraportin sisällöstä sekä sen luotettavuudesta. On tuki huomioitava, että tulevaisuudessa, teknologian kehittyessä tekoälyn hyödyntämättä jättäminen voi olla tutkimuksen luotettavuutta heikentävä tekijä.

Tutkimuksen johtopäätökset eivät eroa merkittävällä tavalla johdannossa esitetyn aiemman tutkimuksen kanssa. Tätä voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta puoltavana seikkana, mutta on ymmärrettävä, että kyseiset tutkimukset tarkastelivat tästä tutkimuksesta poikkeavia tutkimusongelmia. Tämä myös puoltaa tämän tutkimuksen olemassaoloa osana sotilasjohtamisen tutkimuskenttää.

6.3. Näkökulmia itsesynkronaation jatkotutkimukselle

”Militaries excel at increasing uniformity, reliability, repetition, and increasing efficiencies in approaching complex warfare and security challenges. This comes at a cost where the army, perhaps the best at standardization, doctrinal cohesion, and tactical excellence, is exceedingly poor at promoting innovation, creativity, critical thinking, and improvisation through designing in unrealized, unfamiliar, or emergent ways for future challenges.”

– Professori Ben Zweibelson⁵³⁵

Tutkimusasetelmakuvassa tämä tutkimus kuvataan kehänä, jossa tutkijan esiymmärrys yhdistettynä kirjallisuuskatsaukseen ja empiirisen aineiston analyysiin ovat tuottaneet abduktiivisesti tehtyjä johtopäätöksiä. Tämä kehä olisi mahdollista toteuttaa uudestaan siten, että jokainen tutkimusprosessin askel voitaisiin suorittaa aiempaa parempaan ymmärrykseen perustuen.

⁵³⁵ Zweibelson, 2023, 202.

Itsesynkronoituvan organisaation komentajuutta olisi voinut ja sitä voitaisiin tulevaisuudessa tutkia kyselytutkimuksella, jonka vastaajajoukon tulisi olla riittävän suuri. Esimerkiksi yleisesiupseerikurssin maasotalinjan henkilövahvuus tai jonkin muun ylemmän johdon kurssin vahvuus voisivat olla riittäviä siihen, että olisi mahdollisuus saavuttaa *wisdom of the crowd* -ilmiö, jossa mielipiteiden keskiarvo voi päihittää jopa kyseisen alan asiantuntijat tarkkuudessaan. Ryhmä-älyä ja markkinoiden tuottamaa arviota on tutkittu ja sen on nähty olevan tarkoituksenmukainen vaihtoehto yksittäisten asiantuntijoiden haastattelulle. Tämä tukee myös kritiikkiä sellaisia organisaatioita kohtaan, jossain päätöksentekoa keskitetään voimakkaasti. Markkinatalous on esimerkki erittäin hajautetusta päätöksenteosta⁵³⁶.

Vastaajajoukko voisi olla organisaation alemmilta tasoilta, jolloin olisi mahdollisuus selvittää, mitä odotuksia komentajaa kohtaan on: Tulisi selvittää, kuinka paljon toivotaan toiminnanvapautta sekä uskotaan oman kompetenssin riittävän itsesynkronoitumiseen taistelukentällä. Johtajuuden emergoitumista joukkojen sisältä tulee tutkia tähän ilmiöön liittyen. Olisi myös hedelmällistä kartoittaa, mitä alaiset haluavat komentajan tahdon pitävän sisällään, jotta he kykenevät itseohjautumaan tarkoituksenmukaisesti.

Verkostokeskeisen sodankäynnin periaatteita pohdittaessa puolustushaarojen väliset rajat ovat osittain keinotekoiset. Kuten aiemmin on tullut ilmi, Puolustusvoimat ja länsimaiset asevoimat omaksuvat usein ainakin osia Yhdysvaltojen asevoimien luomista doktriineista. Tällä hetkellä useaa sodankäynnin i5-toimintaympäristöä hyödyntävät operaatiot (*multi-domain operations*, MDO) vaikuttavat olevan tulevaisuuden trendi ainakin länsimaissa. Olisi tarkoituksenmukaista tutkia itsesynkronoitumista sekä yhteisoperaatiossa että *multi-domain* operaatiossa, koska puolustushaarojen välillä olevat sotataidolliset, organisaatiokulttuuriset sekä teknologiset rajapinnat vaikuttavat oletettavasti itsesynkronaatioon monella tavalla. Tässä ei tule unohtaa viranomaisyhteistyötä eikä monikansallisia operaatioita.

Toisaalta olisi harkittavissa jonkin tietyn organisaatiotason tarkastelu itsesynkronaation näkökulmasta. Lisäksi tulisi tutkia itsesynkronoitumista erilaisissa taistelutehtävissä, toimintaympäristöissä ja skenaarioissa. Tällöin ilmiötä voisi testata esimerkiksi mallintamisella ja simulaattoreilla tai sotapelillä. Aineistoa olisi saatavissa usealla eri menetelmällä useasta eri näkökulmasta.

⁵³⁶ Hamel & Zanini, 2020, 126–127. Tästä on osoituksena myös esimerkiksi Philip Tetlockin johtama Good Judgment Project, johon osallistuneiden amatöörien arviot ovat usein voittaneet kyseisen alan kärkiasiantuntijan arvion tarkkuudessaan.

Itsesynkronoituvan organisaation esikunnan toiminta poikkeaa oletettavasti tavallisesti sotilasorganisaation esikunnasta. Tällaisessa esikunnassa laadittavat käskyt ovat lyhyempiä, mutta tilannekuvan käsittelyyn ja toiminnan itsesynkronointiin tarvitaan enemmän esikunnan työvoimaa. Tämä voi vaatia esikunnan rakenteen tarkastelua. Esikunta itsessään on kuin organisaatio pienoiskoossa, jossa esikuntapäällikön johdossa yhteensovitetään esikunnan eri keskusten toimintaa. Esikunnan sisällä tapahtuvaa autonomista yhteensovittamista, yhteisen tilanneymmärryksen luomista sekä uudelleenorganisointumista olisi mahdollista arvioida. Itsesynkronoivassa organisaatiossa komentaja on kriittinen elementti, mutta esikuntaa ei tule sivuuttaa tutkimuksissa.

Tekoäly voi tukea itsesynkronoitumista muun muassa parantamalla tilannekuvan muodostumista, johtamisjärjestelmien toimintaa ja komentajan sekä esikunnan johtamisprosessia. Tekoälyn hyödyntäminen voi tehdä itsesynkronoitumisen toimeenpanemisen taistelukentällä helpommin saavutettavaksi sekä kohottaa sotilasjoukon taistelutempoa. Tässä on kuitenkin myös tarkasteltava, minkälaista taistelutempoa komentaja ja hänen alaisensa kykenevät ylläpitämään toimintakyvyn ja suorituskyvyn rajat huomioon ottaen.

LÄHTEET

Julkaisut ja teokset

- Aalto, M. (2012). *Strategin tragedia – Suomalaisupseerit clausewitzilaisina strategeina*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Adamsky, D. (2023). ”The Two Marshals: Nikolai Ogarkov, Andrew Marshall, and the Revolution in Military Affairs”, H. Brands (ed.). *The New Makers of Modern Strategy*. Princeton University Press.
- Alberts, D., Garstka, J. & Stein, F. (1999). *Network Centric Warfare – Developing and Leveraging Information Superiority* (2nd revised edition 2000). CCRP C4ISR Cooperative Research Program.
- Alberts, D., Garstka, J., Hayes, R. & Signori, D. (2001). *Understanding Information Age Warfare*. CCRP C4ISR Cooperative Research Program.
- Alberts, D. & Hayes, R. (2003). *Power to the Edge – Command Control in the Information Age* (3rd printing 2005). CCRP C4ISR Cooperative Research Program.
- Alberts, D. & Hayes, R. (2006). *Understanding Command and Control*. CCRP C4ISR Cooperative Research Program.
- Alexander, L. (2005). *Biggest Brother - The Life of Major Dick Winters, the Man who Led the Band of Brothers* (e-book). Dutton Caliber.
- Ambrose, S. (1992). *Band of Brothers* (paperback edition 2001). Pocket Books.
- Barzun, M. (2021). *The Power of Giving Away Power – How the Best Leaders Learn to Let Go*. HarperCollinsPublishers.
- Berglund, E. (2002). *Organisational Structure for Future Warfare – The End of the Pyramid?*. FOI Swedish Defence Research Agency. [<https://www.foi.se/rest-api/report/FOI-R--0543--SE>] (luettu 21.10.2022).
- Brafman, O. & Beckstrom, R. (2006). *The Starfish and the Spider – the Unstoppable Power of Leaderless Organizations* (paperback edition 2007). Portfolio.

- Brafman, O. & Pollack, J. (2013). *The Chaos Imperative – How Change and Disruption Increase Innovation, Effectiveness and Success*. Crown Business.
- Canavesi, A., Minelli, E. (2022) “*Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis*”. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 34, 267–289. [<https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>] (luettu 3.8.2023)
- Clausewitz, C. (1832). *On War* (paperback edition 1989). Princeton University Press.
- Collins, L. & Spencer, J. (2022). *Understanding Urban Warfare*. Howgate Publishing Limited.
- Costanza, C. (2003). *Self-Synchronization, the Future Joint Force and the United States Army's Objective Force*. Kansas: United States Army Command and General Staff College.
- Crombe, K. & Nagl, J. (2023). "A Call to Action: Lessons from Ukraine for the Future Force". *Parameters* 53, no. 3. [<https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol53/iss3/4/>] (luettu 3.8.2023)
- David, S. (2022). *Devil Dogs – First In, Last Out – King Company from Guadalcanal to the Shores of Japan* (paperback edition 2022). William Collins.
- Dempsey, M. (2020). *No Time for Spectators – The Lessons That Mattered Most from West Point to the West Wing*. Missionday.
- Dixon, N. (1976). *On the Psychology of Military Incompetence* (paperback edition 1994). Pimlico.
- Donati, J. (2021). *Eagle Down – The Last Special Forces Fighting the Forever War*. PublicAffairs.
- Duke, A. (2022). *Quit – The Power of Knowing When to Walk Away* (paperback edition 2022). Ebury Edge.
- Epstein, D. (2019). *Range – How Generalists Triumph in a Specialized World* (paperback edition 2020). Pan Books.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, D., Van Dierendonck, D., Liden, R. (2019). “*Servant Leadership: A systematic review and call for future research*”. The Leadership Quarterly, Volume 30, Issue 1, Pages 111-132. [<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>] (luettu 3.8.2023)
- Fick, N. (2005). *One Bullet Away – The Making of a Marine Officer* (paperback edition 2007). Orion Books Ltd.
- Frederick, J. & Dorr, E. (2022). *Fierce Valor – The True Story of Ronald Speirs and His Band of Brothers*. Regnery History.
- Freedman, L. (2022). *Command – The Politics of Military Operations from Korea to Ukraine*. Oxford University Press.
- Freedman, L. (2017). *The Future of War – A History*. PublicAffairs.
- Fridman, O. (2021). ”Editor’s Introduction”, O. Fridman (toim.). *Strategiya – The Foundations of the Russian Art of Strategy*. C. Hurst & Co.
- Friedman, B. (2021). *On Operations – Operational Art and Military Disciplines*. Naval Institute Press.
- Friedman, B. (2017). *On Tactics – A Theory of Victory in Battle*. Naval Institute Press.
- Fussell, C. & Goodyear, C. (2017). *One Mission – How Leaders Build a Team of Teams*. Portfolio Penguin.
- Galeotti, M. (2022). *The Weaponization of Everything – A Field Guide to the New Way of War*. Yale University Press.
- Gordon, M. & Trainor, B. (2006) *Cobra II – The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq* (1st paperback edition 2007). Vintage Books.
- Gordon, M. & Trainor, B. (2012) *The Endgame: The Inside Story of the Struggle for Iraq, from George W. Bush to Barack Obama* (1st paperback edition 2013). Vintage Books.
- Greenleaf, R. (2002). *Servant Leadership – A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th Anniversary Edition). Paulist Press.

- Grau, L. & Bartles, C. (2016). *The Russian Way of War – Force Structure, Tactics, and Modernization of the Russian Ground Forces*. Foreign Military Studies Office. [https://www.armyupress.army.mil/portals/7/hot%20spots/documents/russia/2017-07-the-russian-way-of-war-grau-bartles.pdf] (luettu 28.07.2023).
- Grossman, D. (1995). *On Killing – The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society* (revised paperback edition 2009). Back Bay Books.
- Hamel, G. & Zanini, M. (2020). *Humanocrazy – Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Harvard Business Review Press.
- Hanén, T. (2017). *Yllätysten edessä – Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Hanska, J. (2017). *Times of War and War over Time – The roles time and timing play in operational art and its development according to the texts of renowned theorists and practitioners*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Harford, T. (2011). *Adapt – Why Success Always Starts with Failure* (paperback edition 2011). Little, Brown.
- Hilden, A., Kosonen, J. & Munkki, A. (2009). ”Alueellinen puolustus 2030 – mahdollisuudet ja edellytykset”, Sirén, T. (toim.). *Verkostoavusteinen puolustus 2030*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Holiday, R. (2021). *Courage is Calling – Fortune Favours the Brave* (paperback edition 2022). Profile Books Ltd.
- Huttunen, M. (2010). *Monimutkainen taktiikka*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy.
- Hyytiäinen, M. (2018). ”Verkostopuolustus tulevaisuuden rakentamisena – Voiko pienikin maa rakentaa tulevaisuutensa”, M. Hyytiäinen (toim.). *Tuleva sota: nykyhetki ennakkointien valossa*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Jackson, M. (2019). *The Human Network – How We’re Connected and Why It Matters* (paperback edition 2020). Atlantic Books.
- Junger, S. (2021). *Freedom* (paperback edition 2022). 4th Estate.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. PS-kustannus.

- Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kajanmaa, P. (2021). *Sotilasstrategia – Yksinkertainen, vaikea sota*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Keegan, J. (1987). *The Mask of Command*. Viking Penguin Inc.
- Kuusisto, T. & Kuusisto, R. (2006). *Verkostopuolustuksen johtaminen – tietovirtojen näkökulma itsesynkronoitumiseen*. Tiede ja Ase nro 65. Suomen Sotatieteellinen Seura.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations – A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Lalu, P. (2014). *Syvää vai pelkästään tiheää? – Neuvostoliittolaisen ja venäläisen sotataidollisen ajattelun lähtökohdat, kehittyminen, soveltaminen käytäntöön ja nykytilanne. Näkökulmana 1920- ja 1930-luvun syvän taistelun ja operaation opit*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Laver, H. & Matthews, J. (2008). "Introduction – Leadership for War and Peace", H. Laver & J. Matthews (ed.). *The Art of Command – Military Leadership from George Washington to Colin Powell*. The University Press of Kentucky.
- Liikola, J. (2019). *Luovuus arkipäiväisenä jännitteenä – Tutkimus kokonaisvaltaisesti ryhmän luovuudesta*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Lind, W. (1985). *Maneuver Warfare Handbook*. Westview Press.
- Lyon, D. (2021). *The Long War – The Inside Story of America and Afghanistan since 9/11*. St. Martin's Press.
- Malkasian, C. (2021). *The American War in Afghanistan – a History*. Oxford University Press.
- Mattis, J. & West, B. (2019). *Call Sign Chaos – Learning to Lead*. Ballantine Books Inc.
- McChrystal, S. (2013). *My Share of the Task – A Memoir*. Portfolio Penguin.
- McChrystal, S. & Butrico, A. (2021). *Risk – A User's Guide*. Penguin Business.
- McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D. & Fussell, C. (2015). *Team of Teams – New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio Penguin.

- McFate, S. (2019). *Goliath – Why the West isn't winning. And what we must do about it* (paperback edition 2020). Penguin Books.
- McRaven, W. (2019). *Sea Stories – My Life in Special Operations*. Grant Central Publishing.
- McRaven, W. (2023). *The Wisdom of the Bullfrog – Leadership Made Simple (But Not Easy)*. Grand Central Publishing.
- Mettraux, G. (2009). *The Law of Command Responsibility*. Oxford University Press.
- Milburn, A. (2020). *When the Tempest Gathers – From Mogadishu to the Fight against ISIS, a Marine Special Operations Commander at War* (paperback edition 2022). Pen & Sword Military.
- Morelock, J. (2015). *Generals of the Bulge – Leadership in the U.S. Army's Greatest Battle*. Stackpole Books.
- Morgan, W. (2021). *The Hardest Place – The American Military Adrift in Afghanistan's Pech Valley* (paperback edition 2022). Random House.
- Moyar, M. (2009). *A Question of Command – Counterinsurgency from the Civil War to Iraq*. Yale University Press.
- Mäkitalo, J. (2020) "Nopean toimeenpanon kitkatekijöitä", Huhtamella, T. & Mäkitalo, J. (toim.). *Taisteluosaston hyökkäyksen nopea toimeenpano*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Mäkitalo, J., Parv, A. & Kalmus, A. (2009). "Verkostoavusteinen puolustus sotataidon historiassa – esimerkkinä Irakin sota", Sirén, T. (toim.). *Verkostoavusteinen puolustus 2030*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy.
- Nissinen, V. (2001). *Military Leadership – Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- O'Hanlon, M. (2015). *The Future of Land Warfare*. The Brookings Institution.
- Østergaard, E. (2020). *Teal Dots in an Orange World – How to Organize the Workplace of the Future*. LID Publishing Limited.

- Panschin, V. (2023). *Venäjän sotilaallinen voima – Suomen lähialueilla Pohjoisen operatiivisstrategisen johtoportaan ja läntisen sotilaspiirin joukot sekä niiden taistelun kuva*. [https://www.doria.fi/handle/10024/186542] (luettu 6.3.2023).
- Penttinen, M. (2022a). *Itsensä johtamisen konsepti Puolustusvoimissa – yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Penttinen, M. (2022b). ”Yleiset taktiset periaatteet – itsensä johtamisen päämäärinä ja tavoitteina vai tapoina ja keinoina osana taistelun johtamista?”, A-T. Pulkka & J. Hollanti (toim.). *Sotilasjohtaja taistelussa*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Pipping, K. (1947). *Komppania pienoisyhdistykseksi* (suomenkielinen painos vuodelta 1978). Kustannusosakeyhtiö Otava. Onko tämä vuoden 1947 väitöskirjan suomennos vai kirjallinen versio siitä?
- Puheloinen, A. (2023). *Sotilas ja työmies*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pölönen, R. (2022). ”5G-tekniikan haasteet ja mahdollisuudet Natolle”, M. Palokangas (toim.). *Sodan usvaa – Sodankäynti muutoksessa*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Raami, A. (2020). *Intuitio*³. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Rayburn J. & Sobchak F. (2019a). *The U.S. Army in the Iraq War – Volume 1: Invasion – Insurgency – Civil War, 2003-2006*. United States Army War College Press.
- Rayburn J. & Sobchak F. (2019b). *The U.S. Army in the Iraq War – Volume 2: Surge and Withdrawal, 2007-2011*. United States Army War College Press.
- Rantapelkonen, J. & Koistinen, L. (2016). *Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Richards, D. (2012). ”The Art of Command in the Twenty-First Century”, J. Lindley-French & Y. Boyer (ed.). *The Oxford Handbook of War* (paperback edition 2014). Oxford University Press.
- Ricks, T. (2012). *The Generals – American Military Command from World War II to Today*. The Penguin Press.
- Roberts, A. (2020). *Leadership in War – Lessons from Those who Made History*. Penguin Books.

- Sadler-Smith, E. (2019). *Hubristic Leadership*. SAGE.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy.
- Scales, R. (2016). *Scales on War – The Future of America’s Military at Risk*. Naval Institute Press.
- Scharre, P. (2023). *Four Battlegrounds – Power in the Age of Artificial Intelligence*. W. W. Norton & Company.
- Shamir, E. (2011). *Transforming Command – the Pursuit of Mission Command in the U.S, British and Israeli Armies*. Stanford University Press.
- Shultz, R. (2020). *Transforming US Intelligence for Irregular War – Task Force 714 in Iraq*. Georgetown University Press.
- Simelius, S. (1939). *Venäläinen taktiikka sovellettuna suomalaiseen maastoon ja olosuhteisiin* (Suomalaisen sotataidon klassikot 2019). Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Singer, P. (2009). *Wired for War – The Robotics Revolution and Conflict in the 21st Century*. The Penguin Press.
- Sloan, E. (2002). *The Revolution in Military Affairs*. McGill-Queens University Press.
- Smith, R. (2005). *The Utility of Force – The Art of War in the Modern World* (paperback edition 2006). Penguin Books.
- Spencer, J. (2022). *Connected Soldiers – Life, Leadership, and Social Connections in Modern War*. Potomac Books (imprint of University of Nebraska Press).
- Stanford, N. (2022). *Designing Organisations – Why it matters and ways to do it well*. Profile Books Ltd (The Economist).
- Storr, J. (2022). *Something Rotten – Land Command in the 21st Century*. Howgate Publishing Limited.
- Strachan, H. (2023). ”The Elusive Meaning and Enduring Relevance of Clausewitz”, H. Brands (ed.). *The New Makers of Modern Strategy*. Princeton University Press.
- Sun, T. (????). *The Art of War* (english translation 2018). Everyman’s Library.

- TIME Shuster, S. & Bergengruen, V. (2022). *Inside the Ukrainian Counterstrike That Turned the Tide of the War*. TIME Magazine. [<https://time.com/6216213/ukraine-military-valeriy-zaluzhny/>] (luettu 21.10.2022).
- Tuck, C. (2023). *Understanding Land Warfare*. Routledge.
- Ulfving, L. (2013) ”Neuvostovenäläinen operaatiotaito toisen maailmansodan jälkeen”, N. Rekkedal (toim.). *Operaatiotaito – operaatiotaidon kehittyminen neljässä suurvallassa*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Yockelson, M. (2020). *The Paratrooper Generals – Matthew Ridgway, Maxwell Taylor, and the American Airborne from D-Day Through Normandy*. Stackpole Books.
- Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2020) *Tilannetaju – päätä paremmin*. Alma Talent Oy.
- Van Creveld, M. (1985). *Command in War*. Harvard University Press.
- Van Creveld, M. (1991). *On Future War*. Brassey’s.
- Vandergriff, D. (2019). *Adopting Mission Command – Developing Leaders for a Superior Command Culture*. Naval Institute Press.
- Vandergriff, D. (2013). *The Path to Victory – America’s Army and the Revolution in Human Affairs* (2nd edition).
- Warden, J. (1998). ”Air Theory for the Twenty-first Century”, B. Schneider & L. Grinter (toim.). *Battlefield of the Future – 21st Century Warfare Issues*. Air University Press.
- Whitlock, C. (2021). *The Pentagon Papers – A Secret History of the War* (paperback edition 2022). Simon & Schuster Paperbacks.
- Winters, R. & Kingseed, C. (2006). *Beyond Band of Brothers – The War Memoirs of Major Dick Winters* (hardcover edition 2018). Dutton Caliber.
- Zweibelson, B. (2023). *Understanding the Military Design Movement – War, Change and Innovation*. Routledge.

Kenttäohjesäännöt ja oppaat

Headquarters, Department of the Army. (2019a) *ADP 3-0 Operations*. Washington, D.C.

- Headquarters, Department of the Army. (2019b) *ADP 6-0 Mission Command – Command and Control of Army Forces*. Washington, D.C.
- Headquarters, Department of the Army. (2022). *FM 3-0 Operations*. Washington, D.C.
- Headquarters, Department of the Army. (2006). *FM 3-24 Counterinsurgency*. The University of Chicago Press.
- Headquarters, Department of the Army. (2007). *The U.S. Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual: US Army Field Manual No. 3-24: Marine Corps Warfighting Publication No. 3-33.5*. The University of Chicago Press.
- U.S. Army Training and Doctrine Command. (2018). *Pamphlet 525-3-1 The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*. Virginia.
- U.S. Army Futures Command (2021) *Pamphlet 71-20-9 Concept for Command and Control 2028: Pursuing Decision Dominance*. Texas.
- NSO (Nato Standardization Office). (2019). *AJP-3 Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*.
- SHAPE (Supreme Headquarters Allied Powers Europe). (2021). *COPD Comprehensive Operations Planning Directive Version 3.0*. NATO (North Atlantic Treaty Organization).
- Pääesikunta. (2016). *Kenttäohjesääntö 3.1 Maaoperaatiot TLIV*. Puolustusvoimat.
- Pääesikunta. (2022). *Johtajan käsikirja 2022*. Puolustusvoimat.
- Sotataidon laitos (2022). *Taktisen tason suunnitteluohje APP-28 FIN*. TLIV. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Tutkimuskirjallisuus

- Aaltio, I. & Puura, A. (2020) ”Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?”, Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2008). *InterViews – Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd edition 2015). SAGE.

- Chen, K. (2018). ”Capturing Organizations as Actors”, Jerolmack, C. & Khan, S. (toim.). *Approaches to ethnography*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Gadamer, H-G. (1987). *Hermeneutiikka – ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa* (2. suomen­nettu painos 2004). Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytän­ tö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita* (21. painos). Kirjayhtymä Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Tammi.
- Hirsjärvi, S. Liikanen P., Remes, P. & Sajavaara, P. (1991). *Tutkimus ja sen raportointi*. Kir­jayhtymä Oy. Jyväskylä: Kirjapaino Oy.
- Holopainen, A., Puura, A. & Juuti, P. (2020) ”Grounded Theory – aineistolähtöinen tutkimus­ tapa”, Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetel­ mät*. Gaudeamus.
- Huhtinen, A-M. (2006). ”Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa”, Huhti­ nen, A-M. (toim.) *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*. Helsinki: Maanpuolustuskorkea­ koulu. Edita Prima Oy.
- Huhtinen, A-M. (2002). ”Sotilasjohtamisen tutkimus”, Huhtinen, A-M. (toim.) *Sotilasjohta­ misen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät*. Helsinki: Maanpuolus­ tuskorkeakoulu. Hakapaino Oy.
- Hyvärinen, M. (2017). ”Haastattelun maailma”, Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Kuorikoski, J. (2018) ”Kausaalisen järkeilyn perusteet”, Kaidesoja, T., Kankainen, T. & Yli­ koski, P. (toim.). *Syistä selityksiin – Kausaalisuus ja selittäminen yhteiskuntatieteissä*. Gaudeamus.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka – Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.
- Metsämuuronen, J. (2006) ”Laadullisen tutkimuksen perusteet”, Metsämuuronen, J. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy.

- Niiniluoto, I. (2002). *Johdatus tieteenfilosofiaan – käsitteen ja teorianmuodostus*. Otavan Kirjapaino Oy.
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. (2020) ”Havainnointi organisaatiotutkimuksessa”, Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ruonavaara, H. (2018) ”Intensiiviset tutkimusasetelmat ja kausaalinen selittäminen”, Kaidesoja, T., Kankainen, T. & Ylikoski, P. (toim.). *Syistä selityksiin – Kausaalisuus ja selittäminen yhteiskuntatieteissä*. Gaudeamus.
- Tienari, J. & Kiriakos, C. (2020) ”Autoetnografia”, Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Tuomi, J. (2008). *Tutki ja lue – Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (10. uudistettu painos 2018). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tähtinen, J. (2022) ”Suunnitteluvaihe”, Tähtinen, J. (toim.). *Näin tutkin taktiikkaa – Tutkimusprosessi operaatiotaidon ja taktiikan näkökulmasta*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Tähtinen, J. & Huupponen, V. (2022) ”Operaatiotaidon ja taktiikan tutkimuksen lähtökohdat”, Tähtinen, J. (toim.). *Näin tutkin taktiikkaa – Tutkimusprosessi operaatiotaidon ja taktiikan näkökulmasta*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Tutkimusaineisto

Kenttäpäiväkirja (Osallistuva havainnointi), materiaali tutkijalla

Haastattelu, haastateltava #1, 13.4.2023, materiaali tutkijalla.

Haastattelu, haastateltava #2, 13.4.2023, materiaali tutkijalla.

Haastattelu, haastateltava #3, 14.4.2023, materiaali tutkijalla.

Haastattelu, haastateltava #4, 19.4.2023, materiaali tutkijalla.

Haastattelu, haastateltava #5, 20.4.2023, materiaali tutkijalla.

Haastattelu, haastateltava #6, 21.4.2023, materiaali tutkijalla.

Haastattelu, haastateltava #7, 24.4.2023, materiaali tutkijalla.

Haastattelu, haastateltava #8, 24.4.2023, materiaali tutkijalla.

Haastattelu, haastateltava #9, 22.5.2023, materiaali tutkijalla.

Haastattelu, haastateltava #10, 20.7.2023, materiaali tutkijalla.

Muut lähteet

Helsingin Sanomat. (2022). ”Piilaakson sota.” [<https://www.hs.fi/visio/art-2000009218886.html>] (luettu 20.1.2023)

Iltalehti. (2022). ”Tällaisia ovat Venäjänkin pelkäämät ”Ukrainan spetsnazit” – nämä eliittijoukot puolustavat Donbassin viimeistä linnaketta.” [<https://www.iltalehti.fi/ulkomaat/a/573c9330-d3e0-4d72-9fea-bd6e8f4ec612>] (luettu 2.8.2022)

Inc. (2021) “*It Took Elon Musk 3 Sentences to Teach the Greatest Leadership Lesson You Will Hear Today – The simple solution to all your communication problems.*” [<https://www.inc.com/marcel-schwantes/elon-musk-bestbuy-hubert-joly.html>] [luettu 1.8.2023]

Maavoimaseminaari 22.2.2023. [<https://maavoimat.fi/maavoimaseminaari>]. (luettu 6.3.2023).

NATO STO (Science & Technological Organization). (2018). *C2 Agility: Next Steps, Technical report*. NATO (North Atlantic Treaty Organization).

Sotataidon ytimessä podcast. 11.02.2022. 07 *Mitä on taktiikka ja mitä tarkoittaa taktinen äly*. Maanpuolustuskorkeakoulu. [<https://www.doria.fi/handle/10024/184000>] (luettu 1.8.2023).

Valtioneuvosto. (2021). *Valtioneuvoston puolustusselonteko*. Helsinki. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163405/VN_2021_78.pdf?sequence=4&isAllowed=y] (luettu 1.8.2023).

LIITTEET

Liite 1 Pohdintaa komentajuuden ulottuvuuksista



Liite 2 Teemahaastattelun kysymykset

TEEMA #1 Itsesynkronointi, käsitteen ymmärrettävyys

- 1.1 Onko itsesynkronointi tai itsesynkronaatio terminä ymmärrettävä?
- 1.2 Eroaako itsesynkronaatio itseohjautuvuudesta tai itseorganisoitumisesta?
- 1.3 Osaatteko esittää jotain kansantajuisempaa termiä tälle ilmiölle?

TEEMA #2 Itsesynkronaatio maavoimien taistelukentällä

- 2.1 Mitkä tilanteet tai tehtävät ovat sellaisia, joissa itsesynkronaatio (parveilu) on tarkoituksenmukaista?
- 2.2 Mitkä taistelukentän ilmiöt, tehtävien vaatimukset tai muut rajoitteet rajoittavat itsesynkronaation mielekkyyttä tai käytännön toteuttamista?
- 2.3 Mitkä organisaatiotasot ovat niitä, joiden toiminnassa itsesynkronaatio on tavoiteltava suorituskyky ja miksi juuri ne tasot?

TEEMA #3 Komentajuus, komentajan rooli

- 3.1 Mitkä johtamisen osa-alueet ovat komentajan vastuulla, mitkä jäävät esikunnan vastuulle?
- 3.2 Mitä on taktinen äly ja mitä se vaatii komentajalta, miten se ilmenee komentajan toiminnassa?
- 3.3 Onko jotain yleisiä taktisia periaatteita, jotka korostuvat komentajan päätöksenteossa?

TEEMA #4 Itsesynkronoituvan organisaation komentajuus

- 4.1 Mitä on komentajuus organisaatiossa, jossa johtaminen ei ole komentajakeskeistä?
- 4.2 Mitkä ovat sellaisia vastuita, joita komentaja ei voi delegoida missään tilanteessa?
- 4.3 Mitkä ominaisuudet, persoonallisuuspiirteet tai toimintakyvyn osa-alueet korostuvat tällaisessa komentajuudessa, jossa päätöksentekovaltaa ja toimeenpano-oikeuksia delegoidaan mahdollisimman paljon?

TEEMA #5 Itsesynkronoituminen Puolustusvoimissa

- 5.1 Onko näkyvissä trendejä, jotka lisäävät tai vähentävät itsesynkronoitumista Puolustusvoimissa?
- 5.2 Kuinka itsesynkronoitumista ja tehtävätaktiikan toteutumista voitaisiin tukea sotaharjoituksissa sekä muussa rauhanajan toiminnassa. Onko sellaiselle tarvetta?
- 5.3 Tukevatko nykyinen upseerikoulutus, -kasvatus ja työuraan liittyvät kannustimet sekä palkitsemiset itsesynkronoitumista mahdollistavaa johtamista ja johtamistyyliä?

Liite 3 Teemahaastattelun saatekirje ja ennakkomateriaali tiivistettynä

Saatekirje haastateltaville sisälsi seuraavat asiakokonaisuudet:

- Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusintressi
- Tutkimuksen tavoite
- Tutkimusraportin julkisuusluokka
- Tutkimusmenetelmät ja kerättävä aineisto
- Haastateltavien valintaperusteet sekä haastattelun toteuttaminen
- Haastatteluaineiston anonymisointi ja materiaalin säilyttäminen
- Tutkijan yhteystiedot

Ennakkomateriaali haastateltaville sisälsi seuraavat asiakokonaisuudet:

- ❖ Johdanto ja johdatus aiheeseen
- ❖ Tutkimuksen tavoite
- ❖ Tutkimusongelma
- ❖ Tutkimuskysymykset
- ❖ Tutkimuksen rajaaminen
- ❖ Tutkimuksen keskeiset käsitteet
- ❖ Tutkimuksen tutkimusasetelma
- ❖ Tutkimuksen teorettinen viitekehys
- ❖ Ennakkomateriaaliin liittyvä lähdeluettelo

On huomioitava, että ennakkomateriaali sisälsi sen hetkistä tekstiä, muun muassa tutkimusasetelma sekä tutkimuksen teorettinen viitekehys on päivitettyssä muodossa valmiissa tutkimusraportissa.

Alkuperäisen 26 sivua pitkän ennakkomateriaalin käyttäminen liitteenä ei ole tarkoituksenmukaista. Ennakkomateriaali on tutkijan hallussa.