



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

KRIISINHALLINTA- OPERAATION PROSESSI

Johtamisprosessin ja prosessijohtamisen
kompleksisuus UNIFIL-operaation
laajennuksessa

Joonas Suominen

FCR-FIN



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

KRIISINHALLINTA- OPERAATION PROSESSI

Johtamisprosessin ja prosessijohtamisen
kompleksisuus UNIFIL-operaation laajennuksessa

Joonas Suominen

Turun yliopisto

Turun kauppakorkeakoulu
Johtamisen ja yrittäjyyden laitos
Tietojärjestelmätiede
Turun kauppakorkeakoulun tohtoriohjelma

Työn ohjaajat

Professori Jukka Heikkilä
Turun yliopisto

Dosentti Soili Paananen
Maanpuolustuskorkeakoulu

Tarkastajat

Professori Marjo-Riitta Diehl
Aalto-yliopisto

Professori Tommi Koivula
Maanpuolustuskorkeakoulu

Vastaväittäjät

Professori Marjo-Riitta Diehl
Aalto-yliopisto

Professori Tommi Koivula
Maanpuolustuskorkeakoulu

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

Kansikuva: Alkuperäinen kuva: M. Inkala, sovitus kanteen: A. Haaristo.
Kansikuva on FCR117-yksikön epävirallinen tunnus.

ISBN 978-951-29-9762-6 (PRINT)
ISBN 978-951-29-9763-3 (PDF)
ISSN 2343-3159 (Painettu/Print)
ISSN 2343-3167 (Verkkojulkaisu/Online)
Painosalama, Turku, Suomi 2024

TURUN YLIOPISTO

Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

Johtamisen ja yrittäjyyden laitos

Tietojärjestelmätiede

JOONAS SUOMINEN: Kriisinhallintaoperaation prosessi:

Johtamisprosessin ja prosessijohtamisen kompleksisuus UNIFIL-operaation laajennuksessa

Väitöskirja, 330 s. + 11 s. liitteet

Turun kauppakorkeakoulun tohtoriohjelma

Kesäkuu 2024

TIIVISTELMÄ

Osallistuminen sotilaalliseen kriisinhallintaan on yksi Puolustusvoimien lakisääteistä tehtävistä. Sen suunnittelu ja toteutus etenee poliittisen valmistelun rinnalla ja verkottuneessa maailmassa kansainväliset kumppanit ja yhteistoimintaosapuolet kytkeytyvät toimintaan mukaan alusta alkaen. Puolustusvoimien organisaatio on funktionaalinen sotilasorganisaatio, jossa hierarkialla ja byrokratialla on vahva jalansija poikkeusolojen johtamisvelvoitteiden takia.

Organisaation tietojärjestelmät muodostuvat organisaation henkilöstöstä, menettelytavoista, tietokannoista, teknisistä laitteista, tietoliikenteestä sekä ohjelmistoista. Tietojärjestelmien tehtävä on tukea johtamista ja tukea organisaatiota päämäärätietoisessa toiminnassa. Tässä tutkimuksessa tietojärjestelmiä tarkastellaan johtamisen kautta, jonka perusteella muodostetaan kuvaus henkilöstön, menettelyiden sekä tietokantojen yhteisvaikutuksesta johtamiseen. Tutkimuksen keskiössä on laadullisen ja holistisen tapaustutkimuksen keinoin kuvata sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisen johtamista Force Commander's Reserve (FCR) -yksikön osalta. Tutkimuksen teoreettisen osuuden tarkoitus on määrittää kompleksisuusajattelun, organisaation johtamistyökalujen sekä sosiaalisen konstruktivismin kautta tarkastellun johtamisen toteutuminen valitussa kontekstissa. Teoreettinen käsittely sovitetaan Puolustusvoimien normien kautta tutkimuskontekstiin. Teoreettisen ja empiirisen käsittelyn perusteella toteutunutta perustamisprosessin johtamista verrataan geneeriseen prosessijohtamisen kaavaan, jonka perusteella muodostetaan lopulliset johtopäätökset perustamisprosessin johtamisesta. Tutkimuksen keskeisenä praktisena ja teoreettisena kontribuutiona on se, että prosessien toimintoja integroiva ja läpileikkaava vaikutus on todellisuudessa kompleksinen ja monitulkintainen kokonaisuus. Organisaation vahvistetut pää- ja osaprosessit eivät sellaisenaan täysin sovellu sotilaallisen kriisinhallinnan perustamiseen, mutta organisaatiolla on olemassa eriytetty prosessi kriisinhallintaan osallistumisessa. Linjaorganisaation rinnalla esiintyy myös muita organisoitumismuotoja ja johtamista tukevat tietojärjestelmät eivät ole täysin räätälöity organisaation prosessityöhön.

ASIASANAT: Sotilaallinen kriisinhallinta, management-johtaminen, ohjaus, prosessi, linjaorganisaatio, verkostomaiset rakenteet, kompleksisuus

UNIVERSITY OF TURKU

Turku School of Economics

Department of Management and Entrepreneurship

Information Systems Science

JOONAS SUOMINEN: Process of the crisis management operation:

The complexity of the management process and process management in the expansion of the UNIFIL-operation

Doctoral Dissertation, 330 pp. + 11 pp. annexes

Doctoral Programme of Turku School of Economics

June 2024

ABSTRACT

Participation in military crisis management is one of the statutory tasks of the Finnish Defence Forces (FDF). The planning and implementation of crisis management proceed alongside political preparations, and in a networked world, international partners and co-operation parties are involved from very beginning. The organization of the FDF is a functional military organization, where hierarchy and bureaucracy have a stronghold due to management obligations in wartime conditions. The organization's information systems consist of the organization's personnel, procedures, databases, technical equipment, telecommunications and software. The purpose of information systems is to support management process and support the organization in purposeful operations. In this study, information systems are examined through the perspective of management assets, based on which a description of the combined effect of personnel, procedures and databases on management is formed. The focus of the study is to describe, by means of a qualitative and holistic case study, how the establishment of a military crisis management operation was managed, concerning the Force Commander's Reserve (FCR). The purpose of the theoretical part of the study is to determine the realization of complexity thinking, organizational management tools and leadership examined through social constructivism in the chosen context. The theoretical application is adapted through the FDF norms in relation to the research context. Based on theoretical and empirical treatment, the management of the establishment process is compared with the generic process management formula, from which the final conclusions are formed regarding the management of the establishment process. A key practical and theoretical contribution of the study is that the integrating and cross-cutting effect of processes is a complex and ambiguous entity. As such, the reinforced main and sub-processes of the organization are not suitable for managing the establishment process of a military crisis operation, but the organization has a differentiated process of participation in military crisis management. In addition to line organization, there are also other forms of organization and information systems supporting management are not fully tailored to the organization's process work.

KEYWORDS: Military crisis management, management, guidance, process, line organization, network structure, complexity

Kiitokset

“Kun on kouraan syljetty ja tervatouvi pivossa, niin silloin haalataan silmät ummessa, vaikka henki menisi, ja punnataan vaikka oma nahka väärinpuolin, temmataan seitsemän selän väellä yksiltä hartialuilta, niin että olka rytisee, jollei köysi myöddä!”

(Volter Kilpi: Alastalon salissa)

Härkäniemen kapteenin mielenliikkeiden kuvaus sitoutumisesta ja tekemisestä Alastalon salissa kuvaavat melko osuvasti väitöskirjaprojektiani. Useiden oikeassa paikassa ja oikeassa ajassa toteutuneiden, osin yllätyksellistenkin, kohtaamisten ja sattumusten seurauksena minulle avautui mahdollisuus toteuttaa väitöskirjatutkimus ammattitaitoisten henkilöiden seurassa. Tutkijan matka ja siihen kytkytynyt tutkimusmatka ei ollut aina se tasaisin ja suotuisten tuulien siivittäjä, mutta onneksi matkaa ei tarvinnut taittaa yksin.

Toteutus ei olisi ollut mahdollista ilman ohjaajiani, professori Jukka Heikkilää ja dosentti Soili Paanasta. Kiitos Jukka siitä, että seurasit matkaani ensimetreistä alkaen ja ohjaisi työtäni ammattitaidolla ja raudanlujalla kokemuksella kaikissa vaiheissa. Suunnittelu ja siitä jalostettu suunnitelma jalkautui käytännön tekemiseksi, eikä reagointia juuri tarvittu ennakkoinnin ansiosta. Kiitos Soili perusteellisista havainnoista työni tukemiseksi sekä laajasta kompleksisuusteeman liittyvästä ajatustenvaihdosta. Vaikka tehtävä oli kirkkaana mielessä, ilman teidän kanssanne käytyjä keskusteluja, ajatuksenvaihtoa, kommentointia ja ideointia tutkimus ei olisi ollut mahdollista.

Professorit Marjo-Riitta Diehl ja Tommi Koivula: panoksenne tutkimusta kohtaan on ollut merkittävä, joten suuri kiitos siitä. Analyyttinen, perusteellinen sekä syvälinen esitarkastus avasi useita uusia näkökulmia ja auttoi työn kehittämisessä. Prosessin näkyvin ja muodollisin vaihe, väitöstilaisuus, tarjosi ainutkertaisen kokemuksen, jossa sai tuntea olevansa ammattilaisten seurassa. Olen vilpittömän kiitollinen siitä, että juuri Te kaksi osallistuitte prosessiin ja tarjositte arvokkaan panoksenne työni hyväksi.

Kiitoksen ansaitsevat myös Turun yliopiston sekä Jyväskylän yliopiston henkilökunta, joka tarjosi laadukasta opetusta sekä tukea matkan varrella.

Erityiskiitokseni haluan osoittaa professori Hannu Salmelalle, jonka innostavat kommentit seminaareissa auttoivat työssäni ja vahvistivat käsitykseni tutkimuksen suunnasta. Suuri kiitos myös Puolustusvoimille mahdollisuudesta tutkia organisaation toimintaa ja hyödyntää tarvittavia resursseja. Lupabyrokraattinen menettely tutkimusluvan, haastatteluiden sekä asiakirja-aineiston käytön osalta vaati paljon perehtymistä ja aikaa, mutta lopussa tunnetusti kiitos seisoo. Kiitos Pääesikunnan, Maavoimien esikunnan sekä Porin prikaatin henkilöstölle myötämielisyydestä tutkimustani kohtaan. Erityiskiitokseni haluan osoittaa Maavoimien esikunnan tutkimushenkilöstölle sekä everstiluutnantti Mika Penttiselle, joka mahdollisti henkilökohtaisen suorituskyvyn testauksen Maanpuolustuskorkeakoulun opetustoiminnassa. Tutkimushaastatteluihin osallistuneet 15 henkilöä ansaitsevat myös rajattoman kiitokseni ajastanne ja vaivastanne rikkaan empiirisen aineiston tuottamiseen. Kertomuksillanne, kokemuksillanne sekä näkemyksillänne on mahdollistettu tutkimuksen tapauksen näkyväksi tekeminen.

Matkan varrella tutkimukseni tai siihen liittyvien asioiden kanssa auttaneiden ja tukeneiden henkilöiden listaus on pitkä, joten haluan kollektiivisesti osoittaa teille kaikille nöyrimmät kiitokseni. On kuitenkin syytä mainita muutamia keskeisiä henkilöitä myös nimeltä. Kiitos Miikka, Allu, Janne T, Janne K, Mikael, Niina, Satu, Risto, Aki-Mauri, Aleksanteri, Aito, Matti, Jenni, Jarno ja Sampo. Vilpitön kiitos myös tädilleni Hannalle, joka auttoi kielenhuollollisissa asioissa.

Suomen Marsalkka Mannerheimin Sotatieteellinen Rahasto, Werner Hacklinin säätiö, Jalkaväen säätiö, Työllisyysrahaston aikuiskoulutustuki ja LC Turku-Hirvensalo: Mahdollistitte tutkimuksen toteuttamisen taloudellisesta näkökulmasta. Kiitos luottamuksestanne.

Lopuksi haluan esittää suurimman kiitokseni perheelleni. Kiitos Anniina, Eevi, Olli ja Teija siitä, että annoitte tukenne opiskelulleni ja olitte rinnallani joka tilanteessa. Ilman teitä tämä matka ja konkreettinen “hattutemppu” ei olisi ollut mitenkään mahdollista.

Karusellin huomassa Turussa 28.05.2024
Joonas Suominen

Sisällys

Kiitokset.....	6
Sisällys.....	8
Keskeiset käsitteet.....	13
1 Johdanto	14
1.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	15
1.2 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä	23
1.3 Tutkimuksen keskeinen aineisto ja aikaisempi tutkimus	26
1.4 Monografian rakenne	33
2 Kompleksisuus.....	36
2.1 Kompleksisuusajattelu	36
2.1.1 Kompleksisuusajattelun suhde yleiseen systeemiteoriaan ja kaaosteoriaan	38
2.1.2 Kompleksisuusajattelun suuntaukset organisaatiotutkimuksessa	44
2.1.3 Tulkinta Puolustusvoimista CAS-periaatteiden mukaisena organisaationa	54
2.2 Kompleksisuuden käsitteet	57
2.2.1 Emergenssi, itseorganisoituminen, monimuotoisuus ja palaute	58
2.2.2 Kytkeytyneisyys, keskinäisriippuvuus ja yhteisevoluutio	65
3 Johtaminen	71
3.1 Johtaminen ja sotilasjohtaminen	71
3.1.1 Johtamisen jäsentyminen ja johtamisen nelikenttä	73
3.2 Johtamisen paradigmat Puolustusvoimien johtamisessa	78
3.2.1 Klassinen organisaatioteoria - Max Weber	82
3.2.2 Klassinen organisaatioteoria - Tieteellinen liikkeenjohto	83
3.2.3 Klassinen organisaatioteoria - Fayol, Gulick ym.	86
3.2.4 Tulkinta klassisten organisaatioteorioiden vaikutuksesta Puolustusvoimien johtamiseen	93
3.3 Rationaalinen moderni organisaatioteoria	96
3.3.1 Strategia-käsitteen ilmaantuminen rationaalisen modernin organisaatioteorian rinnalla	99
3.4 Puolustusvoimien strateginen suunnittelu ja johtaminen	105

3.5	Puolustusvoimien johtamismallit.....	112
3.5.1	Tulosjohtaminen.....	113
3.5.2	Prosessijohtaminen.....	118
3.5.3	Tehtävätaktiikka.....	129
3.5.4	Yhteenveto johtamismalleista.....	132
4	Organisaatio.....	138
4.1	Sosiaalisen konstruktivismiin kautta tarkasteltu organisaatio.....	138
4.2	Puolustusvoimien organisaatio.....	143
4.2.1	Esikuntalinjaorganisaatio.....	146
4.2.2	Verkostot ja organisaation toimintaympäristö.....	155
4.3	Organisaation keskeiset johtamisjärjestelmät.....	164
5	Empiirinen osa.....	168
5.1	Tutkimuksen luvanvaraisuus.....	168
5.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus.....	170
5.3	Tutkimusaineisto - asiakirjat ja dokumentit.....	177
5.4	Tutkimusaineisto - haastattelut.....	180
5.5	Aineiston analyysi.....	184
5.5.1	Kuvionsovitus (Pattern Match).....	187
5.6	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	188
6	FCR-yksikön perustaminen.....	192
6.1	Tapauksen tausta.....	193
6.1.1	Johtaminen ja organisointi.....	196
6.1.2	Kompleksisuus.....	197
6.2	Tilanneymmärryksen muodostaminen.....	197
6.2.1	Johtaminen ja organisointi.....	200
6.2.2	Kompleksisuus.....	202
6.3	Suunnittelu ja päätöksenteko.....	204
6.3.1	Johtaminen ja organisointi.....	210
6.3.2	Kompleksisuus.....	217
6.4	Organisointi ja toimeenpano.....	219
6.4.1	Johtaminen ja organisointi.....	224
6.4.2	Kompleksisuus.....	231
6.5	Arvionti ja yhteenveto.....	233
6.5.1	Johtaminen ja organisointi.....	235
6.5.2	Kompleksisuus.....	242
7	Pattern Match.....	247
7.1	Pattern Match -analyysi.....	247
7.2	Puolustusvoimien prosessityö ja sotilaallinen kriisinhallinta.....	255
7.3	Yhteenveto prosessiohjauksesta ja prosessityöstä.....	258
8	Johtopäätökset.....	262
8.1	Havainnot kompleksisuudesta johtamisprosessissa.....	263
8.2	Johtamisen ja ohjauksen suhde.....	270
8.3	Havainnot organisoitumisesta.....	275
8.4	Havainnot johtamisprosessista.....	279
8.5	Pohdinta.....	284
8.5.1	Praktinen kontribuutio.....	284

8.5.2	Teoreettinen ja metodologinen kontribuutio.....	287
8.6	Jatkotutkimus.....	290
8.7	Tutkimuksen varaukset.....	292
8.8	Lopuksi	293
Lähteet		294
Liitteet		331

Taulukkoluetelo

Taulukko 1.	Tutkimuksen viitekehys.....	17
Taulukko 2.	Puolustusvoimien komento- ja virkatien selitteet.....	67
Taulukko 3.	Johtamisen ja johtajuuden erot.....	74
Taulukko 4.	Gulickin POSDCORB-lista johtamisen tueksi.....	90
Taulukko 5.	Klassisten organisaatioteorioiden vaikutus johtamiseen.....	95
Taulukko 6.	Luettelo Puolustusvoimien prosessiajatteluun johtaneista tekijöistä.....	121
Taulukko 7.	Tapaustutkimuksen yleinen rakenne.....	173
Taulukko 8.	Teemahaastattelua puoltaneet tekijät.....	182
Taulukko 9.	Pattern Match kuvionsovitus analyysimatriisilla.....	248
Taulukko 10.	Johtamisen ja ohjauksen erot prosessin kautta tarkasteltuna.....	271

Kuvioluettelo

Kuvio 1.	Palautemekanismin toiminta avoimessa systeemissä.....	40
Kuvio 2.	Kompleksisuusajattelun koulukunnat ja tutkimussuunnat.....	51
Kuvio 3.	Tutkimuksen kannalta keskeiset kompleksisuuden käsitteet johtamisessa.....	65
Kuvio 4.	Johtamisen nelikenttä.....	76
Kuvio 5.	Johtamisen kompleksinen muodostuminen Puolustusvoimissa.....	77
Kuvio 6.	Fayolin näkemys organisaatiosta suhteessa byrokratiaan ja tieteelliseen liikkeenjohtoon.....	88
Kuvio 7.	Strategian merkitys Pettigrewn kolmiolla esitettynä.....	104
Kuvio 8.	Strategisen suunnittelun ja johtamisen kehäperusteinen kytkeytyminen.....	105
Kuvio 9.	Puolustusvoimien johtamisen jäsentyminen tasojen kautta.....	109
Kuvio 10.	Puolustusvoimien strategiatyön tarkennettu sisältö.....	109
Kuvio 11.	Puolustusvoimien TRSS-prosessi tason 2 ja 3 kuvauksen mukaisesti.....	116
Kuvio 12.	Prosessijohtamisen geneerinen teorianmalli.....	119
Kuvio 13.	Puolustusvoimien sovelletun prosessijohtamisen malli.....	128
Kuvio 14.	Puolustusvoimien pää- ja osaprosessien kautta kuvattu perustaminen.....	135
Kuvio 15.	Eriytetty prosessikuvaus kriisinhallintaoperaatioon osallistumisesta.....	136
Kuvio 16.	Puolustusvoimien organisaatio ja tutkimuksen fokus.....	145
Kuvio 17.	Suomen strateginen verkosto UNIFIL-operaatioon liittyen.....	157
Kuvio 18.	Lumipallo-otanta.....	178
Kuvio 19.	Analyysi ja synteesi.....	185

Kuvio 20.	Kuvionsovituksen käyttö tutkimuksessa.....	187
Kuvio 21.	Organisaation rakennekeskeisyys	281

Liiteluettelo

Liite 1.	Kompleksisuuden käsitteet organisaation kontekstissa	331
Liite 2.	Henri Fayolin 14-kohdan lista johtamista tukevista tekijöistä	332
Liite 3.	Tiivistelmä johtamisen paradigmoista kronologisesti järjestettynä.....	333
Liite 4.	Puolustusvoimien prosessien kaaviot (pääprosessit 1–4).....	334
Liite 5.	Puolustusvoimien prosessien jäsentyminen JHS 152 mukaisesti	335
Liite 6.	Tutkimushaastattelun saatekirje ja haastattelukysymykset	336
Liite 7.	Tutkimuksessa käytetyn primääriaineiston erittely ..	341

Keskeiset käsitteet

UNIFIL on akronyymi sanoista United Nations Interim Force in Lebanon. UNIFIL on Yhdistyneiden kansakuntien (YK:n) perustama rauhanturvaoperaatio, joka sijoittuu Etelä-Libanoniin. Suomi on osallistunut operaatioon kolmessa vaiheessa, josta viimeisin vaihe alkoi vuonna 2012. Operaatio on voimassa toistaiseksi ja siihen osallistuu noin 40 eri kansallisuutta YK:n mandaatilla. Operaation avulla pyritään vakauttamaan Libanonin tilannetta ja valvomaan Israelin ja Libanonin välistä sinistä linjaa.

FCR on akronyymi, jolla viitataan Force Commander's Reserve -pataljoonaan sekä joukkoon. Pataljoona on UNIFIL-operaation reservipataljoona, jonka rungon muodostavat ranskalaiset joukot. Suomi osallistui FCR-pataljoonan toimintaan vuonna 2017 asettamalla pataljoonan käyttöön jääkärikomppanian sekä tarvittavat esikunta- ja tukiosat. Pataljoonassa palvelee **SKJL-joukko** (Suomen Kansallinen Joukko Libanon), joka on operaatiossa palvelevan suomalaisen joukon nimi.¹

Rauhanturvaaminen on toimintaa, jolla viitataan YK:n peruskirjassa mainittuun mahdollisuuteen ryhtyä toimiin kansainvälisen rauhan ylläpitämiseksi tai palauttamiseksi. Peruskirjan luvun 6 artikkelit 33–38 sekä luvun 7 artikkelit 39–51 muodostavat kokonaisuuden, jossa mahdollistetaan sotilaallisten joukkojen käyttö rauhanturva-tehtävissä. Rauhanturvaamisella pyritään saavuttamaan kohdealueella rauha, valvomaan vihollisuuksien loppuminen ja parantamaan kriisialueen olosuhteita. Rauhanturvaamisen rinnalle on noussut termi **sotilaallinen kriisinhallinta**, joka on käsitteenä moniulotteisempi ja kuvaa sotilaallisin keinoin toteutettua interventiota rauhan ja turvallisuuden ylläpitämiseksi. Sotilaallinen kriisinhallinta on osa kokonaisvaltaista kriisinhallintaa.² Tässä tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti termiä sotilaallinen kriisinhallinta, koska se on virallinen tapa ilmaista toimintaa lakiteks-teissä sekä viranomaisdokumentaatiossa.

¹ Joukkoon viitataan myös termillä *FCR-joukko*.

² Kokonaisvaltainen kriisinhallinta muodostuu diplomatiasta, sotilaallisesta kriisinhallinnasta, siviilikriisinhallinnasta, humanitaarisesta avusta sekä kehitysyhteistyöstä.

1 Johdanto

*“Suomi lisää osallistumistaan operaatioon (UNIFIL) noin 160 sotilaalla vastauksena Ranskan marraskuussa 2015 esittämään avunpyyntöön. Suomalaiset vapauttavat ranskalaisjoukkoja operaation reservipataljoonasta korvaamalla ranskalaisen komppanian. Tasavallan presidentti päätti asiasta 14.10.2016.”*³

Suomi hyväksyttiin vuonna 1955 Pohjoismaiden neuvostoon sekä Yhdistyneiden kansakuntien (YK) jäseneksi. Suomalaisia joukkoja osallistui vuonna 1956 ensimmäisen kerran rauhanturvatehtäviin Suezilla. Vuosien 1956–1957 välisenä aikana Suezilla palveli noin 450 sotilasta.⁴ Rauhanturvaamiseen ja sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisen merkitys sekä osallistumisvahvuus ovat olleet nousujohteisia 1950-luvulta alkaen. Vuoden 2021 tilastoinnin mukaan Suomi on osallistunut yli 30:een eri rauhanturva- ja kriisinhallintaoperaatioon 65 vuoden aikana.⁵ Kylmän sodan jälkeen Suomea on usein kutsuttu *rauhanturvaamisen suurvallaksi*, jossa väite perustuu erityisesti YK:n johtoiisiin operaatioihin.⁶

Sotilaallinen kriisinhallinta on käsitteenä moniulotteinen ja laaja. Valtioneuvosto määrittelee sotilaallisen kriisinhallinnan siten, että keskeisinä toimintoina ovat pyrkimys määritellyn alueen vakauden ja turvallisuuden palauttamiseen sekä yhteiskunnallisten toimintojen käynnistyminen.⁷ Puolustusvoimien oman määritelmän mukaan suomalaisessa kriisinhallinnassa ja sen päämäärissä korostuvat kriisialueen turvallisuusrakenteiden ja oikeusvaltioperiaatteiden tukeminen sekä kriisialueella toimivien turvallisuustoimijoiden kouluttaminen.⁸ Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta

³ Maavoimien tiedote 22.03.2017.

⁴ Kiviharju ym. 2006.

⁵ Puolustusvoimien verkkosivusto: *Osallistuminen kriisinhallintaan*.

⁶ Pesu 2020. Nimitystä voidaan perustella väkilukuun suhteutetulla suurella kontribuutiolla eri operaatioihin.

⁷ Ks. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 9/2013. Terminologisesti sotilaallinen kriisinhallinta on merkitykseltään rauhanturvaamista laajempi. Ks. Raitasalo 2008.

⁸ Puolustusvoimien verkkosivusto: *Osallistuminen kriisinhallintaan*.

määrittelee kriisinhallinnan toimintana, jonka tarkoituksena on kansainvälisen rauhan ja turvallisuuden ylläpitäminen tai palauttaminen. Lakimääritelmän mukaan toiminta voi olla myös humanitäärisen avustustoiminnan tukemista tai siviiliväestön suojaamista, joka perustuu Yhdistyneiden kansakuntien peruskirjan (SopS 1/1956) päämääriin sekä periaatteisiin.⁹

Sotilaallisen kriisinhallinnan merkitys on nykypäivänä korostunut, koska osallistumisen kansainväliseen kriisinhallintaan katsotaan suoraan tukevan Suomen ulko-, turvallisuus- ja puolustuspolitiikkaa.¹⁰ Kansainvälinen sotilaallinen kriisinhallinta on viimeisten vuosikymmenten aikana noudatellut Suomen ja EU:n poliittista tahtotilaa ja vastannut näiden toimijoiden tarpeisiin. Tutkimuksen raportointihetkellä Suomen vuonna 2023 toteutunut NATO-jäsenyys tullee vaikuttamaan erittäin todennäköisesti Suomen sotilaalliseen kriisinhallintaan kontribuution ja tavoitteiden osalta tulevaisuudessa.

Osallistuminen sotilaalliseen kriisinhallintaan on yksi Puolustusvoimien neljästä lakisääteisestä päätehtävästä.¹¹ Puolustusvoimat vastaa organisaationa kriisinhallinnan käytännön toteutuksesta ja johtamisesta Puolustusministeriön sekä muun poliittisen ohjauksen perusteella.¹² Kriisinhallintaoperaation perustaminen ei kuitenkaan käytännön työn osalta tapahdu vain Puolustusvoimien organisaation sisällä, vaan toimintaan vaikuttavat laajan toimijaverkon muut jäsenet, jonka takia perustamisprosessi on kytkeytynyt useiden toimijoiden intresseihin.

1.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa käsitellään Force Commander's Reserve (FCR) -jääkäriyksikön perustamista Yhdistyneiden kansakuntien (YK:n) johtamaan UNIFIL-operaatioon, joka on Etelä-Libanoniin sijoittuva rauhanturvaoperaatio.¹³ Väitöskirja on tapaustutkimus UNIFIL-operaation vuonna 2015–2017 toteutetusta joukon perustamisesta, jossa Suomi laajensi osallistumistaan UNIFIL-operaatiossa.¹⁴ Suomi on osallistunut UNIFIL-operaatioon kolmessa eri vaiheessa,¹⁵ josta viimeisin vaihe

⁹ Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta: 1 § (Lain soveltamisala). Määritelmän mukaan sotilaallisessa kriisinhallinnassa huomioidaan myös muut kansainvälisen oikeuden säännöt.

¹⁰ Puolustusministeriön verkkojulkaisu: *Kansainvälinen sotilaallinen kriisinhallintayhteistyö*. Ks. myös Raitasalo 2008.

¹¹ Laki Puolustusvoimista: 2 § (Puolustusvoimien tehtävät).

¹² Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 5 §.

¹³ Ks. UNIFIL-operaation verkkosivusto 2022: *FAQS*.

¹⁴ Puolustusvoimien tiedote 22.03.2017.

¹⁵ Ulkoasiainministeriön muistio 28.09.2016, s. 1.

on alkanut vuonna 2006 ja jatkuu toistaiseksi. Suomi toimi vuosien 2013–2016 aikana johtovaltiovastuussa suomalais-irlantilaisessa pataljoonassa. 22.11.2016 alkaen Suomi vaihtoi johtovastuuta Irlannin kanssa ja supisti osallistumistaan suomalais-irlantilaisessa tukikohdassa noin 180:een henkilöön.¹⁶ FCR-yksikön perustamishetkellä vuonna 2017 Suomella oli joukkoja irlantilais-suomalaisessa pataljoonassa ja vuodesta 2018 alkaen kaikki joukot keskitettiin FCR-yksikköön.¹⁷

Tutkimustehtävänä on selvittää ja kuvata, miten Puolustusvoimat julkishallinnollisena viranomaistoimijana toimi ja johti hallinnollisesta näkökulmasta osallistumisensa sotilaalliseen kriisinhallintaoperaatioon FCR-yksikön tapauksessa. Tutkimustehtävässä korostuu prosessikeskeisyys osana organisaation tietojärjestelmien kokonaisuutta, joiden tehtävänä on edistää johtamisen tavoitteita valitussa organisaatiokontekstissa.¹⁸ Tietojärjestelmätieteen tutkimusperinteeseen liittyen kyse on käytännönläheisestä tavasta tunnistaa organisaation toimintatapoja ja tarkastella sosiaalisia, rakenteellisia ja teknisiä аспектеjä samanaikaisesti johtamiseen vaikuttavina tekijöinä organisaatiokontekstissa.¹⁹ Stairin et al. mukaan tietojärjestelmä rakentuu kuudesta komponentista, jotka ovat 1) laitteet, 2) ihmiset, 3) ohjelmistot, 4) menettelytavat, 5) tietoliikenne ja 6) tietokannat.²⁰ Stairin et al. komponenttien kautta tarkasteltuna tässä tutkimuksessa korostetaan ihmisten, menettelyiden sekä tietokantojen merkitystä johtamisessa.²¹ Tämän tutkimuksen kannalta relevantit komponentit ovat keskeinen osa organisaatioympäristöä, joka vaikuttaa organisaation toimintaan ja johtamiseen. Hevnerin et al. mukaan organisaatioympäristö muodostuu 1) ihmisten rooleista ja ominaisuuksista, 2) organisaation strategioista, rakenteista ja prosesseista sekä 3) teknisestä infrastruktuurista ja tiedon arkkitehtuurista.²² Puolustusvoimien lakisääteiset tehtävät ja toimintatavat osallistumisesta sotilaalliseen kriisinhallintaan rinnastetaan tässä tutkimuksessa geneeristen yritysten liiketoiminnallisiin tarpeisiin, joiden soveltuvuutta arvioidaan johtamisen kautta

¹⁶ Puolustusvoimien tiedote 23.11.2016.

¹⁷ Kiviharju ym. 2016.; Ulkoasiainministeriön muistio 22.03.2017.

¹⁸ Tietojärjestelmällä viitataan laajaan kokonaisuuteen, joka muodostuu organisaation tiedosta, organisaation henkilöstöstä sekä välineellisestä ulottuvuudesta (tekniikka, ohjelmistot, tietotekniset palvelut jne.). Ks. Finto: Tietojärjestelmän määritelmä.; Hevner et al. 2004.

¹⁹ Stowell & Mingers 1997.; Probert 1997.

²⁰ Stair et al. 2008, s. 9.; Hevner et al. 2004, s. 76.

²¹ *Ihminen* eli organisaation jäsen nähdään tässä tutkimuksessa käyttäjänä ja aktiivisena toteuttajana, joka hallitsee, johtaa ja toimii päämäärätietoisesti. *Menettely* on organisaation käytännön toimia ja sääntöjä siitä, miten johtamista tuetaan. *Tietokannat* ovat tässä tutkimuksessa organisaation normi- ja muita tietokantoja, joiden sisältämä tieto tukee ja ohjaa johtamista. Tutkimuksessa huomioidaan myös *ohjelmistot* johtamisen tukivälineenä. Ks. Stair et al. 2008, s. 9–12.

²² Hevner et al. 2004, s. 80.

valitussa organisaatiokontekstissa. Tutkimustehtävän ratkaisemiseksi on muodostettu päätutkimuskysymys:

Millainen on Puolustusvoimien johtama sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisprosessi UNIFIL-operaation FCR-yksikön osalta?

Päätutkimuskysymystä tuetaan kolmella alatutkimuskysymyksellä, jotka jäsentävät perustamis- ja johtamisprosessin osakokonaisuuksiin:

Mitä on kompleksisuus ja miten se näyttäytyy perustamisprosessin johtamisessa? (1)

Mikä on johtamisen ja toiminnanohjauksen suhde Puolustusvoimien toiminnassa? (2)

Miten Puolustusvoimien työ on organisoitu sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisessa? (3)

Tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten perusteella on muodostettu taulukossa 1 esitetty tutkimuksen viitekehys.

Kehysteoria: Kompleksisuusajattelu
Teoriat ja mallit: Tulos- ja prosessijohtamisen teoreettinen malli, organisaatioteoriat, Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen malli
Menetelmä: Laadullinen ja holistinen single case –tapaustutkimus, jossa Pattern Match –menetelmällä tuotetaan kuvaileva ja vertaileva tapauskuvaus
Ilmiö: Puolustusvoimien johtaminen sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstissa
<i>Monitieteellinen näkökulma management-johtamiseen</i>

Taulukko 1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen kehysteorianana käytetty kompleksisuusajattelu tarjoaa tieteellisen tavon esittää toisiinsa kytkeytyneiden asioiden, ihmisten ja toimintojen yhteenliittymän tuloksia.²³ Johtamisen kontekstissa selkeiden syy-seuraussuhteiden puute, yllätysten mahdollisuus sekä toimijoiden ja toimintojen keskinäisriippuvuuden takia

²³ Mitleton-Kelly 2003.

havaitut ilmiöt eivät ole jäännöksettömästi purettavissa jälkikäteisessä tarkastelussa osiinsa.²⁴ Samalla murtuu yksi perinteisen johtamisen optimoinnin teeseistä: johtamista ei ehkä voida hallita osittamisella ja osioptimoinnilla.²⁵ Keskiöön nousee holistinen tulkinta ilmiöstä, joka voidaan sanallistaa toteamalla kokonaisuuden olevan *enemmän tai vähemmän kuin osiensa summa*.²⁶ Tutkimuksessa hyödynnetään kompleksisuusajattelun ”pehmeän” koulukunnan metaforista lähestymistä²⁷ johtamiseen, jolla kompleksisuuden vakiinnutettujen käsitteiden kautta johtamisesta nähdään uusia ulottuvuuksia. Todellisuudesta jäsentyvät abstraktiot eli käsitteet ovat kompleksisuusajattelussa periytyneet muun muassa luonnontieteiden, systeemijattelun ja kaaosteorian kautta, josta niitä on alettu soveltamaan myös sosiaalisten systeemien tutkimiseen.²⁸ Kompleksisuusajattelun kautta sosiaalinen systeemi on tässä tutkimuksessa Puolustusvoimien organisaatio, joka CAS-periaatteiden²⁹ mukaisesti tulkittuna toimii ja kehittyy organisaatiokontekstissaan. Kompleksisuusajattelun kautta katsottu johtamis- ja organisaatiotodellisuus mahdollistaa perinteisten johtamis- ja organisaatioteorioiden mielenkiintoisen uudelleentulkinnan, jossa ei kuitenkaan hylätä perinteisten johtamisoppien viisautta.³⁰

Tutkimustehtävän asemointi sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstiin Puolustusvoimien organisaatiossa vaatii teorioiden ja mallien kuvauksen ennen niiden soveltamista tutkimuskontekstiin. *Johtaminen* nähdään tässä tutkimuksessa keinona, jolla eri resurssien käyttöön vaikuttamalla edistetään ennalta määritettyjä tavoitteita.³¹ Johtamisen haltuunotossa teoreettinen jako *ihmisten johtamiseen* (eng. leadership) ja *asioiden johtamiseen* (eng. management) rajaa johtamista laajana

²⁴ Puustinen & Jalonen 2020.

²⁵ Vrt. Juuti & Luoma 2009.; Luoma & Lindell 2020.

²⁶ Cilliers 1998.; Richardson 2008.; Morçöl 2012.; Laitinen ym. 2014.; Hanén & Raisio 2017.; Hanén 2017.; Puustinen 2017.

²⁷ Kompleksisuuden vaikutuksia kohteeseen tai ilmiöön pyritään kuvailemaan metaforien kautta. Ks. Richardson 2008.; Laitinen ym 2014. Metaforisen koulukunnan lisäksi kompleksisuustieteisiin voidaan katsoa kuuluvaksi uus-reduktionistinen koulukunta sekä kriittis-pluralistinen koulukunta. Koulukuntia käsitellään laajemmin kappaleessa 2.1.2.

²⁸ Juuti & Luoma 2009, s. 114–115.; Puustinen 2017. Takalan & Lämsän (2001, s. 383) mukaan samoilla käsitteillä voi eri asiansyhteyksissä olla toisistaan poikkeavia merkityksiä. Tässä tutkimuksessa kompleksisuuden käytetyt käsitteet on määritelty ja sovitettu tutkimuksen viitekehykseen kappaleissa 2.2.1 ja 2.2.2.

²⁹ CAS = Complex Adaptive System (suom. kompleksinen sopeutuva systeemi) on kompleksisuustieteiden organisaatiotutkimuksen suuntaus, jossa sosiaalisen systeemin katsotaan olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja vaihtavan informaatiota siinä. Samalla systeemin osien jatkuva vuorovaikutus ja palauteprosessit muuttavat organisaation toimintaa, joka voi olla epälineaarista ja osin ennustamatonta. Ks. Stacey 1996.; Mitleton-Kelly 2003.; Preiser et al. 2018.

³⁰ Vrt. Luoma & Lindell 2020, s. 75.

³¹ Ks. Kotter 1990.; Seeck 2008, s. 18.; Kiuru 2009, s. 16–17.

ilmiönä.³² Tässä tutkimuksessa johtamisen dikotomista jakoa tarkennetaan jäsentämällä johtaminen Puolustusvoimien käyttämään *johtamisen nelikenttään*.³³ Tutkimuksen viitekehyksessä esitetyt teoriat ja mallit jäsentyvät johtamisen nelikentän kautta *asioiden johtamiseen* ja *organisaatorakenteeseen*, jotka nelikentän rakenteen mukaisesti määrittävät hallinnollisia tehtäviä ja mahdollistavat niiden toteuttamisen.³⁴ Hallinnolliseen johtamiseen ja organisaation rakenteellisiin kokonaisuuksiin painottuvan käsittelyn kautta perustamisprosessin johtamista voidaan käsitellä kokonaisvaltaisesti, mutta johtamisen poikkitieteellisestä perusluonteesta johtuen se vaatii ympärilleen täydennystä.³⁵

Johtaminen on sosiaalisesti tuotettu ilmiö.³⁶ Johtamisen nelikentän ihmisten johtamisen ja organisaatiokulttuurin muodostamien keskinäisriippuvuussuhteiden takia hallinnollista johtamista ja organisaation rakenteellisia kokonaisuuksia käsitellään *sosiaalisen konstruktivismin* kautta.³⁷ Ontologisesti tarkasteltuna todellisuus on ihmisten tuottamaa ja ylläpitämää, jossa puhutulla ja kirjoitetulla kielellä on suuri merkitys arjen rakentumisessa.³⁸ Laajassa mielessä eri organisaatioihin ja toimijoihin kytkeytyneet henkilöt ovat historian ja nykypäivän saatossa vuorovaikutuksen tuloksena tuottaneet sosiaalista todellisuutta. Näin ollen johtaminen ei ilmiönä ole ”tyhjästä ilmestynyt” objektiivinen ja stabiili kokonaisuus, vaan organisaation jäsenten sekä Puolustusvoimiin kytkeytyneiden tahojen tuottamaa todellisuutta kirjoitettujen sääntöjen ja vuorovaikutuksen muodossa.³⁹

Johtaminen tarvitsee ympäristökseen organisaation, joka yhdistää ihmiset ja resurssit sosiaalisiksi järjestelmäksi.⁴⁰ Itsestään selvänä pitämämme organisaatio

³² Bennis & Nanus 1985. Kansallisessa ja kansainvälisessä kirjallisuudessa management on ajoittain suomennettu *johtamiseksi* ja leadership *johtajuudeksi*.

³³ Johtamisen nelikentässä johtaminen jaennetaan neljään keskinäisriippuvaiseen osa-alueeseen, jotka ovat 1) *asioiden johtaminen* (eng. management), 2) *organisaatorakenne* (eng. structure), 3) *ihmisten johtaminen* (myös *johtajuus*, eng. leadership) ja *organisaatiokulttuuri* (eng. culture). Ks. Huhtinen 2006c.; Virta 2007.; Kiuru 2009.; Johntajan käsikirja 2012 & 2022.

³⁴ Kiuru 2009, s. 18.

³⁵ Johtaminen ilmiönä jäsenty useille osa-alueille, joten sen pelkistäminen vain yhden tieteellisen suodattimen läpi ei tee oikeutta kokonaisuudelle. Vrt. Krogars 1998, s. 29.

³⁶ Juuti 2001.; Hacking 2009.; Creswell 2013.

³⁷ Johtamisen rajaamisen yhteydessä sosiaalisuutta ei voida rajata pois käsitteellisesti. Vrt. Peirce 2001, s. 22–23.

³⁸ Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, s. 216. Tutkimus pyrkii muodostamaan uuden tavan hahmottaa tutkimustapausta valittujen näkökulmien ja metaforien kautta. Ks. Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, s. 108–109.

³⁹ Vrt. Berger & Luckmann 1966, s. 48–52. Ks. myös Juuti 2001, s. 21. Tutkimus asemoi johtamisen *heikon sosiaalisen konstruktivismin* piiriin, jossa vuorovaikutuksen rinnalla tunnistetaan muodostuneet valta- ja hierarkiasuhteet. Ks. Kuusela & Kejonen 2008.; Hacking 2009.

⁴⁰ Ahrne 1994., Harisalo 2008.

mahdollistaa johtamisen vaikuttavuuden samalla, kun se määrittelee henkilöstön aseman ja vallankäytön johtamisessa.⁴¹ Eri aikakausilla kehittyneet organisaatioteoriat ovat heijastaneet ajankuvan mukaista todellisuutta organisaation arkeen ja kehittäneet niitä viimeisen noin sadan vuoden aikana merkittävästi.⁴² Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ja muiden klassisten organisaatioteorioiden sanoma näkyy edelleen Puolustusvoimissa vahvana funktionaalisesti organisoidun esikuntalinjaorganisaation arjessa.⁴³ Hallinnollisten funktioiden tunnistaminen ja optimointi sai noin 1950-luvulta alkaen ihmissuhdekoulukunnan kautta rationaalisen modernin organisaatioparadigman rinnalleen, jossa rationaalisella ja kokonaisuutta huomioivalla lähestymistavalla organisaatioissa voitiin tehostaa toimintoja ja turvata organisaation selviytyminen pidemmän tähtäimen suunnittelulla.⁴⁴ Johtamisen ja organisaatioelämän todellisuus alkoi värittyä muun muassa puheella strategiasta, joka tosin oli jo sotilasorganisaatioiden historiassa tuttua.⁴⁵ Yritysmaailman universaali tavoite parantaa organisaation suorituskykyä kilpailijoihin nähden ja asemoida itsensä voittajaksi toimikentällään synnytti rationaalisen modernin organisaatioparadigman vanavedessä uudenlaisia johtamistyökaluja. 1900-luvun lopulla kehittyneet tavoite- ja tulosjohtamisen konstruktiot pyrkivät sanomallaan optimoimaan yritysten toimintaa parantamalla resurssien käyttöä ja keskittämällä toiminnan olennaiseen.⁴⁶ Samaan historialliseen sarjaan voidaan mahduttaa myös liikkeenjohdollinen prosessijohtaminen, jossa organisaatiot tunnistivat rakenteiden ohella toiminnoista loogisesti rakentuvien prosessien olemassaolon ja vaikuttavuuden organisaatiokenteen rinnalla.⁴⁷

Edellä kuvatut opit ja paradigmat ovat vaikuttaneet Puolustusvoimien johtamiseen ja organisoitumiseen. Sodan ajan (SA) organisaation velvoitteilla varustettu hierarkkinen ja byrokraattinen viranomaistoimija on hyödyntänyt kerrostuneita teorioita toiminnassaan.⁴⁸ 2000-luvulla vallinnut New Public Management (NPM) -johtamispuhe on tuonut yrityssektorin johtamisopit julkishallinnollisten

⁴¹ Peltonen 2010. Vallan käyttö Puolustusvoimissa perustuu muodolliseen auktoriteettiin, jossa viranomaisauktoiriteetti käyttää legitimoitua valtaa. Vrt. Morgan 1997. Samalla organisaation sisäinen järjestys replikoituu vastaavaksi ja muodollinen ja hierarkkinen järjestelmä määrittää henkilöstön viralliset johtosuhteet.

⁴² Barley & Kunda 1992.; Seeck 2008. Johtamisen teoriat ovat tiiviissä yhteydessä organisaatioteorioihin ja ne ovat kehittyneet rinnakkain. Ks. Siltala s. 27.

⁴³ Parvinen 2006.; Halonen 2007.; Pitkänen 2010.; Penttinen 2022. Todettakoon, että Puolustusvoimat on koko historiansa aikana organisoitu esikuntalinjaorganisaation mukaisesti. Ks. Myllyniemi ym. 1997.

⁴⁴ Barley & Kunda 1992.; Seeck 2008.; Harisalo 2008.; Peltonen 2010.

⁴⁵ Kamnesky 2000.; Laaksonen 2009.

⁴⁶ Pitkänen 2010.; Näsi 2006a.

⁴⁷ Miettinen 1999.; Parvinen 2006, s. 312–313.

⁴⁸ Vrt. Pitkänen 2010.

organisaatioiden ulottuville ja integroinut osia niistä toimintaan.⁴⁹ Strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen perustuva johtamistyökalujen käyttö määrittää organisaation työtä samalla, kun organisaation toimintoja ohjataan. Organisaatioon muodostuu johtamisen ja ohjauksen viitekehys, jossa karkean dikotomisen jaon mukaisesti toimijoita johdetaan ja toimintoja ohjataan.⁵⁰ Organisaatioon luotu normijärjestelmä sekä normiohjaus määrittävät lain ohella tarkemmin organisoitumisen sekä toimintatavat, joilla Puolustusvoimat toteuttavat lakisääteisiä tehtäviään.⁵¹ Organisaation johtamisen viitekehukseen tuotuna kyse on organisaation tavasta strukturoida ja määritellä toimintoja, jotka vaikuttavat hallinnollisiin asioihin, organisaation henkilöstöön sekä organisaatioon.⁵² Puolustusvoimien toimintakäsikirjan (2015) sekä toiminnanohjaukseen kuuluvan prosessiohjauksen normin mukaisesti Puolustusvoimien kaikkien hallintoyksiköiden toiminta on kytkettävissä organisaation neljään pääprosessiin, jotka ovat loogisia toisiinsa liittyviä toimintoja ja joiden kautta organisaation saamat syötteet muutetaan tuotteiksi.⁵³

Sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisprosessin johtaminen on muodollisen organisaation asioiden johtamisen ja päätöksenteon tulos, josta on tunnistettavissa kirjoitetun kielen muodossa säännöt, lait ja asetukset. Samalla se on organisaatioon kytkeytyneiden toimijoiden vuorovaikutuksen tulos, jossa eri sääntöjen ohjaamana toimijat vaihtavat informaatiota ja vaikuttavat toisiinsa eri rakenteissa. Tähän viitekehukseen voidaan varauksettomasti jäsentää kaikki johtamisen nelikentän osa-alueet. Samalla sotilasjohtamisen viitekehyksessä siihen vaikuttavat johtamis- ja organisaatioteorioiden kerrostuneet paradigmat, jotka käytännön toiminnassa altistuvat kompleksisen maailman kytkennöille ja keskinäisriippuvuuksille. Kyse on myös kyvystä käyttää organisaatioon muodostunutta tietoresurssia

⁴⁹ Ks. Parvinen 2006, s. 312–314.; Kuusela & Kuittinen 2008, s. 9–11.

⁵⁰ Johtaminen nähdään motivointina ja tavoitteiden saavuttamisena, ohjaus toiminnan ja sen tehokkuuden valvontana. Ks. Morgan 1997, s. 65. Ks. myös Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707.

⁵¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 31.10.2014/HK350, s. 5. ”Normi on organisaation hyväksymä määritelmä siitä, miten jokin asia on organisoitu ja miten asiassa pitää toimia. Puolustusvoimien toiminnassa normi pitää ymmärtää yläkäsitteenä, johon kuuluvat mm. Puolustusvoimien määräykset ja ohjeet sekä sotilaskäskynä annettavat normit.” Normit jakautuvat normihierarkkisiin kategorioihin, joista lait, asetukset, hallinnolliset määräykset sekä sotilaskäskyt ovat kaikkia toimijoita velvoittavia. Ohjeena annettavat normit eivät ole luonteeltaan velvoittavia. Ks. myös Hartikainen 2015.

⁵² Nissinen & Seppälä 2000. Kyse on tarkennettuna aiemmin esitetystä ihmisten, menettelyiden ja tietokantojen yhdistämisestä (tietojärjestelmä) johtamisen tueksi. Ks. Stair et. al. 2008.

⁵³ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 1–14.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 2–7.

tehtävien hoitamisessa, jolloin ihmiset, menettelytavat ja järjestelmät muodostavat toimijakentän johtamisen toteutumisessa.

Tutkimuksen tarpeellisuus sekä ajankohtaisuus voidaan tiivistää käytännön kontribuution sekä teoreettisen kontribuution kautta. Käytännön osalta Puolustusvoimat on ja tulee olemaan sotilaallisen kriisinhallinnan välineellisestä toteutuksesta vastaava toimija. Puolustusvoimien prosessityöhön liittyvä keskustelu ja käytännön toiminta ei ole täysin jalkautunut koko organisaation laajuuteen, joka puoltaa tutkimuksen toteutusta valitulla tavalla. Tutkimus kokoa ja vahvistaa Puolustusvoimien prosessityöhön liittyviä käsitteitä ja toimintatapoja, jolloin toiminnasta kyetään muodostamaan tosiasiallisen eheä kokonaiskuva. Kokonaiskuva kattaa sen, *mitä sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistuminen todellisuudessa oli*, eikä ainoastaan sitä, mitä sen *olisi pitänyt olla* normien ja ohjeiden valossa. Suomen tuore NATO-jäsenyys yhdistettynä olemassa oleviin yhteistoimintaosapuoliin sotilaallisen kriisinhallinnan viitekehyksessä edellyttää myös tietoa siitä, miten toteutuksesta vastaava viranomaisorganisaatio kykenee toimimaan ulko- ja turvallisuuspoliittisten päämäärien saavuttamisen eteen.

Kompleksisuuden kautta tarkasteltu johtamisen todellisuus valitussa organisaatiokontekstissa tuo uuden tutkimuksellisen näkökulman NPM-ideologian värittämään viranomaisorganisaatioon. Kompleksisuusajattelun käyttö viranomaisorganisaation rakennetta ja toimintatapaa tutkittaessa on teoreettisesti uusi näkökulma, koska Puolustusvoimien osalta aiemmin sotilaallinen kriisinhallinta ja kompleksisuus on yhdistetty pääosin operaatioalueen ja siellä tapahtuvan toiminnan ja toimijoiden kompleksisuuteen. Tässä tutkimuksessa kyse on kuitenkin toimijoiden, rakenteiden ja toimintojen yhteenliittymästä aiheutuvasta kompleksisuudesta, joka huomioi myös välineelliset johtamistyökalut. Puolustusvoimiin kohdistuneessa aiemmassa tutkimuksessa ei ole juuri huomioitu prosessityön ja prosessijohtamisen tutkimusta, joten toteutuneen prosessityön ja organisaation yhteisvaikutuksen yhdistäminen on myös uusi tutkimuksellinen keskustelunavaus. Tutkimus muodostaa painopisteen johtamis- ja organisaatiotutkimukseen, mutta liittyy myös tietojärjestelmätieteen tutkimuskenttään. Tietojärjestelmätieteen tutkimukseen sovitettuna tutkimus käsittelee perustamisprosessia johtaminen edellä, joka on periaatteellisella tasolla tietojärjestelmän tavoite.⁵⁴ Johtamisen käsittelystä muodostuu kehys, johon prosessien kautta tarkasteltuna kytkeytyy ihmisten, menettelyiden sekä teknisten

⁵⁴ Tietojärjestelmän geneerinen tavoite on tukea johtamista. Ts. Tietojärjestelmätiede operoi tutkimuksellisessa mielessä läheisessä suhteessa johtamistieteiden kanssa. Tästä syystä tietojärjestelmätieteen voidaankin katsoa olevan orientoitunut ihmisten ja organisaation väliseen vuorovaikutukseen, jossa taustalla vaikuttaa komponenteista muodostunut kokonaisuus. Ks. Avison & Elliot 2006, s. 5, 13.

ratkaisujen yhteisvaikutus.⁵⁵ Tutkimus tuo laajassa mielessä tietojärjestelmätieteen teoreettiseen keskusteluun kuvauksen organisaatiosta, joka on adaptoinut uusia toimintatapoja samalla, kun organisaation tekniset ratkaisut ja muut menettelyt noudattavat aikaisempia käytänteitä.

Suomeksi kirjoitetulla ja laadullisen tapaustutkimuksen strategialla toteutetulla tutkimuksella pyritään huomioimaan sotilaalliseen kriisinhallintaan kytkeytyneet kansalliset tahot. Kielellisellä valinnalla sekä menetelmällisillä valinnoilla pyritään palvelemaan oletettua lukijakuntaa eli julkista sektoria sekä viranomaisia. Sotilaallisesta liittoutumisesta huolimatta Puolustusvoimien sisäinen toiminta säilynee pääosin kansallisen päätöksenteon ja toiminnan piirissä, joten rikkaalla ja monipuolisella tieteellisellä tapauskuvauksella on potentiaalia kehittää kansallista toimintaa.

1.2 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä

Jos johtamisella on kappaleen 1.1 mukaisesti tavoite, on (tutkimuksellisella) tiedollakin intressi.⁵⁶ Tiedon intressin eli tiedon suhde käytännön ja teorian välillä on saksalaisen Jürgen Habermasin (1929–) mukaan jaettavissa kolmeen kategoriaan. Tämän tutkimuksen kannalta Habermasin tiedonintressiteorian toinen intressi, *praktinen* eli *historiallis-hermeneuttinen* intressi on keskeinen.⁵⁷ Praktinen tiedonintressi tuottaa tietoa empirian kautta ja muodostaa tulkintoja ja ymmärrystä valitusta kohteesta.⁵⁸

Habermasin intressit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne nähdään tässä tutkimuksessa toisiaan täydentävinä.⁵⁹ Johtamistutkimus, jossa painottuvat samanaikaisesti organisaatorakenteen vaikutukset sekä johtamisessa mukana olleiden henkilöiden tulkinnat johtamisesta, ei ole pelkistettävissä varauksettomasti

⁵⁵ Tietojärjestelmätiede nähdään tutkimuskenttänä, joka mahdollistaa laajassa ja moniulotteisessa mielessä Puolustusvoimien tietojärjestelmien tarkastelun em. komponenttien ja lopputuloksen (johtamisen) kautta. Vrt. Jones 1997. Ks. Avison & Elliot 2006. Vrt. Huhtinen 2006b, s. 9.

⁵⁶ Ks. Habermas 1988.; Huhtinen 2006b.

⁵⁷ Huttunen 2010. Ks. myös Huhtinen 2006b, s. 9. Habermasin mukaan on olemassa myös *teknistä tiedonintressiä*, joka tuottaa arkipäiväiseen elämiseen informaatiota. Kolmas tiedonintressi on *emansipatorinen* eli *kriittinen intressi*, joka käsittelee toimintasisitoutumattomasti ihmisen itsereflektiota osana yhteiskuntaa ja näkemyksiä maailmankuvasta. Praktinen tiedonintressi muotoutuu kanssakäymisen (kommunikaation) kautta.

⁵⁸ Management-johtamisen ja organisaatorakenteiden olemassaolo voidaan nähdä teknisen tiedonintressin lopputuotteeksi, joka ilmenee muun muassa organisaation toimintaa ohjaavina normeina ja lakeina (tieto). Samalla kuitenkin inhimillinen toimija, ihminen, tulkitsee omilla intentioillaan ja tietoisuudellaan tietoa ja muodostaa siitä kontekstisidonnaisen käsityksen. Vrt. Huhtinen 2006b, s. 9–10.

kvantitatiiviseen tutkimusperinteeseen. Johtamistutkimuksessa johtamisen todellisuus avautuu ihmisten kokemusten kautta, jolloin tulkinta on välttämätöntä.⁶⁰ Subjekttiivisen ulottuvuuden takia tilastollisen arvon antaminen johtamisen funktioille ja oletetun hypoteesin muotoilu on mahdoton tehtävä.⁶¹ Tutkimustehtävän luonteen takia tässä tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusperinnettä. Tutkimuskohde sijoittuu reaali maailmaan ja sitä pyritään kuvailemaan kokonaisvaltaisesti.⁶² Näin ollen numeerisen käsittelyn sijaan johtamiselle jää tilaa teoreettisen ja empiirisen aineiston välissä, jossa tutkija tekee tulkintoja havaintojen kautta.⁶³ Tutkimusstrategisesti tutkimus noudattaa tarkoitukseltaan kuvailevaa tutkimusta, jossa FCR-yksikön perustamisesta esitetään tarkka kuvaus johtamisen näkökulmasta.⁶⁴ Johtamisen tutkimuksessa tuloksia on vaikea kartoittaa tai kuvailla, ellei käytännön johtaminen ole ns. toteutunut.⁶⁵ Tässä tutkimuksessa tarkastellaan toteutunutta johtamisprosessia ja kuvaileva strategia toteutetaan *yhden tapauksen* (eng. single case) -tapaustutkimuksella, jolla perustamisprosessista luodaan tapauskuvaus.⁶⁶ Tapaustutkimus ei itsessään ole selvärajainen tutkimusmenetelmä, vaan rajaava kehys aineistojen ja analyysimenetelmien käytölle.⁶⁷ Tutkimuksen tapaus on *Puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisprosessin johtaminen FCR-yksikön osalta* ja tutkimuskohde on *Puolustusvoimien organisaatio*.⁶⁸ Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuksessa kerättiin erittäin laaja aineisto teoriakirjallisuuden ohella FCR-yksikköä koskevista viranomaisdokumenteista, avointen lähteiden julkaisuista sekä empiiristen tutkimushaastatteluiden keinoin.⁶⁹ Aineistoon kohdistettiin laadullinen sisällönanalyysi, joka jäsennettiin

⁶⁰ Chia 2002, s. 24.; Korac-Kakabadse et al. 2002, s. 38.

⁶¹ Vrt. Alasuutari 2001.

⁶² Hirsjärvi ym. 1997, s. 160–161.

⁶³ Anttila 1998, s. 188.; Rantapelkonen & Koistinen 2016, s. 58–59.

⁶⁴ Hirsjärvi ym. 1997, s. 136.; Rantapelkonen & Koistinen 2016, s. 44. Samalla tutkimus on soveltavaa tutkimusta (poikittaistutkimuksena), jossa käytännön tavoitteena on laadukas kuvaus Puolustusvoimien valitusta toiminnasta. Ks. Rantapelkonen & Koistinen 2016, s. 42, 174.

⁶⁵ Quinton & Smallbone 2006.

⁶⁶ Järvinen & Järvinen 2000, s. 78.

⁶⁷ Vrt. Laine ym. 2007.; Eriksson & Koistinen 2014.

⁶⁸ Keskeistä on erottaa tutkimuksen tapaus ja tutkimuskohde tapaustutkimuksen viitekehyksessä. Ks. Laine ym. 2007.; Malmsten 2007.

⁶⁹ Laajan aineiston kerääminen tutkimusmateriaaliksi on luonteenomaista tapaustutkimukselle. Ks. Stake 1995.; Yin 2003 & 2009.; Cohen et al. 2007. Laine ym. 2007.; Eriksson & Koistinen 2014. Tapaustutkimuksen käyttö tässä tutkimuksessa noudattaa yleistä tapaustutkimuksen etenemistä ja tutkimusprotokollaa. Aihetta käsitellään laajemmin luvussa 5.

tutkimukseen muodostettujen teemojen alle.⁷⁰ Tutkimustehtävästä ja tutkimuskysymyksistä periytyvät ja muodostetut teemat kiinnittivät aineiston tapaukseen, joka on FCR-yksikön perustamisprosessi.⁷¹ Aineiston hankkimista ja käsittelyä voidaan kuvata lauseella ”vähästä paljon”, koska laajan tutkimuksellisen aineiston hankkiminen tähtäsi erittäin runsaaseen kuvailuun ajallisesti varsin lyhyen tapauksen osalta.⁷²

Tutkimuksen analyysissa hyödynnettiin induktiivista päättelyä kaikkiin lähdeluokkiin, jonka kautta muodostettiin tutkimuksen johtopäätökset.⁷³ Tutkimustapaus määriteltiin *uniikiksi tapaukseksi* (eng. unique case), koska perustamisprosessin konteksti ei toistu samanlaisena eri sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden perustamisessa. Tutkimus muodostaa myös vertailevan asetelman FCR-yksikön tapauksessa Pattern Match -kuvionsovituksella, jossa empiiristä tapauskuvausta verrataan teoreettiseen malliin. Empiirinen malli sopi teoria- ja normisidonnaiseen malliin, joten kuvionsovituksen voidaan katsoa vahvistavan kuvailussa esitettyjä teoreettisia olettamuksia.⁷⁴

Jensenin & Rodgersin mukaan tapaustutkimus soveltuu erittäin hyvin julkishallinnollisen toimijan ja sen prosessien tutkimukseen.⁷⁵ Puolustusvoimien toiminnan tutkiminen toteuttaa Jensenin & Rodgersin soveltuvuusteesejä samalla, kun tutkimus mahdollistaa perustamisprosessin tarkastelun johtamisen näkökulmasta luonnollisessa kontekstissa.⁷⁶ Tutkimuskysymyksiin peilaten tutkimus tuottaa tapaustutkimuksen keinoin kuvailun kautta tuloksia, jotka ovat sellaisinaan vertailukelpoisia

⁷⁰ Laadullinen sisällönanalyysi on tapa ajatella ja tulkita aineistoa sekä nostaa siitä tapauksen kannalta relevantteja kokonaisuuksia tutkimukseen. Ks. Anttila 1998, Salo 2015, Penttinen 2022. Keskiöön nousee aineiston sisältö. Rantapelkonen & Koistinen 2016.

⁷¹ Teemoittelu on tapa järjestää laaja aineisto analyysia varten. Ks. Hirsjärvi ym. 1997 ym.; Hirsjärvi & Hurme 2001. Tutkimukseen muodostettiin teemaluokat 1) johtamisen taustatekijät, 2) johtaminen, 3) johtamistyökalut, 4) organisoituminen ja organisaatiomuodot, 5) kompleksisuus. Teemat ovat kiinnitetty tutkimustapaukseen ja valittuun käsittelytapaan. Teemat muodostavat myös analyttisen kehyksen, jonka kautta tapausta kuvaillaan. Vrt. Laine ym. 2007.

⁷² Tutkimusaineiston osalta noudatettiin Deyn (1995) aineistospiraalia siten, että laaja aineisto hankittiin ennen analysointia. Vrt. Malmsten 2007.

⁷³ Induktiivisella päättelyllä viitataan yksittäisistä havainnoista tehtäviin johtopäätöksiin, jotka muodostavat ilmiölle paikallisen selityksen. Ks. Eisenhardt 1989.; Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006. Kyse on samanaikaisesti kontekstisidonnaisesta yleistyksestä, jossa kontekstiriippuvuus ei salli universaalia yleistystä. Vrt. Metsämuuronen 2006.; Cohen et al. 2007.

⁷⁴ Ks. Trochim 1989, Staken 1995 ja Yinin 2009 (Pattern Match).

⁷⁵ Jensen & Rodgers 2001. Myös Anttilan (1998) mukaan tapaustutkimuksena toteutettu tutkimus soveltuu geneerisesti arvioituna prosessien tutkimiseen.

⁷⁶ Vrt. Järvinen & Järvinen 2020.; Koskinen ym. 2005.

Puolustusvoimien toimintaan.⁷⁷ Tutkimustehtävään vastaaminen ei pyri muodostamaan uutta, tapauksen lainsalaisuuksiin sovitettua, kaikenkattavaa mallia johtamisesta, vaan avaamaan keskustelua viranomaisorganisaation management-johtamisesta prosesseihin sitoen.⁷⁸ Vaikka tutkimus pyrkii valitun tutkimusstrategian- ja menetelmien kautta tarjoamaan uusia oivalluksia ja keskustelua Puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallinnan johtamisen kontekstissa, tulokset ovat kuitenkin väliaikaisia.⁷⁹ Puolustusvoimat on organisaationa jatkuvassa muutoksessa tarkasteltaessa organisaation ulkoista kontekstia, eikä tilanne stabiloidu sisäistä kontekstia tarkasteltaessa. Paradoksaalisesti juuri konteksti mahdollistaa paikallisen selityksen muodostamisen kuvailun kautta, mutta samalla kontekstin jatkuva muutos haastaa tulosten paikallisenkin yleistettävyyden organisaation vuoden 2017 jälkeisessä toiminnassa.⁸⁰

1.3 Tutkimuksen keskeinen aineisto ja aikaisempi tutkimus

Kauppätieteiden tieteenalan tapaustutkimuksille on tyypillistä, että niissä kohdeorganisaatio ja tapaukseen keskeisesti liittyvät tekijät taustoitetaan ja kuvataan ennen varsinaisen tapauksen käsittelyä.⁸¹ Tapauksen taustoitukseen sekä tutkimustehtävään vastaamiseen käytetty tutkimusmateriaali voidaan kategorisesti luokitella tutkimuksen teemojen mukaisiin luokkiin. Selkeyden vuoksi tässä kappaleessa keskeiset käytetyt lähteet ja aikaisempi tutkimus esitellään kolmessa eri luokassa, jotka ovat 1) *johtamisen taustatekijät* (ensimmäinen teema), 2) *johtaminen ja organisaatio* (sisältäen teemat 2–4 eli *johtaminen, johtamistyökalut sekä organisoituminen ja organisaatiomuodot*) sekä 3) *kompleksisuus*.

Tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten laadintaan vaikutti kirjoittajan hankkima esiymmärrys sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstissa tapahtuvasta johtamisesta. Tutkimustehtävän kehittäminen, jatkuva analysointi ja tapaukseen liittyvä problematisointi rajasi itsessään käytettäviä aineistoja ja tarkensi empiirisen aineiston

⁷⁷ Cohen et al. 2007. Toisin sanoen tutkimustulokset ovat *taktisen tason* (myös käytännön *tason*, eng. step on action) havaintoja organisaation johtamisesta ja toiminnasta.

⁷⁸ Ks. Quinton & Smallbone 2006.

⁷⁹ Ks. Korac-Kakabadse et al. 2002.

⁸⁰ Vaikka konteksti luo tulkintapohjan ja valitun rajauksen, se ei spesifiytsensä takia kykene muuttumaan maailman mukana. Ks. esimerkiksi Eräsaari 2007.; Mjøset 2009.

⁸¹ Koskinen ym. 2005. Tässä tutkimuksessa alustus tarkoittaa Puolustusvoimien johtamis- ja organisoitumisperusteiden kuvaamista sekä organisaation perustietojen (koko, toimintatapa, toimialakenttä, velvoittavat lait ja normit jne.) kuvaamista. Samoin kompleksisuus kuvataan ja suhteutetaan tutkimukselliseen viitekehykseen.

tarpeen.⁸² Tutkimuksen ensimmäisen lähdeluokan muodostavat kansalliset poliittiset selonteot, hallitusohjelmien kirjaukset sekä ministeriökohtaiset muistiot, joiden kautta osallistumista sotilaalliseen kriisinhallintaan tarkastellaan osana ulko- ja turvallisuuspoliittisia ratkaisuja. FCR-yksikön kansallisen toiminnan taustatekijänä on vaikuttanut myös keskeisesti EU:ssa laadittu *Lissabonin sopimus*, jonka perusteella Suomi pystyi FCR-yksikön tapauksessa tukemaan sotilaallisen kriisinhallinnan keinoin Ranskaa.⁸³ Jukka Pesun väitöskirja *Suomi, Rauhanturvaaminen ja kylmä sota 1956–1990* käsittelee myös tutkimuksen keinoin niitä kansallisia periaatteita, joita Suomi on soveltanut osallistumisessaan rauhanturvaamiseen.⁸⁴

Toinen lähdeluokka muodostaa kategorisesti runsaimman aineiston. On keino-tekoista käsitellä johtamisen kehittymistä paradigmojen ja johtamistyökalujen kautta Puolustusvoimien kontekstissa ilman kiinteää sidettä organisoitumiseen ja organisaatioteorioihin. Sotilasjohtaminen eli johtaminen sotilasorganisaation viitekehyksessä vaatii Huhtisen mukaan laajaa tunnistustyötä ja soveltuvuuden arviointia.⁸⁵ Tässä tutkimuksessa Huhtisen mainitsema tunnistustyö ja soveltaminen tutkimuksen viitekehykseen on toteutettu käyttämällä johtamisteoreetikkojen⁸⁶ tekstejä yhdessä organisaatioteoreetikkojen⁸⁷ tekstien kanssa. Keskeisinä väitöskirjatutkimuksina yleisen johtamis- ja organisoitumisperusteiden rakentumisessa Puolustusvoimissa on käytetty Pekka Halosen väitöskirjaa *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen* sekä Mika Penttisen *Itsensä johtamisen konsepti Puolustusvoimissa*.⁸⁸ Teoreettinen tieto sovitetaan Puolustusvoimien normeilla kontekstiin, joista

⁸² Ks. Laine ym. 2007. Aineiston ja käytettyjen menetelmien välinen kytkeytyminen oli iteroiva prosessi, joka jatkui koko tutkimuksen ajan. Ts. aineisto määritteli menetelmiä ja valitut menetelmät ohjasivat aineiston hankinnassa.

⁸³ Lissabonin sopimukseen kirjattujen avunantovelvoitteiden perusteella Suomi päätti vahvistaa omaa kontribuutiotaan UNIFIL-operaatioon ja samalla tukea Ranskaa kahdenvälisellä yhteistyöllä. Lissabonin sopimus 2007.; Ulkoasiainministeriön muistio 28.09.2016. Ks. myös Koivula & Salo 2020.

⁸⁴ Pesun (2020) väitöskirjatutkimusta on käytetty taustoittamaan kansallista sotilaallista kriisinhallintaa. Vaikka Pesu tarkastelee rauhanturvaamista 1900-luvulla, tutkimuksessa on poliittisen ja yhteiskunnallisen kontekstin muutoksesta huolimatta tiettyjä pysyviä lainalaisuuksia, jotka nousevat esiin nykypäivän sotilaallisessa kriisinhallinnassa.

⁸⁵ Huhtinen 2006a.

⁸⁶ Muun muassa Juuti 2001 & 2006.; Juuti & Luoma 2009.; Seeck & Järvensivu 2007.; Seeck 2008. Ks. myös Barley & Kunda 1992. Sotilasjohtamisessa muun muassa Krogers 1998.; Huhtinen 2006a–c.

⁸⁷ Muun muassa Harisalo 2008.; Peltonen 2010.

⁸⁸ Halosen (2007) ja Penttisen (2022) väitöskirjat käsittelevät tutkimustehtäviinsä liittyen Puolustusvoimien johtamis- ja organisointiperusteita. Johtamisen nelikenttään peilaten Halosen tutkimus operoi pääpainoisesti organisaatiokulttuurin alueella ja Penttisen tutkimus johtajuuden alueella. Painotuksista huolimatta molemmat työt käsittelevät

keskeisimpänä voidaan pitää Puolustusvoimien toimintakäsikirjaa (2015), Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen normeja sekä erityisesti organisaation työjärjestyksiä.⁸⁹ Asian selkeyttämiseksi on syytä tehdä periaatteellinen dikotominen jako käytettyjen puolustusvoimien (viranomaisdokumentaatio) lähteiden osalta. Organisaation normien käytöllä teoreettinen tieto sovitetaan tutkimuskontekstiin, jotta johtamisesta ja organisoitumisesta saadaan muodostettua laaja-alainen kehys empiirille tapaukselle. Metaforaan puettuna organisaation normisto toimii adapterina teoreettisen ja empiirisen aineiston välillä. Tästä syystä sekä osin rajausteknisistä syistä teoreettisissa kappaleissa on käytetty kirjoittajan subjektiivista tulkintaa, jolla viitataan iteroivaan raja- ja kohdennusprosessiin teoreettisen tiedon ja normien sovitamisessa tutkimuskontekstiin. Toinen viranomaisdokumenttien tyyppi on sotilaskäsky⁹⁰, joiden avulla kuvataan empiirisen tapauksen perustaminen. Käskylinjan asiakirjoja on käytetty vain empiiriseen tapaukseen välittömästi liittyvissä kirjauksissa raporttiin.⁹¹

Johtamista käsitellään tässä tutkimuksessa strategisesta johtamisesta periytyvä ja tilanteenmukaisilla johtamistyökaluilla (muun muassa tulos- ja prosessijohtaminen) toteutetuksi. Strateginen johtaminen ei ole painopisteinen tapa käsitellä johtamista, mutta se on kuvattu eheän kokonaiskuvan muodostamiseksi johtamisesta. Strateginen johtaminen asemoidaan rationaalisen modernin organisaatioteorian yhteyteen ja strategisen johtamisen esiinmarssia tarkastellaan Druckerin, Ansoffin sekä Porterin kautta yhdistyen Clausewitzin ym. sotilasstrategiseen strategiajatteluun.⁹² Strategisen johtamisen ja sen käytännön soveltuvuuden tarkastelussa on hyödynnetty Marko Laaksosen väitöskirjaa *Merkkillinen strategia* sekä Vesa Kämärin väitöskirjaa *Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen*.⁹³

erittäin samankaltaisesti Puolustusvoimien organisoitumisperusteita sekä johtamisen yleisiä toimintatapoja organisaatiossa.

⁸⁹ Myös laki Puolustusvoimista (11.05.2007/551) sekä laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta (31.03.2006/211) on huomioitu johtamisen sovituksessa normien kautta.

⁹⁰ Sotilaskäsky (myös käskylinjan dokumentti tai käskylinjan asiakirja) ei ole Puolustusvoimien normi. Käsky on organisaation virkatiedote. Vrt. Yleinen palvelusohjesääntö 2016.

⁹¹ Käskylinjan asiakirjoilla viitataan pääasiassa lähdeluettelossa mainittuihin ST IV -ta-soisiin viranomaisdokumentteihin.

⁹² Muun muassa Ansoff 1965.; Porter 1989.; Drucker 2000, 2002.; Clausewitz 1999. Ks. myös Näsi 2006a–b.

⁹³ Laaksosen (2009) käsittelee väitöskirjassaan strategian yleistä merkitystä puolustushallinnon toimialalla sekä strategisen johtamisen käytänteitä ja vaikutuksia. Kämärin (2010) väitöskirja tarkastelee strategisen johtamisen käytänteitä ja vaikutuksia Puolustusvoimien ja siihen kytkeytyneiden kumppaneiden toiminnassa. Väitöskirjojen substanssia strategisen johtamisen implementaatiosta Puolustusvoimien kokonaisjohtamisjärjestelmään ja johtamisdoktriiniin on hyödynnetty tässä tutkimuksessa strategisen johtamisen ja siitä jäsenettyjen johtamistyökalujen käsittelyssä.

Puolustusvoimien normien osalta keskeinen tuote on *Puolustusvoimien strateginen suunnittelu* -normi, joka kuvaa strategiatyöskentelyn jäsentymisen Puolustusvoimien toimintaan ja prosesseihin.⁹⁴

Tutkimuksessa nostetaan esille kaksi strategisesta johtamisesta periytettyä johtamistyökalua, tulosjohtaminen ja prosessijohtaminen. Molemmat johtamistyökalut katsotaan kuuluvaksi NPM-ideologian mukanaan tuomaan muutokseen, jossa Puolustusvoimien tapauksessa tulosjohtaminen toteutuu selkeästi Toiminnan ja Resurssien Suunnittelu sekä Seuranta (TRSS) -prosessin kautta.⁹⁵ Päättökysymykseen liittyen mukaan tuodaan myös Puolustusvoimien prosessityön mukaiset pääprosessit sekä eriytetty prosessit. Liikkeenjohdollisen prosessijohtamisen ja prosessityön teoretisoinnissa on käytetty Business Process Management (BPM, suom. prosessijohtaminen) liittyvää kirjallisuutta⁹⁶, joka sovitetaan Puolustusvoimien toiminnanohjauksen ja prosessiohjauksen normiston⁹⁷ kautta tutkimuskontekstiin. Yleiseen prosessijohtamiseen liittyvinä väitöskirjoina tutkimuksessa on hyödynnetty Klara Palmbergin väitöskirjaa *Beyond process management* sekä Janne Ohtosen väitöskirjaa *Business process management capabilities*.⁹⁸ Tulos- ja prosessijohtamiseen liittyen on aiheellista nostaa myös Riku Hartikaisen Esiupseerikurssin 66 tutkielma *Puolustusvoimien prosessityö prosessijohtamisen näkökulmasta* sekä saman kirjoittajan Yleisesikuntaupseerikurssin 57 diplomityö *Johtamista vai ohjausta? Puolustusvoimien moninaiset johtamis- ja ohjausmallit*.⁹⁹ Nostan

⁹⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 13.01.2015/HK659. Ks. myös Puolustusministeriö 2007 (Strategisen suunnittelun käsikirja) & 2015 (Puolustusministeriön strategisen suunnitelma).

⁹⁵ Tulosjohtamista ja sen toteutumista käsitellään Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräyksen 20.03.2015/HL397 (Puolustusvoimien Toiminnan ja Resurssien Suunnittelu sekä Seuranta) sekä siihen liittyvän viranomaisdokumentaation kautta.

⁹⁶ Muun muassa Hannus 1994.; Tinnilä & Laamanen 2002.; Karlöf & Lövingson 2004, 2006.; Laamanen 2009.; Jeston & Nelis 2014. Julkishallinnollisen toimijan prosessityöhön ja prosessijohtamiseen on käytetty muun muassa Virtasen & Wennbergin 2005 havaintoja prosessityön toiminnoista.

⁹⁷ Muun muassa Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192 (Puolustusvoimien toiminnanohjaus), 22.08.2014/HK262 (Puolustusvoimien prosessiohjaus) ja 29.10.2015/HL477 (Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus).

⁹⁸ Palmberg (2009) tutki väitöskirjassaan prosessien ja prosessityön suhdetta ja toimintaa kompleksisessa ympäristössä. Ohtonen (2015) käsittelee väitöskirjassaan organisatorisia keinoja tukea prosessijohtamisen ja yleisesti prosessityön toteutumista. Molempia tutkimuksia on käytetty virikkeenä liikkeenjohdollisen prosessijohtamisen kuvauksessa sekä prosessityön geneeristen toimintatapojen sovituksessa tämän tutkimuksen kontekstiin.

⁹⁹ Hartikainen 2014 & 2015. Hartikainen käsittelee vuoden 2014 tutkielmassaan liikkeenjohdollisen prosessijohtamisen ilmentymistä Puolustusvoimien management-johtamiseen ja toteaa sen (vuoden 2014 tarkastelutilanteessa) olevan erittäin

Hartikaisen työt esille kahdesta keskeisestä syystä. Ensimmäinen syy on se, että olen täysin tutkimuksellisesta asiayhteydestä poiketen tutustunut näihin avoimista lähteistä saataviin töihin jo vuonna 2017. Laatiessani tutkimussuunnitelmaa vuonna 2020, Hartikaisen työt olivat ensimmäisiä akateemisia tutkimuksia, jotka lähestyivät tutkimusaihetta erittäin samanlaisella tulokulmalla oman suunnitelmani kanssa. Pidin erittäin todennäköisenä, että Hartikaisen työt ovat ainoastaan jäävuoren huippuja, joita tutkimalla löydän huomattavasti lisää viitteitä aihetta käsittelevästä tutkimuksellisesta tiedosta. Olin väärässä. Tutkimussuunnitelman laatimisesta ja aineiston esiselvityksen aloittamisesta on kulunut jo vuosia, mutta Hartikaisen työt puolustavat paikkaansa spesifiydellään ja näkökulmallaan. Toinen keskeinen syy on itsemi lisäksi muiden toimijoiden huomioima arvo Hartikaisen töille. Hartikaisen työt käsittelevät johtamisen ja erityisesti sotilasjohtamisen viitekehyksessä puhtaasti management-johtamista ja ohjausta yhdessä prosessityön kanssa. Muun muassa Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksessa Puolustusvoimien johtamis- ja ohjausmalleista on viitattu primäärilähteenä Hartikaisen töihin.¹⁰⁰

Johtamistyökalujen ohella johtamista tarkastellaan myös tehtävätaktiikan keinoilla toteutettuna vaikuttamisena. Tehtävätaktiikan olemuksen ja käytännön kuvailuun on käytetty pääasiassa Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimustöitä.¹⁰¹ Teoria- ja normiperusteinen käsittely sovitetaan sosiaalisen konstruktivismin tieteenfilosofian mukaisesti tutkimuskehykseen. Sosiaalista konstruktivismia käsitellään Bergerin & Luckmannin näkemyksen mukaan siten, että todellisuus on tyhjästä ilmestyneen kokonaisuuden sijaan vuorovaikutuksen ja valtarakenteiden yhteenliittymän tulos.¹⁰² Organisaation toimintaa ohjaavat ja työtä strukturoivat kirjalliset tuotteet katsotaan rakentuneen vuorovaikutuksesta samalla, kun toteutunut johtaminen on vuorovaikutuksen tulosta.¹⁰³

Kolmantena ja viimeisenä kirjallisen materiaalin lähdeluokkana on kompleksisuus. Tieteenfilosofisessa mielessä kompleksisuuden kuvaaminen johtamisen

keskeneräinen konsepti, jossa vain osia johtamistyökalusta pyritään integroimaan organisaation johtamisjärjestelmään heikoin tuloksin. Vuoden 2015 diplomityössään Hartikainen käsittelee Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen moninaista mallia, joka kerroksellisuudellaan hämmentää organisaation sisäistä toimintaa. Hartikaisen mukaan esikuntalinjaorganisaation rakenne on tosiasiallisesti monisyisempi ja sisältää linjaan organisoidun mallin ohella muitakin johtamismalleja.

¹⁰⁰ Ks. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksia 17/2017. Hartikaisen tutkimukset edustavat harvinaista tutkimussuuntausta Puolustusvoimissa, koska ne käsittelevät puhtaasti hallinnollista johtamista ja prosessityötä johtamisen ja ohjauksen viitekehyksessä.

¹⁰¹ Muun muassa Mälkki 2009.; Kivenjuuri 2011.; Sutela 2021.

¹⁰² Berger & Luckmann 1966.

¹⁰³ Sosiaalisen konstruktivismin kuvaukseen on käytetty muun muassa seuraavien kirjoittajien lähteitä: Ahrne 1994.; Roos 2001.; Hacking 2009., Creswell 2013.

viitekehyksessä metaforisen koulukunnan kautta tunnustaa konstruktivistista otetta maailmasta yllätysten epälineaarisuuden ja vuorovaikutuksesta rakentumisen osalta.¹⁰⁴ Keskeisinä väitöskirjatutkimuksina kompleksisuudesta on käytetty Tom Hanénin *Yllätysten edessä*, Alisa Puustisen *Voiko verkostoa johtaa?* ja Harri Jalosen *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisessa kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä*.¹⁰⁵ Keskeisenä aikaisempana tutkimuksena on myös syytä mainita Uhl-Bienin & Arenan tutkimus hierarkkisen organisaation ja adaptiivisen organisaation toiminnasta.¹⁰⁶ Empiiristä tapauskuvauksen mallia arvioidaan Uhl-Bienin ja Arenan esittämiin lähtökohtiin organisaation organisoitumisperusteiden ja prosessien osalta.

Tutkimuksen keskeisen lähdeaineiston muodostaa myös empiiriset tutkimushaastattelut, joita toteutettiin tätä tutkimusta varten 15 kappaletta ($n=15$). Haastattelut toteutettiin vuosien 2022–2023 aikana puolistrukturoituina teemahaastatteluina.¹⁰⁷ Haastattelut kohdennettiin henkilöstöön, joka on työskennellyt FCR-yksikön perustamisen kanssa Puolustusvoimissa tai Puolustusministeriössä vuosien 2015–2017 välillä. Haastateltujen henkilöiden valinnalla tuotettiin kattava läpileikkaus organisaation eri tasoilla työskennelleiden toimijoiden näkemyksistä ja kokemuksista. Haastattelut yhdessä tapaukseen kiinteästi liittyvien asiakirjojen ja dokumenttien kanssa muodostavat keskeisen *tutkimusaineiston*.¹⁰⁸ Lähdeluokissa 1–3 esitetyt muut lähteet ja aineistot toimivat teorianmuodostusta tukevinä sekä taustoitusta rakentavina lähteinä.

¹⁰⁴ Puustinen & Jalonen 2020. Kompleksisuuden tutkimussuuntien sekä käsitteistön teoreettiseen kuvaukseen on käytetty muun seuraavia lähteitä: Cilliers 1998.; Andersson 1999.; Ståhle 2004.; Mitleton-Kelly 2003.; Richardson 2008.; Laitinen ym. 2014.; Vartiainen & Raisio 2020.

¹⁰⁵ Hanén (2017) käsittelee työssään laajasti kompleksisuustieteiden historiaa ja tarkastelee kompleksisuuden ilmenemistä yllättävien tilanteiden (katastrofien) kautta. Hanén on päätenyt johtamisen kautta tarkasteltuna johtopäätöksiin, jossa kompleksisuutta ei voida poistaa, mutta sitä voidaan hallita vaikuttamalla organisoitumiseen ja johtamiseen. Puustinen (2007) käsittelee tutkimuksessaan kompleksisia verkostoja ja niiden johtamista. Puustisen tutkimus on tapaustutkimus julkisen sektorin sosiaali- ja terveysalasta, jonka perusteella hän katsoo kompleksisten verkostomaisten rakenteiden johtamisen ja täydellisen hallinnan olevan mahdoton tehtävä. Jalonen (2007) käsittelee työssään kunnallista päätöksentekoa ja sen kompleksista luonnetta. Jalosen työ on substanssinsa osalta melko lähellä tätä tutkimusta, koska kyseessä on julkisen sektorin johtaminen ja päätöksenteko. Jalonen toteaa työssään, että kompleksisuuden takia päätöksenteko ja johtaminen ei noudata lineaarista ja täysin kausaalisuhteita tunnistavaa mallia. Asiat ovat kytkeytyneitä, keskinäisriippuvaisia ja moniulotteisia ja niiden tunnistaminen tulee huomioida julkisen sektorin päätöksenteossa.

¹⁰⁶ Uhl-Bien & Arena 2017.

¹⁰⁷ Teemat noudattivat kappaleessa 1.2 esitettyjä tutkimuksen teemoja. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 6. Ks. myös kappale 5.5.

¹⁰⁸ Ks. kappale 5.3 ja 5.4.

Tässä kappaleessa esitettyjen lähteiden sekä aihetta lähellä olevien tutkimusten esittelyn perusteella katson, että Puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallinnan toteuttamisen osalta hallinnollisesta näkökulmasta on vähintään normin kokoinen tutkimuksellinen tyhjiö! Asiaa voidaan samanaikaisesti lähestyä tutkimustapauksen sekä siihen jäsenyviin teorioiden kautta. Sotilaallista kriisinhallintaa on tutkittu kansallisesti melko laajasti, mutta suuri osa tutkimuksista jäsenyy toiminalla saavutetun vaikutuksen tai kriisinhallinnassa toimineen joukon tutkimiseen eri näkökulmista.¹⁰⁹ Teorioita käytännönläheisesti tarkastellen Hartikaisen vuosien 2014 ja 2015 tutkimusten lisäksi ei ole tunnistettavissa selkeää tutkimuksellista aineistoa, joka käsittelisi johtamista, ohjausta ja prosesseja sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstissa.¹¹⁰ Vaikka tämä tutkimus käsittelee melko laajasti management-johtamisen taustaa ja soveltuvuutta sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisesta monelta kannalta, tutkimuksellinen fokus on kuitenkin ankkuroitu johtamiseen, ohjaukseen sekä prosesseihin. Sosiaalisen konstruktivismin ja kompleksisuuden linssien läpi katsottu johtamis- ja organisaatiotodellisuus Puolustusvoimien tarkkaan rajatussa toimintakontekstissa on melko uusi juonne tutkimuskentällä, mutta toivon mukaan ankkuri pitää ja tutkimus tarjoaa virikkeitä ja ajatuksia tulevaisuudessa toteutetuille tutkimuksille. Samalla kompleksisuusparadigman liittyminen vallitseviin johtamis- ja organisaatioparadigmoihin tulee näkyvämmäksi, joka mahdollistaa em. paradigmojen rinnakkaisen ja osin päällekkäisen käsittelyn tulevaisuudessa tämän tutkimuksen kontribuution ansiosta.

Tutkimuksen laadullisen otteen ja tulkinnan takia tekstissä yhtenäistetään terminologisesti tutkijan esittämiä arvioita. Arvioinnin yhdenmukaisuuden varmentamiseksi tässä tutkimuksessa käytetään Suojelupoliisin julkista nelivaiheista mallia,

¹⁰⁹ Mainittakoon esimerkiksi (UNIFIL-operaatioon liittyen) Laura Vallin (2020) väitöskirja *Kuolema kuittaa univelan?*, jossa Valli tarkastelee SKJL joukon resilienssiä ja suorituskkyä. Kati Kivistön (2016) väitöskirja *”En mä oikein tiennyt, mihin olin ha-keutumassa. Kaikesta on kuitenkin selvitty ja vaikeudet voitettu. Paljon olis kerrotta-vaa siitä, mitä oon oppinut”* käsittelee UNIFIL-operaatiossa palvelleiden henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä rauhanturvaamisen merkityksestä ja siitä oppimisesta henkilökohtaisella tasolla. Myös Ulla Anttilan (2012) *Enhancing human security through crisis management* tutkimus operoi geneerisen kriisinhallinnan ja siihen osallistuneiden henkilöiden kokemusten ja oppimisen alueella ja analysoi osallistuneen henkilös-tön identiteettiä ja oppimista. Samoin Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimuksista löy-tyy useita sotilaallista kriisinhallintaa käsitteleviä tutkimuksia, mutta otanta edustaa pääasiassa kandidaatintutkielmia tai Pro gradu -tasoisia tutkielmia. Kirjoittajan muo-dostaman tilannekuvan mukaisesti mikään Maanpuolustuskorkeakoulun aikaisempi tutkimus ei kuitenkaan tutkintotasosta riippumatta käsittele sotilaallista kriisinhallintaa tätä tutkimusta vastaavasti.

¹¹⁰ Hartikaisen työt eivät käsittele suoraan prosessijohtamista tai johtamisen ja ohjauksen yhteisvaikutusta sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstissa, mutta ne ovat lähin tutki-muksellinen vastine tälle työlle näkökulmaerosta huolimatta.

jolla tapahtuman tai toiminnan vaikutusta arvioidaan todennäköisyyttä kuvaavilla termeillä. *Erittäin epätodennäköinen* tarkoittaa, että tapahtuma tai asia tapahtuu tai vaikuttaa asiayhteyteen 5 % varmuudella, *epätodennäköinen* 20 % varmuudella, *todennäköinen* 75 % varmuudella ja *erittäin todennäköinen* 90 % varmuudella.¹¹¹ Arviot perustuvat kirjoittajan subjektiiviseen näkemykseen, mutta käytetyllä arviointimallilla pyritään tukemaan johdonmukaista käsittelyä ja tekemään näkyväksi kokonaisuuteen vaikuttavat tekijät.

1.4 Monografian rakenne

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen rakenne. Tutkimuksen *toisessa luvussa* käsitellään kompleksisuutta ja kompleksisuutieteiden historiallista kehittymistä kohti organisaatio- ja johtamistutkimuksen kenttää. Luku rajaa kompleksisuusajattelun käytön metaforisen koulukunnan ja CAS-tutkimuksen tutkimustraditioon ja määrittää ne keskeiset käsitteet, joiden kautta johtamista tarkastellaan. Teoreettisen käsittelyn lisäksi luku sisältää kirjoittajan tulkintaa kompleksisuusajattelun tutkimuksellisesta sovittamisesta Puolustusvoimien organisaatioon. Luvun kaksi perusteella muodostuu kompleksisuusajattelun metaforien ja käsitteiden värittämä viitekehys, jossa johtamista voidaan tarkastella.

Kolmannessa luvussa käsitellään Puolustusvoimiin liittyvien johtamis- ja organisaatioparadigmojen historiallista kehitystä ja määritellään tässä tutkimuksessa käytetyn näkökulman johtamisesta ja sotilasjohtamisesta. Johtaminen jäsennetään Puolustusvoimien käyttämään johtamisen nelikenttään, jonka kautta tarkastelun painopiste muodostuu management-johtamisen ja organisaatorakenteen mukaisiin lohkoihin.¹¹² Puolustusvoimien johtamisjärjestelmä kuvataan alkavaksi strategisesta suunnittelusta ja johtamisesta sekä poliittisesta ohjauksesta. Tulos- ja prosessijohtaminen kuvataan strategisia suuntaviivoja rauhan aikana (RA) toteuttavana johtamisena, jossa pääpaino muodostuu organisaation prosessityöhön ja prosessiohjaukseen. Luku tarkastelee Puolustusvoimien prosessityön historiallista kehitystä, prosessiarkkitehtuuria sekä toiminnanohjaukseen kuuluvan prosessiohjauksen kautta toteutettua sovellettua prosessijohtamista. Prosessityöhön liittyen organisaation pääprosessit esitellään ja sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisen eriytetty prosessi suhteutetaan organisaation muuhun prosessityöhön. Johtamiseen liittyen

¹¹¹ Ks. Supo 2022. Arviointimalli on periytetty ja sovitettu Sherman Kentin (1903–1986) kehittelemästä mallista, jossa tiedusteluanalyysin arvioilla pyrittiin yhtenäistämään arvioita todennäköisyyksiin peilaten ja lisäämään lukijan ymmärrystä arvioitavasta kohteesta. Ks. Kent 1964.

¹¹² Nelikenttä on esitetty kuvana ja selitteellä kappaleessa 3.1.1.

esitellään myös sotilasorganisaatioon käyttämä tehtävätaktiikka johtamismallina. Luvun kolme perusteella muodostuu monikerroksinen teoriaklusteri, jossa huomioidaan teorioiden ja normien yhteisvaikutus. Luvun lopussa johtamismallit soviteetaan kirjoittajan tulkinnalla Puolustusvoimien management-johtamisen kehykseen. Kolmannen luvun käsittely tukee neljännen luvun kohdeorganisaation käsittelyä ja mahdollistaa luvun kuusi ja seitsemän johdonmukaisen käsittelyn.

Neljännessä luvussa käsitellään sosiaalisen konstruktivismin teoreettista taustaa ja sen käsittely soviteetaan konkreettisesti Puolustusvoimien organisaation tarkasteluun. Luku käsittelee organisaation organisoitumisperusteita normien kautta ja muodostaa tutkimuksen kannalta relevantin organisaatiolinjan toiminnan kuvauksen työjärjestysten ja muiden normien perusteella. Luku käsittelee esikuntalinjaorganisaation organisoitumismallin ohella ilmeneviä virallisia ja epävirallisia verkostomaisia rakenteita osana organisaation organisoitumisperusteita. Neljäs luku täydentää kolmatta lukua ja sisältää luvun kolme kaltaisesti kirjoittajan tulkintaa, jotta aihetta voidaan fokusoida tutkimustehtävän mukaiseen formaattiin. Luvun neljä perusteella muodostetaan kokonaiskuva funktionaalisen esikuntalinjaorganisaation toiminnasta soti-laalliseen kriisinhallintaan osallistumisen kannalta. Luvussa esitellään myös organisaation keskeisimmät johtamista ja ohjausta tukevat tietojärjestelmät.

Viidennessä luvussa kuvataan tässä tutkimuksessa käytettyjä laadullisia tutkimusmenetelmiä ja luodaan kokonaiskuva kuvailevan ja holistisen single case -tapauksitutkimuksen käytöstä. Luku esittelee tutkimuksen vaiheet kronologisesti tutkimusprotokollaan sitoen ja esittää tutkimuksen kannalta keskeiset tekijät tutkimuksen luvanvaraisuudesta, empiirisen materiaalin tuottamisesta ja sekä analyysin ja synteessin muodostamisesta. Luku viisi luo menetelmällisen pohjan luvun kuusi empiirisen tapauksen käsittelylle. Viides luku käsittelee myös tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Kuudennessa luvussa käsitellään empiiristä tapausta, joka on Puolustusvoimien FCR-yksikön perustamisprosessi ja sen johtaminen. Luku on jaettu Puolustusvoimien johtamisen osa-alueiden mukaan sovelletusti.¹¹³ Tapauskuvauksessa tapaus taustoitetaan ja jokaisen osa-alueen käsittely on jaettu trikotomisesti 1) käskylinjan ja muun dokumentaation mukaiseen faktiiviseen kuvaukseen, 2) tulkintaan osa-alueen johtamisesta ja organisoitumisesta sekä 3) tulkintaan osa-alueen kompleksisuudesta. Luvussa tutkimusaineiston analyysin sekä synteessin painopiste on vuosien 2015–2017 välisen ajan dokumentaatiossa sekä tutkimushaastatteluissa.

Seitsemännessä luvussa muodostetaan vertailevan tutkimusasetelman empiirisen mallin ja teoria- ja normisidonnaisen mallin välillä, jossa fokus on prosesseissa.

¹¹³ Tapauksen sovellettu jako johtamisen osa-alueisiin on esitelty kappaleen kuusi alussa.

Malleja verrataan Pattern Match -analyysillä. Vertailussa painopiste muodostetaan yleisen liikkeenjohdollisen prosessijohtamisen teorian ja Puolustusvoimien prosessiohjauksen kautta toteutetun sovelletun prosessijohtamisen malliin. Keskiöön nostetaan kappaleessa 3.5.4 esitetty eriytetty prosessikuvaus, jota verrataan empiiriseen malliin ja Puolustusvoimien muihin pää- ja osaprosesseihin. Luvussa hyödynnetään induktion kautta toteutettua tulkintaa, jonka kautta arvioidaan myös prosessien liittymistä organisaation tietojärjestelmään.

Kahdeksannessa luvussa muodostetaan johtopäätökset FCR-yksikön perustamisesta ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvussa pohditaan johtopäätöksiä ja niiden merkitystä sotilaallisen kriisinhallinnan kansallisen johtamisen kontekstissa. Viimeisessä luvussa muodostetaan tutkimuksesta virinneitä herätteitä mahdolliselle jatkotutkimukselle.

2 Kompleksisuus

2.1 Kompleksisuusajattelu

Tutkimus tarkastelee kriisinhallintaoperaation laajentamista ja siihen liittyvää johtamista *kompleksisuusajattelun* (eng. complexity thinking) kautta. Valitulla tarkastelutavalla pyritään löytämään ja tunnistamaan konteksti- ja tilannesidonnaisesta johtamisprosessista tekijöitä, jotka noudattavat kompleksisuusajattelun keskeisiä käsitteitä. Kompleksisuusajattelu kytkeytyy kompleksisuusteoriaan, jota on kritisoitu teorialle tyypillisten ominaisuuksien puutteesta ja epäselvistä käsitteistä.¹¹⁴ Teoria voidaan ymmärtää kokonaisuudeksi, jossa tieteenalakohtaiset määreet ja muut ohjaavat normit pyrkivät systematisoimaan ja jäsentämään tietyn ilmiön säännönmukaisuuksia.¹¹⁵ Teorian sitovaa vaikutusta voidaan määritellä myös empiiristen mallien systemaattisilla selityksillä, jotka perustuvat käytännön tutkimustyöhön.¹¹⁶ Vallitsevan näkemyksen mukaan kompleksisuusteoria ei sisällä yhtenäisten ja koherenttia tietojen ”kokonaisuutta”, joilla pystyttäisiin selittämään täydellisen jännöksettömästi kohdeilmiön syitä ja seuraussuhteita.¹¹⁷ Kompleksisuusajattelu on klusteri, joka sisältää useita eri teorioita tai osia niistä.¹¹⁸ Kompleksisuusajattelu ei kuitenkaan ole irrallinen kokonaisuus tai koonnos muista teorioista, koska se sisältää lainalaisuuksia ja käsitteitä, joiden avulla voidaan hahmottaa reaalimaailman ilmiöitä ja tulkita niitä tiettyjen vakioitujen sääntöjen mukaan.

Useat kompleksisuuden parissa työskentelevät tutkijat kuvaavat kompleksisuustieteitä rikkonaiseksi kentäksi, josta kuitenkin löytyy yhteinen kieli tutkijayhteisölle.¹¹⁹ Tarkkarajaisen teoreettisen taustan puuttuminen ei kuitenkaan ole estänyt

¹¹⁴ Laitinen ym. 2014, s. 10–11.; Puustinen & Jalonen 2020, s. 18.; Hanén 2017, s. 78–79.; Cilliers 1998, 142.; Jalonen 2017, s. 34.; Cohen 1999, s. 374–376.; Morçöl 2012, s. 21–22.; Morrison 2010.

¹¹⁵ Hirsjärvi ym. 1997, s. 138–144.

¹¹⁶ Sama.; Walker & Cohen 1985.

¹¹⁷ Cohen 1999.; Jalonen 2017.; Merali & Allen 2011.

¹¹⁸ Laitinen ym. 2014.

¹¹⁹ Esimerkiksi Mitchell 2009, s. 298–301.; Morçöl 2012, s. 1–7.

kompleksisuustieteiden käyttöä ja voimakasta kehittymistä 1990-luvulta alkaen.¹²⁰ Kompleksisuusajattelun käyttö on noussut viimeisten vuosikymmenten aikana trendin omaisesti suureen suosioon.¹²¹ Suosiota voidaan selittää osin sillä, että kompleksisuusajattelulla on pyritty tutkimaan sellaisia ilmiötä, joita muilla teorioilla ei ole kyetty täysin selittämään. Kompleksisuudessa on kyse siitä, että ilmiöt eivät aina noudata mekaniikan tai muun klassisen periaatteen mukaista lineaarista mallia eivätkä tapahtumien osat ole välttämättä samansuuruisia, kuin kohteen osien yhteenlaskettu kokonaisuus.¹²² Kompleksisuuden määritelmä ontologisena tai epistemologisena entiteettinä ei myöskään ole täysin yksiselitteinen. Maguiren et al. mukaan kyse on molemmista eli järjestelmän ja sen osien vuorovaikutuksellisesta ominaisuudesta sekä järjestelmän tulkinnallisesta aspektista.¹²³

Ennen kompleksisuuden historiallisen kehityskulun ja tarkemman sisällön määrittelyn kuvausta on syytä tehdä käsitteellinen ero kompleksisuuden ja monimutkaisuuden välillä. Arkikielessä kompleksisuus tuo konnotaation kautta usein negatiivisen kuvan asian laadusta, joka rinnastetaan vaikeaan ja monimutkaiseen.¹²⁴ Tieteellisessä mielessä kompleksisuus tulee ymmärtää arkikieleen verrattuna arvolutautumattomana terminä, joka pyrkii kuvaamaan kohteen ominaisuutta.¹²⁵ Kompleksisuus ei ole positiivista tai negatiivista, eikä sen vastakohtana ole yksinkertaistaminen, vaan pelkistäminen.¹²⁶ Paul Cillier (1956–2011) on kuvannut kompleksisuuden ja monimutkaisuuden eroja vertaamalla lentokoneen moottoria majoneesiin, jolla voidaan ymmärtää sanojen erilainen semanttinen merkitys. Käytän Cillierin vertausta tämän tutkimuksen aihepiiriin soveltuvalla tavalla ja vertaan rynnäkkökivääriä ruutiin selvittääkseni monimutkaisuuden ja kompleksisuuden erot. Rynnäkkökivääri koostuu piipusta, rungosta, lataus- ja sulkukoneistosta, laukaisukoneistosta, perästä, tähtäimistä sekä tukeista ja suojuksista.¹²⁷ Rynnäkkökiväärin toiminta perustuu kaasurekyyliperiaatteeseen ja se on mekaanisten osiensa summa. Osien summalla tarkoitan, että aseiden osat yhdistettynä muodostavat aseiden ja niitä voidaan tarkastella yksittäisinä, aseiden toimintaan vaikuttavina elementteinä. Osat toimivat myös halutussa vuorovaikutuksessa keskenään. Väitän, että rynnäkkökivääri on monimutkainen tekninen kokonaisuus, jonka osat ja toiminta ovat kuitenkin

¹²⁰ Puustinen & Jalonen 2020, s. 21–22.

¹²¹ Sama.

¹²² Byrne 1998, s. 14–15.; Puustinen & Jalonen 2020. Kompleksisuustieteiden klassisena ominaisuuden kuvailuna käytetään useissa lähteissä lausetta ”*Kokonaisuus on enemmän tai vähemmän kuin kokonaisuuden osien yhteenlaskettu summa.*”

¹²³ Maguire et al. 2006.

¹²⁴ Luoma & Lindell 2020, s. 68.; Hanén 2017, s. 144.

¹²⁵ Cillier 1998.; Luoma & Lindell 2020.

¹²⁶ Luoma & Lindell 2020.

¹²⁷ Kevytasekäkirja 2019, s. 20–21.

havaittavissa osiensa kautta. Rynnäkkökiväärin patruunan sisältämä ruuti puolestaan on kompleksinen. Savuton ruuti koostuu nitroselluloosasta (NC), nitroglyserolista (NG) sekä vaseliinista. Ruutia valmistettaessa ainekset sekoitetaan yhteen ja kolmen (tai valmistajan mukaan useamman) aineen seos muodostaa savuttoman ruudin. Ruuti ei valmistuksen jälkeen ole ”purettavissa” alkuperäisiin osiin ja se toimii ainesosien yhteenliittymisen takia halutulla tavalla.¹²⁸ Rynnäkkökivääri sekä (ruutia sisältävä) patruuna ovat myös jäsennettävissä systeemiksi. Tällä tarkoitan sitä, että ase muuttuu monimutkaisesta teknisestä laitteesta systeemiksi, kun siihen kiinnitetään patruunoita sisältävä lipas ja asetta käytetään esimerkiksi ammunnan harjoitteluun. Monimutkainen laite (ase) sekä kompleksinen raaka-aineiden yhdistelmä (ruuti) saavat uuden merkityksen harjoittelussa (osa systeemiä), kun mukaan tulee inhimillinen toimija eli ihminen.

Kompleksisuusajattelun voidaan katsoa olevan tapa käsitellä ja jäsentää yhteen kietoutuneita asioita ja ilmiöitä, jotka eivät ole tarkasteltavissa ainoastaan osiensa summasta.¹²⁹ Hyödynnän tutkimuksessani kompleksisuusajattelua viitekehityksen mukaisesti metateorian selittämään johtamisen ja siihen liittyvien ilmiöiden yhteen kietoutumista ja keskinäisriippuvuutta käsitteiden ja metaforien kautta. Kompleksisuusajattelu tarjoaa tutkimuksessa teoreettiset linssit, joiden läpi voidaan tarkastella organisaatiossa tapahtuvaa johtamista valitussa kontekstissa.¹³⁰

2.1.1 Kompleksisuusajattelun suhde yleiseen systeemiteoriaan ja kaaosteoriaan

Teoriaperinteessä kompleksisuustieteiden on katsottu olevan läheisessä suhteessa systeemiteoriaan (*General System Theory/GST*) sekä kaaosteoriaan (*Chaos theory*), jotka edustavat luonnontieteeseen perustuvia teorioita.¹³¹ Viimeisten vuosikymmenten aikana on ajoittain väitetty, että kompleksisuustieteet olisivat ainoastaan systeemiajattelua uuden nimen alla, koska teorial sisältävät osin samoja käsitteitä ja ovat epistemologiansa osalta samankaltaisia.¹³² Käsitellen seuraavaksi systeemiteorian sekä kaaosteorian yhteneväisyyksiä ja eroja kompleksisuusteoriaan, jotta

¹²⁸ Esimerkki rynnäkkökiväärin ja ruudin eroista monimutkaisuuden ja kompleksisuuden kautta tulkittuna perustuvat Cillierin muodostamaan näkemykseen majoneesin ja lentokoneen moottorin eroavaisuudesta. Ks. Cillier 1998.; Uhl-Bien & Arena 2017.

¹²⁹ Puustinen & Jalonen 2020, s. 16.

¹³⁰ Vartiainen & Raisio 2020, s. 34–35.

¹³¹ Puustinen & Jalonen 2020.; Jalonen 2017.; Morçöl 2012.; Byrne 1998.

¹³² Phelan 1999.; Jalonen 2017. Kompleksisuusajattelu voidaan nähdä myös systeemiajattelua hyödyntävän systeemiteorian jatkumona, jossa kohdetta voidaan tarkastella abstraktilla sekä empiirisellä tasolla rinnakkain. Ks. Saastamoinen 2008, s. 77.

tutkimuksessani käyttämä kompleksisuusajattelu on asemoitavissa suhteessa tutkimuskohteeseeni teorian osalta. Käsittely keskittyy erityisesti organisaatioihin sekä johtamiseen liittyviin huomioihin.

Systeemiteorialla on selkeä yhteys luonnontieteisiin ja sen kehityskulku voidaan katsoa alkaneeksi 1900-luvun alkupuolella.¹³³ Systeemiteorian eräinä merkittävinä suuntauksina voidaan pitää biologi Ludwig von Bertalanffyn kehittämää yleistä systeemiteoriaa sekä Nordert Wienerin kybernetiikka.¹³⁴ Systeemiteorioiden kahteen päämuotoon liittyy useita alasuuntauksia, joita on kehitetty viimeisen vuosisadan aikana. Tarkastelen Bertalanffyn yleistä systeemiteoriaa, koska siinä on runsaasti kompleksisuustieteisiin johdettuja käsitteitä sekä perusoletuksia. 1920-luvulta alkaen Bertalanffy tutki avoimien systeemien käyttäytymistä biologiassa, joka johti yleisen systeemiteorian kehittymiseen 1950-luvulta alkaen.¹³⁵ Bertalanffy näki systeemit avoimina ja elävinä entiteetteinä, joiden osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa.¹³⁶ Vaikka kyseessä on luonnontieteistä johdettu teoria, se hyväksyy teorian keskeisten käsitteiden käytön ja operoinnin myös yhteiskunnallisten ilmiöiden tutkimuksessa.¹³⁷ Teoria pyrkii löytämään systeemien toiminnasta yleisiä periaatteita, ennustettavuutta ja tasapainoa.¹³⁸ Tasapainoon liittyen teoria pyrkii myös optimoimaan osien välistä toiminnallista suhdetta, joka tukee ennustettavuuden saavuttamista.¹³⁹

Systeemiajattelu oli ajassaan jotakin uutta. Yleisesti tieteiden voidaan katsoa kehittyneen Newtonin teorioiden vaikutuksesta, jossa keskiössä oli mekaniikan lainalaisuudet ja tavoite ymmärtää kokonaisuutta purkamalla se osiin ja summaamalla ne yhteen.¹⁴⁰ Kausaalisten suhteiden selitykseen käytettiin kellokoneistomallia, jossa jokainen osa oli määritellyssä suhteessa toisiinsa ja aiheutti ennakoidun vaikutuksen suljetussa systeemissä.¹⁴¹ 1900-luvun alussa kehittynyt klassinen fysiikka ei kyennyt selittämään sosiaalisten aspektien ilmenemistä systeemin sisällä, jonka johdosta systeemiteoria alkoi kehittyä.¹⁴² Klassisen fysiikan määreiden selitysmallien ulkopuolelle jäivät muun muassa: organisaatiossa esiintyvä hierarkia, organisaation kehityskulku, valtasuhteiden vaikutus, organisaation järjestys, kilpailu sekä

¹³³ Ståhle 2004.

¹³⁴ Sama.; Hooker 2011.

¹³⁵ Ryan 2011.; Ståhle 2004.

¹³⁶ Ståhle 2004, s. 224.

¹³⁷ Laitinen ym. 2014, s. 84–85.

¹³⁸ Puustinen & Jalonen 2020, s. 17–18.; Ståhle 2004.

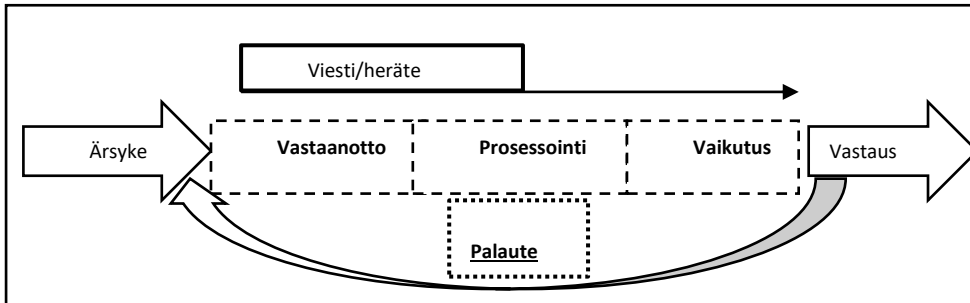
¹³⁹ Phelan 1999.

¹⁴⁰ Eppel & Rhodes 2018.

¹⁴¹ Skyttner 2005, s. 14–15. Ståhle 2004.

¹⁴² Bertalanffy 1969, s. 47–48.

muut sosiaalisen systeemin ominaispiirteet.¹⁴³ Bertalanffyn mukaan suljetussa systeemissä materiaali ei liiku systeemin rajojen ulkopuolella eikä systeemi ole vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa.¹⁴⁴ Avoin systeemi puolestaan on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja systeemi toimii palauteprosessiensa ansiosta.¹⁴⁵ Organisaation ja sen tutkimuksen kannalta avoimen systeemin palauteprosessilla on suuri merkitys. Organisaatio nähdään kompleksisena avoimena systeeminä, joka sisältää myös joukon avoimia systeemejä.¹⁴⁶



Kuvio 1. Palautemekanismin toiminta avoimessa systeemissä

Kuviossa 1 on esitetty palautemekanismin toiminta avoimessa systeemissä.¹⁴⁷ Palaute voidaan jakaa positiiviseen ja negatiiviseen palauteeseen, mutta määrittelystä huolimatta se on arvolutautumatonta.¹⁴⁸ Palauteen kautta systeemi pyrkii kehittämään toimintaansa sekä hakemaan järjestelmän toiminnallista tasapainoa.¹⁴⁹ Palaute-mekanismin vaikutusta systeemiin sekä sen tarkempaa määritelmää käsitellään lisää kappaleessa 2.2.1. Yhteenvedona systeemiteoreettinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa käsittelee organisaatiota käytännönläheisenä ja sosiaalisena

¹⁴³ Sama. Bertalanffy kuvaa sosioekonomisen systeemin (organisaation) ominaisuuksia, joita itsessään ja niiden vuorovaikutusta ei voida selittää mekanististen paradigmojen avulla.

¹⁴⁴ Sama, s. 120–123.

¹⁴⁵ Sama.; Ståhle 2004, s. 228.; Jalonen 2017, s. 122.

¹⁴⁶ Morgan 1997, s. 40–42.; Ståhle 2004.

¹⁴⁷ Kuvio 1 perustuu Bertalanffyn esittämään yksinkertaiseen palautekaavaan. Kuvio on kirjoittajan suomentama ja uudelleenvisualisoima. Bertalanffy 1968, s. 42–43. Ks. myös Jalonen 2017.; Ståhle 2004, s. 228. Tietojärjestelmätieteen osalta geneerinen systeemi nähdään vastaavana. Ks. Stair et al. 2008, s. 4.

¹⁴⁸ Puustinen & Jalonen 2020, s. 28–29.

¹⁴⁹ Sama. Ks. myös Phelan 1999.; Richardson 2008.

kokonaisuutena.¹⁵⁰ Organisaatio rakentuu osasysteemeistä, jotka toimivat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.¹⁵¹

Systeemiteorioiden kehittymisen ohessa luonnontieteiden alalla kehittyi tutkimuksia, joista on johdettu käsitteitä ja liittymäpintoja kompleksisuustieteisiin. Mitleton-Kellyn teoriasidonnaisuustaulukon mukaan keskeisimpinä teoksina ovat Ilja Prigorinen tutkimus dissipatiivisista rakenteista ja itseorganisoiduvista systeemeistä, Maturanan & Varelan tutkimus autopoeeettisista systeemeistä sekä Kauffmanin tutkimus kompleksisista adaptatiivisista systeemeistä.¹⁵² Kompleksisuustieteiden käsitteistön kehittymiseen on vaikuttanut myös Niklas Luhmanin (1927–1998) tutkimus autopoeeettisista systeemeistä sosiaalisissa järjestelmissä.¹⁵³ Yleistäen autopoesilla tarkoitetaan järjestelmän kykyä muokata omaa toimintaansa sisäisellä organisoitumisella ja järjestäytymisellä sosiaalisessa kontekstissa.¹⁵⁴ Katz & Kahn liittivät organisaation avoimien systeemien piiriin kymmenellä perusperiaatteella, jotka liittyvät muun muassa vahvasti Bertalanffyn havaintoihin energian tuonnista systeemin sisään, palauteprosessien kautta kehittymiseen sekä tasapainon hakemiseen.¹⁵⁵

Systeemiteoriat ovat kompleksisuusteorian kanssa hyvin samankaltaisia käsitteiden osalta.¹⁵⁶ Molemmat teoriat tunnistavat holistisen¹⁵⁷ näkemyksen kokonaisuuden muodostumisessa, jossa kokonaisuus on enemmän (tai vähemmän) kuin vain osiensa summa.¹⁵⁸ Kompleksisuusajattelu kuitenkin eroaa systeemiteorioista ymmärtämällä ilmiöiden, toimijoiden sekä tapahtumien erottamatonta ja yhteen kietoutunutta suhdetta toisiinsa.¹⁵⁹ Systeemiteoriat pyrkivät hieman yleistäen selittämään systeemin toimintaa ja säätelymekanismeja kausaalisilla suhteilla, joka aiheuttaa ristiriidan sosiaalisen systeemin tutkimuksessa.¹⁶⁰ Kompleksisuus voidaan tulkitä systeemiteoreettisessa tarkastelussa vuorovaikutuksen tuotokseksi, kun taas kompleksisuusteoria näkee kompleksisuuden systeemin pysyvänä perusominaisuutena.¹⁶¹ Organisaatioon ja erityisesti siinä tapahtuvaan johtamiseen kohdistuvan

¹⁵⁰ Jalonen 2017, s. 121.

¹⁵¹ Sama.

¹⁵² Mitleton-Kelly 2003, s. 23–26.; Jalonen ym. 2014, s. 10–11.

¹⁵³ Mitleton-Kelly 2003, s. 23–26.

¹⁵⁴ Luhmann & Baecker 2018, s. 26–61.

¹⁵⁵ Katz & Kahn 1966.

¹⁵⁶ Hanén & Raisio 2017, s. 102–103.

¹⁵⁷ Holismi on ontologinen käsitys todellisuuden luonteesta, jossa kokonaisuus ei ole ai-noastaan osiensa summan tulo. Ks. Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, s. 48.

¹⁵⁸ Hanén 2017.

¹⁵⁹ Puustinen & Jalonen 2020, s. 16.

¹⁶⁰ Merali & Allen 2011.

¹⁶¹ Phelan 1999.; Mitleton-Kelly 2003.

tutkimuksen näkökulmasta myös syy-seuraus -polun purkaminen on mahdotonta pelkästään osien tarkastelun valossa.¹⁶²

Kaaosteoria ja sen vaikutukset kompleksisuustieteiden kehitykseen ovat jäljittävissä tarkasteltaessa kompleksisuusajattelun kehittymistä. Kaaosteoria on matematiikkaa sekä fysiikkaa yhdistävä tutkimusala, joka pyrkii sille ominaisille teorioilla ja menetelmillä etsimään näennäisen epäjärjestyksen ”takaa” järjestystä ja säännönmukaisuutta.¹⁶³ Kaaosteoria ei muodosta kompleksisuusteorian lailla yhte-näistä ydinteoriaa, vaan tarkastelee dynaamisia sekä epälineaarisia järjestelmiä alalle muotoutuneiden käsitteiden kautta.¹⁶⁴ Kaaosteorian eräinä keskeisinä kehittäjinä voidaan pitää James Gleickia, Edward Lorenzia sekä Benoit Mandelbrotia, vaikka heidän tutkimuksensa eivät ole kehittyneet keskinäisriippuvuussuhteessa toisiinsa.¹⁶⁵ Kaaosteoria ymmärtää todellisuuden luonteen olevan dynaaminen sekä ennakkoimaton.¹⁶⁶ Kaaosteorian eräänä keskeisenä taustaoletuksena on kohteen alkuolosuhteiden herkkyys, joka viittaa pienten tekijöiden kumuloituviin vaikutuksiin lopputuloksessa.¹⁶⁷ Lorenzin säätilaan ja sen ennustamattomuuteen perustuvien havaintojen perusteella ilmiötä alettiin kutsua *perhosvaikutukseksi*.¹⁶⁸ Ilmiö tarkoittaa perhosen siiveniskun vaikutusta pisteessä a (pieni alkutapahtuma) muuntautumista esimerkiksi pyörremyrskyksi pisteessä b (alkutapahtumaan nähden merkittävä vaikutus). Lorenzin havaintojen mukaan kaoottisen järjestelmän tapahtuma on myös epälineaarinen, eli tapahtuma ei noudata kausaalista syy-seuraussuhdetta.¹⁶⁹ Kaoottinen systeemi voi pienten tapahtumien vaikutuksesta muuttua ajasta ja paikasta riippumatta, joka voidaan nähdä järjestelmän perusominaisuudeksi.¹⁷⁰ Vaikka tapahtumien deterministisiä suhteita voidaan kuvata, niiden toiminta on kuitenkin arvaamatonta.¹⁷¹

Perhosvaikutus termin lisäksi kaaosteorian keskeisiä muita käsitteitä ovat *bifurkaatio* sekä *attraktori*.¹⁷² Bifurkaatiolla viitataan järjestelmän ajallisesti rajoittamatonta haarautumista, jossa järjestelmän toiminta ja kehitys poikkeavat lineaarisesta mallista.¹⁷³ Attraktori puolestaan on järjestelmän tilan kuvaaja, jolla voidaan

¹⁶² Richardson 2008.

¹⁶³ Puustinen & Jalonen 2020, s. 18.; Aula 1999, s. 56–62.; Smith & Humphries 2004.

¹⁶⁴ Aula 1999, s. 23–26.

¹⁶⁵ Mitleton-Kelly 2003, s. 43–44.; Stähle 2004, s. 226–227.; Pryor & Bright 2011, s. 25–27.

¹⁶⁶ Puustinen & Jalonen 2020, s. 18.; Aula 1999, s. 23–24.

¹⁶⁷ Mitchell 2009, s. 19–21.

¹⁶⁸ Pryor & Bright 2011, s. 25–27.

¹⁶⁹ Sama.; Puustinen & Jalonen 2020, s. 18.

¹⁷⁰ Aula 1999, s. 25.

¹⁷¹ Morçöl 2012, s. 148–150.

¹⁷² Aula 1999.

¹⁷³ Aula 1999.

osoittaa järjestelmän muutos tai muu vaihtelu.¹⁷⁴ Kaaosteoriaan liitetty käsite *outo attraktori* kuvaa järjestelmän suuntautumista pois tasapainosta.¹⁷⁵ Kaaosteoria nimenä sekoittuu helposti arkipäiväiseen sanaan ”kaaos”, jolla on täysin erilainen merkitys, mitä kaaosteorian systeemin mallinnuksella on. Normaalisissa viestinnässä käyttämämme sana kaaos kuvaa epäjärjestystä, mutta kaaosteorian kaaos puolestaan pyrkii ymmärtämään näennäisen epäjärjestyksen järjestystä ja säännönmukaisuutta. Tarkasteltaessa kaaosta luonnontieteellisessä mielessä ilmiönä, siitä löytyy jaksoita liikettä, joka voidaan ennustaa, mikäli alkuolosuhteet tunnetaan riittävällä tarkkuudella.¹⁷⁶ Vaikka kaaosteoria näkee systeemin tilan epälineaarisenä, kyse ei ole kuitenkaan kaaoksesta.¹⁷⁷ Kaaosteorian soveltaminen organisaatiotutkimukseen on ongelmallista, koska soveltamisessa sosiaalisia suhteita sisältävä organisaatio nähtäisiin perusolemukseltaan kaavamaiseksi ja inhimillinen toiminta olisi purettavissa säännönmukaisiksi tapahtumiksi.¹⁷⁸

Kaaosteorian suhde kompleksisuusajatteluun näkyy terminologiassa, sekä tiettyssä taustaoletuksissa teorioiden välillä. Kaaosteoria jakaa kompleksisuusajattelun kanssa näkökulman systeemin kehityksen ennakoimattomuudesta ja siitä, että systeemin lähtötilanne ei ole kelvollinen indikoimaan lopputulosta.¹⁷⁹ Sosiaalisia aspekteja sisältävien systeemien (esimerkiksi organisaatio) ja niiden toiminnan tutkimiseen kompleksisuusajattelu tarjoaa kaaosteoriaa käyttökelpoisemman näkökulman. Kaaosteorian mukaan systeemi voi kehittyä epälineaarisen dynamiikan mukaan joko matemaattisiin algoritmeihin tai vuorovaikutussääntöihin pohjautuvan iteraation perusteella.¹⁸⁰ Kaaosteoria itsessään ei kuitenkaan kykene selittämään kompleksisuusajattelun tavoin sosiaalisen järjestelmän toimijoiden välisiä suhteita tai muita inhimillisten tekijöiden toimia, koska ne perustuvat matemaattisten mallien ja iteraation sijaan ihmisten tietoihin valintoihin. Sosioekonomisen systeemin toiminta voi ajoittain muistuttaa kaaosteorian tunnustamaa systeemin käyttäytymismallia, mutta ihmisten toiminta ei ole rinnastettavissa matemaattisten mallien tai kuvaajien mukaiseksi.¹⁸¹

Thomas Kuhnin (1922–1996) mukaan tiede etenee vallankumousten kautta ja uudet tieteelliset paradigmat syntyvät, kun ne korvaavat olemassa olevia paradigmoja.¹⁸² Systeemitheorioiden osalta voidaan tunnistaa kolme keskeistä paradigmaa,

¹⁷⁴ Marion 1999, s. 16–18.; Aula 1999, s. 25–26.

¹⁷⁵ Sama.

¹⁷⁶ Puustinen & Jalonen 2020, s. 18.

¹⁷⁷ Laitinen ym. 2014, s. 96.

¹⁷⁸ Maula 2004.

¹⁷⁹ Laitinen ym. 2014. Tapahtuman tai asian alkuarvosta ei voida päätellä lopputulosta.

¹⁸⁰ Mitleton-Kelly 2003, s. 43–44.

¹⁸¹ Mitleton-Kelly 2003, s. 43–44.

¹⁸² Kuhn 1999.; Peltonen 2010, s. 14.

jotka ovat syntyneet teorioiden kehityskulun kautta. Ståhlen mukaan systeemiajattelun (sisältäen kaaosteorian) paradigmat voidaan jakaa systeemin luonteen mukaan kolmeen eri pääluokkaan.¹⁸³ Ensimmäinen paradigma on *suljettujen systeemien paradigma*, joka perustuu klassisen fysiikan mekaanisuuteen ja kellokoneistomaailman metaforaan.¹⁸⁴ Toinen paradigma on *avoimien systeemien paradigma*, joka perustuu osiltaan Bertalanffyn avoimien systeemien toimintaan.¹⁸⁵ Avoimien systeemien paradigma huomioi ympäristön kontekstuaalisen vaikuttavuuden, jota voidaan pitää organisaation johtamisen tutkimuksessa keskeisenä tekijänä. Kolmantena paradigmana voidaan pitää *dynaamisten systeemeiden paradigmaa*, joka pyrkii ymmärtämään systeemin epälineaarista sisäistä dynamiikkaa.¹⁸⁶ Paradigmojen suhde kompleksisuusajatteluun on johdettavissa toisen sekä kolmannen paradigman kautta. Tulkitsen avoimien systeemien paradigman koskevan sosiaalista systeemiä eli organisaatiota, koska systeemin osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Dynaamisten systeemien paradigma näkyy kykynä ymmärtää systeemi dynaamisena ja monimuotoisena kokonaisuutena, joka ei noudata mekaanisia lainalaisuuksia.¹⁸⁷

Kappaleen 2.1 alussa esittämäni näkökohdan kompleksisuustieteiden yhtenäisen teoriapohjan puuttumisesta voidaan katsoa koskevan myös kompleksisuusteorian paradigman kehitystä. Klassisten tieteiden ja tekniikan paradigmoilla ei voida ratkaista kokonaisvaltaisesti avoimia yhteiskunnallisia ongelmia, jossa sosiaalinen aspekti on läsnä.¹⁸⁸

2.1.2 Kompleksisuusajattelun suuntaukset organisaatiotutkimuksessa

Kompleksisuusajattelussa on tunnistettavissa useita erilaisia koulukuntia, jotka käsittelevät systeemin ja sen osien toimintaa sekä vuorovaikutusta erilaisilla tavoilla.¹⁸⁹ Käsittelen tässä kappaleessa kompleksisuustieteiden eri koulukuntia sekä tutkimussuuntia. Rajaan koulukuntien käsittelyn koskemaan kompleksisuusajattelun sovellettavuutta organisaatiotutkimukseen kolmen yleisesti hyväksytyn

¹⁸³ Ståhle 2004, s. 228.

¹⁸⁴ Sama. Ensimmäinen paradigma pyrkii systeemin tekijöiden kontrolliin sekä ennustettavuuteen. Kellokoneistolla viitataan metaforisesti suljetun systeemin toimintaan, jossa kellon osat toimivat kuoren sisällä ilman ympäristön vaikutusta.

¹⁸⁵ Sama.; Ks. myös Jalonen 2017, s. 120–122.; Morgan 1997, s. 387–388.

¹⁸⁶ Ståhle 2004, s. 228.

¹⁸⁷ Sama, s. 227–228.; Jalonen 2017, s. 122–123.

¹⁸⁸ Rittel & Webber 1973.

¹⁸⁹ Laitinen ym. 2014, s. 80.; Hanén 2017.

koulukunnan kautta. Kappaleen lopussa asemoin tutkimuksessa käyttämäni koulukunnan Mitleton-Kellyn muotoilemaan tutkimussuuntausmatriisiin.¹⁹⁰

Kompleksisuusajattelu voidaan jakaa *uus-reduktionalistiseen koulukuntaan* (eng. neo-reductionist school), *kriittis-pluralistiseen koulukuntaan* (eng. critical pluralist school) sekä *metaforiseen koulukuntaan* (eng. methaphorical school).¹⁹¹ Hanénin mukaan koulukuntien erot liittyvät pääasiassa lähestymistapaan, jolla kompleksisuutta käsitellään tutkimusstrategian näkökulmasta.¹⁹² Hanénin havaintojen mukaan koulukunnat eivät tee eroa kompleksisuusajattelulle tyypillisten käsitteiden välillä, vaan käsitteistön käyttö ja näkökulma riippuvat tutkimuskohteesta.¹⁹³ Kompleksisuusajattelun ympärille muodostuneissa käsitteissä on tulkintaeroja ja käsitteitä on pidetty jopa tieteellisessä mielessä sekavina.¹⁹⁴ Erityisesti Smith ja Humbries näkevät käsitteiden väärinkäytön ja toiminnalliset epäselvyydet merkittävänä uhkana kompleksisuusteorian käytännön sovelluksille.¹⁹⁵ Kritiikistä huolimatta tulkintani mukaan koulukuntien käyttämille käsitteille on syntynyt globaali konsensus kompleksisuusteoriaan liittyvien käsitteiden osalta.¹⁹⁶

Uus-reduktionistinen koulukunta (myös mallintava kompleksisuusajattelu) voidaan nähdä ”kovana” kompleksisuusajattelun suuntauksena, jossa etsitään kompleksisiin ilmiöihin liittyviä lainsalaisuuksia ymmärtämällä ja tunnistamalla niiden taustat.¹⁹⁷ Osa kompleksisuuden parissa työskentelevistä tutkijoista on myös mieltänyt kyseisen koulukunnan tavoittelevan *kaiken teorian*¹⁹⁸ (eng. Theory of everything) tunnistamista.¹⁹⁹ Suuntaus tunnistaa kolmesta käsitellystä koulukunnasta voimakkaimmin fysikaalisten lakien, sekä luonnontieteestä johdettujen periaatteiden olemassaolon.²⁰⁰ Richardsonin mukaan uusreduktionistinen koulukunta voidaan

¹⁹⁰ Mitleton-Kelly 2003, s. 24.

¹⁹¹ Puustinen & Jalonen 2020, s. 18–20.; Hanén 2017, s. 90–91.; Richardson 2008, s. 18–21.; Laitinen ym. 2014, s. 92–94.

¹⁹² Hanén 2017, s. 90–91.

¹⁹³ Hanén 2017, s. 90–91.; Ks. myös Laitinen ym. 2014, s. 81.

¹⁹⁴ Morris 2010.; Smith & Humphries 2004.

¹⁹⁵ Smith & Humphries 2004, s. 95,102.

¹⁹⁶ Fitzgerald & van Eijnatten 2022. Konsensuksen muodostuminen perustuu löyhästi Fitzgeraldin ja van Eijnattenin havaintoihin kaaosteoriaan liittyvien käsitteiden muotoutumisesta teoriaan liittyen.

¹⁹⁷ Puustinen & Jalonen 2020, s. 18.

¹⁹⁸ Kaiken teoriolla tarkoitetaan hypoteettista teoriaa, jolla kyettäisiin selittämään kaikki maailmankaikkeuden osa-alueet jäännöksittä.

¹⁹⁹ Laitinen ym. 2014, s. 92.; Richardson 2008, s. 18–19.

²⁰⁰ Sama.

nähdä kytkeytyvän Horganin esittämään ”viettelevään syllogismiin”²⁰¹.²⁰² Syllogis-
milla (päätelmällä) tarkoitetaan kaavaa, jonka mukaan on olemassa yksinkertaisia
matemaattisia totuuksia, joista voidaan luoda kompleksisuuden kontekstissa moni-
mutkaisia ja moniulotteisia malleja tietokoneilla. Koska reaali maailma sisältää
myös erittäin paljon kompleksisia kokonaisuuksia, tietotekniikan avulla monimut-
kaisuutta voidaan mallintaa sekä hallita.²⁰³ Oreskes ym. kumosivat kuitenkin edellä
kuvatun päätelmän näkemyksellä, jossa avoimien systeemin numeerinen tarkas-
telu osoitettiin mahdottomaksi.²⁰⁴ Oreskesin ym. mukaan ainoastaan suljettujen sys-
teemien tutkimuksessa on mahdollista käyttää tietotekniikkapohjaista analyysia.²⁰⁵
Falsifikaatiosta huolimatta tietotekniikka-avusteinen mallinnus on jäänyt elämään
osaksi uus-reduktionaalista koulukuntaa.²⁰⁶

Uus-reduktionistinen koulukunta tunnustaa erityisesti kompleksisten ilmiöiden
simuloinnin välineenä, jolla kompleksisuutta voidaan hallita.²⁰⁷ Myös Hanén, Puus-
tinen & Jalonen sekä Richardson puhuvat kompleksisuuden hallitsemisesta, joka on
tulkintani mukaan kuitenkin paradoksi.²⁰⁸ Boisot & Child kuvaavat kompleksisuu-
den hallintaa absorboinnin (vaimentaminen) tai organisaation rakennemuutoksen
keinoin, joka voidaan katsoa ”hallinnan” toteuttamiseksi.²⁰⁹ Hallinta tulee nähdä
ymmärryksenä kompleksisuudesta, jolla luodaan kontekstuaalinen kuva sen ilme-
nemisestä ja vaikutuksesta valittuun ilmiöön. Hallinnan kautta tarkasteltua kom-
pleksisuuden käsittelyä tukee McDanielin & Driebe näkemys siitä, että maailma on
kompleksinen ja siihen voidaan varautua, ei kuitenkaan hallita.²¹⁰ Hallinnan voidaan
katsoa tarkoittavan kompleksisuuden ”sääntöjen” löytymistä ilmiön taustalta, jolla
voitaisiin hallinnan lisäksi selittää ja ennustaa kompleksisuutta.²¹¹ Täydellinen hal-
linnan saavuttaminen kompleksisuudesta sanan varsinaisessa merkityksessä aiheut-
taisi radikaalin paradigman muutoksen ja synnyttäisi todennäköisesti uuden teorian.

²⁰¹ Syllogismi on looginen päättelyketju, jossa pää- ja alipremisseistä muodostuu johto-
päättös. Ks. Peirce 2001. Eräs tunnetuin syllogistinen päätelmä on: *kaikki ihmiset ovat*
kuolevaisia (pääpremissi) → *Sokrates on ihminen* (alipremissi) → *Sokrates on kuole-*
vainen (johtopäättös).

²⁰² Richardson 2008, s. 19.

²⁰³ Horgan 1995. Ks. myös Cillier & Richardson 2011.

²⁰⁴ Oreskin ym. 1994, s. 641–646.

²⁰⁵ Sama.

²⁰⁶ Richardson 2008.

²⁰⁷ Laitinen ym. 2014, s. 92.

²⁰⁸ Ks. Hanén 2017.; Richardson 2008.; Puustinen & Jalonen 2020. Kompleksisuutta ei
voida koskaan täysin hallita tai vaimentaa, jonka takia vaimentamisen tai rakennemu-
utoksen keinoin toteutettu muutos on ristiriitainen lopputuloksensa kannalta.

²⁰⁹ Boisot & Child 1999.

²¹⁰ McDaniel & Driebe 2005.; Ks. myös Puustinen & Jalonen 2020, s. 35.

²¹¹ Vartiainen & Raisio 2011.

Zeidanin ja Richardsonin mukaan uus-reduktionistinen menetelmä soveltuu myös ekonofysiikan tutkimusalaan, jossa talouden ilmiöitä pyritään selittämään fyysiikan tutkimusmenetelmillä.²¹² Organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksen alalla uus-reduktionistinen koulukunta voi tunnuspiirteidensä valossa analysoida ja mallintaa ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä paljastaa esimerkiksi organisaatiossa esiintyvien verkostojen dynamiikkaa.²¹³ Rationaalinen analyysi, mallintaminen ja mahdollinen simulaatio nojaa vahvasti positivistiseen tieteenfilosofiaan.²¹⁴ Kompleksisuuden tutkimus nähdään usein liittyvän juuri positivistiseen, postpositivistiseen sekä konstruktionistiseen tieteenfilosofiaan.²¹⁵ Positivistinen suuntaus näyttäytyy uus-reduktionistisen koulukunnan etsiessä reaali maailman ilmiöistä säännönmukaisuuksia sekä soveltuvuutta kompleksisuuden kautta.²¹⁶

Kriittispluralistinen koulukunta (myös *ymmärtävä kompleksisuusajattelu*) voidaan mieltää hieman pehmeämmäksi suuntaukseksi verrattuna uus-reduktionistiseen koulukuntaan, koska se pyrkii hallinnan sijaan ymmärtämään kompleksisuutta.²¹⁷ Ennen koulukunnan tarkempaa esittelyä on syytä rajata terminologisesti käsitettä ”kompleksisuusajattelu” ja tuoda ilmi sen käyttö tarkemmin tässä tutkimuksessa. Richardsonin & Cillierin määritelmän mukaan kriittispluralistista koulukuntaa voidaan kutsua kompleksisuusajatteluksi.²¹⁸ Vartiainen & Raisio (2011) yhtyvät tähän näkemykseen, jossa kriittispluralistinen koulukunta on suora synonyymi kompleksisuusajattelulle.²¹⁹ Puustinen & Jalonen kuitenkin luokittelevat kaikki kolme eri koulukuntaa osaksi kompleksisuusajattelua, jota voidaan pitää yläkäsitteenä eri suuntauksille.²²⁰ Hanén tuo esille omassa väitöskirjatutkimuksessaan, että tieteenalaan liittyviä käsitteitä käytetään suhteellisen huolettomasti ja ilman vakiintuneita käytänteitä.²²¹ Käytän tässä tutkimuksessa termiä *kompleksisuusajattelu* kuvaamaan yläkäsitteellisesti kaikkien kolmen koulukunnan edustamia suuntauksia, enkä sido sitä ainoastaan kriittispluralistisen koulukunnan synonyymiksi.

Kriittispluralistisen koulukunnan ymmärrys kompleksisuudesta voidaan vielä jäsentää siten, että keskiössä on reflektiivinen tulkinta siitä, mitä ei tiedetä.²²² Kriittispluralistinen koulukunta hyväksyy kompleksisuutta koskevan jatkuvan

²¹² Zeidan & Richardson 2010.

²¹³ Luoma & Lindell 2020, s. 68.

²¹⁴ Puustinen & Jalonen 2020, s. 19.

²¹⁵ Pycroft & Bartollas 2014.; Ks. myös Puustinen & Jalonen 2020, s. 35.

²¹⁶ Pycroft & Bartollas 2014, s. 16.

²¹⁷ Laitinen ym. 2014, s. 93–94.; Puustinen & Jalonen 2020, s. 18–19.; Richardson 2008, s. 25–27.

²¹⁸ Richardson & Cillier 2001.

²¹⁹ Vartiainen & Raisio 2011, s. 392.

²²⁰ Puustinen & Jalonen 2020, s. 19.

²²¹ Hanén 2017, s. 78–79.

²²² Richardson 2008, s. 20–22.; Cillier & Richardson 2001.

tietovajeen, eikä pyri selittämään sitä kattavasti tai jännöksettömästi.²²³ Organisaatio- ja johtamistutkimukseen koulukunta lähestyy käytännönläheisesti ja pyrkii soveltamaan kompleksisuusajattelua tarkoituksenmukaisten ongelmien ratkaisemiseksi.²²⁴ Organisaatiot nähdään monimutkaisiksi kokonaisuuksiksi ja niiden tutkimuksessa on hyväksyttävä ymmärryksen vajavaisuus, joka on koulukunnan perusfundamentti.²²⁵ Käytännönläheisyys ilmenee myös koulukunnan arvoja peilaaavassa filosofiassa, joka on realistinen tieteenfilosofia.²²⁶ Realistinen näkemys näyttäytyy ontologian kautta jäsenennettynä siten, että kompleksisuus on ilmiönä olemassa ja se on osa todellisuuden luonnetta.²²⁷

Kolmas esiteltävä koulukunta on *metaforinen koulukunta* (myös *kuvaannollinen kompleksisuusajattelu*).²²⁸ Useassa kompleksisuustieteitä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa sekä tieteellisissä julkaisuissa metaforinen koulukunta esitellään uus-reduktionistisen koulukunnan täytenä vastakohtana.²²⁹ Edellä mainittujen ääripäiden esittelyn jälkeen kriittispluralistinen koulukunta esitetään ”keskitien” koulukuntana, joka hylkää ääripäiden sanoman ja keskittyy realismin keinoin kompleksisuuteen. Valitsin koulukuntien esittelyjärjestyksen toisin, jotta tutkimuksessa käyttämäni metaforinen koulukunta olisi asemoitavissa muihin koulukuntiin paremmin sekä koulukunnista voitaisiin saada looginen ja lineaarinen esittely. Metaforinen koulukunta käyttää kompleksisuustieteiden keskeisiä käsitteitä kuvaamaan kompleksisuuden vaikutusta valittuihin tapahtumiin sekä ilmiöihin.²³⁰ Metafora ymmärretään tässä tutkimuksessa Max Blackin määritelmän mukaan kahden subjektin riippuvuussuhteena, jossa pääsubjektia (ilmiötä) kuvaillaan sivusubjektin (kompleksisuuden valitut käsitteet) kautta. Blackin mukaan metafora valitsee, korostaa sekä järjestää pääsubjektia sivusubjektin keinoin, jolloin syntyy kuvaileva asetelma subjektien välille.²³¹ Myöhemmin esiteltävien kompleksisuuteen liittyvien käsitteiden kautta metaforinen koulukunta pyrkii näkemään tutkimuskohteen (organisaation ja sen johtamisen) kompleksisuuden ilman muille koulukunnille tyypillistä ennustamista tai selittämistä.²³² Metaforinen koulukunta edustaa konstruktionistista tieteenfilosofiaa, joka näyttäytyy sen tavassa ymmärtää sosiaalisista merkityksistä

²²³ Sama.; Ks. myös Laitinen ym. 2014, s. 93–94.

²²⁴ Puustinen & Jalonen 2020, s. 18–19.; Ks. myös Richardson 2008.

²²⁵ Cillier & Richardson 2001.

²²⁶ Puustinen & Jalonen 2020, s. 18–19.; Ks. myös Richardson 2008.

²²⁷ Ks. Kekäle & Puusa 2020.

²²⁸ Puustinen & Jalonen 2020, s. 19.; Richardson 2008.; Cillier & Richardson 2001.; Laitinen ym. 2014.

²²⁹ Ks. muun muassa Puustinen & Jalonen 2020.; Laitinen ym 2014.; Cillier & Richardson 2001.; Richardson 2008.; Hanén 2017.

²³⁰ Richardson 2008.; Laitinen ym 2014, s. 92–93.;

²³¹ Black 1962.

²³² Laitinen ym. 2014, s. 93.

rakentuvaa maailmaa.²³³ Ontologisena taustaoletuksena on, että sosiaalisten rakenteiden vaikutuksesta rakentunut maailma on erilainen kuin luonnontieteillä selitettävä maailma.²³⁴

Metaforisen lähestymisen on katsottu sisältävän perustavanlaatuisen haasteen, joka liittyy koulukunnan näkökantaan käsiteltäessä kompleksisuutta käsitteiden kautta. Richardson esittää *kaikki käy* (eng. anything goes) -ongelman, jolla viitataan tulkintani mukaan liian laveaan ja kritiikittömään termien käyttöön kompleksisten systeemien tutkimuksessa.²³⁵ Myös Phelan kritisoi yleisesti kompleksisuuden käsitteiden avulla kuvattavaa todellisuutta riittämättömäksi.²³⁶ Metaforien avulla kuvailtavaa lähestymistapaa on syytetty epäselväksi.²³⁷ Contractor arvostelee käsitteiden valjastamista metaforiksi henkisen pääoman köyhyydellä sekä ristiriidalla subjektiivisen tulkinnan ja teknisen ominaisuuden välillä.²³⁸ Contractorin mukaan metaforat toimivat ainoastaan anekdootteina, joilla ei itsessään ole todistusarvoa tutkittavan ilmiön lisätietojen tuottamisessa.²³⁹ Myös Sorenson arvostelee kompleksisuuden käsitteiden riittämättömyyttä teknisen rajapinnan puuttumisesta.²⁴⁰ Metaforan onnistunut tutkimuksellinen käyttö vaatii kontekstin määrittelyä, jolla kuvaus yhdistyy ilmiöön relevantilla tavalla.²⁴¹ Osa kompleksisuuteen perehtyneistä tukijoista puolestaan näkee metaforien kautta kuvaillun kompleksisuuden ilmiöt voimavarana, jolla voidaan luoda uutta ymmärrystä tutkimuskohteesta.²⁴² Metaforien käyttö tutkimuksellisessa mielessä on ristiriitainen aihe, josta ei ole olemassa yleistä konsensusta. Ristiriitaa kuvaa hyvin Maguire et. al (2006) näkemys, jossa metaforien ”voima” tunnistetaan uutta luovana menetelmänä, mutta saman kirjoittajaryhmän sisällä menetelmää kritisoidaan epätarkkuudesta ja väärinymmärryksestä.²⁴³ Metaforilla tuetaan ymmärrystä kompleksisesta kokonaisuudesta, joka ilmenee johtamistoiminnan kuvailuna tässä tutkimuksessa.²⁴⁴

Metaforien käyttöön kohdistuneen kritiikin takia on syytä perustella tekemääni tutkimuksellista valintaa hieman tarkemmin, jotta tutkimus ei ajaudu

²³³ Cillier & Richardson 2001.; Puustinen & Jalonen 2020, s. 19.

²³⁴ Richardson 2008.; Puustinen & Jalonen 2020, s. 20.

²³⁵ Richardson 2008.; Ks. myös Laitinen ym. 2014, s. 94.

²³⁶ Phelan 1999.

²³⁷ Siira 2013, s. 24.

²³⁸ Contractor 1999. Kritiikki kohdistuu erityisesti systeemiteorioita koskevien käsitteiden käyttöön ja lainaukseen.

²³⁹ Sama, s. 157.

²⁴⁰ Sorenson 2002, s. 674.

²⁴¹ Polley 1997. Metafora antaa kuitenkin vaillinaisen kokonaiskuvan, koska jotain korostetaan ja jotain jätetään taka-alalle.

²⁴² Lissack 1997.; Maguire et al. 2006, s. 165.; Smith & Humphries 2004, s. 99.

²⁴³ Ks. Maguire et al. 2006, s. 165–214.

²⁴⁴ Mitleton-Kelly 2003, s. 26.

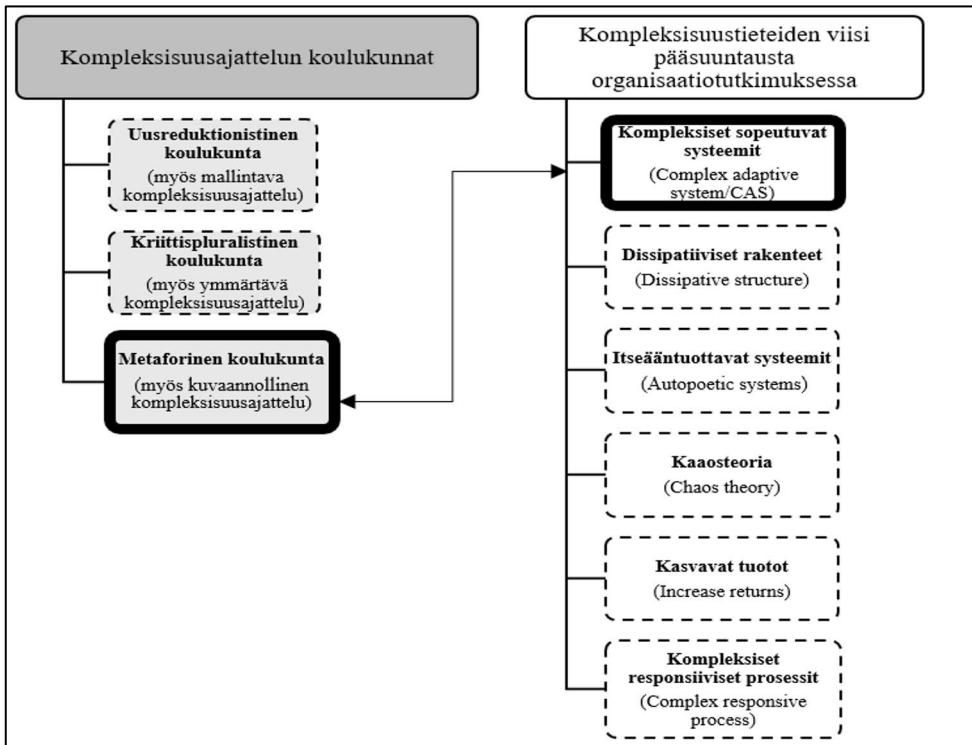
kompleksisuusansa²⁴⁵ tutkimuksellisten valintojen kautta. Pyrin kuvaamaan tutkimuksessa Puolustusvoimien johtamisprosessia, jossa kompleksisuustieteille ominaisten rajattujen käsitteiden kautta johtamista tarkistellaan ilmiönä. Tutkimuksessa käyttämäni johtamisen teoriat eivät kykene kuvaamaan täysin sosiaalisen systeemin (organisaation) toimijoiden valintojen tai niiden tekojen yhteisvaikutusta sekä keskinäisriippuvuutta. Tämän takia käsittelen perustamisprosessin johtamista kompleksisuustieteistä valittujen käsitteiden kautta, jotta kontekstisidonnaisesta johtamisesta saadaan mahdollisimman tarkka kuva. Metaforisella lähestymistavalla pyrin ymmärtämään johtamisen kompleksisia piirteitä sosiaalisen toiminnan kehityksessä.²⁴⁶ Käsitteiden valjastaminen metaforiseksi työkaluksi johtamisen kuvaukseen voidaan nähdä myös luokittelevana toimenpiteenä. Luokittelulla tarkoitan, että jotakin nostetaan esille ja jotain jätetään tietoisesti taustalle.²⁴⁷ Kappaleen 2.1.1 valossa voidaan olettaa, että kompleksisuuteen liittyvät käsitteet ovat muovautuneet luonnontieteitä koskevien tieteiden kehittyessä. Kehityskulun lopputuloksena käsitteitä on lainattu eri tieteenaloilta kompleksisuustieteisiin ja luonnontieteistä johdettujen käsitteiden soveltaminen sosiaaliseen systeemiin on huomioitava käsitteiden (metaforien) tulkinnassa.²⁴⁸

²⁴⁵ Kompleksisuusansalla tarkoitan näennäistä asioiden kuvaamista kompleksiseksi, vaikka ne olisivatkin luonteeltaan haastavia, ongelmallisia tai vaikeita. Ks. Luoma & Lindell 2020, s. 75.

²⁴⁶ Vartiainen & Raisio 2011, s. 390.

²⁴⁷ Richardson 2008.; Black 1962.

²⁴⁸ Laitinen ym. 2014, s. 81. Ks. Myös Hanén 2017.



Kuvio 2. Kompleksisuusajattelun koulukunnat ja tutkimussuunnat

Kuviossa 2²⁴⁹ on esitetty kompleksisuusajattelun koulukunnat sekä viisi organisaatiotutkimuksen pääsuuntausta. Koulukuntien ontologiset ja metodologiset valinnat ovat ymmärryksen mukaan sovellettavissa pääsuuntauksen mukaisiin organisaatiotutkimuksen osa-alueisiin, eikä tästä syystä näiden kategorioiden välillä vallitse merkittävää ristiriitaa. Mitleton-Kelly on jakanut kompleksisuusajattelua hyödyntävät tutkimussuunnat kuvion 2 mukaisesti kuuteen eri tutkimussuuntaan. Tutkimussuunnat ovat: 1) *Kompleksiset sopeutuvat systeemit* (Complex adaptive system/CAS), 2) *Dissipatiiviset rakenteet* (Dissipative structure), 3) *Itseääntuottavat systeemit* (Autopoietic systems), 4) *Kaaosteoria* (Chaos theory), 5) *Kasvavat tuotot* (Increase returns) sekä 6) *Kompleksiset responsiiviset prosessit* (Complex responsive process).²⁵⁰ Kuvion 2 mukaisesti esittelen käyttämäni suuntauksen kompleksista adaptiivisista systeemeistä, jotta tutkimus on kytkettävissä koulukunnan lisäksi

²⁴⁹ Kuvio perustuu Laitisen & Puustisen luokittelutaulukkoon koulukunnista sekä Mitleton-Kellyn tutkimussuuntausten erotteluun. Ks. Jalonen & Puustinen 2020, s. 19.; Mitleton-Kelly 2003.; Laitinen ym. 2014.

²⁵⁰ Mitleton-Kelly 2003, s. 23–25.; Laitinen ym. 2014, s. 94–98.

kompleksisuustutkimuksen yleiseen suuntausluokitukseen. Käytän tästä eteenpäin lyhennettä CAS kuvaamaan kompleksisia adaptiivisia systeemejä. Boisotin & McKelveyn mukaan CAS-suuntauksen perusteoksena voidaan pitää Erwing Schrödingerin vuonna 1944 julkaisemaa teosta *What is Life?*²⁵¹ Schrödingerin mukaan elämä itsessään tuottaa entropiaa (epäjärjestystä) esimerkiksi solujen toimintaa ja vaikutusmekanismeja tarkasteltaessa.²⁵² Myöhemmin Prigoginen (1917–2003) tutkimukset dissipatiivisista rakenteista fysiikan ja kemian puolella toimivat myös alustana CAS:in kehitykselle.²⁵³ New Mexicossa sijaitsevan Santa Fe -instituutin tutkimukset 1970-luvulta alkaen kehittivät CAS-suuntausta lähemmäs kohti organisaatioita.²⁵⁴ Erityisesti Hollandin vuonna 1975 julkaisemaa tutkimusta systeemin osien vuorovaikutuksesta toisiinsa voidaan pitää merkittävänä edistysaskeleena CAS:in kehittymiselle, koska Holland päätteli yksinkertaisten rakenteiden vuorovaikutuksen muuttuvan kompleksiseksi systeemissä.²⁵⁵ 2000-luvulla CAS-suuntausta on yhä enenevässä määrin kytketty organisaatiotutkimuksen kontekstiin, jossa keskiössä on avoin sosiaalinen systeemi.²⁵⁶ CAS sisältää aina useita toimijoita, jotka ovat kytkeytyneet toisiinsa ja toimijat kehittyvät vuorovaikutuksen kautta.²⁵⁷ Stacey et al. näkemyksen mukaan CAS on kompleksisuustieteellisen tarkastelun perusyksikkö, jossa *ihmiset* (eng. agents²⁵⁸) on sidottu avoimen systeemiin yhteistyödynamiikan kautta.²⁵⁹ Prietulanin mukaan dynamiikkaa tulee tarkastella osien vuorovaikutuksena, jossa on kyse dynaamisesta interaktiosta (systeemin osat vaikuttavat toisiinsa muuttaen niitä ajan kuluessa).²⁶⁰ Gell-Mann jäsensi osana Santa Fe -instituutin tutkimuksia CAS-suuntauksen neljä yleistä toiminnallista periaatetta:

- 1) Avoimessa systeemissä *sisään tuleva data* (eng. input) vaikuttaa systeemiin käyttöön ja *ulostuleva data* (eng. output) saa aikaan systeemisen vaikutuksen → palauteprosessin kaava muutokseen.²⁶¹

²⁵¹ Boisot & McKelvey 2011.

²⁵² Schrödinger 1944.; Boisot & McKelvey 2011, s. 281.

²⁵³ Boisot & McKelvey 2011.; Mitleton-Kelly 2003.

²⁵⁴ Boisot & McKelvey 2011.; Hanén 2017, s. 129–130.

²⁵⁵ Holland 1975.; Ks. myös Boisot & McKelvey 2011.

²⁵⁶ Boisot & McKelvey 2011.; Ks. myös Puustinen & Jalonen 2020, s. 23 (kompleksisuusajattelun leviäminen organisaatiotutkimukseen).

²⁵⁷ Stacey 1996, s. 284.

²⁵⁸ Andersonin mukaan organisaatioon sijoittuva agentti voi olla ihminen, ryhmä tai ryhmien yhteenliittymästä syntyvä ryhmittymä. Ks. Andersson 1999, s. 219.

²⁵⁹ Stacey et al. 2007.

²⁶⁰ Prietula 2011, s. 94–96.; Ks. myös Richardson 2008, s. 15.

²⁶¹ Ks. samankaltaisuus Bertalanffyn esittämän palauteprosessin kanssa (kuvio 1).

- 2) Systeemillä on kyky tunnistaa kokemuseräisesti havaittuja säännön-
mukaisuuksia, vaikka ne tulkittaisiinkin satunnaisuudeksi.
- 3) Vuorovaikutusprosessissa on kaavamaisuutta.
- 4) Vuorovaikutus ei tapahdu tyhjiössä. Vaikutukset ovat yhteydessä toi-
siinsa ja aiheuttavat muutoksia myös aiemmin tai samaan aikaan tapah-
tuviin muutoksiin → kompleksinen ja yhteen kietoutunut vaikutusme-
kanismi.²⁶²

Gell-Mannin havaintojen perusteella Andersson kuvasi tarkennetun näkemyksen
viisi vuotta myöhemmin CAS-suuntauksen tärkeimmistä kulmakivistä:

- 1) Agenttien toiminta ei ole kausaalista, koska mukana on ihminen tietoi-
sine intentioineen sekä tarkoituksperineen.
- 2) Avoin (sosiaalinen) systeemi vaihtaa energiaa ja informaatiota ympäris-
tönsä kanssa sekä ylläpitää omaa toimintaansa tiedonvaihdon kautta.
- 3) Systeemi kehittyy yhteisevoluution kautta. Yhteisevoluutiolla tarkoite-
taan systeemin samanaikaista kehittymistä sen ympäristön kanssa vuo-
rovaikutuksessa.
- 4) Rekombinaatio eli vuorovaikutuksen tuloksena syntyneet uudet ”yhdis-
telmät” (käyttäytymismallit, toimintamallit jne.) ohjaavat organisaation
kehitystä.²⁶³

Preiserin et al. mukaan CAS-suuntaus on tuotavissa sosiaalisten systeemien tutki-
mukseen seuraavia peruseriaatteita noudattamalla:

- 1) Systeemin eri komponenttien (organisaatioiden, ryhmien ja ihmisten)
välistä suhdetta tulee tarkastella kontekstisidonnaisesti.
- 2) Systeemit muuttuvat ja mukautuvat. Tämä on ennakoitavissa, mutta
muutoksen ja mukautumisen laatu ei ole täysin ennustettavissa.
- 3) Systeemissä on positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavia palautesilmu-
koita, jotka ohjaavat systeemin toimintaa.

²⁶² Gell-Mann 1994. Luettelo on tutkijan suomentama; Ks. myös Andersson 1999.
²⁶³ Andersson 1999, s. 220–225.; Ks. myös Prigogine & Stenger 2017.; Stacey 1996, s.
90–91. Luettelo on kirjoittajan suomentama.

- 4) Sosiaalinen systeemi (esimerkiksi organisaatio) on perusluonteeltaan ja käyttäytymiseltään arvaamaton.
- 5) Ulkoiset muuttajat vaikuttavat systeemin toimintaan, eikä niitä voida mallintaa kaikissa tilanteissa.
- 6) Systeemin osien komponentit ovat kontekstisidonnaisia.
- 7) Systeemissä tapahtuvan mukautumisen ja muutoksen kausaaliset suhteet eivät ole välttämättä lineaarisia.²⁶⁴

Edellä esitettyjen kolmen eri tulkinnan (Gell-Mann,1994; Andersson 1999 ja Preiser et al. 2018) perusteella CAS-suuntauksesta voidaan tunnistaa seuraavia peruselementtejä, jotka ovat oleellisia tämän tutkimuksen metateorialle: avoin systeemi, organisaation toimijoiden välinen vuorovaikutus, epälineaarinen kausaalisuhde, kontekstisidonnaisuus, palauteprosessit, keskinäisriippuvuus sekä kytkeytyneisyys.²⁶⁵ Myös Shermanin & Scultzin näkemys CAS-perusteiden mukaisesta systeemistä tukee em. listausta, koska CAS-organisaation ominaisuudet ovat yhteeneväisiä edellä esitettyjen kanssa.²⁶⁶ Kolmen eri ajanjakson näkemykset CAS-suuntauksesta eivät ole tulkintani mukaan ristiriidassa, vaan kyseessä on tieteelle tyypillinen tiedon kumuloituminen sekä suuntauksen kehittyminen erityisesti organisaatiotutkimuksen trendien mukaisesti. Edellä kuvattu listaus eri näkökulmista ei pyri olemaan täydellinen tai esittämään kaikkia olemassa olevia tulkintoja CAS-suuntauksesta. Näkemykseni mukaan yhteistä kaikille suuntauksille on fokuksen luominen vuorovaikutukseen ja vuorovaikutuksen aiheuttamaan emergenttiin²⁶⁷ muutokseen.²⁶⁸ CAS-suuntauksessa on tunnistettavissa kappaleessa 2.1.1 esitettyjä keskeisiä liittymäpintoja yleiseen systeemiteoriaan sekä avoimia järjestelmiä koskevaan tutkimukseen.²⁶⁹

2.1.3 Tulkinta Puolustusvoimista CAS-periaatteiden mukaisena organisaationa

CAS-suuntauksen perusperiaatteet on tässä kappaleessa sovitettu kuvaamaan metaforien kautta Puolustusvoimien esikuntalinjaorganisaation toimintaa, koska

²⁶⁴ Preiser et al. 2018. Luettelo on kirjoittajan suomentama.

²⁶⁵ Uhl-Bien et al. 2007.; Ks. myös Puustinen & Jalonen 2020.

²⁶⁶ Sherman & Scultz 1998, s. 7–8.

²⁶⁷ Termiä *emergentti* käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.1.3.

²⁶⁸ Laitinen ym. 2014, s. 95.

²⁶⁹ Schneider & Somers 2006.; Ks. myös Katz & Kahn 1966, s. 19–24.

kysymyksessä on vuorovaikutukseen perustuvan johtamisen kuvaus kontekstisidonnaisessa ympäristössä. Useat komponentit (ihmiset, ryhmät, organisaatiot) vaikuttavat toistensa toimintaan muodostaen samalla toinen toisilleen osan ympäristöstä.²⁷⁰ Vuorovaikutuksessa syntyvät palautesilmukat ohjaavat komponenttien toimintaa ja kehitystä samalla, kun ne ovat erittäin kytkeytyneitä ja keskinäisriippuvaisia toisistaan.²⁷¹ Puolustusvoimien korkea *muodollisuuden aste* (eng. formalization) aiheuttaa komponenttien intuitiivisen käytöksen lisäksi kaavamaisuutta, jossa vuorovaikutus perustuu sääntöihin, ohjaukseen, tavoitteisiin sekä muihin intresseihin.²⁷² Laitisen ym. mukaan organisaatio joutuu mukautumaan vallitsevaan toimintaympäristön ekosysteemiin ja kompleksinen suhde muihin organisaatiotason toimijoihin aiheuttaa yhteisevolutiivisen vaikutuksen.²⁷³ Tämä näkökulma esiintyy tutkimuksen taustoituksessa, jossa tutkimuskohde asemoidaan osaksi suomalaista ulko- ja turvallisuuspolitiikka.

CAS-periaatteiden mukaan tulkitussa organisaatiossa on ainakin kaksi erilaista koulukuntaa, jotka vaativat lisäselvitystä ennen Puolustusvoimien asemoimista toiseen niistä. Ensimmäinen koulukunta edustaa kappaleessa 2.1.2 esittämäni Gell-Mannin tulkintaa organisaatiosta, joka tunnistaa organisaation kehityksen taustalla satunnaiset muuttujat sekä olosuhteiden vaikutuksen organisaation toiminnassa ja kehityksessä.²⁷⁴ Organisaation toimijoiden vuorovaikutus ja sen kautta iteroivat palauteprosessit vaikuttavat *sääntöjen ja kaavojen* (eng. schémas) kautta.²⁷⁵ Koulukuntaan viitataan kompleksisuutta käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa *oikeaoppisena* (eng. orthodox).²⁷⁶ Toinen koulukunta on *radikaalin näkökulman* (eng. radical) -koulukunta, joka korostaa itseorganisoitumisen merkitystä organisaation arjessa sekä kehityksessä.²⁷⁷ Antonacopoulouksen & Chivan. mukaan koulukunta perustuu Kauffmanin (1995) sekä Goodwinin (1994) tutkimuksiin, joiden perusteella järjestelmien toimintaa voidaan tarkastella itseorganisoitumisen sekä yhteysasteen perusteella.²⁷⁸ Juuri itseorganisoituminen ja sen vaikutus on tekijä, joka haastaa Puolustusvoimien varauksettoman liitettävyyden CAS-periaatteiden mukaiseksi järjestelmäksi. Kappaleessa 2.2.1 esittämäni mukaan itseorganisoituminen on

²⁷⁰ Hanén 2017, s. 130–131.; Uhl-Bien et al. 2007, s. 302–303.; Karlsson 2021, s. 23.

²⁷¹ Richardson 2008, s. 13.; Hanén 2017, s. 130–131.; Uhl-Bien et al. 2007, s. 302–303.; Karlsson 2021, s. 23. Kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus aiheutuu osin organisaation rakenteesta, jota käsittelem myöhemmissä luvuissa.

²⁷² Karlsson 2021.; Ks. myös Harisalo 2008, s. 23 (muodollisuuden määritelmä).

²⁷³ Laitinen ym. 2014, s. 95.

²⁷⁴ Antonacopoulou & Chiva 2007, s. 279–280.

²⁷⁵ Cilliers 1998, s. 18–19.; Houchin & MacLean 2005, s. 150.

²⁷⁶ Antonacopoulou & Chiva 2007.

²⁷⁷ Sama.

²⁷⁸ Antonacopoulou & Chiva 2007.; Ks. myös Houchin & MacLean 2005, s. 150.

voima, joka saa organisaation toimijat spontaanisti järjestäytymään ja suorittamaan tehtäviä ilman selvää ulkoista ohjausta.

Uhl-Bienin & Arenan mukaan CAS-periaatteen soveltaminen byrokraattisesti johdetun organisaation kuvaukseen ei kuitenkaan ole ongelmatonta.²⁷⁹ CAS-periaatteelle rakentuva organisaatio nähdään luonnontieteellisessä mielessä itseorganisoituvana järjestelmänä, jossa kehitys tapahtuu ilman ulkoista ohjausta. Tulkinta korostaa radikaalia näkökulmaa CAS-organisaatioista. Vaikka käsittelen Puolustusvoimia *oikeaoppisen* ajattelumallin mukaisena organisaationa, ei itseorganisoitumisen merkitystä voi jättää huomiotta. Kaikissa organisaatioissa (erityisesti Puolustusvoimissa) on hierarkkisuutta, joka toimii vastavoimana itseorganisoitumisen rationaalisuuden, vakauden tavoittelun sekä säännönmukaisuuksien etsimisen takia.²⁸⁰ Gell-Mannin tulkinnan mukaan CAS-suuntaus on kuitenkin erittäin monitulkintainen ja yhtä ainoaa teleologista totuutta ei ole.²⁸¹ Tästä syystä käsittelen Puolustusvoimia *rajoitettuna* CAS-perusteiden mukaisena organisaationa, jolloin muun muassa itseorganisoitumisen syntymekanismi perustuu Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen viitekehyksen asettamiin rajoihin.²⁸² Uhl-Bien & Arena esittävät hierarkkisten organisaatioiden voivan toimia adaptiivisina organisaatioina, mikäli ne omaksuvat verkostonomaisen *mukautuvan tilan* johtamisessa.²⁸³ Mukautuvassa tilassa organisaation johtamiskulttuurissa sekä käytännön johtamisessa hyväksytään organisaation toimijoiden omaehtoinen organisoituminen ympäristössä, jossa kaikki toiminnot eivät ole täysin strukturoituja.²⁸⁴ Puolustusvoimien oman johtamiskirjallisuuden mukaan se toimii organisaationa rauhan aikana (lyhenne RA) verkostoja hyödyntäen, luovuutta ja innovatiivisuutta tukien sekä tarjoaa organisaation jäsenelle suuren toiminnanvapauden.²⁸⁵ Tulkitsen Puolustusvoimien käsikirjoissa esitetyt organisaation johtamiseen liittyvät fundamentit Uhl-Bienin & Arenan väitteisiin peilaten siten, että organisaatio mahdollistaa rajoitetun itseorganisoitumisen. Samalla organisaatio hyväksyy sen, että korkean hierarkkisuuden järjestelmässä kaikkea ei voida hallita johtamisella ja ohjauksella.

²⁷⁹ Uhl-Bien & Arena 2017.

²⁸⁰ Ks. Uhl-Bien & Arena 2017.

²⁸¹ Gell-Mann 1994, s. 17. Ks. myös Palmberg 2009, s. 24. Palmberg sitoo väitöskirjatutkimuksessaan erittäin samankaltaisesti kompleksisuutta ilmentäviä käsitteitä CAS-organisaation toimintaan.

²⁸² Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 4–5.

²⁸³ Uhl-Bien & Arena 2007. Mukautuvalla tilalla viitataan organisaation rakenteeseen ja toimintaan, jossa sallitaan toimijoiden laaja ja avoin vuorovaikutus.

²⁸⁴ Sama.

²⁸⁵ Johtajan käsikirja 2012.; Johtajan käsikirja 2022.

2.2 Kompleksisuuden käsitteet

Kompleksisuuden ympärille muodostuneelle käsiteperheelle ei voida määritellä selkeää primäärilähdettä, vaan käsitteet ovat muodostuneet systeemiteorioiden sekä niiden liitännäisten teorioiden kautta, jossa käsitteitä on lainattu kompleksisuusajatteluun.²⁸⁶ Koska kompleksisuus on itsessään monitulkintainen ja monimerkityksinen tapa hahmottaa asioita ja maailmaa, käsitteiden ja niiden merkitysten kautta kompleksisuuden sovellettavuus yhdenmukaistuu. Hanénin mukaan käsitteillä on kompleksisuudessa sitova voima.²⁸⁷ Käsitteiden kautta voidaan hahmotella ja ”nähdä” sosiaalisia suhteita sisältävä organisaatio kompleksisuusajattelun kautta.²⁸⁸ Käsitteiden kautta runsaasti vuorovaikutussuhteita sisältävästä organisaatiosta ja sen johtamistoiminnasta ei voida saada täydellistä kuvaa, joten harkitulla rajauksella painopistettä voidaan kohdistaa tiettyihin osa-alueisiin.²⁸⁹

Käsittelen tässä kappaleessa termejä, joilla kuvaan Puolustusvoimien johtamistoimintaa kompleksisuusajattelun käsitteiden kautta. Tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat: *emergenssi* (eng. emergence), *itseorganisointuminen* (eng. self-organisation), *monimuotoisuus* (eng. diversity), *kytkeytyneisyys* (eng. connectivity), *keskinäisriippuvuus* (eng. interdependence), *yhteisevoluutio* (eng. co-evolution), *palauteprosessi* (eng. feed-back) sekä *epälineaarisuus* (eng. non-linearity).²⁹⁰ Kompleksisuuteen liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa ja aiheita käsittelevässä muussa akateemisessa materiaalissa kompleksisuuteen liitetään usein myös käsitteet: *attraktori* (eng. attractor), *hajautuva rakenne* (myös *dissipatiivinen rakenne*, eng. dissipative structure), *kaukana tasapainosta* (eng. far-from-equilibrium), *haarautuminen* (myös *bifurkaatio*, eng. bifurcation) sekä *mahdollisuuksien avaruus* (eng. space of possibilities).²⁹¹ Tutkimuksen liitteessä 1 on esitetty taulukkomuodossa käsitteiden jäsentyminen organisaation kontekstiin selitteiden kautta. Rajaajan käsittelyn kahdeksaan ensinmainittuun käsitteeseen ja jätän rajauksen ulkopuolelle kuusi kompleksisuuteen liittyvää käsitettä. Perustelen rajaustani sillä, että keskityn toteutuneen johtamisprosessin kuvaukseen käsitteiden kautta, jossa taustoituksen avulla luodaan kuva kontekstista ja toimintaympäristöstä. Valitut kahdeksan termiä

²⁸⁶ Puustinen & Jalonen 2020, s. 23.

²⁸⁷ Hanén 2017, s. 90.

²⁸⁸ Cillier & Richardson 2001, s. 6.

²⁸⁹ Ks. Richardson 2008, s. 14.

²⁹⁰ Käsitteet perustuvat seuraaviin kirjallisiin lähteisiin: Cillier 1998.; Andersson 1999.; Richardson & Cillier 2001, s. 6–7.; Mitelton-Kelly 2003, s. 24–27.; Maula 2004, s. 261–263.; Jalonen 2017.; Geyer & Rihani 2010, s. 36–52.; Laitinen ym. 2014, s. 81–82.; Hanén 2017.; Puustinen 2017, s. 41–46.; Puustinen & Jalonen 2020, s. 23–30. Ulkomaalaiset lähteet ovat kirjoittajan suomentamia.

²⁹¹ Ks. edellinen alaviite sekä liite 1.

ovat tulkintani mukaan soveltuvia kuvaamaan johtamistoimintaa ja siihen liittyviä kompleksisia elementtejä kehysteorian metaforisessa merkityksessä.

2.2.1 Emergenssi, itseorganisoituminen, monimuotoisuus ja palaute

Emergenssi tarkoittaa ilmaantumista (myös syntyminen tai muodostuminen), joka voidaan ymmärtää organisaation toimijoiden vuorovaikutuksen tulokseksi.²⁹² Geyer & Rihani vertaavat emergenssiä Coveneyn & Highfieldin ajatukseen solujen ja ihmisen välisestä yhteydestä, jossa ihminen on kokonaisuutena miljoonien solujen emergentin käytöksen tulos.²⁹³ Goldstein näkemys emergenssistä tukee Coveneyn & Highfieldin ajatusta järjestäytymisen suhteesta, koska emergenssi järjestäytymisen mikrotasolla (yksilö, ryhmä) vaikuttaa makrotasolla (organisaatio) toimintaan.²⁹⁴ Emergenssi voidaan nähdä edellisen esimerkin mukaan (uuden) järjestyksen muodostumiseksi, joka syntyy systeemin toimijoiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta.²⁹⁵ Käsitteen käyttö on osin ongelmallista, koska se ymmärretään hyvin eri tavoin eri konteksteissa ja käsitteen oma merkitys on myös monisyinen.²⁹⁶ Tulkintani mukaan emergenssissä on kaksi puolta, jotka ovat relevantteja tämän tutkimuksen kannalta: 1) Emergenssi on prosessi, joka luo uutta järjestystä organisaatioon vuorovaikutuksen ja itseorganisoitumisen kautta.²⁹⁷ 2) Organisaatiossa tapahtuva kompleksinen vuorovaikutus heijastuu takaisin organisaatioon, joka puolestaan ohjaa sekä kehittää sen toimintaa.²⁹⁸ Vuorovaikutuksella tarkoitetaan informaation vaihtamista (kommunikaatiota) sekä muuta yhteistoimintaa eri osien välillä.²⁹⁹ *Epälineaarisuus* kytkeytyy emergenttiin toimintaan, joka näyttäytyy vaikeasti hahmotettavina asioina ja tapahtumina. Pienillä asioilla voi todellisuudessa olla merkittävä vaikutus kokonaisuuden kannalta, joka ei suoraan ole pääteltävissä tapahtuman merkittävyyden tai ajallisen sijoittumisen kannalta.³⁰⁰ Tulkintani mukaan Puolustusvoimien johtamista voidaan pitää osin emergenttinä kokonaisuutena, koska organisaation sisäiset käskyt, normit, asenteet ja toimintatavat ohjaavat organisaation

²⁹² Maula 2004, s. 262–263.

²⁹³ Geyer & Rihani 2010.

²⁹⁴ Goldstein 1999, s. 49.

²⁹⁵ Uhl-Bien & Arena 2017, s. 10–11.

²⁹⁶ Corning 2012, s. 301.

²⁹⁷ Mitleton-Kelly 2003, s. 40.; Laitinen ym. 2014, s. 81–82.

²⁹⁸ Puustinen & Jalonen 2020, s. 24–25.; Jalonen 2007, s. 143.

²⁹⁹ Ks. Hanén 2017, s. 92.

³⁰⁰ Mäki 2020, s. 101.; Puustinen & Jalonen 2020, s. 26–27. ”Pienillä asioilla” viitataan asioiden alkuarvoon.

toimijoiden käytöstä ja toimijoiden käytöksellä on puolestaan heijastevaikutusta organisaation johtamiskulttuuriin.³⁰¹ Emergenssi ei ole selittämätön ilmiö, vaan toimijoiden, asioiden ja tilanteiden kontekstissa tapahtuva yhteenliittyminen.³⁰²

Itseorganisoituminen nähdään kiinteästi emergenssiin liittyvänä käsitteenä, joiden yhteenlaskettu voima on uuden järjestyksen luominen organisaatioon.³⁰³ Itseorganisoituminen käsitteenä esiintyi Prigoginen 1960-luvun tutkimuksissa systeemi-teorian osana, jolla tarkoitettiin systeemin yleistä ominaisuutta organisoitua ilman ulkoa tulevaa painetta tai ohjausta.³⁰⁴ Itseorganisoitumisen esiintyminen ei ole suoraan sidoksissa organisaation kompleksisuuteen, vaan esiintyvyyttä voi olla myös erittäin pelkistetyissä (yksinkertaisissa) organisaatioissa.³⁰⁵ Itseorganisoituminen syntyy organisaation toimijoiden epälineaarisen vuorovaikutuksen tuloksena, mikäli organisaatiossa on oikeanlaiset olosuhteet itseorganisoitumiselle.³⁰⁶ Oikeat olosuhteet ja itseorganisoitumisen ”edellytykset” ovat monitulkintaisia³⁰⁷, mutta käytän Stacey’n CAS-suuntaukseen sovitettua lähestymistapaa itseorganisoitumisen mahdollistaviin tekijöihin. Stacey’n mukaan organisaation toimijat ovat vuorovaikutuksessa omien periaatteidensa mukaisesti keskenään, joka vaikuttaa organisaation toimintaan rakenteellisesti.³⁰⁸ Anderssonin mukaan vuorovaikutukseen perustuva itseorganisoituminen on mahdollista, jos organisaation sisällä on riittävä määrä toimijoita ja toimijoiden välillä on riittävä määrä vuorovaikutusta.³⁰⁹ Itseorganisoituminen tapahtuu *alhaalta-ylös-prosessin* (eng. bottom-up) kautta, jolla viitataan organisaation osien organisoitumiseen ja siitä ilmaantuvaan emergenttiin kokonaisuuteen.³¹⁰ Tutkimuskontekstissa katson itseorganisoitumisen tarkoittavan Puolustusvoimien johtamisprosessiin liittyvien toimijoiden organisoitumista yhteisen päämäärän (tehtävän) toteuttamiseksi. Yhdysvaltojen ilmavoimia tutkineille Dentille & Holtille itseorganisoituminen tarkoitti organisaation jäsenten toiminnanvapautta tehtävän hoitamiseksi, joka oli kuitenkin säädelty organisaation vahvoilla

³⁰¹ Puolustusvoimien johtamiskulttuurin vertaus perustuu osin Puustisen & Jalosen vertaukseen organisaatiokulttuurissa ilmentyvään emergenssiin. Ks. Puustinen & Jalonen 2020, s. 24–25.

³⁰² Sacey 2012.

³⁰³ Mitleton-Kelly 2003, s. 40–41.; Morrison 2005, s. 317.

³⁰⁴ Ståhle 2004.; Jalonen 2007, s. 49.

³⁰⁵ Kauffman 1993.

³⁰⁶ Morrison 2005.; Kivenjuuri 2011.

³⁰⁷ Monitulkintaisuudella tarkoitan tutkijoiden eri näkemyksiä itseorganisoitumisen syntymisestä. Muun muassa Uhl-Bien & Arena näkevät itseorganisoitumisen synnylle useita ”ehtoja” organisaatiossa, kun taas esimerkiksi Stacey näkee itseorganisoitumisen luontaisena ja geneerisenä vuorovaikutuksen tuotteena. Ks. Uhl-Bien & Arena 2017. Vrt. Stacey 2012.

³⁰⁸ Stacey 2003, s. 237–238.

³⁰⁹ Andersson 1999.; Ks. myös Kivenjuuri 2011.

³¹⁰ Stacey 2003, s. 237–238.

arvoilla.³¹¹ Jaan Dentin & Holtin näkemyksen täysin, koska Puolustusvoimia tarkasteltaessa organisaation vahvoina arvoina voidaan esimerkiksi pitää *normiohjausta*. Normiohjaus on johtosuhteiden, toimialojen sekä prosessien mukaisia ohjauskeinoja, joilla varmistetaan toiminnan laillisuus, yhdenmukaisuus, turvallisuus sekä resurssitietoisuus kaikilla organisaatiotasolla Puolustusvoimissa.³¹² Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa myös *tehtävätaktiikalla* on tulkintani mukaan keskeinen rooli itseorganisoitumisen synnyssä. Tehtävätaktiikka on johtamisen toiminto, jossa esimies tai ylempi johtoporras antaa alaiselle tehtävän, resurssit, reunaehdot sekä määrittää halutun lopputuloksen.³¹³ Itseorganisoituminen ei ole vastavoima johtamisen tavoitteille, jossa tavoitteena on saada alaiset toimimaan yhteisen päämäärän eteen.³¹⁴ Se ei myöskään luo kilpailevia valtarakenteita olemassa olevien rinnalle, vaan toimii työyhteisön keinona määritettyjen tavoitteiden saavuttamisessa.³¹⁵ Tehtävätaktiikan periaatteiden mukaan johtaminen tapahtuu esikuntalinjaorganisaatiossa johtosuhteiden mukaisesti, mutta suorittavat toimijat voivat itseorganisoitua monimuotoisuutta hyödyntäen. Kappaleen 2.1.3 mukaisesti Puolustusvoimien viitekehyksessä itseorganisoituminen tulee nähdä rajoitettuna itseorganisoitumisena, koska toiminta ei ole täysin spontaania ja sitä ohjaavat Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen rajoitteet.³¹⁶ Käsittelen tehtävätaktiikan vaikutusta itseorganisoitumiseen laajemmin kappaleessa 3.5.3.

Monimuotoisuus on tekijä, joka mahdollistaa itseorganisoitumisen.³¹⁷ McCarthy & Gilliesin mukaan organisaation monimuotoisuus on organisaation kestävyysmerkki, jolla voidaan arvioida myös organisaation onnistumista tavoitteidensa suhteen.³¹⁸ Monimuotoisuus tarkoittaa käytännön tasolle tuotuna tässä tutkimuksessa toimijoiden heterogeenistä kokemus-, tieto- ja näkemyspohjaa, jota tulisi hyödyntää organisaation itseorganisoitumisen rikastamiseksi.³¹⁹ Organisaation kontekstissa runsas monimuotoisuus mahdollistaa itseorganisoitumisen, koska toimijoilla on kyky adaptoitua vallitsevaan tilanteeseen ja varioida tekemiään ratkaisuita.³²⁰ Organisaation toimijoiden kokemus- ja näkemyspohjat eivät ole ainoita määreitä, joiden varaan monimuotoisuus rakentuu. Nonaka & Takeuchi näkevät organisaatiossa

³¹¹ Dent & Holt 2001, s. 103–104.

³¹² Pääesikunnan määräys 30.10.2014/HK350.

³¹³ Sama, s. 4.

³¹⁴ Stacey et al. 2000.; Morçöl 2012, s. 112.

³¹⁵ Juuti & Luoma 2009, s. 131.

³¹⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477.

³¹⁷ Holland 1995.; Laitinen ym. 2014.; Puustinen & Jalonen 2020.

³¹⁸ McCarthy & Gillies 2003, s. 92. Onnistumisen arviointi perustuu näkemyskseen erilaisuudesta (heterogeenisyydestä) ja sen hyödyntämisestä, joka tulee nähdä voimavarana.

³¹⁹ Paparone et al. 2008.; Puustinen & Jalonen 2020, s. 29.

³²⁰ Laitinen ym. 2014, s. 82.

olevan tiedon ja sen saatavuuden monimuotoisuuden mahdollistajana, koska silloin tieto saavutetaan ja se voi levitä organisaatiossa. Organisaation jäsenten päästessä organisaation kaikkiin tietokantoihin, tieto leviää jäsenten keskuudessa ja luo monimuotoisuutta tiedon kautta.³²¹ Monimuotoisuus ei lisää organisaation monimutkaisuutta, vaan mahdollistaa sen selviytymisen toimintaympäristössään.³²² Monimuotoisuuden määrää voidaan kuvata ns. *Ashbyn lain*³²³ (eng. Ashby's law) mukaisesti, jossa systeemin monimuotoisuus tulisi vastata ympäristön monimuotoisuutta.³²⁴ Ashbyn väitettä ”*only variety can destroy variety*” tulee tulkintani mukaan ymmärtää siten, että systeemin (organisaation) monimuotoisuus on keino vastata ympäristön monimuotoisuuteen ja hallita sen vaikutusta organisaatioon. Myös Boisot & McKelvey kuvaavat monimuotoisuuden nousun olevan suorassa suhteessa toimintaympäristön monimuotoisuuteen.³²⁵ Kompleksiseen adaptiiviseen systeemiin (CAS) liittyen Holland kuvaa monimuotoisuuden yhdeksi peruselementiksi, jolla voidaan tukea organisaation itseorganisointumista.³²⁶ Clippinger jakaa Hollandin ajatuksia monimuotoisuuden synnystä ja toteaa monimuotoisuuden edistävän systeemin (organisaation) kyvykkyyttä sopeutuessaan ympäristöön.³²⁷ Organisaation monimuotoisuus on tieteellisesti kuvattuna vaikeasti hahmotettava asia, vaikka kyseessä on periaatteellisesti melko yksinkertainen ilmiö. Organisaatiossa toimijoita tulisi olla riittävä määrä erilaisilla lähtötiedoilla varustettuna ja heidän tulisi kyetä työskentelemään parhaan saatavissa ja saavutettavissa olevan tiedon varassa.

Mikäli itseorganisointuminen tapahtuu homogeenisessä toimijaympäristössä, tuloksena voi olla *ryhmäajattelun* (eng. group think) kaltainen tilanne.³²⁸ Ryhmäajattelu tarkoittaa luovuuden ja innovoinnin puutetta, jossa organisaation toimijat sopeuttavat oman toimintansa ja näkemyksensä organisaation mielipiteeseen. Vuonna 1972 Irving Janis esitteli ryhmäajattelun tuloksia soveltaen sitä Yhdysvaltojen hyökkäykseen Kuuban Sikojenlahdelle vuonna 1961. Janis havaitsi, että suunnittelussa ei ollut otettu huomioon operaation mahdollisia haasteita ja suunnitteluvastuussa olleet tahot ”lukkiutuivat” poliittisen paineen alla näennäiskestävään suunnitelmaan.³²⁹ Janiksen havainnot sotilasorganisaation epäonnistuneesta suunnittelu- ja toimeenpanovaiheista johtuivat arvion mukaan useasta tekijästä, mutta

³²¹ Nonaka & Takeuchi 1995.

³²² Maula 2004, s. 263.; Jalonen 2007, s. 128.

³²³ Ashbyn alkuperäinen nimike muodostetulle laille oli *vaaditun vaihtelun laki* (eng. The law of requisite variety). Ks. Ashby 1956.

³²⁴ Boisot & McKelvey 2011.; Ks. myös Nonaka & Takeuchi 1995. Voidaan myös ilmaista lauseella: *kompleksisuuteen vastataan kompleksisuudella*.

³²⁵ Sama, s. 283, 288.

³²⁶ Holland 1995, s. 5–10, 27–31.; Ks. myös Clippinger 1999, s. 10–11, 15–16.

³²⁷ Clippinger 1999, s. 15–16.

³²⁸ Puustinen & Jalonen 2020, s. 29.

³²⁹ Janis 1971.

organisaatiokulttuurin merkitystä ei voi väheksyä. Organisaatiokulttuuri muodostuu organisaation jäsenten kokemuksista ja käytänteistä vuorovaikutuksen kautta.³³⁰ Janiksen esimerkki osoittaa, että näennäisen monimuotoinen organisaatio voi tehdä strategisen tason virheitä, jos organisaatiokulttuuri on häiriintynyt.

Luvun viimeisenä käsitteenä esittelen *palautteen* (eng. feed back), jolla on aikaisemmin käsiteltyjä käsitteitä sitova vaikutus. Kompleksisessa organisaatiossa toimijoiden välinen vuorovaikutus muodostaa palautesilmukoita, joiden kautta systeemi kehittyy.³³¹ Vuorovaikutuksella tarkoitetaan yhteistyötä, jonka ansiosta palautejärjestelmä syntyy ja palautesilmukoita muodostuu.³³² Rakenteellisesti ”silmu-kalla” tarkoitetaan informaation kaksisuuntaista liikettä, joka vuorovaikutuksen tuloksena vaikuttaa toimijaan ja toimijan teot heijastuvat organisaatioon vaikuttaen sen kehitykseen.³³³ Palauteprosessit ovat ketjumainen sarja organisaation toimintaan vaikuttavia informaatioesityöteitä, jolloin puhutaan *iteraatiosta* eli palauteprosessien toistuvuudesta.³³⁴ Palautetta ei siis nähdä kertaluontoisena syötteenä, vaan jatkuvana ja välttämättömänä prosessina osana organisaation todellisuutta.³³⁵ Anderssonin mukaan CAS-periaatteen mukaisessa organisaatiotarkastelussa organisaation toimijat vaikuttavat toistensa (sekä organisaation) toimintaan juuri palautteen avulla.³³⁶ Rakenteellisesti palautesyklin vaikutus noudattelee organisaatiossa input-throughput-output -kaavaa³³⁷, mutta vaikutusarviointi ei noudattele systeemiteorialle tyypillistä kausaalisuhdetta. Kappaleessa 2.1.1 esitetty systeemiteorian palautemekanismi ei ole sovitettavissa suoraan sosiaaliseen järjestelmään, koska organisaation toimintaan vaikuttavat myös inhimilliset aspektit.³³⁸ Organisaatiokontekstissa ihmisten tarkoitusperät sekä konteksti eivät mahdollista systeemiteoriasta lainatun palautemekanismin toimintaa, koska palautesyötteet eivät mahdollista täydellistä ennustettavuutta.³³⁹ Organisaatiokontekstissa palautteesta puhuttaessa käytän sanaa ”palauteprosessi”, jolla se erotetaan systeemiteorian ennustettavasta palautemekanismista.³⁴⁰

³³⁰ Ks. Jalonen & Raisio 2020, s. 18–19.

³³¹ Cilliers 1998.

³³² Pierpaolo 2003, s. 133.

³³³ Cillier 1998.; Pierpaolo 2003, s. 128–129.

³³⁴ Ståhle 2004, s. 233.

³³⁵ Morrison 2002.

³³⁶ Anderson 1999, s. 219.

³³⁷ Ks. kappaleessa 2.1.1 esitetty kuvio 1.

³³⁸ Introna 2003, s. 206.

³³⁹ Mitleton-Kelly 2003, s. 38.

³⁴⁰ Sama, s. 37.

Kompleksisuusajattelussa palaute jaetaan traditionaalisesti positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen.³⁴¹ Aikaisemmin mainitun mukaisesti palaute on ns. ”arvolatautumaton”, eli se ei tarkoita risuja ja ruusuja -palautetta puhekielisessä muodossa.³⁴² Kompleksisuusajattelussa katsotaan, että positiivinen palaute kytkeytyy organisaation muutokseen ja vahvistaa vaikutusta siinä.³⁴³ Morçölin mukaan positiivinen palautesilmukka aiheuttaa kumulatiivisia muutoksia organisaation toiminnassa, jota voidaan kuvata myös *lumipalloefektinä* (eng. snowballing effect), jossa uusi tuotettu informaatio kumuloituu vanhasta informaatiosta.³⁴⁴ Aulan mukaan kumuloituvan palautteen vaikutus voidaan ilmaista siten, että organisaatiossa tapahtuva välitön toiminta vaikuttaa suoraan organisaation seuraaviin (tai myöhempiin) toimintoihin.³⁴⁵ Positiivinen palautesilmukka aiheuttaa järjestelmään epälineaarisia muutoksia, jossa pienellä toiminnolla voi olla suuria kertautuvia vaikutuksia.³⁴⁶ Geyerin & Rihanin mukaan runsas positiivisten palautesyklien jatkumo ohjaa organisaatiota täysin uuteen suuntaan.³⁴⁷ Mitleton-Kellyn mukaan positiivinen palaute ajaa organisaatiota kauas tasapainosta ja riittävän pitkään jatkuneena organisaatio ajautuu kaaokseen tai luo uutta johdonmukaisuutta organisaatioon (uusia toimintatapoja tai menetelmiä).³⁴⁸ Negatiivinen palaute puolestaan pyrkii stabiloimaan organisaation toimintaa ja pitämään sen vallitsevassa tilassa.³⁴⁹ Negatiivinen palaute tulee nähdä organisaation perustoimintoja ylläpitävänä voimana, jotta sen toiminta ei häiriinny kauas tasapainosta.³⁵⁰ Mitleton-Kellyn mukaan positiivista ja negatiivista palautetta voi esiintyä samanaikaisesti organisaatiossa, jolloin ne tasapainottavat toisiaan ja järjestelmän toiminta pysyy poissa kaukana tasapainon tilasta.³⁵¹

Palautteella tarkoitetaan siis kahden tai useamman toimijan yhteistoiminnan tulosta, joka muuttaa organisaation toimintaa käytännössä informaation kautta.³⁵² Puolustusvoimien organisaatiokontekstissa ja siinä tapahtuvassa johtamisessa katson, että palauteprosessit ovat toiminnan suuntaa ohjaava voima. Sosiaalisen

³⁴¹ Jervis 1997.; Cillier 1998.; Mitleton-Kelly 2003.; Jalonen 2007.; Morçöl 2012.; Laitinen ym. 2014.; Puustinen & Jalonen 2020.

³⁴² Puustinen & Jalonen 2020, s. 28.

³⁴³ Morçöl 2012, Laitinen ym. 2014.

³⁴⁴ Morçöl 2012, s. 100.

³⁴⁵ Aula 1999, s. 97–98.

³⁴⁶ Ståhle 2004, s. 232–233.; Ks. myös Maula 2004, s. 263.

³⁴⁷ Geyer & Rihani 2010.

³⁴⁸ Mitleton-Kelly 2003, s. 37–38.

³⁴⁹ Cillier 1998.; Aula 1999.; Jalonen 2007.

³⁵⁰ Sama.; Ks. myös Jervis 1997, s. 126–128.

³⁵¹ Mitleton-Kelly 2003, s. 38–39.

³⁵² Mitleton-Kelly 2003, s. 38. Palaute voi vaikuttaa myös yksilön toimintaan, mutta rajaamalla palauteprosessin koskemaan ainoastaan kahta tai useampaa toimijaa tässä tutkimuksessa. Ks. Jervis 1997, s. 126 esimerkkitapaus palauteprosessin vaikutuksesta yksilöön ”– mitä enemmän ajattelen asiaa, sitä vihaisemmaksi tulen.”

konstruktivismiin kautta tarkasteltuna siteeraan Giddensin näkemystä, jonka mukaan organisaation toimijoiden tietoiset toimet ohjaavat organisaation toimintaa palauteprosessien kautta.³⁵³ Organisaation toiminta (myös johtaminen) on tilannesidonnaista toimintaa rajatussa ajassa sekä paikassa.³⁵⁴ Myös Levinin mukaan yksilöiden vuorovaikutuksesta kumpuava palaute vaikuttaa organisaatioon ja organisaatiosta yksilöihin eli toiminnan voimakeskuksena on palauteprosessit.³⁵⁵ Puustinen & Jalonen ovat erinomaisesti kuvanneet palauteprosessien vaikutusta ryhmän toiminnassa, joten esitän konkreettisenä esimerkkinä palautteen vaikutuksesta uudelleentulkitun ja tähän tutkimukseen sovelletun kuvauksen Puustisen & Jalosen esimerkin mukaisesti:

”Palaute voidaan ymmärtää Puolustusvoimien suunnittelutilaisuuden kaltaiseksi tapahtumaksi, jossa ihmiset tuottavat vuorovaikutuksessa ideoita ja esittävät kysymyksiä perustettavasta sotilaallisesta kriisinhallintaoperaatiosta. Ideat ja kysymykset stimuloivat edelleen vuorovaikutusta, joka johtaa uuden toimintasuunnitelman laatimiseen (positiivinen palaute). Samalla suunnittelutilaisuudessa etsitään ratkaisuja toteutustavalle ja suunnitellaan olemassa olevien toimintojen hyödyntämistä uuteen tehtävään. Näillä toimilla pyritään saavuttamaan yhteinen näkemys suunnittelun ja toteutuksen osalta, joka tasapainottaa yksilöiden sekä organisaation toimintaa (negatiivinen palaute).”³⁵⁶

Positiivinen palaute ja sen vaikutus tutkimuskohteeseen voidaan havaita Puolustusvoimien muuttuneessa tilanteessa, jossa poliittisen ohjauksen perusteella (organisaation ja sen ympäristön yhteen kietoutunut eli kompleksinen asetelma) Puolustusvoimia käskettiin perustaa uusi sotilaallinen kriisinhallintajoukko UNIFIL-operaatioon (organisaation sisäinen muutos). Edellä kuvatun esimerkin mukaisesti negatiivinen palaute ilmeni Puolustusvoimien tahtotilana suorittaa ja johtaa uuden joukon perustaminen organisaatorakenteiden sekä johtosuhteiden mukaisesti samoilla perusehdoilla, joilla aikaisemmat operaatiot oli perustettu (”pyörää ei haluta keksiä uudelleen” -ideologia, jossa muutetaan ainoastaan tarvittavia elementtejä tehtävän toteuttamiseksi).

³⁵³ Giddens 1984, s. 17–25.

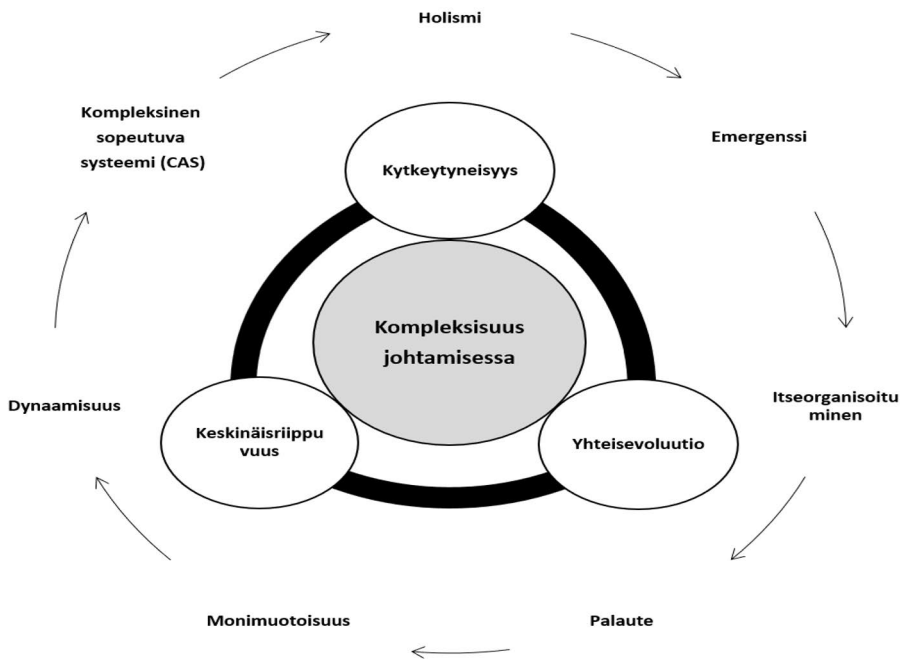
³⁵⁴ Sama.

³⁵⁵ Levin 2009.

³⁵⁶ Ks. Puustinen & Jalonen 2020, s. 29 alkuperäinen esimerkki positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta ryhmäkokoontamisessa.

2.2.2 Kytkeytyneisyys, keskinäisriippuvuus ja yhteisevoluutio

Kappaleessa 2.2.1 kuvatut käsitteet pyrkivät kuvaamaan Puolustusvoimien organisaatiota CAS-periaatteiden mukaisena systeeminä, jossa toiminta tapahtuu palaute-silmukoiden vaikutuksesta monimuotoisessa organisaatiopohjassa. Edellä mainitut tekijät mahdollistavat itseorganisoitumisen synnyn, joka aiheuttaa organisaatiossa emergenttiä käyttäytymistä ja asioiden järjestymistä. Tässä kappaleessa keskityn kytkeytyneisyyteen, keskinäisriippuvuuteen sekä yhteisevoluutioon, jolla pyrin selittämään johtamisprosessia FCR-operaation perustamiseen liittyen.



Kuvio 3. Tutkimuksen kannalta keskeiset kompleksisuuden käsitteet johtamisessa

Kuvio 3 perustuu käsitteiden osalta Morrisonin luokittelukehään, jolla pyritään esittämään kompleksisuusteoriaan (kompleksisuusajatteluun) liittyviä käsitteitä.³⁵⁷ Kuviossa 3 uloimman kehän muodostavat organisaation ominaisuudet, jotka kytkeytyvät CAS-suuntauksen. Keskimmäinen kehä muodostuu tässä kappaleessa

³⁵⁷ Morrison 2002, s. 8–9. Kuvio on kirjoittajan visualisoima.

esitellyistä käsitteistä, joilla pyritään hahmottamaan Puolustusvoimien johtamista sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisessa. Kuvion keskiössä on johtamisprosessi, joka esiintyi tutkittavassa tapauksessa. Valittuja käsitteitä ei voida pitää täysin absoluuttisena kuvauksena organisaation ja siinä tapahtuvan johtamisen todellisuudesta, koska subjektiivisuus vaikuttaa käsitteisiin.³⁵⁸ Käsitteiden, erityisesti kuvion 3 keskeisimpien käsitteiden, avulla johtamisesta voidaan luoda uudenlainen kuva valitussa organisaatiokontekstissa.

Kytkeytyneisyydellä tarkoitetaan Puolustusvoimien toimijoiden yhteyttä toisiin toimijoihin. Kytkeytyneisyydessä on syytä erotella organisaation ulkoinen- ja sisäinen kytkeytyneisyys. Ulkoinen kytkeytyneisyys tulee julkishallinnollisten organisaatioiden tapauksessa nähdä organisaatioiden välisenä kytkeytyneisyytenä, jotka pyrkivät symbioosissa toteuttamaan säädettyjä tehtäviä.³⁵⁹ Keskityn tässä tutkimuksessa Puolustusvoimien sisäiseen kytkeytyneisyyteen, koska se on johtamisprosessin kannalta olennainen tekijä kuvaamaan kokonaisprosessia. Kytkeytyneisyyden astetta voidaan arvioida sillä, kuinka useaan eri toimijaan yksittäinen toimija on yhteydessä.³⁶⁰ Anderssonin mukaan CAS-periaatteiden mukaisesti tulkittuna toimijoiden välinen kytkeytyneisyys ei ole stabiili tila, vaan se voi muuttua ja kehittyä ajan myötä.³⁶¹ Tutkimuskontekstissa tämä ilmenee myöhemmin kuvattavassa johtamisprosessissa, jossa organisaation toimijat olivat perustamisprosessissa yhteydessä toisiinsa linja- ja verkostorakenteen mukaisesti.³⁶² Simonin mukaan muodollisessa organisaatiossa kaikki toimijat eivät ole kytkeytyneet toisiinsa, joka johtuu erityisesti Puolustusvoimien tapauksessa linjamaisesta organisaatorakenteesta.³⁶³ Mikäli kaikki toimijat olisivat yhteydessä toisiinsa ilman informaatiota ”suodattavia” johdotoportaita tai organisaatorakenteita, organisaatio olisi erittäin epävakaa ja sen toiminnallisuus olisi rajoittunut.³⁶⁴ Liian vahva kytkeytyneisyyden aste (eng. tightly coupled) ilmenee organisaation häiriötilana, jossa yhden elementin häiriö välittyy koko organisaatioon. Vastaavasti löyhässä kytkennässä (eng. loosely coupled) kaikki toimijat eivät ole suoraan yhteydessä toisiinsa ja toimijaklusterin mahdollinen häiriötila ei välity suoraan muuhun organisaatioon.³⁶⁵ Puolustusvoimien organisaatorakenne säätelee toimijoiden kytkeytyneisyyden astetta johtamisen näkökulmasta, joka voidaan jäsentää komentotiehen, toimialatiehen sekä poikkeuksiin.

³⁵⁸ Tsoukas & Hatch 2001.

³⁵⁹ Johanson ym. 2011. Ks. Laki puolustusvoimista 551/2007. Em. lain 24 §:n mukaisesti Puolustusvoimat on hallinnollisesti puolustusministeriön alainen.

³⁶⁰ Mitleton-Kelly 2003.

³⁶¹ Andersson 1999, s. 220.

³⁶² Käsittelen verkostomaisten rakenteiden muodostumista tarkemmin luvussa 4.

³⁶³ Simon 1962, s. 102–103.

³⁶⁴ Simon 1962.; Andersson 1999.

³⁶⁵ Perrow 1984, s. 90–91.; Hanén 2017, s. 63–64. Ks. Thiétart & Forgues 1997, s. 121.

Komentotie	Komentotie kulkee eri johtoportaiden tai suoranaisten esimiesten kautta sille esimiehelle tai käskynalaiselle, jota asia koskee tai jolle asian ratkaisuvallta kuuluu.
Toimialatie	Toimialatie kulkee komentoteitse hyväksytyn toimivallan puitteissa puolustushaaraan, aselajin tai toimialan sisällä suoraan sille johtoportaalalle, laitokselle tai henkilölle, jota asia koskee. Alaisen on ilmoitettava merkittävistä toimialateitse ohjautuvista asioista esimiehelleen tai toimiala tiedottaa suoraan esimiestä.
Poikkeus	Tilanteen mukaan komentotiestä voidaan poiketa. Johtoportaat voidaan poikkeuksellisesti ohittaa ja antaa virkatiedotus sille, jota asia välittömästi koskee. Virkatiedotuksen antaja on tällöin velvollinen ensi tilassa ilmoittamaan toimenpiteestään asianomaisille johtoportaille tai esimiehelle.

Taulukko 2. Puolustusvoimien komento- ja virkatien selitteet

Puolustusvoimien sisäinen järjestys on sotilaallinen, jolla viitataan selviin johtosuhteisiin sekä toimintatapoihin.³⁶⁶ Sotilaallinen kriisinhallinta ei ole itsenäinen Puolustusvoimien toimiala, vaan se rakentuu olemassa olevien toimialojen yhteisvaikutuksesta.³⁶⁷ Taulukon 2 mukaisesti organisaation toimijoiden kytkeytyneisyys perustuu teoreettisella tasolla tehtävään ja sen hoitamiseen tarvittaviin yhteyksiin. Toisin ilmaistuna toimijoiden välinen yhteistoiminta, palauteprosessit sekä niiden tiheys ovat kytkeytyneisyyden mittayksikkö, koska kytkeytyneisyys aiheuttaa yhteistoiminnan kautta palauteprosesseja toimijoiden välille.³⁶⁸ Tulkiten komento- ja toimialatien kautta johtamisessa muodostuneiden yhteyksien olevan muodollisia yhteyksiä, koska ne perustuvat näkyvään hierarkiaan ja vahvistettuun johtamisen ja ohjauksen viitekehykseen.³⁶⁹ Muodollisten yhteyksien lisäksi organisaatiossa esiintyy epämuodollisia-, suunnitelmallisuusasteeltaan vaihtelevia-, implisiittisiä-, sekä eksplisiittisiä yhteyksiä.³⁷⁰ Käsittelen organisaation sisäisiä yhteyksiä tarkemmin luvussa 3 ja 4.

Keskinäisriippuvuus nähdään kompleksisuusajattelun käsitteissä kytkeytyneisyyden kiinteänä parina, koska palauteprosessien kautta nämä vaikuttavat

³⁶⁶ Yleinen palvelusohjesääntö 2016, s. 13.

³⁶⁷ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477.

³⁶⁸ Mitleton-Kelly 2003, s. 28.; Jalonen 2007, s. 176.

³⁶⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707.

³⁷⁰ Mitleton-Kelly 2003.

organisaation toimintaan tarkasteltavassa kontekstissa.³⁷¹ En pyri irrottamaan keskinäisriippuvuutta kytkeytyneisyydestä, mutta kuvaan sen omana käsitteenään laajemman kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Aiemmin kuvattu kytkeytyneisyys tarkoitti organisaation toimijoiden yhteistoiminnan astetta, kun taas keskinäisriippuvuus korostaa toimijoiden vuorovaikutuksen seurauksia sekä vaikutuksia muihin toimijoihin. Organisaation kontekstissa yksilön, ryhmän, tai muun joukon teoilla on vaikutusta muihin organisaation toimijoihin, koska näiden välillä on kytkeytyneisyyteen perustuva keskinäisriippuvuussuhde.³⁷² Mikäli toimijat ovat kytkeytyneet toisiinsa, yhden toimijan päätökset ja teot vaikuttavat jatkuvasti siihen kytkeytyneisiin muihin toimijoihin.³⁷³ Vaikka vaikutus jatkuu kytkeytyneisyyden jatkuessa, vaikutuksen suuruus voi vaihdella yksilön ja järjestelmän tilan takia.³⁷⁴ Keskinäisriippuvuus voidaan jakaa kytkeytyneisyyden tavoin organisaation ulkoisiin- ja sisäisiin keskinäisriippuvuussuhteisiin. Esimerkki ulkoisesta keskinäisriippuvuusklusterista tässä tutkimuksessa on Puolustusvoimien suhde Suomen valtionhallintoon sekä Yhdistyneisiin kansakuntiin.³⁷⁵

Puolustusvoimien johtamisprosessin kannalta merkittävin sisäinen keskinäisriippuvuussuhde liittyy johtamisen nelikentän *johtamisen* (eng. management) ja *organisaatorakenteiden* (eng. structure) väliseen keskinäisriippuvuussuhteeseen.³⁷⁶ Organisaatorakenne kuvaa ja jäsentää käsitteiden avulla johtamisen toteutumista Puolustusvoimissa. Rakenteen kuvauksella voidaan määritellä muodollisten rakenteiden lisäksi johtosuhteet sekä organisaation jäsenten tehtävät.³⁷⁷ Organisaation toimijoiden keskinäisriippuvuutta toisistaan rajoitetaan organisaatorakenteilla, joka korreloi myös kytkeytyneisyyden asteeseen.³⁷⁸ Johtamisella (management) tarkoitetaan nelikentän alueena johtamisprosessin vaiheistusta, joka voidaan jakaa tilanneymmärryksen muodostamiseen, suunnitteluun, päätöksentekoon, organisointiin, toimeenpanoon sekä arviointiin.³⁷⁹ Johtamisprosessin vaiheet ovat tiiviissä keskinäisriippuvuussuhteessa toisiinsa samoin kuin käsitteellisesti johtaminen on riippuvaista organisaatorakenteesta ja päinvastoin. Johtamisen nelikentän sisäisiä

³⁷¹ Cilliers 1998.; Mitleton-Kelly 2003.; Laitinen ym. 2014.; Puustinen & Jalonen 2020.

³⁷² Mitleton-Kelly 2003.; Mäki 2020.

³⁷³ Mäki 2020.

³⁷⁴ Mitleton-Kelly 2003. Tulkitseen ”tila”-käsitteen tarkoittavan tilannesidonnaisuutta, jossa vallitsevat olosuhteet vaikuttavat.

³⁷⁵ Keskinäisriippuvuusklusteri on esitetty toimijaverkoston kuvana. Ks. kappale 4.2.2 kuvio 17.

³⁷⁶ Johtajan käsikirja 2022.

³⁷⁷ Sama, s. 18.

³⁷⁸ Stacey 2012.

³⁷⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707, liite 1.; Johtajan käsikirja 2022.

keskinäisriippuvuussuhteita sekä johtamisen jäsentymistä nelikentän kautta käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Yhteisevoluutio (eng. co-evolution) muodostaa kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvuuden takia tilan, jossa organisaation toiminta ja kehitys eivät tapahdu tyhjiössä.³⁸⁰ Yhteisevoluutio käsitteenä perustuu Darwinin evoluutiobiologiaan, jota on uudelleenmuotoiltu ja tarkennettu 1900-luvun aikana.³⁸¹ Ehrlich & Raven muodostivat 1960-luvulla yhteisevoluution käsitteen, joka huomioi eläin- ja kasvikunnan yhteiskehityksessä lajien keskinäisen riippuvuussuhteen.³⁸² Ehrlich & Raven katsoivat, että lajit eivät ainoastaan sopeudu ekosysteemiinsä, vaan lajin kehitys vaikuttaa muihinkin ekosysteemeissä toimiviin lajeihin.³⁸³ Kauffman jatkoi yhteisevoluution teoreettista kehittämistä ja jakoi yhteisevoluution kolmeen eri vaiheeseen: 1) laji kehittää sopeutumiskykyään ympäristöönsä, 2) ympäristö kehittyy lajin kanssa tai sen kehityksen takia, 3) yhteisevoluution mekanismit kehittyvät.³⁸⁴ Biologisessa kontekstissa jokaisella organismilla on ympärillään samanlaisia ja erilaisia organismeja, joista muodostuu ekosysteemi.³⁸⁵ Ekosysteemin sisällä kehitys tapahtuu kolmivaiheisen prosessin kautta, joka mahdollistaa sopeutumisen vallitsevaan tilanteeseen. Kauffmanin mukaan ekosysteemeissä toimivan entiteetin tulee sopeutua olemassa olemaan ”kuntomaisemaan”, jolla tarkoitetaan mukautumiskykyä valitussa toimintaympäristössä.³⁸⁶ Organisaation toiminnassa yhteisevoluutio tulee nähdä toimintaympäristöön ja sen muutoksiin sopeutumisena, jotta organisaatio säilyy osana ekosysteemiä.³⁸⁷ Muutoksen tunnistaminen ja siihen vastaaminen omaa toimintaa muokkaamalla vaatii oppimiskykyä, johon perustuu organisaation mukautumiskyky.³⁸⁸ Tarkennettuna muutos tarkoittaa organisaation toimintojen sopeutumista ja muokkautumista.³⁸⁹ Yhteisevoluution vaikutus organisaatioissa voidaan hahmottaa palautesilmukoiden toimintaan, joiden kautta se on kytkeytynyt ympäristöönsä.³⁹⁰ Kappaleessa 2.2.1 esitetyn mukaisesti palautesilmukoiden takia organisaation toimijat vaikuttavat toisiinsa sekä organisaation toimintaan.

³⁸⁰ Puustinen & Jalonen 2020.; Mäki 2020.

³⁸¹ Morçöl 2012, s. 127–128.

³⁸² Ehrlich & Raven 1964.; ks. myös Morçöl 2012.

³⁸³ Ehrlich & Raven 1964.

³⁸⁴ Kauffman 1995, s. 207–208.; Mitleton-Kelly 2004.

³⁸⁵ Kauffman 1993, s. 292–293.

³⁸⁶ Kauffman 1993 & 1995.

³⁸⁷ Cilliers 1998. Konkreettisesti Puolustusvoimat voidaan nähdä osana kotimaisten julkishallinnollisten instituutioiden ekosysteemiä, samoin kuin Puolustusvoimat ovat osa YK:n ja Ranskan asevoimien ekosysteemiä.

³⁸⁸ Sama.

³⁸⁹ Vrt. Mitleton-Kelly 2007.

³⁹⁰ Gell-Mann 1994.; Ks. myös Morçöl 2012.

Puolustusvoimien ja Ranskan asevoimien yhteistoimintaa voidaan esimerkin omaisesti pitää osoituksena ekosysteemin muutoksesta ja sopeutumisesta, joka ajan kuluessa ja yhteistyön jatkuessa saattaa aiheuttaa yhteisevoluutiota. Ankkuroin Puolustusvoimat tarkastelun keskipisteeksi, jolloin poliittisen päätöksenteon voidaan katsoa aiheuttaneen Ranskan asevoimien ilmestymisen uudeksi tekijäksi organisaatioiden ekosysteemiin. Ekosysteemin laajeneminen ei automaattisesti aiheuttanut välitöntä yhteiskehitystä em. toimijoiden välille, mutta käynnisti Kauffmanin mainitsemien ensimmäisen vaiheen muutoksen – sopeutumiskyvyn kehittämisen muuttuneeseen ympäristöön. Puolustusvoimien strategia sotilaallisen kriisinhallinnan laajentamiseksi ja uuden joukon perustamiseksi osaksi ranskalaista pataljoonaa tulee nähdä sopeutumisliikkeenä, jolla vastattiin muuttuneeseen ympäristöön. Tutkimuksen ajallisen tarkastelu-ulottuvuuden lyhytkestoisuuden takia sopeutuminen oli selkeimmin havaittavissa organisaation alimmilla tasoilla.³⁹¹ Vaikka yhteisevoluutio voi tapahtua samanaikaisesti useilla eri tasoilla, alimman tason sopeutuminen on ilmeisintä organisaatioiden rakenteita tarkasteltaessa.³⁹² Organisaation alimpien tasojen (voidaan ymmärtää myös toteutuksesta vastaavaksi tasoksi) sopeutuminen ja mahdollinen yhteisevoluutio on nopeaa joustavuuden ansiosta.³⁹³ Vertauskuvallisesti suuri laiva kääntyy hitaammin pieneen veneeseen nähden. Olisi naiivia väittää, että Suomen ja Ranskan kahdenvälinen sotilaallinen yhteistyö osana UNIFIL-operaatiota olisi muuttanut radikaalisti maiden asevoimien kehitystä vuonna 2016 alkaneen yhteistyön takia. Johtamisprosessin tarkastelun kannalta yhteistyö kuitenkin aiheutti sopeutumista, jonka katson vaikuttaneen Puolustusvoimien johtamiseen perustamisprosessin osalta sekä uuden kumppanin kanssa toteutettavaan yhteistyöhön.³⁹⁴

³⁹¹ Alimmalla tasolla tarkoitan FCR-yksikön käytännön toteutuksesta vastannutta Porin prikaatia (S-taso).

³⁹² Baum 1999.

³⁹³ Sama, s. 114.

³⁹⁴ Käsittelen Puolustusvoimien saamia oppeja (vrt. yhteiskehitys) laajemmin luvuissa 6–8.

3 Johtaminen

3.1 Johtaminen ja sotilasjohtaminen

Johtaminen on toimintaa, jonka päämääränä on ihmisten työpanoksen ja voimavarojen hankkiminen, kohdentaminen sekä käyttö määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi.³⁹⁵ Johtaminen tai paremminkin johtaa-verbi on tuhansia vuosia vanha urallilaisen kantakielen lainasana, joka kuuluu erottamattomasti organisaatioiden (sekä muiden elämän osa-alueiden) arkeen.³⁹⁶ Sana *johtaa* ei vielä kerro kovinkaan paljon, eikä sisällä itsessään kulttuurisia, taloudellisia, sosiaalisia, poliittisia tai teknologisia riippuvuussuhteita.³⁹⁷ Luoman & Lindellin mukaan johtaminen vaatii aina kontekstisidonnaisen tulkintakehän eli asiayhteyden ympärilleen, jotta toimintaa (johtamista) voidaan tarkastella.³⁹⁸ Myös Nivalan mukaan kontekstisidonnaisuudella voidaan hahmottaa organisaation kytkentä sen perustehtävään eli substanssiin.³⁹⁹ Kontekstuaalisuus luo kokonaiskuvan myös siitä toimintaympäristöstä, organisaatiokulttuurista sekä muusta ”maisemasta”, jossa johtaminen tapahtuu.⁴⁰⁰ Seeckin mukaan eräs tulkinta johtamisesta organisaatiokontekstissa on saada eri asemassa ja erilaisella vaikutusvallalla varustetut yksilöt työskentelemään yhdessä, jotta yhteistoimintaa edellyttävät tehtävät saadaan suoritettua.⁴⁰¹ Organisaatio mahdollistaa johtamisen esiintymisen luomalla sen jäsenille kuvan järjestyksestä, työnjaosta sekä johto- ja ohjaussuhteista.⁴⁰² Puolustusvoimien johtamista käsittelevien lähteiden sanoma on melko yksimielinen johtamisen perusfunktioista, vaikka semanttisia merkityseroja luodaankin kirjoittajien agendaan sekä vallitsevaan

³⁹⁵ Seeck 2008, s. 18.; Johtajan käsikirja 2022, s. 12.

³⁹⁶ Luoma & Lindell 2020.

³⁹⁷ Wren 2005.

³⁹⁸ Luoma & Lindell 2020.

³⁹⁹ Nivala 2006, s. 129.

⁴⁰⁰ Sama.

⁴⁰¹ Seeck 2008.; Myös Viitala & Jylhä 2019.

⁴⁰² Parvinen 2006. Parvisen mukaan kyse on sotilasorganisaation johtamisessa funktio-naalisesta johtamisesta.

kontekstiin soveltuvaksi. Johtamisen perusfunktio ja geneerinen päämäärä on kuitenkin johtamistyylistä tai opista riippumatta tavoitteen saavuttaminen, johon johtamisella pyritään vaikuttamaan.⁴⁰³ Johtamisen luonteen takia mikään yksittäinen teoria tai malli ei voi nykytiedon valossa tarjota yksiselitteistä mallia tarkasteltavalle johtamisilmiölle.⁴⁰⁴ Organisaatio ja johtaminen ovat erottamattomia ja johtaminen on läsnä organisaation arjessa valinnoistamme riippumatta.⁴⁰⁵ Johtamista voi tarkastella lukemattomilla eri tavoilla, mutta tämän tutkimuksen kannalta on keskeistä tarkastella kysymystä, *miten perustamisprosessia johdettiin?* Keskiöön nousee kysymys siitä, miten Puolustusvoimat johtivat perustamisprosessia, jotta organisaation työskentelyn tuloksena FCR-yksikkö saatiin perustettua osaksi UNIFIL-operaatiota. Kokonaiskuvan muodostamiseksi johtamisen historiallista kehitystä on tarkasteltava laajassa kontekstissa, jonka jälkeen johtamisen työkaluja on tarkasteltava yksityiskohtaisesti.

Johtaminen perustuu nykypäivänä tunnistettujen paradigmojen ja ismien lisäksi huomattavasti vanhempaan traditioon eli käytänteisiin. Johtamisen käytännöt ovat muovautuneet tuhansien vuosien aikana ihmisten kokemusten myötä ja vasta noin sadan vuoden aikana muodostuneille käytänteille on etsitty tieteellisesti selittäviä malleja.⁴⁰⁶ Tieteellisyyden osuus tarkoittaa tutkimustietoon perustuvia yleistyksiä, tietoja sekä käsitteitä, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä. Tieteellisyys loi käytänteiden ja perimätiedon ohessa johtamiselle paradigmoja, joiden kautta johtamista voidaan tarkastella eri ajanjaksoilla vallinneiden ideologisten ja teknisten ratkaisujen kautta.⁴⁰⁷ Barleyn & Kundan mukaan johtamisen paradigmat eivät noudata yleistä paradigman elinkaarta, koska johtamisen paradigmat esiintyvät ”aaltoina” uuden paradigman nousun jälkeen.⁴⁰⁸ Myös Virtaharjun mukaan johtamisen paradigmat jäävät osittain tai kokonaan elämään uuden paradigman ilmestymisen jälkeen, joka aiheuttaa paradigmojen kumuloitumista.⁴⁰⁹ Konkreettisesti kumuloituvien johtamisen paradigmojen ”eläminen” organisaatioiden arjessa näkyy Puolustusvoimien tapauksessa esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon perinteiden säilymisenä osana organisaation arkea, vaikka uusia johtamisen paradigmoja on sovellettu käytäntöön sen jälkeen. Johtamisen paradigmoilla voidaan jäsentää suomalaisen sotilasjohtamisen historiaa ja tarkastella Puolustusvoimien johtamisen historiallista kehitystä.⁴¹⁰

⁴⁰³ Kiuru 2009, s. 16.; Ks. myös Northouse 2009, s. 12.

⁴⁰⁴ Nissinen 2006.

⁴⁰⁵ Harisalo 2008.

⁴⁰⁶ Viitala & Jylhä 2019.

⁴⁰⁷ Seeck 2008, s. 31–39.

⁴⁰⁸ Barley & Kunda 1992, s. 366–367. Barleyn & Kundan mukaan uusi paradigma ei korvaa täysin vanhaa paradigmaa.

⁴⁰⁹ Virtaharju 2016, s. 15.

⁴¹⁰ Vrt. Barley & Kunda 1992.; Ks. myös Penttinen 2022.

Ennen johtamisen paradigmojen esittelyä ja niiden vaikutusta Puolustusvoimien johtamiseen on syytä määritellä käsite *sotilasjohtaminen* sekä sen esiintyminen *johtamisen nelikentän* kautta tarkasteltuna. Sotilasjohtaminen on lakonisesti ilmaistuna johtamista sotilasorganisaatiossa.⁴¹¹ Rantapelkosen & Koistisen mukaan se voidaan nähdä johtamisena (ja sen tutkimuksena) maanpuolustuksen kontekstissa.⁴¹² Sotilasjohtaminen itsessään ei kuitenkaan ole teoria, mikäli teorian määritelmää peilataan Wrenin johtamisen teorian geneeriseen kuvaukseen. Wrenin mukaan johtamisen *teoria* on runko, joka käsittelee johtamisen toimintaa, tarkoitusta sekä tehtäviä.⁴¹³ Sotilasjohtamisessa on tulkintani mukaan voimakas kontekstisidonnainen viivahde, jolla tarkoitan johtamisen jäsentymistä organisaation luonteeseen.⁴¹⁴ Sotilasjohtaminen tulee tässä tutkimuksessa nähdä Rantapelkosen & Koistisen tavoin johtamisen teorioiden ja oppien tarkastelua Puolustusvoimien kontekstissa. Näkökulma vaatii kuitenkin hieman täydennystä kokonaiskuvan muodostamiseksi, koska ainoastaan organisaatio- ja toimintamääreen varaan rakentuva oletus ei tee johtamisesta vielä sotilasjohtamista. Huhtisen mukaan johtamiskirjallisuuden ja käytännön tutkimustyön sovellettavuus sotilasjohtamiseen vaatii tunnistustyötä.⁴¹⁵ Jaan Huhtisen näkemyksen täysin, koska talous- ja liike-elämän puolelta rantautuneet teoriat ja mallit eivät ole täysin sellaisinaan sovellettavissa Puolustusvoimien toimintaan. Sotilasjohtamisen tutkimus on usein soveltavaa tutkimusta, jossa eri tieteenalojen käytänteitä hyödynnetään Puolustusvoimien toimintaan liittyvien tutkimusongelmien ratkomisessa.⁴¹⁶

3.1.1 Johtamisen jäsentyminen ja johtamisen nelikenttä

Johtaminen ilmiönä on niin laaja, että sen käsittely vaatii jäsentämistä pienempiin osa-alueisiin ja painotuksiin, jotta käsittely on mielekästä. Johtamisen monimutkaisuuden ja kompleksisuuden takia jako ei pyri yksinkertaistamaan johtamista ilmiönä, vaan ainoastaan tukemaan sen käsittelyä. Teen ensimmäisen jäsentämisen jakamalla johtamisen kahteen eri osa-alueeseen John Kotterin luokittelutaulukon mukaisesti. Johtaminen voidaan jakaa *johtamiseen* (eng. management) ja *johtajuuteen* (eng. leadership).⁴¹⁷ Suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa jaosta voidaan

⁴¹¹ Johtajan käsikirja 2022, s. 12.

⁴¹² Rantapelkonen & Koistinen 2016, s. 42.

⁴¹³ Wren 2005, s. 3. Listausta on kirjoittajan suomentama.

⁴¹⁴ Vrt. Haikka 2017, s. 53. Haikan mukaan sotilasjohtaminen on johtamista sotilasympäristössä.

⁴¹⁵ Huhtinen 2006a, s. 209.

⁴¹⁶ Rantapelkonen & Koistinen 2016.

⁴¹⁷ Kotter 1990.; Huhtinen 2006a.

käyttää myös termejä asioiden johtaminen (management) sekä ihmisten johtaminen (leadership).⁴¹⁸ Johtamisen ja johtajuuden välillä voidaan havaita samankaltaisuutta, jolla tarkoitetaan johtamisen avulla saavutettavia päämääriä.⁴¹⁹ Johtajuus on kappaleessa 4.1 kuvatun mukaisesti ”ikuisuuskysymys”, kun taas johtaminen on syntynyt osaksi organisaatioiden todellisuutta hallinnan ja vakauden tavoittelun seurauksena.⁴²⁰ Johtamisen voidaan katsoa muodostuneen teollisen aikakauden tuotteena, kun teollisuus pyrki organisoimaan toimintaansa johdonmukaiseksi ja vakaaksi.⁴²¹

Merkitys	Johtaminen (management)	Johtajuus (leadership)
Syöte (suunnitelman luominen)	<u>Suunnittelu ja budjetointi:</u> Yksityiskohtainen suunnitelma tavoitteiden saavuttamisesta sekä tarvittavien resurssien varaaaminen.	<u>Suunnanosoitus:</u> Suunnitellaan visio tulevaisuuteen. Painotetaan muutosta, jolla tavoitteet saavutetaan.
Liitettävyy (liitetään inhimilliset toimijat suunnitelmaan)	<u>Organisointi ja henkilöstö:</u> Luodaan organisaatioon rakenne, joka tukee tavoitteiden saavuttamisessa. Työtehtävät jaetaan ja työn valvontamekanismit aktivoidaan.	<u>Yhdistävä vaikutus:</u> Tavoitteet pyritään saavuttamaan vision avulla. Tuodaan yhteistoimintaosapuolet yhteen, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamisessa.
Toimeenpano	<u>Kontrolli ja ongelmanratkaisu:</u> Valvotaan tilannetta (esimerkiksi prosessia). Tunnistetaan mahdolliset epäkohdat ja ratkaistaan ne suunnitellulla ja organisoinnilla.	<u>Motivointi:</u> Antaa mahdollisuudet voittaa poliittiset, byrokraattiset ja resurssisiin liittyvät haasteet tyydyttämällä perustarpeita.
Lopputul	<u>Järjestys ja ennustettavuus:</u> Täytetään asiakkaan tai muun intressitahon tarpeet.	<u>Tuottaa muutosta:</u> Uusia suuntia ja innovaatioita toiminnassa.

Taulukko 3. Johtamisen ja johtajuuden erot⁴²²

⁴¹⁸ Huhtinen 2006a, s. 223.

⁴¹⁹ Kotter 1990.

⁴²⁰ Kotter 1990.; Huhtinen 2006b, s. 51.

⁴²¹ Sama.

⁴²² Kotter 1990, s. 3–6. Taulukko on kirjoittajan suomentama ja uudelleenvisualisoima. Ks. myös Northouse 2009, s. 10.

Taulukossa 3 on esitetty Kotterin näkemys johtamisen ja johtajuuden välisistä eroista. Vaikka hyvällä johtamisella voidaan saavuttaa myös muutosta ja laadukkaalla johtajuudella vakautta, johtaminen ja johtajuus poikkeavat toisistaan perusfunktioiltaan. Kotterin dikotomia käsitteiden välillä ei ajatuksena ollut varsinaisesti uusi, koska esimerkiksi vuonna 1985 Bennis & Nanus olivat nähneet tarpeen käsitellä johtamista ja johtajuutta erikseen.⁴²³ ”*Johtamisen kanssa työskentelevät tekevät asioita oikein ja johtajuuden parissa työskentelevät tekevät oikeita asioita*”⁴²⁴ toteamus tuo esille juuri asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen vivahde-eron. Johtaminen nähdään rutiinien ja toimintojen hallitsemisena, kun taas johtajuus vaikuttaa ihmisiin ja luo muutosta visioiden kautta. Rost & Smith tukevat Kotterin sekä Bennisen & Nanuksen jakoperiaatetta toteamalla johtamisen olevan auktoriteettiin perustuvaa, kun taas johtajuus on vuorovaikutuksellista vaikuttamista.⁴²⁵ Johtaminen ja johtajuus voidaan nähdä molemmat myös henkilön ominaisuutena, jolloin henkilö keskittyy erilaisten asioiden johtamiseen (asiat vs. ihmiset).⁴²⁶ Tällöin tarkastelun keskiöön nousisi kysymys asiantuntijoista ja johtajista. Asiantuntijat johtavat informaation perusteella tehtäviä päätöksiä ja prosesseja, kun taas johtajat johtavat ihmisiä vision perusteella.⁴²⁷ Tämän tutkimuksen kannalta on kuitenkin hedelmällisempää tarkastella johtamisen jäsentymistä karkeamman jakolinjan mukaisesti, koska tutkimuksen tapauksen prosessiin osallistuneiden henkilöiden ominaisuuksilla ei ole tässä tutkimusasetelmassa suurta painoarvoa.

Johtamisen tutkimuksessa johtamisen ja johtajuuden välinen tarkastelu ei huomioi kontekstisidonnaisuutta tai organisaation vaikutusta johtamistoimintaan. Casperiaatteiden mukaisesti tulkitussa organisaatiossa organisaatio vaikuttaa organisaation toimijoihin ja toisin päin (kytkentä organisaatiorakenteeseen).⁴²⁸ Organisaatiokulttuuri voidaan Scheinin & Scheinin mukaan nähdä jaetuista arvoista, yhteisistä uskomuksista, kirjoittamattomista säännöistä sekä tavasta ajatella maailmaa ja sosiaalisia suhteita.⁴²⁹ Organisaation immateriaalinen organisaatiokulttuuri on osittain tulosta organisaation toimijoiden emergentistä käytöksestä sekä toiminnasta, joka on muovautunut yhteisevoluution vaikutuksesta sellaiseksi, kuin se tulkitaan olevan (kytkentä organisaatiokulttuuriin).⁴³⁰ Keskinäisriippuvuus johtamisen, johtajuuden, organisaatiorakenteen sekä organisaatiokulttuurin osalta on tunnistettu

⁴²³ Bennis & Nanus 1985.

⁴²⁴ Sama, s. 21.

⁴²⁵ Rost & Smith 1992.

⁴²⁶ Bass & Bass 2008.

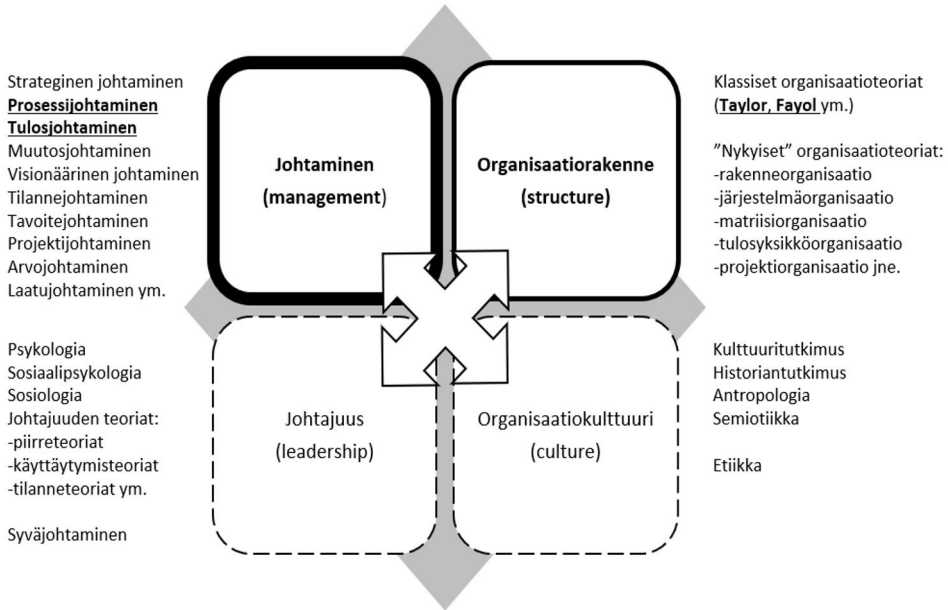
⁴²⁷ Nissinen 2006, s. 269–270.

⁴²⁸ Muun muassa Uhl-Bien et al. 2007.; Hanén 2017.; Karlsson 2021.

⁴²⁹ Schein & Schein 2017.; Ks. myös Nissinen & Seppälä 2000.

⁴³⁰ Ks. luvut 2.2.1 ja 2.2.2.

Maanpuolustuskorkeakoulussa ja tunnistamisen seurauksena osa-alueiden välille on laadittu johtamisen nelikenttä.



Kuvio 4. Johtamisen nelikenttä

Kuviossa 4 on esitetty johtamisen nelikenttä⁴³¹, joka huomioi neljä erilaista osa-alueita johtamisen käsittelyyn.⁴³² Kuviossa tummennuksella korostettu *johtaminen*-lohko kuvaa organisaation toimintaa hallinnollisessa johtamisessa.⁴³³ Osio rakentuu johtamiskyvyn käsitteiden perusteella tilanneymmärryksen muodostamiseen, suunnitteluun, päätöksentekoon, organisointiin, toimeenpanoon sekä arviointiin.⁴³⁴ Virran mukaan käsitteet muodostavat syklisen prosessin, jonka perusteella päätöksenteko ja tahdonilmaus toteutuu organisaatiossa hierarkkisen rakenteen mukaisesti.⁴³⁵ *Johtajuus* -lohko tarkastelee inhimillisten toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja niiden vaikutusta johtamiseen.⁴³⁶ Puolustusvoimien harjoittamaa *syväjohtamista* voidaan pitää klassisena esimerkkinä johtajuuden tarkastelun ilmentymisestä

⁴³¹ Huhtinen 2006c. Ks. myös Virta 2007, s. 22 ja Johtajan käsikirja 2012 & 2022.

⁴³² Kuvio 4 perustuu em. lähteisiin. Kuvio on kirjoittajan uudelleen visualisoima.

⁴³³ Johtajan käsikirja 2022. Kyse on eri johtamistyökalujen rinnakkaisesta ja osin päällekkäisestä asemasta organisaation asioiden johtamisessa.

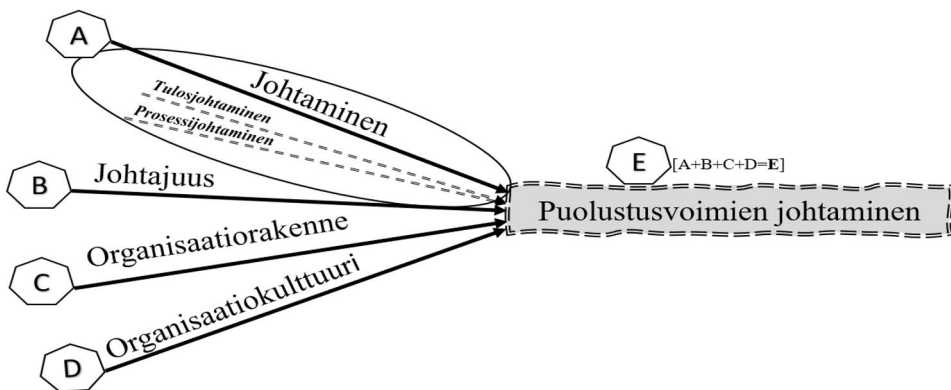
⁴³⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 6.

⁴³⁵ Virta 2007, s. 23.

⁴³⁶ Johtajan käsikirja 2012 & 2022.

nelikentässä.⁴³⁷ Johtajuus nojaa johtamisen uuteen paradigmaan huomioiden vanhat paradigmat, mutta keskeistä on transformationaalisen johtajuuden korostaminen.⁴³⁸ Johtamisen nelikentän *organisaatiorakenne* -lohko kuvaa Puolustusvoimien organisaation työnjaon sekä toimijoiden välisten suhteiden hierarkkista järjestystä.⁴³⁹ Organisaatiorakenne säättää organisaation muodollisten rakenteiden määrän sekä laadun, joka mahdollistaa johtamisen kyseisessä kontekstissa.⁴⁴⁰ *Organisaatiokulttuuri* -lohko kuvaa organisaation toiminta- ja käyttäytymismalleja, jotka perustuvat toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen, yhteiseen kieleen, arvioihin, yhteisöllisiin normeihin sekä tulkintoihin.⁴⁴¹ Kulttuuri on kuvaus organisaation arjen todellisuudesta.⁴⁴² Huhtisen mukaan nelikentän osa-alueet ovat itsessään melko stabiileja muutosten edessä, mutta eri lohkojen puitteissa ajan saatossa ilmenee ja katoaa eri johtamismalleja.⁴⁴³

Neljä itsenäistä lohkoa ovat jatkuvassa ja päättymättömässä vuorovaikutus- ja keskinäisriippuvuussuhteessa toisiinsa.⁴⁴⁴ Toisin sanoen esimerkiksi johtaminen-lohkossa esiintyvää tulos- ja prosessijohtamista tarkasteltaessa ne ovat muovautuneet kontekstissaan johtajuuden, organisaatiorakenteen sekä organisaatiokulttuurin vaikutuksesta.



Kuvio 5. Johtamisen kompleksinen muodostuminen Puolustusvoimissa

⁴³⁷ Nissinen 2006.

⁴³⁸ Virta 2007, s. 22.

⁴³⁹ Haikka 2017.; Johtajan käsikirja 2022.

⁴⁴⁰ Mälkki 2009.; Ks. myös kappale 2.2.2 (komento- ja virkatien selitteet).

⁴⁴¹ Laaksonen 2009, s. 36.; Penttinen 2022, s. 49–51.

⁴⁴² Huhtinen 2006c, s. 48.

⁴⁴³ Sama. Huhtinen mainitsee nimenomaisesti prosessijohtamisen erääksi johtamismalliksi, joka on syntynyt kuvion 4 mukaisesti osaksi johtamisen lohkoa.

⁴⁴⁴ Huhtinen 2006c.; Virta 2007.; Kiuru 2009.; Haikka 2017.; Johtajan käsikirja 2012 & 2022.; Penttinen 2022.

Kuviossa 5 on esitetty tulkintani Puolustusvoimien johtamisen muodostumisesta. Vaikka kuvion 4 kaikki lohkot ja kuvion 5 kaikki jänteet ovat keskinäisriippuvuussuhteessa toisiinsa, tietyt vastinparit ovat tiiviimmin yhteydessä kuin toiset. Kuvion 5 jänteet A ja C voidaan nähdä kiinteänä vastinparina, jotka painottavat organisaation suunnittelua ja rakenteisiin perustuvaa johtamista.⁴⁴⁵ Vastaavasti jänteet B ja D ovat tiiviisti kytkeytyneet toisiinsa.⁴⁴⁶ Juha Näsi on jakanut vastinparit leikkisästi ”kovis” ja ”pehmo” kategoriaan, jolla viitataan vastinparien ominaisuuksiin ja vaikutuksiin johtamiseen.⁴⁴⁷ Näsi viittaa koviksen ja pehmon käsitteillä juuri aikakausisidonnaisesti johtamisoppeihin strategisen tason johtamisessa, jossa kovis edustaa johtamisessa hierarkkisuutta, byrokraattisuutta ja sotilasyhteisön tapauksessa muodolliseen arvovaltaan perustuvaa johtamista. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta 1970– ja 1980–lukujen taitteessa inhimillisyys nousi konemaisen organisaatiometatoran rinnalle ja johtajuus huomiotiin laajemmin osana kokonaisjohtamista.⁴⁴⁸ Juutin mukaan 1960–luvulla jako kovaan ja pehmeään lähestymistapaan ilmeni johtamispuheena demokraattisen ja autoritäärisen johtamisen välillä.⁴⁴⁹ Jako kovan ja pehmeän (myös ”kovis” ja ”pehmo”) välillä ei ole suinkaan uusi ilmiö ja eri aikakausina esiintynyt dikotomia kuvaa johtamisen kentän moniulotteista luonnetta.⁴⁵⁰ Jako koviksen ja pehmon välillä näkyy merkittävällä tavalla Puolustusvoimien johtamisessa nykypäivänä. Esikuntalinjaorganisaatiossa tapahtuvan suunnittelun, prosessien ja hierarkkisen toiminnan tulisi yhdistää tavoitteellisen vuorovaikutuksen periaatteilla toimivaa johtajuutta, jossa luottamuksella, innostuksella, arvostuksella ja oppimisella saavutetaan toimiva dialogi toimijoiden välillä.⁴⁵¹

3.2 Johtamisen paradigmat Puolustusvoimien johtamisessa

Organisaatio on johtamisen väline, jossa johtaminen toimintana tapahtuu ja toiminnan raamit muodostuvat.⁴⁵² Ennen teollista vallankumousta johtaminen keskittyi instituutioita tarkasteltaessa valtionhallintoon, sotalaitoksiin (armeijaan),

⁴⁴⁵ Johtajan käsikirja 2022, s. 19.

⁴⁴⁶ Sama.

⁴⁴⁷ Näsi 2006a–b.

⁴⁴⁸ Näsi 2006b, s. 130–131.; Ks. myös Juuti 2001 ja Johtajan käsikirja 2012, s. 24.

⁴⁴⁹ Juuti 2006.; Ks. myös Näsi 2006a–b.

⁴⁵⁰ Juuti 2006, s. 231.

⁴⁵¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477.; Nissinen & Seppälä 2000.; Johtajan käsikirja 2012 & 2022.

⁴⁵² Sotilasjohtaja 1 1995, s. 96.

heimoihin, kotiin sekä kirkkoon.⁴⁵³ Teollisen vallankumouksen jälkeen syntyi universaali tarve suunnitella ja organisoida työntekoa paremmin, jonka takia tarvittiin ideologisia ja teknisiä ratkaisuja tuottavuuden ja kilpailukyvyn tehostamiseen.⁴⁵⁴ Johtamisen paradigmat voidaan jakaa viiteen teorioiden pääluokkaan:

- 1) Tieteellinen liikkeenjohto
- 2) Ihmissuhdekoulukunta
- 3) Rakenneteoriat
- 4) Organisaatiokulttuuriteoriat
- 5) Innovaatioteoriat⁴⁵⁵

Edellä esitetyt viisi teorian yläkategoriaa muodostavat johtamisteorioiden klusterin, jonka voidaan katsoa sisältävän organisaatioteorioita, johtamisteorioita sekä johtajuusteorioita.⁴⁵⁶ Teoriat eivät ole selvärajaisia suhteessa muihin teorioihin ja ne ovat tiiviisti kytkeytyneitä toisiinsa johtamisen kehitystä tarkasteltaessa.⁴⁵⁷ Johtamisen paradigmojen merkitys on huomattava johtamisen kehityskaaressa, koska sosiaalisia suhteita sisältävässä organisaatiossa ei ole olemassa muuttumattomia ”luonnonlakeja” ja olosuhteiden tai muun muuttujan vaikutus voi muuttaa johtamisen käsitystä erityisen lyhyessä ajassa.⁴⁵⁸ Johtamisen paradigmat ovat ajankuva organisaation todellisuudesta ja heijastavat vallinneita yhteiskunnallisia trendejä johtamisessa.⁴⁵⁹ Puolustusvoimien johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa muun muassa Penttinen, Haikka sekä Hartikainen kuvaavat johtamista ja sen kehitystä edellä esitettyjen viiden paradigman kautta.⁴⁶⁰ Lisäksi Harisalo sekä Seeck näkevät johtamisen yleisesti kehittyneen näiden paradigmojen myötä.⁴⁶¹ Käsittelen painopisteisesti

⁴⁵³ Wren 2005, s. 13.; Seeck 2008, s. 36.

⁴⁵⁴ Seeck 2008, s. 31.

⁴⁵⁵ Barley & Kunda 1992.; Sotilasjohtaja 1 1995.; Seeck 2008.; Johtajan käsikirja 2012 & 2022.; Penttinen 2017 & 2022. Ks. myös liite 3.

⁴⁵⁶ Sotilasjohtaja 2 1990, s. 40.; Haikka 2017, s. 28.

⁴⁵⁷ Sotilasjohtaja 2 1990. Harisalo katsoo johtamisteorioiden kehityksen yhteen kietoutuneeksi organisaatioteorioiden kanssa, koska ”johtaminen tarvitsee organisaatiota ja organisaatio johtamista”. Ks. Harisalo 2008, s. 15.

⁴⁵⁸ Drucker 2000, s. 14. Drucker vertaa johtamisen paradigmojen muutosalttiutta stabiileihin luonnontieteen paradigmatteihin, joissa on selkeää pysyvyyttä.

⁴⁵⁹ Seeck 2008, s. 31–32.; Penttinen 2022, s. 41–42.

⁴⁶⁰ Penttinen 2017 & 2022.; Haikka 2017.; Hartikainen 2015.

⁴⁶¹ Harisalo 2008.; Seeck 2008. Harisalo ja Seeck käsittelevät johtamisen kehitystä paradigmojen kautta tarkasteltuna geneerisesti ilman viittauksia Puolustusvoimiin.

kuviossa 4 ja 5 esiintyviä tulos- ja prosessijohtamisen malleja *klassisten organisaatioteorioiden* sekä *rationaalisten modernien organisaatioteorioiden* tuloksena.⁴⁶²

Edellä mainitun kahden teoriaklusterin⁴⁶³ avulla pyrin jäsentämään johtamisen paradigmojen ilmenemistä Puolustusvoimien johtamisessa (tarkennettuna tulos- ja prosessijohtamisessa). Esitetyt kaksi organisaatioteoriaa voidaan vielä kategorisesti jakaa Hatchin & Cunliffen mukaan rakenteita korostavaan koulukuntaan (Marx, Weber ym) sekä sosiologista puolta korostavaan koulukuntaan (Taylor, Fayol, Gulick ym).⁴⁶⁴ Käsittelen johtamisen kehitystä Weberin, Taylorin, Fayolin, Gulickin & Urwikin, Mooneyn, Craicunaksen osana klassista organisaatioteoriaa. Rationaalisessa modernissa organisaatioteoriassa tarkastelen teorian kehittymistä Simonin, Etzionin sekä erityisesti Druckerin näkemysten perusteella, jotta valitsemilleni johtamistyökaluille voidaan muodostaa teoreettinen tausta. Puolustusvoimien näkökulmasta paradigmojen kehitys voidaan tulkita keinona saavuttaa johtamisen osa-alueiden tavoitteet. Johtamisen osa-alueet ovat Pääesikunnan (PE) mukaan tilanneymmärryksen muodostaminen, suunnittelu, päätöksenteko, organisointi, toimeenpano sekä arviointi.⁴⁶⁵ Johtamisparadigmojen kehityksen tarkastelulla voidaan muodostaa johtamisesta kokonaisvaltainen kuva, koska se tarjoaa johtamisen taustaoletuksille ja käytänteille ”maiseman”.⁴⁶⁶ Johtamisen paradigmojen tarkastelussa on syytä huomioida retrospektiivinen ulottuvuus, koska paradigmmat ovat aikansa tuotteita ja edustavat aiemmin mainittuja vallitsevia yhteiskunnallisia oloja sekä käytänteitä.⁴⁶⁷ Guillénin mukaan aikanaan esitetyt paradigmmat tarjoavat diagnoosin sekä ratkaisun johtamisen ongelmiin, jotka heijastavat yhteiskunnallista todellisuutta.⁴⁶⁸

⁴⁶² Tavoitejohtaminen sekä tulosjohtaminen liitetään Juutin & Luoman mukaan strategisen johtamisen työkaluiksi. Ks. Juuti & Luoma 2009. Strateginen-, tulos-, ja prosessijohtaminen liittyy voimakkaasti organisaation rakenteeseen ja siitä periytyvään johtamiseen. Ks. Seeck 2008.; Harisalo 2008.; Juuti 2006.; Juuti & Luoma 2008. Ks. myös liite 3.

⁴⁶³ Seeckin mukaan esitetyt teoriat kuuluvat klassisiin organisaatioteorioihin sekä rakenneanalyttiseen paradigmaan. Hatch & Cunliffe käsittelevät esitettyjä teorioita *esihistoriallisina teorioina* (eng. prehistory). Ks. Seeck 2008, s. 28.; Hatch & Cunliffe 2006, s. 6–7.; Peltonen jakaa teoriat käsiteltyjen henkilöiden ja oppien perusteella klassisiin teorioihin sekä rationaaliin moderneihin teorioihin. Ks. Peltonen 2010.

⁴⁶⁴ Hatchin & Cunliffe 2006, s. 27. Tutkimuksen kannalta sosiologista puolta korostavilla koulukunnilla on suurempi painoarvo, mutta käsittelen myös Weberin rakenteita korostavaa koulukuntaa osana klassista organisaatioteoriaa.

⁴⁶⁵ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707, Liite 1.; Ks. myös Penttinen 2022 s. 41.

⁴⁶⁶ Barley & Kunda 1992. Sana ”maisema” on kirjoittajan tulkinta paradigmojen ilmentymisestä käytäntöön. Ks. myös Seeck 2008, s. 21.

⁴⁶⁷ Seeck 2008.

⁴⁶⁸ Guillén 1994, s. 7–8.

Puolustusvoimien johtamisessa korostuu rauhan aikana tulosjohtaminen.⁴⁶⁹ Tulosjohtamisen rinnalla esiintyy prosessijohtamista, joka näyttäytyy osana tulosjohtamista.⁴⁷⁰ Prosessijohtaminen ei pyri korvaamaan tai kilpailemaan Puolustusvoimien tulosjohtamisen kanssa, vaan se nähdään tulosjohtamista täydentävänä johtamiskeinona.⁴⁷¹ Tulosjohtaminen sekä prosessijohtaminen ovat Juutin sekä Jestonin & Neliksen mukaan management-tyyppistä johtamista, joiden juuret ovat jäljitettävissä Frederick Taylorin *Tieteelliseen liikkeenjohtoon* sekä Henri Fayolin *hallinnolliseen koulukuntaan*.⁴⁷² Pitkäsen sekä Penttisen mukaan Puolustusvoimien johtaminen on perustunut 1900-luvun loppupuolelle asti sotakokemuksiin, strategisiin sovelluksiin sekä klassisiin organisaatioteorioihin.⁴⁷³ Puolustusvoimien teoreettinen johtamiskulttuuri perustui em. ajanjaksolla pääosin klassisiin organisaatioteorioihin, joita sovellettiin Puolustusvoimien tarpeita vastaavaksi.⁴⁷⁴ Myös Halonen toteaa väitöskirjassaan, että ennen Puolustusvoimien johtamiskulttuuri oli melko stabiili ja resistentti yhteiskunnallisille muutoksille ennen transformationaalisen johtamisen rantautumista.⁴⁷⁵ 1990-luvulla Puolustusvoimissa alkanut rakennemuutos kuitenkin muutti Puolustusvoimien johtamiskoulutuksen painopistettä kohti johtajuuden koulutusta.⁴⁷⁶ Johtamispuheen muutos ja transformationaalisuuden nouseminen transaktionaalisuuden rinnalle ei ollut ainoastaan Puolustusvoimia koskeva muutos, vaan muutos ravisteli yleisesti johtamista ja sen oppeja yhteiskunnassa.⁴⁷⁷ Puolustusvoimien johtamisessa oli jo 1970-luvulla havaittu muutospainetta yhteiskunnallisten johtamisilmiöiden integrointiin osaksi organisaation johtamista, mutta organisaation hierarkkisesta viranomaisorganisaation statuksesta johtuen ulkoiset muutokset olivat alisteisessa asemassa suhteessa poikkeusolojen johtamisperiaatteisiin.⁴⁷⁸

⁴⁶⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707.; Ks. myös Haikka 2017, s. 93.

⁴⁷⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston tiedonanto 13.02.2002.

⁴⁷¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston tiedonanto 13.02.2002.

⁴⁷² Juuti 2001, s. 278 (tulosjohtamien); Jeston & Nelis 2014, s. 10–11 (prosessijohtaminen).

⁴⁷³ Pitkänen 2010, s. 7–11.; Penttinen 2022, s. 43–44. Seeckin mukaan klassisiin organisaatioteorioihin lukeutuu muun muassa Taylorin sekä Fayolin teorit. Ks. Seeck 2008, s. 28.

⁴⁷⁴ Pitkänen 2010.

⁴⁷⁵ Halonen 2007.

⁴⁷⁶ Johtajan käsikirja 2012, s. 15–16.; Ks. myös Halonen 2007 ja Penttinen 2022.

⁴⁷⁷ Juuti 2001, s. 278–286.

⁴⁷⁸ Penttinen 2022, s. 43.

3.2.1 Klassinen organisaatioteoria - Max Weber

Organisaation hierarkiasta sekä byrokratiasta on lähes mahdotonta puhua ilman mainintoja saksalaisen Max Weberiin (1864–1920) ajatuksiin ja näkemyksiin organisaation vallasta. Weberin byrokratioteoria voidaan luokitella kuuluvaksi klassiseen organisaatioteoriaan⁴⁷⁹ tai osaksi organisaation geneeristä rakenneteoriaa.⁴⁸⁰ Tosin Weberin ajatuksia on sovellettu lukuisiin organisaatio- ja muihin teorioihin, mutta tässä tutkimuksessa sijoitan Weberin osaksi klassista organisaatioteoriaa.⁴⁸¹ Weberin byrokratioteoria levisi verrattain hitaasti maailmalle, koska alkuperäisikilinen teos ilmestyi Saksassa vuonna 1924 ja käännetty versio *The Theory of Economic and Social Organization* ilmestyi vasta vuonna 1947.⁴⁸² Weber tulkitsee organisaation hierarkian byrokratiaksi, joka aiheutti oikeutetun vallankäytön organisaatiossa.⁴⁸³ Korkeampana tavoitteena Weberillä oli Taylorin sekä Fayolin tavoin organisaation tehokkuuden lisääminen sekä toimintojen rationalisoiminen rakenteisiin vaikuttamalla.⁴⁸⁴ Weber näki vallan jakautuvan eri motiivein organisaatiossa ja hänen mukaansa on olemassa *perinteistä auktoriteettia* (eng. traditional ground-resting), *karismaattista auktoriteettia* (eng. charismatic ground-resting) sekä *rationaalisoikeudellista* (eng. rational grounds-resting) auktoriteettityyppejä, joiden mukaan valta voidaan organisaatiossa jakaa.⁴⁸⁵ Perinteinen auktoriteetti edusti sukulinjaan perustuvaa johtamista, jossa esimerkiksi kuninkaan perillisestä tulisi seuraava hallitsija.⁴⁸⁶ Karismaattinen auktoriteetti puolestaan perustui karismaattiseen ”keulakuvaan”, jonka Weber näki motivoivan ja yhdistävän ihmisiä omalla toiminnallaan.⁴⁸⁷ Rationaalisoikeudellisessa auktoriteetissa valta perustuu normatiivisiin sääntöihin sekä viran suomaan oikeuteen antaa käskyjä.⁴⁸⁸ Rationaalisoikeudellinen auktoriteetti korostaa Weberin omissa kirjoituksissa juuri lakeihin ja asetuksiin nojaavaa asetelmaa, joka voidaan nähdä myös kahta muuta auktoriteetin muotoa vähemmän nepotistisemmaksi ja oikeudenmukaisemmaksi.⁴⁸⁹

⁴⁷⁹ Ks. muun muassa Hatch & Cunliffe 2006.; Peltonen 2010.

⁴⁸⁰ Ks. Harisalo 2008.

⁴⁸¹ Peltonen mukaan Weberillä on ollut vaikutusta klassisiin-, kulttuurisiin moderneihin-, rationaalisiin moderneihin-, tulkinnallisiin-, kriittisiin sekä jälkimoderneihin organisaatioteorioihin. Ks. Peltonen 2010, s. 230.

⁴⁸² Hatch & Cunliffe 2006.; Peltonen 2010.

⁴⁸³ Weber 1947.; Peltonen 2010, s. 36–37.

⁴⁸⁴ Harisalo 2008, s. 128.

⁴⁸⁵ Weber 1947, s. 328–336.: Ks. myös Etzioni 1968, s. 79.

⁴⁸⁶ Sama. Ks. myös Peltonen 2010.

⁴⁸⁷ Sama.

⁴⁸⁸ Weber 1947, s. 328.

⁴⁸⁹ Sama, s. 329–336. Ks. myös Harisalo 2008.; Peltonen 2010.

Weberin organisaatiomallissa on havaittavissa erittäin muodollinen arvojärjestelmä (hierarkia), virkatien merkitys organisaation hallinnollisissa asioissa (johtamisessa) sekä ennalta hyvin määriteltyt vastuualueet.⁴⁹⁰ Weberin mukaan byrokratia tukisi julkisten organisaatioiden vallankäyttöä ja selkeyttäisi byrokraattisesti organisoitujen organisaatioiden toimintaa.⁴⁹¹ Kuvion 6 esimerkin mukaisesti työ oli järjestettävä erittäin suoraviivaisesti, jotta päällekkäisiä toimintoja tai komento- ja valvontaketjussa esiintyviä häiriöitä voitaisiin välttää.⁴⁹² Peltonen jakaa Weberin byrokratian neljään yleiseen periaatteeseen, jotka ovat: 1) työnjaon selkeys organisaatiossa, 2) oikea henkilöstön sijoittaminen tehtäviin ja vähäinen liikkuvuus, 3) selkeät vastuusuhteet, 4) sääntöihin ja toimintaohjeisiin perustuva toimintakulttuuri, jota tuetaan useilla informaatiokanavilla.⁴⁹³ Rationaalisuuden tavoittelussa Weber jakoi sen alakäsitteisesti *muodolliseen rationaalisuuteen* (eng. formal rationality) ja *sisällölliseen rationaalisuuteen* (eng. substantive rationality).⁴⁹⁴ Muodollinen rationaalisuus edustaa käytännön toimia ja tehokkuutta (kuten esimerkiksi työn järjestelyä), kun taas sisällöllinen rationaalisuus edustaa tavoitteiden saavuttamista muodollisen rationaalisuuden kautta.⁴⁹⁵ Rationaalisuuksien tulisi ideaalitilanteessa olla tasapainoisessa suhteessa, jottei käytännön toimet dominoisi organisaation tavoitteiden saavuttamista.⁴⁹⁶ Weberin teoriaa on kritisoitu, mutta myös siteerattu laajasti ilmentymisen jälkeen. Vaikka Weber itse ymmärsi myös täydellisen byrokratian mahdottomuutena, hän piti sitä kuitenkin tavoiteltavana ideaalimallina organisaatioille.⁴⁹⁷

3.2.2 Klassinen organisaatioteoria - Tieteellinen liikkeenjohto

Tieteellinen liikkeenjohto (eng. scientific management) on Frederick Winslow Taylorin (1856–1915) kehittämä ajatustapa teollisen tuotannon optimoimiseksi.⁴⁹⁸ Tieteellinen liikkeenjohto voidaan teoriansa puolesta luokitella ensimmäiseksi

⁴⁹⁰ Weber 1947.; Sotilasjohtaja 1 1995, s. 97

⁴⁹¹ Harisalo 2008, s. 128.

⁴⁹² Ks. kappaleessa 3.2.3 esitetty kuvio 6 linjaorganisaatiosta.

⁴⁹³ Peltonen 2010, s. 39. Ks. myös Weberin alkuperäinen

⁴⁹⁴ Weber 1947, s. 184–186.; Hatch & Cunliffe 2006, s. 31.

⁴⁹⁵ Weber 1947.; Hatch & Cunliffe 2006, s. 31.; Harisalo 2008, s. 128–130.

⁴⁹⁶ Hatch & Cunliffe 2006, s. 31.; Harisalo 2008, s. 128–130. Hatch & Cunliffe sekä Harisalo puhuvat *rautaisesta häkistä* (eng. iron gage), jossa ihminen alistuu organisaation rattaaksi ja inhimillisyys katoaa työstä.

⁴⁹⁷ Peltonen 2010, s. 40–41.

⁴⁹⁸ Barley & Kunda 1992.; Uusi-Rauva 2006.; Harisalo 2008.; Seeck 2008. Tieteellisen liikkeenjohtoon synonyyminä käytetään myös muotoa *Taylorismi*.

johdonmukaiseksi tavaksi ajatella organisaatiota ja sen johtamista.⁴⁹⁹ Taylor työskenteli 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa teollisuuden palveluksessa ja havaitsi tehdastyöntekijänä lukuisia haasteita työnjohdon tietämyksessä suhteessa työprosesseihin.⁵⁰⁰ Työntekijöiden työskentelytahtiin liittyvät havainnot olivat myös epäkohta, johon Taylor halusi muutosta. Havaintojensa perusteella hän huomasi, että uusien työntekijöiden koulutuksessa työntekijät eivät motivoituneet tuotannon tehostamiseen, koska palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä ei vastannut kasvanutta työtahtia.⁵⁰¹ Taylor julkaisi vuonna 1911 *The Principles of Scientific Management* -teoksensa, jossa Taylor kritisoi sääntöjen puuttumista työnteossa ja esitti tieteellisyiden voivan ratkaista tuottavuuden haasteet.⁵⁰² Taylorin mukaan työnteon optimointiin voitiin soveltaa periaatetta: 1) tiede korvaa työntekijän oletukset ja nyrkkisääntömenetelmät, 2) työntekijöitä tulee kouluttaa suunnitelmallisesti ja vanhoista, näennäistoimivista periaatteista on luovuttava, 3) johto- ja suorittava porras työskentelevät yhdessä siten, että työssä on erotettavissa suunnittelu- ja toimeenpano-osuus.⁵⁰³ Barley & Kunda tulkitsevat Taylorin periaatteiden tavoitelleen tuotannollisten kustannusten optimointia, työntekijöiden parempaa motivoimista (parempiin suorituksiin, joita voidaan rahallisesti sekä koulutuksellisesti arvottaa), epäjärjestyksen ja sekavuuden kitkemistä pois työnteosta sekä esimiesten ammattimaisempaa asennoitumista työntekoon.⁵⁰⁴ Karlöf & Lövingsson sekä Seeck näkevät työntekijöiden tehokkaamman työskentelyn keskeiseksi osaksi tieteellistä liikkeenjohtoa.⁵⁰⁵ Koska Taylorin kolmannen periaatteen mukaan suunnittelu- ja toimeenpano oli erotettava toisistaan, oppisuuntaus synnytti erilaisia suunnitteluosastoja työn tehostamiseksi.⁵⁰⁶ Suunnitteluosastojen tehtävänä oli tarkastella työhön kuuluvia vaiheita ja tätä kautta optimoida tuottavuutta. Suunnitteluosastojen muodostamisen lisäksi varsinainen työprosessi tuli opin suuntauksen mukaisesti jakaa yksinkertaisiin tehtäviin.⁵⁰⁷ Yhteenvetona Taylorin opin universaaleina tavoitteina

⁴⁹⁹ Harisalo 2008, s. 51–55.

⁵⁰⁰ Seeck & Järvensivu 2007.; Seeck 2008.

⁵⁰¹ Karlöf & Lövingsson 2004, s. 292–293.

⁵⁰² Taylor 1911. Taylor oli julkaissut aiemmin teokset *A Piece Rate System* (1985) sekä *Shop Management* (1903), mutta vuonna 1911 julkaistu teos on ehkä laajimmin huomiota saanut teos. Ks. Harisalo 2008, s. 54.

⁵⁰³ Seeck & Järvensivu 2007.; Taylor 1911. Taylor puhuu alkuperäsjulkaisussaan myös neljännestä näkökohdasta (esimiehen ja työntekijän välinen suhde), jonka olen tulkinut liittyväksi kolmanteen periaatteeseen.

⁵⁰⁴ Barley & Kunda 1992. Myös Guillén katsoo Taylorismin perustuvan mitattuun tietoon ja sen käytännön sovelluksiin työvaiheissa. Ks. Guillén 1994, s. 41–42.

⁵⁰⁵ Karlöf & Lövingsson 2004.; Seeck 2008.

⁵⁰⁶ Seeck & Järvelä 2007, s. 2.; Seeck 2008, s. 54.

⁵⁰⁷ Seeck 2008, s. 54.; Ks. Penttinen 2022, s. 42–43.

voidaan pitää järkiperaista sekä tieteellistä suhtautumista työskentelyyn, jossa materiaalia, aikaa tai muita työsuorituksen kannalta keskeisiä elementtejä ei tuhleta.⁵⁰⁸

Taylor ei tukeutunut oppiensa kehityksessä täysin Max Weberin (1864–1920) kehittämään byrokratiaan. Taylor tunnusti byrokratian merkityksen organisaatiossa, työtehtävien jaossa sekä vallan jakautumisessa, mutta tieteellisen liikkeenjohdon johtamisperiaatteet eivät noudattaneet kaikilta osilta byrokratian arvovaltajärjestelmää.⁵⁰⁹ Byrokratia ei ollut varsinainen tapa ajatella johtamista, vaan järjestää työ organisaatiossa tiukkojen periaatteiden valossa tehokkaaksi ja rationaaliseksi.⁵¹⁰ Hatchin & Cunliffen mukaan Taylor toi tieteellisessä liikkeenjohdossa ensimmäisen kerran *johtamisen* näkyväksi kokonaisuudeksi organisaation toimintaperusteiden rinnalle.⁵¹¹ Taylor vastusti byrokratian kaavamaisuutta ja täysin Weberin hierarkiaan tukeutuvaa organisaatiomallia, koska esimiehen ammatillinen suhde alaiseen oli liian moniulotteinen suhteessa johtamisen valtaan.⁵¹² Puhtaan byrokraattisen organisaatiomallin sijaan Taylor katsoi funktionaalisen johtamisen olevan ratkaisu organisaation toimintojen optimointiin.⁵¹³

Tieteellistä liikkeenjohtoa on kritisoitu olemassaolonsa aikana useista eri syistä. Pääasiallinen kritiikki kohdistui työntekijän alisteiseen asemaan, vaikka työntekijää pyrittiin kehittämään ja kouluttamaan suunnitelmallisesti paremman tuottavuuden takia.⁵¹⁴ Myös työtehtävien luonteen karkea yleistäminen ja laaja funktionaalisen johtamisajattelun ihannointi ovat aiheuttaneet kriittistä keskustelua Taylorin oppien todellisesta käytännönsoveltuvuudesta.⁵¹⁵ Taylorin käsitys työntekijästä noudatti kuitenkin klassisen byrokratian näkemystä helposti hallittavasta ja kuuliaisesta työntekijästä, joka voidaan sovittaa osaksi tuottavaa organisaatiota ilman persoonaa.⁵¹⁶ Kriittikistä huolimatta Weberin byrokratian on todettu olevan optimaalinen malli työn ja vallan järjestämiselle ideologisella tasolla.⁵¹⁷

⁵⁰⁸ Uusi-Rauva 2006, s. 45–46.; Harisalon mukaan keskeiset viisi johtamisperiaatetta tieteellisessä liikkeenjohdossa ovat: tutkimus, standardit, suunnittelu, valvonta ja koordinointi. Ks. Harisalo 2008, s. 55–56.

⁵⁰⁹ Seeck 2008, s. 94.

⁵¹⁰ Sotilasjohtaja 1 1995, s. 97.; Hatch & Cunliffe 2006, s. 30–31.; Harisalo 2008, s. 127–128.

⁵¹¹ Hatch & Cunliffe 2006, s. 32–33. Taylorille johtaminen oli merkityksellinen ilmiö tavoitteiden saavuttamisessa, kun taas byrokratiassa johtaminen nähdään enemmän valtana.

⁵¹² Sotilasjohtaja 1 1995, s. 99.

⁵¹³ Sama.; Ks. myös Harisalo 2008 ja Penttinen 2022. Funktionaalisen johtamisen tarkoitetta tiettyyn työsuoritukseen tai vaiheeseen sidottua johtamista, jossa esimies kykenee ohjaamaan alaista todellisuudessa ammattitaitonsa puolesta.

⁵¹⁴ Harisalo 2008, s. 61–63.

⁵¹⁵ Sama.; Ks. myös Seeck 2008, s. 94–97.; Ks. myös Barley & Kunda 1992.

⁵¹⁶ Seeck 2008, s. 97.

⁵¹⁷ Ks. Perrow 1967.; Etzioni 1968.

Tieteellinen liikkeenjohto vaikutti Suomessa jo 1910-luvulla ja toimi ensimmäisinä ”tuonnin kautta saapuneena” liikkeenjohdollisena oppina.⁵¹⁸ Suomen teollisuusrakenteen takia tieteellisen liikkeenjohdon vaikutus korostui talvi- ja jatkosodan jälkeen, jolloin yhteiskunnan teollisuus- ja tuotantolaitosten kasvanut koko mahdollisti tieteellisen liikkeenjohdon oppien käytön.⁵¹⁹ Puolustusvoimien kohdalla on mahdotonta arvioida tarkasti, milloin tieteellinen liikkeenjohto on tarkasti alkanut vaikuttaa organisaation johtamiseen. Puolustusvoimien tuottamat ja johtamista käsittelevät kirjalliset aineistot tunnistavat byrokratian sekä tieteellisen liikkeenjohdon olennaiseksi osaksi Puolustusvoimien johtamista ja sen kehitystä.⁵²⁰ Taylor oli erittäin todennäköisesti ensimmäisiä henkilöitä, jotka käyttivät sanaa *johtaminen* (eng. management) sen nykyisessä muodossa organisaatiokontekstissa.⁵²¹

3.2.3 Klassinen organisaatioteoria - Fayol, Gulick ym.

Klassinen organisaatioteoria kehittyi samanaikaisesti tieteellisen liikkeenjohdon rinnalla jatkaen tieteellisen liikkeenjohdon oppien kehittämistä tavoite- ja tehokkuusmallien näkökulmasta.⁵²² Käsittelen tässä kappaleessa kahden tunnetun koulukunnan edustajan, Henri Fayolin (1841–1925) sekä Luther Gulickin (1892–1993), ajatuksia organisaation työn järjestämisestä. Klassisessa organisaatioteoriassa keskiössä on organisaation rakenne sekä hallinnolliset funktiot.⁵²³ Hallinto voidaan tulkita ”opiksi siitä, miten asiat tulisi tehdä” ja niistä prosesseista ja menetelmistä, joilla tehokas työ varmistetaan.⁵²⁴ Taylor oli tieteellisessä liikkeenjohdossa rationalisoinut organisaation toimintaa sekä pyrkinyt parantamaan työntekijöiden ja esimiesten suoriutumista ja tuloksellisuutta, mutta organisaation hallinnollisiin toimintoihin tieteellinen liikkeenjohto ei ottanut vahvaa kantaa.⁵²⁵ Klassisten organisaatioteoreetikkojen päämääränä oli noin 1915-luvulta alkaen tunnistaa ja kehittää rakenteisiin ja organisaation prosesseihin liittyviä rakenteellisia lainalaisuuksia, joiden

⁵¹⁸ Seeck 2008, s. 70–71.; Johtajan käsikirja 2012, s. 13–14.

⁵¹⁹ Seeck & Järvelä 2007, s. 246–248.

⁵²⁰ Ks. Sotilasjohtaja 2 ja 3 1990.; Sotilasjohtaja 1 1995.; Johtajan käsikirja 2012 & 2022 sekä johtamisen nelikenttä (ks. kappale 3.1.1).

⁵²¹ Drucker 200, s. 15.

⁵²² Harisalo 2008, s. 68–69, 87–88. Tieteellinen liikkeenjohto sekä ihmissuhdekoulukunta dominoivat opillisesti organisaatioita noin 1950-luvulle asti. Ks. Seeck 2008, s. 155.

⁵²³ Harisalo 2008, s. 68, 81. Harisalon mukaan organisaation rakenne on eloton ilman hallinnollisia prosesseja. Ks. myös Hartikainen 2015, s. 9.

⁵²⁴ Simon 1979, s. 45–51.

⁵²⁵ Massie 1965, s. 388.

avulla organisaation optimaalinen suorituskyky kasvaisi.⁵²⁶ Perusajatuksena klassisessa organisaatioteoriassa ja sen alasuuntauksissa on, että jokaisella organisaatiolla on oma rakenteensa, jonka perusteella työ on jaettu ja organisaatio toimii toimialansa mukaan.⁵²⁷ Rakenteita koskevassa paradigmassa oli tapahtunut myös muutos aikaisempaan koskien organisaation ympäristöä. Organisaatio nähtiin vuorovaikutteisena entiteettinä suhteessa ympäristöönsä ja organisaatiota alettiin käsittelemään avoimena systeeminä.⁵²⁸

Puolustusvoimien johtamisen näkökulmasta Fayolin ja Gulickin ajatuksia voidaan pitää merkittävinä esikunnan itseisarvon korostumisessa johtamisessa sekä linjaorganisaation merkityksenä organisoitumismallissa.⁵²⁹ Klassinen organisaatioteoria ei esitellyt esikuntaa tai linjaa täysin uutena asiana, vaan se sovitettiin yritys- ja teollisuusmaailman tarpeita vastaavaksi. Historiatiedon valossa *esikunta* olisi ollut jo sotapäällikkö Hannibal Barkan (247 eaa.–183 eaa.) käytössä Puunilaissodissa ja esikuntarakenteena eri tasoista koostuva linjamainen rakenne Ranskan sekä Preussin armeijoiden käytössä jo 1700-luvulla.⁵³⁰ Organisaatioteoreetikot toivat 1900-luvun puolessavälissä teollistuvan maailman käyttöön oppeja, jotka olivat historiallisen esimerkkien innoittamia, mutta tieteellisesti perusteltuja näkemyksiä organisaation toiminnasta.

Henri Fayol oli ranskalainen insinööri, joka teoretisoi työn optimointia omien kokemustensa pohjalta kaivosteollisuuden parissa.⁵³¹ Fayol erotti työstä johtamisen omaksi kokonaisuudeksi ja katsoi sen muodostavan keskeisen osan organisaation onnistumista.⁵³² Minzbergin mukaan Fayol jakoi työn funktionaalisuuden suunnitteluun, organisointiin, koordinointiin ja kontrollointiin.⁵³³ Fayolin alkuperäisessä tekstissä sekä Massien ja Seeckin teksteissä työn funktionaalinen osuus on jaettu viiteen osaan, jotka ovat: 1) tavoitteellisesta suunnittelusta, 2) organisoinnista, 3) koordinoinnista, 4) ohjauksesta sekä 5) valvonnasta.⁵³⁴ Fayol muotoili myöhemmin 14 kohtaa sisältävän listan, joka tuki organisaation hallinnollisten funktioiden

⁵²⁶ Harisalo 2008, s. 68–69.; Ks. myös Seeck 2008, s. 155–159.; Johtajan käsikirja 2012, s. 14.; Sotilasjohtaja 1 1995, s. 100–103.

⁵²⁷ Seeck 2008.; Harisalo 2008.

⁵²⁸ Seeck 2008, s. 156. Hatch & Cunliffe luokittelevat esimerkiksi Bertalanffyn (käsitelty luvussa 2) avoimia systeemeitä koskevan tutkimuksen osaksi modernien teorioiden kokoelmaa, mutta Seeckin mukaan tällä on ollut vaikutusta organisaatioteorioiden kehityksessä. Ks. Hatch & Cunliffe 2006, s. 6.

⁵²⁹ Vrt. Sotilasjohtaja 1 1995.

⁵³⁰ Sama, s. 102.

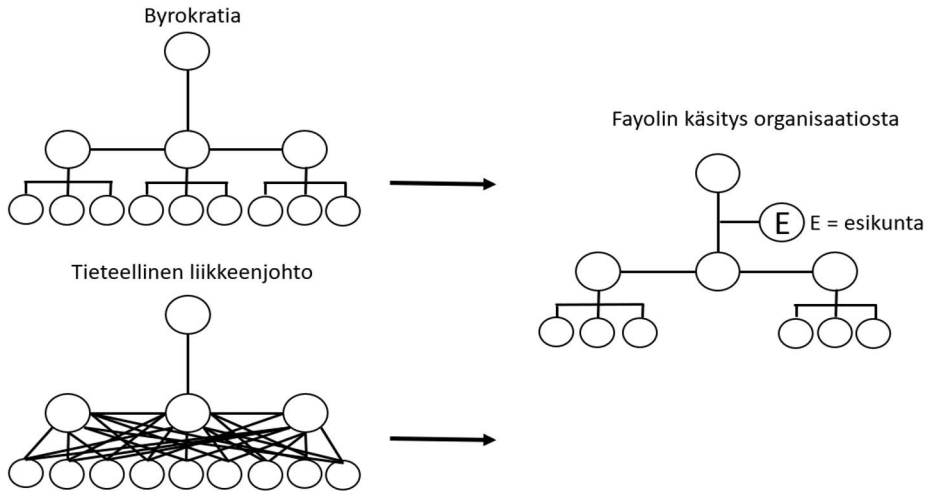
⁵³¹ Wren 1995.

⁵³² Seeck 2008.; Harisalo 2008.

⁵³³ Mintzberg 1989, s. 9–10. Lista on kirjoittajan suomentama.

⁵³⁴ Fayol 1967, s. 47.; Massie 1965, s. 388.; Seeck 2008, s. 167.

toteutumista. Fayolin laaja listaus on esitetty tutkimuksen liitteessä 2.⁵³⁵ Listauksen 14 tekijää noudattelevat Weberin byrokraattisesti organisoidun organisaation malleja sekä Taylorin ajatuksia organisaation suorittavan portaan työjärjestelyistä.⁵³⁶



Kuvio 6. Fayolin näkemys organisaatiosta suhteessa byrokratiaan ja tieteelliseen liikkeenjohtoon

Kuviossa 6 on esitetty Fayolin tulkinta organisaatiosta, jossa esikunta on liitetty osaksi hallinnollista rakennetta.⁵³⁷ Kuvion 6 mustat viivat kuvaavat työntekijän kytkeytyneisyyttä ja yhteyttä ympyrän muotoisiin esimiestasoihin. Fayolin tulkintaa organisaatiosta oli pidetty osin jopa kilpailevana suuntauksena tieteellisen liikkeenjohton tuotantonäkökulman kanssa, mutta Fayol tarkoitti johdon organisoinnin kuvauksella enemmänkin täydentävää näkökulmaa tieteelliseen liikkeenjohtoon.⁵³⁸ Fayolin hallinnollisen koulukunnan organisointi perustuu Weberin byrokratiaan, mutta sallii esikunnan/vastaavan ”linjasta eriytyvän” suunnitteluelimen toiminnan.⁵³⁹ Liitteessä 2 esitettyjen periaatteiden vertailussa tieteelliseen liikkeenjohtoon

⁵³⁵ Ks. liite 2.

⁵³⁶ Sotilasjohtaja 1 1995.; Harisalo 2008.

⁵³⁷ Kuvio 6 perustuu Sotilasjohtaja 1 1995, s. 97–101 malleihin eri organisaatiorakenteista. Kuvio 6 on kirjoittajan visualisoima esitys organisaatiorakenteiden eroista. Puolustusvoimien organisaatiomalli perustuu jatkokehitettyyn linjaorganisaatioon, jota tuetaan organisaatiotasojen mukaisilla esikunnilla. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky 23.11.2017/HN707, liite 6. Kirjallisuudessa organisaatiomallista käytetään myös nimikettä *linjaesikuntaorganisaatio*, mutta tässä tutkimuksessa käytetään johdonmukaisesti synonyymia *esikuntalinjaorganisaatio*.

⁵³⁸ Wren 2005, s. 212–213.

⁵³⁹ Seeck 2008, s. 167–168.

kuvion 6 perusteella ilmeisin ero on komentoketjun yhtenäisyydessä, joka on risti-riidassa Taylorin funktionaaliseen ohjaukseen. Fayol ei kiistänyt Taylorin ajatuksia työn optimoinnista, mutta toi huomattavasti inhimillisemmän näkökannan työntekijöiden ja johtajien väliseen kanssakäymiseen. Työntekijöiden kohtelu ja teorian keskittyminen ylätasoon johtamisprosesseihin aiheutti huomattavasti vähemmän kritiikkiä hallinnollista koulukuntaa vastaan, kuin Weber ja Taylor olivat aikanaan kokeneet.⁵⁴⁰

Fayol laati esikuntaa koskevan seitsemänkohtaisen säännösten, jota noudattamalla esikunnan tulisi toimia suunnitellulla tavalla. Fayolin esikuntasäännön kohdat ovat: 1) noudata johdon suunnitelmaa, 2) esikunta on konsultoiva elin, ei käskävä, 3) esikunta on yhteydessä linjan johtajiin henkilökohtaisesti, 4) pidä linja tietoisena toiminnasta, 5) linja vastaa suorituksesta, tunnusta linjan työn arvo ja 6) avoin kanssakäyminen linjan kanssa on toiminnan perusehto.⁵⁴¹ Em. ehtojen mukaan tarkasteltuna Fayolin tarkoittama esikuntaelin on tulkintani mukaan erittäin lähellä Puolustusvoimien organisaatorakenteen mukaista esikuntaa. Esikuntia on Puolustusvoimissa eri organisaatiotasoilla, mutta ne toteuttavat ylimmän johdon tavoitteita ja tukevat komentajakeskeisen johtamisen toteutumista.⁵⁴² Nykypäivän käytännön mukaan Puolustusvoimien esikunnat käskvät johtosuhteen mukaisesti alajohtoportaita sekä alaisia, eikä esikuntien rooli ole pelkästään konsultoiva tai neuvova.⁵⁴³

Fayolin työn jatkajaksi nousi Luther H. Gulick, joka yhdessä everstiluutnantti Lyndall Urwickin kanssa julkaisi vuonna 1937 Fayolin teorian perustalle muodostetun organisointimallin.⁵⁴⁴ Fayolin ajatukset olivat toimineet muodostuvan hallinnollisen koulukunnan innoittajana, joita jatkokehitettiin organisaation tuottavuuden parantamiseksi.⁵⁴⁵ Gulick lähti teorian kehittämisessä liikkeelle Fayolin kanssa samansuuntaisesta hypoteesista, jossa organisaation koordinaatorakenteella sekä työtehtävien jakamisella oli keskeinen asema toiminnan optimoinnissa.⁵⁴⁶ Gulick muodosti POSDCORB-luettelon hallinnollisten funktioiden tukemiseksi, joiden hän katsoi edistävän erityisesti työskentelyn rationalisoimista yrityksissä sekä julkisessa hallinnossa.⁵⁴⁷

⁵⁴⁰ Wren 2005, s. 213–225.; Harisalo 2008.

⁵⁴¹ Sotilasjohtaja 1 1995, s. 102.

⁵⁴² Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707.

⁵⁴³ Vrt. Sotilasjohtaja 1 1995.

⁵⁴⁴ Guillén 1994, s. 83.; Wren 2005, s. 350–353.; Hatch & Cunliffe 2006, s. 35.

⁵⁴⁵ Hatch & Cunliffe 2006, s. 35.

⁵⁴⁶ Sama.; Ks. myös Wren 2005, s. 350–351.

⁵⁴⁷ Hatch & Cunliffe 2006, s. 35.; Harisalo 2008, s. 82.

Määre ja lyhenne (eng)	Selite
<i>Suunnittelu</i> (eng. P lanning)	Ennakoiva suunnittelu, jossa huomioidaan tulevaisuuden haasteet ja vaatimukset.
<i>Organisointi</i> (eng. O rganizing)	Organisaatiossa on muodollinen rakenne, joka tulee huomioida työnjaossa.
<i>”Miehitys”</i> (eng. S taffing)	Henkilöstön rekrytointi ja koulutus.
<i>Ohjaus</i> (eng. D irecting)	Ohjeiden ja neuvojen tulee olla tarkoituksenmukaisia ja tukea organisaation johtoa.
<i>Koordinointi</i> (eng. C o-ordinating)	Liittää työn eri toiminnot yhteen.
<i>Raportointi</i> (eng. R eporting)	Pitää johdon tietoisena organisaation tapahtumista. Myös koko organisaation tiedottaminen ja informointi.
<i>Budjetointi</i> (eng. B udgeting)	Taloudellisen toiminnan turvaaminen.

Taulukko 4. Gulickin POSDCORB-lista johtamisen tueksi⁵⁴⁸

Taulukossa 4 esitetyt määreet johtamisen tueksi korostavat koordinoinnin merkitystä organisaation toiminnassa.⁵⁴⁹ Gulick ymmärsi kuitenkin koordinaation rajallisuuden, joka johtui muun muassa tulevaisuuden epävarmuudesta, organisaation toimintojen ristiriidoista sekä yleisesti inhimillisen organisaation rajallisuudesta kontrolloida kaikkea toimintaa.⁵⁵⁰ Gulick piti organisaation funktioiden kannalta melko neutraalina, johdettiin organisaatiota ylhäältä alas vai alhaalta ylös.⁵⁵¹ Näkemyksen liberaali muoto osoittaa johtamisen funktioiden oleellisen merkityksen suhteessa organisointiperusteisiin, vaikka luonnollisesti organisointiperuste vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Gulick tunnisti linja- ja esikuntaorganisaation yhdeksi viidestä rakenteen määrittäjäksi, jolla työ voidaan organisaatiossa järjestää osastojaon näkökulmasta.⁵⁵²

Gulickin ja Urwikin vuonna 1937 julkaisemassa esseekokoelmassa on myös James D. Mooneyn ajatuksia organisaatiomuodoista, jotka tukevat Gulickin ja Urwikin hallinnollisten funktioiden käytännönsoveltuvuuksia esikunta- ja

⁵⁴⁸ Gulick 2003, s. 14–15.; Wren 2005, s. 350–351.; Hatch & Cunliffe 2006, s. 35.; Harisalo 2008, s. 82. Taulukon 3 lyhenteet ja selitteet ovat tutkijan suomentamat.

⁵⁴⁹ Wren 2005, s. 351. Verratessa liitteen 2 Fayolin hallinnollisia funktioita taulukossa 3 esitettyihin Gulickin funktioihin, Gulick korostaa koordinoinnin ja yleisesti informoinnin merkitystä Fayolia enemmän.

⁵⁵⁰ Gulick 2003.; Harisalo 2008.

⁵⁵¹ Gulick 2003, s. 13–14.

⁵⁵² Harisalo 2008, s. 73.

linjaorganisaatioissa.⁵⁵³ Mooney argumentoi voimakkaasti toiminnan ylhäältä alas lähtevän koordinoinnin puolesta ja katsoi sen olevan linjaorganisaatiossa menestymisen mahdollistaja.⁵⁵⁴ Mooney arvioi tekstissään viranomaisorganisaatioiden (muun muassa sotilasorganisaation) eräänä tärkeimpänä hallinnollisena funktiona olevan selkeät prosessit, joiden kautta viranomaistoiminta tapahtuu.⁵⁵⁵ Mooney puki armeijan organisaation metaforien kautta vertailukelpoiseksi yritysten organisaatioihin ja laajensi Gulickin viidettä funktioperiaatetta (koordinointi) koskemaan erityisesti horisontaalista koordinointia.⁵⁵⁶ Mooneyn kuvaus horisontaalisesta koordinaatiosta⁵⁵⁷ on suoraan verrannollinen Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen suhteeseen, jossa ohjaus on koko organisaatiota velvoittavaa toiminnanohjausta.⁵⁵⁸

Fayolin, Gulickin ym. lisäksi on syytä mainita lyhyesti myös V. A. Graicunaksen (1898–1947) ajatuksia osana organisaatioteoriaa, koska hänellä oli vaikutusta organisaation toimijoiden kytkeytyneisyyteen sekä kytkeytyneisyyden asteen vaikutukseen erityisesti Iso-Britannian armeijan kautta esitettynä.

Graicunas pyrki Gulickin & Urwikin teoksessa tuomaan esille Fayolin esittämiin *komentoketjun yhtenäisyyteen* (eng. unity of command) sekä *skalaariketjuun* (eng. scalar chain/line of authority) *valvonnan laajuutta* koskevan analyysin (eng. span of control).⁵⁵⁹ Urwikin näkemykset johtamisesta (erityisesti sotilasympäristössä) innoittivat Craicunasta etsimään suhteiden lukumäärälle sopivaa kaavaa, joka olisi työn hallittavuuden kannalta järkevää.⁵⁶⁰ Craicunas totesi, että armeijat ovat noudattaneet onnistunutta käytäntöä historiansa aikana, koska esimiesten ja alaisten *suoria-* (eng. direct), *epäsuoria-* (eng. crossdirect) ja *suoria ryhmäsuhteita* (eng. direct group) on rajoitettu.⁵⁶¹ Harisalo on kuvannut Craicunaksen mallia seuraavalla tavalla:

”Craicunaksen kaava tarkoittaa muun muassa seuraavaa: Jos esimies haluaa ottaa neljän alaisen lisäksi vielä viidennen alaisen, hänen pitää ymmärtää, että hän synnyttää 20 uutta potentiaalista vuorovaikutussuhdetta ja yhdeksän uutta

⁵⁵³ Mooney 2003.

⁵⁵⁴ Mooney 2003, s. 99–101.

⁵⁵⁵ Sama, s. 102.

⁵⁵⁶ Mooney 2003, s. 104–105.; Vrt. Gulick 2003, s. 13–14.

⁵⁵⁷ Horisontaalinen koordinaatio ei perustu auktoriteetin ohjaukseen, vaan tieto tai ohjaus on orgaaninen osa *organisaation tietovarantoa* (eng. universal service of knowledge). Ks. Mooney 2003, s. 104.

⁵⁵⁸ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707, s. 4.

⁵⁵⁹ Craicunas 2003.; Ks. myös Fayol 1967, s. 19–20 sekä liite 2 käsitteistä komentoketjun yhtenäisyys ja skalaariketju.

⁵⁶⁰ Wren 2005, s. 352–353.; Ks. myös Harisalo 2008, s. 79–80.

⁵⁶¹ Craicunas 2003.

suhdetta alaiselleen, jolloin suhteiden kokonaismäärä nousee 44:sta 100 suhteeseen.”⁵⁶²

Craicunas katsoi suorien ja välittömien alaisuusteiden lisääntymisen vaikuttavan johtajan johtamiskykyyn sekä valvontaan heikentävästi, jos raportointivelvollisten alaisten määrä ylittää neljän tai viiden sidoksen määrän.⁵⁶³ Craicunas tunnusti Iso-Britannian sotakokemusten perusteella, että armeijan ylimmällä johdolla on linjaorganisaation johdosta suuri määrä suhteita, mutta suhteiden luonne hallittavissa luonnollisen rakenteen ja organisoinnin johdosta.⁵⁶⁴ Hän analysoi tekstissään Iso-Britannian sotakokemuksen omannutta jalkaväkidivisioonaa, jonka johtavalla kenraalilla oli kuusi alaista. Kuudesta alaisesta ainoastaan kolme olivat keskenään tekemisissä, jonka takia johtavalla kenraalilla säilyi onnistunut tilannekuva johtamisessa ja valvonnassa.⁵⁶⁵ Tulkitseen Craicunaksen tekstien toimineen eräänlaisena pohjana organisaation johtosuhteiden muodostumiselle, joilla on edelleenkin vaikutusta esimerkiksi Puolustusvoimiin. Periaatteellisella tasolla esimerkiksi Puolustusvoimien komentajalla on viisi alaista, vaikka komentaja toimii kaikkien Puolustusvoimien henkilöstön organisaation ylimpänä suorana esimiehenä.⁵⁶⁶ Puolustusvoimien työjärjestysten perusteella Craicunaksen jako näyttäisi esiintyvän jaollisuutensa takia useilla eri Puolustusvoimien organisaatiotasolla.⁵⁶⁷ Craicunaksen esitys ei kuitenkaan ollut täysin aukoton ja muun muassa Simon ja Massien kritisoivat suhteiden lukumäärän olevan todellisuudessa tilannesidonnaisempi.⁵⁶⁸

Rationaalisen modernin organisaatioteorian edustajat kuten Simon, Massie sekä Etzioni kritisoivat klassisia organisaatioteorioita yleisesti ja väittivät niiden olevan pääasiassa teoreettisesti heikosti validoitavissa, koska teoriat olivat pääasiassa yleisten periaatteiden kuvailua syvällisen selittämisen sijaa.⁵⁶⁹ Fayolin ja Gulickin yleisiä periaatteita tarkasteltaessa on huomionarvoista, että ne antavat käyttösuosituksia yleisesti toiminnan ja johtamisen järjestelemiseksi, mutta eivät konkreettisesti tilannesidonnaisia ohjeita tai tarkkoja vaatimuksia järjestelyihin.⁵⁷⁰ Fayolin ja Gulickin kuvaamat organisaation rakennemallit ovat myös erittäin homogeenisiä, eivätkä ne

⁵⁶² Harisalo 2008, s. 80.; Ks. myös Craicunas 2003, s. 193–197.

⁵⁶³ Craicunas 2003.; Wren 2005.

⁵⁶⁴ Craicunas 2003.

⁵⁶⁵ Sama.

⁵⁶⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707. Puolustusvoimien komentajan alaisia ovat Pääesikunnan päällikkö, Puolustushaarojen komentajat (3kpl) sekä Maanpuolustuskorkeakoulun rehtori.

⁵⁶⁷ Puolustusvoimien käyttämä komento- ja toimialatie käsitteistö rajaa organisaation kytkeytyneisyyttä organisaatorakenteen linjan mukaisesti. Ks. kappale 2.2.2

⁵⁶⁸ Massie 1965, s. 398–399.; Simon 1979, s. 67–69.

⁵⁶⁹ Massie 1965, s. 406.; Etzioni 1968, s. 38–39.; Simon 1979, s. 19–33.

⁵⁷⁰ Vrt. Harisalo 2008, s. 86.

tunnista monimuotoisuuden tai toimintaympäristön vaikutuksia kokonaisuuden johtamisessa. Druckerin⁵⁷¹ mukaan huolimatta organisaation homo- tai heterogeenisyyden asteesta, ei ole olemassa ”ainoa oikeaa tapaa” organisoida toimintaa.⁵⁷² Simon kritisoi Gulickin osastojakoa toteamalla, että organisaation osastojaon⁵⁷³ perusteella organisointiperusteet ovat erittäin lähellä toisiaan ja esimerkiksi tarkoitus- ja prosessiperusteisesti organisoitu toiminta sisältää ainoastaan semanttisia vivahde-eroja todellisten erojen sijaan.⁵⁷⁴ Simonin kritiikki kohdistui yleisesti hallinnollisen koulukunnan oppeihin, joita hän tarkasteli erikoistumisen, käskyvallan ykseyden, valvontajänteen (valvonnan laajuuden) sekä organisoitumismuotojen kautta.⁵⁷⁵

3.2.4 Tulkinta klassisten organisaatioteorioiden vaikutuksesta Puolustusvoimien johtamiseen

Kritiikistä huolimatta klassisilla organisaatioteorioilla on ollut useita merkittäviä vaikutuksia nykypäivän johtamiseen ja tapaan ajatella organisaatiosta. Klassiset organisaatioteoriat korostivat organisaation järjestelmällisyyttä johtamisessa, työn järjestelyssä, rationalisoinnissa sekä muissa muokattavissa olevissa rakenteissa tai toiminnoissa.⁵⁷⁶ Rationaalisuus toimi teorioiden voiman keskipisteenä jättäen pääasiassa inhimilliset aspektit ja tarpeet taka-alalle.⁵⁷⁷ Vaikka eri kirjoittajien teorioissa oli eroavaisuuksia, kokonaisuudessa tarkasteltuna Barleyn & Kundan mukaan järjestelmärationaalisuutta esitettiin eri oppisuuntien vivahde-eroista huolimatta samansuuntaisilla näkemyksillä organisaation perusluonteesta.⁵⁷⁸ Eroavaisuudet klassisten teorioiden välillä voidaan Seeckin mukaan jaotella tekijän tai teorioiden ilmestymisvuoden mukaan, mutta todellisuudessa ero on osin semanttinen ja eri

⁵⁷¹ Käsittelen Druckeria rationaalisen modernin organisaatioteorian edustajana.

⁵⁷² Drucker 2000 & 2002. Klassisten organisaatioteoreetikkojen tarkastelu keskittyi pääasiassa oletukseen, jossa organisaatiot olivat konemaisia ja homogeenisia rakennelmia. Vrt. Mintzberg 1989, s. 131–133.

⁵⁷³ Linja- ja esikunta rakenteen määrittäjänä oli viides Gulickin rakenteen määrittävä tekijä. Muut tekijät ovat: 1) perustarkoitus, 2) prosessi, 3) asiakas & materiaali sekä 4) alue. Ks. Harisalo 2008, s. 73.

⁵⁷⁴ Simon 1976, s. 71–73. Prosessi(t) ilmeni Gulickin teksteissä organisoitumista ohjaavana tekijänä (Vrt. prosessit rakenteen määrittäjänä), mutta toiminnallista prosessia ei suoraan nähty yleisenä osana kaikkia hallinnollisia funktioita.

⁵⁷⁵ Simon 1976, s. 62–75.

⁵⁷⁶ Peltonen 2010, s. 47.

⁵⁷⁷ Morgan 1997, s. 21–22. Morganin mukaan inhimilliset ominaisuudet kuten hyväntahtoisuus sekä tasapuolisuus kuvattiin osana johtamistoimintaa, mutta ne eivät ohjanneet toimintaa.

⁵⁷⁸ Barley & Kunda 1992, s. 379.

koulukunnat ovat lainanneet toisiltaan käsitteitä sekä teorioita ja osia niistä.⁵⁷⁹ Taylor, Fayol, Gulick ym. korostivat organisaation ”virallista” oppia ja toimintalinjaa, joiden perusteella työ tulee järjestää byrokraattisessa organisaatiossa toiminnan ja johtamisen optimoinnin näkökulmasta. Heille myös organisaatiosta oli olemassa yksi malli, joka perustui teorian laatijan omaan näkemykseen asiasta.⁵⁸⁰ Weber näki oman teorian olevan aiemmin käsitelty ”ideaalimalli”, joka edellytti subjektiivista tulkintaa sovellettaessa sitä organisaatioon.⁵⁸¹ Klassiset organisaatioteoriat käsitelivät organisaatiota ”suljettuna järjestelmänä”, vaikka kilpailu ja muut ympäristön herätteet mainittiin teorioiden osana.⁵⁸² Ympäristön vaikuttavuutta organisaatioon ja organisaation vaikuttavuutta ympäristöön käsiteltiin enemmän taustoittavina tekijöinä, joilla ei kuitenkaan nähty olevan merkitystä organisaation toiminnalle.⁵⁸³

Vaikka klassinen organisaatioteoria ei noudattele kronologista jatkumoa syntyhistoriansa osalta, se on jälkikäteen rakennettu ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Noin 1930- ja 1940-luvuilla organisaatioteoreettinentutkimus siirtyi yliopistojen tutkimuspooliin ja esimerkiksi Gulickin ja Urwikin teos vuodelta 1936 toimi kokoaavana teoksena, jossa käsiteltiin klassisten organisaatioteorioiden oppeja.⁵⁸⁴ Harisalo tunnistaa viisi erilaista keskeistä käytännön arvoa klassisesta organisaatioteoriasta, jotka näkyvät suuntauksen perintönä nykypäivän johtamisessa.

⁵⁷⁹ Mukaillen Seeck 2008, s. 317–326.

⁵⁸⁰ Simon 1979, s. 16–18.; Peltonen 2010. Teoriat ja mallit pyrkivät yleistäen myös olemaan sopivia kaikkiin tilanteisiin, eikä niissä täysin huomioitu avoimen toimintaympäristön vaatimuksia tai ympäristön vaikutusta organisaatioon.

⁵⁸¹ Peltonen 2010, s. 40–41. Weber ei markkinoinut vain yhtä totuutta tai mallia organisoitumisen tueksi, vaan esitti tarkennettuna *periaatteita* byrokraattisen organisaation toiminnasta.

⁵⁸² Scott & Davis 2007, s. 83. Klassiset organisaatioteoriat näkivät myös todellisuuden pääosin positivistisen filosofian kautta tarkasteltaessa mitattavissa olevia prosesseja ja toimintoja. Ks. Peltonen 2010, s. 20.

⁵⁸³ Scott & Davis 2007.; Peltonen 2010.

⁵⁸⁴ Peltonen 2010, s. 56–57.

1. Hallinnollinen järjestelmä	Organisaatio on organisoitu jonkun tietyn perustarkoituksen mukaisesti olemassa olevaan muotoonsa. Mahdollistaa suunnittelun ja työn koordinoinnin, vaikka se ei koskaan ole sataprosenttisen rationaalinen.
2. Organisaation rakenteen tunnistaminen	Jokaisella organisaatiolla on rakenne, joka mahdollistaa hallinnollisten funktioiden (esimerkiksi johtamisen tai prosessien) toteutumisen.
3. Johtaminen osana organisaatiota (myös kohta 5)	Johtajat johtavat organisaatiota ja ovat vastuussa sen menestyksestä. Johtaminen toimintana on erottamaton osa organisaatiota ja organisaatio johtamista. Organisaatiossa on aina hierarkiaa.
4. Tavoitekeskeisyys	Koordinaation, valvonnan ja organisoinnin avulla ihmiset saadaan suorittamaan yhteisiä tavoitteita, jotka muodostuvat organisaation tavoitteista.

Taulukko 5. Klassisten organisaatioteorioiden vaikutus johtamiseen⁵⁸⁵

Pitkäsen mukaan Puolustusvoimien johtaminen perustui aina 1980-luvulle asti juuri Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon sekä Fayolin klassisen organisaatioteorian (hallinnollisen koulukunnan) opeille.⁵⁸⁶ Organisaation rakenteita muokkaamalla tarkoituksenmukaiseksi uskottiin olevan johtamista ja tehokkuutta optimoiva vaikutus, joka tosin sopii Puolustusvoimien lisäksi lähes kaikkiin muihinkin organisaatioihin.⁵⁸⁷ Klassiset organisaatioteoriat sopivat perinteiseen sotilasjohtamiseen suora-
viivaisuutensa, tehokkuuden tavoittelun sekä korostuneen byrokraattiansa johdosta.⁵⁸⁸ Penttinen toteaa väitöskirjassaan, että Puolustusvoimat ovat byrokraattisesti organisoitu oikeudellirationaalinen viranomaisorganisaatio, jossa rationaalisuudella on määritelty asioiden sekä tehtävien suoritusperiaate sekä toteutustapa.⁵⁸⁹ Klassisten

⁵⁸⁵ Harisalo 2008, s. 87–88.; Ks. myös Seeck 2008, s. 186–201. Taulukko on kirjoittajan koostama ja visualisoima.

⁵⁸⁶ Pitkänen 2010, s. 7–11.

⁵⁸⁷ Barley & Kunda 1992, s. 377–378. Barley & Kunda mainitsevat myös päätöksenteon muokkaamisen rakenteiden ja organisoinnin ohella osana rakenneprosessin paradigman perintönä.

⁵⁸⁸ Pitkänen 2010, s. 13–14.

⁵⁸⁹ Penttinen 2022, s. 43. Puolustusvoimien rakenteen takia organisaatio tunnustaa virallista ja asemaan perustuvaa valtaa. Virallinen auktoriteetti käyttää ulkoisesti ja sisäisesti legitimoitua valtaa, joka ei perustu muun muassa sukulinjaan tai karismaan. Ks. Morgan 1997.; Karlöf & Lövingsson 2006.

organisaatioteorioiden perintö on nähtävissä myös Sotilasjohtaja 1–3 sarjassa sekä Puolustusvoimien Johtajan käsikirjoissa.⁵⁹⁰

3.3 Rationaalinen moderni organisaatioteoria

Weberin byrokratian, Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon, Fayolin hallinnollisen koulukunnan sekä Gulickin ym. klassisten organisaatioteorioiden sanoma organisaation järjestyksestä koki merkittävän historiallisen muutoksen, kun ihmissuhdekoulukunnan kautta organisaatioita ja johtamista alettiin tarkastella useamman muuttujan summana. Tässä kappaleessa käsitellään noin 1950–luvulla alkanutta rationaalisen modernia organisaatioteoriaa, josta johdetaan strategisen johtamisen kehittyminen. Strategisen johtamisen kehityskaaren kuvaus yhdistettynä sen vaikuttavuuteen organisaatioteorioiden jatkokehittämissä voisi laajuutensa puolesta edustaa kokonaan omaa väitöskirjatutkimusta, mutta tässä tutkimuksessa se katsotaan tasavertaiseksi elementiksi tarkasteltaessa johtamisen kokonaiskuvaa Puolustusvoimissa. Tämän tutkimuksen kannalta strateginen johtaminen, sen ilmentyminen organisaatioteorioiden rinnalle ja sen liittyminen Puolustusvoimien kriisinhallintaprosessin johtamiseen on ilmeinen, koska käsittelen tavoite- ja prosessijohtamista strategisen johtamisen työkaluina.⁵⁹¹

Klassinen organisaatioteoria Fayolin ja Gulickin ym. oppien mukaan oli saavuttanut Taylorin oppien rinnalla vankan aseman 1900–luvun alkupuolella yhdessä ihmissuhdekoulukunnan oppien kanssa.⁵⁹² Rationaalisten modernien organisaatioteorioiden voidaan katsoa syntyneen tarpeesta vastata kasvavien yritysten tarpeisiin, joita ei voitu täysin käsitellä klassisten organisaatioteorioiden tai ihmissuhdekoulukunnan oppien avulla.⁵⁹³ Barleyn & Kundan mukaan toisen maailmansodan jälkeinen aika ohjasi suurvaltojen asevoimien kehitystä, jota tuettiin asevoimien (erityisesti logistisen toimialan) ja muiden suurten organisaatioiden rakenteiden analyysillä.⁵⁹⁴ 1950–luvulla ihmissuhdekoulukunnan sekä aikaisempien johtamisen paradigmojen käyttökelpoisuus kyseenalaistettiin sodanjälkeisen teollistumisen kiihtyessä ja yritysten koon kasvaessa.⁵⁹⁵

Vuosien 1950–1970 välillä rationaaliseen moderniin organisaatioteoriaan muodostui erittäin laaja kirjo eri painotuksille rakennettuja johtamisen teorioita, joista

⁵⁹⁰ Ks. Sotilasjohtaja 2 ja 3 1990.; Sotilasjohtaja 1 1995.; Johtajan käsikirja 2012 & 2022. Myös organisaation normisto tukee em. lähteisen sanomaa.

⁵⁹¹ Ks. Juuti & Luoma 2009, s. 100.

⁵⁹² Barley & Kunda 1992.; Harisalo 2008.; Seeck 2008.

⁵⁹³ Seeck 2008, s. 155.

⁵⁹⁴ Barley & Kunda 1992, s. 376–377.; Ks. myös Penttinen 2022, s. 47.

⁵⁹⁵ Simon 1979.; Seeck 2008, s. 155–159.; Peltonen 2010.

keskeisimpinä voidaan pitää päätöksentekoteorioita, kontingenssiteorioita, strategista johtamista sekä muita jatkokehitettyjä rakenneteorioita.⁵⁹⁶ Tutkimuksen kappaleessa 2.1.1 esitetty yleinen systeemiteoria voidaan myös katsoa liittyväksi osaksi rationaalista modernia organisaatioteoriaa. Rationaalinen moderni organisaatioteoria näki johtamisen huomattavasti monipuolisempaan ja ulkoisista tekijöistä riippuvaisempaan ilmiönä suhteessa klassisiin organisaatioteorioihin.⁵⁹⁷ Nostan esille muuttuneen kuvan rationaalisuudesta sekä korostuneen suhteen organisaation ja sen ympäristötekijöiden välillä, koska molemmilla on ollut vaikutusta tarkasteltaessa johtamista (myös kompleksisena ilmiönä). Lähes kaikissa klassisen organisaatioteorian suuntauksissa oli korostetusti huomioitu rationaalinen suunnittelu, päätöksenteko sekä johtamisen rationaalisuus yleisesti.⁵⁹⁸ Herbert Simon (1916–2001) argumentoi voimakkaasti teoksessaan *Administrative Behavior* klassisten organisaatioteorioiden yleistettyjä rationaalisuuspyrkimyksiä vastaan ja totesi rationaalisuuden olevan inhimillisyyden vuoksi parhaimmillaankin rajallista.⁵⁹⁹ Simonin mukaan rationaalisuus (ja johtamisen tavoitteet karkeasti yleistettynä) tulisi nähdä organisaation päämäärän tavoitteluna, jossa valintoihin vaikuttavat riittävät tiedot.⁶⁰⁰ Hänen mukaansa johtamisen ja päätöksenteon vaiheet vaikuttavat erottamattomasti toisiinsa koko prosessin ajan, joten absoluuttisen rationaalisuuden tavoittelu on käytännössä mahdotonta.⁶⁰¹ Esimerkiksi suunnitteluprosessi nähtiin kompromissina rationaalisuuden rajoitteiden johdosta, jonka lopputuotteena parhaasta vaihtoehdosta jalostetaan jatkosuunnitelma tai suunnitelma toimeenpannaan.⁶⁰² Simonin ja yleisesti rationaalisen modernin organisaatioteorian teoreetikkojen näkemyksen mukaisesti klassisten organisaatioteorioiden käsittelemä vallan ja johtamisen positio organisaatiossa nähtiin rakenteellisesti ylimmälle johdolle keskitettynä, mutta perusteena oli funktionaalisuus.⁶⁰³

⁵⁹⁶ Seeck 2008.; Harisalo 2008.; Peltonen 2010.; Penttinen 2022.

⁵⁹⁷ Penttinen 2022, s. 47–48.

⁵⁹⁸ Ks. kappaleet 3.2.1–3.2.4. Havainto viittaa ajankuvan mukaiseen käsitykseen organisaation todellisuudesta ja menestystä tukevista määreistä.

⁵⁹⁹ Simon 1979.

⁶⁰⁰ Sama, s. 113, 118–119.

⁶⁰¹ Simonin mukaan täydellisessä rationaalisuudessa olisi tunnettava kaikki olemassa olevat vaihtoehdot sekä kaikkien eri variaatioiden seuraukset tulevaisuudessa. Ks. Simon 1979, s. 118–122.

⁶⁰² Simon 1979, s. 134.; Ks. myös Etzioni 1968, s. 48.; Seeck 2008, s. 172–174. Peltosen mukaan Simonin ajattelussa päätökset eivät olleet koskaan optimaalisia, vaan sellaisia, joiden kanssa voidaan elää ja ne tyydyttävät kanssaihmiset. Ks. Peltonen 2010, s. 96.

⁶⁰³ Peltonen 2010. Uusi paradigma hyväksyi klassiseen organisaatioteoriaan nähden eri organisaatiotasojen osallistumisen esimerkiksi suunnitteluun ilman, että organisaation toimivaltalinjoja rikottaisiin tai johtosuhteita muutettaisiin, koska lopullinen päätösvalta kuitenkin säilyy organisaation johdolla. Ks. Simon 1979, s. 255–257.

Simonin kirjoituksissa esiintyy välillisiä viitteitä organisaation ympäristön vaikutuksesta organisaatioon, mutta Amitai Etzionin (1929–) kirjoitukset pureutuvat niihin suoraan.⁶⁰⁴ Etzionin mukaan valtio säätelee organisaatioiden välisiä suhteita ja kytkeytyneisyyttä lakien, asetusten ja normien kautta.⁶⁰⁵ Mikäli organisaatioiden välistä suhdetta ympäristöön tai toiseen organisaatioon ei säädellä lakien ym. avulla, säättely toteutuu vaihto-, konflikti-, yhteistoiminta-, tai neuvotteluprosessin tuloksena.⁶⁰⁶ Myös kriittisen modernin organisaatioteorian rakennefunkcionalistinen haara korosti organisaation suhdetta ympäristöönsä ja ympäristön vaikuttavuutta organisaatioon. Parsons näki organisaation toimivan kokonaissysteemin alasysteeminä, joka oli alttiina ympäristön ja muiden systeemin osien vaikutukselle.⁶⁰⁷ Samoin Perrow katsoi organisaation ympäristön vaikuttavan organisaation tavoitteisiin ja toimintaan.⁶⁰⁸ Vaikka kriittinen moderni organisaatioteoria oli jakautunut useisiin koulukuntiin, koulukunnat korostivat organisaatiota sosiaalisena systeeminä, organisaation suhdetta ympäristöönsä, mitattavissa olevien määreiden sekä tilannetekijöiden vaikutusta organisaation tavoitteisiin ja tulokseen sekä organisaation pyrkimystä tasapainoon.⁶⁰⁹ Se tarkasteli analyttisesti työn sisältöä organisaatiossa ja pyrki oppien avulla rationalisoimaan tunnistettujen rajoitteiden valossa työtä. Ihmissuhdekoulukuntaa oli kritisoitu voimakkaasti klassisten organisaatioteorioiden yksipuolista ja mekanistista kuvaa työstä ja organisaatiosta väittäen sosiaalisten ja inhimillisten tekijöiden olevan avainasemassa organisaation menestymiseen.⁶¹⁰ Kriittinen moderni organisaatioteoria kritisoi klassista organisaatioteoriaa myös mekaanisuudesta ja katsantokannan suppeudesta, mutta samanlaisen kritiikin sai osakseen ihmissuhdekoulukunta ”liiallisen” sosiaalisen ja psykologisen puolen korostamisessa.⁶¹¹ Paradoksaalisesti uudet koulukunnat kuitenkin tukeutuivat voimakkaasti edeltäjiensä tuotantoon pääosin jatkokehittäen jo olemassa olevia teorioita muuttuneeseen yhteiskunnalliseen tilanteeseen sopivaksi.⁶¹² Kriittisen

⁶⁰⁴ Etzionin kontingenssiin nojaava näkökanta ei pyri valitsemaan yhtä oikeaa organisoitumistapaa, vaan kaikki riippuu organisaation ympäristön vaatimuksista. Ks. Seeck 2008, s. 161.

⁶⁰⁵ Etzion 1968, s. 160–161.

⁶⁰⁶ Sama, s. 162–164.

⁶⁰⁷ Parsons 1956, s. 66.; Ks. myös Hartikainen 2015, s. 10. Parsons voidaan ryhmitellä ihmissuhdekoulukuntaan vaikuttaneiden teoreetikkojen joukkoon, mutta hänellä oli suuri vaikutus muun muassa Simonin julkaisuihin. Ks. Peltonen 2010, s. 59–60.

⁶⁰⁸ Perrow 1967, s. 202.

⁶⁰⁹ Peltonen 2010, s. 123–126.; Ks. myös Parson 1956.; Perrow 1967.; Etzioni 1986.; Simon 1979.

⁶¹⁰ Peltonen 2010, s. 83, 89.

⁶¹¹ Etzioni 1968.; Ks. Myös Peltonen 2010.

⁶¹² Guillén 1994. Seeckin mukaan rakenneanalyttiset paradigmat rakentuvat enemmän vanhojen teorioiden päälle, kuin sulkisi niitä kokonaisvaltaisesti pois. Ks. Seeck 2008, s. 189. Ks. myös Kuusela & Kuittinen 2006, s. 13.

modernin organisaatioteorian riippuvuussuhteiden (organisaation sisäiset ja ulkoiset riippuvuussuhteet) tunnistaminen kasvatti myös organisaation kompleksisuutta, joka on havaittavissa organisaatioiden kehittyessä moniulotteisiksi systeemeiksi.⁶¹³ Tutkimuksen liitteessä 3 on esitetty tulkintani tiivistelmän muodossa organisaatioteorioiden kronologisesta jakautumisesta sekä paradigmojen keskeisestä sisällystä.⁶¹⁴

3.3.1 Strategia-käsitteen ilmaantuminen rationaalisen modernin organisaatioteorian rinnalla

Kriittisen modernin organisaatioteorian rinnalla kehittyi 1960-luvulla liiketaloudessa *strategian* käsite, joka kehittyi strategiseksi suunnitteluksi ja myöhemmin strategiseksi johtamiseksi 1980-luvulla.⁶¹⁵ Strategiaa liiketaloudellisena käsitteenä oli käytetty jo Alfred Sloanin toimesta heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamiseen suhteessa kilpailijaan sekä Chester Barnardin ”strategisten tekijöiden” yhteydessä.⁶¹⁶ Toinen maailmansota kannusti myös strategisen ajattelun kehittymiseen resurssien määrän vähäisyydestä johtuen, koska organisaatioilla oli tarve optimoida tuotantoaan kilpailukyvyyn ja voittojen takaamiseksi.⁶¹⁷ Yhteiskunnan vaurastumisesta johtuva kysynnän kasvu sekä globaalisti tarkasteltuna myös Japanin nouseva talousmahti aiheuttivat tehostuspaineita Yhdysvaltojen teollisuuteen, joihin pyrittiin vastaamaan uudennaisella tavalla ajatella johtamista.⁶¹⁸ Alfred Chandler tutki 1960-luvulla suuria Yhdysvaltalaisia organisaatioita ja totesi organisaation rakenteen seuraavan strategiaa.⁶¹⁹ Chandlerin mukaan organisaation rakenne on seurausta useiden strategioiden yhteisvaikutuksesta ja strategian käyttöönotto vaatii lähes aina organisaation rakenteiden uudistamista tai muutosta.⁶²⁰ Samana ajankohtana Chandlerin kanssa Igor Ansoff julkaisi ajatuksiaan strategiasta osana suunnittelua ja johtamista.⁶²¹ Ansoff katsoi Chandlerin tavoin strategian koostuvan useista osatekijöistä, joiden avulla voitiin hallinnoida organisaation myyntiä ja markkinointia

⁶¹³ Krogars 1998, s. 18–19.

⁶¹⁴ Ks. liite 3.

⁶¹⁵ Näsi 2006a, s. 32.; Tiili 2008, s. 27–28.; Juuti & Luoma 2009, s. 17.

⁶¹⁶ Ghemawat 2002, s. 38–39.; Juuti & Luoma 2009, s. 16.

⁶¹⁷ Ghemawat 2002.; Juuti & Luoma 2009.

⁶¹⁸ Juuti 2001.; Juuti & Luoma 2009.; Laaksonen 2009, s. 31. Laaksosen mukaan strategian käsitteellä yleisesti organisaatiot ja yritykset pyrkivät huomioimaan yli vuoden suunnittelujänteen tuotannossaan.

⁶¹⁹ Chandler 1990, s. 14–15.; Juuti & Luoma 2009, s. 17.

⁶²⁰ Chandler 1990.

⁶²¹ Mintzberg et al. 1998, s. 48.

pidemmän aikavälin tarkastelussa.⁶²² Ansoff viittaa myös Kenneth Andrewsin kehittämäänsä SWOT-analyysiin, jonka perusteella organisaatiot kykenivät tunnistamaan ympäristön vaikuttavuutta sekä organisaation sisäisiä ”tiloja” strategisen suunnittelun tueksi.⁶²³ Yhteistä 1960–1970-luvulla toimineille strategikoille oli tarve tunnistaa organisaation rakenteiden lisäksi ne ulkoiset ja sisäiset tekijät, jotka auttoivat yritystä erottumaan muista vastaavista yrityksistä, tukemaan omaa kasvuaan pitkän tähtäimen suunnitelmilla sekä ennakoimaan markkina-asetelmaa.⁶²⁴

Peter F. Drucker (1909–2005) toimi myös eräänä varhaisena strategisen suunnittelun ja strategisen johtamisen esikuvana aikana, jolloin strateginen johtaminen ei vielä ollut vakiinnuttanut asemaansa johtamisessa.⁶²⁵ Drucker oli työskennellyt yhdysvaltalaisen autoteollisuuden parissa uransa alussa, toiminut opettajana ja professorina useissa oppilaitoksissa sekä toiminut johtamisen konsulttina myöhäisemmällä urallaan.⁶²⁶ Drucker katsoi klassisten organisaatioteorioiden olevan vanhan-aikaisia ja niiden sisältämät oletukset lähinnä haittasivat uuden johtamisen paradigman käyttöönottoa.⁶²⁷ Druckerin mukaan kaikki ne päätökset, joilla on todellista merkitystä, ovat strategisia päätöksiä.⁶²⁸ Hän lanseerasi Management By Objectives (MBY) -johtamismallin, jonka pääsanoma oli suunnitella ja johtaa tavoite edellä.⁶²⁹ Drucker tunnisti eri organisaatiossa toimivien henkilöiden positioon sidotut eroavat intressit, joiden perusteella johtaminen tulikin suunnitella tavoitekeskeiseksi. Drucker näki johtamisen painopisteen olevan yrityksen sisällä, jolloin yrityksen johto vastaa sen tuloksellisuudesta.⁶³⁰ Druckerin liberaali näkemys eri organisaatiomuodoista sekä vahva tulosajattelu kytkee kuitenkin Druckerin ajatukset monilta osin klassiseen organisaatioteoriaan työn jakamisen, organisoinnin sekä johdon roolin osalta.

Strategisen suunnittelun esiinmarssi ei kuitenkaan muuttanut radikaalisti kriittisen modernin organisaatioteorian perusfundamentteja, joita olivat organisaation

⁶²² Ansoff 1965. Ansoffin mukaan strateginen suunnittelu koostuu hallinnollisesta-, tuote & markkinointi-, talous-, ja budjettistrategiasta. Ks. Ansoff 1965, s. 202–203, 221. Ansoffin ajattelussa strategia on suunnitelman muodostaminen, jossa on kartoitettu siihen vaikuttavat tekijät ja määriteltä toteutuskelpoisin vaihtoehto. Ks. Juuti 2001, s. 236.

⁶²³ Ansoff 1965, s. 210–211.; Juuti & Luoma 2009.; Ks. myös Ghemawat 2002, s. 41–43.

⁶²⁴ Mintzberg et al. 1998.; Juuti & Luoma 2009.

⁶²⁵ Seeck 2008, s. 177.

⁶²⁶ Wren & Greenwood 1998.; Seeck 2008, s. 177.

⁶²⁷ Drucker 2000, s. 13–16.

⁶²⁸ Wren et al. 1998, s. 232.

⁶²⁹ Harisalo 2008, s. 110.

⁶³⁰ Drucker 2002, s. 82–83.

työnjako, byrokraattisuus sekä hierarkkisuus.⁶³¹ Strategia-käsitteen ilmaantuminen noin 1960-luvulta alkaen aina 1980-luvulle muodostaa ajallisen tarkastelujakson, jonka kautta strategiatyöskentelyn katsotaan kehittyneen. Tässä kappaleessa kuvailut strategit olivat muodostaneet strategisen suunnitteluprosessin kehän, joka toimi organisaatioiden ja yritysten pitkän tähtäimen suunnitelmana eli strategisena suunnitelmana.⁶³² Juutin sekä Laaksosen mukaan strategisen suunnittelun sekä myöhemmin strategisen johtamisen käyttöönotossa on tukeuduttu huomattavissa määrin eri asevoimien ja armeijoiden strategiaan käsitteisiin ja käytännön sovelluksiin tuoden niitä yritysmaailman käyttöön.⁶³³ Näkökulma on ymmärrettävä, kun huomioidaan armeija organisaationa ja sen saavuttamat (tai saavuttamattomat) tavoitteet taistelukentällä. Ajankuvan mukaisesti linjaorganisaatio oli käytössä armeijoissa sekä yritysmaailmassa ja toisen maailmansodan sekä muiden taisteluiden tulokset olivat vertailtavissa jälkikäteen. Strategian käyttöönotto ruokki ilmestymisensä jälkeen itse itseään erityisesti yritysmaailmassa, koska organisaatioiden tehostuessa myös kilpailu ja toimintaympäristön monimuotoisuus lisääntyi.⁶³⁴ Kilpailun ja toimintaympäristön kasvavat paineet suhteessa organisaation tuotantoon vaativat jatkuvasti kehittyneempiä strategioita edellä mainittujen muuttujien tyydyttämiseksi.⁶³⁵ Esimerkkinä tästä on strategista johtamista tarkasteltaessa Porterin 1980-luvun lopussa julkaisemat näkemykset ”peliteoriasta”, jossa yritys menestyy tekemällä oikeita siirtoja ja strategisten valintojen kautta etsii itselleen parasta mahdollista kilpailuetua.⁶³⁶ Porterin puheessa korostui tulevaisuuteen suuntautuva suunnittelu sekä strategisen suunnittelun merkitys kokonaisstrategian viitekehyksessä.⁶³⁷ Strateginen ”keskustelu” oli saavuttamassa liikkeenjohdollisessa mielessä kulminaatiopisteen, jossa pitkän periodin suunnitelmalla ja oikeanlaisella strategisella ajattelulla yhdistettynä suunnitteluun markkinat voitaisiin ottaa haltuun kilpailuetu mielessä. Porterin puhe korosti edelleen rationaalisuuden ihannetta strategiatyössä, joka eteni kriittisen modernin organisaatioteorian vanavedessä kylmän suunnitelmallisesti kohti maksimaalista tulosta.⁶³⁸

Listaa Porterin jälkeisistä strategisen ajattelun, suunnittelun ja erityisesti johtamisen puolestapuhujista voitaisiin jatkaa vähintään toisen väitöskirjatutkimuksen

⁶³¹ Juuti 2001, s. 238–239.; Juuti & Luoma 2009, s. 18. Juutin (2001) mukaan Henry Mintzbergin näkemykset ”ilmaantuvasta strategiasta” muuttivat diskurssia rationaalisuuteen kytkeytyvästä strategiasta, koska Mintzbergin mukaan rationaalisuus ja täysi ennustettavuus eivät tutkimusten perusteella dominoineet strategian ilmaantumista.

⁶³² Näsi 2006a, s. 31–33.

⁶³³ Juuti 2001, s. 234.; Laaksonen 2009, s. 31–33.

⁶³⁴ Juuti 2001.

⁶³⁵ Sama.

⁶³⁶ Porter 1989.; Ks. myös Juuti 2001 sekä Näsi 2006a–b.

⁶³⁷ Porter 1989, s. 43–44.

⁶³⁸ Ks. Juuti 2001.

verran. Strateginen johtaminen on kehittynyt ympäröivän maailman muuttuneiden vaatimusten mukaan liike-elämän tarpeita vastaavaksi johtamissuunnaksi, jonka kokonaiskehitykseen ovat vaikuttaneet myös poikkitieteellinen tutkimustyö sekä johtamisen parissa työskentelevät henkilöt.⁶³⁹ Viimeisen noin 50 vuoden aikana strategia eri alakäsitteineen on kokenut vaihtelevia muutoksia, mutta siitä huolimatta käsitteille ei ole kyetty tarjoamaan liikkeenjohdollisessa mielessä yhtä oikeaa määritelmää.⁶⁴⁰ Mintzberg et al. mukaan strategiaa käsitellään alan kirjallisuudessa muodollisesti ylimmän johdon tekoina tai saavutuksina, joilla organisaatio saavuttaa tavoitteensa.⁶⁴¹ Kamensky määrittelee strategista johtamista Suomessa käsittelevässä artikkelissaan strategian olevan tulevaisuuteen keskittyvää, olennaisten asioiden konkreettista painottamista, erottautumista muista sekä kompromissien tekemistä subjektiivisella sekä objektiivisella tasolla.⁶⁴² Strategia jakaantuu sekä pirstaloituu nykypäivän organisaatiossa Porterin rationaalisesta strategianäkemyksestä huolimatta osa-, ala- sekä rinnakkaisiin strategioihin, joiden haasteena (erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta) on jalkauttaminen ja konkreettinen toimeenpano.⁶⁴³ Jotta strategia-käsitteen hahmottelu ei kävisi liian yksinkertaiseksi, on Puolustusvoimien strategiasta yleisesti puhuttaessa syytä ottaa huomioon klassisten sotilas- ja sotastrategioiden sekä ajatusten taustalla olevien henkilöiden näkemys strategiasta.

Yleisesti hyväksytyn käsityksen mukaan yli 2000 vuotta sitten vaikuttanut kiinalainen sotapäällikkö Sun Tzu olisi sotilaallisessa mielessä tavoittanut strategian ”kovan ytimen” aikana, jolloin strategian nykymallisesta käsitteistöstä ei ollut vielä mitään viitteitä.⁶⁴⁴ Sun Tzun ideologiassa korostui tilanteenmukaisen toiminnan valitseminen siten, että vastustaja kyettiin voittamaan ilman merkittäviä omia tappioita.⁶⁴⁵ Hanénin & Raison mukaan Sun Tzu tavoitti myös jälkikäteen rekonstruoidussa tulkinnassa useita kompleksisuuden piirteitä strategisessa ajattelussaan.⁶⁴⁶

Siirryttäessä varhaisesta kiinalaisesta strategian esinäkemyksestä hieman modernimpaan näkökulmaan 1800-luvulle, esille nousee klassikko strategian saralla. Carl von Clausewitzin ajatuksia on siteerattu niin liike-elämän, kuin sotilaallisten instituutioiden toimesta runsaasti. Postuumisti vuonna 1832 julkaistu *Vom Kreige*

⁶³⁹ Juuti & Luoma 2009, s. 14–15

⁶⁴⁰ Laaksonen 2009, s. 31.

⁶⁴¹ Mintzberg et al. 1998, s. 9. Vertailun vuoksi todettakoon, että esimerkiksi Drucker näki strategian olevan liiketoiminnallista teoriaa suoritukseksi muuntava voima, jonka perusteella valitaan organisaatiolle suunta. Ks. Drucker 2000.

⁶⁴² Kamensky 2000, s. 146–147.

⁶⁴³ Ala-Mutka 2008. Ala-Mutkan näkemyksen mukaan strategia on epäsuoraa johtamista, jossa visiolla vaikutetaan toimintaan. Ks. Ala-Mutka 2008, s. 20.

⁶⁴⁴ Mintzber et al. 1998.; Krogars 1998.; Kamensky 2000.; Juuti 2001.; Juuti & Luoma 2009.

⁶⁴⁵ Krogars 1998, s. 33.; Kamensky 2000, s 146.

⁶⁴⁶ Hanén & Raisio 2017.

(suom. Ajatuksia sodasta ja johtamisesta) tarkastelee strategiaa taisteluista muodostuvana kokonaisuutena, jonka lopullisena päämääränä on sodan voittaminen.⁶⁴⁷ Clausewitzin näkemys on erittäin samansuuntainen Sun Tzun kanssa, kun tarkastellaan sodan päämääriä ja vihollisen saattamista tappiolliseen asemaan suhteessa omiin joukkoihin.⁶⁴⁸ Clausewitz katsoi strategian koostuvan osatekijöistä, joita edustivat henkiset-, fyysiset-, tilastolliset-, matemaattiset- sekä maantieteelliset ilmiöt.⁶⁴⁹ Clausewitzin erääksi kuuluisimmaksi toteamukseksi noussut ”*sota on politiikan jatkamista toisin keinoin*”⁶⁵⁰ on myös syytä ottaa tarkasteluun strategisten linssien läpi tarkasteltuna. Jos sota on poliittinen väline, jolla valtio tai vastaava instanssi toteuttaa strategiaansa (päämäärien saavuttaminen), sodan on noudatettava arvion mukaan myös omaa ”osastrategiaansa”, jotta se tuottaa itsessään halutun vaikutuksen suhteessa valtiolliseen strategiaan. Samalla logiikalla voidaan tarkastella kansallista ulko- ja turvallisuuspoliittista strategiaa yhdistettynä kriisinhallintastrategiaan ja pohtia, toteuttaako Puolustusvoimat sotilaallista kriisinhallintaa poliittisen tahdon välineellisenä ilmentymänä? Clausewitzin jälkeen sotilasstrategien kehityskulku ja esiintyvyys on kiihtynyt entisestään ja sir Basil Liddel Hartin *epäsuoran strategian* ja Andre Beaufren *kokonaisstrategian* kautta on päädytty merijalkaväen kenraalin, James Mattisiin, sekä monien muiden ajatuksiin strategian syvimmästä olemuksesta.⁶⁵¹ Yleisesti arvioiden sotilasstrategiat ovat sisältäneet ajanjaksoista riippumatta normatiivisia ehdotuksia sekä normalisoineet sotilaallisen ulottuvuuden tavoitteita poliittisen agendan rinnalla.⁶⁵²

Strategian kahdesta valtavirrasta (sotilaallinen puoli sekä liikkeenjohdollinen puoli) on ajan kuluessa muodostunut käsitteellinen hybridi, joka jakaa karkeasti yleistäen yhteisen näkemyksen vihollisen tai kilpailijan voittamisesta aineellisilla tai aineettomilla resursseilla.⁶⁵³ Kansallisesti tarkasteltuna yhteiskunnasta on löydettävissä kokonaisstrategiaa, poliittista strategiaa sekä sotilasstrategiaa, josta viimeksi mainittu jäsentyy edelleen alakäsitteellisesti eri tasoille.⁶⁵⁴ Strategia on se punainen lanka, juoni, sotasuunnitelma, visio, tarkoitus tai päämäärä, jolla organisaatio erottuu edukseen omassa ympäristössään ja menestyy. Strategia on päättymätön

⁶⁴⁷ Clausewitz 1999.; Ks. myös Krogars 1998. Kajanmaan mukaan Clausewitzin ajatus voidaan ilmaista myös opiksi taisteluiden käymisestä sodan voittamiseksi. Ks. Kajanmaa 2021, s. 6.

⁶⁴⁸ Clausewitz 1999, s. 23–42. Hanén & Raisio mukaan myös Clausewitzin ajatuksista on löydettävissä kompleksisuuden piirteitä. Ks. Hanén & Raisio 2017.

⁶⁴⁹ Krogars 1998, s. 33.

⁶⁵⁰ Clausewitz 1999, s. 40.

⁶⁵¹ Krogars 1998.; Kerttunen 2013.; Kajanmaa 2021.

⁶⁵² Kerttunen 2013, s. 39.

⁶⁵³ Vrt. Juuti 2001, s. 234.

⁶⁵⁴ Kajanmaa 2021, s. 7, 108–110. Kajanmaan mukaan (paradoksaalisesti) suomella ei tosin ole varsinaista kirjoitettua tai julkista sotilasstrategiaa

prosessi organisaation elinkaareissa, jonka avulla organisaatio vastaa itselleen ja ympäristölleen kysymyksiin *miksi* ja *mitä*.⁶⁵⁵ Puolustusvoimien strategiaa ja siihen liittyviä strategioita tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava eräs keskeinen tekijä koskien kilpailua ja voittojen maksimoimista. Puolustusvoimat ei julkishallinnollisena viranomaistahona pyri löytämään parasta tapaa markkinoida palveluitaan tai osaaamistaan suhteessa kilpailijoihin, koska organisaatiolla on lakiperusteinen monopoli tarkasteltaessa sotilaallista kriisinhallintaa ja muita sen toimialakenttään kuuluvia tehtäviä. Juutin ja Luoman mukaan julkishallinnolliset viranomaiset pyrkivätkin toteuttamaan ”liiketoimintastrategiaansa” sidosryhmiä (muun muassa poliittiset tahot sekä ympäröivä yhteiskunta) tyydyttävällä tavalla ja optimoimaan toimintaansa säädettyjen tehtävien mukaan.⁶⁵⁶ Asemoin strategian geneerisesti suhteessa tutkimusintresseihin Pettigrewn kolmiota hyödyntämällä, jotta asian käsittely on asemoitavissa tutkimuksen kokonaistarkoitukseen.



Kuvio 7. Strategian merkitys Pettigrewn kolmiolla esitettynä

Kuviossa 7 strategia on esitetty suhteessa suunnitelmaan, suunnitteluun sekä toteutukseen.⁶⁵⁷ Kuviossa kolme laatikkoa antaa välineellisen ulottuvuuden, jonka keskiössä ja voiman keskipisteenä on kuitenkin strategia. Tavoitteisiin voidaan päästä useilla eri tavoilla (pääosassa tapauksia), mutta kolmioon kiinnitettyjen laatikoiden avulla pyritään löytämään strategiaan sopiva konsepti, joka noudattaa kokonaistrategiaa kaikissa eri vaiheissa.⁶⁵⁸

⁶⁵⁵ Kamensky 2000, s. 147.

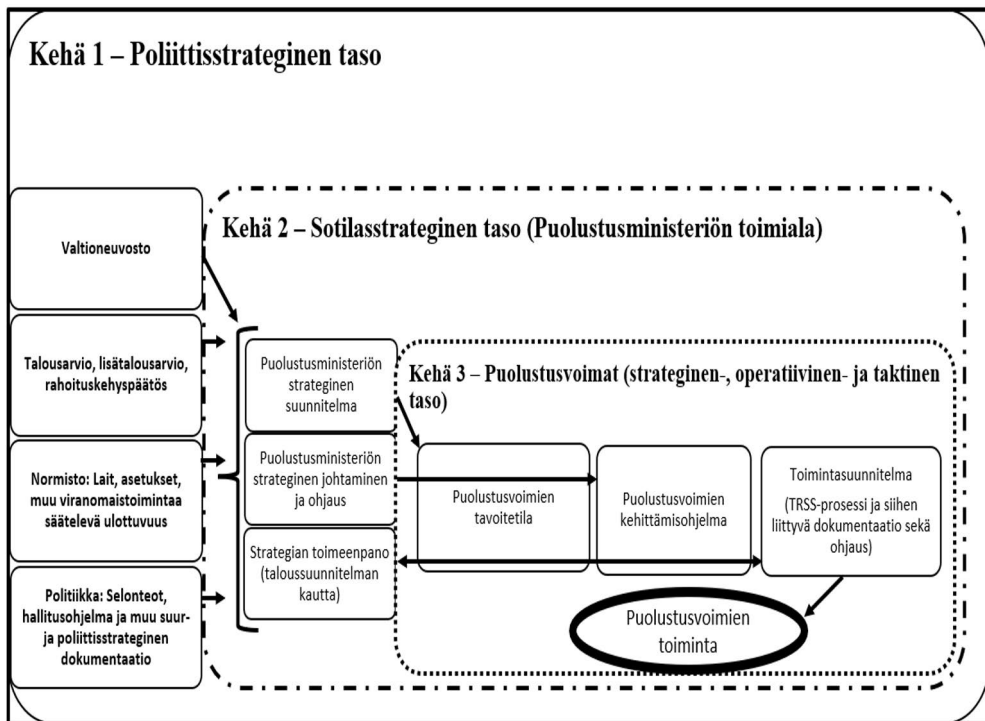
⁶⁵⁶ Juuti & Luoma 2009, s. 24.

⁶⁵⁷ Pettigrew 1988.; Ks. myös Krogars 1998, s. 37–39.; Kämäri 2010, s. 39.; Haikka 2017, s. 84. Kuvio 7 on tutkijan suomentama ja uudelleenvisualisoima.

⁶⁵⁸ Vrt. Haikka 2017.

3.4 Puolustusvoimien strateginen suunnittelu ja johtaminen

Kappale 3.4 esittelee Puolustusvoimien strategisen suunnittelun ja johtamisen liittymisen poliittisstrategiseen viitekehykseen sekä tarkastelee organisaation sisäistä strategiatyöskentelyä kansainvälisen sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstissa. Perustuslain 68 §:n mukaisesti kukin ministeriö vastaa toiminnallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon asianmukaisesta toiminnasta.⁶⁵⁹ Puolustusministeriö vastaa toimialaansa kuuluvasti puolustuspolitiikasta, sotilaallisesta maanpuolustuksesta, kokonaismaanpuolustuksen yhteensovittamisesta sekä sotilaallisesta kriisinhallinta- ja rauhanturvaamistoiminnasta.⁶⁶⁰



Kuvio 8. Strategisen suunnittelun ja johtamisen kehäperusteinen kytkeytyminen

⁶⁵⁹ Suomen Perustuslaki 11.6.1999/731, 68 §.

⁶⁶⁰ Valtioneuvoston ohjesääntö 3.4.2003/262, 16 §. Ks. myös Kämäri 2010, s. 21–22.

Kuviossa 8 on esitetty Puolustusvoimien strategiatyöskentelyn kytkeytyminen kehäperiaatteiden mukaisesti kansalliseen strategiatyöskentelyyn.⁶⁶¹ Kuviossa 8 esitetyn hallinnollisten toimialarajauksien takia Puolustushallinnon strategisen suunnittelun ja johtamisen liittymäpinta Puolustusvoimien organisaation ulkopuolisiin instansseihin muodostuu lainsäädännön ohella valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittisesta selonteosta, muista valtioneuvoston ohjausasiakirjoista, valtioneuvoston periaatepäätöksistä sekä hallitusohjelmasta.⁶⁶² Käsittelen lyhyesti edellä mainittujen keskeisten lähteiden sisältöä sotilaallisen kriisinhallinnan näkökulmasta strategisten suunnitteluperusteiden muodostumisen osalta.

Kehän 1 osalta eräänä keskeisimpänä dokumenttina voidaan pitää voimassa ollutta hallitusohjelmaa. Juha Sipilän hallituksen (2015–2019) *hallitusohjelman* mukaisesti Suomi osallistuisi hallituskaudella aktiivisesti kokonaisvaltaiseen kriisinhallintaan⁶⁶³ sekä leikkaisi kriisinhallinnan menoja vuosikohtaisesti 5–15 miljoonaa euroa vuosien 2016–2020 aikana.⁶⁶⁴ Huomionarvoista kuitenkin on, että valtion talousarvioihin sekä lisätalousarvioihin perustuvien vuosittaisten tilinpäätöksen mukaan hallitusohjelman linjaus säästötavoitteista ei toteutunut suoraan. Hallitusohjelman mukaisen leikkaustavoitteen perusteella vuoden 2016 momentille 24.10.20 (Suomalaisten kriisinhallintajoukkojen ylläpitomenot, arviomäärärahat) olisi pitänyt olla varattuna noin 44 miljoonaa euroa.⁶⁶⁵ Valtion talousarvioesityksessä sekä lisätalousarvioesityksissä esitettiin vuoden 2016 budjetin momentille 24.10.20 noin 7 200 000 euroa lisää rahaa ja toteutunut käyttö oli noin 50 600 000 euroa.⁶⁶⁶ Vuoden 2016 aikana tunnistettiin myös FCR-yksikön perustamiseen liittyvä lisärahoitustarve ja laajennettavalle operaatiolle myönnettiin 5 680 000 euron lisärahoitus.⁶⁶⁷

⁶⁶¹ Puolustusministeriö 2007, s. 11.; Kajanmaa 2021, s. 110–111. Kuvio on em. lähteisiin perustuva koonnoskuva, joka on kirjoittajan visualisoima.

⁶⁶² Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 13.1.2015/ HK659, s. 4.

⁶⁶³ Kokonaisvaltaiseen kriisinhallintaan sisältyy sotilaallinen kriisinhallinta, siviilikriisinhallinta, yhteistyö, humanitääri-apu sekä rauhanvälitys. Ks. Puolustusministeriö 2010, s. 23.; Valtioneuvoston kanslia 2015, s. 35.

⁶⁶⁴ Vuonna 2015 julkaistun hallitusohjelman mukaisesti Suomi vähentäisi osallistumistaan rauhanturvaoperaatioihin ja keskittyisi sotilaallisiin kriisinhallintaoperaatioihin noin 90 henkilön voimin. Leikkaus kriisinhallintaan suunniteltiin vuoden 2016 osalta -5 miljoonaa euroa ja vuoden 2017 osalta -10 miljoonaa euroa. Ks. Valtioneuvoston kanslia 2015, liite 6.

⁶⁶⁵ Vuoden 2015 hallitusohjelman mukainen leikkaus -5 miljoonan euron leikkauksen vaikutus olisi pitänyt olla vuoden 2015 toteutuneesta käytöstä (noin 49 205 990 euroa miinus 5 000 000 euroa = noin + 44 miljoonaa euroa. Ks. Valtion talousarvioesitykset 2015, 2016a–b ja 2017.; Valtioneuvoston kanslia 2015.

⁶⁶⁶ Valtion talousarvioesitykset 2015, 2016b.; Valtionkonttori 2016, 2017, 2018.

⁶⁶⁷ Valtion talousarvioesitykset 2016a. Lisäys kohdennettiin Puolustusministeriön käyttösuunnitelmakohtaan 15 (momentti 27.30.20/Libanonin kriisinhallintaoperaation menot).

Vuoden 2017 aikana kustannukset kasvoivat toteutuneen käytön osalta noin 55 791 000 euroon, vaikka hallituksen leikkausohjelman mukaisesti rahoituskehyyksen olisi pitänyt olla alle 40 miljoonaa euroa.⁶⁶⁸ Hallinnonalakohtaisen budjetin vuosi-kohtainen nousu selittyy muun muassa lisätalousarvioiden sekä kumulatiivisesti kasvaneiden siirtomäärärahojen johdosta.⁶⁶⁹

Valtion vuonna 2016 julkaiseman *ulko- ja turvallisuuspoliittisen selonteon* sekä vuonna 2017 julkaistun *puolustuselonteon* mukaisesti Suomi osallistuu kokonaisvaltaiseen kriisinhallintaan Lähi-idässä, Afganistanissa sekä Afrikassa.⁶⁷⁰ Sotilaallinen kriisinhallinta katsottiin olevan kiinteä osa Suomen ulko- ja turvallisuuspoliittista linjaa, jossa osallistuminen perustuu kansainväliseen vaikuttavuuteen sekä kansallisiin intresseihin.⁶⁷¹ Molemmat selonteot katsoivat sotilaallisen kriisinhallinnan kehittävän Puolustusvoimien suorituskykyä.⁶⁷² Vuonna 2010 julkaistu Puolustusministeriön *Yhteiskunnan turvallisuusstrategia* -asiakirja toimii valtioneuvoston ohjausasiakirjana eri ministeriöille, jossa muodostetaan kokonaisturvallisuuden strategia.⁶⁷³ Strategiassa korostuu sotilaallisen kriisinhallinnan merkitys osana kokonaiskriisinhallintaa ja se katsoo sotilaallisen kriisinhallinnan kehittävän merkittävästi Puolustusvoimien suoritus- ja yhteistoimintakykyä YK-, EU- ja NATO-johtoisissa operaatioissa.⁶⁷⁴ Turvallisuuskomitean vuonna 2017 julkaisema *Yhteiskunnallinen turvallisuusstrategia* (valtioneuvoston periaatepäätös) on päivitetty strategia vuoden 2010 strategiasta. Se noudattaa ulko- ja turvallisuuspoliittista (2016) sekä puolustuspoliittista selontekoa (2017) täysin Suomen

⁶⁶⁸ Valtion talousarvioesitykset 2017.; Valtionkonttori 2016, 2017, 2018. Lisärahoitus kohdistettiin suoraan FCR-yksikölle osana kansallista kontribuutiota UNIFIL-operaatioissa.

⁶⁶⁹ Valtion talousarvioesitykset 2015, 2016a–b, 2017.; Valtionkonttori 2016, 2017, 2018. Edellä mainittujen lähteiden tarkastelussa voidaan vertailun vuoksi havaita, että siirtomääräraha tulevan vuoden momenttikohdistukselle 24.10.20 oli 2015–2016 aikana noin 5 838 261 euroa ja 2016–2017 aikana noin 8 475 588 euroa. Momentin 24.10.20 lisäksi sotilaallisen kriisinhallinnan kuluja kohdistetaan Puolustusministeriön momentille 27.30.20 (Sotilaallisen kriisinhallinnan kalusto- ja hallintamenot). Vuosien 2015–2017 aikana em. momentilla on käytetty noin 50–55,5 miljoonaa euroa vuosi-kohtaisesti. Ks. Ulkoasiainministeriö 2009, s. 39.; Valtionkonttori 2016, 2017, 2018.

⁶⁷⁰ Valtioneuvoston kanslia 2016, s. 28 & 2017, s. 16. Vuonna 2012 julkaistu *Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012* selonteko oli vuoden 2016 julkaisua edeltävä linjaus. Vuoden 2012 selonteko käsittelee osallistumista sotilaalliseen kriisinhallintaan erittäin samankaltaisesti vuoden 2016 julkaisun kanssa. Aikaisempi selonteko käsittelee vuoden 2016 selontekoon nähden YK:n roolin laajemmin osana kokonaisvaltaista kriisinhallintaa. Ks. Valtioneuvoston kanslia 2012.

⁶⁷¹ Valtioneuvoston kanslia 2016, s. 29 & 2017, s. 16.

⁶⁷² Sama.

⁶⁷³ Puolustusministeriö 2015, s. 3.

⁶⁷⁴ Sama, s. 23–24.

osallistumislinjasta kriisinhallintaan ja katsoo kriisinhallinnan ennaltaehkäisevän, rajoittavan sekä ratkaisevan kansainvälisiä haasteita.⁶⁷⁵

Siirryttäessä yleisestä poliittisstrategisesta tasosta ministeriökohtaiseen poliittisstrategiseen tasoon (kuvion 8 kehä 2), Puolustusministeriön strategia on Puolustusvoimien kannalta keskeinen ohjaava tekijä. Puolustushallinnon keskeinen sisäinen suunnitteluperusta Puolustusvoimille muodostuu Puolustusministeriön strategisen suunnittelun käsikirjan mukaisesta Puolustusministeriön strategisesta suunnitelmasta.⁶⁷⁶ Puolustusministeriön strategisen suunnitteluprosessin tuotteena on tavoitetila, strategia sekä osastrategiat.⁶⁷⁷ Puolustusministeriön strateginen suunnittelu on kytketty Puolustusvoimien tavoin tulosohtausprosessiin, jolla julkishallinnollinen johtaminen toteutetaan ja asetetut tavoitteet konkretisoidaan.⁶⁷⁸ Puolustusministeriön ja siitä johdettu Puolustusvoimien strateginen suunnitteluprosessi (suunnittelu-perusteet) perustuu lakeihin sekä aiemmin tässä luvussa kuvattuihin poliittisstrategisiin dokumentteihin.⁶⁷⁹ Puolustusministeriön julkisessa strategisessa suunnitelmassa viitataan sotilaalliseen kriisinhallintaan seuraavilla tavoin:

- 1) Puolustuskykyä käytetään sotilaalliseen kriisinhallintaan laaja-alaisesti.
- 2) Kriisinhallinta edellyttää teknisesti, taktisesti ja operatiivisesti yhteistointakykyisiä joukkoja, jotka voivat operoida vaativissa olosuhteissa.
- 3) Puolustusministeriön toimialaan kuuluvien asioiden kehityksessä huomioidaan kriisinhallintaan osallistuminen.
- 4) Kriisinhallinta laajentaa ja syventää muiden toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä.⁶⁸⁰

Selonteot ovat Puolustusministeriön strategisen suunnittelun oppaan mukaisesti vaikuttaneet suurimmalla painokertoimella Puolustusministeriön strategiaan.⁶⁸¹ Kuvion 8 kehän 3 toimintaa tarkennetaan kuviolla 9 ja 10.

⁶⁷⁵ Turvallisuuskomitea 2017.

⁶⁷⁶ Puolustusministeriö 2007.

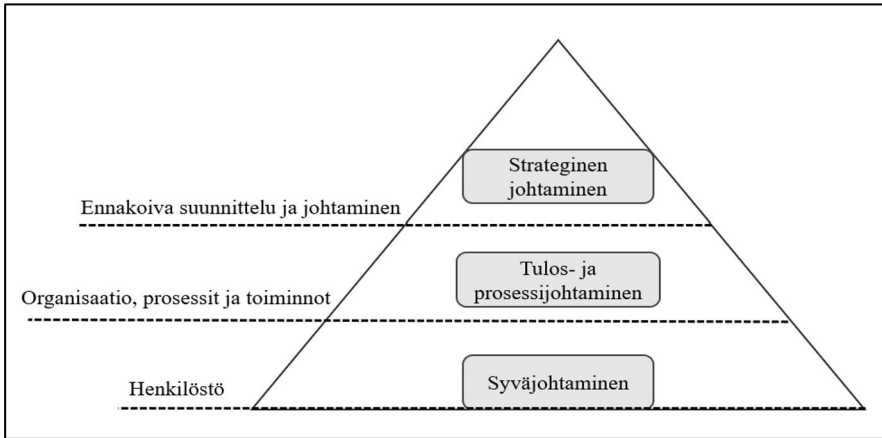
⁶⁷⁷ Sama, s. 6.

⁶⁷⁸ Puolustusministeriö 2007, s. 11.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397. Kyseessä on toiminnan ja resurssien suunnittelu- ja seurantaprosessi (TRSS-prosessi). Lyhennettä TRSS käytetään jatkossa viitattaessa em. prosessiin.

⁶⁷⁹ Puolustusministeriö 2007, s. 6, 11.

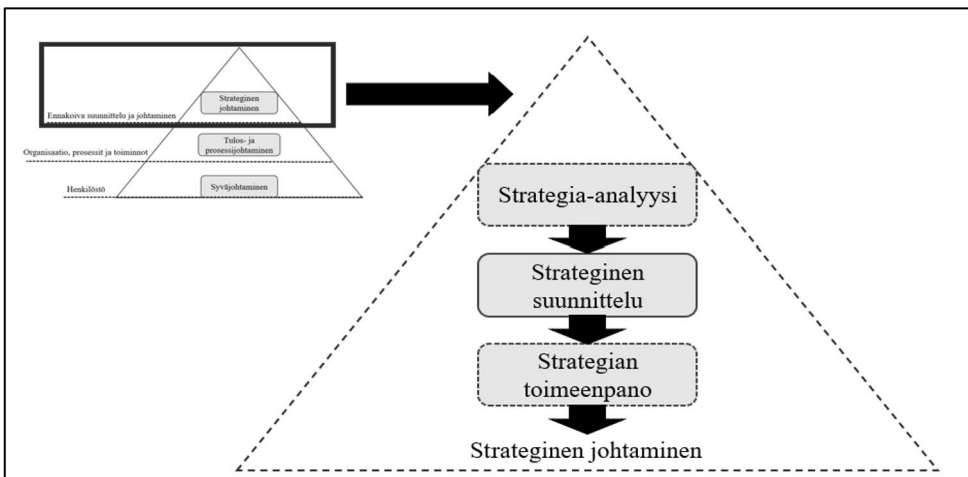
⁶⁸⁰ Puolustusministeriö 2011, s. 1, 3, 8–9.

⁶⁸¹ Puolustusministeriö 2007, s. 10.



Kuvio 9. Puolustusvoimien johtamisen jäsentyminen tasojen kautta

Kuvioilla osoitetaan strategisen johtamisen positio Puolustusvoimien kokonaisjohtamisessa. Kuvioilla asemoidaan strateginen suunnittelu ja strategisen johtamisen kokonaisuus johtamisprosessin viitekehykseen. Krogarsin mukaan sotilasorganisaatiossa strateginen johtaminen tulee nähdä valittujen konseptien ja ratkaisujen ilmaisu, joiden vaikutus leikkaa läpi koko organisaatiota.⁶⁸² Strateginen suunnittelu tulee nähdä strategista johtamista ilmentävänä tekijänä, jossa on huomioitu poliittinen ohjaus.⁶⁸³



Kuvio 10. Puolustusvoimien strategiatyön tarkennettu sisältö

⁶⁸² Krogars 1998, s. 30.

⁶⁸³ Ylimartimo 2010, s. 13.

Kuviossa 9 on esitetty hahmotelma strategisen johtamisen positiosta ja suhteesta Puolustusvoimien johtamiseen kuvion 8 kehän 3 osalta.⁶⁸⁴ Strateginen suunnittelu ja siitä johdettu strateginen johtaminen ovat käsitteinä niin laajoja, että pyrin kuvioilla 9 ja 10 kohdentamaan tarkasteluni tutkimusaiheen käsittelyyn soveltuvaksi. On myös syytä tarkentaa strategian asemaa ontologisessa mielessä, jotta tutkimuksen fokus säilyy johtamisessa strategian tarkastelun ohella. Käsittelen strategiaa ja sen tuomia ”suuntaviivoja” osana sotilaallisen kriisinhallintaoperaation kokonaisjohtamisprosessia, jolloin strategia (sisältäen kuvion 9 asiasisällön) nähdään yhtenä osana sosiaalisen konstruktion kautta rakentunutta kokonaisjohtamista, jolla ei ole painotettua asemaa suhteessa muihin johtamistasoihin tai välineisiin.⁶⁸⁵

Kuvio 10 esittää kuvion 9 korkeimman osan, strategisen johtamisen, alakäsitteellisesti kuvattuna.⁶⁸⁶ Kuviot 9 ja 10 liittyvät tiiviisti osaksi kappaleessa 3.3.1 käsiteltyä sotilasstrategista ulottuvuutta, jolla on kytkeytynyt suhde korkeamman tason poliittisstrategiseen sekä suurstrategiseen ympäristöön.⁶⁸⁷ Kuviot esittävät Puolustusvoimien johtamista organisaation kontekstissa, jotta strategioiden tarkastelun skaalaus ei olisi liian laaja. Kappaleen painopiste muodostetaan kuviossa 10 esitettyyn tummennettuun laatikkoon, strategiseen suunnitteluun, jotta poliittisstrategiset vaikutteet voidaan kuvata osana sotilaallisen kriisinhallintaoperaation.

Puolustusvoimien strategisen suunnittelun päämääränä on tuottaa Puolustusvoimien johdolle perusteet pitkäjänteiselle suunnittelulle sekä suorituskykyjen suunnittelun ja käytön perusteet.⁶⁸⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosasto vastaa suunnittelun valmistelusta ja toteutuksesta, jonka lisäksi se on kytketty TRSS-prosessin johtovastuulliseksi tahoksi.⁶⁸⁹ Suunnitteluosaston kytkentä strategiseen suunnitteluun sekä TRSS-prosessiin on looginen valinta, koska organisaation käyttämä tulosjohtaminen on kytkeytynyt tiiviisti molempiin toimintoihin. Pääesikunnan Suunnitteluosaston omistamaan suunnitteluprosessiin liitetään osaston ohjeiden sekä hallintoyksiköiden omien työjärjestyksien perusteella riittävä muu henkilöstö, jotta suunnittelu on pääprosessien tavoitteisiin liittyen koko organisaatiota läpileikkaavaa. Strateginen suunnittelu on kytketty Puolustusvoimien kolmeen pääprosessiin,

⁶⁸⁴ Halonen 2007, s. 151. Kuvio 9 on kirjoittajan uudelleennäytetty ja pelkistetty rakennemalli Halosen laatimasta ”Puolustusvoimien johtamismallista”. Ks. kuvio 8.

⁶⁸⁵ Vrt. Blomberg 2013, s. 6. Ontologisella tarkennuksella tuon ilmi ymmärryksen strategian merkityksestä osana kokonaisjohtamisprosessia.

⁶⁸⁶ Krogars 1998, s. 31.; Haikka 2017, s. 82. Kuvio 10 on kirjoittajan uudelleennäytetty osakuvaus ja näkemys kuvion 9 kokonaisuudesta.

⁶⁸⁷ Kajanmaa 2021, s. 108–111. Ks. myös kappale 3.3.1 sekä kuvio 8.

⁶⁸⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 13.1.2015/ HK659. Puolustusvoimien strategiatyöskentely korreloi pääosin geneerisen yritysmaailman strategiatyön kanssa. Ks. muun muassa Karlöf & Lövingsson 2006, s. 78.

⁶⁸⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 13.1.2015/ HK659, s. 6.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397, s. 3.

joiden avulla syötteet muutetaan käskettyjen vastuiden mukaan tuotteiksi.⁶⁹⁰ Puolustusvoimien strateginen suunnittelu tuottaa kolmea päätuotetta, jotka ovat Puolustusvoimien tavoitetila-asiakirja (hallituskaudesta riippuen neljästä kuuteen vuotta eteenpäin), Puolustusjärjestelmäkonsepti asiakirjakokoelma (neljästä kuuteen vuotta eteenpäin) sekä Puolustusvoimien kehittämisohjelma (kahdeksan vuotta tarkka suunnitelma + neljän vuoden yleinen suunnitelma = 12 vuotta eteenpäin).⁶⁹¹

Strategisen suunnittelun eteneminen Puolustusvoimissa on kytketty kuvion 8 kehien 1 ja 2 suunnitelmatuotteiden valmistumiseen.⁶⁹² Konkreettisesti johtamiseen vaikuttavana asiakirjana on Puolustusvoimien tavoitetila-asiakirja (Puolustusvoimien strategia), jonka perusteella määritetään aikaan, tilaan sekä olosuhteisiin perustuva haluttu vaikutus.⁶⁹³ Strategisen suunnittelun suunnittelutuotteiden perusteella Puolustusvoimat laatii toimintasuunnitelman (TOSU) sekä siitä jalostetut suunnitelmatuotteet tavoitetilan saavuttamiseksi. Puolustusvoimien TOSU:a sekä siitä johdettuja asiakirjoja tai asiakirjakokoelmia ei käsitellä tässä tutkimuksessa tarkemmin asiakirjojen sensitiivisen sisällön takia. Tutkimuksen empiirisessä osassa ja tapauksen kuvauksessa käsitellään alemman tason⁶⁹⁴ sensitiivisiä asiakirjoja, jotka periytyvät strategisen suunnittelun suunnitelmatuotteista.⁶⁹⁵

Puolustusvoimien strategiseen suunnitteluun perustuva strateginen johtaminen voidaan katsoa olevan tilannesidonnainen johtamismalli, jolla organisaatio pyrkii

⁶⁹⁰ Puolustusvoimat käyttävät neljää pääprosessia, jotka ovat: 1) Suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen, 2) Suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito, 3) Valmiuden säätely ja suorituskyvyn käyttö sekä 4) Palvelutoiminta. Strateginen suunnittelu sekä TRSS-prosessin vuosikellon mukainen eteneminen on prosessin 1 mukaista toimintaa. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 13.1.2015/ HK659.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707. Puolustusvoimien prosessityötä- ja ohjausta käsitellään laajemmin luvuissa 3.5.2–3.5.4 sekä liitteissä 4 ja 5.

⁶⁹¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 13.1.2015/ HK659, s. 8–9.; Puolustusministeriö 2007.

⁶⁹² Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 13.1.2015/ HK659, s. 6. Haluttu vaikutus perustuu myös muihin strategisen suunnittelun suunnittelutuotteisiin.

⁶⁹³ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 4,8. Sotilaallisen kriisinhallinnan strategisoperatiivisina asiakirjoina voidaan pitää myös Puolustusvoimien kriisinhallintaan osallistumista vuositasolla käsitteleviä asiakirjoja sekä Maavoimien vuosikohtaista operatiivista suunnitelmaa kriisinhallintaa (MAAJOUSI). Em. asiakirjoja ei käsitellä tässä tutkimuksessa tarkemmin asiakirjojen sensitiivisyyden takia.

⁶⁹⁴ Alemmalla tasolla viitataan operatiivisen- ja taktisen tason asiakirjoihin sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamiseen liittyen. Ks. Kajanmaa 2021, s. 110.

⁶⁹⁵ Käyttö rajoitettu (ST IV) -tason käsiteltyihin asiakirjoihin on anottu erikseen käyttöoikeuslupa tutkimusluvan lisäksi. Kirjoittaja on tutustunut sanitoituihin ST IV -tason asiakirjoihin ja yleisellä tasolla voidaan niiden todeta sisältävän poliittisstrategisten asiakirjojen agendan mukaista tavoitetilaa organisaatiokohtaisilla tarkennuksilla.

saavuttamaan pitkän tähtäimen tavoitteensa.⁶⁹⁶ Strateginen suunnittelu näyttäytyy Puolustusvoimien prosessien ehdoilla tapahtuvana suunnitteluna, jossa on huomioitu poliittisesta ohjauksesta johdetut tehtävät sekä organisaation ulkoinen sekä sisäinen ympäristö.⁶⁹⁷ Prosesseihin kytketty strategiatyö yleisellä tasolla kuvaa strategisen suunnittelun dominoivaa asemaa suhteessa muuhun suunnitteluun, koska se toimii yläkäsitteellisenä suunnitteluna organisaatiossa.⁶⁹⁸ Kansallisen strategiatyön ja sen vaikutuksen Puolustusvoimien strategiatyöhön voidaan todeta olevan erittäin kytkettyä sekä sisältävän huomattavan määrän keskinäisriippuvuussuhteita.⁶⁹⁹ Poliittisen ohjauksen merkitys Puolustusvoimien toteuttamaan sotilaalliseen kriisinhallintaan on tässä kappaleessa kuvattujen lähteiden valossa merkittävä. Eri tasojen (myös kuvion 8 mukaisten kehien) strategiset asiakirjat toimivat hierarkkisesti arvioituna alemman tason strategioiden ohjausasiakirjoina, joiden perusteella toimintaa ohjataan. Kajanmaan mukaan juuri korkeamman tason ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan kytkeytyvä päätöksenteko on puolustusvoimien ylimmälle johdolle tarjoiltavaa poliittista ohjausta, jonka perusteella Puolustusvoimat suunnittelee ja toteuttaa oman toimintansa.⁷⁰⁰ Puolustusvoimien osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan on teemana kaikkien strategisten ”kehien” intresseihin perustuvaa toimintaa, jossa samalla kehitetään Puolustusvoimien kyvykkyyksiä. Toimintaa kriittisesti arvioituna voidaan esittää kysymys, toteuttaako Puolustusvoimat realistisesti omien tarpeidensa mukaista suorituskkyjen testausta sotilaallisessa kriisinhallinnassa osana omaa strategiaansa vai onko toiminta poliittiseen agendaan sidottua ja sopeutettua suorittavan portaan käytännön toteutusta? Arvion mukaan on erittäin todennäköistä, että strateginen ulottuvuus sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstissa sisältää organisaation sisäiset tavoitteet sekä ulkoisen ohjauksen päämäärät.

3.5 Puolustusvoimien johtamismallit

Tässä kappaleessa käsitellään *tulosjohtamista* sekä *prosessijohtamista* teoreettisten kehityssuuntien sekä käytännön toimeenpanon kautta. Johtamismallit nähdään

⁶⁹⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707.; Vrt. Tiili 2008, s. 27. Strateginen suunnittelu on strategisen johtamisen ”edellytys” yhdessä resurssien ohjaus- ja arviointiprosessien kanssa. Ks. Vinzant & Vinzant 1996, s. 40.

⁶⁹⁷ Vrt. Vinzant & Vinzant 1996.

⁶⁹⁸ Vrt. Hussey 1998, s. 9. Husseyn näkemyksen mukaan lyhyen periodin toimintaa tulee ohjata pitkän aikajänteen (strategisen suunnittelun ja johtamisen) keinoin.

⁶⁹⁹ Vrt. Puolustusministeriö 2007, s. 11.; Kajanmaa 2021, s. 111.

⁷⁰⁰ Kajanmaa 2021, s. 111.

johtamisen ja ohjauksen tukimenetelminä, joiden kautta käytännön työ toteutetaan.⁷⁰¹ Johtamismallien rinnalla esitellään myös Puolustusvoimien toiminnanohjaus prosessi- ja toimialaohjauksen kautta niiltä osin, kuin ne vaikuttavat edellä kuvattuihin johtamismalleihin normien kautta.⁷⁰² Kappale esittelee myös *tehtävätaktiikan* osana johtamismalleja, koska empiirisen aineiston perusteella tehtävätaktiikalla on tuettu johtamismallien käytännön toteutusta.⁷⁰³ Kappale muodostaa prosessijohtamisesta teoreettisen mallin, jota verrataan valitun analyysimenetelmän keinoin empiirisen osan päätteeksi muodostettuun malliin. Valittu käsittelytapa ei pyri olemaan tyhjentävä kuvaus Puolustusvoimien johtamismalleista, vaan sen tarkoitus on keskittyä valittujen johtamismallien tarkasteluun sotilaallisen kriisinhallintaoperaation kontekstissa.

3.5.1 Tulosjohtaminen

Tulosjohtamisella tarkoitetaan johtamismallia, jonka tavoitteena on toteuttaa organisaation päämäärä tulostavoitteiden asetteluun, taloudellisen toteutuksen sekä tavoitteiden seurannan kautta.⁷⁰⁴ Kappaleessa 3.3.1 käsiteltyä Peter F. Druckeria voidaan pitää varhaisena tulosjohtamisen kehittäjänä.⁷⁰⁵ Drucker esitti vuonna 1964 julkaistussa tekstissään organisaation suoriutumistavoitteiden olevan keskeinen painopiste, mikäli organisaatio haluaa menestyä.⁷⁰⁶ Druckerin Management By Objectives (MBY) -johtamismalli keskittyi tavoitteiden saavuttamiseen, jonka katsottiin vähentävän valvonnan tarvetta työntekijöitä kohtaan.⁷⁰⁷ Työntekijät nähtiin organisaation resursseina, joita tuli motivoida yhteisillä tavoitteilla.⁷⁰⁸ Huomionarvoista tavoitejohtamisen varhaisessa mallissa olivat asetetut tavoitteet sekä niiden mittaaminen, joiden kautta organisaatio kykeni todellisuudessa arvioimaan tuloksellisuuttaan.⁷⁰⁹

Vuonna 1968 John Humble julkaisi *Improving business results* -teoksensa, joka käsitteli tavoitejohtamista organisaation suorituskyykyä parantavana tekijänä.⁷¹⁰

⁷⁰¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707, s. 8.

⁷⁰² Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192 (toiminnanohjaus).; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262 (prosessiohjaus).

⁷⁰³ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 4.

⁷⁰⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.03.2015/HL397.

⁷⁰⁵ Pitkänen 2010, s. 16–17. Druckerin kirjoitusten perusteella muodostui tavoitejohtaminen, josta kehittyi myöhemmin tulosjohtaminen.

⁷⁰⁶ Drucker 1964, s. 187, 204–206.

⁷⁰⁷ Drucker 1964.; Ks. myös Seeck 2008, s. 178.

⁷⁰⁸ Harisalo 2008, s. 110.

⁷⁰⁹ Seeck 2008, s. 178–179.

⁷¹⁰ Humble 1968.

Humblen tavoitejohtaminen pyrki prosessinomaisesti kehittämään organisaation tuloksellisuutta kytkemällä tavoitteet sekä sen seurantaan vaadittavat indikaattorit osaksi organisaation perustoimintoja, jolloin organisaation tuloksellisuus ”rakentuisi” tulosmittareiden varaan.⁷¹¹ 1960-luvulla myös Odiorne julkaisi teoksen MBY-mallin mukaisesta johtamisesta, joka painottui päätöksentekoon tavoitejohtamisen viitekehyksessä.⁷¹² Leena Kaljunen on johtamisoppeja käsittelevässä väitöskirjassaan todennut Humblen ja Odiornen MBY-johtamista jatkokehittelyjen mallien perustuvan Druckerin tuotantoon, joiden pohjalta tavoitejohtaminen (ja myöhemmin tulosjohtaminen) on kehittynyt.⁷¹³

Tulosjohtamisen ilmestyminen tavoitejohtamisen rinnalle tapahtui noin 1980-luvulla. Kokonaisuudessaan tarkasteltuna tulosjohtaminen on tavoitejohtamisen kanssa erittäin samankaltaista, joskin tulosjohtamisen ”tavoitteet” ovat sidottuja organisaation mitattaviin tuloksiin.⁷¹⁴ Hartikaisen mukaan tulosjohtaminen antaa organisaatiolle laajemman toiminnanvapauden tavoitejohtamiseen nähden, koska tavoitteet voidaan sitoa välillisesti sekä välittömästi tuloksiin.⁷¹⁵ Resursseihin sekä niiden käytön seurantaan painottuva tulosjohtaminen on myös konkreettisemmin todennettavissa seurannan osalta.⁷¹⁶ Julkisen hallinnon puolella tulosjohtamista sovellettiin Joensuun kaupungin teknisessä virastossa vuonna 1978 ja 1990-luvulla valtio otti tulosjohtamisen viralliseksi johtamisjärjestelmäkseen.⁷¹⁷ Puolustusvoimien osalta tulosjohtamiseen siirryttiin 1990-luvun puolivälissä ja tulosjohtamisen menettelytapoja tarkennettiin merkittävästi 2000-luvun alkupuolella.⁷¹⁸ Tulosjohtaminen vaatii toteutuakseen tulosityksiköihin jaetun organisaation, jonka kautta johtaminen toteutetaan.⁷¹⁹ Puolustusvoimat on jakanut oman toimintansa tulosityksikkökokonaisuuksiin, jossa Pääesikunta sekä sen alaiset laitokset, maavoimat, merivoimat, ilmavoimat sekä Maanpuolustuskorkeakoulu muodostavat organisaation

⁷¹¹ Humble 1968, s. 13–21.

⁷¹² Odiorne 1969.

⁷¹³ Kaljunen 2011, s. 78–79. Ks. myös Näsi 2006a, s. 32–33.

⁷¹⁴ Pitkänen 2010. Ks. myös Näsi 2006a.

⁷¹⁵ Hartikainen 2015, s. 31.

⁷¹⁶ Osin abstraktin *tavoitteen* seuranta tulosseurannan keinoin on vaativampaa ja epätar Kempaa kuin konkreettisen *tuloksen* seuranta organisaatiolle muodostettujen mittareiden ja indikaattoreiden kautta. Vrt. Humble 1968.; Odiorne 1969.

⁷¹⁷ Pitkänen 2010.; Kaljunen 2011.; Hartikainen 2015.

⁷¹⁸ Pitkänen 2010, s. 18–19. Karilan mukaan vuonna 1995 kaikki ministeriöt ja niiden alaiset toimijat asettivat tulostavoitteita tulosarviossaan. Ks. Karila 2009. Kämärin (2010, s. 45) mukaan tulosjohtaminen on otettu osaksi puolustushallinnon johtamista 2000-luvun alussa.

⁷¹⁹ Pitkänen 2010.

tulosityksiköt.⁷²⁰ Puolustusvoimien toimintakäsikirjan mukaisesti Puolustusvoimien tulosjohtaminen määritellään seuraavalla tavalla:

*”Tulosjohtaminen on tulosityksikön sisäinen johtamisprosessi, joka tähtää tärkeiden tulosten saavuttamiseen tulostavoitteiden määrityksellä, niiden taloudellisella toteutuksella ja tulosten seurannalla. Tulosjohtaminen korostaa osallistuvaa, luovaa ja tilanneherkkää johtamiskäyttäytymistä, joka pyrkii saavuttamaan sovitut tavoitteet suuntaamalla resurssit olennaiseen tekemiseen.”*⁷²¹

Puolustusvoimien tulosjohtamiseen liittyy myös käsite *tulosohjaus*, joka vaikuttaa kiinteästi tulosjohtamiseen. Tulosohjaus on valtionhallinnon menetelmä tulosjohtamisen ”ohjaamiseen”, jolla tarkoitetaan organisaation ulkopuolista ohjausta organisaation sisäiseen johtamiseen.⁷²² Valtion tulosohjauksen lisäksi Puolustusvoimat ohjaa toimintaansa toiminnanohjauksen keinoin, jonka tarkoituksena on varmistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja tästä johdettuna yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttaminen.⁷²³ Toiminnanohjaus toteutetaan prosessiohjauksella sekä toimialaohjauksella.⁷²⁴ Toiminnanohjauksen onnistuminen prosessi- ja toimialaohjauksen keinoin varmistetaan välineellisen ulottuvuuden tarkastelussa yhdenmukaisilla toimintatapamalleilla, tietojärjestelmillä sekä oikeilla koordinaatioryhmillä.⁷²⁵

⁷²⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397, s. 5.

⁷²¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, liite 1.: Ks. myös Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397. Tulosjohtaminen on sidottu organisaation strategiseen johtamiseen, jolla toteutetaan strategian mukaisia visioita. Ks. Kämäri 2010.

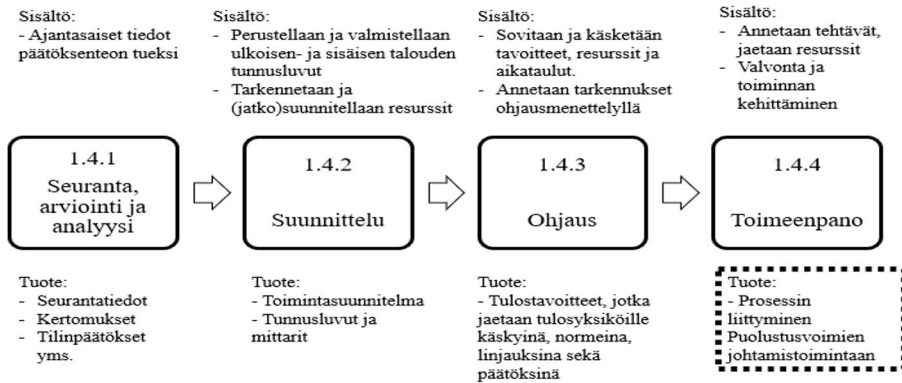
⁷²² Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397, s. 5–6.: Hartikaisen mukaan valtionhallinnon tulosohjaus on yhdenmukainen kaikilla hallinnon aloilla. Jokainen itsenäinen hallinnonala kuitenkin määrittää valtionhallinnon ohjauksen tueksi omat ohjausperiaatteensa. Ks. Hartikainen 2015, s. 29–30. Yksinkertaistettuna kyse on Puolustusvoimien RA-johtamisen toteutuksesta TRSS-prosessin avulla, jota tulosohjataan Puolustusministeriön toimesta. Ks. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksia 17/2017, s. 21–23. Vartiaisen ym. (2020, s. 2–4) mukaan tulosohjaus on julkishallinnollisen johtamisen uudistuksen mukainen toimi, joka liittyy valtionhallinnon kokonaisuohjaukseen, jossa määritettyjä varoja luovutetaan organisaatiolle x tavoitteiden saavuttamiseksi. Ks. myös Laaksonen 2009, s. 79.

⁷²³ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192, s. 3–5.

⁷²⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192. Prosessiohjauksella varmistetaan organisaation toiminnan tuloksellisuus sekä tavoitteellisuus. Toimialaohjaus yhtenäistää organisaation toimintatapoja sekä pyrkii hallitsemaan kokonaisuuksia.

⁷²⁵ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192.; Pääesikunnan suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493. Ks. Kuvion 11 laatikko ”1.4.3”.

1.4 Toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta



Kuvio 11. Puolustusvoimien TRSS-prosessi tason 2 ja 3 kuvauksen mukaisesti

Puolustusvoimien tulosojohtaminen toteutetaan TRSS-prosessilla, joka on esitetty kuviossa 11.⁷²⁶ Prosessi 1.4 on Puolustusvoimien prosessikartastossa pääprosessiin 1 (suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen) sisältyvää toimintaa.⁷²⁷ Pääprosessin 1 sisällä TRSS-prosessi edustaa prosessia 1.4 (toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta).⁷²⁸ Kuvion 11 prosessikuvaus edustaa Puolustusvoimien tason kaksi ja kolme prosessikuvausta, josta käytetään termiä *toimintamalli* ja *yleinen osaprosessi*.⁷²⁹ Puolustusvoimien prosessikartasta (tasot 1–2) on esitetty tutkimuksen liitteessä 4.⁷³⁰ TRSS-prosessi etenee vuosikelloon sidottuna, joka on synkronoitu

⁷²⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397, s. 7. Kuvio 11 on kirjoittajan uudelleennvisualisoima ja pelkistämä prosessikuvaus TRSS-ohjausnormin prosessikuvauksesta. Ks. myös Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 2, s. 18. TRSS-prosessi liittyy kaikkiin organisaation prosesseihin, mutta prosessiarkkitehtuurissa sitä ei ole kuvattu osana kaikkia prosesseja luettavuuden säilyttämiseksi. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston lausuntopyyntö 05.06.2014/ AK11119. TRSS on akronyyymi, joka viittaa *Toiminnan ja resurssien suunnitteluun ja seurantaan*.

⁷²⁷ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 6.

⁷²⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397, s. 6–8.

⁷²⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707. Puolustusvoimien prosessihierarkia jakaantuu viiteen tasoon: taso 1) pääprosessi, taso 2) toimintamalli, taso 3) yleinen osaprosessi, taso 4) yksityiskohtainen osaprosessi, taso 5) työnkulku. Prosessitasoja täydennetään tilannesidonnaisilla käyttöohjeilla (normeilla).

⁷³⁰ Puolustusvoimat noudattaa prosessiarkkitehtuurissaan täysin julkisen hallinnon suositusta prosessien kuvaamisesta. Ks. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2002.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707, liite 2.

kappaleessa 3.4 esitelyihin hallinnonalakohtaisiin suunnittelutuotteisiin.⁷³¹ TRSS-suunnitteluperustana sotilaallisen kriisinhallinnan menoihin voidaan operaatiokohtaisesti laskea Ulkoministeriön sekä Puolustusministeriön hallinnonalojen budjeteista aiemmin mainitut 24.10.20 sekä 27.30.20.⁷³² TRSS-prosessi tuottaa kuvion 11 laatikossa 1.4.4 esitetyn kaavion mukaisesti talousarvion toimeenpanoasiakirjan (TPA:n), jonka perusteella tulosjohtaminen konkreettisesti jäsentyy Puolustusvoimien johtamiseen jakamalla tulosityksiköille niille kohdennetut resurssit.⁷³³

Tulosjohtamisen vaikuttavuutta Puolustusvoimissa arvioidaan neljän pääkriteerin kautta, jotka ovat: 1) yhteiskunnallinen vaikuttavuus, 2) toiminnallinen tehokkuus, 3) tuotokset ja laadunhallinta sekä 4) henkisten voimavarojen hallinta.⁷³⁴ Sotilaallisen kriisinhallinnan tulostavoitteiden osalta poliittisstrategisen kytkennän takia yhteiskunnallinen vaikuttavuus nousee tulkintani mukaan keskiöön. Koska poliittisstrategisten asiakirjojen mukaan sotilaallisella kriisinhallinnalla pyritään parantamaan kansainvälistä turvallisuutta, sotilaallisen kriisinhallinnan kansallisten ja Suomelle asetettujen kansainvälisten tavoitteiden täyttyminen on tulkittavissa tulosjohtamisen kriteerin 1 mukaisen tavoitteen täyttymiseksi.⁷³⁵ Toiminnanohjauksella ohjatuilla toimenpiteillä pyritään täyttämään kriteerit 2–4, jolloin toiminta on tasapainoista sekä kustannustehokasta.⁷³⁶

⁷³¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397.; Ks. myös luku 3.4.

⁷³² Valtion talousarvioesitysten perusteella Libanonin kriisinhallintaoperaatiolle on esitetty seuraavia vuosikohtaisia summia (24.10.20): 25 180 000 euroa (2015), 21 491 000 euroa (2016) sekä 25 428 000 euroa (2017). Momentin 27.30.20 vastaavan operaatian kohdennus oli: 10 680 000 euroa (2015), 16 140 000 euroa (2016, johon laskettu 18.11.2016 esitetty 5 680 000 euron lisäys FCR-yksikön osalta) sekä 16 645 000 euroa (2017). Momenttien luvut ovat otettu kalenterivuoden viimeisestä eduskunnan kirjelmästä, jossa molempia momenteja seurattiin samojen päivämäärien kirjelmien perusteella. Toteutunut momenttikohtainen kohdistus vuosikvartaaleihin sitoen eroaa viitteessä ilmoitetusta siirtomäärärahojen, lisätalousarvioiden sekä muiden momenttiin kohdistuneiden muutosten takia. Ks. Valtion talousarvioesitykset 2015, 2016a–b, 2017. Laskennassa ei ole huomioitu momentin 24.90.95 kurssivaihteluita. Vertailuna todettakoon, että Ulkoministeriön ja Puolustusministeriön sotilaallisen kriisinhallinnan menot olivat vuonna 2016 noin 93 miljoonaa euroa ja 2017 noin 104 miljoonaa euroa (sis. kehyksen ulkopuoliset määrärahat sekä lisämäärärahat). Ks. Ulkoasiainministeriön muistio 30.09.2016, s. 5.

⁷³³ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397, s. 7, 12, 17–18. TRSS-prosessia tarkennetaan vuosikohtaisesti muun muassa organisaation tilipuitteilla, jolla Puolustusvoimien talouteen liittyvät rahoitus on kohdennettavissa PVSAP-järjestelmässä oikealle kustannuspaikalle ja projektirakenteelle. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 07.04.2017/HN314.

⁷³⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397, s. 22.

⁷³⁵ Ks. kappaleessa 3.4 poliittisstrategisten asiakirjojen tavoitteet sotilaallisessa kriisinhallinnassa.

⁷³⁶ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192.

3.5.2 Prosessijohtaminen

Prosessilla tarkoitetaan tässä kappaleessa sekä tutkimuksessa yleisesti loogisesti toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niihin vaadittavia resursseja, joilla syötteen muutetaan tuotteiksi tai palveluiksi.⁷³⁷ Prosessorientoitunut organisaatio hyödyntää Davenportin mukaan elementtejä rakenteesta, strategiasta, mittareista sekä ydintehävästä siten, että räätälöity tuotos saadaan toimitettua määritellylle asiakkaalle organisaation toimesta.⁷³⁸ *Prosessijohtamisen* (eng. Business Process Management, BPM) juuret ovat periaatteellisella tasolla jäljitettävissä klassisten organisaatioteorioiden aikaan, jolloin työsuoritukset jaettiin työprosesseihin ja niitä pyrittiin parantamaan rationalisoimalla ja optimoimalla.⁷³⁹ Maanosiin sidotussa kehitystarkastelussa prosessijohtaminen on kehittynyt voimakkaimmin Yhdysvalloissa sekä Japanissa.⁷⁴⁰ 1930-luvulla keskusteltiin prosessinhallinnan vaikutuksesta yrityksen tuotantoprosessiin ja 1900-luvun lopulla prosessipohjainen puhe muuntui koskemaan *laadunhallintaa* (eng. Quality management), *toimintojen johtamista* (eng. Activity based management), *kevyttä toimintatapaa* (eng. Lean management), Six Sigman mukaista toimintaa sekä muita prosessikeskeisiä alasuuntauksia.⁷⁴¹ 1900-luvun lopussa prosessien kytkentä kokonaisliiketoimintaan vahvistui ja prosessien merkittävyyttä alettiin käsittelemään myös eri näkökulmia hyödyntäen. Esimerkkinä laaja-alaisesta prosessien käsittelystä voidaan pitää Hamelin & Prahaladin julkaisua ydinosaamisen merkityksestä yrityksen prosesseille. Hamelin & Prahaladin mukaan organisaation ydintuotteiden (ydinprosessien) tulisi perustua osaamiselle, joka ruokkii onnistunutta liiketoimintaa ja synnyttää rakenteiden kautta kilpailukyvyltään ylivoimaisia lopputuotteita tai palveluita.⁷⁴² Samoin Hammerin & Chambyn (1993) teos liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelusta käsittelee prosesseja suorituskyky edellä, jossa tavoitteena on ylivoimaisen suorituskyvyn saavuttaminen prosessien optimoinnilla.⁷⁴³ Prosessijohtamista voidaan teoreettisella tasolla tarkastella muun

⁷³⁷ Ks. Hannus 1994.; Hammer 2002.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsikirja 2003.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262. Prosessi ja liiketoimintaprosessi ovat synonyymejä keskenään kokonaiskuvassa tarkasteltuna. Molemmat ovat strukturoituja toimintoja, jotka liittyvät prosessin kokonaisketjuun ja niiden kautta jaostetaan lopputuotetta asiakkaalle tai muulle intressitaholle. Ks. Ohtonen 2015.

⁷³⁸ Davenport 1993, s. 5–9.

⁷³⁹ Vom Brocke & Rosemann 2015.

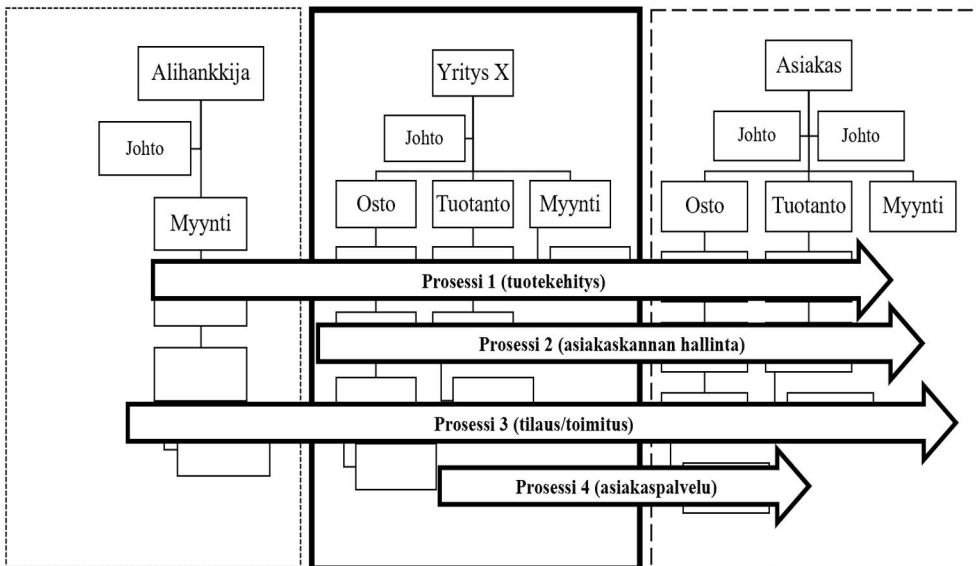
⁷⁴⁰ Hartikainen 2014, s. 18. Hartikaisen mukaan prosessijohtaminen levisi Suomeen noin 1990-luvulla ja ilmestyminen vaikutti konsulttitoiminnan kautta myös Puolustusvoimiin. Ks. Hartikainen 2014, s. 26.

⁷⁴¹ Miettinen 1999.; Laamanen & Tinnilä, 2002, s. 6.; Virtanen & Wennberg 2005, s. 65.; Palmberg 2009, s. 14.

⁷⁴² Hammel & Prahalad 1990.

⁷⁴³ Hammer & Chamby 1993.

muassa *prosessien uudelleensuunnittelun* kautta, jota esimerkiksi Hammerin & Chambyn lähestymistapa edustaa.⁷⁴⁴ Toinen vallitseva suuntaus on olemassa olevan *prosessin parantaminen*, jossa organisaation prosessia tarkastellaan laadun, optimoinnin tai muun määreen kautta.⁷⁴⁵ Tässä kappaleessa tarkastelun painopiste muodostetaan Puolustusvoimien pää- ja osaprosesseihin sekä tunnistettuun eriytettyyn prosessiin sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisesta. Skrinjarin et al. mukaan jokainen yritys (ja tuotetta tai palvelua tuottava organisaatio laajemmin määriteltynä) koostuu liiketoimintaprosesseista huolimatta yrityksen prosessorientoitumisen asteesta tai tarkasteluinnostuksesta.⁷⁴⁶ Liiketoimintaprosessit ovat organisaation kannalta ydintoimintoja, koska organisaatio ei voi rakentua ainoastaan tuotteiden tai palveluiden varaan.⁷⁴⁷ Myös Karlöfin & Lövingssonin mukaan organisaatiossa on aina prosesseja huolimatta siitä, esitetäänkö prosesseja implisiittisesti kokonaistoi-
mintaan liittyväksi vai ei.⁷⁴⁸



Kuvio 12. Prosessijohtamisen geneerinen teoramalli

⁷⁴⁴ Vom Brocke & Rosemann 2015, s. 1–2.

⁷⁴⁵ Vom Brocke & Rosemann 2015. Hannuksen mukaan prosessijohtamisen eri koulukunnilla on pääasiassa kuitenkin sama ydintarkoitus, joka voidaan pelkistää prosessilähtöisen toiminnan kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Ks. Hannus 1994.

⁷⁴⁶ Skrinjarin et al. 2008.

⁷⁴⁷ Sama.

⁷⁴⁸ Karlöf & Lövingsson 2004, s. 212–213.

Kuviossa 12 on esitetty yleinen prosessijohtamisen teoreettinen malli prosessijohtamiseen keskittyneessä organisaatiossa.⁷⁴⁹ Kuvion 12 mukaisesti keskelle sijoitettu yritys X on prosessijohtamista soveltava toimija, joka on jakautunut kolmeen eri sektoriin (osto, tuotanto ja myynti). Prosessijohtamisen geneerisenä tavoitteena voidaan pitää asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa, joka tuotetaan organisaatiossa prosessorientoituneesti välttämättä osaoptimointia sekä lisäten joustavaa yhteistyötä.⁷⁵⁰ Organisaatorakenteellisesti prosessorientoitunut toiminta edellyttää puhtaimmillaan funktionaalisesta tulosityksikköorganisaatiosta siirtymistä matriisiorganisaation kautta täydelliseen prosessiorganisaatioon.⁷⁵¹ Puhdas prosessiorganisaatio häivyttää funktionaalisuuden joustavan ja verkostomaisen toiminnan alle, jolle on tyypillistä matala hierakkuus sekä rajattomuus nykyaikaisessa organisaatiossa.⁷⁵² Kuvion 12 mukaisesti esimerkkiorganisaatio on perusrakenteeltaan linjaorganisaatio, mutta toimintaa läpileikkaavat prosessit ohjaavat linjamaisen organisaatorakenteen toimintaa.⁷⁵³

Puolustusvoimien kohdalla prosessijohtamisen käyttö on erittäin monitulkintainen ja haastava kokonaisuus. Prosessijohtaminen tunnistetaan käsitteenä Puolustusvoimien kokonaisjohtamista ja johtamisen työkaluja käsittelevässä aineistossa⁷⁵⁴, mutta prosessijohtamisen käyttöönoton tai soveltuvuuden osalta kirjoittaja ei ole löytänyt ”virallista” ohjetta.⁷⁵⁵ Prosessijohtamisen voidaan katsoa kytkeytyvän Puolustusvoimien tapauksessa suoraan tuloksellisuusvaatimukseen, jonka perusteella teen tarkastelussa ensimmäisen rajauksen.⁷⁵⁶ Tarkastelen prosessijohtamisen sekä prosessityön lähihistoriallista kehitystä Puolustusvoimissa lyhyesti, jotta

⁷⁴⁹ Hannus 1994, s. 31.; Tinniilä & Laamanen 2002, s. 42–43.; Jeston & Nelis 2014, s. 144–148. Kuvio on kirjoittajan visualisoima geneerinen esitys yrityksestä, jolla on yksi alihankkija ja yksi asiakas liitettynä prosessityöhön.

⁷⁵⁰ Hannus 1994.; Karlöf & Lövingsson 2004.; Virtanen & Wennberg 2005.; Laamanen 2009.; Palmberg 2009.; Jeston & Nelis 2014.; Hartikainen 2014 & 2015.; Ohtonen 2015.

⁷⁵¹ Virtanen & Wennberg 2005, s. 65.

⁷⁵² Hannus 1994.; Virtanen & Wennberg 2005.; Rajattomuudella viitataan organisaation häivytettyihin rajoihin ulkoisessa ja sisäisessä toiminnassa. Ks. Holbeche 2005, s. 21–23.

⁷⁵³ Prosessit aiheuttavat itseisarvollisesti täysin vertikaaliseen organisaationäkemykseen poikkeaman horisontaalisella toiminnalla. Ks. Karlöf & Lövingsson 2006, s. 67.

⁷⁵⁴ Ks. muun muassa Pääesikunnan Suunnitteluosaston tiedonanto 2002.; Pääesikunnan Suunnitteluosasto 2003.; Virta 2007.; Haikka 2017. Prosessijohtaminen on myös mainittu Puolustusvoimien rakenneuudistuksen (2012–2015) jälkeisenä johtamismenetelmänä. Ks. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksia 17/2017, s. 11, 24.

⁷⁵⁵ Virallisella ohjeella tarkoitetaan Puolustusvoimien tai siihen johtosuhteessa olevan hallinnollisen viranomaisen asiakirjaa, jossa prosessijohtamiselle määritettäisiin virallinen asema organisaatiossa.

⁷⁵⁶ Ks. Virtanen & Wennberg 2005, s. 65.

toiminnasta voidaan muodostaa tutkimuksellinen kokonaiskuva. Prosessityön alkupiste voidaan karkeasti määrittää vuoteen 2001, jolloin Puolustusvoimissa määritettiin pääprosessit, osaprocessit sekä sovelletun prosessijohtamisen malli.⁷⁵⁷ Käyttö liittyi materiaalihallinnon, hankintatoimen ja taloushallinnon prosessien ja tietojärjestelmien kehitystyöhön (MAHATA-hanke).⁷⁵⁸ MAHATA-hankkeen perusteella Puolustusvoimat kehittivät prosessityötä sekä sovellettua prosessijohtamista ja 26.11.2002 Puolustusvoimien neljä pääprosessia vahvistettiin käyttöön.⁷⁵⁹

Toiminnan monimutkaistuessa on kyettävä hahmottamaan ja johtamaan Puolustusvoimien toiminnan kannalta keskeisiä kokonaisuuksia.
Jokaisen Puolustusvoimien yksikön on kyettävä toimimaan osana Puolustusvoimien kokonaisuutta, koska tavoitteetkin ovat viimekädessä samat.
Puolustusvoimien toiminnalle osoitettujen määrärahojen tulee entistä selvemmin kohdistua toiminnan kannalta keskeisiin kohteisiin.
Toiminnan suunnittelu on pirstaloitunut, monimutkainen ja liikaa resursseja kuluttava.
Nykyiset mittarit ovat kykenemättömiä antamaan kattavaa ja oikeata kuvaa Puolustusvoimien toiminnasta ja niiden tulkinta on vaikeaa.
Strategiseen kumppanuuteen liittyvät päätökset edellyttävät tietämystä Puolustusvoimien toiminnan keskeisistä kokonaisuuksista.
On oltava mahdollisuus arvioida EU:n puolustuspoliittisten päätösten ja NATO:n toiminnan aiheuttamia muutoksia suhteessa Puolustusvoimien nykyisiin prosesseihin.
Laajat tietojärjestelmät, kuten MAHATA ja PVAH, ylittävät aidosti organisaatorajat ja edellyttävät uutta tapaa ajatella sekä kehittää toimintaa.

Taulukko 6. Luettelo Puolustusvoimien prosessiajatteluun johtaneista tekijöistä

Taulukossa 6 on esitetty Puolustusvoimien prosessityöhön johtaneet syyt vuodelta 2003.⁷⁶⁰ Puolustusvoimien prosessien kehitystyön alussa tunnistettiin haasteet prosessijohtamisen ja yleisesti prosessityön implementoinnissa julkisella sektorilla, koska julkishallinnollisessa päätöksenteossa on useita kitkatekijöitä.⁷⁶¹ 2000-luvun

⁷⁵⁷ Pääesikunnan Suunnitteluosasto 2003, s. 5.

⁷⁵⁸ Sama.; Ks. myös Hartikainen 2014.

⁷⁵⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosasto 2003, s. 5–8. Puolustusvoimien pääprosessit olivat: 1) Sotilaallisen maanpuolustuksen suunnittelu, 2) Suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito, 3) Suorituskyvyn käyttö sekä 4) Toiminnan tukeminen.

⁷⁶⁰ Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 17/2017, s. 22 mukaisesti prosessit ovat myös vahvistettu käyttöön 2003. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosasto 2003, s. 4–5. PVAH-järjestelmä on Puolustusvoimien sähköinen asianhallintajärjestelmä. Järjestelmää käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.3.

⁷⁶¹ Pääesikunnan Suunnitteluosasto 2003, s. 9.

alusta alkaen prosessijohtaminen on Puolustusvoimissa nähty liittyväksi tulosjohtamiseen, eikä siitä asiakirjadokumentaatian perusteella ole yritetty luoda olemassa olevasta johtamisrakenteesta poikkeavaa johtamistyökalua.⁷⁶² Puolustusvoimien prosessijohtamisen ja prosessityön lähihistoriallisen katsauksen perusteella huomionarvoista on vaikutelma keskeneräisyydestä. Perustelen väitettäni tarkastelemalla Puolustusvoimien prosesseihin liittyvää toimintaa vuosien 2001–2021 välillä ja vertaamalla niitä yritysmaailmasta nousseisiin käsityksiin prosessijohtamisesta. Koska käsittelen Puolustusvoimia julkishallinnollisena viranomaisena, tukeudun Virtasen & Wennbergin luokittelumatriisiin prosessijohtamisen edellytyksistä. Virtasen & Wennbergin mukaan organisaation tulee 1) tunnistaa prosessit, 2) määritellä ja kuvata prosessit, 3) nimetä prosesseille omistajat, 4) määritellä prosessien suorituskykyjen mittaamenetelmä (arviointi), 5) kehittää prosessia aktiivisesti toiminnan optimoimiseksi.⁷⁶³ Puolustusvoimien kohdalla ensimmäiset kolme kriteeriä täyttyvät selkeästi. Puolustusvoimat ovat kuvanneet prosessinsa julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan määrittämien ehtojen (JHS 152) mukaisesti ja prosessit ovat nimetty organisaation toimialaan soveltuvaksi.⁷⁶⁴ Puolustusvoimien prosessikäsikirja 2.0 ei nimennyt prosesseille omistajia, mutta tutkimuksen tapauksen aikana⁷⁶⁵ prosessien omistajat olivat määritelty ristiriitaisesti (luokittelumatriisin ehto 3 kuitenkin täyttyy, koska omistajat olivat määritelty).⁷⁶⁶ Kohdan viisi (prosessien

⁷⁶² Pääesikunnan Suunnitteluosaston tiedonanto 2002.; Pääesikunnan Suunnitteluosasto 2003.

⁷⁶³ Virtanen & Wennberg 2005, s. 115–136. Validiteetin lisäämiseksi todettakoon, että myös Hannus 1994, Laamanen & Tinnilä 2002 sekä Laamanen 2009 esittävät samantaisia ehtoja prosessijohtamisen toteutumiselle.

⁷⁶⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosasto 2003.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477.

⁷⁶⁵ Ajallinen paikannus on todennettu Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohjeella 23.11.2017/HN707, joka kumosi 01.01.2018 alkaen ohjeet: 22.08.2014/HK262 (Puolustusvoimien prosessiohjaus), 01.10.2014/HK493 (Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015) sekä 29.10.2015/HL477 (Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus).

⁷⁶⁶ Ks. Liite 4. Tapauksen ajalla viitataan vuoden 2015–2017 ajanjaksoon. Pääprosessin 1 omistajana toimi Pääesikunnassa Puolustusvoimien strategiapäällikkö apunaan strategiapäällikön koordinoitiryhmä. Pääprosessin 2 omistajana toimi Puolustusvoimien sotatalouspäällikkö apunaan sotatalouspäällikön koordinoitiryhmä. Pääprosessin 3 omisti Puolustusvoimien operaatiopäällikkö apunaan operaatiopäällikön koordinoitiryhmä. 4 Pääprosessin omistajan toimi Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö apunaan palvelutoiminnan koordinoitiryhmä. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 6–13. Asiakirjan sisältämä havainnekuva kuitenkin osoittaa, että apulaisesikuntapäällikkö omistaisi pääprosessin. Määrittely on ristiriitainen myös toisen aihetta käsittelevän asiakirjan kanssa. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262 toteaa Pääesikunnan päällikön vastaavan prosessiohjauksesta,

kehittäminen) täyttyy myös, koska asiakirjadokumentaation perusteella vuosien 2001–2021 välillä prosesseja on kehitetty huomattavasti. Vuonna 2003 julkaistut prosessit nimettiin uudelleen vuoteen 2014 mennessä ja prosessitasot 1–3 vakiinnutettiin liitteen 3 mukaisiksi.⁷⁶⁷ 01.01.2018 alkaen prosesseja muutettiin entisestään ja prosessit saivat nykyisen muotonsa (vuoden 2021 tarkastelutilanteeseen nähden).⁷⁶⁸ Taulukossa 6 esitettyjen kohtien sekä prosessityötä käsittelevän asiakirjadokumentaation perusteella on selvää, että prosessien käytöllä ja kehittämisellä on pyritty terävöittämään tulosjohtamisen tavoitteiden saavuttamista.⁷⁶⁹

Virtasen & Wennbergin luokittelumatriisiin kohta neljä (prosessien suorituskyvyn mittaaminen) on monitulkintainen Puolustusvoimien tapauksessa. Yritysmailman osalta prosessien tehokkuutta voidaan arvioida esimerkiksi virtauksen, tuottavuuden ja hyödyn (tehokkuuden), asiakastytyvyyden, hävikin, tuotantopoikkeamien tai indeksien kautta.⁷⁷⁰ Puolustusvoimien mukaan prosessien ohjauksen tulee olla mitattavissa⁷⁷¹, mutta itse prosessin suorituskyvyn mittaukseen ei kirjoittaja ole löytänyt yksiselitteistä vastausta. Tarkasteltaessa yleisesti suorituskyvyn mittausta, Puolustusvoimat on laatinut kattavan ohjeistuksen kyseisen määrän mittaamiseen, joka esitetään normilla. Puolustusvoimien suorituskyvyn malli on yleiskäyttöinen, eikä se varsinaisesti sulje pois prosessin mittaamista vaikuttavuus- tai kyvykkyyssä näkömman kautta.⁷⁷² Suorituskyvyn käsitelmä ei ole osa mitään Puolustusvoimien prosessikartaston mukaista prosessia, eikä se edellytä prosessin käyttöä arvioinnissa.⁷⁷³ Tuloksien suorituskyvyn käsitelmän mukaisen mittauksen kuitenkin koskevan prosessien sijasta Puolustusvoimien lopputuotteena tuottamien materiaaalisten tai immateriaaalisten tuotteiden ja palveluiden suorituskykyä. Prosessien arvioinnista yleisellä tasolla ohjeistetaan laadunhallintaan kuuluvassa itsearviointiohjeessa, joka

jonka jälkeen tason 1 prosessien (pääprosessien) omistajina toimivat Pääesikunnan apulaisesikuntapäälliköt. Pääesikunta on järjestänyt koulutusta vuonna 2014 prosessin omistajien perehdyttämiseksi sekä yleisen prosessitietoisuuden parantamiseksi. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston kutsu 03.07.2014/AK13768.

⁷⁶⁷ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosasto 2003.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262.

⁷⁶⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 24.06.2021/HR188.

⁷⁶⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 2.

⁷⁷⁰ Hannus 1994.; Laamanen 2009.; Hartikainen 2014.

⁷⁷¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 5. Ohje toteaa prosessiohjauksesta seuraavaa: ”*Todennettavuus (Prosessiohjauksen on oltava jäljitettävissä ja arvioitavissa (mitattavissa))*. Em. asiakirjan liite 2 käsittelee osaprosesseittain ”mittareita”, jotka ovat katselmointi, testit, tekniset hyväksynät, tarkastukset sekä operatiiviset toimenpiteet.

⁷⁷² Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.11.2013/HJ108.

⁷⁷³ Sama, s. 14.

mainitsee erääksi arviointikohteeksi prosessit.⁷⁷⁴ Organisaatiotason itsearviointin tuloksia peilataan pääprosesseihin, mutta itse pääprosessien tai osaprosessien arviointi sivutetaan osittain.⁷⁷⁵ Yleisluonteisesta käsittelystä huolimatta prosessien toimintaan liittyvässä kehityksessä ja organisaation itsearviossa on eräs keskeinen kytkentä tämän tutkimuksen teemaan sekä CAS-organisaation peruspiirteisiin. Itsearviointin katsotaan muodostavan takaisinkytkennän (palautesilmukan), jonka perusteella toimintaa kehitetään.⁷⁷⁶ Kyseessä on erittäin todennäköisesti kappaleessa 2.2.1 esitetty palauteprosessi, jossa muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksesta organisaatio pyrkii sopeuttamaan omaa toimintaansa vallitsevien olosuhteiden mukaisesti positiivisella (muutoshakuisella) tai negatiivisella (stabiloivalla) palautteella.⁷⁷⁷ Iteraatio prosessiin muodostuu PDCA-mallilla⁷⁷⁸, jonka avulla Puolustusvoimat voi oppivana organisaationa kehittää toimintaansa.⁷⁷⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston arvioinnista ohjeistavan ohjeen konditionaalista käsittelytavasta johtuen on epäselvää, pureutuuko ohje suoraan prosessiarkkitehtuurin mukaisiin prosesseihin, vaikka ohje yleisellä tasolla niihin viittaakin (pääasiassa pääprosessitasoon).⁷⁸⁰

Prosessien sekä prosessityön kokonaisvaltaisen arvioinnin lisäksi toinen liikkeenjohdollisen prosessijohtamisen kyseenalaistava seikka on asiakasnäkökulman huomioiminen. Julkishallinnolliset organisaatiot ovat kipuilleet yleisesti ottaen asiakkaan määrittelyn suhteen prosessien kehityksen sekä käyttöönoton yhteydessä.⁷⁸¹ Hartikaisen mukaan Puolustusvoimien ”asiakkaan” määritelmä on vähintäänkin epäselvä, ja vaihtoehtoiksi on tarjottu yhteiskuntaa, Puolustusministeriötä sekä varusmiehiä.⁷⁸² Koska prosessijohtamisen eräänä keskeisimpänä seikkana on

⁷⁷⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 15.12.2015/HL541.

⁷⁷⁵ Sama, s. 4–9. Itsearviointi ja siitä johdettu kehitystyö on prosessinomistajan, toimialajohdon tai hallintoyksikön johdon vastuulla. Ohje toteaa myös, että ”– *itsearviointin (sis. parantamissuunnitelman) raportit tehdään lähinnä prosessin, toimialan tai hallintoyksikön omaan käyttöön*”. Ks. HL541, s. 9.

⁷⁷⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 15.12.2015/HL541, s. 6.

⁷⁷⁷ Vrt. Andersson 1999.; Mitteleton-Kelly 2003.; Stähle 2004.

⁷⁷⁸ PDCA = Suunnittele (Plan), Toteuta (Do), Tarkista (Check), Korjaa (Act). Ks.

Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 15.12.2015/HL541, s. 4.

⁷⁷⁹ Toiminnasta ja palautteesta oppiminen muodostaa Argyriksen mukaan *yksikehäisen silmukan* (eng. single loop), jonka perusteella havaitun kohdan perusteella voidaan oppia ja kehittää toimintaa. Ks. Argyris 1976.; Juuti & Luoma 2009, s. 133–135. Johtajan käsikirjan 2022, s. 23 mukaisesti Puolustusvoimia käsitellään oppivana organisaationa.

⁷⁸⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 15.12.2015/HL541.

⁷⁸¹ Virtanen & Wennberg 2005, s. 66–67. Hartikainen 2014.

⁷⁸² Hartikainen 2014, s. 22. Yleisellä tasolla asiakkaaksi voidaan määrittää valtion hallitus. Ks. Giddens 1993, s. 360. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohjeen 22.08.2014/HK262, s. 2 mukaan tason 2–5 prosesseilla (osaproesseilla) on yleensä vain sisäisiä asiakkaita, mutta ne liittyvät ulkoista arvoa tuottavaan ydinprosessiin.

asiakkaalle lisäarvoa tuottavan tuotteen tai palvelun lanseeraaminen, asiakkuuden määritelmää ei voida jättää huomiotta tutkimuksessa.⁷⁸³ Tässä tutkimuksessa käsiteltyjen toimijoiden kautta asiakkuusnäkökulma on kuitenkin helppo todentaa ulkoisen asiakkaan osalta: asiakkaana ovat olleet Yhdistyneet kansakunnat (YK) sekä Ranska.⁷⁸⁴ Tulkitsen edellä mainittujen tahojen lisäksi sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstissa yhteiskunnan asiakkaaksi. Samoin Logistiikkalaitoksen tuki Puolustusvoimien muille organisaation osille sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstissa viittaa sisäiseen asiakkuussuhteeseen prosessien kautta tarkasteltuna.⁷⁸⁵ Tuen päätelmääni seuraavalla ajatuskehikolla: *Puolustusvoimien tavoitteena on tuottaa poliittisen ohjauksen perusteella yhteiskunnallista vaikuttavuutta lakisääteisten tehtäviensä puitteissa. Julkishallinnollisena viranomaisena Puolustusvoimat palvelee koko Suomea ja sen demokraattisesti valittujen johtajien asettamia poliittisia tavoitteita.* Yhteiskunnan poistaminen asiakkaan roolista olisi sama, kuin väittäisi vankiloiden palvelevan ainoastaan vankeja yhteiskunnan sijaan.

Esitän seuraavaksi tiivistetyn tulkintani Puolustusvoimien prosessijohtamisesta tarkastelemalla organisaatorakennetta sekä johtamis- ja toimintatapaa erottelemalla Puolustusvoimien prosessijohtamista tukevat väitteet sekä eroavat väitteet. Tarkastelun perusteella muodostan teoreettisen sovelletun mallin. Puolustusvoimien prosessijohtamista tukevinä väitteinä voidaan pitää Virtasen & Wennbergin luokittelumatriisiin kohtien 1–3 määreiden täyttymistä sekä prosessien kehittämiseen ja sujuvoittamiseen liittyviä ajallisia seikkoja. Kokonaisuutena Puolustusvoimien prosessityön tavoittelemat hyödyt ovat identtisiä liikkeenjohdollisen prosessijohtamisen tavoittelemien hyötyjen kanssa.⁷⁸⁶ Kappaleen 3.5.2 perusteella katson, että

⁷⁸³ Muun muassa Hannus 1994.; Laamanen 2009. Asiakkaan tarpeet edellä etenevä prosessisuunnittelu on toistuva teema pääosassa kansallista sekä kansainvälistä kirjallisuutta. Hartikaisen mukaan Puolustusvoimien prosessin asiakkaana voidaan nähdä myös organisaation sisäinen ”asiakas”, jolla hän viitanee organisaation kykyyn oppia prosessien perusteella tehdystä työstä ja kehittyä. Ks. Hartikainen 204, s. 32–33.

⁷⁸⁴ Ks. Hartikainen 2014, s. 36. Hartikainen toteaa yleisellä tasolla, että sotilaalliselle kriisinhallinnalle on löydettävissä asiakas muita toimintoja helpommin. Käsittelen YK:n ja Ranskan kontribuutiota ja asiakkuussuhteen omaista positiota laajemmin tutkimuksen empiirisessä osassa. YK ja Ranska ovat selkeästi osoitettavia ”ulkoisia” asiakkaita, mutta prosessien rajapintojen ja niihin liittyvien toimijoiden kautta on osoitettavissa myös organisaation sisäisiä asiakkuussuhteita. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsikirja 2003, s. 13.

⁷⁸⁵ Logistiikkalaitoksen prosessien toimintaa ja sisäistä asiakkuutta käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.3.

⁷⁸⁶ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192, 22.08.2014/HK262, 01.10.2014/HK493, 29.10.2015/HL477. Vrt. Hannus 1994.; Laamanen & Tinnilä 2002.; Laamanen 2009.; Palmberg 2009.; Jeston & Nelis 2014. Hyötyjen kokonaismääritelmän lisäksi termit läpileikkaava, kokonaisvaltainen sekä tarkoituksenmukainen ovat teemoina kaikissa em. lähteissä yhdenmukaiset.

Puolustusvoimilla on teoreettisesti määriteltynä kaikki ne toimintaan liittyvät osatekijät halussaan, joiden perusteella organisaatio voisi integroida prosessijohtamisen osaksi kokonaisjohtamistoimintaansa.

Eroavina väitteinä voidaan pitää organisaatiomallia. Puolustusvoimat johtaa kaikissa valmiustiloissa toimintaansa esikuntalinjaorganisaation mukaisesti, joka on jaettu tulosityksiköihin RA-johtamisessa.⁷⁸⁷ Lisäksi tulosityksiköitä sisältävä esikuntalinjaorganisaatio on työjärjestysten perusteella erittäin funktionaalinen, joka ilmenee toimialoihin jakautumisella sekä niiden kautta tuotetulla työllä.⁷⁸⁸ Vaikka Puolustusvoimien oma kirjallisuus määrittelee RA-toiminnan avoimen toimintaympäristön mallin mukaiseksi toimintaympäristöksi, matalat hierarkkiset rakenteet ja tosiasiallinen verkostokeskeinen toiminta vaikuttaa jäävän byrokraattisen ja hierarkkisen esikuntalinjaorganisaation varjoon.⁷⁸⁹ Lisäksi liitteessä 4 esitetyt prosessit ovat ajallisesti ja tuotoksen osalta kytkeytyneet vahvasti toisiinsa, joka sotii liiketaloudellisessa mielessä esitettyjä prosessikeskeisyyden horisontaalisia etuisuuksia vastaan.⁷⁹⁰ Hartikainen on havainnut, että Puolustusvoimien prosessityöllä ei varsinaisesti saavuteta organisaation sisäisten rajapintojen läpileikkaavaa toimintaa, vaan toiminta ”siiloutuu” esikuntalinjaorganisaation todellisuuteen sovitettuna.⁷⁹¹ Puolustusvoimien johtamismalliin peilaten puhtaan prosessijohtamisen toimeenpannon esteeksi muodostuu myös organisaation komentajakeskeinen johtaminen.⁷⁹² Komentajakeskeisyydellä tarkoitetaan eri organisaatiotasojen komentajille keskitettyä jakamatonta kokonais- ja valvontavastuuta.⁷⁹³ Teoreettisesti prosessin omistajan

⁷⁸⁷ Muun muassa Pääesikunnan Suunnitteluosaston asiakirja 29.10.2015/HL477, s. 4.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.03.2015/HL397.

⁷⁸⁸ Hannus 1994, s. 34. Tarkastelussa on huomioitu tutkimuksen tapaukseen liittyvien kolmen keskeisen organisaatiotason (Pääesikunnan Suunnitteluosasto, Maavoimien esikunta sekä Porin prikaati) työjärjestykset. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057; Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319 sekä Porin prikaatin määräys 03.03.2016/HL1325.

⁷⁸⁹ Muun muassa Johtajan käsikirja (2012 & 2022) kuvailee Puolustusvoimia oppivana organisaationa, jolle tunnusomaista ovat muun muassa matalat hierarkkiset rakenteet, verkostokeskeisyys sekä luovuus ja tilanneherkkyys.

⁷⁹⁰ Prosessin tulisi yleistetyn määritelmän mukaan olla organisaatorajapinnat sivuuttavaa ja horisontaalisesti etenevää toimintaa, jonka ajallisena rajauksena on alku ja päätepiste (osa-, ala-, ja tukiprosessit huomioiden). Ks. Laamanen & Tinnilä 2002.

⁷⁹¹ Hartikainen 2014.

⁷⁹² Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 7. Komentajakeskeinen johtamismalli pyrkii lyhentämään suunnittelun ja toteutuksen välistä aikajännettä, mutta samalla johtamismalli on rajoittunut muuttuvien tilannetekijöiden ja kompleksisuuden tunnistamisen suhteen. Vrt. Saariaho & Sviili 2006, s. 247–248.

⁷⁹³ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 1–2.; 29.10.2015/HL477, s. 4.; Penttinen 2022, s. 31.

toteuttama prosessiohjaus⁷⁹⁴ olisi väistämättä ristiriidassa organisaation työjärjestyksissä määritettyihin johtamis- ja ohjausvastuihin nähden, mikäli prosessilla olisi ylivoimainen, horisontaalisesti liikkuva, asema kokonaisjohtamisen rajoja ylittävänä toimintona.⁷⁹⁵ Puolustusvoimien johtamista ja ohjausta käsittelevien asiakirjojen perusteella voidaan myös pohtia pääprosessille nimetyn prosessinomistajan todellista kontribuutiota prosessiin käytännön tasolle tuotuna.⁷⁹⁶ Arvioni mukaan myös ministeriönalaa koskeva periaatepäätös tulosjohtamisen korostamisessa rajoittaa prosessijohtamisen täysimääräistä käyttöönottoa.⁷⁹⁷ Perustelen väitettäni sillä, että liikkeenjohdollisessa mielessä prosessijohtamista tarkasteltaessa organisaatiokaavio tulisi kääntää nykyisestä linjamaisesta Top-Down -mallista 90 astetta akselinsa varassa sivuun, jotta linjaesikunnan johtorakenteen sijaan prosessilla olisi painoarvoa sisältävä vaikutus johtamiseen.⁷⁹⁸ Arviota tukee myös Puolustusvoimien oma kanta muun muassa vuodelta 2002, jossa prosessijohtamisen osoitettiin olevan kiinteä osa tulosjohtamista.⁷⁹⁹ Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen kokonaisuudessa prosessijohtaminen ilmenee prosessiohjauksena, joka on sisällytetty toiminnanohjauksen kokonaisuuteen.⁸⁰⁰ Johtaminen ja ohjaus eivät käsitteinä ilmene Puolustusvoimien toiminnassa yksin, vaan ne yhdistyvät toimivallan käyttämisen (johtamisen) sekä ohjauksen (prosessiohjauksen ja toimialaohjauksen) kautta.⁸⁰¹

⁷⁹⁴ Laamasen mukaan prosessiohjaus voidaan mieltää prosessiin osallistuvien toimijoiden yhteispeliksi, jossa ohjataan tulokseen vaikuttavia tekijöitä (mikäli keinojen ja tavoitteiden välinen suhde tunnetaan). Ks. Laamanen 2009, s. 123, 167–168.

⁷⁹⁵ Prosessikeskeisessä ajattelussa byrokraattiset ja funktionaaliset pullonkaulat on pyritty poistamaan sujuvuuden ja tarkoituksellisuuden (asiakkaan tarpeisiin perustuva toiminnan) optimoimiseksi. Ks. Hannus 1994, Tinnilä & Laamanen 2002.; Palmberg 2009.

⁷⁹⁶ Vrt. Hartikainen 2014, s. 37–38. Prosessinomistajan koko prosessia koskeva ohjausvastuu ilmeni lähes varmasti mikromanagerointina, jossa ”omistajalla” ei olisi organisaatorakenteen takia realistista ja ajantasaista kuvaa työsuorituksen todellisesta luonteesta (prosessikuvaustason 3 alapuolisesta toiminnasta).

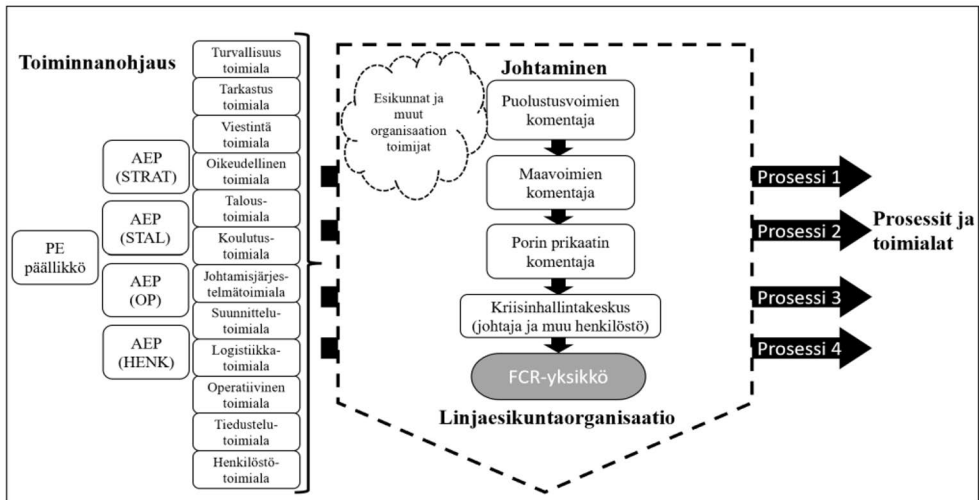
⁷⁹⁷ Ks. Puolustusministeriö 2007.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.3.2015/HL397.

⁷⁹⁸ Ks. Virtanen & Wennberg 2005. Toinen vaihtoehto on kuvion 12 mukaisesti linjaorganisaation rungolle rakentuva organisointimalli, jossa prosessikeskeisyys dominoi organisaation ydintehtäviä ja niiden suorittamista.

⁷⁹⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston tiedonanto 2002.

⁸⁰⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192, 22.08.2014/HK262, 29.10.2015/HL477.

⁸⁰¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 4.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 05.06.2014/HK414, s. 9–11.



Kuvio 13. Puolustusvoimien sovelletun prosessijohtamisen malli

Kuviossa 13 on esitetty tulkintani Puolustusvoimien prosessijohtamisen teoreettisesta mallista, jossa toimialat on eroteltu.⁸⁰² Kuvion 13 mallin mukaisesti käsittelen Puolustusvoimien tapauksessa prosessijohtamista *sovellettuna prosessijohtamisena*, koska organisaatiomuodon sekä tulosjohtamista korostavan johtamistoiminnan takia prosessijohtaminen on sulautettu osaksi toiminnanohjausta *prosessiohjauksen* nimellä. Kuvio 13 on kuvioon 12 verrattuna johtamista ja ohjausta tasapainottava, eikä prosessien tai muun ohjauksen rooli ole korostuneessa asemassa. Kuvion 13 lohkossa ”johtaminen” olen rajannut käsittelyn koskemaan esikuntalinjaorganisaation tutkimuksen tapauksen kannalta keskeistä ”linjaa”. Tarkastelun perusteella voidaan havaita, että Puolustusvoimat suorittavat *prosessijohtamisen kaltaista johtamista*, joka ilmenee selvimmin organisaation prosessiohjauksen ohjausmenetelyllä eli *sovellettuna prosessijohtamisena*.⁸⁰³ Kuvion 13 mukaisesti Puolustusvoimilla on vahva toiminnanohjauksen kulttuuri, jolla toimintoja pyritään

⁸⁰² Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.204/HK192,22.08.2014/HK262, 29.10.2015/HL477. Kuvio on kirjoittajan uudelleennäytetty tulkinta Puolustusvoimien toiminnanohjauksen kehyksestä, joka sisältää sovelletun prosessijohtamisen. Lyhenteet: PE = Pääesikunta, AEP = apulaispääesikuntapäällikkö, STRAT = strategia, STAL = sotatalous, OP = operaatio/operatiivinen, HENK = henkilöstö.

⁸⁰³ Sovelletun prosessijohtamisen ja yleisesti prosessityön integrointi osaksi Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen kokonaisuutta noudattaa uuden toimintatavan implementointia osaksi olemassa olevaa järjestelmää, jonka tarkoitus ei ole muuttaa radikaalisti organisaatiojärjestystä. Vrt. Hage & Aiken 1967, s. 503.

yhdenmukaistamaan ja ohjaamaan.⁸⁰⁴ Johtamisella puolestaan vaikutetaan toimijoihin eli organisaation henkilöstöön samalla, kun taustalla vaikuttavat prosessi- ja toimialaohjauksen ”säännöt”.⁸⁰⁵ Prosessityön hyödyt on yleisellä tasolla kytketty organisaation sisäiseen ohjaukseen, jolla pyritään tulokselliseen ja tavoitteelliseen toimintaan.⁸⁰⁶ Prosessi itsessään näyttäytyy johtamisen apuvälineenä suunnittelussa ja toteutuksessa, joka kuitenkin käyttäytyy ennalta arvaamattomasti inhimillisten ja sosiaalisten aspektien takia.⁸⁰⁷

3.5.3 Tehtävätaktiikka

Tehtävätaktiikka on yksi tekijä, jolla organisaation määrittämän ohjauksen raamit saadaan toimeenpantua johtamisen keinoin. Tehtävätaktiikalla tarkoitetaan toimintatapaa, jossa esimies tai ylempi johtoporras antaa alaiselle tai alaisuudessa toimivalle organisaatiotasolle tehtävän, resurssit, reunaehdot tehtävän hoitamiseen sekä tavoiteltavan loppuasetelman.⁸⁰⁸ Tarkastelen tehtävätaktiikkaa puhtaasti Puolustusvoimien kontekstissa johtamiseen liittyvänä käsitteenä sekä sen liittymäpintaa kompleksisuuteen.⁸⁰⁹ Hartikaisen mukaan Puolustusvoimien kenttäohjesääntö määrittää tehtävätaktiikan siten, että operaation tai toiminnan suunnittelu ja tehtävien jakaminen tulee toteuttaa tavalla, jossa komentaja kykenee toteuttamaan tehtävän tavoiteasettelun perusteella.⁸¹⁰ Jukka Mälkki on tutkinut tehtävätaktiikan muodostumista Saksan armeijassa 1800– ja 1900-luvulla ja todennut siellä kehittyneen opin olevan Puolustusvoimien nykyaikaisen tehtävätaktiikan (myös tehtäväjohtamisen) kantamuoto.⁸¹¹ Tehtävätaktiikka saapui historiallisesti tarkasteltuna Suomeen Saksasta jääkäreiden matkassa ja siitä kehittyi ajan saatossa osa suomalaista sotilastaktiikkaa (johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna).⁸¹² Otso Sutela on omassa diplomityössään todennut tehtävätaktiikan sisältyneen suomalaiseseen sotilasjohtamiskulttuuriin huomattavasti ennen ”virallisten” ohjausmenettelyjen ilmaantumista.⁸¹³

⁸⁰⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192.; Hartikainen 2014 & 2015. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksia 17/2017.

⁸⁰⁵ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707, s. 4.

⁸⁰⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192, s. 4–5.

⁸⁰⁷ Ks. Parvinen 2006, s. 312–313.

⁸⁰⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 4.; Nelsen 1987.

⁸⁰⁹ Tehtävätaktiikka on nimestään huolimatta johtamisen työkalu, vaikka termi voidaan laveasti tulkittuna ymmärtää myös yhteisen taktisen *kielen* käytöksi ja *opiksi* asioiden oikein tekemiseen. Ks. Sutela 2021.

⁸¹⁰ Hartikainen 2015, s. 92.

⁸¹¹ Mälkki 2009.

⁸¹² Mälkki 2009, s. 26.

⁸¹³ Sutela 2021.

Puolustusvoimien johtamista ja ohjausta käsittelevissä asiakirjoissa tehtäväjohtamista (tehtävätaktiikkaa) sivutaan vuoden 2015 version osalta ja vuoden 2017 asiakirjassa se on kirjattu osaksi Puolustusvoimien tilannesidonnaista johtamismallia.⁸¹⁴

Nostan tehtävätaktiikan esille kolmesta eri syystä. Ensimmäisenä käsittelyyn johtaneena syynä on tehtävätaktiikan soveltuminen hajautetun toimeenpanon kautta toteutettuun johtamiseen, jossa eri organisaatiotoimijoiden toimivaltaa on jaettu tehtävän mukaisesti hierarkiasta poiketen.⁸¹⁵ Muun muassa Maavoimien esikunnan (MAAVE) FCR-operaation perustamiskäskey on puhtaimmillaan tehtävätaktiikan mukaista virkatiedotejohtamista, koska asiakirjalla määritetään resurssit, reunaehdot, tavoiteltava loppuasetelma sekä tehtävät alaisille.⁸¹⁶ Toinen tekijä on tehtävätaktiikan soveltuminen kompleksiseen tilanteeseen.⁸¹⁷ Soveltuvuudella tarkoitan sitä joustoa, pelivaraa sekä luottamukseen perustuvaa uskomusta, jonka kautta esimies tai ylempi johtoporras antaa alaiselle toiminnanvapautta suorittaa tehtävä parhaaksi katsomallaan tavalla.⁸¹⁸ Johtamisen ja ohjauksen kokonaiskuvassa kuvion 13 mukaisesti lohkon *johtaminen* toimintana tapahtuu siis samanaikaisesti esikuntalinjaorganisaatiossa ja tutkimuksen tapaukseen sitoen tehtävätaktiikan keinoin. Katson tehtävätaktiikan sisältävän samankaltaisia elementtejä leadership-käsitteen alle jäsentyvän *kompleksisuusjohtajuusteorian*⁸¹⁹ kanssa. Lähden tulkinnassani liikkeelle toisessa luvussa esitetyistä implisiittisistä oletuksesta, että kompleksisuuden sietämiseksi organisaatiossa tarvitaan kykyä sietää epävarmuutta sekä toimia joustavasti tilanteen mukaan.⁸²⁰ Kivenjuuren mukaan organisaation tietovaje tai epävarmuus on osa johtamisen todellisuutta, mutta organisaation jäsenet pyrkivät vähentämään epävarmuutta etsimällä lisää tietoa sekä informaatiota ympäristöstään.⁸²¹ Tehtävätaktiikka liittyy Kivenjuuren havaintoon siten, että se ei pyri kahlitsemaan johdettavaa

⁸¹⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, 23.11.2017/HN707.; Ks. myös Sutela 2021, s. 127–128. Edellä mainittujen lähteiden perusteella tehtävätaktiikka on terminä monitulkintainen ja kontekstisidonnainen. Sanan taktiikka ansiosta se voidaan nähdä Sutelan määritelmän mukaan *esimiehen ja alaisen väliseksi luottamukseksi sekä yhteiseksi taktiikan kieleksi*. Ks. Sutela 2021, s. 137. Toisaalta Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohjeen HL477 mukaisesti se on Sutelan (2017) tulkitaan verrattuna arvolutautumattomampi ilmaisu johtamisen delegoinnista ja päämäärähakuisuudesta.

⁸¹⁵ Johtajan käsikirja 2022, s. 80–81. Hierarkiasta poikkeamisella viitataan johtamismandaatin antamiseen vertikaalisesti linjarakenteen alemmalle toimijalle.

⁸¹⁶ Vrt. Maavoimien esikunnan käsky 23.11.2016/MM23807. Em. käskyssä ilmenee myös Pääesikunnan antama johtamismandaatti alaiselle.

⁸¹⁷ Sutela 2021.

⁸¹⁸ Vrt. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 4.

⁸¹⁹ Ks. Marion & Uhl-Bien 2001. Kompleksisuusjohtajateoria rakentuu kompleksisuusajattelun ympärille. Ks. Richardson & Cilliers 2001.

⁸²⁰ Ks. luku 2. Luvun kaksi on käsitelty organisaation suhdetta kompleksisuuteen.

⁸²¹ Kivenjuuri 2011, s. 44–45.

liian tiukkoihin raameihin ja sallii johdettavan (henkilön tai organisaatiotason) hankkia tehtävänsä toteuttamiseen riittävät lisätiedot omin keinoin.

Tehtävätaktiikka sallii kompleksisuusjohtajuusteorian tavoin useiden organisaatiotasojen yhteistoiminnan, joiden vuorovaikutuksen tuloksena organisaatioon voi muodostua uusia toimintamalleja.⁸²² Lisäksi kompleksisuusjohtajateorian tavoin tehtävätaktiikassa korostuu luottamus alaisiin sekä heidän suorittamaansa yhteistoimintaan.⁸²³ Kompleksisuusjohtajuusteoria huomioi organisaation sisäiset jännitteet toiminnassa, joita voidaan kuvata *operatiivisen systeemin* sekä *aloitteellisen systeemin* välisinä jännitteinä.⁸²⁴ Tehtävätaktiikka on em. termien osalta mielenkiintoinen hybridi, koska periaatteessa se tukeutuu toiminnanohjauksen kokonaisuudessa negatiiviseen palautteeseen (CAS-periaatteiden mukaisesti tulkitun organisaation terminologiaa käyttäen), mutta samalla johtamisessa voidaan huomioida negatiivisen palautteen ohella adaptiivisen tilan⁸²⁵ muodostuminen muun muassa itseorganisoidumisen kautta.⁸²⁶

Itseorganisoiduminen on kolmas tekijä, jonka vuoksi liitän tehtävätaktiikan so-tilaallisen kriisinhallinnan perustamisprosessiin. Kappaleessa 2.2.1 kuvaamani rajoitettu itseorganisoiduminen Puolustusvoimien kontekstissa on tehtävätaktiikan vaikutuksesta mahdollista, jolloin byrokraattinen ja hierarkkinen organisaatio voi

⁸²² Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.19.2015/HL477, s. 4.; Raisio ym. 2020, s. 110. Uusilla toimintamalleilla viitataan emergentisti muodostuviin kokonaisuuksiin, jotka ovat osa tilannesidonnaista toimintaa. Ts. uuden tilanteen kohtaaminen.

⁸²³ Marion & Uhl-Bien näkevät kompleksisuusjohtajuusteorian soveltuvuuden verkostomaisessa rakenteessa, mutta tehtävätaktiikka puolestaan ei käsittele ”linjan” ulkopuolista organisaatiomuotoa perusteellisemmin. Synteesinä katson kuitenkin molempien edellä mainittujen korostavan luottamusta sekä toiminnanvapautta. Periaatteellisella tasolla kompleksisuusjohtajateoria katsoo toiminnan emergoituvan alhaalta-ylös periaatteen kautta, mutta Puolustusvoimien tehtävätaktiikka toimii periaatetta tarkasteltaessa ylhäältä-alas, jonka jälkeen alhaalta-ylös toiminta on mahdollista. Ks. Marion & Uhl-Bien 2001, s. 405.; Raisio ym. 2020.

⁸²⁴ Raisio ym. 2020, s. 110. Operatiivinen systeemi tulkitaan tässä yhteydessä Puolustusvoimien toiminnanohjaukseksi, jossa muodollisilla ohjeilla ja normeilla tavoitellaan tasalaatuisuutta ja suorituskakyisyyttä vakioitujen toimintojen iteraation kautta. Aloitteellinen systeemi puolestaan pyrkii uuden kehittämiseen, oppimiseen ja innovaatioiden kautta ”tasapainosta” pois siirtymiseen. Kyseessä on kappaleessa 2.2.1 esitelty positiivisen ja negatiivisen palauteprosessin mukainen jännite.

⁸²⁵ Adaptiivinen tila on organisaation toiminnallinen positio, jossa hyväksytään toiminnan osittainen strukturoimattomuus. Byrokratia estää adaptiivista tilaa sääntöjen ja määräysten muodossa, jonka takia käsittelen Puolustusvoimien johtamista rajoitetun adaptiivisuuden mahdollistajana. Toiminnanohjaus rajoittaa ja strukturoi organisaation toimintaa, mutta tehtävätaktiikka mahdollistaa rajoitetun adaptiivisuuden avulla itseorganisoiduminen. Ks. Uhl-Bien & Arena 2017.; Raisio ym. 2020, s. 111.

⁸²⁶ Marion & Uhl-Bien 2001.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston asiakirja 23.11.2017/HN707, s. 4–5.; Uhl-Bien & Arena 2017.; Raisio ym. 2020, s. 110–111.

säilyttää joustavuutensa nopeasti muuttuvissa tilanteissa.⁸²⁷ Tällä tarkoitetaan Puolustusvoimien kykyä toimia parhaalla mahdollisella tavalla samanaikaisesti voimakkaasti toimintaa toiminnanohjauksella ohjaten sekä tehtävätaktiikalla toiminnanva-pauksia alaisille jättäen. Itseorganisoitumisen voidaan katsoa perustuvan luottamuk-seen, jossa esimies tai ylempi johtoporras luottaa alaisen tai alaisuudessa olevan or-ganisaatiotason ammattitaitoon siinä määrin, että alainen voi päättää työsuoritteen tai tehtävän parhaan mahdollisen toteutustavan ja organisoitua sen mukaan.⁸²⁸ Itse-organisoituminen on kuitenkin rajoitettua, koska toimintaa ohjaavat normihierar-kian mukaisten lakien ja normien sekä toiminnanohjauksen lisäksi organisaation työjärjestykset sekä toimintaohjeet.⁸²⁹ Tehtävätaktiikka ja siitä kumpuava rajoitettu itseorganisoituminen on rajoittuneisuudesta huolimatta kompleksisuusjohtamisen teorian kanssa periaatteellisella tasolla samaa toimintaa, joka vain esiintyy byro-kraattisessa organisaatiossa omaleimaisella tavalla.

3.5.4 Yhteenveto johtamismalleista

Kappaleiden 3.5.1 sekä 3.5.2 perusteella olen pyrkinyt kuvaamaan Puolustusvoi-mien organisaationa käyttämien tulosjohtamisen sekä sovelletun prosessijohtamisen malleja teoreettisella tasolla. Kappaleessa 3.5.3 esitin tehtävätaktiikan kompleksi-suutta tunnustavan vaikutuksen sotilaallisen kriisinhallintaoperaation johtamiseen. Toiminnanohjaus ja prosessit luovat luvun 3 sisällön perusteella rationaalisen kuvan organisaation toiminnasta, jossa korostuvat byrokraattisuus, hierakkisuus sekä stra- tegisesta suunnittelusta johdettujen työkalujen merkitys kokonaisjohtamisessa.⁸³⁰ Tässä luvussa johtamisen ja ohjauksen kokonaisuudet sidotaan yhteen ja rationaa- lista management-johtamista tarkastellaan konkreettisten prosessikuvausten sekä sovelletun prosessijohtamisen kautta.

Puolustusvoimien käyttämä tulosjohtamisen malli on selitettävissä kappaleessa 3.5.1 kuvatulla kytkennällä valtionhallinnon sekä ministeriökohtaisen johtamisen ja ohjauksen malliin.⁸³¹ Tulosjohtaminen ei kuitenkaan itsessään kykene tekemään or-ganisaation työtä näkyväksi tai ohjaamaan työnkulkua merkittävän

⁸²⁷ Vrt. Dent & Holt 2001.

⁸²⁸ Vrt. Mälkki 2009.; Sutela 2021.

⁸²⁹ Vrt. Raiso & Vartiainen 2020, s. 293–295. Kirjoittajat käsittelevät rajoitettua itseorganisoitumista *ohjatun itseorganisoitumisen* termillä, joka on tulkintani mukaan rinnasteinen käyttämäni termin kanssa (organisaatioympäristön mahdollistava tai rajoittava vaikutus itseorganisoitumiseen).

⁸³⁰ Vrt. Juuti & Luoma 2009.

⁸³¹ Kappale 3.5.1.; Ks. myös Pitkänen 2010.

yksityiskohtaisesti.⁸³² Tässä kohtaa johtamisen ja ohjauksen kokonaiskehykseen muodostuu tyhjiö, jota täytetään osin vuonna 2004 aloitetulla toiminnanohjauksen kokonaisuudella.⁸³³ Ylimartimo on todennut Puolustusvoimien strategista suunnittelua koskevassa tutkimuksessaan, että tulosjohtamisen (TRSS-prosessin) ja operatiivisen johtamisen kokonaisuutta hallitaan ja ohjataan toiminnanohjauksen menetelmillä.⁸³⁴ Toiminnanohjauksella tavoiteltavat tuloksellisuus, tavoitteellisuus, kokonaisuuden hallinta sekä läpileikkaavuus⁸³⁵ edellyttivät 2000-luvun alussa käynnistyneen prosessityön käyttöönoton.⁸³⁶ Puolustusvoimien RA-johtamiskulttuuri on kääntynyt viimeistään 2000-luvulla kohti liikeyrityksen johtamistoimintaa, joka on yhteydessä valtionhallinnon ratkaisuihin johtamis- ja ohjausmalleista.⁸³⁷ Uudistusmielinen asenne prosessien kuvaamisessa, omistajuuksien määrittelyssä sekä toimeenpanossa pääsi hyvään vauhtiin 2000-luvun alussa, mutta puhe kääntyi nopeasti ohjausta painottavaksi virkamiestekstiksi. Liiketoiminnallisessa mielessä ”alusta loppuun” etenevä ja hierarkkisten rajojen ylittävä prosessi itsessään integroi ja yhdistää organisaation toimintoja,⁸³⁸ mutta toiminta on käytön osalta erittäin sovellettua Puolustusvoimissa. Prosessit ovat integroitu osaksi organisaation toimintaa, mutta todellisuudessa asiakaslähtöinen prosessisuunnittelu on epäselvä.⁸³⁹

Vaikka tulosityksikköorganisaatiossa ydinprosessien tehtävänä on tukea tulosityksiköitä yhteistoiminnan kehittymisessä⁸⁴⁰ on syytä pohtia, onko prosessit otettu osaksi viranomaistoimintaa hallintolain määrittämän viranomaistoiminnan hyvän hallintotavan sekä JHS 152 -suosituksen ansiosta.⁸⁴¹ Toisaalta on todennäköistä, että Puolustusvoimien normijärjestelmässä ja ohjauksessa laajemmin on haluttu ottaa kantaa strategisen johtamisen työkalujen (tulos- ja prosessijohtaminen) soveltuvuuteen organisaation arjessa, jonka perusteella sovellettu prosessijohtaminen asemoitiin prosessiohjauksella toteutettavaksi.⁸⁴² Sovellettu prosessijohtaminen asemoituu

⁸³² Tulosjohtaminen tähtää organisaation tuloksellisuuteen ja resurssien tehokkaaseen käyttöön eikä suoraan työnkulun tai prosessi etenemiseen. Ks. kappale 3.5.1.

⁸³³ Hartikainen 2015, s. 34.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192.

⁸³⁴ Ylimartimo 2010, s. 12.; Ks. myös Hartikainen 2015, s. 34.

⁸³⁵ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192, s. 4–5.

⁸³⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192, s. 2.

⁸³⁷ Pitkänen 2010, s. 50.

⁸³⁸ Armistead & Machin 1997. Ks. myös kuvio 12.

⁸³⁹ Vrt. Hinterhuber 1995, s. 64–65.

⁸⁴⁰ Virtanen & Wennberg 2005, s. 138–139.

⁸⁴¹ Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2002.; Hallintolaki 6.6.2003/434.

⁸⁴² Hartikainen 2015. Juutin & Luoman mukaan prosessijohtamisen positio strategisen johtamisen työkaluna tähtää olemassa olevien toimintojen ja resurssien optimointiin. Ks. Juuti & Luoma 2009, s. 100.

osaksi Puolustusvoimien normijärjestelmää, jota hallitaan normiohjauksella.⁸⁴³ Puolustusvoimien normijärjestelmästä ja normiohjauksesta annetun määräyksen mukaisesti toiminta kuvataan seuraavalla tavalla:

*”Puolustusvoimien normiohjauksella tarkoitetaan Puolustusvoimien johtosuhteiden sekä toimialojen ja **prosessien** mukaisia ohjauskeinoja, joilla varmistetaan puolustusvoimien toiminnan, toimintamallien ja tehtävien laillisuus, yhdenmukaisuus, turvallisuus ja resurssitietoisuus hallintorakenteiden jokaisella tasalla. Normiohjauksella annetaan hallinnolliset ja juridiset perusteet Puolustusvoimien toiminnalle ja toimijoille. Normiohjauksessa korostuvat linjaesikuntaorganisaation ohjauskeinot, eri toimialojen ja **prosessinomistajien ohjaus-, suunnittelu-, ja valmisteluvastuut** sekä normeja laadittaessa normianto-oikeus ja normihierarkian periaatteet. **Normi on organisaation hyväksymä tapa määritelmä siitä, miten jokin asia on organisoitu ja miten asiassa pitää toimia.** Puolustusvoimien toiminnassa normi pitää ymmärtää yleiskäsitteenä, joihin kuuluvat mm. Puolustusvoimien määräykset ja ohjeet sekä sotilaskäskyinä annettavat normit.*”⁸⁴⁴

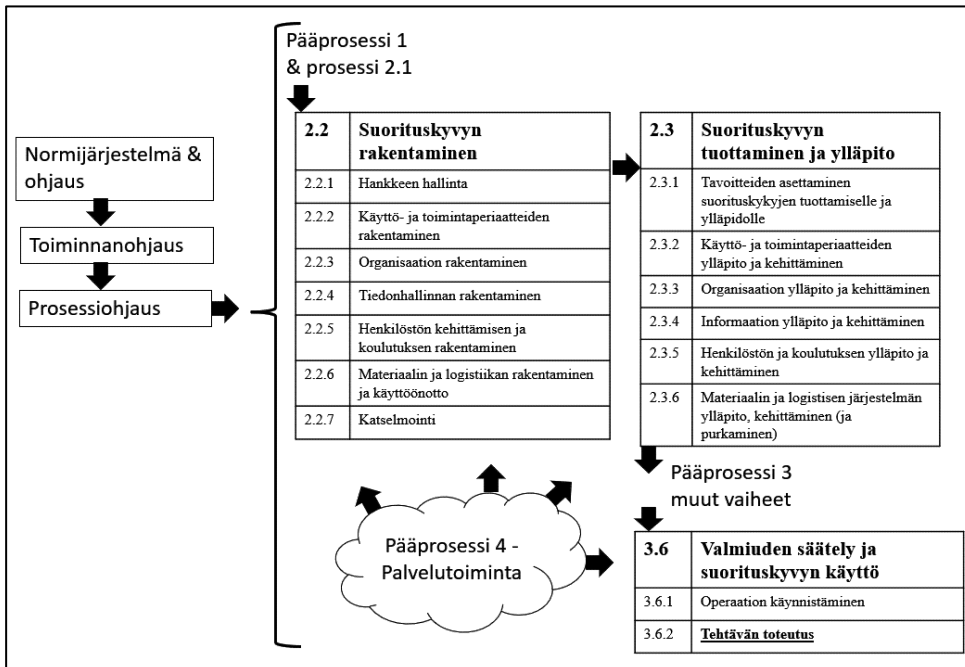
Edellä kuvatun kappaleen perusteella prosessiohjauksen keinoin toteutettu sovellettu prosessijohtaminen on organisaation tapa määritellä prosessien asema ja käyttö osana organisaation johtamista ja työtä.⁸⁴⁵ Normitietokannan saatavuus on organisaation sisällä hyvä, koska normitietokanta on talletettu PVAH-järjestelmään.⁸⁴⁶

⁸⁴³ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 30.10.2014/HK350. Määräyksen mukaisesti *hallinnollisten normien* hierarkia on: 1) EU-lainsäädäntö, 2) perustuslaki, 3) muut lait, 4) asetukset, 5) hallinnolliset määräykset sekä 6) hallinnolliset ohjeet. Hallinnollisten normien lisäksi Puolustusvoimissa annetaan *sotilaskäskyinä annettavia normeja*, joita ovat: 1) ohjesäännöt, 2) palvelusturvallisuus, 3) sotilaskoulutus, 4) pysyväisluonteiset operatiiviset käskyt sekä ohjeet (kokoelma) sekä 5) muut sotilaskäskyinä annettavat normit. Kolmantena yläluokkana ovat lisäksi *materiaalia koskevat normit*.

⁸⁴⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 30.10.2014/HK350, s. 5.
Linjaesikuntaorganisaatio on synonyymi sanalle esikuntalinjaorganisaatio.

⁸⁴⁵ Vrt. Hartikainen 2015, s. 43–45.

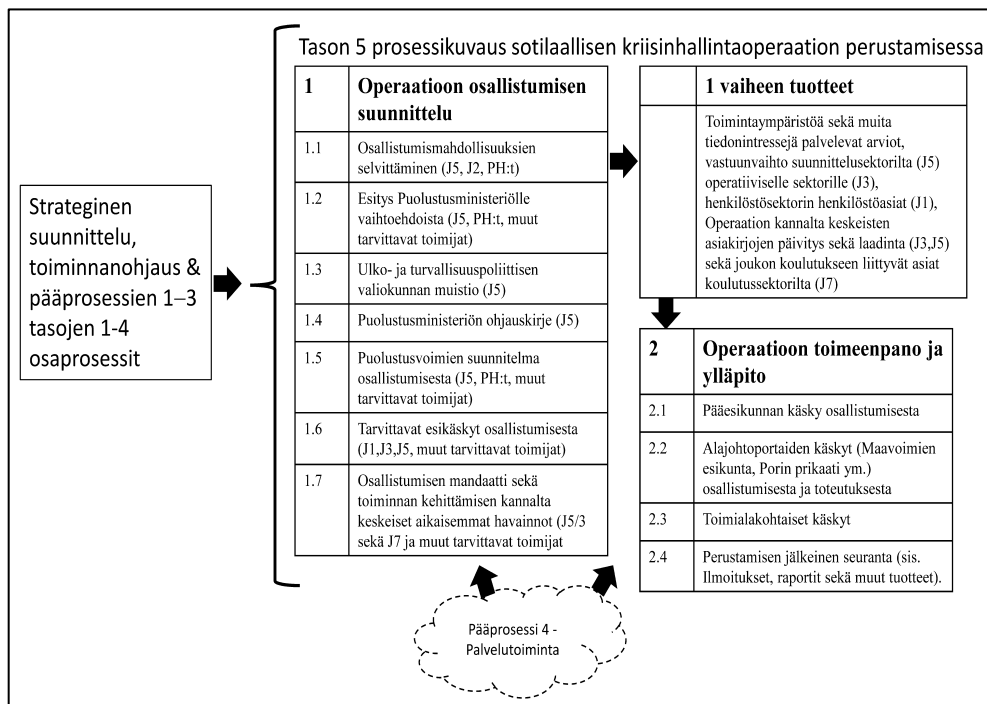
⁸⁴⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 30.10.2014/HK350. Määräyksen mukaan normeja on noudatettava ja hallintoyksiköt vastaavat normien päivitysten seurannasta sekä oikeanlaisen käytön valvonnasta.



Kuvio 14. Puolustusvoimien pää- ja osaprosessien kautta kuvattu perustaminen

Kuviossa 14 on esitetty sovelletun prosessijohtamisen esiintyminen ohjauksen kokonaiskuvassa.⁸⁴⁷ Kuvion tulkinta voidaan aloittaa oikean alakulman kohdasta 3.6.2, jossa esitetään tutkimuksen tapaukselle keskeinen lopputuote (sotilaallisen kriisinhallintaoperaation toteuttaminen). Kuviolla 14 esitetään ohjauksen näkökulmasta prosessinkuvaustasoilla 1–4 keskeiset prosessivaiheet, joiden kautta FCR-yksikön perustamisen johtamiseen on päädytty. Tarkennan tutkimuksen tapauksen prosessia kuvaamalla eriytetyn prosessikuvauksen, joka on osin sisällytettävissä kuvion 13 ja 14 kokonaisuuteen. Kuvio 15 tarkastelee toimintasadonnaistemmin kriisinhallintaoperaation perustamista ja huomioi työjärjestysten vaikutuksen perustamiseen.

⁸⁴⁷ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192, 22.08.2014/HK262 sekä asiakirjan liite 2, 29.10.2015/HL477.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.10.2014/HK350. Kuvio on kirjoittajan em. lähteiden perusteella muodostama kuvaus prosessien kokonaisuudesta, jossa osallistuminen sotilaalliseen kriisinhallintaan on sovitettu vahvistettujen pää- ja osaprosessien sisältöön. Kuvion 14 prosessikuvausten 2.2, 2.3 ja 3.6 osakuvaukset edustavat osaprosesseja. Ks. Liite 4 ja 5. Kuviosta 14 on jätetty pois asiakirjan 22.08.2014/HK262 liitteen 2 kuvauksen mukaiset osaprosessikohtaiset syötteet, omistajat, toimijat, tuotteet sekä mittarit luettavuuden säilyttämiseksi. Edellä mainittuja tekijöitä käsitellään laajemmin tutkimuksen myöhemmissä luvuissa.



Kuvio 15. Eriytetty prosessikuvaus kriisinhallintaoperaatioon osallistumisesta

Kuviossa 15 on tarkennettu tämän tutkimuksen kannalta pienimpään skaalaukseen purettu prosessikokonaisuus, joka periytyy kuvioden 13 ja 14 prosessikuvauksista.⁸⁴⁸ Tarkastelun perusteella prosessiohjaus ei muodosta Puolustusvoimissa liiketoimintaprosessin paradigmaa⁸⁴⁹, vaan paradigmat nojaavat aiemmin esittämiini johtamisoppeihin.⁸⁵⁰ 2000-luvun prosessityön dokumentaation perusteella Puolustusvoimat on organisaationa löytänyt ja tunnistanut prosessit rakenteen rinnalla, mutta puhtaasti johtamisesta puhuttaessa esikuntalinjaorganisaation mukainen rakenne hallitsee kokonaisuutta.⁸⁵¹ 2000-luvulla vallinnut yhteiskunnallinen puhe

⁸⁴⁸ Pääesikunnan prosessikuvaus kriisinhallintaoperaatioon osallistumisesta (luonnos).; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, 22.08/HK262, 23.11.2017/HN707. Kuvio 14 on kirjoittajan visualisoima kuvaus sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisesta prosessimuotoisena. Kuviossa PH-lyhenteellä viitataan puolustushaaraan. Kuvion 15 mukainen prosessi ei ole osa vahvistettuja pää- ja osaprosesseja (pääprosessien 1–4 ja niiden osaprosessien tarkastelun perusteella).

⁸⁴⁹ Vrt. Armistead & Machin 1997.

⁸⁵⁰ Liiketoimintaprosessin paradigman puuttumista (tai näkymättömyyttä) voidaan osin selittää sillä, että prosessityö on sulautettu ohjauksen alle, jolloin aikaisemmin tutkimuksessa esitetyt management-johtamiseen liittyvät paradigmat ovat korostuneet. Ks. Parvinen 2006.

⁸⁵¹ Vrt. Miettinen 1999.

New Public Management (NPM) -johtamisesta on ohjannut ja vaikuttanut osaltaan julkisen sektorin toimijoita integroimaan yksityisen sektorin johtamismalleja osaksi johtamisen kokonaisuutta, mutta suoraa yhteyttä NPM:n vaikutuksesta Puolustusvoimien prosessityöhön on vaikea näyttää toteen.⁸⁵²

Puolustusvoimien ohjauksen kokonaisuus voidaan nähdä organisaation 360:n asteen vaikutuksena, jossa perustekijöinä ovat ohjaaja ja ohjattava sekä em. tekijöiden välistä toimintaa ohjaava normisto.⁸⁵³ Ohjauskokonaisuus näyttäytyy osin vaikeaselkoisena sekaohjausmallina (jossa yhdistyvät ainakin hierarkia sekä funktionaalisuus), jonka takia ohjausmallit eivät muodosta täysin selkeää kokonaisuutta.⁸⁵⁴ Ohjauksen kokonaisuudessa on tulkintani mukaan kyse viimekädessä välineellisestä rationaalisuudesta, jossa parhaita johtamisen ja ohjauksen keinoja sovitetaan kontekstisidonnaisesti organisaation arkeen ja niitä hyödyntämällä organisaatio saavuttaa tavoitteensa.⁸⁵⁵ Rationaalisuuden tavoittelu kuitenkin kohtaa kompleksisen maailman muuttuvine tilanteineen sekä voimakkaasti keskinäisriippuvaisten kytkentöjen ansiosta. Organisaatorakenne, johtamisen ja ohjauksen kokonaisuus sekä organisaation henkilöstö eivät itsessään ole välttämättä erityisen kompleksisiä kokonaisuuksia. Kompleksisuus näyttäytyy edellä mainittujen tekijöiden yhteen kietoutuessa sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisprosessin kontekstissa, kun tekijöiden välinen moniulotteinen vuorovaikutus käynnistyy ajassa ja paikassa.⁸⁵⁶ Samalla tekijät ovat organisaatiomuodon takia kytkeytyneitä toisiinsa, joten prosessiin kytkeytyneiden toimijoiden teoilla ja valinnoilla on konkreettinen merkitys muiden toimijoiden toimintaan.

⁸⁵² Ks. Parvinen 2006, s. 312–314.; Kuusela & Kuittinen 2008, s. 9–11.

⁸⁵³ Sotilasjohtaja 1 1995, s. 105.

⁸⁵⁴ Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksia 17/2017.

⁸⁵⁵ Vrt. Harisalo 2008, s. 21.

⁸⁵⁶ Nissinen & Seppälä 2000, s. 25.

4 Organisaatio

4.1 Sosiaalisen konstruktivismin kautta tarkasteltu organisaatio

Organisaatio on keskeinen osa ihmisen elämää, koska elämänsä varrella yksilö on kytkettynä erilaisiin organisaatioihin jatkuvasti.⁸⁵⁷ Organisaatio voidaan mieltää yhteistoimintajärjestelmäksi, jossa tietyin perustein organisoitu yksikkö on koottu erilaisista resursseista toteuttamaan organisaation tehtäviä.⁸⁵⁸ Puolustusvoimien kontekstissa organisaatio tulee nähdä järjestelmäksi, jonka osat ovat järjestetty tarkoituksenmukaisiksi ja tilannetta vastaaviksi kokonaisuuksiksi.⁸⁵⁹ Organisaatio toimii yhdistävänä tekijänä eri yksilöiden välillä, joka Puolustusvoimien tapauksessa tarkoittaa pääasiassa virkasuhteeseen perustuvaa osallistumista organisaation toimintaan.⁸⁶⁰ Edellä mainituista määritelmistä johdettuna organisaatiota ei voida käsitellä mekaanisena tai konemaisena kokonaisuutena, jonka ohjaamiseksi riittäisi ainoastaan elottomien osien johtaminen.⁸⁶¹ Edellä kuvattu metafora konemaisesta organisaatiosta on paradoksi Puolustusvoimien tapauksessa, koska organisaation pääasiallinen organisointiperuste on varautuminen sodanaikaiseen toimintaan. Sodanaikaisella toiminnalla organisaation on kyettävä ”konemaisen tehokkaisiin” suorituksiin tehtäviensä toteuttamisessa, mutta rauhanaikainen toiminta puolestaan korostaa

⁸⁵⁷ Aula 1999, s. 14–15.

⁸⁵⁸ Harisalo 2008.

⁸⁵⁹ Sotilasjohtaja 3 1990. Organisaation perusominaisuutena nähdään voimakas hierarkia, jossa eri osilla on erilainen rooli organisaatiossa. Lisäksi eri rooleista huolimatta osien yhteistoiminta kuvataan korostuneen tärkeänä.

⁸⁶⁰ Ahrne 1994, s. 2–3. Ahrnen mukaan organisaatio on riippumaton tietystä yksilöstä, mutta toisaalta organisaatio ei toimi ilman yksilöiden työpanosta ja sitoutumista organisaatioon.

⁸⁶¹ Vrt Morgan 1997, s. 5. Ks. myös Karlöf & Lövingsson 2006, s. 13.

avoimuutta, verkostokeskeisyyttä, innovatiivisuutta sekä dynaamisuutta.⁸⁶² Tarkastelen Puolustusvoimien organisaatiota pääasiassa modernina organisaationa, jolla tarkoitetaan tarkastelunäkökulman sitomista luvussa 3 esitettyihin organisaatioteorioiden ja johtamisoppien kehityskulkuun. Johtamisen kannalta tämä näyttäytyy historiallisen tarkastelun valossa klassisten organisaatioteorioiden kehittäjien ajatuksena tehokkaasta organisaatiosta, joka kehittyi rationaalisten modernien organisaatioteorioiden kautta katsomaan organisaatiota avoimena systeeminä suljetun systeemin sijaan.⁸⁶³ Kompleksisuuden sekä konstruktivismin tunnistaminen organisaatiossa rakentuu kerroksittain modernin rationaalisen organisaatiotarkastelun päälle. Tarkastelun tausta on pyritty rakentamaan kultaiseksi keskitieksi, jota viitoittaa klassisten ja kriittisten modernien organisaatioteoreetikkojen näkemykset organisaatiosta samalla, kun todellisuuden kompleksinen luonne ja vuorovaikutuksen kautta rakentunut todellisuus saa vaikuttaa organisaatioon.⁸⁶⁴

Sosiaalinen konstruktivismi on tapa nähdä organisaation arki ja todellisuus, joka perustuu oletukseen todellisuuden rakentumisesta sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.⁸⁶⁵ Ontologisesti tarkasteltuna todellisuus on ihmisten tuottamaa ja ylläpitämää, jossa puhutulla ja kirjoitetulla kielellä on suuri merkitys arjen rakentumisessa.⁸⁶⁶ Sosiaalinen konstruktivismi tunnustaa maailman rakentuneen

⁸⁶² Sotilasjohtaja 2 ja 3 1990.; Sotilasjohtaja 1 1995.; Nissinen & Seppälä 2000.; Johtajan käsikirja 2012 & 2022.

⁸⁶³ Juuti 2001.

⁸⁶⁴ Esimerkkinä mainittakoon kappaleissa 3.2.1–3.2.4 esitetyt näkemykset 1900-luvun alusta, joissa organisaatio nähtiin puhtaan rationaalisena ja tulosta tavoittelevana entiteettinä. Saman suuntauksen hengen mukaisesti organisaatiomuotona esikuntalinjaorganisaatio tunnistettiin. Kriittistä modernia organisaatioteoriaa mukaillen organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköitä, jotka pyrkivät päämäärinsä (Etzioni 1968, s. 12.; Peltonen 2010). Prosessinäkökulma huomioiden organisaatio tähtää pääprosessien mukaiseen toimintaan (Simon 1979, s. 248–264). 1980-luvulla organisaatio voitiin jo nähdä rationaalisena, luonnollisena ja avoimena systeeminä (Scott & Davis 2007), jossa kompleksisuudelle oli otollinen maaperä. CAS-suuntauksen mukaan organisaatio toimii palauteprosessien avulla ja sopeutuu vallitsevaan tilanteeseen (Ks. muun muassa Mitleton-Kelly 2003). Näkemys organisaatiotodellisuuden sosiaalisen konstruktivismin läpi katsottuna toimii itsenäisenä näkökulmana kompleksisuuden rinnalla, jonka selitysvoimaa voidaan käyttää positivistisen näkökulman (*”asiat ovat siten miltä ne näyttävät”*) voittamiseen. Organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköitä, jossa muun muassa johtaminen ilmiönä on sosiaalisesti tuotettua. Ks. Juuti 2001.; Scott & Davis 2006.; Hacking 2009.; Creswell 2013.

⁸⁶⁵ Ahrne 1994.; Juuti 2001.; Roos 2001.; Hacking 2009.; Creswell 2013. Juutin mukaan sosiaaliset ilmiöt (tässä tutkimuksessa johtaminen) on sosiaalisesti tuotettua todellisuutta, jota ei voida selittää esimerkiksi biologisilla tai psykologisilla määreillä. Ks. Juuti 2001, s. 12.

⁸⁶⁶ Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, s. 216. Tutkimus pyrkii muodostamaan uuden tavan hahmottaa FCR-yksikön perustamista valittujen näkökulmien ja metaforien kautta. Ks. Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, s. 108–109.

vuorovaikutuksen kautta, todellisuus on historian ja kulttuurin tuote, tieto syntyy vuorovaikutuksen tuloksena ja tiedossa on aina tunnistettavissa valtasuhteita.⁸⁶⁷ Johtaminen sosiaalisesti tuotettuna ilmiönä on osa organisaatiodiskurssia, jolla on kontekstisidonnainen asema organisaatiossa.⁸⁶⁸ Termiä *sosiaalinen* voidaan pitää hyödyllisenä etuliitteenä puhuttaessa johtamisesta ilmiönä osana konstruktivismia, koska johtaminen itsessään on riippuvainen ihmisyyhteisön ja organisaatioiden olemassaolosta.⁸⁶⁹ Sosiaalinen konstruktivismi kehittyi 1960-luvulta alkaen rikkonaisesti eri tutkijoiden toimesta, mutta jäi ajanjaksolla vallinneen rakennefunktionaalisen ja positivistisen tutkimussuunnan takia vähäiselle huomiolle.⁸⁷⁰ 1970-luvulta aina 1990-luvulle sosiaalinen konstruktivismi sai enenevässä määrin näkyvyyttä sosiaalitieteiden parissa ja kasvu on jatkunut eri suuntauksia painottavien koulukuntien toimesta 2000-luvulla.⁸⁷¹ Suuntauksen useista eri koulukunnista⁸⁷² ja variaatioista⁸⁷³ johtuen on syytä tarkentaa tässä tutkimuksessa käytetyn, sosiaalista puolta korostavan, konstruktionismin tutkimuksellinen käyttöperiaate. Käsittelen Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen mallien rakentumista sopimuserusteisina sekä institutionaalisina asiakokonaisuuksina, jotka ovat rakentuneet erilaisten historiallisten tapahtumien sekä sosiaalisten prosessien ansiosta.⁸⁷⁴ Valittu näkökanta huomioi sen, että organisaation todellisuus johtamisen näkökulmasta ei ole ainoastaan ”tyhjältä ilmestynyt” objektiivinen ja stabiili kokonaisuus, vaan organisaation jäsenten sekä Puolustusvoimiin kytkeytyneiden tahojen tuottamaa todellisuutta.⁸⁷⁵ Samalla organisaatiosta muodostunutta kaksiulotteista mielikuvaa voidaan täydentää. Kaksiulotteisella mielikuvalla viitataan Karlöfin & Lövingssonin mainitsemaan

⁸⁶⁷ Ks. Creswell 2003, s. 8–9.; Eränen ym. 2008, s. 30–31.

⁸⁶⁸ Juuti 2009, s. 227–228. Diskurssilla viitataan johtamisen kirjoitettuun ja puhuttuun asiasisältöön (laaja tulkinta). Ks. myös Roos 2001. Tarkennettuna diskurssi konstruktioi objektia tutkimukseen valitussa sosiaalisessa organisaatioympäristössä. Ks. Kuusela & Kejonen 2008, s. 27.

⁸⁶⁹ Hacking 2009, s. 65.

⁸⁷⁰ Juuti 2001, s. 22–23.

⁸⁷¹ Juuti 2001.

⁸⁷² Useilla koulukunnilla viitataan Sismondon (1993) kolmijakoiseen luokitteluun, jossa on tunnistettu uskantilainen-, sosiaalinen sekä heterogeeninen konstruktivismi. Ks. Miettinen 2000, s. 277.

⁸⁷³ Hacking (1999) ja Miettinen (2000) toteavat, että erityisesti sosiaalisesta konstruktivismista sekä konstruktivismista yleisesti ottaen käytetään kirjavia selitteitä, jotka eivät ole uskollisia muille konstruktivismin tulkinnoille. Em. lähteiden mukaan konstruktivismi ei muodosta täysin koherenttia filosofista tai tutkimussuunnallista kokonaisuutta.

⁸⁷⁴ Mukaillen Hacking 2009. Rinnastan Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen Hackingin mainitsemiin esimerkkeihin, jotka käsittelevät eri instituutioiden ja niihin jäsentyvien toimintojen konstruktioitua rakentumista. Ks. Hacking 2009, s. 28.; Eränen ym. 2008.

⁸⁷⁵ Vrt. Berger & Luckmann 1966, s. 48–52. Ks. myös Juuti 2001, s. 21.

organisaatiotodellisuuden jakautumiseen ainoastaan hierarkiaan (komentoketju) sekä työnjakoon ja erikoistumiseen.⁸⁷⁶

Organisaation käyttämä kirjoitettu ja puhuttu kieli muuttaa objektiiviseksi ne käsitteet ja lainalaisuudet, joita organisaatio käyttää toiminnassaan sekä erityisesti johtamisessa.⁸⁷⁷ Puolustusvoimien kohdalla toiminnan legitimiisyys sekä sen selittäminen ja yhteiskunnallinen oikeutus voidaan katsoa perustuvaksi organisaatiosta säädettyihin lakeihin, asetuksiin, määräyksiin sekä sisäisiin määräyksiin ja ohjeisiin.⁸⁷⁸ Juutin mukaan organisaation toiminta perustuu arjesta kumpuavaan keskusteluun, jonka eräänä muotona johtaminen ilmenee (sosiaalisesti tuotettuna ilmiönä). Eri organisaatioiden (esimerkkinä voidaan pitää Puolustusministeriön ja Puolustusvoimien välistä suhdetta) välille on keskustelujen perusteella muodostettu kirjoitettuja, iteroitavissa olevia rutiineja, joita voidaan kuvata muun muassa säännöiksi ja käskyiksi.⁸⁷⁹ Säännöt, käskyt sekä muut ohjaavat kirjoitetut asiat ovat linjassa korkeamman tason (mm. perustuslaki) sekä alemman tason (mm. Puolustusvoimien sotilaskäskyinä annetut normit) kanssa.⁸⁸⁰ Konstruktio eli tarkennettuna todellisuuden sosiaalinen rakentuminen on sidottu aikaan sekä kontekstiin.⁸⁸¹ Ajallinen ulottuvuus esiintyy pääosin selkeärajaisena tarkasteltaessa johtamisen ja ohjauksen kokonaisuutta. Luvun 3 perusteella ohjauksen kokonaisuus edustaa Puolustusvoimissa iteroitavissa olevaa ”menettelytapojen työkalupakkia”, jolla toimintoja yhdenmukaistetaan ja johtamista tuetaan.⁸⁸² Toiminnanohjauksen kokonaisuus vakioi sosiaalisesti konstruoitua organisaatiotodellisuutta asettamalla pysyviä⁸⁸³ rajoja ja mahdollisuuksia johtamiselle.⁸⁸⁴ Johtaminen sosiaalisena ilmiönä perustuu tutkimuksen kohdeorganisaatiossa esikuntalinjaorganisaation määrittämiin työjärjestyksiin sekä

⁸⁷⁶ Karlöf & Lövingsson 2006, s. 21.

⁸⁷⁷ Berger & Luckmann 1966, s. 64–65.

⁸⁷⁸ Berger & Luckmann 1966, s. 58–59. Bergerin & Luckmannin mukaan institutionaalinen maailma vaatii aina kontekstiin sidottua legitimoitua, jonka perusteella toimintaa voidaan selittää. Tässä tutkimuksessa kyse on management-johtamisen positiosta organisaatioarjessa, joka perustuu kappaleessa 3.5.4 kuvattuun organisaation normihierarkiaan ja toimintatapamalleihin.

⁸⁷⁹ Vrt Berger & Luckmann 1966, s. 55.

⁸⁸⁰ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 30.10.2014/HK350.

⁸⁸¹ Hacking 2009, s. 61.

⁸⁸² Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192, s. 2. Ks. myös Karlöf & Lövingsson 2006, s. 65 määritelmä ohjauksesta, joka korreloi ohjetta HK192.

⁸⁸³ Tarkasteltaessa Puolustusvoimien normiohjausta, normeja voidaan päivittää sekä kumota. Tästä syystä normit eivät ole ikuisia dokumentteja vaan ne elävät organisaation tarpeen mukaan. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 30.10.2014/HK350, s. 6.

⁸⁸⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 30.10.2014/HK350. Hackingin esittämään näkökantaan sovitettuna ohjauksen kokonaisuus voidaan tulkita syntyneen historiallisten sekä sosiaalisten tapahtumien seurauksena. Ks. Hacking 2009.

esimiehen tai ylemmän johtoportaahan hierarkkiseen asemaan alaiseen tai alempaan organisaatiotasoon nähden.⁸⁸⁵ Luvun 3 käsittelyn perusteella johtaminen on ohjausta tilannesidonnaisempaa, jolloin ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu suhteessa ohjauksen normeihin. Muun muassa emergentisti ilmaantuva organisaatiokulttuuri⁸⁸⁶, johtajan henkilökohtainen ammattitaito, vuorovaikutuskäyttäytyminen sekä tilannesidonnaisuus vaikuttavat ratkaisevasti alaiselle välitettävään johtamiseen sosiaalisesti konstruoituun sanomaan.⁸⁸⁷

Sosiaalisen konstruktivismin kautta tarkasteltu organisaatio ja siellä tapahtuva johtaminen on tärkeä tämän tutkimuksen kannalta kahdesta syystä. Ensimmäiseksi johtaminen rinnastetaan sosiaalisesti tapahtumaksi, joka voidaan nähdä sarjaksi kohtaamisia ja keskusteluja eri foorumeilla.⁸⁸⁸ Kohtaamisten ja keskustelujen sosiaalisesti konstruointia sisältö voidaan vielä jakaa kappaleen aiemman esittämän mukaisesti historiallisten ja sosiaalisten tapahtumien sarjaan, joista on muodostunut tulkintani mukaan organisaation pysyväisluonteinen normiohjaus. Normiohjauksen lisäksi tutkimuksen tapauksessa FCR-yksikön perustamiseen liittynyt tehtävätaktiikalla johtaminen on organisaation sisällä työjärjestyksiin, tehtävänkuvauksiin ja hierarkiaan perustunutta johtamista, joka on luonteeltaan sosiaalisesti konstruointia.⁸⁸⁹ Tehtävätaktiikan mukainen johtaminen esikuntalinjaorganisaatiossa on sosiaalista toimintaa, jonka tarkoituksena on muuttaa alaisen tai alaisuudessa toimivan organisaatiotason toimintaa ja vaikuttaa edistävästi organisaation tavoitteiden toteutumiseen.⁸⁹⁰ Tarkastelu painottuu *heikon konstruktivismin* kategoriaan, jossa puhuttulla ja kirjoitetulla kielellä on rooli, mutta se sulautuu osaksi organisaation valtahierarkiaa.⁸⁹¹

Toiseksi sosiaalisen konstruktivismin ”läpi” tarkasteltu organisaatio mahdollistaa organisaation eri osien välisen yhteistoiminnan kuvailun, jota tuetaan virallisilla työjärjestyksillä. Esikuntalinjaorganisaation viralliset johtosuhteet tunnustavaa

⁸⁸⁵ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 2. Myös Ahrnen mukaan organisaation sisällä yksilöiden (virallisen organisaatiokaavion mukainen) vuorovaikutus on riippuvaista organisaatiopositioista. Ks. Ahrne 1994, s. 30–31. Toimintaa ja johtamista säätelee lakiperusteinen tehtävä organisaatiotasosta riippumatta.

⁸⁸⁶ Organisaatiokulttuuri luo perustan organisaation henkilöstön keskinäiselle toiminnalle organisaation arjessa. Ks. Sotilasjohtajan käsikirja 2012 & 2022.

⁸⁸⁷ Nissinen & Seppälä 2000.; Sotilaan käsikirja 2012 & 2022.

⁸⁸⁸ Vrt. Giddens 1993, s. 101. Foorumeita käsitellään tarkemmin luvuissa 4.2.1 sekä 4.2.2.

⁸⁸⁹ Tutkimuskohteen ajallisen ja paikallisen sijoittumisen takia FCR-yksikön perustamisen johtamista tarkastellaan kirjoittajan intersubjektiiivisella tulkinnalla kirjallista dokumentaatiota sekä haastatteluaineistoa hyväksikäyttäen. Tällä viitataan siihen, että johtaminen sosiaalisena tapahtumana ilmentää sosiaalista konstruktivismia.

⁸⁹⁰ Vrt. Ruohotie 2006, s. 114. Johtamisella nähdään geneerisesti olevan vahva sosiaalinen ulottuvuus. Ks. Osborn et al. 2002.

⁸⁹¹ Kuusela & Kejonen 2008.; Hacking 2009. Vahva konstruktionismi puolestaan korostaa kielen ylivaltaista asemaa todellisuuden muodostumisessa.

johtamista sekä tapauksessa esiintynyttä verkostomaista toimintaa, joiden avulla voidaan kuvata kokonaisvaltaisesti tutkimuksen tapauksen johtamista johtamisen ja ohjauksen viitekehyksessä. Taustaoletuksena Puolustusvoimien katsotaan olevan sosiaalinen yksikkö⁸⁹², jossa palvelevien henkilöiden välillä on lukuisia yhteyksiä (solmuja)⁸⁹³, joiden kautta kanavoituna toiminta muodostuu sosiaalisesti konstruktoiduksi. Luvun 4 tarkoituksena ei ole tarkastella sosiaalista konstruktionismia sille ominaisten tieteenalojen käsitteiden kautta ja muodostaa siitä tutkimusta ohjaavaa näkökulmaa, vaan valita johtamista ja organisaation prosessityön muodostumista tukeva näkökulma organisaatioarjen kuvaamiseen.⁸⁹⁴ Sosiaalinen konstruktivismi toimii siis ontologisena taustana, jota vasten organisaatiota ja johtamista tarkastellaan valitussa kontekstissa.⁸⁹⁵

4.2 Puolustusvoimien organisaatio

Organisaatioita voidaan katsoa useasta eri näkökulmasta, joista erityisesti sotilasorganisaatioiden tarkastelussa voidaan huomioida tarkastelu taloudellisena, teknisenä tai sosiaalisena järjestelmänä.⁸⁹⁶ Organisaation kokonaisvaltainen ymmärtäminen ei ole mahdollista ainoastaan yhtä em. osa-aluetta tarkastelemalla, koska muun muassa tekniset järjestelmät sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat kokonaisuuden muodostumiseen.⁸⁹⁷ Tässä kappaleessa ja sen alakappaleissa tarkastelen Puolustusvoimien organisaatiota yleisellä tasolla, jonka perusteella tarkastelun painopiste muodostetaan sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisen

⁸⁹² Mukaillen Ahrne 1994, s. 2.

⁸⁹³ Ks. Barabási 2002.; Taleb 2010.

⁸⁹⁴ Luvun 3 kokonaisuuden perusteella sosiaalinen konstruktivismi sopii tutkimukselliseen viitekehykseen klassisten- ja kriittisen modernien organisaatioteorioiden jatkumoksi, joka sallii myös kompleksisuuden tarkastelun tutkimuksen viitekehyksessä.

⁸⁹⁵ Sosiaalisen konstruktivismin kautta tulkitussa organisaatiossa on viitteitä myös kriittisestä realismista. Ks. Sayer 1992.; Easton 2010. Tämä ilmenee siten, että vaikka todellisuutta käsitellään konstruktion kautta syntyneenä, sosiaalisten aspektien rinnalla tunnustetaan kerrostunut maailma, jossa rakenteilla on myös valtaaan vaikuttavia ominaisuuksia (organisaation johtamisen näkökulmasta). Toisaalta kompleksisuus metateorian asemassa hylkää kriittisen realismin oletuksen kausaaliyhteyksistä, joten kyseessä on hybriditulkinta ontologisten kantojen osalta.

⁸⁹⁶ Sotilasjohtaja 3 1990, s. 96.

⁸⁹⁷ Sotilasjohtaja 3 1990. Kyse on myös tietojärjestelmän osa-alueiden yhteenliittymästä (ihminen, toimintatavat, järjestelmät ja tietokannat).

johtamiseen. Tarkastelussa huomioidaan myös organisaation kompleksisuus ja konstruktivistinen näkemys organisaatiotodellisuudesta sekä niiden vaikutus johtamiseen.⁸⁹⁸

Koska organisaatio on organisoitu yleisesti hyväksytyn käsityksen mukaan tiettyjen tehtävien suorittamista varten, on syytä käsitellä normihierarkkisesti korkealle sijoittuvaa organisointiperustaa eli lakia.⁸⁹⁹ Laki Puolustusvoimista antaa lainsäädännölliset perusteet Puolustusvoimien organisoitumiselle ja toiminnalle.⁹⁰⁰ Tutkimuksen kirjoitushetkellä viimeisin voimassa oleva laki Puolustusvoimista on astunut voimaan 01.01.2023, johon on lisätty tutkimuksen tapauksen kannalta merkittävä kirjaus. Puolustusvoimien lakisäätteiset tehtävät ovat:

”1. Suomen sotilaallinen puolustaminen, johon kuuluvat:

a) maa-alueen, vesialueen ja ilmatilan valvominen sekä alueellisen koskemattomuuden turvaaminen, b) kansan elinmahdollisuuksien, perusoikeuksien ja valtiojohdon toimintavapauden turvaaminen sekä laillisen yhteiskuntajärjestyksen puolustaminen, c) sotilaskoulutuksen antaminen ja vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen ohjaaminen sekä maanpuolustustahdon edistäminen.

2. Muiden viranomaisten tukeminen, johon kuuluvat:

a) virka-apu yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämiseksi, terrorismirikosten ja muiden ihmisten hengelle tai terveydelle vakavaa vaaraa aiheuttavien rikosten estämiseksi ja keskeyttämiseksi sekä muuksi yhteiskunnan turvaamiseksi, b) pelastustoimintaan osallistuminen antamalla käytettäväksi pelastustoimintaan tarvittavaa kalustoa, henkilöstöä ja asiantuntijapalveluja.

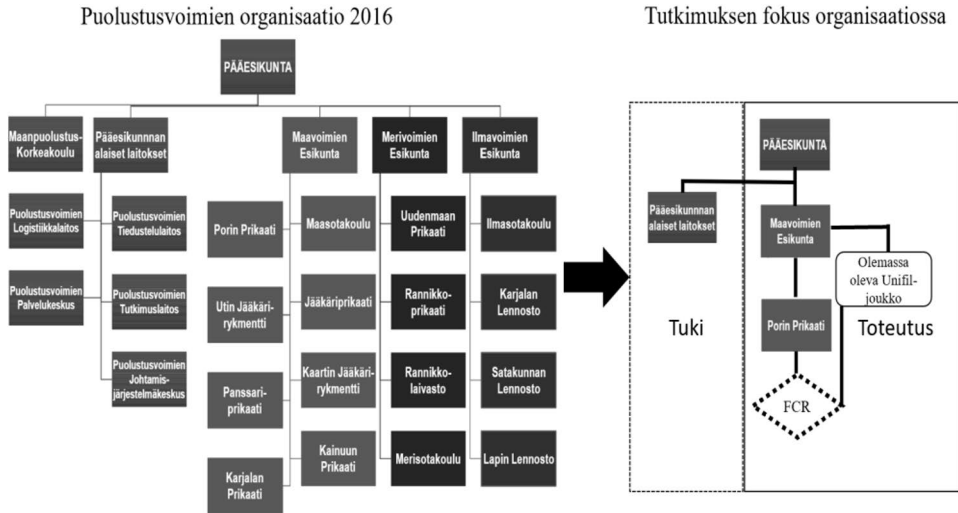
3. Osallistuminen Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen 222 artiklaan tai Euroopan unionista tehdyn sopimuksen 42 artiklan 7 kohtaan perustuvaan apuun tai muuhun kansainvälisen avun antamiseen, yhteistoimintaan ja muuhun kansainväliseen toimintaan.

⁸⁹⁸ Tarkastelun näkökulman takia (organisaatio-johtaminen-kompleksisuus suljetussa tapauksessa) se ei noudata täysin sosiologista-, historiallista- ja antropologista tarkasteluun- ja kyberneettisysteemistä tarkastelua. Tarkastelunäkökulma on poikkitieteellinen. Ks. Tsoukas & Hatch 2001, s. 979.

⁸⁹⁹ Lakisäätteiset tehtävät voidaan mieltää samansuuntaisiksi organisaation tavoitteiden kanssa. Ks. Giddens 1993, s. 286.

⁹⁰⁰ Laki puolustusvoimista 551/2007.; Laki puolustusvoimista annetun lain muuttamisesta 1304/2022.

4. Osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan ja sotilastehtäviin muussa kansainvälisessä kriisinhallinnassa.”⁹⁰¹



Kuvio 16. Puolustusvoimien organisaatio ja tutkimuksen fokus

Kuviossa 16 on esitetty Puolustusvoimien organisaatio vuodelta 2016 (vasemmalla) sekä tämän tutkimuksen kannalta keskeinen organisaatiolinja (oikealla).⁹⁰²

⁹⁰¹ Laki puolustusvoimista annetun lain muuttamisesta 1304/2022, 2 §. Puolustusvoimien muista tehtävistä säädetään lain mukaan erikseen. Vuonna 2007–2022 voimassa ollut laki käsitteli päätehtävän 2 kohdan c mukaisesti *avun antamista toiselle valtiolle* osana muiden viranomaisten tukemista. Myöhemmin voimaan astunut laki erottelee esitetyn kohdan 3 mukaisesti Euroopan unionin sopimussarjaan kuuluvat avunantolausekkeet omana kohtanaan. Lakimuutos on huomionarvoinen tutkimuksen kannalta, koska FCR-operaation perustaminen liittyi Ranskan avunpyyntöön Lissabonin sopimuksen SEU 42 (7) artiklaan vedoten, johon Suomi vastasi myöntävästi. Ks. Lissabonin sopimus 2007, artikla 42 (7).; Ulkoasiainministeriön muistio 28.09.2016. Lainkohdallisen tehtävenerittelyn perusteella korostuu organisaation tavoitteellinen toiminta tehtävien toteuttamiseksi. Ks. Etzioni 1968.; Harisalo 2008.; Peltonen 2010. Laki Puolustusvoimista määrittää myös Puolustusvoimien organisaatiota ja hallintoa sekä henkilöstön asemaa organisaatiossa. Ks. Laki puolustusvoimista 551/2007.

⁹⁰² Pinni 2016 (vasemmanpuoleinen organisaatiokaavio).; Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2016, s. 33. Oikeanpuoleinen fokusoitu organisaatiokaavio on tutkijan visualisoima. Tutkimuksen rajauksen takia käsitteyläajuuus on muodostettu koskemaan kuvion 16 oikeanpuoleista organisaatiokaaviota, jolloin tutkimuksessa voidaan huomioida prosessi- ja toimialaohjaus osana johtamista. Tutkimus ei käsittele Maavoimien lisäksi muiden puolustushaarojen tukea (esimerkiksi henkilöstötukea koulutustoimintaan) yksityiskohtaisemmin.

Puolustusvoimien palveluksessa oli vuonna 2016 11 903 henkilöä.⁹⁰³ Vuoden 2017 henkilöstötilinpäätöstä ei ole kirjoitushetkellä saatavilla, mutta vuoden 2018 henkilöstötilinpäätöksen grafiikan mukaisesti vuosi 2017 on noudattanut pääosin vuoden 2016 henkilöstömäärää.⁹⁰⁴ Puolustusvoimien vuosittaisessa työilmapiirikyselyssä vuoden 2016 osalta 78 % henkilöstöstä vastasi kyselyyn, jossa muun muassa karotoitettiin johtamista. Johtamista tarkasteltaessa organisaation johtaminen (yhteen-veto työilmapiirikyselyistä) sai numeerisen arvon 4,1 (arviointiasteikko 0–5 yhden desimaalin tarkkuudella).⁹⁰⁵

4.2.1 Esikuntalinjaorganisaatio

Esikuntalinjaorganisaatio voidaan nähdä organisaatiokaavion perusteella mekaaniseksi rakenteeksi, jossa hierarkia aiheuttaa linjaan kytkeytyneiden toimijoiden välillä vahvan kytkennän. Burns & Stalkerin mukaan teoreettisesti tarkasteltuna vahvoilla kytkennöillä varustettu organisaatiomuoto soveltuu staattiseen toimintaympäristöön, kun taas verkostomaiset löyhät rakenteet sopivat kompleksisempaan toimintaympäristöön.⁹⁰⁶ Pitkään toiminnassa olleen organisaation viralliset roolit ja strukturoitu työ vähentää epäselvyyksiä toiminnassa, mutta toisaalta funktionaalisesti organisoitu malli vähentää organisaation joustavuutta vastata toimintaympäristön muutokseen dynaamisesti.⁹⁰⁷

Tässä luvussa käsitellään Pääesikunnan, Maavoimien esikunnan sekä Porin prikaatin työjärjestyksiä niiltä osin, kun ne vaikuttavat sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisen johtamiseen. Luvun alussa käsitellään myös organisaation kompleksisuuden yleisiä piirteitä ja organisaatiomuodon vaikutusta kompleksisuuteen. Aikaisemmissa luvuissa johtamista on käsitelty motivointina ja tavoitteita saavuttavana toimintana, jolloin ohjauksen (toiminnanohjaus) tehtäväksi on jäänyt vakioitujen sääntöjen ja normien muodossa toteutettu rajojen asettaminen ja valvonta.⁹⁰⁸

⁹⁰³ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2016, s. 9. Upseerien osuus kokonaishenkilöstöstä oli 2904 henkilöä, Erikoisupseerit 727 henkilöä, Opistoupseerit 1714 henkilöä, Aliupseerit 2229 henkilöä, Siviilit 4047 henkilöä, Sopimussotilaat 260 henkilöä, Työllisyysvaroin palkatut 14 henkilöä ja 8 muuta henkilöä.

⁹⁰⁴ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018, s. 9. Tarkasteltaessa vuosien 2004–2022 Puolustusvoimien henkilöstötilannetta, vuoden 2016 kokonaishenkilöstömäärä on tarkastelujakson pienin. Ks. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018.

⁹⁰⁵ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2016, s. 25.

⁹⁰⁶ Burns & Stalker 1961. Ks. Myös Sine et al. 2006.

⁹⁰⁷ Sine et al. 2006.

⁹⁰⁸ Vrt. Karlöf & Lövingsson 2006, s. 65.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitelty kompleksisuus on tahdostamme riippumatta osa reaali maailman ja organisaatioiden todellisuutta.⁹⁰⁹ Organisaatiossa esiintyvää kompleksisuutta voidaan hallita rakenteellisesti, joka tarkoittaa Puolustusvoimien tapauksessa organisaatiomuodon valintaa tai sitä voidaan pyrkiä vaimentamaan.⁹¹⁰ Puolustusvoimien käyttämän esikuntalinjaorganisaation voidaan rakenteellisessa mielessä nähdä hallitsevan kompleksisuutta, koska toimintoja pyritään vakioimaan ja strukturoimaan sääntöjen ja normiohjauksen kautta.⁹¹¹ Organisaatiossa esiintyvää ja tämän tutkimuksen näkökulman mukaista kompleksisuutta organisaatiossa on tarkennettava sisällöllisesti hieman pääluvun 2 substanssin lisäksi, jotta kompleksisuuden ontologisten kantojen epistemologiset seuraukset voidaan sovittaa kontekstiin.⁹¹² Tutkimuksessa hyödynnettävän kompleksisuusajattelun ”aste” on hybridi tasojen yksi ja kaksi välillä. Haridimos & Hatchin mukaan ensimmäisen asteen kompleksisuus organisaatiossa viittaa muun muassa asioiden (josta johdettuna kompleksisuuden käsitteiden kuten kytkeytyneeseen ja keskinäisriippuvaiseen) muotoon, jonka lisäksi suuri määrä organisaation syötteitä tekee ennakoinnin ja yksiselitteisen käsittelyn haastavaksi.⁹¹³ Haridimos & Hatch viittaavat toisen asteen kompleksisuudella toimijoiden käsitykseen kompleksisuudesta, jolloin kyseessä on abstraktimpi ajatteluprosessi suhteessa kompleksisuuden ymmärtämiseen.⁹¹⁴ Kompleksisuuden asteen rajapinnan rikkova vaikutus tutkimuksessa muodostuu käsitteiden kautta tehtävällä tulkinnalla⁹¹⁵, jossa johtaminen sosiaalisen konstruktivismin kautta tarkasteltuna liittyy tarkastelussa käytetyt käsitteet osaksi tutkimustapauksen kuvailua.⁹¹⁶ Valtasuhteita sisältävä organisaatiokuva olemassa olevista Puolustusvoimien normeista ja ohjauksesta on tulkittavissa rinnakkain konstruktivistisen näkemyksen kanssa, jossa todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta.⁹¹⁷

⁹⁰⁹ Muun muassa McDaniel & Driebe 2005.; Harisalo 2008.; Laitinen ym. 2014.

⁹¹⁰ Ks. Kappale 2.1.2.; Boisot & Child 1999. Puolustusvoimien organisaatorakenne jakaa vastuita ja velvollisuuksia työjärjestysten sekä tehtävänkuvausten perusteella, jolloin toimintojen etukäteisen organisoinnin voidaan katsoa vähentävän kompleksisuutta hallitsemalla epävarmuutta.

⁹¹¹ Hanén 2020, s. 284.

⁹¹² Yksinkertaistettuna kompleksisuuden läpi katsottuna maailma (tässä tutkimuksessa Puolustusvoimat organisaationa) tulee ymmärtää valitulla tavalla, joka on kompleksisuutta ja organisaation dynamiikkaa kuvaileva. Vrt. Byrne 2001.; Maguire et al. 2006. Haridimos & Hatch, 2001. Ks. myös Saastamoinen 2008.; Harisalo 2008, s. 27–28.

⁹¹⁴ Haridimos & Hatch, 2001. Ks. myös Saastamoinen 2008.

⁹¹⁵ Ks. luku 2.2.1 sekä 2.2.2.

⁹¹⁶ Vrt. Saastamoinen 2008, s. 80–81.

⁹¹⁷ Konstruktivistinen tulkinta sivuaa myös kriittisen realismin kautta tarkasteltua kuvaa organisaatiosta. Tieteenfilosofisen kannan osalta vallan ja hierarkian selkeärajaisempi esiintyminen korostuu kriittisessä realismissa, mutta heikko sosiaalinen konstruktivismi tunnistaa myös vallan ja hierarkian vuorovaikutuksen kautta tuotetun todellisuuden rinnalla. Vrt. Puustinen & Jalonen 2020, s. 20.

Tarkastelu voidaan edelleen luokitella koskemaan sekä *seikkaperäistä kompleksisuutta* (eng. detail complexity) sekä *dynaamista kompleksisuutta* (eng. dynamic complexity). Seikkaperäisellä kompleksisuudella tarkoitetaan Sengen mukaan asioita ja ilmiöitä, jotka sisältävät useita muuttujia.⁹¹⁸ Harisalo kuvailee seikkaperäisyyttä kirurgin työllä, jossa specialistin on hallittava useita asiayhteyksiä sekä tunnettava toimintansa seuraukset tarkasti.⁹¹⁹ Dynaaminen kompleksisuus rakentuu seikkaperäisen kompleksisuuden yhteenliittymistä, jossa pidemmän ajanjakson tarkastelussa seikkaperäinen kompleksisuus kumuloituu organisaatiossa vaikuttaen sen sisällä sekä ulkopuolella.⁹²⁰ Konkreettisena esimerkkinä seikkaperäisestä kompleksisuudesta voidaan pitää tutkimuskontekstissa yksittäistä Puolustusvoimien pääprosessia. Pääprosessi on strukturoitu menettelytapa, jossa on kuitenkin huomattavan paljon tilannesidonnoisia muuttujia. Samalla logiikalla tulkittuna esikuntalinjaorganisaatiossa toimivan komentajan työ on seikkaperäisesti kompleksista. Perustelen väitettäni Harisalon kirurgiesimerkkiä hyödyntäen, johon peilaten komentajan on organisaatiopositionsa specialisti. Dynaaminen kompleksisuus puolestaan rakentuu tutkimuskontekstissa edellä mainittujen seikkaperäisten kompleksisten tekijöiden muhennokseksi, jossa prosessi onkin osa prosessiohjauksen kokonaisuutta (ja edelleen toiminnanohjauksen toinen haara).

Samassa kokonaisuudessa vaikuttaa koko organisaation specialistien (komentajien ja esikuntien henkilöstön) johtamistoiminta, joka on kytkeytynyt organisaation strategisten linjojen toteuttamiseen. Ajatuskehikkoa jatkaessa dynaamisen kompleksisuuden laajemman perspektiivin tarkastelussa kysymys onkin lopulta valtiollisen ulko- ja turvallisuuspoliittisen strategian liittymien UNIFIL-operaation päämääriin suoraan sekä käänteisesti.⁹²¹ Tutkimusongelman analyttisen käsittelyn takia on kuitenkin syytä palata pienemmän mittakaavan tarkasteluun ja kuvata tutkimuksen tapaukseen vaikuttaneet organisaation johtosuhteet.

⁹¹⁸ Senge 1990, s. 71.

⁹¹⁹ Harisalo 2008, s. 28.

⁹²⁰ Senge 1990, s. 71. Senge kuvaa dynaamisen kompleksisuuden olevan *muhennos* (eng. stew). Muhennos koostuu aineisosista, jotka eivät itsessään välttämättä ole erityisen kompleksisia, mutta yhdistyessään ne aiheuttavat suuremman vaikutuksen eli dynaamista kompleksisuutta. Harisalo siteeraa Sengeä toteamalla, että dynaamisen kompleksisuuden dynamiikka perustuu epäselviin kausaalisuhteisiin, alkuarvoista riippumattomaan lopputulokseen sekä yleiseen epätietoisuuteen tuotoksen ja panoksen suuruudesta ja korrelaatiosta. Ks. Harisalo 2008, s. 28.

⁹²¹ Suoralla hyödyllä viitataan UNIFIL-operaation saamaan hyötyyn FCR-joukon vahvennuksesta operaation joukkopooliin ja käänteisellä hyödyllä operaatiosta saatavia organisatorisia sekä kansallisia etuja.

Laki Puolustusvoimista määrittää Puolustusvoimien komentajan johto- ja valvontavastuulliseksi toimijaksi koko Puolustusvoimissa.⁹²² Pääesikunta on valtion keskushallintoon kuuluva viranomainen, joka toimii samalla Puolustusvoimien ylimpänä johtoesikuntana.⁹²³ Pääesikunta on tarkentanut organisaation sisäisellä määräyksellä lakiperusteista organisoitumista, jossa hallintoyksiköt velvoitetaan noudattamaan vahvistettua työjärjestystä.⁹²⁴ Tutkimuksellisesta intressistä johtuen Pääesikunnan työjärjestysten käsittely rajataan koskemaan Pääesikunnan Suunnitteluosaston (J5) toimintaa siltä osin, kun sen työskentely liittyy sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisen johtamiseen.

Lakiperusteisen poliittisen käsittelyn ja tarvittavan päätöksenteon jälkeen sotilaallisen kriisinhallintaoperaation siirtyessä Puolustusvoimien toteutettavaksi, toteutusta voidaan tarkastella suunnitteluvaiheen ja toimeenpanovaiheen kautta.⁹²⁵ Suunnitteluvaiheella tarkoitetaan pääprosessiin yksi ja kaksi sekä niihin kuuluviin alaprosesseihin kytkeytynyttä toimintaa, jolla toiminnalle luodaan edellytykset.⁹²⁶ Pääesikunnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheen päättyessä prosessin geneerinen päätuote, suunnitelma, siirtyy toteutusvastuulliselle toimijalle. Pääesikunnan Suunnitteluosasto vastaa työjärjestyksensä perusteella muun muassa strategisesta suunnittelusta, TRSS-prosessin suunnittelusta sekä sotilaallisen kriisinhallinnan kansallisesta ja kansainvälisestä poliittissotilaallisesta valmistelusta.⁹²⁷ Suunnitteluosaston tehtävänä on tarjota organisaation ylimmälle johdolle ja sen alaisille johtoportaille

⁹²² Laki puolustusvoimista 551/2007, 25 §. Tasavallan presidentin asema suhteessa Puolustusvoimien koskettavaan päätöksentekoon on esitetty lain pykälissä 31–32.

⁹²³ Laki puolustusvoimista 551/2007, 26 §.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys HN703/21.11.2017.

⁹²⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 23.11.2017/HN705. Asiakirjalla on kumottu vuonna 2014 julkaistu asiakirja (05.06.2014/HK414), joka määrittä Puolustusvoimien hallintoa. Vuoden 2017 määräyskoelmalla (mm. HN703 ja HN705) asiiasältö on säilynyt sotilaalliseen kriisinhallintaoperaation perustamiseen liittyen samankaltaisena, ja ne käsittelevät johdonmukaisemmin organisaation toimintaa verrattuna asiakirjaan HK414. Kyseessä on hallintonormista (HK414) eriytetty ja irrotettu asiakokonaisuus. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 23.11.2017/HN705 velvoittaa, että jokaisella hallintoyksiköllä on oltava työjärjestys, jonka perusteella vastuut ja tehtävät kohdennetaan organisaatiossa.

⁹²⁵ Puolustusvoimien osallistuminen ei kuitenkaan noudata lineaarista osallistumista vain lakisääteisen päätöksenteon jälkeen välineellisenä toteuttajana, vaan organisaatio osallistuu useissa pisteissä työskentelyyn ennen näkyvää lakiperusteista toteutusvaihetta.

⁹²⁶ Kappale 3.5.2. Ks. myös Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262. Pääprosessin 2 toteutuminen vaatii kuitenkin prosessien kytkeytyneisyyden takia pääprosessin 1 (suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen) toteutusta.

⁹²⁷ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057, s. 4, 7. Pääesikunnan Suunnitteluosaston työjärjestyksen perusteella se on sovitettavissa Fayolin yleisten periaatteiden mukaiseen toimintaan (erityisesti *keskittämisen* ja *skalaariketjun* osalta). Ks. tutkimuksen liite 2.

suunnitteluperusteet lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä.⁹²⁸ Suunnitteluosastoa johtaa suunnittelupäällikkö, joka on kuviossa 13 esitetyn strategiapäällikön suora alainen.⁹²⁹ Suunnitteluosaston työjärjestyksen mukaan toiminnalle on tunnusomaista matriisimainen työskentely, jolla varmistetaan yhteistoimina ja tiedonkulku esikuntalinjaorganisaatiossa.⁹³⁰ Matriisiorganisaation mukainen työskentely voidaan ulkoisesti havaita sektoreihin jakautumisessa, jossa geneeristä linjaorganisaatiota tuetaan sektoreiden erikoisosaamisella.⁹³¹

Suunnitteluosastoon kuuluva kansainvälinen sektori on tutkimuksen tapauksen kannalta merkittävin yksittäinen sektori Pääesikunnassa, koska sen vastuulla on sotilaallisen kriisinhallinnan suunnittelu sekä valmistelu.⁹³² Kuvion 15 mukaisesti suunnitteluosasto vastaa kriisinhallintaoperaatioon osallistumisen valmistelusta yli 85 % kokonaisvalmistelusta.⁹³³ Sektorin työjärjestyksen mukaisesti sotilaalliseen kriisinhallintaan liittyvä suunnittelu on kytketty organisaation strategiseen suunnitteluun.⁹³⁴ Kuvion 15 perusteella suunnittelusektori (J5 sekä muut mainitut toimialat) edustavat johtamisen ja ohjauksen kokonaisuudessa toiminnanohjaukseen kuuluvaa toimialaohjausta. Toimialaohjauksella tarkoitetaan Pääesikunnan toimialojen

⁹²⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057, s. 27.

⁹²⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057. Suunnitteluosasto on organisoitu johdon (päällikkö ja apulaisosastopäällikkö) lisäksi kuuteen eri sektoriin ja niitä tukevaan hallintosektoriin. Sovelletun prosessijohtamisen kannalta on huomionarvoista, että suunnittelupäällikkö vastaa ja johtaa työjärjestyksen perusteella suuria asiakokonaisuuksista (mm. vastaa strategisesta suunnittelusta, TRSS-suunnittelusta sekä sotilaallisen kriisinhallinnan poliittis-sotilaallisesta suunnittelusta ja valmistelusta), mutta suunnittelupäällikkö ei ole tason 1 prosessinomistaja. Suunnittelupäällikkö toimii tason 2 prosessin omistajana, joka on esimerkiksi pääprosessin 1 toimintamalli. Vastaavasti suunnittelupäällikön suorat alaiset, sektorinjohtajat, toimivat tason 3 osaprosessien omistajina. Ks. kuvio 13.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 8–9.; Asiakirjan HK262 liite 2, s. 1–49. Asiakirjadokumentaatoin perusteella prosessien (tasot 1–3) omistajuus vaikuttaa määräytyvän esikuntalinjaorganisaation johto- ja komentorakenteen mukaisesti (ts. funktionaalinen jako).

⁹³⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057, s. 28.

⁹³¹ Vrt. Sotilasjohtaja 2 1990, s. 59. Matriisiorganisaatioon puetussa esikuntalinjaorganisaatiossa on erikoisosaamisen myötä asiantuntijaorganisaatioon voimakkaasti liittyviä piirteitä, joita voidaan todentaa useilla johtamisen ja ohjauksen foorumeilla, rinnakkaisilla ja toisiinsa liittyvillä hankkeilla sekä organisaatioarajat ylittävällä toiminnalla. Ks. Minzberg 1989, s. 174–176.; Mäki 2020, s. 87–90.

⁹³² Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057, s. 18–19. Kansainvälisen sektorin toimintaan kuuluvat muun muassa kahdenvälinen yhteistyö sekä kriisinhallinta. Kriisinhallinnan vastuualue vastaa myös yhteistyöstä YK:n kanssa.

⁹³³ Prosentuaalinen esitys perustuu kuvion 15 kohtiin 1–1.7, joista J5 vastaa kuuden kohdan valmistelusta.

⁹³⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057, s. 18.

kontribuutiota sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamiseen, jossa jokainen toimiala tuo oman ”erikoisosaamisensa” toimialarajoja ylittävään kokonaisuuteen.⁹³⁵

Poliittisstrategisen päätöksen jälkeen sotilaallisen kriisinhallintaoperaation suunnittelun ja toimeenpanon alkaessa Pääesikunnan Suunnitteluosasto (J5) johtaa ensimmäisenä organisaatioelimenä Puolustusvoimien osallistumiseen tähtäävää suunnittelua.⁹³⁶ Pääesikunta toimii strategisoperatiivisena johtoesikuntana, joka koordinoi puolustusvoimallisia asioita yhteensovittamalla ja suunnittelemalla kokonaisuuksia.⁹³⁷ Pääesikunta tuottaa sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisen yhteydessä ne suunnitteluperusteet sekä tarvittavat käskyt, joita vastuussa oleva puolustushaara sekä sen alaiset organisaatiotasot noudattavat.⁹³⁸

Kuviossa 15 esitetyn vaiheen 2 mukaisesti Pääesikunnan konkreettinen johtamisen muoto on suunnitelma ja käsky (osallistumiskäsky, virkatiedotteella johtaminen) vastuussa olevalle alajohtoportaalle, joka on työjärjestyksen perusteella Maavoimien esikunta (FCR-yksikön tapauksessa). Maavoimien esikunta on organisaatiorakenteellisesti toimialojen sekä sektoreiden osalta Pääesikunnan rakennetta pääosin vastaava.⁹³⁹ Linjaorganisaation rakenteellinen ja toiminnallinen replikointi ylemmän tason rakenteesta ja toiminnasta alemmalle tasolle on perusteltua toimialaohjauksen sekä taulukossa 2 esitetyn toimialatien takia.⁹⁴⁰ Toisiaan vastaavien

⁹³⁵ Sotilaallinen kriisinhallinta on käsitteenä monitoimialainen, koska jokainen toimiala on kytketty toiminnanohjauksen kokonaisuudessa prosesseihin ja sotilaallinen kriisinhallinta sisältää elementtejä useista toimialoista.

⁹³⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057. Ensimmäisellä organisaatiotasolla viitataan linjaorganisaation osaan, joka vastaanottaa tehtävän organisaation ulkopuolelta (vrt. organisaation ulkopuolinen syöte). Kuvion 15 mukaisesti funktionaalisen organisaation toimialoilla on keskeinen rooli suunnittelussa. Ks. muun muassa Pääesikunnan Koulutusosaston työjärjestys 2015. J3 roolista voidaan yleisellä tasolla todeta, että se osallistuu käynnissä olevien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden vaatimiin toimenpiteisiin, mutta rinnakkaisen suunnitteluprosessin ja johtamisen ja ohjauksen foorumirakenteen (ks. kappale 4.2.2) takia se toimii kiinteässä yhteistyössä J5 kanssa. Ks. Pääesikunnan Operatiivisen osaston määräys 31.08.2012/HI790. Koulutusosaston (J7) rooli on työjärjestyksen perusteella kytkeytynyt osin J1 toimintaan. Ks. Pääesikunnan Koulutusosaston määräys 08.06.2015/HL724.

⁹³⁷ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 05.06.2014/HK414, s. 4.

⁹³⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 05.06.2014/HK414.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 21.11.2017/HN703.

⁹³⁹ Vrt. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493.; Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319.

⁹⁴⁰ Organisaation kytkeytyneisyyden astetta voidaan hallita siirtämällä osa asioista komentotieltä toimialatielle. Menettelyllä komentotie ei kuormitu toimialakohtaisella substanssilla ja ohjausvastuullinen taho voi ohjata suoraan toimialaa koskevaa asiaa. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192.; Taulukko 1.

organisaatiokomponenttien esiintyminen eri tasoilla tukee myös tarvittaessa siirtymistä RA-organisaatiosta SA-organisaatioon, jolloin samoilla rakenteilla voidaan johtaa eri valmiustiloissa.⁹⁴¹

Maavoimia johtaa Maavoimien komentaja ja komentajan johtoesikuntana toimii Maavoimien esikunta.⁹⁴² Organisaation komentajakeskeisen johtamisen takia Maavoimien komentaja vastaa kansainvälisestä toiminnasta ja Maavoimille käsketyistä kriisinhallinnasta.⁹⁴³ Työjärjestyksen perusteella Maavoimien esikuntapäällikkö johtaa kansainvälistä toimintaa ja esikunta toimii kansallisena johtoportaana sille käskettyjen kriisinhallintaoperaatioiden osalta.⁹⁴⁴ Työjärjestyksen johtosuhdematriisin mukaisesti Maavoimien operaatiopäällikkö toimii yhdessä operaatiokeskuksen kanssa linkkinä kriisinhallintaoperaatioihin (käynnissä olevat operaatiot), joiden kautta informaatio liikkuu vertikaalisesti organisaatiossa.⁹⁴⁵ Operaation suunnittelun ja valmistelun osalta suunnittelusektoriin (G5) kuuluva kansainvälisten asioiden sektori on korostuneessa roolissa, koska se suunnittelee ja valmistelee Maavoimille käskettyjen kriisinhallintaoperaatioiden toteutuksen.⁹⁴⁶ Maavoimien Operatiivinen osasto (G3) ylläpitää kansainvälisen kriisinhallinnan tilannekuvaa sekä johtaa operaatioiden kansallisen toimeenpanon.⁹⁴⁷

Pääprosesseihin kytkettynä Maavoimien esikunta *tukee* kriisinhallinnan osalta pääprosessia 1, *suunnittelee ja ohjaa* toimintoja pääprosessiin 2 liittyen, *suunnittelee, ohjaa ja johtaa* pääprosessin 3 toimintoja sekä *suunnittelee ja ohjaa* pääprosessin 4 toimintoja.⁹⁴⁸ Maavoimien geneerinen johtamisprosessi noudattaa kappaleessa

⁹⁴¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 1–2.

⁹⁴² Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, s. 6.

⁹⁴³ Sama.

⁹⁴⁴ Sama, s. 8. Työjärjestyksen perusteella Maavoimien osastopäälliköt ja toimialajohtajat vastaavat toimialakohtaisista asioista kriisinhallintaan liittyen.

⁹⁴⁵ Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, s. 22, 54.

⁹⁴⁶ Sama, s. 62–69.

⁹⁴⁷ Sama, s. 54–59. Maavoimien esikunnan määräyksen 21.01.2016/HL1319 perusteella on ilmeistä, että G3 ja G5 toimijat muodostavat J3 ja J5 toimijoita vastaavan, tiiviisti kytkeytyneen ”parin”, suunnittelu- ja valmisteluvaiheen johtamisessa. Sektori/osastoparin muodostuminen selittyy prosessimaisella kokonaisuuden hallinnalla, jossa suunnittelusta (toimialatunnus 5) vastaava taho on tehtävän alusta alkaen tiiviissä yhteistyössä operatiivisen toimialan (toimialatunnus 3) kanssa. Rakenne mahdollistaa rinnakkaisen suunnittelun sekä sujuvan vastuunvaihdon johtamisen osalta aiemmin mainittujen suunnitteluputken ja operatiivisen putken välillä.

⁹⁴⁸ Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, s. 9–13. Tiivistettynä Maavoimien esikunnan kontribuutio on suurin pääprosessin 2 (suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito, sis. alaproessit) sekä pääprosessin 3 (valmiuden säätely sekä suorituskyvyn käyttö, sis. alaproessit). Havainto korreloi kappaleessa aiemmin esitettyyn jakoon suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen, jossa Maavoimien esikunta osallistuu molempiin, mutta vastaa toteutusvaiheesta ”autonomisesti” (toimiessaan kansallisena johtoportaana käskettyjen operaatioiden osalta).

3.1.1 esitetty kaavaa, joka sisältää 1) tehtävän ja tilanteenarvion, 2) suunnittelun, 3) päätöksenteon, 4) toimeenpanon ja seurannan sekä 5) arvioinnin.⁹⁴⁹ Maavoimien esikunnan prosesseihin kytketyssä työssä ja sovelletussa prosessijohtamisessa korostuu prosessin horisontaalinen luonne, jossa toimialojen on tunnettava muiden toimialojen osuudet ja vastuut prosessiin.⁹⁵⁰ Maavoimien esikunnan työjärjestyksen liite 2 ja 2.1 tunnistaa PE:n prosessinomistajat pääprosesseihin 1–4 kappaleessa 3.5.2 mainitun mukaisesti ja määrittää pääprosessin vastuulliset hoitajat Maavoimien esikunnassa.⁹⁵¹ Puolustusvoimien toisen pääprosessin alaprosessien osalta operaatiopäällikkö vastaa prosesseista ja alaprosessikohtaisesti suunnittelu- tai valmiuspäällikkö johtaa prosessin mukaista toimintaa.⁹⁵² Maavoimien prosessityön vastuunjako on suora kopio prosessitasojen 1 ja 2 osalta Pääesikunnan prosessikuvauksista, johon on sovitettu Maavoimien esikunnan organisaation rakenteen mukaiset toimijat.⁹⁵³

Kuvion 16 mukaisesti Maavoimat puolustushaaran johtaa Porin prikaatia (hallintoyksikkö), jonka tehtävänä on perustaa ja kouluttaa kriisinhallintaoperaatioiden henkilöstö sekä vastata operaatioiden henkilöstö- ja taloushallinnosta.⁹⁵⁴ Hallintoyksikköön kuuluvana sisäisenä tulosityksikkönä Kriisinhallintakeskus vastaa pääosin prikaatin kokoonpanossa em. tehtävien toteutumisesta.⁹⁵⁵ Kriisinhallintakeskus on

⁹⁴⁹ Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, s. 17–19. Maavoimien prosessityö vastaa Puolustusvoimien yleistä prosessityötä. Maavoimien osalta pääprosessin 1 omistajana on Maavoimien operaatiopäällikkö, pääprosessin 2 osalta Maavoimien operaatiopäällikkö, pääprosessin 3 osalta operaatiopäällikkö sekä pääprosessin 4 osalta henkilöstöpäällikkö. Tiedustelupäällikkö, valmiuspäällikkö sekä henkilöstöpäällikkö vastaavat toimialansa mukaisista alaproesseista. Prosessin omistajien tehtävänimike ei täysin vastaa kappaleessa 3.5.2 esitettyjä Pääesikunnan tehtävänimikkeitä johtuen puolustushaaran rakenteellisesta eroavaisuudesta.

⁹⁵⁰ Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, s. 19–20.

⁹⁵¹ Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, liite 2 ja 2.1.

⁹⁵² Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, liite 2.1.

⁹⁵³ Vrt. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 2.; Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, liite 2.1. Prosessien muuttumaton nimeäminen ja prosessissa syntyvä tuote on kokonaisuuden hallinnan (prosessihallinnan) kannalta välttämätöntä. Maavoimien esikunta ei ole purkanut vuoden 2016 työjärjestyksensä prosesseja tasoa kaksi pienemmiksi asiakokonaisuuksiksi. Organisaatorakenteesta ja sen replikoitumisesta J-tasolta G-tasolle (sotilaalliseen kriisinhallintaan kiinteästi liittyvien toimialojen osalta) on nähtävissä selkeä yhteys toimialojen (erityisesti henkilöstö = toimialatunnus 1, huolto = toimialatunnus 4, sekä koulutus = toimialatunnus 7 (joka toimi tutkimuksen tapauksen aikaan G1 yhteydessä ilman osastostatusta)) yhteistoiminnasta kuvion 15 toimintokaavion mukaisesti.

⁹⁵⁴ Porin prikaatin määräys 03.03.2016/HL1325, s. 8, liite 6.

⁹⁵⁵ Porin prikaatin määräys 03.03.2016/HL1325, liite 1, liite 6. Porin prikaatin TRSS-sektori ja siihen liittyvät toimijat vastaavat kirjanpidosta sekä maksuliikenteestä sotilaalliseen kriisinhallintaan liittyen. Ks. Porin prikaatin määräys 03.03.2016/HL1325,

erillisyksikkö, joka toimii suoraan prikaatin komentajan alaisuudessa.⁹⁵⁶ Kriisinhallintakeskuksen tehtävänä on (tutkimuksen tapaukseen liittyen) 1) johtaa Maavoimien uusien kriisinhallintaoperaatioiden joukkojen kouluttamisen Maavoimien esikunnan antamien perusteiden mukaisesti, 2) vastata kahdenvälisestä koulutusyhteistyöstä KRIHA-operaatioiden kansainvälisten yhteistyötahojen kanssa, 3) kehittää Maavoimien kriisinhallintakoulutusta ulkoisten ja sisäisten kumppanuusperiaatteiden mukaisesti, 4) osallistua Maavoimien TRSS-prosessiin kriisinhallintakoulutuksen osalta sekä 5) osallistua LL-toimintaan kriisinhallintakoulutuksen osalta.⁹⁵⁷ Hallintoyksikön tai tulosityksiköiden työskentelyä ei ole työjärjestyksen pääasiakirjan perusteella liitetty yleiseen prosessityöhön eikä prosesseja ole purettu hallintoyksikön toiminnallisuuden vastaaviin vastuisiin tai velvollisuuksiin. Hallintoyksikön yleiset johtamisen periaatteet ovat kuitenkin liitettävissä prosessityöhön sekä sovellettuun prosessijohtamiseen.⁹⁵⁸ Tutkimuksen tapauksen kannalta Kriisinhallintakeskuksen keskeinen henkilöstö on Kriisinhallintakeskuksen johto (johtaja ja apulaismojohtaja) sekä operaatiokohtaiset opetusupseerit.⁹⁵⁹

Eri organisaatiotasojen työjärjestysten sekä sotilaalliseen kriisinhallintaan liittyvän organisatorisen vastuunjaon perusteella esikuntalinjaorganisaation toiminta liittyy luvussa 3 esitettyihin organisoitumismalleihin. Työjärjestysten perusteella liitteessä 2 esitetyt geneeriset hallinnolliset funktiot täyttyvät lähes kaikkien 14 kohdan osalta työjärjestysten yleisessä tarkastelussa.⁹⁶⁰ Oletetaan, että FCR-yksikön perustaminen oli poliittinen tahdonilmaus, jonka käytännön suorittamisesta vastasi

s. 34. Prikaatin eri toimijat vastaavat suoraan tai välillisesti kriisinhallinnan koulutukseen liittyvistä kokonaisuuksista yhteistyössä Kriisinhallintakeskuksen kanssa. Ts. Kriisinhallintakeskus tukeutuu prikaatin organisaatorakenteen mukaisiin toimijoihin toimialakohtaisissa asioissa.

⁹⁵⁶ Porin prikaatin määräys 03.03.2016/HL1325, s. 12, liite 6.

⁹⁵⁷ Sama. LL lyhenteellä viitataan Lessons Learned -prosessiin, jolla pyritään tunnistamaan hyviä käytänteitä sekä kehittämään toimintaa. Tutkimuksen tapaukseen liittyen useissa eri lähdetyypeissä mainitaan LL/LI-prosessi (Lessons Learned/ Lessons Identified), mutta haastatteluiden sekä asiakirjadokumentaatian perusteella LL/LI-prosessi on astunut voimaan Puolustusvoimissa vuonna 2018. Ks. Utin jääkäriyrykmentin Esikunnan ohje 19.01.2021/HQ826, liite 2. KRIHA-lyhenteellä viitataan kriisinhallintaan.

⁹⁵⁸ Porin prikaatin määräys 03.03.2016/HL1325, s. 13–14. Esimerkkinä mainittakoon ”siiloutuva” työn välttäminen sekä osallistava johtaminen asiaan kuuluvien tahojen osalta.

⁹⁵⁹ Porin prikaatin määräys 03.03.2016/HL1325, liite 6. Johtaja sekä apulaismojohtaja vastaavat keskuksen kokonaistoiminnasta. Opetusupseerit (suunnittelu ja opetus) vastaavat operaatiokohtaisesti operaation koulutuksesta ja toimeenpanosta. UNIFIL-operaatiolle oli (vuosien 2016–2017 aikana) nimetty oma henkilöstö. Em. toimijoiden lisäksi Kriisinhallintakeskukseen kuului työjärjestyksen perusteella vääpeli, kursorisihteerit sekä kuljetusupseeri.

⁹⁶⁰ Vrt. liite 2. Ks. myös kappaleet 3.2.1–3.2.4.

Puolustusvoimat. Organisatorinen johtaminen on työjärjestyksissä linjattua vastuunjakoa, jossa jokaisella organisaatiotasolla ja vastaavalla toimijalla on oma paikkansa kokonaisuuden toiminnassa. Johtaminen voidaan nähdä toimintana ja ilmiösidonnaisena objektina⁹⁶¹, jonka kautta organisaatio edistää tavoitteitaan. Mekaaninen, työjärjestysten valta- ja johtosuhteita painottava, kuvaus ei kuitenkaan huomioi johtamisen konstruktioitua puolta, jolla viitataan inhimillisten toimijoiden kontribuutioon kokonaistoiminnassa. Karkeasti yleistettynä tällä viitataan organisaatioon saapuvan syötteen prosessointia ja konstruktointia esimerkiksi J-tasolla, jonka jälkeen asia käsketään johtosuhteiden mukaisesti G-tasolle. Käsky välitetään tekstinä tai puheena seuraavalle suoritettavalle tasolle ja käskyn tai vastaavaan virkatiedotteeseen on ”jäänyt jälki” edellä kuvatun linjaesimerkin mukaan J-tason konstruktioista. Toisin sanoen J-taso on tuonut oman organisaatiopositionsa mukaisten intentioiden ja tarkoituksien ”jäljen” mukaan alkuperäiseen syötteeseen (joka on myös periytetty J-tasoa korkeamman toimijan konstruktioimana ja prosessoimana), jolloin välitetty ja konstruktioitu viesti muuttuu osaksi esimerkiksi G-tason (sosiaalista) todellisuutta. Kappaleen 4.1 sekä 4.2.1 perusteella organisaation työjärjestyksessä mainitut toimijat edustavat inhimillistä tasoa organisaatiossa, joiden kanssakäymisellä ylläpidetään subjektiivista todellisuutta.⁹⁶²

4.2.2 Verkostot ja organisaation toimintaympäristö

Verkostotyö on työn organisointimuoto, joka voidaan katsoa perustuvan verkostoon kuuluvien toimijoiden keskinäiseen luottamukseen sekä synergiaetujen saavuttamiseen.⁹⁶³ Organisaatorakenteen kautta tarkasteltuna verkostoja käsitellään usein markkinoiden ja hierarkian ohella trikotomisesti kahden edellä kuvatun väliin sijoitettavana muotona, mutta verkoston positio on keinotekoinen puhtaiden päätyyppinen välissä.⁹⁶⁴ Keinotekoinen asema markkinoiden ja hierarkian välillä johtaa termin abstraktiiviseen käsittelyyn, joka ilmenee epäjohdonmukaisena määrittelynä ja useiden synonyymien liittymisenä verkostojen pääkäsitteeseen.⁹⁶⁵ Verkosto kuitenkin kuvaa sitä työtä ja kanssakäymistä, jota virallinen organisaatorakenne ei visuaalisesti kykene kuvaamaan. Luvussa 3 kuvatut organisaatioteoriat ja niiden perusteella

⁹⁶¹ Hacking 2009, s. 40–41.

⁹⁶² Vrt. Berger & Luckmann 1966.

⁹⁶³ Podolny & Page 1998.; Puustinen 2017.; Järvensivu 2019.; Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019. Verkostoihin liittyvä teoretisointi on myös monitulkintainen kokonaisuus, jossa verkostoihin liittyvät teoriat koetaan lainatuiksi useilta tutkimusaloilta. Ks. Borgatti & Halgin 2011, s. 1168.

⁹⁶⁴ Podolny & Page 1998, s. 59.

⁹⁶⁵ Barabási 2002. Ks. myös Puustinen 2017.

kehittynyt johtaminen tunnistaa organisaation onnistumisen edellytysten sisältyvän rakenteeseen, jonka perusteella organisaatio menestyy toimintaympäristössään.⁹⁶⁶ Oletus organisaatiosta kompleksisena, avoimena ja CAS-periaatteiden mukaisesti tulkittuna toimijana pakottaa tarkastelemaan kokonaisuutta organisaation rajojen sisä- ja ulkopuolelta osana suurempaa toimijakenttää sekä tunnistamaan hierarkkisten rakenteiden ohessa esiintyviä verkostomaisia organisoitumismuotoja.

Organisaation muodollisen rakenteen yhteydessä esiintyy muodollisia sekä epämuodollisia verkstorakenteita.⁹⁶⁷ Tässä tutkimuksessa organisaation ulkoisten ja sisäisten verkostojen tunnistamisella ja kuvailulla tuetaan kappaleen 4.1 sekä 4.2–4.2.1 mukaista kokonaiskuvaaja johtamisen esiintymisestä. Samalla käsitteillä pyritään välttämään teoreettista monotonista tendenssiä, jossa johtaminen esiintyisi vain esikuntalinjaorganisaation virallisen rakenteen mukaisesti. Kappaleessa käsitellään 1) Puolustusvoimien (organisaationa) yhteistoimintatahojen muodostamaa verkostoa, 2) Puolustusvoimien organisaatorakenteen rinnalla rakentuneita virallisia verkostomaisia rakenteita sekä 3) epävirallisia sosiaalisia verkostoja organisaation sisällä. Puolustusvoimien verkostomaisista rakenteista on huomattava määrä tutkittua tietoa, mutta pääosa tiedosta jäsenyytyy *johtajuuden* (eng. leadership) sekä organisaatiokulttuurin tutkimukseen.⁹⁶⁸

Verkostojen tunnistamisen ja kuvailun teoreettisena taustaoletuksena on Puolustusvoimiin kytkeytyneiden verkostojen käsitteleminen julkiseen sektoriin sovelletun *Hallinnan verkostojen teorian* (eng. Governance Network Theory) kautta.⁹⁶⁹ Hallinnan verkostojen teorian ytimessä on oletus keskinäisriippuvuuden vaikuttavuudesta verkostojen ylläpitäjänä⁹⁷⁰, kompleksisuuden ilmaantuminen moniulotteisen vuorovaikutuksen seurauksena⁹⁷¹ sekä säännönmukaisuuksien ja mallien ohjaavuutta verkoston toiminnassa (muun muassa vuorovaikutus- ja hyötymallit).⁹⁷² Hallinnan verkostojen teoria sisältää implisiittisen oletuksen kompleksisuuden

⁹⁶⁶ Harisalo 2008, s. 215–217.; Peltonen 2010.

⁹⁶⁷ Battilana & Tizian 2013, s. 64–65.

⁹⁶⁸ Vrt. Nissinen & Seppälä 2000.; Valtanen 2008.; Muona 2008.; Penttinen 2022. Useat tutkimukset jäsenyivät sotilaspsykologian, psykologian, sosiaalipsykologian, sosiologian sekä sotilassosiologian alalle.

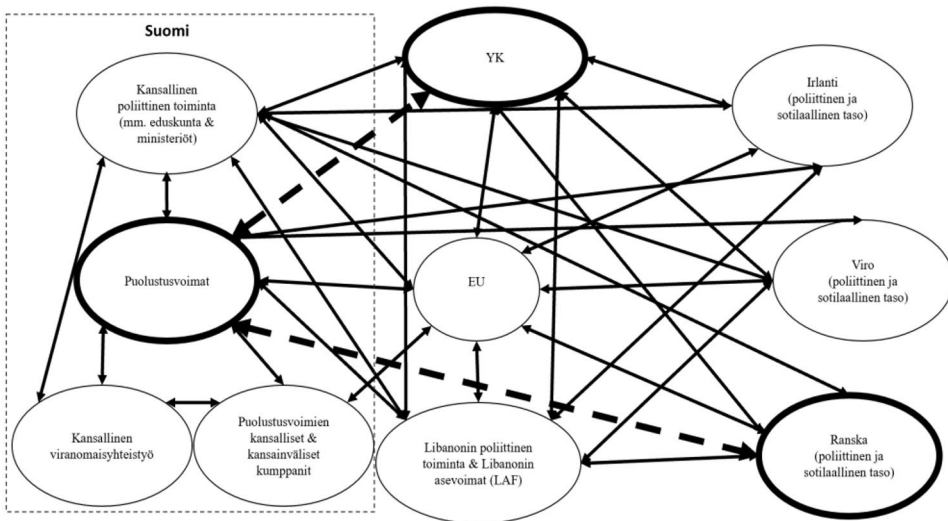
⁹⁶⁹ Koliba et al. 2011.; Koppenjan & Klijn 2013.; Puustinen 2017.; Eppel & Rhodes 2018. Hallinnan verkostojen teoriaan kautta tarkastellaan organisaation ja siihen liittyvien tahojen verkstorakenteita.

⁹⁷⁰ Aganoff & Maguire 2003, s. 50, 83, 185–186.; Klijn & Koppenja 2012, s. 191. Puustisen (2017, s. 22) mukaan hallinnan verkoston eri toimijat ovat kytkeytyneet toisiinsa ja edistävät verkostojen kautta julkisten päämäärien toteutumista. Tässä tutkimuksessa julkinen päämäärä rinnastetaan ulko- ja turvallisuuspoliittiseen päämäärään, jota toteutetaan osaltaan sotilaallisen kriisinhallinnan keinoin.

⁹⁷¹ Klijn & Koppenjan 2012, s. 191.; Torfing & Sørensen 2014, s. 331, 337.

⁹⁷² Klijn & Koppenjan 2012, s. 191.; Koliba et al. 2011.; Puustinen 2017, s. 40.

sisältymisestä verkostojen toimintaan, joka visualisoituu keskinäisriippuvaisuuden ja kytkeytyneisyyden kautta.⁹⁷³ Kompleksisuutta esiintyy useilla mittakaavatasoilla samanaikaisesti verkostokontekstissa, jolla tarkoitetaan yksittäisten toimijoiden sekä eri organisaatioiden vuorovaikutuksesta kerrostuvaa kompleksisuutta.⁹⁷⁴ Puustisen mukaan verkostoja voidaan tarkastella johtamisen näkökulmasta useilla eri tavoin ja tässä tutkimuksessa Puolustusvoimien johtamiseen liittyvä verkstorakenne rinnastetaan esikuntalinjaorganisaation sisällä esiintyväksi organisaatiomuodoksi.⁹⁷⁵ Kansallisen toiminnan mittakaavassa (kuvion 17 rajatut kansalliset elementit) verkosto tulee nähdä perinteisen organisoitumistavan rinnalle muodostuneena rakenteena, jolla tuetaan yhteistyötä ja moninäkökulmaisuutta.⁹⁷⁶ Jos organisaatiota tarkastellaan CAS-periaatteiden mukaisesti, organisaatio vastaanottaa syötteitä ja iteroivan palautteen perusteella määritetään organisaation kehityksen suunta sekä laatu organisaatioiden ekosysteemissä.⁹⁷⁷ Organisaation ekosysteemissä olevat toimijat vaikuttavat toisiinsa keskinäisriippuvaisuuden tai tarveperusteisuuden kautta, joiden vaikutuksesta esimerkiksi Puolustusvoimien kehitys tapahtuu.⁹⁷⁸



Kuvio 17. Suomen strateginen verkosto UNIFIL-operaatioon liittyen.

⁹⁷³ Ks. Klinj & Koppenjan 2012.

⁹⁷⁴ Vrt. Eppel & Rhodes 2018, s. 950.

⁹⁷⁵ Ks. Puustinen 2017, s. 34. Ks. myös Mandell 2013.

⁹⁷⁶ Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019, s. 12.

⁹⁷⁷ Gell-Mann 1994. Ks. myös kappale 2.1.3.; Mitleton-Kelly 2003.; Morçöl 2012.

⁹⁷⁸ Preiser et al. 2018. Ks. myös kappale 2.1.3.

Kuviossa 17 on esitetty kuvaus strategisesta toimijaverkostosta, jossa toimijat ovat kytkettyneet eri vahvuksilla siteillä toisiinsa.⁹⁷⁹ Verkosto on luonteeltaan hajautettu verkosto, joka sisältää erivahvuisia linkkejä toimijoiden kesken. Kuvion 17 tummennetut toimijat sekä katkoviivalla esitetyt yhteydet (Puolustusvoimat, YK ja Ranska) kuvaavat tutkimuksen tapauksessa uutta yhteyttä UNIFIL-operaatioissa, joka rakentui olemassa olevan toimijaverkon sisälle FCR-yksikön myötä. Toimijoiden visuaalisesta asettelusta huolimatta verkostokuvauksella ei pyritä esittämään suoria johtosuhteita, vaikka kuvatulla tasolla osalla eri toimijoista ja niiden välillä on hierarkkinen suhde.⁹⁸⁰ Monitoimijaisuudesta ja toimijoiden mittakaavakorrelaation puutteesta johtuen esitetty verkosto ei ole verkostona päätösvaltainen toimija, vaan osa yhteyksistä ja mahdollisesta johtamisesta perustuu bilateraalisiin suhteisiin.⁹⁸¹ Kuviossa 17 esitetyn toimijaverkon päätöksenteko on keskitetty toimijoille itselleen tai päätöksentekoon kahden tai useamman välisessä toiminnassa.⁹⁸² Verkon kokonaiskuvassa yksittäinen toimija ei muodosta ristiriidatonta keskipistettä, jonka perusteella verkosto toimiikin koordinaation välineenä sopimusperusteisuuden ohella.⁹⁸³ Toimijoiden sisäinen (vertikaalinen) byrokraattisuus tai muu

⁹⁷⁹ Kuvio 17 on kirjoittajan visualisoima esitys UNIFIL-operaatioon vaikuttavista toimijoista kansallisesta näkökulmasta. Toimijoiden kontribuution tunnistaminen tutkimustapauksen kontekstissa perustuu luvuissa 3 ja 4 mainittujen toimijoiden lisäksi Pääesikunnan Suunnitteluosaston käskyyn 06.07.2016/AM12782.; Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelmaan 22.09.2016/MM16006 sekä Yhdistyneiden kansakuntien turvallisuusneuvoston päätöslauselmiin 1701 (2006) ja 2305 (2016). Irannin ja Viron kontribuutio toimijaverkostossa perustuu IRISH-FINNBAT toimintaan, jossa Suomi osallistui ennen FCR-yksikön perustamista em. valtioiden kanssa UNIFIL-operaatioon. Yhteistyö jatkui vielä FCR-yksikön perustamisen jälkeen. Kuvion 17 toimijoiden välillä on arvion mukaan suuri määrä epäsuoria- ja heikkoja yhteyksiä, joita ei ole kuvattu luettavuuden säilyttämiseksi.

⁹⁸⁰ Hierarkkisella suhteella viitataan esimerkiksi kansallisen poliittisen toiminnan sitoutumista yhteiseen Euroopan unionin laki- ja säädöspohjaan, jolloin toimijoiden välille muodostuu hierakkinen asetelma. Lisäksi osa toimijoista on sisäisesti erittäin hierakisia (vrt. Puolustusvoimat).

⁹⁸¹ Bilateraalaisella suhteella viitataan kahdenväliseen yhteistyöhön, joka ilmenee tutkimuksen tapauksessa muun muassa Memorandum Of Understanding (MOU) -asiakirjoilla, Technical Agreement (TA) -asiakirjoilla sekä muilla kahdenvälisillä sopimuksilla. Ks. Maavoimien esikunnan käsky 23.03.2017/MN5426, s. 6.

⁹⁸² Valtiollinen autonominen asema keskittää kansalliset päätökset valtion johtoon, mutta esimerkiksi sopimusperusteinen kytkeytyminen Euroopan unioniin tai Yhdistyneisiin kansakuntiin muuttaa sopimus- ja suhdedynamiikkaa. Tutkimuksen kannalta keskeinen esimerkki on Lissabonin sopimuksen kirjaus: ”Jos jäsenvaltio joutuu alueeseensa kohdistuvan aseellisen hyökkäyksen kohteeksi, muilla jäsenvaltioilla on velvollisuus antaa sille apua kaikin käytettävissään olevin keinoin Yhdistyneiden kansakuntien peruskirjan 51 artiklan mukaisesti. Tämä ei vaikuta tiettyjen jäsenvaltioiden turvallisuus- ja puolustuspolitiikan erityisluonteeseen.” Ks. Lissabonin sopimus 2007.

⁹⁸³ Vrt. Koliba et al. 2011.

ominaisuus ei määritä horisontaalisen yhteyslinkin vahvuutta tai laatua, koska toiminta perustuu pääasiassa koordinointiin ja yhteistyöhön hierarkian sijaan.⁹⁸⁴

CAS-periaatteisiin sovelletussa tulkinnassa eritasoisia kansainvälisiä instansseja sisältävä yhteistyö- ja koordinaatioverkosto toimii avoimessa toimintaympäristössä, jossa toimijat ovat toistensa vaikutusten alaisina.⁹⁸⁵ Konkreettisenä ja vaikutukseltaan kollektiivisena syötteenä verkoston ulkoisena herätteenä voi toimia maailmantaloudellisen tilanteen muutos, merkittävä turvallisuustilanteen muutos tai muu useaan toimijaan heijastuva tapahtuma. Tutkimuksen tapaukseen liittyen Ranskan vuonna 2015 heikentynyt sisäinen turvallisuustilanne oli klassinen esimerkki ennakoimattomasta tapahtumasta⁹⁸⁶, jonka vaikutukset kumuloituivat yhteistyö- ja koordinaatioverkon kautta kuviossa 17 esitettyihin toimijoihin.⁹⁸⁷

Ranskassa tapahtunut turvallisuuspoikkeama aiheutti avunpyynnön, joka oli perusteluiltaan kytkeytynyt EU:n yhteiseen sopimussarjaan. Tasavallan presidentin ja valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittisen ministeriövaliokunnan (TP-UTVA) tukemispäätöksen jälkeen Suomen rooli kuvion 17 mukaisessa verkostossa muuttui, koska uusi vahva linkki muodostui Ranskaan. Kappaleissa 2.2.1 ja 2.2.2 esitetyt teoreettiset havainnot ympäristön vaikuttavuudesta organisaation toimintaan ja muuttuneen tilanteen aiheuttama syöte Suomelle ja siitä johdettuna Puolustusvoimille on sovitettavissa yleisellä tasolla edellä esitettyyn tiivistettyyn tapahtumakuvaukseen.⁹⁸⁸

Tarkastelun painopisteen siirto Puolustusvoimien organisaation sisälle mahdollistaa konkreettisen johtamistoiminnan tarkastelun esikuntalinjaorganisaatiossa. Käsittelen Puolustusvoimien sisällä esiintyviä verkostoja *näkyvinä verkostoina* (eng. legitimate networks) sekä *näkymättöminä verkostoina* (eng. shadow

⁹⁸⁴ Ks. Koliba et al. 2011, s.214.; Järvensivu 2019, s. 40–44.

⁹⁸⁵ Vrt. Gell-Mann 1994.; Andersson 1999.; Uhl-Bien et al. 2007.; Preiser et al. 2018.

⁹⁸⁶ Ks. Taleb 2007, s. 23–24, 126–127. Taleb kuvaa ennakoimatonta tapahtumaa *mustaksi joutseneksi*, jonka ilmaantumiseen ei voida täysin varautua ja sen vaikutukset ovat epäsymmetrisiä. Tässä tutkimuksessa Ranskan 2015 terrori-iskuja kuvataan metaforisesti mustaksi joutseneksi, joka toimi katalyyttinä FCR-yksikön perustamiselle.

⁹⁸⁷ Ulkoasiainministeriön muistio 28.09.2016. Pariisiin kohdistui terrori-isku marraskuussa vuonna 2015, joiden vuoksi Ranska esitti Lissabonin sopimuksen mukaisesti kollektiivisen avunpyynnön EU-maille Lissabonin sopimuksen avunantolausekkeeseen (SEU 42.7) vedoten. Ranskan tarkoituksena oli sotilasjoukkojensa korvaamisesta muiden kansallisuuksien joukoilla ja omien joukkojen keskittäminen maan sisäiseen turvallisuustoimintaan. Tapausta käsitellään lisää tutkimuksen empiirisessä osassa.

⁹⁸⁸ Syöte voidaan nähdä myös palautesilmukkana (positiivinen). Palauteen vaikuttavuus edellyttää oppivan organisaation elementtejä, jolloin organisaatio on kykenevä prosessoimaan ja kehittämään toimintaansa palautteen perusteella. Ks. Argyris 1976 & 1977.; Nissinen & Seppälä 2000.; Johtajan käsikirja 2012 & 2022.

networks).⁹⁸⁹ Organisaatorakenteeseen implisiittisesti liittyvänä taustaoletuksena on, että jokaisessa sosiaalisia siteitä sisältävässä organisaatiossa muodostuu virallisia sekä epävirallisia verkostoja vahvistetun organisaatorakenteen rinnalle.⁹⁹⁰ Käsitteiden ensimmäisenä Puolustusvoimien toiminnanohjauksen foorumeihin sisältyvien koordinaatioryhmien (KOORDR) sekä ohjausryhmien (OHRY) toimintaa verkostomaisen organisoitumissperusteen kannalta.⁹⁹¹ Toimialarajat ylittävillä ryhmillä on virallinen asema organisoitumismuotona ja ne toimivat johtamisen ja ohjauksen välineinä.⁹⁹² KOORDR:n tarkoituksena on toimia prosessinohjauksen foorumina, johon organisaatio osallistaa prosessinomistajia, toimialaedustajia, toimijoiden edustajia sekä rinnakkaisten prosessien edustajia.⁹⁹³ Käsiteltävien Pääesikunnan osastojen työjärjestysten sekä vuoden 2015 Puolustusvoimien toimintakäsikirjan mukaisesti KOORDR toiminta on tutkimuksen tapaukseen liittyen painottunut Pääesikunnan tasalle.⁹⁹⁴ Johtamisen ja ohjauksen kokonaisuus rinnakkaista suunnittelua tukevana toimintana liittyy kuviossa 13 esitetyt toimialat tarvittavilta osin yhteen ja mahdollistaa J5 johdolla tiedonvaihdon toimijoiden välillä sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamiseen liittyen.⁹⁹⁵ FCR-yksikön perustamiseen liittyen kuviossa 16 esitetyssä tukiosiossa on myös muodostunut funktionaalinen verkostorakenne operaation perustamiseen liittyen. Kyseessä on Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen perustama suunnitteluryhmä (SURY), joka koottiin Pääesikunnan sekä Maavoimien esikunnan käskyn ja toimeksiannon perusteella tukemaan perustamisen suunnittelua.⁹⁹⁶

⁹⁸⁹ Ks. Stacey 1996, s. 23. Käsitteet ovat synonyymejä kappaleen alussa esitetyille *virallisille verkostomaisille rakenteille ja epävirallisille sosiaalisille verkostoille*.

⁹⁹⁰ Mueller 1986.; Noria & Eccles 1992.; Stacey 1996.; Saastamoinen 2008.

⁹⁹¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohjeet 21.03.2014/HK192, s. 6 sekä Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 9.

⁹⁹² Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477. Muita johtamisen ja ohjauksen välineitä ovat ajanhallinnan välineet (esimerkiksi vuosikelloon perustuva suunnittelurytmi) sekä tietojärjestelmät.

⁹⁹³ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 10–11.

⁹⁹⁴ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057, s. 20.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 35–36.

⁹⁹⁵ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 9–10. Asiakirjan HK262 mukaisesti koordinaatioryhmä toimii sen prosessin koordinaatiolimenä, josta se työjärjestyksensä tai muun velvoitteen puolesta vastaa. Kontribuutio koordinaatioryhmään perustuu rinnakkaiseen prosessiin, alaprosessiin, toimialasidonnaisuuteen tai toimijasidonnaisuuteen.

⁹⁹⁶ Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan käsky 07.09.2016/BM12755. SURY-toimintaan osallistettiin Järjestelmäkeskus, Logistiikkalaitoksen kaupallinen osasto, Logistiikkaosasto, Sotilaslääketieteen keskus sekä UNIFIL-operaatiossa oleva kansallinen joukko.

Maavoimien esikunnassa (G-tasolla) esiintyy myös koordinoitiryhmän toimintaa, mutta tutkimuksen tapauksen kannalta keskeinen toimija on Maavoimien kriisinhallintaoperaatioiden ohjausryhmä (KRIHAOHRY).⁹⁹⁷ KRIHAOHRY toimii koordinoivana ja valmistelevana elimenä Maavoimien suunnittelu- ja toteutusvaiheissa olevissa sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa.⁹⁹⁸ Ohjausryhmään kuuluvat kiinteästi useiden toimialojen edustajat ja kokoonpanoa voidaan tarvittaessa laajentaa osallistamalla eri organisaatiotasojen edustajia ryhmän toimintaan.⁹⁹⁹ Porin prikaatin työjärjestyksen perusteella Kriisinhallintakeskus ei rakenteensa takia muodosta erillisiä ryhmiä, vaan erillisyyksikön henkilöstö osallistuu keskuksen toimintaan liittyvien ryhmien toimintaan.¹⁰⁰⁰

Organisaation eri tasoilla esiintyviä *näkyviä verkostoja* yhdistää funktionaalinen toiminta sekä toimialarajoja rikkova luonne. Merkittävä ero johtamisen kannalta tarkasteltuna on näkyvien verkostojen suhde esikuntalinjaorganisaation vahvistettuun johtamisrakenteeseen. Työjärjestyksen ja toiminnanohjauksesta annetun dokumentaation perusteella näkyvät verkostot voivat valmistella, suunnitella sekä esitellä käsiteltyjä asiakokonaisuuksia, mutta päätöksenteko on keskitetty esikuntalinjaorganisaation ratkaisuoikeuksien sekä johtosuhteiden mukaiseksi.¹⁰⁰¹ Verkosto visualisoi-tuu keskusjohtoiseksi rakenteeksi, koska työjärjestyksen perusteella verkostorakenteella on nimetty johtaja.¹⁰⁰² Osallistuminen näkyvään verkostomaiseen rakenteeseen perustuu henkilön virkapositioon organisaatiossa ja edellä kuvatuissa rakenteissa on työjärjestyksissä selkeästi määritetty hierarkkinen suhde.¹⁰⁰³ Organisaatio-rajat ylittävänä kansallisena näkyvänä verkostona voidaan pitää myös viranomais-verkostoa, joka muodostui FCR-yksikön perustamiseen liittyen.

Viimeisenä käsiteltävä verkostomainen rakenne on epäviralliset (näkymättömät) verkostot organisaation sisällä. Kyseessä on formaalisen organisaation sisällä

⁹⁹⁷ Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, s. 91–99.

⁹⁹⁸ Sama, s. 96. Työjärjestyksen perusteella G-tasolla esiintyi noin 15 eri toimintasadon-naisesti koottua ryhmää.

⁹⁹⁹ Sama. Ohjausryhmän kokoontuu viikon välein tai tarvittaessa.

¹⁰⁰⁰ Porin prikaatin määräys 03.03.2016/HL1325, s. 8, liite 6.

¹⁰⁰¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 6–7.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192, s. 6–7.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 10.; Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, s. 96.

¹⁰⁰² Kappaleessa esitetyillä ryhmillä on työjärjestyksen tai erillisten käskyjen perusteella vastuutaho, joka kutsuu koolle, johtaa ja raportoi ryhmien toiminnasta. Verkosto nou-dattaa *hämähäkkiverkoston* periaatetta (eng. spider web), koska verkostorakenteen keskiössä on johtava taho ja johtavan tahon ympärille muodostuu monitoimialainen rakenne. Ks. Barabási 2002, s. 143–145.; Järvensivu 2019.

¹⁰⁰³ Linjaorganisaation sisälle muodostuva verkosto on tavoitteellinen verkosto, joka on tunnistettavissa ylhäältä alas -johdetuksi, koska toiminta noudattelee virallisia johto-suhteita. Vrt. Järvensivu 2019, s. 118–120.

esiintyvä informaalinen suhdeverkosto, joka kehittyy ajassa ja paikassa organisaation virallisen työn yhteydessä.¹⁰⁰⁴ Ihmissuhdekoulukunnan ja kriittisen modernin organisaatioteorian perintönä tunnistamat sosiaaliset suhteet virallisen organisaatiotekniikan rinnalla esiintyvät lähes jokaisessa organisaatiossa vaikuttaen virallisen organisaation toimintaan.¹⁰⁰⁵ Epävirallisen organisaation toiminta voi pelkistetyimmässä muodossa olla kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta organisaatiossa, joka ei sisällä organisaation ohjausta.¹⁰⁰⁶

Työn verkostomaisessa organisoimismuodossa voi esiintyä jännitteitä suhteessa hierarkiaan.¹⁰⁰⁷ Kuviossa 17 esitetty toimijaverkosto ja sen kautta tapahtunut yhteisevoluutio Puolustusvoimien ja muiden toimijoiden välillä sisältää suurstrategisia ja poliittisstrategisia aspektoja, jonka perusteella organisaation sisäisten jännitemallien sovittaminen on lähes mahdotonta. Puolustusvoimien virallisten ja epävirallisten verkostorakenteiden osalta hierarkian ja verkostorakenteen jännitemalli on kuvattavissa, mutta organisaation korkea muodollisuus rajoittaa jännitteitä. Hierarkian ja verkostorakenteen välisellä jännitteellä tarkoitetaan Järvensivun mukaan käsitteiden määritelmäeroja työn organisoimista ja niiden yhdistämisen vaikeudesta.¹⁰⁰⁸ Puolustusvoimien verkostomaisten rakenteiden teoreettisen tarkastelun perusteella on perusteltua väittää, että verkostorakenteiden ja puhtaan esikuntalinjaorganisaation välillä vallitsee voimakas keskinäisriippuvuus. Kuviossa 17 esitetty toimijakokonaisuus vaikuttaa Puolustusvoimien organisaatioon ja Puolustusvoimat vaikuttavat muihin toimijoihin.

Puolustusvoimien lakisäätöjen tehtävien tehtävänäerittelyssä on tunnistettavissa kaksi liittyntäpintaa verkostokeskeiseen toimintaan. Päätehtävät 2. *muiden viranomaisten tukeminen* ja 4. *osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan ja sotilastehtäviin muussa kansainvälisessä kriisinhallinnassa* sisältävät implisiittisen oletuksen yhteistyöstä muiden tahojen kanssa.¹⁰⁰⁹ Puolustusvoimien ulkoiset ja sisäiset verkostorakenteet ovat liitettävissä toiminnanohjauksen arvopohjaan, jolla tarkoitetaan näkyvien verkostorakenteiden aikaansaamaa yhteistyötä ja avoimen tietopohjan käyttöä.¹⁰¹⁰ Verkostomaisissa rakenteissa (mm. KOORDR, KRIHAOHRY ja SURY) joustavasti toteutettu valmistelutyö mahdollistaa toiminnaltaan hierarkkisen ja byrokraattisen esikuntalinjaorganisaation johtamisen ja

¹⁰⁰⁴ Etzioni 1968, s. 62–63.

¹⁰⁰⁵ Simon 1979, s. 180–181.

¹⁰⁰⁶ Vrt. Muona 2008, s. 120.

¹⁰⁰⁷ Uhl-Bien & Arena 2017.; Puustinen 2017.; Järvensivu 2019.

¹⁰⁰⁸ Järvensivu 2019, s. 118–120. Järvensivu kuvaa hierarkian ja verkoston yhdistämistä paradoksiksi, koska puhtaimmillaan verkosto ei välttämättä sisällä hierarkiaa, vaan perustuu synergiaetuihin sekä muihin rakenteista vapaisiin hyötyihin.

¹⁰⁰⁹ Laki puolustusvoimista 551/2007, 2 §.

¹⁰¹⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192.

päätöksenteon, koska käsiteltävä asia on rakenteeltaan valmis päätöksentekoon.¹⁰¹¹ Hallinnan verkostojen teoriaan peilaten Puolustusvoimien verkostomaiset rakenteet helpottavat organisaation jäsenten yhteistoimintaa kontekstisidonnaisesti.¹⁰¹² Vuorovaikutus perustuu korkean muodollisuuden organisaatiossa strukturoituihin sääntöihin, joista työjärjestyksessä käskettyjä ryhmiä ja niiden toimintaa voidaan pitää malliesimerkkinä.¹⁰¹³ Puolustusvoimien sisällä sekä kansallisessa viranomais toiminnassa esiintyvät hallinnolliset verkstorakenteet ovat keskinäisriippuvuutensa sekä kytkeytyneisyytensä kautta tarkasteltuna kompleksisia.¹⁰¹⁴

Kompleksisuus aiheutuu verkostojen päällekkäisestä esiintymisestä¹⁰¹⁵ ja toiminnasta esikuntalinjaorganisaation vahvistetun johtamisrakenteen ohella. Kuvion 17 strateginen verkosto, viranomaisverkosto, sisäisten näkyvien verkostojen sekä epävirallisten verkostojen syötteet ja tuotteet kytkeytyvät virallisen esikuntalinjaorganisaation työhön kerroksittain, jonka takia tosiasiallinen vaikutus toiminnan johtamiseen on monotonista esikuntalinjaorganisaatiota huomattavasti rikkaampaa ja heterogeenisempää. Esikuntalinjaorganisaation yhteydessä esiintyvät dynaamiset näkyvät verkostot kokoavat toimintasidonnaisesti asiantuntijoita ja avainhenkilöitä yhteen, joka näyttäytyy toiminnanohjauksen viitekehyksessä osatekijöiden panoksen kokoamisena yhteisen tehtävän täyttämiseksi.¹⁰¹⁶

Sosiaalisen konstruktivismin kautta tarkasteltuna verkstorakenteissa toteutunut työ ja johtaminen näyttäytyy sosiaalisten prosessien (mm. keskustelujen ja esitysten) tuottamisena, joiden kautta organisaation päätöksenteosta vastaavat tahot tekevät päätöksiä ratkaisuoikeuksien puitteissa.¹⁰¹⁷ Havainto voidaan myös ilmaista

¹⁰¹¹ ”Valmis päätöksentekoon” viittaa asian valmisteltuun esittelyyn, jossa päätösvaltainen taho voi ratkaisuoikeuksiensa puitteissa päättää asiasta. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493.; Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319.

¹⁰¹² Vrt. Puustinen 2017, s. 68.

¹⁰¹³ Vrt. Klinj & Koppenjan 2012, s. 191. Klinj & Koppenjan esittävät, että hallinnan verkostossa tapahtuva vuorovaikutus edellyttää ohjausta, joka tutkimuskontekstiin sovitettuna tarkoittaisi toiminnanohjauksen vaikuttavuutta.

¹⁰¹⁴ Vega-Redondo 2007, s. 20–21. Vega-Redondon mukaan verkosto on kompleksinen, jos siinä on 1) riittävän suuri määrä heterogeenisiä toimijoita (tulkitsen heterogeeniset toimijat esimerkiksi eri toimialojen edustajiksi), 2) verkoston kokoonpano ei ole täysin strukturoitu (tutkimuksen tapauksessa tilannesidonnainen muodostuminen), 3) verkostolla ja verkostojen toiminnalla on kumulatiivisia systeemisiä vaikutuksia, 4) verkostoissa tapahtuva palauteprosessi kytkeytyy organisaation toimintaan monitahoisesti. Ks. Morçöl 2012.; Puustinen 2017.

¹⁰¹⁵ Ks. Morçöl 2012.; Puustinen 2017.

¹⁰¹⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192, s. 7. Dynaamisten verkstorakenteiden hyödyntäminen ei altista esikuntalinjaorganisaation johtamis- ja päätöksentekoprosessia keskittymään liian yksityiskohtaiseen suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen, vaan mahdollistaa kappaleessa aiemmin mainitun fokuksen rakenteen mukaiselle johtamistoiminnalle.

¹⁰¹⁷ Vrt. Eränen ym. 2008, s. 31.

siten, että johtaminen tuotetaan vuorovaikutuksen kautta, jonka foorumeina ovat virallisen esikuntalinjaorganisaation rinnalla esiintyvät näkyvät ja viralliset verkostorakenteet.¹⁰¹⁸ Epävirallisten verkostojen vaikuttavuus virallisten verkostojen tai vahvistetun organisaation johtorakenteen mukaiseen toimintaan on mahdotonta näyttää toteen empiirisesti, joten vaikuttavuutta voidaan ainoastaan arvioida. Toimiston käytävällä tai kahvihuoneessa oikeaan aikaan oikeanlaisen yhteyslinkin (henkilöltä henkilölle) kautta toteutettu sosiaalinen kanssakäyminen voi arvion mukaan vaikuttaa virallisten foorumien toimintaan, mutta organisaation korkean muodollisuuden asteen takia se ei määritä johtamista.

4.3 Organisaation keskeiset johtamisjärjestelmät

Kappale 4.3 käsittelee kappaleissa 4.2.1 sekä 4.2.2 esitettyjen toimijaryhmien RA-johtamisen tukevia tietojärjestelmiä niiltä osin, kun ne vaikuttavat johtamisen tarkasteluun sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisprosessissa. Kappale käsittelee Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän¹⁰¹⁹ (PVAH) sekä Puolustusvoimien toiminnanohjausjärjestelmän (PVSAP) toiminnallisuuksia, jotka ovat johtamisen kulkuun vaikuttavia tekijöitä.¹⁰²⁰ Kappaleessa ei käsitellä tiedustelutoimialan tai muiden toimialojen käyttämiä sensitiivisiä tietojärjestelmiä.¹⁰²¹ Tietojärjestelmien sisältämää tietoa käsitellään eksplisiittisenä rakenteellisena tietona (mm. asiakirjat), joiden muodostamiseen, jakamiseen ja prosessointiin järjestelmiä on käytetty tutkimuksen tapaukseen liittyen.¹⁰²² Tietojärjestelmät muodostavat kokonaisuutta arvioitaessa osan organisaation kokonaistietoresurssista yhdessä vahvistettujen toiminta- ja johtamismallien kanssa.¹⁰²³ Toiminnanohjauksen viitekehykseen sovitettuna tietojärjestelmät nähdään johtamiskäytänteitä tukevinä teknisinä ratkaisuinä,

¹⁰¹⁸ Ks. Juuti 2001.

¹⁰¹⁹ Asianhallinnalla tarkoitetaan asiakirjallista tietoa sisältävien aineostojen ja tietojärjestelmien kokonaisuutta, joka tukee organisaation työskentelyä ja tehtävien hoitamista. Asianhallinta merkitsee myös lainsäädännöllisten vaatimusten mukaista toimintaa. Ks. PVAH toimintatapaohje, 2.2 PVAH-järjestelmän toiminnot/toiminnallisuus

¹⁰²⁰ Tietojärjestelmän kontekstissa kyse on ohjelmistoon rinnastettavasta palvelusta, joka on osa teknistä infrastruktuuria. Ks. Stair et al. 2008.; Hevner et al. 2004.

¹⁰²¹ Tutkimuksellisen rajauksen takia myös paikka- ja olosuhdepalveluiden vaikutus johtamiseen (suunnittelu- ja valmistelutoiminnassa) on tarkoituksellisesti jätetty pois.

¹⁰²² Ks. Puolustushallinnon tietokonsepti 2021.

¹⁰²³ Vrt. Laihonen ym. 2013. Samalla järjestelmät toimivat tietokantoina, jonne organisaatio on keskittänyt ja arkistoinut tietoa.

joiden avulla organisaation ydinprosesseihin liittyvää tietoa jaetaan, käsitellään ja tuotteistetaan.¹⁰²⁴

PVAH-järjestelmä on Puolustusvoimien käyttämä tietojärjestelmä, joiden keskeisenä johtamiseen liittyvänä toiminnallisuutena ovat: 1) asiankäsittely ja tietopalvelut, 2) johtamisen työnkulku, 3) ohjeistus ja neuvonta, 4) sähköposti ja ryhmätyön välineet, 5) organisaatio- ja toimialakohtaiset toiminnot, 6) tiedonhaku sekä 7) viestintä ja tiedottaminen.¹⁰²⁵ PVAH-tietojärjestelmä on osa Puolustusvoimien toiminnanohjauksen teknistä kokonaisuutta, jolla tuetaan johtamista ja ohjausta.¹⁰²⁶ Järjestelmä käsittää ajantasaisen tietoaaineiston voimassaolevista normeista ja ohjeista¹⁰²⁷ ja samalla mahdollistaa virallisen johtamistoiminnan hallinnollisessa tietojenkäsittely-ympäristössä.¹⁰²⁸ Järjestelmä mahdollistaa sähköisen asiakirjakortin luomisen, jolle voidaan luoda asiakirjoja liitteineen.¹⁰²⁹ Asiakirjakortti on merkityksellinen toiminnallisuus rinnakkaisen suunnitteluprosessin sekä verkostomaisten ryhmien työskentelylle, koska asiakirjakortin laatijalla on mahdollisuus antaa luku- ja muokausoikeuksia laaditun asiakirjakortin asiasisällölle.¹⁰³⁰ Asiakirjakortille laadittu asiakirja tarvittavine liitteineen on organisaation johtamisen virallinen

¹⁰²⁴ Laihonen ym. 2013, s. 13, 29. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohjeen 21.03.2014/HK192, s. 6 mukaisesti PVAH- ja PVSAP-tietojärjestelmät ovat toiminnanohjauksen keskeiset tietojärjestelmät.

¹⁰²⁵ PVAH toimintatapaohje, 2.2 PVAH-järjestelmän toiminnot/toiminnallisuus.

¹⁰²⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 10–11. PVAH-järjestelmän toiminnallisuutta voidaan kuvata myös asioiden ja asiakirjojen käsittelyyn käytettynä järjestelmänä. PVAH sisältää asiarekisterin, asiakirjat, tehtävät, Puolustusvoimien sopimukset, Puolustusvoimien määräykset ja ohjeet (ml. normitietokanta) sekä lähi- ja päätearkistot. Ks. Puolustusvoimien asiakirjajulkisuuskuvauksen (Excel-tiedosto, välilehti *PVAJK_Tietojärjestelmät*).

¹⁰²⁷ Ks. kappale 3.5.4.

¹⁰²⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 6.

¹⁰²⁹ Pääesikunnan Henkilöstöosaston ohje 19.12.2014/HJ488, s. 6. Asiakirjalla tarkoitetaan Puolustusvoimien tehtävien hoidossa laadittua tai vastaanotettua kirjallista esitystä, joka toimii virallisena todisteena organisaation toiminnasta. Asiakirjan lajin mukaan asiakirjalla voidaan muun muassa velvoittaa, tiedottaa tai käskä organisaation henkilöstöä johtosuhteiden mukaisesti.

¹⁰³⁰ Erittäin vähäisen julkisen materiaalin takia tässä kappaleessa on käytetty myös empiiristen tutkimushaastatteluiden tuottamaa materiaalia teoreettisen käsittelyn tueksi niiltä osin, kun se on ollut merkityksellistä kuvattaessa tietojärjestelmiä. J-poolin (ks. kappale 5.1) tutkimushaastatteluiden mukaan organisaatiotasojen rinnakkaiseen suunnitteluun ei tutkimuksen tapauksen ajankohtana ollut tutkimushaastatteluiden perusteella mahdollisuutta käyttää verkkolevy- tai pilvipalvelun kaltaisia jaettuja työtiloja tai foorumeita. Edellä mainittuja toiminnallisuuksia oli käytössä eri organisaatiotasolla, mutta tulostusyksiköiden rajapinnat ylittävänä järjestelmänä niitä ei empiirisen aineiston perusteella käytetty FCR-yksikön perustamisessa.

tahdonilmaus, jolla on usein oikeudellisesti merkitystä.¹⁰³¹ Virallinen asiakirja voidaan osoittaa PVAH-järjestelmän johtamisen työnkulkuosioon kuuluvan tehtäväsovelluksen kautta organisaatiolle, esikunnalle, joukko-osastolle, osastolle tai yksittäiselle virkamiehelle.¹⁰³² Järjestelmä mahdollistaa tehtävän antajan sekä tehtävän vastaanottajan seurannan asiakirjan käsittelystä.¹⁰³³ Asiakirjaan liitetään myös Puolustusvoimien tehtäväluokituksen mukainen tietoryhmätunniste, joka mahdollistaa asiakirjojen luokittelun voimassa olevan luokitteluarkkitehtuurin mukaisesti.¹⁰³⁴ PVAH-järjestelmä mahdollistaa rinnakkaisen suunnittelun ja työjärjestyksissä käskelyn johtamisen toteutumisen virallisena dokumentaation käsittelyyn hyväksyttynä järjestelmänä.

PVSAP-järjestelmä on keskeinen tietojärjestelmä muun muassa henkilöstö-, materiaali- ja taloushallinnon osalta.¹⁰³⁵ PVSAP-järjestelmän yleinen toiminallisuus kuvataan tässä kappaleessa erityisesti tulosjohtamisen TRSS-prosessin keskeisenä tietojärjestelmänä. Pääesikunnan Suunnitteluosaston toiminnan- ja resurssien suunnittelusta vastaava sektori tuottaa PVSAP-järjestelmää hyödyntäen johtamisen tueksi 1) toiminnan tunnusluvut, rahoitustiedot sekä henkilöstötietoa, 2) toimintamenorahoituskokonaisuuden, 3) henkilöstö- ja koulutustietoa, 4) kehitysohjelmat ja hankkeet sekä 5) logistiikkatietoa.¹⁰³⁶ PVSAP toimii muun muassa taloussuunnittelun tietojärjestelmänä, jolla kyetään Puolustusvoimille myönnettyjen määrärahojen organisaatiopositiokohtaisiin täsmäytyksiin sekä seurantaan.¹⁰³⁷ PVSAP toimii kappaleessa 3.5.1 käsitellyn tulosjohtamisen tietojärjestelmänä, jonka kautta TRSS-

¹⁰³¹ Pääesikunnan Henkilöstöosaston ohje 19.12.2014/HJ488, s. 6. Virallisen asiakirjan muodostamisesta vastaa tehtäväsidonnaisesti työjärjestyksessä määritetty vastuutaho.

¹⁰³² Pääesikunnan Henkilöstöosaston ohje 19.12.2014/HJ488, s. 9.; PVAH toimintatapaohje, 2.2 PVAH-järjestelmän toiminnot/toiminnallisuus. Tutkimuksen tapauksen asiakirjadokumentation perusteella FCR-yksikön perustamiseen liittyvä asiakirjajohtaminen on osoitettu pääasiassa rinnakkaisesta tai seuraavasta vaiheesta vastaavalle toimialalle tai organisaatiotasolle.

¹⁰³³ PVAH toimintatapaohje, 2.2 PVAH-järjestelmän toiminnot/toiminnallisuus.

¹⁰³⁴ Pääesikunnan Henkilöstöosaston ohje 19.12.2014/HJ488, s. 28. Tietoryhmätunniste (asiatunnus) mahdollistaa samaan asiakokonaisuuteen liitettyjen asiakirjojen/dokumenttien haun sekä käsittelyn arkistojen kautta. Ks. PVAH toimintatapaohje, 2.2 PVAH-järjestelmän toiminnot/toiminnallisuus.; Puolustusvoimien verkkosivuston asiakirjajulkisuuskuvauks (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019 on tuonut Puolustusvoimien tietoryhmät julkisesti saataville).

¹⁰³⁵ PVSAP tuottaa palveluita muun muassa talouden, logistiikan, henkilöstöhallinnan, suunnittelun, organisaatiotekniikan hallinnan sekä tietovarantojen osalta. Ks. Puolustusvoimien asiakirjajulkisuuskuvauks (Excel-tiedosto, välilehti *PVAJK_Tietojärjestelmät*). SAP on luonteeltaan prosessityötä tukeva järjestelmä. Ks. van der Aalst 2004.

¹⁰³⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057, s. 20–22.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.03.2015/HL397, s. 9, 18.

¹⁰³⁷ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.03.2015/HL397, s. 17–18, 21–22.

prosessi teknisesti toteutuu. Prosesseihin kytkettynä järjestelmä on keskeinen tietojärjestelmä pääprosessien 1 ja 4 mukaisten toimintojen suorittamisessa. Logistiikkatoimialan yleinen kontribuutio sotilaallisen kriisinhallinnan materiaaliin liittyvissä asiakokonaisuuksissa käsitellään PVSAP-tietojärjestelmässä esimerkiksi hankintojen sekä kuljetusten osalta.¹⁰³⁸

Tutkimuksen tapaukseen liittyen PVAH- ja PVSAP-tietojärjestelmien ajallinen käyttö painottuu pääprosessiin 1 peilaten PVSAP-järjestelmään tukeutumisessa TRSS-prosessin mukaisissa perusteissa ja PVAH-järjestelmässä toteutetussa suunnittelutyössä. Pääprosessien 2 ja 3 aikana järjestelmiä käytetään rinnakkain, jolla tarkoitetaan esikuntalinjaorganisaation johtamistoiminnan toteutumista PVAH-järjestelmässä. Samalla eri toimialat työskentelevät tarpeidensa mukaisesti PVSAP-järjestelmässä. FCR-yksikön perustamiseen liittyen ajan visuaalinen kuvaus muodossa H-x, H ja H+x pääprosessin 4 kannalta tarkoittaa, että erityisesti palvelun- ja tukitarpeen määrittelyssä PVSAP-järjestelmä on aktiivinen koko prosessin aikana.¹⁰³⁹ Tietojärjestelmien toiminnallisuuksien kontekstisidonnaisena yhteenve-tona voidaan todeta, että PVAH-järjestelmä edustaa organisaation toiminnanohjauksen ja johtamisen virallista järjestelmää, jossa virkatiedotteet jaetaan sekä tiedotetaan työjärjestyksissä määritellyille tahoille. Samanaikaisesti PVSAP-järjestelmä toimii ajantasaisena ja eri tietoaisteistoja ja toiminnallisuuksia yhdistävänä tietojärjestelmänä, jolla tuetaan johtamista ja päätöksentekoa. Asiakirjadokumentaation perusteella PVAH voidaan varauksettomasti sijoittaa johtamisen merkittävämmäksi tietojärjestelmäksi ja PVSAP ohjauksen merkittäväksi tietojärjestelmäksi.¹⁰⁴⁰ Erityisesti PVAH-järjestelmän voidaan katsoa noudattavan organisaatiossa yleisen tietojohdamisen prosessivaiheita toiminnallisuksiensa kautta.¹⁰⁴¹ Sosiaalisen konstruktivismiin kautta tarkasteltuna tietojärjestelmät muodostavat yhdessä sosiaalisesti rakentuneiden arvojen ja käyttäytymismallien kanssa organisaation tietokulttuurin.¹⁰⁴²

¹⁰³⁸ Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737.

¹⁰³⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.03.2015/HL397.; PVSAP käyttöohjeet, koulutusmateriaali. H kuvaa tapahtumaa (FCR-yksikön perustamista) ja x aikaa ennen (-) ja jälkeen (+) perustamispäätöstä.

¹⁰⁴⁰ PVAH sisältää myös toiminnanohjaukseen liittyen merkittävän tietoaisteiston (normitietokanta jne.), mutta PVSAP on käytännön toiminnanohjauksen kannalta keskeinen tietojärjestelmä. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477.

¹⁰⁴¹ Tietojohdamisen prosessilla viitataan kehämäiseen prosessiperiaatteeseen, joka sisältää: tiedon luomisen, keräyksen, organisoimisen, jalostamisen, jakelun sekä ylläpidon (ml arkistoinnin). Ks. Laihonon ym. 2013, s. 28.

¹⁰⁴² Puolustushallinnon tietokonsepti 2021. Ks. myös Finto: tietokulttuurin määritelmä. Tietojärjestelmän kokonaiskuvassa kyse on ihmisen, (organisaation) menettelytapojen, teknisten järjestelmien ja tietokantojen yhteenliittymästä. Ks. Stairs et al. 2008.

5 Empiirinen osa

5.1 Tutkimuksen luvanvaraisuus

Tutkimuksen toteuttamiseen on haettu Puolustusvoimien myöntämä tutkimuslupa, joka oikeuttaa käyttämään organisaation tietoaaineistoja, rekistereitä sekä henkilöstöä tutkimuksellisiin tarkoituksiin.¹⁰⁴³ Tutkimuslupa on haettava tapauksissa, jossa em. aineistoja hyödynnetään muussa kuin virkatöinä puolustusvoimissa toteutetuissa tutkimuksissa.¹⁰⁴⁴ Maavoimien esikunnan Suunnitteluosasto on myöntänyt 23.02.2022 tutkimukselle tutkimusluvan, jonka lupaehtojen perusteella tutkimus toteutetaan.¹⁰⁴⁵ Puolustusvoimien myöntämä tutkimuslupa ei kuitenkaan itsessään anna suoraa käyttö lupaa organisaation resursseihin, joten niistä on tutkimukseen liittyen sovittu erikseen organisaation työjärjestyksissä määritettyjen vastuutahojen kanssa.¹⁰⁴⁶ Tässä luvussa jäljempänä esiteltujen asiakirjalähteiden osalta on huomionarvoista, että tutkimuksessa on käytetty viranomaisten julkisten asiakirjojen ohella julkisuuslain 24 §:n 1 momentin 10 kohdan määrittämiä salassa pidettäviä asiakirjoja.¹⁰⁴⁷ Jokaiseen salassa pidettävään asiakirjaan on erikseen haettu käyttöoikeus siltä hallintoyksiköltä tai viranomais taholta, jonka asiakirja salattu asiakirja on ollut. Viranomaisen on jokaisessa käyttöoikeuspyynnössä suorittanut kokonaisharkinnan tiedon antamisessa ja perustanut käyttöoikeuden myöntämisen

¹⁰⁴³ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 18.01.2017/HM751.

¹⁰⁴⁴ Sama, s. 3–4.; Suominen 2023.

¹⁰⁴⁵ Ks. Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston päätös 23.02.2022/MS1197.

¹⁰⁴⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 18.01.2017/HM751, s. 4.

¹⁰⁴⁷ Puolustusvoimien salassa pidettävällä asiakirjalla viitataan julkisuuslain 24 §:n 1 momentin 10 kohdan sisältöön: ”Salassa pidettäviä viranomaisen asiakirjoja ovat, jollei erikseen toisin säädetä: asiakirjat, jotka koskevat sotilastiedustelua, puolustusvoimien varustamista, kokoonpanoa, sijoitusta tai käyttöä taikka muuta sotilaallista maanpuolustusta taikka maanpuolustusta palvelevia keksintöjä, rakenteita, laitteita tai järjestelmiä taikka maanpuolustuksen kannalta muutoin merkityksellisiä kohteita taikka puolustusvalmiuteen varautumista, jollei ole ilmeistä, että tiedon antaminen niistä ei vahingoita tai vaaranna maanpuolustuksen etua.”

julkisuuslain 28 pykälässä mainittuihin edellytyksiin tiedon saamisesta.¹⁰⁴⁸ PVAH-tietojärjestelmän asiakirja ja arkistohakujen perusteella salassa pidettävien asiakirjojen tunnistamisen jälkeen asiakirjojen sisältö on kirjoittajan toimesta sanitoitu salassa pidettävien lauseiden tai kappaleiden osalta, jonka jälkeen sanitoidusta asiakirjaversiosta on laadittu erillinen käyttöoikeuspyyntö.¹⁰⁴⁹ Kaikki käyttöoikeuspyynnot on kohdennettu turvallisuusluokan IV-tason asiakirjoihin.¹⁰⁵⁰ Tutkimuksen lähdeviitteissä on esitetty turvallisuusluokan IV-asiakirjojen viitetiedoissa erikseen se päätös tai ratkaisu, johon käyttöoikeus materiaalin sanitoidussa versiossa perustuu. Yhden tutkimuksen lähteenä käytetyn asiakirjan osalta viranomainen on peruuttanut salassapitoa koskevan määräyksen¹⁰⁵¹, jonka perusteella asiakirjaa on käytetty kuten viranomaisen julkista asiakirjaa. Kaikki tutkimuksessa käytetty IV-tasoinen sanitoitu materiaali on säilytetty Puolustusvoimien ohjeistuksen mukaisesti ja sanitoidut fyysiset asiakirjakopiot on tuhottu voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti käyttötarpeen päätyttyä.¹⁰⁵²

Puolustusvoimien myöntämä tutkimuslupa on vaikuttanut tutkimuksessa toteutettujen haastatteluiden tulosten esittämiseen osana empiiristä tutkimusaineistoa. Tutkimuslupan ehtojen mukaisesti kaikki tutkimushaastattelut on suoritettu nimettöminä, eikä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden henkilöllisyyttä voida paljastaa missään vaiheessa tutkimusta.¹⁰⁵³ Tutkimuksen luotettavuuden¹⁰⁵⁴ lisäämiseksi haastateltavista henkilöistä on muodostettu analyysivaiheessa ryhmät

¹⁰⁴⁸ ”Viranomainen voi, jollei lailla toisin säädetä, antaa yksittäistapauksessa luvan tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjastaan tieteellistä tutkimusta, tilastointia taikka viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.” Ks. Laki viranomaistoiminnan julkisuudesta 621/1999, 28 §.; Suominen 2023.

¹⁰⁴⁹ Sanitoinnilla viitataan osin subjektiiviseen esirajaukseen, jolla osa salassa pidettävästä materiaalista on rajattu tekstissä pois. Käyttöoikeuspyyntö on kohdistunut niihin osiin salassa pidettävää asiakirjaa, joka on tutkimuksellisesti merkityksellinen käsiteltäessä organisaation johtamista ja sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamista.

¹⁰⁵⁰ Ks. Valtioneuvoston asetus asiakirjojen turvallisuusluokittelusta valtionhallinnossa 1101/2019, 3 §.; Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnosta 906/2019, 18 §.; Pääesikunnan johtamisjärjestelmäosaston määräys 10.12.2020/HQ97, liite 1.

¹⁰⁵¹ Asiakirjan viitetiedoissa on ilmoitettu salassapidon peruuttamisen päivämäärä sekä peruuttamisesta päättänyt virkamies. Ks. Laki viranomaistoiminnan julkisuudesta 621/1999, 31 §.

¹⁰⁵² Pääesikunnan johtamisjärjestelmäosaston määräys 10.12.2020/HQ97, liite 1.

¹⁰⁵³ ”4) Tutkimukseen mahdollisesti liittyvät haastattelut on suoritettava nimettöminä ja vapaaehtoisuuteen perustuen, 7) Tutkimus on raportoitava siten, että kenenkään tutkimukseen osallistuneen henkilöllisyys ei raporteissa paljastu.” Ks. Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston päätös 23.02.2022/MS1197, s. 2. Tutkimus noudattaa myös lupaehtojensa osalta tietosuojalain 1050/2018 31 §:n säätelyä.

¹⁰⁵⁴ Luotettavuutta on nostettu siten, että anonyymien vastauksen jäljitettävyyttä koko analyysi- ja synteesisprosessin aikana on varmistettu koodauksella.

(poolit), jotka on koodattu informanttien organisaatiotason mukaisesti. Tutkimuksessa haastattelutuloksia käytetään viittaamalla J-tason haastatteluun (Pääesikunta), G-tason haastatteluun (Maavoimien esikunta), S-tason haastatteluun (Porin prikaati) tai AS-tason haastatteluun (asiantuntija haastattelut).¹⁰⁵⁵

5.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tapaus eli FCR-yksikön perustaminen on osa Suomen ja puolustusvoimien lähihistoriaa ja reaalielämän toteutunut tapahtuma. Pyrkimys kontekstisidonnaiseen uuden tiedon löytämiseen todellisuuden makuisessa tutkimuksessa kategorisoi tämän tutkimuksen vahvasti *laadulliseksi tutkimukseksi* (eng. qualitative research), joka pyrkii kokonaisvaltaisella tutkimusotteella kuvailuun.¹⁰⁵⁶ Laadullinen tutkimus on aineellisten ja tulkitsevien käytänteiden yhdistelmä, jotka pyrkivät tekemään todellista maailmaa näkyväksi ontologisten ja epistemologisten rajojen yli.¹⁰⁵⁷ Tyhjentävien selitysten sekä vastakohtaisuuksien tunnistamisen sijaan laadullinen tutkimus pyrkii näkemään ilmiöihin liittyvät monimutkaiset tekijät ja toimijat, jotka eivät esimerkiksi organisaatio- tai johtamistutkimuksessa ole mahdollisia määrällisiä muuttujia.¹⁰⁵⁸ Anttilan mukaan laadullisen tutkimuksen ydin onkin tulkinnan ja selitysmallin yhteiskäytön tulos, jolla tutkittava ilmiö voidaan visualisoida.¹⁰⁵⁹

Organisaatiota, sen jäseniä ja eri järjestelmiä geneerisessä mielessä tarkasteleva tietojärjestelmätiede on nuoresta luonteesta huolimatta dynaaminen tieteenala, jonka traditiot ovat eläneet ajan mukana. Tieteenalan tutkimustraditiossa nomoteettisten menetelmien rinnalle on noussut 1900-luvun lopulla ideografinen menetelmätraditio, jolla pyritään ymmärtämään kontekstisidonnaisesti yksittäistä

¹⁰⁵⁵ Kaikki haastateltavat ovat haastatteluhetkellä olleet virkasuhteessa Puolustusvoimiin. Henkilön tapauksen aikainen (vuosien 2015–2017) virkapositio tai nykyinen virkapositio on määrittänyt henkilön vastausten luokittelun kappaleessa esitetyn luokittelun mukaisesti. Asiantuntijatasolla viitataan henkilöstöön, jolla on työkokemusta Puolustusministeriöstä, sotilasasiamiestehtävistä tai Yhdistyneisiin kansakuntiin liittyvistä tehtävistä.

¹⁰⁵⁶ Hirsjärvi ym. 1997.; Alasuutari 2001. Tutkimuksessa käytetty sosiaalinen konstruktivismi tukee tämän tutkimuksen ontologiaa ideografiseksi. Ks. Farquhar 2012.

¹⁰⁵⁷ Denzin & Lincoln 2011. Taustalla vaikuttaa oletus siitä, että objektiivista todellisuutta ei voida koskaan täysin vangita, vaan asiat ja objektit ymmärretään ja tiedetään koetun ja tulkitun tiedon perusteella.

¹⁰⁵⁸ Stake 1995, s. 37–38. Staken geneerinen havainto on sovitettavissa tämän tutkimuksen kontekstiin, koska valitulla tutkimusasetelmalla ei ole mahdollista löytää objektiivista totuutta johtamisprosessista. Ks. myös Silverman 2014.

¹⁰⁵⁹ Anttila 1998, s. 188.

tapahtumaa yleisten lainalaisuuksien sijaan.¹⁰⁶⁰ Tietojärjestelmätieteen joustavuudeksi voidaankin katsoa eri filosofisiin oletuksiin perustuva monimuotoinen tutkimuskirjo, joka mahdollistaa muun muassa positivistisen tutkimustradition rinnalla tulkitsevaan (empiirisen), kriittiseen ja pragmaattiseen tutkimuksen toteuttamiseen.¹⁰⁶¹ Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadulliseen tutkimustraditioon sekä tietojärjestelmätieteen empiiriseen tutkimukseen kuuluvaa *tapaustutkimusta* (eng. Case Study).¹⁰⁶² Tapaustutkimuksen positio muodollisena strategisena tutkimusasetelman runkona tai puhtaana tutkimusmenetelmä ei ole kuitenkaan kiistaton kokonaisuus.¹⁰⁶³ 1900– ja 2000–luvun aikana tapaustutkimus on yleistäen merkinnyt useilla eri menetelmillä kerätyn aineiston kvalitatiivista analyysia ja holistista tutkimusotetta, joka on kuitenkin tutkimustrendien myötä sekoittunut muihin menetelmiin ja ollut alisteisessa asemassa selkeärajaisempiin menetelmiin nähden.¹⁰⁶⁴ Eisenhardtin, Yinin sekä muiden tapaustutkimuksen kanssa työskennelleiden tutkijoiden elektinen panos tapaustutkimuksen rajaamiseksi on 1900–luvun lopulta kuitenkin asettanut tapaustutkimuksen ja sen eri variaatiot selkeärajaisemmaksi laadulliseksi menetelmäksi.¹⁰⁶⁵ Tapaustutkimus soveltuu julkishallinnollisten organisaatioiden tutkimukseen, koska painopiste kyetään muodostamaan organisaatioon itsessään ja sen prosesseihin.¹⁰⁶⁶

Tietojärjestelmätieteessä käytetty tapaustutkimusmenettely korreloi yleisessä laadullisessa tutkimustraditiossa käytettyä tapaustutkimuksen suunnittelua ja toteutusta.¹⁰⁶⁷ Tieteenalan tulkitsevassa tutkimuksessa empiiriset havainnot ja käsitteet eivät ole neutraaleja elementtejä, vaan sisältävät useita keskinäisriippuvuussuhteita

¹⁰⁶⁰ Ks. Benbasat et al. 1987.

¹⁰⁶¹ Walsham 1995, s. 74–75.; Klein & Myers 1999. Ks. myös Kestilä 2018, s. 62–63.

¹⁰⁶² Ks. Hevner et al. 2004, s. 80.

¹⁰⁶³ Platt 1992.; Hamelin et al. 1993; Merriam 1997 ja Yin 2009 näkevät tapaustutkimuksen itsenäisenä menetelmänä. Creswell 2013 tukee em. tutkijoiden ajatusta, mutta omaksuu liberaalimman kannan, jonka mukaan tapaustutkimus on yhdistelmä itsenäistä menetelmää ja kokonaisstrategiaa. Käytetyistä lähteistä muun muassa Stake (1995) suhtautuu kriittisimmin tapaustutkimuksen metodologiseen asemaan ja käsittelee tapaustutkimusta pääasiassa strategisena viitekehyksenä tutkimukselle.

¹⁰⁶⁴ Vrt. Platt 1992. Plattin havaintojen mukaan tapaustutkimus on nostanut muun muassa yhdysvaltalaisessa laadullisen tutkimuksen tutkimusperinteessä voimakkaasti profiilia 2. MS jälkeen. Tapaustutkimusta on käytetty muun muassa esitutkimuksellisenä menetelmänä eri aikakausilla. 1900–luvun lopulla sen asema itsenäisenä menetelmänä alkoi vahvistua.

¹⁰⁶⁵ Ks. Eisenhardt 1989.; Yin 2009.

¹⁰⁶⁶ Jensen & Rodgers 2001, s. 244.; Eriksson & Kovalainen 2008.

¹⁰⁶⁷ Muun muassa Walsham (1995) ja Myers (1997) siteeraavat Eisenhardtin ajatuksia laajasti tapaustutkimuksen käytöstä. Jos tieteenalakohtaiset yksityiskohdat jätetään vertailusta pois, yleinen tapaustutkimuksen käyttö ja tutkimusmenetelmän kokonaisyödyntäminen on hyvin samankaltainen tieteenalarajojen yli.

sekä vaikuttavat toisiinsa.¹⁰⁶⁸ Reaalielämän ainutlaatuisiin tilanteisiin ja tapahtumiin luonnostaan sisältyvä kompleksisuus estää niiden replikoitumisen sellaisenaan, joten tilastollinen validius positivistisessa mielessä ei kykene selittämään kokonaisuutta. Tapaustutkimuksen kuvaileva luonne vaatii kuitenkin teorioiden käytöltä selkeää ja johdonmukaista toteutusta.¹⁰⁶⁹ Periaatteellisella tasolla kaikki teoriat ovat jäljitettävissä tapaukseen x tai tapahtumaan y perustuvaksi, joiden kautta teorioiden kehitys ja käyttö on tapahtunut.¹⁰⁷⁰ Tässä tutkimuksessa teorioiden käyttö voidaan jakaa *suunnittelua ja datankeräystä ohjaavina teorioina* (eng. initial guide to design and data collection; kompleksisuusajattelu sekä organisaatioteoriat, taso 1) sekä *tutkimuksen lopputuotteen teorian*a (eng. final product of research; prosessijohtamisen yleinen teoria, joka huomioi tulosjohtamisen viitekehyksen, taso 3).¹⁰⁷¹ Tasoihin 1 ja 3 sidotuilla teorian käyttöalueilla tehdään näkyväksi teorian osuus tapaustutkimuksen kokonaisuudessa.¹⁰⁷²

¹⁰⁶⁸ Vrt. Myers 1997, s. 241.

¹⁰⁶⁹ Ks. Walsham 1995. Toisin sanoen ”mitä tapauksessa tapahtui?” kysymykseen vastaaminen vaatii teoreettisen kontribuution. Ks. Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, s. 80.

¹⁰⁷⁰ Hamel et al. 1993.

¹⁰⁷¹ Kompleksisuusajattelulla sekä organisaatioteorioilla (klassinen- ja rationaalinen moderni organisaatioteoria) on luotu teoreettinen viitekehys, joka ohjaa tutkimuksen lähestymistapaa ja sitoo sen aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun kontekstisidonnaisesti. Em. teorioilla on myös kontribuutio *iteratiivisessa keräys- ja analyysiprosessissa* (eng. iterative process of data collection and analysis, taso 2), koska teoriat kulkevat tapauksen ”rinnalla” koko tutkimusprosessin ajan. Ks. Eisenhardt 1989, s. 536.; Walsham 1995, s. 76. Prosessijohtamisen yleinen teoria tulosjohtamisen viitekehyyksessä on osa tason 1 ja 2 teorian käyttöä, mutta Pattern Match -analyysimenetelmän takia teoria sidotaan tason 3 teoriaposition.

¹⁰⁷² Vrt. Yin 2009, s. 130–131. Tutkimuksen kuvaileva asetelma teorian suhteen tukee tutkimuskohteen kartoittamista tutkimusasetelmassa. Ks. Yin 1993, s. 21–23.

1. Fokus	Yksittäinen, holistinen, ja uniikki tapaus (tapahtuma), jossa pyritään syvälliseen kuvailuun. (Eisenhardt 1989 & 1991; Stake 1995; Merriam 1997; Koskinen ym. 2005; Yin 2009; Eriksson & Koistinen 2014).
2. Tutkimusongelma	Organisaation johtamisprosessin ymmärrys kompleksisessa ja luonnollisessa ympäristössä. (Merriam 1997; Cohen et al. 2007; Farquhar 2012).
3. Analyysiyksikkö	Johtamisen tarkastelu CAS-organisaatiossa ja tapauksen kontekstissa. Rikas ja kompleksinen (Benbasat et al. 1987; Stake 1995; Farquhar 2012; Creswell 2013; Eriksson & Koistinen 2014).
4. Datan keräys	Monimuotoinen ja useita eri datalähteitä hyödyntävä, rikkaaseen kuvaukseen pyrkivä. (mm. Merriam 1997; Eriksson & Koistinen 2014; Yin 1993 & 2009).
5. Datan analyysi	Kuvion sovitus (Pattern Match), vertaa teoreettista mallia empiiriseen malliin. (Trochim 1989; Yin 2009; Creswell 2013; Almutairi et al. 2014).
6. Tulokset	Kohdan 5 analyysin mukaisten tulosten esittäminen vertailumatriisilla. (Yin 2009; Farquhar 2012).

Taulukko 7. Tapaustutkimuksen yleinen rakenne

Taulukossa 7 esitetään tässä tutkimuksessa hyödynnetyn tapaustutkimuksen elementit sekä niiden käyttö. Taulukon 7 kohtien 1–6 tarkennuksilla osoitetaan tapaustutkimusproseduurin mukainen eteneminen sekä tapaustutkimuksen protokollan noudattaminen.¹⁰⁷³ Tutkimuksen *fokukseen* liittyen tapaustutkimus suunniteltiin yhtä tapausta koskeväksi, koska tutkimustapaus on *ainutlaatuinen* (eng. unique).¹⁰⁷⁴ FCR-yksikön perustamista käsitellään ainutlaatuisena tapauksena seuraavista syistä: 1) Lissabonin sopimukseen perustuva avunpyyntö oli ensimmäinen kerta, kun Suomi tuki bilateraalisesti sotilaallisen kriisinhallinnan joukoilla toista maata, 2) UNIFIL-operaatiossa sijaitsevien kansallisten joukkojen alueellinen painopiste muuttui FCR-yksikön perustamisen myötä, 3) Ranskan mekanisoitua

¹⁰⁷³ Tapaustutkimuksen protokollan tarkka kuvaus ja noudattaminen nostaa tutkimuksen sisäistä validiteettia. Vrt. Yin 2009.

¹⁰⁷⁴ Yin 2009, s. 46–50.; Farquhar 2012, s. 40–41. Tutkimuskirjallisuudessa viitataan myös *intensiiviseen* tapaustutkimukseen, jolla viitataan uniikin tapauksen holistiseen ja kontekstuaaliseen kuvaukseen. Ks. Eriksson & Kovalainen 2008.

jalkaväkiyksikköä vastaavan suorituskyvyn räätälöity tuottaminen oli ensimmäinen laatuaan Puolustusvoimille. Uniikki tapaus on tutkimusasetelmallisesti tarkasteltuna yksityiskohtainen poikkileikkaus ajallisesti ja paikallisesti rajatusta ilmiöstä.¹⁰⁷⁵

Tutkimusongelma on muodostettu kattamaan CAS-periaatteiden mukaan tulkitun organisaation johtamista. Kappaleessa 1.1 esitetty tutkimuksen pääkysymys sekä sitä tukevat alakysymykset ovat muodoltaan tapaustutkimuksessa yleisesti hyödynnettyjä ”miten” ja ”mitä” kysymyksiä.¹⁰⁷⁶ Tutkimusasetelma pyrkii tutkimuskysymysten kautta muodostamaan paikallisen selityksen¹⁰⁷⁷ johtamisesta, joka on erittäin kontekstisidonnainen. Tutkimuksen asiakysymykset ovat ongelmakeskeisiä ja *Analyysiyksiköksi* on taulukon 7 mukaisesti määritetty Puolustusvoimien organisaatio.¹⁰⁷⁸ Tapauksen ainutlaatuisuuden takia tapausta käsitellään holistisesti, jotta johtamisen ja kompleksisuuden käsitteiden kautta tarkasteltu tapaus antaa kokonaisvaltaisen kuvan tapahtumasta.¹⁰⁷⁹ Gillhamin mukaan uniikin tapauksen käyttöä tulee harkita huolella, jottei tapauksen käsittely ja kuvaus sulje tapauksesta tehtäviä yleistyksiä pois aihealueen tieteellisestä keskustelusta.¹⁰⁸⁰ Tapauksen uniikista luonteesta huolimatta FCR-yksikön perustaminen ei ole *äärimmäinen tapaus* (eng. extreme case)¹⁰⁸¹, koska organisaatio on noudattanut ja soveltanut toiminnanohjausta ja arvion mukaan lähes varmasti kykenisi prosessiensa puitteissa toistamaan perustamisen johtamisen. Tapaus ei myöskään muodosta täysin poikkeuksellista menettelyä organisaatiossa, joten tapauksessa on piirteitä *tyypillisestä*

¹⁰⁷⁵ Jensen & Rodgers 2001, s. 237–238.; Eriksson & Koistinen 2014, s. 25.

¹⁰⁷⁶ Yin 1993 & 2009. Päättökysymyksen asettelu *millainen* integroituu tapaustutkimukselle ominaisten kysymysten lisäksi tutkimuksen kuvailevaan luonteeseen.

¹⁰⁷⁷ Ks. Alasuutari 2001, s. 262–266.

¹⁰⁷⁸ Vrt. Yin 1993, s. 23. Yinin esimerkissä valtio (organisoiavana voimana) on katsottu olevan tapaustutkimuksen analyysiyksikkö.

¹⁰⁷⁹ Yin 2009.; Puolustusvoimien organisaation sisäisten organisaatiotasojen johtamisen tarkastelu ei aiheuta useita analyysiyksiköitä (erillisiä), koska johtamista käsitellään kuitenkin organisaation toimintana. Ks. Robson 2011, s. 139.; Rantapelkonen & Koistinen 2016, s. 133–134.

¹⁰⁸⁰ Vrt. Gillham 2000, s. 37. Tapauksessa on löydettävissä lukuisia iteratiivisia toimintoja kohdeorganisaation johtamisesta, jotka eivät ole sidottuja vain tutkimuksen tapaukseen.

¹⁰⁸¹ Ks. Laine ym. 2007, s. 32–33. Yin 2009, s. 47.; Robson 2011, s. 139.

tapauksesta.¹⁰⁸² Analyysiyksikkö ja sen määrittely rajaa tutkimuksessa käsiteltäviä ilmiötä ja kiinnittää sen tutkimusasetelman mukaiseen viitekehykseen.¹⁰⁸³

Datan keräys on noudattanut tapaustutkimukselle ominaista useiden eri empiiristen lähteiden hyödyntämistä. Yinin mukaan tapaustutkimuksessa hyödynnetään tyypillisimmin kuutta erilaista aineistoluokkaa, joista tässä tutkimuksessa on käytetty kolmea.¹⁰⁸⁴ Tutkimus pyrkii esittämään tuloksia sellaisessa muodossa, jossa niitä voidaan käyttää kohdeorganisaation sekä laajemmassa skaalassa julkishallinnon viranomaistyön mahdolliseen kehittämiseen. Tutkimuksen tiedonintressi on tästä syystä määritetty *praktiseksi tiedonintressiksi*. Habermasin mukaan kaikki tieto on sidottavissa tiettyyn intressiin, joka ilmenee tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä kartoittaa organisaation todellisia toimintatapoja.¹⁰⁸⁵ Praktinen tiedonintressi säilyttää teoreettisen sekä empiirisen tiedon ja muuntaa tiedon johtopäätöskien kautta käytännön toimintaan suuntautuneeksi tiedoksi.¹⁰⁸⁶ Tulkitseva eli praktinen tiedonintressi on vähän huomioitu kokonaisuus tapaustutkimuksen menetelmäkirjallisuudessa, mutta tapaustutkimuksen geneeriset tavoitteet puoltavat tulkintani mukaan praktisen tiedonintressin hyödyntämistä.¹⁰⁸⁷

Tapaustutkimuksen suunnittelussa sekä tutkimusmenetelmän hyödyntämisessä on edetty Eisenhardtin kahdeksanosaisen vaiheistuksen mukaisesti.¹⁰⁸⁸ *Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa* muodostettiin kappaleessa 1.3 esitetyt tutkimuskysymykset, joita tarkennettiin kaksi kertaa tutkimuksen aikana.¹⁰⁸⁹

¹⁰⁸² Ks. Laine ym. 2007, s. 33. Tyypillinen tapaus olisi Puolustusvoimien lakisääteinen sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustaminen, mutta FCR-yksikön perustamisen aikataulusta, yhteistyötahoista sekä poikkeuksellisesta perustamisen aloitussyyn takia tapaus on määritelty uniikiksi tapaukseksi.

¹⁰⁸³ Vrt. Farquhar 2012, s. 34. Analyysiyksikkö (organisaatio) on muodostunut tutkimuskysymysten kautta.

¹⁰⁸⁴ Yin 2009, s. 98–114. Tutkimuksessa on hyödynnetty asiakirjoja, arkistotietoja sekä haastatteluilla tuotettua tietoa. Muut mahdolliset tapaustutkimuksessa geneerisesti käytetyt aineistoluokat ja tietoa tuottavat menettelyt ovat suora havainnointi, osallistuva havainnointi sekä fyysiset artefaktit. Ks. myös Eriksson & Koistinen 2014, s. 30–32.

¹⁰⁸⁵ Habermas 1988.

¹⁰⁸⁶ Vrt. Habermas 1988, s. 20–21. Ks. myös Anttila 1996.

¹⁰⁸⁷ Tapaustutkimuksen tutkimusasetelma, tutkimuskysymykset sekä valittu tapaustutkimusprotokolla ei vastaa esimerkiksi teknisen-, kriittiseen-, kielelliseen tai emansipatorisiin tiedonintressin tarpeisiin. Vrt. Anttila 1996.

¹⁰⁸⁸ Ks. Eisenhardt 1989, s. 533.

¹⁰⁸⁹ Alustavien *informaatiokysymysten* (eng. information questions) perusteella on muodostettu *asiakysymykset* (eng. issue questions), joista on muokattu tutkimuskysymykset. Tutkimushaastatteluiden kysymyksenasettelu on noudattanut samaa kaavaa kysymysten muodostamisessa. Ks. Stake 1995, s. 20–28. Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkimusprosessin edetessä tutkimuskysymyksiä tarkennetaan tutkimuksen edetessä. Ks. Farquhar 2012.; Eriksson & Koistinen 2014, s. 23.

Ensimmäiseen suunnitteluvaiheeseen sisältyi myös kappaleessa 5.1 esitettyjen lupaehtojen esiselvitys sekä tutkimusluvan vireille saattaminen. Vaiheessa kaksi valitun *tutkimuskohteen otos rajattiin* vastaamaan tutkimusasetelmaa sekä tutkimuksen kohde ja tapaus eroteltiin toisistaan. Tutkimuksen tapaus on *Puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisprosessin johtaminen FCR-yksikön osalta* ja tutkimuskohde on *Puolustusvoimien johtamistoiminta*.¹⁰⁹⁰ Tapauksen ja tutkimuskohteen valinnan sekä tutkimuskysymysten muotoilun vaiheistuksen välinen raja on vaikeasti määritettävissä, koska tapaus itsessään ohjasi voimakkaasti tutkimuskysymysten asettelussa.¹⁰⁹¹ Tutkimuksellisten valintojen takia tapauksesta muodostui *suljettu tutkimusasetelma*, jolla viitataan tapauksen ajalliseen ulottuvuuteen¹⁰⁹² sekä etukäteiseen tarkkaan rajaukseen.¹⁰⁹³ Puolustusvoimien management-johtamisen tarkastelussa tulos- ja prosessijohtamisen keinoin on pyritty kuvaamaan tapausta syvällisesti ja muodostamaan ”paljon vähästä” -asetelma tarkalla tutkimuksellisella rajauksella.¹⁰⁹⁴ Tutkimusasetelman suunnittelun yhteydessä ei tunnistettu sellaisia kansallisia tutkimuksia, jotka olisivat käsitelleet johtamista ilmiönä valitussa organisaatio- ja toimintakontekstissa. Tapauksen valintaa puolsi myös Eisenhardtin havainto siitä, että tapauksen tulisi olla oletusarvoisesti hedelmällinen ja tuoda uutta tietoa tieteelliseen keskusteluun.¹⁰⁹⁵ Tässä kappaleessa aiemmin mainittujen teorian käyttökohteiden mukaisesti teorian tasosidonnainen käyttö ilmenee vertailevana tutkimusasetelmana, jossa teorioista johdettuja käsitteitä ja malleja verrataan empiiriseen tapauks kuvaukseen.¹⁰⁹⁶ Eisenhardtin tapaustutkimusta koskevan vaiheistustaulukon vaiheita 3–5 (3) *tutkimuksen tiedonkeruun suunnittelu*, 4) *tiedonkeruu* ja 5) *datan analysointi*) käsitellään laajemmin kappaleissa 5.3–5.5.1.¹⁰⁹⁷ Vaiheen 7 toiminta eli suhteutus kirjallisuuteen ei muodosta tarkkarajaista eroa

¹⁰⁹⁰ Tapaustutkimuksessa tulee erottaa toisistaan tutkimustapaus ja tutkimuskohde. Vrt. Laine ym. 2007, s. 10–11.; Malmsten 2007, s. 57.

¹⁰⁹¹ Eriksson & Koistinen 2014, s. 1.

¹⁰⁹² Tapaus on toteutunut vuosien 2015–2017 aikana, jonka takia tapaus ei muutu tutkimuksen aikana ulkoisten tai sisäisten muuttujien toimesta. Tutkimusasetelma ei voi eikä pyri kontrolloimaan tapaukseen vaikuttaneita muuttujia. Ks. Laine ym. 2007. Ks. Yin 2009, s. 49–50.

¹⁰⁹³ Malmsten 2007. Malmstenin mukaan tapaustutkimuksen luonne on aina valikoiva.

¹⁰⁹⁴ Eisenhardt 1989, s. 533. Eisenhardt käsittelee tapaustutkimuksen etenemistä teoriaa rakentavan tapaustutkimuksen kannalta, jossa tutkijalla ei ole teoriaa eikä hypoteeseja tutkimustyön alussa. Tässä tutkimuksessa tulos- ja prosessijohtamisen teoreettiset mallit sekä metateoreettisessa asemassa oleva kompleksisuusajattelu johtamisen implisiittisenä ominaisuutena muodostaa teoriaa testaavan tutkimusasetelman, joka todenneetaan johtopäätöksissä vertaamalla empiiristä tapausta teoria- ja normisidonnaiseen malliin.

¹⁰⁹⁵ Yin 1993, s. 22. Yinin mukaan tarkkaan harkituilla teorioilla ja niiden suunnitelmallisella käytöllä voidaan tukea tutkimuksen ”kuvaavuutta”.

¹⁰⁹⁶ Eisenhardt 1989, s. 533. Ks. kappaleet 5.3–5.5.1 tapaustutkimuksen vaiheista.

edellisen vaiheen hypoteesin hahmotteluun, koska vertailevan asetelman muodostuminen sisältyy hypoteesin hahmotteluun.¹⁰⁹⁸ Viimeisessä vaiheessa tutkijan tulisi saavuttaa saturaatio eli kylläntyminen aineiston osalta, joka indikoi riittävän tiedon saavuttamista. Tutkimusaineiston saturaation saavuttamista tässä tutkimuksessa käsitellään lisää kappaleissa 5.3 ja 5.4.

5.3 Tutkimusaineisto - asiakirjat ja dokumentit

Tutkimuskohteena sotilaallinen kriisinhallinta koskee useita toimijoita kansallisesti ja kansainvälisesti. Tästä syystä lähdeaineisto on erittäin laaja ja lähdeaineistoa on rajattu tarkasti koskemaan vain tutkimusasetelman mukaisia tutkimusongelmia sotilaallisen kriisinhallintaoperaation johtamisessa.¹⁰⁹⁹ Puolustusvoimien käsittelemisen *tutkimuskohteena* on rajannut tutkimusmateriaalia koskemaan organisaation omaa materiaalia¹¹⁰⁰, mutta tutkimusmateriaaliin on otettu mukaan myös poliittisstrategista sekä ministeriökohtaista materiaalia johtamismallin kuvailun tuke-
miseksi. Keskeisin kirjallinen aineisto johtamisprosessin kuvailemiseksi on muodostunut Puolustusvoimien asiakirjoista sekä muiden viranomaisten dokumenteista.

Puolustusvoimien asiakirjoja käsitellään todistusvoimaisina ja virallisina dokumentteina, jonka takia asiakirjoissa esitettyjä tietoja käsitellään faktana.¹¹⁰¹ Tapaustutkimuksen kontekstissa lainopillinen näkökanta tiedon faktiivisuudesta tukee Cohenin et al. näkemystä siitä, että tapaustutkimuksen aineisto on voimakkaasti totta.¹¹⁰² Virallisten asiakirjojen käyttö myös tukee tutkimuksen praktista tiedonintressiä, jolla viitataan tutkimusmateriaalin eheyteen suhteessa tutkimustiedon hyödyntämiseen. Viranomaisten ja julkishallinnollisten toimijoiden dokumentit antavat kuitenkin osin yksipuolisen kuvan tutkimustapauksesta, joten tutkimusaineistoa on

¹⁰⁹⁸ On huomioitava, että laadullisessa tapaustutkimuksessa ei ole varsinaista tutkimuksellista hypoteesia, mutta tutkimuskirjallisuus ei vaikuta tekevän absoluuttista eroa hypoteesin ja tutkimuksellisen oletaman välillä.

¹⁰⁹⁹ Pesu on havainnut rauhanturvaamista koskevassa väitöskirjatutkimuksessaan tutkimusmateriaalin olevan erittäin laaja ja koskettavan useita toimijoita, joiden tunnistamisella on keskeinen merkitys eheän tutkimuksellisen kuvan muodostamisessa. Ks. Pesu 2020, s. 49–50.

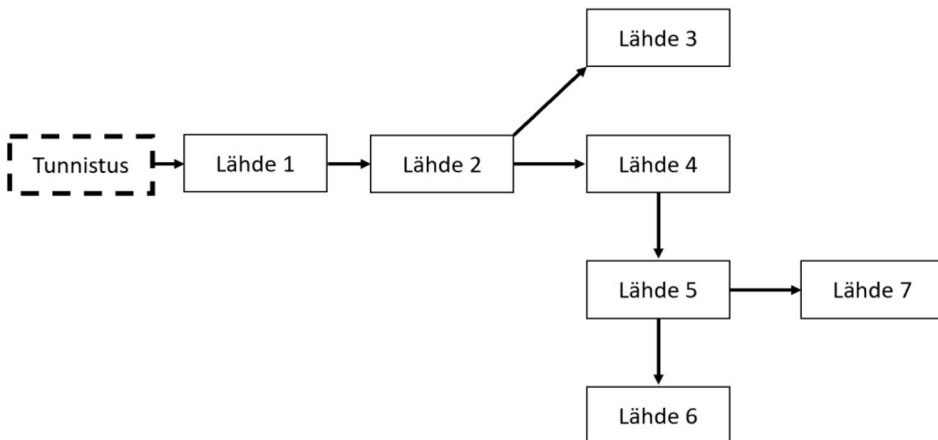
¹¹⁰⁰ Organisaation omaksi materiaaliksi luetaan myös Maanpuolustuskorkeakoulussa tuotettu tutkimus, joka tarkoittaa esiupseerikurssin, yleisesikuntaupseerikurssin, tohtoriohjelman sekä muiden em. organisaation foorumeiden tutkimuksellisia julkaisuja.

¹¹⁰¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 28.12.2020/HQ221, s. 9–10. Anttilan mukaan primääridokumentit heijastavat todellisuutta sellaisenaan, mutta narratiivi on organisaation virallinen todellisuus. Ks. Anttila 1998, s. 279. Ks. myös liite 7.

¹¹⁰² Ks. Cohen et al. 2007, s. 256. Cohenin et al. havainto aineiston totuudenmukaisuudesta viittaa tapauksen todelliseen luonteeseen ja tapauksen ainutlaatuiseen kontekstiin. Ks. myös Yin 1993 & 2009.

tuettu myös artikkeleilla, historiikeilla sekä ajankohtaiskatsauksilla. Tapaustutkimukselle ominainen laaja aineiston hyödyntäminen on yhtenevä Denzin vuonna 1978 kirjoittaman triangulaatio-käsitteen kanssa, jossa useiden eri lähdeaineistojen yhdistelyllä pyritään tukemaan tutkimuksen luotettavuutta ja kartoittavuutta.¹¹⁰³

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa muodostetut teemat ohjasivat kirjallisen aineiston tunnistamista ja etsintää ja joiden perusteella tiedonhaku aloitettiin. Tunnistettu ja haettu aineisto luokiteltiin teemojen mukaisesti 1) johtamisen taustatekijöihin, 2) johtamiseen, 3) johtamistyökaluihin (sis. prosessit), 4) organisoitumiseen ja organisaatiomuotoon ja 5) kompleksisuuteen. Kappaleessa 4.3 esitelty PVAH-järjestelmä mahdollisti asiahaun, joka kohdennettiin Puolustusvoimien arkistoituihin tietoaaineistoihin. Haku suoritettiin asiasanoilla: *FCR, Puolustusvoimien toiminta, Puolustusvoimien johtaminen, SKJL, toiminnanohjaus, prosessiohjaus sekä toimialaohjaus*. Tunnistettujen asiakirjojen viiteasiakirjatietojen perusteella suoritettiin *lumipallo-otanta* (eng. snowball sampling), jolla viitataan asiakirjassa mainittuihin muihin asiaan liittyviin asiakirjoihin.¹¹⁰⁴



Kuvio 18. Lumipallo-otanta

Kuviossa 18 on esitetty lumipallo-otannan toteutuminen kirjallisen lähdemateriaalin osalta.¹¹⁰⁵ Tunnistetun aineiston rajaamisessa käytettiin subjektiivista kokonaisharkintaa, jolloin ainoastaan selvästi aiheeseen liittyvä aineisto hankittiin ja luokiteltiin

¹¹⁰³ Ks. Denzin 1978, s.21–24. Triangulaatiota voidaan soveltaa 1) aineistoon, 2) teoriaan, 3) menetelmään ja 4) tutkijapooliin. Ks. myös Laine ym. 2007.

¹¹⁰⁴ Blaxter et al. 2006, s.163–164.; Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 59–60.

¹¹⁰⁵ Kuvio 18 perustuu Blaxterin et al. 2006 esittämään näytteenottotapaan Snowball-menetelmästä. Kuvio on kirjoittajan uudelleen visualisoima ja suomentama.

teemojen mukaisiin kategorioihin. Avoimista lähteistä hankitun aineiston osalta meneteltiin samoin, mutta hakusanoina käytettiin *sotilaallista kriisinhallintaa, rauhan- turvaamista, Suomen Kansallista Joukkoa Libanonissa (SKJL), valtionhallinnon tu- losjohtamista sekä valtionhallinnon prosessityötä*. Avoimista lähteistä hankitussa aineistossa ei ole Puolustusvoimien asiakirja-arkkitehtuurin mukaista tunnistetietoa automaattisesti sisällytettynä lähteeseen, joten avoimien lähteiden osalta lähdeai- neiston hankkiminen kesti useita kuukausia ja vaati tutkimuksellista soveltuvuusar- viota Puolustusvoimien materiaalia enemmän. Kokonaisaineiston kirjallisten lähtei- den osalta toisistaan riippumattomien aineistolähteiden käytöllä voidaan katsoa ole- van tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia parantava vaikutus, koska lähteet eivät ole sidoksissa toisiinsa.¹¹⁰⁶

Tutkimuskohteen ja tapauksen rajauksen jälkeen kirjallinen tutkimusaineisto hankittiin vuoden 2021–2022 aikana lähes kokonaisuudessaan, jolla saavutettiin mahdollisimman laaja esiymmärrys aiheesta. Menettely korreloi Deyn laadullisen tutkimuksen aineistospiraaliin, jossa kokonaisaineistosta haluttiin muodostaa laajan perspektiivin kokonaiskuva ennen analysointia ja lopullista luokittelua.¹¹⁰⁷ Kirjalli- sen tutkimusaineiston teemaluokittelun jälkeen aineistoon kohdistettiin laadullinen sisällönanalyysi¹¹⁰⁸, jossa teemojen mukaiset asiakokonaisuudet järjestettiin krono- logisesti tapaukseen liittyen. Tapauskuvaukseen käytetyn tutkimusaineiston osalta painopiste on tapauksen aikainen kirjallinen primääriaineisto sekä haastattelut.

Salon mukaan sisällönanalyysi voidaan ilmaista myös suuren tekstiaineiston luokitteluna ja tiivistelmänä¹¹⁰⁹, joka tässä tutkimuksessa tarkoittaa teemojen mu- kaisiin luokkiin liittämistä. Samalla muodostuneiden teemojen sisältöä käsiteltiin yksityiskohtaisemmin, jolloin niiden liittäminen tutkimuksen kuudennen kappaleen rakenteen mukaiseen käsittelyyn oli mahdollista¹¹¹⁰. Aineistoa käsiteltiin läpi analyysiprosessin faktanäkökulmalla, jolla viitataan oletukseen aineiston totuudenmukai- suudesta sekä sen todellisuutta heijastavasta vaikutuksesta.¹¹¹¹

¹¹⁰⁶ Puolustusvoimien organisaation tuottama aineisto on normihierarkian takia kytkeyty- nyt toisiinsa, mutta eri toimialojen ja organisaatiotasojen tuottamana se ei kuitenkaan ole vain yksittäisen osaston tai vastavan toimijan primaariaineistoa.

¹¹⁰⁷ Dey 1995, s. 53.; Anttila 1998.

¹¹⁰⁸ Ks. Anttila 1998, s. 254–255.

¹¹⁰⁹ Salo 2015, s. 169–170. Sisällönanalyysi vaatii menetelmävalidiuden näkökulmasta tar- kennettua käyttökuvausta, jotta käyttöä ei kuvata liian yleistajuisesti. Ks. Salo 2015. Penttinen 2022. Sisällönanalyysissä fokus on aineiston sisällössä. Ks. Rantapelkonen & Koistinen 2016, s. 3.

¹¹¹⁰ Anttila 1998. Yksityiskohtaisella käsittelyllä viitataan tutkimusaineiston havaintojou- kon tietojen sovittamiseen tapauksen kronologisiin vaiheisiin.

¹¹¹¹ Ks. Alasuutari 2001, s. 112–114. Alasuutarin käsittelemä faktanäkökulma on sovel- lettu haastatteluanalyysistä tämän tutkimuksen kirjallisen tutkimusaineiston analyysii- siin, jolla viitataan viranomaisten tuottaman aineiston faktiivisuuteen.

5.4 Tutkimusaineisto - haastattelut

Tutkimuksessa toteutetut puolistrukturoidut teemahaastattelut toimivat tapaustutkimukselle tyypillisenä tiedonkeruumenetelmänä empiirisen aineiston kartuttamisessa. Laadullisen tutkimuksen ja erityisesti tapaustutkimuksen tiedonkeruuseen haastattelu soveltuu erityisen hyvin, koska niillä kyetään kartoittamaan syvällisesti tutkimuskohdetta sekä tapausta luonnollisessa kontekstissa.¹¹¹² Haastattelujen tuottamilla tiedoilla tuettiin organisaation virallisen dokumentaation tuottamia tietoja organisaation jäsenten subjektiivisella ja kokemusperäisellä tiedolla, jotta tapauksen syvällinen kuvaus on mahdollista. Tutkimushaastattelut suoritettiin aikavälillä kesäkuu 2022 – kesäkuu 2023. Tutkimushaastatteluihin osallistuneiden henkilöiden kokonaismäärä oli 15 ($n=15$). Kaksi haastattelutilannetta toteutettiin ryhmähaastatteluna (rh 1 = kolme henkilö, rh 2 = kaksi henkilö). Ryhmähaastatteluiden osalta ryhmä ei itseisarvoisesti ollut tärkeä, vaan keskeinen motiivi oli saada ajankäytöllisesti järkevä haastattelutilaisuus, joka kattoi saman toimialan henkilöstön. Ryhmähaastattelutilanteessa ei esiintynyt tiettyjen haastateltavien dominoivaa roolia ja pienestä ryhmäkoosta johtuen vastaajat olivat jälkikäteen helposti yksilöitävissä litterointi- ja taulukointivaiheessa.¹¹¹³ Kolmen hengen ryhmähaastattelu sekä yksi yksilöhaastattelu suoritettiin kesäkuussa 2022 esihaastatteluna, jonka perusteella haastattelukysymyksiä sekä haastattelurunkoa tarkennettiin.¹¹¹⁴ Yksi haastattelu suoritettiin puhelinhaastatteluna.¹¹¹⁵ Puhelinhaastattelua lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin tapaamisyhteydellä, joista kahden hengen ryhmähaastattelu sekä kolme yksilöhaastattelua toteutettiin etäyhteydellä (audio ja video). Haastateltavat henkilöt yksilöidään tässä tutkimuksessa ainoastaan virkapositionsa perusteella tutkimusluvan ehtojen mukaisesti. Organisaatiotasoisin ilmoitettuna haastattelupooliin kuului kappaleessa 5.1 mainittujen poolien mukaisesti: 1) AS-taso, 2hlö, 2) J-taso, 3hlö, 3) G-taso, 6hlö, 4) S-taso, 4hlö. Haastatteluiden kesto vaihteli puolestatoista tunnista aina kolmeen tuntiin ja haastatteluiden perusteella litteroinnissa muodostui 76 kappaletta A4-tekstisivua. Kaikki tutkimushaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin välittömästi tutkimushaastattelun jälkeen. Ennen jokaista haastattelua

¹¹¹² Ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 11. Muun muassa Yin 1993 & 2009.; Stake 1995.; Laine ym. 2007.; Eriksson & Koistinen 2014 sekä Jalonen 2017 mainitsevat haastattelun soveltuvan erityisesti tapaustutkimuksen aineiston tuottamiseen joustavuuden sekä tilannesidonnaisen kysymyksenasettelun osalta.

¹¹¹³ Ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 61–63. Arvion mukaan jokainen ryhmähaastatteluun osallistunut henkilö omasi kokemusta julkisesta esiintymisestä ja keskustelusta usean henkilön välillä, joka tuki haastattelun sujuvaa toteutusta.

¹¹¹⁴ Sama, s. 72–73. Esihaastatteluiden tuottamaa tietoa on käytetty varsinaisten haastatteluiden tuottaman tiedon rinnalla osana empiiristä aineistoa.

¹¹¹⁵ Puhelinhaastattelu noudatti muiden haastatteluiden kanssa samaa toteutustapaa.

haastateltavalle sekä ryhmille luettiin tutkimusluvan mukaiset velvoittavat kohdat, joiden voidaan katsoa vaikuttaneen haastattelun toteutukseen tai sen raportointiin.¹¹¹⁶ Haastatteluiden saatekirje sekä haastattelukysymykset on esitetty tutkimuksen liitteessä 6.

Puolistrukturoitu haastattelu tässä tutkimuksessa ilmeni kysymyksenasettelun sekä haastattelun läpiviennin dynaamisuutena.¹¹¹⁷ Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu strukturoidun haastattelun sekä strukturoimattoman haastattelun väliin, joita voidaan pitää ääripäinä laadullisen haastattelun toteutuksessa. Strukturoiduksi haastatteluksi voidaan lukea lomakehaastattelu tai muu haastattelu, jossa vastaajan vastausvaihtoehdot ja vastaustapa on ennakoon voimakkaasti ohjattua.¹¹¹⁸ Strukturoimattomassa (käytettyjä nimityksiä myös avoin- ja kliininen) haastattelussa informantin tehtävänä on avointen kysymysten ja vapaan kerronnan keinoin vastata tutkijan kysymyksiin.¹¹¹⁹ Tutkimukseen valittua puolistrukturoitua kysymyksenasettelua puolsi vastaajajoukon yhteinen kokemuspohja sotilaallisen kriisinhallinnan toiminnosta, jonka perusteella strukturoimaton haastattelu rajattiin pois.¹¹²⁰ Informantteja haluttiin ohjata vastaamaan tutkimuksen kannalta keskeisiin asiakokonaisuuksiin antamalla ennalta määritetty *heräte* teemaan liittyvän kysymyksen muodossa, mutta samalla jätettiin tilaa subjektiiviselle tulkinnalle ja kerronnalle.¹¹²¹ Tapauksen kokonaiskuvauksen kannalta strukturoidun haastattelun mahdollisesti tuottamat lyhyet ja vähän kuvailevat vastaukset karsivat strukturoidun haastatteluotteen pois, jota voidaan perustella myös informanttien toimialakohtaisella tiedolla. Toimialakohtaisella tiedolla tarkoitetaan sitä, että jokainen haastateltu henkilö oli oman toimialansa erityisosaaja ja toimialalla oli liittymäpinta tutkimuksen tapaukseen liittyen.

¹¹¹⁶ Maavoimien esikunnan päätös 23.02.2022/MS1197, s. 2. Kohdat käsittelivät erityisesti haastateltavan anonymiteettia läpi tutkimusprosessin sekä salassa pidettävän tiedon paljastumisen estämistä haastattelussa.

¹¹¹⁷ Dynaamisuudella viitataan kysymysten vakioituihin teemoihin, jotka on esitetty kappaleessa 5.3. Kysymyksenasettelu ja kysymysten järjestys oli sama kaikille vastaajille toimialakohtaiset eroavaisuudet huomioiden.

¹¹¹⁸ Ks. Fontana & Frey 1994, s. 361–364.; Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 43–46.

¹¹¹⁹ Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 43–46. Ks. myös Robson 2011.

¹¹²⁰ Esiselvityksen ja kuvion 18 mukaisella informanttien tunnistamismenettelyllä kyettiin ennakoon varmistamaan henkilön tosiasiallinen kontribuutio tutkimuksen tapaukseen liittyen, joten liian laaja vastauskäyttäytyminen avointen kysymysten kautta olisi lähes varmasti heikentänyt analyysia ja haastatteluista tehtäviä johtopäätöksiä suuren raakadatamäärän vuoksi.

¹¹²¹ Merton et al. 1990, s. 14–17.

1. Laajuus	Haastattelu kattaa tapahtuman kokonaisuudessaan ilman, että se käsittelee epäolennaista tietoa. Haastatteluvien valinnassa har- kittu otos (lumipallo-otanta), joka korostaa otoksen laatua mää- rän sijaan.
2. Tarkkuus	Rajattu aihe mahdollistaa ennakkoon määritettyjen teemojen kautta tapauksen käsittelyn. Haastattelu pyrkii houkuttelemaan tapausta koskevat seikat esille johtamisen ja prosessien näkö- kulmasta.
3. Syvyys	Jokaisella haastateltavalla oli oman toimialansa erikoisosaami- nen, jonka kautta kokonaiskuva tapauksesta rakennettiin (kai- kilta haastateltavilta ei odotettu identtistä kokemus- tai osaamis- pohjaa). Asioiden käsittelyn syvyys rajattiin kysymyksenasette- lulla käsittelemään vain tutkimusongelman kannalta keskeisiä asioita.
4. Konteksti	Tutkimuksen tapaus esitettiin luonnollisessa (toteutuneessa) kontekstissa, jota rajattiin koskemaan teemojen mukaisia asia- kokonaisuuksia.

Taulukko 8. Teemahaastattelua puoltaneet tekijät

Taulukossa 8 on esitetty teemahaastatteluun johtaneet syyt.¹¹²² Teemahaastattelu on suomenkielinen vastine kohdennetulle haastattelulle, jossa keskiössä on puolistruk-
turoidu kysymyksenasettelu ja keskittyminen eri teema-alueisiin.¹¹²³ Teemahaastat-
telun suunnittelussa kysymyksenasettelu rakennettiin vastaamaan tutkimusongel-
maa ja tutkimuksen teemaluokkia.¹¹²⁴ Teemahaastattelu mahdollisti tiedon tuotta-
misen organisaation kirjoittamattomista säännöistä ja käytänteistä, joilla viitataan
kirjoittamattomiin menettelyihin ja tapahtumiin johtamisessa sekä työn organisoi-
nissa. Teemoihin sidotuilla tiedoilla sekä teemojen yhteenliittymällä johtamisen

¹¹²² Taulukko 8 perustuu Mertonin et al. 1990 julkaisemaan taulukkoon *kohdennetusta haastattelusta* (eng. focused interview) sekä Hirsjärven & Hurmerinnan 2001 kuvauk-
seen teemahaastattelusta. Taulukko on kirjoittajan suomentama ja uudelleensivua-
soima. Taulukon kohdassa 1 mainittu otoksen laatu voidaan ilmaista myös harkinnan-
varaisena otoksena, joka korostaa laadun kautta käsitteellistämisen kattavuutta. Ks.
Eskola & Suoranta 1998.

¹¹²³ Hirsjärvi & Hurme 2001.; Robson 2011.

¹¹²⁴ Tutkimuksen kohdeorganisaation tietosuojakäytänteitten takia tutkimusluvan ehtojen
mukaisesti tutkimuksen 2. ohjaaja hyväksyi kysymykset ennen haastatteluiden toteut-
tamista. Tutkimukseen muodostettuja teemoja käsiteltiin haastatteluissa laadittujen ky-
symysten kautta.

kompleksisuus tehtiin näkyväksi ja kompleksisuus voitiin käsitteellistää konkreettisenä ilmiönä johtamisessa.

Teemahaastatteluun valikoitujen henkilöiden tunnistaminen oli vaativaa, koska Puolustusvoimien virkatiedotteissa allekirjoituksen ja esimerkiksi asiakirjan varmennuksen suorittanut henkilö ei välttämättä ollut henkilö, joka oli laatinut asiakirjan sisällön kokonaisuudessaan. Allekirjoitus ja varmennusvastuu määritetään organisaation vahvistetuissa työjärjestyksissä, joten virkatiedotteen laatijan tunnistamiseksi tutkija joutui kontaktoimaan ensin asiakirjan virallista allekirjoittanutta tahoa. Vuosien 2021–2022 aikana suoritettu esiselvitys¹¹²⁵ kuitenkin paljasti muutamia avainhenkilöitä organisaatiosta, jonka jälkeen lumipallo-otantaa voitiin aktiivisesti käyttää henkilöiden tunnistamiseen. Lumipallo-otannon käyttöönnoton jälkeen avainhenkilöstön määrän saturaatio saavutettiin erittäin nopeasti, koska samat avainhenkilöiden nimet ilmenivät jokaisessa haastattelussa. Otannon laadun ja laajuuden suhteen haastattelu muistutti asiantuntijahaastattelua, koska tutkijan kiinnostuksen kohteena ei ollut henkilö itsessään vaan hänen työroolinsa tuottama asiantuntijuus ja tieto tutkimustapaukseen liittyen.¹¹²⁶

Tutkimuksen tapauksen ja tutkimuskohteen tarkastelu sosiaalisen konstruktivismin läpi hyväksyy haastatteluvastauksissa sen, että täydellistä ja absoluuttista tietoa ei voida koskaan saavuttaa ja informanttien vastaukset perustuvat aina heidän kokemusperäiseen tulkintaansa. Tulkinnasta muodostuu epätäydellinen kuva subjektiivisesta todellisuudesta, joka on osa haastateltavan kokemusmaailmaa.¹¹²⁷ Haastatteluvastauksissa heijastui voimakkaasti vastaajan *roolikonteksti* (eng. role context), jolla tarkoitetaan vastauksien suoraa yhteyttä vastaajan työrooliin.¹¹²⁸ Kompleksisuusteemaa sekä organisaatiomuotoja koskevaa teemaa lukuun ottamatta vastaukset eivät sisältäneet juurikaan mielipiteitä tai kannanottoja, vaan vastaukset keskittyivät kuvaamaan toteutunutta prosessia mahdollisimman totuudenmukaisesti.¹¹²⁹ Haastatteluiden osalta aineiston saturaatioon vaikutti kaksi indikaattoria, joiden perusteella aineiston kerääminen lopetettiin. Ensimmäinen indikaattori oli lumipallo-

¹¹²⁵ Esiselvityksessä kartoitettiin, keneltä tietoa voidaan kerätä ja miten tunnistetun henkilön kanssa voidaan sopia tutkimushaastattelu. Esiselvityksessä ja myöhemmin lumipallo-otannon aikana tunnistettuun henkilöön oltiin aina ensin yhteydessä ja hänelle esitettiin tutkimuskysymykset. Kartoituksen perusteella tunnistettu vastaajajoukko oli ainutlaatuinen, koska haastateltavat olivat potentiaalisin ja paras saatavilla oleva vastaajajoukko. Joukkoa ei olisi voinut korvata eri henkilöillä.

¹¹²⁶ Ks. Ruusuvuori ym. 2010, s. 372–373. Asiantuntijajoukko ei olisi ollut vaihdettavissa tai korvattavissa toisilla henkilöillä.

¹¹²⁷ Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 17–18, 41–42.

¹¹²⁸ Ks. Merton et al. 1990, s. 116–117.

¹¹²⁹ Haastattelukysymyksissä ja haastattelutilanteessa huomioitiin retrospektiivinen vääristymä tarjoamalla julkisia asiakirjoja sekä muistioita esimerkiksi tarkkojen päivämäärien osalta haastateltavan tueksi.

otannan kautta havaittu haastateltavien henkilöiden saturaatio.¹¹³⁰ Toisena indikaattorina oli haastateltavien henkilöiden tuottaman tiedon homogeenisuus organisaatiotasosta riippumatta. Jokainen haastateltu kertoi teemojen mukaisista asioista samalla narratiivilla, joka oli liitettävissä FCR-yksikön perustamista koskeviin kirjallisiin virkatiedotteisiin. AS-, J-, G- ja S-poolin haastateltavien vastauksilla oli poolin sisällä toisiaan vahvistava efekti tiedon substanssin suhteen. Haastateltavat käsitelivät myös poikkeuksetta ylemmän ja alemman organisaatiotason toimintoja perustamisprosessiin liittyen, jolloin myös poolien välisen tiedon samankaltaisuus ja korrelaatio loi vahvistavan efektin aineiston saturaatiolle.¹¹³¹

5.5 Aineiston analyysi

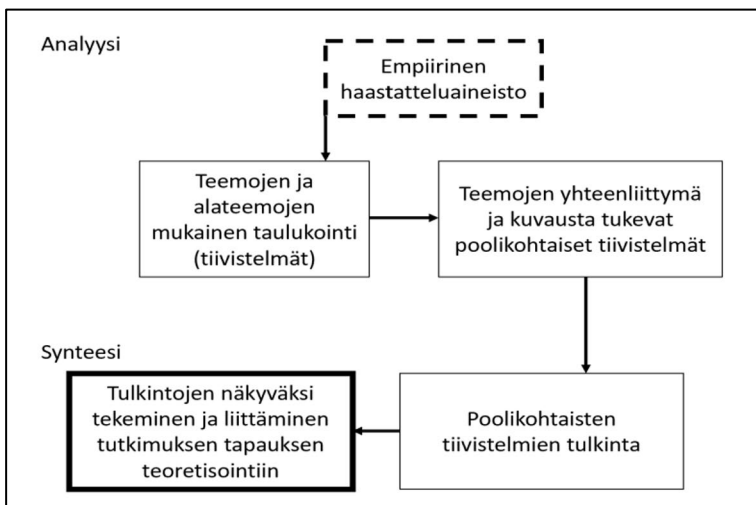
Haastatteluiden analyysi noudatti perusrakenteeltaan kappaleessa 5.3 mainittua kirjallisen aineiston analyysia teemoittelun osalta. Litteroitu ja tiivistetty haastatteludokumentti typologisoitiin analyysitaulukkoon, jonne oli muodostettu teemoista ja teemojen alateemoista poolikohtainen luokittelumatriisi.¹¹³² Ryhmähaastatteluun osallistuneiden henkilöiden vastaukset käsiteltiin yksilöhaastatteluista vastaavalla tavalla eli ryhmään osallistuneen henkilön vastaukset litteroitiin ja taulukoitiin

¹¹³⁰ Haastateltavien henkilöiden saturaatiolla tarkoitetaan, että uusia nimiä ei enää ilmaantunut haastatteluissa ja samat nimet esiintyivät toistuvasti eri haastateltavien toimesta (kysyttäessä mahdollisia muita haastateltavia henkilöitä). Samojen henkilöiden mainitseminen eri haastateltavien toimesta indikoi oikean havaintojoukon saavuttamista ja sitä, että uusia informantteja ei erittäin todennäköisesti löydy. Havaintoa tukee myös lähes jokaisessa haastattelussa esiin tullut väite, jonka mukaan sotilaallisen kriisinhallinnan toimeenpano oli Puolustusvoimissa ”pienen piirin vastuulla”. Saturaatio muodosti perustellun oletuksen otannan laajuudesta ja otannan kyvystä tuottaa tapauksen kuvaukseen kannalta tarvittava malli. Vrt. Eskola & Suoranta 1998.

¹¹³¹ Haastatteluun ei tarkoituksella kutsuttu FCR117-rotaatioissa palvelutta henkilöstöä, koska perustetun joukon kokemuksia ja näkemyksiä organisaation johtamisesta käsitellään kattavasti SKJL muistion 16.07.2017/MN16461 liitteessä 1.

¹¹³² Ks. Jalonen 2017, s. 197–198. Teeman 1 alateemana toimivat: 1.1 poliittiset motiivit, 1.2 organisaation motiivit. Teeman 2 alateemat: 2.1 johtamisprosessi, 2.2 johtaminen sosiaalisena ilmiönä, 2.3 johtaminen osana prosesseja, 2.4 johtamisen ja palautteen merkitys toiminnan kehittämisessä. Teeman 3 alateemat: 3.1 tulosjohtaminen, 3.2 prosessijohtaminen, 3.3 tehtävätaktiikka. Teeman 4 alateemat: 4.1 työn organisoiminen, 4.2 työ esikuntalinjaorganisaatiossa, 4.3 verkostomaiset rakenteet, 4.4 johtamisen ilmentyminen verkostossa, 4.5 CAS-organisaation toiminta. Teeman 5 alateemat: 5.1 kompleksisuuden esiintyvyys johtamisprosessissa, 5.2 kompleksisuutta lisänneet tekijät, 5.3 kompleksisuutta vähentäneet tekijät.

yksilökohtaisesti.¹¹³³ Aineiston litteroinnissa sekä teemojen mukaisen luokittelumatriisiin siirtämisessä noudatettiin karkeaa litterointia, jolla viitataan tekstiotteen pelkistämistä yksinkertaiseen muotoon.¹¹³⁴ Teemoihin sijoitettu aineisto tarkoitti haastatteluaineistosta nostettujen lauseiden ja kappaleiden liittämistä teeman ja alateeman mukaiseen taulukkosijaintiin.¹¹³⁵ Taulukointi aloitettiin jokaisen vastaaja-poolin ensimmäisestä haastattelusta, jolloin alateemojen mukainen liittyminen teemaan varmistettiin ja teemojen yhteenliittymä tapauksen kronologisen kuvauksen tukemiseksi varmennettiin.¹¹³⁶ Jokaisen poolin taulukoiduista vastauksista laadittiin poolin mukainen koonnos, joka jalostettiin viimeisessä vaiheessa kaikkien poolien koonnoksien yhdistelmäksi.



Kuvio 19. Analyysi ja synteesi

¹¹³³ Ryhmän tuoman kollektiivisen näkemyksen sijaan fokus oli haastateltavien henkilöiden yksilöllisissä näkemyksissä. Ryhmän sisäinen valtahierarkia ei korostunut haastattelutilanteessa, joka näyttäytyi aidosti avoimina ja yksilöllisinä vastauksina ryhmäko-
koonpanosta huolimatta. Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 63.

¹¹³⁴ Tutkimusotteesta sekä tutkimusongelman luonteen takia sanasta litterointi ja haastateltavan eri äänenpainot ja mahdolliset toistot eivät olleet olennaisia tulkinnan kannalta. Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 139–140.; Ruusuvuori ym. 2010, s. 424–425. Haastattelut litterointiin suoraan tietokoneelle ja taulukointi suoritettiin tietokoneella manuaalisesti.

¹¹³⁵ Ks. Luborsky 1994, s. 190.; Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 173.

¹¹³⁶ Teemojen 1, 2 ja 5 alateemoja muokattiin ensimmäisten haastatteluiden perusteella hieman vastaamaan paremmin haastattelunarratiivia. Alateeman muokkauksella kyet-
tiin myös tukemaan teemojen yhteenliittymää. Ks. Seidman 1991, s. 99–100.

Kuviossa 19 on esitetty tutkimuksessa käytetty analyysi ja synteesi.¹¹³⁷ Synteesin muodostamiseen empiirisestä aineistosta on käytetty induktiivista analyysia.¹¹³⁸ Creswellin mukaan induktiivinen aineiston analyysi tarkoittaa aineistosta esiin nousevien tietojen järjestämistä kuvailevaksi malliksi, joka ei ole välittömästi sidottu teoriaan. Puhtaasti aineistolähtöinen analyysi ei kuitenkaan koskaan voi toimia sellaisenaan, koska yksittäisistä havainnoista yleistettävään malliin tähtäävässä tulkin-
nassa vaikuttavat tutkijan esiymmärrys, tutkimuskysymykset sekä teoretisoidut ideat.¹¹³⁹ Staken ja Creswellin mukaan induktiivisen tulkinnan tarkoitus onkin tuottaa propositionaalinen yleistys, johon tutkijan roolin mukaiset subjektiiviset näkemykset ja tulkinnat saavat vaikuttaa.¹¹⁴⁰ Induktiivinen analyysiotte soveltuu tapaus-
tutkimuksen aineiston analysointiin, koska se sallii kontekstisidonnaiset yleistykset kuvailevassa tapaus tutkimuksessa.¹¹⁴¹ Tulosten synteesissä esitetyt tiedot eivät pyri esittämään tuloksia lopullisena totuutena vaan kontekstisidonnaisena mallina. Kon-
tekstisidonnainen malli korostaa aineiston ominaispiirteitä teoriasidonnaiseen mal-
liin verrattuna ja mahdollistaa aineistosta esiin nousevien ja tutkimuksen viiteke-
hyksen kannalta relevanttien näkökulmien monipuolisen käsittelyn.¹¹⁴² Empiirisen
aineiston analyysin kautta tuotetussa synteesissä muodostui tapauksen malli, joka
kuvaili sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisen johtamista ja ohjausta
kompleksisuusnäkökulma huomioiden.

¹¹³⁷ Kuvio 19 on kirjoittajan visualisoima esitys analyysin ja synteesin vaiheista tutkimuksessa. Kuvio perustuu Seidmanin 1991.; Hirsjärven ym. 1997 ja Hirsjärven & Hurmeen 2001 teoksiin analyysin ja synteesin vaiheista empiirisen aineiston tulkinnassa.

¹¹³⁸ Induktiivisella analyysilla viitataan induktiiviseen päättelylogiikkaan tulosten analysoinnissa. Tämä ilmenee yksittäisten aineistosta tehtävien havaintojen liittämisenä tapauksesta muodostettavaan yleistettävään malliin. Ks. Hirsjärvi ym. 1997, s. 253.; Laine ym. 2007, s. 22. Induktiivisen päättelyn johtopäätökset ovat tilannesidonnaisen perustelujen tulo, joka ei ole täysin yleistettävissä. Ks. Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, s. 21.

¹¹³⁹ Stoecker 1991, s. 101–102.; Salo 2015.

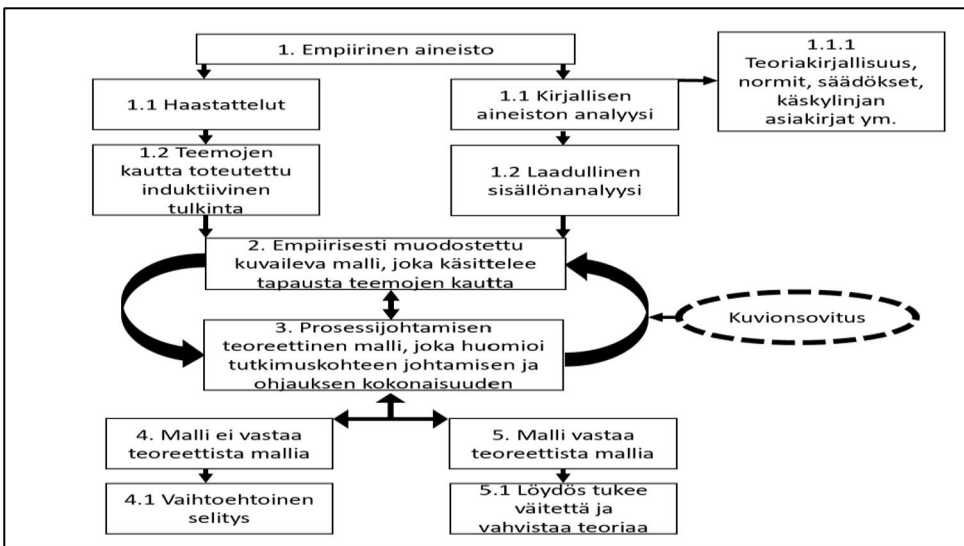
¹¹⁴⁰ Stake 1995, s. 86–87.; Creswell 2003, s. 133. Yin mainitsee tapaus tutkimukseen liittyen analyyttisen yleistyksen, joka pyrkii vahvistamaan tapaus kuvauksen kautta aiempia teoreettisia löydöksiä tai kiistämään niitä. Ks. Yin 2003.

¹¹⁴¹ Metsämuuronen 2006.; Cohen et al. 2007. Myös Verba (1967) argumentoi induktiivisen tulkinnan soveltuvuudesta erityisesti kuvaileviin tapaus tutkimuksiin.

¹¹⁴² Ruusu vuori ym. 2010.; Leino 2007, s. 215. Eisenhardtin (1989) mukaan induktiivinen lähestyminen on keskeinen rakennettaessa tapaus kuvausta, jossa aineistosta tehtävät tulkinnat ohjaavat mallin muodostumista. Kontekstiriippuvuuden takia mallissa on kuvattu ne piirteet, joita lukija tarvitsee ymmärtääkseen havaintoja ja niistä tehtyjä päätelmiä. Ks. Lincoln & Guba 2000, s. 40.

5.5.1 Kuvionsovitus (Pattern Match)

Kuvionsovitus (eng. Pattern Match) on tapaustutkimukselle tyypillinen analyysikeino, jolla tapausta voidaan analysoida.¹¹⁴³ Kuvioiden sovituslogiikka olettaa, että tuotettu empiirinen malli tarjoaa validin perustan päätelmille, kun sitä verrataan teoreettiseen malliin.¹¹⁴⁴ Tutkimusaineistoon perustuvaa empiiristä tapauskuvausta uniikista perustamisprosessista verrataan tutkimusongelman mukaisesti prosessijohtamisen geneeriseen malliin. Lijphartin ja Yinin mukaan tapaustutkimus tulisi olla aina kytkettävissä vertailua tuottavaan tutkimusasetelmaan, jotta yksittäistäkin tapausta voitaisiin tulkita uskottavasti.¹¹⁴⁵



Kuvio 20. Kuvionsovituksen käyttö tutkimuksessa

Kuviossa 20 on esitetty kuvionsovituksen käyttö tutkimuksessa.¹¹⁴⁶ Kuvion 20 kohdassa 2 ja 3 esitettyyn vertailevaan asetelmaan ei ole olemassa tarkkaan määriteltyä

¹¹⁴³ Yin 2009.; Almutairi et al. 2014.

¹¹⁴⁴ Trochim 1989, s. 355.; Yin 2009, s. 136.

¹¹⁴⁵ Lijphart 1971, s. 691.; Yin 2009. Lijphart mainitsee kuvailevien tapaustutkimusten ”kohteen valaisun” riittävän teorian testauksen tai luomisen sijaan tulkintoja tehdessä, mutta tämän tutkimuksen tutkimusasetelman takia kuvaileva tutkimus asetetaan vertailevaan asetelmaan validiteetin parantamiseksi.

¹¹⁴⁶ Kuvio 20 perustuu Almutairi et al. 2014, s. 241 malliin Pattern Match -menetelmästä sekä Trochimin 1989, Staken 1995 ja Yinin 2009 kuvaukseen menetelmän käytöstä tapauksen analysoinnista. Kuvio on kirjoittajan visualisoima ja suomentama.

toteutusta.¹¹⁴⁷ Tässä tutkimuksessa vertailuasetelma muodostettiin teoria- ja normisidonnaisen mallin sekä empiirisen tapauskuvauksen välille. Vaikka kyseessä voidaan tulkita olevan yksinkertainen empiirisen ja teoreettisen mallin vertaileva kuvionsovitus, mallien ekvivalentit muuttujat ovat paikannettavissa vertailusta.¹¹⁴⁸ Ekvivalenteilla muuttujilla tarkoitetaan teemojen (1–5) mukaisia asiakokonaisuuksia, jotka ilmenevät kuvailevassa empiirisessä mallissa.¹¹⁴⁹ Kuvailevaa mallia verrataan kappaleissa 3.5–3.5.4 esitettyihin teoreettisiin tulkintoihin johtamisesta. Vertailuasetelma muodostuu erityisesti tutkimuksen toisen ja kolmannen teeman (johtaminen ja johtamistyökalut (sis. prosessit)) näkökulmasta, mutta ilmentää myös teemoja yksi, neljä ja viisi.

5.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli mittaako tutkimus todellisuudessa tutkimusongelman mukaista aihetta.¹¹⁵⁰ Validiteetti voidaan edelleen jäsentää *ulkoiseen validiteettiin* sekä *sisäiseen validiteettiin*. Eskola ja Suoranta viittaavat sisäisellä validiteetilla tutkimuksen koherenttiin kokonaisuuteen, jossa tutkimukselliset valinnat muodostavat loogisen kokonaisuuden.¹¹⁵¹ Sisäisen validiteetin osalta uniikki tapaus poikkeaa usean tapauksen vertailusta, koska kuvailevan mallin rakentuminen ja uskottavuus perustuu tarkkoihin kuvauksiin sekä johdonmukaisen induktiivisen päättelyn kautta tuotettuun synteysiin.¹¹⁵² Yinin mukaan kuvailevan tapaustutkimuksen osalta ei ole tarpeellista korostaa sisäisen validiteetin roolia tutkimusasetelmassa, koska tutkimus ei selittävän tapaustutkimuksen lailla

¹¹⁴⁷ Trochim 1989, s. 358. Trochimin mukaan Pattern Match -menetelmä korreloi läheisesti yleistä hypoteesin testausta tutkimuksessa.

¹¹⁴⁸ Yin 2009, s. 136–141.

¹¹⁴⁹ Empiirinen malli huomioi voimakkaan subjektiivisen ja tulkinnan kautta muodostuneen tiedon, kun taas teorettinen malli on täysin kirjalliseen aineistoon perustuva. Mallijaottelussa on noudatettu dualistista otetta, joka ilmenee *toteutuneena tapahtumana* (empiirinen malli) sekä *teoreettisena mallina*. Ks. Trochim 1989, s. 365.

¹¹⁵⁰ Hirsjärvi ym. 1997, s. 222

¹¹⁵¹ Eskola & Suoranta 1998, s. 154.

¹¹⁵² Vrt. Raento 2007, s. 258–259. Raento viittaa erityisesti relevanttiin käsitteellistämiseen. Tässä tutkimuksessa keskeiseksi haasteeksi käsitteellistämisen osalta nousi tutkittavan organisaation sekä tutkimusluvan asettamat tietosuojakäytännöt, joiden takia osa tiedoista jouduttiin *sanitoimaan* (aineiston käsittely siten, että turvallisuusluokituksen alaista tietoa ei käytetty lähdemateriaalina). Ts. esimerkiksi asiakirjasta poistettiin manuaalisesti turvallisuusluokiteltuja kappaleita ja lauseita ennen asiakirjan saatamista tutkimukselliseen käyttöön. Asiakirjan laatinut viranomaistaho hyväksyi sanitation ennen tutkimuksellista käyttöä.

pyri hahmottelemaan entiteettien välisiä kausaalisuhteita.¹¹⁵³ Yin kuitenkin korostaa universaalimman sisäisen validiuden mittaria kaikissa tapaustutkimuksissa, jolla tarkoitetaan päättelyn osuutta tutkimustulosten tuottamisessa.¹¹⁵⁴ Yksinkertaistettuna kyse on päättelyn laadusta eli siitä, onko saavutettu johtopäätös oikea.¹¹⁵⁵ Tutkimuksellisen mittakaavan ulottaminen ministeriön ja tutkittavan organisaation kaikille organisaatiotasolle (J, G ja S) voidaan katsoa nostavan sisäistä validiutta, koska koko linjaorganisaation läpileikkaava otanta huomioi kaikki organisaation johtotasot. Tutkimuksen sisäinen validius on myös osoitettavissa haastatteluotannalla, joka kuvataan kappaleessa 5.4.¹¹⁵⁶ Staken mukaan laajemmassa skaalassa tarkasteltuna triangulaation eri muodoilla on myös validiteettia korostava vaikutus erityisesti tapaustutkimukseen liittyen.¹¹⁵⁷ Tässä tutkimuksessa triangulaation validiutta korostava vaikutus ilmenee erityisesti tapaustutkimukselle tyypillisen laajan ja toisistaan riippumattoman lähdeaineiston käytöllä sekä johtamistyökalujen teoreettisen mallin synteesillä.¹¹⁵⁸

Eskola ja Suoranta viittaavat tutkimuksen ulkoisella validiudella synteesin ja johtopäätösten sekä aineiston väliseen suhteeseen.¹¹⁵⁹ Ulkoisen validiuden arvioinnissa on kyse myös tulosten yleistettävyydestä, joka on kuvailevan tapaustutkimuksen kohdalla monitulkintainen kokonaisuus. Tapaustutkimuksen kokonaismittakavassa kyse on Eisenhardtin mukaan siitä, voiko yksittäisen tapauksen tutkimus olla

¹¹⁵³ Yin 2009, s. 42.

¹¹⁵⁴ Yin 1993, s. 39–40. Analyysiyksiköiden sekä tutkimuksen käsitteiden määrittely ja suhde teoriaan nostavat sisäistä validiutta. Kyse on myös tutkimuksen *uskottavuudesta* (eng. credibility) sekä *laadusta* (eng. comformability), jotka korostuvat laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Ks. Eriksson & Kovalainen 2008, s. 293–294.

¹¹⁵⁵ Vrt. Yin 2009, s. 43. Yinin mukaan Pattern Match -tekniikka mahdollistaa sisäisen validiteetin todentamisen vertailevalla asetelmalla.

¹¹⁵⁶ Haastatteluotannan validiudella viitataan avainhenkilöstöön, jotka eivät olisi olleet korvattavissa tapauksen ainutlaatuisuuden ja henkilöstön virkapositioiden perusteella muilla henkilöillä. Haastateltavan henkilöstön nopeasti saturoitunut määrä indikoi myös otannan laajuuden validiteetin puolesta.

¹¹⁵⁷ Stake 1995, s. 108–115.; Kappale 5.3. Yin (1993 & 2009) tunnistaa triangulaation ja päättelyketjun läpinäkyvyyden kuuluvaksi *rakenteen validiteettiin*. Rakenteen validiteetti on eriytetty tutkimuksen sisäisestä validiteetista koskemaan aineiston keräämistä, kun taas sisäinen validiteetti on analyysivaiheen toimintoja arvioivaa. Ks. Yin 1993 & 2009. Tässä tutkimuksessa rakenteen validiteettia käsitellään osana sisäistä validiteettia.

¹¹⁵⁸ Teoreettisen mallin synteesillä viitataan tulos- ja prosessijohtamisen mallien yhteiskäyttöön, jossa prosessijohtaminen katsotaan olevan tulosjohtamiselle alisteinen malli. Prosessijohtaminen on kiinnitetty laajempaan teoreettiseen viitekehykseen, joka huomioi tutkittavan organisaation johtamista yhtä johtamistyökalua laajemmin (ml. johtamisen paradigmoihin sekä toiminnanohjauksen viitekehykseen sovitettu asetelma).

¹¹⁵⁹ Eskola & Suoranta 1998, s. 155. Ks. myös Jalonen 2017, s. 55.

ulkoisen validiutensa osalta samanarvoinen useampaa tapausta vertailevan asetelman kanssa.¹¹⁶⁰ Eri tasojen (tässä tutkimuksessa organisaatiotasojen) muodostama replikointikaava johtamisen kulusta varmentaa johtopäätöksiä ja poistaa sattumanvaraisten tulkintojen mahdollisuutta, koska johtaminen näyttäytyy iteroivana prosessina koko organisaation läpileikkauksessa.¹¹⁶¹

Kappaleessa aiemmin mainittu Raennon toteamus kuvailevan tapaustutkimuksen arvioinnista pätee ulkoiseen validiteuteen, koska paikalliseen selitykseen¹¹⁶² tähtäävässä kuvailevassa tapaustutkimuksessa kontekstisidonnaiset havainnot ovat merkityksellisemmässä asemassa traditionaaliseen induktiiviseen yleistykseen verrattuna.¹¹⁶³ Myös Yin tunnistaa ulkoisen validiteetin haasteet erityisesti tapaustutkimuksen kohdalla, koska tulosten yleistettävyyden erityisesti yksittäisen tapauksen kohdalla on haastavaa.¹¹⁶⁴ Paikallisen ja erittäin kontekstisidonnaisen selityksen (kuvailun) tarkoituksena on kuvata organisaation toimintaa johtamisen näkökulmasta, joka on osin yleistettävissä vastaaviin perustamisprosesseihin.¹¹⁶⁵

Tutkimuksen *reliabiliteetilla* tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan mukaan tutkimusta, joka ei ole ristiriitainen tulostensa suhteen, eli tutkimus on tarvittaessa toistettavissa.¹¹⁶⁶ Laadullisesta tutkimusperinteestä sekä aineistosta muodostetun synteetin perusteella tutkimuksessa on aina subjektiivinen ulottuvuus, joka Alasuutarin mukaan puoltaisi sanan yleistämisen sijaan suhteuttamistermin käyttöä.¹¹⁶⁷ Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa on syytä mainita tutkimuksen luvanvaraisuuden sekä retrospektiivisyyden vaikutus tulosten tuottamiseen. Puolustusvoimien myöntämä tutkimuslupa lupaehtoineen on ohjannut voimakkaasti tutkimuksen suunnittelua sekä toteutusta. Toistettavuuden näkökulmasta arvioituna lupaehtojen samankaltaisuus velvoittavuuden osalta tulisi olla identtinen tämän tutkimuksen

¹¹⁶⁰ Eisenhardt 1991, s. 621–622. Pohdintaan on kuitenkin mahdollon saada yksiselitteistä vastausta, koska jokainen tapaustutkimus on ainutlaatuinen ja sisältää tutkijasidonnaisen tiedonintressin tulosten tuottamisessa.

¹¹⁶¹ Replikoitumisella viitataan normiohjauksen ja toiminnanohjauksen viitekehykseen, joka toistuu aineiston perusteella samankaltaisena organisaatiotasosta riippumatta.

¹¹⁶² Ks. myös Alasuutari 2001, s. 264.

¹¹⁶³ Ks. kappale 5.5.

¹¹⁶⁴ Yin 1993, s. 40.; Yin 2009, s. 43–44.

¹¹⁶⁵ Käsittelen kontekstuaalisen kuvauksen ja yleistyksen haastetta ja sen ilmenemistä käytännön toiminnoissa lisää kappaleessa 8.1.

¹¹⁶⁶ Eskola & Suoranta 1998, s. 154–155. Myös Yin (1993, s. 40 & 2009, s. 40–41) käsittelee tutkimuksen reliabiliteettia toistettavuuden kautta sekä tapaustutkimuksen protokollan noudattamista reliabiliteettia nostavana vaikutuksena. Laadullisen tutkimuksen osalta looginen ja oikein dokumentoitu tutkimusprosessi on myös toistettavissa. Toistettavuudella on suoraan *luotettavuutta* (eng. dependability) korottava arvo. Ks. Eriksen & Kovalainen 2008.

¹¹⁶⁷ Alasuutari 2001, s. 251. Alasuutarin mukaan on relevanttia puhua siitä, mitä muuta tutkimus kertoo aineiston analyysin lisäksi.

lupaehtojen osalta, jotta toistettavuus tai suhteuttaminen korreloisi tähän tutkimukseen. Lisäksi tutkijalle myönnetyn turvallisuusluokiteltujen primääriasiakirjojen luku- ja käsittelyoikeus vaikuttaa empiirisestä aineistosta tehtyjen tulkintojen laatuun, vaikka tutkimuksessa on käytetty ainoastaan ST/TL JULK materiaalia.¹¹⁶⁸

Haastatteluaineiston osalta retrospektiivinen vääristymä aiheuttaa muistikuvien haalenemisen, kun tapauksesta nykyhetkeen kuluva aika lisääntyy. Retrospektiivisen vääristymän vaikutus kumuloituisi erittäin todennäköisesti ajan kuluessa, jolla olisi välitön vaikutus haastattelukertomuksien tarkkuuteen.¹¹⁶⁹ Kirjallisen materiaalin, erityisesti tutkimusorganisaatiossa käytettyjen virkatiedotteiden, osalta retrospektiivisyys ei aseta haasteita, koska organisaation asiakirjojen arkistointikäytännöt mahdollistavat virkatiedotteiden saatavuuden.

Tutkimusraportissa on pyritty esittämään läpinäkyvästi tutkimusaineisto sekä siitä tehtävät johtopäätökset. Haastatteluilla tuotettujen suorien sitaattien käytöllä luvussa 6 pyritään tuomaan haastatteluiden synteesiä lähemmäs lukijaa, jotta laajasta aineistosta tehdyt tulkinnat olisivat näkyviä.¹¹⁷⁰ Luku 5 pyrkii kokonaisuudessaan esittämään ne tutkimusmenetelmälliset sekä teemoihin liittyvät tutkimukselliset valinnat, jotka ovat tutkimuksen ulkoisen ja sisäisen yhtenäisyyden kannalta relevantteja.

¹¹⁶⁸ Turvallisuusluokituksen alaiseen materiaaliin tutustuminen mahdollisti aineistosta tehtävän kokonaisuymmärryksen laajentamisen, vaikka raportoinnissa ei ole käytetty turvallisuusluokituksen alaista materiaalia (pl. sanitoituja versioita). Ks. myös liite 7.

¹¹⁶⁹ Arvion mukaan on erittäin todennäköistä, että haastattelukertomuksissa esiintyisi narratiivista harhaa tätä tutkimusta enemmän, mikäli tutkimus toistettaisiin keskipitkän (2–5 vuotta) tai pitkän aikavälin (yli 5 vuotta) kuluessa. Vrt. Taleb 2007.

¹¹⁷⁰ Haastatteluiden narratiivi ja esitetyt suorat sitaatit ovat substanssin osalta yhdenmukaisia tutkimusaineiston sekä muun aineiston kanssa.

6 FCR-yksikön perustaminen

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tapaus kronologisesti Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen osa-alueita noudattaen. Vuosien 2015–2017 aikana johtamisen osa-alueet jaettiin 1) tilanneymmärryksen muodostamiseen, 2) suunnitteluun, 3) päätöksentekoon, 4) organisointiin, 5) toimeenpanoon ja 6) arviointiin.¹¹⁷¹ *Tilanneymmärryksen muodostumisella* tarkoitetaan kykyä käsittää yksittäisiä ja koottuja syötteitä päätöksenteon tueksi. Prosessiin osallistuu organisaation työjärjestyksen määrittämä henkilöstö tapauskohtaisesti ja osa-alueen keskeinen lopputuote on tilannekuvan muodostuminen. *Suunnittelulla* tarkoitetaan kykyä valmistella systemaattinen toimeenpano, jossa on huomioitu organisaation käytössä olevat resurssit tilanteeseen. Suunnittelun keskeinen lopputuote on suunnitelma. *Päätöksenteolla* tarkoitetaan ratkaisuhakuista toimintaa, joka kohdeorganisaatiossa perustuu komentajakeskeiseen johtamiseen sekä kohtien yksi ja kaksi lopputuotteiden hyödyntämiseen. Päätöksentekoon liittyvät ratkaisut toteutetaan esikuntalinjaorganisaation työjärjestysten, normiohjauksen sekä toiminnanohjauksen edellyttämällä tavalla. Päätöksenteko voi olla ennakoivaa tai perustua organisaation reagointitarpeeseen. Geneerisen päätöksenteon lopputuote on päätös. *Organisoinnilla* tarkoitetaan järjesty- ja synkronointikykyä, jolla henkilöstön, suorituskykyjen ja toiminnan osapuolten tavoitteisiin pääsemistä edistetään. Organisoinnin lopputuotteena ovat johtosuhteet, kokoonpanot, työjärjestykset sekä tarvittava sopimustoiminta. *Toimeenpanolla* tarkoitetaan kykyä kohdentaa resurssit siten, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Toimeenpano toteutetaan sotilaallista järjestystä noudattavassa esikuntalinjaorganisaatiossa virkatiedotteilla. Toimeenpanon geneerinen tavoite on haluttu toiminta. *Arvioinnilla* tarkoitetaan toiminnan aktiivista seuraamista ja tarvittavien lisäperusteiden muodostamista toiminnan jatkamiselle. Arvioinnin keskeisenä lopputuotteena ovat

¹¹⁷¹ Luvun 6 otsikointi ja käsittelytapa perustuvat Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohjeeseen 29.10.2015/HL477, s. 6–8 sekä 23.11.2017/HN707 liitteeseen 1.

raportit.¹¹⁷² Luvut 6.1–6.5 sisältävät erilliset alaluvut johtamisesta ja organisoinnista sekä kompleksisuudesta käsittelyn selkeyttämiseksi. Johtaminen ja organisointi on yhdistetty, koska ne esiintyvät rinnakkain ja toisiinsa vaikuttaen tapauksessa. Osa-aluekohtainen kompleksisuuden käsittely on sijoitettu viimeiseksi, koska kompleksisuutta esiintyy tilanteen, johtamistoiminnan ja organisoitumisen seurauksena.

6.1 Tapauksen tausta

“Jos jäsenvaltio joutuu alueeseensa kohdistuvan aseellisen hyökkäyksen kohteeksi, muilla jäsenvaltioilla on velvollisuus antaa sille apua kaikin käytettävissään olevin keinoin Yhdistyneiden kansakuntien peruskirjan 51 artiklan mukaisesti. Tämä ei vaikuta tiettyjen jäsenvaltioiden turvallisuus- ja puolustuspolitiikan erityisluonteeseen.”¹¹⁷³

13.11.2015 Pariisissa tapahtui terroristi-iskujen sarja, jonka seurauksena yli 100 henkilöä menehtyi ja yli 300 henkilöä haavoittui.¹¹⁷⁴ Presidentti François Hollande julisti Ranskaan kansallisen hätätilan ja 17.11.2015 Brysselissä järjestetyssä ulkoasiainneuvoston kokouksessa Ranska pyysi tukea muilta Euroopan unionin jäsenmailta Euroopan unionista tehtyyn sopimukseen (Lissabonin sopimukseen) vedoten.¹¹⁷⁵ Ranskan tukipyyntö oli kaksiosainen, jossa se pyysi lisää voimavaroja sotilaallisten operaatioidensa tukemiseen Irakissa ja Syyriassa (osa 1) sekä tukea Ranskan muilla alueilla vaikuttaviin operaatioihin (osa 2), jotta Ranskan joukot voitaisiin

¹¹⁷² Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohjeeseen 29.10.2015/HL477, s. 6–8 sekä 23.11.2017/HN707 liite 1. Kappaleen 6.1 otsikko *Tapauksen tausta* ei ole osa johtamisen ja ohjauksen osa-alueita, vaan tutkijan muodostama kappale seurattavuuden helpottamiseksi sekä syvemmän kontekstin luomiseksi. Kappalejaotuksessa suunnittelu ja päätöksenteko sekä organisointi ja toimeenpano on yhdistetty samaan kappaleeseen kronologian edistämiseksi sekä osa-alueiden keskinäisriippuvuuden takia. Arviointia käsittelevään kappaleeseen on myös lisätty kohta *yhteenveto*, joka ei kuulu johtamisen ja ohjauksen osa-alueisiin. Yhteenvedon tarkoituksena on reflektoida tapausta kootusti arvioinnin rinnalla.

¹¹⁷³ Lissabonin sopimus 2007. 27 jäsenmaata ratifioi sopimuksen ja se saatettiin voimaan vuonna 2009. Lissabonin sopimuksen tarkoituksena oli integroida EU:n jäsenvaltioita paremmin yhteen eri osa-alueilla, joista yhtenä oli aiemmin hitaasti edennyt turvallisuuspoliittinen alue. Vaikka sopimuksen sanamuodot ovat selkeästi velvoittavia, poliittisen kontekstin ansiosta jäsenkohtainen tulkinta on joustavampi. Ks. Koivula & Salo 2010, s. 1–5.

¹¹⁷⁴ Euroopan parlamentin verkkosivuston julkaisu 2016.

¹¹⁷⁵ Ulkoasiainministeriön muistio 27.11.2015, s. 1.

kohdentaa maan sisäisen turvallisuuden vahventamiseen.¹¹⁷⁶ Ranskan tukipyynnön taustalla oli vahvistaa *ISIL-järjestön* (eng. the Islamic State of Iraq and Levant) vastaista taistelua.¹¹⁷⁷ Ranskalla oli Afrikan ja Lähi-Idän operaatioihin sijoitettuna vuoden 2015–2016 tarkastelutilanteessa yli 8800 henkilöä.¹¹⁷⁸

Lissabonin sopimukseen kirjattu artikla 42.7 on luonteeltaan kahta jäsenvaltiota yhdistävä sitoumus, jonka tarkoituksena ei ole luoda rinnakkaista toimivaltaa tai sopimusjärjestelmää EU:n perussopimussarjan ohella. Samalla artiklan perusteella annettu tuki mahdollistaa joustavan tuen sopijaosapuolten välillä, koska sopimuksen toteutukseen ei ole olemassa määrämuotoista formaattia. Artiklaan 42.7 vetoaminen avunpyynnön muodossa oli ennakkotapaus, koska kyseistä artiklaa ei ollut aikaisemmin käytetty vastaavassa tilanteessa.¹¹⁷⁹ Ulkoasiainministeriön arvion mukaan Ranska käytti artiklaa 42.7 avunpyynnössään, koska tavoitteena oli uusilla bilateraalilla suhteilla toteutettu tuki kolmansissa maissa (Ranskan operaatioalueilla) Ranskan omalla maaperällä toteutuneiden toimien sijaan. Samalla arvioitiin, että ISIL:in vastaisessa taistelussa esimerkiksi NATO:n artikla 5 mukaiset toimet olisivat kollektiivisen luonteensa takia sopineet artiklaa 42.7 huonommin Ranskan agendan mukaiseen toimintaan.¹¹⁸⁰ 20.11.2015 Tasavallan presidentti (TP) Sauli Niinistö ja hallituksen ulko- ja turvallisuuspoliittinen valiokunta (TP-UTVA) käsitteli Ranskan avunpyyntöä ja linjasi, että Suomi tulee tukemaan Ranskaa poliittisesti ja konkreettisilla toimilla.¹¹⁸¹

Ranskan tapahtumien ohella Suomi jatkoi samanaikaisesti ulko- ja turvallisuuspoliittisten linjaustensa mukaisesti osallistumista useisiin eri sotilaallisiin kriisinhallintaoperaatioihin. Vuoden 2015 tarkastelutilanteen mukaan Suomi osallistui vahvasti YK-johtoiseen UNIFIL-operaatioon Etelä-Libanonissa, jossa Suomi oli kolmatta kertaa mukana.¹¹⁸² Sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistuminen liittyi

¹¹⁷⁶ Euroopan parlamentin verkkosivuston julkaisu 2016.; Ulkoasiainministeriön muistio 27.11.2015.

¹¹⁷⁷ Ulkoasiainministeriön muistio 27.11.2015. Ranskan pyytämässä tuessa ei ollut kyse Euroopan unionin yhteisestä puolustuksesta, vaan bilateraalista tuesta Ranskan ja toisen jäsenvaltion välillä.

¹¹⁷⁸ Euroopan parlamentin verkkosivuston julkaisu 2016.

¹¹⁷⁹ Ulkoasiainministeriön muistio 27.11.2015, s. 1–2.

¹¹⁸⁰ Sama. Ulkoasiainministeriön arvion mukaan EU:n kautta toteutettu sotilaallinen tuki myös säilytti NATON:n artiklaan 5 verrattuna EU:n ulkopuolisiin maihin diplomaattisuhteita paremmin. Lisäksi tapahtuman aikana NATO:lla ei ollut kontribuutiota Syyriassa.

¹¹⁸¹ Ulkoasiainministeriön muistio 27.11.2015. Muistion perusteella Suomi harkitsi Irakin (OIR-operaatio), Malin (EUTM Mali) ja Välimerelle sijoittuvan EU EUNAVFOR MED -operaation vahventamista. Muistossa mainitaan kaksi YK:n johtamaa operaatiota, mutta ei UNIFIL-operaatiota suoraan.

¹¹⁸² Suomen kontribuutio UNIFIL-operaatioon on ollut kolmiosainen, jossa ensimmäinen

kokonaisvaltaiseen kriisinhallintaan, jonka valtiollisena tavoitteena oli muun muassa kansainvälinen vastuunkanto, kansainvälisen turvallisuuden rakentaminen sekä alueellisten haasteiden ratkaiseminen niiden syntysijoilla.¹¹⁸³ UNIFIL-operaation mandaatti perustuu vuoden 1978 Israelin ja Libanonin sekä niihin liittyvien toimijoiden jännitteeseen suhteeseen, jonka takia YK perusti rauhanturvaoperaation alueelle päätöslauselmilla 425 ja 426.¹¹⁸⁴ Vuonna 2006 Libanonissa toimiva Hizbollah-järjestö¹¹⁸⁵ toimi Israelin joukkoja vastaan, jonka seurauksena Israel toteutti operaation Etelä-Libanoniin. YK puuttui eskaloituvaan tilanteeseen ja muodosti turvallisuusneuvostossa päätöslauselman 1701, jonka turvin UNIFIL-operaatio on toiminut tutkimuksen tapauksen aikana.¹¹⁸⁶

Vuonna 2015 Suomi osallistui johtovaltiovastuussa olevana toimijana suomalais-irlantilaiseen pataljoonaan, johon kuului myös virolainen jääkärijoukkue.¹¹⁸⁷ Monikansallisen pataljoonan vahvuus oli suomalaisten joukkojen osalta noin 350 henkilöä ja pataljoona toteutti noin 15 x 15 km kokoisella vastuualueellaan sinisen linjan valvontaa, Libanonin asevoimien tukemista sekä paikallisväestön auttamista.¹¹⁸⁸ 04.12.2015 Tasavallan presidentti Niinistö teki päätöksen, jonka mukaan Puolustusvoimat luopuvat johtovaltiovastuusta suomalais-irlantilaisessa pataljoonassa UNIFIL-operaatiossa ja Irlanti ottaa johtovastuun 22.11.2016 alkaen.¹¹⁸⁹ Pataljoona jatkoi toimintaansa johtovaltiovastuun luovutuksen jälkeen noin 170

osallistumiskausi oli 1982–2001. Vuonna 2006–2007 Suomi osallistui toisen kerran operaatioon ja kolmas osallistuminen alkoi vuonna 2012 ja jatkuu toistaiseksi. Ks. Kiviharju ym. 2006, s. 378–398.; Ulkoasiainministeriön muistio 28.9.2016, s. 1.

¹¹⁸³ Pyykönen & Kivinen 2020. Ks. myös kappaleessa 3.4. esitetyt kansalliset motiivit.

¹¹⁸⁴ Ulkoasiainministeriön muistio 18.11.2011.; Pyykönen & Kivinen 2020.

¹¹⁸⁵ Hizbollah-järjestö on Libanonissa vaikuttava poliittinen ja sotilaallinen Iran-mielinen toimija, joka on integroitunut Libanonin yhteiskuntaan ja vastustaa Israelin pyrkimyksiä Libanonin alueella. Ks. Ulkoasiainministeriön muistio 28.09.2016, s. 1.; Pyykönen & Kivinen 2020, s. 19, 25.

¹¹⁸⁶ YK:n turvallisuusneuvoston päätöslauselma 1701 (2006). Päätöslauselma käsittelee muun muassa tulitaukoa Libanonin ja Israelin välillä, maiden välisellä eteläisellä raja-alueella kulkevan *sinisen linjan* (eng. Blue Line) kunnioittamista, vihollisuuksien lopettamista osapuolten välillä sekä UNIFIL-joukkojen vahvuuden kasvattamista maksimissaan 15000 henkilöön. Ks. myös Pyykönen & Kivinen 2020, s. 17–18. Suomen osallistuminen valtiona YK:n mandaatilla toimivaan operaatioon perustuu Suomen ja YK:n väliseen Memorandum of Understanding (MOU) asiakirjaan. Ks. Maavoimien esikunnan käsky 23.03.2017/MN5416, s. 3.

¹¹⁸⁷ Valli 2016.

¹¹⁸⁸ Sama, s. 436–438.; Ulkoasiainministeriön muistio 30.09.2016, s. 3.

¹¹⁸⁹ Puolustusvoimien tiedote 15.11.2016. 30.11.2016 asti Suomi osallistui UNIFIL-operaation suomalais-irlantilaiseen pataljoonaan noin 350:llä henkilöllä ja johtovastuun vaihdon jälkeen vuoden 2018 loppuun asti noin 170:llä henkilöllä. Ks. myös Ulkoasiainministeriön muistio 28.09.2016, s. 1.

suomalaisen henkilön voimin vuoden 2018 loppuun asti, jolloin Suomen kontribuutio irlantilais-suomalaisessa pataljoonassa päättyi.¹¹⁹⁰

6.1.1 Johtaminen ja organisointi

FCR-yksikön perustamisen taustojen ymmärtäminen on korostuneessa roolissa tapauksen kokonaisymmärryksen kannalta. Suomi oli vahvasti sitoutunut vuosina 2015–2017 Euroopan unionin yhteiseen turvallisuus- ja puolustuspolitiikkaan, joka näkyy kappaleessa 3.4 esitetyissä selonteiden referaateissa ja vastaavien tuotteiden narratiivissa. Osallistuminen kansainvälisten toimijoiden, esimerkiksi YK:n, johtamiin operaatioihin vastasi ajankuvan mukaisesti Suomen kansallista intressiä ja tarjosi osaamisen kehittämistä ja näkyvyyttä monikansallisissa toimintaympäristöissä.¹¹⁹¹ Ranskan tukipyyntö ja Euroopan muuttunut turvallisuustilanne ei aiheuttanut loppuvuonna 2015 Puolustusvoimien johtamiselle toistaiseksi syötteitä, vaan Puolustusvoimat johtivat meneillään olevia sotilaallisia kriisinhallintaoperaatioita puolustushaaroille käskettyjen vastuiden ja velvoitteiden mukaisesti. Tasavallan presidentin 04.12.2015 päätöksen perusteella vuodelle 2016 suunniteltu johtovaltio-vastuusta luopuminen suomalais-irlantilaisessa pataljoonassa ja joukkojen määrän laskeminen em. pataljoonassa toimi johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna syötteenä muutokselle UNIFIL-operaation toteutuksessa. Suomalais-irlantilaisen pataljoonan johtovastuusta luopuminen ja henkilömäärän supistaminen ei ole tämän tutkimuksen tutkimusintressin käsittelyn mukainen kokonaisuus, mutta tapahtumalla on ollut merkittävä vaikutus FCR-yksikön suunnitteluun. Johtamisen ja toimialojen kautta tarkasteltuna suomalais-irlantilaisen pataljoonan keventämisen suunnittelu ja toimeenpano on työjärjestysten perusteella samojen organisaation henkilöiden vastuulla, kuin uuden joukon perustaminen UNIFIL-operaatioon.¹¹⁹² Aikataulujen kautta tarkasteltuna sotilaallisen kriisinhallinnan johtamisessa oli kyse samanaikaisesti toisen joukon keventämisestä ja myöhemmin lakkauttamisesta samalla, kun uutta joukkoa alettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan FCR-yksikköön.

¹¹⁹⁰ Ulkoasiainministeriön muistio 30.09.2016, s. 3.

¹¹⁹¹ Ks. Ulkoasiainministeriön muistio 30.09.2016, s. 1–2.; Pyykönen & Kivinen 2020. UNIFIL-operaatioon osallistui vuoden 2016 tarkastelutilanteessa 40 eri maata ja noin 10 500 sotilasta.

¹¹⁹² J-, G-, ja S-tason työjärjestysten perusteella sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustaminen ja suorituskyvyn purkaminen tai keventäminen on samojen organisaatiotoimijoiden vastuulla. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2015/HK1057.; Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319.; Porin prikaatin määräys 03.03.2016/HL1325.

6.1.2 Kompleksisuus

Kylmän sodan jälkeisessä maailmassa 2000-luvulla valtiolliset rajat ylittävä terrorismi ja valtiollisten toimijoiden pirstaloitunut ja moniulotteinen luonne asetti perinteisen rauhanturvaamisen uuden tilanteen eteen.¹¹⁹³ Kyse ei ollut enää kahden taistelevan valtion välisen tulitauon valvomisesta, vaan valtiollisten toimijoiden sekä kansainvälisten järjestöjen yhteistoiminnasta, joilla olemassa oleviin kriiseihin haettiin ratkaisua niiden syntysijoilla. Pyrkimys puuttua kriisien juurisyihin katsottiin geopolittisessa mielessä rajoittavan ongelmien¹¹⁹⁴ laajenemista esimerkiksi Euroopan alueelle ja kansallisesti tarkasteltuna Suomen alueelle. Suomen näkökulmasta Lähi-Idän tilanteen vakauttamispyrkimyksessä oli kyse de-eskalaation tavoittelusta, jonka taustalla oli voimakas kytkeytyminen kumppaneihin sekä valtiollisten ja kansainvälisten toimijoiden sopimusperusteiseen toimintaan tukeutuminen. Kompleksisuusajattelun metaforisen koulukunnan käsitteiden kautta tarkasteltuna Suomi valtiona ja Puolustusvoimat julkishallinnollisen viranomaisena olivat poliittisen linjan mukaisesti kytkeytyneet Euroopan yhteiseen ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan. Kytkeytyneisyyden kautta dynaamisessa toimintaympäristössä esimerkiksi Ranskan tukipyyntö vaikutti Suomeen. Samalla Suomen tulevat toimet konkreettisen tuen osoittamiseksi vaikuttaisivat Ranskaan sekä muihin valtiollisiin- ja kansainvälisiin toimijoihin.¹¹⁹⁵ Kappaleessa 4.2.2 kuviossa 17 esitetty toimijaverkosto mahdollisti artiklan 42.7 mukaisen pyynnön kanavoitumisen Ranskaan kytkeytyneille toimijoille, jolloin toimijaverkon osa pystyi oman agendansa mukaisesti vastaamaan pyyntöön. Toimijoiden yhteen kietoutuneisuuden lisäksi kytkeytyneisyys näyttäytyy myös tapahtumien yhteen kietoutumisena, josta esimerkkinä voidaan pitää suomalais-irlantilaisen pataljoonan kevennyksen suunnittelua sekä FCR-yksikön perustamisen suunnittelua.

6.2 Tilanneymmärryksen muodostaminen

"Kun artiklan 4.27 mukainen avunpyyntö tuli, niin pohdittiin, että miten tuetaan Ranskaa. Ensimmäinen temppu oli antaa lentotunteja Ranskalle Afrikkaan kohdennettavaksi. Sitten tuli esille UNIFIL-operaation

¹¹⁹³ Vrt. Eskola 2008.; CMC Finland 2009, s. 6.

¹¹⁹⁴ Ongelmalla viitataan Libanoniin liittyen muun muassa noin 1,5 miljoonan pakolaisen saapumiseen Syyriasta Libanoniin Lähi-Idässä vaikuttaneiden konfliktien vuoksi sekä maan erittäin vaikeaan sisäpoliittiseen tilanteeseen. Ks. Ulkoasiainministeriön muistio 28.09.2016.

¹¹⁹⁵ Ks. Mitleton-Kelly 2003, s. 27.

vahventamismahdollisuus. Suomi olisi voinut korvata kokonaista pataljoonaa Ranskalta, mutta tätä suunnittelua ei jatkettu. Ranska oli halukas tarjoamaan Suomelle yksikön paikkaa pataljoonassaan, joten tähän vastattiin." [AS-poolin haastattelu]

TP-UTVA:n 11.12.2015 linjauksen jälkeen Puolustusministeriö ja Pääesikunta aloittivat nopeasti Ranskan tukemisen konkreettisesti poliittisen ohjauksen perusteella antamalla Suomelle budjetoituja lentotunteja yhteisestä SAC-lentokuljetuspoolista.¹¹⁹⁶ Konkreettinen tukipäätös oli asiakirjadokumentaation perusteella eräs nopein valtiollinen vastine Ranskan tukipyyntöön, koska Saksan liittohallitus päätti 26.11.2015 lähettää ISIL:n vastaisiin toimiin Syyriassa ilmavoimien sekä merivoimien suorituskykyä Ranskan tueksi. Myös Iso-Britannia ilmoitti tukevansa välittömästi Ranskan lentotukialuksen, Charles de Gaullen operointia.¹¹⁹⁷ Saksan ja Iso-Britannian välittömiä ja Ranskan taistelutoimia suoraan tukevia toimia voidaan jälkikäteisarviointissa pitää tavanomaisena, koska maat olivat Euroopan suurimpia sotilaallisia toimijoita, joiden puolustusyhteistyö geopoliittisen aseman sekä NATO-jäsenyyden myötä oli muutenkin tiivistä.¹¹⁹⁸ Suomen luovuttamat lentotunnit tukivat Ranskan avunpyynnön toista osaa ensimmäisessä tukemisvaiheessa, jonka jälkeen Suomi aloitti muiden tukitoimien esiselvityksen ja valmistelun.

Sotilaallinen kriisinhallinta valtiollisena ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa edistävänä ja kokonaisvaltaiseen kriisinhallintaan kiinteästi kuuluvana osana tunnistettiin edelleen vuonna 2015 tärkeäksi toiminnaksi.¹¹⁹⁹

"Korostan, että kansallisessa mielessä poliittinen näkökulma on keskeinen sotilaalliseen kriisinhallintaan liittyen. Suomalaisessa FCR-joukossa oli kyse tuen osoittamisesta Ranskalle poliittisessa mittakaavassa." [AS-poolin haastattelu]

"Irlantilaisten kanssa toteutettu operaatio oli hyvin perinteinen luonteeltaan. Partioidaan ja ollaan tekemisissä paikallisten kanssa. Toiminta on

¹¹⁹⁶ Valtioneuvoston tiedote 21.11.2015. Ranskalle luovutetuilla lentotunneilla siirrettiin materiaali Ranskasta Nigeriin ja takaisin.

¹¹⁹⁷ Ulkoasiainministeriön muistio 27.11.2015, s. 3.

¹¹⁹⁸ Sama. Ranskan ja Iso-Britannian puolustusyhteistyö nähtiin erittäin tiiviiksi.

¹¹⁹⁹ Suomen kontribuutiolla rauhanturvaamiseen ja sotilaalliseen kriisinhallintaan on poliittisella tasolla katsottuna ollut suotuisia vaikutuksia yhteistyön kehittämiseen muihin valtioihin, oman kaluston vertailumahdollisuus muiden toimijoiden kanssa sekä kontribuution vahvistaminen kansainväliseen yhteisöön. Ks. Pesu 2020.

tietyissä mielessä melko staattista. Yhteistyöstä ranskalaisten kanssa arvioitiin, että se voisi olla aktiivisempaa.” [J-poolin haastattelu]

”Ranskan kollektiivisen avunpyynnön kanssa samaan aikaan tuli se, että Suomi oli Irlannin kanssa sopinut johtovaltioroolin vaihdosta eli Suomelta ”vapautui” joukkoja IRISH-FINNBAT alueelta.” [J-poolin haastattelu]

Eduskunnan Puolustusvaliokunnan vuoden 2014 kirjausten perusteella Suomi tiesi YK:n toivovan Suomen kontribuution jatkumista UNIFIL-operaatiossa vuoden 2015 jälkeen. Unifilin katsottiin myös vakauttaneen Libanonin turvallisuustilannetta ja tarjonneen Puolustusvoimille oikeanlaisen alustan suorituskykyjen sekä joukkorakenteiden käytölle.¹²⁰⁰ Yhteenvetona poliittisen ilmapiirin osalta voidaan todeta, että sotilaallinen kriisinhallinta osana YK:n muodostamaa rakennetta sopi hyvin poliittisstrategiseen kokonaiskuvaan. Yhteistyö Irlannin kanssa nähtiin perinteiseksi tavaksi toteuttaa rauhanturvaamista osana UNIFIL-operaatiota, johon Puolustusvaliokunnan kannanoton mukaisesti Puolustusvoimat oli toteuttavana instituutioon tyytyväinen.¹²⁰¹

Kevään 2016 aikana sotilaalliseen kriisinhallintaan kytkeytyneet kansalliset tahot arvioivat Ranskalle konkreettisesti annettua tukea, johon Puolustusvoimien sotiaallinen neuvo poliittiselle tasolle voidaan myös lukea.¹²⁰² 17.06.2016 ulkoasiainvaliokunnalle annettiin lakiperusteinen selvitys UNIFIL-operaation laajentamisesta, joka samalla toimi esityksenä tukea Ranskaa konkreettisesti lentotuntien lisäksi.¹²⁰³ Ulkoasiainvaliokunnan 15.09.2016 julkaiseman lausunnon mukaisesti TP-UTVA¹²⁰⁴ oli 17.06.2016 linjannut, että Suomi asettaa aikavälille

¹²⁰⁰ Puolustusvaliokunnan lausunto 10/2014 vp. Puolustusvaliokunta piti myös Suomen kontribuution jatkamista UNIFIL-operaatiossa perusteltuna vuoden 2016 johtovaltio-vastuun vaihdon jälkeen.

¹²⁰¹ Puolustusvaliokunnan lausunto 10/2014 vp.

¹²⁰² Sotilaallisella neuvolla viitataan Puolustusvoimien antamaan kannanottoon poliittiselle tasolle, jossa PV ilmoittaa organisaation näkökantansa tulevaan suunniteltuun toimintaan. AS- ja J-poolin haastatteluiden mukaisesti sotilaallinen neuvo annetaan perusluonteisesti kaksi kertaa vuodessa sekä tarvittaessa. Kansalliseen päätöksentekoprosessiin on osallistunut alusta alkaen Ulkoministeriö, Puolustusministeriö ja Puolustusvoimat. Ks. Kervinen 2001, s. 18–19.

¹²⁰³ Ulkoasiainministeriön muistio 28.09.2016.; Ulkoasiainministeriön poliittisen osaston kirje 17.06.2016. Ks. myös Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta (3 §).

¹²⁰⁴ Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 2 §:n mukaisesti on huomioitava seuraava kirjaus: ”Tasavallan presidentin ja valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittisen ministeriövaliokunnan yhteisen kokouksen käsiteltäviä asioita valmistelevalle ennen 1 momentissa tarkoitettua päätöstä puolustusministeriö voi käsittelyn perusteella ryhtyä osallistumiseen liittyviin valmistelu- ja varautumistoimenpiteisiin.” Ministeriön

01.04.2017–31.08.2018 noin 160:n sotilaan jääkärikomppanian ranskalaiseen FCR-reservipataljoonaan.¹²⁰⁵

"Meillä ei ollut tuohon aikaan tällaista joukkokokonaisuutta eli prioriteetti oli YK kontribuution vahvistaminen. Ehjä joukko ja reserviläisten käyttö on tärkeää meille. Myös poliittinen johto tuki tätä näkemystä, että reserviläisiä tulee osallistaa." [J-poolin haastattelu]

"Poliittinen tahto ja hyväksyntä löytyi, joten FCR-mandaatti määritettiin 2 v kestäväksi. Ensimmäinen sopimuskausi oli voimassa 2017-2021." [J-poolin haastattelu]

"Ulkoministeriö halusi, että Suomen lippu näkyy laajasti useissa operaatioissa. Puolustusvoimien näkökulmasta oli hyvä päästä pois pienistä ja pirstaleisista operaatioista." [AS-poolin haastattelu]

6.2.1 Johtaminen ja organisointi

Kansallista ulko- ja turvallisuuspoliittista ilmapiiriä tarkasteltaessa sotilasjoukon lähettäminen Ranskan avunpyynnön¹²⁰⁶ perusteella oli looginen jatkumo selontekojen mainitsemiin sotilaallisen kriisinhallinnan toteutukseen. 17.06.2016 julkaistussa Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittisessa selonteossa on huomioituna kirjaus Euroopan unionista tehdyn sopimuksen (Lissabonin sopimuksen) artiklan 42.7 käytöstä¹²⁰⁷ ja sen mahdollisuudesta vahvistaa osallistamista EU:n ulko- ja turvallisuuspoliittisiin toimiin. Samalla selonteko katsoo Lähi-Idässä toteutettavan kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan mahdollistavan hauraiden valtioiden tukemisen sekä muuttoliikkeiden perussyihin puuttumisen.¹²⁰⁸

valmistelu- ja varautumistoimenpiteet ovat keskeinen tekijä kuvailtaessa tulevilla kappaleissa Puolustusvoimien johtamista.

¹²⁰⁵ Ulkoasiainvaliokunnan lausunto UaVL 6/2016 vp. Lausunto puolsi 17.06.2016 TP-UTVAN linjausta. Ulkoasiainvaliokunnan lausuntoon sisällytetty puolustusvaliokunnan kanta katsoi, että osallistumisella on myönteinen vaikutus Puolustusvoimien joukkokokoonpanojen ja johtoportaiden harjoittamiseen kansainvälisessä ympäristössä, osallistumalla parannetaan reserviläisten osallistumista sotilaalliseen kriisinhallintaan sekä saavutetaan kokemusta kansainvälisestä toiminnasta.

¹²⁰⁶ Kervisen (2001, s. 15) mukaisesti Ranskan intresseissä oli vahva EU:n yhteinen turvallisuuspoliittinen toimijakokonaisuus, joten Ranskan avunpyyntö sopi myös sen pitkän tähtäimen turvallisuuspoliittisiin tavoitteisiin.

¹²⁰⁷ Ks. Valtioneuvoston kanslia 2016, s. 22.

¹²⁰⁸ Sama, s. 28–29.

Selonteon NATO-kanta on myös keskeinen tekijä arvioitaessa Suomen ratkaisuja Ranskan tukemisessa lentotuntien lisäksi. Selonteko ei erikseen käsittele yksittäisen NATO-maan kanssa toteutettua bilateraalista yhteistyötä, mutta narratiivi kirjauksessa on laajaa ja kehittyvää kumppanuutta korostava.¹²⁰⁹

Puolustusvoimien tilanneymmärryksen muodostumisessa huomio tulee kiinnittää organisaation ulkopuolisiin tahoihin, jotka vaikuttivat kytkeytyneisyyden takia Puolustusvoimiin. Tutkimuksessa aiemmin todetun mukaisesti Puolustusvoimat periyttää sotilaallista kriisinhallintaa koskevaan strategiseen suunnitteluunsa poliittisstrategisen tason päätöksiä ja linjauksia, joiden perusteella muodostetaan organisaation oma strategia.¹²¹⁰ Puolustusvoimien neljän vuoden sykleissä muodostuva tavoitetila-asiakirja noudattaa puolustus- ja turvallisuusselonteiden sekä Puolustusministeriön strategista suunnitelmaa aikataulujen osalta.¹²¹¹ Voidaan perustellusti olettaa, että neljän vuoden toimintakauden tai 12 vuoden strategisen suunnittelujänteen ennakkoinnissa ei ole voitu huomioida UNIFIL-operaation vahventamista Ranskan turvallisuushuolien takia. Strateginen suunnittelu ja siitä muodostunut strategia on taustatekijä, joka konkretisoituu FCR-yksikön perustamisessa. FCR-yksikkö ilmentää osaltaan sitä osallistumista, vastuunkantoa ja kokemusten hankintaa, josta pitkän tähtäimen strategiassa on kyse. Tulkitsen FCR:ään liittyvien tapahtumien kaikilla tasoilla olevan mittakaavaltaan sellaisia, että ne eivät haastaneet organisaation strategista suuntaa, vaan paremminkin tukivat sitä omalla kapealla segmentillään.¹²¹²

¹²⁰⁹ Sama, s. 25–26.

¹²¹⁰ Ks. kappale 3.4.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 13.01.2015/HK659.

¹²¹¹ Puolustusvoimien tavoitetila, puolustusjärjestelmäkonsepti, kehittämisohjelma, sekä kehittämissuunnitelma ovat ajallisesti kytketty selontekoihin ja ohjaavan ministeriön suunnittelmatuotteisiin. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 13.01.2015/HK659, s. 5–6.

¹²¹² Viittaan tulkinnalla Juutin & Luoman näkemykseen siitä, että laadittu strategia on organisaation valittu suunta, joka toimii johdonmukaisena ja toimintaa yhtenäistävänä voimana. Ks. Juuti & Luoma 2009, s. 24–30. Strategia on pitkän tähtäimen valintojen summa, joka voidaan tulkita tässä Puolustusvoimien osallistumisena sotilaalliseen kriisinhallintaan poliittisten linjausten sekä organisaatiolle myönnettyjen resurssien puitteissa. Puolustusvoimien tarkempaa strategiaa tai siitä välillisesti ja välittömästi johdettuja sotilaallisen kriisinhallinnan vuosikohtaisia operatiivisia suunnitelmia ei käsitellä tässä tutkimuksessa aiheen sensitiivisyyden takia.

6.2.2 Kompleksisuus

Kompleksisuusajattelun termein ilmaistuna kyse oli tilanneymmärryksen muodostamisen viitekehyksessä kytkeytyneisyydestä ja keskinäisriippuvuudesta. Jos Ranskan 13.11.2015 tapahtumat nähdään *mustana joutsenena*, jonka ennustettavuus ja todelliset kumuloituvat vaikutukset eivät olleet tiedossa, voiko tapahtuma aiheuttaa myös positiivista kehitystä kaiken kauheuden keskellä? Epälineaarinen turvallisuuspoikkeama eurooppalaisessa sotilaallisessa suurvallassa aiheutti kytkeytyneisyyden takia kollektiivisen tuen osoituksen Ranskalle, jota ei artiklan 42.7 kirjausten perusteella voinut käytännössä ennustaa. Kappaleen 4.2.2 kuvion 17 ja kappaleen 6.1.2 kirjausten perusteella Suomen valtiolla oli omien intressiensä kautta tarkasteltuna kyky ja halu tukea Ranskaa, jota puolsivat myös suhteet YK:n suuntaan sekä Puolustusvoimien intressit.¹²¹³

Keskinäisriippuvuus skaalautuu tässä tarkastelussa useille tasoille, mutta Suomen riippuvuus EU:n yhteisestä ulko- ja turvallisuuspolitiikasta, Puolustusvoimien riippuvuus sotilaallisista kriisinhallintaoperaatioista kaluston- ja henkilöstön testaus- ja koulutustarkoituksessa sekä poliittinen PR-arvo humanitäariselle kokonaisvaltaiselle kriisinhallinnalle ovat kolme tunnistettavaa riippuvuussuhdetta.¹²¹⁴ Riippuvuussuhde voidaan pääsääntöisesti katsoa olevan kaksisuuntainen, jossa Suomi valtiona sisäisine toimijoinen tarvitsee kansainvälisiä kumppaneitaan ja kansainväliset kumppanit Suomea osaksi toimijaverkostoaan. Lukuisista eri vahvuista kytkennöistä ja keskinäisriippuvuuksista johtuen tilannekuvan muodostamisen seurauksena suunnitellut ja toteutetut kansalliset toimet eivät ole jälkikäteisessä rekonstruktiossa jännöksettömästi purettavissa osiin tapahtumien ja toimijoiden voimakkaan yhteenkietoutumisen takia.¹²¹⁵

Rationaalisesti arvioiden FCR-yksikkö näyttäytyi UNIFIL-operaation sisällä toteutettuna painopisteen muutoksena, joka tuki ehjien joukko- ja komentorakenteiden implementaatiota kansainvälisessä toimintaympäristössä. Solidaarisuuden osoituksen ja bilateraalisien (Suomi–Ranska) sekä monenvälisen yhteistyön oheistuotteena suunniteltu FCR-yksikkö kykeni poliittisten arvioiden

¹²¹³ Sotilaallisella kriisinhallinnalla toisen valtion tukeminen on tukevan valtion suvereeni päätös, mutta muun muassa kytkeytymisen kautta tarkasteltuna kansainväliset sopimukset ohjaavat tukevan valtion toimintaa merkittävästi. Ks. Houben 2005, s. 21, 27.

¹²¹⁴ EU turvallisuuspoliittisena toimijana ei ole erityisen joustava, vaikka Suomi oli siihen ajankuvan mukaisesti vahvasti kytkeytynyt. Tästä syystä kahdenvälinen tuki Ranskalle voidaan katsoa olleen erityisesti Suomen intressien mukainen. Vrt. Kervinen 2001, s. 47–50.

¹²¹⁵ Vrt. Cilliers 1998.; Andersson 1999.; Hanén & Raisio 2017.; Laitinen ym. 2014.

mukaan täyttämään Puolustusvoimien strategisia tarpeita paremmin aiempaan osallistumiseen nähden. Konkreettisesti yksikölle määritetyt haastavammat tehtävät sekä uusi kumppanuussuhde Ranskan kanssa toivat lisäarvoa aikaisempaan osallistumiseen.¹²¹⁶ Tulkintani mukaan on kuitenkin erittäin todennäköistä, että FCR-yksikön perustamisen suunnittelua ja toteutusta edeltänyt tilannekuvan muodostaminen oli lukemattomien osatekijöiden summa, jossa yksittäinen osatekijä ei ole selkeästi osoitettavissa toista vahvemmaksi tai heikommaksi.

Puolustusvoimien kyky organisaationa vastata muodostuneen tilannekuvan mukaisiin haasteisiin korreloi myös organisaation monimuotoisuuteen. Kappaleen 2.2.1 käsittelyn perusteella organisaation monimuotoisuuden tulee vastata toimintaympäristön monimuotoisuutta.¹²¹⁷ Konkreettisesti kohdeorganisaatiossa monimuotoisuus ilmenee hallitsevana organisaatorakenteena sekä toimialoina, jotka kykenevät funktionaalisesta luonteestaan huolimatta vastaamaan muuttuneeseen tilanteeseen. Organisaation toimijat sekä toimialat ovat organisaatorakenteen takia linjaan kytketty, mutta hierarkian takia organisaation ulkopuolelta tuleva syöte ei vaikuta välittömästi koko linjaan. Laitisen ym. mukaan monimuotoisuus ilmenee kykynä adaptoitua vallitsevaan tilanteeseen, joka näyttäytyy tilanteeseen sopivan osaamisen hyödyntämisellä muuttuneessa tilanteessa.¹²¹⁸

¹²¹⁶ Ks. Ulkoasiainministeriön muistio 28.09.2016. Kaikkien tutkimushaastattelun vastauspoolien näkemykset FCR-yksikön arvioiduista kansallisista hyödyistä ovat erittäin homogeneenisia. Vastauksissa nousi toistuvasti esille seuraavat osallistumista puoltavat teemat: FCR-yksikön myönteinen vaikutus EU:n yhteiseen ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan, kahdenvälisen suhteen myönteinen kehittyminen Ranskan suuntaan sekä solidaarisuuden osoitus (sotilaallisesti liittoutumattomalta maalta NATO-maalle), myönteinen kehitys ja osallisuuden vahvistaminen YK:n suuntaan sekä Puolustusvoimien intressejä paremmin palveleva operaatio, jossa voidaan toimia pieniä ja pirstaleisia operaatioita suuremmalla joukkokoonpanolla. Erityisesti AS-poolin haastatteluisissa korostui myös kansallisen poliittisen ilmapiirin vaikutus tilannekuvan muodostumiseen ja tulevaan päätöksentekoon: YK-johtoisen, erittäin perinteisen, rauhan- turvaoperaation vahventaminen Ranskan tukipyynnön mukaisesti oli hallituspuolueille neutraalimpi käsiteltävä asia, kuin esimerkiksi Yhdysvaltojen johtamien taisteluoperaatioiden tukeminen. UNIFIL-operaation pitkät perinteet, arvot sekä siviilikriisin hallinnan ja humanitaarisen avun liittyminen toimintaan (UNIFIL-operaation kokonaisuus) arvion mukaan lähes varmasti edistivät em. operaatioon liittyvien päätösten kansallista käsittelyä.

¹²¹⁷ McCarthy & Cillies 2003. Ks. myös kappale 2.2.1 (monimuotoisuus).

¹²¹⁸ Laitinen ym. 2014. Toisin ilmaistuna esikuntalinjaorganisaation toimijoiden välinen kytkeytyneisyyden aste on hierarkian takia rajoitettu, jotta uusi informaatio ei vaikuta samanaikaisesti kaikkiin toimijoihin. Pääesikunta otti vastaan työjärjestyksessä määritettyjen vastuiden mukaisesti poliittisstrategiset syötteet, jonka perusteella organisaation sisältä tunnistettiin toimialojen mukaiset oikeat toimijat rinnakkaisen suunnittelun

6.3 Suunnittelu ja päätöksenteko

Kappaleessa 6.2 mainittu TP-UTVA:n linjaus 17.06.2016 on Puolustusvoimien johtamisen kannalta erittäin keskeinen ajankohta, johon johtamisen ja toimeenpanon alku voidaan ajallisesti paikantaa.¹²¹⁹

"Ohjaus ministeriöstä on valmistautumis- ja varautumismandaatti, joka mahdollistaa kaikki muut valmistelut paitsi joukon lähettämisen alueelle. TP:n päätös on sitten lopullinen mandaatti asialle." [J-poolin haastattelu]

06.07.2016 Pääesikunnan Suunnitteluosasto julkaisi käskyn, jolla käskettiin UNIFIL-operaation vahvistaminen jääkärikomppanialla Ranskan tueksi.¹²²⁰ Käsky liittyy lakiperusteisessa tarkastelussa kappaleessa aiemmin mainittuihin valmistautumis- ja varautumistoimenpiteisiin, koska virallista poliittista päätöstä FCR-operaation perustamisesta ei toistaiseksi ollut tehty.¹²²¹ Pääesikunnan käskyllä annettiin tehtävät PE:n alaisille osastoille sekä Maavoimille, joiden perusteella suunnittelu- ja toteutusvaihe aloitettiin. Johtamisen ja ohjauksen viitekehyksessä tehtävät annettiin toiminnanohjauksessa mainituille toimialoille sekä Maavoimille puolustushaaran.¹²²² Samalla käskyllä perustaminen vaiheistettiin kronologisesti. Vaiheessa 0 (6.7.2016–31.08.2016) selvitettiin perusteet osallistumiselle, määritettiin jääkärikomppanian kokoonpano (HYKTY), määritettiin osallistumisen reunaehdot Ranskan kanssa sekä aloitettiin logistiset valmistelut. Vaiheessa 1

periaatteiden mukaisesti. Pääesikunta prosessoi saamansa syötteet organisaatiolle toteutuskelpoiseen muotoon, jolloin toimialoihin jakautuneesta organisaatiosta toiminnanohjauksen periaatteiden mukaisesti tunnistettiin ja hyödynnettiin laaja-alaista osaamista.

¹²¹⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky 06.07.2016/AM12782 viiteasiakirjatietojen perusteella Puolustusministeriö on antanut päätöksiin ja linjauksiin perustuvaa ohjausta Puolustusvoimille TP-UTVA:n linjauksien perusteella. Ohjauskirjeen tarkennettua sisältöä ei käsitellä tarkemmin aiheen sensitiivisyyden vuoksi. AS- ja J-poolin haastatteluiden perusteella Pääesikunta oli käynyt tutkimuksessa kappaleessa 3.5.4 esitetyn kuvion 15 mukaisesti keskusteluja osallistumisvaihtoehdoista Puolustusministeriön suuntaan, joka vaikutti poliittiseen valmisteluun.

¹²²⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky 06.07.2016/AM12782.

¹²²¹ Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 2 §. Valtioneuvosto ei kesän 2016 aikana tehnyt tasavallan presidentille virallista ratkaisuehdotusta. Virallinen päätös asiasta annettiin 14.10.2016. Ks. Valtioneuvoston pöytäkirja 14.10.2016.; Puolustusministeriön ohjauskirje 20.10.2016.

¹²²² Pääesikunnan Suunnitteluosasto käski henkilöstö-, suunnittelu-, operatiivista-, logistiikka-, oikeudellista- sekä viestintätoimialaa ryhtymään tarvittaviin toimiin operaation perustamiseksi. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky 06.07.2016/AM12782, s. 2–3.

(01.09.2016–03.03.2017) rekrytoitiin ja koulutettiin operaation henkilöstö sekä otettiin yhteys operaatioalueelle. Vaihe päättyi rotaatiokoulutuksen päättymiseen. Vaiheessa 2 (04.03.2017–01.04.2017) joukko on keskitetty suunnitelman mukaisesti alueelle ja operatiivisen toiminnan aloittaminen on valmisteltu.¹²²³

“Sotilaallisen kriisinhallintaoperaation suunnitteluprosessi haastaa organisaation vakioituja suunnitteluprosesseja ja mekanismeja, koska poliittinen tahto ei ole yhteismitallinen aina Puolustusvoimien käyttämän suunnitteluajajänteen kanssa.” [AS-poolin haastattelu]

“Rinnakkainen suunnitteluprosessi ja suunnittelun läpinäkyvyys ovat elinehto meille.” [J-poolin haastattelu]

Johtaminen Pääesikunnan toimenpitein sisälsi horisontaalista johtamista ja koordinoitua J-tasolla sekä vertikaalista, linjaorganisaation kautta etenevää, johtamista Maavoimien suuntaan. Maavoimien esikunta julkaisi 22.09.2016 suunnitelmansa UNIFIL-operaation vahventamisesta, joka perustuu kappaleessa 3.5.4 esitettyyn kuvioon 15 ja sen alakohtaan 1.6 (Puolustusvoimien suunnitelma osallistumisesta).¹²²⁴ Maavoimien suunnitelma konkretisoi FCR-yksikön perustamista asettamalla maavoimalliset tavoitteet perustamiselle sekä käskemällä Maavoimien sotilaalliseen kriisinhallintaan liittyviä tahoja. Maavoimien päämääränä käskyn mukaisesti oli: “– – Liittyminen osaksi ranskalaista pataljoonaa (FCR) toteutetaan suunnitelmallisesti ja kustannustehokkaasti. Suunnitelmat ja valmistelut tehdään ajoissa ja tarvittavat sopimukset tehdään valmiiksi ennen suomalaisen yksikön ryhmittämistä operaatioalueelle (maaliskuu 2017 mennessä).” Maavoimien tavoitteena oli: “– – Suomalainen yksikkö kyetään liittämään osaksi ranskalaisten pataljoonaa siten, että se saavuttaa täyden operatiivisen toimintakyvyn toiminta-alueella 1.4.2017. Vaihtohenkilöstön koulutus toteutetaan yhteistoiminnassa ranskalaisten kanssa vähintään avainhenkilöstön osalta yhteisessä koulutustapahtumassa Ranskassa ennen toimialueelle ryhmittymistä.” Maavoimien tavoiteltava loppuasetelma oli: “– – Loppuasetelmassa kesällä 2017 Maavoimat on asettanut jääkärikomppanian osaksi ranskalaista pataljoonaa ja

¹²²³ Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky 06.07.2016/AM12782, s. 3–4. Käskyssä mainitaan myös vaiheet 3 ja 4, jotka käsittelevät operatiivisen tehtävän toteutusta (3) ja joukon kotiutusta (4). Ks. myös Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen esitysmateriaali 11.02.2017. HYKTY viittaa henkilöyksikkötyyppiin eli henkilöstökokoonpanoon.

¹²²⁴ Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006.

siihen liittyvät sopimukset ovat voimassa. Suomi jatkaa osallistumista (UNIFIL-operaatioon) suunnitelman mukaisesti maksimivahvuudella 330.”¹²²⁵

"Suunnittelussa mietittiin, milloin suomalainen joukko koulutetaan ja keskitetään alueelle, jotta se sopii ranskalaisten taistelukelloon ja rytmiin. Tunnistettiin, että meidän omaan haluttuun rytmiin ei voida vaikuttaa koska YK:n rytmi ja ranskalaisten rytmi määräsi tahdin eli me sopeuduimme."
[J-poolin haastattelu]

"Suunnittelu oli rinnakkaista suunnittelua (PE-MAAVE), J5 antoi perusteet ja reunaehdot. Kun saatiin tietää myöhemmin lisäperusteita eli YK:n ja ranskalaisten vaatimukset, niin reunaehdot ja aikataulutus tarkentuivat."
[G-poolin haastattelu]

Kesän ja syksyn 2016 aikana FCR-yksikön suunnitteluun liittyen on jälkikäteisessä tapahtuman rekonstruktiossa tunnistettavissa useita kahden- ja monenvälisiä tapaamisia, neuvotteluita ja kokouksia, jotka voidaan suoraan katsoa kuuluvaksi yksikön suunnitteluprosessiin.

"Pääesikunnan ja Maavoimien esikunnan KRIHA-henkilöstö teki tiimissä yhteistyötä. Valmistelutyö tehdään tiiminä, Maavoimien esikunnassa tätä kutustaan KRIHAOHRYKSI." [G-poolin haastattelu]

Ennen Maavoimien esikunnan julkaisemaa käskyä sotilaalliseen kriisinhallintaan työjärjestyksen ja tehtäväkuvausten kautta liittyneet henkilöt J- ja G-tasolta osallistuivat virkamatkalle. Virkamatkalla suunnitteludelegaatio (KRIHAOHRY) vieraili New Yorkissa YK:n päämajassa, FCR-pataljoonassa Libanonissa sekä Ranskassa. Matkan tarkoituksena oli ottaa yhteyttä kumppaneihin ja hankkia tietoa YK:n ja Ranskan vaatimuksista sekä osallistumisen reunaehdoista.¹²²⁶ Haastatteluiden

¹²²⁵ Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006, s. 5–7. Päämäärän, tavoitteen ja tavoiteltavan loppuasetelman lisäksi Maavoimien esikunta määrittäi seitsemän ratkaisukohtaa, jotka toimivat vaiheistusta tukevana seurantamenetelmänä. Ratkaisukohdat olivat: 1) G-tason suunnitelma julkaistu syyskuussa 2016, 2) henkilöstön rekrytointi toteutettu lokakuun 2016 aikana, 3) Suomen ja Ranskan väliset sopimusneuvottelut onnistuvat (MOU- ja TA-asiakirjat), 4) koulutusyhteistyön alkaminen Suomen ja Ranskan välillä, 5) Suomen, Ranskan ja YK:n väliset sopimukset allekirjoitettu erillisen aikataulutuksen mukaisesti, 6) kalusto ja materiaali saadaan keskitettyä operaatioalueelle suunnitelman mukaisesti ja 7) perustetun FCR-joukon suunnitelman mukainen tukeminen ja huolto onnistuu.

¹²²⁶ G-poolin haastatteluiden perusteella J-taso vastasi matkan suunnittelusta ja toteutuksesta.

perusteella suomalainen YK-edustusto tuki delegaatiota YK:n näkemysten selvityksessä sekä jatkoi keskustelua joukkojen painopisteen muutoksesta UNIFIL-operaatiossa FCR-pataljoonaan. Delegaation vierailu FCR-pataljoonassa toimi yhteydenottona pataljoonassa toimivaan ranskalaiseen esikuntaan ja pataljoonassa palveleviin joukkoihin. Vierailun aikana delegaatio tapasi myös Lebanese Armed Force (LAF)¹²²⁷ edustajia, joille kerrottiin Suomen kontribuution painopisteen muutoksesta. Vierailun edetessä Ranskaan, delegaatio selvitti koulutusyhteistyöhön liittyviä asiakokonaisuuksia, joista konkreettisimpana oli suomalaisen ja ranskalaisen esikunnan yhteinen harjoitus ennen rotaation siirtymistä operaatioalueelle.¹²²⁸ 01.09.2016 Pääesikunnan ja Maavoimien esikunnan henkilöstö neuvotteli Ranskan kanssa kahdenvälisesti tulevan suomalaisen FCR-yksikön tarkennetusta kokoonpanosta.¹²²⁹ G- ja S-poolien haastatteluiden perusteella matkat Ranskaan noudattivat J- ja G-tasojen virkamatkaa tiedonintressien suhteen, koska tavoitteena oli tutustua uuden kumppanin toimintatapoihin, kertoa omista toimintatavoista ja saaduilla tiedoilla tukea kansallista ja päätöksentekoon tähtäävää suunnittelua.

“Puolustusvoimat teki työtä normeissa määritettyjen vastuiden mukaisesti. Pääesikunta piti tiiviisti yhteyttä sotilasasiamieheen Pariisissa tiedonvaihtovastuiden mukaisesti sekä YK:n sotilasedustajaan New Yorkissa. Ranskan asevoimien operaatioesikunta Pariisissa oli myös keskeinen toimija.” [AS-poolin haastattelu]

“Puolustusvoimien tasolla Ranskassa toimiva sotilasasiamies on ollut hyvä yhteistyötaho. Kiinteä sijoitus on heillä Pariisissa ja he ovat osallistuneet CPX-tilaisuuksiin suhteiden avaamiseen ja ylläpitämiseen tähtäävänä

¹²²⁷ LAF on Libanonin armeija, jonka tukeminen on yksi UNIFIL-operaation päätehtävistä. Ks. YK:n turvallisuusneuvoston päätöslauselma 1701 (2006).

¹²²⁸ G- ja S-poolin haastatteluiden perusteella mainittuun yhteydenotto- ja tiedonhankintamatkaan ei osallistunut S-tason edustusta. Haastatteluiden perusteella S-tason kontribuutio oli myöhemmin toteutetussa FCR-pataljoonan kansallisen avainhenkilöstön perehtymismatkassa sekä osallistumisessa Ranskassa järjestettyyn harjoitukseen. PVAH-järjestelmän hakutoiminnalla Puolustusvoimien asiarekisteristä on löydettävissä myös arkistoitu Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston asiakirja, joka on otsikoitu ”Maavoimien esikunnan ja Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen jatkosuunnittelumatka UNIFIL-operaatioon 5.–12.7.2016.” Tutkimushaastatteluun osallistunut henkilöstö ei omista haastattelukertomuksissaan viitannut 5.–12.7.2016 toteutuneeseen matkaan. Asiakirja on suojaustasoltaan ST IV, joten sitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa tarkemmin.

¹²²⁹ Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006, s. 2. G- ja S-poolin haastatteluiden perusteella G- ja S-tason toimijat osallistuivat syksyn 2016 aikana Ranskassa järjestettyyn koulutukseen, joka valmensi ranskalaisia joukkoja FCR-operaatioon rotaatiosyklin mukaisesti.

tahona. Viikon tai kahden viikon välein ollaan koulutuksen tiimoilta yhteydessä heihin aktiivivaiheessa.” [S-poolin haastattelu]

Edellä esitetyt suorat haastattelusitaatit kuvaavat myös virallisen esikuntalinjaorganisaation ulkopuolisten tahojen merkitystä johtamisen ja toiminnan mahdollistajana. Ranskassa toimiva sotilasasiamies on työjärjestyksen perusteella Pääesikunnan kanssa asioiva kumppanuustaho¹²³⁰, mutta ei työjärjestyksessä mainittu S-tason (tapauksen esimerkissä Kriisinhallintakeskuksen) kanssa asioiva taho. Edellä kuvattu yhteys edustaa haastatteluaineistossa useita kertoja esille noussutta narratiivia siitä, miten soti-laallisen kriisinhallinnan suunnitteluun ja toimeenpanoon liittyvä työ on verkostomaisia rakenteita hyödyntävää. Rinnakkaista suunnittelua tukevien koordinaatio- ja suunnitteluryhmien ohella on muodostunut useita kahdenvälisiä linkkejä, jotka eivät ole välittömästi työjärjestysten perusteella tunnistettavissa. Kyse ei ole tulkintani mukaan Puolustusvoimien sisälle muodostuneesta varjoorganisaatiosta soti-laallisen kriisinhallinnan työhön liittyen, vaan luontainen ja funktionaalinen tapa edistää omaa ja muiden työtä yhteisen päämäärän eteen. Perustelen väitettäni sillä, että esikuntalinjaorganisaatio nähdään byrokraattisena ja jäykkänä organisaatiomuotona käsiteltäessä nopeatempoisia ja päivittäisiä asioita.¹²³¹

“Byrokraattisuus ja lakiperusteisuus oikeuttaa toiminnan ja luo selkeän menettelyn. Puolustusvoimat on kyllä toisaalta myös organisaationa joustava tarvittaessa, jos on halua ja tahtoa.” [J-poolin haastattelu]

Kansainvälisten kumppaneiden kanssa toteutetun yhteistyön ja uusien yhteyksien avaamisen kanssa samanaikaisesti Puolustusvoimien sisällä muodostettiin suunnittelua ja toimeenpanoa tukevia verkostomaisia rakenteita. Esimerkkinä tästä on Logistiikkalaitoksen esikunnan käsky syyskuun 2016 alussa, jossa Maavoimat oli antanut Logistiikkalaitokselle toimeksiannon FCR-yksikön varusteluun liittyen.¹²³² Maavoimien esikunta antoi toimeksiannon Logistiikkalaitokselle

¹²³⁰ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 16.12.2014/HK1057, s. 19–20.

¹²³¹ J-, G-, ja S-poolin haastatteluissa esiintyy erittäin samankaltainen narratiivi esikuntalinjaorganisaation muodollisesta jäykkyydestä ja hitaudesta. Todellinen työ tutkimushaastatteluiden perusteella suoritettiin suunnittelun- ja valmistelun osalta so-siaalisen kanssakäymisen (tapaamiset, palaverit, kokoukset ja suunnittelutilaisuudet) kautta, jossa hierarkkiset rajat madaltuivat ja tilaisuudet olivat aidosti vuorovaikutteisia ja mielipiteitä sekä ideoita sallivia.

¹²³² Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan käsky 07.09.2016/BM12755. Käsky

13.07.2016 FCR-yksikön perustamiseksi ja käski 18.08.2017 pääkaluston varustelun sekä katselmoinnin.¹²³³ Logistiikkalaitoksen saamien perusteiden sekä toimijan logistisen tuen ohjeen¹²³⁴ perusteella se käski 23.08.2016 FCR-yksikön tarkennetun MYKTY:n ajoneuvokaluston osalta.¹²³⁵ 07.09.2016 käskyllä BM12755 Logistiikkalaitos muodosti tehtävisidonnaisen suunnitteluryhmän. Se pyysi nimeämään Järjestelmäkeskuksesta, Logistiikkalaitoksen kaupallisesta osastosta, Logistiikkaosastosta, Sotilaslääketieteen keskuksesta sekä SKJL-organisaatiosta edustajan osaksi suunnitteluryhmää, joka aloitti suunnittelutoimintansa FCR-yksikön perustamiseksi 26.09.2016.¹²³⁶ Logistiikkalaitoksen tuki noudattaa Puolustusvoimien toimintakäsikirjan (2015) mukaista menettelyä, jossa Pääesikunnan alaisia laitoksia veloitetaan toteuttamaan operaation edellyttämä tuki ja muut tehtävät Pääesikunnan käskyjen ja ohjauksen mukaisesti.¹²³⁷ Toiminnanohjauksen ja johtamisen viitekehyksessä Logistiikkalaitoksen prosessit ja prosessiohjaus tekevät merkittävän poikkeuksen Puolustusvoimien pääprosesseihin nimikkeiden sekä sisällön osalta. Vuonna 2015 julkaistun Logistiikkalaitoksen prosessiohjauksen ohjeen mukaisesti laitos käyttää pääprosesseina: *Logistiikkalaitoksen suunnittelu ja kehittäminen* (1), *Materiaalisen suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito* (2), *Logistiikan järjestelyt* (3) ja *Tukipalvelut* (4).¹²³⁸ Logistinen suunnittelu ja toimeenpano on pääprosessien ohella jaettu seitsemään osaan (kriisinhallinnan ja kansainvälisten harjoitusten tuen prosessit): *joukon käytön suunnittelu* (1), *joukon kokoonpanon suunnittelu* (2),

perustui Pääesikunnan Suunnitteluosaston käskyn 06.07.2016/AM12782, s. 2 kirjaukseen, jossa todetaan: ” – Maavoimat vastaa logistiikan suunnittelusta yhteistoiminnassa Logistiikkalaitoksen kanssa ja antaa vaatimuksensa logistisen tuen järjestelyistä Logistiikkalaitokselle.”

¹²³³ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 14. Käskyssä käsitellään takautuvasti FCR-yksikön perustamisen aikataulua ja eri johtoportaiden käskyjen julkaisemisajankohtia sekä sisältöä.

¹²³⁴ Ks. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737.

¹²³⁵ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 14. MYKTY viittaa materiaaliyksikkötyyppiin eli materiaalikokoonpanoon.

¹²³⁶ Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan käsky 07.09.2016/BM12755, s. 1–2.

¹²³⁷ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 2. Myös Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje sotilaallisen kriisinhallinnan logistisen tuen järjestelyistä korreloi ohjetta HK493. Ks. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737, s. 3–4.

¹²³⁸ Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 05.03.2015/HK1041. Tuettavalle joukolle annettava tuki toteutetaan pääprosessissa 2 ja 3. Pääprosessi 2 jakautuu alaproessiin 2.1 materiaalisen suorituskyvyn suunnittelu ja rakentaminen sekä 2.2 materiaalisen suorituskyvyn ylläpito ja purkaminen. Pääprosessi 3 jakautuu alaproessiin 3.1 logistiikan järjestelyiden suunnittelu ja 3.2 logistiikan palvelutoiminta. Pää- ja osaprosessit liittyvät ohjeen mukaisesti Puolustusvoimien pääprosesseihin.

*joukon elinkaaren suunnittelu (3), joukon rakentaminen ja perustaminen (4), joukon keskittäminen (5), joukon ylläpito (6) sekä joukon purku ja elinkaaren päättäminen (7).*¹²³⁹ Prosessien sisältö, kuvaus ja toimintaperiaate on laadittu kansallisen logistisen tuen näkökulmasta¹²⁴⁰, joka tukee ohjeen HK1014 (Prosessiohjaus Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksessa) prosessityön yleistä suositusta.¹²⁴¹ Puolustusvoimien pääprosesseista eroava nimeäminen ja sisältö on selitettävissä toimialakohtaisilla eroavaisuuksilla, jotka Logistiikkalaitoksen tapauksessa keskittyy suoraan toimijan ydintehtävään. Maavoimien esikunta ja Logistiikkalaitos järjestivät FCR-yksikön suunnittelua tukevan integraatiokokouksen 31.10.2016.¹²⁴²

Viimeisenä suunnitteluvaiheen merkittävänä tapahtumana on tunnistettavissa Ranskan ja Suomen asevoimien edustajien tapaaminen suunnitteluun ja valmisteluun liittyen lokakuun 2016 alussa Helsingissä.¹²⁴³ Arvion mukaan on erittäin todennäköistä, että lokakuun 2016 tapaamisen lähdeaineistona on käytetty poliittisen tason sekä aiemmin vuonna 2016 Puolustusvoimien hankkimia tietoja, joiden perusteella Suomi ja Ranska neuvottelivat alkavan yhteistyön puitesopimuksesta. Lokakuun 2016 yhteistyötapaaminen on viimeinen tunnistettu tapahtuma, joka edelsi tasavallan presidentin virallista päätöstä osallistumisesta. Tämän tutkimusraportin rakenteesta johtuen suunnittelun katsotaan siirtyneen toimeenpano- ja organisointivaiheeseen 14.10.2016 annetun tasavallan presidentin osallistumispäätöksen jälkeen. Suunnittelu ja siihen kytkettävä suunnitteluprosessi ei kuitenkaan tosiasiallisesti päättynyt, koska suunnittelu jatkui toimeenpanon rinnalla samanaikaisesti.

6.3.1 Johtaminen ja organisointi

Pääesikunnan käskyn *UNIFIL-operaation vahvistaminen jääkärikomppanialla* (06.07.2016/AM12782) mukaisesti kaiken suunnittelun tulee tapahtua rinnakkaisen suunnittelun prosessina.¹²⁴⁴ Rinnakkainen suunnitteluprosessi Puolustusministeriön

¹²³⁹ Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737, s. 7–22, liite 11.

¹²⁴⁰ Sama, s. 8. Ohjeen mukaisesti prosessien vaiheet eivät ole sitovia, vaan keskeistä on tuottaa prosessissa kuvattu tuote tai palvelu joustavasti asiakkaan tarpeen mukaisesti.

¹²⁴¹ Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 05.03.2015/HK1041.

¹²⁴² Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 14.

¹²⁴³ G-poolin haastatteluiden perusteella kyse oli *puitesopimuksen* (eng. framework plan) muodostamisesta lokakuussa 2016, jolla tarkennettiin maiden välisiä vastuita ja velvollisuuksia FCR-pataljoonassa. Kirjoittaja on tutustunut puitesopimuksen luonnokseen, mutta sitä ei käsitellä tarkemmin sensitiivisen sisällön takia.

¹²⁴⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky 06.07.2016/AM12782, s. 2.

ja Pääesikunnan sekä Puolustusvoimien eri organisaatiotasojen välillä¹²⁴⁵ näyttäytyy erittäin tärkeänä menettelynä, koska laskennallisesti organisaatiolla oli 06.07.2016–01.04.2017 välinen aika käytettävissä suunnitteluun ja toteutukseen.¹²⁴⁶ Alle kymmenen kuukauden aikajänne noin 160 henkilön rekrytoimiseen, varustamiseen, kouluttamiseen ja alueelle keskittämiseen yhdistettynä kansainvälisten kumppaneiden (Ranska ja YK) kanssa suoritettaviin valmisteluihin on perustellusti arvioituna lyhyt aikajänne. Pääesikunnan Suunnitteluosaston käskyn AM12782 voidaan katsoa myös avanneen rajapinnan strategisen suunnittelun sekä johtamisen ja ohjauksen toteutumisen viitekehyksen välille, koska strateginen suunnittelu tukee johtamista ja toiminnanohjajusta sekä ohjaa pääprosessin 1 osaprosessia 1.4 (TRSS-prosessi) sekä pääprosesseja 2,3 ja 4.¹²⁴⁷ Asiakirja AM12782 antoi myös organisaation sisäisen tulosjohtamisen mukaista ohjausta FCR-yksikön kustannuksiin J- ja G-tasolle. Heinäkuussa 2016 FCR-yksikölle ei oltu luotu omia kustannusten käyttösuunnitelmakohteita ja lisärahoituksen osalta Maavoimien esikunta ohjattiin laatimaan vuoden 2016 kolmanteen lisätalousarvioesitykseen esitys vuonna 2016 syntyvistä kustannuksista.¹²⁴⁸

“Prosessit ovat vähän sisäänrakennettu ominaisuus Puolustusvoimille ja perustaminen liittyy niihin kyllä, mutta ne vaativat soveltamista.” [G-poolin haastattelu]

“Prosessit ovat äärimmäisen laaja kokonaisuus. Prosessit auttavat asian jäsentämisessä ja työvaiheen tunnistamisessa. Johdon tulee olla prosessissa kiinni ja ymmärtää ne, jotta työmyyrät osaavat tehdä oikeaa lopputuotetta. [S-poolin haastattelu]

¹²⁴⁵ AS-, ja J-poolin haastatteluiden perusteella suunnittelun alkuvaiheessa Puolustusministeriö oli viikoittain yhteydessä Pääesikunnan operaation perustamisesta vastaavan henkilöstön kanssa. Yhteydenpito perustui työjärjestysten mukaisiin vastuusiin (kriisinhallinnan vastuualue, poliittissotilaallinen suunnittelu ja valmistelu). Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057, s. 19.

¹²⁴⁶ Aikaväli perustuu Pääesikunnan Suunnitteluosaston käskyn 06.07.2016/AM12782) ilmestymispäivämäärään sekä TP-UTVAN:n 17.06.2016 linjaukseen osallistumisesta. Ks. Ulkoasianministeriön muistio 28.09.2016, s. 1.

¹²⁴⁷ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 13.01.2015/HK659.

¹²⁴⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky 06.07.2016/AM12782, s. 4.; Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006, s. 13–14. G-poolin haastattelut tukevat toteuman osalta asiakirjan AM12782 vaatimuksia. Asiakirjassa mainittu vuoden 2017 kustannusten sisällyttäminen talousarvioesityksen tarkennukseen (lokakuussa) vastaa Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräyksen 20.03.2015/HL397, s. 10 vuosikellon mukaista TRSS-prosessin etenemistä.

Asiakirjassa AM12782 ei mainita työn liittymistä prosesseihin suoraan, mutta käytännössä se käynnisti Puolustusvoimien pää- ja osaprosessien mukaisen työnkulun sovelletusti. FCR-yksikön perustaminen oli liitetty mukaan tulosjohtamista edustavaan TRSS-prosessiin, jolla toiminnan rahoitus ja resurssointi suunniteltiin. Samalla J- ja G-tason toimijoita veloitettiin ryhtymään valmisteluihin, joilla oli selkeä liittymäpinta organisaation vahvistettuihin pää- ja osaprosesseihin.

“Puolustusvoimien suunnitteluprosessi tuottaa sitä, mitä laki sanoo ja edellyttää. Meidän tuotteiden osalta viiteasiakirjat ovat merkityksellinen kokonaisuus. Esikuntatasolla prosessit ovat isossa roolissa ja ne liittyvät työjärjestykseen ja oikeudelliseen pohjaan.” [J-poolin haastattelu].

“TRSS on neljän vuoden periodin mukainen TOSU-kausi ja 4+4+4 vuoden jakso on strategisen suunnittelun periodi. Nopea perustaminen jauhautuu TRSS-prosessiin mukaan ja elää siellä. On kuitenkin vaikeaa osata nähdä toimintakausien maaliin saakka, koska muutoksia tulee aina.”

[J-poolin haastattelu]

Puolustusvoimien vahvistettuihin prosesseihin liittyvä suunnittelu tarkoitti henkilöstön, kaluston, rahoituksen, yhteistoiminnan sekä viestinnän suunnittelua, jotka ovat paikannettavissa kansallisen puolustuksen tarpeisiin laadituissa prosessikuvauksissa.¹²⁴⁹

Rinnakkaisen suunnittelun vaikutus on erittäin selkeästi havaittavissa Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelmassa MM16006. Käskey sisältää suoria asiakokonaisuuksia Pääesikunnan Suunnitteluosaston käskystä AM12782, joka on selitettävissä hierakkisella suhteella sekä rinnakkaisen suunnittelun kautta kytkeytymisellä J- ja G-tasojen välillä.

Yhteistyöhön liittyvä tiedonvaihto ja oman agendan esittäminen eri osapuolien välillä on todettavissa suunnitteluun ja valmisteluun liittyvinä tapaamisina toimijoiden välillä. Vierailut ja yhteistoimintatilaisuudet kuvaavat tärkeää sosiaalista aspektia, joka byrokraattisen linjaorganisaation sisällä toteutui suunnittelun edetessä. Tapaamisyhteydellä aikaansaatu vuorovaikutustilanne kumppaneiden kanssa on arvion mukaan erittäin todennäköisesti edistänyt Puolustusvoimien edustajien tietotarpeiden täyttymistä sekä auttanut osapuolia ymmärtämään toistensa

¹²⁴⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky 06.07.2016/AM12782. Ks. myös Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 2, s. 11, 18–22, 23–48, 50, 80–84, 86–111.

agenda. Samalla yhteistoimintaan ja vierailuihin osallistuneiden delegaatioiden kokoonpanon voidaan katsoa tukeneen rinnakkaista suunnittelua, koska esimerkiksi J- ja G-tason edustajat saivat ennen 22.09.2016 julkaistua Maavoimien suunnitelmaa vierailullaan saman tiedon ja kykenivät hyödyntämään niitä omassa jatkosuunnittelussaan. Havainto näkyvien verkostomaisten rakenteiden käytöstä suunnittelu- ja valmistelutyössä tukee näkemystä, jonka perusteella sosiaalinen vuorovaikutus on keskeinen tapa muodostaa tilannekuva ja välittää tilannekuvaa yhteistoiminta-osapuolille.¹²⁵⁰

“Verkostoja esiintyy organisaation sisällä ja ulkopuolella. Kun operaatiota perustetaan, keskustelua käydään rajapintojen yli.” [AS-poolin haastattelu]

“Sotilaskoulutuksen perusteissa tulee jo verkostoitumisen ulottuvuus esille, kun pitää tuntea ylempi johtoporras ja samalla alueella toimivat muut joukot.” [J-poolin haastattelu]

Suunnittelu ja päätöksenteko mahdollisti perusteiden tarkentumisen myötä myös Logistiikkalaitoksen liittymisen kiinteäksi osaksi valmisteluita. Tulkintani mukaan kyseessä on funktionaalisen organisaation kyky tunnistaa tilanteen vaatimat toimenpiteet, jossa suunnan yhtenäisyyden, keskittämisen, mukautetun skalaariketjun ja organisaation sisäisen järjestyksen mukaisesti vaadittu toimiala (logistiikkatoimiala) osallistettiin konkreettisesti suunnitteluun.¹²⁵¹ Huomionarvoisen asiasta tekee se, että Logistiikkalaitos oli kyennyt muodostamaan ja tuottamaan erittäin kattavan prosessi- ja tukemisohjeen (normin), joka palveli suoraan sotilaallista kriisinhallintaa.¹²⁵² Logistiikkalaitoksen ohjeiden perusteella J-, G-, ja S-tasosta muodostuva, sotilaallisesta kriisinhallinnasta vastaava, esikuntalinjaorganisaation runko on ollut sisäinen asiakas Logistiikkalaitokselle.¹²⁵³

¹²⁵⁰ Kaikki haastattelupoolit olivat yksimielisiä sosiaalisen verkoston tuomista eduista asioiden hoitamisessa, tiedonvaihdoista ja kanssakäymisestä organisaation sisällä sekä organisaation ulkoisten kumppaneiden kanssa. Havaintoa tukee myös Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräyksen 16.12.2014/HK1057 kirjaus ”– esittelyt ja päätöksenteko tapahtuvat linjassa”, joka kuvaa organisaation hierarkkista ja byrokraattista menettelyä. Menettely kuitenkin mahdollistaa joustavan ja sosiaalisten suhteiden kautta tuotetun tiedon hyödyntämisen virallisessa päätöksenteossa.

¹²⁵¹ Ks. kappale 3.2.4 sekä liite 2.

¹²⁵² Kappaleiden 3.5.2 ja 3.5.4 teoreettisen käsittelyn perusteella Puolustusvoimien pääprosessit ja niistä johdetut osaproessit eivät suoraan käsittele sotilaallista kriisinhallintaa, vaan kansallisen puolustuksen tarpeita.

¹²⁵³ Ks. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737.; Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 05.03.2015/HK1041.

Tarkennettuna kyseessä on FCR-yksikköön liittyen Maavoimien esikunta (G-taso) sisäisenä asiakkaana, koska yksikkö tulisi olemaan G-tason johdossa. Väitettä tukee myös ohjeen HL737 (PVLOGLE sotilaallisen kriisinhallinnan tuen järjestelyt) kirjaus siitä, miten puolustushaaraesikunta on kokonaisjohtovastuussa perustamiseen liittyen ja Logistiikkalaitoksen työ tukee puolustushaaran työtä. Samoin toiminnan resurssointi rahoituksen osalta on kaikissa vaiheissa puolustushaaran (G) johdossa, eikä Logistiikkalaitokselle määritetä erillistä rahoitusta tuen toteutukseen.¹²⁵⁴ Organisaatorakenteen takia Logistiikkalaitoksen prosessien integroituminen osaksi Puolustusvoimien prosesseja jättää huomiotta myynnin, markkinoinnin sekä muut geneeriset prosessijohtamisen ja prosessien asiakkuuteen liittyvät asiakokonaisuudet. Kappaleen 3.5.4 perusteella Puolustusvoimien vahvistettujen prosessien suora soveltuminen sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamiseen on osin epäselvä, mutta prosessien käyttö logistiikkalaitoksessa viittaa nopeuden sekä reagointikyvyn tavoitteluun ja parantamiseen sisäisen asiakkuuden kontekstissa.¹²⁵⁵ Sisäisen asiakkuuden kontekstissa Logistiikkalaitos oli muodostanut omat prosessinsa siten, että ne tukivat suoraan J-,G-, ja S-tason muodostaman organisaatiolinjan työtä. Toisin sanoen Logistiikkalaitoksen prosessit olivat prosessiarkkitehtuurin ja sisällön perusteella sellaisenaan soveltuvia tukemaan sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamista, johon Puolustusvoimien vahvistetut pää- ja osaprosessit eivät sellaisenaan soveltuneet.

Logistiikkalaitokselle asetetun tukivelvoitteen täytäntöönpanon aikana aktivoitiin PVSAP-toiminnaohjausjärjestelmän tarvittavat toiminnallisuudet materiaalikirjanpidon sekä muun hallinnoinnin osalta.¹²⁵⁶ PVSAP-toiminnaohjausjärjestelmän tarvittavien toimenpiteiden aktivoiminen suunnittelun ja toimeenpanon tukemiseen laajensi tässä tutkimuksessa käsiteltyjen tietojärjestelmien käytön kappaleessa 4.3 esitettyyn laajuuteen. Tietojärjestelmien kokonaistarkastelussa virkatiedotteiden laatimiseen ja jakamiseen suunniteltu PVAH-järjestelmä toimi johtamisen tukena samalla, kun PVSAP tuotti

¹²⁵⁴ Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737, s. 5–6.

¹²⁵⁵ Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737. Laamasen (2009, s. 56) mukaan prosessiajattelun ja prosessityön yleisenä etuna voidaan tunnistaa myös nopeuden ja reagointikyvyn paraneminen tuotteiden ja palveluiden osalta. Logistiikkalaitoksen kontribuutio operaation perustamiseen on laaja-alainen materiaallisen suorituskyvyn suunnittelusta toimeenpanoon, jonka perusteella sisäisellä asiakkuudella on monta liittymäpistettä Puolustusvoimien pääprosesseihin sekä kappaleessa 3.5.4 esitetystä kuvion 15 mukaisesta sovelletusta perustamisprosessista.

¹²⁵⁶ Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737, s. 5. Ohjeen mukaisesti tuen vaatimat kohdennukset, kustannukset, seuranta ja raportointi toteutetaan PVSAP-järjestelmän kautta

organisaatiolle tilannekuvaa materiaalsen ja henkilöstöllisen suorituskyvyn tilanteesta.

Kokonaisuutena arvioiden suunnittelu ja päätöksentekovaihe kulminoitui suunnittelutoimialan vastuunvaihtoon toteutuksesta vastaavan operatiivisen toimialan kanssa. Puolustusvoimien prosesseihin sidottuna työjärjestyksessä mainittujen vastuiden mukaisesti Pääesikunnan J5 luovutti johtovastuun J3:lle FCR-perustamisesta 30.10.2016.¹²⁵⁷ Sama suunnittelu- ja toteutusprosessin vastuunvaihto replikoitui G-tasolle siten, että G5 luovutti vastuun G3:lle ja G3 julkaisi oman toimeenpanokäskynsä FCR-yksikön perustamisesta 23.11.2016.¹²⁵⁸ Tutkimuksen liitteessä 4 esitettiin pääprosesseihin sitoen tilanneymmärryksen muodostamisen kautta alkanut suunnittelu ja päätöksenteko on suoraan kytkettävissä pääprosessiin 1 ja siinä esiintyvään osaprosessiin 1.4 (TRSS).¹²⁵⁹ Samanaikaisesti suunnittelu kytkeytyi pääprosessiin 2, suorituskyvyn rakentamiseen ja ylläpitoon, sekä pääprosessin 2 osaprosesseihin.¹²⁶⁰ Prosessien alkaminen FCR-yksikön perustamiseen liittyen on ajallisesti paikannettavissa kappaleiden 6.2 ja 6.3 perusteella, mutta prosessien välinen rajapinta on monitulkintainen kokonaisuus. Esimerkiksi organisaation käyttämä ja tulosjohtamista ilmentävä TRSS-prosessi kuuluu pääprosessin 1 osaprosessiin 1.4, mutta tosiasiallisesti osaprosessi 1.4 kytkeytyy kaikkien toimintaan läpileikkaavasti ja jatkuvasti TRSS-vuosikelloon sidottuna.¹²⁶¹ TRSS-prosessin kiinteä integroituminen pää- ja osaprosesseihin kaikissa vaiheissa on erittäin todennäköisesti tukenut sotilaallisen kriisinhallinnan tarveperusteista resurssointia ja edesauttanut FCR-yksikön perustamista ja jatkosuunnittelua.

Kappaleen 3.5 perusteella sotilaallisen kriisinhallinnan rahoitus ei kilpaile kansallisen puolustuksen tai siihen liittyvien toimintojen kanssa, joten priorisointia sotilaallisen kriisinhallinnan ja kansallisen puolustuksen välillä ei muodostu selkeästi rahallisen resurssin näkökulmasta.¹²⁶² Tulosjohtamisen ja TRSS-prosessin toteutumista riittävin rahallisin resurssein tukee myös kaikkien haastattelupoolien

¹²⁵⁷ Pääesikunnan Operatiivisen osaston käsky 30.10.2016/AM19757. ST IV. Asiakirjan suojaustason takia asiakirjan tietoihin ei viitata muuten kuin tunniste- ja päivämäärätasolla. Kirjoittaja on tutustunut asiakirjan kopioon.

¹²⁵⁸ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807.

¹²⁵⁹ Liite 6.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 2.

¹²⁶⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 2.

¹²⁶¹ Vrt. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 20.03.2015/HL397.

¹²⁶² Ks. kappaleet 3.5–3.5.4. Rahoitus on järjestetty ulko- sekä puolustusministeriön budjeteista, joten puolustusvoimille jaettu määräraha ei vaikuta sotilaalliseen kriisinhallintaan välittömästi. As- ja J-poolin haastatteluiden perusteella resurssointi on riittävydestään huolimatta tarkkaa, koska taloustoimiala vastaa virkavastuullaan toiminnasta.

yhteinen näkemys rahoituksen riittävydestä sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstissa.

“Taloudellinen sektori on pitänyt huolta, että rahoitus on kunnossa eli resursseja on ollut riittävästi.” [AS-poolin haastattelu]

“Ulkoministeriön maksamassa KRIHA-rahassa on sellainen homma, että sitä seurataan, mutta tässä ei oikein säästöä tule organisaatiolle. Rahoitus ei kuitenkaan muodostanut haasteita perustamiselle.” [J-poolin haastattelu]

“Tulosjohtaminen oli siinä taustalla, eli se ei oikein arjessa näkynyt. Rahaa kuitenkin oli riittävästi ja voitiin suunnitella toiminta tarveperusteisesti.” [G-poolin haastattelu]

“Rotaatiokoulutuksen hinta ja pituus ohjasivat meitä suunnittelussa. Rahaa oli riittävästi käytössä.” [S-poolin haastattelu]

Rahoitusresurssin riittävä määrä uuden FCR-yksikön perustamiseksi tukee myös tutkimuksessa aiemmin esitettyä ajatuskehikkoa siitä, että sotilaallisen kriisinhallintaoperaation suunnittelu ja toteuttaminen on poliittisen tahdonilmauksen välineellinen ilmentymä. Yleistäen pääteltynä ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan liittyvä kansallinen tahtotila on helpompi toteuttaa, kun lakisäätöiselle toimijalle turvataan riittävä resurssointi tehtävän toteuttamiseksi.

“Jos KRIHA-budjetti olisi tiukempi, se vaatisi enemmän henkilöstöä ja lisääisi työtä.” [AS-poolin haastattelu]

Suunnitteluvaiheen päätöksenteko noudatti esikuntalinjaorganisaation vahvistettua työjärjestystä, jossa kappaleessa 3.5.4 esitetyn kuvion 15 oikeanpuoleisen lohkon mukainen linja käski toimivaltansa puitteissa tarvittavia toimijoita suunnittelun tukemiseksi.¹²⁶³ Päätöksenteko näyttäytyi ennakoivana toimintana, joka kytkeytyi suunnittelun etenemiseen ja valmisti organisaation toimijoita oletettuun toimeenpanovaiheeseen.¹²⁶⁴ Päätökset julkaistiin linjaorganisaation vastuiden mukaisesti PVAH-järjestelmässä virkatiedotteina, jotka jaettiin ja tiedoksi annettiin tarvittaville tahoille rinnakkaisen suunnittelun periaatteita tukevasti. Päätöksenteon tueksi on empiirisen materiaalin perusteella käytetty vahvistettuja johtamisen

¹²⁶³ Kuvio 15. Ks. myös Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493.

¹²⁶⁴ Vrt. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 7.

foorumeita sekä useita kahden- ja monenvälisiä vuorovaikutustilanteita perusteiden ja muun tarvittavan esiselvityksen tuottamiseen. Merkittävältä osin suunnitteluvaiheen tuotteet ovat kohtuullisen pienen ja toisiinsa tiiviisti kytkeytyneiden henkilöiden yhteistoiminnan tulos, joka on toteutuksensa osalta tuotettu osin linjaorganisaatiossa ja osin verkostomaisissa rakenteissa. Henkilöiden välinen tiivis kytkeytyminen yhteiseen suunnittelutehtävään on madaltanut hierarkkisia rajoja ja luonut aidosti avoimen ilmapiirin suunnittelutilaisuuksiin liittyen.¹²⁶⁵

6.3.2 Kompleksisuus

Suunnittelun ja päätöksenteon tuomien uusien tietojen perusteella Suomen osallistuminen UNIFIL-operaatioon uudella joukolla toi ainakin kolme keskeistä muutosta verrattuna aikaisempaan osallistumiseen em. operaatiossa. Ensimmäisenä muutoksena aiempaan oli ranskalaisessa pataljoonassa sovellettu neljän kuukauden rotaatiorytmi, jossa operaatiossa palveleva joukko vaihdettiin pääsääntöisesti neljän kuukauden välein.¹²⁶⁶ Toinen keskeinen muutos aiempaan osallistumiseen oli Ranskan yksityiskohtainen vaade asetettavan suorituskyvyn laadusta.¹²⁶⁷ Kolmantena muutoksena aiempaan osallistumiseen¹²⁶⁸ verrattuna oli asetettavan suorituskyvyn vaativimmat tehtävät ja koko operaatioalueen kattava vastuualue.¹²⁶⁹ Edellä kuvatut kolme uutta tekijää aiheuttivat tulkintani mukaan CAS-organisaatioksi rinnastetussa Puolustusvoimissa positiivisia sekä negatiivisia palautesilmukoita.¹²⁷⁰ Organisaation ulkopuolinen, mutta tiiviisti siihen kytkeytynyt poliittinen päätöksenteko kumuloitui Puolustusministeriön ohjauksen kautta Puolustusvoimien organisaatioon, joka pakotti ulkoisten muuttujien kautta tarkastelemaan toimintaa uudessa valossa.¹²⁷¹ Poliittisen päätöksenteon seurauksena

¹²⁶⁵ AS-, J- ja G-poolin haastatteluiden perusteella kaikki vastaajat arvioivat johtamisprosessiin liittyen, että osallistuneella henkilöstöllä oli tiiviit ja hyvät suhteet toisiinsa. FCR-yksikön perustamiseen liittyvä sosiaalinen kanssakäyminen nähtiin erittäin arvokkaaksi ja tärkeäksi osaksi organisaatorajojen yli käytävässä keskustelussa.

¹²⁶⁶ Maavoimien tiedote 22.03.2017.

¹²⁶⁷ TP-UTVA:n 17.06.2016 linjauksessa on huomioitu jo jääkärikomppanian runko, jonka tulee vastata mahdollisimman hyvin ranskalaisen mekanisoidun jalkaväkyksikön suorituskykyä. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky 06.07.2016/AM12782.

¹²⁶⁸ Aiemmalla osallistumisella viitataan vuodesta 2012 toteutettuun osallistumiseen UNIFIL-operaatiossa.

¹²⁶⁹ Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006, s. 2.

¹²⁷⁰ Ks. kappale 2.2.1.

¹²⁷¹ Vrt. Preiser et al. 2018. Ks. myös kappale 2.2.1.

Puolustusvoimien toimintaan vaikuttivat positiiviset palautesilmukat, jotka ajoivat muutosta ja pakottivat organisaation toimijat suunnittelemaan ja innovoimaan osallistumista uusilla perusteilla.¹²⁷² Puolustusvoimien tahto toteuttaa kontribuutiota UNIFIL-operaatiossa vakiintuneiden käytänteiden mukaisesti edustaa palauteprosessin negatiivista palautesilmukkaa. Negatiivinen palautesilmukka stabiloi organisaation toimintaa¹²⁷³, joka ilmenee organisaation tahtotilana hyödyntää aikaisempia oppeja ja hyviä käytänteitä uuden yksikön perustamisessa, vaikka suunnitteluperusteet poikkesivat aiemmin totutuista. Puolustusvoimilla oli organisaationa kyky sopeutua Ranskan asevoimien sekä poliittisen tason linjauksiin, jonka perusteella katson Puolustusvoimien sopeutuneen yhteisevoluution ansiosta uuteen ekosysteemiin UNIFIL-operaatiossa. Kappaleen 2.2.2 teoreettisen yhteisevoluution ja sopeutumisen käsittelyn perusteella tulkiten, että konkreettisesti sopeutuminen tapahtui poliittisella tasolla diplomatian keinoin. Puolustusvoimien organisaation tasolla ja operaatioalueella (FCR-joukko) sopeutuminen toteutui yhteistyön keinoin.¹²⁷⁴

Suunnittelun ja päätöksenteon yhteydessä esikuntalinjaorganisaatiota tarkasteltaessa keskinäisriippuvuus on myös tekijä, joka erottuu selkeästi. Organisaatiomuotona esikuntalinjaorganisaatio kytkee eri tasojen toimijat hierarkian kautta yhteen, mutta samalla kytkeytyneisyys aiheuttaa keskinäisriippuvuutta. Esikuntalinjaorganisaatiossa toimijoiden tekemät valinnat vaikuttavat merkittävästi muiden toimijoiden valintoihin sekä ratkaisuihin¹²⁷⁵, joka on osoitettavissa muun muassa Pääesikunnan käskyn AM12782 (UNIFIL-operaation vahvistaminen jääkärikomppanialla) sekä Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelman (MM16006) keskinäisriippuvuudella. Keskinäisriippuvuus ilmenee käskyssä MM16006 siten, että sen sisältö on täydellisessä linjassa käskyn AM12782 kanssa. Sama keskinäisriippuvuuden ja

¹²⁷² Positiivinen palautesilmukka ja sen ajama muutos tai uuden toimintatavan innovointi ei kuitenkaan tulkintani mukaan aiheuttanut strategisen tason muutosta, koska osallistuminen FCR-operaatioon noudatti edelleen selonteosta johdettua strategiaa ja organisaatiolle säädettyjä lakisäätteisiä tehtäviä. Kyse on paikallisesta muutoksesta, jossa organisaation tietyn perustoiminnon sisällä muuttunut tilanne aiheutti positiivisia palautesilmukoita ja stimuloi organisaation toimintaa. Geyer & Rihani (2010) esimerkin mukaisesti paikallinen vaikutus ilmeni siten, että koko organisaatio ei hakenut uutta toimintalinjaa tai strategiaa Ranskan tukipyynnön seurauksena.

¹²⁷³ Ks. Cillier 1998.; Aula 1999.

¹²⁷⁴ Ks. kappale 2.2.2. Sopeutuminen selittyy myös hierarkkisella suhteella Suomen ja Ranskan joukkojen välillä. Ranska oli johtovastuussa oleva valtio FCR-yksikössä, joka tuotti pataljoonan rungon ja esikunnan pääosillaan. Vanha sananlasku *talo elää tavaltaan, vieras saapuu ajallaan* kuvaa Suomen kontribuutiota osana ranskalaista pataljoonaa.

¹²⁷⁵ Vrt. Puustinen & Jalonen 2020, s. 25–26.

käskyn sisällön periyttäminen “ylhäältä alas” replikointilogiikka on osoitettavissa myös muissa, ajallisesti käskyn AM12782 ja suunnitelman MM16006 jälkeisissä, virkatiedotteissa.¹²⁷⁶ Myös Logistiikkalaitoksen käskysarja 13.07.2016–31.10.2016 FCR-yksikön suunnittelun tueksi ilmentää täydellistä keskinäsiiriippuvuutta J-tason ja erityisesti vastuussa olleen G-tason toiminnasta.¹²⁷⁷ Riippuvuussuhde oli luonteeltaan kaksisuuntainen, koska samalla G-taso oli asettanut logistisen tuen onnistumisen suunnitelmansa (Maavoimien suunnitelma Unfil-operaation vahventamiseksi) kuudenneksi ratkaisukohdaksi, jolla käskyjen perusteella oli merkittävä vaikutus perustamisen onnistumiseen.¹²⁷⁸

6.4 Organisointi ja toimeenpano

14.10.2016 tasavallan presidentin päätöksellä Suomi laajentaisi osallistumistaan YK:n UNIFIL-operaatiossa Libanonissa 01.04.2017–31.08.2018 välisenä aikana noin 160:n hengen jääkärikomppanialla operaation ranskalaisessa reservipataljoonassa.¹²⁷⁹ Valtioneuvoston ratkaisuehdotuksen perusteella tehty päätös mahdollisti valmistelu- ja varautumistoimenpiteitä laajemman täytäntöönpanon sekä joukon lähettämisen operaatioon suunniteltuna ajankohtana.¹²⁸⁰ 20.10.2014 Puolustusministeriö lähetti ohjauskirjeen, jossa se pyysi Pääesikuntaa ryhtymään yksikön perustamista edellyttäviin toimenpiteisiin ja pitämään ministeriö tietoisena valmistelun ja toimeenpanon etenemisestä.¹²⁸¹

¹²⁷⁶ Havainnolla viitataan muun muassa Logistiikkalaitoksen esikunnan käskyyn 07.09.2016/BM12755 (Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen suunnitteluryhmän muodostaminen UNIFIL-operaatioon lähetettävän yksikön perustamisen suunnitelmaan) sekä Maavoimien esikunnan ja Porin prikaatin myöhemmin tuottamiin käskyasiakirjoihin.

¹²⁷⁷ Vrt. Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006.; Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807.; Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661.

¹²⁷⁸ Ks. Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006, s. 7.

¹²⁷⁹ Valtioneuvoston pöytäkirja 64/2016. Pöytäkirjassa päätös taustoitettiin kirjauksella: ”Tasavallan presidentin ja valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittisen ministeriövaliokunnan yhteinen kokous käsitteli Suomen osallistumisen jatkamista YK:n UNIFIL-operaatiossa 17.6.2016. Valtioneuvosto kuuli 17.6.2016 eduskunnan ulkoasiainvaliokuntaa sotilaallisesta kriisinhallinnasta annetun lain (211/2006) 3 §:n 1 momentin mukaisesti (UTPJ 25/2016 vp). Eduskunnan ulkoasiainvaliokunta hyväksyi 15.9.2016 eduskunnan lausunnon (UaVL 6/2016), jossa ulkoasiainvaliokunta puoltaa Suomen osallistumisen laajentamista YK:n UNIFIL-operaatioon.”

¹²⁸⁰ Ks. Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 31.3.2006/211, 2 §.

¹²⁸¹ Puolustusministeriön ohjauskirje 20.10.2016.

“Prosessi etenee tietyllä uralla ja johtamisrakenne noudattaa organisaatorakennetta. Viralliset asiakirjat ja dokumentit liikkuvat virallisessa putkessa, mutta tiedon hankinta ja päätösten valmistelu tapahtuu verkostoissa, joita ilman asiat eivät onnistuisi.” [AS-poolin haastattelu]

Puolustusvoimien näkökulmasta vuoden 2016 lopun eräs kriittisin tekijä FCR-yksikön perustamiseksi oli henkilöstön rekrytointiprosessi, joka määritettiin yhdeksi ratkaisukohdaksi perustamisen onnistumiseen liittyen.¹²⁸² Reserviläisten hakeutuminen perustui vapaaehtoiseen toimintavalmiuteen, joka edellytti varusmiespalveluksen tai naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittamista.¹²⁸³ Puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaisesti reserviläisten osallistuminen sotilaalliseen kriisinhallintaan katsotaan SA-suorituskykyä tukevaksi toiminnaksi, johon reserviläisiä strategian mukaan kannustetaan.¹²⁸⁴ Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osalta hakeutuminen sotilaallisen kriisinhallinnan tehtäviin perustuu kehityskeskusteluiden yhteydessä ilmoitettuun halukkuuteen. Ilmoitusten perusteella (Maavoimien johdossa olevien operaatioiden osalta) Maavoimien esikunnan henkilöstötoimiala kokoaa vuosikellon mukaisesti alustavan suunnitelman palkatun henkilöstön suunnitelluista kriisinhallintatehtävistä vuosittain heinäkuussa, joihin suunnitellun henkilön puolustushaara lausuu irroitettavuuden sekä muiden tarvittavien kohtien osalta puoltavasti tai kieltävästi.¹²⁸⁵ Nopean poliittisen päätöksenteon ja lyhyen suunnittelu- ja toimeenpanoajan takia G-tason henkilöstörekrytointi julkaisi täydentävän haun Puolustusvoimien palkatulle henkilöstölle Puolustusvoimien Intranet-portaalissa.¹²⁸⁶ Rekrytoinnin aikajännettä voidaan perustellusti pitää lyhyenä, koska

¹²⁸² Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006, s. 6. Samalla alkoi G-tason (perustamisesta vastaava hallintoyksikkö) PVSAP-järjestelmässä toteutettu joukkoelementin aktivointi, jossa rekrytoitua joukkoa (henkilöstöresurssina) alettiin kiinnittämään organisaatioon. Ks. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737, s. 17.

¹²⁸³ Puolustusvoimien verkkosivusto: *Rauhanturvaajaksi*. Kriisinhallintaorganisaatioon voidaan erityisestä syystä ottaa myös palveluksen suorittamaton henkilö, jos henkilön kokemusvaatimukset täyttyvät. Ks. Pääesikunnan Henkilöstöosaston käsky 21.04.2016/AM7296, s. 2.

¹²⁸⁴ Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, s. 11, 19.

¹²⁸⁵ G-poolin haastatteluiden perusteella G-tason henkilöstötoimiala muodostaa palkatusta henkilöstöstä kriisinhallinnan henkilöstösuunnitelman, jonka perusteella henkilöstöä asetetaan sotilaallisiin kriisinhallinnan operaatioihin. Pääesikunnan Henkilöstöosaston julkaiseman *Puolustusvoimien henkilöstöstrategian* (19.12.2014/HK1027, s. 38) mukaisesti kriisinhallintatehtävien seuraajasuunnitelma on osa henkilöstösuunnittelua.

¹²⁸⁶ G-poolin haastatteluiden perusteella täydentävä haku ei ole poikkeuksellinen, mutta nopean aikajänteen takia haasteellinen erityisesti hallintoyksiköiden/puolustushaarojen lausussa kielteisesti henkilön irroitettavuudesta tehtävään.

Maavoimien suunnitelma (suunnitelma UNIFIL-operaation vahventamisesta) julkaistiin 22.09.2016¹²⁸⁷ ja FCR-yksikön henkilöstön koulutus alkoi ensimmäisten kurssien osalta 05.12.2016.¹²⁸⁸

“FCR oli sisäänheitto-operaatio. Suomella oli kaksi vaativaa operaatiota (Afganistan ja Irak), joten matalamman riskin operaatio oli myös tärkeä.” [J-poolin haastattelu]

“Libanon on verrattain rauhallinen operaatio. Puolustusvoimat halusi, että meillä on komppania-kokonaisuutena toimiva joukko operaatiossa eli operaatio on ”sisäänheitto” -operaatio. Kun reserviläinen lähtee operaatioon, niin UNIFIL-operaatio on yleensä ensimmäinen. Samalla se tarjoaa reserviläisille hyvän alustan suorituskyvyn käytön harjoitteluun.” [G-poolin haastattelu]

Kaikkien haastattelupoolien yhteinen näkemys oli, että Libanoniin sijoittuva UNIFIL-operaatio on Puolustusvoimille henkilöstön kautta tarkasteltuna erityisen tärkeä, koska siinä saadaan rotaatiokohtaisesti osallistettua suuri määrä reserviläisiä pataljoonan rungolla toimivassa organisaatiossa. Rekrytoinnin näkökulmasta FCR-yksikön tarjoamat neljän kuukauden tehtävät, uusi tehtäväkenttä ja aikaisempaa osallistumista laajempi toiminta-alue toimivat rekrytointia piristävinä tekijöinä.¹²⁸⁹ Samalla Libanoniin sijoittuvan operaation riskitaso arvioitiin *matalaksi* tai *kohtuulliseksi*.¹²⁹⁰

23.11.2016 julkaistu Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky (FCR-jääkärikomppanian perustaminen UNIFIL-operaatioon)¹²⁹¹ toimi

¹²⁸⁷ Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käskyn 23.11.2016/MM23807 viitetietojen peruste Pääesikunta oli 29.09.2016 antanut HYKTY-luonnoksen ja päätöksen FCR-yksikön henkilöstörekrytoinnin aloittamiseksi. Todellinen rekrytoinnin aikaikkuna oli virkatiedotteiden perusteella 29.09.2016–05.12.2016.

¹²⁸⁸ Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen esitysmateriaali 11.02.2017.

¹²⁸⁹ G-poolin haastatteluiden perusteella FCR-yksikön tuomat muutokset edistivät rekrytoinnin onnistumista.

¹²⁹⁰ Haastattelussa nousi toistuvasti esille termi *matalan riskin operaatio*, kun taas Ulkoasiainministeriön 28.09.2016, s. 2 mukaisesti operaation riskitaso on kohtuullinen. Vertailun vuoksi todettakoon, että ISAF- ja RSM-operaatiot (Afganistaniin eri aikakausilla sijoittuneet sotilaalliset kriisinhallintaoperaatiot) olivat suomalaisille joukoille korkean riskin operaatioita. Ks. Puolustusministeriön Afganistan selvitys 2022, s. 26, 30, 38.

¹²⁹¹ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807. Asiakirjan viitetietojen perusteella perustaminen oli esitelty myös G-tason työjärjestyksen mukaisesti maavoimien operaatiopäällikölle ennen käskyn julkaisemista.

toimeenpanoasiakirjana, jolla Maavoimien esikunta vastuuorganisaationa osallisti ja käski tarvittavat toimijat toimeenpanovaiheeseen. Maavoimien tavoiteltava loppuasetelma oli “ – *Loppuasetelmassa FCR-laajennusosan kalustoja materiaali on valmisteltu ja keskitetty operaatioalueelle maaliskuussa 2017. Laajennusosa on keskitetty Libanoniin 22.03.2017 mennessä ja tarvittavat sopimukset ovat voimassa. FCR-jääkärikomppania on saavuttanut operatiivisen valmiuden 01.04.2017 ja Suomi jatkaa osallistumista UNIFIL-operaatioon maksimivahvuudella 330* ”.¹²⁹² Käskyssä muodostettiin myös yhdeksän ratkaisukohtaa, joiden perusteella perustamista, kouluttamista sekä keskittämistä seurattiin konkreettisiin tapahtumiin ja ajanjaksoihin sitoen.¹²⁹³ Käskyllä annettiin tehtävät ja toimeksiannot tukeville organisaatioille (muun muassa Logistiikkalaitokselle), Maavoimien esikunnan osastoille (muun muassa G1, G3, G4, G5) sekä tehtävät alajohtoportaille (muun muassa Porin prikaatille, SKJL-joukolle sekä perustettavalle FCR-laajennusosastolle). Käskyllä määritettiin myös perustamiseen liittyvät tukitoimet, koulutukselliset vaatimukset sekä TRSS-prosessin mukainen talousohjaus.¹²⁹⁴ Porin prikaatin työjärjestyksen mukaisesti prikaatiin kuuluva erillisyyksikkö, Kriisinhallintakeskus, johtaa Maavoimien uusien kriisinhallintaoperaatioiden joukkojen kouluttamisen Maavoimien esikunnan antamien perusteiden mukaisesti.¹²⁹⁵

22.11.2016 Porin prikaati julkaisi käskyn “Suomalainen Kriisinhallintajoukko Libanonissa (SKJL) Force Commander’s Reserve (FCR) vaihtohenkilöstön koulutus- ja valintatilaisuus 1/2017”.¹²⁹⁶ 30.11.2016 Porin prikaatin

¹²⁹² Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807, s. 5.

¹²⁹³ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807, s. 7. Ratkaisukohta 1 (RK1) (marraskuu 2016) TA-asiakirjojen valmistelu (Ranska-Suomi), RK2 (joulukuu 2016) kansainväliset kokoukset ja niiden suunnitelman mukainen eteneminen. RK3 (joulukuu 2016) rekrytointi ja koulutuksen eteneminen suunnitellusti. RK4 (tammikuu 2017) koulutusyhteistyön toteuttaminen. RK5 (tammi–helmikuu 2017) YK:n, Ranskan ja Suomen väliset asiakirjat allekirjoitettu. RK6 (helmikuu 2017) Maavoimien esikunnan toimeenpanokäskyn julkaiseminen. RK7 (keväät 2017) kaluston ja materiaalin keskittäminen ja luovuttaminen joukolle suunnitelman mukaisesti. RK8 (keväät 2017) johtamisjärjestelmän rakentaminen ja ylläpito sekä RK9 (keväät 2017) joukon ylläpito. Onnistumisen edellytyksenä käskyssä ilmoitettiin, että puolustushaarat ja Pääesikunnan laitokset tukevat FCR-yksikön perustamista, koska FCR-yksikkö on Pääesikunnan priorisoinnin mukaisesti tärkeä tapahtuma.

¹²⁹⁴ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807. G1 = Maavoimien esikunnan henkilöstötoimiala, G3 = operatiivinen toimiala, G4 = logistiikka/huollon toimiala, G5 = suunnittelutoimiala. Vrt. kuvio 13.

¹²⁹⁵ Porin prikaatin määräys 03.03.2016/HL1325, liite 6, s. 1.

¹²⁹⁶ PVAH-järjestelmän hakutoiminnalla Puolustusvoimien asiarekisteristä on löydettävissä 22.11.2016 julkaistu Porin prikaatin käsky ”Force Commander’s Reserve (FCR)

Kriisinhallintakeskus julkaisi koulutussuunnitelman FCR-rotatiolle 117.¹²⁹⁷ Porin prikaati oli 22.09.2016–22.11.2016 välisenä aikana suunnitellut ja valmistellut Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston ohjauksen mukaisen koulutustilaisuuden, jossa rekrytoitu henkilöstö suoritti kurssipohjaisesti tehtävästään riippuen kuljettajakoulutuksen, tehtäväkohtaisen koulutuksen, yhteiskoulutuksen, joukkokohtaisen koulutuksen sekä toimialueharjoituksen.¹²⁹⁸

YK hyväksyi Suomen ja YK:n välisen MOU-asiakirjan 06.03.2017.¹²⁹⁹ 07.03.2017 UNIFIL-operaatiossa toimiva SKJL-joukko julkaisi oman perustamiskäskynsä, jolla alueelle keskitettävä FCR-yksikkö otettiin SKJL-joukon johtoon.¹³⁰⁰ 23.03.2017 Maavoimien esikunnan Operatiivinen osasto julkaisi käskyn, jolla annettiin perusteet SKJL-joukon toiminnasta UNIFIL-operaatiossa

vaihtohenkilöstön koulutus- ja valintatilaisuus 1/2017” sekä käsky (päivämäärällä 23.11.2016)”Force Commander’s Reserve 117 (SKJL/FCR) vaihtohenkilöstön koulutustilaisuuden tukeminen.” Kirjoittaja on tutustunut em. käskyjen sähköisiin luonnoksiin, mutta sensitiivisten tietojen takia niitä ei käsitellä tarkemmin tässä tutkimuksessa otsikkotietojen ja aikaleimojen lisäksi. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston koonnosmuistion (20.07.2017/MN16661, s. 14) perusteella Porin prikaati julkaisi varsinaisen toimeenpanokäskynsä FCR-yksiköstä 21.12.2016.

¹²⁹⁷ 30.11.2016 julkaistu koulutussuunnitelma on ST IV (käyttö rajoitettu) asiakirja, jonka takia asiakirjan sisältöä ei käsitellä tarkemmin tässä tutkimuksessa.

¹²⁹⁸ Aikaväli perustuu Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelman 22.09.2016/MM16006 sekä PVAH-tietokannasta paikannettuun Porin prikaatin käskyn 22.11.2016/MM23946 (FCR vaihtohenkilöstön koulutus- ja valintatilaisuus). Käsky MM23946 on ST IV -tasoinen asiakirja. Sensitiivisyyden takia sitä ei käsitellä otsikkoa ja aikaleimaa tarkemmin (aikaleimoilla viitataan käskyjen julkaisuajankohtaan). Kurssimuotoisen rakenteen ja sisällön esittely perustuu Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen esitysmateriaaliin 11.02.2017, diat 9–11. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käskyn 23.11.2016/MM23807, s. 14 mukaisesti Porin prikaati vastasi myös Ranskan kanssa tehtävästä koulutusyhteistyöstä suoraan ja vastasi koulutusmatkan toteutuksesta Ranskaan.

¹²⁹⁹ YK:n asiakirja DPKO/OMA/2017/0133.; Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.03.2017/MN5416, s. 3. MOU-asiakirja on allekirjoitettu 11.10.2017 ja julkaistu 31.10.2017. MOU-asiakirjassa määritetään suomalaisen yksikön asema ranskalaisessa reservipataljoonassa, vastuiden sekä kustannusten jakautuminen toimijoiden välillä sekä YK:n Suomelle maksamat korvaukset joukoista ja kalustosta. Ks. Valtionneuvoston asetus 84/2017.

¹³⁰⁰ Suomalainen kriisinhallintajoukko Libanon (SKJL) käsky 07.03.2017/MN1512. Käskyn viitetietojen perusteella käsky MN1512 on periytetty Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käskystä 23.11.2016/MM23807. Käskyn MM23807 sivulla 14 mainittu SKJL osallistaminen FCR-yksikön perustamiseen korreloi Maavoimien esikunnan määräystä 21.01.2016/HL1319, s. 54, jossa Maavoimien esikunnan Operatiivinen osasto ylläpitää ja johtaa operaatioiden kansallista toimeenpanoa. Johtaminen noudattaa em. tapauksessa kappaleen 4.2 kuviossa 16 esitettyä organisaatiolinjaa, jossa Maavoimien esikunta on kansallinen johtoporras operaation joukolle.

01.04.2017 alkaen.¹³⁰¹ Käskyllä valmistettiin FCR-yksikön siirto perustamisesta ylläpitovaiheeseen, joka alkoi operatiivisen valmiuden kanssa samana päivänä.¹³⁰² Rakenteellisesti ja sisällöllisesti Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky MN5416 noudatti em. osaston 23.11.2016/MM23807 julkaisemaa käskyä (FCR-jääkärikomppanian perustaminen UNIFIL-operaatioon), mutta toimijoita velvoittavan johtamisen narratiivi muuttui operaation perustamisesta operaation ylläpitoon ja jatkosuunnitteluun.¹³⁰³

6.4.1 Johtaminen ja organiointi

Maavoimien esikunta ja Porin prikaatin Kriisinhallintakeskus ovat organisointi- ja toimeenpanovaiheen keskiössä käskettyjen vastuiden ja rinnakkaisen suunnittelun periaatteiden mukaisesti. Kuitenkin myös J-taso osallistui johtamiseen sekä valmisteluihin edelleen. Vaikka johtovastuu oli siirretty Pääesikunnalta Maavoimien esikunnalle ja suunnittelutoimialalta operatiiviselle toimialalle, Maavoimien esikunta piti Pääesikunnan tilannetietoisuutta yllä käskettyjen yhteydenpitovastuiden mukaisesti. Samalla Pääesikunta osallistui vuoden 2016 lopussa sekä vuoden 2017 alussa Ranskan ja YK:n kanssa solmittaviin MOU- ja TA-asiakirjojen allekirjoitustilaisuuksiin ja piti yhteyttä työjärjestyksessä käskettyjen vastuidensa mukaisesti yhteistoimintaosapuoliin.¹³⁰⁴

Puolustusvoimien pääprosesseihin sitoen Maavoimien esikunta toteutti toimeenpanon kannalta keskeiset tehtävät FCR-yksikön perustamiseen liittyen. Maavoimien esikunnan työjärjestyksen perusteella Maavoimien esikunnan tulee pääprosessiin 1 (suorituskyvyn rakentaminen ja kehittäminen) liittyen kyetä *“tukemaan kaikkia puolustushaaroja kriisinhallintajoukkojen perustamisessa,*

¹³⁰¹ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.03.2017/MN5416.

¹³⁰² Sama, s. 12. Ks. myös Ranskan Suomen-suurlähetystön tiedote 2017.

¹³⁰³ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807.; Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.03.2017/MN5416. Käskyssä (s. 15) mainitaan: ”– – Pääesikunta antaa osallistumisen jatkoperusteet Maavoimille”, joka kuvaa työjärjestyksiin perustuvan organisaatiolinjan toiminnan jatkuvuutta myös perustamisen jälkeen. Käskyssä määritetään myös Maavoimien esikunnan toimijoiden, alajohtoportaiden (mm. Porin prikaati, SKJL) sekä tukevien organisaatioiden tehtävät ja valmistautumistehtävät operaation ylläpitovaiheen sekä rotatoinnin suhteen.

¹³⁰⁴ AS-, ja J-tason haastatteluiden sekä Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräyksen 16.12.2014/HK1057, s. 19–20 mukaisesti Pääesikunnan kansainvälinen sektori oli vastuussa yhteydenpidosta kansainvälisiin kahden- ja monenvälisiin toimijoihin sekä kriisinhallintatoimijoihin. Myös Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807, s. 6 mainitsee Pääesikunnan kontribuution muun muassa jouklukuussa 2016 järjestettyyn YK:n ja Suomen väliseen MOU-neuvotteluun.

keskittämisen suunnittelussa ja erikseen käskettäessä myös keskittämisessä operaatioon sekä purkamisessa”. Pääprosessiin 2 (suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito) liittyen Maavoimien esikunnan tulee kyetä “suunnittelemaan ja ohjaamaan Maavoimien sotilaalliseen kriisinhallintaan tarkoitettujen kykyjen rakentamista ja valmiuden ylläpitoa”. Pääprosessiin 3 (valmiuden säätely ja suorituskyvyn käyttö) Maavoimien esikunnan tulee kyetä “suunnittelemaan ja ohjaamaan Maavoimille käsketyissä operaatioissa olevien kriisinhallintajoukkojen kansallisen johtamisen, keskittämisen, tilannekuvan muodostamisen ja ylläpidon sekä operaation purkamisen” sekä “suunnittelemaan ja ohjaamaan kansallisena johtoportaana Maavoimien vastuulle käskettyjä kriisinhallintaoperaatioita”. Pääprosessiin 4 (palvelutoiminta) liittyen Maavoimien esikunnan tulee kyetä “suunnittelemaan ja ohjaamaan Maavoimien viestintää” sekä “suunnittelemaan ja ohjaamaan keskitetysti kriisinhallintaoperaatioista palaavalle henkilöstölle järjestettävät palvelut ja sopimaan henkilöstön luovuttaneen puolustushaaran kanssa tarvittavista yksityiskohdista”.¹³⁰⁵ Maavoimien operaatiopäällikkö johtaa työjärjestyksen perusteella edellä kuvattuja suorituskykyjen suunnittelua, kehittämistä, rakentamista, ylläpitoa sekä käyttöä Maavoimissa. Samalla operaatiopäällikkö toimii Maavoimien vastuulle käskettyjen kriisinhallintajoukkojen kansallisena esimiehenä.¹³⁰⁶ Kappaleen 6.4 käskyjen referaattien perusteella G-tason toimialojen työjärjestysperusteinen organisoituminen vastaa toteutunutta johtamisprosessia.¹³⁰⁷

FCR-yksikön henkilöstön perustamisesta sekä koulutuksesta vastanneen Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen johtamisessa ja työn organisoinnissa erottui selkeästi uusi piirre verrattuna aikaisempaan Puolustusministeriön, Pääesikunnan sekä Maavoimien esikunnan johtamiseen ja organisointiin.

“Tehtävätaktiikkaa esiintyy mielestäni puolustushaaran tasalla”.

[J-poolin haastattelu]

¹³⁰⁵ Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, s. 9–13.

¹³⁰⁶ Sama, s. 28. Kappaleessa 4.2.2 käsitelty KRIHA-OHRY toimii operaatiopäällikköä avustavana ohjausryhmänä G-tasolla.

¹³⁰⁷ Esimerkkinä mainittakoon, että G-tason työjärjestyksen perusteella G5-osaston koordinoi esikunnan kansainväliseen kriisinhallintaan liittyvää suunnittelua ja valmistelua ja kansainvälisten asioiden sektori suunnittelee Maavoimien kriisinhallintaa (esimerkkinä kappaleessa 6.3 esitetty käsky 22.09.2016/MM16006). G1 Henkilöstöosasto vastaa sotilaallisen kriisinhallinnan henkilöstösuunnittelusta, G4 Huolto-osasto osallistuu sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden kansalliseen suunnitteluun, laatii huollon perusajatuksen sekä konseptin sekä toimii yhteistyössä PVLOGL kanssa. G3 Operatiivinen osasto ylläpitää käynnissä olevien kriisinhallintaoperaatioiden tilannekuvaa ja johtaa kansallisen toimeenpanon (esimerkkinä kappaleessa 6.4 esitetyt käskyt 23.11.2016/MM23807 ja 23.3.2017/MN5416).

“Annettiin todella alas mandaattia tehdä päätöksiä. Kriisinhallintakeskuksen suuntaan annettiin paljon toiminnanvapautta. Rotaatioiden kalusto (ml. koulutuskalusto) tuotti vaivaa KRIHAKILLE ja MAAVE tuki niissä.” [G-poolin haastattelu]

“KRIHAKILLA oli vapaat kädet tehdä koulutuksesta sellaista kuin se halusi eli menttiin tehtävätaktiikalla. Porin prikaatin komentaja hyväksyi koulutussuunnitelmat ja ne meni tiedoksi G-tasolle. G-taso oli toiminnassa mukana, mutta KRIHAK oli aika oman onnensa nojassa. Normiohjaus toki on taustalla, mutta käytännön ohjausta ei esimerkiksi G-tasolta tullut. 99,9 prosenttia menttiin tehtävätaktiikalla.” [S-poolin haastattelu]

“Tehtävätaktiikan mukainen johtaminen on korostunut tässä FCR-tapauksessa ja sen perustamisessa. Johtaminen henkilöityy paljon mutta tehtävä kirkkaana mielessä kuitenkin. KRIHAKIN henkilöstö on ollut pätevää ja osaavaa. On ollut vapaat kädet tehdä juttuja. Välillä jopa liiankin vapaat kädet, koska välillä on pitänyt kysyä ohjausta G- ja J tasolta. J- ja G -taso ei välttämättä edes yksityiskohtaisesti tiedä, mitä KRIHAK tekee. Ylempi johtoporras rotatoi henkilöstöä tiheästi ja tästä syystä tehtävänhoitaja ei välttämättä tiedä, mitä KRIHAK tekee. KRIHAKISSA oli paljon tietoa ja siksi siihen luotettiin.” [S-poolin haastattelu]

“Tehtävätaktiikka oli kyllä korostuneessa asemassa. Ei ollut johdettuja valmistelukouksia eli tuotokset, joita odotettiin, niin oli meillä tiedossa. Selkeät vaiheet puuttuivat, mutta lopputulos oli kerrottu.” [S-poolin haastattelu]

Kriisinhallintakeskuksen (KRIHAK) toteuttamassa työssä korostui haastatteluiden perusteella tehtävätaktiikan mukainen työn organisointi ja johtaminen. Maavoimien esikunnan suunnitelmassa 22.09.2023 sekä Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käskyssä 23.11.2016 Porin prikaati oli saanut tehtävät FCR-joukon perustamisesta sekä ohjauksen joukon koulutukseen vaikuttavista reunaehdoista.¹³⁰⁸ Tulkintani mukaan organisaation normiperusteisuus- ja ohjaus, ylemmän johtoportaan viralliset käskyt ja niiden sisältämät reunaehdot, Porin prikaatin ja Kriisinhallintakeskuksen työjärjestys, Kriisinhallintakeskuksen henkilöstön (S-taso) osallistuminen aikaisempaan FCR-valmistelutyöhön ja tapaamisiin sekä

¹³⁰⁸ Ks. Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006.; Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016.

Kriisinhallintakeskuksen laaja kokemus ja kokenut henkilökunta (hiljainen tieto) mahdollistivat tehtävätaktiikan mukaisen johtamisen ja työn toteutuksen. Kappaleen 3.5.3 teoreettiseen käsittelyyn suhteutettuna Kriisinhallintakeskuksella oli ainoana sotilaallista kriisinhallintakoulutusta tuottavana valtakunnallisena tahona mahdollisuus johtaa FCR-yksikön koulutus parhaaksi katsomallaan tavalla ja organisoitua normien rajoissa parhaaksi katsomallaan tavalla tehtävän toteuttamiseksi.¹³⁰⁹

“FCR117 koulutus oli sekoitus IRISH-FINNBAT ja Afganistanin oppien mukaan räätälöityä koulutusta.” [S-poolin haastattelu]

“Ei voitu soitella ennen em. operaatiossa olleille ja kysellä asioita. Ei ollut rutiineja olemassa. Perustaminen kyllä onnistui hyvin ja perustettu joukko sai riittävät perusteet toimialueelle siirtymisessä ja tehtävän aloittamisessa. Tehtävä täytettiin siten kuin piti.” [S-poolin haastattelu]

Kriisinhallintakeskuksella tai muilla organisaation toimijoilla ei ollut mahdollisuutta hyödyntää ranskalaisessa FCR-pataljoonassa palvelleiden kansallisten joukkojen kokemuksia, joten tehtävätaktiikan keinoin toteutettu työ mahdollisti muiden aikaisempien oppien hyödyntämisen sekä niiden jalkauttamisen. Tutkimushaastatteluiden perusteella S-tason organisoitumisessa Kriisinhallintakeskus muodosti myös verkostomaisia rakenteita, joilla tuettiin tehtävätaktiikan mukaista johtamista ja työtä.

“FCR-yksikön osalta koulutuspooli on kunnon sekametelisoppa. Kun luodaan suorituskykyä niin kaikki puolustushaarat, muut viranomaiset, poliisi ja ostopalvelukouluttajat tukevat koulutustyötä. KRIHAK esiselvitti eri toimijoiden kanssa yhteistyötä ja sitten se käskettiin linjaorganisaation johtosuhteiden kautta.. Osa asioista oli sellaisia, että G-taso käski hoitaa asian ja he eivät halunneet selvittää asiaa. Sitten KRIHAK selvitti itse ja toteutti. KRIHAKILLA oli hyvä tilannekuva siitä, mitä tarvitaan eli ei tarvittu rakenteen mukaista väliporrasta esim. G-tasosta tukemaan omaa toimintaa”. [S-poolin haastattelu]

“Perustamisen yhteydessä on ollut ostopalvelutoimijoiden käyttöä. Henkilöstöresurssien vähyys on meillä haasteena, joten ostopalveluna tätä voidaan tukea. Kustannus Puolustusvoimille on hyvin samankaltainen kuin

¹³⁰⁹ Ks. kappale 3.5.3. Kriisinhallintakeskus pystyi työskentelemään adaptiivisesti, joka näyttäytyy normien rajoissa tapahtuneilla tilanteenmukaisilla ratkaisuilla.

virkamies tekemässä samaa tehtävää. Ostopalveluhenkilöt muodostavat hyvän poolin KRIHAKILLE ja he ovat sitten osana verkostoa. Meillä on nimilista, joka on muodostunut vuosien varrella.” [S-poolin haastattelu]

Helmikuun 2017 tilannekuvan mukaisesti Kriisinhallintakeskuksessa työskenteli 14 vakituista henkilöä.¹³¹⁰ Vuonna 2016 Kriisinhallintakeskus oli toteuttanut yhteensä 23 erilaista koulutustilaisuutta, joka tarkoitti yli 400 koulutuspäivää ja noin 760:n henkilön kouluttamista kalenterivuoden aikana.¹³¹¹ Suuren koulutusvolyymien sekä rajoitetun oman erillisyyksikön henkilöstömäärän takia Kriisinhallintakeskuksen työn organisoinnissa ja johtamisessa on tukeuduttu Puolustusvoimien organisaation sisäiseen sekä ulkoiseen henkilöstötukeen. Organisaation sisäisellä henkilöstötuella viitataan kappaleessa 6.4 esitettyyn mainintaan FCR117 koulutus- ja valintatilaisuuden tukemiseen liittyvästä asiakirjasta (Force Commander’s Reserve 117 (SKJL/FCR) vaihtohenkilöstön koulutustilaisuuden tukeminen), joka noudattaa Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käskyssä (23.11.2016/MM23807) mainittua linjausta yksikön perustamisen tärkeydestä ja korkeasta prioriteetista.¹³¹² Henkilöstötuen lisäksi käskyn MM23807 mukaisesti Logistiikkalaitos tuki Porin prikaatia käskettyjen vastuiden mukaisesti joukon MYKTY:n mukaisen materiaalin lähettämiseksi Porin prikaattiin, joukon varustamisessa sekä materiaalin keskittämiseksi operaatioalueelle.¹³¹³

Organisaation ulkopuolisella tuella viitataan muun muassa poliisille osoitettuun virka-apupyynnöön kouluttajatuen asettamisesta FCR117 koulutustilaisuuteen.¹³¹⁴ Organisaation ulkopuolisten ja viranomaisverkostoon kuulumattomien henkilöiden osallistaminen Kriisinhallintakeskuksen työn tukemiseen oli S-poolin tutkimushaastatteluiden perusteella vakioitu toimintamalli, jossa organisaation

¹³¹⁰ Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen esitysmateriaali 11.02.2017, dia 5.

¹³¹¹ Sama, dia 7.

¹³¹² Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807, s. 9. Käskyssä veloitetaan puolustushaaroja, joukko-osastoja sekä Pääesikunnan alaisia laitoksia tukemaan Porin prikaattia henkilöstöllä ja materiaalilla, koska Porin prikaatin ja Maavoimien resurssit eivät yksin riitä laadukkaan koulutuksen toteuttamiseen.

¹³¹³ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807, s. 16–17. Käskyn perusteella Logistiikkalaitokselle ja Porin prikaatille annettiin toimivalta sopia ja synkronoida kahdenvälisesti materiaaliin liittyviä asiakokonaisuuksia Maavoimien esikunnan määrittämien reunaehtojen rajoissa. Logistiikkalaitos julkaisi 13.12.2016 toimeenpanokäskyn logistisen tuen toteutuksesta. Ks. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 14.

¹³¹⁴ Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen virka-apupyyntö 2016. Virka-apupyynnössä Kriisinhallintakeskus oli tunnistanut osaamis- ja henkilöstövajauksen voimankäyttö- ja joukkojenhallintakoulutuksessa, jonka perusteella poliisia pyydettiin tukemaan FCR-yksikön koulutusta.

ulkopuolista tunnistettua osaamista voitiin hyödyntää Kriisinhallintakeskuksen työssä.¹³¹⁵

“Kun ihmisiä lähetetään kriisialueelle, ei ole varaa tehdä huonosti.”
[S-poolin haastattelu]

Parhaan mahdollisen osaamisen tunnistaminen ja hankkiminen sotiaallisen kriisinhallintajoukon kouluttamiseksi näkyy Kriisinhallintakeskuksen työssä, joka on organisoitu osin tehtävätaktiikan perusteella. Tulkintani mukaan tehtävätaktiikan käyttö ei hylkää esikuntalinjaorganisaation vahvistettua johtamismallia tai toiminnanohjauksen viitekehystä, vaan esiintyy sen rinnalla.¹³¹⁶ Tulkintaa jatkaessa Kriisinhallintakeskus on saanut esikuntalinjaorganisaation muilta toimijoilta ohjauksen toimintaansa liittyen, jota se hyödynsi tehtävätaktiikan keinoin ja muunsi suunnitelman konkreettiseksi toteutukseksi. Uusien vaatimusten edessä aikaisemman opitun osaamisen ja vakioitujen toimintamallien päälle tuli rakentaa tilanteeseen sopiva malli, jota FCR117 koulutuskokonaisuus ja erityisesti Kriisinhallintakeskuksen kontribuutio johtamisprosessiin edustaa.

Puolustusvoimien pää- ja osaprosessien kautta tarkasteltuna Maavoimien esikunnan, Logistiikkalaitoksen ja erityisesti Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen työssä FCR117-joukon perustamiseksi Pääesikunnan käskyjen ja ohjauksen mukaisesti oli kysymys vahvistettujen osaprosessien 2.2 (suorituskykyjen rakentaminen) sekä 2.3 (suorituskykyjen tuottaminen ja ylläpito) prosessikuvauksiin osin soveltuvasta työstä.¹³¹⁷ Pääprosessit 1 ja 2 sekä niihin

¹³¹⁵ Käytetyt ostopalveluhenkilöstön henkilötyötunnit tai kokonaismäärä ei ole julkista tietoa, mutta S-poolin haastatteluiden perusteella yleisellä tasolla voidaan todeta, että henkilöstöä on käytetty tarveperusteisesti. S-poolin haastatteluiden perusteella ostopalveluhenkilöstön rekrytoinnissa tukeuduttiin osaamisen tunnistamisen jälkeen Maanpuolustuskorkeakoulun esikunnan määräykseen 31.01.2017/HM255 (Maanpuolustuskorkeakoulussa noudatettavien palkkioiden, ostotilausten ja matkakorvausten perusteet), joka määrittä ostopalveluna hankitun työn palkkioperusteisuuden.

¹³¹⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohjeen 21.03.2014/HK192, s. 3 kirjauksen perusteella toiminnanohjaus kattaa kaikki hallintayksiköt ja organisaation toimijat. Porin prikaatin työjärjestyksen perusteella Porin prikaati ja siihen kuuluva Kriisinhallintakeskus toteuttavat sotilaallisen kriisinhallintahenkilöstön koulutuksen osana esikuntalinjaorganisaatiota. Ks. Porin prikaatin määräys 03.03.2016/HL1325.

¹³¹⁷ Osaprosessin 2.2 tason kolme prosessikuvauksiin sitoen kyse oli hankkeen hallinnasta (2.2.1), käyttö- ja toimintaperiaatteiden rakentamisesta (2.2.2), organisaation rakentamisesta (2.2.3), tiedonhallinnan rakentamisesta (2.2.4), henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen rakentamisesta (2.2.5), materiaalin ja logistiikan rakentamisesta ja käyttöönnotosta (2.2.6) sekä katselmoinnista (2.2.7). Osaprosessin 2.3 tason kolme prosessikuvauksiin sitoen kyse oli tavoitteiden asettamisesta

kuuluvat osaprosessit eivät mainitse sotilaallista kriisinhallintaa prosessin kuvauksessa, tavoitteessa, syötteessä tai lopputuotteessa, koska pääprosessien 1 ja 2 sisältö on keskittynyt SA- ja RA-organisaation toimintoihin.¹³¹⁸ Puolustusvoimien pääprosessiin 3 (valmiuden säätely ja suorituskyvyn käyttö) kuuluva tason kaksi osaprosessi 3.6 (operaatioiden toteuttaminen) on numeerisessa järjestyksessä ensimmäinen osaprosessi, jossa sotilaallisen kriisinhallinnan operaatiosuunnitelma toimii prosessin syötteenä. Prosessin 3.6 kuvauksen mukaisesti sen tarkoituksena on toteuttaa sotilaallisen maanpuolustuksen, viranomaisten tukemisen ja kansainvälisen kriisinhallinnan operaatioita siten, että operaatioilla pyritään saavuttamaan sille määritetty loppuasetelma.¹³¹⁹ Prosessi 3.6 käsittää tason kolme prosessikuvauksen mukaisesti operaation käynnistämisen (3.6.1), tehtävien toteuttamisen (3.6.2), operaation seurannan ja arvioinnin (3.6.3), operaation ohjauksen (3.6.4) sekä operaation päättämisen (3.6.5).¹³²⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston prosessiohjauksen ohjeen mukaisesti tason 2 osaprosessi 3.6 on kytkettävissä osaprosessiin 3.5 (valmiuden säätely ja perustaminen), jonka tavoitteena on *“tuottaa turvallisuusympäristön kehitystä vastaava suorituskky, jolla kyetään ennaltaehkäisemään tai torjumaan Suomea vastaan suuntautuva sotilaallinen uhka”*.¹³²¹ Organisoinnin ja toimeenpanon johtamisen vaiheiden tunnistaminen ja liittäminen osaksi Puolustusvoimien pää- ja osaprosesseja ei edellä kuvatun mukaisesti ole yksiselitteinen kokonaisuus. FCR-yksikön perustamisen aikana (vuoden 2015–2017 välinen aika) vahvistetuissa prosessikuvauksissa ainoastaan pääprosessi 3 ja sen osaprosessit tunnistivat sotilaallisen kriisinhallinnan kuuluvaksi prosessikuvauksen mukaiseen työhön, joka muodostaa osittaisen ristiriidan pääprosessien 1 ja 2 sekä niiden osaprosesseissa kuvattuun sisältöön.

suorituskkyjen tuottamiselle ja ylläpidolle (2.3.1), käyttö- ja toimintaperiaatteiden ylläpito ja kehittäminen (2.3.2), organisaation ylläpito ja kehittäminen (2.3.3), informaation ylläpito ja kehittäminen (2.3.4), henkilöstön ja koulutuksen ylläpito ja kehittäminen (2.3.5), materiaalin ja logistisen järjestelmän ylläpito, kehittäminen ja purkaminen (2.3.6) sekä suorituskkyvyn mittaminen ja arviointi (2.3.7). Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 2, s. 34–49.

¹³¹⁸ Sodan ajan (SA) sekä rauhan ajan (RA) organisaatiolla ja toiminnoilla tarkoitetaan Puolustusvoimien lakisääteisien tehtävien toteuttamista (ei sotilaallinen kriisinhallinta). Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 2, s. 1–49.

¹³¹⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 2, s. 80. Osaprosessin 3.6 keskeisenä tuotteena mainitaan lakisääteinen osallistuminen sotilaalliseen kriisinhallintaan. Prosessin toimijoina mainitaan pääosa PE:n alaisista osastoista, kaikki puolustushaarat sekä PE:n alaiset laitokset.

¹³²⁰ Sama, s. 80–85.

¹³²¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 1, s. 17 sekä liite 2, s. 74. Asiakirjan HK262 liitteen 1 sivulla 17 esitetty prosessien 3.5, 3.6 sekä 3.6.1–3.6.5 jäsentyminen keskenään etenee suurimmasta pienimpään ja kriisinhallinnan operaatiosuunnitelma toimii osaprosessin 3.6 sekä 3.6.1 syötteenä.

Käsittelen asiaa laajemmin luvussa 7, jossa analysoidaan vahvistetun prosessityön soveltuvuutta sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstiin.

Johtamisen ja koordinoinnin osalta Porin prikaatin päättäessä koulutusvaiheen 03.03.2017¹³²², johtosuhteiden mukainen vastuu joukoista siirtyi 08.03.2017 alkaen SJKL-joukolle (toimialueella) sekä kansallisesti Maavoimien esikunnalle.¹³²³

6.4.2 Kompleksisuus

Organisaation eri tasot, organisaation työntekijät, ulkoiset kumppanit sekä perustamiseen liittyvät johtamisen toiminnot olivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa, jonka perusteella toimintaa ei täysin voitu ennakoida.¹³²⁴ Kappaleessa 6.3.2 käsitellyn esikuntalinjaorganisaation eri toimijoiden linjaan kytkeytyneisyyden takia voitaisiin teoreettisesti olettaa, että hierarkkisen rakenteen ansiosta Pääesikunnan alaiset toimijat olisivat vastanneet toimintaympäristön sekä perustamisen tilanteeseen liittyvään kompleksisuuteen ja tarjonneet alajohtoportaille pelkistetyn tehtävän ja ohjauksen FCR-yksikön perustamiseksi.¹³²⁵ Toteuman perusteella Pääesikunnan Maavoimien esikunnalle antama johtamismaandatti sekä Maavoimien esikunnan ja sitä tukevien toimijoiden suora kytkeytyminen esikuntalinjan lisäksi kumppaneihin aiheutti tilanteen, jossa CAS-organisaatioksi tulkitussa organisaatiossa kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvaisuus vaikuttivat kaikkiin organisaatiotasoihin. G- ja S-taso saivat vertikaalisesti syötteitä ja ohjausta esikuntalinjaorganisaation hierarkkisen rakenteen mukaisesti, mutta samalla myös horisontaalisesti niihin kytkeytyneiltä kumppaneilta.¹³²⁶ Riippuvuussuhdematriisiin¹³²⁷ mukaisista toimijoista muodostui

¹³²² Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen esitysmateriaali 11.02.2017, dia 12.;

¹³²³ Ks. Suomalainen kriisinhallintajoukko Libanon käsky 07.03.2017/MN1512.; Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.03.2017/MN5416. Käskyssä MN5416 (s.7) todetaan ”– Maavoimien Operatiivinen osasto vastaa toimeenpanon johtamisesta kaikissa vaiheissa.”

¹³²⁴ Vrt. Mäki 2020.

¹³²⁵ ”Pääesikunta on Puolustusvoimien johtoesikunta, joka vastaa kokonaisuuden suunnittelusta ja yhteensovittamisesta sekä tehtävien ja resurssien jakamisesta Puolustusvoimain komentajan päätösten mukaisesti”. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 2.

¹³²⁶ Kumppaneilla viitataan kappaleessa 6.3.1 esitettyyn G-tason yhteistyöhön Ranskan kanssa ja kappaleessa 6.4 esitettyyn S-tason yhteistyöhön Ranskan kanssa. Samalla horisontaaliseksi ohjaukseksi voidaan tulkita toiminnanohjauksen viitekehys.

¹³²⁷ Matriisilla viitataan esikuntalinjaorganisaation rungolla toimivaan johtosuhteeseen, johon kuitenkin vaikuttavat horisontaaliset prosessit eli toiminnanohjauksen viitekehys.

tulkintani mukaan yhteisevolutiivisia eli yhteiskehityksellisiä vaikutuksia organisaatiossa, joka on helpoiten toteennäytettävissä S-tasolla.¹³²⁸

“Johtaminen ja perustaminen oli mielestäni kompleksinen kokonaisuus. Vuoden -12 Libanonin perustaminen oli tuoreessa muistissa, mutta FCR toteutus rakentui henkilöiden varaan, jotka veivät asioita eteenpäin.” [G-poolin haastattelu]

“Kompleksisuus vähenee rutiinin ja kokemuksen myötä.”
[S-poolin haastattelu]

Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen tehtävätaktiikan mukainen työ ilmentää tulkintani mukaan rajoitettua itseorganisoitumista, jonka tarkoituksena on parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttaminen organisoitumalla vuorovaikutuksen ja päivittäisten toimintojen kokemusten perusteella.¹³²⁹ Kappaleen 2.2.1 teoreettisen ja Puolustusvoimien kontekstiin sovitetun käsittelyn sekä empiirisen materiaalin perusteella Kriisinhallintakeskuksen työn organisoinnissa huomioitiin organisaation normiohjaus, mutta työ suunniteltiin, johdettiin ja toteutettiin parhaiten tilannetta vastaavaksi toiminnaksi.¹³³⁰ Työn organisoinnissa ja johtamisessa tunnistettiin ja hyödynnettiin ulkoisten ja sisäisten verkostojen tuoma lisäarvo.¹³³¹ Rajoitettu itseorganisoituminen tehtävän hoitamiseksi aiheutti jälkikäteisen rekonstruktion perusteella emergenttiä käytöstä, joka ilmeni muun muassa rotaatiokoulutuksen muuttuneena sisältönä sekä uusien vaatimusten mukaisena joukon kouluttamisena ja perustamisena.¹³³² Kriisinhallintakeskuksen

¹³²⁸ Ks. kappale 2.2.2. Vrt. Mäki 2020, s. 91–92. Mäen näkemys yhteisevoluutiosta on sovitettu asiantuntijayhteisön kontekstiin, mutta Cilliersin (1998), Mitleton-Kellyn (2007) sekä Laitinen ym. (2014) havainnot tukevat käsittelyn soveltuvuutta yleisesti organisaatiokontekstiin.

¹³²⁹ Ks. kappale 2.2.1. Ks. myös Mäki 2020.; Laitinen ym. 2014.

¹³³⁰ Kappaleen 6.4.1 suorien S-poolin haastattelusitaattien perusteella S-taso työskenteli erittäin itsenäisesti saamallaan tehtävällä, eikä sitä ohjattu merkittävästi G-tason toimesta.

¹³³¹ Erityisesti S-poolin haastatteluissa korostui johtamisen ja organisoinnin osalta toimivaksi koettu ja aikaisempaan tietoon sekä osaamiseen perustuva toiminta. Lisäksi tehtävätaktiikan mahdollistama rajoitettu itseorganisoituminen erillisyyksikön toiminnassa (Kriisinhallintakeskus) tuki verkostojen muodostamista ja käyttöä tehtävän tukemiseksi. ”– kaikki Puolustusvoimien ulkopuolinen työ on yhteensovittamista” [S-poolin haastattelu] kuvaa toiminnan synkronointia virallisen organisaatiolinjan ohella, jota S-tasolla toteutettiin FCR-perustamiseen liittyen.

¹³³² Sosiaalisen konstruktivismin kautta tarkasteltuna Kriisinhallintakeskuksen kokenut henkilöstö (ks. kappale 6.4.1) pystyi tehtävässään tuomaan kokemustaan esille ja

henkilöstön hiljainen tieto kyettiin konseptualisoimaan tehtäväaktiikan ja itseorganisoitumisen myötä organisaation työtä tukevaksi.¹³³³

Kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvuuden ohella kokonaisuutta tarkasteltaessa FCR-yksikön perustaminen näyttäytyy myös epälineaarisenä tapahtumana. Alkuarvona Ranskan terrori-iskua tarkasteltaessa ei jälkikäteisen rekonstruktion perusteella olisi voinut täysin olettaa, että Suomi kytkeytyi tiivimmin sotilaallisen kriisinhallinnan osalta Ranskaan ja muokkaa omaa suorituskykään henkilöstön ja kaluston osalta verratuna aikaisempaan osallistumiseen UNIFIL-operaatiossa.¹³³⁴ Epälineaarinen kehitys on Laitisen ym. mukaan yksittäisten tapahtumien palautesilmukoita laajempi kokonaisuus, jossa organisaation kehitys kumuloituu kokonaiskehitykseksi.¹³³⁵ Toisaalta epälineaarisuus johtamisprosessissa näyttäytyi myös yllätyksinä ja ennakoimattomina tapahtumina, jotka haastoivat ennakkoon tarkkaan suunniteltua FCR-yksikön perustamista.¹³³⁶

6.5 Arvionti ja yhteenveto

Kappaleen 6 alustuksen mukaisesti johtamisen ja ohjauksen osa-alueiden viimeinen vaihe on arvionti, jossa toiminnan seurauksen tuloksena muodostetut johtopäätökset ja havainnot tukevat jatkosuunnittelua ja tavoitteisiin pääsemistä.¹³³⁷ Maavoimien 23.11.2016 julkaisemassa FCR-yksikön perustamiskäskyssä johtosuhteiden mukaisesti Maavoimien esikunnan Operatiivinen osasto (G3) määritettiin vastuulliseksi tahoksi Lessons Learned (LL) -prosessin toteuttajaksi vuonna 2017.¹³³⁸ Puolustusvoimien Lessons Learned -käsikirjan mukaisesti LL-toiminnalla kuvataan toimia, joilla toimintaa voidaan johdonmukaisesti kehittää saatujen havaintojen perusteella.¹³³⁹ Valitun toiminnan analysoinnilla muodostetaan ensin Lessons Identified -havainnot, jotka hyödynnetään organisaatorakenteen

hyödyntämään sitä, joka puolestaan edisti organisaation tavoitteiden saavuttamista. Vrt. Berger & Luckmann 1966.; Nonaka 1994.

¹³³³ Ks. Nonaka 1994, s. 24. Ks. myös Nonaka & Takeuchi 1995.

¹³³⁴ Puolustusvoimien toimintaan sidottuna syyn ja seurauksen suhde ei ollut täysin suhteellinen, jos asiaa tarkastellaan palauteprosessin kautta. Ks. Pierpaolo 2013, s. 128.; Ks. myös kappaleet 2.1.2–2.1.3.

¹³³⁵ Vrt. Laitinen ym. 2014, s. 82.

¹³³⁶ Vrt. Luoma & Lindell 2020.; Mäki 2020.

¹³³⁷ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 8.

¹³³⁸ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807, s. 12.

¹³³⁹ Utin jääkäriyrykmentin Esikunnan ohje 19.01.2021/HQ826, liite 2. Liite 2 käsittää Pääesikunnan Koulutusosaston vuonna 2018 julkaiseman Lessons Learned -käsikirjan. Käsikirjaan viitataan jatkossa viitteellä: Lessons Learned -käsikirja 2018.

mukaisessa jatkosuunnittelussa ja toiminnan kehityksessä. Lessons Identified (LI)-havaintojen ja vastuorganisaation mahdollisten hyviä käytänteitä vahvistavien tai toimintaa korjaavien toimenpiteiden kautta muodostuu Lessons Learned -kehä, jonka avulla organisaatio kykenee oppimaan kokemuksen perusteella.¹³⁴⁰ Organisaation oppiminen tapahtuu ohjeen mukaisesti dokumentoidun tiedon sekä hiljaisen tiedon kautta.¹³⁴¹ Tässä kappaleessa dokumentoituna tietona hyödynnetään G-tason muistiota perustamisesta¹³⁴², S-tason kertomusta koulutuksesta, FCR-yksikön henkilöstön muistiota perustamisesta sekä haastatteluiden tuottamaa tietoa.¹³⁴³

Maavoimien esikunta julkaisi 03.07.2017 käskyn ”Maavoimien FCR osallistumisen Lessons Learned tietotarpeet, jonka perusteella Logistiikkalaitos (17.07.2017), Porin prikaati (17.07.2017) ja SKJL-joukko (16.07.2017) laativat oman muistionsa perustamisprosessista ja Maavoimien esikunta julkaisi koonnosmuistion 20.07.2017 em. aineiston perusteella.¹³⁴⁴ Kappaleen 6.4 käsittelyn perusteella FCR-yksikkö oli siirtynyt 01.04.2017 ylläpitovaiheeseen, jossa henkilöstön vaihto rotaatioissa toteutettiin ilman operatiivisen toiminnan tai ylläpitävien järjestelmien katkoksia.¹³⁴⁵ Maavoimien tavoiteltavassa loppuasetelmassa ”– – suorituskyyt ovat vastanneet tehtävän vaatimuksia ja osallistumisesta on kerätty kokemukset kansallisen puolustuksen kehittämiseksi.

¹³⁴⁰ Lessons Learned -käsikirja 2018, s. 3–17.

¹³⁴¹ Sama, s. 4.

¹³⁴² Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661 käsittelee myös Logistiikkalaitoksen sekä Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen havainnot

¹³⁴³ Haastatteluiden tuottama tieto on myös tarkasteltavissa hiljaisena tietona. Hiljaista tietoa käytetään tutkimushaastatteluiden tuottamana subjektiivisena ja tulkittuna tiedollisena pääomana, joka esiintyy rinnakkain dokumentaation kanssa.

¹³⁴⁴ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661. Maavoimien esikunnan määräyksen 21.01.2016/HL1319 (Maavoimien esikunnan työjärjestys 2016) runkoasiakirjan sivun 54 sekä liitteen 3.3 mukaisesti Maavoimien esikunnan Operatiivinen osasto sai alueella olevalta FCR-joukolta raportointivastuiden mukaisesti myös tilannekuvan muodostamiseen tarvittavia tilannetietoja raportoinnin muodossa. Joukon muuta raportointia ei käsitellä tarkemmin sensitiivisyyden takia.

¹³⁴⁵ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.03.2017/MN5416, s. 12. Ensimmäisen mandaattikauden (01.04.2017–31.08.2018) osalta em. käsky ottaa kattavasti kantaa FCR-yksikön kansallisen tuen johtamiseen ja ohjaukseen, joka liittyy kansallisen johtoportaan (Maavoimien esikunnan) ennakkoivaan johtamiseen. Käskyn sivun 15 kirjausten perusteella ”– – SKJL suorituskyyt koulutetaan Porin prikaatin johtamana ja vaihdetaan operaatioissa Logistiikkalaitoksen johdolla” sekä ”– – FCR-pataljoonan suomalainen henkilöstö vaihdetaan 2017–2018 välillä neljä kertaa.” Sivun 18 kirjausten perusteella ”– – Porin prikaati suunnittelee rotaatiokoulutuksen SKJL suorituskyyvaatimusten mukaisesti sekä operaatiosta saatujen havaintojen perusteella.”

Maavoimat on valmistellut operaation jatkoon liittyvät käskyt ajoissa ja kotiuttanut operaatioon ryhmitetyt suorituskyvyt suunnitelmallisesti ja kustannustehokkaasti vuoden 2018 lopussa. – – Maavoimilla on tarvittaessa valmius jatkaa UNIFIL-operaatiossa myös vuoden 2018 jälkeen.”¹³⁴⁶

6.5.1 Johtaminen ja organisointi

Maavoimien 23.11.2016 julkaiseman FCR-yksikön toimeenpanokäskyn mukaisesti Maavoimien tavoiteltava loppuasetelma perustamisen jälkeen oli:

“Loppuasetelmassa FCR-laajennusosan kalusto ja materiaali on valmisteltu ja keskitetty operaatioalueelle maaliskuussa 2017. Laajennusosa on keskitetty Libanoniin 22.03.2017 mennessä ja tarvittavat sopimukset ovat voimassa. FCR-jääkärikomppania on saavuttanut operatiivisen valmiuden 01.04.2017 ja Suomi jatkaa osallistumista UNIFIL-operaatioon maksimivahvuudella 330.”

“Isoin lisäarvo (FCR-yksiköstö) on ollut, kun saatiin tarkoituksenmukainen kehys suomalaiselle joukolle. Haastavampi ja mielekäs tehtävä, jolla oli vaikutusta rekrytointiin myös. Oikea ajoitus poliittisella tasolla ja pyytämättä tullut innovaatio näkyi useiden toimijoiden suuntaan.” [As-poolin haastattelu]

“Puolustusvoimauudistuksen jälkeinen toimeenpano oli uusi kokemus ja oppi. Eli miten organisaatio toimii uusilla työjärjestysten mukaisilla vastuilla.” [J-poolin haastattelu]

“Opittiin organisaationa jälleen kerran se, miten operaatio perustetaan eli iteroiva toiminta oli keskiössä..” [G-poolin haastattelu]

“Löydettiin ja tunnistettiin aikakriittisiä haavoittuvuuksia esimerkiksi hankintoihin liittyen. Tällä tarkoitan tilannetta, jossa siviilikomponentin ajallinen integrointi sotilaalliseen prosessiin ei mennyt parhaalla tavalla.” [G-poolin haastattelu].

¹³⁴⁶ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.03.2017/MN5416, s. 13.

“Perustamisessa oli etu, että valmisteluosasto tunsu toisensa ja homma oli tiimityötä eikä puhtaasti tiukkaa johtamista. Pohdittiin ja palloitettiin asioita paljon. Ei noudatettu tietynlaista toimenpideluetteloa, koska sellaista ei ollut olemassa. Nykyään sellainen luettelo on olemassa. Maavoimien sisällä johtaminen oli joustavaa. Vuonna 2022 Maavoimien esikunta aloitti laatimaan maavoimalliset osuudet muistioon, joka sisälsi uuden operaation perustamisen kuvauksen ja vastuut. Ohje velvoittaa kaikkia toimialoja. Päivitys on tavallaan KRIHA-normin päivitys.”
[S-poolin haastattelu]

Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston perustamista käsittelevän koonnosmuistion mukaan erityisesti G- ja S-tason rinnakkainen suunnittelu ja yhtenäinen tilannekuva tuki FCR-yksikön perustamisen johtamista.¹³⁴⁷ Perustamisen aikana muodostuneet verkostot Puolustusvoimien ja Ranskan asevoimien välille nähtiin johtamista edesauttavana tekijänä, koska periaatteellisella tasolla uuden kumppanin kanssa toteutettu yhteistyö korreloi rinnakkaisen suunnittelun etuja.¹³⁴⁸ FCR-yksikön HYKTY:n ja MYKTY:n katsottiin pääsääntöisesti olevan tarkoituksenmukaisia ja tehtävään soveltuvia, jonka perusteella kaikkien tasojen (J–S) suunnitteluprosessin voidaan katsoa myös onnistuneen lopputuloksen kautta tarkasteltuna.¹³⁴⁹ Maavoimien esikunnan sekä FCR-joukon omien havaintojen mukaisesti henkilöstörekrytointi onnistui erittäin hyvin nopeasta aikataulusta huolimatta ja HYKTY:n mukaiset tehtävät saatiin täytettyä suunnitelman mukaisesti.¹³⁵⁰ Kaikki toimijat arvioivat jälkikäteen, että Porin prikaatin ja Kriisinhallintakeskuksen kontribuutio perustamisen johtamiseen

¹³⁴⁷ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 4.

¹³⁴⁸ Sama, s. 10.; SKJL muistio 16.07.2017/MN16461, s. 6. Molempien muistioiden perusteella Ranskaan toteutettu rotaatiokohtainen koulutusmatka nähtiin molempien osapuolten osaamista kehittävänä tekijänä, jolla integraatiota ja sopeutumista uuden kumppanin toimintatapoihin parannetaan.

¹³⁴⁹ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 10.; SKJL muistio 16.07.2017/MN16461, s. 1,3–5. SKJL muistion kirjausten perusteella HYKTY:n osalta laadittiin tarkennus FCR-joukon toimesta, joka perustui todettuun tarpeeseen.

¹³⁵⁰ SKJL muistio 17.07.2017/MN16461, s. 13 ”– Jääkärikomppanian näkökulmasta PV:n ja Rajavartiolaitoksen palkatun henkilöstön rekrytointi onnistui hyvin ja oikeita kanavia pitkin. Lisäksi reserviläisten rekrytointi oli nopeasta aikataulusta huolimatta onnistunutta.” Myös Ranskan käyttämään neljän kuukauden rotaatiosykliin mukautuminen koettiin muistion perusteella onnistuneeksi. ”– Lyhyt yhtäjaksoinen palvelusaika (4kk) herätti alkuun keskustelua, mutta rekrytoinnin edettyä se osoittautui monelle mieluisaksi vaihtoehdoksi.” Ks. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 17.

oli erittäin onnistunut, vaikka koulutustilaisuuden johtamisessa käytössä oli vajavaiset operatiiviset perusteet.¹³⁵¹

“Myöhäistetty palaute on meille tärkeä tietolähde, jonka perusteella koulutus saadaan täten vastaamaan todellista tarvetta.” [S-poolin haastattelu]

S-poolin haastatteluiden perusteella Porin prikaatin Kriisinhallintakeskus keräsi aktiivisesti palautetta FCR-yksikön koulutuksen aikana sekä yksikön siirryttyä tehtävään (myöhäistetty palaute). S-tason palautejärjestelyn katsottiin tukeneen Kriisinhallintakeskuksen johtamista ja työtä, koska operaatiossa toimineen joukon (FCR117) havaintojen perusteella koulutusta muokattiin vastaamaan toimialueen käytänteitä.¹³⁵²

“Vain palautteen perusteella ei voida kehittää toimintaa, koska toimintaa pitää pystyä vakioimaan. Jos vain palaute ohjaisi kehittämistä, kaikki pitäisi aina päivittää vaikka ajatus on tehdä perussapluunalla töitä. LL/LI toiminnasta hyödynnettiin elementtejä, mutta se ei ollut virallisessa asemassa vielä tuohon 2017 aikaan organisaatiossa.” [S-poolin haastattelu]

Kriisinhallintakeskuksen mittakaavassa tarkasteltuna toiminta korreloi kappaleessa 6.5 esitettyä LL/LI toiminnan kaavaa. Palautteen perusteella tunnistettiin ja vakioitiin hyviä käytänteitä samalla, kun toimintaa kehitettiin uusien tietojen perusteella FCR-yksikön koulutukseen soveltuvaksi. Asiakirjadokumentaatoin perusteella huomionarvoista oli, että LL/LI-prosessin mukainen toiminnan kehittäminen tunnistettiin FCR-perustamiseen liittyvissä virkatiedotteissa (käskyissä ja organisaation normeissa) sekä tutkimushaastatteluiden tiedonannoissa, mutta LL/LI toiminnan virallinen asema ennen vuotta 2018

¹³⁵¹ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 4.; SKJL muistio 16.07.2017/MN16461. Vajavaisilla operatiivisilla perusteilla viitataan tilanteeseen, jossa FCR-pataljoonassa ei ollut ennen FCR117-joukkoa kansallista elementtiä, joka olisi voinut tuottaa kohdeorganisaation toiminnasta tietoa. Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen kertomuksen 27.03.2017/MN5266 mukaisesti Kriisinhallintakeskus oli saanut koulutetulta joukolta palautteessa yleisarvosanaksi 4.4 (arviointiväli 0–5). Kriisinhallintakeskuksen numeerinen arvosana on ainoita arvosteluja johtamisen laadun tueksi, jolle on muodostettu mittari. Muu arviointi muistioden, kertomusten sekä haastatteluiden osalta on kerronnallista ja kuvailevaa, joka tukee arviota sotilaallisen kriisinhallinnan vaikeasta mitattavuudesta sekä arvioitavuudesta. Vrt. Pyykönen & Kivinen 2020.

¹³⁵² Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 5.

Puolustusvoimissa on osin epäselvä.¹³⁵³ On erittäin todennäköistä, että LL/LI työkalua on käytetty ennen vuotta 2018 sovelletusti toiminnan kehittämiseen eri organisaatiotasolla, mutta toiminta on normiperusteisuuden kautta vakiinnutettu vuonna 2018 viralliseksi osaksi organisaation kehittämisjärjestelmää.

FCR-yksikön perustamisen haasteet johtamisen kannalta tarkasteltuna liittyivät kansallisten toimijoiden johtosuhteisiin ja eri organisaatiotasojen työn integrointiin. Tarkastelen asiaa kappaleissa 6.3 sekä 6.4 esitettyjen Maavoimien esikunnan suunnitelmiin ja käskyihin sisällytettyjen ratkaisukohtien kautta.¹³⁵⁴ MYKTY:n mukaisen materiaallisen tuen järjestäminen FCR-yksikölle Kriisinhallintakeskuksen koulutukseen sekä operaatioalueelle suunniteltua tehtävää varten epäonnistui, vaikka materiaallinen tuki oli merkitty suunnittelu- ja toteutusvaiheen suunnitelma- ja käskyasiakirjoissa kriittiseksi vaiheeksi. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistion perusteella Kriisinhallintakeskus oli huomionut koulutusmateriaalitarpeen rotaatiokoulutukseen liittyen ja ilmoittanut siitä Logistiikkalaitokselle, mutta Logistiikkalaitos ei ollut huomionut Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen tukitarvetta koulutusmateriaalin suhteen.¹³⁵⁵ Koonnosmuistiossa havaintoa koulutusmateriaalin epäonnistuneesta toimituksesta käsitellään myös Porin prikaatin tilausteknisen toteutuksen kannalta, jossa normin

¹³⁵³ Utin jääkärirykmentin Esikunnan ohjeen 19.01.2021/HQ826 viiteasiakirjatietojen perusteella Pääesikunnan Koulutusosaston on julkaissut 23.05.2018 normin LL-toiminnasta (Lessons Learned toiminta Puolustusvoimissa). Maavoimien Henkilöstöosasto on julkaissut käskyn (LL-toiminnan käynnistäminen Maavoimissa) 30.11.2018. Maavoimien Operatiivisen osaston muistion 25.09.2017/MN16661, s. 10 kirjauksen perusteella Maavoimien esikunta on todennut, että ” – FCR henkilöstöltä saadaan arvokasta kokemusta varusteista ja välineistä. Havainnot otetaan huomioon LL-prosessin kautta, joka vaatii kuitenkin tarkentamista PE:n ja MAAVE:n tasolla.” Lessons Learned -käsikirjassa (2018) mainittuja LL/LI-prosessiin sidottujen henkilöiden (mm. LL-upseerit) ei ole mainintaa tutkimuksessa käytetyissä J-, G- ja S-tason työjärjestyksissä.

¹³⁵⁴ Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelmassa 22.09.2016/MM16006 mainitaan kuudenneksi perustamisen onnistumista tukevaksi ratkaisukohdaksi (RK6) se, että kalusto ja materiaali saadaan keskitettyä operaatioalueelle suunnitelman mukaisesti. Ratkaisukohdan toteutuminen kirjattiin kriittiseksi tapahtumaksi, joka mahdollistaa suunnitelmallisen toteutuksen. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käskyssä 23.11.2016/MM23807 seitsemäs ratkaisukohta operaation perustamisen onnistumiseksi oli kaluston ja materiaalin keskittäminen ja luovuttaminen joukolle kevään 2017 aikana suunnitelman mukaisesti. Ratkaisukohdasta mainitaan, että mikäli jokin ratkaisukohta ei toteudu, on ryhdyttävä toimenpiteisiin, jolla varmistetaan kokonaissuunnitelman toteutuminen.

¹³⁵⁵ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 11, 13. Muistiossa todetaan, että jatkossa tukitarpeet pitää huomioida ja korjausehdotuksena on parempi valvonta ja säännölliset tilanneilmoitukset.

mukaisesti tilaus olisi pitänyt toteuttaa SAP-järjestelmän kautta.¹³⁵⁶ Maavoimien esikunnan koonnosmuistion mukaisesti Maavoimien esikunnan sekä Logistiikkalaitoksen vastuulla olleessa materiaalin keskittämisessä toimialueelle oli myös puutteita ja toimituksessa viivettä.¹³⁵⁷ Maavoimat antoi kappaleessa 6.3 esitetyn kronologisen virkatiedotetarkastelun perusteella toimeksiannon Logistiikkalaitokselle noin kuusi kuukautta ennen perustamisajankohtaa (materiaalinen perustaminen 15.01.2017). Logistiikkalaitoksen kannanoton perusteella toimeksianto annettiin riittävän ajoissa (heinäkuu 2016), mutta operaation kiireellisestä perustamisesta ja toimintojen synkronoinnin puutteesta johtuen kaikkea tarvittavaa materiaalia ei saatu hankittua ajoissa.¹³⁵⁸ Prosesseihin peilaten epäonnistuminen johtui osittain osapuolten tietovajeesta prosessin aikana, epäyhtenäisestä tilannekuvasta sekä valvonnan puutteesta.¹³⁵⁹ Muistiossa mainitaan suoraan, että prosessin aikana eri tahot olivat epätietoisia kokonaistoteutuksen vaiheista ja yksityiskohdista, jonka takia prosessien johtaminen vaatii terävöittämistä.¹³⁶⁰ Havainto on selkeässä ristiriidassa kappaleessa 3.5.4 käsitellyn

¹³⁵⁶ Sama, s. 18. Normilla viitataan Pääesikunnan Logistiikkaosaston ohjeeseen 17.12.2014/HK1132 (Puolustusvoimien logistiikan tilaus-toimitusketju), jossa materiaalin tilaaminen käsketään toteuttamaan käsketyllä tilausjärjestelmällä (muistion MN16661, s. 18 kirjauksen perusteella tilausjärjestelmänä olisi tullut käyttää SAP-järjestelmää). Normissa HK1132, s. 7 mainitaan, että ”*materiaalisen tilaus-toimitusketjun seurannasta, valvonnasta ja tilannetiedon kokoamisesta vastaa jokainen tilaus-toimitusketjun osapuoli omien tarpeidensa mukaisesti.*” Tilaus-toimitusketjun tavoitteeseen peilaten asia ilmaistaan ”– – tuottaa tuen tarvitsijan ilmoittaman tarpeen perusteella hänen tarvitsemansa materiaalin ja/tai palvelun oikea-aikaisesti, laadullisesti ja määrällisesti sovittujen vaatimusten täyttävänä toimituksena.” Ks. HK1132, s. 3. Toimitus epäonnistui yleisellä tasolla tarkasteltuna, koska materiaallinen tuki ei ollut Kriisinhallintakeskuksen tilauksen mukainen huolimatta käytetystä tilausmenettelystä/järjestelmästä.

¹³⁵⁷ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 10.

¹³⁵⁸ Sama, s. 15.

¹³⁵⁹ ”*MAAVE:n ja PVLOGLE:n välillä oli perustamiseen liittyvän tilannekuvan jakamisessa suurimmat puutteet. Maavoimien esikunta ei ollut tietoinen hankintojen ja kohdennusten vaiheista. – – MAAVE:n että PVLOGLE:n toimeenpanokäskeyissä ei määritetty selkeästi projektin ylimpiä johtosuhteita. Vastuita nimettiin eri organisaatioille, mutta kokonaisuudelle ei ollut nimetty johtajaa, alijohtajaa tai projektiorganisaatiota. Tämä vaikeutti johtamista, yhteydenpitoa ja tilannekuvan muodostamista.*” Ks. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 15–16. Suorat muistiositaatit ovat ristiriidassa Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käskyn 23.11.2017/MM23807, s. 12 kanssa, jossa yksiselitteisesti Maavoimien Operatiivinen osasto käsketään vastaamaan perustamisen valmistelusta ja toimeenpanosta. Käskyn MM23807 kirjausta tukee Maavoimien esikunnan määräyksen 21.01.2016/HL1319, s. 54 kirjaus, jossa Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston ilmoitetaan olevan johtovastuullinen toimija sotilaallisen kriisinhallinnan kansallisessa toimeenpanossa.

¹³⁶⁰ Sama, s. 15.

teoreettisen ja normiperusteisen mallin kanssa, jossa organisaation sovelletun prosessityön nimenomaisena tarkoituksena on integroida toimintoja toimialarajojen yli ja sujuvoittaa suunniteltua kokonaistoteutusta.¹³⁶¹ Maavoimien esikunnan muistiossa käsitelty Logistiikkalaitokseen kuuluva Kaupallinen osasto (KAUPOS) tunnisti haasteen materiaalin varastokirjanpidon osalta¹³⁶² sekä koki saaneensa liian vähän aikaa oman osuutensa toteuttamiseen logistisen tuen järjestelyissä.¹³⁶³ Materiaaliin ja sen toimittamiseen liittyvät haasteet jatkuivat myös materiaalin keskittämisen yhteydessä, jonka takia FCR-yksikölle saapuneen materiaalin tilannekuva oli heikko, materiaalia puuttui toimitussisällöstä ja materiaalin jatkokäsittelyssä alueella ilmeni epäselvyyksiä vastuukysymyksiin liittyen.¹³⁶⁴

Kappaleessa 6.4 esitetyn Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käskyn (23.11.2016/MM23807) mukaisesti Pääesikunta oli priorisoinut perustamisen tärkeäksi tapahtumaksi. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistiossa (25.09.2017/MN16661) on kuitenkin kirjattu, että Pääesikunnan olisi ohjattava alaisiaan laitoksia, jotta ne priorisoisivat paremmin sotilaallisen kriisinhallinnan tarpeita kiireellisessä perustamisaikataulussa.¹³⁶⁵ Muistion perusteella myös katsottiin, että Pääesikunnalla olisi pitänyt olla ohjaavampi ja aktiivisempi ote kumppaneiden (Ranskan) kanssa käytävissä neuvotteluissa. 25.09.2017 tilannekuvan perusteella kappaleissa 6.3 ja 6.4 erääksi ratkaisukohdaksi määritetty TA-sopimus oli edelleen allekirjoittamatta.¹³⁶⁶

¹³⁶¹ Ks. kappale 3.5.4 sekä kappaleessa 3.5.2 esitetty taulukko 6.

¹³⁶² ” – *Haaste on tunnistaa hankittava materiaali ja PV:ssa olemassa oleva materiaali.* ” Ks. Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006, s. 15. Tutkimuksen perusteella on epäselvää, johtuiko haaste käytetystä tietojärjestelmästä (PVSAP) vai muusta syystä.

¹³⁶³ Sama. KAUPOS havaintoa tukee myös muistion kirjaus siitä, että Logistiikkalaitoksen sisäinen tiedonkulku toimi osin heikosti ja tiedon yhtenäisyydessä laitoksen sisällä oli haasteita. Prosessin aikaisten lisäkokousten tarve toiminnan synkronoinnissa tunnistettiin laitoksen sisällä sekä Maavoimien esikunnan ja Logistiikkalaitoksen välillä. Ks. s. 17–19.

¹³⁶⁴ Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelmassa 22.09.2016/MM16006, s. 18–20.; SKJL muistio 16.07.2017/MN16461. Muistioiden perusteella Logistiikkalaitoksen toimeksiannon mukaisesti sen piti vastata koko materiaalin hankkimis-, toimitus- ja jakoprosessista, mutta alueelle saavuttua FCR-joukkoa osallistettiin suunnittelua enemmän materiaaliin liittyvään työhön.

¹³⁶⁵ Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006, s. 16.

¹³⁶⁶ Sama, s. 17. Yhteistyöstä (Suomi-Ranska) on myös kirjattu, että Ranskan asevoimien eri organisaatiotason toimijoiden tilannekuva tulevasta maiden välisestä yhteistyöstä FCR-pataljoonassa vaihteli. Tiedonvaihto koettiin myös kielimuurin takia osin vaikeaksi. Yhteisen kielen puuttuminen ja sen tuomat haasteet eri kansallisuuksien välillä on havaittavissa myös FCR-joukon muistiossa, jossa FCR-pataljoonan toiminnassaan käyttämä kirjallinen materiaali oli pääosin ranskaksi, joka heikensi sen käytettävyyttä.

Maavoimien esikunnan koonnosmuistion perusteella muodostettiin johtamisen kannalta kolme keskeistä esitystä toiminnan kehittämiseksi:

“1. Perustamisvaiheen johtosuhteiden tulee olla selkeämmät alusta alkaen. Johtamiseen on varattava myös tosiasialliset henkilöstöresurssit ja koko prosessi on mietittävä uudelleen.

2. Materiaalikoonpanon muodostamiseen on kiinnitettävä huomiota ja sitä on ohjattava voimakkaasti Maavoimien esikunnan toimesta. Perustamiseen liittyvä materiaaliyksikkötyypin valmistelu ei toiminut osapuolien välillä mm. koulutusmateriaalin osalta.

3. Maavoimien esikunta kehittää MYKTY:n laatimisprosessia. Toimintaan otetaan tiiviimmin edustus Järjestelmäkeskuksesta ja Logistiikkalaitoksen esikunnan Kaupallisesta osastosta. Tällä menettelyllä saadaan parempi tilannekuva materiaalin saatavuudesta puolustusvoimien hallussa olevasta materiaalista ja mitä materiaalia on saatavilla kaupallisesti. Toimeksiantojen toimeenpanoon tulee luoda kiireisissä tapauksissa järjestelmä, joka mahdollistaa toimintojen aloittamisen jo ennen varsinaista toimeksiantoa.

Havaintojen perusteella Pääesikunnalle esitetään, että Pääesikunnan johdolla järjestetään uusien kriisinhallintaoperaatioiden perustamiseen liittyvän prosessin tarkastus. Puolustusvoimauudistusta edeltävä prosessi on vanhentunut.”¹³⁶⁷

Johtamisen ja organisoinnin yhteenvetona muistioden perusteella tarkatseltuna johtamisen ja toiminnanohjauksen viitekehys ei vastannut täysin normiperusteista menettelyä. Keskeisenä havaintona on tehtäväsidonnaisten johtosuhteiden epäselvyys isossa ja aikakriittisessä perustamisprosessissa. Samoin logistisen ja materiaallisen tuen suunnittelun ja toteutuksen integrointi osaksi puolustushaaran ja sen alaisten operaation perustamista tukevaa työtä ei vastannut täysin

Ks. SKJL muistio 16.07.2017/MN16461. Havainto TA-sopimuksen allekirjoituksen puutteesta perustuu Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistioon 20.07.2017/MN16661, s. 17 kirjaukseen, jossa TA-sopimus todetaan olevan allekirjoittamatta 20.07.2017 tilannekuvan mukaisesti.

¹³⁶⁷ Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006, s. 20. Asiakirjadokumentaatoin perusteella on erittäin todennäköistä, että *perustamiseen liittyvällä prosessilla* viitataan kappaleessa 3.5.4 kuviossa 15 esitettyyn prosessimalliin, joka perustuu Pääesikunnan prosessikuvaus kriisinhallintaoperaatioon osallistumisesta -kuvaukseen.

Puolustusvoimien yleistä ja Logistiikkalaitoksen eriytettyä prosessiohjauksen menettelyä. LL/LI-prosessin yleisen etenemisen mukaisesti odotuksista poikkeava toiminta tunnistettiin kokemusten kautta LI-vaiheessa ja havaitut korjausesitykset jaettiin ja esiteltiin johtosuhteiden mukaiseksi (LL).¹³⁶⁸ Saatujen havaintojen kautta toiminnan kehittäminen korreloi prosessiohjauksen kehityshakuisuuden kanssa, jossa ohjauksella pyritään parantamaan prosessia.¹³⁶⁹

6.5.2 Kompleksisuus

“Operaatiossa on paljon ennalta-arvaamattomia asioita, onnettomuuksia, väärinkäsityksiä sekä epäselviä poliittisia tahdonilmauksia. Kompleksisuutta esiintyy kaikessa sotilaalliseen kriisinhallintaan liittyvässä toiminnassa ja se skaalautuu kaikille tasoille.”
[AS-poolin haastattelu]

Tarkasteltaessa Puolustusvoimia CAS-organisaation periaatteiden mukaisesti, eri organisatooristen toimijoiden teot heijastuvat muihin kytkettyneisiin toimijoihin sekä takaisin organisaatioon.¹³⁷⁰ Tarkasteltaessa materiaallisen ja logistisen tuen aiheuttamaa poikkeamaa suunnitelman ja toteutuksen välillä, kyseessä on tulkintani mukaan ennakoimattomuutta heijastava epälineaarinen poikkeama. Vuorovaikutuksen puutteen ja tilanteeseen sopimattoman laadun takia organisaatio ei kyennyt viestimään agendaansa kaikille osapuolille ja toteutusvastuussa olleen organisaatiotoimijan valvonta kytkettyneiden toimijoiden suuntaan ei ollut riittävää.¹³⁷¹ Yhden organisaatioelementin, Logistiikkalaitoksen, takaisinkytkentä käskelyn syötteen perusteella ei vastannut suunniteltua, jonka takia materiaaliin liittyvä haaste kumuloitui läpi prosessin lumipalloefektinä aiheuttaen haasteen kokonaistoteutukselle.¹³⁷² Jos jokaisen perustamisprosessiin ja sen johtamiseen

¹³⁶⁸ Vrt. Lessons Learned -käsikirja 2018. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661 edustaa sisältönsä puolesta LL/LI-prosessin mukaista tietoa, koska em. muistiossa poikkeama, haaste tai hyvä käytäntö on tunnistettu (analysoitu) ja havainnosta on muodostettu kehittämiskohteita (oppiminen).

¹³⁶⁹ Vrt. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 5. Korrelaatio muodostuu myös toiminnanohjauksen viitekehyykseen, jossa siihen kuuluvia osatekijöitä (mm. prosessiohjausta) tulee kehittää kokonaisvaltaisesti johtamisen tueksi. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 7.

¹³⁷⁰ Vrt. Anderson 1999. Ks. myös kappale 2.1.3. Heijastus toimii kaksisuuntaisesti.

¹³⁷¹ Vrt. Luoma & Lindell 2020.

¹³⁷² Periaatteellisella tasolla muutos (tässä tapauksessa suunnitelmasta poikkeava toiminta) yhdessä systeemin osassa heijastui koko perustamiseen ympärille muodostuneeseen organisaatiolinjaan. Ks. Juuti & Luoma 2009, s. 114–115.

liittyvän organisaatiotoimijan teoreettinen työpanos ja tuotos määritettäisiin arvoon x ja arvot laskettaisiin yhteen, toteuman perusteella kokonaisuus olisi kompleksisuuden termein ilmaistuna vähemmän kuin osiensa summa.¹³⁷³

Perustamisprosessin aikana työjärjestyksissä määritettyjen johtosuhteiden mukaisesti Pääesikunta, Maavoimien esikunta ja Porin prikaati kytkeytyivät tiiviisti toisiinsa. Kappaleiden 6.2–6.4.2 perusteella näiden kolmen organisaatiotoimijan hierarkkisen suhteen ohella vaikutti rinnakkainen suunnittelu, avoin tiedonvaihto ja vahva yhteinen tahto tehtävän toteuttamiseksi. Em. toimijoiden työjärjestysten perusteella organisaatiotasojen rajapintojen ylittävät ohjaus- ja koordinaatioryhmät on kirjattu normeihin, jonka voidaan teoreettisella tasolla katsoa nostavan yhteistoimintakyvykkyyttä samalla, kun käytännön toiminta muokkaa ja strukturoi toimintatapoja. Tutkimuksessa aiemmin esitetyn mukaisesti J- ja G-tasojen esikuntien toimialoihin jakautunut rakenne replikoituu ja toimialavastaavuus on löydettävissä eri tasoilta. Samalla Maavoimat on puolustushaarana suora Pääesikunnan alainen toimija ja Porin prikaati suora Maavoimien esikunnan alajohtoporras.¹³⁷⁴ Logistiikkalaitos puolestaan on Pääesikunnan alainen laitos, jonka kontribuutio FCR-yksikön perustamiseen logistiikkatoimialan tehtävien kautta käskettiin Pääesikunnan toimesta 07.07.2016.¹³⁷⁵

Vaikka kytkeytyneisyys perustamiseen liittyvään linjaorganisaatioon ei ole Logistiikkalaitoksella yhtä ”vahva” kuin esimerkiksi suoran johtosuhteen omaavan G- ja S-tason välillä, kytkeytyneisyyden kautta voidaan lisätä ymmärrystä materiaalsen tuen haasteiden osalta. Logistiikkalaitoksen kontribuution suunniteltua vähäisempi vaikutus kokonaistoteutukseen ja sen johtamiseen ei tulkintani mukaan johdu osaoptimointitilanteesta, jossa J-,G- ja S-tason toimijat olisivat paremmin organisoitu suhteessa Logistiikkalaitokseen. Tilanne on itseasiassa päinvastainen prosessien kautta tarkasteltuna, koska tutkimuksessa aiemmin osoitetun mukaisesti Logistiikkalaitoksella oli ennen FCR-yksikön perustamista teoreettisella tasolla tarkasteltuna kehittyneempi prosessityön suunnitelma verrattuna Puolustusvoimien yleisiin pää- ja osaprosesseihin ja niiden hyödyntämiseen sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisessa. Logistiikkalaitoksella oli myös olemassa suora ohje logistiseen tukeen sotilaallisten

¹³⁷³ Osien summalla viitataan kompleksisuuden teoreettiseen näkökulmaan, jossa kokonaisuus on muuta kuin osiensa summa. Ks. kappaleessa 2.1 esitetty rynnäkkökiväärin ja ruudin metafora.

¹³⁷⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 21.11.2017/HN703.

¹³⁷⁵ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky 06.07.2016/AM12782. Käskyn kirjauksen perusteella Maavoimat ja Logistiikkalaitos käskettiin yhdessä vastaamaan FCR-yksikön perustamiseen, keskittämiseen ja ylläpitoon liittyvistä tehtävistä.

kriisinhallintaoperaatioiden osalta.¹³⁷⁶ Yhden toimijan puutteellista suoritusta ei voida lähestyä holistisessa kokonaistarkastelussa ainoastaan yksittäisen toimijan epäonnistumisen kautta, koska ongelma on osa laajempaa kokonaisuutta.¹³⁷⁷ Kompleksisuuden kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvuuden kautta tarkasteltuna Logistiikkalaitoksen johtaminen ja siihen sisältyvät prosessit eivät tulkintani mukaan vastanneet täysin J–S -tason noudattamaa sovellettua prosessia, joka osin selittää materiaalisen tuen haasteet. Perustelen väitettäni kappaleen 6.5.1 lopussa esitettyjen muistion sitaattien perusteella, joista ilmenee eri osapuolten eri toimintatavat sekä niiden aiheuttamat ristiriidat.

Kappaleessa 6.4.1 käsitelty Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen rajoitettu itseorganisoiduminen suhteessa Logistiikkalaitoksen sisäisten toimijoiden mahdollisuuteen itseorganisoidua parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi on myös tekijä, joka voi osaltaan selittää Logistiikkalaitoksen haasteita. Maavoimien esikunta johtovastuullisena toimijana johti virkatiedotteiden perusteella hyvin samankaltaisesti alajohtoporrastaan (Porin prikaati) ja tukevaa organisaatiota (Logistiikkalaitos) käskemällä tavoiteltavan loppuasetelman, tarkennetun tehtäväluettelon sekä mandatoi johto- ja ohjaussuhteet.¹³⁷⁸ Johtamisen kautta tarkasteltuna Maavoimien esikunnan suhde Porin prikaatin Kriisinhallintakeskukseen on suora ja hierarkkinen linja ilman väliportaita, mutta Maavoimien esikunnan ja Logistiikkalaitoksen välinen suhde perustui Pääesikunnan käskyyn ja Logistiikkalaitoksen sisällä toimi useita alatoimijoita.¹³⁷⁹ Tulkintaan liittyen on myös syytä tarkastella organisaation normiperusteisuutta osana logistisen tuen haasteita.

*“Tuntuu nykyään siltä, että aina operaation perustaminen lähtee nol-
lista liikkeelle. Temppuluetteloja tarvitaan, koska henkilöstö vaihtuu jne.”*
[S-poolin haastattelu]

¹³⁷⁶ Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737. Ks. myös kappale 6.3.1.

¹³⁷⁷ Vrt. Juuti & Luoma 2009, s. 117.

¹³⁷⁸ Ks. Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006.; Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807.

¹³⁷⁹ Alatoimijoilla viitataan käskyn BM12755 mukaiseen jaotteluun, jossa johtamisen syöte on kohdennettu Pääesikunnan alaiselle laitokselle, mutta todellisuudessa se osallisti ainakin Järjestelmäkeskusta, Kaupallista osastoa, Logistiikkaosastoa ja Sotilaslääkietieteen keskusta. Kyseessä on johtosuhteen mukainen johtamissyöte, mutta yksittäisen toimijan sijaan (vrt. Kriisinhallintakeskus) syöte jakaantuu Logistiikkalaitoksen sisällä useille alatoimijoille, joista muodostuu laitoksen sisäinen organisaatorakenne. Ks. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan käsky 07.09.2016/BM12755.

“Puolustusvoimissa on todella paljon normistoa, joka on vähän huono juttu. Organisaatio on kasvoton ja jäykkä ja sen taakse voi piiloutua.”
[S-poolin haastattelu]

Kappaleen 4.1 käsittelyn perusteella organisaatiossa on satoja erilaisia normeja, joilla toimintaa ohjataan ja strukturoidaan toiminnanohjaukseen liittyvässä kontekstissa.¹³⁸⁰ Pääosa toiminnanohjaukseen kuuluvista kirjoitetuista normeista on luonteeltaan ohjeita, jolloin useamman ohjeen välinen ristiriita tai toisiinsa sopimaton menettely ei aiheuta juridisia haasteita organisaation toiminnalle. Toiminnanohjaukseen sisältyvien prosessiohjauksen ja toimialaohjauksen normiston kautta tarkasteltuna kompleksinen suhde eri normien välillä on tulkintani mukaan väistämätön normien määrän takia. Voidaan perustellusti olettaa, että jokaisen normin liittymistä jokaiseen mahdolliseen organisaation toimintaan ja tilanteeseen ei ole mahdollista etukäteen varmistaa integraation kannalta. Maavoimien esikunnan, Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen ja Logistiikkalaitoksen toimintaa tarkasteltaessa emergenssin kautta, Maavoimien esikunnan ja Kriisinhallintakeskuksen vuorovaikutuksen ja johtamisen tuloksena muodostui haluttu lopputulos.¹³⁸¹ Vastaavasti Logistiikkalaitoksen kytkeytyminen Kriisinhallintakeskuksen toimintaan ja Maavoimien esikunnan kokonaistoteutukseen aiheutti vuorovaikutuksen kautta emergenttiä käytöstä, mutta käytös ja ilmaantuminen ei vastannut sille asetettuja tavoitteita. Osien välinen vuorovaikutus ei vastannut tavoitteita, koska sosiaalinen vuorovaikutus oli puutteellista osien välillä ja informaatio ei välittynyt halutulla tavalla.¹³⁸²

“Puolustusvoimien rakennemuutoksen yhteydessä eli vuonna 2015 Logistiikkalaitos perustettiin ja logistiikkarykmentit purettiin.”
[J-poolin haastattelu]

¹³⁸⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 30.10.2014/HK350.

¹³⁸¹ Vuorovaikutuksen ohella Maavoimien esikunnan ja Kriisinhallintakeskuksen väliseen yhteistyöhön vaikutti arvion mukaan vakiintunut organisaatiokulttuuri ja tilanteeseen sopiva johtamisen syöte.

¹³⁸² Viittaan havainnollani kappaleen 6.5.1 lopussa esitettyihin muistion sitaatteihin, joiden perusteella tulkitsem, että eri toimijat eivät kommunikoineet riittävästi perustamisprosessin aikana. Toimijoille ei muodostunut sosiaalisen vuorovaikutuksen puutteen seurauksena oikeaa tilannekuvaa. Samalla kyse on valvonnan puutteesta, koska tehtävän antanut taho ei aktiivisesti vaatinut tilannetietoja kriittisen logistisen tuen etenemisestä.

“Puolustusvoimauudistus oli vaikuttanut siihen, että vuosien 2012-2015 muutoksen vaikutukset näkyivät vielä 2015-2017 J5+J3 yhteistyössä ja sen uusille uomille hakeutumisessa.” [J-poolin haastattelu]¹³⁸³

Normien suuri määrä yhdistettynä FCR-yksikön perustamista edeltäneeseen organisaation rakennemuutokseen on myös tekijä, joka on erittäin todennäköisesti aiheuttanut kompleksisuutta organisaatiossa. Puolustusvoimauudistusta edeltäneen ajan organisoitumista, johtovastuita ja prosessiin liittyviä rakenteita on tässä tutkimuksessa mahdotonta arvioida kokonaisuutena, mutta tapauskuvauksen perusteella on muodostettavissa johtopäätös siitä, ettei prosessi ja siihen kytkeytynyt normisto ole kaikilta osin elänyt muutoksen mukana. Rakennemuutoksen vaikutus ja siitä aiheutunut normien ja toimintatapojen päivitystarve ei toteutunut tutkimustapauksen perusteella, joka osiltaan selittää perustamisprosessin haasteita.

¹³⁸³ Rakennemuutoksen yksi mahdollinen vaikutus FCR-operaation perustamisprosessiin oli tulkintani mukaan se, että aiheeseen liittyvä normi (KRIHA-normi) oli luonnos ja logistisen tuen tuottaja (Logistiikkalaitos) oli juuri perustettu, eikä sen uusi toimintatapa ja kokoonpano vastannut luonnoksena olevan normin mukaista toimintaa. Samoin J-tason toimijoiden väliset vastuut ja velvoitteet olivat tutkimushaastatteluiden perusteella muuttuneet rakenneuudistuksessa. UNIFIL-operaation edellinen perustaminen oli toteutettu ennen rakenneuudistusta (vuonna 2012). Ks. Kiviharju ym. 2016, s. 395–397.

7 Pattern Match

Luvussa 7 kuvataan toteutuneen FCR-yksikön perustamisen johtamisprosessin suhde yleiseen prosessijohtamiseen sekä tarkastellaan Puolustusvoimien prosessityön- ja ohjauksen soveltuvuutta sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisen johtamiseen. Kappaleessa 7.1 tapauskuvausta verrataan luvussa kolme esitettyyn teoria- ja normisidonnaiseen malliin, jonka perusteella muodostetaan kuvaus prosessien käytöstä sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisen johtamisesta. Kappaleissa 7.2 ja 7.3 sotilaallisen kriisinhallintaoperaation johtamista ja prosesseja käsitellään laajemmassa Puolustusvoimallisessa kontekstissa.

7.1 Pattern Match -analyysi

Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen viitekehyksen mukaisesti organisaatiossa on käytössä kappaleessa 2.2.2 esitetyt komentotie ja toimialatie.¹³⁸⁴ Toimintoja ja resursseja yhdistävä prosessi ei ole suoraan liitettävissä selkeästi komento- tai toimialatien apuvälineeksi, joten tulkitsen sen kuuluvaksi rinnakkaiseen luokkaan, jolla tuetaan johtamisen ja ohjauksen viitekehystä.¹³⁸⁵ Taulukon 8 analyysimatriisissa on esitetty johtamisprosessin määreitä, joita voidaan tarkastella prosessijohtamisen ja ohjauksen kautta tapausta tarkastelemalla. Analyysimatriisi on jatkoa kappaleessa 3.5.2 esitettyyn Virtasen & Wennbergin organisaation prosessijohtamisen perusteiden (esitetty arviointikohtina 1–5)

¹³⁸⁴ Ks. kappaleessa 2.2.2 esitetty taulukko 2.

¹³⁸⁵ Vrt. Hartikainen 2014, s. 32. Empiirisen tapauskuvauksen perusteella prosessi ilmenee johtamisen ja ohjauksen viitekehyksessä. Jos johtaminen on toiminnan suunta eli ”mitä tehdään” ja ohjaus ”miten tehdään”, prosessi jäsentyy lähemmäs ohjausta. Ks. Hartikainen 2015.

luokitteluun, mutta arvioinnin painopiste on muodostettu toteutuneen prosessin arviointiin.¹³⁸⁶

Määre	Prosessiorganisaatio	Puolustusvoimat
1. Organisaatio rakenne	Horisontaalinen prosessiorganisaatio, jossa prosessi määrittää työtä. Matala organisaatio.	Esikuntalinjaorganisaatio, jossa työ on järjestetty hierarkkisesti. Moniportainen organisaatio, jossa itsenäiset tulosityksiköt.
2. Johtovastuu	Prosessin omistaja ja muu johto.	Komentajakeskeinen linja.
3. Organisointi	Prosessien kautta.	Funktionaalisesti.
4. Prosessirakenne ja kytkeytyminen johtamiseen	Suunniteltu ja kuvattu prosessirakenne luo ohjaamisen rakenteen.	Työ kytketty neljään pää-prosessiin. Johtaminen, ohjaus ja prosessit esiintyvät rinnakkain.
5. Prosessien hyödyntäminen ja toimintoja integroiva vaikutus organisaatiossa	Prosessi yhdistää toimintakeskeisesti suoritukset ja välttää siiloutumista. “Alusta loppuun” -menettely.	Organisaatiolinja kytkee toimijat yhteen. Prosessin integroiva vaikutus ei näkyvä.
6. Tulosten mittaus toteuman perusteella	Suorituskyvyn tai muutoksen seuranta ja analyysi. Esitetään mm. tilastoina, numeerisesti tai keskiarvoina.	Pääosin kuvailevaa raportointia, jossa ei runsaasti faktiivisia (numeerisia tai vastaavia) arvoja.
7. Asiakkuus	Asiakkaan tarpeita täyttävä tuote tai palvelu. Korkean prioriteetin tehtävä.	Sisäisen asiakkuuden prosessissa haasteita, ulkoiselle asiakkaalle tuotettu arvo vaikea määrittää.

Taulukko 9. Pattern Match kuvionsovitus analyysimatriisilla.¹³⁸⁷

¹³⁸⁶ Ks. kappale 3.5.2 sekä Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 30.10.2014/HK350, s. 5, jossa johtamista, toimialoja ja prosesseja käsitellään trikotomisesti.

¹³⁸⁷ Taulukon 9 kaksi vasenta saraketta perustuvat Hannuksen (1994).; Laamasen &

Luvussa 6 esitetty perustamisen kuvaus vastaa kappaleessa 3.5.4 esitettyyn kuvioon 15 (prosessikuvaus sotilaallisen kriisinhallintaan osallistumisesta), jonka perusteella kuvion 15 prosessikaaviota ja toteutunutta tapausta verrataan yhdessä yleiseen prosessijohtamisen kaavaan sekä yleiseen prosessityöhön.

Luvun 6 tapauskuvauksen perusteella FCR-yksikön perustamisessa noudatettiin esikuntalinjaorganisaation mukaista organisointia, joka heijastui myös johtamisrakenteeseen. *Organisaatiorakenne* (esikuntalinjaorganisaatio) näyttäytyi moniportaisena johtamisrakenteena, jossa työjärjestyksissä kirjattujen vastuiden mukaisesti muun muassa Pääesikunta, Maavoimien esikunta, Porin prikaati (mukaan lukien Kriisinhallintakeskus) sekä Logistiikkalaitos kytkeytyivät perustamisprosessiin. Toimialoihin jakautunut funktionaalinen organisaatio ei käyttäytynyt tapauskuvauksen perusteella prosessiorganisaation omaisesti.¹³⁸⁸ Linjaorganisaation dominoivaa roolia voidaan osin selittää Puolustusvoimien tehtävällä muuttua tarvittaessa RA-organisaatiosta SA-organisaatioksi, jolloin toimintojen vakioiminen ja yhden organisoitumis- ja johtamismallin käyttö on perusteltu valinta.¹³⁸⁹

Johtovastuu on tapauskuvauksen perusteella selkeästi työjärjestyksissä määritettyjen toimijoiden vastuulla, jossa Puolustusvoimien pääprosesseihin 1–4 määritellyillä prosessinomistajilla (J-taso) ei ollut näkyvää kontribuutiota.¹³⁹⁰ Toteuman perusteella pääprosesseihin kytkettynä Pääesikunnan J5 omisti suunnitteluvaiheen prosessin (PP1, suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen), joka vastaa kuvion 15 saraketta 1 (operaatioon osallistumisen suunnittelu).¹³⁹¹ Vaikka todellinen työ on tapauskuvauksen perusteella tehty verkostomaisissa rakenteissa vuorovaikutuksen kautta linjaorganisaation rinnalla, virkatiedotteiden

Tinnilän (2002) Virtasen & Wennbergin (2005) sekä Laamasen (2009) keskeisiin prosessijohtamisen kokonaisuuksiin. Taulukon oikeanpuoleinen sarake perustuu luvun 6 käsittelyyn ja havaintoihin. Taulukko on kirjoittajan visualisoima.

¹³⁸⁸ Työ toteutui funktionaalisten toimialojen kautta. Vrt. Jeston & Nelis 2014, s. 112.

¹³⁸⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 1. Asiakirjan mukaan ”– vastuut, johtosuhteet sekä toimintatavat säilyvät mahdollisimman samankaltaisina kaikissa valmiustiloissa.” Hartikainen (2014, s. 38) on päätnyt samanlaiseen johtopäätökseen SA/RA -valmiustilojen velvoitteista suhteessa organisaatio- ja johtamisrakenteeseen.

¹³⁹⁰ Näkyvän kontribuution puutteella viitataan siihen, että tässä tutkimuksessa ja sen toteuttamiseen käytetystä tutkimusmateriaalista ei ilmenee J-tason prosessinomistajien työ FCR-tapaukseen liittyen, vaan toiminta keskittyy suunnittelusektorille työjärjestyksissä käskettyjen vastuiden mukaisesti.

¹³⁹¹ PP lyhenteellä viitataan pääprosessiin. Kappaleen 6.3 sekä Pääesikunnan työjärjestyksen (Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 16.12.2014/HK1057, s. 18–19) mukaisesti Pääesikunnan J5 sai poliittisen ja ministeriökohtaisen ohjauksen, jonka perusteella suunnittelu käynnistettiin. Maavoimien esikunnan G5 osallistui myös J5 johtamaan suunnitteluun rinnakkaisen suunnittelun periaatteiden mukaisesti.

allekirjoitukset paljastavat hierarkkisen komentajakeskeisyyden toiminnassa. Työjärjestyksissä käskettyjen vastuiden mukaisesti osin laajaan valmisteluun osallistuneen henkilöstön työ on viety komentajakeskeisyyden periaatetta noudattaen muodollisen organisaatiokaavion mukaiseen ratkaisumenettelyyn, jossa nimetty henkilö on hyväksynyt asian. Suunnittelutoimiala luovutti virkatiedotteella vastuun operatiiviselle toimialalle, joka vastasi J- ja G-tasolla käytännön toteutuksesta. Strategisoperatiivisena esikuntana Pääesikunta oli kyennyt valmistelevaan taktiselle johtoportaalalle (Maavoimien esikunta) riittävät perusteet johtovastuun ottamisessa FCR-yksikön perustamiseksi, joka toimintona tarkoitti pääprosessin 2 (suorituskyvyn rakentaminen ja käyttö) mukaisten toimien aloitusta.¹³⁹² Maavoimien esikunta muodostui käskyn 23.11.2016/MM23807 (FCR-jääkärikomppanian perustaminen UNIFIL-operaatioon) perusteella johtovastuulliseksi toimijaksi koko FCR-yksikön loppuperustamisen ajaksi, joten se johti ja koordinoi myös orgaanisten alaistensa sekä tukevien toimijoiden työtä.¹³⁹³ Maavoimien esikunnan prosessien kautta tarkasteltu johtovastuu korreloi G-tason prosessinomistajien työtä, koska Maavoimien operaatiopäällikkö vastasi pääprosesseista 1–3 ja näiden pääprosessien osaprosesseista vastasi suunnittelupäällikkö (G5, sisältäen kansainvälisten asioiden sektorin) sekä valmiuspäällikkö (G3, sisältäen operatiivisen osaston).¹³⁹⁴ Taktisella tasolla prosessi on kytketty strategisoperatiivista tasoa näkyvämmiin prosessinomistajaan, jolla on konkreettisesti suurin kontribuutio prosessiin.¹³⁹⁵

Raporttien ja sanallisten arviointien perusteella on huomionarvoista, että Maavoimien esikunnan koonnosraportissa johtosuhde ei ollut selkeä perustamisen aikana kaikissa vaiheissa.¹³⁹⁶ Perustamisen johtamisen *Organisointi* toteutui funktionaalisesti eli suoraan toimialojen tai niiden edustajien muodostamien

¹³⁹² Maavoimat vastaa sille käskettyihin kriisinhallintaoperaatioihin osallistumisesta. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 05.06.2014/HK414, s. 5.

¹³⁹³ Ks. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807. Loppuperustamisella viitataan pääprosessin 2 ohella pääprosessin 3 (valmiuden säätely ja suorituskyvyn käyttö -prosessiin).

¹³⁹⁴ Maavoimien esikunnan määräys 21.01.2016/HL1319, s 19, 55–56, 62–69.

¹³⁹⁵ Liikkeenjohdollisessa mielessä prosessi tulee geneerisesti sitoa henkilöön, jolle prosessin lopputuloksella on eniten merkitystä ja jolla on eniten resursseja käytössä prosessiin liittyen. Vrt. Lecklin 1999, s. 141–142. Maavoimien operaatiopäällikkö on kansallinen esimies kriisinhallintajoukoille, joten hän on keskeinen johtohenkilö Maavoimien johtamissa kriisinhallintaoperaatioissa. Strategisoperatiivisena esikuntana Pääesikunnan sisäinen prosessinomistajuus ei ole yhtä näkyvää, koska konkreettinen johtovastuu kriisinhallintaoperaatioista on puolustushaarojen vastuulla J–G-tason vastuunvaihdon jälkeen. Havainto PE:n prosessinomistajien roolista FCR-tapaukseen perustuu asiakirjadokumentaatioon sekä AS- ja J-tason haastatteluihin, jossa kirjattuja PE:n prosessinomistajia ei mainita haastatteluissa tai käskylinjan dokumenteissa.

¹³⁹⁶ Ks. kappaleessa 6.5.1 esitetty muistion MM16006 suora sitaatti nro. 1.

verkostomaisten rakenteiden kautta. Vaikka taustalla on oletusarvoisesti kuvion 15 mukainen prosessi, organisoinnissa on tulkintani mukaan vahva kytkentä moniportaiseen organisaatioon eli hierarkkiseen linjaorganisaatioon. Empiirisessä tapauskuvauksessa ei ole viitteitä prosessin mukaisesti organisoidusta toiminnasta, koska käskylinjan virkatiedotteilla tehtävät annettiin suoraan toimialoille ja muille toimijoille.¹³⁹⁷ Johtaminen esiintyi rationaalisena ja parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pyrkivänä toimintana, jolla ei ole empiiriseen tapaukseen tai normistoon peilaten osoitettavissa dominoivaa sidettä prosesseihin.

Organisaation *prosessirakenne ja sen kytkeytyminen johtamiseen* on osin epäselvä tapauksen osalta. Kappaleiden 3.5.2 sekä 3.5.4 teoria- ja normiperusteisen käsittelyn mukaisesti prosessit on tunnistettu ja kuvattu, niiden käyttö on ilmoitettu ja kuvattu geneerisellä tasolla sekä prosessiohjauksen tavoite on määritelty.¹³⁹⁸ Puolustusvoimien toimintakäsikirjan (2015) mukaisesti kaikkien hallintoyksiköiden toiminta kytketään Puolustusvoimien prosesseihin ja vahvistetut pää- ja osaprosessit tunnistavat sotilaallisen kriisinhallinnan käsitteenä osana pääprosessia 3 (valmiuden säätely ja suorituskyvyn käyttö). Kappaleessa 3.5.4 esitetyn kuvion 15 mukainen eriytetty prosessi ilmaisee sotilaallisen kriisinhallinnan perustamisen työnkulun ja vastuut, jonka ohella Logistiikkalaitoksella on oma ”prosessikokoelma” sotilaallisen kriisinhallinnan tukemiseen. Arviointiin liittyen Maavoimien esikunnan koonnosmuistiossa FCR-yksikön perustamisen jälkeen prosessi katsottiin vanhentuneeksi.¹³⁹⁹ Kuitenkaan missään käskylinjan asiakirjassa ei ole ilmoitettu, mitä prosessia käytetään perustamisen aikana tai mitä toiminnan vaihetta käskyn substanssi edustaa prosesseihin sidottuna.¹⁴⁰⁰ Vastaavasti käskylinjan asiakirjoissa ilmaistaan tulosjohtamista ilmentävät asiakokonaisuudet (TRSS-prosessin kautta määritetyt resurssit ja menettelytapa) sekä jaetaan tehtävätaktiikan

¹³⁹⁷ Käskylinjan virkatiedotteilla viitataan Pääesikunnan Suunnitteluosaston käskyyn 06.07.2016/AM12782.; Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käskyihin 23.11.2016/MM23807 ja 23.03.2017/MN5416. Kaikissa käskyissä tehtäviä annetaan suoraan toimialoille, alaisille tai tukeville toimijoille eli funktionaalisesti.

¹³⁹⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262. Ks. myös kappale 3.5.2 ja 3.5.4.

¹³⁹⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 5.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 2.; Kappale 3.5.4 & Pääesikunnan prosessikuvaus kriisinhallintaoperaatioon osallistumisesta.; Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737.; Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661.

¹⁴⁰⁰ Ks. esimerkiksi Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky 06.07.2016/AM12782.; Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma 22.09.2016/MM16006.; Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.11.2016/MM23807.; SKJL käsky 07.03.2017/MN1512.; Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston käsky 23.03.2017/MN5416. Kukaan tutkimushaastatteluun osallistuneista henkilöistä ei myös osannut kertoa, mikä on todellinen perustamisessa noudatettu prosessi.

periaatteilla tehtäviä vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Kappaleen 3.5.4 kuviossa 14 esitetyt kansalliset osaprosessit eivät myöskään vastaa sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamista täydellisesti, vaikka osaprosessien sisällössä on samoja elementtejä kuin FCR-yksikön perustamisessa. Tapauskuvauksen perusteella voidaan osoittaa, että Puolustusvoimat ei ole luopunut funktionaalisesta johtamisesta, eikä organisaatorakennetta ole prosessityön alkamisen jälkeen käännetty kohti prosessiorganisaatiota.¹⁴⁰¹ Prosessityö toteutetaan funktionaalisen organisaation rinnalla prosessiohjauksena, joka muodostaa vaikutelman sovelletusta prosessijohtamisesta.¹⁴⁰² Prosessityöllä ja sovelletulla prosessijohtamisella on selkeä liityntäpinta tulosjohtamista ilmentävään TRSS-prosessiin (ensimmäisen pääprosessin osaprosessi 1.4), joka läpileikkaa kaikkea toimintaa resurssien kautta tarkasteltuna. Se, että sotilaallisen kriisinhallinnan rahoitus tulee eri momenteista puolustusmäärärahojen kanssa, ei vaikuta osaprosessin 1.4 toteutukseen. Toteutuneen johtamisprosessin kuvauksen perusteella prosessityö ja sovellettu prosessijohtaminen on periaatteellisella tasolla liitettävissä osaksi tulosjohtamista ainakin TRSS-prosessin osalta.¹⁴⁰³

Samalla *Prosessien hyödyntäminen ja toimittoja integroiva vaikutus organisaatioissa* on kokonaisuutta tarkasteltaessa epäselvä kuudennen kappaleen tapauskuvauksen perusteella. Lopputuloksen kautta tarkasteltuna toteutuneessa johtamisprosessissa Logistiikkalaitoksen kytkentä Maavoimien esikunnan johtamaan perustamisprosessiin ja Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen koulutustoimintaan ei integroinut toimintoja prosessien kautta tarkasteltuna. Logistiikkalaitos käytti asiakirjadokumentointiin perustuvan arvion mukaan erittäin todennäköisesti *kriisinhallinnan ja kansainvälisen tuen* prosessisarjaan kuuluvia prosesseja FCR-yksikön perustamisessa.¹⁴⁰⁴ Erityisesti joukon rakentamiseen ja perustamiseen liittyvä osaprosessi 4.3 (joukon varustaminen materiaalilla) epäonnistui (syynä perustamisen kiireellinen aikataulu ja osapuolien välinen huono tilannekuva), vaikka Logistiikkalaitoksen ohjeen mukaisesti prosessien tulisi kyetä vastaamaan aikakriittisiin tehtäviin ja toteuttaa suunnittelu nopeutetussa

¹⁴⁰¹ Ks. luku 6. Vrt. Lecklin 1999, s. 136 & 2006, s. 127. Kappaleen 4.3 ja luvun 6 havaintojen perusteella organisaation teknisten tietojärjestelmien käyttö ja toiminnallisuudet eivät myöskään viittaa prosessiorganisaation johtamisen tukemiseen.

¹⁴⁰² Vrt. Hartikainen 2014, s. 34. Tällä tarkoitan, että prosessijohtamisesta on otettu osia ja tiettyjä käytänteitä työhön, jolloin toimintaa sovelletaan voimakkaasti.

¹⁴⁰³ Vrt. Pääesikunnan Suunnitteluosaston tiedonanto 13.02.2002. Hartikaisen mukaan prosessien avulla organisaatio voi jäsentää toimintojaan, jolloin tulosjohtamisen kautta tarkasteltuna tulosjohtaminen periaatteellisella tasolla helpottuu. Ks. Hartikainen 2015.

¹⁴⁰⁴ Ks. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737, liite 11.

aikataulussa.¹⁴⁰⁵ Yleisesti tarkasteltuna J–G -tason suunnittelu-, toimeenpano- ja ylläpitovaiheeseen liittyviä prosesseja tai niiden vaiheita on vaikea arvioida onnistumisen kannalta, koska suunnitelmissa tai käskyissä ei ole kuvattu aiemmin mainittua prosessin näkyvää integraatiota toimintaan. Logistisen tuen osalta prosessi on kuvattu ja tilaus-toimitusketjun ohjeen kanssa rinnakkain luettuna on osoitettavissa, että kuvattu prosessi ja toiminta eivät vastanneet täysin toteumaa.¹⁴⁰⁶ Toisaalta kappaleen 3.5.4 kuviossa 15 esitetty eriytetty kriisinhallintaoperaatioon osallistumista kuvaava prosessi ja toteuma vastaavat toisiaan, koska eriytetty prosessi käsittelee suunnittelua ja toimeenpanoa henkilöstö-, operatiivisen-, suunnittelu-, ja koulutustoimialan kautta. Tapauskuvauksen perusteella tulosjohtaminen eli koko perustamisprosessia läpileikkaava TRSS-prosessi toteutui normissa kuvatulla tavalla ja organisaatiolla oli toteuman perusteella kyky tulosjohtamisen keinoin resursoida FCR-yksikön perustaminen.¹⁴⁰⁷

Tulosten mittausta toteuman perusteella eli prosessien arviointi ja mahdollinen kehitys vaikuttaa tapauskuvauksen perusteella olevan poikkeava liikkeenjohdolliseen prosessiin nähden. Vaikka Puolustusvoimien prosessit on kytketty organisaation laajuiseen ohjausjärjestelmään (toiminnaohjaus, joka sisältää prosessiohjauksen ja toimialaohjauksen)¹⁴⁰⁸, prosessien arviointi vaikuttaa normien kautta tarkasteltuna siiloutuvan. Toimintaa arvioitiin perustamisen aikana aktiivisesti Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen toimesta (kaksisuuntainen palautetapahtuma kouluttavan ja koulutettavan joukon välillä) sekä myöhäistetyllä palautteella joukon aloitettua toiminnan toimialueella. Johtovastuullisen organisaatiotason, Maavoimien esikunnan, käskemänä muut kytkeytyneet toimijat arvioivat perustamista ja sen johtamista LL/LI-prosessin mukaisesti, mutta empiirisen tutkimusmateriaalin perusteella varsinaista prosessia ei itsessään arvioitu.¹⁴⁰⁹ Normien kautta tarkasteltuna muun muassa Puolustusvoimien itsearvioinnin ohjeessa todetaan, että *“Puolustusvoimien toiminnan läpileikkaavien prosessien tai osaproessien sekä toimialojen itsearviointit tehdään tarpeen vaatiessa”* sekä *“itsearviointeista tehdään raportit lähinnä prosessin, toimialan tai*

¹⁴⁰⁵ Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 25.06.2015/HL737, s. 8.

¹⁴⁰⁶ Sama.; Pääesikunnan Logistiikkaosaston ohje 12.12.2014/HK1132. Ks. myös kappale 6.5.1.

¹⁴⁰⁷ Tulosjohtamiseen liittyvällä normilla viitataan Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräykseen 20.03.2015/HL397 (Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta).

¹⁴⁰⁸ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192. Liiketoimintaprosessi on liikkeenjohdollisessa viitekehyksessä kytkettävä myös ohjaus- ja seurantajärjestelmään. Ks. Lecklin 1999, s. 214.

¹⁴⁰⁹ Yleisesti prosessia arvioitiin sanallisesti Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston koonnosmuistiossa (20.07.2017/M16661) *”vanhentuneeksi”*.

*hallintoyksikön johdon omaan käyttöön.”*¹⁴¹⁰ Itsearviointia käsittelevän normin perusteella organisaatiolla oli tapauksen aikana normiin perustuva kyky kehittää prosessia.¹⁴¹¹ Liikkeenjohdolliseen prosessiin suhteutettuna prosessin sanallinen arviointi muistioiden perusteella keskittyi arvioimaan aikataulua (mittarina prosessin läpimenoaika), täydellisyyttä (mittarina puutteet), ymmärrettävyyttä (mittarina kysymykset ja epäselvyydet) sekä täsmällisyyttä (mittarina poikkeamat ja virheet).¹⁴¹² Todellisen mittariston puuttuessa prosessin läpimenoaika katsottiin kiireelliseksi poliittisen paineen ja nopean valmistelun johdosta, mutta aikaa ei ole määritelty prosessiin sitoen tarkasti. Samoin ymmärrettävyyttä ja epäselvyyksiä kuvattiin muun muassa sanallisesti lauseilla “– – *materiaalikokoonpanoon on kiinnitettävä huomiota ja sitä on ohjattava voimakkaasti.*” sekä “– – *johtosuhteiden tulee olla selkeämmät alusta alkaen*”.¹⁴¹³ Havainnot sisältävät implisiittisen oletuksen siitä, että toiminta ei ole ollut täysin ymmärrettävää, täydellistä ja täsmällistä.¹⁴¹⁴

Tapauskuvaus paljasti, että prosesseihin kytkettynä Puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisessa muodostui ainakin kaksi sisäistä *asiakkuussuhdetta*. Porin prikaatin Kriisinhallintakeskus ja johtovastuullinen Maavoimien esikunta muodostui Logistiikkalaitokselle organisaation sisäisiksi asiakkaiksi, joille Logistiikkalaitos tuotti lisäarvoa tuotteilla ja palveluilla.¹⁴¹⁵ Liikkeenjohdollisessa mielessä sisäisen asiakkuussuhteen myötä palvelun tuottaja tarjosi tuotteistetun konseptin sisäisille asiakkailleen.¹⁴¹⁶ Kyse on tulosityksiköiden (Logistiikkalaitoksen ja puolustushaaran) välisestä asiakkuussuhteesta, jossa osin liikkeenjohdollisen periaatteen vastaisesti jokainen tilaus-toimitusketjun osapuoli vastaa seurannasta, valvonnasta ja tilannetietojen

¹⁴¹⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 15.12.2015/HL541, s. 7, 9. Ohjeessa myös todetaan, että (prosesseihin kohdistuvan) itsearvioinnin kautta muodostuu takaisinkytkentä toimintaan, jolla toimintaa voidaan kehittää. Ks. HL541, s. 5.

¹⁴¹¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 15.12.2015/HL541 (itsearvioinnin normi) oli saatettu voimaan 01.01.2016 alkaen.

¹⁴¹² FCR-yksikön perustamisen sanallisessa arvioinnissa ei ole käytetty esitettyjä termejä, vaan ne ovat kirjoittajan sovittamia asiakohtia liikkeenjohdollisen prosessin geneeriseen arviointiin. Ks. Hannus 1994.; Leclin 1999.

¹⁴¹³ Ks. Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 20.

¹⁴¹⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohjeen 22.08.2014/HK262, liitteen 2 mukaisesti pääosan pää- ja osaprosessien mittareina ilmoitetaan ”katselmoitu ja hyväksytty dokumentaatio”, joka ei itsessään vielä erottele yksilöllisiä mittareita tulkintani mukaan.

¹⁴¹⁵ Logistiikkalaitoksen prosessiohjauksen ohje tunnistaa myös asiakkuussuhteen käsitteenä. Ks. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje 05.03.2015/HK1014, s. 2.

¹⁴¹⁶ Vrt. Laamanen & Tinnilä 2002, s. 43–45.

kokoamisesta omien tarpeidensa mukaisesti.¹⁴¹⁷ Tutkimuksen teoreettisen ja normiperusteisen tarkastelun perusteella organisaation ulkopuolinen asiakkuus todettiin vaikeasti määriteltäväksi.¹⁴¹⁸ Tapauskuvauksen perusteella asiakkuussuhde tarkentui vastaamaan kappaleen 3.5.3 käsittelyä ja teoriaa, mutta prosessien kautta tarkasteltuna organisaation perustamisprosessilla lisäarvon tuottaminen Ranskalle, YK:lle tai kansallisessa mielessä yhteiskunnalle on epäselvä ja vaikeasti määriteltävä. FCR-yksikkö tuotti arvion mukaan todennäköisesti lisäarvoa ulko- ja turvallisuuspoliittisessa mielessä, syvensi kahdenvälistä yhteistyötä Ranskan kanssa, mahdollisti Puolustusvoimien suorituskkyjen testauksen kansainvälisessä toimintaympäristössä ja kehitti yleisesti kansallisia suorituskkyjä, mutta perustamisen prosessin kautta arvioituna yhteys em. määreisiin on erittäin välillinen. Prosessi kuitenkin tuotti empiirisen aineiston perusteella oppia organisaatiolle omasta toiminnastaan. Paradoksaalisesti organisaatio ei sovi ainoastaan omien prosessiensa asikkaaksi, mutta tutkimushaastattelun sitaattien perusteella oppiva organisaatio tunnisti prosessin vaiheisiin liittyviä asiakokonaisuuksia ja kehittämistarpeita, joiden kautta toimintaa voidaan kehittää.¹⁴¹⁹

7.2 Puolustusvoimien prosessityö ja sotilaallinen kriisinhallinta

Tutkimustapauksen perusteella Puolustusvoimien prosessityö sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstissa ei noudata yleistä prosessijohtamisen kaavaa, mutta viitteitä sovelletusta prosessijohtamsiasta ja toiminnanohjaukseen integroidusta prosessiohjauksesta esiintyy runsaasti. Tapauksen aikana Puolustusvoimien vahvistetut pää- ja osaprosessit eivät korreloi sellaisenaan sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisprosessiin, vaan toiminnassa noudatettiin

¹⁴¹⁷ Liikkeenjohdollinen tilaus-toimitusprosessi (FCR-tapauksessa *joukon varustaminen materiaalilla* ja siihen liittyvät *muut prosessit*) on vertailukelpoinen tapauksen logistisen tuen prosessiin, koska asiakkuussuhteen laadusta huolimatta prosessin tavoite on sama (tuottaa tarvittu palvelu asiakkaalle). Ks. Hannus 1994.; Leclin 1999.; Laamanen 2009. Valvontavastuu on liikkeenjohdollisessa prosessissa palvelun tuottajan vastuulla (vaikka asiakas osallistuisi eri vahvuisella kontribuutiolla prosessiin), mutta la-veasti tulkittuna tilaus-toimitusketjua koskevan Pääesikunnan Logistiikkalaitoksen oh-jeen perusteella prosessin seuranta ja valvonta on osin hajautettu kaikille toimijoille. Ks. Pääesikunnan Logistiikkaosaston ohje 17.12.2014/HK1132.

¹⁴¹⁸ Asiakkuuden määrittelyn haasteita on käsitelty laajemmin kappaleessa 3.5.

¹⁴¹⁹ Oppivan organisaation viitekehyksessä oppiminen omasta toiminnasta on kriittisen tärkeää, jotta kehitys on jatkuvaa. Ks. Halonen 2002.

kuviossa 15 esitettyä eriytettyä prosessia.¹⁴²⁰ Vahvistetun osaprosessin 3.6 (operaatioiden toteuttaminen) sekä sen osaprosessien 3.6.1 (operaation käynnistäminen), 3.6.2 (tehtävien toteuttaminen), 3.6.3 (operaation seuranta ja arviointi) sekä 3.6.4 (operaation ohjaus) sisältö on yleisellä tasolla kuvion 15 eriytettyä prosessia vastaava.¹⁴²¹ Havainnon perusteella voidaankin kysyä, miksi sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumista ei ole kuvattu osana vahvistettuja pää- ja osaprosesseja tarkemmin? Vahvistettu prosessisarja tunnistaa sotilaallisen kriisinhallinnan osaksi organisaation lakisääteistä toimintaa ja osaprosessin 3.6 yhtenä tavoitteena on osallistua kansainväliseen kriisinhallintaan ja saavuttaa sille asetettu tavoite sekä lakisäateinen tehtävä.¹⁴²² Yksi mahdollinen syy sotilaallisen kriisinhallinnan eriytettyyn prosessikuvaukseen on aiheeseen liittyvä normi, joka tutkimushaastatteluiden perusteella on erittäin todennäköisesti ollut luonnosasteella FCR-yksikön perustamisen aikana.¹⁴²³ Puolustusvoimien normijärjestelmää ja normiohjausta käsittelevän määräyksen sekä ohjesäännöstöä käsittelevän ohjeen perusteella normin tulee olla hyväksytty, jotta se implementoituu osaksi normiohjauksen järjestelmää.¹⁴²⁴ Arvion mukaan on todennäköistä, että organisaation tietokantojen kautta tarkasteltuna puuttuva tieto normin muodossa ei tukenut johtamista. Edellä esitettyä havaintoa (ks. myös alaviite) tukee myös Maavoimien esikunnan koonnosmuistion kirjaus, jossa Puolustusvoimauudistuksen¹⁴²⁵ katsottiin aiheuttaneen prosessin toimimattomuus *nykytilassa* (uudistuksen jälkeinen tila).¹⁴²⁶

¹⁴²⁰ Vrt. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 2. Ks. myös kappaleen 3.5.4 kuvat 14 ja 15.

¹⁴²¹ Sama. Kuvion 15 eriytetty prosessikuvaus käsittelee toiminta ja toimijakohtaisesti osallistumista sotilaalliseen kriisinhallintaan.

¹⁴²² Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493, s. 12.

¹⁴²³ ” – *KRIHA-normia ei ole koskaan vahvistettu ja se on ollut luonnoksena käytössä. Se on meillä vieläkin luonnoksena pöydällä. PV uudistuksen jälkeinen raju rakenne-muutos ei mahdollistanut normin voimaansaattamista.*” [J-poolin haastattelu]. Myös AS-poolin haastattelussa KRIHA-normin luonnos ja sen status sekä hyödyntämisen ”puute” nousi esille.

¹⁴²⁴ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 30.10.2014/HK350.; Pääesikunnan Henkilöstöosaston ohje 11.12.2014/HK333.

¹⁴²⁵ ”*Puolustusvoimissa toteutettiin laaja rakenneuudistus vuosina 2012–2015. Uudistuksen syitä olivat muun muassa kustannuspaineiden kasvu, resurssien ja rakenteen epäsuhta sekä asevelvollisikäluokkien pieneneminen. Tavoitteena oli, että uudistuksella saataisiin aikaan pysyviä kustannussäästöjä ja että Puolustusvoimien rakenne vastaisi sen resursseja ja tehtäviä. Säästöjä saavutettiin vähentämällä johtamistasoja, lakkauttamalla ja yhdistämällä joukko-osastoja, keskittämällä toimintoja sekä lyhentämällä palvelusaikoja.*” Ks. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksia 17/2017.

¹⁴²⁶ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 20.

Subjekttiivisen tulkinnan perusteella eriytetyn ja yleisten prosessikuvausten keskittäminen yhteen dokumenttiin prosessitasojen 1–3 osalta ei erittäin todennäköisesti olisi heikentänyt muutoksen tuomaa päivitys- ja integraatiotarvetta sotilaalliseen kriisinhallintaan liittyvien prosessien osalta. Sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumista käsittelevien prosessien integrointi osaksi vahvistettua prosessisarjaa ei myöskään estäisi normien ja ohjeiden muodossa toiminnan tarkentamista.¹⁴²⁷

Koko organisaatiota koskevassa prosessityötä, prosessiohjausta sekä sovellettua prosessijohtamista arvioitaessa ilman tiettyä toimintasidonnaisuutta esille nousee vaikutelma keskeneräisyydestä. Tapauskuvauksen perusteella on helppo yhtyä organisaation omaan prosessiohjausta käsittelevään ohjeeseen vuodelta 2014, jossa prosessiohjauksen todetaan jalkautuneen huonosti organisaatioon.¹⁴²⁸ Tapauskuvauksen perusteella vuosien 2015–2017 aikana toteutettu prosesseihin liittyvä työ on ollut edelleen keskeneräinen. Horisontaalisen ohjauksen sovittaminen esikuntalinjaorganisaation hierarkkiseen johtamiseen on perusteltavissa toiminnahjauksen kontekstissa annetuilla normeilla, mutta prosessiohjauksen ja siitä lähtevän prosessityön hyödyntäminen on selkeästi jäänyt taka-alalle.¹⁴²⁹ Käytetyt ohjausmallit prosessiohjauksen osalta ovat kuvattu erittäin yksityiskohtaisesti organisaation normeissa, mutta prosessiohjauksen liittymistä toiminnahjauksen kokonaisuuteen ja ohjauksen käytännön vaikutus prosessien kautta tuotettuun työhön (sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisessa) on vaikeaa yksiselitteisesti osoittaa.¹⁴³⁰

¹⁴²⁷ Havainto käyttöohjeen tai vastaavan ohjeen täydentävästä vaikutuksesta perustuu JHS 152 suositukseen sekä Puolustusvoimien prosessihierarkian mukaiseen kuvaukseen, jossa prosesseja ja niiden yksityiskohtaisuutta tuetaan ohjeilla. Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 7. Ks. myös Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2002 (JHS 152 prosessien arkkitehtuuri ja kuvaus).

¹⁴²⁸ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 2. Ohjeessa todetaan, että ”– – kokonaisvaltaisen kehittämisotteen puuttuessa muun muassa prosesseihin liittyvien vastuiden (ml. omistajuus), ohjauksen toteuttamisperiaatteiden sekä prosessien ja linjaorganisaation välisen suhteen määrittämiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota.”

¹⁴²⁹ Vrt. Hartikainen 2014 & 2015. Väitettä tukee myös havainto prosessien (kuvion 15 eriytetyn prosessikuvauksen ja Logistiikkalaitoksen prosessien) integraation puutteesta. Ks. kappaleet 6.5–6.5.2.

¹⁴³⁰ Vrt. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksia 17/2017, s. 8, 23. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksen mukaan prosessiohjauksen konkreettinen näyttö prosessiohjauksen yleisiä tavoitteita (mm. tuloksellisuutta edistävänä menettelynä) on vaikeasti todennettavissa toteuman kautta.

7.3 Yhteenveto prosessiohjauksesta ja prosessityöstä

Siinä missä Puolustusvoimien johtamisen paradigmat ovat rakentuneet ajan saatossa päällekkäin kuitenkin täysin hylkäämättä vanhojen pradiemojen sanomaa, johtamistyökalujen kautta tarkasteltuna tilanne on samankaltainen. Puolustusvoimien RA-johtamisen liukuminen kohti yksityisten yritysten johtamismallia ja uusien johtamistyökalujen hyödyntäminen muutoksen ohella on osiltaan vaikuttanut prosessien liittymiseen osaksi Puolustusvoimien arkea.¹⁴³¹ “Prosessipuhe” ja arvioidut hyödyt ovat tapauskuvauksen sekä teoreettisen ja normiperusteisen tarkastelun kautta nähtynä liitetty osaksi Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen kokonaisuutta.¹⁴³² Prosessien tunnistamiseen, kuvaukseen ja yleiseen määrittelyyn liittyen on kappaleen 3.5 perusteella tehty laaja työ, mutta kuudennen luvun tapauskuvauksen perusteella konkreettinen hyöty on vain välillisesti osoitettavissa (sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisessa).

Poliittisstrategisista syötteistä saadun tiedon perusteella Puolustusministeriö ja Puolustusvoimat laativat strategian, jonka yhtenä osa-alueena on ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa ilmentävä sotilaallinen kriisinhallinta. Strateginen suunnittelu on selvästi kytkettävissä vahvistettuun pääprosessiin 1 (suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen).¹⁴³³ Strategiseen suunnitteluun kytkettynä prosesseille muodostuu selkeä tarve strategisoperatiivisen toimijan eli Pääesikunnan työssä, jossa prosessit osoittavat toiminnan vaiheen ja auttavat hahmottamaan monivaiheisia kokonaisuuksia.

Varauksetta voidaan myös osoittaa, että FCR-yksikön perustaminen on pääprosessin 2 (suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito) sekä pääprosessin 3 (valmiuden säätely ja suorituskyvyn käyttö) sisältöön liittyvää toimintaa.¹⁴³⁴ Tutkimushaastatteluiden perusteella prosessit ja niihin liittyvä työ koettiin selvästi esikuntien (erityisesti Pääesikunnan) työskentelyä tukevaksi toiminnaksi. Edellä kuvatut suorat haastattelusitaatit Pääesikunnasta ja Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksesta kuvaavat FCR-yksikön perustamiseen kytkeytyneiden organisaatiotasojen ääripäitä hierarkian kautta tarkasteltuna. Korkeimman ja alimman perustamiseen liittyneen organisaatiotoimijan näkemys prosesseista on

¹⁴³¹ Pitkänen 2010, s. 50.; Parvinen 2006.

¹⁴³² Ks. kappale 3.5.4.

¹⁴³³ Ks. kuvio 8. Vrt. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksia 17/2017, s. 19–20.

¹⁴³⁴ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, liite 1–2.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493. Ks. myös tutkimuksen liite 4. Perustamisprosessilla on myös selvä liityntäpinta pääprosesseihin 1 ja 4.

osin selitettävissä myös liitteessä 5 esitetyn kaavion kautta, jossa pääprosessin jakautuessa pienempiin osiin työn yksityiskohtaisuus lisääntyy suoraan verrannollisesti.¹⁴³⁵ Ääripäitä tarkasteltaessa strategisoperatiivisen esikunnan työskentely poliittis-sotilaallisessa toimintaympäristössä poikkeaa merkittävästi S-tason toiminnasta. Tehtävätaktiikan periaatteiden mukaisesti tutkimuksen viitekehukseen sovitettuna esimerkiksi Kriisinhallintakeskus tunsi ylemmän johtoportaan (Maavoimien esikunnan) tehtävän rinnakkaisen suunnittelun, käskyjen ja ohjauksen perusteella, mutta sopeutti ja sovitti oman toimintansa tavoitteiden ja päämäärien mukaiseksi.¹⁴³⁶ Edellä kuvatun mukaisesti prosessi ei katoa toiminnan taustalta ja eri toimijoiden työ liittyy prosessiin, mutta sen näkyvyys heikkenee linjaorganisaation alaosissa vertikaalisesti tarkasteltuna.

Prosessi on hyvä ja kattava tapa kuvata organisaation toimintoja ja prosessiohjauksen kirjoitetut tavoitteet tukevat erittäin todennäköisesti toteutuessaan organisaation työtä.¹⁴³⁷ Tapauskuvauksen perusteella prosessiohjauksen ja prosessityön integrointi osaksi toiminnanohjauksen kehystä vaikuttaa kuitenkin ”päälleliimatulta” menettelyltä, jossa liikkeenjohdollisen prosessityön etuisuuksia on sovitettu osa-alueittain linjaorganisaation johtamis- ja ohjausrakenteeseen.¹⁴³⁸ Prosessiohjauksen hyötyjen korostaminen ja johtamista tukevien tavoitteiden esille nostaminen luo normiston kautta mielikuvan siitä, että Puolustusvoimat on 2000-luvun alusta alkaneella työllä saavuttanut jotakin todellista suurempaa johtamisen saralla.¹⁴³⁹ Prosesseihin valjastettu työ ja prosessiohjauksen kokonaisuus pyrkii tulkintani mukaan vakioimaan suoritteita, johon osallistuminen kriisinhallintaan voidaan lukea. Optimitalanteessa kriisinhallintaoperaation perustamisen syöte istuisi organisaation strategiaan saumattomasti ja prosessiohjauksella tuettaisiin johtamista valitsemalla ohjauksen työkalupakista iteroitavissa oleva prosessi, joka toistuisi samankaltaisessa tilanteessa samanlaisena ja sitä voitaisiin tosiasiallisesti parantaa ja mitata. Tulosojohtaminen ja sitä ilmentävä TRSS-prosessi jakaisi resurssit tarveperusteisesti samalla, kun toimintaan liittyvien organisaatiotoimijoiden yhteistyö olisi saumatonta kaikissa vaiheissa.

Kriittisesti arvioituna teoria- ja normiperusteisen käsittelyn sekä tapauskuvauksen perusteella horisontaalinen prosessi kuitenkin törmäsi varsinkin

¹⁴³⁵ Ks. liite 5.

¹⁴³⁶ Vrt. Johtajan käsikirja 2012, s. 95–97 & 2022, s. 80–81. Tehtävätaktiikkaa käsitellään johtajan käsikirjassa SA-johtamiseen liittyvänä toimintona, mutta tapauskuvauksen perusteella se esiintyy myös RA-johtamisessa.

¹⁴³⁷ Ks. Hartikainen 2015.

¹⁴³⁸ Hartikainen kuvaa linjaorganisaatioon sovitettujen johtamisoppinen osittaista hyödyntämistä ”rusinoiden poimimisena pullasta”. Ks. Hartikainen 2014, s. 35–36.

¹⁴³⁹ Vrt. Laamanen 2009, s. 96.

käytännön tasolla vertikaaliseen linjaorganisaatioon ja sen johtamistapaan. Vertikaalinen komentajakeskeinen johtaminen ja toimialaohjauksen kautta muodostunut normien viidakko ei vuosien 2015–2017 aikana mahdollistanut täysin prosessista saatavien hyötyjen esiintyvyyttä johtamisprosessissa. Hyvin suunniteltu ja kuvattu prosessi¹⁴⁴⁰ johtovastuullisen toimijan tai sitä tukevan toimijan käytössä ei jalkaudu käytännön tasolle, jos osapuolet tai koko organisaatio ei ole valmis käyttämään prosesseja alusta loppuun kattavasti.

Kappaleessa 4.3 esitettiin johtamisen ja ohjauksen tietojärjestelmien (PVAH ja PVSAP) osalta voidaan tapauskuvauksen perusteella katsoa, että erityisesti johtamista tukevan Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän (PVAH) toiminnallisuudet eivät täysin tukeneet rinnakkaista suunnittelua ja eri organisaatiotoimijoiden osallistumista suunnitteluun tai toteutukseen.¹⁴⁴¹ Tietojärjestelmällisessä kokonaistarkastelussa PVAH-järjestelmä näyttöäytyi tutkimustapauksen valossa tietokantoja sisältävänä ohjelmistona, jonka kautta myös reaaliaikainen suunnittelu ja johtaminen toteutui virkatiedotteiden laadinnan, muokkauksen ja jakelun kautta. PVSAP-järjestelmästä muodostuneen tutkimuksellisen tilannekuvan perusteella osa prosessien sisällöstä (muun muassa rahoitus, henkilöstöhallinto ja materiaalihallinto) toteutettiin PVSAP-järjestelmässä. Prosessien kautta tarkasteltuna haasteena on prosessin liittyminen osin molempiin järjestelmiin samanaikaisesti. Tällä tarkoitetaan prosessin asemaa johtamista strukturoivana ja ohjaavana tekijänä (PVAH). Samanaikaisesti prosessi kuitenkin ilmenee myös PVSAP-järjestelmässä, jossa prosessiin liittyvä resurssointi valmistellaan ja toteutetaan.¹⁴⁴² Tutkimuksen tapauskuvauksen perusteella PVAH- ja PVSAP-järjestelmien välillä ei ole suoraa rajapintaa, vaan järjestelmät toimivat itsenäisinä ohjelmistoina.¹⁴⁴³ Tietojärjestelmien osuutta perustamisprosessiin käsiteltiin erittäin vähän kappaleessa 6.5 käytetyissä dokumenteissa, mutta Maavoimien esikunnan koonnosmuistiossa (20.07.2017/MN16661) tietojärjestelmien integraatio PVAH-järjestelmän ja PVSAP-järjestelmän osalta nostetaan kerran esille. Koonnosmuistioon kirjatun havainnon perusteella Porin

¹⁴⁴⁰ Viitataan prosessin määritelmällä kuvion 15 eriytettyyn osaprosessiin.

¹⁴⁴¹ J-poolin tutkimushaastattelun perusteella tapauksen ajankohtana ei organisaatiolla ollut täyttä kykyä hyödyntää verkkopohjaisia yhteistyöympäristöjä. Tapauksen ajankohdan ja vuoden 2023 (haastatteluiden toteutus) perusteella tilanne oli kuitenkin muuttunut ja organisaation sisäisiä toimijoita kyettiin osallistamaan suunnitteluun ja toteutukseen organisaation käytössä olevien verkkopohjaisten palveluiden (Sharepoint) ansiosta.

¹⁴⁴² Ks. kappale 4.3.

¹⁴⁴³ Havaintoa tukee myös Puolustusvoimien prosessiohjauksen ohje, jonka mukaan PVAH-järjestelmä on suunniteltu prosesseihin liittyvän työn ohjaukseen ja dokumentaatioon. PVSAP-järjestelmää käytetään tilannetietoisuuden ylläpitoon (toiminnan ja resurssien osalta). Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 10.

prikaati ei tehnyt materiaalitylausta PVSAP-järjestelmässä, vaikka normin mukaisesti tilaus olisi tullut suorittaa PVSAP-järjestelmää hyödyntäen.¹⁴⁴⁴ Puolustusvoimien logistiikan tilaus-toimitusketjua koskevan ohjeen mukaisesti materiaalitylaukset tulisi keskittää PVSAP-järjestelmään, jonka käytöllä edistetään tilaus-toimitusketjun eheyttä ja jäljitettävyyttä. Samalla tilaus-toimitusketjun kaikki dokumentaatio on ohjeen mukaan ”pyrittävä” laatimaan samassa tietojärjestelmässä.¹⁴⁴⁵ Prosessien kautta tarkasteltuna tietojärjestelmien tuki johtamiselle näyttäytyy osin keskenäisenä kokonaisuutena. Kahden keskeisen tietojärjestelmän tuki johtamiselle pää- ja osaprosessien kautta tarkasteltuna ei näyttäydy tapauskuvauksen perusteella saumattomana kokonaisuutena, koska tietojärjestelmiä ei ole täysin räätälöity prosessikeskeiseen työskentelyyn.¹⁴⁴⁶

¹⁴⁴⁴ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 18. Tutkimuksen perusteella ei ole selvää, missä formaatissa Porin prikaati on tehnyt materiaalitylauksen.

¹⁴⁴⁵ Pääesikunnan Logistiikkaosaston ohje 17.12.2014/HK1132, s. 3–4. Ohjeessa myös todetaan, että (tilauksesta vastaava) hallintoyksikkö luo PVAH-portaaliin eri tahoja osallistavan postitusryhmän. Ohje sisältää eksplisiittisen oletuksen siitä, että PVSAP-järjestelmän käyttö ja seuranta tulee varmentaa viestityksen osalta PVAH-järjestelmällä (tilaus-toimitusketjun osalta).

¹⁴⁴⁶ Argumentti perustuu ajalliseen tarkasteluun, jossa PVAH ja PVSAP olivat käytössä ennen vuotta 2014, jolloin toiminnanohjauksen ja prosessiohjauksen normisto saatettiin voimaan. Väitettä voidaan perustella myös Gulleden & Sommerin (2002) havainnolla siitä, että prosessien käyttöönoton yhteydessä organisaation olisi syytä tarkastaa myös tietojärjestelmiensä sopivuus prosesseihin ja prosessityöhön. Itsessään geneerisenä ohjelmistona SAP-järjestelmää voidaan pitää prosessityöhön soveltuvana järjestelmänä (van der Aalst 2004), mutta Puolustusvoimien tapauksessa prosessityön osin epäselvä ja keskenäinen asema organisaation johtamisen ja ohjauksen viitekehyksessä ei erittäin todennäköisesti ole tukenut tietojärjestelmien täyden kapasiteetin hyödyntämistä prosessien osalta. Avointen lähteiden perusteella PVSAP järjestelmää on kehitetty tutkimustapauksen jälkeisenä aikana 32–41 miljoonalla eurolla (2017–2020) ja optiovuosina 2012–2023 16–19 miljoonalla eurolla. Kehityksen painopiste on parantaa tietojärjestelmän piiriin kuuluvien toimijoiden osallisuutta Puolustusvoimallisiin toimintoihin sekä tuoda uusia toiminnallisuksia järjestelmään. Ks. Puolustusministeriön tiedote 30.09.2016

8 Johtopäätökset

Puolustusvoimien normeihin perustuen prosessien käyttö ja prosessiohjaus kaikessa organisaation toiminnassa vaikutti tutkimuksen alussa loogiselta kokonaisuudelta, jossa NPM-ideologian mukaisesti julkishallinnollinen toimija olisi adaptoitunut yksityisen sektorin liikkeenjohdollisiin menettelyihin osana julkishallinnollisen johtamisen muutosta. Liikkeenjohdollisen prosessijohtamisen monitulkintaisesta olemuksesta huolimatta sarja loogisesti toisiinsa kytkeytyneitä toimintoja ja tapahtumia sotilaallista järjestystä tunnustavassa organisaatiossa tuntui loogiselta kehityskululta, jota organisaation oma prosessityön ohjeistus tuki sisällöllään. Johtopäätöksiä kirjoittaessa tilannekuva johtamisesta ja ohjauksesta tutkimustapauksen kontekstissa ei noudata ennakkokäsityksen lineaarista ja selkeää mallia, vaan käsitys on muovautunut aiempaa moniulotteisemmaksi.

Puolustusvoimat on julkishallinnollisena viranomaistoimijana muodollinen, hierarkkinen ja toimialansa kautta myös paljon erikoisosaamista sisältävä organisaatio.¹⁴⁴⁷ Organisaation ydintoimintoja on erittäin helppo tarkastella lakiperusteisuuden kautta, koska laki määrittää organisaation päätehtävät. Päätehtävien toteuttaminen ja niiden johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jossa muodollinen organisaatio, organisaatioon kytkeytyneet ihmiset ja työskentelyn toimintatavat liittyvät yhteen.¹⁴⁴⁸ Puolustusvoimien osalta se tarkoittaa sotilasjohtamisen viitekehystä, jossa organisaatio, sen työntekijät ja johdettavat asiat kytkeytyvät toisiinsa vaikuttaen samalla kaksisuuntaisesti toisiinsa.¹⁴⁴⁹ Johtamisen kautta tarkasteltuna kyseiset elementit jäsenyivät kappaleessa 3.1.1 kuviossa 4 esitettyyn johtamisen nelikenttään, jossa eri lohkojen (johtaminen, johtajuus, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri) sisältö muodostaa johtamisen kokonaisuuden organisaatiossa.

Osallistuminen sotilaalliseen kriisinhallintaan ja toiminnan johtaminen vaatii kuitenkin jotain enemmän kuin organisaation sisäisten elementtien toimintaa ja

¹⁴⁴⁷ Vrt. Mintzberg 1989.

¹⁴⁴⁸ Scott & Davis 2007, s. 20–21. Kyse on myös tietojärjestelmän elementtien yhteisvaikutuksesta, jolla johtamista tuetaan. Ks. Stair et al. 2008.

¹⁴⁴⁹ Ks. Nissinen & Seppälä 2000, s. 24.

synkronointia. Vahva kansallinen poliittinen ohjaus ja rahoituksen poikkeavuus puolustusmäärärahoihin verrattuna, kytkeytyminen EU:n sekä YK:n toimintaan yhdistettynä uuteen bilateraaliseen suhteeseen Ranskan kanssa sekä eri intressien välinen tasapainoilu muodostaa kompleksisen kokonaisuuden, jossa paraskaan prosessi ei yksin riitä takaamaan organisaation menestystä. Organisaation sisäiset ja ulkoiset toimijat eivät käsitteellisesti ole automaattisesti kompleksisia, päin vastoin. Osa paljastui erittäinkin pelkistetyiksi ja suoraviivaisiksi, mutta rikas ja moniulotteinen vuorovaikutus kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvaisuuden kautta aiheuttaa toimintaan kompleksisuutta, jota ei organisaation normeissa ja toimintatapamalleissa suoraan kuvata.

8.1 Havainnot kompleksisuudesta johtamisprosessissa

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen mukaisesti päätutkimuskysymystä tuetaan kysymyksellä, *Mitä on kompleksisuus ja miten se näyttäytyy perustamisproessin johtamisessa?* Tässä kappaleessa esitän havaintoja kompleksisuudesta FCR-yksikön perustamisproessin ajalta niiltä osin, kun ne liittyvät johtamiseen. Houben mukaan sotilaallinen (kansainvälinen) kriisinhallinta on kompleksinen kokonaisuus, joka aiheutuu osaltaan olemassa olevan kriisin luonteesta sekä siihen intervention tekevän toimijan luonteesta.¹⁴⁵⁰ Tutkimuskontekstiin sovitettuna kyse on Suomen positiosta osana monikansallista toimijaverkostoa, jonka yhtenä kansallisena osana Puolustusvoimat suorittaa tehtävänsä (Puolustusvoimien organisaation ulkopuoli) sekä Puolustusvoimista keskeisenä kansallisena toimijana (Puolustusvoimien organisaation sisäinen toiminta). Asetelma tarkentuu johtamisen kautta jäsennettyinä Puolustusvoimiin, joka ei operoi tyhjiössä.¹⁴⁵¹

Tutkimuksessa kompleksisuusajattelun metaforisen koulukunnan ja suuntaukseen liittyvien kompleksisuuden valittujen käsitteiden kautta tutkimusongelmaa pyrittiin ratkaisemaan samalla, kun johtamista tehtiin kompleksisuuden käsitteiden kautta näkyväksi. Luvun 6 tapauskuvauksen perusteella voidaan todeta, että valittujen käsitteiden kautta tarkasteltuna johtamisen todellisuus on ruutiin, majoneesiin ja muhennokseen verrattavaa. Viittaan

¹⁴⁵⁰ Houben 2015.

¹⁴⁵¹ Hanénin & Raisio (2017, s. 119) mukaan johtaminen korostaa sotilasorganisaation ja kompleksisen toimintaympäristön kontrastia. Allekirjoitan havainnon täysin, mutta tutkimustapauksen perusteella kyse on myös organisaation sisäisestä kompleksisuudesta toimintaympäristön kompleksisuuden ohella. Ts. tämän tutkimuksen näkökulman mukaisesti fokus on siis *intervention tekevän toimijan luonteesta johtuvasta kompleksisuudesta* sekä *kytkeytyneiden toimijoiden aiheuttamasta kompleksisuudesta*.

analogialla siihen, että suhteellisen yksinkertaisten ja ymmärrettävien yksittäisten toimintojen, toimijoiden ja asioiden yhteenliittymä saa aikaan ennustamattoman kokonaisvaikutuksen, joka on kompleksisuusajattelun voiman keskipiste.¹⁴⁵² Kompleksisuusajattelun etuisuus tässä tutkimuksessa onkin se, että sen kautta voidaan tarkastella valitun organisaation toimintaa sisäisessä ja ulkoisessa viitekehyksessä samalla, kun tarkastelun keskipisteenä on johtaminen.¹⁴⁵³

Puolustusvoimien organisaation ulkoisen kontekstin eli organisaatioiden ekosysteemien kansallisessa ja kansainvälisessä tarkastelussa voidaan havaita kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvaisuuden vaikuttavuus konkreettisesti. Kansainvälisessä mittakaavassa Suomi on kuvion 17 mukaisesti kytkeytynyt sopimusperusteisesti useisiin eri tahoihin, joiden kautta Suomi valtiona jakaa verkoston yhteiset arvot muun muassa EU:n ja YK:n kanssa. Sopimusperusteisuuden ja kytkeytyneisyyden kautta kansallisessa päätöksenteossa on huomioitava myös muiden toimijoiden intressit ja toimintaan vaikuttavat lainalaisuudet.¹⁴⁵⁴ Sopimusperusteisessa ja virallisessa kytkeytymisessä informaatio liikkuu muodollisia rakenteita pitkin, joka voidaan havaita esimerkiksi Suomen ja Ranskan välisessä diplomatiassa FCR-yksikön perustamiseen liittyen. Sama havainto koskee myös Suomen ja YK:n välistä tiedonvaihtoa ja yhteistoimintaa. Muodollisten rakenteiden kautta toteutettu diplomatia ja tiedonvaihto on virallinen tapa vaikuttaa osapuolten toimintaan, koska tiedonvaihdolla ja tapaamisilla oli tutkimustapaukseen liittyen agenda¹⁴⁵⁵. Virallisen tiedonvaihdon ja yhteistoiminnan rinnalle muodostui erityisesti Suomen ja Ranskan välille myös verkostomaisia rakenteita, kun J-tason lisäksi G- ja S-taso kytkeytyivät Ranskan vastaavan tason toimijoihin. Menettely poikkeaa esimerkiksi Suomen ja YK:n välisestä yhteistyöstä, jossa erittäin todennäköisesti asioita hoidettiin pääosin ”yhden luukun periaatteella” Suomen kansallisen edustajan kautta.¹⁴⁵⁶ Uuden kumppanuuden kautta muodostuneet ja useilla eri tasoilla vaikuttaneet

¹⁴⁵² Voiman keskipisteellä viitataan kompleksisuusajattelun potentiaaliin *tehdä näkyväksi se, mikä on luonteeltaan kompleksista*. Vrt. Richardson 2008.

¹⁴⁵³ Kompleksisuusajattelun hyödyntäminen muiden käytettyjen teorioiden ohella tarjoaa tuoreen tulkintakehyksen johtamiselle. Vrt. Laitinen ym. 2014.

¹⁴⁵⁴ Asiaa tarkasteltaessa *yhteiskehityksen* kautta, Puolustusvoimien ulkoisen kontekstin viitekehyksessä Suomi valtiona muutti ja sopeutti lakitekstiensä sisältöä Lissabonin sopimuksen ja kappaleessa 6.1 esitettyjen tapahtumien takia, jotta Suomi olisi entistä tiiviimpi osa eurooppalaista turvallisuusyhteisöä. Ks. Koivula & Salo 2010.

¹⁴⁵⁵ Agendalla viitataan esimerkiksi Suomen ja Ranskan tai Suomen ja YK:n välisiin neuvotteluihin, joiden tarkoituksena oli sopia asioista ja tehdä virallisia päätöksiä.

¹⁴⁵⁶ Luvun 6 perusteella Suomen YK-edustaja tuki ja auttoi kansallisen agendan välittämisessä YK:n organisaatiolle merkittävästi. Vaikka Suomella oli myös sotilasedustajat Ranskassa, G- ja S-tasot asioivat myös suoraan yhteistoiminnan edetessä ranskalaisten kumppaneiden kanssa.

verkostomaiset rakenteet vaativat herkkyyttä yhteistoiminnassa, jotta organisaation sisäinen protokolla muodollisessa päätöksenteossa säilyy. Toisin sanoen kytkeytymisen ja uusien yhteyksien muodostumisen seurauksena organisaatiotason on pidettävä organisaation sisäisen linjarakenne myös tietoisena yhteistoiminnasta yllätysten välttämiseksi.¹⁴⁵⁷ Vaikka eri organisaatiotasojen (J, G ja S) muodostamat linkit ranskalaisiin toimijoihin perustamisen aikana toivat lisää informaatiota organisaation sisälle, informaatio ei vaikuttanut velvoittavuutensa osalta kaikkiin tasoihin samansuuruisesti.¹⁴⁵⁸

Mittakaavaa tarkentaessa puhtaasti kansallisen tason strategisiin rakenteisiin, Puolustusvoimat kytkeytyy eri ministeriöihin, joista vahvin side johtamisen ja ohjauksen näkökulmasta muodostuu Puolustusministeriöön. Puolustusministeriön ja Puolustusvoimien kytkeytyminen hallintorakenteen mukaisesti toisiinsa mahdollistaa palautesilmukoiden vaikutuksen ja input-throughput-output -kaavaa mukailevan informaation vaihdon, jolla voidaan myös katsoa olevan em. organisaatioiden osalta sopeutumista ja yhteiskehitystä tukeva vaikutus.¹⁴⁵⁹

Tarkasteltaessa puhtaasti Puolustusvoimien sisäistä toimintaa ja johtamista, organisaatorakenne yhdessä toimintatapojen kanssa aiheutta kytkeytyneisyyttä ja keskinäisriippuvuutta. Pääesikunta suodattaa ja erittelee poliittisen tason tahdonilmaukset sekä ohjauksen sotilasstrategian kautta toteutettavaksi ja tutkimustapauksessa käyttää johtamis- ja ohjausvaltaa kuvion 16 mukaiseen organisaatiolinjaan.¹⁴⁶⁰ Tällöin organisaation menettely- ja johtamistapa integroituu

¹⁴⁵⁷ Tapauskuvauksen perusteella Puolustusvoimien eri organisaatiotasot käsittelivät organisaatiotasoltaan vastaavien ranskalaisten kumppaneiden kanssa sellaisia asioita, jotka kuuluivat em. organisaatiotasolle. Tutkimuksessa ei käynyt ilmi, että esimerkiksi S-taso olisi virallisesti käynyt J-tasolle kuuluvia keskusteluja kumppanin kanssa ja joutunut siirtämään asiaa linjaorganisaatiossa alhaalta ylös.

¹⁴⁵⁸ Tapauskuvauksen perusteella uuden kumppanin, Ranskan, kanssa muodostuneet linkit ja yhteistoiminta G- ja S-tasoilla eivät merkittävästi lisänneet toiminnan kompleksisuutta. G- ja S-tasolla toteutettu perustamisen aikainen yhteistyö oli luonteeltaan tiedonvaihtoa vastaavaa, eikä täten velvoittavaa. Asiaa voidaan arvion mukaan osin selittää sillä, että kansallisuudesta riippumatta sotilasorganisaatioiden geneerinen johtamisrakenne antaa Pääesikunta-tasoiselle toimijalle mandaatin asioida toisen kansallisuuden vastaavan tason kanssa, jonka takia alempien esikuntien tai toimijoiden yhteistyö ei automaattisesti sekoita johtosuhteita tai lisää kompleksisuutta yhteistoiminnan kautta.

¹⁴⁵⁹ Viittaan havainnolla muun muassa Puolustusministeriön strategiassa (Puolustusministeriö 2007, s. 1, 8) mainintaan, jossa ministeriön ja Puolustusvoimien yhteistyö puolustusjärjestelmän rakentamiselle ja kehittämiselle on em. toimijoiden yhteistyön tulos. On erittäin epätodennäköistä, että ilman todellista toimijoiden välistä vuorovaikutusta (ja siitä aiheutuvaa sopeutumista ja yhteiskehitystä) toimintaa voitaisiin kehittää.

¹⁴⁶⁰ Voidaan katsoa, että kokonaiskuvassa kyseessä on strateginen ohjaus organisaation

annettuun tehtävään ja tehtävää hoitaviin henkilöihin, joka saa aikaan vaikutuksen organisaatiossa (tavoitekeskeinen ja kontekstisidonnainen johtaminen).¹⁴⁶¹ Linjaan kytkeytyneet toimijat ovat hierarkian takia keskinäisriippuvia toistensa valinnoista ja toimista, joka aiheuttaa epälineaarisuutta organisaation tehtävän täyttämiseen.¹⁴⁶²

Kriisinhallintaoperaation perustamisprosessi johtamisen kautta tarkasteltuna toteutuu erittäin kontekstisidonnaisena, joka on eräs kompleksisuuden peruspilareista. Jos luvun 6 tapauskuvaus tiivistetään, logistisen tuen epäonnistuminen johtui (alkuarvoltaan pienestä) huonosta informoinnista organisaatiolinjassa, vähäisestä toteutukseen käytettävästä ajasta ja puutteellisesta tilannekuvasta toimijoiden välillä. Oletetaan, että FCR-yksikön perustamisen kautta saaduista havainnoista Logistiikkalaitos, Maavoimien esikunta sekä muut toimijat olisivat LL/LI-prosessin kautta tunnistaneet ja analysoineet omaa toimintaansa. Havaintojen jälkeen prosessia, yhteistoimintaa ja synkronointia oltaisiin linjaorganisaatioiden vastuiden mukaisesti optimoitu paremmin toimivaksi ja lopputuloksena organisaatio olisi optimitilanteessa viritetty huippuunsa toistamaan FCR-yksikön perustaminen. Empiirisen aineiston perusteella edellä kuvattu tavoite alkoi perustamisen jälkeen toteutumaan, mutta kompleksisuuden kautta tarkasteltuna tulevassa sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisessa piilee taustalla ikävä ominaisuus, konteksi. On erittäin todennäköistä, että tulevaisuudessa perustettava sotilaallinen kriisinhallintaoperaatio ei noudata kaikkia niitä sääntöjä ja lainalaisuuksia, joita FCR-yksikön perustamisessa noudattettiin.¹⁴⁶³

ulkopuolelta, joka liittyy poliittisten tavoitteiden täyttymiseen. Ohjauksella on selkeä liityntäpinta myös valtionhallinnon käyttämään ja Puolustusvoimia koskevaan tulosohjaukseen. Vrt. Vartiainen ym. 2020.

¹⁴⁶¹ Ks. Puustinen & Jalonen 2020. Kyse on myös siitä, että kompleksisen organisaation eri osat ovat riippuvaisia toisistaan ja osat yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jota kutsumme Puolustusvoimiksi. Puolustusvoimien sisäisistä toimijoista muodostuva organisaatio kokonaisuudessaan on riippuvainen myös toimintaympäristön muista toimijoista, jotka siihen ovat kytkeytyneet. Ks. Thiétart & Forgues 1997, s. 120–212.

¹⁴⁶² Keskinäisriippuvuus voidaan sanallistaa siten, että hierarkkisesti korkeampi organisaatiotaso tarvitsee alaisen suorittamaan määritetyn työvaiheen ja hyödyntämään rakenteen mukaista funktionaalisuutta tehtävän toteuttamiseksi. Alainen tarvitsee ylemmää johtoporrasta tai toimijaa saadakseen organisaatiopositiota vastaavan tehtävän ja alaisen toiminta on riippuvainen johtoportaan päätöksistä ja linjauksista. Epälineaarisuutta muodostuu, kun ylemmän tai alemman toimijan toteuma ei vastaa suunniteltua menettelyä ja vaikutus heijastuu kytkeytyneisyyden takia koko linjaan. Ks. kappaleissa 6.5.1 ja 6.5.2 esitetty esimerkki epäonnistuneesta logistisesta tuesta, jossa yhden toimijan ”epäonnistuminen” heijastui useisiin toimijoihin ja niiden jatkok toimintaan. Funktionaalisen organisaation haasteena on usein toimialojen takia kokonaisuukuvan epäselvyys. Ks. myös Dent & Holt 2001, s. 93–94.

¹⁴⁶³ Erilaiset tilannetekijät ja lainalaisuudet uudessa tilanteessa aiheuttavat uuden kontekstin myötä uuden tilanteen, joka voi olla rutiineihin luottavassa organisaatiossa petollista. Ks. Thiétart & Forgues 1997.; Richardson 2008.

Aikahyppy tutkimustapauksesta vuosien 2011–2015 välille paljastaa kontekstiin liittyvän ongelman, joka näyttäytyi FCR-yksikön perustamisessa. Irlantilais-suomalaisen pataljoonan perustamisajankohtana (noin vuonna 2011–2012) Puolustusvoimat eli organisaation rakennemuutosta (puolustusvoimauudistusta) edeltävää aikaa ja erittäin todennäköisesti osa FCR-yksikön perustamisessa käytetyistä toimintatavoista oli koettu toimiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Irlantilais-suomalaisen pataljoonan perustamisen jälkeen aikaa kului ja rakennemuutoksen kautta päädytään aikahypyllä takaisin FCR-yksikön perustamiseen. Konteksti oli muuttunut. Poliittinen paine, ajallisesti nopean perustamisen tavoittelu, esikuntalinjaorganisaation sisäinen rakennemuutos, logistisen toimialan uudelleenorganisointi ja Ranskan kytkeytyminen bilateraaliseksi kumppaniksi mursi illuusion “tehdään niinkuin ennnekin” mentaliteetista.¹⁴⁶⁴

Samalla kyse oli johtamisen ja ohjauksen kentän muuttumisesta. Keskeisen normiston perusteella on havaittavissa, että tässä tutkimuksessa käytetyt ohjeet ja muut normit toiminnanohjauksesta ja siihen sisältyvästä prosessiohjauksesta on julkaistu pääsääntöisesti vuosien 2014–2015 välillä.¹⁴⁶⁵ Puolustusvoimauudistuksen lopulla julkaistut ohjeet toivat hierarkkiseen ja byrokraattiseen esikuntalinjaorganisaatioon uudistetun elementin normien muodossa. Voidaan myös periaatteellisella tasolla olettaa, että rakennemuutoksen takia eri organisaatiotoimijat sopeuttivat toimintaansa uutta organisaatiojärjestystä vastaavaksi normien muodossa, jolloin täydellisen holistisen integraation sijaan kehitys loi osittaisen osaoptimointitilanteen.¹⁴⁶⁶

Kappaleen tähänastisen käsittelyn perusteella voidaan esittää, että kompleksisessa toimintaympäristössä toimiva, keskinäisriippuvuuksien ja kytkentöjen värittämä organisaatio on CAS-periaatteiden mukaisesti tulkittuna

¹⁴⁶⁴ Rakennemuutosta voidaan tarkastella myös kytkeytyneisyyden aiheuttamana yhteiskehityksenä. Eri organisaatiotoimijoiden vastuiden ja velvollisuuksien muutos pakotti toimijaan kytkeytyneet tahot sopeuttamaan omaa toimintaansa, joka aiheutti symbioosiin muutosta. Vrt. Mäki 2020.

¹⁴⁶⁵ Havainto perustuu muun muassa Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohjeen 21.03.2014/HK192 (Puolustusvoimien toiminnanohjaus), 22.08.2014/HK262 (Puolustusvoimien prosessiohjaus), Logistiikkalaitoksen esikunnan ohjeen 05.03.2015/HK1014 (Prosessiohjaus Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksessa) ja 25.06.2015/HL737 (Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen sotilaallisen kriisinhallinnan logistisen tuen järjestelyt) viitetietoihin, jossa em. asiakirjat eivät kumoa mitään asiakirjoja. Havainnon perusteella on erittäin todennäköistä, että ohjeet ovat olleet ns. ”uusia” normeja julkaisujajankohtana. On tosin huomioitava, että toiminnanohjauksen suunnittelu oli alkanut jo vuonna 2004. Ks. HK192, s. 2.

¹⁴⁶⁶ Viittaan osaoptimointitilanteella vuosien 2014–2015 aikana laadittuihin (esimerkiksi toimialakohtaisiin) normeihin, jotka eivät kuitenkaan synkronoituneet täysin muiden laadittujen tai olemassa olevien normien kanssa.

myös kompleksinen.¹⁴⁶⁷ Toimintatapojen ja normien kautta organisaatio pyrkii hallitsemaan organisaatioon virtaavaa ja siinä itsessään esiintyvää kompleksisuutta johtamisen keinoin.¹⁴⁶⁸ Uhl-Bienin & Arenan mukaan monimutkaisessa toimintaympäristössä stukturoinnin ja tarkan järjestyksen sijaan menestyminen mahdollistetaan adaptiivisella tilalla, jossa organisaatio vähentäisi muodollista kontrollia ja sallisi verkostomaisten rakenteiden toimintaa entistä enemmän.¹⁴⁶⁹ Tapauskuvauksessa käsitelty rajoitettu itseorganisoituminen erityisesti S-tasolla ja S-tasoon liittyvien erilaisten toimijaverkoston käyttö organisaation työn tukemiseksi jakaa tulkintani mukaan osia adaptiivisen tilan hyödyntämisestä. Adaptiivinen ja verkostoista sekä itseorganisoitumisesta kumpuava emergentti käytös kuitenkin törmää hierarkkisen esikuntalinjan johtamiseen, joka aiheuttaa jännitteitä strukturoituun toimintaan pyrkivän ja mukautumiskykyisen aloitteellisen järjestelmän välillä.¹⁴⁷⁰ Jos tähän tarkasteluun liitetään Puolustusvoimien prosessohjauksen ja prosessien kontribuutio, tarkka kahtiajako ei esiinnykään enää täysin tarkkarajaisena. Uhl-Bienin & Arenan mukaan hierarkkisten rakenteiden kautta muodostuneet organisaatioiden “siilot” estävät verkostoitumista ja toimijoiden linkittymistä toisiinsa.¹⁴⁷¹ Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin normien ja käytännön tasolla osoittaa, että hierarkkisen ja byrokraattisen organisaation prosessityö prosessiohjauksen keinoin pyrkii nimenomaan poistamaan organisaation sisäisiä siiloja ja integroimaan toimijoiden tekemää työtä prosessin kautta. Samalla eri organisaatiotoimijoiden linjarakenteen ohella muodostamat viralliset ja epäviralliset verkstorakenteet ja niiden kautta tunnistetut hyvät käytänteet toiminnassa pystyvät leviämään ainakin paikallisesti

¹⁴⁶⁷ Ks. kappaleen 2.1.3 käsittely CAS-organisaation ominaisuuksista.

¹⁴⁶⁸ Ks. Boisot & Child 1999.; Hanén 2020.

¹⁴⁶⁹ Uhl-Bien & Arena 2017, s. 10–11. Ks. myös kappale 2.1.3 ja 3.5.3. Vartiainen ym. 2020, s. 6 ovat mallintaneet valtionhallinnon ohjauksen kokonaisuuteen sovitettuna adaptiivisen tilan *mahdollistavaksi ohjausmekanismiksi*. Tulkintani mukaan kyseessä on Uhl-Bienin & Arenan polarisoituneiden systeemien (aloitteellinen vs. operatiivinen (hierarkkinen) systeemi) väliin sijoittuva malli (vrt. adaptiivinen tila), jossa ohjauksen kautta tarkasteltuna virallinen (säännöt, normit jne.) ja epävirallinen (innovaatiot, oma-aloitteisuus jne.) saavat vaikuttaa samanaikaisesti ohjauksen kautta (tavoitteena osallistuviin prosesseihin kontribuution vahvistaminen). Mahdollistavilla ohjausmekanismeilla pyritään teoreettisesti parantamaan ohjattavan sopeutumista kompleksiseen toimintaympäristöön.

¹⁴⁷⁰ Luvun 6 tapauskuvauksen ja Puolustusvoimien johtamisen ja toiminnanohjauksen viitekehysten perusteella on perusteltua väittää, että sääntöihin, määräyksiin ja valvontaan perustuva iteroitava toiminta dominoi suhteessa rajoittamattoman verkostotyöskentelyn ja joustavan adaptiiviseen toimintaan. Vrt. Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys 30.10.2014/HK350, s. 5–7. Määräyksessä käsitellään normin ja normiohjauksen asemaa toimintaa strukturoivana välineenä.

¹⁴⁷¹ Uhl-Bien & Arena 2017, 14.

organisaatiossa.¹⁴⁷² Johtamistyökalun asemassa myös tehtävätaktiikka sallii rajoitettuna tilanteenmukaisen adaptiivisen toiminnan, joka näyttäytyy parhaiten tilanteeseen sopivien ratkaisujen tekemisenä sekä tilannetta vastaavana organisoitumisena. Tehtävän antaja luottaa alaisen kykyyn soveltaa normiston ja organisaation toimintatapojen puitteissa tehtävää, jossa korostuvat luovuus ja innovatiivisuus.¹⁴⁷³

Voidaanko prosessi johtamisen tukivälineenä nähdä organisaation avaimena adaptiiviseen tilaan pääsemiseksi, koska prosessiohjauksen geneerinen tavoite organisaatiossa on sisäisten rajapintojen ylittäminen ja yhteistoiminnan lisääminen? Osin retorista kysymystä tukee myös toiminnahjauksen yläkäsitteelliset tavoitteet, joiksi voidaan lukea kokonaisuus, yhteistyö, avoimuus ja innovatiivisuus sekä yhteensopivuus.¹⁴⁷⁴ Tulkintani mukaan kyse ei ole yksittäisen johtamistyökalun käänteentekevistä voimasta tai ohjauskehyksen byrokratiaa ja hierarkiaa murentavasta luonteesta. Kyse on välineellisestä keinosta edistää johtamista em. organisaatioympäristössä.

Vaikka Puolustusvoimat organisaationa pyrkii vakioimaan organisaation luonteen mukaisesti useita toimintoja normien muotoon, iteraation tavoittelussa systeemin näkökulmasta on kontrolloimaton muuttuja, ihminen. Hallinnolliset, johtamiseen liittyvät, toimet kuten prosessit vaativat ihmisen tietoisine intentioineen toteuttamaan haluttua elotonta funktiota. Jos asiaa tarkastellaan sosiaalisen konstruktivismin kannalta, relevantti esimerkki on tarkastella sotilaallisen kriisinhallinnan perustamiseen kytkeytyneiden kahden henkilön välistä vuorovaikutusta. Toiminnan keskipisteeksi voidaan määrittää prosessi tai siihen liittyvä vaihe, jota alainen toteuttaa oman osaamisensa ja virkapositionsa kautta. Esimiehen ohjaus tai käsky vaikuttaa alaiseen vuorovaikutuksen kautta ja esimieheltä saatu syöte integroituu osaksi alaisen suoritusperiaatetta. Kahden henkilön välinen vuorovaikutus on muuttanut (mahdollisesti) suorittavan henkilön toteutusperiaatetta. Jos edellä kuvattu mikrotasoinen tapahtuma palautetaan perustamisprosessin kokonaisuuteen, kanssakäymisellä on merkitystä

¹⁴⁷² Ks. Lindell 2011. Konkreettisesti tämä näkyy tutkimustapauksessa erityisesti S-tason työskentelyssä, jossa Kriisinhallintakeskuksen käyttämät toimintamallit tukivat työtä. Mahdollistavan, organisaation ulkopuolisen, ohjauksen mahdollinen vaikutus organisaation läpi S-tasolle ei ole toteennäytettävissä (Vrt. Vartiainen ym. 2020). Kyse on ennemmin organisaation sisäisestä toiminnanohjauksesta, joka mahdollistaa esimerkiksi S-tasolla kuvatun toiminnan.

¹⁴⁷³ Vrt. Hanén & Raisio 2017, s. 113. Luvussa 6 esitettyjen tutkimushaastatteluiden suorien sitaattien perusteella hierarkkisen linjarakenteen johtamisessa korostui ylemmän johtoportaan luottamus erityisesti S-tasolla toteutettuun työhön, joka erittäin todennäköisesti on edistänyt tehtävätaktiikan mukaista johtamista.

¹⁴⁷⁴ Ks. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192. Vrt. Uhl-Bien & Arena 2017, s. 12–17.

kokonaisuuteen, vaikka sen alkuarvo kokonaisuuteen peilaten oli ”pieni”. Tapahtuma on vain yksi muuttuja kokonaisuudessa, mutta kokonaisuus koostuu lukemattomasta määrästä muuttujia, jotka kontekstisidonnaisesti vaikuttavat kokonaisuuteen.

Johto- tai organisaatiotasosta riippumatta kukaan ei voi kontrolloida ja täysin hahmottaa esimerkin kaltaisista tapahtumista kasvavaa ja vaikutukseltaan kumuloituvaa kokonaisuutta. Vaikka organisaatio pyrkii strukturoinnilla ja korkealla muodollisuuden asteella rajoittamaan organisaation kompleksisuutta, kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvuuden takia johtamisen todellisuudessa muodostuu emergenttejä yllätyksiä, joihin ei voida täysin vaikuttaa.¹⁴⁷⁵ Miten Puolustusvoimat voi tulevaisuudessa organisaationa vastata alati kompleksisemmän maailman haasteisiin sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisen kontekstissa? Jos kompleksisuuteen tulee vastata kompleksisuudella, toteamuksen mukaisesti toimialoihin jakautuneen funktionaalisen organisaation tulee tulevaisuudessa arvion mukaan parantaa toimijoiden välistä integraatiota ja sen kautta toteutettua työtä esimerkiksi prosessien kautta. Hierarkkisen ja byrokraattisen toimijan tulee elää ajassa ja mahdollistaa linjarakenteen ohella verkostomaisten rakenteiden toiminta vähintään samalla tavalla, kuin se toteutui FCR-yksikön perustamisessa.¹⁴⁷⁶

8.2 Johtamisen ja ohjauksen suhde

Tutkimuksen toisena alatuutkimuskysymyksenä oli, *Mikä on johtamisen ja toiminnanohjauksen suhde Puolustusvoimien toiminnassa?* Tässä kappaleessa tarkastelen johtamista ja ohjausta samanaikaisesti tutkimustapauksen kontekstissa ja muodostan johtopäätöksen toimintojen keskinäisestä suhteesta.

Käsitteinä strateginen johtaminen, tulosjohtaminen, prosessiohjauksen kautta näytettyvä sovellettu prosessijohtaminen, toiminnanohjaus ja sotilasjohtaminen

¹⁴⁷⁵ Hanén (2017), Jalonen (2017) ja Puustinen (2017) ovat päätyneet omien tutkimustensa johtopäätöksissä samankaltaisiin havaintoihin siinä, että organisaation tai johtamisen viitekehyksessä kompleksisuutta esiintyy tahdostamme riippumatta ja yhden toiminnon (olipa se vuorovaikutuksellinen, hallinnollinen tai muunlainen) kytkeytyminen tarkasteltuun toimintaan luo yllätyksellisyydelle ja epälineaarisuudelle hedelmällisen maaperän.

¹⁴⁷⁶ Arvion mukaan olosuhde- ja toimijamuuttujien pysyessä tutkimustapauksen kaltaisina (vuoden 2017 tarkastelutilanne), Puolustusvoimien kontribuutio on oikeansuuntainen tarkasteltaessa osallistumista YK:n johtamaan UNIFIL-operaatioon perustamisen kanalta. Vuoden 2023 NATO-jäsenyyden myötä Suomen osallistuminen NATO:n johtamiin sotilaallisiin kriisinhallintaoperaatioihin tullee vaatimaan erittäin todennäköisesti uusia toimintatapamalleja, jotta Suomi ja Puolustusvoimat kykenevät vastaamaan uuden kumppanin kompleksisuuteen omalla kompleksisuudellaan.

kuvaavat johtamisen ulottuvuuksia tutkimustapauksessa. Tavoitteiden saavuttamiseen kiinteästi liittyvät, abstraktin omaiset yleiskäsitteet kuvaavat tarkennettuna johtamisen ja ohjauksen laatua ja luonnetta.¹⁴⁷⁷ Jos käsitteitä järjestetään kronologisesti ja mittakaavan mukaan, voidaan sotilasjohtamisen yläkäsitteen alle laatia kaavio, jossa strategisesta johtamisesta periytyy tulosjohtamisen malli. Strategisen johtamisen ja tulosjohtamisen vertikaaliseen toteutumiseen vaikuttaa horisontaalinen ohjaus, josta esimerkkinä on prosessiohjaus. Johtamisen ja ohjauksen erot prosessin kautta tarkasteltuna: johtaminen on henkilö- ja tilannesidonnaista, kun taas ohjaus perustuu kohdeorganisaatiossa normeihin ja toiminnanohjaukseen.¹⁴⁷⁸

Määre	Johtaminen	Ohjaus
Syötteen suuntaus ja vaikutus	Vertikaalinen. Henkilö, ryhmä tai muu organisaation osa.	Horisontaalinen. Organisaatiotoimijan toiminto.
Syötteen eteneminen	Esimies – alainen tai ylempi – alempi johtoporras.	Esikunnat ja toimialat.
Syötteen perusteet	Hallintonormit ja työjärjestykset. Vastaa kysymykseen ”mitä”.	Ohjauksen normit (sis. ohjeet). Vastaa kysymykseen ”miten”.
Syötteen integrointi prosessiin	Johtamisen tukiväline, joka ilmaisee vastuut ja velvollisuudet sekä helpottaa työn vaiheen tunnistamisessa.	Ohjauksen kautta määritetty iteroitavissa oleva prosessi. Vaatii johtamista toteutuakseen.

Taulukko 10. Johtamisen ja ohjauksen erot prosessin kautta tarkasteltuna

Taulukossa 10 on esitelty tämän tutkimuksen viitekehykseen sovitettuna johtamisen ja ohjauksen erot.¹⁴⁷⁹ Jos tarkastellaan taulukon 10 Johtaminen sarakkeen sisältöä

¹⁴⁷⁷ Käsitteellä on määritetty merkitys ja looginen sisältö, joka sopii kontekstiin. Vrt. Peirce 2001, s. 21–23, 70.

¹⁴⁷⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477.

¹⁴⁷⁹ Taulukko 10 perustuu Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 8 johtamisen ja ohjauksen näkökulmaeroavaisuuksiin. Kuvio on kirjoittajan visualisoima ja tähän tutkimuskontekstiin sovitettava. Vastoin ohjeen HL477 luokittelua katson, että johtaminen ja ohjaus vaikuttavat kaikissa johtamisen osa-alueissa (*Tilanneymmärryksen muodostumisesta* luvussa 6 käsiteltyjen välivaiheiden kautta aina *arviointiin*). Ankaran tulkinnan mukaan ohje HL477 katsoo, että johtaminen ei kuulu suunnitteluun, organisointiin ja arviointiin. Samalla ohjaus ei kuuluisi ohjeen mukaisesti päätöksentekoon ja organisointiin. Tapauskuvauksen perusteella johtaminen ja

kuviossa 15 esitettyyn eriytettyyn prosessikuvaukseen suhteutettuna, periaatteessa samaan lopputulokseen (osallistuminen sotilaalliseen kriisinhallintaan) olisi todennäköisesti päästy vain johtamista korostamalla. Vastaavasti vain ohjausta käyttämällä kuvion 15 eriytetyn prosessikuvauksen mukainen toiminta ei erittäin todennäköisesti olisi toteutunut. Toisaalta puhtaasti johtamiseen perustuvalla toteutuksella voitaisiin heti alkumetreillä kyseenalaistaa toiminnan vaatima resurssointi ja funktionaalisen organisaation eri toimijoiden sekä toimintojen integraatio. Jos kuitenkin ajatusleikkiä puhtaasti johtamiseen perustuvasta toteutuksesta jatketaan, luvussa 6 mainitulla tapauksen aikavälillä mikään FCR-yksikön perustamiseen kytkeytynyt organisaatiotoimija ei olisi erittäin todennäköisesti kyennyt suorittamaan perustamisprosessin ohella muita tehtäviä, koska toimijoiden työpanos ja muut resurssit olisivat kohdistuneet toimijakohtaisesti käskyjen noudattamiseen tai niiden valvontaan. Vain ohjausta korostava FCR-perustamisprosessi spekulatiivisena kaatuu heti lähtöviivalla organisaatorakenteen hierarkkiseen olemukseen, joten lähtöviivaa pidemmäksi tätä hypoteettista tilannetta on turha edes elättää. Esimerkkien valossa voidaan osoittaa, että johtaminen tarvitsee ohjausta ja ohjaus johtamista. Ohjaus esiintyy normiston perusteella johtamista tukevana toimintana, joka on myös tapauskuvauksen kautta toteennäytettävissä. Ohjauksella kyetään muodostamaan iteroitavissa oleva ja tilanteen mukaisella johtamiselle sovellettavissa oleva kehys, jonka kautta organisaatio luo toiminnalle yhteiset periaatteet.¹⁴⁸⁰

Onko FCR-yksikön tai muun sotilaalliseen kriisinhallintaan suunnitellun joukon perustaminen toteutettavissa puhtaasti tulosjohtamisen keinoin? Tarkennettuna tarkoitan tällä sitä, että esikuntalinjaorganisaation toimijoille annetaan resurssit, tehtävä ja tavoite.¹⁴⁸¹ Tutkimuksen tapauksen perusteella tulosjohtaminen näyttäytyi TRSS-prosessin kautta jaettuina resursseina, jossa Maavoimat tulosityksikkönä nousi tarkastelun keskiöön.¹⁴⁸² Tarkkaavainen lukija voi havaita, että TRSS-prosessi on osa toiminnanohjausta ja erityisesti prosessiohjauksen mukaista toimintaa, joka kytkee johtamisen ja ohjauksen yhteen.¹⁴⁸³ Pelkästään tulosjohtaminen ei kuitenkaan ole se voima, jolla Puolustusvoimat organisaationa toteuttaa lakisääteistä tehtäväänsä, vaan kyse on laajemmasta johtamisen ja ohjauksen mallien

ohjaus eivät ole rajattavissa tiettyihin osa-alueisiin, vaan ne vaikuttavat rinnakkain kaikissa vaiheissa. Ohjaus rajataan taulukossa 10 koskemaan organisaation sisäistä ohjausta.

¹⁴⁸⁰ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477.

¹⁴⁸¹ Hartikainen (2015, s. 79–81) on pohtinut samankaltaista tilannetta operatiivisen johtamisen ja tulosjohtamisen vertailussa.

¹⁴⁸² Tulosjohtamisen tulosityksikkökokonaisuudet ovat pienimmässä mittakaavassa puolustushaarataso, jonka takia Maavoimien esikunta on keskeisessä roolissa johtovastuullisena toimijana.

¹⁴⁸³ Ks. kappaleen 3.5.1 käsittely TRSS-prosessista sekä kappaleessa esitetty kuvio 11.

yhteisvaikutuksesta.¹⁴⁸⁴ Kompleksisuuden termein organisaation johtamismallien välinen suhde on kytkeytynyt. Strategisella suunnittelulla ja johtamisella organisaatio muodostaa ne pitkäkestoiset tavoitteet, jonka perusteella julkishallinnollisen viranomaistoimijan oletetaan toimivan ja joka on linjassa ohjaavan ministeriön ja laajemmassa mittakaavassa poliittisstrategisten tavoitteiden kanssa.¹⁴⁸⁵ Samalla tulosojohtaminen kytkeytyy toteuttamaan strategisia päätöksiä ja päämääriä käytännön toiminnaksi kustannustehokkaasti ja tarveperusteisesti. Organisaation prosessiohjaus ja sovellettu prosessijohtaminen puolestaan ottaa haltuun TRSS-prosessin yksityiskohtaisen etenemisen ja jäsentymisen osaksi muita organisaation pää- ja osaprosesseja. Riittävän johtamis- ja ohjaussyötteen saatuaan suorittava organisaatio-taso kykenee työjärjestyksiin kirjattujen vastuiden ja velvollisuuksien (sekä tehtävätaktiikan keinoin) saavuttamaan päämääränsä ja tavoitteensa samalla, kun koko organisaatiota johdetaan sujuvasti virkatiedotteilla eli käskyjohtamisella. Eri osaluista rakentuva tietojärjestelmän kokonaisuus tukee samanaikaisesti teknisten järjestelmien, organisaation menettelytapojen ja tietoresurssien hyödyntämisen muodossa johtamista. Kokonaisuuden ajatuskehikko ei olisi täydellinen, ellei mukaan otettaisi myös poikkeusoloihin kaavailtua operatiivista johtamista suorituskykyjen käytön osalta.¹⁴⁸⁶

Kappaleen alussa kuvatut johtamisen käsitteet esiintyvät tämän tutkimuksen kannalta relevanteissa normeissa ja muissa lähteissä sujuvasti ja käsitteiden sisältö on kuvattu normeissa ajoittain jopa erityisen tarkasti. Kokonaisuutta ja eri käsitteellisten mallien yhteenliittymää arvioitaessa on helppo samaistua Valtiontalouden tarkastusviraston Puolustusvoimien ohjausjärjestelmää koskevan tarkastuskertomuksen teeseihin. Johtamis- ja ohjausmallien suuri kirjo ja osittain päällekkäinen toiminta tekee erittäin vaikeaksi tunnistaa tapauskuvauksesta, mikä tai mitkä mallit esiintyvät yksittäin tai rinnakkain tietyssä toiminnan vaiheessa.¹⁴⁸⁷ Komentajakeisyyttä ja esikuntalinjaorganisaation mukaista johtamistapaa korostava narratiivi on perusteltavissa tutkimuksessa aiemmin mainittujen eri valmiustilojen (RA/SA)

¹⁴⁸⁴ Organisaation ulkopuolinen tulosojohtaminen ja tulosojohtaminen organisaation sisällä jakaa samoja periaatteita tehtävätaktiikan (myös tehtäväjohtaminen) oppien kanssa, koska toimija x antaa toimijalle y rahalliset resurssit sekä tavoiteltavan loppuasetelman (ts. mitä rahalla pitää saada aikaan), jonka perusteella toimija y suunnittelee ja toteuttaa toimintansa muun johtamisen ja ohjauksen ohessa. Vrt. Laaksonen 2009.

¹⁴⁸⁵ Ks. kappale 3.4. Toisin sanoen toiminnassa huomioidaan myös strategien ohjaus.

¹⁴⁸⁶ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 4. Olen tarkoituksellisesti jättänyt operatiivisen johtamisen tutkimuksellisesta käsittelystä pois, jotta tulos- ja prosessijohtamista voidaan käsitellä puhtaasti RA-valmiustilan hallinnollisena johtamisena tässä tutkimuksessa. Valintaani tukee myös ohjeen HL477 kirjaus siitä, että operatiivinen johtaminen on poikkeusoloissa (SA) korostunut johtamismalli. Ks. myös Hartikainen 2015.

¹⁴⁸⁷ Vrt. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksia 17/2017.

johtamisvelvoitteella, mutta todellisuudessa tutkimustapauksen kautta katsottuna komentajakeskeinen esikuntalinjaorganisaation johtaminen näyttäytyy hallinnollisten asioiden muodollisena päätöksentekoprosessina.¹⁴⁸⁸ Esikuntalinjaorganisaatio periytyy klassisten ja rationaalisten modernien organisaatioteorioiden sanomasta¹⁴⁸⁹, johon on sovitettu NPM-ideologian mukaisia johtamistyökaluja osana muuttunutta toimintaympäristöä.¹⁴⁹⁰ Todellisuudessa esikuntalinjaorganisaation narratiivin korostamisen sijaan luontevampi tapa ilmaista johtamista voisi Puolustusvoimien tapauksessa olla ”*Puolustusvoimat on organisoitu esikuntalinjaorganisaation mukaisesti ja valmiustilasta riippumatta päätöksenteko on keskitetty komentajakeskeisyyden periaatteiden mukaisesti. Funktionaalinen organisaatio kykenee linjaorganisaation rinnalla muodostamaan tehtävä- ja tilannesidonnaisia johtamisen foorumeita, joiden kautta rinnakkainen suunnittelu ja organisaation eri toimintoja osallistava työ toteutetaan. Rauhan ajan hallinnollisessa johtamisessa korostuu organisaation tulosjohtaminen, jossa johtamisen osa-alueita tuetaan muilla tilanteenmukaisilla johtamistyökaluilla. Ohjaus on johtamista tukevaa, yhteisiä suuntaviivoja ja periaatteita luovaa menettelyä, jolla varmistetaan organisaation tehokkuus.*” Edellä mainitulla esitystavalla esikuntalinjaorganisaation organisoituminen erotettaisiin selvemmin johtamisrakenteesta ja tosiasiallisten johtamistyökalujen huomioiminen organisaation kontekstissa tunnustettaisiin paremmin.¹⁴⁹¹ Samalla johtamismallien normiperusteinen käsittely voitaisiin kirjata tiivistetympin eri dokumentteihin, jolloin tiedon tarvitsijan olisi helpompi tunnistaa ja löytää tarvittava normisto.¹⁴⁹² Samalla ohjauksen, erityisesti prosessiohjauksen, ja sen tuotteiden (prosessien) integrointi johtamista tukevana menettelynä olisi todennäköisesti helpommin ymmärrettävissä organisaatiotasosta riippumatta. Jos prosessiohjauksessa

¹⁴⁸⁸ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014 (Puolustusvoimien toimintakäsikirja) ja 29.10.2015/HL477 (Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus) antavat kaksikulotteisen kuvan organisoitumis- ja johtamismallien yhteenliittymästä. Ts. normien substanssin perusteella muodostuu kuva siitä, että esikuntalinjaorganisaatiossa toteutuu myös tulos- ja operatiivinen johtaminen.

¹⁴⁸⁹ Ks. kappale 3.2–3.2.4.

¹⁴⁹⁰ Traditionaalsiin organisaatio- ja johtamismalleihin sovitettavat uudet mallit ja työkalut vaativat aikaa synkronoituakseen yhteen. Hartikaisen (2015, s. 90) mukaan synkronoituminen ei myöskään ole Puolustusvoimissa sujunut ilman kitkaa.

¹⁴⁹¹ Hartikainen (2015, s. 93–94) näkee esikuntalinjaorganisaation korostamisen organisoitumis- ja johtamismallia yhdistävänä tekijänä sekaannusta aiheuttavana. Havainto korreloi tämän tutkimuksen luvun 6 kuvailua, koska tosiasiallisesti vastuut, velvoitteet sekä hallinnollinen päätöksenteko noudattivat esikuntalinjaorganisaation teoreettista mallia, mutta mallin rinnalla esiintyi tilannesidonnaisten johtamisen foorumien, verkostojen sekä muiden johtamistyökalujen käyttöä.

¹⁴⁹² Havainto perustuu tutkimusprosessin aikana koettuun etsintätööhön, jossa eri normeja on pyritty tunnistamaan ja jäsentämään eri asiakirjojen tunnisteista ja sähköisistä arkistoista.

esitettyjen prosessien kuvauksesta haluttaisiin saada todellisuudessa kaikki hyöty irti, prosessiohjauksen sisältö prosessikuvausten muodossa tulisi liittää paremmin johtamisen viitekehykseen. Viitaan havainnolla kappaleissa 7.2 ja 7.3 esitettyihin näkökohtiin, joiden perusteella prosessiohjauksen konkreettiset tuotteet tulisivat olla liitettävissä esimerkiksi käskylinjan virkatiedotteisiin, joilla erittäin todennäköisesti parannettaisiin laadittujen prosessien hyötykäyttöä.¹⁴⁹³

8.3 Havainnot organisoitumisesta

Tutkimuksen kolmannen alatutkimuskysymyksen mukaisesti tehtävänä oli selvittää, *Miten Puolustusvoimien työ on organisoitu sotilaallisen kriisinhallinta-operaation perustamisessa?* Tutkimuksessa kuvattujen organisaatioiteorioiden kerrostuman sekä organisaation normien kautta tarkasteltuna hierarkkinen byrokraattisoikeudellinen viranomaistoimija ei vaikuta erityisen mukautumiskykyiseltä organisaatiolta, joka vastaisi ajankuvan mukaisiin toimintaympäristön vaatimuksiin.¹⁴⁹⁴ Luvun 6 tapauskuvauksen perusteella on kuitenkin osoitettavissa, että funktionaalinen ja hyvin perinteinen linjaorganisaatio kykenee organisoitumaan tehtävän mukaisiin kokoonpanoihin sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisen kontekstissa. Puolustusvoimien organisaatio tarjoaa alustan kommunikaatiolle, vuorovaikutukselle, ryhmien toiminnalle sekä vallankäytölle.¹⁴⁹⁵

Verkostot ja niissä toteutettu työ voidaan tutkimuksen perusteella jakaa karkeasti käsittelemään Puolustusvoimien ulkoista asemaa osana kansallista julkishallinnollista toimijakenttää sekä organisaation sisäisinä verkostomaisina rakenteina. Puolustusvoimat organisaationa on ulkoisessa kontekstissa kytkeytynyt kappaleessa 4.2.2 esitetyn *hallinnan verkoston teorian* mukaisesti kansallisiin organisaatio- ja instituutorakenteisiin, jossa tavoitellaan julkisten päämäärien toteutumista.¹⁴⁹⁶ Laki- ja asetusperusteista organisoitumista tulkittaessa

¹⁴⁹³ Prosessikuvausten integrointi osaksi johtamista tukisi arvion mukaan rinnakkaisen suunnittelun selkeyttä vaiheiden ja vastuiden kautta, koska prosessi ilmaisisi työn vaiheen ja osallistuvan henkilöstön. Menettely ei edellyttäisi prosessijohtamisen täyttää integrointia osaksi johtamisjärjestelmää, vaan säilyttäisi tapauksen aikana vallinneen status quo -tilan ja käyttäisi *sovellettua prosessijohtamista* ohjauksen kehyksessä muiden johtamismallien tukemiseen.

¹⁴⁹⁴ Vrt. kappale 3.2.4. Vrt. Burns & Stalker 1961.; Sine et al. 2006.

¹⁴⁹⁵ Sosiaaliset prosessit esiintyvät organisaation ja organisaation henkilöstön yhteisvaikutuksesta. Ks. Scott & Davis 2007, s. 6–7.

¹⁴⁹⁶ Ks. kappale 4.2.2. Hallinnan verkosto eri kansallisten toimijoiden välillä on kuvattu verkstorakenteen näkyväksi tekemistä tukien. Periaatteellisella tasolla hallinnan

Puolustusvoimat asettuvat hierarkkisesti kuvaten Puolustusministeriön alaisuuteen, jossa organisaatio toteuttaa lakisääteisiä tehtäviään.¹⁴⁹⁷

Organisaation sisäisessä kontekstissa verkostojen olemassaolo ja hyödyntäminen jakaa periaatteessa hallinnan verkostojen sisällön ja tunnustaa CAS-organisaation sisäisen järjestäytymisen, mutta kyse ei ole instituutioiden välisen verkoston kopioitumisesta yksittäisen organisaation sisälle. Tutkimustapauksen perusteella sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistuneen henkilöstön organisaation sisälle muodostamat verkostomaiset rakenteet perustuvat työjärjestysten velvoittamiin vastuisiin sekä vastuita hoitavien henkilöiden ympärille muodostuneisiin verkostoihin.

J-tason käyttämä koordinaatioryhmä (KOORDR) sekä G-tason käyttämä ohajusryhmä (OHRY)¹⁴⁹⁸ kuvaavat niitä johtamisen tilannesidonnaisia foorumeita, jotka esiintyvät linjaan organisoidun organisaation rinnalla.¹⁴⁹⁹ Organisoinnin kautta tarkasteltuna FCR-yksikön perustamisessa noudatettiin virallisen dokumentaation perusteella komento- ja toimialatien mukaista informaation vaihtoa, jotka korreloivat täysin J–S -tasojen työjärjestysten kanssa. Muodollisen organisoitumisen ja sen kautta toteutetun johtamisen taustalla asioita valmisteltiin ja tietoja hankittiin kuitenkin menettelyllä, jota virallinen organisointiperusta ei täysin tunnista. Vaikka organisaation työntekijöiden keskinäinen arvojärjestys on sotilasorganisaatiolle tyypillisesti määritelty muodollisen hierarkkian kautta¹⁵⁰⁰, tapauskuvauksen perusteella organisaatioon muodostunut monikerroksinen sosiaalinen järjestelmä kuitenkin määrittää muodollisten sääntöjen ja normien ohella toimintaa.¹⁵⁰¹ Hierarkkisen toimivallan käyttö näyttäytyy lähinnä käskylinjan virkatiedotteiden velvoitteissa, mutta tutkimushaastatteluiden perusteella henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ideointia salliva ja yhteiseen tavoitteeseen tähtäävä avoin toiminta korostui.¹⁵⁰² Organisaatio tarvitsee

verkoston toiminnallisuus on rinnastettavissa CAS-organisaation (Puolustusvoimien) organisaatioympäristöksi, jossa eri toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään.
¹⁴⁹⁷ Kansallisessa mittakaavassa hierarkkisesta asetelmasta huolimatta tulkitseen, että erityisesti J-tason toiminta toteuttaa horisontaalista yhteistyötä organisaatioiden rajapintoja ylittäen eri ministeriöiden ja poliittisten toimijoiden kanssa, vaikka eri toimijoiden toimivaltaa on strukturoitu lakien ja asetusten muodossa. Ks. esimerkiksi Laki puolustusvoimista 551/2007 24 §–31 §.

¹⁴⁹⁸ Ks. kappale 4.2.2.

¹⁴⁹⁹ Vrt. kappaleessa 4.2.2 käsitelty *näkyvä verkosto*.

¹⁵⁰⁰ Ks. Simon 1979, s. 178.

¹⁵⁰¹ Halonen 2007, s. 26–27. Organisaatio järjestelmänä kytkee ihmiset yhteen ja mahdollistaa organisaation jäsenten työpanoksen kohdistamisen yhteiseen tavoitteeseen, vaikka hierarkia erottelee työntekijät eri positiioihin. Vrt. Ahrne 1994.

¹⁵⁰² Transaktionaalisten sääntöjen ohella transformationaalinen (kuviossa 4 johtajuutta ja organisaatiokulttuurista ulottuvuutta korostavat tekijät) ulottuvuus vaikuttaa

hallinnollisen johtamisen korostamista rationaaliseen toimintaansa, mutta samalla sosiaalisille prosesseille ja avoimelle vuorovaikutukselle on jätettävä myös tilaa.¹⁵⁰³ Tapauskuvauksen perusteella voidaan havaita, että esikuntalinjaorganisaation rakenteen rinnalla esiintyneet näkyvät ja näkymättömät verkostomaiset rakenteet mahdollistivat toimijoiden virallisen ja epävirallisen kanssakäymisen tiedon hankinnassa ja informaation välittämisessä.

Verkostomainen rakenne informaation vaihdossa ei näyttäydy itsetarkoituksellisenä elementtinä, vaan tiedonhankintaa ja informaation vaihtoa tosiasiallisesti helpottavana rakenteena. Tapauskuvauksen perusteella verkostomaisissa rakenteissa ei muodostunut ristiriitaa johtamisen kannalta, joka selittyy osiltaan esikuntalinjaorganisaation muodollisen organisaatorakenteen täydellisenä dominointina. Viittaa havainnolla siihen, että verkostomaiset rakenteet eivät ole muodostuneet kilpailemaan esikuntalinjaorganisaation organisoitumismallin kanssa, vaan paremminkin tarveperusteisesti helpottamaan informaation kulkua ja sujuvoittamaan toimijoiden välistä työtä arjessa. Kyse on suljetun verkoston tavasta tukea omaa toimintaansa, koska kaikkien valmisteluiden ja tiedonhankinnan kierrättäminen muodollisen esikuntalinjaorganisaation kautta ei olisi rationaalinen ja tehokas tapa järjestää työtä. Erityisesti S-tasolle muodostunut viranomaisverkosto kouluttajatukitehtävissä sekä ostopalveluhenkilöstön käytössä FCR-yksikön perustamisessa edustaa myös rationaalista organisointia, jossa resurssien ja tavoitteiden välinen suhde on optimoitu hankkimalla palveluita ja osaamista oman organisaation ulkopuolelta.¹⁵⁰⁴ Verkostomaisten rakenteiden hyödyntäminen muuttuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä on hierarkkisen organisaation kyvykyys, jolla se mahdollistaa oman toimintansa ympäristön vaatimusten mukaisesti säilyttäen kuitenkin muodostetun organisaatorakenteen.¹⁵⁰⁵

Eri valmiustilojen vaikutus organisointiin on huomioitu Puolustusvoimien työssä, mutta sodan ajan (SA) organisaation vaikutus piilee voimakkaana toiminnan taustalla. Oletuksena on, että organisaation toiminnan säilyessä mahdollisimman samankaltaisena valmiustilasta riippumatta, organisointi on tehty ”taistelunkestäväksi” sodan ajan vaatimuksia silmälläpitäen. Tämä ilmenee muodollista ja suoraa linjaorganisaatiota korostavana rakenteena, joka kuitenkin

vuorovaikutuksen kautta henkilöiden väliseen toimintaan. Ks. Nissinen & Seppälä 2000.; Johtajan käsikirja 2012 & 2022.

¹⁵⁰³ Vrt. Huhtinen 2006c, s. 49. Pelkistettynä kyse on transaktionaalisuuden ja transformationaalisuuden painokerrointen tasapainosta, jossa organisaatio tarvitsee molempia toimiakseen tehokkaasti hallinnollisten asioiden ja funktioiden toteuttamisessa samalla, kun se huomioi työntekijöiden tarpeet ja jättää tilaa luoville ratkaisuille.

¹⁵⁰⁴ Ks. kappale 6.4.

¹⁵⁰⁵ Vrt. Burns & Stalker 1961.; Sine et al. 2006.

rauhan aikana vaatii joustavuutta ja verkostomaisia rakenteita selvittääkseen organisaatioympäristön alati muutoksessa olevista dynaamisista vaatimuksista.¹⁵⁰⁶ Sitoutuminen yhteistä päämäärää noudattavaksi toiminnaksi edellyttää luottamusta vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Tutkimushaastatteluiden perusteella jokaisessa haastattelupoolissa nousi esille luottamus eri organisaatiotasojen työskentelyyn ja luottamus perustamiseen osallistuneiden henkilöiden välillä. Samalla erityisesti G-tasolta S-tasolle annetut tehtävät ja niiden toteuttaminen tehtävätaktiikan keinoin osoittavat myös luottamusta alaisen ja ylemmän johtoportaan välillä. Voidaan myös todeta, että alaisen ja esimiehen välinen luottamus korreloi erittäin todennäköisesti henkilöstön tasalla organisaatiotasojen väliseen luottamukseen.¹⁵⁰⁷

Funktionaalinen ja hierarkkinen viranomaisorganisaatio on Puolustusvoimien organisoitumista tarkasteltaessa kykenevä hoitamaan sille asetetut lakisääteiset tehtävät sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisen kannalta. Esikuntalinjaorganisaation muodollisen organisoitumisen ja työnkulun rinnalla siihen vaikuttaa erittäin paljon organisaatiokaavioissa näkymättömäksi jääviä suoria ja epäsuoria kytkentöjä, jotka muodostuvat henkilöiden ja organisaatiotasojen välillä. Funktionaalinen organisoituminen toimialoihin ja normiston mukaiseen hallintorakenteeseen ei tutkimustapauksen perusteella muodosta sisäisiä kilpailuasetelmia toimijoiden välillä, mikä erittäin todennäköisesti tukee työskentelyä yhteisen tavoitteen eteen. Toisin sanoen organisoituminen tukee niiden strategisten suuntaviivojen toteutumista organisaatioon hyväksyttyjen johtamistyökalujen muodossa, jotka sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumiselle on asetettu.

¹⁵⁰⁶ Sodan ajan organisoitumisperusteiden noudattaminen korreloi geneerisesti tutkimustapauksen päätöksentekoa ja johtamista. Moniulotteinen ja monitasoinen valmistelu altistettiin muodollisen esikuntalinjaorganisaation päätöksentekomenettelyyn, jonka jälkeen muodostettu päätös (eri käskylinjan virkatiedotteet FCR-yksikön perustamisesta) toimi kaikkia organisaatiotasoja velvoittavana päätöksenä. Päätöksen jälkeen organisaatiossa ei enää muutettu isoja linjoja, vaan toimintaa tarkennettiin yksityiskohtien osalta funktionaalisen organisaation periaatteilla (toimialakohtaisilla asioilla). Kämäri 2010, s. 329 on havainnut samankaltaisen ilmiön Puolustusvoimien hankkeiden toimeenpanossa, jossa yhteisen valmistelun tuloksen (komentajakeskeisyyden periaatteella) muodostettu päätös sai kaikki organisaatiotoimijat ponnistelemaan yhteisen päämäärän eteen.

¹⁵⁰⁷ Ks. kappale 3.1.1 sekä em. kappaleen kuviot 4 ja 5. Vaikka organisaatorakenne on muodostunut laki- ja säädöspäätöksellisesti, organisoitumisessa ja siitä jäsenettynä johtamisessa on huomioitava muun muassa johtamisen nelikentässä esitetyt kokonaisuu-
det, jotka yhdessä ja yhteisvaikutuksen kautta määrittävät organisaation toimintaa.

8.4 Havainnot johtamisprosessista

Tutukimuksen pääkysymyksenä oli, *Millainen on Puolustusvoimien johtama sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisprosessi UNIFIL-operaation FCR-yksikön osalta?* Vastaan päättökysymykseen tarkastelemalla teoria- ja normisidonnaista mallia yhdessä tapauskuvauksen kanssa ja pyrin tunnistamaan keskeisiä kuvailevia termejä, joilla perustamisprosessin luonteesta ja laadusta (ts. millainen?) voidaan muodostaa johtopäätöksiä.

Sotilaallisen kriisinhallinnan suunnittelu, toteutus ja ylläpito on johtamisen kannalta tarkasteltuna *yhteistyötä vaativaa toimintaa*. Puolustusvoimien organisaation ulkopuolisia, kansallisia sotilaallisen kriisinhallinnan päämääriä tarkasteltaessa, toimintaan on kytkeytynyt useita eri tahoja. Eri tahojen ja toimijoiden yhteistyön kautta Puolustusvoimien toiminta mahdollistetaan kansainvälisessä kontekstissa.¹⁵⁰⁸ Puolustusvoimien organisaation ja sen organisaatioympäristön toimijoiden välinen rajapinta muodostuu Pääesikuntaan, jonka kautta CAS-periaatteiden mukaisesti tulkitussa organisaatiossa organisaatioon tulevat syötteet alkavat vaikuttaa. Strategisoperatiivisena toimijana Pääesikunta kykenee käsittelemään ministeriökohtaisen, muun kansallisen ohjauksen sekä kansainvälisten kumppaneiden syötteet ja jakamaan ne organisaation sisäisille toimijoille. Puolustusvoimien muodostama strategia on erinomainen esimerkki yhteistyöstä, koska Puolustusministeriö ja Puolustusvoimat laativat strategiaa yhdessä.¹⁵⁰⁹ Samalla strategia toimii yhteistyön kannalta ”käytettävyyssilmoituksena”, josta esimerkkinä voidaan pitää Puolustusministeriön strategiaan kirjattua kohtaa ”*Puolustusvoimat on myös valmis tukemaan muita EU-maita Lissabonin sopimuksen mukaisesti.*”¹⁵¹⁰ Puolustusvoimien sisäisessä työskentelyssä korostuu myös yhteistyö. Toimialojen kautta tuotetussa työssä suunnittelutoimiala vastaa yhteistyössä muiden toimialojen kanssa suunnittelusta. Toimeenpanovaiheeseen siirryttäessä operatiivinen toimiala vastaa toteutuksesta yhteistyössä muiden toimialojen kanssa.¹⁵¹¹ Samalla käskettyjen vastuiden mukaisesti organisaation sisäiset toimijat muodostavat tehtävän edellyttämiä yhteyksiä organisaatiosta ulos, jotka ilmenevät tapauskuvauksessa muun muassa G-tason vierailuina eri kumppaneiden luona sekä S-tason konkreettisena yhteistyönä Ranskan kanssa. Viranomaisyhteistyön ja ostopalvelutoimijoiden osallistaminen kuvaa myös organisaatioon kytkeytyneiden tahojen yhteistyötä.

¹⁵⁰⁸ Kappale 3.4. Ks. myös Hassi 2014, s. 37–38.

¹⁵⁰⁹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 13.1.2015/ HK659.; Puolustusministeriö 2011.

¹⁵¹⁰ Puolustusministeriö 2011, s. 9. Sotilaallisen kriisinhallinnan voidaan jo käsitteen perusteella katsoa sisältävän yhteistoiminnallisen ulottuvuuden monikansallisessa toimintaympäristössä. Ks. Eskola 2008.

¹⁵¹¹ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493.

Perustamisprosessin johtaminen näyttäytyy *hierarkkisena ja muodollisena*. Tapauskuvaukset vahvistavat muun muassa Halosen (2007), Pitkäsen (2010) ja Penttisen (2022) havainnot siitä, että Puolustusvoimat johtaa edelleen perinteisen sotilasorganisaation tavoin, jossa byrokratialla on vahva jalansija.¹⁵¹² Jos organisaatiota tarkastellaan puhtaasti hallinnollisten asioiden näkökulmasta, hierarkia on keskittänyt vallan ylimmälle johdolle, joka jakaa ja keskittää sitä vertikaalisesti ja horisontaalisesti normien käskemällä tavalla.¹⁵¹³ Tästä näkökulmasta management-johtamisopin muutospuhe tulosjohtamista korostavana ja siihen liitettyä prosessijohtamista sivuva johtamisdoktriini ei vaikuta todellisuudessa ravistelleen perinteistä linjaorganisaatiota merkittävästi. Tulosjohtaminen vaikuttaa tapauskuvauksen perusteella kaiken toiminnan taustalla, mutta todellisuudessa sen positio vaikuttaisi olevan enemmänkin resursseja jakava ja ohjaava.¹⁵¹⁴ On helppo samaistua Hartikaisen (2015) havaintoon siitä, että tulosjohtaminen näyttäytyy hallinnollisena johtamisena, joka suuntaa resurssit tarveperusteisesti ja kustannustehokkaasti toimitaan.¹⁵¹⁵

Toteuman kautta tarkasteltuna FCR-yksikön perustaminen käynnistyi hierarkkisesti korkeimmalta organisaatiotasolta, josta tehtäviä ja vastuita alettiin jakaa alaspäin. Johtaminen toimintana replikoituu J–G ja G–S tasoja tarkasteltaessa samankaltaisena, eivätkä tukevat toimijat tee johtamisen kulkuun poikkeusta. Klassisten organisaatioteorioiden sanomaan sovitettuna perustamiseen osallistuneiden henkilöiden työpanos kiinnittyi funktionaalisesti (toimialojen) kautta kokonaisuuteen, jossa korkean muodollisuuden ilmentymänä normeilla ohjataan ja strukturoidaan työtä.¹⁵¹⁶ Tutkimusorganisaatioon suhteutettuna hierarkia näyttäytyy selkeiden vastuiden kirjauksilla ja laajalla tiedonvaihdoilla toimijoiden välillä.¹⁵¹⁷ Työjärjestykset kuvaavat varsin yksityiskohtaisesti eri toimijoiden vastuut ja velvoitteet sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisesta, joilla voidaan katsoa olevan suotuista

¹⁵¹² Halonen 2007.; Pitkänen 2010.; Penttinen 2022. Ks. myös Sotilasjohtaja 2 1990.

¹⁵¹³ Vrt. Halonen 2007, s. 26–27. Ylimmällä johdolla viitataan tutkimustapaukseen liittyen Pääesikuntaan (J-tasoon). Luvun 6 tapauskuvaukseen verrattuna on erittäin mielenkiintoista, että muun muassa kappaleessa 3.2.3 esitetty POSDCORB-listaus sekä kappaleen 3.2.4 taulukossa 5 esitetyt hallinnolliset funktiot ovat tunnistettavissa täysin tapauskuvauksesta.

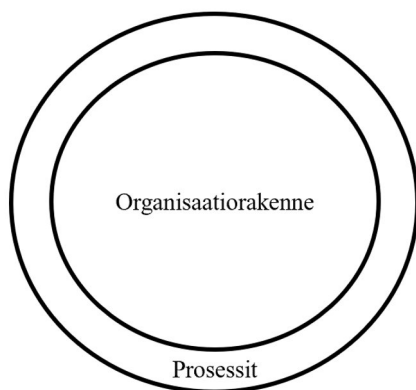
¹⁵¹⁴ Tulosjohtamisen täydellisen hallinnan sijaan julkishallinnollisessa johtamisessa ilmiö on tyypillinen, koska tulosjohtaminen muuntuu käytännössä budjetoinniksi ja organisaation sisäiseksi tulosohtaukseksi. Ks. Kuusela & Kuittinen 2008.; Lumijärvi 2015.

¹⁵¹⁵ Hartikainen 2015. Ks. myös Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477, s. 4.

¹⁵¹⁶ Kappaleet 3.2–3.2.4. Ks. myös Harisalo 2008, s. 22–23. Ajankuvan mukaisesti johtamisessa on huomioitu ympäristön vaikuttavuus sekä pitkän tähtäimen strateginen suunnittelu osana ministeriökohtaista ja organisaation sisäistä suunnittelua.

¹⁵¹⁷ Vrt. Järvensivu 2019.

vaikutus rutiinien muodostumiseen.¹⁵¹⁸ Tätä taustaa vasten prosessien integrointi osaksi organisaation hierarkkista johtamista tukisi teoreettisessa mielessä entisestään rutiinien ja iteraation tavoittelua vakioimalla ja kuvaamalla entistä laajemmin toimintoja prosessien kautta, mutta käytännössä vaikutus on oletettua vähäisempi. Metaforaan puettuna prosessorientoituneessa organisaatiossa prosessien tulisi muodostaa ydin, jonka ulkokehä tulisi täyttää organisaatorakenteen mukaisella toiminnalla. Tutkimustapauksessa on kuitenkin havaittavissa, että ytimen muodostaa organisaatorakenne, jota tuetaan prosesseilla.



Kuvio 21. Organisaation rakennekeskeisyys

Kuvion 21 mukaisesti tapauskuvaukseen suhteutettuna organisaatio ei ole prosessikeskeinen, mutta prosesseilla on ohjaukseen sijoittuva positio.¹⁵¹⁹ Tutkimustapauksen perusteella organisaation strateginen päätös pidättäytyä täydellisestä prosessijohtamisesta, mutta samanaikaisesti hyödyntää prosessityön etuisuuksia prosessiohjauksen kautta edustaa kuvion 21 mukaista mallia, jossa prosessiohjaus on asemoitunut johtamista tukevaksi toiminnaksi.¹⁵²⁰

¹⁵¹⁸ Hierarkkisen rakenteen perusominaisuutena on ohjata ja koordinoita työtä selkeillä vastuilla ja päätöksentekohierarkialla. Ks. Karlöf & Lövingsson 2004, s. 169.

¹⁵¹⁹ Kuvio 21 perustuu Karlöfin & Lövingssonin prosessikeskeisyyden kuvaukseen, joka perustuu Evert Gummerrssonin malliin. Ks. Karlöf & Lövingsson 2004, s. 214. Kuvio on kirjoittajan visualisoima ja kontekstiin sovittama. Mallissa on myös liityntäpinta Charles Handyn (1994) esittämästä donitsimallista, jossa liiketoimintaprosessit muodostavat ytimen ja tilannesidonnaisella toiminnalla rakennetaan suunniteltu toiminta kehänä ytimen ympärille. Prosessikeskeisessä organisaatiossa kuvion 21 mukaiset määreet jakautuisivat siten, että prosessit muodostaisivat ytimen ja rakenne ulkokehän. Ks. Handy 1994, s. 49–64.

¹⁵²⁰ Vrt. Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 21.03.2014/HK192.

Perustamisprosessi on organisaation *strategiaa toteuttavaa ja organisaation intressejä palvelevaa*. Lukujen 3 ja 6 yhteistarkastelun kautta voidaan havaita, että FCR-yksikön perustaminen toteutti poliittisten selonteiden mainitsemia välineellisiä keinoja ulko- ja turvallisuuspoliittisten päämäärien saavuttamiseksi. Toteutus on linjassa Puolustusministeriön strategian kanssa ja samalla Puolustusvoimat organisaationa hyötyi suoraan uuden yksikön perustamisesta. Strategia-aspekti on jäljitettävissä periaatteellisella tasolla aina käskylinjan virkatiedotteisiin asti, jotka pienimmän skaalauksen tarkastelussa ilmentävät valitun suunnan mukaista toimintaa käytännössä.¹⁵²¹ Puolustusvoimien intressejä palveleviksi suoriksi hyödyiksi FCR-tapauksessa voidaan katsoa muun muassa reserviläisten sekä palkatun henkilöstön kokemusten karttuminen monikansallisessa toimintaympäristössä. Samalla materiaalien suorituskykyjen testaus operatiivisessa toiminnassa mahdollistettiin ja lakisääteisen tehtävän toteuttamiskyvystä nopeassa aikataulussa saatiin konkreettinen kokemus. Lisäksi perustamisesta saatujen kokemusten kautta organisaation oppiminen ja toiminnan kehittäminen sotilaalliseen kriisinhallintaan kontekstissa kehittyi.¹⁵²² Organisaation LL/LI-prosessin kautta jalostettu tieto vastaa *yksikehäistä oppimista* (eng. single loop), jonka kautta havaitut poikkeamat voidaan analyysin jälkeen muodostaa kehittämistarpeiksi.¹⁵²³ Toisaalta prosessiin ja johtosuhteisiin liittyvien havaintojen¹⁵²⁴ perusteella oppiminen vaikuttaa noudattavan myös osin *kaksikehaisen oppimisen* periaatetta (eng. double loop), jossa toimintaa pyrittiin muuttamaan perustamisprosessin tarkastuksella havaintojen seurauksena.¹⁵²⁵

FCR-yksikön perustaminen näyttäytyy *resursseja vaativana toimintana*. Jos perustamista tarkastellaan rahallisten resurssien ja siitä johdettujen organisaation intressien kautta, Puolustusvoimat on organisaationa kokonaisrahoituskehityksessä ”nettohyötyjä”. Aiemmin todetun mukaisesti sotilaallisen kriisinhallinnan rahoitus ei kilpaile kansallisen puolustuksen määrärahojen kanssa, joten priorisointia eri

¹⁵²¹ Luvun 3 teoreettisen ja normiperusteisen käsittelyn jälkeen luvun 6 tapauskuvauksessa käytettyjen käskylinjan asiakirjojen substanssi on linjassa hierarkisesti korkeampien toimijoiden dokumentaatioon nähden. Havainto vaikuttaa kansallisesti arvioituna itsestäänselvyydeltä, mutta kuvaa samalla Puolustusvoimien kykyä organisaationa sopeuttaa oma toimintansa vallitseviin olosuhteisiin ja vastata lakisääteisiin tehtäviinsä siten, että tehtävä hyödyttää myös organisaatiota itseään.

¹⁵²² Vrt. Pyrkönen & Kivinen 2020, s. 45–46.

¹⁵²³ Vrt. Argyris 1976.; Juuti & Luoma 2009. Saadun palautteen tai havaintosyötteen välittyminen oppimista edistäväksi tekijäksi vaatii suunnitellun menettelytavan, jota muun muassa LL/LI-prosessi edustaa. Oppiminen voidaan nähdä uusien (ja parempien) toimintatapojen integrointina osaksi organisaation työtä, jossa henkilöstön osaamisen kautta kehitetään organisaation suorituskykyä. Ks. Halonen 2007.

¹⁵²⁴ Ks. kappaleet 6.5–6.5.2.

¹⁵²⁵ Vrt. Argyris 1976.; Juuti & Luoma 2009. Havainto kaksikehaisen oppimisen ilmentymisestä perustuu koonnosmuistioiden havaintoihin organisaation toimintatapojen muuttamisesta tai niiden muuttamisen suunnittelusta.

lakisääteisten toimintojen välillä ei muodostu sotilaallisen kriisinhallinnan ja toisen päätehtävän välillä.¹⁵²⁶ Tutkimuksen perusteella Ulkoministeriön ja Puolustusministeriön rahoitusmomenteilta rahoitettu sotilaallinen kriisinhallinta ei FCR-yksikön tapauksessa kokenut näkyviä rahoituksellisia haasteita, joka ilmeni rahoituksen riittävyytenä toimintaan sidottuna. Rahoitus toteutui tarveperusteisesti ja erityisesti tutkimushaastatteluiden perusteella rahoitus oli tarkkaan optimoitu vastaamaan todellista tarvetta.¹⁵²⁷ Arvion mukaan on todennäköistä, että Puolustusvoimat hyötyvät suoraan rahoituksen kohdentamisesta organisaation päärahoitusmomenttien ulkopuolisesta rahoituksesta.¹⁵²⁸ Rahallisen resurssin lisäksi perustaminen vaati merkittävän määrän henkilötövuosia¹⁵²⁹ sekä materiaalisia resursseja. Muistioiden perusteella FCR-joukolla hankittiin myös kaupallisesti materiaalia, joka aiheutti erittäin todennäköisesti lisää kustannuksia perustamiseen liittyen.¹⁵³⁰ YK:n ja Suomen välisen MOU-asiakirjan mukaisesti YK maksaa Suomelle korvauksia joukkojen ja materiaalin osalta (korvaus henkilöstöstä ja korvaus materiaalista), mutta maksukompensaatio ei riitä kattamaan yksikön kuluja.¹⁵³¹

Sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisprosessi ja sen johtaminen on *helposti todennettavaa, mutta vaikeasti mitattavaa*. Havainnoijasta tai havainnointitavasta riippumatta FCR-yksikön perustaminen voidaan toteennäyttää useilla

¹⁵²⁶ Ks. kappale 6.3. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu tapauskuvauksen perusteella priorisointia, mutta se näyttäytyi pääasiassa materiaaliyksikkötyyppiin kohdistuneissa valinnoissa.

¹⁵²⁷ Kappaleessa 3.4 esitetty hallitusohjelman tavoite versus todellinen sotilaallisen kriisinhallinnan toteutunut vuosikohtainen budjetti osoittaa sen, että kriisinhallintaan kanavoidaan tarveperusteisesti rahaa. Budjetoinnilla ja rahankäytöllä voidaan toteuttaa poliittisia päämääriä kansallisista leikkaustavoitteista huolimatta.

¹⁵²⁸ Puolustusvoimien päärahoitusmomenteilla viitataan Puolustusministeriön hallinnonalaan kuuluviin rahoitusmomenteihin 27.10.01 (Puolustusvoimien toimintamenot) ja 27.10.18 (Puolustusmateriaalihankinnat). Ks. Valtion talousarvioesitykset 2015, 2016a–b ja 2017.

¹⁵²⁹ Tarkkoja henkilötövuosia ei tässä tutkimuksessa tarkastella sensitiivisyyden takia. Yleisellä tasolla työjärjestysten ja tutkimushaastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kappaleessa 6.3 esitetyn päivämäärän 06.07.2016 (PE käsky osallistumisesta) ja kappaleessa 6.4.1 esitetyn päivämäärän 23.03.2017 (FCR-yksikön johtoon otto SKJL joukossa) välisenä aikana perustamisprosessiin osallistui eri mittaisilla työskentelyjaksoilla runsaasti henkilöstöä.

¹⁵³⁰ Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio 20.07.2017/MN16661, s. 19.

¹⁵³¹ Valtioneuvoston asetus 84/2017, 6 artikla. Huhtikuun 2017 tarkastelutilanteen mukaisesti henkilöstöstä maksettiin 215 670 dollarin korvaus kuukaudessa (158x1365 dollaria) sekä kalustosta yhteensä noin 133 123 dollaria kuukaudessa (6 eri pääluokan eritelty materiaali korvaustaulukon mukaisilla korvaussummilla). Ks. Valtioneuvoston asetus 84/2017, s. 19,22–23. Tutkimushaastatteluiden perusteella maksettu korvaus ei palaudu sotilaallisen kriisinhallinnan rahoitukseen käytettyihin momentteihin, eikä se riitä kattamaan kansallisesti aiheutuneita kuluja. Ks. Ulkoasiainministeriön muistio 12.12.2017, s. 3.

keinoilla ja useista eri näkökulmista. Todennettavuus ei ole näkökulmaliberaaliuudestaan huolimatta haaste, vaan toteutetun toiminnan mittaus valideihin mittareihin tukeutuen. Lukujen 3, 6 ja 7 käsittelyn perusteella Puolustusvoimien sisäisessä toiminnassa toimintaa (ml. johtaminen) arvioidaan, mutta pienten osa-arviointien liittymien isoksi kokonaisuudeksi ei ole tutkimuksen perusteella selvää.¹⁵³² Operaatioon vaikuttavien lukuisten muuttujien takia operaation yleinen arviointi on epärelevantti tapa arvioida perustamista ja sen johtamista. Ulkoministeriö julkaisi 22.01.2020 muistion irlantilais-suomalaisen (myöhemmin suomalais-irlantilainen) pataljoonan toiminnasta vuosien 2012–2018 aikana, jossa osallistumista arvioitiin kokonaisuutena. Muistio ottaa kantaa operaation vaiheen yleiseen onnistumiseen ja suomalaisten joukkojen kontribuutioon YK:n johtamassa operaatiossa. Muistio ei kuitenkaan näkökulmansa takia ota kantaa operaation kansalliseen perustamiseen.¹⁵³³ Eri muistioden, kertomusten ja raporttien perusteella on muodostettavissa johtopäätös, jossa Puolustusvoimien sisäiset muistiot ja kertomukset muodostavat primääriaineiston perustamisen ja sen johtamisen arvioinnin osalta. Numeeristen ja faktiivisten yksiselitteisten arviointimittareiden puuttumista tärkeämpää on kuitenkin organisaation kyky käsitellä havaintoja ja oppia niistä.

8.5 Pohdinta

Tutkimustulosten pohdinta on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa pohditaan tutkimuksen käytännön kontribuutiota Puolustusvoimien toimintaan ja osallistumiseen sotilaalliseen kriisinhallintaan tulevaisuudessa. Toisessa osassa pohditaan tutkimuksen teoreettista- ja metodologista kontribuutiota.

8.5.1 Praktinen kontribuutio

Puolustusvoimien historia on muihin kansallisiin organisaatioihin nähden pitkä ja perinteinen. Vuonna 1956 organisaation toimintaan mukaan tullut

¹⁵³² Osa-arvioinneilla viitataan muun muassa Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen kaksivaiheiseen palautejärjestelmään koulutuksesta, jolla toimintaa kehitetään. Osa-arvioinniksi voidaan lukea myös kappaleessa 6.5 esitetyt muut raportit ja muistiot.

¹⁵³³ Ks. Ulkoasiainministeriön muistio 12.12.2017. Muistio korreloi pienemmässä mittakaavassa Puolustusministeriön Afganistan-selvitystä (2022), joka on myös jälkikäteinen reflektointi operaation vaiheista ja toiminnasta. Myöskään YK:n päätöslauselman 1701 mukaista toimintaa arvioivissa raporteissa ei ole viitteitä suomalaisen FCR-joukon kontribuution arvioinnista. Vrt. United Nations Security Council Report S/2018/210.

rauhanturvaaminen on kehittynyt vuosien saatossa kohti kompleksista sotilaallista kriisinhallintaa, jossa kriisiin kytkeytyneet tahot eivät muodosta konventionaalista toimijakenttää. Toimijakenttä pirstaloituu ja toimijoiden väliset suhteet hämärtyvät interventiota tekevien maiden kuin myös alueella olevien ryhmittymien välillä. Puolustusvoimat on organisaationa kulkenut 2000-luvun molemmilla puolilla rakennemuutosten ja säästöpainneiden alla kohti monikansallisia toimijakenttiä, jossa valtiollisten ja monikansallisten toimijoiden muodostamat verkostot tuovat selkänokkaa ulko- ja turvallisuuspoliittisille ratkaisuille. Samalla strateginen toimijaverkosto mahdollistaa kansallisen toiminnan vaikuttavuuden osana suurempaa kokonaisuutta. Tähän jatkuvan muutoksen värittämään narratiiviin on aiheellista lisätä myös NPM-ideologian maustama todellisuus julkishallinnollisessa johtamisessa, josta ohjauksen ja muun muassa prosessityön hyödyistä pyritään repimään kaikki irti organisaatiotodellisuudessa, joka on rakentunut aikanaan huomattavasti erilaisemmillä parametreilla. Loputtomalta vaikuttava listaus muutoksesta voidaan kuitenkin päättää siihen, että enää osallistuminen sotilaalliseen kriisinhallintaan ei olekaan vain kahden kauppaa esimerkiksi YK:n ja Suomen välillä. Mukaan on nyt mahdutettava esimerkiksi bilateraalin suhde kumppanimaahan sekä tulevaisuudessa myös NATO-liittolaiseen.

Johtamiseen kiinteästi liittyvinä käsitteinä prosessi, toiminnanohjaus, adaptiivinen mukautuva tila, verkostomaiset rakenteet linjan ympärillä, matala organisaatio ja johtamisen foorumit ovat osa organisaation johtamistodellisuutta. Vuosikymmeniä sitten johtamis- ja organisaatiotutkijat olisivat hyväksyvästi hymähdelleet näille, sarkapukuun pukeutunut Puolustusvoimien upseeri vähän naureskellut; ennen asiat olivat paremmin ja nykyään asiat vaan ovat? Ei välttämättä, koska organisaatiotodellisuus ja johtamispuhe yhdessä liikkeenjohdollisen todellisuuden ja kompleksisen maailmankuvan kanssa ovat adaptoineet kappaleen alussa esitetyt käsitteet osaksi johtamisen todellisuutta. Maailma tulee lähemmäs organisaatiota ja organisaatio maailmaa, eikä omalle mukavuusalueelle koteloituminen kannata. Sotilaallisen kriisinhallinnan osalta tilanne on varsin samankaltainen. Vain muutos on pysyvää, olipa kyseessä organisaation johtamisoppien soveltaminen kansainvälisen toiminnan johtamiseen tai organisoitumisen tarkentaminen tilannetta vastaavaksi. Selvää on vain se, että muutos on pysyvää ja yksin ei kannata (kansakuntana) olla ulko- ja turvallisuuspoliittista vaikuttavuutta sotilaallisella kriisinhallinnalla tavoiteltaessa.

Puolustusvoimien organisaation liukuminen Tuntemattoman sotilaan konekiväärikomppanian organisoitumis- ja johtamisrakenteesta kohti tulos- ja matriisiohjattua asiantuntijaorganisaatiota on käynnissä ja naapurin sekä ylemmän johtoportaan tehtävän tuntemisen lisäksi on syytä tietää paljon muutakin. Esikuntalinjaorganisaatio ei ole tullut tiensä päähän, mutta vaatii rinnalleen ja sisälleen täydentäviä toimintoja vastatakseen ajan haasteeseen. Hyväksi havaittujen

menettelyjen ja uusien toimintatapojen yhdistely punnitaan, kun mustan joutsenen raskaiden siiveniskujen ääni alkaa kuulua. Ylimmistä pöytälaatikoista on löydettävä ne kansalliset laki- ja säädösperusteiset menettelyt, joilla voidaan tukea Lissabonin sopimuksen tai muun sopimuksen mukaisesti avun tarvitsijaa osana omaa poliittista agenda. Alempien laatikoiden ministeriökohtaiset strategiat ja suunnitelmat kytkeytyvät sujuvasti alimman laatikoston Puolustusvoimien keinovalikoimiin ja menettelytapoihin. Tutkimuksen teemaan liittyen voimaan saatettu normi ja sen ympärille rakennettu geneerinen prosessi ajantasaisilla vastuilla ei erittäin todennäköisesti heikentäisi uudessa kontekstissa suoritettavaa sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamista. Toisaalta eloton prosessi ei itsessään vielä ratkaise parhaallakaan suunnittelulla ja valmistelulla käytännön haasteita, joten mukaan tarvitaan riittävä resurssointi. Rahaa ja materiaalia löytyy, jos on poliittista tahtoa. Osaavaa henkilöstöä tarvitaan synkronoimaan ja toteuttamaan prosessia yhdessä. Käyttöön hyväksytyllä normilla sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisesta voidaan prosessia ja siihen liittyviä vastuuta ja velvoitteita tarkentaa. Samalla normi voisi toimia tukeville elementeille ohjenuorana, miten suhteuttaa ja synkronoida oman toimialan tai organisaatiotason työ osaksi Pääesikunnan delegoimaa perustamisvastuuta. Olemassa olevien normien, hiljaisen tiedon sekä LL/LI-prosessien havaintojen tarkoituksellinen kerrostaminen normiin tukisi myös erittäin todennäköisesti uusien viranhoidtajien perehtymistä aiheeseen. Puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaisesti erityisesti upseeristo ei sementoidu ikuisuuksiksi samaan tehtävään.

Tietojärjestelmien kehityksen näkökulmasta keskeistä olisi prosessityön ja prosessiohjauksen todellisen position vakauttaminen osana organisaation johtamisen ja ohjauksen viitekehystä. Samalla olemassa olevien tietojärjestelmien päivittämiselle tai uusien kehitykselle muodostuisi perusteet, kun tiedettäisiin prosessien tosiasiallinen suhde organisaation toimintaan. Johtamisen ja ohjauksen keskeisten tietojärjestelmien väliin rakennettu prosessikeskeinen rajapinta, uusi järjestelmä tai jotain muuta? 2020-luvun tiedottamisen ja julkisten kilpailutusten perusteella Puolustusvoimat on kohdentanut ja tulee kohdentamaan lisää rahaa tietojärjestelmien kehitykseen ja muokkaukseen. Jos prosessityö pidetään osana kehittyvää johtamis- ja ohjausjärjestelmää, oletusarvoisesti tietojärjestelmien päivityksessä tai kehityksessä tullaan huomioimaan myös prosessit.

Johtamisen kannalta periaate tulevaisuudessa osallistumisella sotilaalliseen kriisinhallintaan kuitenkin lienee se, että joku johtaa ja muut toteuttavat johtavan toimijan päämääriä omalla panoksellaan. On samantekevää, onko tulevaisuudessa tukevan toimijan synonyymi palvelun tuottaja ja tuettavan synonyymi sisäinen asiakas. Lopputulos ratkaisee ja yhteinen kieli organisaation toiminnassa tukenee suunniteltuun lopputulokseen pääsyä. Jotain kuitenkin kannatta loputtoman muutostrendin vanavedessä hieman hienosäätää FCR-yksikön perustamisesta

oppineena. Puolustusvoimien johtosuhteissa ei saisi olla epäselvyyksiä missään valmiustilassa. Toisin sanoen johtovastuullisen toimijan tulisi kyetä organisoitumaan työjärjestysten ja muiden perusteiden kautta siten, että kaikkia johdettavia kyetään johtamaan, ohjaamaan ja valvomaan prosessin aikana tilanteen vaatimalla tavalla. Vaikka maailma on kompleksinen ylättävine tilanteineen sekä lukemattomien kytkentöjen ja keskinäisriippuvuuksien takia, poikkeusolojen viranomaisorganisaation omat havainnot johtamisen vastuiden epäselvyyksistä tuntuvat vierailta. Johtamisen epäselvyydet aiheutuivat osiltaan FCR-yksikön tapauksessa puutteellisen tilannekuvan ja siitä johdetun valvonnan puutteen takia. Kun asiaa tarkastellaan sosiaalisen konstruktivismin kautta, erääksi lääkkeeksi voidaan tunnistaa runsaampi vuorovaikutus. Runsaampi vuorovaikutus eli tiiviimpi yhteydenpito tarkoittaa lisääntyntä synkronointia organisaation sisäisessä toiminnassa. Vuorovaikutuksen etuisuus sosiaalisten aspektien ohella voidaan nähdä myös teknisten järjestelmien ”vuorovaikutuksena”, joka tulee nähdä teknisen rajapinnan ylittävänä toimintana. Lopulta kyse on siitä, että normiston ja muun oikeudellisen pohjan rinnalla jokaisen toimijan teot ja työ liittyy ja välittyy sujuvasti kokonaisuuteen, jota nimitetään osallistumiseksi sotilaalliseen kriisinhallintaan.

8.5.2 Teoreettinen ja metodologinen kontribuutio

Praktisen kontribuution lisäksi tutkimus muodostaa teoreettisen kontribuution johtamis- ja organisaatiotutkimukseen. Tulosjohtamisen ja sovelletun prosessijohtamisen rinnakkainen käyttö strategisen johtamisen välineellisinä työkaluina organisaation lakisääteisten tehtävien toteuttamisessa on tarkastelunäkökulmaltaan uusi sotilaallisen kriisinhallinnan perustamisen kontekstissa.

Prosessijohtamista käsittelevä aikaisempi teoreettinen ymmärrys on nojannut uskomukseen, että yleistäen organisaatiolla on prosessityöhön liittyen kolme keskeistä vaihetta, jotka ovat 1) status quo -tila, jossa organisaatio hyödyntää muita johtamistyökaluja ja menetelmiä, 2) organisaation rakenteellinen ja toiminnallinen muutos kohti prosessijohtamista ja 3) prosessiorganisaation muodostuminen ja prosessijohtamisen käyttöönotto.¹⁵³⁴ Tutkimuksen perusteella voidaan osoittaa, että toiminnanohjaukseen sisällytetyn prosessiohjauksen eli sovelletuksi prosessijohtamiseksi tulkitun menettelyn käytöllä yleisen prosessijohtamisen elementtejä voidaan hyödyntää ilman täydellistä metamorfoosia prosessiorganisaatioksi. Vaiheeseen kaksi sitoen prosessit ovat tunnistettu ja kuvattu ja vaiheen kolme mukaisesti prosesseja hyödynnetään organisaation työssä. Konkreettista lisäarvoa asiakkaalle tuottava työprosessi törmää kuitenkin organisaation olemassa oleviin rakenteisiin ja

¹⁵³⁴ Hannus 1994.; Laamanen & Tinnilä 2002.; Laamanen 2009.

kärsii määrittelyyn sekä mittaukseen liittyvistä haasteista. Prosessityö näyttäytyy lähinnä organisaation sisäisenä menettelynä, joka ei tarkoituksellisesti jaksa läpäistä organisaation rajapintaa asiakkaan suuntaan. Haaste johtuu osin siitä, että sovelletun prosessijohtamisen käyttö on vain yksi kerros monikerroksisessa kokonaisjohtamisjärjestelmässä, josta muodostuu johtamisen ja ohjauksen malli. Prosessijohtamisen yleiseen teoriaan sitoen tutkimuksessa kuvattu prosessityön hybridikäyttö on itsessään havainto, joka luo kontekstuaalisen kuvan sovelletun prosessijohtamisen käyttömahdollisuuksista organisaation sisäisessä toiminnassa.

Johtamisen nelikentän kautta jäsennettyä kyse on myös johtamisen ja organisaatorakenteen yhteisvaikutuksesta. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio liittyy myös organisaatiotutkimukseen, koska management-johtaminen on tiiviissä symbioosissa organisaation rakenteellisten tekijöiden kanssa. Klassisten organisaatioteorioiden myötä syntynyttä ja myöhempien teorioiden vaikutuksesta jatkokehittyä linjaorganisaation mallia on pidetty nykysuuntausten mukaisesti vanhentuneena organisoitumismallina sen mekaanisuuden ja joustamattomuuden vuoksi.¹⁵³⁵ Tutkimus kuitenkin osoittaa, että byrokraattinen, hierarkkinen ja korkean muodollisuuden omaava linjarakenne on ajankuvan vaatimuksia vastaava organisoitumismalli erikoistapauksessa¹⁵³⁶. Tutkimus vahvistaa kuvaa siitä, että vanhakantainen organisoitumismalli voi vastata muuttuneeseen toiminta- ja organisaatioympäristön kenttään tukemalla organisoitumistaan esimerkiksi verkostomaisilla rakenteilla. Verkostomaiset näkyvät ja näkymättömät rakenteet esiintyvät linjaorganisaation rinnalla, koska muodollisen ja byrokraattisen työn ohella vaaditaan nopeutta ja joustavuutta asioiden valmistelussa ja tiedonhankinnassa. Verkostomaisilla rakenteilla voidaan myös osallistaa parhaan mahdollisen asiantuntemuksen tai osaamisen omaava henkilöstö työhön organisaatiopositiosta riippumatta.

Tutkimuksen tarkastelunäkökulman painoarvoa lisää myös kompleksisuusteoreettinen käsitteistö, joka tukee johtamis- ja organisaatiotoiminnan kuvausta pintaa syvemältä. Asioiden, ihmisten ja toimintojen yhteenliittymä eli johtamis- ja organisaatiotodellisuuden näkeminen kompleksisuuden linssien läpi paljastaa sen, että kytkeytyminen ja keskinäisriippuvuus sekä niiden kautta ilmenevä yhteiskehityksen vaikutus kumuloituu läpi rakenteiden ja toimintojen. Tutkimuksen kontribuutio kompleksisuusteorioihin onkin se, miten organisaatio kykenee tunnistamaan ja vastaamaan kompleksisuuden haasteisiin muuttuvassa maailmassa. CAS-periaatteiden mukaisesti ulkoisen ympäristön kautta organisaatioon virtaa informaatiota, jolla on voimaa muuttaa toimintaa. Ulkoisessa kontekstissa organisaatio pyrkii

¹⁵³⁵ Muun muassa Sotilasjohtaja 2 1990.; Sotilasjohtaja 1 1995.

¹⁵³⁶ Erikoistapauksella viitataan viranomaisorganisaatioon, jolla on rakenteellisia ja toiminnallisia vaatimuksia RA/SA-valmiustiloista riippumatta. Toisin sanoen organisaation on toimittava normaali- ja poikkeusoloissa samankaltaisesti.

sopeutumaan ympäristöönsä ja sisäisessä kontekstissa järjestämään toimintansa siten, että se vastaa ulkoisen ympäristön vaatimuksia. Tutkimus vahvistaa käsityksen sopeutumispyrkimyksestä, joka on tasapainoilua sisäisen kontekstin korkean muo-
dollisuuden ja rajoitetun itseorganisoitumisen välillä. Mekaanisen organisaatiolin-
jan toimijat ovat hierarkkisesti kytkeytyneitä ja riippuvaisia toistensa toiminnasta,
mutta muuttuvien kontekstien takia tarvitaan tilanteenmukaista joustoa. Verkosto-
maisten rakenteiden ja rajoitetun itseorganisoitumisen ansiosta staattinen organisoi-
tumismalli muuntautuu dynaamisemmaksi ja muuttuviin tilanteisiin vastaaminen ei
pysähdy heti byrokratian rattaisiin. Hierarkkisessa organisaatiossa muodostuu adap-
tiivisuutta, joka kuitenkin on alisteinen hierarkkiselle rakenteelle.

Tietojärjestelmätieteen tutkimuskenttään liittyen väitöskirja luo kuvauksen or-
ganisaation henkilöstöstä, toimintatavoista sekä kahdesta keskeisimmästä käyte-
tystä teknisestä tietojärjestelmästä. Yleisesti tietojärjestelmätieteessä ollaan kiin-
nostuneita eri komponenttien vaikutuksesta johtamista tukevinä elementteinä, jol-
loin eri komponenttien tuloksena johtamista voidaan tarkastella.¹⁵³⁷ Tämä tutkimus
lähestyy ensin johtamista, jonka kautta eri komponenttien toimintaa arvioidaan ja
tulkitaan. Suunnittelumallin tai artefaktin luomisen sijaan kyse on olemassa olevan
mallin purkamisesta osiin ja osien analysoinnista valitulla tavalla, joten tutkimuk-
sellinen lähestyminen voidaan katsoa käänteiseksi tietojärjestelmätieteissä yleisesti
käytettyyn tutkimusasetelmaan nähden. Puhtaasti teknisten järjestelmien osalta tut-
kimuksen havaintona on se, että johtamiselle on muodostettu oma tekninen järjes-
telmä (PVAH) ja ohjaukselle oma järjestelmä (PVSAP). Yleistäen järjestelmien toi-
minnallisuudet limittyvät osin, mutta todellisen rajapinnan puute vaikeuttaa johta-
misen tilannekuvan muodostumista prosessityön tukemisessa. Teoreettisesti tarkas-
teltuna kyse on siitä, että järjestelmiä ei ole kehitetty johtamisen ja ohjauksen viite-
kehyksessä prosessityö edellä. Eri tietojärjestelmän kokonaisuuteen liittyvät kom-
ponentit tullevat olemaan tulevaisuuden muutostrendin kohteena erityisesti teknis-
ten ratkaisujen osalta, jossa myös NATO-jäsenyys tullee aiheuttamaan tarvetta poh-
tia järjestelmien käytettävyyttä ja yhteensopivuutta muiden järjestelmien sekä
kumppaneiden kanssa. Vuonna 2023 toteutunut liittyminen NATO:n jäseneksi muo-
dostaa myös jatkotutkimuksellisia tarpeita.

Laadullinen tapaustutkimus on kaikkien tässä esitettyjen tieteenalojen yleisten
tutkimuskäytänteiden mukainen tapa tuottaa tutkimustietoa, joten metodologista
kontribuutiota voidaan pitää validina tässä monitieteellisessä tutkimuksessa. Väi-
töskirja osoittaa menetelmällisesti sen, että uniikin yksittäistapauksen syvällä ja rik-
kaalla kuvailulla voidaan tuottaa uutta ja aikaisemmin kartoittamatonta tietoa pur-
kamalla ilmiö valittuihin komponentteihin. Harkitulla ja laajalla empirisen

¹⁵³⁷ Ks. Stowell & Mingers 1997.; Stair et al. 2008.

tutkimusaineiston otannalla on mahdollista käsitellä lähimenneisyyteen sijoittuvaa tapausta siten, että siitä paljastui useita eri näkökulmia samassa tutkimuksessa. Tapaustutkimuksen luonteen ansiosta johtamisen, organisaation, kompleksisuuden ja tietojärjestelmien osakokonaisuudet voidaan huomioida holistisesti toisiinsa vaikuttavina elementteinä.

8.6 Jatkotutkimus

Tässä tutkimuksessa Puolustusvoimien johtamista ja organisaatorakennetta tarkasteltiin erittäin kontekstisodonnaisesti tapauksen muodossa rajatulla ajanjaksolla sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamiseen liittyen. Tutkimuksen kohdeorganisaation toiminnaohjaukseen kuuluvan prosessiohjauksen ja siitä jäsentyvän prosessityön keskeneräisyyden vaikutelma vuosien 2015–2017 ajalta paljastaa itsessään tämän tutkimuksen tietovajeeseen liittyvän jatkotutkimusaiheen. Tässä tutkimuksessa prosesseihin liittyvä työ määriteltiin geneerisesti liikkeenjohdollisen prosessijohtamisen viitekehykseen ja sitä tarkasteltiin prosessiohjaukseen kuuluvana sovellettuna prosessijohtamisena. FCR-yksikön perustamisen jälkeen UNIFIL-operaatioon ei kirjoittajan tietojen perusteella ole tehty toistaiseksi tutkimustapausta vastaavaa perustamista. Suomen sitoutessa jatkossakin YK:n johtamaan UNIFIL-operaatioon, osallistuminen luo mahdollisuuden olemassa olevan SKJL-joukon painospisteen muutokselle tai kokonaan uuden joukon perustamiselle em. operaatioon. Mahdollinen uuden joukon perustaminen on erittäin todennäköisesti yhtä kontekstisidonnainen kuin FCR-joukko, mutta viitekehys huomioiden mahdollisesti perustettavan uuden joukon tutkimus samalla tutkimusasetelmalla kykenisi muodostamaan vertailevan asetelman tähän tutkimukseen. 01.07.2021 Puolustusvoimissa astui voimaan päivitetty normi, joka kumosi tässä tutkimuksessa käytetyn normin Puolustusvoimien toiminnasta. Vuoden 2021 päivitetty normi huomioi edelleen prosessiohjauksen kautta toteutettavan prosessityön osana toiminnanohjauksen viitekehystä, joten normiperusteisesti arvioituna jatkotutkimuksen tutkimusasetelma voitaisiin säilyttää samankaltaisena.¹⁵³⁸ Samalla vuoden 2023 jälkeen YK:n johtoiseen operaatioon perustetun joukon suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi erittäin todennäköisesti huomioida myös NATO:n mahdollinen vaikutus operaatioon kohdennettaviin resursseihin liittyen.¹⁵³⁹ Kansallisen

¹⁵³⁸ Vuonna 2021 voimaan astunut normi on Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 24.06.2021/HR188 (Puolustusvoimien toiminta).

¹⁵³⁹ Resursseilla viitataan erityisesti kansalliseen rahoitukseen sotilaallisessa kriisinhallinnassa, kalustoon sekä henkilöstöön.

sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisen kontekstissa myös kompleksisuus lisääntyy erittäin todennäköisesti, koska NATO:n jäsenyys tulee tuomaan omia vaatimuksia jo valmiiksi rajallisiin resursseihin. Resurssien kohdentaminen sotilaallisen kriisinhallinnan käyttöön tulee olemaan arvion mukaan entistä pitkäjänteisemmän suunnittelun tulos.

Toinen jatkotutkimusaihe liittyy Puolustusvoimien johtamista tukeviin tietojärjestelmiin. Jatkotutkimuksessa tulisi selvittää, onko vuoden 2017 jälkeisenä aikana teknisten järjestelmien kehittämiseen budjetoidulla lisärahoituksella kyetty tukemaan ja parantamaan järjestelmien palveluita prosessityön kannalta. Tutkimus tulisi fokusoida painopisteisesti tietojärjestelmien osa-alueiden kokonaisuutta tarkasteltaessa laitteisiin, tietoliikenteeseen sekä ohjelmistoihin.¹⁵⁴⁰ Tutkimuksen toteutusajankohdasta riippuen Suomen kontribuutio NATO:n standardien mukaiseen suunnittelu- ja valmistelutyöhön voitaisiin myös soveltuvin osin¹⁵⁴¹ huomioida sotilaallisen kriisinhallinnan kontekstissa teknisten järjestelmien osalta.

Kolmas mahdollinen jatkotutkimusaihe on tämän tutkimuksen perusteella Puolustusvoimien vuonna 2018 organisaatioon virallisesti implementoiman LL/LI-prosessin tulosten hyödyntämiseen ja suorituskyvyn tosiasialliseen mittaamiseen liittyvä tutkimus. Tämän tutkimuksen ajallisen rajauksen takia LL/LI-prosessi ei näyttäydy sotilaallisen kriisinhallinnan viitekehyksessä täysin valmiina konseptina. Normien perusteella asia muuttui vuonna 2018 ja LL/LI-prosessi sai virallisen aseman organisaatiossa organisaation oppimista ja toiminnan kehitystä parantavana työkaluna. Jatkotutkimuksessa tulisi sotilaallisen kriisinhallinnan viitekehyksessä selvittää, miten tosiasiallisesti normeissa kuvatulla LL/LI-prosessilla onnistutaan tunnistamaan, analysoimaan ja jakamaan käytännön toiminnasta saatu tieto ja miten em. tieto vaikuttaa organisaation tuleviin tehtäviin. Samalla saatujen kehittämishavaintojen perusteella voitaisiin muodostaa arviointimalli, jolla sotilaallista kriisinhallintaa voitaisiin arvioida tämän tutkimuksen tapausta perusteellisemmin organisaation näkökulmasta. Arviointimalli tulisi suhteuttaa Puolustusvoimien käytössä oleviin arviointimalleihin tai laatia rinnakkainen malli puhtaasti sotilaallisen kriisinhallinnan käyttöön. Arvion mukaan arviointimalli tukisi myös TRSS-prosessin kautta jaettujen resurssien sekä muiden resurssien seurantaa (suunnitelma vs. toteuma periaatteella), jonka kautta organisaatio saisi ajantasaista ja koottua tietoa oman johtamistoimintansa onnistumisesta. Toistaiseksi

¹⁵⁴⁰ Tämä tutkimus voisi soveltuvin osin toimia johtamisen ja sosiaalisen järjestelmän taustatutkimuksena, jolloin teknisiä ratkaisuja voitaisiin tarkastella kohdennetusti.

¹⁵⁴¹ Jatkotutkimusaiheeseen liittyen on tunnistettavissa tietosuojakäytänteisiin liittyviä varauksia, jotka tulee huomioida tutkimukseen liittyvissä luvissa. On erittäin todennäköistä, että keskeisten tietojärjestelmien sisältö ei ole TL JULK (tai UNCLASSIFIED) -luokituksen mukaista materiaalia.

on epäselvää, tuoko NATO-jäsenyys mukanaan yhtenäisen arviontimallin kansallisen sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisessa. On kuitenkin erittäin epätodennäköistä, että puolustusliitto tuottaisi jokaisen jäsenvaltion asevoimille räätälöidyn arviointimallin, jonka perusteella esitetty ajatus kansallisen toiminnan arviointimallista olisi edelleen tarveperusteinen.

8.7 Tutkimuksen varaumat

Tutkimuksessa esitettyihin näkökohtiin ja tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti, koska teoriat ja mallit eivät voi laadullisessa mielessä olla koskaan täysin riippumattomia ennakko-asenteista ja tutkimuksellisista valinnoista johtuen. Kappaleen tarkoituksena ei ole uudestaan referoida kappaleessa 5.7 esitettyjä näkökohtia validiuteen ja reliabiliteettiin liittyen, vaan keskustella tutkimusaiheeseen liittyvistä varaumista kokonaismittakaavassa.

Esitettyjen tulosten osalta on syytä tunnistaa varauma lähdeaineistoon liittyen. Vaikka tutkimus on luvanvaraisesti toteutettu ja tutkimuskäyttöön on myönnetty pieni otanta viranomaisen ST IV -luokiteltuja asiakirjoja ja dokumentteja, tutkimuksellisen aineiston ulkopuolelle on erittäin todennäköisesti jäänyt aiheeseen liittyvää dokumentaatiota. Tällä viitataan ST IV/TL IV -tasoisia lähteitä korkeammin turvaluokitelluihin lähteisiin, joita ei ole ollut mahdollista käyttää tutkimuksen aineistona. Käytössä olevalla aineistolla kyettiin rakentamaan subjektiivisen arvion mukaan eheä ja kattava kokonaiskuva tutkimustapauksesta, mutta erittäin todennäköisesti osa toimintaan liittyvistä teknisistä ja taktisista ratkaisuksista on suojattu korkeammalla turvallisuusluokkamerkinnällä. Arvion mukaan myös osa organisaation tarkennetuista strategisista tavoitteista ja niiden liittymisestä sotilaallisen kriisinhallinnan kautta kokonaismaanpuolustukselliseen dokumentaatioon on myös suojattu ns. vahvoilla suojauskäytänteillä. Varaumaa voidaan tarkastella myös haastatteltaviin henkilöihin sekä haastatteluista ilmoitettuihin tietoihin liittyen. Tutkimuslupan (23.02.2022/MS1197) mukaisesti haastateltavien henkilöiden tunnistetietoja tai virkaan liittyviä tietoja ei voitu tuoda ilmi julkisessa tutkimusraportissa. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin todeta, että Puolustusvoimien sekä kirjoittajan tilannekuvan mukaisesti haastatteluotanta edusti valtakunnallisesti parasta osaamista aiheeseen liittyen.

Toinen varauma tutkimuksellisessa mittakaavassa on prosessiohjauksen kautta toteutetun prosessityön tulkintaan liittyvä varauma. Toiminnanohjaukseen kuuluvan prosessiohjauksen ja siitä jäsentyvän prosessityön vaikutus tulkittiin sovelletun prosessijohtamisen keinoin toteutetuksi, mutta tulkinta perustuu kirjoittajan subjektiiviseen näkemykseen aiheesta. Koska organisaation oma normisto ja tutkimushaastatteluiden tuottama tieto ei kyennyt yksiselitteisesti

määrittämään prosessityön asemaa osana organisaation johtamisjärjestelmää, prosessityö ja sen eri ulottuvuudet sovitettiin parhailla mahdollisilla lähtötiedoilla tutkimustapauksen kontekstiin. Liäksi liikkeenjohdollinen prosessijohtaminen teoreettisesti ja käytännön toteutuksen osalta sisältää useita koulukunta- ja vivahde-eroja. Toisin sanoen tutkimuksessa muodostui tilanne, jossa osin epäyhteinäistä liikkeenjohdollista työkalua verrattiin monitulkintaiseen ”johtamistyökalun aihioon” Puolustusvoimien käyttämänä.

8.8 Lopuksi

“Ei sitä kiivastakaan lähtijää juoksijaksi kiitetä, joka läikähtyy kesken matkaa, ja ojan ylitse on viisasta hypätä vain silloin, kun tietää, että varvas kaapasee kovan kamaran toisella rannalla.”

(Volter Kilpi: Alastalon salissa)

Volter Kilven kirjoittama *Alastalon salissa* on mestariteos, josta paljastuu jokaisella lukukerralla uusia puolia. Miten vuonna 1933 julkaistu tajunnanvirtatekniikkaa hyödyntävä romaani liittyy tähän tutkimukseen? Taustamerkitysten kannalta näissä kahdessa on paljon samaa. Alussa on sattumusten johdosta syntynyt idea ja sen luoma mahdollisuus, joka liittyy isompaan kokonaisuuteen. Jotain pitää saada aikaiseksi, jotta voidaan palvella suurempaa kokonaisuutta. Se, onko kokonaisuus sotilaallinen kriisinhallinta osana kokonaisvaltaista kriisinhallintaa vai parkkilaivan rakentaminen osana merenkulullista elinkeinoa on samantekevää, koska tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan johtamista.

Tutkimuksen johdannossa määrittelin johtamisen toiminnaksi, jossa resurssien käyttöön vaikuttamalla pyritään edistämään määritettyjä tavoitteita. Tutkimus oli kuvaus siitä, miten Puolustusvoimissa johtaminen toteutettiin FCR-yksikön perustamisen osalta. Se vastasi metaforisesti sen pienen ajanhetken kuvausta, joka käydään myös Mattsonin talon salissa parkin rakentamiseksi kaikkine sivujuonteineen. Tämä syvään ja monivaiheiseen kuvaukseen pyrkivä tutkimus on saanut oman parkkinsa valmiiksi.

Lähteet

Kirjallisuus ja tutkimukset

Agranoff, Robert & McGuire, Michael. (2003): *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Georgetown University Press, Washington. Viitattu 31.05.2023.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=516803&ppg=6>].

Ahrne, Göran. (1994): *Social organization: Interaction inside, outside and between organizations*. SAGE Publications Ltd, London.

Ala-Mutka, Jukka. (2008): *Strategiamalli*. Economica-sarja. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.

Alasuutari, Pentti. (2001): *Laadullinen tutkimus*. Kolmas uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Almutairi, Adel, F. & Gardner, Glenn, E. & McCarthy, Alexandra. (2014): *Practical guidance for the use of a pattern-matching technique in case-study research: A case presentation*. Nursing and Health Sciences. Vol. 16. S. 239–244. Viitattu 20.06.2023.
[<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi/doi/epdf/10.1111/nhs.12096>].

Anderson, Philip. (1999): *Complexity Theory and Organization Science*. Organization science (Providence, R.I.) 10.3. S. 216–232. Viitattu 18.01.2023.
[<https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=290ceec7-7b05-4dc0-8dbf-a694dc6ab6d0%40redis>].

Ansoff, Igor, H. (1965): *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill Book Company, New York. Viitattu 14.03.2023.
[<https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n5/mode/2up?view=theater>].

Antonacopoulou, Elena & Chiva, Ricardo. (2007): *The Social Complexity of Organizational Learning: The Dynamics of Learning and Organizing*. Management learning 38.3. S. 277–295. Viitattu 07.02.2023.
[<https://www.proquest.com/docview/209882295>].

Anttila, Pirkko. (1996): *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Akatiimi, Helsinki.

- Anttila, Pirkko. (1998): *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Toinen painos. Gummerus Oy, Jyväskylä.
- Argyris, Chris. (1976): *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making*. Administrative science quarterly 21.3. S. 363–375. Viitattu 01.04.2023.
[<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/2391848?sid=primo&seq=6>].
- Argyris, Chris. (1977): *Organizational learning and Management information system*. Organization and Society. Vol. 2, No. 2. S. 113–123. Pergamon Press, Great Britain.
- Armistead, Colin & Machin, Simon. (1997): *Implications of Business Process Management for Operations Management*. International journal of operations & production management 17.9. S. 886–898. Viitattu 03.04.2023.
[<https://www-emerald-com.ezproxy.utu.fi/insight/content/doi/10.1108/01443579710171217>].
- Ashby, William, Ross. (1956): *An Introduction to Cybernetics*. J. Wiley & Sons Inc, New York. S. 206–213. Viitattu 27.01.2023.
[<https://www.biodiversitylibrary.org/item/26977#page/9/mode/1up>].
- Aula, Pekka. (1999): *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Nord Print Oy, Helsinki. S. 56–62.
- Avison, David & Elliot, Steve. (2006): *Scoping the Discipline of Information Systems*. S. 3–18. Teoksessa King, John, Leslie & Lyytinen, Kalle. (edit.): *Information System: The State of the Field*. John Wiley & Sons, England.
- Bass, Bernard, M. & Bass, Ruth. (2008): *The Bass Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Fourth Edition. Free Press, New York.
- Barabási, Albert-László. (2002): *Linked: The New Science of Networks*. Perseus Publishing, Cambridge.
- Barley, Stephen, R. & Kunda, Gideon. (1992): *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. Administrative science quarterly 37.3. S. 363–399. Viitattu 15.2.2023.
[<https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d45be0ad-5de5-46b7-83e7-44c28f7479ea%40redis>].
- Baum, Joel, C., A. (1999): *Whole-part Coevolutionary Competition in Organization*. S. 113–136. Teoksessa Baum, Joel, C., A. & McKelvey, Bill. (edit): *Variations in Organization Science: In Honor of Donald T. Campbell*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Benbasat, Izak & Goldstein, David, K. & Mead, Melissa. (1987): *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems*. MIS quarterly 11.3. S. 369–386. Viitattu 15.06.2023.
[<https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=46d10cb3-a4e9-4b97-9850-3052f1867e0%40redis>].
- Bennis, Warren & Nanus, Burt. (1985): *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row, New York. Viitattu 16.02.2023.
[<https://archive.org/details/leadersstrategi00benn/page/n3/mode/2up?view=theater>].
- Berger, Peter, L. & Luckmann, Thomas. (1966): *The Social Construction of Reality: A treatise on the sociology of Knowledge*. Doubleday & Company, New York. Viitattu 18.04.2023.

[<https://archive.org/details/socialconstructi0000berg/page/n5/mode/2up>].

- Byrne, David. (1998): *Complexity Theory and the Social Sciences: an Introduction*. 1st edition. Routledge, London. Viitattu 28.11.2022.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=165044>].
- Byrne, David. (2001): *Complexity Science and Transformations in Social Policy*. Social Issues, Vol. 1, Issue 2. Viitattu 23.03.2023.
[<https://whb.co.uk/wp-content/uploads/2022/11/Complexity-Science-and-Transformations-in-Social-Policy.pdf>].
- Byrne, David & Ragin, Charles, C. (2009): *The SAGE Handbook of Case-Based Methods*. SAGE, Los Angeles.
- Bertalanffy, Ludwig von. (1968): *General system theory: Foundations, Development, Applications*. Braziller, New York. S. 30–53. Viitattu 17.01.2023.
[https://openlibrary.org/books/OL5616783M/General_system_theory].
- Black, Max. (1962): *Models and Metaphors: Studies in Language and Philosophy*. Cornell University Press. S. 25–47. Viitattu 23.01.2023.
[<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/10.7591/j.ctvr6971f>].
- Blaxter, Loraine & Hughes, Christina & Tight, Malcolm. (2006): *How to Research*. 3rd ed. Open University Press, New York.
- Blombergs, Fred. (2013): *Realismi ja strategian tutkimus*. S. 5–38. Teoksessa Sivonen, Pekka (toim.): *Suomalaisia näkökulmia strategian tutkimukseen*. Maanpuolustuskorkeakoulun Strategian laitoksen julkaisusarja 1: Strategian tutkimuksia No 33. Juvenes Print, Tampere.
- Boulding, Kenneth, E. (1956): *General Systems Theory - The Skeleton of Science*. Management science 2.3. S. 197–208. Viitattu 22.12.2022.
[<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/2627132>].
- Boisot, Max & Child, John. (1999): *Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China*. Organization science (Providence, R.I.) 10.3. S. 237–252. Viitattu 23.11.2022.
[<https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid>].
- Boisot, Max & McKelvey, Bill. (2011). *Complexity and Organization-Environment Relations: Revisiting Ashby's Law of Requisite Variety*. S. 279–298. Teoksessa *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. Viitattu 17.01.2023.
[<https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=d8539947-020f-4a25a554-63b17775326c%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=472400&db=nlebk>].
- Borgatti, Stephen, P. & Halgin, Daniel, S. (2011): *On Network Theory*. Organization science (Providence, R.I.) Vol 22, No 5. S. 1168–1181. Viitattu 30.05.2023.
[<https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=cae970f8-1edd-4649-b384-ff57c745415a%40redis>].
- Burns, Tom & Stalker, G., M. (1961): *The Management of Innovations*. Tavistock Publications, London. Viitattu 30.07.2023.

- [<https://archive.org/details/managementofinno0000burn/page/n9/mode/2up?view=theater>].
- Chandler, Alfred, D. (1990): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Massachusetts. Alkuperäinen julkaisu vuodelta 1969. Viitattu 14.3.2023. [https://books.google.fi/books?id=xvz4WOOYzmAC&pg=PA1&hl=fi&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q=strategy&f=false].
- Chia, Robert. (2002): *The Production of Management Knowledge: Philosophical Underpinnings of Research Design*. S. 21–37. Teoksessa Partington, David. (edit.): *Skills for Management Research*. SAGE, London. Viitattu 29.10.2023. [<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=354941&ppg=20>].
- Cilliers, Paul. (1998): *Complexity and Postmodernism - Understanding Complex Systems*. Routledge, London. Viitattu 03.01.2023. [<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=165109&ppg=4>].
- Clausewitz, Carl von. (1999): *Ajatuksia sodasta ja johtamisesta*. O. V. Kaarnakarin suomennos alkuperäisteoksesta: *Vom Kriege* (12. painos). KR-Kirjat Oy, Tallinna
- Clippinger, John, H. (1999): *The biology of business: decoding the natural laws of enterprise*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. S. 1–30. Viitattu 27.01.2023. [<https://archive.org/details/biologyofbusines00clip/page/14/mode/2up>].
- CMC Finland. (2009): *Kriisinhallinnan asiantuntijuus muutoksessa: siviili- ja sotilastehtävien rajapinnat sekä identiteetti*. Working Papers Vol. 3: No. 2/2009. Crisis Management Centre Finland, Kuopio.
- Cohen, Michael. (1999): *Commentary on the Organization Science Special Issue on Complexity*. Organization science (Providence, R.I.) 10.3. S. 373–376. Viitattu 03.01.2023. [<https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0649e255-0860-4c5d-90d7-afdff4130e56%40redis>].
- Cohen, Louis & Manion, Lawrence & Morrison, Keith. (2007): *Research Methods in Education*. Eighth edition. Taylor & Francis Group, London.
- Contractor, Noshir, S. (1999): *Self-Organizing Systems Research in the Social Sciences: Reconciling the Metaphors and the Models*. Management communication quarterly 13.1. S. 154–166. Viitattu 21.01.2023. [<https://www.proquest.com/docview/216345270>].
- Corning, Peter, A. (2012): *The Re-Emergence of Emergence, and the Causal Role of Synergy in Emergent Evolution*. Synthese (Dordrecht) 185.2. S. 295–317. Viitattu 18.01.2023 [<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/41477699>].
- Craicunas, V., A. (2003): *Relationship in organization*. S. 190–197. Tekstin alkuperäinen julkaisu vuodelta 1933. Teoksessa Gulick, Luther & Urwick, L. (edit): *Papers on the Science of Administration*. 7. edit. Taylor and Francis, Hoboken.
- Creswell, John, W. (2003): *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, United State of America. Viitattu 08.08.2023. [<https://archive.org/details/researchdesignqu00cres/page/n3/mode/2up?view=theater>].

- Creswell, John, W. (2013): *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Third edition. SAGE Publications, United State of America. Viitattu 16.06.2023.
[https://archive.org/details/qualitativeinqui0000cres_d2m7/page/n5/mode/2up?view=theater].
- Davenport, Thomas, H. (1993): *Process Innovations: Reengineering Work through Information Technology*. Ernst & Young, USA. Viitattu 29.03.2023.
[<https://archive.org/details/processinnovatio0000dave/page/n7/mode/2up?view=theater>].
- Dent, Eric, B. & Cameron, G., Holt. (2001): *CAS in War, Bureaucratic Machine in Peace: The US Air Force Example*. Emergence (Mahwah, N.J.) 3.3. S. 90–107. Viitattu 26.01.2023.
[<https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7b73c7ed-f3e4-425f-a255-c98bd3aec795%40redis>].
- Denzin, Norman, K. (1978): *Sociological methods: A sourcebook*. McGraw-Hill, New York.
- Denzin, Norman, K. & Lincoln, Yvonna, S. (2011): *Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research*. S. 1–20. Teoksessa Denzin, Norman, K. & Lincoln, Yvonna, S. (edit.): *The SAGE handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, United State of America.
- Dey, I. (1995): *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientist*. Routledge, London.
- Drucker, Peter, F. (1964): *Managing for results*. Butterworth-Heinemann, Oxford. Viitattu 27.03.2023.
[<https://archive.org/details/managingforresul0000druc>].
- Drucker, Peter, F. (2000): *Johtamisen haasteet*. Maarit Tillmanin suomennos alkuperäisteoksesta: *Management Challenges for the 21st* (1999). WS Bookwell Oy, Juva.
- Drucker, Peter, F. (2002): *Druckerin parhaat*. Ritva Iljamon suomennos alkuperäisteoksesta: *The Essential Drucker* (2001). WS Bookwell Oy, Juva.
- Easton, Geoff. (2010): *Critical realism in case study research*. Industrial Marketing Management 39. S. 118–128.
- Eisenhardt, Kathleen, M. (1989): *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management review 14.4. S. 532–550. Viitattu 16.06.2023.
[<https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=895531d6-8534-44d5-af7b-57be1bae436e%40redis>].
- Eisenhardt, Kathleen, M. (1991): *Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic*. The Academy of Management review 16.3.S. 620–627. Viitattu 19.06.2023.
[<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/258921?sid=primo>].
- Ehrlich, Paul, R. & Raven, Peter, H. (1964): *Butterflies and plants: A Study in coevolution*. S. 586–606. Stanford University, California. Viitattu 10.02.2023.
[<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1558-5646.1964.tb01674.x>].
- Eppel, E., A. & Rhodes, M., L. (2018): *Complexity Theory and Public Management - a 'becoming' Field*. S. 949–959. Viitattu 25.11.2022.
[<https://web-s-ebscohoscom.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d0edd266-b22e-4ead-8041-3860b232fc44%40redis> 949–959].

- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne. (2008): *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE, Los Angeles.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri. (2014): *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki. Viitattu 15.06.2023. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksiä_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf].
- Eränen, Liisa & Harinen, Olli & Jokitalo, Juha. (2008): *Sotilasyhteisön Sosiaalipsykologia*. S.20–76. Teoksessa Valtanen, Mikko. (toim.): *Johtamisen Sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2, Nro 19/2008. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Eräsaari, Risto. (2007): *Konteksti*. S. 149–170. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jaakko & Jokinen, Pekka. (toim.): *Tapaustutkimuksen taito*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Susanna. (2008): *Introduction: Crisis management in Crisis?* S. 1–12. Teoksessa Eskola, Susanna. (edit.): *Crisis Management in Crisis?* Strategian laitoksen julkaisusarja 2: Tutkimusselosteita No. 40. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Etzioni, Amitai. (1968): *Nykyajan organisaatiot*. Seppo Randellin suomenennos alkuperäisteoksesta: *Modern organizations* (1964). KK:n kirjapaino, Helsinki.
- Farquhar, Jillian, Dawes. (2012): *Case Study Research for Business*. SAGE Publications, Los Angeles. Viitattu 20.06.2023. [<https://methods-sagepub-com.ezproxy.utu.fi/book/case-study-research-for-business/n3.xml>].
- Fayol, Henri. (1967): *General and industrial management*. Constante Storrsin englanninkielinen käännös. Pitman Publishing, London. Viitattu 06.03.2023. [<https://archive.org/details/generalindustria0000fayo/page/n9/mode/2up?view=theater>].
- Fayol, Henri. (2003): *The administrative theory in the state*. S. 108–124. Teoksessa Gulick, Luther. & Urwik, L. (edit): *Papers on the Science of Administration*. 7. edit. Taylor and Francis, Hoboken.
- Fitzgerald, Laurie, A. & van Eijnatten, Frans, M. (2002): *Reflections: Chaos in Organizationa Change*. Journal of organizational change management 15.4. S. 402–411. Viitattu 13.01.2023. [<https://www-proquest-com.ezproxy.utu.fi/docview/197552188?pq-origsite=primo>].
- Fontana, Andrea & Frey, James, H. (1994): *Interviewing: The Art of Science*. S. 361–377. Teoksessa Denzin, Norman, K. & Lincoln, Yvonna, S. (edit.): *Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Gell-Mann, Murray. (1994): *Complex adaptive system*. S. 17–29. Teoksessa Cowan, George, A. & Pines, David & Meltzer, David. (edit.): *Complexity: Metaphors, Models and Reality*. Reading MA, Addison-Wesley. Viitattu 17.01.2023. [<https://archive.org/details/complexitymetaph0000unse/mode/1up?view=theater>].
- Gerth, Hans & Wright, Mills, C. (1964): *Character and social structure: The psychology of social institution*. Harcourt, Brace & World Inc, New York. Viitattu 13.04.2023.

[[https://archive.org/details/ charactersocials0000gert/page/n1/mode/2up?view=theater](https://archive.org/details/charactersocials0000gert/page/n1/mode/2up?view=theater)].

Geyer, Robert. & Rihani, Samir. (2010): *Complexity and Public Policy: A New Approach to Twenty-First Century Politics, Policy and Society*. Routledge, London. S. 36–52. Viitattu 18.01.2023. [<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=1024771>].

Ghemawat, Pankaj. (2002): *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. Business history review 76.1. S. 37–74. Viitattu 13.03.2023. [<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/4127751?sid=primo&seq=2>].

Giddens, Anthony. (1984): *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity, Cambridge.

Giddens, Anthony. (1993): *Sociology*. Second edition. Polity Press, United Kingdom. Viitattu 20.04.2023. [<https://archive.org/details/sociology0002gidd/page/n3/mode/2up?view=theater>].

Gillham, Bill. (2000): *Case Study Research Methods*. Continuum, London.

Goldstein, Jeffrey. (1999): *Emergence as a Construct: History and Issues*. Emergence (Mahwah, N.J.) 1.1. S. 49–72. Viitattu 22.01.2023. [<https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=00eead45-4754-4c0e-b60c-dc202149ae44%40redis>].

Guillén, M., F. (1994): *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. University of Chicago Press, Chicago. Viitattu 28.02.2023. [<https://archive.org/details/modelsofmanageme0000guil>].

Gulick, Luther. (2003): *Notes on the theory of organization*. S. 1–49. Tekstin alkuperäinen julkaisu vuodelta 1936. Teoksessa Gulick, Luther. & Urwick, L. (edit): *Papers on the Science of Administration*. 7. edit. Taylor and Francis, Hoboken.

Gulledge, Thomas, R. & Sommer, Rainer. (2002): *Business Process Management: Public Sector Implications*. Business process management journal 8.4. S. 364–376. Viitattu 09.11.2023. [<https://www.proquest.com/docview/2200305589>].

Habermas, Jürgen. (1988): *Theory and Practice*. Polity Press in association with Blackwell Publisher Ltd, Cambridge.

Haikka, Jussi. (2017): *Johtamisen teoria – ihmisten ja organisaation johtaminen*. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.

Hacking, Ian. (2009): *Mitä sosiaalinen konstruktio on?* Inkeri Koskisen suomennos alkuperäisteoksesta: *The Social Construction of what?* (1999). Vastapaino, Tampere.

Hage, Jerald & Aiken, Michael. (1967): *Program Change and Organizational Properties: A Comparative Analysis*. The American journal of sociology 72.5. S. 503–519. Viitattu 27.04.2023. [<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/2775676?sid=primo&seq=3>].

Hamel, Jacques & Dufour, Stephane & Fortin, Dominic. (1993): *Case Study Methods*. SAGE Publications, California. Viitattu 19.06.2023. [<https://methods-sagepub-com.ezproxy.utu.fi/book/case-study-methods/n1.xml>].

- Hammer, Michael. & Champy, James. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Nicholas Brealey Publishing, London. Viitattu 29.03.2023.
[<https://archive.org/details/reengineeringcor00jame/page/20/mode/2up?view=theater>].
- Hammer, Michael. (2002): *Process Management and the Future of Six Sigma*. MIT Sloan management review 43.2. S. 26–32. Viitattu 28.03.2023.
[<https://www.proquest.com/docview/224964576>].
- Handy, Charles. (1994): *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. Cox & Wyman Ltd, Great Britain. Viitattu 08.10.2023.
[<https://archive.org/details/emptyraincoat00char/page/n5/mode/2up?view=theater>].
- Hanén, Tom. (2017): *Yllätysten edessä - Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. Akateeminen väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Hanén, Tom & Raisio, Harri. (2017): *Kompleksisuustieteet sotatieteellisessä tutkimuksessa – järkevä suunta vai harhapolku?* S. 100–123. Teoksessa Silvasti, Markku. (toim.): *Tiede ja Ase 75 juhla*kirja. Suomen sotatieteellinen seura, Tampere.
- Hanén, Tom. (2020): *Kompleksisuus yhteisvaikutuksena – havaintoja matkastani katastrofeista kompleksisuuteen*. S. 281–288. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri. (toim.): *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus oy, Viljandi.
- Hannus, Jouko. (1994): *Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Neljäs painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hall, Julie & Tiziana, Casciaro. (2013): *The Network Secrets of Great Change Agents*. Harvard business review Vol 91, issue 7-8. S. 62–68. Viitattu 13.03.2023.
[<https://web-p-ebshost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ca1da8f6-e557-4a0e-8676-3c3be199b6ed%40redis>].
- Halonen, Pekka. (2002): *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin kehityspyrkimykset – Askel kohti oppivaa organisaatiota*. Tiede ja Ase, Vol. 60. S. 142–157. Viitattu 06.09.2023.
[<https://journal.fi/ta/article/view/47860>].
- Halonen, Pekka. (2007): *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston Kasvatustieteiden tiedekunta. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Harisalo, Risto. (2008): *Organisaatioteoriat*. Juvenes Print, Tampere.
- Hartikainen, Riku. (2014): *Puolustusvoimien prosessityö prosessijohtamisen näkökulmasta*. Esiupseerikurssin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Hartikainen, Riku. (2015): *Johtamista vai ohjausta? Puolustusvoimien moninaiset johtamis- ja ohjausmallit*. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Hatch, Mary, Jo & Cunliffe, Ann, L. (2006): *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 2nd ed. Oxford University Press, New York. Viitattu 06.03.2023.
[https://archive.org/details/organizationtheo0000hatc_m1x5/page/n5/mode/2up?view=theater].

- Hevner, Alan, R. & March, Salvatore, T. & Park, Jinsoo & Ram, Sudha. (2004): *Design Science in Information Systems Research*. MIS Quarterly, Vol. 28, No. 1. S. 75–105. Viitattu 08.11.2023. [<http://www.jstor.org/stable/25148625>].
- Hinterhuber, Hans, H. (1995): *Business Process Management: The European Approach*. Business Change & Re-engineering Volume 2, number 4. S. 63–73. Viitattu 02.04.2023. [https://hinterhuber.com/wp-content/uploads/2021/03/Business_process_management_European_approach_BCR_1995-1.pdf].
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. (1997): *Tutki ja kirjoita*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. (2001): *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Holbeche, Linda. (2005): *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Elsevier, Oxford. Viitattu 31.03.2023. [<https://archive.org/details/highperformance0000holb/page/20/mode/2up?view=theater>].
- Holland, John, H. (1975): *Adaptation in Natural and Artificial Systems*. The University of Michigan Press. Viitattu 17.01.2023. [<https://archive.org/details/adaptationinnatu0000holl>].
- Holland, John, H. (1995): *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*. Perseus Books, USA.
- Hooker, Cliff. (2011): *Introduction to Philosophy of Complex Systems*. S. 3–90. Teoksessa Gabbay, Dov, M. et al. (edit.): *Philosophy of Complex Systems*. Vol. 10. Elsevier Science & Technology, Saint Louis. Viitattu 04.01.2023. [<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=712213#>].
- Horgan, John. (1995): *From complexity to perplexity*. Scientific American, Vol. 272 Issue 6. S. 1–10. Viitattu 12.01.2023. [<https://www.scribd.com/document/178134666/1995-Horgan-from-Complexity-to-Perplexity>]
- Houben, Marc. (2005): *International Crisis Management: The approach of European States*. Florence, Routledge.
- Houchin, K. & MacLean, D. (2005): *Complexity Theory and Strategic Change: An Empirically Informed Critique*. British journal of management 16.2. S. 149–166. Viitattu 07.02.2023. [<https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6c7c0140-51ab-44cc-8b14-689a5ab82c1f%40redis>].
- Huhtinen, Aki-Mauri. (2006a): *Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressit*. S. 204–225. Teoksessa Juuti, Pauli. (toim.): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Huhtinen, Aki-Mauri. (2006b): *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet* (S. 9–10), *Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa* (S. 43–62). Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri. (toim.): *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy, Helsinki.

- Huhtinen, Aki-Mauri. (2006c): *Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt*. S. 38–64. Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri & Toiskallio, Jarmo. (toim.): *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto*. Edita Prima oy, Helsinki.
- Humble, John, W. (1968): *Improving business results*. McGraw-Hill Publishing Company Ltd., London. Viitattu 27.03.2023.
[https://archive.org/details/improvingbusines00joh_u1y/page/n3/mode/2up?view=theater].
- Hussey, David. (1998): *Strategic management: from theory to implementation*. 4th ed. Butterworth-Heinemann, Oxford. Viitattu 24.03.2023.
- Introna, Lucas, D. (2003): *Complexity Theory and Organizational Intervention? Dealing with (in)commensurability*. S. 205–220. Teoksessa Mitleton-Kelly, Eve. (edit.): *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations*. Pergamon, Amsterdam.
- Janis, Irving, L. (1971): *Group thinking*. Psychology today magazine. Ziff-Davis Publishing Company. S. 84–90. Viitattu 27.01.2023.
[<https://agcommtheory.pbworks.com/f/GroupThink.pdf>].
- Jervis, Robert. (1997): *System Effects Complexity in Political and Social Life*. Course Book. Princeton, N.J: Princeton University Press. S. 125–176. Viitattu 30.01.2023.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=617297>].
- Jalonen, Harri. (2017): *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 693. Tampere.
- Jensen, Jason, L. & Rodgers, Robert. (2001): *Cumulating the Intellectual Gold of Case Study Research*. Public administration review 61.2. S. 235–246. Viitattu 21.06.2023.
[<https://web-s-ebshost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2994221c-b1e8-4d1c-bca6-6dcbb2236387%40redis>].
- Jeston, John & Nelis, Johan. (2014): *Business process management: Practical guidelines to successful implementations*. Third edition. Routledge, Oxon.
- Johanson, Jan-Erik & Oulasvirta, Lasse & Vaakkuri, Jarmo. (2011): *Taloushallintotieteiden asema ja tulevaisuus – tapausesimerkinä Tampereen yliopisto*. S. 150–154. Teoksessa Virtanen, Turo ym. (toim.): *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?* Tampere University Press, Tampere. Viitattu 08.02.2023.
[<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102922/978-951-44-8694-4.pdf>].
- Jones, Matthew. (1997): *It All Depends What You Mean By Discipline*. S. 97–112. Teoksessa Stowell, Frank & Mingers, John (edit.): *Information Systems: An Emerging Discipline?* McGraw-Hill Publishing Company, London.
- Juuti, Pauli. (2001): *Johtamispuhe*. PS-kustannus, Juva.
- Juuti, Pauli. (2006): *Johtamisen kehityslinjoja*. S. 13–29. Teoksessa Juuti, Pauli. (toim.): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko. (2009): *Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Järvensivu, Timo. (2019): *Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä*. Books on Demand, Helsinki.
- Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki. (2000): *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere.
- Kajanmaa, Petteri. (2021): *Sotilasstrategia: Yksinkertainen, vaikea sota*. Maanpuolustuskorkeakoulun sotataidon laitoksen julkaisusarja 2: tutkimusselosteita nro 12. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Viitattu 14.03.2023.
[https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/181714/Kajanmaa_Sotilasstrategia_verkkoversio.pdf].
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Heinlahti, Kaisa. (2006): *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tie teenfilosofia*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Kaljunen, Leena. (2011): *Johtamisopit kuntaorganisaatiossa – Diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveys-toimesta 1980-luvulta 2000-luvulle*. Akateeminen väitöskirja. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 422. Digipaino, Lappeenranta. Viitattu 26.03.2023.
[<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/67018/isbn%209789522650405.pdf>].
- Kamensky, Mika. (2000): *Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970–2010)*. Liiketaloudellinen aikakauskirja 49.1. S. 144–157. Viitattu 16.03.2023.
[https://lta.lib.aalto.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf].
- Karila, Antti. (2009): *Tuloksellisuuden haaste: Puolustushallinnon yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet päämies-agentti teorian näkökulmasta*. Puolustusministeriö, Helsinki. Viitattu 03.04.2023.
[https://www.defmin.fi/files/1485/Tuloksellisuuden_haaste_051109.pdf].
- Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredric, Helin. (2004): *Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja malleja*. Maarit Tillmanin suomennos alkuperäisteoksesta: *Management – begrepp och modeller*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredric, Helin. (2006): *Organisaation olemus*. Maarit Tillmanin suomennos alkuperäisteoksesta: *Om Organisation*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Karlsson, Jani. (2021): *Itseorganisaatio johtajuuden ilmentymänä kompleksisessa kriisinhallintaympäristössä – johtajien havainnot Afganistanissa vuosina 2009–2013*. Diplomityö. Maanpuolustus-korkeakoulu, Helsinki.
- Katz, Daniel. & Kahn, Robert, L. (1966): *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons, New York. S. 14–29. Viitattu 15.01.2023.
[https://archive.org/details/socialpsychology00katz_0/page/28/mode/2up].
- Kauffman, Stuart, A. (1993): *The Origins of Order Self-Organization and Selection in Evolution*. Oxford University Press, USA. Viitattu 26.01.2023.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=648038>].
- Kauffman, Stuart, A. (1995): *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford University Press, New York.

- Kekäle, Jouni & Puusa, Anu. (2020): *Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys*. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli & Aaltio, Iirsi. (toim.): *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy, Helsinki. Viitattu 16.01.2023. [<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>].
- Kerttunen, Mika. (2013): *Sotilasstrategia: sotilasstrategian tutkimuksen perusteista*. S. 39–58. Teoksessa Sivonen, Pekka. (toim.): *Suomalaisia näkökulmia strategian tutkimukseen*. Maanpuolustuskorkeakoulun Strategian laitoksen julkaisusarja 1: Strategian tutkimuksia No 33. Juvenes Print, Tampere.
- Kervinen, Ossi. (2001): *Euroopan unionin kriisinhallintatoimien päätöksenteko: rakenteet ja toimintamahdollisuudet*. Maanpuolustuskorkeakoulun Strategian laitoksen julkaisuja, julkaisusarja 2 N:o 12. Edita Oyj, Helsinki.
- Kestilä, Timo. (2018): *Verkoston ytimessä – Kuvaus tietohallinnollisen yhteistyön rakentajista kahdessa kuntaverkostossa*. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Painosalama Oy, Turku.
- Kiuru, Jukka. (2009): *Johdatus johtamisen perusteet -opintojaksoon*. S. 9–23. Teoksessa Kiuru, Jukka. (toim.): *Johdatus johtamiseen: Ajatuksia Johtamisen perusteet- opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan*. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Kivenjuuri, Tomi. (2011): *Informaatio – Mahdollisuus hallita kompleksisuutta*. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Kiviharju, Voitto & Sukari, Teppo & Tuominen, Jussi. (2016): *Alhaalla – 60 vuotta suomalaista rauhan- turvaamista ja kriisinhallintaa*. Books on Demand GmbH, Helsinki.
- Klein, Heinz, K. & Myers, Michael, D. (1999): *A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems*. MIS Quarterly, Vol. 23, No. 1. S. 67–93.
- Klinj, Hans-Erik & Koppenjan, Joop. (2012): *Governance Network Theory: Past, Present and Future*. Policy and Politics, Vol 40 (4). S. 187–206. Viitattu 31.05.2023. [https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/47310830/metis_183147.pdf].
- Koivula, Tommi & Salo, Krista. (2010): *Yhteistyö, Avunanto ja Solidaarisuus? Lissabonin Sopimuksen Turvallisuuspoliittinen Merkitys*. Maanpuolustuskorkeakoulun Strategian laitoksen julkaisuja, julkaisusarja 4: työpapereita No 38. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Koliba, Christopher, J. & Mills, Russel, M. & Zia, Asim. (2011): *Accountability in Governance Networks: An Assessment of Public, Private, and Nonprofit Emergency Management Practices Following Hurricane Katrina*. Public Administration Review. S. 210–220. Viitattu 31.05.2023. [<https://web-s-ebshost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=00a1e18c-d94c-4f6a-a562-bb29225d618e%40redis>].
- Koppenjan, Joop & Klinj, Hans-Erik. (2013): *What Can Governance Theory Learn from Complexity Theory? Mirroring Two Perspectives*. S. 157–173. Teoksessa Mandell, M. et al. (edit.): *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks*. Routledge. Viitattu 01.06.2023. [<https://pure.eur.nl/en/publications/what-can-governance-theory-learn-from-complexity-theory-mirroring>].

- Korac-Kakabadse, Nada & Kakabadse, Andrew & Kouzim, Alexander. (2002): *Ethical Considerations in Management Research: A "Truth" Seeker's Guide*. S. 38–60. Teoksessa Partington, David. (edit.): *Skills for Management Research*. SAGE, London. Viitattu 29.10.2023.
[https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=354941&ppg=20].
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. (2005): *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino Oy, Tampere.
- Kotter, John, P. (1990): *A Force for Change: How leadership Differs from Management*. The Free Press, New York.
- Krogars, Marco. (1998): *Sotatieteelliset käsitteet puntarissa: Johtamisen, strategian, operaatiotaidon ja taktiikan vertaileva sisällön analyysi*. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, tutkimuksia N:o 9. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Kuhn, Thomas, S. (1996): *The Structure of Scientific Revolutions*. Third edition. The University of Chicago Press, the United State of America. Viitattu 12.01.2023.
[https://archive.org/details/ThomasS.KuhnTheStructureOfScientificRevolutions/page/n3/mode/2up].
- Kuusela, Pekka & Kejonen, Martti. (2008): *Interaktionismi ja diskursiiviset kehykset organisaatiotutkimuksessa*. S. 49–70. Teoksessa Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti. (toim.): *Organisaatiot muutoksessa*. UNIPress Suomi.
- Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti. (2008): *Organisaatiotutkimuksen suuntaukset ja muutoksen tarkastelun näkökulmat*. S. 9–17. Teoksessa Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti. (toim.): *Organisaatiot muutoksessa*. UNIPress Suomi.
- Kämäri, Vesa. (2010): *Kumppanuusohjelman Strateginen Johtaminen – Monitapaustutkimus puolustushallinnossa*. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 408. Digipaino, Lappeenranta.
- Laaksonen, Marko. (2009): *Merkillinen strategia: Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu*. Akateeminen väitöskirja. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1, n:o 1. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku. (2002): *Prosessijohtamisen käsitteet*. 3 uudistettu painos. MET-julkaisuja nro 6/2002. Tammerpaino Oy, Tampere.
- Laamanen, Kai. (2009): *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. Redfina, Espoo.
- Laihonen, Harri ym. (2013): *Tietojohdaminen*. Tampereen teknillisen yliopiston tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Juvenes Print, Tampere.
- Laine, Markus & Bamberg, Jaakko & Jokinen, Pekka. (2007): *Tapaustutkimuksen taito*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Laitinen, Ilpo & Jalonen, Harri & Stenvall, Jari. (2014): *Se Toimii Sittenkin – Kohti organisaatiotutkimuksen pragmaattista kompleksisuusteoriaa*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 42. Turun ammattikorkeakoulu. Juvenes Print Oy, Tampere.
- Lecklin, Olli. (1999): *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 3. uudistettu painos. Kauppakaari OYJ, Helsinki.

- Lecklin, Olli. (2006): *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.
- Leino, Helena. (2007): *Yleinen ongelma, yksi tapaus*. S. 214–227. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jaakko & Jokinen, Pekka. (toim.): *Tapaustutkimuksen taito*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Levin, Simon, A. (2009): *Games, Groups and the Global Good*. Springer, New York.
- Lijphart, Arend. (1971): *Comparative Politics and the Comparative Method*. The American Political Science Review. Vol. 65, No. 3. S. 682–693. Viitattu 10.08.2023. [<https://www.jstor.org/stable/1955513>].
- Lincoln, Yvonna, S. & Guba, Egon, G. (2000): *The Only Generalization Is: There Is No Generalization*. S. 27–44. Teoksessa Gomm, Roger & Hammersley, Martyn & Foster, Peter. (edit.): *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*. SAGE, London.
- Lindell, Juha. (2011): *Kompleksisuusteoria onkin systeemiajattelua?* S. 246–248. Hallinnon Tutkimus 30 (3).
- Luborsky, Mark, R. (1994): *The Identification and Analysis of Themes and Patterns*. S. 189–211. Teoksessa Gubrium, Jaber, F. & Sankar, Andrea. (edit.): *Qualitative Methods in Aging Research*. SAGE Publications, Thousand Oaks. Viitattu 03.08.2023. [https://archive.org/details/qualitativemetho0000unse_o2t4/page/n9/mode].
- Luhmann, Niklas & Baecker, Dirk. (2018). *Organization and Decision*. Cambridge: Cambridge University Press. S. 26–61. Viitattu 09.01.2023. [<https://www-cambridge-org.ezproxy.utu.fi/core/books/organization-and-decision/contents/31A23C3233EDCD86C47248655EFF3064>].
- Lumijärvi, Ismo. (2015): *Johtamisen tuloksellisuus ja tulosjohtaminen*. S. 225–243. Teoksessa Af Ursin, K. & Pekkola, E. & Stenvall, J. (toim.): *Felix byrokratia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona*. Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlakirja. Tampere University Press, Tampere.
- Luoma, Mikko & Lindell, Juha. (2020): *Johtaminen ja kompleksisuus – kolmijaosta kokonaisvaikutukseen*. S. 60–84. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri. (toim.): *Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus oy, Viljandi.
- Maavoimien esikunta (2019): *Kevytasekäsi kirja*. PunaMusta Oy, Tampere.
- Maguire, Steve & McKelvey, Bill & Mirabeau, Laurent & Öztas, Nail. (2006): *Complexity Science and Organization Studies*. S. 165–214. Teoksessa Clegg, Steward, L. et al. (edit.): *The SAGE Handbook of Organization Studies*. 2nd ed. SAGE Publications Ltd, London. Viitattu 15.01.2023. [https://sk-sagepub-com.ezproxy.utu.fi/reference/hdbk_orgstudies2ed/n6.xml].
- Malmsten, Annukka. (2007): *Rajaaminen*. S. 57–73. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jaakko & Jokinen, Pekka. (toim.): *Tapaustutkimuksen taito*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Mandell, Myrna, M. (2013): *Understanding theory*. S. 3–14. Teoksessa Keast, Robert & Mandell, Myrna, P. & Agranoff, Robert. (edit.): *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks*. Routledge. Viitattu 01.06.2023. [<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=1498739>].

- Massie, Joseph, L. (1965): *Management theory*. S. 387–422. Teoksessa March, James, G. (edit.): *Handbook of Organizations*. Rand McNally & Company, Chicago.
- Maula, Marjatta. (2004): *Elävä organisaatio ja liiketoimintaekosysteemi: Kompleksisten systeemien kaksi tulkintaa*. S. 256–269. Teoksessa Sotarauta, Markku & Kosonen, Kati-Jasmin. (toim.): *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*. Tampere University Press, Tampere.
- McCarthy, Ian & Gillies, Jane. (2003): *Organizational Diversity, Configurations and Evolution*. S. 71–98. Teoksessa Mitleton-Kelly, Eve. (edit.): *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organization: the Application of Complexity Theory to Organisations*. Pergamon, Amsterdam.
- McDaniel, Reuben, R. & Driebe, Dean, J. (2005): *Uncertainty and Surprise in Complex Systems: Questions on Working with the Unexpected*. Springer, Berlin. S. 19–30. Viitattu 13.01.2023.
[https://link-springer-com.ezproxy.utu.fi/content/pdf/10.1007/10948637_3].
- Merton, Robert, K. & Fiske, Marjorie & Kendall, Patricia, L. (1990): *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*. Second edition. The Free Press, New York.
- Metsämuuronen, Jari. (2006): *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp, Helsinki.
- Mooney, James, D. (2003): *The principles of organization*. S. 98–107. Teoksessa Gulick, Luther & Urwick, L. (edit): *Papers on the Science of Administration*. 7. edit. Taylor and Francis, Hoboken.
- Morgan, Gareth. (1997): *Images of Organization*. 2nd edition. SAGE publications, Thousand Oaks. Viitattu 05.01.2023.
[<https://archive.org/details/imagesoforganiza00morgrich/mode/1up?view=theater>].
- Morrison, Keith. (2002): *School leadership and Complexity Theory*. Routledge, London. Viitattu 01.02.2023.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=1099099>].
- Morrison, Keith. (2005): *Structuration Theory, Habitus and Complexity Theory: Elective Affinities or Old Wine in New Bottles?* British journal of sociology of education 26.3. S. 311–326. Viitattu 26.01.2023.
[<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/30036070?sid=primo>].
- Morrison, Keith. (2010): *Complexity Theory, School Leadership and Management: Questions for Theory and Practice*. Educational management, administration & leadership 38.3. S. 374–393. Viitattu 12.01.2023.
[<https://journals-sagepub-com.ezproxy.utu.fi/doi/epdf/10.1177/1741143209359711>].
- Merali, Jasmin & Allen, Peter. (2011): *Complexity and System Thinking*. S. 31–52. Teoksessa Allen, Peter, M. et al. (edit.): *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. SAGE Publications, Thousand Oaks. Viitattu 03.01.2023.
[https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQ3MjQwMF9fQU41?sid=29888596-cd3e-411f-bac9-4e8b9ead0750@redis&vid=0&format=EB&lpid=lp_v&rid=0].
- Merriam, Sharan, B. (1998): *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco.

- Miettinen, Asko. (1999): *Organisaatioiden muutos- ja kehittämisprosessit – luonne ja dynamiikka*. Aikuiskasvatus 19.1. S. 37–47.
- Miettinen, Reijo. (2000): *Konstruktivistinen oppimisenäkemys ja esineellinen toiminta*. Aikuiskasvatus 20.4. S. 276–292. Viitattu 12.04.2023.
[<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93312/51990>].
- Mintzberg, Henry. (1989): *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press, New York. Viitattu 06.03.2023.
[<https://archive.org/details/mintzbergonmanag0000mint>].
- Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph. (1998): *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, London. Viitattu 14.03.2023.
[<https://archive.org/details/strategysafarigu0000mint>].
- Mitchell, Melanie. (2009): *Complexity: A Guided Tour*. Oxford University Press. Viitattu 03.01.2023.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=472328>].
- Mitleton-Kelly, Eve. (2003): *Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures*. S. 22–50. Teoksessa Mitleton-Kelly, Eve. (edit.): *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations*. Pergamon, Amsterdam.
- Mitleton-Kelly, Eve. (2004): *The Information Systems Professional as a Hermit: Of Plural Rationalities, Information Rejection and Complexity*. Innovation 17.4. Abingdon, England. S. 289–323. Viitattu 10.02.2023.
[<https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e295d024-7d5c-4ee1-a4ce-7b6741badef3%40redis>].
- Mitleton-Kelly, Eve. (2007): *The emergence of Final Cause*. S. 1–13. Teoksessa Aaltonen, M. (edit.): *The Third Lens: Multi-ontology Sense-making and Strategic Decision-making*. Ashgate Publishing Limited, Aldershot. Viitattu 10.02.2023.
[https://www.academia.edu/31110991/The_Emergence_of_Final_Cause].
- Mjøset, Lars. (2009): *The Contextualist Approach to Social Science Methodology*. S. 37–82. Teoksessa Byrne, David, S. & Ragin, Charles, C. (edit.): *The SAGE Handbook of Case-Based Methods*. SAGE, Los Angeles.
- Morçöl, Göktuğ. (2012): *A Complexity Theory for Public Policy*. Taylor and Francis, United Kingdom. Viitattu 03.01.2023.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=1101348>].
- Muona, Vesa. (2008): *Epävirallinen organisaatio: Sosiometrinen vertailu kahdessa perusyksikössä*. S.120–206. Teoksessa Valtanen, Mikko. (toim.): *Johtamisen Sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2, Nro 19/2008. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Mueller, Robert, Kirk. (1986): *Corporate Networking: Building Channels for Information and Influence*. The Free Press, New York. Viitattu 02.06.2023.
[<https://archive.org/details/corporatenetwork00muel>].

- Myers, Michael. (1997): *Interpretive research in Information systems*. S. 239–266. Teoksessa Stowell, Frank & Mingers, John. (edit.): *Information Systems: An Emerging Discipline?* McGraw-Hill Publishing Company, London.
- Myllyniemi, Urho & Elfvengren, Eero & Kurenmaa, Pekka & Pesonen, Pirjo. (1997): *Suomen Puolustusvoimat ennen ja nyt*. WSOY, Porvoo.
- Mäki, Annastiina. (2020): *Jämmittelyä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa*. S. 87–107. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri. (toim.): *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus oy, Viljandi.
- Mälkki, Jukka. (2009): *Tehtävätaktiikan olemus: Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806–1945*. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Nelsen, John, T. (1987): *Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle*. US Army War College. S. 21–34. Unclassified.
- Nissinen, Vesa & Seppälä, Teemu. (2000): *Johtajakoulutus murroksessa: Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä*. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, tutkimuksia N:o 17. Maanpuolustuskorkeakoulu. Oy Edita ab, Helsinki.
- Nissinen, Vesa. (2006): *Johtamisen ja työyhteisöjen kehittäminen puolustusvoimissa*. S. 265–274. Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri & Toiskallio, Jarmo. (toim.): *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto*. Edita Prima oy, Helsinki.
- Nivala, Veijo (2006): *Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen*. S. 129–140. Teoksessa Juuti, Pauli. (toim.): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Nohria, Nitin & Eccles, Robert, G. (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press, Boston. Viitattu 02.06.2023.
[<https://archive.org/details/networksorganiza0000unse/page/32/mode/2up?view=theater>].
- Nonaka, Ikujiro. (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. S. 14–37. Organization Science. Vol. 5, No. 1. Viitattu 01.09.2023.
[<https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=649cb2a4-adc3-4475-af32-ae73ae6feeca%40redis>].
- Nonaka, Ikujiro. & Takeuchi, Hirotaka. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York. S. 82–85. Viitattu 27.1.2023.
[<https://archive.org/details/knowledgecreatin00nona/page/85/mode/2up>].
- Northouse, Peter, G. (2009): *Leadership: Theory and Practice*. 5th ed. Sage Publications Ltd.
- Näsi, Juha. (2006a): *Kovis ja pehmo eilen, peli ja malli tänään – strategiaopin kehityslinjoja hahmottamassa*. S. 30–42. Teoksessa Juuti, Pauli. (toim.): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Näsi, Juha. (2006b): *Liike-elämän strategiaoppi ja sotilaallinen ajattelu*. S. 128–140. Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri. (toim.): *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos. Edita Prima Oy, Helsinki.

- Odiome, George, S. (1969): *Management Decisions by Objectives*. Prentice-Hall Inc, London.
[<https://archive.org/details/managementdecisi00odio>]. Viitattu 27.3.2023.
- Ohtonen, Janne. (2015): *Business Process Management Capabilities*. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Juvenes Print, Turku. Viitattu 29.03.2023.
[<https://www.utupub.fi/handle/10024/104491>].
- Oreskin, Naomi & Shrader-Frechette, Kristin & Beliz, Kenneth. (1994): *Verification, Validation, and Confirmation of Numerical Models in the Earth Science*. American Association for the Advancement of Science (AAAS), Vol. 263, No. 5147. S. 641–646. Viitattu 12.01.2023.
[https://www.academia.edu/48253595/Verification_Validation_and_Confirmation_of_Numerical_Models_in_the_Earth_Sciences].
- Osborn, Richard, N. & Hunt, James & Jauch, Lawrence, R. (2002): *Toward a Contextual Theory of Leadership*. The Leadership quarterly 13.6. S. 797–837. Viitattu 19.04.2023.
[<https://www.sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi/science/article/pii/S1048984302001546>].
- Palmberg, Klara. (2009): *Beyond process management - Exploring organizational applications and complex adaptive systems*. Academic dissertation. Luleå University of Technology, department of Business Administration and Social Sciences. Universitetstryckeriet, Luleå.
- Paparone, Christopher, R. & Anderson, Ruth, A. & McDaniel, Reuben. (2008): *Where Military Professionalism Meets Complexity Science*. Armed forces and society 34.3. S. 433–449. Viitattu 26.01.2023.
[<https://journals-sagepub-com.ezproxy.utu.fi/doi/epdf/10.1177/0095327X07310337>].
- Parsons, Talcott. (1956): *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations*. Administrative science quarterly 1.1. S. 63–85. Viitattu 14.03.2023.
[<https://web-s-ebshost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=acb07936-ef33-4239-afc8-22a674dac159%40redis>].
- Parvinen, Jukka. (2006): *Johtaminen ja operatiivinen suunnitteluprosessi*. S. 312–322. Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri. (toim.): *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Peirce, C., S. (2001): *Johdatus tieteen logiikkaan ja muita kirjoituksia*. Markus Långin suomennos. Vastapaino, Tampere.
- Peltonen, Tuomo. (2010): *Organisaatioteoria: Klassisesta jälkimoderniin*. WSOY pro Oy, Helsinki.
- Penttinen, Mika. (2017): *Self-leadership – Core of competence and knowledge management*. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Penttinen, Mika. (2022): *Itsensä johtamisen konsepti Puolustusvoimissa – Yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa*. Akateeminen väitöskirja. Julkaisusarja 1: tutkimuksia nro 49. Maanpuolustuskorkeakoulu. PunaMusta Oy, Joensuu.
- Perrow, Charles. (1967): *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*. American sociological review 32.2. S. 194–208. Viitattu 14.03.2023.
[<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/2091811?sid=primo&seq=12>].

- Perrow, Charles. (1984): *Normal Accident: Living with High-Risk Technologies*. Basic Books, New York. Viitattu 08.02.2023.
[<https://archive.org/details/normalaccidentsl0000perr/page/n5/mode/2up?view=theater>].
- Pesu, Jukka. (2020): *Suomi, rauhanturvaaminen ja kylmä sota 1956–1990*. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopiston Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Painosalama Oy, Turku.
- Pettigrew, Andrew, M. (1988): *Introduction: Researching Strategic Change*. S. 1–13. Teoksessa Pettigrew, Andrew, M. (edit.): *The Management of Strategic Change*. Basil Blackwell.
- Phelan, Steven, E. (1999): *A Note on the Correspondence Between Complexity and Systems Theory*. Systemic practice and action research 12.3. S. 237–246. Viitattu 04.01.2023.
[<https://www.proquest.com/docview/211465851>].
- Pierpaolo, Andriani. (2003): *Evolutionary Dynamics of Industrial Clusters*. S. 127–144. Teoksessa Mitleton-Kelly, Eve. (edit.): *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organizations*. Pergamon, Amsterdam.
- Pitkänen, Petri. (2010): *Rauhan ajan johtamisopit Puolustusvoimissa 1980–2008*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisematon tutkimusraportti. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Materiaali kirjoittajan hallussa.
- Platt, Jennifer. (1992): *Case Study' in American Methodological Thought*. Current sociology 40.1. S. 17–48. Viitattu 15.06.2023.
[<https://journals-sagepub-com.ezproxy.utu.fi/doi/abs/10.1177/001139292040001004>].
- Podolny, Joel, M. & Page, Karen, L. (1998): *Network Forms of Organization*. Annual review of sociology 24.1. S. 57–76. Viitattu 31.05.2023.
[<https://www-annualreviews-org.ezproxy.utu.fi/doi/10.1146/annurev.soc.24.1.57>].
- Polley, Douglas. (1997): *Turbulence in Organizations: New Metaphors for Organizational Research*. Organization science. (Providence, R.I.) 8.5. S. 445–457. Viitattu 23.01.2023.
[<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/2635215>].
- Porter, Michael. (1989): *Corporate strategy*. S. 43–50. Teoksessa Tushman, Michael, L. & O'Reilly, Charles & Nadler, David, A. (edit.): *The management of Organizations: Strategies, Tactics, Analyses*. Harper & Row, New York. Viitattu 16.03.2023.
[https://archive.org/details/managementoforga0000unse_q5h8/page/n4/mode/1up?view=theater].
- Prahalad, C., K. & Hamel, Gary. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review. Viitattu 28.03.2023.
[<https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Artikel-over-kerncompetenties.pdf>].
- Preiser, Rika & Biggs, Reinette & De vas, Alta & Folke, Carl. (2018): *Social-Ecological Systems as Complex Adaptive Systems: Organizing Principles for Advancing Research Methods and Approaches*. Ecology and society 23.4. S. 46–61. Viitattu 17.01.2023.
[<https://www.ecologyandsociety.org/vol23/iss4/art46/#implications14>].
- Prigogine, Ilya & Stengers, Isabelle. (2017): *Order out of chaos: man's new dialogue with nature*. Verso. Alkuperäinen julkaisu vuodelta 1984. Viitattu 17.01.2023.
[<https://archive.org/details/orderoutofchaosm0000prig>].

- Prietula, Michael, J. (2011): *Thoughts on complexity and computational models*. S. 94–96. Teoksessa Allen, Peter & Maguire, Steve & McKelvey, Bill. (edit.): *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. S. 279–298. SAGE, California. Viitattu 16.01.2023.
[<https://web-s-ebshost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=d8539947-020f-4a25-a554-63b17775326c%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=472400&db=nlebk>].
- Probert, Stephen. (1997): *The Actuality of Information Systems*. S. 21–62. Teoksessa Stowell, Frank & Mingers, John. (edit.): *Information Systems: An Emerging Discipline?* McGraw-Hill Publishing Company, London.
- Pryor, Robert & Bright, Jim. (2011): *The Chaos Theory of Careers: A New Perspective on Working in the Twenty-First Century*. Routledge, Florence. Viitattu 10.01.2023.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=672395>].
- Puustinen, Alisa. (2017): *Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta*. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopiston Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Grano Oy, Jyväskylä.
- Puustinen, Alisa & Jalonen, Harri. (2020): *Kompleksisuusajattelu – Ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa?* S. 15–36. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri. (toim.): *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus oy, Viljandi.
- Pycroft, Aaron & Bartollas, Clemens. (2014): *Applying Complexity Theory: Whole Systems Approaches to Criminal Justice and Social Work*. The Policy Press, Bristol. S. 15–38. Viitattu 13.01.2023.
[<https://doi-org.ezproxy.utu.fi/10.46692/9781447311416>].
- Pyykönen, Juha & Kivinen, Lasse. (2020): *Selvitys kriisinhallinnan vaikuttavuuden arvioimisesta ja arviointikriteereistä*. Valtioneuvoston selvitys 2020: VNK-1. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Pääesikunta. (2016): *Yleinen palvelusohjesääntö*. Juvenes Print Oy. ST JULK.
- Pääesikunnan Koulutusosasto. (1990): *Sotilasjohtaja 2: Joukkoyksikön johtaminen (luonnos)*. Valtion Painatuskeskus, Helsinki. ST JULK.
- Pääesikunnan Koulutusosasto. (1990): *Sotilasjohtaja 3 (luonnos)*. Valtion Painatuskeskus, Helsinki. ST JULK.
- Pääesikunnan Koulutusosasto. (1995): *Sotilasjohtaja 1: Johtamisen perusteet (luonnos)*. Toinen painos. Painatuskeskus Oy, Helsinki. ST JULK.
- Pääesikunnan Koulutusosasto. (2012): *Johtajan käsikirja 2012*. Juvenes Print Oy. ST JULK.
- Pääesikunnan Koulutusosasto. (2021): *Johtajan käsikirja 2022*. PunaMusta Oy. ST JULK.
- Quinton, Sarah & Smallbone, Teresa. (2006): *Postgraduate Research in Business: A Critical Guide*. First edition. SAGE, London. Viitattu 30.10.2023.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=334493>].

- Raento, Pauliina. (2007): *Kelpo raportoinnin strategia*. S. 254–272. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jaakko & Jokinen, Pekka. (toim.): *Tapaustutkimuksen taito*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Raisio, Harri & Puustinen, Alisa & Vartiainen, Pirkko. (2020): *Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana – tutkimuskohteena opetushallitus*. S. 108–132. Teoksessa Vartiainen Pirkko & Raisio, Harri. (toim.): *Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus oy, Viljandi.
- Raisio, Harri & Vartiainen, Pirkko. (2020): *Oppeja kompleksisuuskuilun kaventamiseen*. S. 289–295. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri. (toim.): *Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus oy, Viljandi.
- Raitasalo, Jyri. (2008): *Kriisinhallinta Kriisissä? Maanpuolustuskorkeakoulun Strategian laitoksen julkaisuja*, Julkaisusarja 4: Työpapereita No 24. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Rantapelkonen, Jari & Koistinen, Lotta. (2016): *Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä*. Sotataidon laitoksen julkaisusarja 2: Tutkimusselosteita nro 1. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Richardson, Kurt & Cillier, Paul. (2001): *Special Editors' Introduction: What Is Complexity Science? A View from Different Directions*. Emergence (Mahwah, N.J.) 3.1. S. 5–23. Viitattu 14.01.2023. [<https://web-s-ebshost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e6e9c96f-a2cc-41cb-8a47-b3adc81a202%40redis>].
- Richardson, Kurt, A. (2008): *Managing Complex Organization: Complexity Thinking and the Science and Art of Management*. Corporate finance review 13.1. S. 13–26. Viitattu 05.01.2023. [<https://web-s-ebshost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4cacb26-a1ff-411e-9b51-09a4bdde71dc%40redis>].
- Rittel, Horst & Webber, Melvin. (1973): *Dilemmas in General Theory of Planning*. Published in Policy Sciences volume 4, issue 2. S. 155-169. Viitattu 11.01.2023. [https://urbanpolicy.net/wp-content/uploads/2015/06/Rittel-Webber_1973_DilemmasInAGeneral-TheoryOfPlanning.pdf].
- Robson, Colin. (2011): *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*. 3rd ed. Wiley-Blackwell, United Kingdom.
- Rost, Joseph & Smith, Anthony. (1992): *Leadership: A Postindustrial Approach*. European Management Journal 10.2. S. 193–201. Viitattu 18.02.2023. [<https://www.sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi/science/article/pii/026323739290069G>].
- Ruohotie, Pekka. (2006): *Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena*. S. 114–128. Teoksessa Juuti, Pauli. (toim.): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Russ, Marion. (1999): *The Edge of Organization: Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems*. SAGE Publications, Thousand Oaks. Viitattu 10.01.2023. [<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=997031#>].
- Russ, Marion & Uhl-Bien, Mary. (2001): *Leadership in Complex Organizations*. The Leadership quarterly 12.4. S. 389–418. Viitattu 06.04.2023. [<https://web-p-ebshost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c501539f-8e66-41c7-9aec-2e521668ca40%40redis>].

- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti. (2010): *Haastatteluanalyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Ryan, A., J. (2011): *Military Applications of Complex Systems*. S. 723–780. Teoksessa Gabbay, Dov, M & Thagard, Paul & Woods, John. (edit.): *Philosophy of Complex Systems*. Vol. 10. Elsevier Science & Technology, Saint Louis. Viitattu 04.01.2023.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=712213#>].
- Saariaho, Pekka & Sviili, Pekka. (2006): *Sodanajan johtamisen haasteet maavoimien joukoissa*. S. 246–256. Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*. Maanpuolustus-korkeakoulun johtamisen laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Saastamoinen, Mikko. (2008): *Organisaatioista organisoitumiseen – kompleksisuus ja toimijaverkot organisaatiotutkimuksen haasteena*. S. 71–106. Teoksessa Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti. (toim.): *Organisaatiot muutoksessa*. UNIpress Suomi.
- Salo, Ulla-Maija. (2015): *Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet*. S. 166–190. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbäck, R. (toim.): *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, Julkaisusarja 164. Tampere University Press, Tampere.
- Sayer, R., Andrew. (1992): *Method in Social Science: A Realist Approach*. 2nd ed. Routledge, London. Viitattu 10.05.2023.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=178537&ppg=8>].
- Schein, Edgar & Schein, Peter. (2017): *Organizational Culture and Leadership*. Fifth edition. John Wiley & Sons, Inc, New Jersey. Viitattu 22.02.2023.
[<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=4766585>].
- Schrödinger, Erwin. (1944): *What is life?* Trinity College, Dublin. Viitattu 17.01.2023.
[<https://archive.org/details/ErwinSchrödingerWhatIsLife1944/mode/2up>].
- Schneider, Marguerite & Somers, Mark. (2006): *Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research*. The Leadership quarterly 17.4. S. 351–365. Viitattu 18.01.2023.
[<https://www.sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi/science/article/pii/S1048984306000373>].
- Scott, W., Richard. & Davis, Gerald, F. (2007): *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open Systems Perspectives*. 1st ed. Pearson Education Inc, Oxon. Viitattu 09.03.2023.
[<https://archive.org/details/organizationsorg0000scot/page/n2/mode/1up?view=theater>].
- Seeck, Hannele & Järvelä, Simo. (2007): *Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnohjohtokoulutuksen osana 1910–1950*. Työelämän tutkimuksen julkaisuja 3/2007 (5. vsk). S. 1–9.
- Seeck, Hannele. (2008): *Johtamisopit suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Seidman, I., E. (1991): *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and Social Sciences*. Teachers College Press, New York. Viitattu 07.08.2023.
[<https://archive.org/details/interviewingasqu0000seid/page/n3/mode/2up?view=theater>].

- Senge, Peter, M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency, New York. Viitattu 28.04.2023.
[<https://archive.org/details/fifthdisciplineen00seng/page/n5/mode/2up?view=theater>].
- Sherman, Howard & Scultz, Robert. (1998): *Open Boundaries: Creating Business Innovation Through Complexity*. Perseus Books, Massachusetts. Viitattu 07.02.2023.
[<https://archive.org/details/openboundariescr00howa/page/n5/mode/2up?view=theater>].
- Sherman, Kent. (1964): *Words of Estimative Probability*. S. 127–141. Teoksessa Steyry, Donald, P. (edit.): *Sherman Kent and the Board of National Essays* (1994). Central Intelligence Agency, Washington, D, C. Viitattu 06.11.2023.
[<https://play.google.com/books/reader?id=ypiz6KHttqEC&pg=GBS.PR2&hl=fi>].
- Siira, Kalle. (2013): *Organizational Conflict, Conflict Management, and Communication: A Social Complexity Perspective*. Academic dissertation. University of Helsinki, department of Social Research 2013:17. Unigrafia, Helsinki. Viitattu 20.01.2023.
[https://www.academia.edu/77262004/Organizational_Conflict_Conflict_Management_and_Communication_A_Social_Complexity_Perspective].
- Siltala, Heikki. (2006): *Johtajuus*. S. 27–42. Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri. (toim.): *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Silverman, David. (2014): *Interpreting Qualitative Data*. 5th ed. SAGE Publications, California.
- Simon, Herbert, A. (1962): *The science of the artificial*. The M.I.T PRESS, Cambridge. Viitattu 31.01.2023.
[<https://archive.org/details/sciencesofartifi00simo/page/n7/mode/2up>].
- Simon, Herbert, A. (1979): *Päätöksenteko ja hallinto*. Pirkko Rajalan suomennos alkuperäisteoksesta: *Administrative Behavior* (1976). Weilin+Göös, Espoo.
- Sine, Wesley, D. & Mitsunashi, Hitoshi & Kirsch, David, A. (2006): *Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors*. Academy of Management journal 49.1. S. 121–132. Viitattu 30.09.2023.
[<https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer>].
- Skrinjar, Rok & Bosilj-Vuksic, Vesna & Indihar-Stemberger, Mojca. (2008): *The Impact of Business Process Orientation on Financial and Non-Financial Performance*. Business process management journal 14.5. S. 738–754. Viitattu 29.03.2023.
[<https://www.proquest.com/docview/220299607>].
- Smith, Aaron, C. & Clare, E., Humphries. (2004): *Complexity Theory as a Practical Management Tool*. A Critical Evaluation. Organization management journal 1.2. S. 91–106. Viitattu 12.01.2023.
[<https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=62644c92-b970-4ffb-8047-c63bcbd54d9c%40redis>].
- Sorenson, Olav. (2002): *Interorganizational Complexity and Computation*. S. 664–685. Teoksessa Baum, Joel, A., C. (edit): *The Blackwell Companion to Organizations*. Blackwell Publishing Ltd.
- Stacey, D., Ralph. (1996): *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. Viitattu 23.01.2023.

- [<https://archive.org/details/complexitycreati0000stac/page/n7/mode/2up>].
- Stacey, D., Ralph & Griffin, Douglas & Shaw, Patricia. (2000): *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* Routledge, London. S. 123–124. Viitattu 30.01.2023. [<https://web-s-ebshost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=cca94a40-21b5-4e37-82cd-586859aec90c%40redis>].
- Stacey, D., Ralph. (2003): *Strategic management and Organisational dynamics: The challenge of complexity*. Fourth edition. Pearson Education Limited, United Kingdom. Viitattu 25.01.2023. [<https://archive.org/details/strategicmanagem04edstac>].
- Stacey, D., Ralph. (2012): *Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity*. Routledge, New York. Viitattu 09.01.2023. [<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=981758>].
- Stair, Ralph & Reynolds, George & Chesney, Thomas. (2008): *Principles of business information systems*. Seng Lee Press, Singapore.
- Stake, Robert, E. (1995): *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications, California.
- Stoecker, Randy. (1991): *Evaluating and Rethinking the Case Study*. The Sociological review (Keele) 39.1 S. 88–112. Viitattu 09.08.2023. [<https://web-s-ebshostcom.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=e41d7c15-6d80-437b-bde3-8f5313c43d7b%40redis>].
- Stowell, Frank & Mingers, John. (1997): *Introduction*. S. 1–16. Teoksessa Stowell, Frank & Mingers, John (edit.): *Information Systems: An Emerging Discipline?* McGraw-Hill Publishing Company, London.
- Suominen, Joonas. (2023): *Turvaluokiteltu data ja sen tutkimuksellinen käyttö*. Johtamisen ja yrittäjyyden laitoksen julkaisematon tutkimusraportti. Turun Kauppakorkeakoulu, Turku. Materiaali kirjoittajan hallussa.
- Ståhle, Pirjo. (2004): *Itseuudistumisen dynamiikka: Systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana*. S. 222–255. Teoksessa Sotarauta, Markku & Kosonen, Kati-Jasmin. (toim.): *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*. Tampere University Press, Tampere.
- Sutela, Otso. (2021): *Tehtäväjohtaminen ohjesäännöissä – Toiminnanvapaus johtajan delegoimalla toimivallalla*. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoululu, Helsinki. Viitattu 04.04.2023. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/182223/YEK_Sutela_Otso_JULK.pdf].
- Skyttner, Lars. (2005): *General Systems Theory: Problems, Perspectives, Practice*. 2nd ed. World Scientific Publishing Co, Singapore. Viitattu 05.01.2023. [<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=1681395>].
- Takala, Tuomo & Lämsä, Anne-Maija. (2001): *Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona*. Liiketalouden aikakauskirja 3/01. S. 371–390.
- Taleb, Nassim, Nicholas. (2010): *Musta joutsen: erittäin epätodennäköisen vaikutus*. 2. laajennettu painos. Kimmo Pietiläisen suomennos alkuperäisteoksesta: *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Terra Cognita, Helsinki.

- Taylor, Frederick, Winslow. (1911): *The Principles of Scientific Management*. Julkaisussa Charles, E., Nicholas. (edit.): *The Project Gutenberg eBook of The Principles of Scientific Management* (01.09.2004). Viitattu 02.03.2023.
[<https://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435.html>].
- Thiétart, Raymond-Alain & Forgues, Bernard. (1997): *Action, Structure and Chaos. Organization studies* 18.1. S. 119–143. Viitattu 01.10.2023.
[<https://journals-sagepub-com.ezproxy.utu.fi/doi/epdf/10.1177/017084069701800107>].
- Tiili, Minna. (2008): *Ministers as strategic political leaders? Strategic political steering after NPM reforms in Finland*. Academic dissertation. University of Helsinki, department of Political Science. Acta Politica 34. Helsinki University Print, Helsinki.
- Torring, Jacob & Sørensen, Eva. (2014): *The European Debate on Governance Networks: Towards a New and Viable Paradigm?* Policy & society 33.4. S. 329–344. Viitattu 01.06.2023.
[<https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=07ac0608-d9f9-4e14-bd99-71cfbae81%40redis>].
- Trochim, William, M., K. (1989): *Outcome Pattern Matching and Program Theory*. Evaluation and program planning 12.4. S. 355–366. Viitattu 20.06.2023.
[<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi/science/article/pii/0149718989900529?via%3Dihub>].
- Tsoukas, Haridimos & Hatch, Mary, Jo. (2001): *Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity*. Human relations (New York) 54.8. S. 979–1013. Viitattu 31.01.2023.
[<https://www.proquest.com/docview/231441645>].
- Uhl-Bien, Mary & Russ, Marion & McKelvey, Bill. (2007): *Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era*. The Leadership quarterly 18.4. S. 298–318. Viitattu 16.01.2023.
[<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi/science/article/pii/S1048984307000689>].
- Uhl-Bien, Mary & Arena, Michael. (2017): *Complexity Leadership: Enabling People and Organizations for Adaptability*. Organizational dynamics 46.1. S. 9–20. Viitattu 11.01.2023.
[<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi/science/article/pii/S0090261616301590>].
- Uusi-Rauva, Erkki. (2006): *Tuottavuusajattelun kehityslinjoja*. S. 43–58. Teoksessa Juuti, Pauli. (toim.): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Valli, Emma. (2006): *SKJL*. S. 435–442. Teoksessa Kiviharju, Voitto & Sukari, Teppo & Tuominen, Jussi. (toim.): *Alhaalla – 60 vuotta suomalaista rauhanturvaamista ja kriisinhallintaa*. Books on Demand GmbH, Helsinki.
- Valtanen, Mikko. (2008): *Johdanto: Yksilö, ryhmä vai joukko?* S.10–19. Teoksessa Valtanen, Mikko. (toim.): *Johtamisen Sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2, Nro 19/2008. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Valtioneuvoston kanslian julkaisuja. (2019): *Verkostojohtamisen opas*. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki. Viitattu 02.06.2023.
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen

_opas.pdf].

- van der Aalst, W., M., P. (2004): *Business Process Management: A Personal View*. Business process management journal 10.2. S. 135–139. Viitattu 09.11.2023.
[<https://www-emerald-com.ezproxy.utu.fi/insight/search?q=W.M.P.%20van%20der%20Aalst>].
- Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri. (2011): *Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä – näkökulmana kompleksisuusajattelu*. S. 388–411. Teoksessa Virtanen, Turo ym. (toim.): *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?* Tampere University Press, Tampere. Viitattu 13.01.2023.
[<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102922/978-951-44-8694-4.pdf>].
- Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri. (2020): *Johdanto*. S. 9–12. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri. (toim.): *Johtaminen kompleksisessä maailmassa - Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus oy, Viljandi.
- Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri & Lundström, Niklas & Niskanen, Ville-Pekka. (2020): *Katsaus ohjaustoiminnan kehitykseen: vastauksia kompleksisuuteen*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan artikkelisarja Policy Brief 19/2020. S. 1–16. Viitattu 15.10.2023.
[<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162934/19-2020-Katsaus%20ohjaustoiminnan%20kehitykseen.pdf>].
- Vega-Redondo, Fernando. (2007): *Complex Social Networks*. Cambridge University Press, Cambridge. Viitattu 06.06.2023.
[<https://www-cambridge-org.ezproxy.utu.fi/core/books/complex-social-networks/E40B66A7105D6E4CEE5F7025B018954>].
- Verba, Sidney. (1967): *Some Dilemmas in Comparative Research*. World Politics 20.1. S. 111–127. Viitattu 07.08.2023.
[<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/2009730>].
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. (2019): *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Vinzant, Douglas, H. & Vinzant, Janet, C. (1996): *Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit*. Public productivity & management review 20.2. S. 139–157. Viitattu 24.03.2023.
[<https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/3380482>].
- Virta, Jami. (2007): *Johtamisen laitoksen tutkimusohje*. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, tutkimuksia nro 36. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Virtaharju, Jouni. (2016): *Making Leadership: Performance, Practices, and Positions that construct Leadership*. Academic dissertation. Aalto University, department of Industrial Engineering and Management. Unigrafia Oy, Helsinki.
- Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko. (2005): *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Vom Brocke, Jam & Rosemann, Michael. (2014): *Business Process Management*. Wiley Encyclopedia of management, Vol 7. Management Information Systems. Viitattu 28.03.2023.
[https://www.researchgate.net/publication/313993293_Business_Process_Management].

- Von Bertalanffy, Ludwig. (1969): *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller, New York. Viitattu 04.01.2023.
[https://www.academia.edu/38207367/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory].
- Walker, H., A. & Cohen, B., P. (1985): *Scope Statements: Imperatives for Evaluating Theory*. American sociological review 50.3. S. 288–301. Viitattu 02.01.2023.
[https://www-jstor-org.ezproxy.utu.fi/stable/2095540].
- Walsham, G. (1995): *Interpretive case studies in IS research: nature and method*. Eur. J. Inf. Syst. (4).
- Weber, Max. & Parsons, Talcott & Henderson, A., M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. The Free Press, New York. Viitattu 10.03.2023.
[https://archive.org/details/theoryofsocialec0000webe_h9v3/mode/1up?view=theater].
- Wren, Daniel, A. & Greenwood, Ronald, G. (1998): *Management Innovators the People and Ideas That Have Shaped Modern Business*. Oxford University Press, New York. Viitattu 13.03.2023.
[https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=272245].
- Wren, Daniel, A. (1995): *Henri Fayol: learning from experience*. Journal of Management history. Vol. 1 No. 3. MCB University Press. S. 5–12. Viitattu 07.03.2023.
[https://www-emerald-com.ezproxy.utu.fi/insight/content/doi/10.1108/13552529510095116/full/pdf].
- Wren, Daniel, A. (2005): *The history of Management Thought*. 5 edit. John Wiley & Sons, Hoboken. Viitattu 13.02.2023.
[https://archive.org/details/historyofmanagem0000wren].
- Yin, Robert, K. (1993): *Applications of Case Study Research*. Applied Social Research Methods Series Vol. 34. SAGE Publications, California.
- Yin, Robert, K. (2003): *Case Study Research: Design and Methods*. Third edition. SAGE Publications, United State of America.
- Yin, Robert, K. (2009): *Case Study Research: Design and Methods*. Fourth edition. SAGE Publications, United State of America.
- Ylimartimo, Jussi. (2010): *Pitkän tähtäimen suunnittelusta strategiseen suunnitteluun Puolustusvoimissa*. Maanpuolustuskorkeakoulun esiupseerikurssin 62 tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Zeidan, Rodrigo, M. & Richardson, Kurt. (2010): *COMPLEXITY THEORY AND THE FINANCIAL CRISIS: A CRITICAL REVIEW*. Corporate finance review 14.6. S. 10–16. Viitattu 13.01.2023.
[https://www.proquest.com/docview/751644893].

Puolustushallinnon ja valtioneuvoston viranomaisdokumentaatio

Lähteessä esitetty aikaleima ja asiakirjanumero ilmaisevat, että lähde on haettu PVAH-järjestelmästä.

Maanpuolustuskorkeakoulun esikunnan määräys. (2017): *Maanpuolustuskorkeakoulussa noudatettavat palkkioiden, ostotilausten ja matkakorvausten maksuperusteet*. 31.01.2017/HM255. ST JULK.

- Maavoimien esikunnan määräys. (2016): *Maavoimien esikunnan työjärjestys 2016*. 21.01.2016/HL1319. ST JULK.
- Asiakirjan liite 2: *Puolustusvoimien pääprosessit Maavoimien esikunnassa*. ST JULK.
 - Asiakirjan liite 2.1: *Puolustusvoimien pääprosessien jakautuminen Maavoimien esikunnassa*. ST JULK.
 - Asiakirjan liite 3.3: *Operatiivisen osaston tuotteet*. ST JULK.
- Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston päätös. (2022): *Päätös tutkimuslupa-asiaan (Suominen)*. 23.02.2022/MS1197. TL JULK.
- Porin prikaatin määräys. (2016): *Työjärjestys 01.01.2016*. 03.03.2016/HL1325. ST JULK.
- Asiakirjan liite 1: *Työjärjestyksessä käytettävät määritelmät*. ST JULK.
 - Asiakirjan liite 6: *Kriisinhallintakeskus*. ST JULK.
- Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen esitysmateriaali. (2017): *Läheisten päivä (11.02.2017)*. Materiaali kirjoittajan hallussa. ST JULK.
- Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen kertomus. (2017): *Kertomus suomalaisen kriisinhallintajoukon Libanonissa (SKJL) Force Commander Reserve (FCR) vaihtohenkilöstön koulutustilaisuudesta 1/2017*. 27.03.2017/MN5266. ST JULK.
- Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen virka-apupyynnö. (2016): *Virka-apupyynnö Oulun Poliisilaitokselle UNIFIL-rauhanturvaoperaation koulutus- ja valintatilaisuuteen keväällä 2017*. 02.12.2016. Materiaali kirjoittajan hallussa. ST JULK.
- Puolustusministeriö. (2007): *Puolustusministeriön strategisen suunnittelun käsikirja*. Kirjapaino Keili Oy, Helsinki. Viitattu 17.03.2023.
[https://www.defmin.fi/files/1125/PLM_strategisen_suunnittelun_ohje.pdf].
- Puolustusministeriö. (2010): *Yhteiskunnan turvallisuusstrategia: Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010*. Viitattu 22.03.2023.
[https://www.defmin.fi/files/1696/Yhteiskunnan_turvallisuusstrategia_2010.pdf].
- Puolustusministeriö. (2011): *Puolustusministeriön strateginen suunnitelma*. Puolustusministeriö, Helsinki. Viitattu 14.03.2023.
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162612/plm_strateginen_suunnitelma.pdf].
- Puolustusministeriö. (2021): *Tavoitteena tietoylivoina: puolustushallinnon tietokonsepti*. Puolustusministeriö. Viitattu 09.06.2023.
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163329/PLM_2021_3.pdf?sequence=1].
- Puolustusministeriö. (2022): *Afganistan selvitys*. Helsinki. Viitattu 07.09.2023.
[<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164294/Puolustusministerion%20Afganistan-selvitys.pdf>].
- Puolustusministeriön tiedote. (2016): *Puolustusvoimat hankkii PVSAP-tietojärjestelmän ylläpito- ja kehittämispalveluita*. Puolustusministeriön julkinen tiedote, Helsinki. Viitattu 10.11.2023.
[<https://valtioneuvosto.fi/-/puolustusvoimat-hankkii-pvsap-tietojarjestelman-yllapito-ja-kehittamispalveluita?>].

Puolustusvaliokunnan lausunto 10/2014 vp. (2014): *Valtioneuvoston selvitys Suomen johtovastuuroolista YK:n UNIFIL-operaatiossa Libanonissa (19.11.2014)*. Viitattu 10.06.2023.

[<https://www.eduskunta.fi/FI/Vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiakirjat&docid=puvl+10/2014>].

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje. (2015): *Prosessiohjaus Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksessa*. 05.03.2015/HK1041. ST JULK.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan ohje. (2015): *PVLOGLE sotilaallisen kriisinhallinnan logistisen tuen järjestelyt*. 25.06.2015/HL737. ST JULK.

- Asiakirjan liite 11: *Kriisinhallinnan ja kansainvälisten harjoitusten tuen prosessit*. ST JULK.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan käsky. (2016): *Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen suunnitteluryhmän muodostaminen UNIFIL-operaatioon lähetettävän yksikön perustamisen suunniteluun*. 07.09.2016/BM12755. ST JULK.

Puolustusvoimien PVAH-järjestelmän käyttöohje. (2022): *PVAH ohjeet*. Järjestelmän sähköinen käyttöohje, joka on saatavissa palvelun kautta. ST JULK.

PVAH toimintatapaohje: 2.2 *PVAH-järjestelmän toiminnot/toiminnallisuus*. PVAH-järjestelmän living document -käyttöohje. Kirjallinen tuloste kirjoittajan hallussa.

Pääesikunta. *Kriisinhallintaan osallistuminen (luonnos)*. Kirjallinen tuloste (1 sivu) osallistumismallista kirjoittajan hallussa. ST JULK.

Pääesikunnan Henkilöstöosasto. (2014): *Puolustusvoimien ohjesäännöstö*. 11.12.2014/HK333. ST JULK.

Pääesikunnan Henkilöstöosasto. (2014): *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia*. 19.12.2014/HK1027. ST JULK.

Pääesikunnan Henkilöstöosaston ohje. (2014): *Toimistopalvelun käsikirja*. 19.12.2014/HJ488. ST JULK.

Pääesikunnan Henkilöstöosaston käsky. (2016): *Sotilaallisen kriisinhallinnan tehtäviin hakevien kelpoisuuskä ja suoritettavat toimenpiteet markkinointimateriaalin korjaamiseksi*. 21.04.2016/AM7296. ST JULK.

Pääesikunnan Johtamisjärjestelmäosaston määräys. (2020): *Puolustusvoimien tietoturvallisuusmääräys*. 10.12.2020/HQ97. TL JULK.

- Asiakirjan liite 1: *Käsittelysäännöt*. TL JULK.

Pääesikunnan Koulutusosaston määräys. (2014): *Pääesikunnan Koulutusosaston (J7) työjärjestys 2015*. 06.06.2015/HL724. ST JULK.

Pääesikunnan Logistiikkaosaston ohje. (2014): *Puolustusvoimien logistiikan tilaus-toimitusketju*. 17.12.2014/HK1132. ST JULK.

Pääesikunnan Operatiivisen osaston määräys. (2012): *Pääesikunnan Operatiivisen osaston työjärjestys*. 31.08.2012/HI790. ST JULK.

Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsikirja. (2003): *Puolustusvoimien prosessikäsikirja*. Versio 2.0/24.02.2003. Materiaali kirjoittajan hallussa. ST JULK.

- Pääesikunnan Suunnitteluosaston kutsu. (2014): *Tason 2 ja 3 prosessien omistajien perehdyttäminen puolustusvoimien prosessiohjaukseen 14.8.2014*. 03.07.2014/AK13768. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston lausuntopyyntö. (2014): *Prosessiohjaus puolustusvoimissa*. 05.06.2014/AK11119. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys. (2014): *Puolustusvoimien hallinto*. 05.06.2014/HK414. ST JULK.
- Asiakirjan liite 3: *Maavoimien tehtävät*. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys. (2014): *Puolustusvoimien normijärjestelmä ja normiohjaus*. 30.10.2014/HK350. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys. (2014): *Pääesikunnan Suunnitteluosaston työjärjestys 2015*. 16.12.2014/HK1057. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys. (2015): *Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta*. 20.3.2015/HL397. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys. (2017): *Kirjanpitoyksikön vuoden 2017 tilipuitteet*. 07.04.2017/HN314. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys. (2017): *Puolustushaarojen, Maanpuolustuskorkeakoulun, varuskuntien ja aluetoimistojen tehtävät sekä Puolustusvoimien prosessivastuulliset*. HN703/21.11.2017. ST JULK.
- Asiakirjan liite 1: *Puolustusvoimien hallintoyksiköiden johtosuhteet*. ST JULK.
- Asiakirjan liite 2: *Puolustushaaran, puolustushaarakomentajan ja puolustushaaraesikunnan tehtävät*. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys. (2017): *Tutkimusluvut Puolustusvoimissa*. 18.01.2017/HM751. ST JULK.
- Asiakirjan liite 1: *Tutkimuslupaprosessi*. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys. (2017): *Pääesikunnan alaisten laitosten ja hallintoyksiköiden tehtävät*. HN705/23.11.2017. ST JULK.
- Asiakirjan liite 1: *Pääesikunnan alaisten laitosten ja niiden johtajien tehtävät*. ST JULK.
- Asiakirjan liite 2: *Puolustusvoimien hallintoyksiköiden tehtävät*. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston määräys. (2020): *Tiedonhallinta Puolustusvoimissa*. 28.12.2020/HQ221. TL JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje. (2013): *Suorituskyvyn käsitelmä*. 21.11.2013/HJ108. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje. (2014): *Puolustusvoimien toiminnanohjaus*. 21.03.2014/HK192. ST JULK.
- Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje. (2014): *Puolustusvoimien prosessiohjaus*. 22.08.2014/HK262. ST JULK.
- Asiakirjan liite 1: *Puolustusvoimien prosessien kaaviot (tasot 1–3)*. ST JULK.
- Asiakirjan liite 2: *Puolustusvoimien prosessien kuvaukset (tasot 1–3)*. ST JULK.

Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje. (2014): *Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015*. 01.10.2014/HK493. ST JULK.

Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje. (2015): *Puolustusvoimien strateginen suunnittelu*. 13.01.2015/HK659. ST JULK.

Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje. (2015): *Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus*. 29.10.2015/HL477.
ST JULK. Ohje on kumottu 23.11.2017 ilmestyneellä uudella ohjeella HN707, mutta tutkimuksen tapauksen ajallisen sijoittumisen takia lähteenä on käytetty molempia ohjeita rinnakkain.

Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje. (2015): *Laadunhallinta – Itsearviointi*. 15.12.2015/HL541. ST JULK.

Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje. (2017): *Puolustusvoimien toiminta*. 23.11.2017/HN707. ST JULK (pääasiakirja).
- Asiakirjan liite 6: *Hallintorakenteen määrittelyssä käytettävät keskeiset käsitteet*. ST JULK.

Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje. (2021): *Puolustusvoimien toiminta*. 24.06.2021/HR188. ST JULK (pääasiakirja).

Pääesikunnan Suunnitteluosaston tiedonanto. (2002): *Tietoa PV:n prosesseista*. Julkaistu 13.02.2002. ST JULK.

Suomalainen Kriisinhallintajoukko Libanon käsky. (2017): *Force Commander's Reserve (FCR) 117 perustamiskäsky (SKJL)*. 07.03.2017/MN1512. ST JULK.

Turvallisuuskomitea. (2017): *Valtioneuvoston periaatepäätös 2.11.2017: Yhteiskunnan turvallisuusstrategia*. Viitattu 21.03.2023.
[<https://turvallisuuskomitea.fi/yhteiskunnan-turvallisuusstrategia-2017/>].

Ulkoasiainministeriön muistio. (2016): *Suomen osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan ja nopean toiminnan joukkoihin (30.09.2016)*. Materiaali kirjoittajan hallussa.

Ulkoasiainministeriön muistio. (2017): *Suomen osallistumisen jatkaminen YK:n UNIFIL-operaatiossa Libanonissa (12.12.2017)*. Viitattu 16.11.2023.
[<https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Liiteasiakirja/Documents/EDK-2017AK164387.pdf>].

Ulkoasiainministeriön poliittisen osaston muistio. (2011): *Suomen osallistuminen YK:n UNIFIL-operaatioon (18.11.2011)*. Materiaali kirjoittajan hallussa.

Ulkoasiainministeriön poliittisen osaston kirje. (2016): *UTP-jatkokirje 17.06.2016 – Suomen osallistumisen laajentaminen YK:n UNIFIL-operaatiossa Libanonissa*. ST JULKINEN. Viitattu 25.05.2023.
[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kirjelma/Documents/UTPJ_25+2016.pdf].

Ulkoasiainministeriön poliittisen osaston muistio. (2016): *Suomen osallistumisen laajentaminen YK:n UNIFIL-operaatiossa Libanonissa (28.09.2016)*. Materiaali kirjoittajan hallussa.

Ulkoasiainministeriön Turvallisuuspolitiikan ja kriisinhallinnan yksikön muistio. (2015): *Ranskan avunpyyntö ja jatkotoimet (27.11.2015)*. Materiaali kirjoittajan hallussa.

- Ulkoasiainvaliokunnan lausunto. (2016): *Valiokunnan lausunto UaVL 6/2016 vp – Valtioneuvoston selvitys Suomen johtovaltioroolista YK:n UNIFIL-operaatiossa Libanonissa (15.09.2016)*. Viitattu 26.05.2023.
[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Documents/UaVL_6+2016.pdf].
- Ulkoministeriön muistio (2020): *Vaikuttavuusarvio Suomen osallistumisesta Irlantilais-Suomalaiseen pataljoonaan YK:n UNIFIL-operaatiossa vuosina 2012–2018 (22.01.2020)*. Viitattu 10.10.2023.
[<https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Liiteasiakirja/Documents/EDK-2020-AK-283722.pdf>].
- Utin jääkäriyrykmentin Esikunnan ohje. (2021): *Lessons Learned -toiminta Utin jääkäriyrykmentissä*. 19.01.2021/HQ826. TL JULK.
- Asiakirjan liite 2: *Lessons Learned -käsikirja*. (julkaisija Pääesikunnan Koulutusosasto, 2018). TL JULK.
- Valtioneuvoston kanslia. (2012): *Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2012. Viitattu 23.03.2023.
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79441/J0512_Suomen%20turvallisuus-%20ja%20puolustuspolitiikka%202012.pdf].
- Valtioneuvoston kanslia. (2015): *Ratkaisujen Suomi: Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015*. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Edita Prima.
- Valtioneuvoston kanslia. (2016): *Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 7/2016. Viitattu 21.03.2023.
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75144/VNKJ072016_VNn_Ulko-ja_turvallisuuspol_selonteko_kansineen_netty_suomi-pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- Valtioneuvoston kanslia. (2017): *Valtioneuvoston puolustusselonteko*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2017. Viitattu 20.03.2023.
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79274/J05_2017_VN_puolustusselontekoSuPLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- Valtioneuvoston pöytäkirja. (2016): *Esittely Tasavallan Presidentille 64/2016 (14.10.2016)*. Ulkoasiainministeriö. Valtioneuvoston kirjoittajalle lähettämä esittelyaineisto on kirjoittajan hallussa.
- Valtionkonttori. (2016): *Valtionkonttorin ehdotus valtion tilinpäätökseksi varainhoitovuodelta 2015*. Viitattu 22.03.2023.
[<https://vkazprodwordpresstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/03/Valtion-tilinpäätös-2015.pdf>].
- Valtionkonttori. (2017): *Valtionkonttorin ehdotus valtion tilinpäätökseksi varainhoitovuodelta 2016*. Viitattu 22.03.2023.
[<https://vkazprodwordpresstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/03/Valtion-tilinpäätös-2016.pdf>].
- Valtionkonttori. (2018): *Valtionkonttorin ehdotus valtion tilinpäätökseksi varainhoitovuodelta 2017*. Viitattu 22.03.2023.
[<https://vkazprodwordpresstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/03/Valtion-tilinpäätös-2017.pdf>].

Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus. (2013): *Tuloksellisuustarkastuskertomus – Sotilaallinen kriisinhallinta (09/2013)*. Viitattu 01.10.2023.
[<https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/06/26093156/sotilaallinen-kriisinhallinta-9-2013.pdf>].

Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksia. (2017): *Tuloksellisuuskertomus: Puolustusvoimien ohjausjärjestelmä (17/2017)*. Lönnberg Print & Promo, Helsinki. Viitattu 29.05.2023.
[<https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/05/22100257/puolustusvoimien-ohjausjarjestelma-17-2017.pdf>].

Valtion talousarvioesitykset. (2015): *Eduskunnan kirjelmä EK 16/2015 vp (25.11.2015)*. Viitattu 22.3.2023.
[<https://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2015&lang=fi&maindoc=/2015/aky/aky.xml&id=/2015/aky/YksityiskohtaisetPerustelut/24/10/20/20.html>].

Valtion talousarvioesitykset. (2016a): *Täydentävä talousarvioesitys HE 249/2016 vp (18.11.2016)*. Viitattu 22.03.2023.
[<https://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2016&lang=fi&maindoc=/2016/tae/valtiovarainministerionKanta/valtiovarainministerionKanta.xml&opennode=0:1:245:497:517:>].

Valtion talousarvioesitykset. (2016b): *Eduskunnan kirjelmä EK 26/2016 vp (25.11.2016)*. Viitattu 22.03.2023.
[<https://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2016&lang=fi&maindoc=/2016/tae/valtiovarainministerionKanta/valtiovarainministerionKanta.xml&opennode=0:1:245:497:517:>].

Valtion talousarvioesitykset. (2017): *Eduskunnan kirjelmä EK 32/2017 vp (24.11.2017)*. Viitattu 22.03.2023.
[<https://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2017&lang=fi&maindoc=/2017/aky/aky.xml&id=/2017/aky/YksityiskohtaisetPerustelut/24/10/20/20.html>].

ST IV -tasoiset viranomaisdokumentit

Maavoimien esikunnan käsky. (2016): *FCR-jääkärikomppanian perustaminen UNIFIL-operaatioon*. 23.11.2016/MM23807. ST IV (käyttö rajoitettu). Sanitoituun asiakirjaan on myönnetty kirjoittajalle käyttöluva päätöksellä: Maavoimien esikunnan päätös (2022): *Maavoimien esikunnan päätös aineiston käyttöluvapyyntöön*. 20.12.2022/MS25536. TL IV (käyttö rajoitettu).

Maavoimien esikunnan käsky. (2017): *Maavoimien toimeenpanokäsky suomalaisen kriisinhallintajoukon toiminnasta Libanonissa 1.4.2017 alkaen*. 23.03.2017/MN5416. ST IV (käyttö rajoitettu). Sanitoituun asiakirjaan on myönnetty kirjoittajalle käyttöluva päätöksellä: Maavoimien esikunnan päätös (2022): *Maavoimien esikunnan päätös aineiston käyttöluvapyyntöön*. 20.12.2022/MS25536. TL IV (käyttö rajoitettu).

Maavoimien esikunnan Operatiivisen osaston muistio. (2017): *Maavoimien muistio UNIFIL FCR osan perustamisesta ja toimeenpanosta*. 20.07.2017/MN16661. ST IV. Sanitoituun asiakirjaan on myönnetty kirjoittajalle käyttöluva päätöksellä: Maavoimien esikunnan päätös. (2023): *Maavoimien esikunnan päätös aineiston käyttöluvapyyntöön*. 25.09.2023/MT20292. TL IV (käyttö rajoitettu).

Maavoimien esikunnan Suunnitteluosaston suunnitelma. (2016): *Maavoimien suunnitelma UNIFIL-operaation vahventamisesta 2017*. 22.09.2016/MM16006. ST IV (käyttö rajoitettu). Sanitoituun

asiakirjaan on myönnetty kirjoittajalle käyttö lupa päätöksellä: Maavoimien esikunnan päätös. (2022): *Maavoimien esikunnan päätös aineiston käyttö lupapyyntöön*. 20.12.2022/MS25536. TL IV (käyttö rajoitettu).

Puolustusministeriön ohjauskirje. (2016): *Suomen osallistumisen laajentaminen UNIFIL-operaatiossa*. 20.10.2016/FI.PLM.2006–5618. ST IV. Asiakirjan salassapito on päätetty 23.12.2022 vanhemman osastoesiupseerin toimenpitein kirjoittajan pyytäessä asiakirjaa tutkimuskäyttöön. Materiaali kirjoittajan hallussa.

Pääesikunnan Suunnitteluosaston käsky. (2016): *UNIFIL-operaation vahvistaminen jääkärikomppanialla*. 06.07.2016/AM12782. ST IV (käyttö rajoitettu). Sanitoituun asiakirjaan on myönnetty kirjoittajalle käyttö lupa päätöksellä: Pääesikunnan Suunnitteluosaston päätös. (2023): *Tutkimuslupa- Pääesikunnan Suunnitteluosaston päätös tutkimuslupa-anomukseen asiakirjaan AM12782*. 21.04.2023/AT8771. TL IV (käyttö rajoitettu).

SKJL muistio. (2017): *SKJL muistio UNIFIL FCR117 osan perustamisesta ja toimeenpanosta 2017*. 16.07.2017/MN16461. ST IV. Sanitoituun asiakirjaan on myönnetty kirjoittajalle käyttö lupa päätöksellä: Maavoimien esikunnan päätös. (2022): *Maavoimien esikunnan päätös aineiston käyttö lupapyyntöön*. 20.12.2022/MS25536. TL IV (käyttö rajoitettu).

Lait, asetukset ja valtioneuvoston ohjesäännöt

Hallintolaki 6.6.2003/434. Viitattu 04.04.2023.
[<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>].

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019. Viitattu 12.06.2023.
[<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190906#Pidm45843169694880>].

Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 211/2006. Viitattu 01.10.2022.
[<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060211>].

Laki Puolustusvoimista 551/2007. Viitattu 16.11.2022.
[<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>].

Laki puolustusvoimista annetun lain muuttamisesta 1304/2022. Viitattu 20.04.2023.
[<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20221304>].

Suomen Perustuslaki 11.6.1999/731. Viitattu 10.03.2023.
[<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>].

Valtioneuvoston asetus 84/2017. (2017): *Valtioneuvoston asetus voimavarojen antamisesta Yhdistyneiden kansakuntien operaatioon Libanonissa (UNIFIL) Yhdistyneiden kansakuntien ja Suomen välillä tehdystä yhteistyöpöytäkirjasta*. Suomen säädöskokoelma n:o 701/2017. Viitattu 24.03.2023.
[https://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2017/?_offset=4].

Valtioneuvoston asetus 1101/2019. (2019): *Valtioneuvoston asetus asiakirjojen turvallisuusluokittelusta valtionhallinnossa*. Viitattu 12.06.2023.
[<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20191101>].

Valtioneuvoston ohjesääntö 3.4.2003/262. Viitattu 17.03.2023.
[<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030262>].

Tietosuojalaki 1050/2018. Viitattu 13.06.2023.
[<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>].

Muut julkaistut lähteet

Euroopan parlamentin verkkosivuston julkaisu. (2016): *Keskinäinen avunannon lauseke: Mitä se tarkoittaa käytännössä?* Julkaistu 20.01.2016. Viitattu 28.08.2023.
[<https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/security/20160119STO10518/>].

Euroopan unionin sähköinen sopimuskanta: *Lissabonin sopimus Euroopan unionista tehdyn sopimuksen ja Euroopan yhteisön perustamissopimuksen muuttamisesta (Lissabonissa 13.12.2007)*. Viitattu 20.04.2023.
[<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex%3A12007L%2FTXT>].

Finto (Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu): *Tietojärjestelmä*. Viitattu 09.11.2023.
[<https://finto.fi/tt/fi/page/t79>].

Finto (Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu): *Tietokulttuuri*. Viitattu 09.06.2023.
[<https://finto.fi/tt/fi/page/t5>].

Huttunen, Rauno. (2010): *Habermas, Jürgen*. Filosofia.fi sivuston verkkojulkaisu. Julkaistu 20.06.2014, muokattu 13.09.2014. Viitattu 17.10.2023.
[<https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/habermas-jurgen#Tiedonintressiparadigma%20ja%20Habermasin%20Marx-tulkinta>].

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. (2002): *JHS 152 Prosessien kuvaaminen*. Versio 05.10.2012. Julkaistu 13.12.2002. Viitattu 28.03.2023.
[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.suomidigi.fi%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F2020-06%2FJHS152_0.doc&wdOrigin=BROWSELINK].

Maavoimien tiedote. (2017): *Yhteistyö ranskalaisten kanssa alkaa Libanonissa*. Julkaistu 22.03.2017. Viitattu 14.04.2023.
[<https://puolustusvoimat.fi/web/kansainvalinen-kriisinhallinta/-/1950813/yhteisty-y-ranskalaisten-kanssa-alkaa-libanonissa>].

Pinni, Kalle. (2016): *Puolustusvoimien hankintojen ohjaus, organisointi ja hankintavaltuudet*. Pääesikunnan Logistiikkaosaston Power Point -esitys valtion hankintapäivillä 09.02.2016. Viitattu 21.04.2023.
[<https://docplayer.fi/24762406-Puolustusvoimien-hankintojen-ohjaus-organisointi-ja-hankintavaltuudet.html>].

Puolustusministeriön verkkojulkaisu: *Kansainvälinen sotilaallinen kriisinhallintayhteistyö*. Viitattu 03.11.2022.
[https://www.defmin.fi/vastuualueet/sotilaallinen_kriisinhallinta#f950d6ae].

Puolustusvoimien tiedote. (2016): *Suomi luovuttaa pataljoonan johtovastuun Libanonissa*. Julkaistu 15.11.2016. Viitattu 28.08.2023.

- [<https://puolustusvoimat.fi/web/kansainvalinen-kriisinhallinta/-/1950813/suomi-luovuttaa-pataljoonan-johdovastuun-libanonissa>].
- Puolustusvoimien tiedote. (2016): *Suomalais-irlantilainen pataljoona vaihtui Irlantilais-suomalaiseksi Etelä-Libanonissa*. Julkaistu 23.11.2016. Viitattu 16.11.2022.
[<https://puolustusvoimat.fi/web/kansainvalinen-kriisinhallinta/-/1950813/suomalais-irlantilainen-pataljoona-vaihtui-irlantilais-suomalaiseksi-etela-libanonissa>].
- Puolustusvoimien tiedote. (2017): *Yhteistyö ranskalaisten kanssa alkaa Libanonissa*. Julkaistu 22.3.2017. Viitattu 29.9.2021.
[<https://maavoimat.fi/-/yhteistyö-ranskalaisten-kanssa-alkaa-libanonissa>].
- Puolustusvoimien verkkosivusto: *Puolustusvoimien asiakirjajulkisuuskuvaukset ja kuvaus asiarekisteristä*. Asiakirjajulkisuuskuvaukset (Excel-tiedosto) ja kuvaus asiarekisteristä (PDF). Viitattu 07.06.2023.
[<https://puolustusvoimat.fi/asiakirjatilaus-ja-kayttolupa>].
- Puolustusvoimien verkkosivusto: *Osallistuminen kriisinhallintaan*. Viitattu 29.09.2022.
[<https://puolustusvoimat.fi/kansainvalinen-toiminta/kansainvalinen-kriisinhallinta>].
- Puolustusvoimien verkkosivusto: *Rauhanturvaajaksi*. Viitattu 03.11.2022.
[<https://puolustusvoimat.fi/rauhanturvaajaksi>].
- Pääesikunnan Henkilöstöosasto. (2017): *Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2016*. Juvenes Print. ST JULK.
- Pääesikunnan Henkilöstöosasto. (2018): *Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018*. PunaMusta Oy, Tampere. ST JULK.
- Pääesikunnan Henkilöstöosasto. (2022): *Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2022*. PunaMusta Oy, Tampere. ST JULK.
- Ranskan Suomen-suurlähetystön tiedote. (2017): *Libanonissa suomalainen lisäjoukko osaksi ranskalaista reservipataljoonaa*. Julkaistu 28.08.2017. Viitattu 18.09.2023.
[<https://fi.ambafrance.org/Libanonissa-suomalainen-lisajoukko-osaksi-ranskalaista-reservipataljoonaa>].
- Roos, JP. (2001): *Keskustelua sosiaalisesta konstruktionismista*. Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 19.04.2023.
[<https://www.mv.helsinki.fi/home/jproos/konstruktio.htm>].
- Suojelupoliisi (SUPO). (2022): *Kansallisen turvallisuuden katsaus*. Viitattu 03.11.2023.
[https://supo.fi/documents/38197657/39761266/Kansallisen-turvallisuuden-katsaus_2022_FI.pdf].
- Suomen YK-liiton verkkojulkaisu: *Rauhanturvaaminen*. Viitattu 12.10.2022.
[<https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/rauha-ja-turvallisuus/rauhanturvaaminen>].
- UNIFIL-operaation verkkosivusto: *FAQS*. Viitattu 16.11.2022.
[<https://unifil.unmissions.org/faqs>].
- United Nations Security Council Report. (2018): *Report of the Secretary-General on the implementation of Security Council resolution 1701 (2006)*. S/2018/210. S. 1–20. Public. materiaali kirjoittajan hallussa.

Valtioneuvoston tiedote. (2015): *Suomi vastaa Ranskan avunpyyntöön luovuttamalla lentokuljetustunteja (21.11.2015)*. Viitattu 29.08.2023.

[<https://valtioneuvosto.fi/sv/-/suomi-vastasi-ranskan-avunpyyntoon-luovuttamalla-lentokuljetustunteja>].

Yhdistyneiden kansakuntien turvallisuusneuvoston päätös (2006): *Päätöslauselma 1701 (eng. United Nations Security Council – Resolution 1701 (2006))*. Julkaistu 11.08.2006. Viitattu 01.06.2023.

[<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N06/465/03/PDF/N0646503.pdf>].

Yhdistyneiden kansakuntien turvallisuusneuvoston päätös. (2016): *Päätöslauselma 2305 (eng. United Nations Security Council – Resolution 2305 (2016))*. Julkaistu 30.08.2016. Viitattu 01.06.2023.

[<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N16/273/89/PDF/N1627389.pdf>].

Yle artikkeli (kirj. Perälä, R.)(2007): *Suomi lähetti ensimmäiset rauhanturvaajat Suezille vuonna 1956*.

Julkaistu 20.11.2007. Päivitetty 29.10.2019. Viitattu 12.10.2022.

[<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2007/11/20/suomen-ensimmaiset-rauhanturvaajat>].

Liitteet

Liite 1. Kompleksisuuden käsitteet organisaation kontekstissa

Keskeiset käsitteet	Selite
Emergenssi (eng. emergence)	Organisaation toimijoiden vuorovaikutuksesta syntyvää ylemmän tason järjestäytymistä. Yhteisvaikutuksesta tapahtumien ilmaantumista.
Itseorganisoituminen (self-organisation)	Organisaation osien kyky toimia ja organisoiua ilman ulkoista ohjausta. Tutkimuksessa kyse rajoitetusta itseorganisoitumisesta, koska organisaation normit ja organisoitumisperusta rajoittaa täysin vapaata itseorganisoitumista.
Monimuotoisuus (diversity)	Organisaation heterogeeninen rakenne, joka edistää sopeutumista toimintaympäristöön.
Kytkeytyneisyys (connectivity)	Organisaation toimijoiden teot vaikuttavat toisiinsa organisaation sisällä. Ks. kohta keskinäisriippuvuus.
Keskinäisriippuvuus (interdependence)	Organisaation toimijat ovat riippuvaisia toistensa toiminnasta ja päätöksistä. Ks. kohta kytkeytyneisyys.
Yhtisevoluutio (co-evolution)	Organisaatio ei kehity tyhjiössä. Kehitykseen vaikuttaa organisaation toimintaympäristö.
Palauteprosessi (feed-back)	Kaksisuuntainen mekanismi, jossa organisaation toimijoiden teot vaikuttavat organisaatioon ja organisaatio vaikuttaa toimijoihin.
Epälineaarisuus (non-linearity)	Tapahtumien kausaalisuhteen sirpaloituminen, jossa pienellä valinnalla voi olla suuri ja peruuttamaton seurannaisvaikutus.
Muut käsitteet	
Attraktori (attractor)	Organisaation kehityskulun ja kehitysperiaatteen kuvaaja. Myös dynaamisen ohjaava vaikutus.
Hajautuva rakenne (dissipative structure)	Organisaation rakenteellinen ominaisuus, jonka takia organisaatiolle aukeaa vaihtoehtoisia kehityssuuntia.
Kaukana tasapainosta (far-from-equilibrium)	Organisaation tila (epätasapaino), joka mahdollistaa muutoksen. Ulkopuolinen paine, joka ilmenee esim. organisaatiossa toimijoiden erilaisina intresseinä.
Haarautuminen (bifurcation)	Organisaation kehityksen ”valintapiste”, joka määrää organisaation tulevan suunnan.
Mahdollisuuksien avaruus (space of possibilities)	Organisaation kehitys- ja muutosvaihtoehtoja muodostuva tila, jossa haarautuminen tapahtuu. ¹⁵⁴²

¹⁵⁴² Käsitteet perustuvat seuraaviin kirjallisiin lähteisiin: Cillier 1998.; Andersson 1999.; Richardson & Cillier 2001, s. 6–7.; Mitelton-Kelly 2003, s. 24–27.; Maula 2004, s. 261–263.; Jalonen 2017.; Geyer & Rihani 2010, s. 36–52.; Laitinen ym. 2014, s. 81–82.; Hanén 2017.; Puustinen 2017, s. 41–46.; Puustinen & Jalonen 2020, s. 23–30. Vieraskielisten lähteiden käsitteet ovat kirjoittajan suomentamia.

Liite 2. Henri Fayolin 14-kohdan lista johtamista tukevista tekijöistä

Määre	Selite
1. Työnjako	Työ on jaettava osaamisen mukaan. Erikoistuminen tukee kokonais-suoritusta.
2. Auktoriteetti	Auktoriteetti antaa muodollisen vallan johtajalle käskää alaisia. Weberin esittelemän byrokratian ilmenemisestä organisaatiossa.
3. Kuri	Kuri mahdollistaa johdon toiminta-ajatuksen toteutumisen. Kuri on ehdoton, jotta organisaatio toimii halutulla tavalla.
4. Komentoketjun yhtenäisyys	Työntekijällä tulisi olla vain yksi esimies. Useampi esimies ja ohjeistava taho voi aiheuttaa ristiriitaa työn kulussa. <i>Eroaa radikaalisti Taylorin funktionaalisen ohjauksen ja useamman esimiehen mallista.</i>
5. Suunnan yhtenäisyys	Työ on järjestettävä siten, että se palvelee yhteisiä (organisaation) tavoitteita.
6. Yhteinen etu yksilön edun edelle	Organisaation etu on tärkeämpi kuin työntekijän henkilökohtainen etu tai motiivi.
7. Palkkaus	Hyvät työsuoritukset tulee palkita kannustuksella tai rahallisella kompensaatilla. Palkitseminen motivoi alaisia parempiin suorituksiin.
8. Keskittäminen	Päätöksenteko tulee keskittää organisaatorakenteen mukaisille toimijoille (ylin johto tai muu tilanteenmukainen organisaation elin).
9. Skalaariketju (auktoriteetin hierarkia)	Virkatietä ja komentoketjua vastaava ajatusrakennelma, jossa informaatio liikkuu vertikaalisesti sekä horisontaalisesti tietyn kaavan mukaan organisaatiossa.
10. Järjestys	Materiaalia ja sosiaalista ilmapiiriä koskeva määre. Työntekijällä on oltava oikeanlaiset työskentelyvälineet sekä tilat. Johtaja huolehtii myös sosiaalisesta aspektista työntekijän kannalta.
11. Oma pääoma	Työntekijä on voimavara, jota tulee kohdella tasapuolisesti ja ystävällisesti.
12. Henkilöstön vakaus	Työntekijä sitoutetaan tehtävään ja tehtävän hoitamiseen on oltava riittävä kokemus. Liika henkilöstön vaihtuvuus (sisäinen & ulkoinen) ei ole tavoiteltava tila.
13. Aloite	Työntekijän kannustaminen aloitteisiin ja uusien innovaatioiden keksimiseen. Lisää työntekijän motivaatiota ja kiinnostusta, kun hänelle annetaan vaikutusmahdollisuuksia.
14. Johtajien esimerkki/ hengen luominen	Johtajan on näytettävä esimerkkiä ja toimittava kannustavana työyhteisön jäsenenä. Johtaja luo yhteishenkeä ja motivoi toiminnallaan työntekijöitä. ¹⁵⁴³

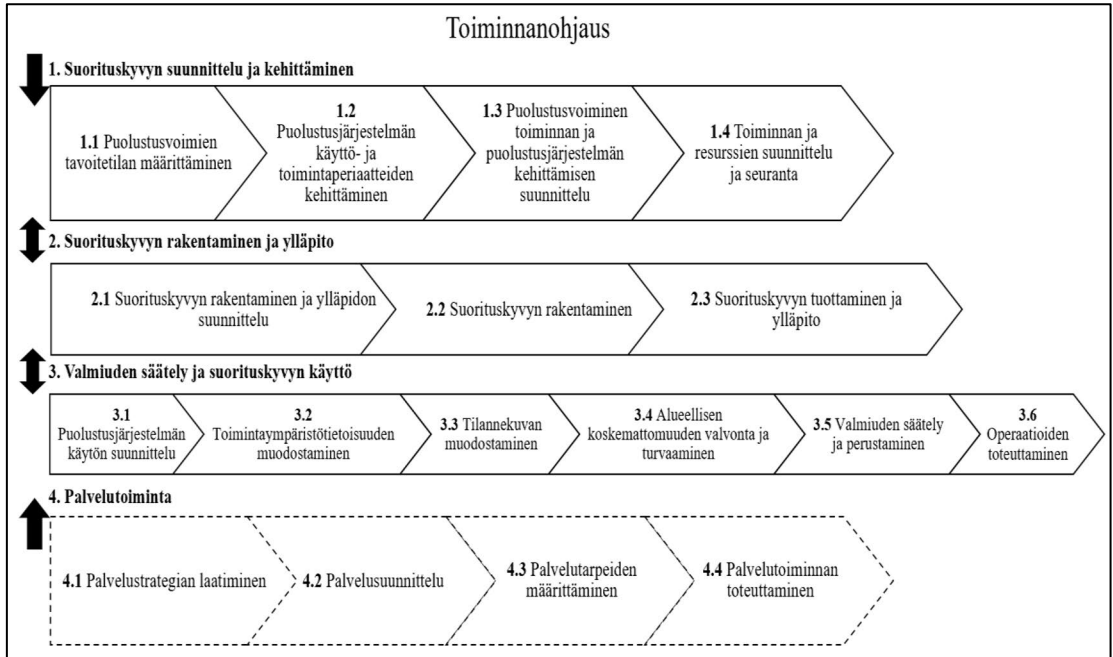
¹⁵⁴³ Fayol 1967, s. 19–41.; Ks. myös Harisalo 2008.; Seeck 2008.; Peltonen 2010. Listaus on kirjoittajan suomentama ja koostama.

Liite 3. Tiivistelmä johtamisen paradigmoista kronologisesti järjestettynä

Paradigma	Aika	Käsitys johtamisesta
Tieteellinen liikkeenjohto, byrokratia ja hallinnollinen näkemys organisaatiosta. (Klassinen organisaatioteoria)	Noin 1900–1920 (rekonstruktio noin 1930–luvulta alkaen)	Konemainen, hierarkkinen, byrokraattinen, selvät johtosuhteet, rationaalinen, työn optimointia tavoitteleva. Suljetun järjestelmän näkemys.
Ihmissuhdekoulukunta	Noin 1920–1950	Johtajan rooli korostunut alaisten työssä. Motivointi, työolot, sosiaaliset suhteet ja formaalit/informaalit ryhmät organisaatiossa.
Päätösteoriat, systeemiteoriat sekä strategisen johtamisen alkua. (Kriittinen moderni organisaatioteoria)	Noin 1950–1980 (Strategisen johtamisen osalta kehitys noin 1960–nykyhetki)	Organisaatio avoin systeemi, jossa rationaalisuuden rajoitteet tunnistettu. Suunnittelujärjestelmä pidentynyt ja ympäristön vaikutus huomioitu.
Organisaatiokulttuuriteoriat	Noin 1980–2000	Organisaatiokulttuurin ympärille rakentuu organisaation arvot, joilla työntekijät sitoutetaan. Viestintä, rituaalit, tavat ja myytit osana organisaation todellisuutta.
Innovaatioteoriat	Noin 2000–nykyhetki	Muutos ja jatkuva kehitys. Organisaation ja yksilön luovuus, joustavuus ja innovatiivisuus korostuneessa asemassa. ¹⁵⁴⁴

¹⁵⁴⁴ Barley & Kunda 1992.; Sotilasjohtaja 1 1995.; Siltala 2006.; Harisalo 2008.; Seeck 2008.; Johtajan käsikirja 2012 & 2022.; Penttinen 2017 & 2022. Taulukko on kirjoittajan laatima ja ulkomaalaisten lähteiden osalta suomentama.

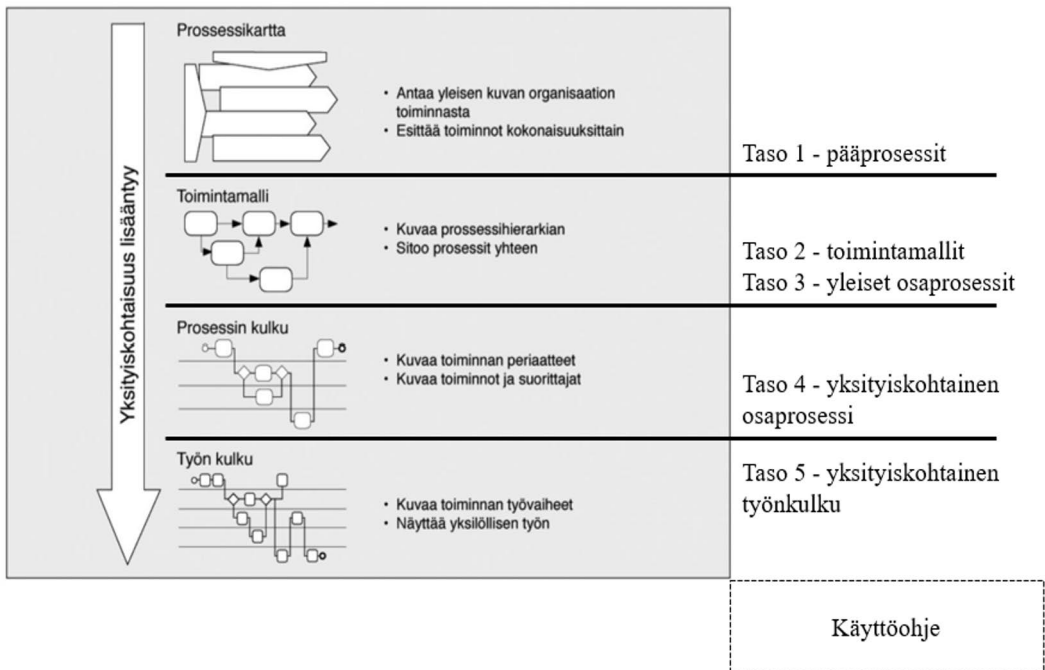
Liite 4. Puolustusvoimien prosessien kaaviot (pääprosessit 1–4)



* Kehys kuvaa toiminnanohjauksen viitekehystä ja kuvion vasemmassa laidassa esitetyt mustat nuolet prosessien välistä rajapintaa.¹⁵⁴⁵

¹⁵⁴⁵ Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 01.10.2014/HK493.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 29.10.2015/HL477.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 23.11.2017/HN707. Liitteen 4 kuvio on kirjoittajan uudelleenvisualisoima prosessikartta Puolustusvoimien prosesseista.

Liite 5. Puolustusvoimien prosessien jäsentäminen JHS 152 mukaisesti



* Käyttöohjeella tarkoitetaan prosessikuvauksia tukevaa ohjeistusta.¹⁵⁴⁶

¹⁵⁴⁶ Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2002, s. 6.; Pääesikunnan Suunnitteluosaston ohje 22.08.2014/HK262, s. 7–8. Kuvio on kirjoittajan visualisoima prosessitasojen kuvaus, joka huomioi Puolustusvoimien prosessikuvaukset, tasot sekä liittymäpinnan JHS 152 suosituksen.

Liite 6. Tutkimushaastattelun saatekirje ja haastattelukysymyksetSaatekirje

Hyvä vastaanottaja

Olen Joonas Suominen ja teen väitöskirjatutkimusta Turun Kauppakorkeakoulun tohtoriohjelmassa. Väitöskirjatutkimukseni aihe on: ***Kriisinhallintaoperaation prosessi - Puolustusvoimien kriisinhallintaoperaation laajentamisen kuvaus johtamisprosessin ja prosessijohtamisen näkökulmasta***. Tutkimuksessa tarkastellaan tapaustutkimuksen keinoin vuoden 2015–2018 tapahtumia, kun Suomi päätti vahventaa osallistumistaan UNIFIL-operaatioon FCR-jääkärikomppanialla sekä tarvittavilla tukiosilla. Maavoimien esikunta on myöntänyt tutkimukselleni tutkimusluvan (asiakirjanumero MS1197/23.02.2022). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kansallinen poliittinen päätöksenteko, kansainvälinen yhteistoiminta sekä Puolustusvoimien sisäinen toiminta eteni FCR-yksikön perustamiseen liittyen. Keskeisenä intressinä on Puolustusvoimien johtamistoiminta operaation suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa sekä toimeenpanovaiheessa. Tutkimuksen tavoitteena on valmistuessaan luoda kuvaileva prosessimalli kriisinhallintaoperaation kansallisesta toimeenpanosta johtamisen näkökulmasta.

Laajan esiselvitykseni perusteella Te olette toiminut vuosien 2016–2018 aikana sellaisessa tehtävässä, jossa FCR-yksikön perustamista on käsitelty tai olette muuten osallistunut FCR-yksikön suunnitteluun tai toimintaan. Osallistuminen tutkimukseeni liittyvään haastatteluun perustuu vapaaehtoisuuteen. Pyydän Teiltä suostumusta osallistua haastatteluuni. Haastattelut ovat luonteeltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jotka etenevät haastattelijan ohjaamana. Haastatteluihin liittyen haastattelut nauhoitetaan, mutta nimeänne, virka-asemaanne tai mitään muuta tunnistetietoa ei tulla julkaisemaan missään tutkimuksen vaiheessa. Kaikkea haastattelussa tuotettua materiaalia käsitellään luottamuksella siten, että Teitä ei voida yhdistää vastauksiin tai tutkimusraportin tekstiin. Väitöskirja tulee olemaan julkinen tutkimusraportti, joten haastatteluissa ei voida käyttää turvaluokiteltua materiaalia haastattelun tukena. Haastattelut pyritään ensisijaisesti järjestämään kontaktitapaamisena, mutta erikseen sovittaessa puhelin- tai sähköpostihaastattelu on myös mahdollinen. Haastattelu kestää arvion mukaan noin tunnista kahteen. Mikäli suostutte haastattelupyyntöön, teille lähetetään haastattelukysymykset tutustuttavaksi ennen haastattelua.

Ystävällisin terveisin

Joonas Suominen, Turun kauppakorkeakoulun väitöskirjatutkija

Haastattelulomake ja haastattelukysymykset: suunnittelu- ja operatiivinen ala

Haastattelu väitöskirjatutkimukseen **Kriisinhallintaoperaation johtamisprosessi-poliittisesta päätöksenteosta operaation ylläpitoon ja seurantaan**. Haastattelu on tyypiltään puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu keskittyy vuosien 2015–2017 kansallisiin ja kansainvälisiin tapahtumiin, jotka johtivat suomalaisen yksikön perustamiseen osaksi ranskalaista FCR-pataljoonaa. Haastateltavalle on esitetty tutkimukseen liittyvä tutkimuslupa tarvittavine liitteineen. Haastatteluun osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Tutkimusraportissa haastattelun tuloksia käytetään anonyymisti. Tutkimusraportin tulokset tulevat väitöskirjatutkimuksessa olla julkisia. Tutkimuksessa ei voida käyttää salassa pidettävää tietoa tai muuten käytön osalta rajoitettua tietoa.

1. *Miksi Suomen poliittinen johto ja Puolustusvoimat päättivät tukea Ranskaa Lisabonin sopimuksen perusteella ja asettaa lisää sotilaita UNIFIL-operaation FCR-yksikköön?*
2. *Mikä oli operaation laajennuksen kansallinen tavoite? Entä kansainvälinen?*
3. *Mitkä kansainväliset tahot vaikuttivat samanaikaisesti tai peräkkäin FCR-yksikön perustamiseen liittyvään prosessiin?*
4. *Miten Puolustusvoimat alkoivat toteuttaa operaation laajentamiseen liittyvää suunnittelu- ja valmisteluvaihetta?*
5. *Kompleksisuus: Kompleksisuudella tarkoitetaan muun muassa asioiden suurta keskinäisriippuvuutta, yhteen kietoutuneisuutta, epälineaarista etenemistä sekä sitä, että kokonaisuus on jotakin enemmän tai vähemmän kuin osiensa yhteenlaskettu summa. Tunnistatko em. elementtejä FCR-yksikön perustamisprosessista tai perustamisprosessin johtamisesta? (haastattelija tarkentaa tarvittaessa käsitteiden välisiä suhteita ja niiden merkitystä).*
- 5.1 *Puolustusvoimien johtaminen perustuu hyvin dokumentoituun normistoon (sisältäen lait, asetukset, organisaation ulkoiset ja sisäiset ohjeet, määräykset). Puolustusvoimissa työskentelee ihmisiä, jolloin johtaminen on sosiaalinen ilmiö. Miten johtaminen on näyttäytynyt sosiaalisena ilmiönä FCR-operaation perustamisessa?*
6. *Uuden joukon perustaminen olemassa olevaan operaatioon voidaan määrittää prosessiksi (perustamisprosessi). Prosessi on ketjumainen sarja*

loogisia tapahtumia (työsuorituksia ja toimintoja), joiden lopputuloksena tulisi olla määritetyn pääprosessin (tai sen tavoitteiden) saavuttaminen. Puolustusvoimien toiminta on kytketty neljään pääprosessiin, joilla jalostetaan organisaation päätuotetta. Pää- ja ydinprosessit on jaettu vielä alakäsitteellisiin osaprosesseihin.

6.1 Miten prosessityö näyttäytyi FCR-yksikön perustamisessa?

6.2 Puolustusvoimien rauhan ajan (RA) johtaminen perustuu tulosjohtamiseen. Näyttäytyikö perustamisprosessin aikana muuta johtamista? (esimerkiksi prosessijohtamista tai tehtävätaktiikan mukaista johtamista?)

7. Esiintyykö Puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisen yhteydessä verkostotyötä? Jos vastasit kyllä, kuvaile verkostotyön rakennetta, ilmaantumista ja toimintaa.

7.1 Puolustusvoimat toimivat kaikissa tilanteissa (ml. johtaminen) esikuntalinjaorganisaation rakenteen mukaisesti. FCR-yksikön perustamiseen liittyen mm. Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen kouluttaja ”poolissa” on esiintynyt ostopalvelukouluttajien käyttöä. Onko sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisen yhteydessä tukeuduttu ainoastaan vahvistetun organisaatorakenteen mukaiseen johtamisrakenteeseen vai onko rakenteen rinnalle muodostunut virallisia/epävirallisia verkstorakenteita? (verkstorakenteella tarkoitetaan vahvistetusta organisaatorakenteesta poikkeavia johtamisrakenteita, jotka ovat linjan sijaan verkstomaisia).

8. Miten FCR-yksikön perustaminen onnistui?

8.1 Mitä mahdollisia haasteita perustamiseen ja sen johtamiseen liittyi?

8.2 Mitä Puolustusvoimat oppivat FCR-operaation perustamisesta? Ts. Miten havainnot vaikuttivat FCR117 -rotaation jälkeisten rotaatioiden koulutukseen ja miten mahdolliset kehitysehdotukset jalkautettiin tuleviin perustamis- tai koulutuskokonaisuuksiin?¹⁵⁴⁷

¹⁵⁴⁷ Haastattelukysymykset 1–8.2 suunnattiin suunnittelu- ja operatiivisen toimialan henkilöstölle. Haastattelukysymykset 1–8.2 esitettiin kymmenelle henkilölle.

Haastatteluita täydennettiin toimialakohtaisilla kysymyksillä, jotka esitettiin G-poolin haastatteluiden yhteydessä toimialavastaaville henkilöille.

Toimialakohtaiset täydentävät kysymykset: henkilöstötoimiala

9. *Millainen on puolustusvoimien henkilöstörekrytinnin prosessi?*
10. *Miten UNIFIL-operaation henkilöstörekrytointi toimii?*
11. *Kuka ohjaa ja omistaa Maavoimien sotilaallisen kriisinhallinnan henkilöstörekrytointia?*
12. *Kuka tai ketkä ovat Maavoimien sotilaallisen kriisinhallinnan henkilöstörekrytinnin tärkeimmät yhteistyökumppanit Puolustusvoimien organisaatiossa?*
13. *Onko UNIFIL-operaatioon helppo rekrytoida henkilöstöä?*
14. *Operaation elinkaari voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Vaihe 1: suunnittelu- ja valmisteluvaihe (poliittinen päätöksenteko, kaikki kansalliset ja kansainväliset valmistelut sekä henkilöstön koulutus); vaihe 2: toteutusvaihe (operaation henkilöstö ja materiaali siirtyy toimialueelle ja käsketty tehtävä aloitetaan; vaihe 3: seuranta- ja ylläpito (operaatiohenkilöstö toteuttaa käskettyä tehtävää ja raportoi toiminnastaan eri käskyjen mukaisesti).*

14.1 *Mikä on rekrytinnin rooli edellä kuvatuissa kolmessa eri vaiheessa?*

14.2 *Mitkä ovat vaiheisiin 1–3 liittyvät toimintaa tukevat tai toimintaa heikentävät tekijät, joita rekrytointi on tunnistanut UNIFIL-operaatioon liittyen?*

Toimialakohtaiset täydentävät kysymykset: taloustoimiala

15. *Miltä rahoitusmomenteilta Puolustusvoimat käyttivät rahaa sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustamisessa FCR117 tapauksessa?*
16. *Paljonko FCR-operaation perustaminen maksoi?*
17. *Vastasiko FCR117 joukon perustamiseen suunniteltu budjetti toteumaa? Oliko suunniteltu rahoituskehys ali- tai ylijäämäinen?*

*18. Kuinka tarkasti sotilaallisen kriisinhallintaoperaation perustaminen ja ylläpito voidaan suunnitella rahoituksen näkökulmasta?*¹⁵⁴⁸

¹⁵⁴⁸ Henkilöstö- ja taloustoimialan eriytyvät kysymykset täydensivät suunnittelu- ja operatiivisen alana haastattelukysymyksiä. Henkilöstö- ja taloustoimialaan kohdistuneissa haastatteluissa pääpaino oli täydentävien kysymysten mukaisessa tiedonhankinnassa. Täydentäviä kysymyksiä esitettiin yhteensä viidelle henkilölle.

Liite 7. Tutkimuksessa käytetyn primääriaineiston erittely

Liitteessä 7 esitetään kirjallisen primääriaineiston luokka, aineistoluokan kokonaismäärä sekä lähteen sivumäärä. Sivumäärä ilmoituksessa on huomioitu eri asiakirjojen tutkimuksessa käytetty sivumäärä liitteeseen.

Luokka	Määrä (kappale)	Sivumäärä (luokittain yhteensä)
Puolustusvoimien asiakirjat (ei kirjallisuus)	56	~ 1200 sivua
Puolustusministeriön asiakirjat ja muut dokumentit	8	~ 250 sivua
Valtiontalouden tarkastusviraston, Valtioneuvoston kanslian, Turvallisuuskomitean, ministeriöiden sekä valiokuntien asiakirjat ja dokumentaatio	25	~ 440 sivua



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

ISBN 978-951-29-9762-6 (PRINT)
ISBN 978-951-29-9763-3 (PDF)
ISSN 2343-3159 (Painettu/Print)
ISSN 2343-3167 (Verkkajulkaisu/Online)