

## **MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

### **VIESTIKOMPPANIAN (T) SUUNNITTELU- JA JOHTAMISPROSESSI**

Pro Gradu -tutkielma

Kadetti  
Jonne Parkkinen

Kadettikurssi 92  
Viestilinja

Maaliskuu 2009

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 92. Kadettikurssi	Linja Viestilinja	
Tekijä Kadetti Jonne Parkkinen		
Tutkielman nimi <b>Viestikomppanian (T) suunnittelu- ja johtamisprosessi</b>		
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)	
Aika: Maaliskuu 2009	Tekstisivuja: 61	Liitesivuja: 7

### TIIVISTELMÄ

Puolustusvoimien johtamis- ja hallintorakennetta koskevien rakennemuutosten ja aluksi koulutuskäyttöön otetun FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin aiheuttamat vaikutukset tekevät suunnittelu- ja johtamisprosessien tutkimisesta ajankohtaista ja perusteltua.

Tutkielman tarkoituksena oli tutkia eri prosessien soveltuvuutta alueellisten viestijoukkojen käytännön suunnittelutyöhön ja johtamistoimintaan sekä vastata kysymykseen: ”Miten alueellisia viestijoukkoja tulisi johtaa?” Tarkastelun tukena käytettiin FINGOP:n mukaista suunnitteluprosessia ja Yhtymän esikuntaoppaassa esitettyjä sotilaallista johtamisprosessia ja tilannekuvan muodostamisprosessia. Aiheen laajuuden ja moninaisuuden vuoksi tutkielmassa keskityttiin käsittelemään vain liityntäverkon rakentamiseen käytettäviä viestikompanioita (T) komppanian päällikön näkökulmasta.

Tapaustutkimukselle ominaisesti tutkielmassa keskityttiin prosessien tutkimiseen. Tutkielma oli luonteeltaan kuvaileva ja vertaileva. Kerätty aineisto analysoitiin ja luokiteltiin eri teemojen mukaisesti. Teemoittelu toimi pohjana eri prosessien vertailemiselle.

Tutkielmassa tehdyt johtopäätökset tukevat ajatusta FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin soveltamisesta komppaniatason suunnitteluun. Viestikomppanian (T) suunnittelu- ja johtamisprosessin rakenteessa ei ole suuria eroja vertailukohtana olleisiin prosesseihin ja se olisi muokattavissa FINGOP:n mukaiseksi rakenteensa ja sisältönsä puolesta. Suurimmat erot liittyvät lähinnä käsitteistöön ja asiakirjojen muotoseikkoihin. Ennakoivassa suunnittelussa FINGOP:n mukainen suunnitteluprosessi tehostaisi suunnittelutyötä, mutta

tilanteenmukaisessa suunnittelussa ja johtamisessa sitä tulisi soveltaa vain soveltuvilta osin  
komppaniatason toimintaan.

Avainsanat

Johtaminen, suunnitteluprosessi, viestikomppania (T)

# **VIESTIKOMPANIAN (T) SUUNNITTELU- JA JOHTAMISPROSESSI**

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkielman tarkoitus ja tutkimusongelma	1
1.2 Tutkimusmenetelmät	4
1.3 Tutkielmassa käytetyt lähteet	6
1.4 Tutkielman asemoituminen	
johtamisen tutkimuksessa	8
1.4.1 Käsitteitä	8
1.4.2 Tutkielman viitekehys	14
1.5 Tutkimustyön rakenne	16
<b>2. ALUEELLISTEN VIESTIJOUKKOJEN ORGANISAATIO</b>	<b>18</b>
2.1 Alueellisten viestijoukkojen organisaatio ja tehtävät	18
2.2 Alueellisten viestijoukkojen kalusto	22
2.3 Johtamisen erityispiirteet alueellisissa	
viestijoukoissa	24
<b>3. SUUNNITTELU- JA JOHTAMISPROSESSI</b>	<b>26</b>
3.1 Taustaa suunnittelu- ja johtamisprosesseista	26
3.2 FINGOP:n mukainen suunnitteluprosessi	27
3.2.1 Suunnittelun käynnistäminen	29
3.2.2 Suunnitteluperusteiden määrittäminen	29
3.2.3 Toiminta-ajatuksen laatiminen	30
3.2.4 Suunnitelman laatiminen	32
3.2.5 Suunnitelman päivittäminen	33
3.3 Sotilaallinen johtamisprosessi	35
3.4 Tilannekuvan muodostamisprosessi	38

<b>4. SUUNNITTELU- JA JOHTAMISPROSESSIEN</b>	
<b>SOVELTAMINEN ALUEELLISISSA VIESTIJOUKOISSA</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten</b>	
<b>suunnittelu- ja johtamisprosessit</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten ja</b>	
<b>viestikomppanioiden (T) välinen yhteistyö</b>	<b>42</b>
<b>4.3. Viestikomppanioiden (T)</b>	
<b>suunnittelu- ja johtamisprosessit</b>	<b>44</b>
<b>4.4 Eri prosessit osana viestikomppanian (T) toimintaa</b>	<b>47</b>
<b>4.4.1 Suunnitteluprosessi viestikomppanian (T)</b>	
<b>toiminnan suunnittelussa</b>	<b>47</b>
<b>4.4.2 Sotilaallinen johtamisprosessi</b>	
<b>viestikomppanian (T) päällikön</b>	
<b>johtamisessa</b>	<b>51</b>
<b>4.4.3 Tilannekuvan muodostamisprosessi</b>	
<b>viestikomppanian (T) komentopaikalla</b>	<b>53</b>
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>54</b>
<b>5.1 Johtopäätökset</b>	<b>54</b>
<b>5.2 Mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita</b>	<b>59</b>
<b>5.3 Tutkielman luotettavuus</b>	<b>60</b>

## **LÄHTEET**

## **LIITTEET**

## **VIESTIKOMPPANIAN (T) SUUNNITTELU- JA JOHTAMISPROSESSI**

### **1. JOHDANTO**

#### **1.1 Tutkielman tarkoitus ja tutkimusongelma**

Puolustusvoimien johtamis- ja hallintorakennetta koskevien rakennemuutosten toteuttaminen aloitettiin asteittain 1.1.2008 alkaen. Sen seurauksena puolustusvoimat jaettiin kolmeen yhtenäisesti johdettuun puolustushaaraan: maa-, meri- ja ilmavoimiin.

Maanpuolustusalueet ja aiemmat sotilasläänit esikuntineen lakkautettiin. Niiden tilalle perustettiin neljä operatiivista sotilasläänää, jotka vastaavat alueensa puolustamisesta kaikissa olosuhteissa huomioiden alueelliset erityispiirteet. Operatiivisten sotilasläänien lisäksi maavoimiin muodostettiin alueellisia sotilasläännejä, jotka vastaavat operatiivisen sotilasläänin komentajan käskemän alueen puolustamisesta.<sup>1</sup>

Puolustusvoimien rakennemuutoksessa Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus korvasi 1.1.2007 alkaen aiemman Tietotekniikkalaitoksen. Samalla aiemmat maanpuolustusalueiden johtamisjärjestelmäosastot ja tietotekniikkakeskukset lakkautettiin ja niiden tilalle perustettiin Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen tuotanto-osaston alaisuuteen neljä alueellista johtamisjärjestelmäkeskusta. Alueelliset johtamisjärjestelmäkeskukset pysyvät aiempien tietotekniikkakeskusten sijoituspaikoilla. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus kuuluu Pääesikunnan alaisiin laitoksiin yhdessä Puolustusvoimien Kansainvälisen Keskukseen, Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen, Puolustusvoimien Teknillisen Tutkimuslaitoksen ja

---

<sup>1</sup> Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet, Pääesikunnan suunnitteluosasto, Editia Prima Oy, Helsinki 2007, sivut 35- 38

Sotilaslääketieteen Keskuksen kanssa.<sup>2</sup>

Puolustusvoimien johtamis- ja hallintorakennetta koskevan rakennemuutoksen vaikutukset eivät kosketa vain yksittäisiä muutoksen kohteena olleita organisaation osia, vaan vaikutukset ulottuvat ainakin välillisesti läpi koko puolustusvoimien organisaation. Osana Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskusta rakennemuutoksella on vaikutuksensa myös alueellisiin viestijoukkoihin. Alueellisilla viestijoukoilla tarkoitetaan suhteellisen uutta viestiaselajin toimialaa, johon varusmiesten kouluttaminen aloitettiin vuosituhannen alussa. Valmiutta kohotettaessa perustettavien alueellisten viestijoukkojen yksiköiden tehtävänä oli alun perin silloisen puolustusvoimien televerkon hallinnointi ja valvonta, maanpuolustusalueiden alueellisten johtoportaiden johtamispaikkojen perustaminen ja ylläpitäminen sekä viesti- ja tietoliikenneyhteyksien luominen mainittujen alajohtoportaiden johtamistoiminnan tukemiseksi.

Voidaan olettaa, että johtamis- ja hallintorakenteissa tapahtuvilla muutoksilla on vaikutuksensa ainakin alueellisten viestijoukkojen organisaatiolle, tarkoitukselle ja tehtävälle. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat suoraan myös joukon johtamistoimintaan. Perusteltaessa suunnittelu- ja johtamisprosessien tutkimisen tärkeyttä on todettava, että joukon toiminnan kannalta suunnittelu- ja erityisesti johtamisprosessin onnistuminen ja sujuvuus ovat kriittisiä tekijöitä. Yhtymän esikuntaoppaassa on lueteltu mielestäni varsin kuvaavasti joukon johtamistoimintaan liittyviä uhkia sekä keinoja niiden voittamiseksi.

Uhat on jaoteltu niin sanottuihin toiminnallisiin ja fyysisiin uhkiin. Toiminnalliset uhat ovat läh töisin lähinnä joukon johtamistoiminnan puutteista, kun taas fyysiset uhat voivat johtua esimerkiksi vihollisen aktiivisesta toiminnasta. Toiminnallisia uhkia voivat olla esimerkiksi suunnittelu- ja johtamisprosessien hitaus, väärä tai virheellinen tilannekuva tai väärin johtopäätösten tekeminen taistelutilan tapahtumista. Toiminnallisiin uhkiin voidaan kuitenkin varautua ja niiden vaikutusta vähentää eri toimenpiteillä. Yhtymän esikuntaoppaan mukaan ainakin henkilöstön korkealla ammattitaidolla, suunnittelu- ja johtamisprosessien osaamisella ja siihen liittyvillä, toimintaa nopeuttavilla toimintatapamalleilla sekä tilannetietojen ja -ilmoitusten varmentamisella on merkittävä vaikutus pyrittäessä vastaamaan johtamistoimintaan kohdistuviin toiminnallisiin

---

<sup>2</sup> Nokelainen, Pasi (toim.): Selonteko selväksi, Pääesikunnan viestintäosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2005, sivut 10- 11

Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet, Pääesikunnan suunnitteluosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2007, sivut 48- 49

uhkiin.<sup>3</sup> Ajateltaessa tarkemmin johtamistoiminnan merkitystä yhtymän tehtävän toteuttamisen kannalta voidaan todeta, että suunnittelu- ja johtamisprosessien merkitys on varsin suuri.

Mielestäni vieläkin mielenkiintoisemmaksi johtamistoiminnan merkityksen yhtymän kokonaistoiminnan kannalta tekee se, että suunnittelu- ja johtamisprosessien onnistuminen riippuu lähes yksinomaan henkilöstön ammattitaidosta, eikä sen epäonnistumiseksi tarvita välttämättä ulkoisia tekijöitä. Voidaan siis kärjistetysti todeta, että suunnittelu- ja johtamisprosessit voivat vaarantaa yhtymän kokonaistoiminnan ja tehtävän toteuttamisen ilman, että vastustaja tekee yhtäkään toimenpidettä prosessien häiritsemiseksi. Lisäksi suunnittelu- ja johtamisprosesseihin osallistuvien henkilöiden toiminnan perusedellytyksiä ovat mielestäni prosessin hallitseminen ja tunteminen. Tämän vuoksi jo rauhan aikana on pyrittävä kehittämään ja tutkimaan suunnittelu- ja johtamisprosesseja.

Suhteellisen nuoren ikänsä puolesta alueelliset viestijoukot ovat otollinen tutkimuskohde. Kuten jo aiemmin todettiin, puolustusvoimien johtamis- ja hallintorakennetta koskevan rakennemuutoksen vaikutukset aiheuttavat muutoksia ainakin alueellisten viestijoukkojen organisaatiossa ja johtamistoiminnassa. Mielestäni onkin mielenkiintoista tutkia, millaisia ovat alueellisten viestijoukkojen suunnittelu- ja johtamisprosessit rakennemuutoksen aiheuttamien vaikutusten jälkeen. Alueellisten viestijoukkojen suunnittelu- ja johtamisprosessien tarkastelussa olen tutkimuksessani käyttänyt vertailukohtana Finnish Guidelines for Operational Planning (FINGOP) mukaista suunnitteluprosessin mallia, joka on otettu puolustusvoimissa koulutuskäyttöön vuoden 2008 aikana. Toisena vertailukohtana olen käyttänyt Yhtymän esikuntaoppaassa esiteltyjä sotilaallista johtamisprosessia ja tilannekuvan muodostamisprosessia. FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin käyttöönoton perusteina ovat muun muassa suunnittelun vaiheiden yhtenäistäminen ja kansainvälisen yhteensopivuuden lisääminen.

Yksinkertaistettuna tutkimukseni perimmäisenä tarkoituksena on vastata tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, joka on ”Miten alueellisia viestijoukkoja tulisi johtaa?” Tähän päätutkimuskysymykseen vastatakseni minun on selvitettävä, millaisia ovat alueellisten viestijoukkojen suunnittelu- ja johtamisprosessit. Suunnittelu- ja johtamisprosessien tutkimiseksi on myös tunnettava tutkittavan kohteen vallitsevan organisaation rakenne. Tämän vuoksi tutkimukseni on pystyttävä selvittämään vastaukset myös tutkimuksen alakysymyksiin:

---

<sup>3</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivu 6



- Mikä on alueellisten viestijoukkojen organisaatio johtamis- ja hallintorakennetta koskevien rakennemuutosten jälkeen?
- Mikä on suunnittelu- ja johtamisprosessi?
  - o Mikä on suunnitteluprosessi?
  - o Mikä on sotilaallinen johtamisprosessi?
  - o Mikä on tilannekuvan muodostamisprosessi?
- Miten FINGOP:n mukainen suunnitteluprosessi on sovellettavissa alueellisten viestijoukkojen taistelujen suunnittelemiseen ja johtamiseen?
  - o Mitä eroja FINGOP:n mukaisessa suunnitteluprosessissa ja Yhtymän esikuntaoppaan esittelemissä sotilaallisessa johtamisprosessissa ja tilannekuvan muodostamisprosessissa on alueellisissa viestijoukoissa tällä hetkellä käytössä oleviin prosesseihin verrattuna?
  - o Mitä mahdollisia etuja tai haittoja on FINGOP:n mukaiseen suunnitteluprosessiin siirtymisestä ja sen soveltamisesta taistelujen suunnittelemiseen ja johtamiseen?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkielmani on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että pyritään kuvaamaan jonkinlaista toimintaa, ymmärtämään tutkittavana olevaa ilmiötä tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä.<sup>4</sup> Varsinkin kaksi ensin mainittua kohtaa täyttyvät tutkielmani kohdalla. Tutkielmani ei pyri muodostamaan aiheesta varsinaista teoriaa. Sen sijaan vertailevan luonteensa vuoksi se nojautuu jo olemassa oleviin malleihin eri prosesseista.

Tutkimusmenetelmä on tutkijan työkalu pyrittäessä vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Itse käsitteellä tutkimusmenetelmä tarkoitetaan tutkimusaineistojen hankkimisen ja analysoinnin sääntöjä ja tapoja.<sup>5</sup> Yksinkertaisesti esitettynä tutkimusmenetelmä kertoo, miten tutkimus on tehty.

---

<sup>4</sup> Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula: Tutki ja Kirjoita, 10., osin uudistettu laitos, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004, sivut 125- 126

<sup>5</sup> Huttunen, Mika & Metteri, Jussi (toim.): Ajatuksia operaatiotaidon ja taktiikan tutkimuksesta, Maanpuolustuskorkeakoulu, Taktiikan laitos, Julkaisusarja 2, Taktiikan asiatietoa n:o 1/2008, Edita Prima Oy, Helsinki 2008, sivu 41

Tutkielmani on määriteltävissä luonteeltaan kuvailevaksi ja vertailevaksi. Mikäli tutkielmani keskittyisi tarkastelemaan vain organisaation rakenteita, olisi se määriteltävä tapahtumien rakeneanalyysiksi. Tutkittavien prosessien rakenteiden lisäksi keskityn tutkielmassani myös toiminnan kuvailemiseen, ymmärtämiseen ja sen tulkintaan.<sup>6</sup> Vertailemalla eri prosessien soveltuvuutta viestikomppanian (T) käytännön suunnittelutyöhön ja johtamistoimintaan, tuon esille mahdollisia kehittämiskohteita alueellisten viestijoukkojen suunnittelu- ja johtamisprosesseissa. Tällöin tutkielmani on luonnehdittavissa tapaustutkimukseksi.

Tapaustutkimuksen tutkimuskohteita ovat usein yksittäiset tapaukset, tilanteet, tapahtumat tai joukko tapauksia. Tutkimuksen tavoitteena on usein tutkittavan tapauksen yksityiskohtainen kuvaileminen. Erityisesti erilaiset prosessit ovat usein mielenkiinnon kohteina.<sup>7</sup> Tässä tutkielmassa tarkoitukseni on perehtyä suunnittelu- ja johtamisprosessien toimintalogiikkaan alueellisissa viestijoukoissa sekä itse ilmiöiden muotoutumisen prosessiin. Tapaustutkimuksella ei pyritä välttämättä saavuttamaan yleistettävää tietoa, joka olisi suoraan hyödynnettävissä esimerkiksi muiden organisaatioiden vastaavanlaisessa tarkastelussa. Johtopäätöksiä tehtäessä on kuitenkin otettava huomioon, että yksittäisestä tapauksesta tehdyt havainnot voivat olla enemmän kuin osensa summa.

Aineiston analysoimiseksi ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa menetelmää. Yleensä tutkimuskysymykset ja valittu tutkimusmenetelmä ohjaavat myös aineiston analysointiin käytettävien menetelmien valitsemisessa. Tapaustutkimus ei käytännössä kuitenkaan rajoita eri tutkimusmenetelmien käyttöä, vaan kaikki kvantitatiivisille ja kvalitatiivisille tutkimuksille ominaiset menetelmät ovat käytettävissä.

Aineiston analysoiminen ei ole tulkintani mukaan monimutkainen toimenpide. Yksinkertaisimmillaan aineiston analysoimisen voidaan todeta olevan huolellista aineiston lukemista ja jäsentelemistä.

Omassa tutkimusprosessissani keskityin aineiston analysoinnissa eri aineistojen sisällöllisen informaation luokitteluun eri teemojen avulla. Teemoittelun perustana toimivat sekä

---

<sup>6</sup> Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula: Tutki ja Kirjoita, 10., osin uudistettu laitos, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004, sivut 156- 157

<sup>7</sup> Huttunen, Mika & Metteri, Jussi (toim.): Ajatuksia operaatiotaidon ja taktiikan tutkimuksesta, Maanpuolustuskorkeakoulu, Taktiikan laitos, Julkaisusarja 2, Taktiikan asiatietoa n:o 1/2008, Edita Prima Oy, Helsinki 2008, sivut 127- 128

organisaation eri tasot, että tutkittavat prosessit eri vaiheineen. Prosessien voidaan ajatella olevan tutkielman niin sanottu teoriapohja. Koska teemoittelun pohjana on käytetty eri prosesseja, voidaan tutkimuksen aikana tehdyn aineiston analysoinnin todeta olevan teorialähtöistä. Aineiston analysoinnin tarkoituksena oli etsiä sisällöllisiä ja rakenteellisia yhteneväisyyksiä ja eroja esimerkiksi FINGOP:n mukaisen ja Viestikomppanian (T) käsikirjan esittelemän suunnitteluprosessin välillä.

Aineiston analysoimisessa käyttämäni teemoittelu näkyy osaltaan myös tutkielmani rakenteessa. Eri luvuissa käsiteltävät asiat etenevät organisaatiotasoin ja eri prosessien vaiheita noudattaen.

### 1.3 Tutkielmassa käytetyt lähteet

Pääosiltaan tutkimuksessani on nojaututtu valmiisiin aineistoihin. Erilaiset asiakirjat, artikkelit, ohjeet, oppaat ja aihetta käsittelevät tutkimukset ovat toimineet tutkimuksen lähdemateriaalin perustana. FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin sekä Yhtymän esikuntaoppaan esittelemän sotilaallisen johtamisprosessin ja tilannekuvan muodostamisprosessin osalta aineistoa on riittävästi.

Valmiiden aineistojen tueksi toteutin syksyllä 2008 kyselyn alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköille ja varapäälliköille puolustusvoimien johtamis- ja hallintorakennetta koskevan rakennemuutoksen jälkeisen alueellisten viestijoukkojen organisaation selvittämiseksi. Kyselyn tulosten tukena käytin soveltuvilta osin myös Viestikomppanian (T) käsikirjaa. Kyselyssä käytetyt kysymykset on esitetty liitteessä 1. Suunnittelu- ja johtamisprosessien roolien ja niiden soveltamisen selventämiseksi alueellisissa viestijoukoissa esitin kyselyyn vastanneille henkilöille tarkentavia kysymyksiä sähköpostitse.

Aikaisempia tutkimuksia alueellisten viestijoukkojen organisaatiosta, johtamisesta ja johtamisprosessista ei tietääkseni juurikaan ole. Alueellisten viestijoukkojen johtamista on tutkielmassaan käsitellyt eniten Anssi Katajamäki. Hän keskittyi tutkielmassaan viestikomppanian (T) tekniseen ja taktiseen johtamiseen ja esitteli tutkielmassaan mielestäni varsin perusteltuja mielipiteitä viestikomppanian (T) toiminnan kehittämisestä muun muassa tulevien kalustohankintojen osalta.

Sami Melkko on esipuseerikurssin tutkielmassaan perehtynyt sotilasläänin ja johtamisjärjestelmäkeskuksen väliseen tukisuunnitelmaan. Tutkielmassaan hän esittelee alueellisten

johtamisjärjestelmäkeskusten organisaatiota ja sotilasläänien kanssa laadittavan tukisuunnitelman rakennetta. Johtopäätöksissään hän esittelee muun muassa tukisuunnitelman tekemisen kannalta oleellisia tietovaatimuksia.

Suunnittelu- ja johtamisprosessien tarkastelussa olen hyödyntänyt aihetta käsitteleviä asiakirjoja, ohjeita ja oppaita. Tärkeimpinä mainittakoon the North Atlantic Treaty Organisationin (NATO) asiakirja Allied Command Operations – Guidelines for Operational Planning (ACO GOP) ja sen pohjalta laadittu kansallinen versio Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP. Niissä ohjeistetaan NATO-maissa käytössä olevan suunnitteluprosessin rakenne, perusajatus ja prosessin soveltaminen. Viestikomppanian (T) käsikirja on toiminut lähteenä käsiteltäessä viestikomppanian johtamistoimintaa sekä suunnittelu- ja johtamisprosessia. Käsikirja on tutkimusta laadittaessa luonnosvaiheessa ja näin ollen siinä voi olla eroja valmiiseen versioon verrattuna.

Johannes Hakkarainen on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut johtamisjärjestelmien vaikutusta operatiivisen yhtymän ilmatorjunnan suunnitteluprosessiin. Johtopäätöksissään Hakkarainen toteaa muun muassa, että prikaatin suunnitteluohje ei ole sellaisenaan tehokkuuden kannalta käyttökelpoinen joukkoyksiköissä. FINGOP:n mukainen suunnitteluprosessi on Hakkaraisen mielestä myös joiltain osin liian yksityiskohtainen nopeaan päätöksentekoon ja sitä pitäisikin käyttää vain soveltuvilta osin. Mielestäni Hakkarainen on onnistunut tutkielmassaan argumentoimaan johtopäätöksiään varsin hyvin, vaikka hän itse kritisoi tutkielmassaan muun muassa aineistonsa luotettavuutta.

FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin käyttöönottoaminen on vaikuttanut Jukka Mälkin ja Tarmo Kyllösen aiheen valintaan. Jukka Mälkin esiuupseerikurssin tutkielmassa tarkastellaan eroja operatiivisen suunnitteluprosessin ja päätöksentekoprosessin välillä. Mälkki esittää, että yhdysvaltalaisessa ajattelussa korostuva analyttisyys näkyy suunnitteluprosessin rakenteessa, ja että suomalaisessa päätöksentekoprosessissa on painotettu nopeaa päätöksentekoa. Mielestäni tämä on varsin mielenkiintoinen seikka ajateltaessa FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin rakennetta ja soveltuvuutta esimerkiksi kompaniatason suunnitteluun. FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin soveltuvuutta prikaatin taktiikan toteuttamiseen puolustustaistelussa on puolestaan tutkinut Tarmo Kyllönen esiuupseerikurssin tutkielmassaan. Tutkielmassaan Kyllönen muun muassa vertailee aikaisempia Suomessa käytettyjä suunnitteluprosesseja toisiinsa ja pyrkii selvittämään FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin etuja ja haittoja. Molemmat työt ovat mielestäni varsin ansiokkaita, mutta niin kuin tekijät itsekkin toteavat, suurimman haasteen tut-

kielmien luotettavuudelle asettaa niiden tekemiseen käytettävissä ollut vähäinen aika.

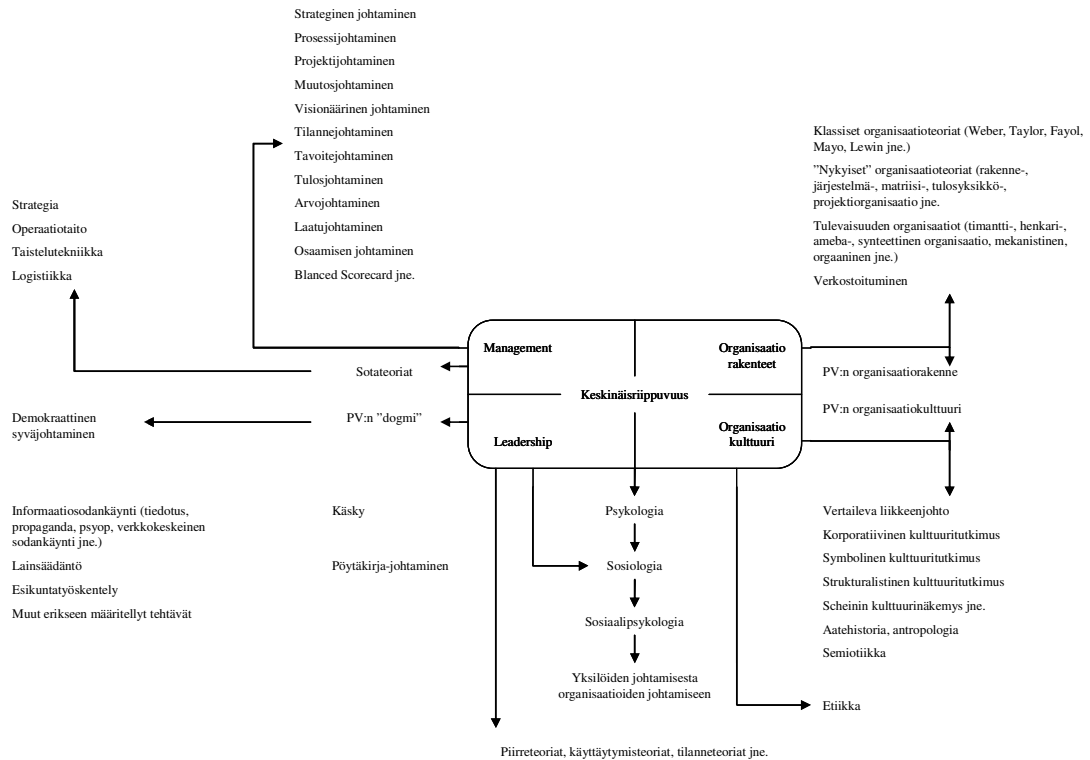
Yksittäisissä viittauksissa tukena käytetyt opetusmateriaalit ja oppaat ovat alansa ammattilaisten laatimia ja niitä voidaan mielestäni pitää riittävän luotettavina lähdeaineistoksi.

#### 1.4 Tutkielman asemoituminen johtamisen tutkimuksessa

##### 1.4.1 Käsitteitä

Tutkimukseni asemoimiseksi johtamisen tutkimuksen kentällä on mielestäni aluksi syytä esitellä muutamia johtamiseen liittyviä käsitteitä.

Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisenlaitoksessa käyttöön otettua johtamisen nelikenttää käytetään apuna johtamisen kokonaisuuden hahmottamisessa ja sen eri osa-alueiden keskinäisten riippuvuussuhteiden määrittelemisessä. Johtamisen nelikenttä koostuu asioiden johtamisesta, organisaation rakenteesta, ihmisten johtamisesta ja organisaatiokulttuurista. Ajan myötä eri osa-alueiden väliset painotukset, riippuvuussuhteet ja merkitykset muuttuvat suhteessa johtamisen kokonaisuuteen. Kuva johtamisen nelikentästä on esitetty kuvassa 1.



**Kuva 1: Johtamisen nelikenttä** <sup>8</sup>

Teoksessaan Sotilasjohtamisen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät Aki-Mauri Huhtinen toteaa, että asioiden johtamista (management) pidetään ennen kaikkea tehtävien suorittamisena ja asioiden toimeenpanemisena. <sup>9</sup> Asioiden johtamisessa korostuu suunnittelun merkitys tehtävien täyttämässä. <sup>10</sup> Samalla pyritään tuloksen saavuttamiseen liittyvien asioiden hallintaan ja suunnitelmien toteutumisen seurantaan.

Ihmisten johtaminen (leadership) voidaan nähdä vaikuttamisena. Ihmisten johtamisessa korostuvat johtajan ihmissuhdevalmiudet. <sup>11</sup> Ihmisten johtamisessa pyritään luomaan visioita, jotka välitetään alaisille niin, että heidät saadaan sitoutumaan toiminnan tavoitteisiin. Ihmisten johtaminen pääsee mielestäni suunnittelu- ja johtamisprosesseja ajateltaessa oikeuksiinsa varsinaisesti vain käskynantotilaisuuksissa ja joukon komentajan ohjatessa ja valvoessa alaistensa toimintaa.

<sup>8</sup> Virta, Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 36, Edita Prima Oy, Helsinki 2007, sivu 22

<sup>9</sup> Huhtinen, Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 9, Hakapaino Oy, Helsinki 2002, sivu 44

<sup>10</sup> Sotilasjohtaja osa 1, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1990, sivu 63

<sup>11</sup> Sotilasjohtaja osa 1, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1990, sivu 63

Varsinaisessa johtamistoiminnassa ihmisten johtamisen merkitys on sen sijaan mielestäni korostunut.

Asioiden ja ihmisten johtaminen eivät ole toisiaan poissulkevia. Sen sijaan ne ovat eri näkökulmia johtamisen tutkimiseen. Asioiden johtaminen ja näin ollen johtamisprosessin hallinta kuuluvat johtajan perusvalmiuksiin.<sup>12</sup> Toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja valvonnassa korostetaan toiminnan tuloksellisuutta. Johtajasta itsestään on kiinni, haluaako tai pystyykö hän kehittämään itseään myös ihmisten johtajana. Mielestäni ihmisten johtaminen on tavallaan johtajan työkalu, jolla hän voi tehostaa organisaationsa toimintaa. Organisaation inhimillisiä resursseja<sup>13</sup> pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti selvittämällä alaisille toiminnan tavoitteet, sitouttamalla heidät niihin sekä pyrkimällä esteeksi muodostuvien ongelmien ratkaisuun.

Organisaatio on malli työnjaon, käskyvallan ja yhteistoimintasuhteiden järjestämiseksi.<sup>14</sup> Organisaation olemassaololle on oleellisen tärkeää sen toimintaa parhaiten tukevan organisaatiomallin valinta. Esimerkiksi puolustusvoimat voidaan määritellä linja-esikunta-organisaatioksi. Ylin esimies tekee päätöksensä esikunnan asiantuntevan henkilöstön tarjoamien neuvojen ja palvelujen pohjalta. Esikunta ei kuitenkaan pääasiallisesti itse käske organisaation alemmilla tasoilla toimivaa henkilöstöä.<sup>15</sup> Jotta johtaminen ja organisaation toiminta yleensä olisi sujuvaa, tulisi organisaatorakenteita tutkia ajoittain toiminnan tehostamiseksi. Mahdollisista toimintaa hankaloittavista ja vanhentuneista rakenteista tulisi pyrkiä pääsemään eroon.<sup>16</sup> Organisaation rakenteella on oma merkittävä vaikutuksensa organisaation suunnittelu- ja johtamisprosesseihin, sillä organisaatio määrää siinä työskentelevien henkilöiden aseman ja tehtäväkentän. Organisaation monimutkaisuus voi myös hidastaa esimerkiksi suunnittelu- ja johtamisprosessien toimivuutta. Erityisesti tilanteenmukaisessa suunnittelu- ja johtamistoiminnassa korostuu mielestäni oman organisaation monimutkaisuuden ja raskauden tiedostaminen. Esimerkiksi FINGOP:n mukaisessa suunnitteluprosessissa kuvaamaani organisaation rakenteiden eri tasojen erilaisuus on

---

<sup>12</sup> Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 13, Edita Prima Oy, Helsinki 2002, sivu 84

<sup>13</sup> Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 13, Edita Prima Oy, Helsinki 2002, sivu 84

<sup>14</sup> Sotilasjohtaja osa 1, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1990, sivu 96

<sup>15</sup> Sotilasjohtaja osa 2, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1990, sivu 46

<sup>16</sup> Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 13, Edita Prima Oy, Helsinki 2002, sivu 83

huomioitu niin, että prosessia on suunniteltu sovellettavaksi kaikkeen operatiiviseen suunnitteluun strategiselta tasolta aina taktisen tason suunnittelutyöhön asti.<sup>17</sup>

Organisaation rakenteet ja rutiinit muovaavat ajan myötä organisaatiolle yksilöllisen organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuuri on jaettavissa tiedostamattomiin oletuksiin ja tiedostettuihin arvoihin. Johtamiskulttuuri on kiinteä osa organisaatiota, ja se vaikuttaa kaikkiin työntekijöihinsä tavalla tai toisella. Se saattaa näkyä jokapäiväisessä toiminnassa esimerkiksi siinä, kuinka työtehtävät on tapana hoitaa. Johtamiskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri ja johtamiskulttuuri linkittyvät toisiinsa perusolettamukseksi luettavan vallitsevan ihmiskäsityksen kautta.<sup>18</sup>

Toimintaympäristö ja vallitseva tilanne ovat johtamistoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti sotilasjohtamisen kannalta merkittäviä johtamiseen vaikuttavia toimintaympäristöjä ovat sodan ajan, kriisinhallinnan, rauhan ajan ja kokonaisuunpuolustuksen toimintaympäristöt. Eri toimintaympäristöissä ja tilanteissa johtamistoiminnassa ymmärrettävästi painottuvat erilaiset asiat johtamisen nelikentässä vaikuttavan keskinäisriippuvuuden mukaisesti.<sup>19</sup> Edellä käytetty toimintaympäristöjen jaottelu on omiaan helpottamaan tutkittavan aihekokonaisuuden rajaamista, ilmiöiden merkityksen ymmärtämistä ja itse tutkielman näkökulman määrittämistä.<sup>20</sup> Johtamisen nelikentän eri osa-alueiden painottumista eri toimintaympäristöissä on esitetty kuvassa 2.

---

<sup>17</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-1

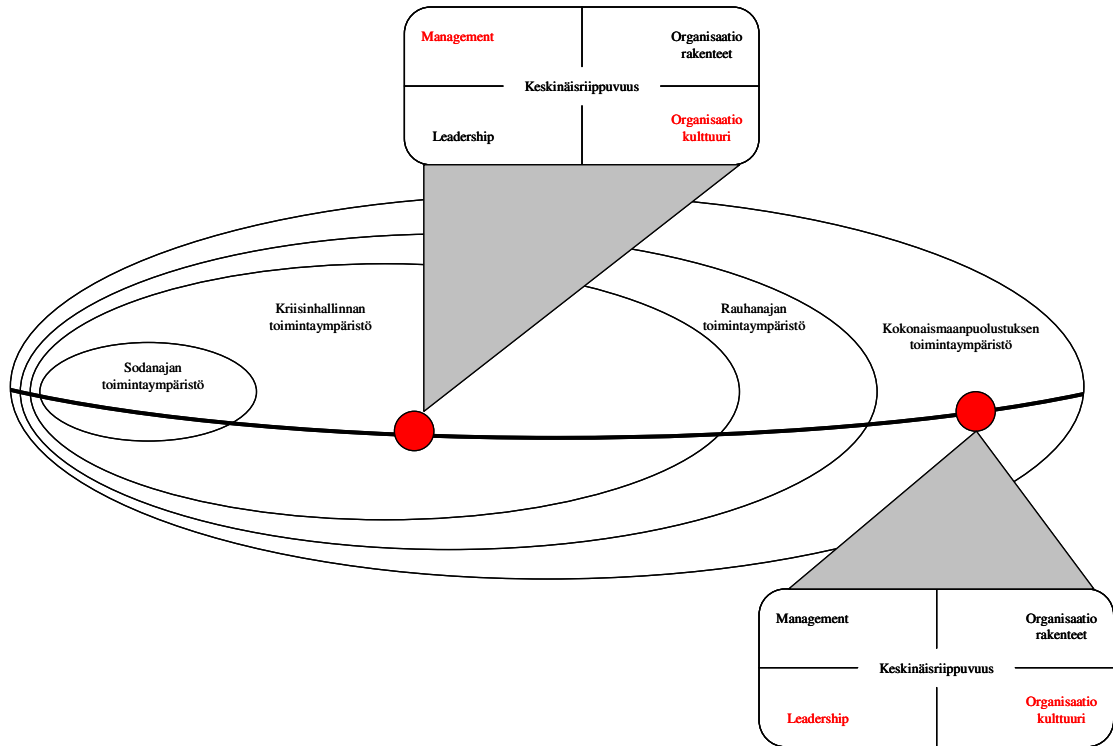
<sup>18</sup> Nissinen, Vesa & Seppälä, Teemu: Johtajakoulutus murroksessa: Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 17, Edita Prima Oy, Helsinki 2002, sivut 26- 27

<sup>19</sup> Virta, Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 36, Edita Prima Oy, Helsinki 2007, sivut 23- 24

<sup>20</sup> Kylkirauta 4/2005, Kadettikunta ry:n jäsenlehti, Uusimaa Oy, Porvoo 2005, Alekski Leskisen, Antti Rainion & Jami Virran artikkeli Johtamisen opetuksen muutos perustutkinnoissa, sivut 16- 19



## Sotilasjohtamisen moniulotteisuus



**Kuva 2: Sotilasjohtamisen moniulotteisuus** <sup>21</sup>

Suunnittelu- ja johtamisprosesseja käsiteltäessä on mielestäni tarpeen tuoda esille hieman myös niiden takana vaikuttavien ajattelumallien perusteita. Nämä taustalla prosesseihin vaikuttavat tekijät ovat tulosjohtaminen ja prosessijohtaminen. Perinteinen uskomus nimittäin on, että sotilasorganisaatio toimii myös rauhan aikana pitkälti sodanajan johtamisperiaattein. Käytännössä totuus ei ole aivan näin yksinkertainen. Sodanajan johtamisprosessissa korostuu Observation-Orientation-Decision-Act -mallin (OODA -mallin) mukainen nopea päätöksenteko, jota on käsitelty tarkemmin luvussa 3.3 Sotilaallinen johtamisprosessi. Rauhanajan sotilasjohtaminen sen sijaan on saanut vaikutteita julkisesta johtamisesta ja jopa liikkeenjohdollisista johtamismalleista. Puolustusvoimien rauhanajan johtamisprosessi muistuttaakin lähinnä monissa virastoissa käytössä olevia johtamismalleja. Muun muassa tulosjohtamisesta ja siihen liittyvästä suunnittelusta omaksutut vaikutteet näkyvät johtamisprosessissa. <sup>22</sup>

<sup>21</sup> Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 213

<sup>22</sup> Krogars, Marco: Sotilasjohtamisen tutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja hallinnon laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 6, Hakapaino Oy, Helsinki 1997, sivu 64

Tulosjohtamisen päämääränä on toiminnan tuloksellisuus. Toiminnan suunnitteleminen ja kehittäminen tähtäävät siis toiminnan tulosten saavuttamiseen ja niiden parantamiseen.<sup>23</sup> Tulosten parantamiseen voidaan pyrkiä esimerkiksi toiminnan prosessien kehittämisellä, jolloin tulosjohtaminen nivoutuu yhteen prosessijohtamisen kanssa. Puolustusvoimissa prosessiajatteluun liittyvä prosessityö aloitettiin vuonna 2001 ja sen perusteet on kiteytetty vuonna 2003 ilmestyneeseen Puolustusvoimien prosessikäsikirjaan. Prosessijohtamisella pyritään organisaation suorituskyvyn parantamiseen, mikä tarkoittaa huomion keskittämistä lopputuotosten laatuun, prosessin vaikuttavuuteen, tuottavuuteen, taloudellisuuteen ja toimintavarmuuteen sekä prosessin sisäiseen toimintakulttuuriin, työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja osaamisen tasoon. Organisaation suorituskyvyn parantamiseksi organisaation toiminta on kyettävä näkemään toimintoketjuina eli prosesseina. Toiminnan kehittämiseen pyritään nimenomaan prosessien kehittämisen avulla ja kehittämiseen osallistuvat kaikki prosessiin osallisena olevat toimijat.<sup>24</sup> Näin ollen johtamisprosessin olemus eri toimintaympäristöissä on hyvinkin erilainen, ainakin yleisellä tasolla tarkasteltuna. Toki on huomioitava, että liikkeenjohdollisten johtamismallien piirteistä huolimatta rauhan aikaisessa käytännön johtamistoiminnassa vaaditaan edelleen kaikesta huolimatta myös sotilaalliselle johtamiselle ominaisia piirteitä ja nopeaa päätöksentekoa.

Tarkasteltaessa suunnitteluprosessin soveltamista eri toimintaympäristöissä voidaan todeta, että tilanne ei ole johtamistoimintaan verrattuna aivan yhtä monimutkainen. Uusi FINGOP:n mukainen suunnitteluprosessi soveltuu niin ennakoivaan kuin tilanteenmukaiseenkin operatiiviseen suunnitteluun. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että suunnitelmia voidaan laatia saman prosessin mukaisesti toimintaympäristöstä riippumatta. Suunnitteluprosessin soveltuminen erilaisiin tilanteisiin on etu, sillä näin prosessin hyödyntäminen ja sen eri vaiheet tulevat tutuiksi jo rauhan aikana. Suunnitteluprosessin hallinta vähentää aiemmin mainittujen toiminnallisten uhkien vaikutusta johtamistoimintaan.

Pääosiltaan suunnittelu- ja johtamisprosessit ovat asioiden johtamista. Teoksessaan Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttötymisen kehittäminen Vesa Nissinen selvittää eri tekijöiden sijoittumista toisiinsa nähden johtamisen teoriakentässä. Johtamisprosessista hän toteaa, että ”johtamisen prosessit ovat se toiminnan taso, josta on totuttu puhumaan asioiden

---

<sup>23</sup> Virkkunen, Paavo, Voutilainen, Eero, Laosmaa, Martti & Salmimies, Pekka: Tulosjohtaminen julkishallinnossa, Weilin+Göös, Espoo 1986, sivut 49- 57

<sup>24</sup> Puolustusvoimien prosessikäsikirja, versio 2.0, Pääesikunta, Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä 2003, sivut 4- 9

johtamisena<sup>25</sup>”. On kuitenkin huomioitava, että yllä kuvattu jaottelu ei ole aivan niin yksiselitteinen kuin se antaa ymmärtää. Esimerkiksi johtamisprosessiin kuuluvaan päätöksen tekoon vaikuttaa johtajasta riippumatta organisaatiossa vallitseva organisaatiokulttuuri. Lisäksi suunnittelu- ja johtamisprosessien toimiminen on riippuvaista organisaation rakenteesta.

Määriteltäessä lyhyesti käsitettä sotilasjohtaminen, voidaan todeta, että se on yksinkertaisuudessaan sotilasorganisaatiossa tapahtuvaa johtamista. Vaikka nimenomaan sotilasjohtamisessa johtajan muodollinen asema organisaatiossa on tietyllä tavalla korostunut, ei se kuitenkaan takaa varsinaista johtajuutta. Johtajuuden osa-alueiksi voidaan luokitella sotilasjohtajan asema (auktori-teetti ja muodollinen valta), päätöksenteko (johtamisprosessit ja ennakointi) sekä ihmisten johtaminen (johtamiskäyttäytyminen). Johtaja on vastuussa kaikista edellä mainituista osa-alueista.<sup>26</sup> Näin ollen voidaankin todeta, että johtajan vastuu myös tällä saralla on jakamaton.

#### 1.4.2 Tutkielman viitekehys

Alueellisia viestijoukkoja käsittelen tutkielmassani alueellisista johtamisjärjestelmäkeskuksista aina komppania- ja joukkueetasolle asti. Looginen raja tutkimuksessa organisaatiossa oli keskittää tutkimus liittytäväverkon rakentavaan osaan. Näin ollen Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus sekä esikunta- ja viestikomppania esitellään toimintakenttään kuuluvina toimijoina, mutta varsinainen suunnittelu- ja johtamisprosessien tarkasteleminen on suoritettu keskittyen alueellisiin johtamisjärjestelmäkeskuksiin ja viestikomppaniaan (T). Tutkielmassani en keskittynyt tutkimaan vain tietyn alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatioon liittyviä alueellisia viestijoukkoja, vaan tein tutkimukseni yleisellä tasolla. Tämän takia toteuttamani kysely alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköille ja varapäälliköille ei ollutkaan osoitettu vain yksittäiselle johtamisjärjestelmäkeskukselle, vaan kyselyssä edustettuina olivat kaikki neljä alueellista johtamisjärjestelmäkeskusta. Tutkittavan aiheen laajuudesta johtuen ulotin varsinaisen eri prosessien soveltuvuuden vertailemisen kuitenkin vain viestikomppaniaan (T) asti. Tutkielmani pääpaino on nimenomaan FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin ja Yhtymän esikuntaoppaassa esitettyjen sotilaallisen johtamisprosessin ja tilannekuvanmuodostamisprosessin sovellettavuuden ja toimivuuden tarkasteleminen alueellisissa viestijoukoissa. Tutkielmassani

<sup>25</sup> Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 13, Edita Prima Oy, Helsinki 2002, sivu 84

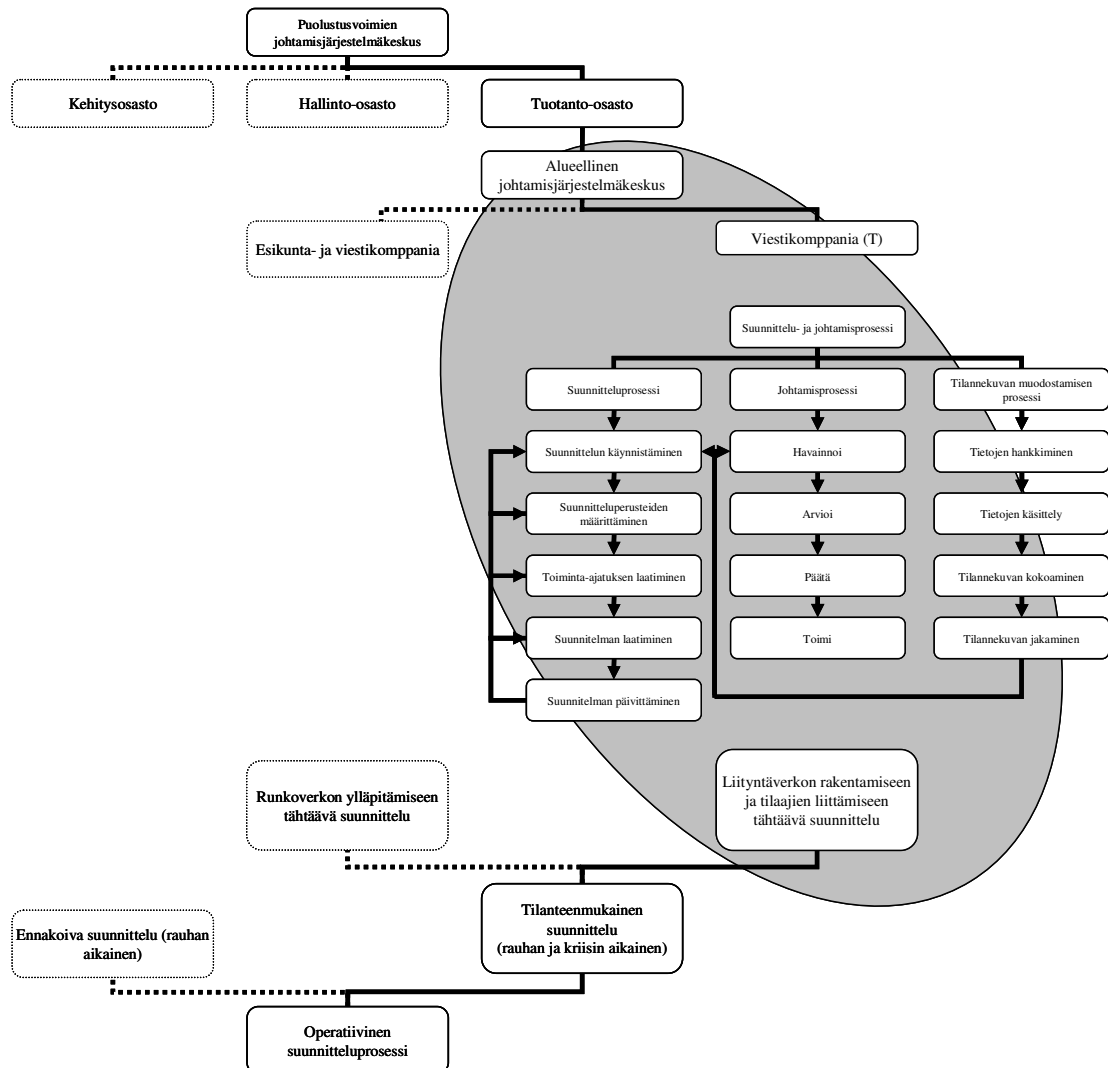
<sup>26</sup> Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 13, Edita Prima Oy, Helsinki 2002, sivu 42

otan kantaa nimenomaan eri prosessien toimivuuteen kokonaisuutena. Näin ollen jätän tarkastelu-  
jeni ulkopuolelle esimerkiksi yksittäisistä organisaatioon sijoitetuista henkilöistä johtuvat tekijät.

Kuten edeltävässä luvussa todettiin, suunnittelu- ja johtamisprosessien osalta tutkielmani on pai-  
nottunut asioiden johtamisen ja organisaation rakenteen tutkimiseen. Tarkoitukseni ei kuitenkaan  
ole tietoisesti rajata ihmisten johtamista ja organisaatiokulttuuria koskevia johtamisen nelikentän  
osa-alueita tutkielmani ulkopuolelle. Näin ollen myös ihmisten johtamista ja organisaatiokulttuu-  
ria on käsitelty niissä kohdin, kun sitä on pidetty tarpeellisena.

Suunnittelu- ja johtamisprosessi tarkoittaa tutkielmassani kokonaisuutta tai yläkäsitettä, joka  
muodostuu suunnitteluprosessista sekä johtamisen ja tilannekuvan muodostamisen prosesseista.  
Tutkielmassani käsittelen FINGOP:n mukaista suunnitteluprosessia sekä Yhtymän esikuntaop-  
paan määrittämiä sotilaallista johtamis- ja tilannekuvan muodostamisprosesseja  
kokonaisuudessaan.

## Tutkielman viitekehys



**Kuva 3: Tutkielman viitekehys**

Kuvassa 3 on esitetty tutkielman viitekehys. Viitekehysten tarkoituksena on selventää tutkielman liittyvien kokonaisuuksien asemoitumista toisiinsa nähden.

### 1.5 Tutkimustyön rakenne

Tutkielman ensimmäinen luku kuvailee tutkielman tekemisen lähtökohdat. Se sisältää tutkielman tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittämisen, tutkimusmenetelmien kuvailun ja perustelun, tärkeimpien tutkielmassa käytettyjen lähteiden arvioinnin ja esittelyn, tutkielman aseman selven-

tämisen liittyen johtamisen tutkimuksen kokonaisuuteen ja lopuksi tutkielman rakenteen esittely.

Tutkielman toinen luku käsittelee alueellisia viestijoukkoja. Luvussa käsitellään alueellisten viestijoukkojen organisaatiossa tapahtuneita muutoksia puolustusvoimien johtamis- ja hallintorakennetta koskevien rakennemuutosten jäljiltä, alueellisten viestijoukkojen kalustoa sekä johtamisen erityispiirteitä. Luvussa vastataan ensimmäiseen tutkielman alakysymyksistä.

Tutkielman kolmannessa luvussa määritellään FINGOP:n mukainen suunnitteluprosessi ja Yhtymän esikuntaoppaan mukaiset sotilaallinen johtamisprosessi ja tilannekuvan muodostamisprosessi eri lähteitä hyödyntäen. Luvussa esitellään suunnittelu-, tilannekuvan muodostamis- ja sotilaallinen johtamisprosessi. Luvussa myös analysoidaan prosessien merkitystä johtamistoiminnalle. Näin vastataan tutkielman toiseen alakysymykseen.

Tutkielman neljännessä luvussa esitellään tulkinta FINGOP:n mukaisen suunnittelu- ja johtamisprosessin soveltamisesta alueellisissa viestijoukoissa. Luvussa punnitaan muun muassa prosessin etuja ja haittoja suhteessa alueellisten viestijoukkojen toimintaan sekä minkälaisia vaikutuksia FINGOP:n mukaisella suunnitteluprosessilla on alueellisten viestijoukkojen tehtävän suorittamiseen.

Tutkielman viides ja viimeinen luku käsittelee tutkimusongelman ratkaisemista ja johtopäätöksiä siitä, onnistuiko tutkielma vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen. Luku käsittelee myös tutkimuksen aikana havaittuja jatkotutkimuksen mahdollistavia aiheita sekä lyhyen arvion työkentelyn onnistumisesta ja valitun tutkimusmenetelmän oikeellisuudesta tutkimusongelman ratkaisemisessa.

## 2. ALUEELLISET VIESTIJOUKOT PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMIS- JA HALLINTORAKENNETTA KOSKEVIEN RAKENNEMUUTOSTEN JÄLKEEN

### 2.1 Alueellisten viestijoukkojen organisaatio ja tehtävät

Puolustusvoimien johtamis- ja hallintorakennetta koskeviin rakennemuutoksiin liittyen perustettiin Pääesikunnan johtamisjärjestelmäpäällikön alaisuuteen Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus, joka 1.1.2007 lähtien korvasi toiminnallaan aiemman Tietotekniikkalaitoksen. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen tehtäväkenttään kuuluvat integroidun tiedustelu-, valvonta- ja johtamisverkon (iTVJ -verkon) ylläpito, käskettyjen johtoportaiden ja joukkojen verkkoon liittäminen sekä yhteiskäyttöisten operatiivisten ja kaikkien hallinnollisten tietojärjestelmien toiminnasta huolehtiminen.<sup>27</sup>

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen johtaja on vastuussa johtamisjärjestelmäkeskuksen toiminnasta yhdessä apulaisjohtajan kanssa. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus jakautuu kehitysosastoon, hallinto-osastoon, ja tuotanto-osastoon, jonka alaisuudessa toimivat Hallinnollinen Tietopalvelukeskus (HALTIPAKE) sekä neljä alueellista johtamisjärjestelmäkeskusta. Kehitysosasto vastaa hallinnollisen ja operatiivisen tietojenkäsittely-ympäristön johtamisjärjestelmähankkeiden tuotteiden ja järjestelmien kehittamisestä, käyttöönottamisesta ja koordinoimisesta sekä niihin liittyviin prosesseihin osallistumisesta. Hallinto-osasto suunnittelee ja ohjaa Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen toiminnan ja resurssien käyttöä ja kehittämistä, vastaa kokonaisturvallisuudesta sekä ohjaa, kehittää ja hoitaa keskuksen hallinnollisia ja toiminnallisia prosesseja. Tuotanto-osaston tehtäväkenttään kuuluvat johtamisjärjestelmäalan palveluiden tuottaminen ja verkko-operaatioiden suunnitteleminen ja toteuttaminen. Tuotanto-osaston alaisuudessa toimiva Hallinnollinen Tietopalvelukeskus vastaa käytettävien laitteiden, järjestelmien ja sovellusten ylläpitämisestä ja teknisen tuen tarjoamisesta niiden käyttäjille.<sup>28</sup> Alueelliset johtamisjärjestelmäkeskukset vastaavat aluevastuunsa mukaisesti johtamisjärjestelmän teknisestä rakenteesta ja johtamisjärjestelmäpalveluiden tuottamisesta alueellaan.<sup>29</sup>

---

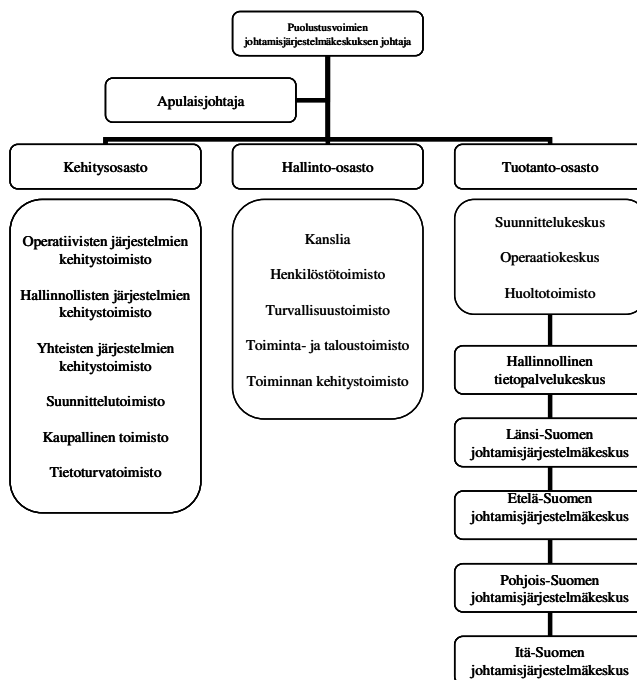
<sup>27</sup> Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet, Pääesikunnan suunnitteluosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2007, sivut 38- 39

<sup>28</sup> Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen eri osastojen tehtävät, [http://www.mil.fi/laitokset/pvjkk/alueiden\\_omille\\_sivuille.dsp](http://www.mil.fi/laitokset/pvjkk/alueiden_omille_sivuille.dsp), ladattu 15.12.2008

Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

<sup>29</sup> Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet, Pääesikunnan suunnitteluosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2007, sivu 39

Ylläpidettävän valmiuden osalta Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus on rinnastettavissa operatiivisiin joukko-osastoihin, lennostoihin ja meripuolustusalueisiin.<sup>30</sup> Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus ylläpitää tuottamansa palvelut ja toteuttaa sille käsketyt tehtävät kaikissa valmiustiloissa vuorokauden ympäri. Organisaation rakenteen kannalta ajateltuna tämä on mielestäni erinomainen asia, sillä kuvatulaisella järjestelmällä esimerkiksi valmiuden kohottaminen ei aiheuta muutoksia vaikkapa organisaation suunnittelu- ja johtamisprosesseihin. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatio on esitelty kuvassa 4.



**Kuva 4: Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatio**<sup>31</sup>

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskukseen kuuluu neljä alueellista johtamisjärjestelmäkeskusta, jotka ovat Pohjois-, Itä-, Etelä- ja Länsi-Suomen johtamisjärjestelmäkeskukset. Kukin

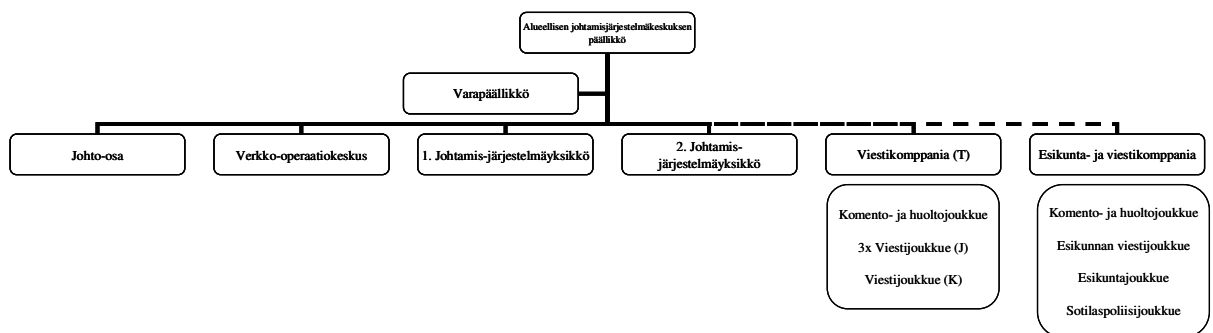
<sup>30</sup> Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

<sup>31</sup> Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatio, [http://www.mil.fi/laitokset/pvjkk/pdf/PVJJK\\_organisaatio.pdf](http://www.mil.fi/laitokset/pvjkk/pdf/PVJJK_organisaatio.pdf), ladattu 15.12.2008



niistä vastaa puolustusvoimien johtamisjärjestelmäpalveluiden tuottamisesta omalla tarkkaan määritellyllä vastuualueellaan.<sup>32</sup>

Alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen toimintaa johtaa alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen päällikkö. Hänen apunaan esikuntana toimii alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen varapäällikön johtama johto-osa, jonka tehtäviin kuuluu muun muassa tulevan toiminnan suunnittelu. Johto-osan lisäksi alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatioon kuuluvat verkko-operaatiokeskus ja kahdesta neljään johtamisjärjestelmäyksikköä. Verkko-operaatiokeskus valvoo ja hallinnoi tuotantojärjestelmiä, liityntäpisteitä ja palveluiden käyttäjiä. Verkko-operaatiokeskuksien tehtäviin kuuluvat myös tietoteknisten perusteiden osalta erilaisten verkko-operaatioiden suunnittelu ja toteuttaminen. Näiden verkko-operaatioiden tarkoituksena on johtamisjärjestelmäpalveluiden tarjoaminen siirtyville ja liikkuville joukoille ja johtoportaille muuttuvissa olosuhteissa kaikkien valmiustilojen aikana.<sup>33</sup> Johtamisjärjestelmäyksiköt rakentavat ja ylläpitävät verkkoja, operatiivisia konesaleja ja liityntäpisteitä sekä antavat tukea joukko-osastoille ja johtoportaille<sup>34</sup>. Johtamisjärjestelmäyksiköiden määrä vaihtelee riippuen alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen vastuualueen asettamista tarpeista. Esimerkki alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatiosta on esitetty kuvassa 5.



**Kuva 5: Esimerkki alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatiosta**<sup>35</sup>

Valmiutta kohotettaessa perustettavat alueellisten viestijoukkojen yksiköt alistetaan peruseriaat-

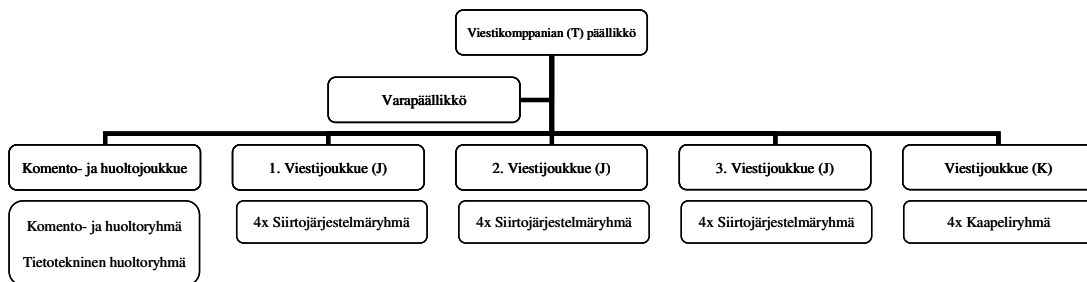
<sup>32</sup> Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

<sup>33</sup> Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

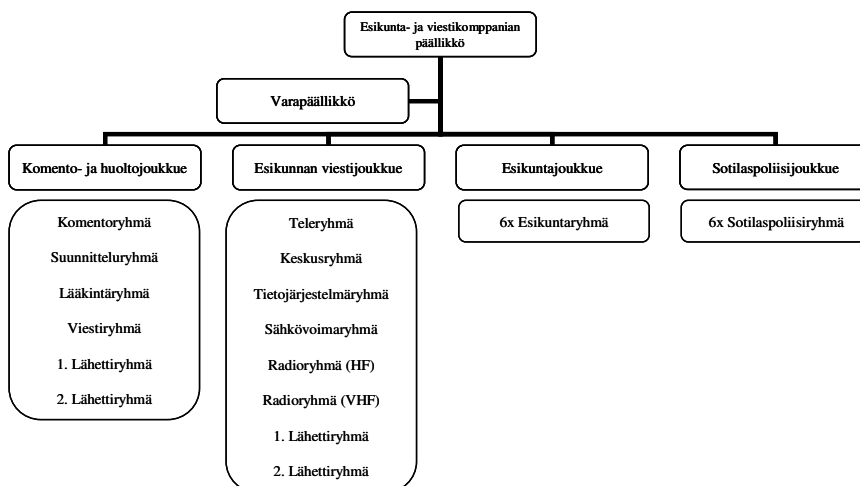
<sup>34</sup> Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

<sup>35</sup> Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

teen mukaisesti alueellisille johtamisjärjestelmäkeseksuille. Näin ollen alueellisiin viestijoukkoihin kuuluvat viestikomppaniat (T) toimivat alueellisten johtamisjärjestelmäkeseksusten suoranaisessa alaisuudessa ja niitä johtavat alueellisten johtamisjärjestelmäkeseksusten päälliköt. Alueellisia viestijoukkoja laadittaessa on pyritty ottamaan huomioon alueelliset vaatimukset koonpanon ja kaluston osalta. Puolustusvoimien johtamis- ja hallintorakennetta koskevien rakennemuutosten seurauksena aikaisemmat viestikeskuskomppaniat (T) on sijoitettu maavoimien sotilasläänien esikunta ja viestipataljoonien alaisuuteen esikunta- ja viestikomppanioina. Alueellinen johtamisjärjestelmäkeseksus voi saada alistuksena johtoonsa myös esikunta- ja viestikomppanian. Viestikomppanioiden ja viestikeskuskomppanioiden perässä oleva T-kirjain merkitsee tietoteknistä. Kuvissa 6 ja 7 on esitetty esimerkkinä viestikomppanian (T) ja esikunta- ja viestikomppanian organisaatiot.



**Kuva 6: Esimerkki viestikomppanian (T) organisaatiosta** <sup>36</sup>



**Kuva 7: Esimerkki esikunta- ja viestikomppanian organisaatiosta** <sup>37</sup>

<sup>36</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 23

<sup>37</sup> Sotilasläänin esikunta- ja viestipataljoona, Harjoitusvahvuus A1 2008, sivu 9

Komppanian päällikkö johtaa viestikomppaniaa (T) apunaan varapäällikkö. Komppaniaan kuuluvat komento- ja huoltojoukkue, yhdestä neljään viestijoukkuetta (J) sekä viestijoukkue (K). Komento- ja huoltojoukkue perustaa komppanian komentopaikan ja vastaa lisäksi komppanian huollosta. Alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen määrittelemiä alueella toimivia huoltolaitoksia ja yrityksiä pyritään hyödyntämään komppanian huollossa komento- ja huoltojoukkueen rajallisten resurssien vuoksi ja joukkue vastaakin yhteydenpidosta kyseisiin yhteistoimintaosapuoliin. Viestijoukkueisiin (J) kuuluu neljä siirtojärjestelmäryhmää, joista osa on erikoistunut toimimaan siirrettävän linkkikaluston lisäksi iTVJ -verkon kiinteissä linkkimastoissa. Viestijoukkueen (J) siirtojärjestelmäryhmät perustavat liittytaverkon viestiasemat ja vastaavat niiden ylläpidosta. Viestijoukkue (K) koostuu neljästä kaapeliryhmästä. Joukkue rakentaa liittytaverkon tarvitsemat kaukovalokaapeliyhteydet ja ylläpitää niitä.<sup>38</sup> Viestijoukkueiden perässä olevat J- ja K-kirjaimet tarkoittavat viestijoukkueen tyyppiä, jotka ovat järjestelmä ja kaapeli.

Viestikomppanioiden (T) pääasiallinen tehtävä on rakentaa ja ylläpitää liittytaverkko eli tarjota tilaajille liittytäpisteitä.<sup>39</sup> Liittytäpisteiden kautta kyseiset johtoportaat saavat siis käyttöönsä yleisen viestintäverkon tai puolustusvoimien viestintäverkon tarjoamia palveluita alueilla, joilla muutoin ei kiinteän televerkon yhteyksiä ole. Lisäksi viestikomppaniat (T) vastaavat kiinteän runkoverkon varmentamisesta ja sen vaurioiden korjaamisesta. Liittytaverkko ja runkoverkko muodostavat yhdessä iTVJ -verkon, joka toimii järjestelmän tietoteknisenä alustana. Esikunta- ja viestikomppaniat rakentavat ja ylläpitävät alueellisten johtoportaiden johtamispaikkojen yhteyksiä sekä viesti-, tietoliikenne- ja tietojärjestelmäpalveluita.<sup>40</sup>

## 2.2 Alueellisten viestijoukkojen kalusto

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen ja alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten niin sanottu televastuualue on varsin laaja. Se sisältää muun muassa radioverkkoja, puheen ja tiedon välityksen yhteyksiä, linkkiyhteyksiä, kaapelijärjestelmiä sekä hallinnollisen ja operatiivisen tiedonkäsittely-ympäristöjen tietojärjestelmiä ja sovelluksia. Tästä syystä käytössä oleva kalusto on varsin moninaista. Kaluston on mahdollistettava yhteiskäyttöisten tietoteknisten järjestelmien ja

<sup>38</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 24

<sup>39</sup> Puolustusvoimien televerkko, opetusmoniste, Viesti- ja sähkötekninen koulu, Riihimäki 2006

<sup>40</sup> Jokilehto, Henrik: Viestikeskuskomppanian (Tietotekninen) koulutus Etelä- Suomen Viestipataljoonassa/ Viestirykmentissä, opinnäytetyö, Maasotakoulu 2006, sivut 3- 4

niihin kuuluvien palveluiden, palvelinhotellien ja niihin liittyvien konesalien, runkoverkon ja liityntäverkkojen liityntäpisteiden kehittäminen, valvonta ja ylläpito.<sup>41</sup> Huomioitavaa on, että pääosin palveluiden tuottaminen niin rauhan kuin kriisin aikanakin perustuu olemassa oleviin kiinteisiin rakenteisiin ja toimintoihin.<sup>42</sup>

Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten kalusto riittää rauhan aikaisiin rakentamis- ja ylläpito-tehtäviin. Kriisin puhkeamisen seurauksena tapahtuvan valmiuden kohottamisen aiheuttamiin vaatimuksiin vastaamiseksi alueelliset johtamisjärjestelmäkeskukset joutuvat turvautumaan niin kutsuttuun Commercial Off- The- Shelf-kalustoon (COTS).<sup>43</sup> Tämä tarkoittaa sitä, että kalustoa on rauhan aikana puolustusvoimien käytössä vain käskettyjen toimintojen ylläpitämiseen ja koulutuskäyttöön tarvittava määrä. Esimerkiksi kriisin puhjetessa perustettavien joukkojen kalusto ei ole puolustusvoimien omaisuutta vaan se hankitaan siviilimarkkinoilta. Poikkeusolojen aikana johtamispaikkojen liittämiseksi iTVJ –verkkoon voidaan käyttää hyväksi muun muassa siviiliyh-teiskunnan teleoperaattorien siirtoyhteyksiä.

Viestikomppanioiden (T) järjestelmällä luodaan liityntäverkko, jota voidaan käyttää puheen ja tiedon siirtämiseen. Eri alueilla toimivien joukkojen kaluston suunnittelussa on pyritty ottamaan huomioon aluekohtaiset erityistarpeet. Järjestelmän kalustoon kuuluvat järjestelmäkontti, järjestelmäkaappi, Synchronous digital hierarchy- siirtojärjestelmä (SDH), siirrettävä linkkimasto, mikroaaltolinkki- kalusto (Minilink), kaukovalokaapeli ja sen levitys- ja kelauslaite sekä liityntälaitteet. Johtamiseen käytetään Terrestrial Trunked Radio -päätelaitteita (TETRA).<sup>44</sup>

Esikunta- ja viestikompaniat tarjoavat käsketyille alueellisille johtoportaille johtamis- ja viestiyhteydet. Tehtävänsä suorittamiseksi sillä on käytössään tarvittava kalusto esikuntien atk-laitteiden, palvelimien, käyttöjärjestelmien ja sovellusten asentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi kompaniat ovat varustautuneet rakentamaan esikuntien kaapeloinnit, vaihde- ja välityspalvelut, HF -radiovarmennukset runkoverkkoon sekä TETRA -radioverkon esikuntien käyttöön.<sup>45</sup>

<sup>41</sup> Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet, Pääesikunnan suunnitteluosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2007, sivut 38- 40

<sup>42</sup> Melkko, Sami: Sotilasläänin ja johtamisjärjestelmäkeskuksen välinen tukisuunnitelma, tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2008, sivu 27

<sup>43</sup> Melkko, Sami: Sotilasläänin ja johtamisjärjestelmäkeskuksen välinen tukisuunnitelma, tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2008, sivu 27

<sup>44</sup> Viestikompania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki, 2006, sivut 8- 22

<sup>45</sup> Jokilehto, Henrik: Viestikeskuskompanian (Tietotekninen) koulutus Etelä- Suomen Viestipataljoonassa/ Viestirykmentissä, opinnäytetyö, Maasotakoulu 2006, sivut 7- 8

Alueellisten viestijoukkojen ajoneuvo- ja viestikaluston suorituskyky ei suosi liikkuvaa sodankäyntiä. Osin tämä johtuu siitä, että alueellisten viestijoukkojen kalusto on osittain niin kutsuttua COTS -kalustoa. Muun muassa kaluston laadusta johtuen joukkoja tulisikin mahdollisuuksien mukaan käyttää ennakoivasti halutulla toiminta-alueella. Joukkojen käytössä tulisi myös ehdottomasti ottaa huomioon painopistealueiden luominen.

### 2.3 Johtamisen erityispiirteet alueellisissa viestijoukoissa

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen ja alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten laaja tehtäväkenttä ja monitahoinen toimintaympäristö luovat omat haasteensa johtamistoiminnalle. Kiinteän runkoverkon hallinnointi sekä liityntäverkon rakentaminen ja ylläpitäminen asettavat omat vaatimuksensa johtajien toiminnalle. Oman kaluston ja tehtävien lisäksi on tunnettava myös alisteisina toimivien viestikomppanioiden (T) ja esikunta- ja viestikomppanioiden kaluston ominaisuudet ja joukkojen suorituskyvyt. Esimerkiksi joukkojen moduulirakenteinen organisaatio on otettava toiminnassa huomioon, sillä tehokkaan käytön mahdollistamiseksi on joukkueiden kalusto ja kokoonpano tarvittaessa muunneltavissa kulloisenkin tilanteen mukaisesti.<sup>46</sup>

Alueellisten viestijoukkojen käyttöperiaatteet, toimintaympäristö ja kalusto tarjoavat haasteellisen ja mielenkiintoisen johtamisympäristön. Johtajien tulee olla aloitteellisia ja heidän pitää pystyä työskentelemään itsenäisesti. Erityisiä haasteita tarjoavat viestikomppanioiden (T) käyttöperiaatteet. Viestikompaniat (T) toimivat laajoilla toiminta-alueilla, missä kauimmaisten siirtojärjestelmäryhmien väliset etäisyydet voivat olla jopa sata kilometriä.<sup>47</sup> Onkin mielestäni perusteltua väittää, että niin sanottu tehtävätaktiikka korostuu erityisesti joukkueen- ja ryhmänjohtajien toiminnassa.

Saksalaiset ideoivat tehtävätaktiikan ensimmäisen maailmansodan tapahtumien pohjalta. Sen kantavana ajatuksena oli, että alaisina toimivien johtajien tulisi kyetä toimimaan parhaaksi arvioimallaan tavalla esimiestensä toiminta-ajatusta tukien. Taktiikan käyttämisellä pyrittiin nopeuteen ja siihen, että tehtävän jatkaminen aina tavoitteeseen asti onnistuisi kitkatta huolimatta

<sup>46</sup> Liimatainen, Heikki & Rantapelkonen, Jari: Informaatioajan viestitaktisia ajatuksia, Loimaan kirjapaino Oy, Loimaa 2000, sivu 181 Perttu Luhtakannan ja Jukka- Pekka Virtasen artikkeli Viestitaktiikkaa alueellisilla viestijoukoilla

<sup>47</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki, 2006, sivu 23

esimerkiksi siitä, että johtamisyhteydet katkeaisivat.<sup>48</sup> Tämä on mielestäni oleellista myös alueellisten viestijoukkojen toiminnassa juuri sen käyttöperiaatteiden takia. Mahdollisen johtamisyhteyden katketessa niin joukkueenjohtajien kuin ryhmänjohtajienkin on kyettävä toimimaan itsenäisesti oman esimiehensä toiminta-ajatusta tukevalla tavalla. Käytännössä tämä toteutuukin silloin, kun liityntäverkko on rakennettu, eikä sen rakenteeseen ole tarve tehdä muutoksia. Mikäli muutoksia on tarve käskää, on joukkueenjohtajiin kuitenkin oltava johtamisyhteys.

Johtajan tulee tuntea tärkeimmät viestijärjestelmiä koskevat ominaisuudet ja rajoitukset. Johtamisen kannalta keskeisiä perusasioita ovat ainakin eri viestilaitteiden yhteysetäisyyksien ja siirtokapasiteettien, erityyppisten yhteyksien rakentamiseen liittyvien teknisten yksityiskohtien sekä maaston ja sään asettamien rajoitusten tunteminen. Verkkojen rakenteen, hallinnan ja ylläpidon johtaminen muodostaa oman kokonaisuutensa.<sup>49</sup> Tietoteknisten ominaisuuksien tuntemisen lisäksi alueellisten viestijoukkojen johtajan täytyy hallita myös taistelutekniset yksityiskohdat.

Alueelliset johtoportaat sekä yhtymien viesti ja tietotekninen henkilöstö toimivat yleensä yhteistoiminnassa keskenään. Muun muassa liityntäsolmujen paikat ja liittymistavat, yhteyksien priorisointi, laatu ja määrä, ylläpitovastuut, sekä alueellisten viestijoukkojen huoltoon liittyvät yksityiskohdat kuuluvat keskenään sovittaviin asioihin.<sup>50</sup>

Alueellisten viestijoukkojen johtamistoiminta ei kuitenkaan ole pelkästään asioiden johtamista. Tavoitteisiin päästäkseen, johtajan on oltava jatkuvasti vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa ja saatava heidät toimimaan yhteisten päämäärien hyväksi. Johtajan on siis osattava myös johtaa ihmisiä.

---

<sup>48</sup> Mälkki, Juha: Toinen maailmansota, luentomoniste, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2005

<sup>49</sup> Liimatainen, Heikki & Rantapelkonen, Jari: Informaatioajan viestitaktisia ajatuksia, Loimaan kirjapaino Oy, Loimaa 2000, sivu 181 Perttu Luhtakannan ja Jukka- Pekka Virtasen artikkeli Viestitaktiikkaa alueellisilla viestijoukoilla

<sup>50</sup> Liimatainen, Heikki & Rantapelkonen, Jari: Informaatioajan viestitaktisia ajatuksia, Loimaan kirjapaino Oy, Loimaa 2000, sivu 181 Perttu Luhtakannan ja Jukka- Pekka Virtasen artikkeli Viestitaktiikkaa alueellisilla viestijoukoilla

### 3. SUUNNITTELU- JA JOHTAMISPROSESSIT

#### 3.1 Taustaa suunnittelu- ja johtamisprosesseista

Vuonna 2006 ilmestynyt luonnos Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP määrittelee puolustusvoimissa käyttöön otetun operatiivisen suunnitteluprosessin rakenteen yksityiskohtaisesti. Vuotta aikaisemmin julkaistu Yhtymän esikuntaopas luonnostelee toimintamallit ja periaatteet yhtymän esikunnan toiminnan ja esikuntatyöskentelyn organisoimiseksi. Samalla se määrittelee sotilaallisen johtamisprosessin ja tilannekuvan muodostamisprosessin, joita on käytetty myös tässä tutkielmassa prosessien kuvaamisessa.

Operatiivista suunnitteluprosessia on suunniteltu sovellettavaksi kaikilla johtamisen tasoilla strategisesta taktiseen, mutta käytännössä prosessin runko tukee yhtymän, armeijakuntatasoisen joukon tai prikaatin suunnittelutyötä. Opas perustuu asiakirjaan Allied Command Operations – Guidelines for Operational Planning (ACO GOP), joka sisältää NATO:n sisäisen ohjeistuksen suunnitteluprosessista. Myös Yhtymän esikuntaoppaan laatimisessa on käytetty hyväksi NATO:n asiakirjoja. Näin ollen molemmat asiakirjat siis muokkaavat myös suomalaisia suunnittelu- ja johtamisprosesseja NATO yhteensopiviksi.<sup>51</sup>

Yhtymän esikuntaoppaassa määritellyt suunnittelu- ja johtamisprosessit jakautuvat niin sanottuihin pääprosesseihin, jotka ovat tilanteenarviointi ja päätöksenteko, suunnittelu ja käskytyt sekä taisteluiden johtaminen. Pääprosesseihin liittyy ja niiden tukena toimii suunnittelun ja johtamisen tukemisen -prosessi.<sup>52</sup> Yksinkertaisuudessaan Yhtymän esikuntaoppaassa esitellyt prosessit ovat mielestäni jaoteltavissa kolmeen prosessiin, jotka toimivat osin yhtäaikaaisesti ja toisiaan tukien. Prosessit ovat tilanteenarviointi-, suunnittelu- ja johtamisprosessi. Edellä kuvattua jaottelua tukee osaltaan myös Marco Krogarsin Sotatieteelliset käsitteet puntarissa nimisessä tutkimuksessaan mainitsevat suunnittelu-, päätöksenteko ja seurantaprosessit. Krogarsin mukaan prosessit ovat keskeisiä johtamistoiminnan vaikuttamisen väyliä organisaatiossa.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivu 4

<sup>52</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivu 33

<sup>53</sup> Krogars, Marco: Sotatieteelliset käsitteet puntarissa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 9, Hakapaino Oy, Helsinki 1998, sivut 25- 28

### 3.2 FINGOP:n mukainen suunnitteluprosessi

Suunnitteluprosessista käytetään yleisesti nimitystä operatiivinen suunnitteluprosessi. Se on yksinkertaisuudessaan suunnittelemisen ja johtamisen työkalu, joka tarjoaa järjestelmällisen tavan tilanteen arvioimiseen ja johtopäätösten tekemiseen. Sen avulla pystytään määrittelemään paras tapa taktisten tehtävien toteuttamiseksi ja tavoiteltavan loppuasetelman saavuttamiseksi.<sup>54</sup> Prosessin vaiheita seuraamalla on käytännössä varmaa, että esimerkiksi kaikkia johtajan käskyn kannalta oleellisia tekijöitä on arvioitu, käsitelty ja niihin on otettu kantaa valmiissa käskyasiakirjassa. Lisäksi verrattuna aiempiin suunnitteluprosesseihin operatiivinen suunnitteluprosessi tarjoaa yhtenäisen järjestelmän asiakirjojen rakenteelle ja suunnitteluprosessin tuotosten arkistomiselle.

Operatiivinen suunnitteluprosessi on suunniteltu käytettäväksi kaikessa operatiivisessa suunnittelussa strategisen, operatiivisen ja taktisen tason johtoportaisissa.<sup>55</sup> Suunnitteluprosessi soveltuu käytettäväksi sodan ajan toimintaympäristön lisäksi myös erilaisten konfliktien ja riskien hallinnassa.<sup>56</sup> Tulkintani mukaan tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että sama suunnitteluprosessi on sovellettavissa aina puolustusvoimien ylimmästä johdosta yksittäisen komppanian suunnittelutyöhön erilaisissa toimintaympäristöissä toimittaessa. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että johtamisprosessin käyttämistä on harjoiteltu etukäteen ja suunnittelutyössä osataan ottaa huomioon vaatimukset suunnitelmaan sisältyvän konkretian määrästä ja suunnitelmien yksityiskohtaisuudesta. Operatiivisen suunnittelun perusteet - FINGOP -asiakirjassa määritellään suomalainen operatiivinen suunnitteluprosessi. Toisin kuin esimerkiksi Yhdysvaltojen suunnitteluprosessin ohjeistavassa asiakirjassa Field Manual No. 5-0 Army Planning and Orders Production, FINGOP:ssa ei ole otettu kantaa siihen, millä tavalla eri johtoportaiden suunnitteluprosessien tulisi toisistaan erota.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-1

<sup>55</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-1

<sup>56</sup> Mälkki, Jukka: Vertailussa Naton operatiivinen suunnitteluprosessi (Operational Planning Process) ja perusyhtymän päätöksentekoprosessi (1984), Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2006, sivut 29- 30

<sup>57</sup> Field Manual No. 5-0 Army Planning and Orders Production, Headquarters Department of the Army, Washington 2005

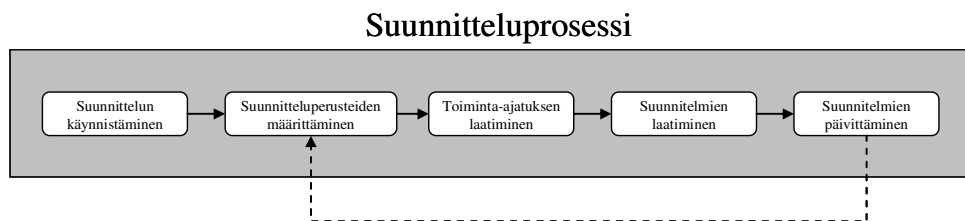
Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006



Operatiivinen suunnitteluprosessi on suunniteltu tukemaan niin ennakoivaa kuin tilanteenmukais-  
takin operatiivista suunnittelua. Se huomioi erot suunnitteluun käytössä olevan ajan ja tiedon  
määrässä.<sup>58</sup> Käytännössä tämä ilmenee siinä, että suunnitteluprosessia voidaan käyttää rinnak-  
kaisena tai peräkkäisenä suunnitteluprosessina. Suunnitteluprosessiin käytettävissä oleva aika on  
usein taisteluiden aikana vähäisempää kuin rauhan aikana.<sup>59</sup> Tällöin suunnittelussa korostuu rin-  
nakkaisuus ja toimintojen ennakointi muun muassa esikäskyin<sup>60</sup>.

Operatiiviseen suunnitteluprosessiin kuuluvat laadittujen toiminta-ajatusten ja suunnitelmien hy-  
väksyttäminen ylemmällä johtoportaalla. Tämän menettelyn tavoitteena on tarvittavan poliittisen  
ja sotilaallisen kontrollin varmistaminen prosessin kaikissa vaiheissa läpi koko organisaation. Sen  
tarkoituksena ei kuitenkaan ole ideoiden tai luovan ajattelun rajoittaminen.<sup>61</sup>

Suunnitteluprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta. Nämä vaiheet ovat suunnittelun käynnistämi-  
nen, suunnitteluperusteiden määrittäminen, toiminta-ajatuksen laatiminen, suunnitelman  
laatiminen ja päivittäminen. Kuva operatiivisesta suunnitteluprosessista on esitetty kuvassa 8.  
Yksityiskohtaiset kuvat operatiivisesta suunnitteluprosessista vaiheineen on esitetty liitteessä 2.



**Kuva 8: Suunnitteluprosessi**<sup>62</sup>

<sup>58</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, si-  
vu 4-1

<sup>59</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, si-  
vut 4-7- 4-8

<sup>60</sup> Valmiusprikaatin esikunta- ja viestipataljoonan (EVP) taktinen ohje, Viesti- ja sähkötekkinen koulu, Riihimäki  
2007, sivut 21- 22

<sup>61</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, si-  
vu 4-6

<sup>62</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, si-  
vua 4-2 mukaillen

### 3.2.1 Suunnittelun käynnistäminen

Suunnittelun käynnistämävaiheessa (Initiation) määritellään suunnittelulle asetetut vaatimukset, rajoitukset ja yleiset suunnitteluperusteet. Varsinaisesti tämä vaihe on merkityksellinen vain strategisen tason suunnitteluprosessissa. Muilla tasoilla suunnittelun käynnistämiseen liittyviä toimenpiteitä ovat lähinnä suunnitteluryhmän muodostaminen, tulevaan tehtävään liittyvien taustatietojen kerääminen esimerkiksi tulevalta operaatioalueelta ja tulevassa suunnittelussa merkittävien yhteistoimintaosapuolien tunnistaminen.<sup>63</sup>

Suunnittelu käynnistetään joko saataessa ylemmältä johtoportaalta käsky suunnittelun aloittamiseksi tai joukon omin toimenpitein havaittaessa tarve suunnittelun käynnistämiseksi. Yksinkertaisimmillaan ylemmältä johtoportaalta saatavat perusteet voivat olla suunnittelun käynnistämiskäsky ja samat perusteet, jotka ylempi johtoporras on saanut omalta esimieheltään. Näin voidaan toimia tilanteenmukaisessa suunnittelussa erityisesti silloin, kun käytettävissä on vain vähän aikaa. Suunnittelun käynnistämävaihe päättyy omalle esikunnalle annettavaan lyhyeen suunnittelukäskyyn, joka voi olla kirjallinen tai suullinen.<sup>64</sup>

### 3.2.2 Suunnitteluperusteiden määrittäminen

Suunnitteluperusteiden määrittäminen (Orientation) muodostuu kolmesta eri tekijästä: tilanteenarvioinnista, tehtävän erittelystä ja tehtävän perusrakenteen määrittämisestä. Vaihe voidaan käynnistää, kun esimerkiksi komentaja toteaa vaadittavien suunnitteluperusteiden olevan tarvittavilta osin suunnitteluryhmän käytössä.<sup>65</sup> Yksinkertaisuudessaan tilanteenarvioinnin päämääränä on selvittää esikunnassa työskenteleville henkilöille tehtävän tavoite, toimintaympäristön vaikutus toimintaan, loppuasetelma johon pyritään sekä organisaation käytössä olevat resurssit tehtävän suorittamiseksi.<sup>66</sup> Tehtävän erittelyssä määritetään oma operatiivinen tehtävä ja tavoiteltava loppuasetelma operaation perusrakenteen määrittelemiseksi.<sup>67</sup>

<sup>63</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-9

<sup>64</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-9- 4-12

<sup>65</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-12- 4-13

<sup>66</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivut 35- 36

<sup>67</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-12- 4-13

Tilanteen arvioinnin osana laaditaan maasto- ja olosuhdeanalyysit, arviot omista ja vihollisen toimintamahdollisuuksista sekä vahvuudet ja heikkoudet oman ja vihollisen toiminnan osalta. Tehtävän erittelyssä (Mission Analysis) analysoidaan ensin ylemmältä johtoportaalta saatuja perusteita sillä tarkkuudella, että esikunnalle muodostuu kuva tehtävän päämäärästä, käytössä olevista resursseista ja muista tehtävän toteuttamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän jälkeen ylemmän johtoportaan käskemiä tehtäviä ja toiminnan kannalta keskeisiksi havaittuja avaintekijöitä analysoimalla pyritään muodostamaan oma operatiivinen tehtävä. Operatiivinen tehtävä on lyhyt kuvaus johtoportaan tehtävistä ja niiden tarkoituksesta. Operatiivisen tehtävän määrittelymisen pohjalta muodostetaan operaation perusrakenne sekä määritellään jatkon kannalta kriittiset tietovaatimukset (CCIR= Commander's Critical Information Requirements) ja alustava joukko-tarveluettelo.<sup>68</sup> Lopputuloksena tulisi olla käsitys organisaation toimintamahdollisuuksista ja eri osatekijöiden vaikutuksista niihin. Tuotokset kootaan Komentajan suunnitteluperusteet -asiakirjaksi, joka toimii samalla alempien johtoportaiden suunnittelun perustana.

### 3.2.3 Toiminta- ajatuksen laatiminen

Laadittaessa toiminta-ajatusta (Concept Development) tarkoituksena on selvittää, miten käsketyt tehtävät ovat parhaiten toteutettavissa. Suunnitteluperusteiden määrittelymisen aikana toteutettua tilanteen arviointia jatketaan edelleen keskittyen vain tehtävän toteutuksen kannalta oleellisiin seikkoihin. Tämä tarkoittaa aikaa, taistelutilaan ja joukkoihin liittyvien tekijöiden yksityiskohtaisempaa tarkastelua sekä eri osa-alueisiin liittyvien vaatimusten määrittämistä<sup>69</sup>. Tilanteenarvioinnin seurauksena käynnistyvä päätöksentekoprosessi toimii pohjana esikunnan suunnittelutyölle. Päätöksentekoprosessin lopputuotokset (arvio vihollisen todennäköisestä toiminnasta, komentajan päätös ja aselajien toimintojen perusajatukset) toimivat esikunnan ja alajohtoportaiden työskentelyn perustana.

Tilanteenarvioinnin pohjalta tehdyt johtopäätökset toimivat perustana omien toimintavaihtoehtojen (COA= Course of Action) laatimiselle. Päämääränä on mahdollistaa sellainen komentajan päätös, että tehtävä kyetään toteuttamaan todennäköisimmässä tilanteen kehittymismallissa. Toimintavaihtoehto pyrkii kuvaamaan kaikki ne toimenpiteet, jotka on suoritettava tehtävän

<sup>68</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-12- 4-22

<sup>69</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-25

täyttämiseksi ja käsketyt loppuasetelman saavuttamiseksi. Toimintavaihtoehtoista vain kaikkein käyttökelpoisimmiksi havaitut viimeistellään valmiiksi analysointia varten. Viimeistellyt toimintavaihtoehdot analysoidaan niissä olevien etujen, haittojen, puutteiden ja viimeistelyä vaativien seikkojen löytämiseksi. Toimintavaihtoehtojen analysoimiseksi suunnitteluryhmä voi käyttää parhaaksi katsomaansa tapaa.<sup>70</sup> Analyysitapoja ovat esimerkiksi riskianalyysi ja sotapeli.

Analysoinnin jälkeen suunnitteluryhmä esittelee kaikki toteuttamiskelpoisiksi havaitsemansa toimintavaihtoehdot komentajalle. Lisäksi suunnitteluryhmä esittelee analysointinsa tulokset sekä parhaaksi havaitsemansa vaihtoehdon valittavaksi komentajan päätökseksi. Viimekädessä komentajalla on kuitenkin valta päättää, toteutetaanko esitetty vaihtoehto sellaisenaan, komentajan käskemin muutoksin vai toteutetaanko jokin muu vaihtoehtoista tai kenties yhdistelmä useista eri vaihtoehtoista.<sup>71</sup>

Komentajan päätöksen mukaisesti suunnitteluryhmä viimeistelee valitun toimintavaihtoehdon toiminta-ajatukseksi (CONOPS= Conduct of operations). Ennen alajohtoportaille käskemistä, valmis toiminta-ajatus lähetetään hyväksyttäväksi ylemmälle johtoportaalalle. Valmis toiminta-ajatus voi sisältää esimerkiksi:

- omaan tehtävän erittelyyn perustuvan arvion tilanteesta
- näkemyksen tavoiteltavasta loppuasetelmasta, ratkaisukohdista, operaatiolinjoista sekä riskeistä
- esityksen operatiiviseksi tehtäväksi ja miten se toteutetaan
- ajatuksen joukkojen käyttämisestä tavoitteiden saavuttamiseksi
- tarvittavat joukot ja suorituskyvyt
- tukitoimet
- johtamistoiminnan ja
- johtamisjärjestelmien hyödyntämisen.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-26- 4-32

Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivut 43- 45

<sup>71</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-32

Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivu 47

<sup>72</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-32- 4-34

Ylemmän johtoportaan hyväksynnän jälkeen komentaja käskää toiminta-ajatuksensa alaisilleen, jolloin puhutaan yleisesti komentajan päätöksestä. Komentajan päätös toimii luonnollisesti syöteenä alaisten omien suunnittelu- ja johtamisprosessien jatkamiseksi.

### 3.2.4 Suunnitelman laatiminen

Suunnitelman laatiminen (Plan Development) voidaan aloittaa jo ennen kuin ylempi johtoporras on hyväksynyt toiminta-ajatuksen toteutettavaksi, mutta tämä edellyttää ylemmän johtoportaan toiminta-ajatuksen vaatimien muutosten huomioimista suunnitelmaa laadittaessa. Kiteytettynä suunnitelman laatimisen tavoitteena on muokata toiminta-ajatuksen pohjalta käsketyistä komentajan päätöksestä edelleen kokonaisuus, jossa eri osiot eivät ole keskenään ristiriidassa ja suunnittelu on viety tehtävän toteuttamisen kannalta riittävän yksityiskohtaiselle tasolle.<sup>73</sup>

Suunnitelman laatimisvaiheen aikana on huomioitava se, että tehtävän toteuttamisen aloittaminen ei saa viivästyä suunnitelman keskeneräisyyden takia. Käytännön kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tehtävän toteuttaminen on kyettävä aloittamaan tarvittaessa komentajan päätöksen pohjalta. Vaiheen aikana annetut esikäskyt mahdollistavat toiminnan aloittamisen tarvittaessa jopa ennen suunnitelman valmistumista.<sup>74</sup>

Edellisessä vaiheessa laadittu toiminta-ajatus toimii työskentelyn pohjana. Työskentelyn tuloksena syntyy valmis operaatio- tai taistelukäske. Ensimmäiseen tehtävään lähdetessä taistelukäske laaditaan täydellisenä siten, että kaikki tehtävän toteuttamisen kannalta oleellinen tieto on löydettävissä taistelukäskystä ja sen liitteistä.<sup>75</sup> Taistelukäskyn ideana on toimia tehtävän toteuttamisen ajan toimintaa ohjaavana runkoasiakirjana. Tarvittaessa toimintaa ohjataan tehtävän aikana niin sanotuilla tarkentavilla käskyillä (FRAGO= Fragmentation order), mutta uuden taistelukäskyn laatimiseen ryhdytään vain sen menettäessä täysin merkityksensä esimerkiksi ympäristössä tapahtuneiden merkittävien muutosten takia.

Mahdollisuuksien mukaan jo rauhan aikaisen operatiivisen suunnittelutyön aikana on pyrittävä suunnittelemaan yksityiskohtaisesti myös seuraavat asiat ja liittämään ne suunnitelman osaksi:

---

<sup>73</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-34- 4-35

<sup>74</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivu 48

<sup>75</sup> Valmiusprikaatin esikunta- ja viestipataljoonan (EVP) taktinen ohje, Viesti- ja sähkötekniikan koulu, Riihimäki 2007, sivu 39

- joukkosuunnittelu
- henkilösijoitusten tarkistaminen
- joukkojen ylläpidon suunnittelu
- joukkojen suojaamisen suunnittelu ja
- keskitysmarssi- ja ryhmitysuunnittelu.<sup>76</sup>

Joukkosuunnittelun tarkoituksena on määrittää, mitä tai minkä tyyppisiä joukkoja tehtävän toteuttamiseksi tarvitaan. Apuna joukkojen määrittelemisessä voidaan käyttää joukkotarveluetteloa, joka laaditaan osana toiminta-ajatusta. Joukkosuunnittelun osana tulisi tarkistaa ainakin tärkeimpien joukkojen henkilösijoitukset ja päivittää ne. Ylläpidon, suojaamisen sekä keskitysmarssi- ja ryhmitysuunnittelun päämääränä on ennalta suunnitella joukon selviytymisen kannalta tärkeitä toimintoja. Suunnitelman laatimiseen kuuluvia osakokonaisuuksia ei kuitenkaan voida laatia vain yksittäisinä suunnitelman osina, vaan ne pitää huomioida suunnitteluprosessin alusta asti. Esimerkkinä joukkojen ryhmitysten väistöalueella on tarjottava joukolle paras mahdollinen suoja arvioituja uhkia vastaan ja tuettava liikkeellelähtöä suunnitellussa marssiryhmityksessä.

Valmis suunnitelma tarkastetaan ja synkronoidaan esikunnan tai suunnitteluryhmän toimesta niin, ettei se sisällä ristiriitaisuuksia ja on valmis esiteltäväksi joukon komentajalle. Komentajan hyväksynnän jälkeen laaditaan johtamissuunnitelma, joka toimii käskytsaikatauluna ja voi lisäksi sisältää esimerkiksi toimenpideluettelon ja valtuudet tehtävien toteuttamiseksi eri vaiheissa.<sup>77</sup> Mikäli johtamissuunnitelma on suunniteltu huolella, se voi toimia runkona taistelunjohtosuunnitelmalle.

### 3.2.5 Suunnitelman päivittäminen

Suunnitelman päivittämisvaiheen (Plan Review) tarkoituksena on varmistaa, että laadittu suunnitelma on yhä toteuttamiskelpoinen. Vaiheen aikana tulee arvioida ennen kaikkea sitä, ovatko esimerkiksi olosuhteet, tilanne tai vastustajan ennakoimaton toiminta aiheuttaneet suunnitelman

<sup>76</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-35- 4-41

<sup>77</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-34

Valmiusprikaatin esikunta- ja viestipataljoonan (EVP) taktinen ohje, Viesti- ja sähkötekniikan koulu, Riihimäki 2007, sivu 41

muutostarpeita.<sup>78</sup> Mikäli näin on, suunnitteluprosessi on aloitettava uudelleen parhaaksi arvioidusta suunnitteluprosessin vaiheesta.

Suunnitelman päivittämisvaihe koostuu kahdesta osasta, jotka ovat suunnitelman tarkistaminen ja arvioiminen. Tarkistaminen voidaan suorittaa joko määräaikaisena tarkistuksena tai tilanteenmuutoksesta suunnitelman toimeenpanoon liittyvänä tarkistuksena.<sup>79</sup>

Operaation aikana suunnitelman tarkistamisen tulee olla jatkuvaa. Olosuhteet, tilanne ja vastustajan toiminnan merkittävä muuttuminen voivat aiheuttaa tarpeen voimassa olevan suunnitelman tarkistamiseksi, jolloin tarkistus on toimeenpanoon liittyvää. Jos suunnitelma tarkistetaan asetetun määräajan takia, kutsutaan tarkistusta määräaikaiseksi. On huomioitava, että käytännössä yksikään suunnitelma ei voi säilyttää toteuttamiskelpoisuuttaan rajattomasti taistelukentän muuttuvissa olosuhteissa ja tilanteissa.

Olipa tarkistus sitten toimeenpanoon tai määräaikaan liittyvä, tulee siinä arvioida suunnitelman toteuttamiskelpoisuutta. Toteuttamiskelpoisuuden arvioiminen voi käytettävissä olevasta ajasta riippuen sisältää parhaimmillaan jopa suunnitelman yksityiskohtaisen tarkistuksen ja testauksen sotapelissä.<sup>80</sup> Arviointimenetelmä on luonnollisesti riippuvainen käytettävissä olevasta ajasta ja vallitsevasta tilanteesta.

Suunnitelman tarkistamisen ja arvioimisen johtopäätökset ja niiden perusteella suositeltavat jatkotoimenpiteet esitellään lyhyesti muutosten esittelyssä (revised decision briefing) joukon esimiehelle, jonka päätöksen mukaisesti suunnitelmaan suoritetaan tarvittavat korjaukset. Mikäli suunnitelman muutostarpeet ovat merkittäviä, on suunnitteluprosessi aloitettava uudelleen alusta parhaaksi arvioidusta suunnitteluprosessin vaiheesta.<sup>81</sup> Mikäli suunnitelmaan päädytään tekemään laajoja muutoksia, on hyvä muistaa, että uusi suunnitelma edellyttää ylemmän johtoportaan hyväksymistä<sup>82</sup>.

---

<sup>78</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-41

<sup>79</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-41- 4-43

<sup>80</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-42- 4-43

<sup>81</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-43

<sup>82</sup> Valmiusprikaatin esikunta- ja viestipataljoonan (EVP) taktinen ohje, Viesti- ja sähkötekniikan koulu, Riihimäki 2007, sivu 43

### 3.3 Sotilaallinen johtamisprosessi

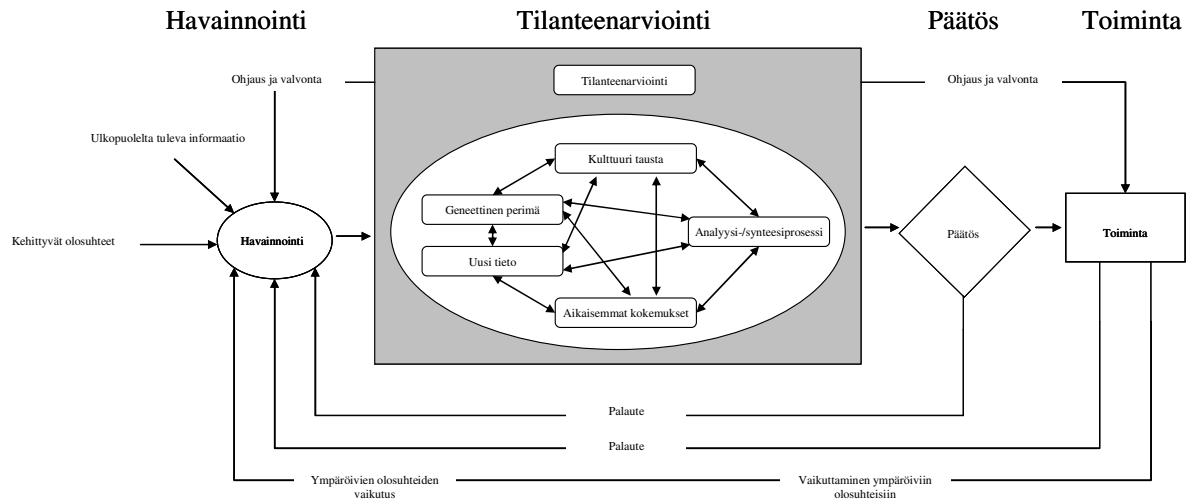
Sotilaallinen johtamisprosessi on prosessina syklinen ja usein se esitetäänkin yhdysvaltalaisen eversti John Boydin kehittämän OODA- mallin mukaiseksi. OODA- mallin mukaisen johtamisprosessin perustana ovat jatkuva havainnointi, tilanteen arviointi, päätöksen tekeminen ja toiminta, jotka ovat avain aloitteen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä omien onnistumismahdollisuuksien parantamiseksi.<sup>83</sup> Jotta vastustajan oma tilanteenarviointi ja toiminta vaikeutuisivat mahdollisimman paljon, on OODA- mallin soveltamisessa käytäntöön otettava lisäksi huomioon oman toiminnan nopeus, vaihtelevuus, harmonia ja aloitteellisuus. Kuten jo ensimmäisessä luvussa joukon johtamistoimintaan liittyviin uhkiin varautumiseksi luetelluista toimenpiteistä todettiin, avain myös OODA- mallin mukaisen johtamisprosessin tehokkaaseen hyödyntämiseen on mallin perusteellinen ymmärtäminen. Tällöin niin sanottu ammattitaidon luoma varmuus antaa mahdollisuuden nopeuttaa omaa johtamisprosessia, jolloin on mahdollista esimerkiksi valita toimintavaihtoehdoista ennakoitavissa olevan tehokkaimman sijasta yllättävin.<sup>84</sup> Mielestäni voidaan todeta, että suunnitteluprosessin vaihe suunnitteluperusteiden määrittämiseksi on korostunut, sillä OODA- mallin mukaan tilanteen, ympäristön ja siinä toimivien tekijöiden huomioiminen on oleellista. Tilanne ja olosuhteet on hallittava, eikä niiden ole tarkoitus antaa muodostua hallitseviksi seikoiksi omassa päätöksenteossa. OODA- mallin mukainen sotilaallinen johtamisprosessi on esitetty kuvassa 9.

---

<sup>83</sup> Huhtinen, Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 217 Martti Lehdon artikkeli Johtamisen transformaatio ilmavoimissa

<sup>84</sup> Huhtinen, Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 205 Pertti Kuokkasen artikkeli Ennakoiva johtaminen ja konstruktivismi





**Kuva 9: OODA- mallin mukainen sotilaallinen johtamisprosessi** <sup>85</sup>

OODA- mallin mukaiseen havainnointiin ja valvontaan kuuluvat niin tilannekuvan seuraaminen kuin omien joukkojen suorituskyvyn arvioiminen. Tilannekuvan muodostamiseen liittyy kiinteästi seuraavassa luvussa esiteltävä tilannekuvan muodostamisprosessi. Johtamisprosessiin sisältyvä tehtävien ja toiminnan johtaminen edellyttää tiedon käsittelemistä ja sen oikeellisuuden arviointia. Tehtävän eri vaiheiden ja niiden asettamien vaatimusten erittely luo pohjan toimintaympäristön ja tilanteen kehittymisen arvioinnille. Tiedon käsittely ja analysointi on järjestettävä siten, että se mahdollistaa tehtävän toteuttamiseksi laadittujen eri vaihtoehtojen vertailemisen keskenään. <sup>86</sup> On huomioitava, että nopeaan päätöksen tekoon painottuvan luonteensa vuoksi OODA -malli ei varsinaisesti ota kantaa suunnitelmien laatimiseksi tähtäävään toimintaan. Käytännössä tilanteen arvioiminen ja suunnitelman laatiminen tapahtuvat aiemmin kuvatun suunnitteluprosessin mukaisesti.

Tehtävien ja toiminnan johtaminen edellyttää luonnollisesti myös päätöksentekoa, joka jakaa johtamisen päätöksen valmisteluun ja sen toteuttamiseen. <sup>87</sup> Päätöksen on oltava toteuttamiskelpoinen. Tähän liittyen jo suunnitteluvaiheessa on otettava huomioon päätöksen toimeenpanijan kyvyt ja ominaisuudet. Helpoin tapa tämän toteuttamiseksi on ottaa alainen tai johdettava mukaan

<sup>85</sup> Huhtinen, Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 217 Martti Lehdon artikkeli Johtamisen transformaatio ilmavoimissa

<sup>86</sup> Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 13, Edita Prima Oy, Helsinki 2002, sivut 84- 85

<sup>87</sup> Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 13, Edita Prima Oy, Helsinki 2002, sivut 84- 85

suunnitteluprosessiin. Alaisen osallistuessa suunnitteluprosessiin saadaan selkeä käsitys alaisen tilanteesta omalla vastuualueellaan ja alaisen oman joukon kyvystä toteuttaa suunniteltu päätöksen mukainen tehtävä.<sup>88</sup> On kuitenkin myös huomioitava, että esimerkiksi taistelun aikana toteutettavassa jatkosuunnittelussa alaisen ottaminen mukaan suunnitteluprosessiin ei välttämättä ole mahdollista. Tehtävälle on asetettava tavoitteet ja vastuu tehtävän suorittamisesta on määriteltävä selkeästi epäselvyyksien välttämiseksi. On myös ensiarvoisen tärkeää huomioida, että päätöksen toimeenpaneminen vie usein eniten aikaa johtamisprosessissa<sup>89</sup>. Johtamisprosessin viimeinen osa-alue on päätöksen jälkeinen toiminta. Päätöksen toimeenpanoon kuuluvat käskyt, toimintaohjeet ja toiminnan valvonta, joka aloittaa johtamisprosessin uudelleen alusta.

Yhtymän esikuntaoppaan mukaiseen taisteluiden johtamiseen kuuluvia käytännön toimenpiteitä ovat alaisten toiminnan valvominen ja tukeminen, taistelunjohtosuunnitelman mukainen taisteluiden johtaminen, ennakoimattoman tilanteenkehityksen aiheuttamat toimenpiteet tilanteen ratkaisemiseksi sekä jatkuva tilanteen kehittymisen arvioiminen.<sup>90</sup>

Sotilaalliseen johtamisprosessiin peilaten taisteluiden johtamisen onnistumiseksi yksi keskeisin seikka on toiminnan vasteaika eli aika, joka joukon johtajalta menee ongelmaan tai tilanteen vaatimaan muutostarpeeseen reagoimiseen ja vastaamiseen. Yksinkertaistetusti voidaan ajatella, että tehokkaan sotilasjohtajan on hallittava johtamisprosessi sillä varmuudella, että käytettävissään olevasta ajasta riippuen hän pystyy ottamaan käyttöön tai jättämään pois prosessin osia.<sup>91</sup>

Nykyaikaisissa sotatoimissa taisteluiden lisääntynyt tempo on korostanut ennakoivan johtamistoiminnan merkitystä. Alaisen ennakoinnin mahdollistamiseksi on pyrittävä antamaan esikäskyjä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennakoimattomaan tilanteenkehittymiseen reagoimiseksi. Toimenpiteitä vaativa ongelma tai muutostarve on analysoitava sillä tarkkuudella, että vältetään johtamistoimenpiteiden kohdistaminen väärin.<sup>92</sup> Tilanteen kiireellisyydestä ja vakavuudesta riippuen tämä voi käytännössä tarkoittaa joko tilanteenmukaisia toimenpiteitä tilanteen ratkaisemiseksi tai jopa koko suunnitteluprosessin käynnistämistä uudelleen alusta. Vasteajan pienentämiseksi ja johtamisprosessin nopeuttamiseksi arvoonsa nousevat jatkuva tilanteen kehittä-

---

<sup>88</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivu 58

<sup>89</sup> Sotilasjohtaja osa 2, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki, 1990, sivu 64

<sup>90</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivu 58

<sup>91</sup> Vesa Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Edita Prima Oy, Helsinki 2002, sivut 15- 16

<sup>92</sup> Valmiusprikaatin esikunta- ja viestipataljoonan (EVP) taktinen ohje, Viesti- ja sähkötekniikan koulu, Riihimäki 2007, sivu 56

tymisen ja vihollisen toiminnan arvioiminen ja ennakoiminen. Etukäteen suoritetulla tilanteen kehittymisen ja vihollisen toiminnan arvioimisella pyritään vasteajan lyhentämiseen taistelutilanteessa ja sen tuloksena laaditaan taistelunjohtosuunnitelma.

Varsinainen taisteluiden johtaminen pyritään toteuttamaan taistelunjohtosuunnitelman mukaisesti. Taistelunjohtosuunnitelma toimii sekä tilannekehityksen ja tehtävän toteutumisen seurannan apuvälineenä että toimivaltuusluettelona ennakoimattomien tapahtumien ratkaisemiseksi. Tehokkaana taistelunjohtamisen perustana toimivat lisäksi tilannekuvan seuranta ja jatkuva tilanteenarviointi sekä oikea-aikaiset johtamispaikkojen siirrot ja toimivat johtamisyhteydet.<sup>93</sup>

### 3.3 Tilannekuvan muodostamisprosessi

Sekä suunnitteluprosessin että taisteluiden johtamisen perustana toimivat mahdollisimman reaaliaikaisen ja paikkansa pitävän tilannekuvan muodostaminen, seuraaminen ja sen analysoiminen. Tilannekuvalla ja siinä tapahtuvilla muutoksilla on suuri vaikutus koko joukon toimintaan, sillä sen kautta välittyvät joukon johtajille toimenpiteitä vaativat ongelmat ja muutostarpeet. Kuten aiemmassa luvussa todettiin, nämä ongelmat ja muutostarpeet vaativat yleensä välittömiä johtamistoimenpiteitä. Tämän vuoksi tilannekuvan muodostamisella, seuraamisella ja analysoimisella tulisi pyrkiä tilanteen kehittymisen ja vihollisen toiminnan arvioimiseen ja ennakoimiseen. Niin kuin sotilaallista johtamisprosessia käsittelevässä luvussa todettiin, kuvatonlaisella ennakoimisella pystytään pienentämään johtajalta muutoksiin reagoimiseen kuluva vasteaikaa ja nopeuttamaan hänen johtamisprosessiaan.

Tilannekuvassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat paitsi taisteluiden välittömään johtamiseen myös suunnitteluprosessiin. Tilannekuvan ja suunnitteluprosessin tuloksena syntyneen suunnitelman vastaavuutta ennakoituun tilanteen kehittymiseen tulisi arvioida ja tarkistaa jatkuvasti. Jos tilanne tai vastustajan toiminta muuttuvat oleellisesti ja tilannekuva näin poikkeaa ennakoidusta tilanteen kehittymisestä, on suunnitteluprosessi keskeytettävä ja aloitettava uudelleen parhaaksi arvioidusta suunnitteluprosessin vaiheesta. Mikäli tilanteessa ja vastustajan toiminnassa tapahtuneet muutokset poikkeavat merkittävästi suunnitteluprosessin suunnitteluperusteissa määritellyistä olosuhteista ja tilanteesta, on pahimmillaan käynnistettävä kokonaan uusi suunnitteluprosessi taisteluiden johtamisen aikana. Kuvatonlaisessa tilanteessa päätöksen uuden

---

<sup>93</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivut 57- 63

suunnitteluprosessin käynnistämisestä tekee yhtymän tai vastaavan organisaation komentaja esikuntapäällikön, operaatiopäällikön tai tiedustelupäällikön esityksestä.<sup>94</sup>

Tilannekuvan muodostamisprosessi on tärkeä osa OODA- mallin mukaista johtamisprosessia. Tilannekuvan muodostamisprosessin, tilannekuvan analysoimisen ja sen jakamisen tärkein tavoite on oikean, reaaliaikaisen ja yhtenäisen kuvan välittäminen alaisille vastuu-alueen tilanteesta ja tapahtumista. Jaettu tilannekuva toimii tilanteenseurannan ja -arvioinnin, alaisen johtamistoiminnan, tilanteenarvioinnin ja suunnittelun sekä esimiehen tehtävien ja toiminnan johtamisen perustana.<sup>95</sup> On kuitenkin otettava huomioon taistelukentän kaoottisuus. Tilanne on usein epäselvä ja tilannekuva puutteellinen. Vaikka tilannekuva on toiminnan johtamisen perusta, ei se saa muodostua toimintaa kahlitsevaksi tekijäksi. On olennaista ymmärtää, että päätöksen tekemiseksi ei tarvitse pyrkiä täydelliseen tilannetietoisuuteen. Riittää, kun johtaja osaa valita tilanteisiin ja olosuhteisiin nähden parhaimman ratkaisun.<sup>96</sup> Mielestäni tämä on seikka, jossa johtajien kokemus ja ammattitaito korostuvat.

Mahdollisimman yhtenäisen tilannekuvan muodostamiseksi, kerätään tilannetiedot tilannekukseen tai vastaavaan tilannekuvan ylläpitämisestä vastaavaan joukon osaan. Tilannekuvan perustana toimivat tilannehavainnot, -ilmoitukset ja -päivitykset. Tilanneilmoituksia ovat määräaikainen tilanneilmoitus, muutosilmoitus ja pikatilanneilmoitus<sup>97</sup>. Määräaikainen tilanneilmoitus sisältää ainakin joukon tilanteen, toiminnan vaiheen sekä keskeisimmät tapahtumat joukon alueella edellisen tilanneilmoituksen jälkeen. Muutosilmoitus laaditaan, mikäli joukon tilanne on muuttunut oleellisesti määräaikaisten tilanneilmoitusten välillä. Pikatilanneilmoitusta käytetään ennakoimattoman tilanteenkehityksen esimerkiksi vihollisen toiminnan pikaiseen ilmoittamiseen ylemmälle johtoportaalle.

Kerättyjen tilannetietojen paikkansa pitävyyttä analysoidaan vertailemalla sitä jo olemassa olevaan tietoon, minkä jälkeen tiedot yhdistellään ja siirretään tilannetietoina tilannekuvaan. Tietoa kerätään omien joukkojen lisäksi muun muassa ylemmältä johtoportaalta, alueella taistelevilta muilta joukoilta ja paikallisjoukoilta. Kokonaisvaltaiseen tilannekuvaan kuuluvat perus-, yleis- ja

<sup>94</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivu 61

<sup>95</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivut 61- 62

<sup>96</sup> Huhtinen, Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, sivu 204 Pertti Kuokkasen artikkeli Ennakoiva johtaminen ja konstruktivismi

<sup>97</sup> Valmiusprikaatin esikunta- ja viestipataljoonan (EVP) taktinen ohje, Viesti- ja sähkötekniikan koulu, Riihimäki 2007, sivu 47

vihollistilanteiden lisäksi mahdollisesti näiden tukena toimivat vahvuustaulukot, kalustoluettelot, joukkojen suorituskykytiedot ja -arviot, säätiedot sekä huoltotilannetiedot ja -arviot.<sup>98</sup> Tilannekuvan muodostamiseen, ylläpitämiseen ja jakamiseen käytetään ensisijaisesti johtamispaikkojen johtamislaitteita.<sup>99</sup>

Tilannekuvan muodostamisessa, seuraamisessa, ylläpitämisessä ja jakamisessa on keskityttävä joukon oman toiminnan kannalta olennaisiin tietoihin. Ylempi johtoporras on pidettävä tietoisena oman joukon tilanteesta, tehtävän suorittamisvaiheesta ja vihollishavainnoista käsketyllä tavalla.

Tilannekuvan yhtenäisyyden varmistamiseksi pidetään tilanneselostuksia, jotka voivat liittyä määrääkaan, tehtävän vastaanottamiseen ja päätöksen tekemiseen sekä tilannekuvassa tapahtuvaan merkittävään muutokseen.<sup>100</sup> Alaisia voidaan tarvittaessa käskää osallistumaan tilanneselostuksiin. Taistelussa olevan joukon johtajaa ei kuitenkaan tulisi irrottaa joukkonsa yhteydestä. Tilanneselostuksessa voidaan tilanteen päivittämisen lisäksi käydä läpi esimerkiksi tulevia toimintaan liittyviä asioita ja määrääaikoja.

#### 4. SUUNNITTELU- JA JOHTAMISPROSESSIEN SOVELTAMINEN ALUEELLISISSA VIESTIJOUKOISSA

##### 4.1 Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten suunnittelu- ja johtamisprosessit

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskusten on mahdollistettava operatiivinen johtaminen valmiuden kohottamisen kaikissa vaiheissa. Tähän liittyen Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus pitää yllä valmiutta operatiiviseen johtamiseen, valmiuden kohottamisen käskyttämiseen sekä tilannekuvan kokoamiseen jatkuvasti valmiustilasta riippumatta. Päävastuun palvelutuotannosta kantaa tuotanto-osasto, jonka toimenkuvaan kuuluvat palveluiden tuotanto, verkko-operaatiot ja valmiussuunnittelu.<sup>101</sup>

Operatiiviseen valmiuteen liittyen myös alueelliset johtamisjärjestelmäkeskukset ovat osana Puo-

<sup>98</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivu 61

<sup>99</sup> Valmiusprikaatin esikunta- ja viestipataljoonan (EVP) taktinen ohje, Viesti- ja sähkötekninen koulu, Riihimäki 2007, sivu 46

<sup>100</sup> Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, sivu 62

<sup>101</sup> Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

lustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskusta velvoitettuja ylläpitämään tuottamansa palvelut ja toteuttamaan niille käsketyt tehtävät kaikissa valmiustiloissa vuorokauden ympäri. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ero rauhan ja kriisin ajan toiminnan välillä tulisi olla mahdollisimman pieni.

Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten suunnittelu- ja johtamisprosessi on FINGOP:n mallin kaltainen. Varapäällikkö johtaa alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen päällikön antaman ohjauksen mukaisesti toiminnan suunnittelusta vastaavan johto-osan toimintaa. Rauhan aikainen operatiivinen suunnittelu pyritään sovittamaan yhteen operatiivisten sotilaslääniä suunnittelun kanssa tukisuunnitelmien laatimisen vuoksi. Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten suunnittelutyö tähtää muun muassa verkko-operaatioiden toteuttamiseen. Verkko-operaatioilla pyritään tarjoamaan johtamisjärjestelmäpalveluita muuttuvissa olosuhteissa siirtyville ja liikkuville johtoportaille ja joukoille.<sup>102</sup>

Nykyinen palvelutuotantomalli toimii myös tuotanto-osaston alaisuudessa toimivien alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten toiminnan perustana. Palvelutuotantomallin mukaisesti vuosittain laadittavissa palvelusopimuksissa määritetään esimerkiksi sotilaslääneille tarjottavat tietotekniset palvelut. Palvelusopimukset määrittelevät ensisijaisesti vain rauhan ajan palveluiden tuottamisen, mutta niissä huomioidaan rajoitetusti myös operatiivisen valmiuden aiheuttamat vaatimukset.<sup>103</sup>

ITVJ -verkon käyttämiseen liittyvät tarpeet poikkeusolojen aikana pyritään määrittelemään jo rauhan aikana laadittavilla tukisuunnitelmissa. Tukisuunnitelmia laaditaan esimerkiksi operatiivisten sotilaslääniä ja alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten välisen toiminnan määrittelemiseksi. Johtamisjärjestelmäalan tukisuunnitelmien tarkoituksena on määrittää tietotekniset tarpeet palvelut toteuttavalle organisaatiolle.<sup>104</sup>

Tukisuunnitelman on selvitettävä sotilaslääniä tehtävä, tavoitteet ja toiminta-ajatus sillä tarkkuudella, että yhteyksien järkevä suunnittelu on mahdollista ja tarvittaessa eri yhteyksien rakentaminen pystytään priorisoimaan. Tukisuunnitelman tulisi sisältää esimerkiksi sotilaslääniä

---

<sup>102</sup> Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

<sup>103</sup> Melkko, Sami: Sotilaslääniä ja johtamisjärjestelmäkeskuksen välinen tukisuunnitelma, tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2008, sivu 2

<sup>104</sup> Melkko, Sami: Sotilaslääniä ja johtamisjärjestelmäkeskuksen välinen tukisuunnitelma, tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2008, sivut 29- 30

taistelujatituksen eri vaiheisiin sidottuna, johtamissuunnitelman liitteinen ja sotilasläänin tarvitsemat viestiliikenneperusteet.<sup>105</sup>

Periaatteessa tehtävät ovat pääesikunnan tilaamia palveluita, mutta käytännössä operatiivisten sotilasläänien ja alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten väliset tukisuunnitelmat muodostavat perustan alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten operatiivisille tehtäville. Tukisuunnitelma on sellaisenaan yksi alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen operaatiosuunnitelmaan liitettävistä liitteistä.<sup>106</sup>

#### 4.2 Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten ja viestikomppanioiden (T) välinen yhteistyö

Alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen päällikkö johtaa alueellisten viestijoukkojen toimintaa ja antaa käskyt viestikomppanioiden (T) toiminnasta. Alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen päällikön käskemä tehtävä käynnistää alajohtoportaiden suunnittelu- ja johtamisprosessit.<sup>107</sup>

Tavoitetilassa alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen päällikkö antaa ensimmäisen käskyn viestikomppanian (T) päällikölle henkilökohtaisesti esimerkiksi sotavalmiustarkastuksen yhteydessä. Samalla viestikomppania (T) alistetaan alueelliselle johtamisjärjestelmäkeskukselle. Käsky on perustamisen ja kouluttamisen jälkeinen ensimmäinen tehtävä. Alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen päällikön käsky sisältää ainakin seuraavat asiat:

- alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen tehtävät tarvittavilta osin
- arvion vihollisen toiminnasta
- alueella olevat omat joukot
- iTVJ -verkon liittymäpisteet
- rakennettavat liittymäpisteet
- painopistealueet
- osia tietotekniikkaerikoismääräyksistä
- radiohiljaisuutta koskevat määräykset
- määrääajat
- reservijoukot ja niiden käyttö

<sup>105</sup> Melkko, Sami: Sotilasläänin ja johtamisjärjestelmäkeskuksen välinen tukisuunnitelma, tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2008, sivut 30- 31 ja liite 4

<sup>106</sup> Melkko, Sami: Sotilasläänin ja johtamisjärjestelmäkeskuksen välinen tukisuunnitelma, tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2008, sivut 30- 31

<sup>107</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 29

- tiestön käytölle asetetut rajoitukset ja
- huollon järjestelyt.<sup>108</sup>

Teknisten perusteiden laatimisesta vastaa alueelliseen johtamisjärjestelmäkeskukseen kuuluva verkko-operaatiokeskus. Tästä johtuen verkko-operaatiokeskuksen päällikkö antaa käskyn jälkeen määräyksiä ja ohjeita teknisten perusteiden osalta.<sup>109</sup>

Varsinaisen tehtävän toteuttamisen aikana komppanioiden päälliköt ovat velvollisia tiedottamaan alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen päällikölle tehtävän edistymisestä ja mahdollisista ongelmista. Tilannetiedot lähetetään käskettyinä määräaikoina esimerkiksi salatulla telekopiolaite – yhteydellä (salfax) tai muulla käytössä olevalla salatulla medially määrääkäsina tilanneilmoituksina, muutosilmoituksina ja pikatilanneilmoituksina.<sup>110</sup>

Mikäli liityntäverkkoa on tarve suunnata uudelle alueelle, sen tiedustelun ja suunnittelun käskää alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen päällikkö tai varapäällikkö. Vähäisemmissä muutoksissa käskyn voi antaa myös alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen johto-osa edellä mainittujen valtuuttamana. Mahdollisia muutoksia liityntäverkossa ovat ainakin painopistesuunnan muutokset, uudet rakennettavat liityntäpisteet ja liityntäpisteiden muutokset. Verkko-operaatiokeskus voi käskää suoraan toimivaltuuksiensa sallimat pienet muutokset verkon rakenteessa viestikomppanioille (T). Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi viestikomppanian (T) liittymisperusteiden muutokset kiinteään verkkoon.<sup>111</sup>

Varsinaiset käskynnot toteutetaan videoneuvotteluilla, sametime- neuvotteluilla tai puheella TETRA -päätelaitteita hyödyntäen. Tehtävän toteuttamisen kannalta tarpeelliset lisäohjeet toimitetaan esimerkiksi Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmällä (PVAH) tai Maavoimien tietojärjestelmällä (MATI). Kyseeseen tulevia toimitettavia lisäohjeita voivat olla esimerkiksi karttakuvat tai kuvankaappaukset. Liityntäverkon rakentamiseen liittyvät tekniset perusteet käsketään sen sijaan tukipalvelujärjestelmällä tai operatiivisella tukipalvelujärjestelmällä (CISSI tai

<sup>108</sup> Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivut 27- 28

<sup>109</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivut 27- 28

<sup>110</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 30

<sup>111</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 39

Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa



OPCISSD).<sup>112</sup> Liityntäverkossa tapahtuvien muutosten toteuttamiseen komppanian päällikön tulisi varata käyttöönsä reservissä olevia viestiasemia, mikäli alueellinen johtamisjärjestelmäkeskus ei ole käskyssään määrännyt reserviin varattavien viestiasemien lukumäärää. Mikäli reserviä ei komppanian päälliköllä kuitenkaan ole käytössään, voi hän käyttää liityntäverkossa tapahtuvien muutosten toteuttamiseen myös liityntäverkossa olevia viestiasemia, jotka ovat irrotettavissa verkosta.

Verkko-operaatiokeskukset vastaavat osana järjestelmähallintaa myös viestikomppanian (T) rakentaman liityntäverkon valvonnasta, ohjauksesta sekä käyttö- ja tukitoiminnasta.<sup>113</sup> Tämän lisäksi verkko-operaatiokeskus johtaa viestikomppanian (T) toimintaa edellä mainitulla tavalla sille käskettyjen toimivaltuuksien puitteissa.

#### 4.3. Viestikomppanioiden (T) suunnittelu- ja johtamisprosessit

Viestikomppanioiden (T) suunnittelu- ja johtamisprosessi on ohjeistettu Viestikomppanian (T) käsikirjassa, joka on toistaiseksi luonnoksen asteella. Kyseisessä teoksessa on hahmoteltu myös komppanian toimenpiteet tilannekuvan muodostamiseksi. Huomion arvoista mielestäni on, että viimeisin haltuuni saama versio käsikirjasta on vuodelta 2006 ja siihen ei siis näin ollen ole vielä huomioitu puolustusvoimien johtamis- ja hallintorakennetta koskevien rakennemuutosten jälkeistä tilaa kokonaisuudessaan.

Viestikomppanioiden (T) operatiivinen käyttäjä on rakennemuutosten jälkeen aikaisempien Maanpuolustusalueiden Tietotekniikkakeskusten sijaan Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus. Peruseriaatteena on, että viestikomppaniat (T) alistetaan alueellisille johtamisjärjestelmäkeskuksille käytettäväksi iTVJ -verkon varmentamisessa ja sen vaurioiden korjaamisessa sekä liityntäverkon rakentamisessa ja ylläpitämisessä.<sup>114</sup> Pääpiirteittäin viestikomppanioissa (T) itsessään tapahtuneet muutokset ovat siis hyvin vähäisiä.

Viestikomppanian (T) päällikkö vastaa komppanian johtamisesta, päätöksien tekemisestä, käsky-

<sup>112</sup> Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

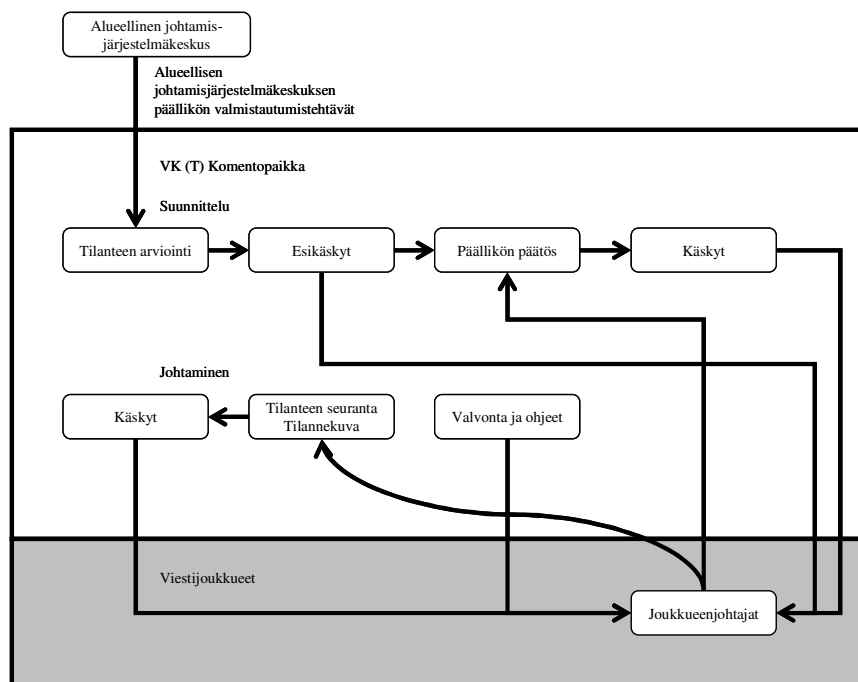
<sup>113</sup> Melkko, Sami: Sotilasläänin ja johtamisjärjestelmäkeskuksen välinen tukisuunnitelma, tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2008, sivut 19- 20

<sup>114</sup> Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

Puolustusvoimien televerkko, opetusmoniste, Viesti- ja sähkötekniinen koulu, Riihimäki 2006

jen laatimisesta ja niiden toteuttamisesta apunaan varapäällikkö, jonka tehtäviin kuuluvat muun muassa päällikön tukeminen komppanian johtamisessa ja tilanteen seuraamisessa. Lisäksi varapäällikkö johtaa komentopaikan toimintaa ja sen mahdollisia siirtoja. Käskeytetyt joukkueenjohtajat ja -varajohtajat toimivat komppanian komentopaikalla tilannepuseereina ja auttavat tulevien tehtävien suunnittelussa ja tilanteen seurannassa.<sup>115</sup> Apuvälineinä suunnitteluprosessin ja tilanteen seurannan tukena käytetään alueen yleis- ja perustilannekarttoja, sähköisiä karttaohjelmistoja sekä aikaisemmin laadittuja suunnitelmia. puolustusvoimien omaa teknistä laskentaohjelmaa (Warfare) käytetään suunniteltaessa linkkijänteitä.<sup>116</sup>

Alueellisen johtamisjärjestelmäkeseuksen päällikkö antaa käskyn komppanian oman suunnittelu- ja johtamisprosessin käynnistämiseksi. Viestikomppanian (T) käsikirjassa esitelty suunnittelu- ja johtamisprosessi koostuu suunnittelusta, johon kuuluvat tilanteen arviointi, esikäsky, päällikön päätös ja käsky. Johtaminen sisältää käskyt, tilanteen seurannan ja tilannekuvan ylläpitämisen sekä valvonnan ja ohjeet. Suunnittelu- ja johtamisprosessi on esitelty kuvassa 10.<sup>117</sup>



**Kuva 10: Viestikomppanian (T) suunnittelu- ja johtamisprosessi**<sup>118</sup>

<sup>115</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 24

<sup>116</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 27

<sup>117</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 28

<sup>118</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 28

Tilanteen arvioinnissa päällikkö arvioi omia resurssejaan ja toimintamahdollisuuksiaan tehtävän toteuttamiseksi. Päällikön on myös tehtävä oma arvionsa vihollisen toiminnasta, jotta hän voi ottaa huomioon suunnittelussaan myös mahdolliset vihollisen toiminnasta aiheutuneet vaikutukset omille joukoille. Arviota tehtäessä on ensiarvoisen tärkeää ottaa huomioon vallitsevat olosuhteet ja tilanne.<sup>119</sup>

Tilanteen arviointi toimii pohjana päällikön päätökselle, jonka perusteella hän laatii käskynsä joukkueenjohtajille. Päätöksessä tulisi käskää ainakin:

- viestikomppanian (T) tehtävä
- toiminta-ajatus
- aikamääreet
- joukkueiden tehtävät ja
- johtamisen järjestelyt.

Joukkueenjohtajille annettavan käskyn lisäksi päällikkö vastaa teknisten työohjeiden valmistelusta yhteistyössä alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen kanssa.<sup>120</sup> Teknisissä työohjeissa ovat tarvittavat yksityiskohdat joukkueenjohtajille ja viestiasemaryhmille liityntäverkon rakentamiseksi.

Päällikkö voi johtaa alaisiaan tapaamisyhteyksin tai käyttämällä radioverkkoa.<sup>121</sup> Komppanian komentopaikalla ylläpidettävä tilannekuva toimii päällikön apuna hänen valvoessaan käskynsä toteuttamista. Se perustuu pääosin joukkueenjohtajien lähettämiin tilanneilmoituksiin, mutta luonnollisesti sen tukena toimivat myös komppanian päällikön tekemät omat havainnot. Joukkueenjohtajat kokoavat johtamisvastuullaan olevilta ryhmiltä tilannetiedot määräajoin ja lähettävät ne komppanian komentopaikalle.<sup>122</sup> Mahdollisuuksien mukaan liityntäverkon valvonnassa hyödynnetään viestiasemilta tulevien ilmoitusten lisäksi SDH- siirtojärjestelmän valvonnassa käytettävää verkonvalvontatietokonetta.

Joukkueenjohtajat kirjaavat muistiin tärkeimmät kohdat päällikön käskystä, minkä lisäksi esimerkiksi viestiasemien paikat merkitään heidän omiin karttoihinsa. Komppanian päällikön

---

<sup>119</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 29

<sup>120</sup> Katajamäki, Anssi: Viestikomppania T:n tekninen ja taktinen johtaminen, tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2003, sivut 9-10

<sup>121</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 30

<sup>122</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 31

käskyn perusteella joukkueenjohtajat tekevät omat arvionsa tilanteesta. Arvioidensa pohjalta he tekevät päätöksensä, jotka ilmaisevat lähinnä tehtävän suoritustavan. Nopea ja oikeansuuntaisena aloitettu toiminta on parempi kuin pitkän harkinnan vuoksi myöhästynyt ratkaisu <sup>123</sup>.

Ryhmien lähdettyä tehtäviinsä joukkueenjohtajat suorittavat maastontiedusteluja tuleville asemapaikoille, suunnittelevat ja johtavat vastuullaan olevien ryhmien toimintaa erityisesti viestiasemien siirtoihin liittyen. Johtamisen keinoja ovat muun muassa oma esimerkki, johtamispaikan valinta, sovitut merkit ja vakioidut toimintatavat. <sup>124</sup>

Ryhmänjohtajat johtavat ryhmiensä toimintaa joukkueenjohtajilta saamiensa käskyjen mukaisesti. Joukkueenjohtajien välittämät tekniset työohjeet toimivat määräävinä tekijöinä ryhmien perustaessa viestiasemiaan. Ryhmänjohtajat vastaavat oman ryhmänsä toiminnasta ja annettuihin määräaikoihin ja tavoitteisiin pääsemisestä. Ryhmänjohtajilta vaaditaan paitsi teknistä järjestelmän hallintaa, myös ihmisten johtamisessa tarvittavia taitoja. <sup>125</sup>

#### 4.4 Eri prosessit osana viestikomppanian (T) toimintaa

##### 4.4.1 Suunnitteluprosessi viestikomppanian (T) toiminnan suunnittelussa

Tarkasteltaessa viestikomppanian (T) toiminnasta löytyviä suunnittelu- ja johtamisprosesseja ja vertailtaessa niitä FINGOP:n vastaaviin prosesseihin voidaan todeta, että niistä löytyy paljon yhteneväisyyksiä niiden kuitenkin olematta täysin samanlaisia.

Suunnittelun käynnistäminen on käytännössä merkityksellinen vain strategisen tason suunnittelu-prosessissa. Suunnittelun käynnistäminen ei mielestäni käytännössä vaadi lainkaan monimutkaisia toimenpiteitä komppania tasolla. Ylemmältä johtoportaalta tuleva käsky toimii mielestäni lähinnä varoituksena siitä, että suunnitteluprosessia ollaan käynnistämässä uudelleen alusta. Käytännössä suunnittelun käynnistämiseen liittyviä toimenpiteitä viestikomppanian (T) osalta ovat esimerkiksi tulevaan tehtävään liittyvien taustatietojen kerääminen tulevalta operatioalueelta ja tulevassa suunnittelussa merkittävien yhteistoimintaosapuolien tunnistaminen.

<sup>123</sup> Viestikomppania (T):n joukkueenjohtajan opas, Aliupseerikoulu, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2002, sivut 2- 3

<sup>124</sup> Viestikomppania (T):n joukkueenjohtajan opas, Aliupseerikoulu, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2002, sivu 3

<sup>125</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 41

Mikäli kyseessä on komppanian perustamisen jälkeinen ensimmäinen tehtävä, pyritään suunnitelu tekemään jo rauhan aikaisessa operatiivisessa suunnittelussa.

Tilanteenmukaisessa suunnittelussa komppania tarvitsee mielestäni tukea esimerkiksi taustatietojen keräämisessä, sillä viestikomppanian (T) resurssit ovat varsin rajalliset. Viestikomppanian (T) komentopaikalla suunnittelutyöhön osallistuva henkilöstö rajoittuu lähinnä komppanian päällikköön, varapäällikköön sekä apuna toimiviin käskettyihin tilanneupseereihin. Verrattaessa hahmottelemani FINGOP:n mukaista suunnittelun käynnistämistä Viestikomppanian (T) käsikirjassa esiteltyyn suunnittelu- ja johtamisprosessiin voidaan todeta, että varsinainen suunnittelun käynnistämismuoto puuttuu prosessista kokonaisuudessaan. Viestikomppanian (T) suunnittelu- ja johtamisprosessi käynnistyy alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen päällikön antaman käskyn jälkeen suoraan tilanteen arvioinnilla.

FINGOP:n mukaisen suunnitteluperusteiden määrittämismuotoon päämäärinä ovat tilanteenarvioinnin suorittaminen ja tehtävän erittely sekä tehtävän perusrakenteen määrittelemine. Tilanteenarviointiin sisältyviä kokonaisuuksia ovat toimintaympäristöanalyysi, arvio vihollisen toimintamahdollisuuksista, arvio omista toimintamahdollisuuksista sekä toimintaan mahdollisesti sisältyvät vahvuudet ja heikkoudet.<sup>126</sup> Vertailtaessa FINGOP:ssa ja Viestikomppanian (T) käsikirjassa määriteltyjä tilanteen arviointiin kuuluvia toimenpiteitä, on todettava, että pääpiirteiltään ne ovat yhtenevät. Komppaniasolla tilanteen arvioinnin on keskityttävä komppanian toiminnan kannalta oleellisiin seikkoihin. Toimintaympäristöanalyysissä painopiste tulisi käsitykseni mukaan olla viestikomppanian (T) osalta ennen kaikkea toiminta-alueen maaston korkeuserojen selvittämisessä ja tiestön käytettävyyden arvioinnissa. Komppaniasolla suoritettavassa tilanteenarvioinnissa on vaikuttavia tekijöitä analysoitava riittävän yksityiskohtaisesti. Esimerkiksi komppanian toiminnan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että toimintaympäristöanalyysin johtopäätösten tulisi ehdottomasti olla riittävän konkreettisella tasolla. Käytännössä johtopäätösten tuloksena tulisi olla esimerkiksi viestiasemien sijoittamiseksi edullisia ja ylipäätään mahdollisia maastonkohtia sekä elektronisen suojautumisen kannalta edullisia alueita, jotka voidaan huomioida jatkosuunnittelussa. Ei ole riittävää vain kertoa, että alueelta löytyy kiinteän runkoverkon viestiasemia. Lisäksi on osoitettava, missä asemat sijaitsevat ja millainen vaikutus tällä mahdollisesti on komppanian toiminnan kannalta.

---

<sup>126</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-14- 4-22

Käytännössä Viestikomppanian (T) käsikirjassa esitelty tilanteenarviointi pyrkii saavuttamaan saman tietoisuuden. Se luettelee tilanteen arvioinnissa käsiteltäviksi asioiksi ainakin yksikön kaluston ja sen suorituskyvyn, henkilöstön koulutustason, maaston, olosuhteiden ja tiestön vaikutukset viestikomppanian (T) toimintaan. Tilanteen arvioinnin tukena käytetään maaston-tiedusteluja niiltä osin, kuin se on mahdollista esimerkiksi vihollistilanteen osalta suorittaa. Näiden lisäksi arvio vihollisen toiminnasta ja sen vaikutuksista sekä eri viestijärjestelmien toimintamahdollisuuksista toiminnan eri vaiheissa kuuluvat päällikön tilanteenarviointiin.<sup>127</sup>

Suunnitteluperusteiden määrittämiseen kuuluvassa tehtävän erittelyssä pyritään analysoimaan ylemmältä johtoportaalta saatuja perusteita sillä tarkkuudella, että muodostuu selkeä kuva omasta tehtävästä ja tavoiteltavasta loppuasetelmasta sekä operaation perusrakenteesta.<sup>128</sup> Viestikomppanian (T) käsikirja ei mainitse erikseen tehtävän erittelyä. Käytännössä tehtävän erittely on kuitenkin toteutettava selkeän kuvan saamiseksi siitä, mikä on oman toiminnan päämäärä ja miten se asemoituu ylemmän johtoportaan suunnittelemaan toimintaan nähden.

Ensimmäinen suurempi eroavaisuus suunnittelu- ja johtamisprosessien välillä on päätöksen tekemiseen liittyen. FINGOP:n mukaisessa prosessissa tilanteenarvioinnin pohjalta tehdyt johtopäätökset toimivat perustana omien toimintavaihtoehtojen laatimiselle. Vasta eri vaihtoehtojen vertaileminen antaa perusteet päätöksen tekemiselle toiminta-ajatuksen laatimisvaiheessa. Viestikomppanian (T) käsikirja ei sen sijaan ota mitään kantaa vaihtoehtojen vertailemiseen vaan toteaa yksiselitteisesti, että tilanteen arvioinnin pohjalta päällikkö laatii tarvittavat tekniset työohjeet ja tekee niiden pohjalta päätöksensä.<sup>129</sup> Ajateltaessa komppanian päällikön tekemää käytännön suunnittelutyötä on kuitenkin todettava, että päällikkö on käytännössä pakotettu punta-roimaan tavalla tai toisella erilaisia vaihtoehtoja liityntäverkon siirtojärjestelmän rakennetta suunnitellessaan.

FINGOP:n mukaisessa prosessissa toiminta-ajatus tarkennetaan yksityiskohtien osalta suunnitelmaksi, joka hyväksytetään ylemmällä johtoportaalta. Viestikomppanian (T) käsikirjan esittelemä prosessi sen sijaan päättyy päätöksen käskemiseen. Varsinaista taistelusuunnitelmaa ei siis kyseisen mallin mukaan laadita lainkaan. Vaikka päätöksen voidaan tässä tapauksessa spekuloida

---

<sup>127</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 29

<sup>128</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivut 4-14- 4-22

<sup>129</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 29

sisältävän kaiken toiminnan kannalta oleellisen tiedon, on todettava, että tilanteenmukaisessa toiminnassa päätöksen käskeminen ja sen tarkentaminen varsinaisella taistelusuunnitelmalla on mielestäni käytännöllisempää.

Suunnitelman päivittäminen on käytännössä huomioitu suunnittelu- ja johtamisprosessia esittävässä mallissa, vaikka Viestikomppanian (T) käsikirjassa ei ole otettukaan siihen liemmin kantaa. Joukkueenjohtajien tilanneilmoitusten on esitetty vaikuttavan suoraan päällikön päätökseen. Todennäköisempää kuitenkin on, että ilmoitukset vaikuttavat päätökseen välillisesti tilanteen arvioinnin kautta. Näin ollen Viestikomppanian (T) käsikirjassa esitettyyn suunnittelu- ja johtamisprosessiin voidaan ajatella sisältyvän myös niin sanottu suunnitelman päivittäminen.

Periaatteessa erot prosessien välillä ovat selitettävissä käsitteellisinä eroina, sillä Viestikomppanian (T) käsikirjassa esimerkiksi päätöksellä todennäköisesti tarkoitetaan FINGOP:ssa suunnitelman nimellä kulkevaa tuotosta. Eri prosessien kuvauksissa esiintyvät erot näkyvät kuitenkin myös toiminnallisina eroina prosessien välillä. Viestikomppanian (T) käsikirjan esittelemä suunnittelu- ja johtamisprosessi ei vaadi laatimaan erilaisia toimintavaihtoehtoja ja vertailemaan niitä keskenään. Periaatteessa ammattitaitoinen viestikomppanian (T) päällikkö on todennäköisesti pakotettu suorittamaan toimintavaihtoehtojen vertailemisen ainakin periaatteellisella tasolla, mutta koska sitä ei käytännössä edellytetä tekemään, voi kyseinen toiminto helposti unohtua. Ainakin eri työskentelyvaiheiden dokumentointi jää puutteelliseksi, koska prosessin eri vaiheiden välituotoksien ylöskirjaamista ja tallentamista ei suoranaisesti vaadita.

Näin ollen voidaan todeta, että Viestikomppanian (T) käsikirjassa esitellyssä suunnittelu- ja johtamisprosessissa prosessin eri vaiheissa tehdyistä analyyseistä ja arvioista ei välttämättä jää riittävää dokumentointia. Jälkikäteen päätökseen johtaneita syy -seuraussuhteita on mahdoton kiistattomasti osoittaa. Toisaalta voidaan kritisoida myös sitä, onko prosessin eri välivaiheiden dokumentointi kuvatulla tarkkuudella oikeastaan tarpeellista tai edes mielekästä ajateltaessa kompaniatasolla tapahtuvaa suunnittelutyötä. Nopeasti vaihtuvien tilanteiden keskellä kompaniatason komentopaikalla suunnitteluun käytettävä työvoima on rajallista. Nopean tilanteenmukaisen johtamisen aikana suunnitteluprosessin läpikäyminen sellaisenaan ei olisi edes mahdollista. Sotapäiväkirjaan merkitään joka tapauksessa tärkeimmät tapahtumat ja päätöksiin vaikuttaneet tekijät.

Ylempien johtoportaiden suunnitteluprosessien soveltamisesta komppaniatason suunnitteluun on mielestäni oiva esimerkki Yhdysvaltojen maavoimissa käytössä olevat the military decision making process (MDMP) -prosessi sekä komppania- ja sitä alemmilla tasoilla käytettävä troop leading procedures (TLP) -toimintatapa. Yhdysvaltojen maavoimien asiakirjassa Field Manual No. 5-0 Army Planning and Orders Production ohjeistetaan käytössä olevien suunnittelu- ja johtamisprosessien soveltaminen. Ylemmillä johtoportilla käytössä oleva MDMP -prosessi muistuttaa komppaniatasolla ja sitä alemmilla tasoilla käytössä olevaa TLP -toimintatapaa, mutta ne eivät silti ole täysin identtisiä keskenään. Komppaniatasolla käytettävä suunnittelutyökalu on rakenteeltaan keveämpi ja soveltuu käytettäväksi myös komppania- ja sitä alempien tasojen komentopaikoilla, missä ei ole erillisiä esikuntia suunnittelutyötä varten. TLP -prosessissa suunnittelun vaiheet ovat käytännössä samat kuin ylemmillä johtoportilla käytössä olevassa prosessissa. Se soveltuu käytettäväksi komppanian päällikön oman henkilökohtaisen suunnittelutyön työkaluna, päällikön ja varapäällikön parityöskentelyssä tai vaikkapa suuremman ryhmän työskentelyn tukena. Vaikka komppaniatasolla käskyt valmistellaan myös kirjalliseen muotoon, ne kuitenkin julkaistaan eli käsketään yleensä vain suullisessa muodossa. Käskyissä noudatetaan viiden pykälän perusrakennetta (the five paragraph field order).<sup>130</sup>

Yhdysvalloissa käytössä oleva toimintatapa vaikuttaa toimivalta ja olisi periaatteessa FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin myötä sovellettavissa myös Suomen Puolustusvoimiin. Komppaniatason rajoitukset suunnitteluprosessin soveltamiseksi on kuitenkin otettava huomioon ajateltaessa FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin soveltamista komppaniatason suunnittelutyöhön.

#### 4.4.2 Sotilaallinen johtamisprosessi viestikomppanian (T) päällikön johtamisessa

Havainnointi tarkoittaa mielestäni samaa asiaa kuin johtamisprosessissa esitetty tilanteen seuranta ja valvonta. Viestikomppanian (T) päällikön keinot tilanteen seuraamiseksi ja valvomiseksi ovat henkilökohtaiset tarkastuskäynnit sekä tärkeimpänä joukkueenjohtajilta kerättävät tilanneilmoitukset. Tämän lisäksi ylempältä johtoportaalta saatavia tilanepäivityksiä käytetään tilannekuvan päivittämisen perustana. Viestikomppanian (T) käsikirjassa joukkueenjohtajien tilanneilmoituksen on esitetty vaikuttavan suoraan päällikön päätökseen. Mielestäni yksittäiset ilmoitukset eivät kuitenkaan vaikuta suoraan päätökseen. Tilanneilmoitukset aiheuttavat tilanteenarvioinnin seura-

<sup>130</sup> Field Manual No. 5-0 Army Planning and Orders Production, Headquarters Department of the Army, Washington 2005, sivut 4-1- 4-16 & G-1- G-5



uksena mahdollisia tarpeita päätöksen päivittämiselle ja näin ne saattavat välillisesti vaikuttaa myös päätökseen.

Tilanteenarviointi on päällikön päätöksen ohella eroteltu johtamisprosessissa omiksi kokonaisuuksikseen. Tilanteenarviointi nivoutuu osaksi suunnitteluprosessia ja toimii perustana päätökselle. Päätös kertoo, miten päällikkö aikoo toteuttaa saamansa tehtävän. Päätökseen kuuluvat ainakin komppanian tehtävä ja toiminta-ajatus, aikamääreet, joukkueiden tehtävät sekä liityntäverkon rakenteelliset kuvat ja tekniset perusteet.<sup>131</sup> Päätös on päällikön antaman käskyn perusta.

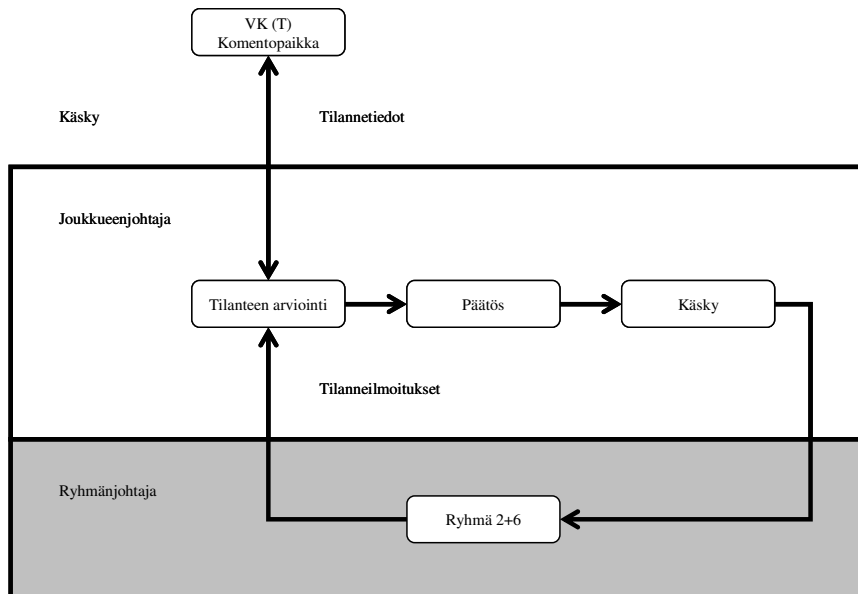
Varsinaista toimintaa tai tehtävän toteuttamista ei johtamisprosessista ole eritelty. Voidaan kuitenkin todeta, että johtajan osalta johtamiseen liittyvää toimintaa ovat esikäskyt, käskyt ja tilanteenmukaisen johtamisen toimenpiteet. Tilanteenmukainen johtaminen edellyttää päälliköltä toiminnan jatkuvaa valvontaa ja ohjausta. Lisäksi tilanteenmukaisen johtamisen voidaan ajatella sisältävän myös tehtyjen suunnitelmien päivittämistä.<sup>132</sup> Näin ollen on mielestäni perusteltua väittää, että Viestikomppanian (T) käsikirjan omaksi osatekijäkseen väittämä esikäsky ei mielestäni ole oma kokonaisuutensa, vaan osa päällikön toimintaa.

Viestikomppanian (T) käsikirjassa esitetty joukkueenjohtajan johtamisprosessi on käytännössä yhtenevä Yhtymän esikuntaoppaassa esitetyn OODA- loopin kaltaisen johtamisprosessin kanssa. Viestikomppanian (T) käsikirjan esittelemä joukkueenjohtajan johtamisprosessi on esitelty kuvassa 11.

---

<sup>131</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 29

<sup>132</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 29



**Kuva 11: Viestikomppanian (T) joukkueenjohtajan johtamisprosessi** <sup>133</sup>

#### 4.4.3 Tilannekuvan muodostamisprosessi viestikomppanian (T) komentopaikalla

Viestikomppanian (T) komentopaikalla toimivia tilanneupseereita käytetään apuna tilannekuvan ylläpitämisessä. Tilannekuvan perustana toimivat joukkueenjohtajien lähettämät tilanneilmoitukset, mutta luonnollisesti sen tukena toimivat myös komppanian päällikön tekemät omat havainnot. Joukkueenjohtajat vastaavat oman joukkueensa osalta johtamisvastuullaan olevien ryhmien tilannetietojen kokoamisesta ja lähettämisestä komppanian komentopaikalle. Tilannetiedot kootaan määräaikaisina tilanneilmoituksina, muutosilmoituksina ja pikatilanneilmoituksina, jotka on esitelty tilannekuvan muodostamisprosessia käsittelevässä luvussa. Komentopaikalla tilannekuvaan kuuluvien perustilanteen, yleistilanteen ja vihollistilanteen tukena voidaan tarvittaessa käyttää erinäisiä taulukkoja ja arvioita joukon kalustosta, suorituskyvystä ja huoltotilanteesta.

Mahdollisuuksien mukaan tietoa on pyrittävä keräämään omien joukkojen lisäksi myös alueelliselta johtamisjärjestelmäkeskukselta ja alueella toimivilta muilta joukoilta. Yhteistyö muiden viranomaisten ja alueella toimivien siviilien kanssa voi toimia tiedonhankinnan reittinä, sillä on muistettava, että alueellisia viestijoukkoja valmistaudutaan käyttämään jo strategisen iskun torjunta -vaiheessa. Liityntäverkon osalta seurannan tukena toimii aluevastuussa oleva verkko-

<sup>133</sup> Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2006, sivu 30

operaatiokeskus, jonka tehtäviin kuuluvat liityntäverkon toimintaan liittyvien verkkooperaatioiden suunnittelemisen ja osaltaan toteuttamisen ohella myös verkkojen toiminnan valvominen.<sup>134</sup>

Reaaliaikaisen ja paikkansa pitävän tilannekuvan muodostaminen, seuraaminen ja sen analysoiminen ovat perustana komppanian päällikön aktiiviselle ja ennakoitiin pyrkivälle johtamistoiminnalle. Reaaliaikaisesta tilannekuvasta saatava analysoitu tieto toimii tilanteenarvioinnin tukena ja näin tilannekuvan muodostaminen ja ylläpitäminen nivoutuvat yhteen suunnittelu- ja johtamisprosessien kanssa.

Viestikomppanian osalta yhtenäinen tilannekuva kootaan komppanian komentopaikalle. Se ei palvele vain omia tarpeita, vaan tilannetietoja on välitettävä myös muille osapuolille. Alueellinen johtamisjärjestelmäkeskus on pidettävä tietoisena oman joukon tilanteen lisäksi myös tehtävän suorittamisvaiheesta ja mahdollisista vihollishavainnoista. Komppanian komentopaikalta jaettavat tilannetiedot toimivat joukkueen johtajien johtamistoiminnan tukena. Näin ollen on perusteltua väittää, että viestikomppanian (T) tilannekuvan muodostamisprosessi on Yhtymän esikuntaoppaassa esitellyn prosessin mukainen.

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Johtopäätökset

Vuonna 2008 aloitettujen puolustusvoimien johtamis- ja hallintorakennetta koskevien rakennemuutosten on sanottu olleen suurimmat sitten viime sotien. Niiden vaikutukset ovat näkyneet läpi koko organisaation. Alueellisiin viestijoukkoihin vaikutukset ovat ulottuneet pääosin toimintansa aloittaneen Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen kautta. Aikaisempia toimintatapoja on pyritty kehittämään ja päälliköiden suunnittelu- ja johtamisprosesseja hankaloittavia tekijöitä on pyritty karsimaan. Ajatuksia ohjaavan prosessijohtamisen mukaisesti organisaatiomuutosten takia mahdollisesti aiheutuneiden muutosten tunnistaminen ja kuvaileminen on ajankohtaista, jotta eri prosessien kehittäminen toiminnan tehostamiseksi olisi ylipäätään mahdollista.

---

<sup>134</sup> Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskusten ja alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten tehtävien luonne edellyttää tietynlaisia toimintatapoja esimerkiksi kiinteän verkon hallinnoimiseksi ja ylläpitämiseksi. Näin ollen johtamisympäristö eroaa perustellusti joiltain osin niin sanotusta taistelukentällä tapahtuvasta johtamisesta. Laskettaessa mukaan liityntäverkon rakentamiseen ja ylläpitoon vaadittavat alueelliset viestijoukot, voidaan todeta, että johtamisympäristö on mielenkiintoinen, monitahoinen ja vähintäänkin haasteellinen. Perinteisten sotilasjohtajalta vaadittavien tehtävien ja ominaisuuksien lisäksi johtajien on ymmärrettävä ja hallittava eri tietoteknisten- ja viestijärjestelmien kaluston ominaisuudet ja niiden käyttäminen. Myös alueellisten viestijoukkojen käyttöperiaatteet ja toimintaympäristö asettavat omia vaatimuksiaan erityisesti alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten ja viestikompanioiden (T) päälliköiden toiminnalle.

Erityisesti viestikompanian (T) johtamisympäristössä korostuu tehtävätaktiikan merkitys. Tehtävätaktiikan mukainen toiminta tulisi huomioida jo johtajien valmistellessa omia käskyjään alaisilleen. Johtajien tulisi selkeästi tuoda käskyissään esille muun muassa se, mihin toiminnalla pyritään ja mikä on alaisen rooli tehtävän toteutumisen kannalta. Tehtävätaktiikan lisäksi muut yllä kuvatut johtamisympäristössä korostuvat ilmiöt edellyttävät erityistä huomioimista jo varusmieskoulutuksen aikana ja vaativat mahdollisia jatkotutkimuksia koulutuksen tehostamiseksi juuri johtamisen osalta.

Suomen Puolustusvoimat osallistuu tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin kansainväliseen yhteistoimintaan. Tämä aiheutti osaltaan paineita FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin käyttöön ottamiseksi. Teknisten ja ajatuksellisten työkalujen <sup>135</sup> muokkaaminen kansainvälisesti yhteensopiviksi ei olisi onnistunut ilman suunnitteluprosessin rakenteessa tapahtuneita muutoksia. Tarmo Kyllönen toteaa tutkielmassaan FINGOPin mukaisen suunnitteluprosessin soveltuvuus prikaatin taktiikan toteuttamiseen puolustustaistelussa, että prikaati on alin täysipainoisesti FINGOP:n mukaista suunnitteluprosessia soveltamaan kykenevä organisaation taso. <sup>136</sup> Kyllösen esittämä toteamus pitää periaatteessa paikkansa.

Vaikka FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin määrittelevässä asiakirjassa Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP todetaankin, että suunnitteluprosessi on käytännössä soveltuva

---

<sup>135</sup> Kyllönen, Tarmo: FINGOPin mukaisen suunnitteluprosessin soveltuvuus prikaatin taktiikan toteuttamiseen puolustustaistelussa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2008, sivu 43

<sup>136</sup> Kyllönen, Tarmo: FINGOPin mukaisen suunnitteluprosessin soveltuvuus prikaatin taktiikan toteuttamiseen puolustustaistelussa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2008, sivu 6

kaikkien johtamistasojen suunnittelutyöhön, puuttuu esimerkiksi komppaniatason komentopaikoilta tarvittava henkilöstö suunnitteluprosessin täysimittaiseen toteuttamiseen. Mielestäni prosessia kuitenkin voi ja pitää soveltaa myös alempien johtoportaiden suunnittelutyöhön niin paljon kun se ylipäättään on mahdollista. Janne Väänäsen, Jarkko Patrikaisen ja Tommi Sikasen artikkeli FINGOP työkaluna ilmaisee asian mielestäni osuvasti. Kirjoittajien mukaan on tärkeää ymmärtää FINGOP niin sanottuna työkalupakkina, josta kukin johtoporras käyttää oman työskentelynsä kannalta tarkoituksenmukaisimpia ja käyttökelpoisimpia työkaluja. Vaikka yhtymän esikunnan käyttämä välinevalikoima onkin laajempi kuin yksittäisellä komppanian päälliköllä, tulisi työkalupakin ja käytettävien työkalujen olla nimeltään samoja työskentelyn selkiyttämiseksi ja yhtenäistämiseksi kaikilla organisaation tasoilla.<sup>137</sup> Kuvatunlainen järjestelmä ei suinkaan ole pelkkää utopiaa. Tästä esimerkkinä on mielestäni varsin toimiva järjestelmä Yhdysvalloissa, missä MDMP -prosessin sekä komppania ja sitä alemmilla tasoilla käytössä olevan TLP -toimintatavan suunnittelutyökalut ovat käytännössä rakenteiltaan yhtenevät.

FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin laaja-alaisuus ja laadittavien tuotosten mahdollisesti monimutkaiseltakin tuntuvat rakenteet voivat tehdä FINGOP:n mukaisesta suunnitteluprosessista raskaan oloisen soveltaa erityisesti komppaniatason suunnittelutyöhön. Käytännössä suunnitteluprosessi ei kuitenkaan ole monimutkainen ja rauhan aikaisessa operatiivisessa suunnittelussa FINGOP:n mukainen suunnitteluprosessi on mielestäni hyödynnettävissä lähes sellaisenaan myös komppaniatason suunnitteluun. Tilanteenmukaisessa johtamisessa ja nopeita päätöksiä tehtäessä suunnitteluprosessia sen sijaan tulisi soveltaa käytettäväksi soveltuvilta osin. Käytännössä tämä tarkoittaisi nykyisen suunnitteluprosessin yhdistämistä uuteen suunnitteluprosessiin. Aiemmin käytetystä suunnittelu- ja johtamisprosessista toimiviksi ja välttämättömiksi todetut prosessin tuotokset ja työvaiheet tulisi integroida uuteen FINGOP:n mukaiseen suunnitteluprosessiin mahdollisuuksien mukaan. Tämä edellyttää jo käytössä olevan suunnittelu- ja johtamisprosessin syvällistä analysoimista toiminnan kannalta keskeisten seikkojen määrittelemiseksi. Mikäli FINGOP:n mukaista suunnitteluprosessia sovellettaisiin käytettäväksi myös viestikomppanian (T) suunnittelussa ja johtamisessa, tulisi se huomioida myös prosessin kouluttamisessa. Mielestäni prosessin kouluttaminen tulisi ulottaa tietyiltä osin aina joukkueenjohtajiin asti, sillä heidän toimiessaan komppanian komentopaikalla tilanneupseereina ja apuna tilanteenmukaisessa suunnittelussa, on prosessin peruskäsitteiden tunteminen yksi toiminnan perusedellytyksistä.

---

<sup>137</sup> Kylkirauta 2/2008, Kadettikunta ry:n jäsenlehti, Uusimaa Oy, Porvoo 2008, Janne Väänäsen, Jarkko Patrikaisen & Tommi Sikasen artikkeli FINGOP työkaluna

Viestikomppanian (T) käsikirjan esittelemä viestikomppanian (T) suunnittelu- ja johtamisprosessi on suunniteltu sodan ajan toimintaympäristöä varten. Kaiken kaikkiaan se muistuttaakin rakenteeltaan paljon OODA- mallin mukaista johtamisprosessia, joka soveltuu erinomaisesti juuri nopeaan tilanteenmukaiseen päätöksentekoon. Niin kuin sotilaallista johtamisprosessia käsittelevässä luvussa todettiin, varsinainen tehtävän suunnittelu ei kuitenkaan sisälly mielestäni riittäväällä laajuudella OODA- mallin mukaiseen johtamisprosessiin. Myös tämä seikka tukisi ajatusta siitä, että FINGOP:n mallin mukaisia suunnittelutyökaluja hyödynnettäisiin myös viestikomppanian (T) suunnittelussa.

FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin soveltumisesta viestikomppanian (T) suunnittelutyöhön voidaan olla montaa mieltä. Erot FINGOP:n mukaisen ja Viestikomppanian (T) käsikirjan esittelemän prosessin välillä eivät loppujen lopuksi ole massiivisia. Suurimmat erot liittyvät lähinnä käsitteistöön sekä asiakirjojen käsittelyyn ja rakenteisiin. Suunnittelun käynnistäminen tapahtuu käytännössä molemmissa prosesseissa samankaltaisesti. Voidaan myös todeta, että pääpiirteiltään FINGOP:n suunnitteluperusteiden määrittämisvaihe ja Viestikomppanian (T) käsikirjan esittelemän prosessiin sisältyvät toimenpiteet ovat yhtenevät ja pyrkivät saavuttamaan saman lopputuloksen tehtävän erittelyn ja tilanteen arvioinnin osalta. Kun Viestikomppanian (T) käsikirjan suunnittelu- ja johtamisprosessista on hahmoteltavissa myös suunnitelman päivittämiseen tähtäävä prosessin vaihe, voidaan todeta, että suurimmat erot prosessien välillä ovat havaittavissa puhuttaessa FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin toiminta-ajatuksen ja suunnitelman laatimisvaiheista.

FINGOP:n mukaisessa suunnitteluprosessissa toiminta-ajatus laaditaan suunnitteluperusteiden määrittelemisen perusteella. Laadittavien toimintavaihtoehtojen vertaileminen antaa perusteet päätöksen tekemiselle. Viestikomppanian (T) käsikirjan suunnittelu- ja johtamisprosessin perusteella päällikkö sen sijaan laatii välittömästi tilanteen arvioinnin jälkeen tarvittavat tekniset työohjeet, tekee niiden pohjalta päätöksensä ja käskee sen alaisilleen. Käytännössä päällikkö on kuitenkin pakotettu puntaroimaan tavalla tai toisella myös erilaisia vaihtoehtoja liityntäverkon siirtojärjestelmän rakennetta suunnitellessaan. Viestikomppanian (T) suunnittelu- ja johtamisprosessi ei kuitenkaan vaadi erillisiä toimenpiteitä tai tuotoksia vaihtoehtojen laatimiseksi ja vertailemiseksi toisin kuin FINGOP:n mukainen suunnitteluprosessi. Vaikka komppanian päällikkö esimerkiksi toimintavaihtoehtojen laatimisen tavalla tai toisella toteuttaisikin, on vaarana, ettei kyseisestä suunnitteluprosessin vaiheesta jää minkäänlaista arkistoitua dokumenttia. Näin

ollen, mikäli jälkikäteen joudutaan perustelemaan päätökseen johtaneita ratkaisuja, ei päätöksen tueksi ole esittää minkäänlaisia perusteita.

Toisin kuin FINGOP:n mukainen suunnitteluprosessi, Viestikomppanian (T) käsikirjan esittelemä suunnitteluprosessi periaatteessa päättyy päätöksen käskemiseen. Päätöksen jalostaminen suunnitelmaksi puuttuu prosessista kokonaan ja se onkin yksi suurimmista rakenteellisista eroista prosessien välillä.

Rauhan ja sodan ajan suunnittelutyön ja johtamistoiminnan tulisi olla muodoiltaan ja rakenteeltaan toistensa kaltaisia. Näin poikkeusolojen aikaisia prosesseja ei tarvitsisi kouluttaa ja harjoitella erikseen, vaan prosessien toteuttaminen eri toimintaympäristöissä olisi mahdollisimman samanlaista. Varsinaisessa päätöksenteossa itsessään ei ole suuria eroja rauhan ja sodan aikana. Johtamisprosesseissa sen sijaan kuvatuunlainen samankaltaisuus eri toimintaympäristöissä tuskin toteutuu, koska johtamistoiminnassa ja näin ollen myös johtamisprosesseissa painottuvat erilaiset asiat eri toimintaympäristöissä. Suunnitteluprosessin osalta tilanne on selkeämpi, sillä FINGOP:ssa todetaan yksikantaisesti, että sen määrittelemä suunnitteluprosessi on sovellettavissa niin ennakoivaan kuin tilanteenmukaiseenkin suunnitteluun. Mielestäni osoituksena FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin toimivuudesta myös sodanajan suunnittelutyökaluna voidaan pitää prosessin käytön kouluttamista ja harjoittelua sovelletusti osana kadettien koulutusta ainakin Viesti- ja sähkötekniisellä koululla Riihimäellä sekä Pioneer- ja suojelukoululla Keuruulla.

Aktiiviseen ja ennakoivaan johtamiseen tähtäävä johtamistoiminta asettaa vaatimuksia niin johtamisprosessille kuin suunnittelutyöllekin. Tilanteenmukaisessa suunnittelussa prosessin keventäminen ja kohdentaminen toiminnan kannalta kriittisiin asioihin on ensiarvoisen tärkeää ja pääosin riippuvaista komppanian päällikön ammattitaidosta ja siitä, kuinka hyvin päällikkö hallitsee prosessin soveltamisen.

Viestikomppanian (T) käsikirjassa esitellyssä komppanian päällikön suunnittelu- ja johtamisprosessissa on pieniä eroavaisuuksia OODA- mallin mukaiseen johtamisprosessiin muun muassa havainnoinnin ja esikäskyjen osalta. Karkeasti voidaan kuitenkin todeta, että viestikomppanian (T) johtamisprosessi on OODA- mallin mukainen syklinen johtamisprosessi. Viestikomppanian (T) käsikirjassa esitelty joukkueenjohtajan johtamisprosessi on kaaviokuvana vieläkin yksinkertaisempi kuin komppanian päällikön vastaava. Vaikka prosessin vaiheita ei ole määritelty OODA- mallin mukaisesti, on se rakenteeltaan täysin mallin mukainen.

Havainnointi, tilanteen arviointi, päätös ja toiminta ovat kaikki eriteltävissä alueellisten viestijoukkojen eri tasojen johtamisprosesseista. Näin ollen johtamisprosessit ovat mielestäni samankaltaisia eri johtamisen tasoilla.

Viestikomppanian (T) komentopaikalla toimivia tilanneupseereita käytetään apuna tilannekuvan ylläpitämisessä. Tilannekuvan perustana toimivat joukkueenjohtajien lähettämät tilanneilmoitukset. Viestikomppanian (T) osalta yhtenäinen tilannekuva kootaan komppanian komentopaikalle, josta sitä jaetaan tarvitsijoille. Tietojen hankkiminen ja käsittely sekä tilannekuvan muodostaminen ja jakaminen tapahtuvat esitellyn tilannekuvan muodostamisprosessin mukaisesti.

Yhteenvetona edellä esitetystä voitaisiin siis todeta, että johtamisprosessina OODA- mallin mukainen nopeaan päätöksentekoon pyrkivä prosessi on sodan ajan toimintaympäristössä toimiva. Varsinaisen tehtävän suunnittelemiseksi OODA- mallin tukena on järkevää käyttää esimerkiksi FINGOP:n mukaista suunnitteluprosessia, joka tarjoaa käyttöön laajan valikoiman suunnitteluun käytettäviä työkaluja. FINGOP:n mukaista suunnitteluprosessia käytettäessä, sen soveltaminen tulisi ulottaa soveltuvilta osin aina komppania- ja joukkueetasoille asti. Näin organisaatiossa käynnissä olevat suunnitteluprosessit olisivat käsitteistöltään ja rakenteiltaan pääpiirteittäin samat. Tilannekuvan muodostamisprosessi on esitetystä mallissa kattava ja tarjoaa tilanteenarvioinnin pohjaksi riittävän määrän tietoa. Vaikka tutkimuksen aikana on keskitytty tarkastelemaan viestikomppanian (T) suunnittelu- ja johtamisprosesseja, on tutkimuksen tulokset yleistettävissä myös muihin organisaatioihin tietyin varauksin. Suunnitteluprosessin yhtenäisyys organisaation ylimmältä tasolta aina komppania- ja joukkueetasolle asti on mielestäni tavoittelemisen arvoista myös muissa organisaatioissa.

## 5.2 Mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita

Alueellisten viestijoukkojen suunnittelu- ja johtamisprosessien tutkiminen on vain pieni osa-alue ajateltaessa aihetta johtamisen tutkimuksen kannalta. Aiheesta riittää siis tutkittavaa myös muista näkökulmista ja eri johtamisen nelikentän osa-alueisiin keskittyen. Jatkotutkimuksen osalta tutkielman aikana esille nousi muun muassa seuraavanlaisia kokonaisuuksia mahdollisiksi jatkotutkimuksen kohteiksi.



Tilanteen arvioinnin merkitys johtamistoiminnassa on kiistämätön. Tilanteen arvioinnin perustaksi välittyvän informaation määrä, laatu ja oikeellisuus niin vihollisen kuin omien joukkojenkin osalta ovat keskeisessä asemassa. Tilanteen arviointiin tähtäävä FINGOP:n mukaisen suunnitteluprosessin suunnitteluperusteiden määrittämisvaihe on sellaisenaan raskas sovellettavaksi komppaniatasolle. Suunnitteluperusteiden määrittämisvaiheeseen kuuluvien tilanteenarvioinnin, tehtävän erittelyn sekä tehtävän perusrakenteen määrittelyn laajuus ja perusteellisuus suhteessa siihen käytettyyn aikaan ja saavutettuun hyötyyn tilanteenmukaisen johtamistoiminnan aikana on mielestäni varsin mielenkiintoinen kysymys. Vieläkin kiinnostavammasi asia muodostuu, kun huomioidaan minkä tahansa komppanian komentopaikalla suunnitteluun osallistuvan henkilöstön määrä.

OODA- mallin mukaisen nopeaan päätöksentekoon tähtäävän johtamisprosessin soveltamisen kannalta on mielenkiintoista pohtia päätöksen teon oikeellisuutta suhteessa siihen kulutettuun aikaan. Mikä on riittävä analysoinnin ja suunnittelun taso oikean päätöksen tekemiseksi ajallaan silloin, kun tilanteen arvioiminen ja suunnitelman laatiminen tapahtuvat kuvatus suunnitteluprosessin mukaisesti?

Yhdysvaltojen maavoimissa käytössä oleva malli eri organisaatiotasojen suunnitteluprosessien yhtenäistämiseksi on varsin toimiva. Tarkempi TLP- toimintatavan analysoiminen ja punnitseminen voisi mahdollisesti toimia suomalaisen vastaavan järjestelmän käyttöönottamisen perustana.

FINGOP:n mukaista suunnitteluprosessia on hyödynnetty soveltuvilta osin kadettien koulutuksessa myös komppaniatasolla. FINGOP:n mukainen suunnitteluprosessi vaikuttaisi olevan sovellettavissa myös viestikomppanian (T) suunnittelutyöhön tietyin varauksin. Aihe olisikin mielestäni otollinen seurantatutkimukselle, jossa käytännössä sovellettaisiin FINGOP:n mukaista suunnitteluprosessia viestikomppanian (T) tilanteenmukaiseen johtamistoimintaan. Tässä tutkielmassa esitetyt johtopäätökset voisivat toimia myös pohjana aiheen tutkimiselle jonkin muun aselajin joukkojen keskuudessa.

### 5.3 Tutkielman luotettavuus

Taustani alueellisten viestijoukkojen parissa aiheutti tiettyjä ennakkokäsityksiä aihetta kohtaan tutkielmaprosessin alussa. Aiheeseen syvällisesti perehdyttyäni ennakkokäsitykseni osoittautuivat

kuitenkin vääriksi, eivätkä ne näin ollen rajoittaneet merkittävästi jatkotyöskentelyä aiheen parissa.

Aineiston hankinnan apuna käytetyn kyselyn vastaajat olivat oman alansa ammattilaisia. Osaltaan tutkielman luotettavuutta rajoittavaksi tekijäksi nousi kuitenkin aineiston hankinnassa käytetyn kyselyn pieneksi jäänyt vastaamisprosentti. Laajempi aineisto olisi voinut taata sen, etteivät yksittäisten vastaajien mielipiteet olisi vaikuttaneet johtopäätösten tekemiseen yhtä merkittävästi. Toisaalta kyselyssä esitetyt kysymykset olivat varsin yksiselitteisiä ja niihin vastaamisessa ei vaadittu vastaajilta omien mielipiteiden julkittuomista.

Aineiston analysoimisessa käytetty menetelmä oli mielestäni looginen ja se auttoi omalta osaltaan tutkielmaraportin johdonmukaisen rakenteen muodostamisessa. Menetelmän avulla eri prosessien väliset erot olivat mielestäni havaittavissa helposti. Toisaalta tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olisi voitu käyttää useampia tutkimusmenetelmiä, mikäli käytettävissä ollut aika olisi sen mahdollistanut. Lisäksi kysytyt asiat olisi voitu esittää eri muodoissa ja ne olisi voitu suunnata erilaiselle kohderyhmälle, jolloin vastauksia olisi voitu käyttää useammanlaisissa asiayhteyksissä tutkimusongelmaa ratkaistaessa.

## **LÄHTEET**

### **1. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET**

Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006

Puolustusvoimien prosessikäsikirja, versio 2.0, Pääesikunta, Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä 2003

Viestikomppania (T) käsikirja, luonnos, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki, 2006

Yhtymän esikuntaopas, käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005

### **2. JULKAISTUT LÄHTEET**

Field Manual No. 5-0 Army Planning and Orders Production, Headquarters Department of the Army, Washington 2005

Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet, Pääesikunnan suunnitteluosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2007

Sotilasjohtaja osa 1, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1990

Sotilasjohtaja osa 2, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1990

Valmiusprikaatin esikunta- ja viestipataljoonan (EVP) taktinen ohje, Viesti- ja sähkötekniinen koulu, Riihimäki 2007

Virta, Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 36, Edita Prima Oy, Helsinki 2007

### 3. KIRJALLISUUS, OPINNÄYTTEET JA ARTIKKELIT

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula: Tutki ja Kirjoita, 10., osin uudistettu laitos, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004

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

Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, Martti Lehdon artikkeli Johtamisen transformaatio ilmavoimissa

Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 16, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, Pertti Kuokkasen artikkeli Ennakoiva johtaminen ja konstruktivismi

Huttunen, Mika & Metteri, Jussi (toim.): Ajatuksia operaatiotaidon ja taktiikan tutkimuksesta, Maanpuolustuskorkeakoulu, Taktiikan laitos, Julkaisusarja 2, Taktiikan asiantieto n:o 1/2008, Edita Prima Oy, Helsinki 2008

Jokilehto, Henrik: Viestikeskuskomppanian (Tietotekninen) koulutus Etelä- Suomen Viestipataljoonassa/ Viestirykmentissä, opinnäytetyö, Maasotakoulu 2006

Katajamäki, Anssi: Viestikomppania T:n tekninen ja taktinen johtaminen, tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2003

Krogars, Marco: Sotilasjohtamisen tutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja hallinnon laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 6, Hakapaino Oy, Helsinki 1997

Krogars, Marco: Sotatieteelliset käsitteet puntarissa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 9, Hakapaino Oy, Helsinki 1998

Kyllönen, Tarmo: FINGOPin mukaisen suunnitteluprosessin soveltuvuus prikaatin taktiikan toteuttamiseen puolustustaistelussa, tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2008

Kylkirauta 4/2005, Kadettikunta ry:n jäsenlehti, Uusimaa Oy, Porvoo 2005, Aleks Leskisen, Antti Rainion & Jami Virran artikkeli Johtamisen opetuksen muutos perustutkinnossa

Kylkirauta 2/2008, Kadettikunta ry:n jäsenlehti, Uusimaa Oy, Porvoo 2008, Janne Väänänen, Jarkko Patrikaisen & Tommi Sikasen artikkeli FINGOP työkaluna

Liimatainen, Heikki & Rantapelkonen, Jari: Informaatioajan viestitaktisia ajatuksia, Loimaan kirjapaino Oy, Loimaa 2000, Perttu Luhtakannan ja Jukka- Pekka Virtasen artikkeli Viestitaktiikkaa alueellisilla viestijoukoilla

Melkko, Sami: Sotilasläänin ja johtamisjärjestelmakeskuksen välinen tukisuunnitelma, tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2008

Mälkki, Jukka: Vertailussa Naton operatiivinen suunnitteluprosessi (Operational Planning Process) ja perusyhtymän päätöksentekoprosessi (1984), tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2006

Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 13, Edita Prima Oy, Helsinki 2002

Nissinen, Vesa & Seppälä, Teemu: Johtajakoulutus murroksessa: Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 17, Edita Prima Oy, Helsinki 2002

Virkkunen, Paavo, Voutilainen, Eero, Laosmaa, Martti & Salmimies, Pekka: Tulosjohtaminen julkishallinnossa, Weilin+Göös, Espoo 1986

#### 4. MUUT LÄHTEET

Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköt ja varapäälliköt, tekijän lähettämä kysely alueellisista viestijoukoista puolustusvoimien rakennemuutoksen jälkeen, vastaukset tekijän hallussa

Sotilasläänin esikunta- ja viestipataljoona, Harjoitusvahvuus A1 2008, sivu 9

Mälkki, Juha: Toinen maailmansota, luentomoniste, Maanpuolustuskorkeakoulu, Santahamina 2005

Nokelainen, Pasi (toim.): Selonteko selväksi, Pääesikunnan viestintäosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2005, sivut 10- 11

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen eri osastojen tehtävät, [http://www.mil.fi/laitokset/pvjkk/alueiden\\_omille\\_sivuille.dsp](http://www.mil.fi/laitokset/pvjkk/alueiden_omille_sivuille.dsp), ladattu 15.12.2008

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatio, [http://www.mil.fi/laitokset/pvjkk/pdf/PVJJK\\_organisaatio.pdf](http://www.mil.fi/laitokset/pvjkk/pdf/PVJJK_organisaatio.pdf), ladattu 15.12.2008

Puolustusvoimien televerkko, opetusmoniste, Viesti- ja sähkötekniinen koulu, Riihimäki 2006

Viestikomppania (T):n joukkueenjohtajan opas, Aliupseerikoulu, Etelä- Suomen viestipataljoona, Riihimäki 2002

## **LIITTEET**

Liite 1 Alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten päälliköille ja varapäälliköille tehdyn kyselyn rungot

Liite 2 Operatiivinen suunnitteluprosessi vaiheineen

## **ALUEELLISTEN VIESTIJOUKKOJEN ORGANISAATIO PUOLUSTUSVOIMIEN RAKENNEMUUTOKSEN JÄLKEEN**

1. Mikä on alueellisten viestijoukkojen organisaatio johtamis- ja hallintojärjestelmää koskevien rakennemuutosten jälkeen?
  - 1.1. Miten alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten toiminta muuttui rakennemuutoksen myötä?
    - Onko alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten johtosuhteista rakennemuutoksen jälkeistä organisaatiokuvaa ja voinko saada sellaisen käyttööni?
    - Mikä on tietotekniikkakeskusten suoranaisen esimiehen tehtävänimike?
    - Mitkä ovat tietotekniikkakeskusten tehtävät rakennemuutoksen jälkeen?
  - 1.2. Miten toimivat Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen ja alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten väliset johtosuhteet?
    - Antaako Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus vaatimuksia alueellisten viestijoukkojen käytöstä ja jos niin millaisia?
    - Toimivatko alueelliset viestijoukot suoraan alueellisten johtamisjärjestelmäkeskusten alaisuudessa?
    - Millä tehtävänimikkeellä alueellisten viestijoukkojen suoranainen esimies toimii? Onko joukkoja eri esimiesten alaisuudessa?
    - Laatiiko alueellisen johtamisjärjestelmäkeskuksen johto-osa käskyt ja perusteet alueellisille viestijoukoille esimerkiksi SIETO- vaiheessa tehtävään lähdeettäessä?
    - Johtaako verkko-operaatiokeskus alueellisia viestijoukkoja tehtävän aikana ja jos niin millä tavalla?



- Mitä käskyjä alueelliset johtamisjärjestelmäkeskukset antavat alueellisten viestijoukkojen yksiköiden päälliköille esimerkiksi SIETO- vaiheessa tehtävään lähdeittäessä? Kuka käskää alueellisia viestijoukkoja esimerkiksi SIETO- vaiheessa tehtävään lähdeittäessä vai huolehtiiko verkko-operaatiokeskus käskemisestä?
- Mitä viestiperusteita yksiköiden päälliköt saavat käyttöönsä esimerkiksi SIETO- vaiheessa tehtävään lähdeittäessä? Kuka antaa viestiperusteet yksiköiden päälliköille vai huolehtiiko verkko-operaatiokeskus viestiperusteista?

1.3. Perustettiin alueellisiin viestijoukkoihin uuden tyyppisiä joukkoja tietotekniikkakeskusten, viestikomppanioiden (T) ja viestikeskuskomppanioiden (T) lisäksi ja jos niin millaisia?

- Mikä on uusien joukkojen kokoonpano?
- Mikä on uusien joukkojen tehtävä?

1.4. Onko alueellisten viestijoukkojen johtosuhteista rakennemuutoksen jälkeistä organisaatiokuvaa ja voinko saada sellaisen käyttööni?

2. Miten viestikomppanioiden (T) toiminta muuttui rakennemuutoksen myötä?

2.1. Onko viestikomppanioiden (T) johtosuhteista rakennemuutoksen jälkeistä organisaatiokuvaa ja voinko saada sellaisen käyttööni?

2.2. Mikä on viestikomppanioiden (T) uusi nimitys?

2.3. Mihin organisaatioon viestikomppania (T) kuuluvat rakennemuutoksen jälkeen?

2.4. Mikä on viestikomppanian (T) suoranaisen esimiehen tehtävänimike?

2.5. Miten johtosuhteet ylemmän johtoportaan ja viestikomppanian (T) välillä toimivat? Mitä käskyjä ja suunnitteluperusteita yksiköiden päälliköt saavat käyttöönsä esimerkiksi SIETO- vaiheessa tehtävään lähdeittäessä?

2.6. Mitkä ovat viestikomppanioiden (T) tehtävät rakennemuutoksen jälkeen?

2.7. Onko viestikomppanioiden (T) kalustossa tapahtunut muutoksia rakennemuutoksen jälkeen?

2.8. Vastaako viestikomppania (T) edelleen omasta huollostaan vai tukeutuuko se esimerkiksi tuettaviin joukkoihin?

3. Miten viestikeskuskomppanioiden (T) toiminta muuttui rakennemuutoksen myötä?

3.1. Onko viestikeskuskomppanioiden (T) johtosuhteista rakennemuutoksen jälkeistä organisaatiokuvaa ja voinko saada sellaisen käyttööni?

- 3.2. Mikä on viestikeskuskomppanian (T) uusi nimitys?
- 3.3. Mihin organisaatioon viestikeskuskomppaniam (T) kuuluvat rakennemuutoksen jälkeen?
- 3.4. Mikä on viestikeskuskomppanian (T) suoranaisen esimiehen tehtävänimike?
- 3.5. Miten johtosuhteet ylemmän johtoportaan ja viestikeskuskomppanian (T) välillä toimivat? Mitä käskyjä ja suunnitteluperusteita yksiköiden päälliköt saavat käyttönsä esimerkiksi SIETO- vaiheessa tehtävään lähettäessä?
  - Alistetaanko edelleen viestikeskuskomppanioiden (T) osia tuettaville joukoille tehtävän aikana ja jos niin missä tilanteissa?
- 3.6. Mitkä ovat viestikeskuskomppanioiden (T) tehtävät rakennemuutoksen jälkeen?
- 3.7. Onko viestikeskuskomppanioiden (T) kalustossa tapahtunut muutoksia rakennemuutoksen jälkeen?
- 3.8. Vastaako viestikeskuskomppania (T) edelleen omasta huollostaan vai tukeutuuko se huollon osalta esimerkiksi tuettaviin joukkoihin?

## **ALUEELLISTEN VIESTIJOUKKOJEN JOHTAMISPROSESSI PUOLUSTUSVOIMIEN RAKENNEMUUTOKSEN JÄLKEEN**

### **1. FINGOP:n mukainen suunnittelu- ja johtamisprosessi**

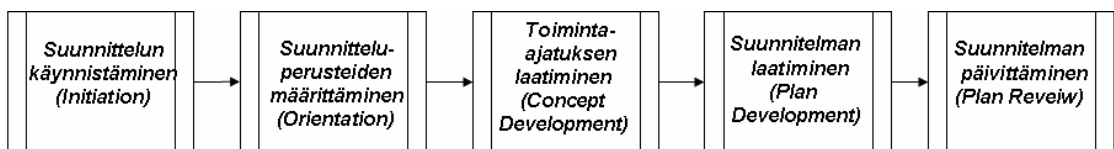
1.1 Operatiivinen suunnittelu on tarkoitus jatkossa toteuttaa FINGOP:n mukaisen suunnittelu- ja johtamisprosessin mallin mukaisesti. Miten tämä näkyy ALJJK:en suunnittelutyössä?

- Tehdäänkö operatiivinen suunnittelutyö FINGOP:n vaiheiden mukaisesti ja ovatko tuotokset prosessin asiakirjapohjien mukaisia?
- Onko FINGOP:a suunniteltu hyödynnettäväksi rauhanajan lisäksi myös kriisin- ja sodanaikaisessa suunnittelu- ja johtamistoiminnassa?
- Onko FINGOP:n mukaisesta suunnittelu- ja johtamisprosessista ja siihen liittyvistä ongelmista havaintoja käytännön suunnitteluun liittyen?

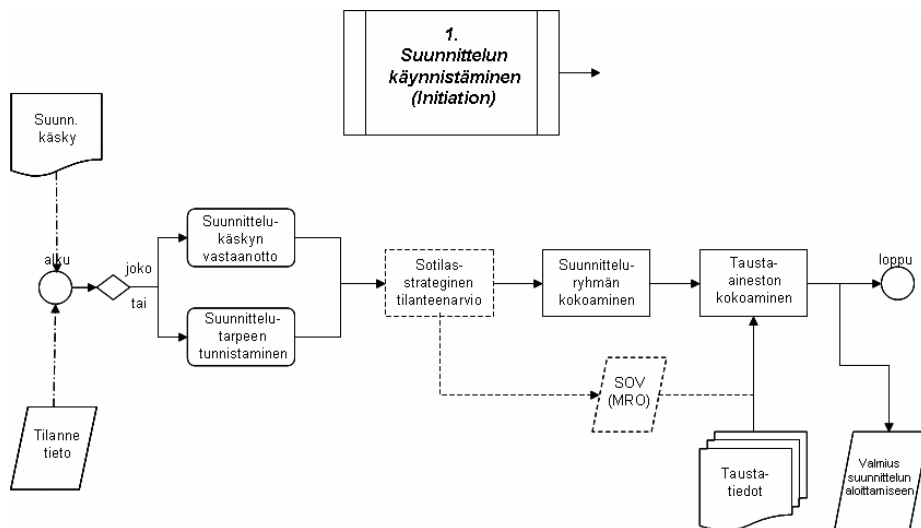
1.2 Mikäli FINGOP:n mukaista suunnittelu- ja johtamisprosessia ei käytetä, millainen on ALJJK:ssa käytössä oleva suunnittelu- ja johtamisprosessi?

- Miksi kyseisenlainen prosessi on käytössä?
- Miten kyseistä prosessia hyödynnetään suunnittelussa ja johtamisessa?
- Onko kyseistä prosessia suunniteltu sovellettavaksi rauhanajan lisäksi myös kriisin tai sodan aikana?
- Onko prosessista ja siihen liittyvistä ongelmista havaintoja käytännön suunnitteluun liittyen?

### OPERATIIVINEN SUUNNITTELUPROSESSI <sup>138</sup>



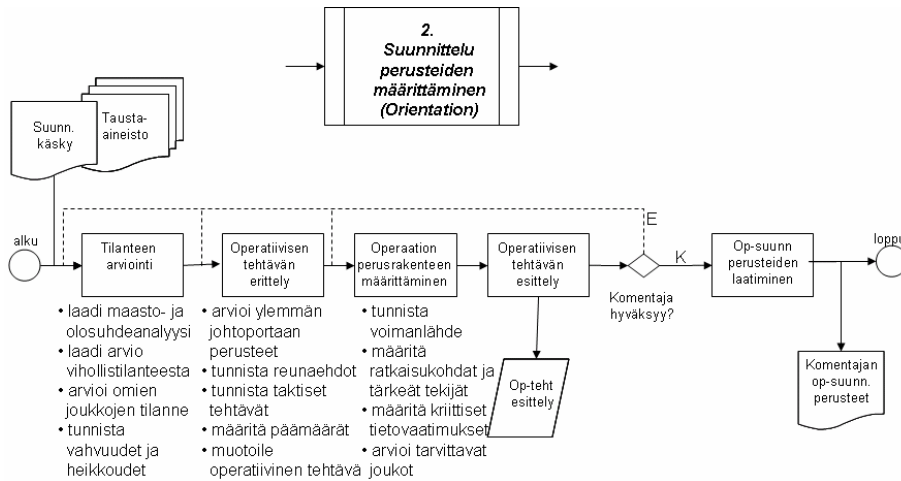
### SUUNNITTELUN KÄYNNISTÄMINEN <sup>139</sup>



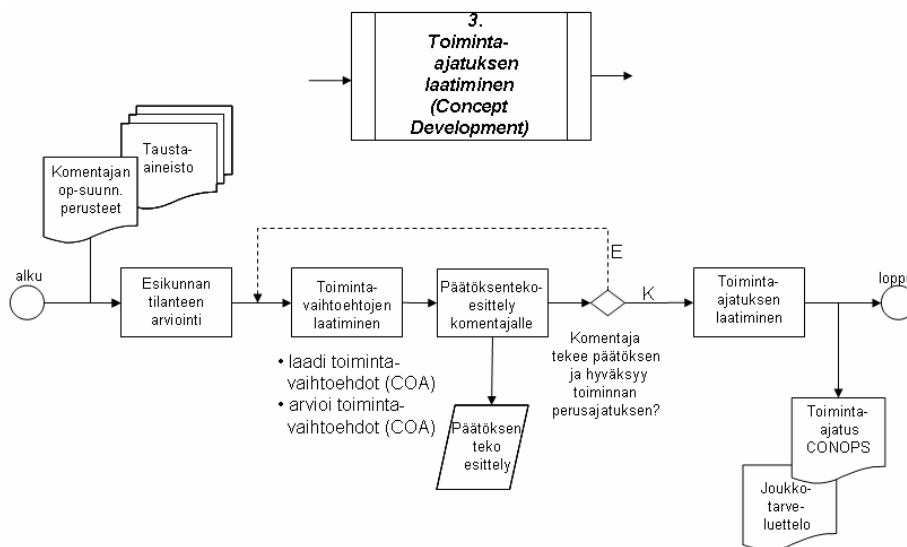
<sup>138</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-2

<sup>139</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-2

## SUUNNITTELU PERUSTEIDEN MÄÄRITTÄMINEN <sup>140</sup>



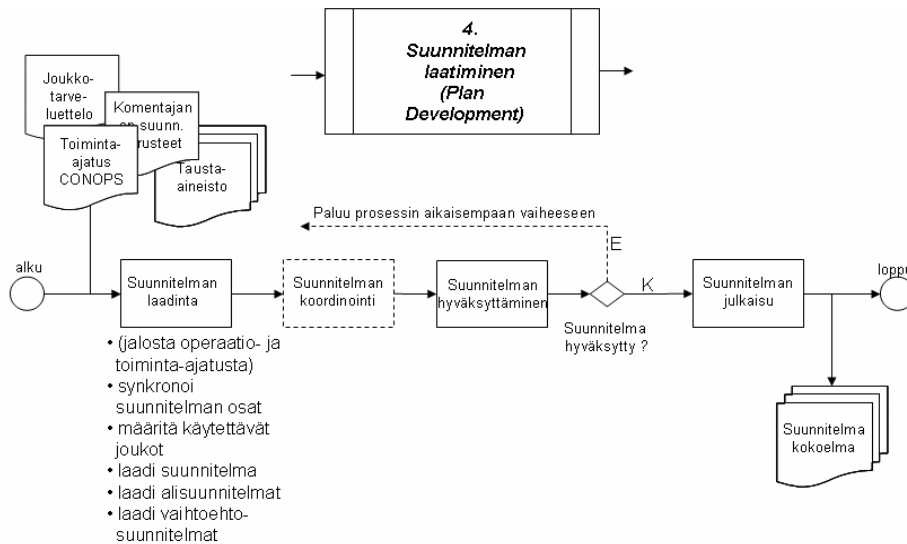
## TOIMINTA-AJATUKSEN LAATIMINEN <sup>141</sup>



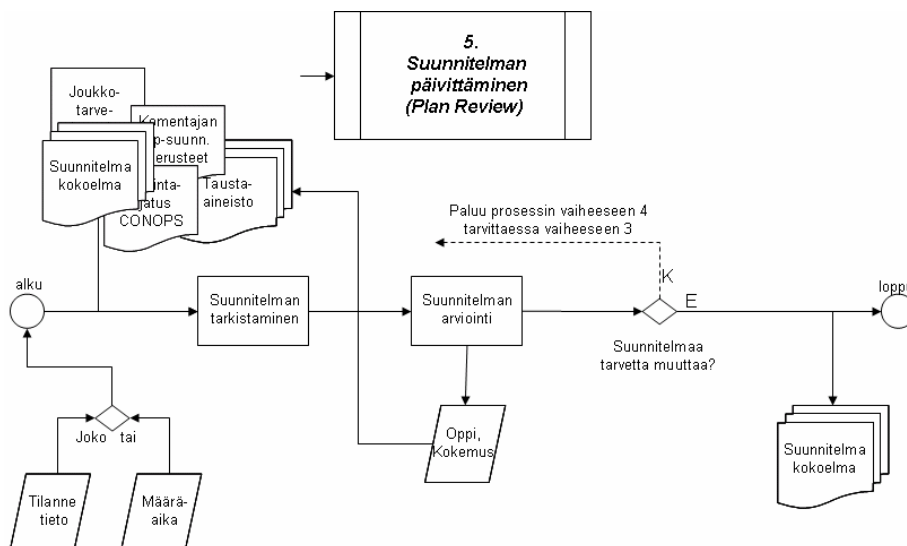
<sup>140</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-3

<sup>141</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-3

## SUUNNITELMAN LAATIMINEN <sup>142</sup>



## SUUNNITELMAN PÄIVITTÄMINEN <sup>143</sup>



<sup>142</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-4

<sup>143</sup> Operatiivisen suunnittelun perusteet – FINGOP, luonnos, Pääesikunta, Operatiivinen osasto, Helsinki 2006, sivu 4-5