

OPERAATIOIDEN SUUNNITTELU JA JOHTAMINEN – TARKASTELUA SUOMALAISEN, YHDYSVALTALAISEN JA VENÄLÄISEN JOHTAMISPROSESSIN NÄKÖKULMASTA

Yleisesikuntamajuri Petri Riihijärvi

1. PERUSTEITA

Artikkeli perustuu kirjoittajan esiuapseeri- ja yleisesikuntaupseerikurssilla laatiin tutkimustöihin. Venäläisten johtamisesta on saatavissa vain vähän julkista kirjallista lähdemateriaalia. Keskeisinä kirjallisuuslähteinä on käytetty aikaisempia tutkimustöitä sekä yhdysvaltalaisia ohjesääntöjä. Ohjesäännöt eivät sellaisenaan anna välttämättä oikeaa kuvaa johtamisen toteuttamisesta. Tämän vuoksi lähteistöä on pyritty täydentämään asianomaisten maiden johtamiseen koulutettujen ja perehtyneiden asiantuntijoiden haastatteluilla.

Yhdysvaltalaiseen johtamisen asiantuntijana on haastateltu everstiluutnantti Markku Kolia. Venäläiseen johtamiseen asiantuntijoina on haastateltu eversti Oskar Markia sekä everstiluutnantti Pauli Lähdetä. Eversti Markilla on takanaan 29 vuoden palvelus neuvostoarmeijassa. Mark on palvellut rykmentti-divisioona-armeija tasoissa tehtävissä mm Karjalan kannaksella sekä Ukrainassa ja Itä-Saksassa. Hänen viimeinen palvelustehtävänsä neuvostoarmeijassa oli Itä-Saksaan sijoitetun 2 panssariarmeijan operatiivisen osaston päällikön sijaisuus.

Artikkelin päämääränä on kiteyttää ulkomaiset johtamisperiaatteet, jotta niitä voidaan käyttää apuna oman johtamisemme kehittämisessä. Artikkelit etenee siten, että ao. maan johtaminen esitellään ensin yleisenä prosessina. Tämän jälkeen johtamisen todellinen toteuttaminen pyritään purkamaan syvällisemmin käsittelemällä rinnakkain yhdysvaltalaisen ja venäläisen johtamisprosessin vaiheita. Vertailun toteuttamiseksi johtaminen on jaettu karkeina vaiheina 1) tilanteenarviointiin ja tehtävän erittelyyn sekä 2) suunnitteluun ja päätöksentekoon. Johtamiseen liittyvää toimeenpanoa käsitellään tarpeellisessa laajuudessa molempien päävaiheiden yhteydessä. Käsitteily päätetään yhteenvetoon, jossa esitetään keskeiset poikkeavuudet suomalaiseseen johtamismenettelyyn.

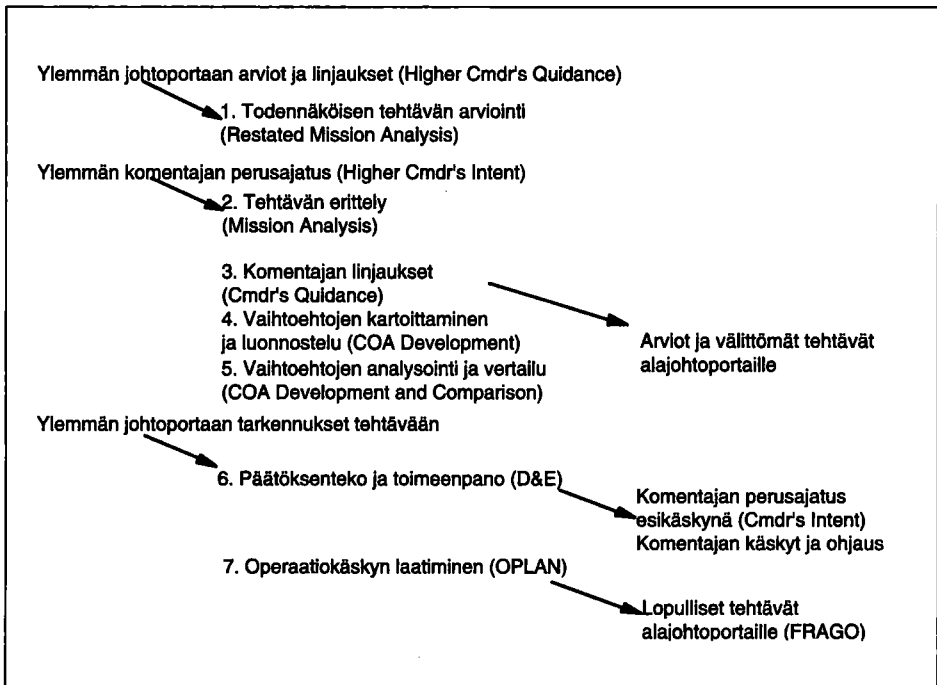
2. YHDYSVALTALAISEN JA VENÄLÄISEN JOHTAMISPROSESSIN RAKENNE

2.1 Yhdysvaltalaisten tilanteenarviointi- ja johtamisprosessin yleinen rakenne

Yhdysvaltalaiset jakavat johtamisprosessinsa everstiluutnantti John Boyd'n¹¹ kehittämän OODA-silmukan mukaiseen päätöksentekosykliin. Käytännössä johtamisprosessi toteutetaan taktisen päätöksentekoprosessin (Tactical Decisionmaking Process) avulla. Prosessin keskeiset vaiheet ovat:

1. tehtävän erittely (Mission Analysis)
2. toimintavaihtoehtojen kartoittaminen (Course of Action Development)
3. vaihtoehtojen analysointi ja vertailu (Course of Action Analysis and Comparison) sekä
4. päätöksenteko ja toimeenpano (Decision and Execution).

Prosessia voidaan toteuttaa myös lyhennettynä, jos suunnitteluun on vain vähän aikaa. Lyhennetyn prosessin vaiheet ovat samat, mutta prosessin toteuttaminen on suoraviivaisempaa ja komentajakeskeisempää.²

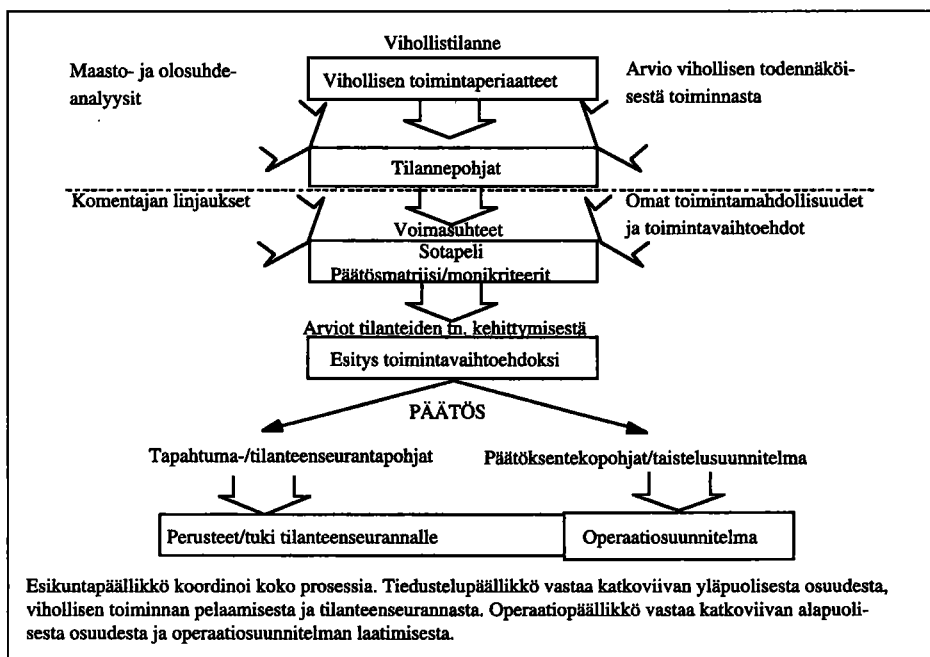


KUVIO 1. Yhdysvaltalaisen johtamisprosessin pelkistetty rakenne.

Taktisen päätöksentekoprosessin rinnalla toteutetaan taistelukentän tiedusteluvalmistelut (Intelligence Preparation of the Battlefield = IPB). Tiedusteluvalmistelut toteutetaan katkeamattomana prosessina, jonka vaiheet ovat:

1. taistelutilan kartoitus (Battlefield area evaluation)
2. maastoanalyysi (Terrain Analysis)
3. sääanalyysi (Weather Analysis)
4. vihollisen toimintamahdollisuuksien arviointi (Threat Evaluation) sekä
5. vihollisen todennäköisen toiminnan ja tilanteen kehittymisen arviointi (Threat Integration).³

Tiedusteluvalmistelut (IPB) toteutetaan tiedustelupäällikön (G2/S2) johdolla. Tiedusteluvalmistelut etenevät rinnan päätöksentekoprosessin kanssa. Ne toteutetaan ainakin yhtä toimintavaihetta päätöksentekoprosessin edellä. Tiedusteluvalmisteluiden ensisijaisena tarkoituksena on tuottaa perusteet suunnitteluprosessin toteuttamiselle. Toinen tärkeä päämäärä on tuottaa tilanteenseurannassa, jatkosuunnittelussa ja johtamisessa tarvittavat työskentelypohjat (templates). Käytännössä taktinen päätöksentekoprosessi ja tiedusteluvalmistelut täydentävät toisiaan muodostaen yhtenäisen kokonaisuuden.⁴

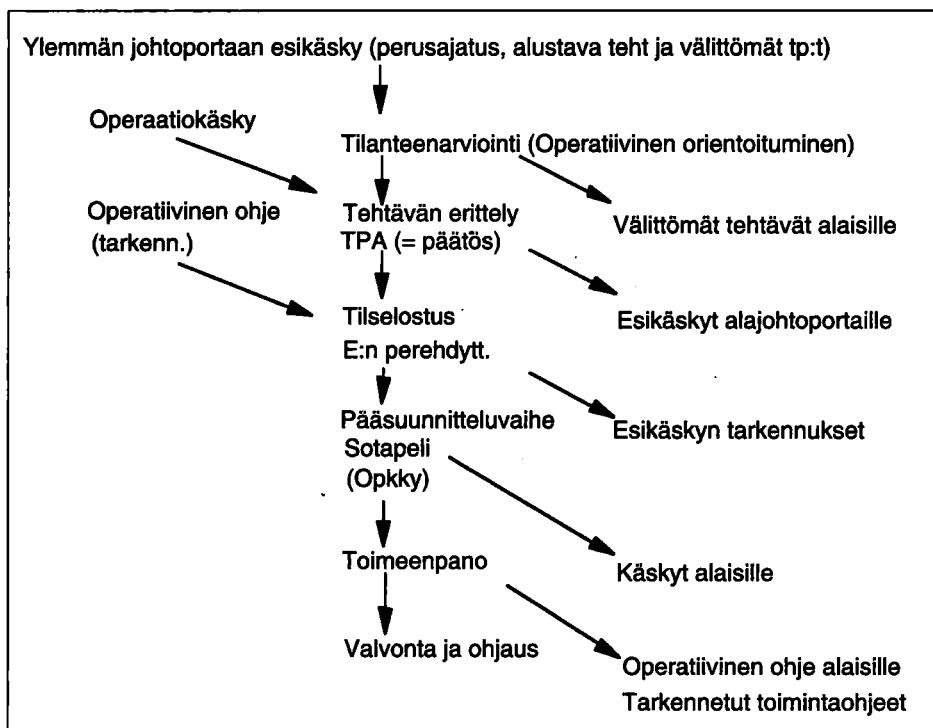


KUVIO 2. Tiedusteluvalmistelujen ja taktisen päätöksentekoprosessin yksinkertaistettu liittyminen toisiinsa.⁵

2.2 Venäläisen johtamisprosessin yleinen rakenne

Venäläisen johtamisprosessi sisältää seuraavat vaiheet:

1. Jatkuva tilannetietojen hankkiminen ja tilanteenarviointi (välittömästi toteutettavat toimenpiteet)
2. Päätöksenteko (esikäskyt ja toimeenpanon käynnistäminen)
3. Toiminnan perusajatuksen ja tehtävien käskeminen alaisille (tehtävien tarkentaminen)
4. Yhteistoiminnan järjestäminen ja ylläpito (toimintaohjeet)
5. Toimenpiteet taisteluvälmiuden ylläpitämiseksi ja taistelutoimien tukemiseksi
6. Johtamistoimien, -paikkojen ja -yhteyksien valmistelut sekä näiden salaaminen ja suojaaminen
7. Toimenpiteiden toteuttamisen seuranta sekä alaisten ohjaaminen ja tukeminen.⁶



KUVIO 3. Venäläisen johtamisprosessin pelkistetty rakenne.⁷

Venäläiset toteuttavat johtamisensa joko peräkkäisenä tai rinnakkaisena päätöksentekoketjuna. Peräkkäisessä päätöksentekomenettelyssä alajohtoportaiden käskytyks ja toimeenpano voidaan aloittaa vasta, kun ylempi komentaja on vahvistanut päätöksen. Käskyttämisen jälkeen laaditaan operaatiosuunnitelma, valmistellaan muut asiakirjat sekä tarkastetaan alaisten komentajien päätökset. Viimeisessä vaiheessa ajan ja tilanteen salliessa toteutetaan maastontiedustelu ja operaatiosuunnitelman pelaaminen sotapelinä sekä valvotaan alajohtoportaiden valmistelujen toteuttamista.⁸

Johtamisprosessi on mahdollista toteuttaa peräkkäisesti kaikissa johtoportaisissa. Peräkkäistä menetelmää käytetään pääasiassa rauhan tai sodan uhan ajan operatiiviseen suunnitteluun. Sodan aikana peräkkäistä menetelmää käytetään yleensä vain toimittaessa toisessa portaassa tai reservinä, kun aikaa peräkkäisen menettelyn käytölle on riittävästi. Peräkkäinen menettely toteutetaan divisioonassa ja sitä alemmissa johtoportaisissa yleensä käskytystaktiikan avulla. Vaikka tehtävän muotoilu jättäisikin alaiselle tietyn toimintavapauden, niin yleensä käskyjä seuraavissa operatiivisissa ohjeissa alaiselle käytännössä käsketään, miten tehtävä toteutetaan. Tämä on toisaalta ymmärrettävää venäläisten ”työntävistä” tuki- ja huoltotoiminnoista johtuen.⁹

Johtamisprosessin pääasiallinen toteuttamistapa on nykyisin rinnakkainen menettely, jonka käyttöön joukkoja myös systemaattisesti koulutetaan. Rinnakkaisen menettelyn olennaisimmat erot peräkkäiseen menettelyyn ovat seuraavat:

1. Todennäköisen tehtävän toteuttamisen suunnittelu aloitetaan esikunnassa ylemmän johtoportaan tilannearvion, perusajatuksen ja esikäskyjen perusteella.
2. Ensimmäiset tehtävät omille alaisille voidaan käskää jo ylemmän johtoportaan esikäskyjen ja oman tilanteenarvioinnin perusteella.
3. Suunnitelmista ylemmälle johtoportalle valmistaudutaan esittelemään ainoastaan toiminnan perusajatus. Arviot, toiminnan perusajatuksukset sekä näihin liittyvät esikäskyt käynnistävät vastaavan suunnittelun ja toimeenpanon alajohtoportaisissa.
4. Alajohtoportaiden suunnitelmista tarkastetaan vastaavasti ainoastaan toiminta-ajatukset. Varsinaiset käskyt alaisille annetaan esikäskyjen tarkennuksina näiden esitellessä perusajatuksensa komentajalle.
5. Alajohtoportaille käskettäviä tehtäviä tarkennetaan suunnittelun edetessä. Komentaja tarkentaa päätöstään tilanteen kehittymisen perusteella keskimäärin noin kuuden tunnin välein.¹⁰

3. TILANTEENARVIOINTI JA TEHTÄVÄN ERITTELY

3.1 Yhdysvaltalainen tilanteenarviointi ja tehtävän erittely

Yhdysvaltalainen tilanteenarviointi aloitetaan ylemmän johtoportaan arvioiden ja esikäskyjen perusteella. Tällä pyritään nopeuttamaan suunnittelua ja toimeenpanoa ennakoimalla ylemmän johtoportaan päätöstä ja omaa tulevaa tehtävää (restated mission). Tilanteenarviointi ja tehtävän erittely sisältää ainakin taistelutilan kartoittamisen sekä vihollistilanteen sekä vihollisen ja omien toimintamahdollisuuksien arvioinnin. Toimenpiteisiin kuuluvat myös suunnitteluun ja toimeenpanoon käytettävissä olevan ajan ja käyttöön saatavien joukkojen kartoittaminen.¹¹

Taistelutilan kartoitus sisältää koko oman vastuualueen (Area of operations) sekä omaan toimintaan vaikuttavien alueiden (Areas of interest) arvioinnin. Työvaiheen päämääränä on tuottaa komentajalle ja esikunnalle analyysi keskeisimmistä taistelutilan alueista. Oman vastuualueen ulkopuolelta määritellään erityisesti ne alueet ja suunnat, jotka ovat arvioidaan olevan keskeisiä oman operaation toteuttamisessa sekä vihollisen päämäärien saavuttamisessa (Areas of interest). Maaston merkitystä arvioidaan kokonaisuutena sekä omien joukkojen ja vihollisen toiminnan kannalta. Tämä toteutetaan siten, että operaatioalue jaetaan karkeasti omalle ja vihollisen toiminnalle soveltuviin ja soveltumattomiin alueisiin (combined obstacle overlay). Vaihtoehtoiset taistelusuunnat muodostetaan yhdistelemällä maastoanalyysien perusteella käyttökelpoisimmat lähtöalueilta tavoitteisiin johtavat etenemisurat.¹²

Varsinainen tilanteenarviointi aloitetaan selvittämällä perustilanne sekä viemällä tilanne kartalle. Tämän jälkeen arvioidaan eri kokoisten joukkojen käyttömahdollisuudet määritetyillä reiteillä (mobility corridors). Työvaiheen tuotteina syntyvät tehtävän toteuttamiseen soveltuvat sekä vihollisen todennäköisesti käyttämät etenemis- ja hyökkäysurat (avenues of approach). Arvioista ilmenevät omalle ja vihollisen toiminnalle keskeiset maastonkohdat. Näitä ovat esimerkiksi maastokapeikat ja ylimenopaikat sekä alueet, joista näitä maastonkohtia kyetään hallitsemaan. Alueita kutsutaan avainmaastoiksi (key terrain) ja ne merkitään tehtyyn arvioon. Laadittu arvio on sellaisenaan esikuntatyöskentelyssä käytettävä suunnittelupohja.¹³

Taistelutilan kartoitus ja tilanteen kehittymisen alustava arviointi toteutetaan tiedustelupäällikön ja operaatiopäällikön yhteistyönä. Vihollisen toimintaa arvioidaan ensisijaisesti tiedustelupäällikkö (G2/S2) ja omia toimintamahdollisuuksia operaatiopäällikkö (G3/S3). Tarvittaessa he käyttävät työskentelynsä apunaan myös esikunnan muuta henkilöstöä. Taistelutilan kartoitus

antaa yhteiset perusteet koko muulle tilanteenarvioinnille. Työvaiheen päätteeksi operaatiopäällikkö saa riittävät suunnitteluperusteet ja vapautuu operaation suunnitteluun. Tiedustelupäällikkö saa perusteet vihollisen toiminnan yksityiskohtaisemmalle arvioinnille sekä vapautuu tiedustelun ja tilannekuvan muodostamisen suunnitteluun.¹⁴

Arvio vihollisen todennäköisestä toiminnasta (Threat integration) laaditaan tiedustelupäällikön johdolla. Se laaditaan käytössä olevien tiedustelutietojen perusteella maastoanalyysin päälle ja siihen liitetään myös aika-arviot. Upseerit työskentelevät kartalla ainoastaan suunnitteluvaiheessa. Tilannekuvan päivittämiseen liittyvästä karttatyöskentelystä vastaavat siihen erikseen koulutetut sotamiehet (clerks).¹⁵

Arviot laaditaan toimintavaiheittain periaatteelliseksi ryhmityksiksi. Tämä toteutetaan viemällä vihollisen joukot ja niiden todennäköisesti käyttämät taistelumuodot maastoanalyysissä synnytyille suunnittelupohjille. Periaatteellisia ryhmityksiä elätetään maaston ja olosuhteiden mukaisesti lähtöalueelta todennäköisiä hyökkäysreittejä pitkin kohti niiden oletettua päämäärää. Toiminnan vaihtoehtoinen kehittyminen otetaan huomioon arvioitaessa vihollisen liikkeen suuntautumsvaihtoehtoja hyökkäysreittien risteyskohdissa. Vaihtoehdot laaditaan muuttamalla vihollisen painopiste eri hyökkäysuran suuntaan. Työvaiheen tarkoituksena on laatia vihollisen toiminnasta vaihe vaiheelta etenevä kuvasarja, josta ilmenee vihollisen todennäköinen ryhmitys sen kussakin taisteluvaiheessa. Kuvasarjoja kutsutaan tilanepohjiksi ja ne soveltuvat sellaisenaan vihollistilanteen seurantaan. Samalla on laadittu perusteet myös voimasuhdevertailulle.¹⁶

Varsinainen päätöksentekoprosessi aloitetaan varsinaisesti vasta, kun ylempi johtoporras käskää joukolle tehtävän. Prosessi aloitetaan perustilannetta koskevan tilanneselostuksen yhteydessä pidettävällä tilanteenarvioinnilla ja tehtävän erittelyllä (Mission Analysis Briefing). Tilaisuus alkaa esikuntapäällikön lyhyellä puheenvuorolla, jossa hän selvittää komentajalle ja esikunnalle toiminnan sen hetkisen vaiheen, tilanteenarvioinnin ja suunnittelun päämäärän sekä esikunnan jatkotyöskentelyn perusteet.¹⁷

Tilanneselostus jatkuu tiedustelupäällikön pitämällä tiedusteluarviolla, jossa hän selvittää osallistujille vihollistilanteen sekä tilanteenarviointinsa keskeiset tulokset. Näitä ovat mm:

- vihollisen keskeiset heikkoudet ja vahvuudet
- vihollisen toimenpiteet, jotka saattavat vaikuttaa operaatioon
- maasto- ja sääanalyysien tulokset sekä alustavan, tilanepohjille laaditun arvionsa vihollisen todennäköisestä toiminnasta.¹⁸

Operaatiopäällikkö esittelee ylemmän johtoportaan käskemän tehtävän,

kahta tasoa ylempien komentajien toiminnan perusajatuksen ja taistelun päämäärät, omien joukkojen tilanteen, yhteenvedon edellisistä sekä tehtävän toteuttamista rajoittavat tekijät. Lisäksi operaatiopäällikkö luettelee:

1. ylemmän johtoportaan aikavaatimukset sekä tekee esitykset ajankäytöstä
2. prikaatin tehtäviin kuuluvat, erikseen käsketyt lisämääreet (specified tasks)
3. sellaiset tehtävät, joita ei ole käsketty, mutta jotka helpottavat varsinaisen tehtävän toteuttamista (implied tasks).

Operaatiopäällikkö kiteyttää tehtävän erittelynsä ensisijaisiksi/välittömiä toimenpiteitä vaativiksi tehtäviksi. Operaatiopäällikkö päättää tilanneselostuksensa esikuntapäällikölle ja komentajalle esitettäväksi johtopäätöksiksi, joihin hän sisällyttää oman ajatuksensa tehtävän toteuttamisesta.¹⁹

Tilanneselostuksen päätteeksi esikunta arvioi tilannetta esikuntapäällikön johdolla yhteisessä neuvonpidossa. Neuvonpidolla kartoitetaan omat toimintamahdollisuudet. Neuvonpitoon sisältyvät ylemmän johtoportaan toiminnan perusajatuksen analysointi ja sen taistelun päämäärien arviointi, tehtävän toteuttamista koskevien yhteenvedojen ja oletusten (assumptions) tekeminen sekä alustavien vaihtoehtojen esittely. Oletuksilla pyritään korvaamaan tilanteenarvioinnissa käytöstä puuttuvat, oleelliset tiedot. Oletuksilla pyritään välttämään ns UNK-UNK-tilanteen (unknown-unknown) syntyminen. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa kehittyy arvaamaton uhka sen vuoksi, että jotain oleellista ei ole osattu arvioida tietojen puuttuessa. Oletusten lähtökohtina on yleensä pahin todennäköinen tilannekehitys.²⁰

Osallistujat ovat tässä vaiheessa oikeutettuja ja myöskin velvoitettuja esittämään omaa aselajiaan tai toimialaansa koskevia täydennyksiä lisämääreisiin. Erityisesti huoltopäälliköllä on keskeinen asema suunnittelun tässä vaiheessa. Kokemattomassa esikunnassa neuvonpidolla on taipumus ajautua keskusteluksi. Tämän vuoksi esikuntapäällikön rooli keskustelun johtajana ja kiteyttäjänä on aivan keskeinen.²¹

Esikuntapäällikkö kiteyttää neuvonpidon tilanteenarvioinnin perusteiksi sekä tehtävän toteuttamisen suuntalinjoiksi. Samalla hän tekee esityksensä komentajalle alaisille käskettävistä tehtävän toteuttamisen lisämääreistä (specified tasks), jotka on toteutettava välttämättä (essential tasks) ja välittömästi (immediate execution), jotta varsinainen tehtävä kyetään toteuttamaan. Esikuntapäällikön esittämä perusajatus vastaa kysymyksiin: kuka, mitä, koska, missä ja miksi tekee?²²

Tehtävän erittelyn päätteeksi komentaja tekee alustavan päätöksen (commander's guidance). Alustavassa päätöksessään komentaja hyväksyy esikuntapäällikön esitykset tai tarkentaa niitä. Samalla komentaja päättää valmistelu-

jen toteuttamisen suuntalinjat. Näitä ovat ainakin kriittiset tietovaatimukset, painopiste, ajan käyttö, riskien otto, harhauttaminen ja johtamisjärjestelyt. Kriittiset tietovaatimukset (CCIR's = Commander's critical information requirements) pitävät sisällään ne tiedot, jotka vihollisesta on hankittava sekä tiedot, jotka oman toiminnan osalta on kyettävä salaamaan. Komentajan linjaukset käsketään myös ensimmäisinä esikäskyinä alajohtoportaille. Esikäskyt käynnistävät alajohtoportaisissa vastaavan tilanteenarviointi- ja suunnitteluprosessin. Sitä on edeltänyt myös alajohtoportaisissa edellä kuvattu valmistelutyö.²³

3.2 Venäläisten päämääränä toimeenpanon nopea käynnistäminen perusajatusten avulla

Venäläisten rinnakkaisessa menettelyssä suunnittelu aloitetaan ns operatiivisella orientoitumisella. Tämä käsittää tilanteenarvioinnin aloittamisen saatujen ylemmän johtoportaan arvioiden, perusajatusten ja esikäskyjen perusteella. Työskentely jatkuu käskyjen laatimisella ja antamisella heti toteutettavista toimenpiteistä, kuten suojaamisesta ja taisteluvälmiuden kohottamisesta.²⁴

Ensimmäisten käskyjen jälkeen operatiivinen orientoituminen jatkuu karttatyöskentelyllä sekä tiedostojen kokoamisella maastoanalyysien, alustavan uhka-arvion laatimiseksi ja eri toimintavaihtoehtojen vertailemiseksi. Tähän komentajalla on käytössään divisioona-tasalta alkaen 2-3 tehtävään erityisesti koulutettua operatiivisen toimiston toimistoupseeria. Operatiivisen toimiston toimistoupseerit työskentelevät tilanteenarvioinnin ajan komentajan kanssa samassa tilassa. He tekevät tilanteenarvioinnin edellyttämän mekaanisen työn: etsivät suunnitteluperusteet saaduista asiakirjoista, hankkivat tarvittavat tiedot muulla tavoin sekä vastaavat vaihtoehtojen luonnostelusta ja ylläpitävät suunnittelukarttoja.²⁵

Varsinaisen käskyn saatuaan komentaja jatkaa tilanteenarviointia erittelemällä saamansa tehtävän yhdessä lähimpien alaistensa kanssa. Tilanteenarviointiin osallistuvat yleensä komentaja, esikuntapäällikkö, operaatiopäällikkö ja kasvatusupseeri (aikaisemmin poliittinen upseeri). Halutessaan komentaja kääntää paikalle myös aselajipäälliköitä.²⁶

Työvaiheeseen sisältyy ylemmän johtoportaan asettamaan taistelun päämäärään ja toiminnan perusajatukseen perehtyminen, oman tehtävän arviointi operaatioissa, perehtyminen naapureiden tehtäviin sekä yhteistoimintakysymysten määrittelyt. Lisäksi tilanteenarviointiin sisällytetään aina:

- operaatioalueen maaston
- vihollisen toiminnan ja omien toimintamahdollisuuksien
- tilanteen kehittymisen sekä
- käytettävissä olevan ajan arviointi.²⁷

Neuvonpito toteutetaan yhdysvaltalaisesta menettelystä poiketen mahdollisimman lyhyenä, komentajakeskeisenä keskusteluna. Tilanteenarvioinnin ideana on pikemminkin ajaa komentajan lähimmät alaiset sisään komentajan ajatteluun. Tosin samalla lähimpien alaisten on mahdollista tehdä komentajalle esityksiä sekä ilmaista oma kantansa komentajan ajatuksiin.²⁸

Yleensä viimeistään tämän työskentelyvaiheen aikana saadaan käyttöön myös ylemmän johtoportaalle laatima operatiivinen ohje. Operatiivinen ohje sisältää mm. täsmennyksiä alueiden ja tiestön käyttöön, aselajien toimintaan sekä johtamiseen, yhteydenpitoon ja yhteistoimintaan. Tilanteenarviointia täydennetään operatiivisen ohjeen tiedoilla. Tässä vaiheessa komentajalla on riittävät perusteet

- käskää tiedustelun toteuttaminen,
- määrittää toiminnan aikalaskelma ja maastotyöskentelyn työjärjestys sekä
- käskää tarkennukset suojaamisen toteuttamisesta ja taisteluvalmiuden kohottamisesta.²⁹

Tilanteenarviointi keskeytetään tässä vaiheessa komentajan esikunnalle pitämään tilanneselostukseen. Tilanneselostukseen osallistuvat tilanteenarviointiryhmän lisäksi aselajipäälliköt, toimialojen vanhimmat sekä operatiivisen toimiston toimistoupseerit. Tilanneselostus aloitetaan esittelemällä esikunnalle lyhyesti tilanteenarvioinnin tulokset ja toiminnan vaihtoehdot. Tässä vaiheessa komentaja antaa aselajipäälliköille ja toimialojen vanhimmille mahdollisuuden kannanottoihin. Muutoksia ei juuri enää esitetä, koska kysymyksessä on pikemminkin jo päätetyn perusajatuksen julkaiseminen esikunnalle. Mahdollisten kannanottojen jälkeen komentaja käskää esikunnalle päätöksensä toiminnan perusajatuksena. Perusajatus lähetetään myös ylemmälle johtoportaalle. Eversti Markin mukaan komentajan enää nykyisin tarvitse esitellä nopeissa tilanteissa päätöstään henkilökohtaisesti, jos ylempi komentaja ei sitä erikseen vaadi.³⁰

Operatiivinen toimisto laatii perusajatuksen perusteella tarvittavat esikäskyt alajohtoportaalle. Esikäskyt käynnistävät alajohtoportaissa vastaavan prosessin. Tämän työskentelyvaiheen ajallinen kesto on normitettu venäläisessä suunnittelussa: Kiitettävät suoritukset saaduista esikäskyistä perusajatussoisen päätöksen laatimiseen ja omien alajohtoportaiden käskyttämiseen ovat seuraavat:

1. armeija 6 - 8 tuntia
2. divisioona 3 - 4 tuntia
3. rykmentti 1 - 2 tuntia.

Normien toteutumista testataan vuosittain pidettävissä koulutustarkastuksissa.³¹

4. OPERAATION SUUNNITTELU JA PÄÄTÖKSENTEKO

4.1 Yhdysvaltalainen suunnittelu ja päätöksenteko

Yhdysvaltalainen operaation suunnittelu toteutetaan komentajan linjausten perusteella. Lisäksi suunnittelun perusteita ovat alustava toiminnan perusajatus ja tiedustelupäällikön laatima arvio vihollisen todennäköisestä toiminnasta. Suunnittelu toteutetaan esikunnan ryhmätyöskentelynä pelaamalla taistelu vaihe vaiheelta läpi (COA = Course of Action Analysis). Samalla käydään läpi vaiheiden vaihtoehtoiset toteuttamismahdollisuudet. Prosessi jakautuu omien toimintavaihtoehtojen kartoittamiseen (Course of Action Development) ja toimintavaihtoehtojen vertailuun (Course of Action Comparison). Prosessin päämääränä on tuottaa komentajalle 1-3 perusteltua vaihtoehtoa päätöksenteon pohjaksi.³²

Komentajan alustava päätös on niin väljä, että se antaa mahdollisuudet tehtävän toteuttamiseen usealla vaihtoehtoisella tavalla. Vaihtoehtojen määrittely aloitetaan sijoittamalla omat ja vihollisen joukot maastoanalyysin päälle (array initial forces). Omia joukkoja kuljetetaan tilanepohjalla tehtävän ja komentajan linjausten mukaisesti vaihtoehtoisia etenemisreittejä. Samalla vastassa olevaa vihollista elätetään tiedustelupäällikön laatimien arvioiden perusteella. Perusteet tilanteen todennäköisen kehittymisen arvioinnille eri vaihtoehdoissa saadaan voimasuhdelaskelmista (analysis of relative force ratios).³³

Tilanteen kehittämisessä pyritään löytämään omalle toiminnalle edullisia asetelmia, joissa joukkojen tulisi olla kunkin taisteluvaiheen päättyessä. Yhdysvaltalaisessa suunnittelussa toiminta-ajatus vastaakin kysymykseen, kuinka joukko päättyy komentajan haluamaan loppuasetelmaan. Perusajatusta laadittaessa tukemiseen tarvittavaa tulenkäyttöä arvioidaan kokonaisuutena. Samalla se sovitetaan yhteen joukkojen liikkeen kanssa. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan mitä muuta tukea alajohtoportaat tarvitsevat taistelun eri vaiheissa.³⁴

Vaihtoehtoja määritettäessä laaditaan myös harhauttamisen perusajatus (deception story), jotta se saadaan uskottavasti sovitettua joukon kokonaisuustoimintaan. Työvaiheen perusteella laaditaan karkean toiminta-ajatuksen tasoa olevat luonnokset operaation toteuttamisen vaihtoehdoista (developing the scheme of maneuver). Ne muodostavat perusteet jatko-suunnittelulle ja alajohtoportaiden tehtävien määrittelylle.³⁵

Varsinainen taisteluajatus (course of action statement) laaditaan sisällyttämällä toiminta-ajatuksen johtamisen perusajatus sekä alajohtoportaiden etenemisreitit,

tulenkäytön ja liikkeen välirajat (phase lines) sekä tavoitteet (objectives). Operaatiopäällikkö laatii taisteluajatukseen jokaiseen arvioituun vaihtoehtoon. Taisteluajatus laaditaan A4-kokoiselle paperille luonnoksena ja lyhyenä tekstiosuutena (sketch). Piirros sisältää vähintään tärkeimmät maastonkohdat, käytettävät etenemisreitit, alajohtoportaiden vastualueet (tulenkäytön ja liikkeen välirajat ml) sekä käytettävät joukot, reservit ja niiden karkean taisteluajatuksen.³⁶

Komentajalle suositeltavan vaihtoehdon määrittämisen perusteiksi esikunnalle pidetään tilanneselostus (course of action briefing). Tiedustelupäällikkö aloittaa tilanneselostuksen kertomalla esikunnalle muuttuneet tiedot sekä esittämällä tarkennetun arvionsa vihollisen todennäköisestä toiminnasta. Operaatiopäällikkö kertoo esikunnalle tehtävän toteuttamisen suuntalinjat, ylemmän johtoportaan ja oman komentajan määrittämät toiminnan päämäärät sekä laatimansa vaihtoehtoiset taisteluajatukset.³⁷

Vaihtoehtojen vertailu toteutetaan sotapelinä. Jokainen pelattava vaihtoehto aloitetaan lyhyellä tilanneselostuksella. Aluksi pelaajille selvitetään kriittiset vaiheet, pelin perusajatus ja tekniikka sekä tulosten kirjaaminen. Selostusta jatketaan operaatiopäällikön selvityksellä ylempien johtoportaiden toiminnan päämääristä sekä omasta tehtävästä. Jos on tarpeen, tiedustelupäällikkö selvittää muuttuneet vihollistiedot sekä pelattavan vihollisen toimintavaihtoehdon. Operaatiopäällikkö jatkaa selvittämällä pelattavan oman toimintavaihtoehdon, perusolekukset, käytettävän sotapelitekniikan, kriittisten tapahtumien pelaamisen. Tämän jälkeen operaatiopäällikkö havainnollistaa operaation kulun. Havainnollistaminen toteutetaan luonnoksen avulla esittämällä operaation kriittiset vaiheet, alajohtoportaiden toiminta eri vaiheissa sekä tarvittavat tukitoimet (aselajien ja huollon toiminta) taistelun eri vaiheissa.³⁸

Tämän jälkeen aloitetaan sotapeli, jossa tiedustelupäällikkö apulaisineen edustaa vihollista. Sotapelin aikana laaditaan:

- tulenkäytön ja liikkeen synkronointitaulukko (synchronization matrix)
- tarvittavat muutokset pelattavan vaihtoehdon taisteluajatuksen
- taisteluajatus sekä tarvittavat tukitoimet
- alustavat päätöksenteko- ja tilanteenseurantapohjat.

Samalla määritetään tarvittava huolto ja taistelua tukevien joukkojen käyttö, arvioidaan operaation toteuttamiseen kuluva aika, omille ja vihollisen joukoille syntyvät tappiot sekä vaihtoehdon edut ja haitat.³⁹

Sotapelin aikana tilannepohjat (situation templates) muokataan esikunnan yhteistyönä ensin tapahtumapohjiksi (event templates) ja sitten alustaviksi päätöksentekopohjiksi (decision support templates). Prosessin aikana arvioidaan tarkemmin myös avainmaastojen merkitys ja tärkeimmät maastonkohdat merkitään tilannepohjille ns. NAI-pisteinä (named areas of interests).

NAI-pisteet ja -alueet ovat sellaisia maastonkohtia, joissa vihollisen toiminta tai sen puuttuminen ilmaisee myös vihollisen hyökkäyksen suuntautumisen. Työvaiheen aikana tarkentuvat myös ne toimenpiteet, joilla helpotetaan tehtävän toteuttamista. Nämä kirjataan välittömästi toteutettaviksi toimenpiteiksi.⁴⁰

Päätöksentekopohjat laaditaan tapahtumapohjista merkitsemällä tärkeimmät NAI-pisteet toiminnan ja tulenkäytön avainkohdiksi (target area of interests = TAI's). TAI-pisteet ovat alueita, joiden alueella vihollisen toimintaa kyetään parhaiten, viivästyttämään, häiritsemään tai joissa se voidaan tuhota tulella ja joukkojen käytöllä. Ne määritetään liikettä hidastaviin tai ohjaaviin maastonkohtiin. Muutamaa kilometriä TAI-pisteiden etupuolelle määritetään ns. päätöksentekopisteitä (Decision Point = DP). Tiedustelu sekä tulenkäytön aloittaminen sidotaan näihin pisteisiin. Päätöksentekopisteiden merkitys on siinä, että niiden perusteella komentaja kykenee valmistelemaan tulenkäytön sekä ryhmittämään vastatoimiin valmistautuneen joukon toiminnan avainalueelle sinä aikana, joka vastustajalta oletetaan kuluvan etenemiseen päätöksentekopisteeltä TAI-pisteen alueelle.⁴¹

Sotapelin tulokset arvioidaan ns päätöksentekomatriisiin avulla. Se on eräänlainen yksinkertaistettu monikriteerianalyysi. Kriteereitä voivat olla mm tappiot, ampumatarvikkeiden kulutus, tulen keskittämisen mahdollisuudet, liikkeen nopeus jne. Käytettävien kriteerien valintaan vaikuttavat komentajan päättämät linjaukset ja painotukset. Sotapeli päätetään päätöksentekotilaisuuteen (decision briefing), jossa esikunta esittelee sotapelin tulokset eri toimintavaihtoehtoissa komentajalle. Esittely päätetään esikunnan esitykseen valittavasta vaihtoehdosta.⁴²

Yhdysvaltalaiset upseerit pitävät tätä yleisesti työllistävänä, aikaavievänä ja monesti myös turhana työvaiheena, koska esikunnan enemmistö päättyy yleensä esittämään sitä vaihtoehtoa, joka on ollut lähimpänä komentajan alkuperäisiä linjauksia. Tilanneselostus päättyy komentajan päätökseen, joka voi olla 1) esikunnan esittelemä vaihtoehto, 2) esikunnan esittelemä vaihtoehto komentajan käskemin tarkennuksin tai 3) komentajan sanelema kokonaan uusi vaihtoehto. Yleensä komentaja päättyy jompaan kumpaan kahdesta ensimmäisestä, koska niiden mukainen toiminta on jo pääosin ehditty myös suunnitella.⁴³

Menettelyn vahvuus on se, että sotapeli synnyttää lähes valmiit perusteet tilanteenseurannalle ja taistelun johtamiselle sekä operaatiokäskyn tai -suunnitelman laatimiselle. Ne muodostavat sellaisenaan myös alajohtoportaille jaettavan taistelusuunnitelman. Käytännössä operaatiokäskystä puuttuvat tämän jälkeen enää käskyn muotoon laaditut tehtävät ja toimintaohjeet alajohtoportaille sekä ylemmän johtoportaan viimeiset tarkennukset. Komentajan

perusajatustasoinen päätös (Commander's Intent) käsketään viestivälineillä heti esikäskynä alajohtoportaille. Esikäsky käynnistää alajohtoportaisa vastaavan suunnitteluprosessin, joka tosin toteutetaan pataljoonatasolla suora-
viivaisemmin.⁴⁴

Operaatiokäskyn laatiminen aloitetaan pitämällä esikunnalle jälleen tilanneselostus (OPORD/ OPLAN briefing). Tilanneselostuksessa esikunnalle esitellään taistelusuunnitelma vaiheittain. Vaiheet havainnollistetaan kuvien avulla. Esittelyyn sisällytetään ainakin taistelun päämäärä, liikesuunnitelma, tulituki, muun tukemisen painopiste, alajohtoportaiden tehtävät sekä yhteistoimintaa koskevat ohjeet taistelun eri vaiheissa. Tilanneselostuksen päätteeksi huoltopäällikkö esittää huollon toteuttamisen perusajatuksen. Osallistujilla on mahdollisuus tehdä tarkentavia esityksiä toimenpiteiden toteuttamisesta.⁴⁵

Tilanneselostuksen jälkeen synkronointitaulukkoihin ja alajohtoportaiden tehtäviin tehdään tarvittavat tarkennukset. Samalla päätöksentekopohjat (decision templates) ja tilanteenseurantasuunnitelma tarkennetaan lopulliseen muotoonsa. Käytännössä suunnitelma laaditaan päätöksentekopohjille tarkastamalla arviot ja järjestämällä tiedostot toimintavaiheiden mukaiseen järjestykseen. Tiedostot järjestetään arvioimalla kuka tarvitsee mitäkin tietoja, miltäkin alueelta toiminnan eri vaiheissa. Samalla tiedustelupäällikkö arvioi omia mahdollisuuksia vaikeuttaa vihollisen toimintaa taistelun eri vaiheissa. Hän toteuttaa tämän määrittelemällä vihollisen kriittiset kohteet (high value targets = HVT) taistelun eri vaiheissa. Kriittiset kohteet kirjataan suunnitelmiin ja viestitetään eri asejärjestelmien ja joukkojen ensisijaisiksi maaleiksi. Kohteisiin pyritään vaikuttamaan erityisesti määritetyissä TAI-pisteissä.⁴⁶

Viimeistään näiden toimenpiteiden jälkeen komentaja lähtee käskyttämään alajohtoportaat. Komentaja johtaa taistelun synkronointitaulukon ja päätöksentekopohjan avulla. Yhdysvaltalainen komentaja pyrkii käskemään päätöksensä henkilökohtaisesti alajohtoportaiden komentajille. Tällä hän pyrkii varmistumaan siitä, että alaiset ymmärtävät oikein toiminnan perusajatuksen ja oman osuutensa sen toteuttamisesta. Samalla hän saa omakohtaisia havaintoja alajohtoportaidensa toimintavalmiudesta sekä kykenee ohjaamaan alaisensa toimintaa.⁴⁷

Operaatiokäsky ja varsinaiset tehtävät käsketään alajohtoportaille lopullisessa muodossaan viestivälineillä käskyjen valmistuttua. Yleensä näitä kirjallisia tarkennuksia on edeltänyt komentajan henkilökohtainen käskynanto, jossa komentaja on selvittänyt alaiselleen seikkaperäisesti toiminta-ajatuksensa ja toiminnan päämäärät. Käskyt pyritään laatimaan lyhyiksi ja selkeiksi. Käskyt muotoillaan tehtävätaktiikan periaatteilla siten, että alaiselle jää mahdollisimman suuri toimintavapaus ratkaista tehtävän toteuttamistapa. Käskyt pe-

rustuvatkin ensisijaisesti toiminnan päämääriin sekä komentajan tavoittelemiin asetelmiin taistelun eri vaiheissa.⁴⁸

Tämä toteutetaan toisiaan täydentävien, ns "sirpalekäskyjen" (FRAGO's = fragmentary orders), jotka sisältävät ainoastaan joukon toimintaa koskevat, oleellisesti muuttuneet tiedot. Sirpalekäskyille onkin tyypillistä, että sellainen laaditaan erikseen jokaisesta tehtävästä. Käskytykskulttuurille on vierasta sisällyttää yhteen käskyyn tehtävän lisäksi useita valmistautumistehtäviä.⁴⁹

4.2 Venäläinen suunnittelu ja päätöksenteko

Esikunnalle pidetyn tilanneselostuksen ja perusajatuksen julkaisemisen jälkeen esikunnassa alkaa ns pääsuunnitteluvaihe. Vaihe sisältää:

- alustavien aselajisuunnitelmien ja alajohtoportaille annettavien käskyjen laatimisen.
- alustavan yhteistoimintataulukon laatimisen sekä
- tilanneselostuksen, käskytyksen ja ajan salliessa sotapelin valmistelut.

Tänä aikana alajohtoportaiden komentajat ovat käynnistäneet suunnittelun esikunnissaan sekä antaneet omat esikäskynsä alaisilleen. Jos aika ja tilanne sallivat alajohtoportaiden komentajat saapuvat tämän jälkeen käskyntoon ylemmän johtoportaan esikuntaan. Muussa tapauksessa operaation toteutus käsketään heille omilla johtamispaikoillaan.⁵⁰

Nykyisin on käytössä menettely, jossa divisioonan operatiivisen toimiston upseereista 2-4 on varattu ns rykmenttien suunnittelu-upseereiksi. Suunnittelu-upseerit vastaavat kyseisen alajohtoportaan käskyjen valmistelusta sekä kokoavat alajohtoportaiden tarvitsemat muut suunnitteluperusteet. Lisäksi he käskyttävät alajohtoportaita komentajan apuna, toimivat yhteysupseereina vastuulleen käskettyihin rykmentteihin sekä tarvittaessa tukevat/ohjaavat kyseisen johtoportaan suunnittelua. Menettelyllä pyritään nopeuttamaan suunnittelua ja käskyttämistä sekä varmistamaan siitä, että operaation johtaminen kyetään toteuttamaan viestijärjestelmän toimintahäiriöistä huolimatta. Samalla vältetään alajohtoportaiden henkilöstön sitomista yhteys- tai lähettiupseereiksi.⁵¹

Ajan salliessa pääsuunnitteluvaihe päätetään määrittelemällä yhteistoiminnan yksityiskohtaiset järjestelyt ylemmän johtoportaan esikunnassa aselajipäälliköiden, alajohtoportaiden sekä tärkeimpien aselaji ja toimialayksiköiden komentajien läsnäollessa. Työskentelyvaihe aloitetaan tilanneselostuksella, jossa alajohtoportaiden komentajille esitellään lyhyesti divisioonan operaatiosuunnitelma sekä muutokset tilanteessa. Tämän jälkeen alajohtoportaiden komentajat selostavat lyhyesti oman joukkonsa tilanteen, toimintansa

vaiheen sekä käskemänsä toimenpiteet. Operatiivisen toimiston ja aselajitoimistojen päivittäessä muutoksia suunnitelmiin, alajohtoportaiden komentajilla on hetki aikaa perehtyä alustaviin tehtäviinsä ja ylemmän johtoportaan yhteistoimintataulukkoon.⁵²

II VAIHE: TOISEN PORTAAN TAISTELUUN VETO

Toiminnan päämäärä on vihollisen puolustusaseman läpäisy ja reservien tuhoaminen

Vihollisen todennäköinen toiminta: Taktisten ja operatiivisten reservien vastahyökkäykset murren tyrehtyttämiseksi

AIKA	TIEDUSTELU JA SUOJAUS	I PORTAAN JOUKOT	II PORTAAN JOUKOT	MAAHAN-LASKU-JOUKOT	TYKISTÖ	ILMATOR-JUNTA	PST-RES SUL-RES	MUUT ASELAJI- JA TOIMIALA-JOUKOT
19.11 KLO 07.00 - 12.00	Etenee pisteen G123 tasalle komennolla SÄILÄ	Levittävät murtoa pistelden A 234-6 ja B 654-7 suuntiin	Etenevät murtoon komennolla SUSI suunnassa C 789-803, tuhoavat vihollisen reservit	Sitovat reservit pistelden C 805-6 alueella	Lamauttaa tykistön ja reservit	Suojaaj toisen portaan taisteluun vetämisen	Suojaavat murren sivustat vihollisen syvyydessä pistelden A 237-8 ja B 658-660 tasalla	ELSO-isku palnopiste-suunnan johtamis- ja tulikomentaaja- ja taajuuksilla

KUVIO 4. Esimerkki venäläisestä yhteistoimintataulukosta.

Yhteistoimintataulukko laaditaan operaatiovaiheittain. Se sisältää tekstinä operaation vaiheen ja sen päämäärän sekä lyhyen kuvauksen vihollisen arvioidusta toiminnasta. Varsinainen taulukko sisältää omissa sarakkeissaan tiedustelujoukot, etujoukon tai -osaston, I ja II portaan joukot, maahanlaskujoukot, lentojoukot, aselajit, panssarintorjuntajoukot sekä mahdolliset erikoisyksiköt, kuten ELSO-yksiköt. Taulukossa joukkojen toiminta kuvataan lyhyesti aikaan, maastoon ja koodisanoihin sitoen. Näin esimerkiksi taulukon yhtä riviä lukemalla komentajan on mahdollista todeta, mitä kunkin joukon juuri sillä hetkellä tulisi tehdä sekä mihin joukko on seuraavaksi valmistautunut. Yhteistoimintataulukko onkin taistelussa kartan ja radion lisäksi venäläisen komentajan tärkein johtamisväline.⁵³

Voidaan arvioida, että venäläisten laatima yhteistoimintataulukko on periaatteiltaan vastaava yhdysvaltalaisen synkronointitaulukon kanssa. Huomattavasti pelkistetympänä se lienee kuitenkin huomattavasti paremmin muutoksia kestävämpi ja kenttäkelpoisempi, kuin yhdysvaltalainen vastineensa.

Yhteistoiminnan järjestelyt suunnitellaan lyhyenä, komentajakeskeisenä sotapelinä, jonka tuloksena yhteistoimintataulukko viimeistellään lopulliseen muotoonsa. Sotapeli toteutetaan huomattavasti komentajakeskeisemmin ja suoraviivaisemmin, kuin yhdysvaltalaisessa esikunnassa. Peli toteutetaan alustavan yhteistoimintataulukon sekä kartan ja/tai maastolaatikon avulla. Siihen osallistuvat myös alajohtoportaiden komentajat. Peli etenee vaiheittain siten, että komentaja kertoo operaation vaiheen ja päämäärän. Tämän jälkeen komentaja ryhtyy ”liikuttamaan” joukkojaan yhteistoimintataulukon sidotuilla lyhyillä koodikäskyillä. Käskyjen perusteella alajohtoportaiden ja aselajiyksiköiden komentajat kuvaavat vuorotellen lyhyesti oman toimintansa kyseisellä komennolla maastoon sitoen. Pelin aikana tiedustelupäällikkö kuvaa lyhyesti vastustajan oletetun toiminnan kyseisessä operaatiovaiheessa. Samalla päätetään kunkin toimintavaiheen kannalta tärkeimmät vihollisen kohteet. Määritetyt kohteet käsketään tykistön ja taistelua tukevien lentoyksiköiden ensisijaisiksi maaleiksi.⁵⁴

Komentaja saattaa varmistaa operaatioajatuksensa ymmärtämisen esittämällä tarkentavia kysymyksiä alajohtoportaiden komentajille tai kuvaamalla vihollisen toimintaa ja esimerkiksi yhteyskatkoksia johtamisessa. Vastausten perusteella komentaja saattaa käskää tarkennuksia esimerkiksi alajohtoportaiden toimintaan tai alueiden ja tiestön käytön järjestelyihin. Operatiivisen toimiston upseerit kirjaavat muutokset suunnitelmakarttoihin, operaatiokäskyihin ja yhteistoimintataulukon.⁵⁵

Venäläinen käskyttäminen poikkeaa yhdysvaltalaisesta lähinnä siinä, että venäläisessä käskyttämisessä ja toiminnan ohjaamisessa korostetaan komentajan henkilökohtaista kanssakäymistä alustensa kanssa. Pääsääntöinen menettelytapa on yhteiskäskyn antaminen. Samalla venäläiset pyrkivät välttämään turhaa asiakirjojen laatimista ja jakelua. Esimerkiksi yhteistoiminnan sopimisessa korostuukin tärkeimpien alaisten mukana olo toiminnan yksityiskohtien tarkentamisessa. Sotapelin päättyessä yhteistoiminta on sovittu ja pelattu. Operaatiokäsky on valmis ja jaettavissa suoraan esikäskyjen tarkennuksina alajohtoportaiden komentajille. Yhteistoiminnan sopimisen päättyessä alajohtoportaiden komentajat palaavat esikuntiinsa tarkentamaan omat suunnitelmansa sekä käskyttämään alaisensa.⁵⁶

5. YHTEENVETOJA JOHTAMISPROSESSIEN VÄLISISTÄ EROISTA

5.1 Johtamisprosessin yleisen rakenteen erot verrattuna suomalaiseen johtamisprosessiin

Yhdysvaltalaisen operaation suunnittelun voidaan havaita olevan varsin

esikuntakeskeistä. Johtamisprosessin täydellinen läpivieminen on mutkikas ja harjaantuneeltakin esikunnalta aikaavievä kokonaisuus. Prosessin toteuttamisessa näkyy myös esikunnan henkilöstön koulutuksen kapea-alaisuus. Esikunnan upseerit on koulutettu hallitsemaan ainoastaan oman aselajinsa tai toimialansa toimenpiteet. Tämän vuoksi toimintojen yhteensovittaminen edellyttää aina yksityiskohtiin menevää suunnittelua ja aikaa. Prosessien toteuttaminen on kuitenkin viime kädessä kiinni komentajan tavasta toimia. Voidaan kuitenkin arvioida, että kokenut komentaja ohjaa toimintaa selkeillä linjauksilla ja saa näiden avulla irti huomattavan tehon esikuntakeskeisestä työskentelystä.⁵⁷

Yhdysvaltalainen johtamisprosessi voidaan toteuttaa myös lyhennettynä ja komentajakeskeisempänä. Tällä tavoin toteutettuna se muistuttaa jossain määrin omaa johtamisprosessiamme. Everstiluutnantti Kolin mukaan sen käyttöä pidetään pikemminkin poikkeustapauksena, eikä sen käyttöä juuri-kaan harjoitella. Voidaankin arvioida, että esikunnan kyky suunnitella yhtymän toiminta nopeissa tilanteissa lyhennettyä johtamisprosessia käyttäen on vielä toistaiseksi varsin vaatimattomalla tasolla.⁵⁸

Venäläinen johtaminen toteutetaan divisioonassa ja sitä alemmissa johtoportaisissa varsin komentajakeskeisesti. Komentajalla on kuitenkin vapaus kouluttaa ja ohjeistaa johtamistoiminnan käytännön toteuttaminen joukkonsa sisällä harkintansa mukaan. Toimenpiteiden toteuttamismahdollisuudet muotoutuvat alaisten koulutustason ja toiminnalle asetettujen aikavaatimusten mukaan.⁵⁹

Erityisesti taktisen tason venäläisessä johtamisessa (divisioona ja siitä alaspäin) korostuukin ns. refleksiivinen kontrolli. Refleksiivisen kontrollin ydin on saada alaiset tekemään halutun suuntaisia toimenpiteitä, käsketyissä aikarajoissa, tietyn tyyppisten tietojen perusteella. Refleksiivisen kontrollin periaatteita tuetaan ensisijaisesti komentajakeskeisellä yhteistoiminnan määrittelyllä ja yksityiskohtaisilla operatiivisilla ohjeilla. Refleksiivisen kontrollin merkitys korostuu erityisesti hankittaessa tai ylläpidettäessä aloitetta sekavassa taistelutilanteessa. Täten sitä voidaan pitää keskeisenä ylemmän johdportaan komentajan johtamista tukevana metodina. Venäläisessä tilanteen hallintaperinteessä refleksiivistä kontrollia voitaneekin luonnehtia eräänlaiseksi "komentajakeskeiseksi tehtävätaktiikaksi".⁶⁰

Sen sijaan operatiivisella tasolla (divisioonasta ylöspäin) venäläiseen johtamiseen näyttää liittyvän voimakas päämääräajattelu. Tällä tasolla organisaatioita ohjataan nimenomaan rintaman operaatioajatuksella ja taistelun päämäärillä. Esikuntakeskeinen työskentely onkin tunnusomaista vasta armeijakunta-armeijatason operaatioiden suunnittelussa.⁶¹

Johtamisprosessien rakenne puhututtaa sotilaita informaatiotosodankäynnin

aikakaudella. Johtamisprosessien yleistä rakennetta tarkasteltaessa huomio kiinnittyy yleensä päätöksenteon ajoittumiseen suunnitteluun nähden. Yhdysvaltalaisessa prosessissa suunnittelu edeltää päätöksentekoa. Venäläisillä päätöksenteko edeltää suunnittelua.

Nykyaikaisissa johtamisprosesseissa suunnittelun katsotaan yleisesti edeltävän päätöksentekoa. Tällä tavoitellaan päätöksentekijän kannalta helpompaa päätöksentekotilannetta, jossa päätöksenteko muodostuu päätöksentekijän kannalta valmisteltujen vaihtoehtojen valinnaksi. Tähän päästään, jos taisteluvaihtoehtoihin on käytettävissä niin paljon aikaa, että vaihtoehtojen toteuttaminen ehditään suunnitella ennen kuin lopullinen päätös joudutaan tekemään.

Meidän on jo nyt mahdollista toteuttaa johtamisprosessia myös järjestyksessä suunnittelu - päätöksenteko muuttamatta silti johtamisprosessin yleistä rakennetta. Tämä johtuu siitä, että meillä päätöksenteon katsotaan olevan osa suunnittelua. Ainoaksi ratkaistavaksi ongelmaksi näyttää jäävän se, mistä löytää aikaa vaihtoehtojen suunnittelulle ja niiden toimeenpanon valmistelulle.

5.2 Tilanteenarvioinnin keskeisiä eroja verrattuna suomalaiseen johtamiseen

Ehkä merkittävimmät yhdysvaltalaisen tilanteenarvioinnin ja tehtävän erittelyn erot suomalaiseen verrattuna ovat huomattava taustatyön määrä ja äärimmäisyyteen viety analyttisyys. Toiminta-alueen maasto ja olosuhteet sekä tehtävien toteuttamiseen käytössä oleva aika, vihollisen todennäköinen toiminta ja omat toimintamahdollisuudet arvioidaan yhdysvaltalaisessa prosessissa huomattavasti laaja-alaisemmin, kuin suomalaisessa.

Nykyaikaisella taistelukentällä voidaan olettaa olevan aikaa vain sillä osapuolella, joka hallitsee tilannetta. Johtamisessa tuleekin varautua siihen, että vaihtoehtojen suunnittelulle ja valmistelulle jää varsin vähän aikaa sotatoimien alettua. Voidaan kuitenkin esittää ajatus esimerkiksi siitä, että menestyminen strategisen iskun torjunnassa hankitaan jo rauhan aikana. Tämä voidaan ymmärtää siten, että useiden vaihtoehtojen valmistelu toteutetaan jo rauhan ajan operatiiviseen suunnitteluun liittyen ainakin valmiusprikaati- ja valmiuspataljoonatasolla. Tällöin tärkeimpien joukkojen sodan ajan tilanteen varalle olisi laadittu valmiiksi useita vaihtoehtoisia suunnitelmia tukemaan päätöksentekoa. Tämä on esimerkki keinosta, jonka avulla sodan ajan tilanteessa prikaatitasoisten joukkojen päätöksenteko voisi perustua jonkin valmistellun vaihtoehtojen valintaan tai sen tarkentamiseen.

Yhdysvaltalainen työnjaon selkeys, työskentelyn analyttisyys valmiste-

luvaiheessa sekä osa työskentelymenetelmistä ja taktiset käsitteet vaikuttavat varsin käyttökelpoisilta. Yhdysvaltalaisesta tilanteenarvioinnista ja tehtävän erittelystä voisikin harkita "suomennettavan" operaatiopäällikön ja tiedustelupäällikön välisen työnjaon sekä maastoanalyysien ja tilannepohjien laatimisen periaatteet. Kolmannen keskeisen kokonaisuuden voisivat muodostaa komentajan kriittiset tietovaatimukset, jotka antaisivat sellaisenaan perusteita mm. salaamiseen ja harhauttamiseen liittyvän suunnittelun yhtenäistämiseen eri johtoportaiden välillä. Tällä kyettäisiin todennäköisesti tukemaan ja yhtenäistämään merkittävästi myös tilannekuvan muodostamisen periaatteita joukon eri toimintavaiheissa.

Samalla on kuitenkin todettava, että menettelyn onnistuminen suomalaisen prikaatin kiihvastempoisessa toiminnassa saattaa sellaisenaan muodostua kyseenalaiseksi. Meillä on kuitenkin se etu, että kykenemme etukäteen arvioimaan varsin hyvin, millä alueilla taistelut tullaan todennäköisimmin käymään. Tämän perusteella suunnitteluun kyettäisiin sisällyttämään etukäteen myös todennäköisimmiltä taistelualueilta laaditut maasto- tulenkäyttö- ja viestiyhteysanalyysit. Analyysien laatimisen voidaankin olettaa tukevan merkittävästi erityisesti liikkuviin taisteluihin suunniteltujen joukkojen suunnittelua, päätöksentekoa ja toimeenpanoa.

Suomalaisella yhtymällä on kuitenkin tuskin koskaan niin paljoa aikaa sotatoimien alettua suunnittelunsa toteuttamiseen, että sillä olisi varaa aloittaa operaation suunnittelu analyysejä ja tilannepohjia laatimalla. Analyysien ja laskelmien laatiminen tulisikin sisällyttää osaksi rauhan aikana toteutettavaa operatiivista suunnittelua. Tällöin etukäteen laaditut analyysit voidaan tallentaa suunnitelmiin sekä liittää valmiina tietokantoina johtamislaitteistoihin. Näin ne olisivat sellaisenaan tai pienin tarkennuksin käytettävissä myös sodan ajan suunnittelun tukemiseen.

Kokonaisuutena yhdysvaltalainen ja venäläinen johtamisprosessi muistuttavat suuresti toisiaan. Venäläisessä tilanteenarvioinnissa huomio kiinnittyy käytännönläheiseen ja komentajakeskeiseen otteeseen. Toiminta on suoraviivaista ja etenee ilman turhia neuvonpitoja ja tilanneselostuksia. Venäläinen tilanteenarviointi ja tehtävän erittely muistuttaakin hämmästyttävän paljon Suomessa käytettävää menettelyä. Tosin operatiivisen toimiston suunnittelu-upseerit nopeuttanevat merkittävästi toimintaa, koska he vapauttavat komentajan lähimpine alaisineen esikunta- ja karttatyöskentelyn rutiineista. Samalla he perehtyvät sektoriupseereina ohjaus- ja käskyttämisvastuullaan olevien alajohtoportaiden toimintaan.

Ehkä kuitenkin merkittävin venäläistä johtamista koskeva havainto on se, että laaditut arviot ja perusajatustasoinen päätös käsketään alajohtoportaiden suunnittelun ja päätöksenteon perustaksi heti, kun se on laadittu. Tämä mah-

dollistaa suunnittelun samanaikaisen käynnistämisen alajohtoportaisa ja nopeuttaa siten toimeenpanon aloittamista. Tämä lieneekin venäläisen yhtymätason johtamisen keskeisin vahvuus. Yhdysvaltalaiset pyrkinevät prosessillaan samaan päämääräänsä, mutta yhdysvaltalaisessa johtamisessa vastaava menettely näyttäisi käynnistävän vasta tilanteenarvioinnin. Venäläisen komentajan perusajatustasoisen päätöksen ja toimeenpanon käynnistävien esikäskeyjen voidaankin olettaa olevan alajohtoportaiden tiedossa jo, kun yhdysvaltalaisessa esikunnassa arvioidaan tilannetta ja eritellään tehtävää. Menettely muistuttaa suuresti suomalaista esikäskytykskulttuuria.

Keskeisin poikkeama omaamme on kuitenkin se, että alajohtoportaiden suunnittelu käynnistetään venäläisessä yhtymässä jo perusajatuksen perusteella. Menettely tuntuu varsin toimivalta ja muistuttaa periaatteiltaan suuresti mm. israelilaisten käyttämää johtamistapaa.

5.3 Suunnittelun keskeisiä eroja verrattuna suomalaiseseen johtamiseen

Yhdysvaltalaisen johtamisprosessin analyttisyyden rasite alkaa näkyä tässä vaiheessa, jos johtamisen onnistumisen keskeisimpänä kriteerinä pidetään ajan säästöä. Esikunnan sisällä toteutettavasta rinnakkaisuudesta huolimatta alajohtoportaiden suunnittelu ei voi edetä vielä tässä vaiheessa, jos ylemmän johtoportaan vaihtoehtoisten perusajatuksen määrittely on kesken. Sotapeli on tilanteen kehittymisen arviointiin liittyvänä menetelmänä varsin toimiva. Sen toteuttamistapa herättää kuitenkin väistämättä kysymyksen, millä keinoin alajohtoportaiden suunnittelua voidaan nopeuttaa? Näin varsinkin, kun sotapeli toteutetaan ensisijaisesti esikunnan sisäisenä ja vain harvoin alajohtoportaiden yhteysupseerit ovat mukana.

Menettelyn vahvuuksina voidaan sen sijaan pitää sitä, että suunnittelu tuottaa sellaisenaan tilanteenseurantaan ja jatkosuunnitteluun soveltuvat työskentelypohjat. Vahvuuksina voidaan pitää myös eri aselajien ja toimialojen suunnittelua muuttuvissa tilanteissa yhdistäviä käsitteitä. Näistä erityisesti voidaan mainita NAI-, TAI- ja päätöksentekopisteet. Näiden avulla tiedustelu, ennakoiva päätöksenteko sekä eri aselajien toiminnot ovat yhdistettävissä suunnittelussa yksinkertaisella tavalla ajallisesti ja paikallisesti samalle alueelle. Yhdysvaltalaisessa suunnittelussa ns. hälytystaulukko on järjestelmällisen prosessin sivutuote, jota ei tarvitse erikseen synnyttää. Yhdysvaltalaiset toteuttavatkin tilanteenseurannan ja tilannekuvan muodostamisen huomattavan järjestelmällisesti.

Myöskin periaate, jonka mukaan komentaja johtaa taistelua kartan, radion ja synkronointitaulukon avulla tuntuu toimivalta. Yhdysvaltalaisista synkro-

nointitaulukkoa pitää kuitenkin helposti liian yksityiskohtaisena. Voidaan-kin herättää kysymys, onko yhtymiemme taistelussa tarpeen sovittaa toimintoja jopa minuuttiluokkaa olevalla tarkkuudella - varsinkaan, jos taulukko laaditaan yksityiskohtaisesti koko operaation ajaksi?

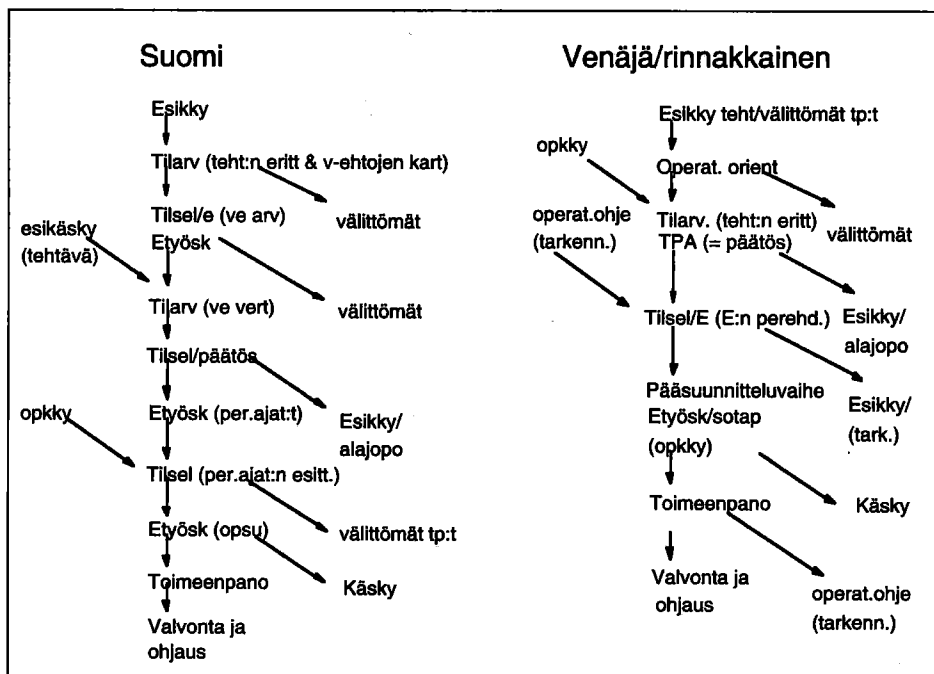
Myös venäläiset toteuttavat yksityiskohtaisen suunnittelun ja yhteistoiminnan määrittelyt sotapelin avulla. Menettelytapa on kuitenkin suoraviivaisempi. Sotapeli valmistellaan esikunnan toimenpitein vihollistilannearviota ja komentajan päätöstä runkona käyttäen sillä välin, kun alajohtoportaat käynnistävät oman suunnittelunsa. Sotapeli pelataan samassa yhteydessä, kun alajohtoportaiden komentajat saapuvat esikuntaan esittelemään perusajatuksensa komentajalle. Sotapeli pelataan komentajakeskeisesti tiedustelupäällikön avustuksessa. Pelaamisen jälkeen yhteistoimintataulukon runkoon on tehty tarvittavat tarkennukset, yhteistoiminta alajohtoportaiden kesken on sovittu ja tehtäviin sekä toimintaohjeisiin on tehty tarvittavat tarkennukset. Samaan aikaan toimeenpano on kyetty toteuttamaan alajohtoportaisissa tarpeellisilta osin komentajan perusajatuksen mukaisesti. Täydennykset käskyihin ja toimintaohjeisiin annetaan myöhemmin operatiivisessa ohjeessa.

Viholliseen kohdistettavan vaikuttamisen aloittaminen pyritään toteuttamaan yhdysvaltalaisessa ja venäläisessä johtamisprosessissa lähes samojen periaatteiden mukaisesti. Komentaja määrittelee ne vastustajan kohteet ja toimintavaiheet, joihin erityisesti on kyettävä vaikuttamaan. Tiedustelupäällikkö suunnittelee vaatimusten toteutuksen yhteistoiminnassa tarvittavien aselaji- ja toimialajohtajien kanssa. Vaikuttamisen kohteet määrittellään siten, että ne kaventavat vastustajan toimintakykyä jatkossa mahdollisimman paljon. Erityisiä kohteina molemmissa maissa pidetään toiminnan alkuvaiheessa tiedustelu-, johtamis- ja tulenkäyttöjärjestelmiä. Myöhemmissä vaiheissa kohteita ovat mm. joukkojen ryhmitysalueet, etene- misreitit ja huolto.

5.4 Loppuhavainto venäläisen johtamisen perusajatuksista

Jos suunnittelun yksityiskohtainen ohjaus jätetään ottamatta huomioon, venäläinen johtamisprosessi on rakenteeltaan ja toteuttamiseltaan hyvin saman kaltainen suomalaisen johtamisprosessin kanssa. Venäläisen johtamisen sisäänrakennettuja vahvuuksia voidaan arvioida olevan suunnittelu-upseerien ja sotapelien käyttö. Lisäksi suunnittelun ajallinen normittaminen tukee johtamista refleksiivisen kontrollin periaatteiden mukaisesti: Taistelussa tärkeitä eivät ole virheettömät ja loppuun asti valmistellut suoritukset, vaan halutussa ajassa, puutteellisinkin tiedoin toteutetut, oikeansuuntaiset toi-

minnot. Varsinkin rykmentti-divisioonatason päätöksentekomenettelyn tiukat aikavaatimukset tulisi ottaa huomioon myös oman päätöksentekomenettelyn aikavaatimusten määrittelyssä.



KUVIO 5. Suomalaisen ja venäläisen johtamisprosessin muodollinen vertailu.

Refleksiivisen kontrollin merkitystä aloitteen tempaamisen ja säilyttämisen kannalta voisikin luonnehtia seuraavasti: Siinä, missä länsimainen päätöksentekijä edustaa analyttistä ja systemaattista tilanteenarviointia sekä osallistuvaa päätöksentekoa, venäläinen upseeri toimii jo. Ehkä ei täydellisen tiedon varassa täysin oikein, mutta tuottaa toiminnallaan jo uuden, odotetun suuntaisen muutoksen tilanteessa ja vaikeuttaa siten entisestään vastapuolen tilanteenarviointia. Hänen komentajansa osaa odottaa tämän suuntaista muutosta tietyissä ajassa ja on valmistautunut käyttämään edun hyväkseen yhtä johtamistasoa ylempänä. Tällaisen periaatteella toimiva johtaminen lienee myös valmistautunut sietämään alajohtoportaan tehtävän toteuttamiseen sisältyvän virhetoleranssin. Tekijät antavatkin aiheen olettaa, että tiukasta komentajakeskeisyydestä huolimatta venäläinen johtaminen voi toimia jo nykyisin ennalta-arvaamattoman tehokkaasti.

6. PÄÄTÄNTÄ

Tehdyt johtopäätökset antavat aiheen korostaa sitä, että vastustajan johtamisen tunteminen on tulevaisuudessa nostettava entistä selkeämmin vastustajan joukkojen operatiivis-taktisten käyttöperiaatteiden ja suorituskyvyn rinnalle. Tätä voidaan perustella mm. sillä että vastustajan johtamisen tunteminen tukee merkittävästi tilanteenarviointia sekä auttaa saamaan enemmän irti taktis-operatiivisesta taidosta.

Johtamisprosessien toimivuudesta on kuitenkin vaikeaa esittää arvioita pelkän muodollisen rakenteen perusteella. Johtamisprosessien tehokkuutta arvioitaessa keskeisinä kriteereinä tulisikin jatkossa pitää:

1. kuinka kauan johtajalta keskimäärin kuluu aikaa saamiensa esikäskyjen muotoiluun perusajatuksiksi, jonka avulla toimeenpano alajohtoportaisissa voidaan aloittaa
2. kuinka kauan johtoportaalta kuluu aikaa tehtävän saamisesta alaistensa tehtävien käskemiseen
3. kuinka monta työvaihetta näiden kahden toimenpiteen väliin mahtuu
4. kuinka suunnittelussa ja toimeenpanossa tarvittavan tiedon hankinta ja jakaminen on ohjeistettu
5. kyetäänkö näitä toimenpiteitä toteuttamaan samanaikaisesti eri johtoportaisissa edistääkö edellisen vaiheen työskentely sellaisenaan seuraavassa vaiheessa toteutettavaa suunnittelua tai toimeenpanoa?

Samalla on pidettävä mielessä, että oman ja koetellun johtamisprosessin perusrakenteen muuttamista joksikin toiseksi ei tule pitää itsetarkoituksena. Johtamisprosessin voidaankin väittää muodostavan johtamisen sielun, jonka ympärille on organisoitu joukkojen kokoonpanot, työjärjestykset ja menetelmät sekä johtamista tukevat tekniset järjestelmät. Tällöin johtamisprosessin perusrakenteen muuttaminen aiheuttaa helposti tarpeen muuttaa myös ympäröiviä osajärjestelmiä. Lisäksi johtamisen toteuttaminen on osa kansallista sotilaskulttuuria, jonka juuret lepäävät sotilaallisessa tietotaidossa sekä kansakunnan sivistyksen ja teknologian tasossa. Tässä meillä suomalaisilla on myös muille annettavaa.

Kehitystä tulee kuitenkin viedä eteenpäin. Johtamisprosessimme perusrakenne on nykyisellään toimiva, mutta meillä on mahdollisuuksia tarkentaa sen toteuttamiseen liittyviä työskentelymenetelmiä. Tässä työssä on ulkomaisen sotilasjohtamisen tuntemisesta on suurta apua. Asiantuntemusta apuna käyttäen on mahdollista arvioida eri maiden johtamiskäytäntöä ja kokeilla niitä soveltuvin osin rinnan omamme kanssa. Näin voidaan hankkia lisäperusteita kehitettäessä omaa johtamistamme - hukkaamatta silti oman johtamisemme identiteettiä. Tämä voidaankin nähdä toteutettavan säilyttämällä

oman johtamisemme perusrakenteet, mutta liittämällä omiin työskentelymenetelmiimme ulkomaisten menetelmien vahvimiksi arvioituja ja testattuja osa-alueita.

LÄHDEVIITTEET

- ¹ Ks. esim:
Lind, William S: Maneuver Warfare Hanbook. Westview Special Studies in Military Affairs. Westview Press Inc. Boulder Colorado USA 1985, ss. 4-6.
John Boyd oli Yhdysvaltain ilmavoimien eversti kehittäessään ns. päätöksentekosilmukansa eli OODA-luopin. Hän päätyi päätöksentekosilmukkaan tutkiessaan yhdysvaltalaisen hävittäjäntäijien menestyksen syitä Korean sodassa.
- ² Markku Kolin haastattelu sekä esim
Collection management. FM 34-2, Headquarters, Department of the Army, Washington D.C., lokakuu 1990, ss. 1-1 - 3-16.
- ³ Ks. esim:
Intelligence Preparation of the Battlefield. FM 34-130, Department of the Army, Washington D.C., maaliskuu 1989. (FM 34-130).
- ⁴ The Command Estimate Process, Student Text 100-9: U.S. Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas, heinäkuu 1992.(ST 100-9), ss. 7-31 sekä Markku Kolin haastattelu.
- ⁵ Sama.
- ⁶ Oskar Markin ja Pauli Lähteen haastattelut.
- ⁷ Sama.
- ⁸ Pauli Lähteen haastattelu.
- ⁹ Oskar Markin ja Pauli Lähteen haastattelut.
- ¹⁰ Sama.
- ¹¹ Markku Kolin haastattelu sekä kirjoittajan kokemukset In the Spirit of Pfp-harjoitus "Brave Eaglestä", Puolassa syyskuussa 1997.
- ¹² Mrkku Kolin haastattelu.
Ks. lisäksi esim:
FM 34-130, ss. 4-6 - 4-19.
Collection management. FM 34-2, Headquarters, Department of the Army, Washington D.C., lokakuu 1990. (FM 34-2).
- ¹³ Sama.
- ¹⁴ Sama.
- ¹⁵ Markku Kolin haastattelu sekä kirjoittajan kokemukset In the Spirit of Pfp-harjoitus "Brave Eaglestä", Puolassa syyskuussa 1997.
- ¹⁶ Markku Kolin haastattelu
Ks. myös ST 100-9.
- ¹⁷ Sama.
- ¹⁸ Sama.
- ¹⁹ ST 100-9 sekä kirjoittajan kokemukset In the Spirit of Pfp-harjoitus "Brave Eaglestä", Puolassa syyskuussa 1997.
- ²⁰ Sama sekä Markku Kolin haastattelu.
- ²¹ Sama.
- ²² Sama.
- ²³ Sama.
- ²⁴ Oskar Markin ja Pauli Lähteen haastattelu.
- ²⁵ Sama.
- ²⁶ Oskar Markin haastattelu.

- ²⁷ Oskar Markin ja Pauli Lähteen haastattelu.
- ²⁸ Sama.
- ²⁹ Sama.
- ³⁰ Oskar Markin ja Pauli Lähteen haastattelut.
Kuvaus perustuu Oskar Markin haastatteluun. Pauli Lähteen mukaan päätökset hyväksyttiin poikkeuksetta ylemmällä komentajalla.
- ³¹ Sama.
- ³² ST 100-9 ja Markku Kolin haastattelu.
- ³³ Sama.
- ³⁴ Markku Kolin haastattelu.
- ³⁵ ST 100-9 ja Markku Kolin haastattelu.
- ³⁶ Sama.
- ³⁷ ST 100-9, Markku Kolin haastattelu sekä kirjoittajan kokemukset In the Spirit of PFP-harjoitus "Brave Eaglestä", Puolassa syyskuussa 1997.
- ³⁸ Sama.
- ³⁹ Sama.
- ⁴⁰ Sama sekä FM 34-130.
- ⁴¹ Ks. esim: FM 34-130.
- ⁴² ST 100-9 ja Markku Kolin haastattelu.
- ⁴³ Markku Kolin haastattelu sekä kirjoittajan kokemukset In the Spirit of PFP-harjoitus "Brave Eaglestä".
- ⁴⁴ Sama sekä ST 100-9.
- ⁴⁵ ST 100-9 sekä kirjoittajan kokemukset In the Spirit of PFP-harjoitus "Brave Eaglestä".
- ⁴⁶ ST 100-9, FM 34-130 sekä Markku Kolin haastattelu.
- ⁴⁷ ST 100-9 sekä Markku Kolin haastattelu.
- ⁴⁸ Sama sekä kirjoittajan kokemukset In the Spirit of PFP-harjoitus "Brave Eaglestä".
- ⁴⁹ Sama.
- ⁵⁰ Oskar Markin haastattelu.
- ⁵¹ Sama.
- ⁵² Sama.
- ⁵³ Oskar Markin ja Pauli Lähteen haastattelut.
- ⁵⁴ Sama.
- ⁵⁵ Sama.
- ⁵⁶ Sama.
- ⁵⁷ Markku Kolin haastattelu sekä kirjoittajan kokemukset In the Spirit of PFP-harjoitus "Brave Eaglestä".
- ⁵⁸ Markku Kolin haastattelu.
- ⁵⁹ Oskar Markin ja Pauli Lähteen haastattelut.
- ⁶⁰ Ks. esim:
Druzhinin, V. V. ja Kontorov, D. S: Concept, Algorithm, Decision - Decision Making and Automation, U.S. Government Printing Office, Washington, käännös alkuperäisestä, Moskovassa 1972 ilmestyneestä teoksesta, ss. 219 - 221.
- ⁶¹ Oskar Markin ja Pauli Lähteen haastattelut.

SUMMARY

The aim of the article is to highlight those foreign command and control principles, which might be useful in developing command and control processes. Description of foreign processes and working methods are mainly based on field manuals and interviews of officers, trained or specialized U.S. and Russian command methods.

First part of the article contains foreign processes as a general form. The real form of command and control has tried to describe in the second part of the article by comparing U.S. and Russian processes side by side from phase to phase. To make comparison possible, processes are divided to following main phases: 1) observation/orientation and mission analysis, 2) planning and decision making. Comparison of execution is limited to appropriate volume and it is contained to comparison of the main phases. Third part of article contains conclusions and the basic exceptions from Finnish command and control methods.

Comparison criterias has been the following:

1. how much commander spends time from higher commander's warning orders to form an intent, which makes possible to start planning and execution at the lower level of organization?
2. how much commander and staff are spending time to give orders to subordinates?
3. how many working phases the command and control process contains between having higher commander's warning orders and giving orders to subordinates?
4. how the information collection, information analysis and use of the information are connected and directed to the planning and commanding process?
5. is it possible, or how effectively it is possible to execute the same phases of process at the same time in different level of organization?
6. is it possible to use the information products of earlier phases at the same format to next phase of planning or execution?

The basic conclusions are the following:

1. U.S. and Russian processes and part of the C²-methods are quite similar
2. U.S. C² is more staff centralized than Russian C²
3. Russian C² is not so commander centralized than expected
4. Russian process and methods may be much more flexible and effective than expected.