

Luovuuden hyödyntäminen sotilasorganisaatiossa

Jani Liikola

Abstract

The structure of the Finnish military organization is line-organization and hierarchical. This mechanical structure produces predictable results but the changes in operational environment demand flexibility from the military organization. Societies are in midst of a technological breakthrough because automation and robotics have exponentially increased. The same applies to military organizations in organizations creativity has been recognized as an opportunity to overcome changes and to create competitive solutions. Interestingly, creativity has been falsely thought of as an opposite to efficiency. Based on literature review this article will analyze the characteristics of a military organization and creativity. In the light of research literature, the bureaucratic features of the military organization appear to be obstacles to creativity. But in the light of war experiences and tasks of security organizations (e.g. crime prevention) it can be argued that in military organizations, the use of creativity is paramount in order to meet the challenges of the future without compromising to most important bureaucratic features of the military organization.

Johdanto ja viitekehys

Globaalit kehityskulut ja poliittiset ratkaisut vaikuttavat konkreettisesti teollisuuden eri toimialoihin, energia- ja terveydenhuoltoon sekä yleisemmin Suomen talouteen. Automatiikka tuotannossa, robotiikka, 3D-tulostus, digitalisaatio, teollinen internet ja keinoäly muodostavat neljännen teollisen vallankumouksen (Valtioneuvoston kanslia 2016, 11–12). Teknologisten innovaatioiden kasvu voimistuu, kun hinnat arkipäivän innovaatiotuotteissa ja niiden rakentamisessa tarvittavissa komponenteissa laskevat. Merkittävissä sotateknologisissa järjestelmissä hintataso pysynee korkealla (ks. Liikola & Huhtinen 2015, 164–165). Sotateknologiset ratkaisut monipuolistuvat ja kehittyvät

kaikilla tasoilla älykkäämmäksi. Ennen tekoälyn tietoisuuden ratkaisevaa kehittymistä ihmiset ovat tärkein ja varmin päätöksentekijä kaikissa soveltavissa ratkaisuisissa. Ihmistä tarvitaan yhdistämään kompleksisia asioita ja ilmiöitä. Organisaation sisäisen ympäristön¹ täytyy tukea tätä ajattelua.

Sodan ja terrorismin vastaisten operaatioiden heijastumat ovat rantautuneet Eurooppaan. Samaan aikaan maailman talous elpyy viime vuosikymmenen talouskriisin jäljiltä. Robotiikka ja automatiikka tekevät merkittävää tuloaan. Globaali puolustuskeskustelu on muuttunut Ukrainan ja Syyrian tilanteen takia aktiivisemmäksi. Aikakäsite on saanut sodan kontekstissa uuden merkityksen. Syytä muutokseen voidaan etsiä esimerkiksi operaatiotaidon kehittämisestä. Euroopan jäsenvaltiot ovat olleet pakotettuja lisäämään puolustusmenojaan.

Epävarmuus on oleellinen osa luonnollista tilaa, joka täytyy ymmärtää todeksi. Organisaatiot elävät tässä tilassa. Tulee hyväksyä, ettei tulevaisuutta voida luotettavasti ennustaa kovin pitkälle (Juuti & Luoma 2009, 126–127; Aula 1999, 56). Organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa kehittämistä ja uuden luomista, missä organisaation älykkyys korostuu. Kuinka sotilasorganisaatio, jota on pidetty päällikkökeskeisenä, byrokraattisena ja tiukan hierarkkisena, kykenee kohtaamaan tulevaisuuden ympäristön muutoksen ja teknologisen vallankumouksen? Pystyykö sotilasorganisaatio uudistumaan nopeammin ja säilyttämään tehokkuutensa täyttää tehtävänsä sekä luomaan kiihtyvään kehitykseen uusia ratkaisuja? Luovuus on yksi muutosvoima organisaation kehittämiseksi, mutta kuinka sotilasorganisaation sisäinen ympäristö mahdollistaa luovuuden hyödyntämisen?

Teknologian uudistus pakottaa monet yritykset ja organisaatiot pohtimaan kilpailukykyään ja innovaatio-osaamistaan. Historia on osoittanut, että myös sotilasorganisaatiot ovat uudistumiskykyisiä niin talouden muutoksissa kuin uhkien torjunnassa. Hyvän esimerkin tästä tarjoaa Yhdysvallat, joka kehitti erikoisjoukko-operaation rakennetta Afganistanissa ja Irakissa (ks. McChrystal ym. 2015). Myös kotimaiset sotilasorganisaatiot, kuten Rajavartiolaitos, ovat reagoineet uudella tavalla toimintaympäristön muutokseen, mitä osoitti viranomaisten toiminta vuonna 2015 tapahtuneessa pakolaiskriisissä. Johtajilla tulee olla kyky mukauttaa resurssinsa tilanteen ja ympäristön mukaan lukkiutumatta ohjesääntöihin tai perinteisiin. Vahvuudet toiminnassa tulee hyödyntää täysimääräisesti.

Ensikatsomalta sotilasorganisaatioita ei pidetä luovina. Asian syvällisempi pohdinta historian valossa pakottaa kysymään, miksi niin ei olisi? Sotilasorganisaation toiminnassa ja sisäisessä ympäristössä on samoja piirteitä kuin missä tahansa suuressa organisaatiossa. Osana valtionhallintoa sotilasorganisaatio on sidottu normiohjaukseen. Viranomaisten tulee noudattaa oman hallinnon-alansa säädöksiä ja toiminta on ohjatumpaa kuin voittoa tekevissä yrityksissä.

Kaikki toiminta ei kuitenkaan ole normien sitomaa. Tämä avaa sotilasorganisaatiolle mahdollisuuden käyttää luovuutta sen sisäisessä toimintaympäristössään.

Artikkelini tavoitteena on tunnistaa sotilasorganisaation ja luovuuden keskeiset piirteet ja pohtia, mikä merkitys niillä on tulevaisuuden kannalta. Luovuus nähdään muutoksen ja kehittymisen keskeisenä voimana. Se mahdollistaa sotilasorganisaation joustavan siirtymisen esimerkiksi teknologiseen kehitykseen seuraavalla vuosikymmenellä. Sotilasorganisaation piirteiden tarkastelu aloitetaan Max Weberin byrokraatioteoriasta, koska sotilasorganisaation voi katsoa ilmentävän byrokraatian ideaalia puhtaimmillaan. Seuraavassa luvussa luon katsauksen luovuutta edistäviin tekijöihin, joiden yhteensopivuutta sotilasorganisaation ominaispiirteisiin pohdin artikkelin viimeisessä luvussa ennen diskussiota. Artikkelini perustuu kirjallisuuskatsaukseen ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin, joiden avulla pyrin vastaamaan asettamaani tutkimuskysymykseen: *kuinka sotilasorganisaatio voi edistää luovuutta sisäisessä toimintaympäristössään?*

Sotilasorganisaation ominaispiirteet hallinnon teorian näkökulmasta

Tässä luvussa kuvaan sotilasorganisaation hallinnon erityispiirteitä byrokraatioteorian ja sotatieteellisen tutkimuksen näkökulmasta. Tarkastelussa korostuu rakenteen ja sen hierarkian vaikutus sotilasorganisaation kontekstissa. Organisaation määritelmiä on monia. Artikkelissani organisaation määritelmä pohjautuu tavoite- ja tehokkuusmalliin, joka korostaa organisaation järjestelmäpiirteitä sekä tavoitteiden tehokasta saavuttamista (ks. Harisalo 2009, 17, 41). Weberin byrokraatioteoriaa tarkastellaan sekundaarilähteiden valossa. Tarkoitus on käyttää tekstejä välineinä sotilasorganisaation hallinnon ominaispiirteiden kuvaamiseen.

Valtion yhtenä perustehtävänä on suojella sen kansalaisia erilaisilta uhilta. Tehtävää varten on perustettu erilaisia organisaatioita. Tämän artikkelin keskiössä ovat suomalaiset sotilasorganisaatiot eli Puolustusvoimat ja Rajavartiolaitos. Tässä artikkelissa molempia organisaatioita pidetään lähtökohtaisesti samanlaisina, vaikka jo erilaisista perustehtävistä johtuen niiden välille on löydettävissä myös merkittäviä eroavaisuuksia.

Katsaus byrokratiateorian ja hallinnon perusteisiin

Hallintotieteissä tutkimuskohteena ovat organisaatiot, johtaminen ja julkinen politiikka. Tunnetuimpia tapoja kuvata hallinto on hahmottaa se byrokratiana (Salminen 2002, 53). Byrokratiateoriaa pidetään ensimmäisenä perusteellisenä organisaatioteorianana (Vartola 2015, 68). Yksi merkittävimmistä hallinnon tieteen tutkijoista oli Max Weber, joka 1900-luvun vaihteessa teki tunnetuksi hallintojärjestelmän ja sen vaikutuksen yhteiskuntaan. Hänen byrokratian ideaalityyppi erityisestä virkamieshallinnosta elää vahvasti nykyäänkin julkishallinnon organisaatioiden perustana. (Stenvall ym. 2015, 47–50) Salmisen (2002, 53) mukaan byrokratiata ei voida sivuuttaa käsiteltäessä yhdenkään organisaation hallintoa, koska se on luonnollinen osa organisaatioita.

Hallinnon tutkimuksessa on keskeistä tutkia organisaation rakenteiden vaikutuksia ja sitä, kuinka erilaiset rakenteet vaikuttavat esimerkiksi toimintaan ja vuorovaikutukseen, tai mitkä rakenteet ovat mihinkin toimintaan tehokkaimmat. Jaquesin (1976) mukaan byrokratian peruspiirteitä ovat hallinnon rakenteen, auktoriteetin, vastuullisuuden ja byrokratian suhde johtamiseen. Hän käsittelee byrokratiata myös järjestelmän syntymisen, työelämän, funktioiden ja organisaatiomallien kautta. Lane ym. (1986) taas ovat koonneet erilaisia määritelmiä byrokratiasta: rationaliteettina, haittana, budjetin maksimoijana, kasvun maksimoijana, jähmeytenä, mielivaltaisuutena, verkostona, yksilön hyödyn maksimoijana, kaaoksena, epätaloudellisuutena ja virkavaltaisuutena. (Salminen 2002, 53–55.) Voidaan todeta, että byrokratiata organisaatioissa voidaan tarkastella monista näkökulmista.

Valtion turvallisuus, sisäinen järjestys ja verotus ovat perinteisesti kuuluneet valtion perustehtäviin. Ei siis ihme, että weberiläinen byrokratia on nykyisin puhtaimmillaan löydettävissä turvallisuuden ja järjestyksen sekä valtiovarainhallinnon parista. (Vartola 2015, 56, 70) Selvin esimerkki on sotilashallinto. Hierarkkinen rakenne tekee organisaatiosta vakaan, pysyvän ja toimivan kokonaisuuden. Organisaation ylemmillä tasoilla muotoillaan politiikkaa, kun taas organisaation alemmat tasot toimeenpanevat tehtyjä päätöksiä. Alimmat tasot ovat alisteisia ylemmille tasoille. Käskyvaltaisuus, tiukat ohjeet ja suhteet rakentuvat virallisia reittejä, virkatietä, pitkin. Työtekoa ohjaavat työjärjestykset ja muodolliset käskyt. Tiedon jakaminen rakentuu esimieheltä alaiselle (ts. ylhäältä alas) periaatteelle. (Salminen 2002, 67–68; ks. Vartola 2015, 56)

Weberin mukaan yksittäisten virkamiesten rooli korostuu legaalien, byrokrattisen hallintojärjestelmän osana. Virkamiehet hoitavat virkavelvollisuuksia ilman henkilökohtaista vastuuta tiukkaan virkahierarkiaan nojautuen. Viranhoidto perustuu asiantuntemukseen, joka osoitetaan tutkintotodistuksella.

Virkamiehet nimetään virkaan sopimuksella. He saavat säännönmukaista palkkaa ja suhtautuvat työhönsä kutsumustyönä. Virkauralla eteneminen perustuu virkaikään ja esimiesten arvostukseen. Virkamiehet työskentelevät ottamatta haltuunsa virka-asemaa tiukan kontrollin ja virkakurin alaisena. (Weber 2014, 229–230) Byrokratia merkitsee ennen muuta tietoon perustuvaan kontrolliin sekä kykyä toteuttaa tehtävät mahdollisimman tehokkaasti (Vartola 2015, 66–67).

Aro ja Jokivuoren (2010, 161) mukaan mitä suuremmaksi byrokratia tulee, sitä enemmän se vähentää yksilön toiminnan vapautta organisaatiossa. Arkipuheessa byrokratian mielletään usein organisaation tehottomuuteen, hitauteen, jäykkyyteen tai huonoon hallintoon (Vartola 2015, 62). Organisaation koko vaikuttaa organisaation muodollisuuden asteeseen. Isommassa organisaatiossa rakenne on jäykempi, koska toimintoja joudutaan jakamaan ja rakennetta suoraviivaistamaan. Tämä ei automaattisesti tarkoita, että isompi organisaatio on aina byrokraattisempi. (ks. Harisalo 2009, 26.) Vaikka byrokraattinen organisaatio saattaa vaikuttaa staattiselta, siinä on hyvätkin puolensa (Sydänmaanlakka 2015, 41–42).

Julkishallinnon yksi keskeinen ongelma on ollut, että pienet hallintoyksiköt organisoidaan byrokraattisesti. Alkujaan byrokratia luotiin suuria organisaatioita varten. (Salminen 2002, 56.) Byrokratian positiivisina ominaisuuksia voidaan pitää täsmällisyyttä, nopeutta, yksiselitteisyyttä, tiukkaa käskyttämistä, kitkan vähentämistä ja materiaalien ja henkilökustannusten vähentämistä. Näistä muodostuu organisaation tekninen tehokkuus. Toiminnan mekaaniisuus tekee toiminnasta ennustettavaa. Byrokraattisella hallinnolla vähennetään myös statukseen perustuvia erivapauksia ja etuuksia. Kaikki on tarkoin määrättyä ja käskettyä kirjallisilla ohjeilla sekä käskyillä. (Aro & Jokivuori 2010, 160; Salminen 2002, 56–57.) Niinpä byrokratia yhdistetään usein ”mekanistisina” pidettyihin organisaatioihin, kuten Puolustusvoimiin tai Rajavartiolaitokseen.

Toiminnallisen tehokkuuden rinnalla julkisella sektorilla korostuu selkeiden valta- ja vastuusuhteiden rooli. Tämä johtuu siitä, että julkinen sektori vain harvoin tuottaa tuotteita tai innovaatioita. Julkisessa toiminnassa ennustettavuus ja (oikeus)varmuus ovat tehokkuutta tai nopeutta tärkeimpiä arvoja. (Stenvall ym. 2015, 50) Byrokratian ideaalitulossa toiminnot ovat luotettavia, ennustettavia, oikeusvarmoja ja vakaita (Vartola 2015, 55). Nämä voivat antaa vakautta organisaation toiminnalle ja ennen kaikkea yksilöille turvallisuuden tunnetta jatkuvuudesta.

Julkinen puoli on kehittynyt ja muuttunut vuosikymmenten aikana (Vartola 2015, 54). Moni tutkimus on keskittynyt byrokratian vähentämiseen organisaatioista. Samalla on kertynyt paljon tietoa siitä, miten huonosti tässä on onnistuttu (Salminen 2002, 53). Julkisessa hallinnossa otettiin 1990-luvulla käyttöön

julkisen johtamisen malli (*new public management*). Mallia voidaan pitää johtamiseen liittyvänä oppina, joka tarjosi kehitykselle ohjenuoran ja esiintyvillä ongelmille lääkkeen (Lähdesmäki 2003, 9–10). Mallin keskeinen tavoite oli siirtä resurssi- ja byrokraatiohjauksesta kustannustietoisuutta painottavaan tulosohjaukseen. Johtamiseen käytettiin tavoite- ja tulosjohtamista. New public management -mallin rinnalla on käytetty myös ns. ”governance-mallia”. Siinä painotetaan sidosryhmiä, verkostoja ja näistä rakentuvaa toimintaympäristöä. (Sydänmaanlakka 2015, 59–62)

Nykyään byrokraatiaan suhtaudutaan hyvin kriittisesti. Kritiikin kohteena on ollut päätösvallan liiallinen keskittäminen sekä organisaatioyksiköiden puute vaikuttaa omaan toimintaansa – tehtäviinsä, toimivaltaansa, resursseihinsa ja kehittämiseensä. Nämä puutteet ovat johtuneet siitä, että päätösvalta on muualla. Toiseksi byrokraatiaa on kritisoitu kontrollin ja valvonnan liiallisesta korostamisesta. Byrokraatia mielletään epäluottamukseen perustavaksi hallinnoksi, jossa kaikkia epäillään. Byrokraatiaa on purettu hajauttamalla, antamalla organisaatioille toimintavapautta ja resursseja sekä uudistamalla virkamiesten asemaa. Vartolan (2015) mukaan kehitystä ei ole juuri tapahtunut ja byrokraatia toimii yhä perusteesiensä varassa. (Vartola 2015, 70–72)

Sotilasorganisaatio byrokratian ideaalimallina?

Sotilasorganisaatiota voidaan pitää autoritäärisenä järjestelmänä, jonka ajantasaisuus on kyseenalaistettu. Toisaalta on syytä tiedostaa, että muutokset ovat vaikuttaneet myös sotilasorganisaation. Sotilasorganisaatiot ovat muun muassa omaksuneet johtamistrendejä muun julkishallinnon ja yrityselämän piiristä (Liikola & Huhtinen 2015, 169). Myös Puolustusvoimien koulutuskulttuuria pidetään nykyaikaisena ja se on pysynyt yhteiskunnan kehityksessä mukana (Halonen 2007, 172). Sotilasorganisaatiotkin kehittyvät, vaikka sen monet piirteet ovat säilyneet muuttumattomina. Sotilasorganisaation tulisi jatkuvasti etsiä parhaita käytäntöjä ja mukauttaa toimintaansa ympäröivään yhteiskuntaan.

Sotilasviranomaiset ovat osa Suomen hallintojärjestelmää, jota ohjataan lainsäädännöllä ja poliittisilla päätöksillä. Sotilasorganisaatioilla on paljon yhteisiä piirteitä muiden julkishallinnon organisaatioiden kanssa. Toki sotilasorganisaatiolla on omat erityispiirteensä. Usein ajatellaan, että sotilaallinen johtamisjärjestelmä (sotilaskäskyt, sotilaallinen kuri) ei välttämättä vastaa nykyhallinnon vaatimuksia esimerkiksi hyvästä hallinnosta tai hallinnon oikeusvarmuudesta. Tutkimuksissa (esim. Heiskanen 2013, 692–697) on kuitenkin havaittu, että sotilasorganisaatio saattaa toimia oikeusvarmemmin ja kuralaisemmin kuin siviilihallinnon periaatteiden mukaan organisoitu Poliisi.

Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä perustehtävien näkökulmasta turvallisuusviranomaisten toimintakenttä on hyvin samankaltainen. Matriisimaisesti organisoitu Tulli eroaa taas niin johtamisen kuin rakenteensa puolesta linja-esikuntaorganisaatiosta. Sekä Puolustusvoimat että Rajavartiolaitos perustuvat sotilasorganisaatioon, mutta organisaatioiden kokoero sekä perustehtävän täysin erilainen luonne vaikuttaa organisaatioiden muodollisuuteen. Rajavartiolaitoksen rauhan ajan tehtävät (sotilastehtäviä lukuun ottamatta) ovat yleisiä lainvalvontatehtäviä ja tosiasiallista hallintoa, joissa sotilaskäskyjärjestelmän sijaan noudatetaan yleisiä hallinto-oikeudellisia periaatteita.

Hierarkkisuus, auktoriteettijärjestelmä ja normiohjaus ovat sotilasorganisaation sisään rakennettuja erityispiirteitä (Halonen 2007, 144). Sotilasorganisaatio perustuu linja-esikuntarakenteeseen. Sen tarve perustuu sodan ajan vaatimukseen. Monimutkaisessa ja ennalta arvaamattomassa sodan ympäristössä tarvitaan selkeää ja nopeaa päätöksentekokykyä, jota linja-esikuntarakente tarjoaa (vrt. Sydänmaanlakka 2015, 41). Voidaan pohtia, kuinka tällainen sodan olosuhteisiin luotu rakenne vaikuttaa normaaliajan toimintaan ja kuinka tarkoituksenmukainen se on tulevaisuuden haasteisiin. Tämän päivän sotakokemukset nimittäin osoittavat, että organisaatorakenteita – ja siten myös muodollista valtaa – on pitänyt madaltaa, jotta esimerkiksi sissijoukon tapaisia epäsymmetrisesti toimivia joukkoja on kyetty voittamaan (McChrystal ym. 2015).

Sotilasorganisaatioiden tehtävät julkisen vallan käyttäjinä poikkeavat usein merkittävästi, kun niitä verrataan muihin valtiorakenteiden toimijoihin (Halonen 2007, 26). Turvallisuuden näkökulmasta sotilasorganisaatioilla on poikkeuksellinen rooli, koska ne voivat joutua käyttämään äärimmäistä voimaa – sotilaallista voimaa. Sotilaallinen voimankäyttö on toimivaltuuksien hierarkiassa aina korkeimmalla ja ”viimeisenä keinona”, mutta tarvittaessa myös ensimmäisenä keinona. Sotilaallinen voiman käyttö on, *raison d'être* – syy, mitä varten sotilasorganisaatiot ovat olemassa. Sotilaallisesti organisoidut joukot toimivat aina – niin normaalioloissa kuin kriisin tullen – samalla rakenteella. Uhkien ja toimivaltuuksien (valmiuslaki, puolustustilalaki) laajetessa rakenne voi suoraan viivaistua entisestään.

Organisaation perustehtävä määrittelee tarpeen toiminnan organisoimiselle ja rakenteelle. Sotilasorganisaatiot ovat tehtävänsä toteuttamiseksi painottaneet enemmän klassisen koulukunnan kuin innovaatioteorian oppeja. Tämäkään ei ole aukotonta, koska sotilasorganisaatioissa on toimintoja, jotka ovat tarkasteltavissa kaikkien koulukuntien kautta. Muutokset tulevat myös jatkossakin vaikuttamaan sotilasorganisaation organisoitumiseen. Esimerkiksi kansallinen turvallisuusviranomaisyhteistyö (Valtonen 2010), ilmavoimien

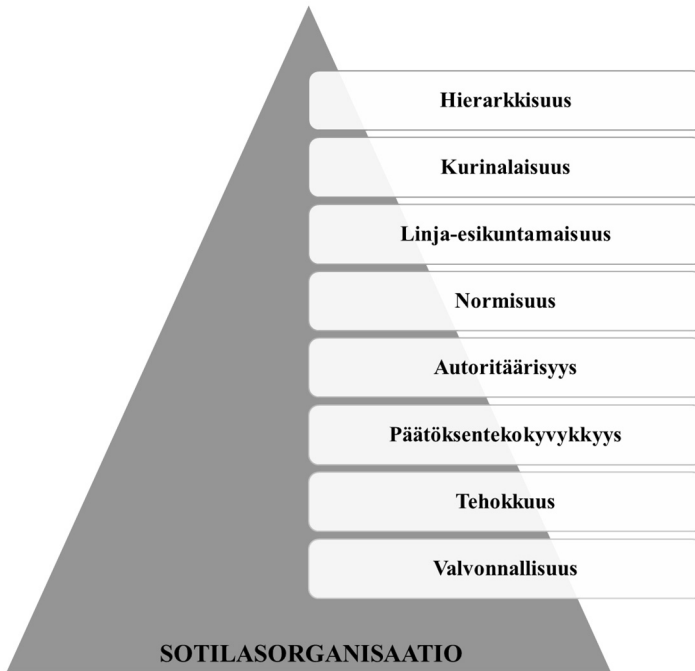
johtamisjärjestelmän kehitysnäkymät (Lehto 2014), erilaisten suurten yllätysten vaikutus (Hanén 2017) ja ajan vaikutus (Hanska 2017) vaativat sotilasorganisaatiossa erilaisia toimintatapamalleja, jotta ne voivat menestyksekkäästi täyttää tehtävänsä myös muuttuvassa turvallisuusympäristössä.

Sotilasorganisaation pääpiirteet ovat säilyneet ajan saatossa pääosin muuttumattomina. Tämä johtuu siitä, että perustehtävä on säilynyt ennallaan. (Halonen 2007, 28.) Sotilasorganisaatiossa perustehtävät ovat helposti ymmärrettävissä muodossa, koska ne ovat käsketty yksinkertaisesti. Tällöin on helpompi lähteä suunnittelemaan, tekemään päätöksiä ja asettamaan rajoja organisaatiossa. Siltalan mukaan autoritäärisissä organisaatioissa voi niin rauhan kuin poikkeusolojen aikana korostua sosiaalinen sujuvuus sekä turvallisuuden ja mielekkyyden kokemus, joilla pyritään suojautumaan ulkopuoliselta ääneltä. (Siltala 2009, 73–75.) Sotilasorganisaatiossa rakenne ja organisoituminen painottavat selkeyttä, mutta haasteeksi muodostuu tällöin sen joustamattomuus.

Sotilasorganisaatiossa vastuu määräytyy tehtävien mukaan. Johtajilla on monia rooleja. Upseeri voi olla asiantuntija, esimies ja kouluttaja – tehtävien kirjo on suuri. Myös sotilasorganisaatioiden sisällä on epävirallisia ryhmittymiä ja verkostoja, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja kulttuuriin. Ne ovat moniäänisiä rakennelmia, joissa työntekijät luovat uusia merkityksiä kokemuksillaan ja teoillaan. Upseerin täytyy sietää monimutkaisuutta ja kaoottisuutta ja samalla luoda näistä ”kurinalaista” ja järjestynyttä kokonaisuutta. (Siltala 2009, 72, 76.)

Sotilasorganisaation yksi piirre on korostaa yhtenäistä ja virallista linjaa. Perustehtävän äärimmäisyys ja organisaatorakenne karsivat ylimääräistä kommunikaatiota, ja yksilön merkitys organisaatiossa jää vähäiseksi. Sotilasorganisaatiota ohjataan virallisilla asevoimia koskevilla lailla, ohjesäännöillä ja johtajien kirjallisilla sekä suullisilla käskyillä. Sisäistä järjestystä valvotaan ja säädellään *Yleisen palvelusohjeen* (2017) tapaisilla dokumenteilla. Kuri on keskeinen mekanismi sotilasorganisaation toiminnassa. (Harinen 2012, 7.)

Halosen mukaan kurilla voi olla kaksijakoinen merkitys. Esimerkiksi koulutustapahtumissa se tuo järjestelmällisyyttä ja selkeyttä. Toisaalta se aiheuttaa tarpeetonta hierarkiaa ja yksipuolista vuorovaikutusta. Mikäli sotilasorganisaatiota verrataan siviiliorganisaatioon, kuri voi aiheuttaa turhaa kärjistymistä. Yksikkötasolla erityispiirteet kuvastavat kulttuurieroja ja niiden tarkastelua, kun taas yksilötasolla korostuu sopeutumisen ja sosiaalistumisen tilannesidonaisuus yhdistettynä kulttuurin tarkasteluun. (Halonen 2007, 26–29.) Siltalan (2009, 75) mukaan ”sotatyön maailmassa” pysyminen edellyttää sekä johtajalta että johdettavilta turhautumisen sietokykyä ja pitkäjänteisyyttä.



Kuva 1. Sotilasorganisaation ominaispiirteet.

Edellä on käsitelty byrokratiateoriaan nojautuen sotilasorganisaation erityispiirteitä. Tarkastelun perusteella voidaan todeta, että sotilasorganisaatio ei ole niin poikkeava muista julkishallinnon toimijoista kuin yleisesti luullaan. Sen suurin eroavaisuus muihin julkishallinnon organisaatioihin on sen äärimmäinen perustehtävä, joka vaikuttaa sen organisoitumiseen ja rakenteeseen. Tarkastelun perusteella olen esittänyt Kuvassa 1 yhteenvedon sotilasorganisaation ominaispiirteistä (mukailtu Vartola 2015; Sydänmaanlakka 2015; Aro ja Jokivuori 2010; Harisalo 2009; Halonen 2007; Salminen 2002). Aineiston sisällönanalyysin ohella olen hyödyntänyt esiymmärrystäni sekä Puolustusvoimien että Rajavartiolaitoksen ominaispiirteistä. Kuva on informatiivinen, ts. ominaispiirteiden esittämisjärjestys ei kuvaa eri tekijöiden merkitystä tai keskinäistä arvojärjestystä.

Luovuudella muutos haltuun

Luovuutta tarkastellaan yleensä neljän lähestymistavan kautta: luova ympäristö, luova tuote, luova prosessi ja luova henkilö. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 142–143; Styhre & Sundgren 2005, 28–29; Rajaniemi 2010, 63; ks. Harisalo 2009, 289.) Tässä luvussa luon lyhyen katsauksen luovuuteen organisaatiotason ilmiönä pyrkien tunnistamaan sen keskeisimmät piirteet organisaation sisäisen ympäristön näkökulmasta. Oletuksena on, että luovuuden avulla organisaatiot voivat vastata tuleviin, ulkoisesta toimintaympäristöstä aiheutuviin haasteisiin.

Yleisesti luovuus on tunnistettu yhteiskunnassa mahdollisuudeksi muutokselle ja innovatiivisten ratkaisujen luomiselle (esim. Himanen 2004; Ståhle ym. 2004). Luovuutta pidetään lähtökohtaisesti positiivisena ilmiönä. Julkisessa keskustelussa luovuus on usein herättänyt enemmän kysymyksiä kuin tarjonnut ratkaisuja käsillä oleviin haasteisiin. Sotilasorganisaatioissa luovuus on saatettu nähdä jopa tehokkuuden vastakohtaksi, koska luovuus on sekoitettu yksioikoisesti esimerkiksi taiteeseen tai organisaatorakenteeseen ilman sääntöjä. Syväjohtamisen ansiosta 2000-luvulla sotilasorganisaatioissa aloitettiin kehittää systemaattisesti johtajien sosiaalista pääomaa reflektion ja motivaation kautta (Liikola & Huhtinen 2015, 169). Sama ilmiö on tapahtunut myös muualla yhteiskunnassa, koska globaalit muutostrendit ja ”ulkoistamiskuume” ovat laittaneet julkishallinnon uudistumaan. Ongelmia on tunnistettu organisaation keskeisissä toiminnoissa, kuten johtamisessa, resursseissa, strategisessa kyvykkydessä ja päätöksenteossa (Virtanen & Stenvall 2014, 16). Siitäkin huolimatta useissa valtiohallinnon organisaatioissa muutoksien ratkaisemisen tempo on ollut hidasta. Teknologian murros tulee vauhdittamaan tätä prosessia.

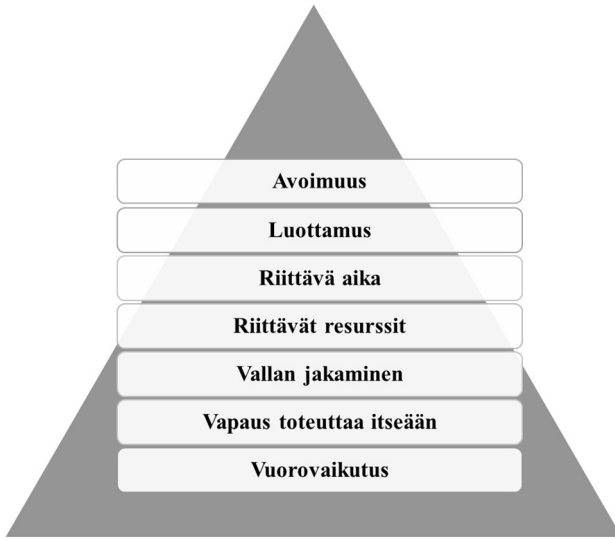
Luovuudesta on esitetty lukuisia teorioita. Luovuuden tutkimuksen katsotaan alkaneen J.P.Guilfordin 1950-luvun tutkimuksista (Sydänmaanlakka 2009, 90; Uusikylä & Piirto 1999, 20). Yleisellä tasolla luovuus voidaan määrittellä *kyvyksi tarkastella uusia näkökulmia ja rakentaa niistä jotain omaperäistä tai toimivaa*. Siihen liittyy kyky tuottaa jokin käytännön tulos. (Sydänmaanlakka 2009, 87, 96; Heikkilä & Heikkilä 2001, 187–188.) Uuden ajattelu tai kehittäminen ovat monesti luovuuden määrittelyn taustalla (Heikkilä & Heikkilä 2001, 144–146). Luovuttaa ja innovatiivisuutta pidetään usein synonyymeinä. Tutkimuksissa ne on kuitenkin erotettu toisistaan. Innovaatio on enemmän esimerkiksi tuote, palvelu ja menetelmä, joka tuottaa kaupallistettuna tulosta organisaatiolle. Luovuus taas saa aikaan enemmän uusia ajatuksia ja on innovaation mahdollistaja. (Sydänmaanlakka 2009, 88, 115–116; West & Richter 2008, 215.) Luovuudelle on tärkeää vuorovaikutus (Styhre & Sundgren 2005, 46) ja oikeat olosuhteet (Ford & Kuenzi 2008). Se ei kuitenkaan ilmaannu jonkin prosessin

suorana ja loogisena tuloksena. Luovuus on monen osan summa ja riippuvainen tilanteesta ja ympäristöstä.

Organisaatiotasolla luovuudella vastataan muutoksiin, joita organisaation kannalta voidaan pitää joko negatiivisina tai positiivisina. Organisaation ei tarvitse olla vain tehokas, se voi olla myös luova. Amabilen (1988, 77) mukaan luovuutta tukahdutetaan useammin kuin sitä tuetaan, koska se nähdään heikentävänä tekijänä, joka rikkoo organisaation päivittäistä järjestystä ja ympäristöä. Organisaatiossa luovuus tarvitsee toiminnan vapautta, jonka liiallinen valvonta estää. Johtajan tulee ymmärtää työskentelyssä kontrollin ja vapauden periaatteet. (Amabile ym. 2002, 78, 80–82; Harisalo 2009, 291–292; Juuti 2001, 334–336; Sydänmaanlakka 2009, 95–102.) Organisaatiossa luovuutta rajoittavat sisäinen kilpailu, erilaiset konfliktit, päätösvallan keskittäminen ja hierarkia (Harisalo 2009, 290–291, viittaa Souder 1987; Juuti 2001, 335). Organisaation sisäisellä ympäristöllä on merkitystä luovuuteen. Yrity maailman organisaatiossa monista asioista voidaan päättää itsenäisesti, mutta julkishallinnossa virkamiehiä ja päätöksentekijöitä ohjaavat yhteiskunnan normit. Ne eivät sotilasorganisaatiossakaan voi muodostaa liiallisia esteitä, vaikka organisaatioiden tehtävänä voidaan nähdä järjestyksen ja rutiininkin ylläpitäminen (ks. Levitt 2002, 137–138, 143–144).

Yhdysvalloissa on ymmärretty ihmisen tärkeä rooli monimutkaistuvassa ja teknologisessa sodankäynnissä. Luovat ja mukautumiseen kykenevät johtajat yhdistettynä luovuutta tukevaan organisaatiokulttuuriin ovat vastaus toimimiseen kompleksisessä ympäristössä. Sotilasorganisaatioiden ja sen johdon tulee tukea tätä kehitystä. Samalla johtajien tulee osata soveltaa dynaamisia prosesseja, jotka kehittävät joustavia ja yhteen toimivia valmiuksia. (USA Joint Chief Staff 2015, 13.) Yksilön persoonassa omaperäisyyden, energisyyden, riippumattomuuden, intuitiivisuuden ja epävarmuuden sietokykyyn ovat todettu olevan eduksi luovuudelle (Sydänmaanlakka 2009, 97–98).

Juutin (2001) mukaan luovuuden hyödyntäminen organisaatiossa on vastapuhetta byrokratian ihannemallille. Säännöt, kuri ja autoritaarisuuden olosuhteet vähentävät luovuutta siinä missä samanlaisuus ja kuuliaisuus. (Juuti 2001, 335.) Toki luovuuden aste vaihtelee tilanteen ja toiminnan tarkoituksen mukaan. Kaikessa toiminnassa ei tarvitse olla luovuutta vaan tarvitaan myös rationaalisuutta ja byrokratiaakin. Organisaatiot eivät toimi pelkän luovuuden ympärillä. Organisaation perustoimintojen ylläpito edellyttää sääntöjä, hierarkiaa ja rakennetta. Sen sijaan uudet innovaatiot kehittävät koko organisaatiota ja usein juuri luovuus on uusien tuotteiden taustalla. Perinteisissä byrokrattisissa organisaatioissa, jotka korostavat tehokkuutta, tuottavuutta ja tekemistä yleensä, vuorovaikutus unohtuu, minkä merkitys luovuudelle on keskeinen (Juuti 2001, 335).



Kuva 2. Luovuutta edistävät tekijät organisaatiossa.

Työntekijät pystyvät vaikuttamaan luovuuteen ja organisaation sisäiseen toimintaympäristöön (Drazin ym. 2008, 269). Tämä riippuu siitä, miltä tasolta asiaa tarkastelee ja kuinka monta tekijää tai yksilöä siihen liittyy (Hardagon 2008, 334–336, 339–340). Sotilasorganisaation kannalta mielenkiintoista on todeta, että tutkimuskirjallisuudessa raportoidut monet luovuuden esteet ovat osa byrokratian (ja samalla sotilasorganisaation) ominaispiirteitä. Voidaan pohtia, missä määrin normaaliaaikoina, kun organisaatiolla on aikaa, luovuuden esteitä voidaan poistaa esimiesten toimenpitein. Voidaanko esimerkiksi kehittämishankkeissa käyttää monimuotoisia työmenetelmiä ja siten parantaa tiimien työilmapiiriä, työmenetelmiä, kommunikaatiota ja yhteistoimintaa (Puccio ym. 2006, 19–33).

Loin edellä suppean katsauksen luovuuteen organisaatiossa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella olen tiivistänyt Kuvaan 2 luovuutta edistävät tekijät, jotka selittävät organisaatiossa esiintyvää sisäisen ympäristön luovuutta. Myös sotilasorganisaatio tarvitsee luovuutta ja sen tulee uudistua, kun teknologia kehittyy ja yhteiskunta sekä toimintaympäristö muuttuvat. On selvää, että hyviksi havaitut ja toimivat kokonaisuudet tulee säilyttää. Haasteena on tunnistaa ne prosessit ja toiminnot, joissa luovuutta voidaan hyödyntää. Yhtä tärkeää on pystyä huolehtimaan organisaation perustehtävistä. Seuraavassa luvussa käyn läpi päätelmäni, kuinka luovuus voidaan yhdistää sotilasorganisaatioon.

Kuinka luovuus sovitaan sotilasorganisaatioon

Sotilasorganisaatiot on yleensä kuvattu byrokraattisiksi ja staattisiksi järjestelmiksi, jotka perustuvat linja-esikuntarakenteeseen ja komentajakeskeisyyteen. Yritystoiminnassa näitä piirteitä pidetään usein negatiivisina ja vanhanaikaisina. Yhteiskunnan muutos ja globaalit haasteet vaativat yhä innovatiivisempia ratkaisuja kansallisen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Hierarkkisuus ja vahva organisaatorakenne tekevät voittoja tuottavista organisaatioista kankeita ja mekaanisia. Sotilasorganisaatiot ovat kuitenkin pitäneet arvossaan näitä piirteitä. Historian opetukset esimerkiksi Suomen sodista ja muut globaalit kriisit ovat opettaneet sotilasorganisaation säilyttämään toimivat ratkaisut.

Itselleni työni kautta tuttu sotilasorganisaatio on Rajavartiolaitos. Mielenkiintoista on todeta, että organisaation sisäinen toimintaympäristö edellyttää päivittäin luovuuden hyödyntämistä. Esimerkiksi rikostorjuntasektori on jatkuvaa ”kissa ja hiiri” -leikkiä mielikuvituksen, normiston ja rikollisten paljastamisen välillä. Toiminta perustuu lainsäädäntöön. Laki ei kuitenkaan estä, vaan jopa mahdollistaa luovuudelle ympäristön, missä onnistuminen esimerkiksi rikostorjunnan kriittisissä osissa, kuten tiedonlouhinnassa ja asioiden yhdistämisessä, ovat kiinni uuden kehittämisen kyvystä. Rikolliset kehittävät jatkuvasti toimintaansa ja hallintoyksiköt mukauttavat suorituskykyään vastaamaan näihin uhkiin. Samalla tavalla toimitaan operatiivisissa yksiköissä.

Sotilasorganisaatio on pohjimmiltaan byrokratian ideaalityyppi. Voidaan pohtia, missä luovuudelle on tilaa. Tämän artikkelin tavoitteena oli selvittää, miten tunnistetut sotilasorganisaation ominaispiirteet voidaan ymmärtää luovuuden piirteiden kautta. Tarkastelu voidaan tehdä monella tavalla. Lähestymistapani on vertailla luovuutta edistäviä tekijöitä sotilasorganisaation vallittuihin ominaispiirteisiin – muodollisuuteen, auktoriteettiin, hierarkiaan, kontrolliin ja (esikunta-) rakenteeseen. Valitut piirteet ovat nousseet esiin tarkastellun aineiston pohjalta. Selvennyksenä todettakoon, että pyrkimykseni ei ole mitätöidä tai kumota sotilasorganisaation byrokraattisia ominaispiirteitä, vaan pikemminkin ymmärtää sotilasorganisaatiota luovuuden kautta ja pohtia, kuinka sotilasorganisaatio voi vastata tulevaisuuden haasteisiin luovuutta hyödyntäen.

Muodollisuus. Jokainen organisaatio on jollakin tavalla muodollinen. Liiallinen muodollisuus aiheuttaa kuitenkin tarpeetonta byrokratiaa, josta tulee organisaatiolle rasite. Varsinkin turvallisuusviranomaisten tulee noudattaa heille annettuja ohjeita ja määräyksiä. Se, kuinka paljon työntekijät saavat poiketa ohjeista ja määräyksistä riippuu siitä, kuinka paljon johtajat luottavat ja antavat vapauksia työntekijöilleen. Harisaloon mukaan organisaatioissa päätöksenteon madaltaminen on kiinni organisaation tarkoituksesta ja ympäristöstä.

Organisaatiot eivät koskaan ole täysin keskitettyjä tai täysin hajautettuja vaan hajauttamisen aste on kiinni olosuhteista ja kyseessä olevasta asiasta. Jos päätöksenteon kohde on epävarma ja ennakoimaton, se suosii organisaation hajauttamista. (Harisalo 2009, 23–24; viittaa Hatch 2006, 114.) Sotilasorganisaatio suurena organisaationa tarvitsee muodollisuutta, mutta sen ei tarvitse monistaa samaa mallia jokaiseen hallintoyksikköönsä. Toiminnan erilainen tavoite ja tarkoitus, kuten maa-, ilma-, ja merivoimilla, mahdollistaa nykyisin eri lähestymistapoja muodollisuuden asteeseen. Johtajalla tulee olla vapaus toteuttaa tehtävänsä ilman tarkkoja ohjeita ja määräyksiä, jotta luovuus ei tukehdu käsien määrään ja sisältöihin.

Auktoriteetti. Muodollisen auktoriteetin korostuessa henkilöt pelkäävät virheitä eivätkä pyri luomaan uutta. Tiedottaminen toimii heikosti eikä sisäistä tiedonvaihtoa ole. Tämä taas johtaa konemaisuuteen, johtajakeskeisyyteen, kapeaan ihmiskuvaan, järjestyksen korostamiseen, joko tai -ajatteluun, negatiiviseen kilpailullisuuteen ja yksilökeskeisyyteen. (Sydänmaanlakka 2015, 41.) Sotilasorganisaatiossa hierarkia on oleellinen osa toimintaa. Se rakentaa sisäistä järjestystä ja kuria. Luovuus sen sijaan tarvitsee tilaa ja avointa vuorovaikutusta eikä se voi rajoittua auktoriteettiasteisiin. Sotilasorganisaation tulee mahdollistaa vapaa vuorovaikutus ja uskaltaa kokeilla erilaisia tiimityön muotoja, jossa keskustelua ei käydä vain ylimmän johdon kesken vaan mukaan otetaan esimerkiksi keski- ja alijohdon asiantuntijoita. Sotilasorganisaatiossa kaikki ymmärtävät komentotien tärkeyden, mutta erityisesti normaaliaikoina tulee sallia poikkeusoloja vapaampi vuorovaikutus. Tämä lisää tiedonkulkua ja nostaa osaamista sotilasorganisaatiossa madaltamalla johtajakeskeisyyttä.

Hierarkia. Sotilasorganisaatioissa rakenteet ovat muodostuneet erittäin kiinteiksi. Byrokraattisten organisaatioiden hierarkiat perustuvat lainsäädäntöön, joka luo organisaatiolle pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Joitakin kehittämismahdollisuuksia on esitetty virallisten hierarkioiden muuntamiseksi (esim. projektihallinto), mutta ”epävirallisten” hierarkioiden poistamista on lähes mahdoton tehdä. Organisaatioiden hierarkiaa voidaan muuttaa madaltamalla organisaation rakenteita. Organisaation keski- ja alijohdo voidaan organisoida uudelleen muodostamalla osastoista pienryhmiä. Operatiivisella (käytännön) tasolla taas autonomiset työryhmät voivat ruokkia päätöksentekijöitä uusilla ajatuksilla. Lisäksi verkostomaiset ja matriisityyppiset rakenteet mahdollistavat hierarkian vähentämisen. (ks. Salminen 2002, 71–74). Sotilasorganisaatiossa sotilasarvot (virka-aset) eivät saa muodostua vuorovaikutuksen esteeksi.

Kontrolli. Sotilasorganisaatio on tehty poikkeusoloja varten. Nopea valmius ja reagointi hyökkäyksen torjuntaan vaativat suoraviivaisuutta. Poikkeusolojen aikana organisaatorakenteessa ei voi olla ylimääräisiä portaita tai tieto kulkea matriisimaisesti ilman selvää päätöksentekijärjestelmää ympäri organisaatiota.

Valmius tarvitsee hierarkiaa. Kun on aikaa, tulee varmistaa, että kaikki mahdollisuudet käytetään optimaalisen suunnitteluun, kehittämiseen ja päätöksentekoon. Luovuus tarjoaa varautumiseen ja myös valmiuden kehittämiseen uusia näkökulmia. Lisäksi sillä pystytään vastaamaan automatisoinnin ja robotiikan kasvun haasteisiin tulevassa sodankäynnissä rakentamalla älykkyyteen ja verkostomaisuuteen perustuva sotilasorganisaatio. Tulevassa muutoksessa kontrollin tarvetta tulee vähentää, koska kahleiden sijaan luovuus tarvitsee luottamusta, tilaa ja aikaa organisaation toimintaympäristössä.

Esikuntarakenne. Rakenne ja organisoituminen tulee rakentaa osin uudestaan antamalla vastuuta alaspäin. Rakenteen tulee joustaa ja mahdollistaa erikoisjoukkojen kaltaiset toimintamahdollisuudet, joissa taisteluosaston kaltaiset kokoonpanot resursoidaan korkealla sotateknologialla. Yksiköille annetaan vapautta suunnitella ja toteuttaa tehtävänsä tehtävätaktiikan mukaisesti. Näin organisaation sisäisen ympäristön rakenteesta johtuvaa jäykkyyttä voidaan vähentää. Tätä tarvitaan myös poikkeusoloissa. Operaatiotaidossa tulee hyödyntää McChrystal ja kumppaneiden (2015) esittämiä ajatuksia rakenteiden rikkomisesta. Joukot ovat myös entistä hajautetumpia ja taistelutilaltaan tyhjempiä mahdollistaen suuremman taktisen liikkuvuuden kaikissa sääolosuhteissa (Kosola & Solante 2013, 12). Tällöin jäykkä ja lineaarinen organisaatorakenne voi olla hidas reagoimaan. Toisaalta se on päätöksentekoon tehty rakenne, joka suoraviivaisuudellaan pystyy jalkauttamaan käskyt ja ohjeet nopeasti ylhäältä alas.

Mukaillen Virtasta ja Stenvallia (2014, 22–23) voidaan todeta, että sotilasorganisaation tulee lisätä luovuutta ympäristössään:

- a) tunnistamalla muutostarpeensa, jotta ne voidaan asettaa konkreettisiksi tavoitteiksi
- b) varautumalla ja varaamalla resurssit ympäristönsä vaatimalla tavalla etupainoisesti käytettäväksi käyttäen hyödyksi tilannesidonnaista ja refleksiivistä johtamista
- c) vähentämällä päällikkökeskeistä ja vahvaa autoritäärisyyttä tilanteissa, joissa kehitetään ja suunnitellaan
- d) rakentamalla luottamukseen ja avoimeen toimintaan perustuva sisäinen ympäristö.

Diskussio

Sodankuva on monimutkaistunut (Valtioneuvoston kanslia 2017, 8–10; Joint Chief Staff 2015, 4). Sodankäynnin muotojen kehittyminen aiheuttaa muotopaineita sotilasorganisaatioille (ks. Juuti & Luoma 2009, 271). Byrokraattiset ja mekaaniset organisaatiot voivat pahimmassa tapauksessa lukkiutua ohje-

sääntöihin ilman joustavuutta ja mukautumiskykyä. Sotilasorganisaation tulee omaksua johtamisen ja rakenteen (hallinnon) osalta uuden ajan vaatimukset muutosnopeudelle, jota seuraava teknologinen vallankumous jouduttaa. Tais- telut hävitään tai voitetaan ihmisten avulla. Niinpä sotilasorganisaatiosta tulee rakentaa organisaatio, joka tukee ihmisten työskentelyä ja heidän ajatteluaan. Tähän tarvitaan ”siviilirohkeutta”, jossa puretaan byrokratiaa ja normisuutta, mutta ylläpidetään tunnistetut toimivat ratkaisut. Tämä edellyttää ennakkoluu- lotonta ajattelua, johon yhdistyy kollektiivinen ja jaettu johtaminen.

Sodankäynti on osa jatkuvaa muutosta (ks. Tsoukas& Chia 2002, 570). Tu- levaisuuden konfliktit ovat arvaamattomia ja vaikeasti hallittavia teknologian muutoksen takia (USA Joint Chief Staff 2015, 3–4). Esimerkiksi autonomisuus ja miehittämättömyys ovat tulossa sotateknologisten järjestelmien peruseri- aatteiksi (Work & Brimley 2014, 5–9). Organisaatioilta vaaditaan nopeutta ja herkkää reagointikykyä yhdistettyinä joustaviin rakenteisiin. Sotilasorganisa- tion suunnitteluprosesseissa tulee päästä odottamattomien tekijöiden poissul- kemisesta kohti avoimuutta ja epävarmuutta sietävää verkostoa. Kontrollin ja valvonnan sijaan luottamukseen perustava ohjaus tehtävätaktiikan hengessä varmistaa tehokkaan vastauksen tuleviin muutoksiin.

Mukautuminen tilanteisiin vaatii suoraviivaisuutta ja vahvaa päätöksen- tekokykyä. Sotilasorganisaatio tukee näitä piirteitä, mutta joustamattomuus aiheuttaa sille haasteita. Pysyvyys ei ole tila, mitä kohti sotilasorganisaation pitää pyrkiä. Muutos lähtee pienistäkin asioista eikä sen tarvitse kohdistua koko organisaatioon. Innovatiivisuuden ja luovuuden osalta organisaatio tarvitsee kyvykkäimmät upseerit jokaisella johtotasolla (USA Joint Chief Staff 2015, 14). Näitä ei tule organisaation hukata. ”Huomisen johtajien” vaatimukset on erin- omaisesti kiteytetty Yhdysvaltain asevoimien taholta (USA Joint Chief Staff 2015, 13–14, tutkijan suomennus):

- Ymmärretään toimintaympäristöä ja sovelletaan kaikkien välineiden vai- kutusta
- Ennakoidaan ja sopeudutaan yllätykseen, epävarmuuteen ja kaaokseen
- Tunnistetaan muutos ja johdetaan siirtymät
- Luodaan ja tuetaan luottamusta, voimaantumista ja ymmärtämistä
- Tehdään eettisiä päätöksiä, jotka perustuvat yhteisesti määritettyihin ar- voihin
- Ajatellaan strategisesti mutta kriittisesti, kun yhteisoperaatioissa sovelle- taan yhteisiä sodankäynnin tekniikoita ja periaatteita.

Organisaation tehtävän täyttäminen tulevaisuudessa vaatii organisaatiolta älykkyyttä. Usein julkishallinnon organisaatioiden tehtävänä on pikemminkin

normatiivisten asioiden ylläpitäminen kuin toiminnan innovatiivinen kehittäminen. Turvallisuusviranomaisen ei voi olla arvaamaton normaaliaikana eikä esimerkiksi tuomioistuin voi tehdä luovia päätöksiä. Organisaatioiden tehtävä ja tavoite määrittävät siltä vaadittavia ominaisuuksia (piirteitä). Organisaatiot, jotka tarvitsevat nopeaa päätöksentekoa, tarvitsevat suoraviivaista organisaatorakennetta.

Toisaalta myös sotilasorganisaatiot toimivat suurimman osan ajasta muissa kuin sodan oloissa. Olisi resurssien haaskausta hukata organisaation henkilöstön luovuus ja siihen sisältyvä potentiaali toiminnan omaehtoiseen kehittämiseen. Sotilasorganisaatioiden osalta kysymys on siten pikemminkin siitä, missä luovuutta voidaan hyödyntää toiminnan tehokkuuden lisäämiseksi. Koska tulevaisuus on arvaamaton, lienee tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen huomattavasti menestyksellisempää luovuutta hyödyntäen kuin se laiminlyöden. Jo viime sotakokemusten valossa voidaan väittää, että suomalainen sotilasorganisaatio pystyy luovuuden hyödyntämiseen äärimmäisissä oloissa. Miksi jäisimme odottamaan kriisiaikoja, jos luovuuden avulla voidaan menestyä jo sotilasorganisaation rauhan ajan tehtävissä ja yhä haasteellisemmaksi käyvässä tulevaisuuden toimintaympäristössä.

Viitteet

- 1 Sisäisellä ympäristöllä tarkoitetaan kaikkea organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja tulostavoitteisiin mm. hallintotapa, organisaatorakenne, toimintaperiaatteet, kulttuuri ja ilmapiiri. ks. Valtiovarainministeriö 2016, 27; https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=11459f91-91c8-4ebe-a34f-9d8d9bfc964c&groupId=10229, (2.10.2017).

Lähteet

- Aro, Jari & Pertti Jokivuori (2010). *Klassinen sosiologia ja moderni maailma*. Helsinki: WSOYpro.
- Amabile, Teresa (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77–87.
- Amabile, Teresa, Constance Hadley & Steven Kramer (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52–61.
- Aula, Pekka (1999). *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio?* Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Oldham, Greg & Anne Cummings (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40 (1), 22–38.
- Drazin, Robert, Robert Kazanjian & MaryAnn Glynn (2008). Creativity and Sensemaking Among professionals. Teoksessa J. Zhou & C. Shalley (toim.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates (LEA), 263–281.
- Ford, Cameron & Maribeth Kuenzi (2008). “Organizing” Creativity Research Through His-

- torical Analysis of Foundational Administrative Science Texts. Teoksessa J. Zhou & C. Shalley (toim.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates (LEA), 65–92.
- Halonen, Pekka (2007). *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Hanén, Tom (2017). *Yllätysten edessä – Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Hanska, Jan (2017). *Times of war and war over time: The roles time and timing play in operational art and its development according to the texts of renowned theorists and practitioners*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Hardagon, Andrew (2008). Creativity that works. Teoksessa J. Zhou & C. Shalley (toim.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates (LEA), 323–343.
- Harinen, Olli (2012). *Sotilaiden epäviralliset ryhmänormit kolmessa jalkaväkikomppaniaa koskevassa empiirisessä tutkimuksessa (Knut Pipping, Roger Little, John Hockey)*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Harisalo, Risto (2009). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Heikkilä, Kristiina & Jorma Heikkilä (2001). *Innovatiivisuutta etsimässä – Irtiottoja keskinkertaisuudesta*. Helsinki: Kauppakaari.
- Heiskanen, Markus (2013). *Rajakeisarin uudet (v)aatteet – Käsitemallin rajaturvallisuudesta*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61779/Heiskanen_actaE_124pdfA.pdf?sequence=6, (14.3.2017).
- Himanen, Pekka (2004). *Välittävä, kannustava ja luova Suomi – Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin*. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004.
- Juuti, Pauli (2001). *Johtamispuhe*. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2009). *Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.
- Kosola, Jyri & Tero Solante (2013). *Digitaalinen taistelukenttä informaatioajan sotakoneen tekniikka*. 3.painos. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Lehto, Martti (2014). *Ilmavoimien johtamisjärjestelmän tulevaisuuskuva*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103368/ILMA-VJOJ__netti.pdf?sequence=2, (24.4.2017).
- Levitt, Theodore (2002). Creativity is not enough. *Harvard Business Review*, 80(8), 137–145.
- Liikola, Jani & Aki-Mauri Huhtinen (2015). Luovuus sotilasorganisaation uudistumisen ja innovaation lähteenä. *Tiede & Ase*, 73, 161–178.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003). *New public management ja julkisen sektorin uudistaminen – tutkimus tehokkuuseriaaiteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostuusta sekä niiden määrittämisestä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- McChrystal, Stanley, Tatum Collins, David Silverman & Chris Fussell (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Iso Britannia: Portfolio Penguin.
- Nisula, Anna-Maija (2013). *Building organizational creativity – a multitheory and multilevel approach for understanding and stimulating organizational creativity*. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen yliopisto.
- Puccio, Gerard, Roger Firestien, Christina Coyle & Cristina Masucci (2006). A Review of the Effectiveness of CPS Training: A Focus on Workplace Issues. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 19–33.

- Rajaniemi, Jani (2010). *Organisaatiorakenne ja innovatiivisuus – Tutkimus organisaatioteknologiaa johtavista innovatiivisuuden esteistä*. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Salminen, Ari (2002). *Hallintotiede – Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Painatuskeskus.
- Siltala, Heikki (2009). Johtajuus esimiestyössä. Teoksessa J. Kiuru (toim.), *Johdatus johtamiseen – Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksoista ja rakennusaineita tulevaa*. 72–80. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1, (22.7.2017).
- Stenvall, Jari, Jan-Erik Johanson, Elias Pekkola & Klaus af Ursin (2015). Hallintotiede. Teoksessa I. Karppi (toim.), *Governance – hallinnan uusia ulottuvuuksia*, 47–53. <http://www.uta.fi/ky/pori/opiskelukaytannotjaohjeet/Governance.pdf>, (21.7.2017).
- Styhre, Alexander & Mats Sundgren (2005). *Managing creativity in organizations. Critique and practices*. Basingstoke: Palgrave.
- Ståhle, Pirjo, Markku Sotarauta & Aino Pöyhönen (2004). *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj_6+2004.pdf, (15.5.2017).
- Sydänmaanlakka, Pentti (2009). *Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2015). *Älykäs julkinen johtaminen – miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Helsinki: Talentum.
- Tsoukas, Haridimos & Robert Chia (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization science*, 13(5), 567–582.
- USA Joint Chiefs of Staff (2015). *The National Military Strategy of the United States of America 2015*. http://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Publications/National_Military_Strategy_2015.pdf Verkkojulkaisu, (22.4.2017).
- Uusikylä, Kari & Jane Piirto (1999). *Luovuus – Taito löytää, rohkeus toteuttaa*. Jyväskylä: Atena.
- Valtioneuvoston kanslia (2016). *Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko*. http://vnk.fi/documents/10616/1986338/VNKJ072016_fi.pdf/9a3a074a-d97f-43c4-a1d8-e3ddb8d81da?version=1.0, (24.4.2017).
- Valtioneuvoston kanslia (2017). *Valtioneuvoston puolustusselonteko*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja. https://defmin.fi/files/3683/J05_2017_VN_puolustuselonteko_Su_PLM.pdf, (25.5.2017).
- Valtonen, Vesa (2010). *Turvallisuustoimijoiden yhteistyö – Operatiivis-taktisesta näkökulmasta*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Vartola, Juha (2015). Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa I. Karppi (toim.), *Governance – hallinnan uusia ulottuvuuksia*, 54–73. <http://www.uta.fi/ky/pori/opiskelukaytannotjaohjeet/Governance.pdf>, (21.7.2017).
- Weber, Max (2014). *Maailmanuskonnnot ja moderni länsimainen rationaalisuus – kirjoituksia uskonnon sosiologiasta*. Suomentanut Tapani Hietaniemi. Tampere: Vastapaino.
- West, Michael & Andreas Richter (2008). Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work. Teoksessa J. Zhou & C. Shalley (toim.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates (LEA), 211–236.
- Work, Robert & Brimley Shawn (2014). *20YY: Preparing for War in the Robotic Age*. Center for a New American Security. <https://www.cnas.org/publications/reports/20yy-preparing-for-war-in-the-robotic-age>, (8.5.2017).
- Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tallinna: Tietosanoma Oy.