

Sotilaallinen päätöksentekoprosessi MDMP

Tutkimus Military Decision Making Process:sta (MDMP) ja sen soveltuvuudesta poliisihallintoon

Perttu Kiviniemi

mAMK/2023

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Perttu Kiviniemi

Julkaisun nimi: Sotilaallinen päätöksentekoprosessi MDMP. Tutkimus Military Decision Making Process:sta (MDMP) ja sen soveltuvuudesta poliisihallintoon.

Opinnäytetyön muoto: Laadullinen opinnäytetyö

Julkisuusaste: Julkinen

Ohjaaja: ylikomisario Jari Hakala, ylikonstaapeli Pasi Kotro

Tutkinto: Poliisi (mAMK)

Tämä opinnäytetyö on yhden päätöksentekoprosessin perustutkimusta, jonka tarkoitus on analysoida Yhdysvaltojen asevoimissa syntynyttä Military Decision Making Process:ia (MDMP) ja arvioida sen soveltuvuutta poliisin operatiiviseksi päätöksentekoprosessiksi. MDMP:tä operatiivisessa suunnittelussa käsitellessä on välttämätöntä ottaa esille ja avata käsite tehtäväjohtaminen.

Opinnäytetyö on laadullinen perustutkimus, jonka tietoperusta muodostuu suunnitteluprosesseja sekä johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta ja julkaisuista sekä poliisitoimintaa käsittelevästä lainsäädännöstä. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia tarkastelemalla Yhdysvaltain asevoimien MDMP-oppaiden sisältöjen yhteensopivuutta poliisiin käyttäen vertailussa hallinnon vakioituja toimintamalleja sekä Poliisin operatiivisen kenttätoiminnan perusteita.

Opinnäytetyön perusteella poliisitoiminnan suunnitteluun voidaan löytää etuja MDMP-päätöksentekoprosessin käytöllä tehtäväsuunnittelussa. MDMP tarjoaa suunnitteluun selkeän ja johdonmukaisesti etenevän rakenteen. Poliisin peruskoulutuksesta lähtien poliisihallinnossa tulisi kouluttaa myös MDMP-tyyppisen päätöksentekoprosessin teoriaa ja käytännön toteutusta.

Sivumäärä: 30

Tarkastuskuukausi ja vuosi:

Avainsanat: Poliisi, MDMP, suunnitteluprosessi, tehtäväsuunnittelu, tehtäväjohtaminen

ABSTRACT

Author: Perttu Kiviniemi

Type of thesis: Research-based thesis

Publicity: Public

Supervisors: Superintendent Jari Hakala, Sergeant Pasi Kotro

Degree: Bachelor of Police Services

This thesis is a basic research of a decision-making process, aimed at analyzing the Military Decision-Making Process (MDMP) developed by the United States Armed Forces and assessing its suitability as an operational decision-making process for the police. When discussing MDMP in operational planning, it is essential to introduce and explain the concept of mission command.

This thesis is a qualitative basic research study, with its theoretical foundation based on literature and publications on planning processes and leadership, as well as legislation related to police operations. Answers to the research questions were sought by examining the compatibility of the content of the U.S. Armed Forces' MDMP manuals with police operations, using standardized administrative procedures and the fundamentals of operational police field activities for comparison.

Based on this thesis, advantages can be found in using the MDMP decision-making process in police operational planning. MDMP offers a clear and systematically progressing structure for planning. From basic training onwards, the Police should also educate on the theory and practical implementation of a decision-making process similar to MDMP.

Pages: 30

Month and year of review:

Keywords: Police, MDMP, Planning process, Mission planning, Mission command

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 TUTKIMUS	4
2.1 Tutkimuksen tavoite.....	4
2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja teoriaperusta	4
2.3 Aineistonkeruu.....	5
2.4 Aiheen aiempi tutkimus.....	6
2.5 Etiikka.....	6
2.6 Tutkimusongelma	6
3 TERMISTÖ	6
4 MÄÄRITELMÄT	7
4.1 Sotilaallisista suunnitteluprosesseista.....	7
4.2 Poliisin operatiivinen suunnittelu.....	8
4.3 Tehtävätaktiikka	8
4.4 MDMP	9
4.4.1 MDMP:n seitsemän peräkkäistä suunnitteluaskelta.....	11
5 MDMP:n SUUNNITTELUASKELEET	12
5.1 1. Askel: Tehtävän vastaanotto.....	12
5.2 2. Askel: Tehtävän erittely	12
5.3 2. Esikäsky	13
5.4 3. Askel: Toimintavaihtoehtojen laadinta.....	13
5.5 4. Askel: Toimintavaihtoehtojen analysointi ja sotapeli	14
5.6 5. Askel: Toimintavaihtoehtojen vertailu.....	15
5.7 3. Esikäsky	15
5.8 6. Askel: Toimintavaihtoehtojen hyväksyminen.....	15
5.9 7. Askel: Toimintavaihtoehtojen hyväksyminen, Käskyn laatiminen ja jakelu, Siirtyminen käskystä toimeenpanoon.....	16
6 ANALYYSI	17

6.1 Poliisin operatiivinen suunnittelu aloittaminen MDMP:n mukaisesti (moniviranomaistehtävä, aikaa suunnitteluun >7vrk).....	17
6.2 Poliisin taktinen suunnittelu MDMP-pohjaisesti (valvonta- ja hälytystoimintasektorin kiinniottotehtävä)	19
6.2.1 Toiminnan vaihe 1 (Tehtävän vastaanotto, Tehtävän erittely)	20
6.2.2 Toiminnan vaihe 2 (Toimintavaihtoehtojen kartoitus, -analysointi ja sotapeli) sekä Toiminnan vaihe 3 (Toimintavaihtoehtojen hyväksyminen, käskyn laadinta ja toimeenpano)	21
6.3 Yhteenveto	21
7 SWOT	23
8 KESKEISET HAVAINNOT JA JOHTOPÄÄTÖS	26
8.1 Tutkimuskysymys: Mikä MDMP on?	26
8.2 Soveltuuko MDMP Suomen poliisin käyttöön?	27
8.3 Johtopäätös	27
9 POHDINTAA	28
LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

Preussilainen sotamarsalkka Helmuth von Moltke vanhempi on vuonna 1891 lausunut teoksessaan: *Über Strategie*, vapaasti suomennettuna: ”Suunnitelma ei selviä kosketuksesta vihollisen päävoiman kanssa” (Hughes Daniel J. & Bell Harry: *Moltke on the Art of War: Selected Writings*, s.92). Tämä pätee myös poliisitoiminnassa, vaikka vastassa ei yleensä ole aktiivisesti poliisin tuhoamiseen pyrkivä vihollinen. Sekä laajoissa ja pitkäkestoisissa operaatioissa (esimerkiksi valtiovierailu) että hätäkeskuksen välittämässä kiireellisissä tehtävissä (esimerkiksi henkeen ja terveyteen kohdistuvat hälytystehtävät) on monia muuttujia, jotka voivat ajaa pääsuunnitelmasta luopumiseen ja siirtymiseen varasuunnitelmiin, hätäsuunnitelmaan tai pääsuunnitelman nopeaan päivittämiseen. Ennakoinnilla ja hyvällä suunnitteluprosessin toteuttamisella voidaan etukäteen valmistautua muuttujiin, jolloin kyetään reagoimaan tai päivittämään olemassa olevaa suunnitelmaa hyvinkin nopeasti. Edellä mainittu ei vähennä johtamisen merkitystä, mutta hyvällä suunnittelulla edesautetaan aloitteen pysymistä omissa käsissä. Poliisityö käsittää laajan skaalan eri tyyppistä suunnittelua strategisesta taktiseen ja johtamisessa henkilöstöjohtamisesta hallinnolliseen johtamiseen. Kaikissa on kuitenkin samoja osa-alueita, kuten: tavoitteet, suuntaviivat ja päätöksenteko.

Suunnittelun ja johtamisen suhde toimeenpanon tehokkuuteen ja nopeuteen tulisi olla jatkuvan pohdinnan alla - ainakin alitajuisesti - jokaisella suunnittelu- ja johtamisprosessiin osallistuvalla poliisimiehellä. Poliisihallinnossa tehtäväsuunnittelun vaihtelevuus, samoin kuin toimeenpanon heikkous ja eroavaisuudet taktisessa näkemyksessä ja osaamisessa voivat hidastaa ja vaikeuttaa suunnittelua, etenkin jos suunnitteluun osallistuu useampi poliisilaitos tai yksikkö sekä muita viranomaisia tai toimijoita. Myöskin suunnittelun laadun varmistaminen ja jälkikäteinen tarkastelu vaikeutuu, jollei ole olemassa yhdenmukaista prosessia, jonka pohjalta toimitaan. Aineistoa kerätessäni en löytänyt poliisihallinnosta varsinaista vakioitua päätöksentekoprosessia. Myöskään käsitettä suunnitteluprosessi ei ole määritelty. Erilaisiin tilanteisiin on olemassa perustoimintamalleja ja auki kirjoitettuja ajattelumalleja tai -kehiä, joita myös koulutetaan henkilöstölle, mutta prosessin ymmärtämiseksi olisi hyvä saada yhtenäinen prosessikaavio vakioitua henkilöstön käyttöön. Theseus tietokannasta löytyy Nina Hietasen opinnäytetyö: *Osaamisen johtamisen kehittäminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella*, josta ilmenee haastattelun päällystön suulla hallinnon yhtenevien toimenpiteiden puute ja johtamisen sekä suunnittelun reaktiivisuus: ”Minust tuntuu, et meillä se menee niin, että myö vastataa välittömiin tarpeisiin, että ei oo hirveen pitkälle viel suunniteltu ... Enempi ehkä tulee mieleen, että se on sellast palokuntaperiaatteen tapahtuvaa asiaa, että sit kun tulee tarve, niin sitte katotaa, et voidaaks siihen vastata.” (Nina Hietanen: *Osaamisen johtamisen kehittäminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella*, s.46).

Kuvaamani esimerkit ovat keksittyjä ja tarkoituksella osin epämääräisiä termistöä myöten eikä työni itsessään avaa poliisitaktiikkaa enempää kuin avoimista lähteistä jokaisella on mahdollista tietoa

hakea. Työssäni on lainauksia Poliisin operatiivisen kenttätöiminnan perusteista (POHA POL-2017-13344), joka on osittain salattu, mutta käyttämäni materiaali on julkaistu aiemmin tehdyissä julkisissa opinnäytetöissä. Toivon opinnäytetyöni selventävän lukijalle MDMP suunnittelu- ja päätöksentekoprosessia, tuovan omaan työtehtävään hyödyllisiä näkökulmia ja kannustavan lukijaa kehittämään osaltaan omaa suunnitteluaan ja hyödyntämään olemassa olevia suunnitteluprosesseja.

2 TUTKIMUS

2.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on avata Yhdysvaltojen asevoimien käyttöön räätälöity MDMP päätöksentekoprosessi ja tarkastella SWOT-analyysillä sekä esimerkein sen soveltuvuutta (tai soveltumattomuutta) ja etuja osin tai kokonaisuutena poliisin operatiiviseen ja taktiseen suunnitteluun. Military Decision Making Process (MDMP) on 1990-luvulla Yhdysvalloissa West Pointin sotilasakatemiassa muotoutunut yhdistelmä taktisen tasan ja operatiivisen tasan eri prosesseja, jolla pyritään käsitteellällä yksinkertaistamaan ja yhtenäistämään moninaisten eri laitosten, esikuntien ja aselajien johtamista. MDMP-suunnitteluprosessi toimii rinnakkaisena, ts. esikäskyjen pohjalta eri alajohtoportaat pystyvät tekemään omat suunnitelmansa samanaikaisesti. Tämä huomioidaan geneerisillä skenaarioilla, jossa ei avata salassa pidettäviä asioita, mutta joilla pyritään simuloimaan useampi suunnittelutaso. Sotilaallista päätöksentekoa on tutkittu käyttäytymistieteiden ja psykologian tutkimuksissa sekä kuvattu näiden alojen teorioissa (Alakoski ja Hytönen, 2016, s.8-9). Tutkimukseni keskittyy kuitenkin ainoastaan olemassa olevaan MDMP-päätöksentekoprosessiin ja sen käyttöön sekä vertailuun eri tyyppisissä tilanteissa. Tutkimuksessa analysoidaan ja tulkitaan sotilaallisen päätöksentekoprosessin käsitettä tutkimalla avoimista lähteistä löytyvää kirjallisuutta sekä muita julkaisuja.

2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja teoriaperusta

Tutkimuksella on aina oltava tavoitteen lisäksi tarkoitus (Alkula, Pöntinen, Ylöstalo 2002, s. 26). Tarkoituksena on tuoda olemassa oleva sotilaallinen päätöksentekoprosessi poliisihallinnon työntekijöiden tietoisuuteen ja kannustaa yksiköitä ottamaan päätöksentekoprosessien periaatteita käyttöön samalla ymmärtäen käsky- ja suunnittelurunkojen asema paremminkin tarkastuslistatyyppisenä kuin absoluuttisena suunnitteluperusteena tai -ohjeena.

Tutkimuksen kohteena on sotilaallinen päätöksentekoprosessi ja sen hyödyntäminen poliisitoiminnassa. Tarkoitukseni ei ole tutkia poliisihallinnon nykyistä suunnittelukulttuuria tai ohjeistusta vaan päätöksentekoprosessia suunnittelun apuvälineenä. Tästä johtuen tutkielmani on aineistolähtöinen.

Sisällönanalyysi pyrkii kokoamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvauksen tiiviissä ja hyvin yleisessä muodossa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 117). Aineiston analyysimenetelmäksi on valittu aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tällaista tutkimusta kohtaan on esitetty kritiikkiä ja on esitetty, että käsitteet, tutkimusasetelmat ja menetelmät sekä muut seikat ovat tutkijan asettamia. Edellä mainittu koetaan erityisen ongelmallisena käyttämässäni aineistolähtöisessä tutkimuksessa. Ongelma pyritään ratkaisemaan kirjoittamalla auki tutkimuksen tekijän omat ennakkonäkemykset eli tekemällä ns. onkologinen erittely. Tällöin tutkijan ennakkokäsitys nostetaan tietoiselle tasolle ja se on myös tutkimuksen lukijan tiedossa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s.109). Olen toiminut Rajavartiolaitoksen, Puolustusvoimien ja Poliisin palveluksessa ja osallistunut operatiiviseen sekä taktiseen suunnitteluun. Näkemykseni mukaan poliisihallinnossa ei käytetä tehokkaasti päätöksentekoprosesseja eikä suunnitteluun osallisteta henkilöstöä tehokkaasti prosessin nopeuttamiseksi ja tehostamiseksi. Tutkijan oma esiymmärrys tutkittavasta aiheesta ilman selkeää metodologiaa voi aiheuttaa laadullisessa tutkimuksessa aineiston käyttämisen vain oman näkökulman perusteluun (Alasuutari, 2011, s.82). Pyrin välttämään tämän kirjaamalla omia ennakkokäsityksiäni ja näkökulmia auki sekä systeemisellä analyysillä, joka erottaa omat mielipiteeni aineiston faktisesta sisällöstä. Jokainen tieteellinen tutkimus, opinnäytetyöt mukaan luettuna, sisältää tutkimustuloksen. Tutkimustulos sisältää väitteilyä, koska siinä käsitellään ja arvioidaan seikkoja puolesta ja vastaan (Kakkuri-Knuuttila ja Heinlahti, 2006, s.20). Sekä vahvuuksien että heikkouksien tuominen työssä esiin on välttämätöntä, sillä hallintoon täydellisesti soveltuvan prosessin olemassaolo on suunnittelukentän laajuudesta johtuen epätodennäköistä. Tutkimus voi toimia myös tutkijan ja lukijan ajatusten virittäjänä eikä ainoastaan valmiiden hypoteesien todentajana tai kumoajana (Aaltola ja Valli, 2001, s.136). Näin kävikin ja tutkimuksen aikana tulokulma aiheeseen vaihtui, osaltaan sen johdosta, että töissä pystyi havainnoimaan ja testaamaan suunnittelua sekä harjoituksissa että tehtävillä tutkimuksen näkökulmasta, mutta varsinkin suunnitteluaskelten konkretisoitumisen myötä, jolloin syntyi uusia mahdollisia jatko-tutkimusaiheita ja toisaalta osa omista ennakko-olettamuksista muuttui.

2.3 Aineistonkeruu

Päätöksentekoprosesseista on paljon kirjallista materiaalia. Julkista materiaalia MDMP:stä löytyy suurimmaksi osaksi englanninkielisenä, mutta aihetta sivutaan suomeksi muutamissa sotilaallisissa tutkimustöissä. Puolustusvoimien materiaalia löytyy julkisina, mutta esimerkiksi APP28-FIN (APP= Allied Procedural Publication) ei ole käytettävissä julkiseen työhön. Aineistonkeruussa haasteeksi muodostui juuri julkisen materiaalin käyttäminen ja kääntäminen. MDMP:stä materiaalia löytyy paljon, mutta esim. jääkärikomppanian päällikön suunnittelu- ja johtamisprosessi, johon aluksi ajattelin verrata MDMP-pohjaista suunnittelua, on avoimissa lähteissä aineistoltaan melko suppea.

2.4 Aiheen aiempi tutkimus

Sotilaallisia päätöksentekoprosesseja ei ole aiemmin tutkittu Suomessa poliisihallinnossa. Aiheesta löytyy lukuisia tutkimustöitä sekä julkaisuja puolustusvoimien oppilaitoksista. Pelkästään Google Scholar haku "MDMP Maanpuolustuskorkeakoulu" antaa yhdeksän tulosta.

2.5 Etiikka

Tutkimustyö on kokonaisuudessaan julkinen eikä ota kantaa poliisitaktiikkaan tai poliisin yksiköiden kokoonpanoihin enempää kuin julkisessa tiedonvälityksessä on uutisoitu ja aiheesta on julkaistu. Työhön ei ole haastateltu ketään ja viitattu aineisto on julkista eikä sen sisältöä ole muutettu tai irrotettu kokonaisuudestaan. Tiedot on kerätty mahdollisuuksien mukaan käyttäen useampia samaa asiaa koskevia lähdeteoksia, mm. MDMP-oppaiden osalta.

2.6 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmat kertovat, mistä tutkija on kiinnostunut ja mitä hän haluaa tutkimuksellaan selvittää. Tutkimusongelmat voivat nousta esimerkiksi aikaisemmista tutkimuksista tai omakohtaisesta kokemuksesta ja kiinnostuksesta. (Alkula, Pöntinen, Ylöstalo 2002, s. 27). Tutkimusongelma valikoitui kiinnostuksestani aiheeseen ja omakohtaisista kokemuksistani. Varsinaisena tutkimusongelmana on, miten tutkimukseen valikoitu päätöksentekoprosessi (MDMP) soveltuu käytettäväksi poliisin operatiivisessa ja taktisessa suunnittelussa. Tutkimusongelman perusteella on muodostettu kaksi tutkimuskysymystä:

1. Mikä MDMP on?
2. Soveltuuko MDMP Suomen poliisin käyttöön?

Näkökohtina ja kriteereinä ovat: suunnittelun ja päätöksenteon tehokkuus, henkilöstön osallistaminen suunnitteluun ja suunnitteluun käytetty aika.

3 TERMISTÖ

Sotilastermistö ja poliisin käyttämä termistö poikkeavat osin toisistaan. Työssäni käsittelen vain rajattua päätöksentekotasoa, josta johtuen voin rajata esimerkin valossa tietyn portaan suoraan vastaamaan tiettyä tasoa poliisissa. Esimerkiksi MDMP-suunnitteluprosessissa prosessin ylin taso 'kommentaja' on rinnastettu poliisihallinnossa yleisjohtajaan tai Johto1:een.

Strateginen, operatiivinen, taktinen ja taistelutekninen taso sotilaallisessa viitekehyksessä: "Operatiivinen taso yhdistää taktisen tason taistelut strategiseen tasoon luomalla operatiivisia tavoitteita, joita tarvitaan strategisiin päämääriin pääsemiseksi. Taktinen taso on yksittäisiä operaatioita tai taisteluja käsittelevä taso, jolla pyritään vaikuttamaan paikallisiin tavoitteisiin. Taistelutekninen taso on taisteluja käsittelevä, taktiikkaan liittyvä taso, jossa taistelijat tai joukot suorittavat toimenpiteitä, järjestelyjä ja käyttävät osin vakioituja menetelmiä tehtävän suorittamiseksi." (Kajanmaa Petteri: Sotilasstrategia. Yksinkertainen, vaikea sota, s.109). Poliisin puolella operatiivisesta toiminnasta puhuttaessa kyseessä on usein sotilaalliseen viitekehykseen rinnastaen taktinen taso.

4 MÄÄRITELMÄT

4.1 Sotilaallisista suunnitteluprosesseista

Sotilaallisessa suunnittelussa yksi keskeinen tekijä on suunnittelun aikahävikki. Perinpohjainen suunnittelu aiheuttaa kaksi keskeistä ongelmaa: taistelutilanne on voinut muuttua niin, ettei komentajan aiempi päätös ole enää vaatimukset täyttävä ja suurempana ongelmana vastapuolen mahdollinen kyky kiihdyttää omaa päätöksentekoprosessiaan, jolloin se saa aloitteen (House Jonathan M.: Combined Arms Warfare in the Twentieth Century, s.10).

Ruotsin puolustusvoimat käyttää aikakriittisessä operaatiosuunnittelussaan PUT (Planering under tidpress) -nimistä suunnitteluprosessia. Vaikka PUT on alun perin aikakriittiseen suunnitteluun, sitä käytetään myös kiireettömässä suunnittelussa (Eriksson Gunilla, Pettersson Ulrika: Special Operations from a Small State Perspective, s.168). Suomen puolustusvoimien henkilökunnalle on koulutettu NATO:n taktisen tason suunnitteluprosessia APP28 (Puolustusvoimien kansainvälinen keskus FINCENT: Tiedote, 16.12.2021). Sekä PUT että APP28 pohjaavat Yhdysvaltojen MDMP-prosessiin. Puolustusvoimat on ottanut MDMP-pohjaisen APP28-FIN suunnitteluprosessin käyttöön 2023. Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa suunnitteluprosessien tukena käytetään myös ns. Red Teamingiä. Siinä koulutetut henkilöt etsivät kysymyksiä, kyseenalaistavat olettamuksia, paljastavat huomaamatta jääneitä seikkoja ja kehittävät vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Tämä antaa enemmän vaihtoehtoja päätöksentekoon ja suojaa suunnittelussa helposti eteen tulevilta vinoumilta ja vääriltä olettamuksilta (US Army Combined Arms Center: The Red Team Handbook, s.3).

Tilanteenmukaiseen ja intuitiiviseen päätöksentekoon käytetään yleisesti Yhdysvaltain ilmavoimien everstiluutnantti John Boydin 1950-luvulla Korean sodan kokemuksiinsa perustuen kehittämää OODA-silmukkaa (OODA: Observe, Orient, Decide, Act - suom. Havainnoi, Arvioi tilanne, Päätä, Toimi). OODA-silmukan rajoituksia on sen lineaarisuus, se koskee yhtä päätöksentekijää, eikä sitä

voida soveltaa monimutkaisiin skenaarioihin (Gary Klein. Sources of Power: How People Make Decisions, s.130). (Tosin professori Osinga väitöskirjassaan tarjoaa OODA:a jopa strategisen tason työkaluksi. Osinga, Frans: Science, Strategy and War - The Strategic Theory of John Boyd, s.285.)

4.2 Poliisin operatiivinen suunnittelu

Julkisen hallinnon suunnittelun ja johtamisen strateginen näkökulma on kolmijakoinen: normatiivinen, strateginen ja operatiivinen (Poliisin operatiivisen toiminnan perusteet, s.2). Operatiivisella suunnittelulla varaudutaan tilanteiden edellyttämän tilanneorganisaation luomiseen, johtosuhteiden, käsky-, toimivalta- ja vastuusuhteiden selvittämiseen, tarvittavan henkilöstön hälyttämiseen, käyttöön, kuljetuksiin, ryhmytyksiin ja huoltoon sekä kaluston ja välineistön varauksiin ja kuljetuksiin. Suunnitelmat laaditaan yleensä aina kirjallisena. Operatiivisessa suunnittelussa yleisenä perustana on se lähtökohta, että ensin on pohdittava ja suunniteltava taktiset tavoitteet ja menettelytavat. Sitteen on tutkittava ja selvitettävä näiden vaatima henkilöstö, kalusto ja välineistö sekä tarkoituksenmukainen organisaatio ja lopuksi koulutettava johtajat ja henkilöstö. Paras koulutusmuoto on harjoitusten järjestäminen, jolloin voidaan todeta suunnitelman toimivuus ja mahdolliset puutteet ja ongelmat. Operatiivinen johtaminen on päivittäistoiminnan suunnittelua ja johtamista sekä erilaisten poliisitoiminnallisten tilanteiden ennakkosuunnittelua ja johtamista. Päivittäistoiminnan organisaatioiden lisäksi joudutaan poliisitoiminnassa jatkuvasti muodostamaan erillisiä tilanneorganisaatioita. Eräiden tapahtumien, kuten yleisten kokousten (esim. mielenosoitukset), yleisötilaisuuksien ja valtiotvierailujen tilanneorganisaatiot suunnitellaan tarkoin ja huolellisesti jo etukäteen. Hälytystoiminnassa tilanne kuitenkin syntyy usein yllättäen ja muuttuu mahdollisesti koko ajan. Tällöin tilanneorganisaation muodostuminen tapahtuu johtamistoimintojen avulla etukäteen laadittujen suunnitelmien pohjalta tilanteen kehittymistä vastaavaksi (Poliisin operatiivisen toiminnan perusteet, s.9).

Vaikka yllä puhutaan operatiivisesta suunnittelusta, rinnastaen sotilaalliseen viitekehykseen ja suunnitteluprosessiin kyseessä on enemmänkin taktinen taso (kts. s.4).

4.3 Tehtävätaktiikka

MDMP-tyyppisen suunnitteluprosessin menestyksekkäs toimeenpano ja alaisten osallistaminen sekä heidän toiminta prosessissa edellyttää tehtävätaktiikan olemuksen ymmärtämistä.

Tehtävätaktiikka pitää pelkistetyimmillään sisällään ainoastaan johtamisen päämäärän = MITÄ johtajan on saatava aikaiseksi. Tehtävän saatuaan johtaja itse määrittää, MITEN tehtävä toteutetaan. Toteuttaminen on sopeutettava ylemmän johtoportaalle taisteluaikatauluun ja päämäärään. (Johtajan käsikirja 2022, s.78)

Tehtävätaktiikkaan kuuluu ratkaisukeskeisyys, jossa sekä johtajien että alaisten odotetaan aloitteellisesti ratkaisevan ongelmia. Komentaja toisin sanoen delegoi valtaa, mutta ei voi paeta vastuuta.



(Maj. Otso Sutela, 2023)

Yhdysvaltain asevoimissa käytetään termiä tehtäväjohtaminen (Mission Command). Yhdysvaltojen maavoimien johtamisen doktriinissa johtamiseen (command) kytkeytyy toimivalta, vastuu, päätöksenteko ja johtajuus (leadership). Sen sijaan termin control osana nähdään ohjaus (direction), palaute, informaatio ja kommunikointi (Mission Command: Command and Control of Army Forces ADP 6-0 2019, x, viii).

4.4 MDMP

Military Decision Making Process (sotilaallinen päätöksentekoprosessi) on suunnittelumenetelmä tilanteen ja tehtävän ymmärtämiseen, toimintasuunnitelman laatimiseen ja operaatiosuunnitelman tai -käselyn tekemiseen. Komentajat käyttävät MDMP:tä esikuntansa kanssa suunnittelutoimintojen järjestämiseen ja suorittamiseen. Prosessi auttaa johtajia soveltamaan kriittistä ja luovaa ajattelua tehtävän analysoimiseksi; vaihtoehtoisten toimintavaihtoehtojen laatimiseen, analysoimiseen ja vertailuun; parhaan toimintavaihtoehdon valitsemiseen; ja operaatiosuunnitelman tai operaatiokäselyn tekemiseen. MDMP on sovellettavissa kaikkiin sotilaallisiin operaatioihin taistelukosketuksesta suuriin sotilasoperaatioihin, turvallisuusyhteistyöhön ja kriisinhallintaan. (US Army Field Manual 5-0, s.89)

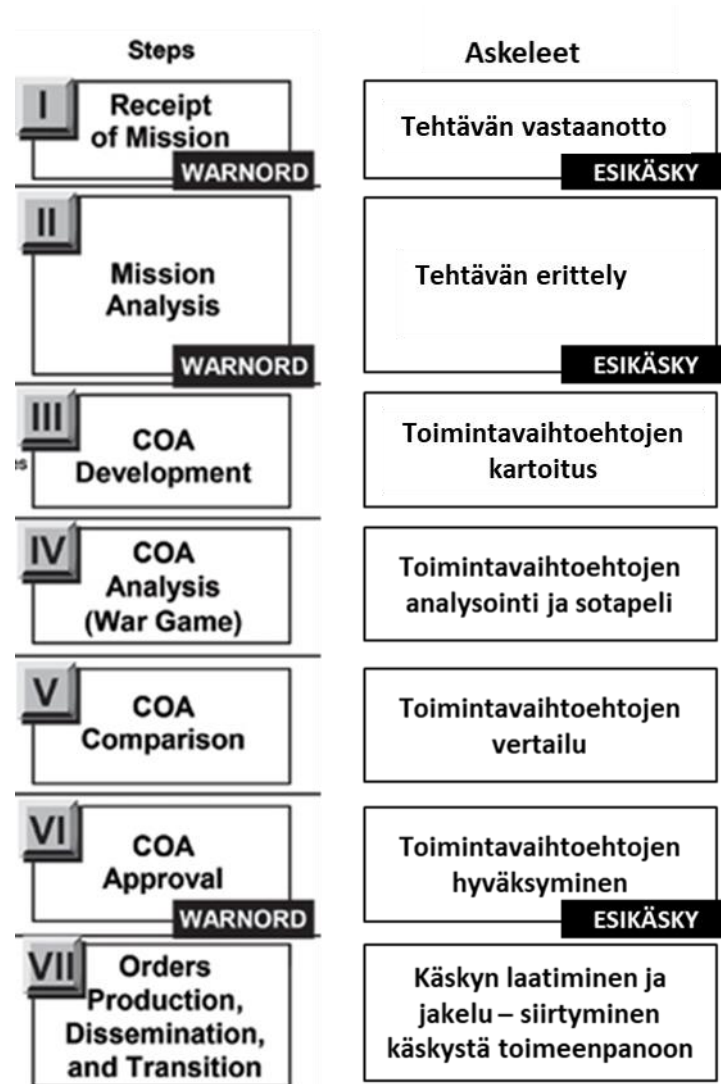
MDMP helpottaa vuorovaikutusta komentajan, esikunnan ja alisteisten komentopaikkojen välillä koko operaatioprosessin ajan. Se tarjoaa rakenteen, jossa henkilöstö voi työskennellä yhdessä ja

tuottaa koordinoitua suunnitelmaa. Suunnittelun aikana esikunnan jäsenet seuraavat ja hakevat aktiivisesti tietoa, joka on tärkeää heidän toimintoilleen. He arvioivat, miten tämä tieto vaikuttaa toimintavaihtoehtojen kehittämiseen ja soveltavat sitä (tekemiinsä) esityksiin. (Handbook No. 15-06 MDMP, s.3)

MDMP helpottaa yhtenäistä suunnittelua, koska ylempi esikunta kerää ja jakaa jatkuvasti tietoa tulevasta operaatioista. Tietoa jaetaan alisteisille, rinnakkaisille, tukeville ja tuettaville yksiköille sekä yhteistoimintakumppaneille. Tiedon jako tapahtuu yhteisissä suunnittelukokouksissa, esikäskyn sekä muilla mahdollisilla tavoilla. Komentajat rohkaisevat ennen suunnitelman julkistamista tai käskyn antamista kaikkia toimijoita aktiiviseen yhteistyöhön tilannekuvan ylläpitämiseksi ja osallistumaan päätöksen tekoon ja ongelmien ratkaisuun toimintavaihtoehtojen kehittämiseksi. (US Army Field Manual 5-0, s.89)

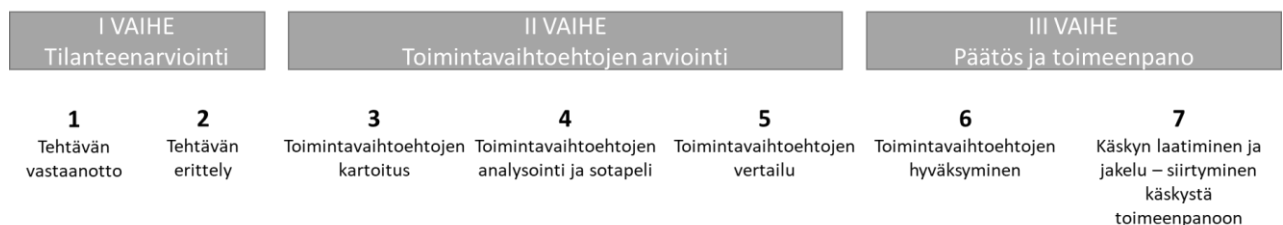
MDMP:ssä nopeuttavana tekijänä on rinnakkainen suunnittelu. Alajohtoporras otetaan mukaan suunnitteluprosessin toisesta askeleesta. Suunnittelu voidaan toteuttaa myös peräkkäisenä prosessina, jossa alajohtoporras ei ole mukana. Tällöin alajohtoporras aloittaa oman suunnittelunsa vasta yläportaan lopputuotteen saatuaan.

4.4.1 MDMP:n seitsemän peräkkäistä suunnitteluaskelta



(BSS6: The Battle Staff SMARTbook, suomennos tekijän)

MDMP jaettuna kolmeen vaiheeseen:



5 MDMP:N SUUNNITTELUASKELEET

5.1 1. Askel: Tehtävän vastaanotto

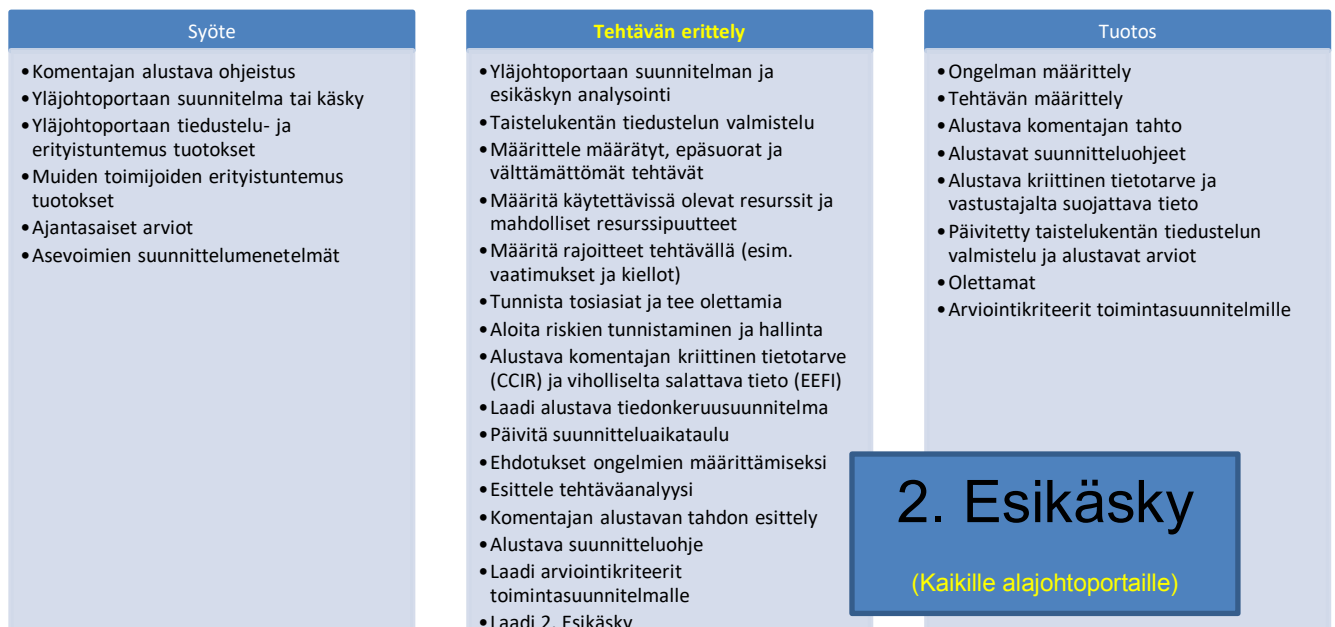
Tarkoitus: Luoda edellytykset onnistuneeseen suunnitteluun.



1. Askel (tehtävän vastaanotto) käynnistää suunnittelun. Tällöin selvitetään mitä ja miten suunnitellaan ja määritetään suunnitteluun ja valmistautumiseen käytössä oleva aika.

5.2 2. Askel: Tehtävän erittely

Tarkoitus: Parantaa komentajan näkemystä komentajan tahdon ja toimintasuunnitelmien ohjeistuksen valmisteluun.



"Jos MDMP on, yksinkertaistaen, järjestelmällinen menetelmä ongelman ratkaisemiseksi, on tehtäväänalyysi menetelmä ongelman tunnistamiseksi ja työkalujen löytämiseksi ongelman ratkaisuun." (Handbook No. 15-06 MDMP, s.11)

Tehtäväänalyysiportaassa analysoidaan ylemmän esikunnan suunnitelmat ja käskyt.

5.3 2. Esikäsky

2. Esikäskyn tulee pitää sisällään ainakin:

- Päivitetty tilanne
- Hyväksytty toimintaohje
- Komentajan tahto
- Muutokset tehtäväorganisaatiossa
- Operaatioalue (luonnos, peitepiirros tai joku muu kuvaus)
- Tehtävät alaportaille
- Komentajan kriittinen tietotarve ja vastustajalta suojattava tieto
- Riskikartoitus
- Prioriteetit taistelutoiminnoittain
- Ohjeistus harhauttamisesta
- Olennaiset vakautustehtävät
- Tiedustelutieto ja tilannekuva
- Alustava tiedonkeruusuunnitelma
- Tarkat prioriteetit
- Päivitetty suunnitteluajakaulu ja operatiivinen aikataulu
- Liikkeet

5.4 3. Askel: Toimintavaihtoehtojen laadinta

Tarkoitus: Auttaa komentajaa hahmottamaan asianmukaiset toimintasuunnitelmat.

Syöte	Toimintavaihtoehtojen laadinta	Tuotos
<ul style="list-style-type: none"> •Toimintaohje •Komentajan tahto, suunnitteluohje, komentajan kriittinen tietotarve ja vastustajalta suojattava tieto •Päivitetty taistelukentän tiedustelun valmistelu ja alustavat arviot •Oletukset •Arviointikriteerit toimintasuunnitelmille 	<ul style="list-style-type: none"> •Arvioi suhteellinen suorituskyky •Luo toimintavaihtoehtoja •Määritä tarvittavat joukot •Tee laaja konsepti (miten joukot suorittavat tehtävän komentajan tahdon mukaisesti) •Määritä komentopaikat •Esitlee toimintavaihtoehtoja •Valitse tai muokkaa toimintavaihtoehtoja jatkoanalyysia varten 	<ul style="list-style-type: none"> •Toimintavaihtoehtojen lausunnot ja -luonnokset (alustava tehtäväorganisaatio ja laaja operaatioiden konsepti) •Tarkistettu suunnitteluohje •Päivitetyt olettamukset

5.5 4. Askel: Toimintavaihtoehtojen analysointi ja sotapeli

Tarkoitus: Todennäköisten seurausten tunnistaminen ja toimintasuunnitelmien hiominen.

Syöte	Toimintavaihtoehtojen analysointi ja sotapeli	Tuotos
<ul style="list-style-type: none"> •Ajantasainen tilannearvio •Tarkistettu suunnitteluohje •Toimintasuunnitelmien lausunnot ja luonnokset •Päivitetyt olettamukset 	<ul style="list-style-type: none"> •Julkaise ohjeistus •Kerää työkalut •Listaa omat joukot •Listaa olettamukset •Listaa tiedossa olevat kriittiset tapahtumat ja ratkaisukohdat •Valitse sotapelin menetelmä •Valitse menetelmä tulosten tallentamiseen ja esittämiseen •Toteuta sotapeli ja arvioi tulokset •Sotapelin tiedotustilaisuus (valinnainen) 	<ul style="list-style-type: none"> •Jalostetut toimintavaihtoehtoja •Mahdolliset ratkaisukohdat •Sotapelin tulokset •Alkuperäiset arviointimittarit •Päivitetty tilannearvio •Päivitetyt olettamukset

5.6 5. Askel: Toimintavaihtoehtojen vertailu

Tarkoitus: Tunnistaa toimintasuunnitelmien väliset kustannukset ja hyödyt helpottamaan komentajan päätöksen tekoa parhaaksi toimintasuunnitelmaksi.



5.7 3. Esikäsky

3. Esikäsky sisältää:

- Operaatioalue
- Tehtävä
- Komentajan tahto
- Päivitetyt komentajan kriittinen tietotarve (CCIR) ja viholliselta salattava tieto (EEFI)
- Toimintakonsepti
- Alisteisten joukkojen päätehtävät
- Harkitut toimintavaihtoehdot:
 - Valmistautumis- ja harjoitusohjeet, jotka eivät sisälly perustoimintamalleihin
 - Lopullinen operaatioaikataulu

5.8 6. Askel: Toimintavaihtoehtojen hyväksyminen

Tarkoitus: Komentaja tekee päätöksen ja ohjaa resurssit parhaaseen toimintasuunnitelmaan.

Syöte	Toimintavaihtoehtojen hyväksyminen	Tuotos
<ul style="list-style-type: none"> •Päivitetty tilannearvio •Arvioidut toimintavaihtoehdot •Suositeltu toimintavaihtoehto •Päivitetyt olettamukset 	<ul style="list-style-type: none"> •Komentaja hyväksyy toimintavaihtoehdon 	<ul style="list-style-type: none"> •Komentajan hyväksymä toimintavaihtoehto mahdollisine muutoksineen •Komentajan lopullinen suunnitteluohjeistus •Tarkennettu komentajan tahto, komentajan kriittinen tietotarve (CCIR) ja viholliselta salattava tieto (EEFI) •Päivitetyt olettamukset

5.9 7. Askel: Toimintavaihtoehtojen hyväksyminen, Käsken laatiminen ja jakelu, Siirtyminen käskystä toimeenpanoon

Tarkoitus: Täydentää suunnitelma, antaa käsky ja varmistaa, että alaiset ja tukevat yksiköt ymmärtävät sen.

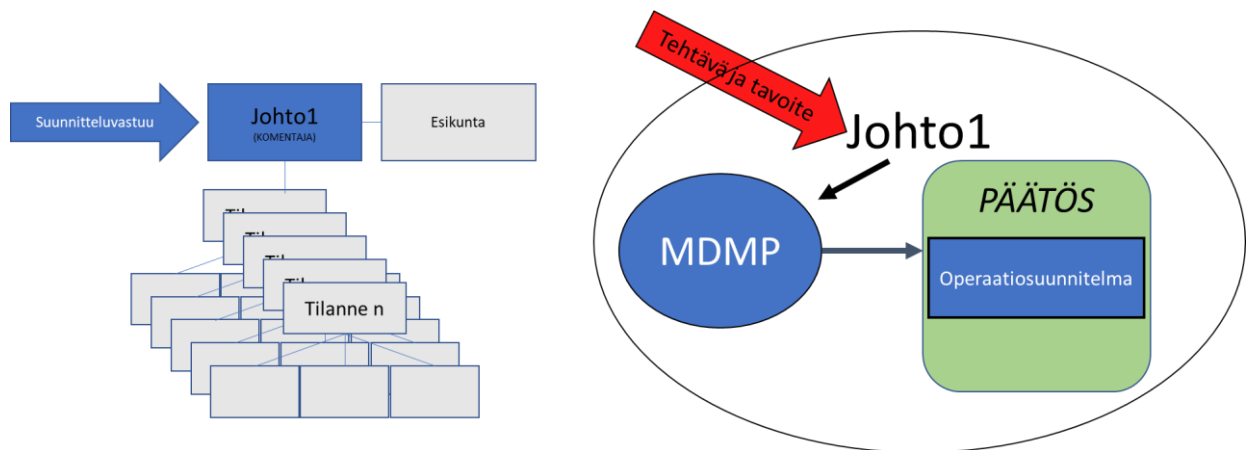
Syöte	Käsken laatiminen ja jakelu - siirtyminen käskystä toimeenpanoon	Tuotos
<ul style="list-style-type: none"> •Komentajan hyväksymä toimintavaihtoehto muutoksineen •Tarkennettu komentajan tahto, komentajan kriittinen tietotarve (CCIR) ja viholliselta salattava tieto (EEFI) •Päivitetyt olettamukset •Komentajan lopullinen suunnitteluohjeistus •Päivitetty tilannearvio ja taistelukentän tiedustelun valmistelu 	<ul style="list-style-type: none"> •Valmistele ja jaa käskyt •Siirtyminen suunnitteluvaiheesta valmisteluvaiheeseen 	<ul style="list-style-type: none"> •Hyväksytty toimintasuunnitelma tai käsky •Alaiset ymmärtävät toimintasuunnitelman tai käsken

6 ANALYYSI

6.1 Poliisin operatiivinen suunnittelu aloittaminen MDMP:n mukaisesti (moniviranomaistehtävä, aikaa suunnitteluun >7vrk)

Paikallispoliisin ja poliisin valtakunnallisten yksikköjen toimintayksikköjen toimintaa johtavat päällystön kuuluvat poliisimiehet tehtäväalueellaan (VNAPol 3§).

Yhdysvaltain asevoimissa alin tasa MDMP:n mukaiseen suunnitteluprosessiin on pataljoona. (Infantry, Volume 92, Number 1, s. 44) Poliisissa käytännössä kaikki operatiivinen (tai taktinen) suunnittelu pitää sisällään elementtejä, jotka vaativat päällystön kuuluvan poliisimiehen hyväksynnän (mm. voimankäyttö ja pakkokeinot). Täten suunnittelun perustasoksi tässä vertailussa otetaan operaatiota johtava päällystötaso (Johto1). (Rajavartiolaitoksessa rauhan ajan viranomaissuunnittelussa vastaava taso olisi majuri, joka on pidättämiseen oikeutettu virkamies (POV).) Vaiheistuksissa ja portaissa poliisiesimerkki MDMP:n käytöstä on kirjattu *kursiivilla*.



1. Määritä esikunta ja muut avainhenkilöt sekä henkilöstö
2. Kerää tarvittavat työkalut, jotka MDMP:ssä tarkoittavat mm. tulevaan tehtäväanalyysiin soveltuvia oppaita, tehtävään ja toiminta-alueeseen liittyviä asiakirjoja ml. ylemmän esikunnan toimintasuunnitelma, omat ja muiden organisaatioiden tiedusteluotteet, oman yksikön ja ylemmän esikunnan perustoimintamallit ja päivitetty alustavat arviot.
3. Päivitä alustavia arvioita
4. Komentaja ja esikunta tekevät alustavan arvion suunnittelua, valmistelua ja toiminnan aloittamista varten käytettävissä olevasta ajasta ja resursseista. Tämä auttaa komentajaa määrittämään ajan, joka tarvitaan suunnitteluun ja valmisteluun tehtävää varten. Ohjeet suunnittelumenetelmän käytämisestä ja MDMP:n lyhentämisestä tarvittaessa. Mitkä ulkopuoliset virastot ja organisaatiot otetaan toiminnan yhteyteen ja mitkä otetaan mukaan suunnitteluprosessiin. Esikunnan kokemus, ryhmähenki ja toimintakyky tai stressitaso. Esikuntapäällikkö tai toimeenpaneva poliisimies laatii

esikunnan suunnittelu-aikataulun, joka osoittaa kuinka kauan esikunta voi käyttää kunkin MDMP:n vaiheen suorittamiseen. Esikunnan suunnittelu-aikataulu osoittaa, mikä on tuotosten määräaika, kuka vastaa niistä ja kuka ne vastaanottaa.

5. Anna komentajan alustavat ohjeet sisältäen: alustava aikautus, kuinka MDMP:tä voidaan tarvittaessa lyhentää (mitkä portaavat jätetään pois). Tarvittava koordinointi, mukaan lukien yhteyshenkilöt. Tiedonhankinnan rajoitukset ja alustavat tiedonkeruutarpeet. Yhteistoimintasuunnittelun aikautus ja paikat sekä lisähenkilöstötehtävät.
6. Anna esikäsky (1. esikäsky) sisältäen vähintään seuraavat tiedot: operaation tyyppi, operaatio-alue, alustava aikataulu, alustavat valmistelut ja tiedustelu

Tehtävä ja tavoite lisämääreineen saadaan ulkopuolelta (ministeriö, POHA...). Tehtävänä suunnitella ja toteuttaa turvaamistoimet vierailun ajan, tavoitteena suojata valtiovieras seurueineen sekä oma vierailuun osallistuva valtiojohto siten, että toimet aiheuttavat mahdollisimman vähän haittaa liikenteelle, liike-elämälle ja asukkaille. Lisäksi vierailukohteiden x ja z turvaaminen valmisteltava ja toteutettava toimintaa paljastamatta.

Ulkoministeriön saapuva valtiovieras, Johto1 Helsingin poliisilaitoksesta (HPL): Esikunta HPL:stä, ilmoitetaan ao. henkilöstölle toimenkuvat. Esikuntatilana Poliisitalo X, kerros X, luokka X.

Suunnittelussa käytettävänä kirjallisena materiaalina lähtien poliisilaista ja -asetuksesta Poliisihallituksen (POHA) määräyksiin ja ohjeisiin sekä kansallisesta uhka-arviosta yksityiskohtaisimpiin uhka-arvioihin ja tiedusteluraportteihin, tiedotteisiin tietöistä, sääennusteet, muut päällekkäiset tapahtumat jne. sekä aikaisemmat suunnitelmat vastaavista operaatioista. Tarkentava suunnitelmallinen tiedonhankinta aloitetaan tarpeen mukaan ja myös muita menetelmiä käyttäen. Tiedottaminen otetaan omaksi organisaatioksi esikunnan yhteyteen, vastuina tiedotus omalle organisaatiolle ja tiedottaminen ulos.

Johto1 ja esikunta toteavat resurssitarpeeksi Itä- ja Länsi-Uudenmaan poliisilaitokset, Keskusrikospoliisin ja Suojelupoliisin. Todetaan, että poliisi tarvitsee myös resurssia, mitä sillä itsellään ei ole ja lisää resurssitarpeeksi Helsingin pelastuslaitoksen, Puolustusvoimat sekä Rajavartiolaitoksen. Edellä mainituille toimijoille ilmoitetaan ja tarvittaessa pidetään tilanneseurustelu. Todetaan aikaa suunnitteluun olevan 14 vuorokautta ja tehtävän / operaation aloittamiseen 17 vuorokautta. Esikuntapäällikkö tai määrätty poliisimies laatii esikunnan suunnittelu-aikataulun sekä milloin, kuka vastaa ja kuka vastaanottaa mitkään suunnittelutuotteet. Perustetaan johtoryhmä, johon kuuluvat Johto1 lisäksi esikuntapäällikkö ja muiden resurssien edustajat sekä keskeiset erityistoimintojen edustajat (esim. kutsuilla Tilanne1...n, Raja, Pelastus...), yhteistyö tehtävään liittyvien kaupunkien ja ulkomaan lähetystön ja turvallisuushen-

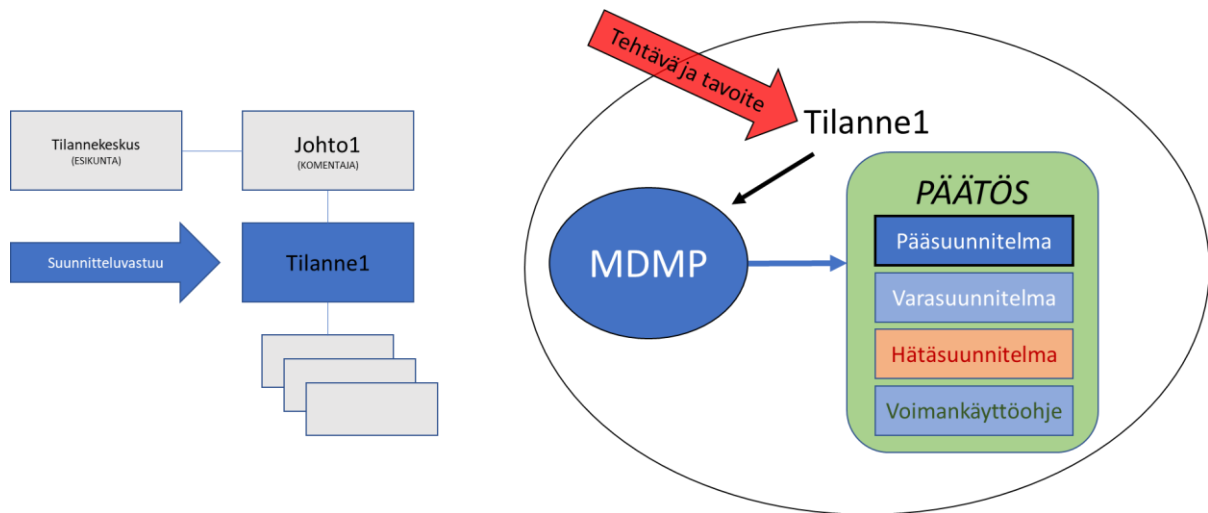
kilöston kanssa on aloitettu. On selvittävä minkä lain ja pykälien puitteissa mitkään toiminnot suoritetaan ja alaiset resurssit toimivat (tässä tapauksessa ainakin Poliisilaki, Rajavartiolaitolaki, Laki Puolustusvoimista, Virka-apulaki, Pakkokeinolaki...) Annetaan 1.esikäs.

Kun operaation suunnittelu-aikaa on esimerkiksi kaksi viikkoa, operaation aikataulun määrittämisessä parhaana vaihtoehtona voi olla ennakoivan suunnittelun mukainen aikataulu. Tällöin Johto1 määrittää esimerkiksi 1.esikäs-kyn aikajanan alkupisteeksi (K), johon sitoen suunnitteluvaiheiden tarkastukset määrätään ($K + x d$, $K + x h$). Suunnittelu-aikaa varatessa Johto1:n on huomioitava antaa riittävä suunnittelu- ja valmistelu-aika alajohtoportaille. Johtajan pitäisi käyttää suunnitteluun ja valmisteluun varatusta ajasta itse 1/3 ja jättää 2/3 valmisteluajasta alajohtoportaille (Johtajan käsikirja 2022, s.82). Esikäs annetaan kaikille alajohtoportaille. Kyseisessä operaatiossa myös useimmat alajohtoportaat joutuvat käynnistämään oman MDMP-prosessin, koska niidenkin on osallistettava useita omia yksiköitä suunnitteluun annetun tehtävän menestykselliseksi suorittamiseksi. Kun aikaa on käytettävissä riittävästi, voi operaation johto päättyä suunnittelussa rinnakkaisen suunnittelun sijaan peräkkäiseen prosessiin, jossa Johto1 esikuntineen valmistelee ja antaa hyvin yksityiskohtaisen 1.esikäs-kyn, jossa alaisten tehtävän lisäksi myös esimerkiksi toteutustapa on määritelty tai suoraan 2.esikäs-kyn, jossa annetaan jo suunnitteluperusteetkin, koska Johto1 esikuntineen on jo tehnyt tehtäväanalyysin sisältäen tehtävänärittelyn. Tällöin alajohtoportaille on heti tiedossa komentajan tahto, mutta toisaalta mahdollisesti huomattavasti vähemmän omaa vapautta suunnittelussa johtuen yksityiskohtaisemmista vaatimuksista.

Suunnittelu yllä olevassa tehtävässä voidaan käydä 1:1:een MDMP askelin. Lisäksi voidaan nimetä erillinen Red Teaming osa.

6.2 Poliisin taktinen suunnittelu MDMP-pohjaisesti (valvonta- ja hälytystoimintasektorin kiinniottotehtävä)

Tehtävä muodostuu päivittäistoiminnan aikana hätäkeskuksen antamasta hälytystehtävästä (*Pistoolilla aseistautunut mies sekavana rivitalon päätyasunnossa, josta ilmoittaja päässyt pakemaan. Asunnossa ei ole sivullisia.*), joten suunnittelun perustasoksi määritetään alipäällystötaso (Kenttäjohtaja -> Tilanne1). Ohjaajana ja pakkokeinojen sekä voimankäytön hyväksyjänä on päällystötaso (Yleisjohtaja -> Johto1). Tehtävän määritelmä kuvaa samalla toiminnan tavoitteen: Aseistautuneen kohdehenkilön kiinniotto.



Tilanne1 voi riippuen omasta peruskokoonpanostaan (kenttäjohtajan partiokaveri + hälytysalueen kentän partiot sekä käytettävissä tai hälytettävissä oleva täysi toimintaryhmä) riippuen jakaa MDMP-perusteisesti suunnitteluvastuuta välittömästi radiolla tehtävän saatuaan ja siirrettyään toiminnan erilliseen puheryhmään:

6.2.1 Toiminnan vaihe 1 (Tehtävän vastaanotto, Tehtävän erittely)

- Tilanne1 kaikille. Aseistautuneen henkilön kiinniottotehtävä asunnosta, kohdeosoite N, kohdehenkilö S. Puheryhmä X, varapuheryhmänä: Suorakanava Y. Eritellään tehtävät:
 - Partio 010 suoraan kohteeseen silmäksi paljastamatta toimintaa, kaikki sivut tähtäyksen alle. Maalataa kohderakennus. Partionjohtaja suunnittele, miten toteutetaan hätäsuunnitelma kohteeseen. Varaudu kiinniottoon, mikäli kohde lähtee liikkeelle ja-lan. Kohdehenkilöä ei saa päästää aseistautuneena poistumaan aidatusta pihapiiristä. Pysäytetään tarvittaessa ampuma-aseella. (Johto1 hyväksyy tai hylkää.)
 - Partio 011 määritä ja valmistelee tilannejohtopaikka(TJ)/vastaanottopaikka max. 150m kohteesta, vastaat TJ-paikan suojauksesta. Partionjohtaja, mieti samalla vaihtoehtoja, miten kohdehenkilö toimii todennäköisimmin, miten kohdehenkilö toimii epätodennäköisesti ja miten vaarallisimmillaan (*Red Teaming*), aikaa tähän 3 minuuttia, lähetä vaihtoehdot POKE-viestinä.
 - Tilannekeskus, tehkää TEMS (Taktinen ensihoito) -hälytys. Tehkää piirtotaso partioiden 010 ja 011 maalauksesta ja tilannejohtopaikasta piirtotaso ja välitä partioille, aikaa tähän maalausten ja sijainnin ilmoittamisesta 3 minuuttia. Tehkää kohteesta ja kohdekiinteistöstä tiedustelulomakkeet ja välittäkää partioille, aikaa 10 minuuttia. Pitäkää yllä tapahtumapäiväkirjaa.
 - Toimintaryhmä, johtaja kutsulla Toiminta1. Valmistautukaa murtamiseen ja teknisten välineiden käyttöön kohdekiinteistöön, esitykset saavuttuane TJ-paikalle. Ryhmän

medic laatii evakuointisuunnitelman ja toimii yhteysmiehenä TEMS:iin. Ilmoita tarvittavaksi katsomanne aseistus ja erikoispatruunat. Hyväksyminen esityksestäni Johto1:n toimesta.

- o Partio 012 suunnittele lähestymisreitit TJ-paikasta kohteeseen ja mieti vaihtoehtoja, mikäli kohdehenkilö lähtee tai tulee autolla, lähetä vaihtoehdot POKE-viestinä, aikaa tähän 3 minuuttia.
- o Toimintaan osallistuvat, saapuminen TJ-paikalle taktisessa varustuksessa välittömässä toimintavalmiudessa.

6.2.2 Toiminnan vaihe 2 (Toimintavaihtoehtojen kartoitus, -analysointi ja sotapeli) sekä Toiminnan vaihe 3 (Toimintavaihtoehtojen hyväksyminen, käskyn laadinta ja toimeenpano)

- Tilanne1 on kartoittanut ja suunnitellut pää- vara- ja hätäsuunnitelmat, kuulee partioiden esitykset ja annetut valmistautumistehtävien tuotteet, joiden pohjalta voi nopeasti muokata suunnitelmia. Voidaan myös vielä käydä aivoriihenä "entä jos..." skenaarioita. Tilanne1 antaa esityksen suunnitelmista ja voimankäyttöohjeesta, jonka Johto1 hyväksyy tai tekee muutoksia. Suunnitelmien hyväksymisen sekä tehtävien jaon jälkeen jokainen voi lausua, mikäli jotain kriittistä tietoa ei saatu tai jotain annettua tehtävää ei ole mahdollista suorittaa. Jokainen kertoo lyhyesti vielä Tilanne1:lle oman kutsunsa ja tehtävänsä, jolla varmistetaan, että tehtävä on ymmärretty oikein ja että jokaiseen kriittiseen tehtävään on huomioitu resurssi.

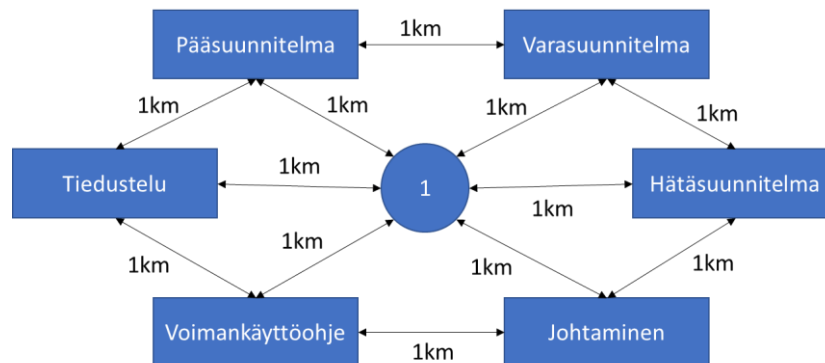
Tässä esimerkissä MDMP-askelia ja esikäskyjä ei käydä tai käytetä kokonaisuudessaan eikä järjestyksessä, vaan Tilanne1 soveltaa ja nopeuttaa prosessia.

6.3 Yhteenveto

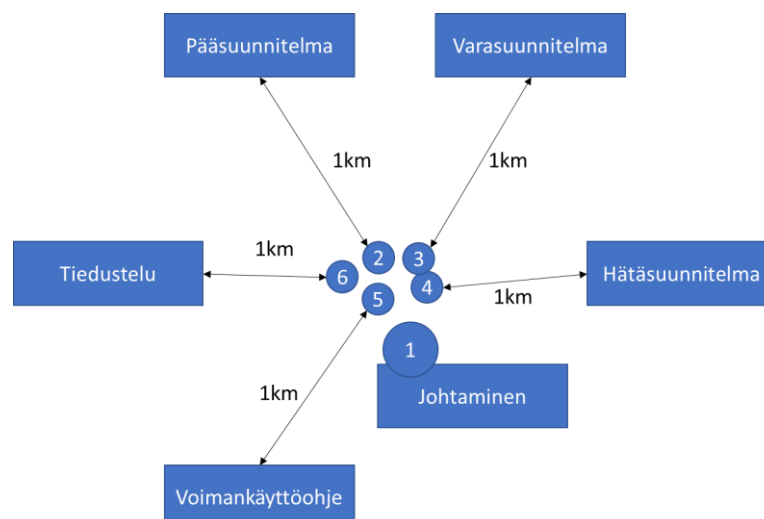
Molemmissa skenaarioissa toimii MDMP-perustainen prosessiajattelu. Keskeisimpänä jatkotutkimuksen selvitettävänä asiana on sotilas vs. poliisi osin poikkeavat suunnittelun faktorit. Poliisissa pääosiltaan kaikessa suunnittelussa Toiminta1 tai Johto1 -ajattelumallien mukaisesti käydään ainakin kahden faktorin osalta (oma toiminta - vastapuolen (sivullisten) toiminta) läpi kolme mahdollista kehityskulkua, joiden pohjalta laaditaan pää- vara- ja hätäsuunnitelma. Sen sijaan tukevien toimintojen osalta poliisissa tulee lähtökohtaisesti eroavaisuuksia, jotka voisi tutkimus- tai kehitystyönä selvittää siltä osin, mitkä ovat pysyviä faktoreita keskeisissä tehtävätyypeissä (turvaamistehtävät, kiinniottotehtävät jne.).

Rinnakkainen suunnitteluprosessi joka tapauksessa vähentää vastuussa olevan johtajan henkistä ja fyysistä kuormaa. MDMP-pohjaisen suunnitteluprosessin kuorman jakamisen etuja voisi visualisoida kaaviolla, jossa johtajalla '1' on suunnitteluprosessin vaiheita kuvaamassa kuusi kerättävää

rastia kilometrin päässä toisistaan (yhteensä kuusi kilometriä) ja aikaa tähän 25 minuuttia, eli juoksunopeuden tulisi olla 4:10min/km (Cooper-testin vauhtina: 2880m/12min). Toimintakyky välittömästi juoksun jälkeen ei varmasti ole paras mahdollinen. Mikäli edelliseen lisää vielä yhden lisäkilometrin, jossa huomioidaan rasteja kovassa rasituksessa kerätessä huolimattomuudesta tulleet "pummit" (merkiten suunnitteluprosessin kovassa paineessa ja kiireessä tulevia vääriä olettamuksia ja päätöksiä), olisi kilometritähti 25 minuutin ajan ollut 3:34min/km (ylläpidettävä Cooper-vauhti jo 3360m), joka on suurelle osalle ihmisistä tekemätön paikka - parhaanakin päivänä, huolellisen valmistautumisen jälkeen.



Sen sijaan johtajan delegoidessa esimerkiksi toimintaryhmässä viidelle alaiselleen suunnittelutehtävää, voidaan laskea jokaisen suunnitteluun käytettävän viiden alaisen matka omalle rastilleen ja takaisin kävelyvauhtia (nopeus 10min/km), jolloin aikaakin kuluu vain 20 minuuttia. Samalla johtaja on voinut keskittyä johtamiseen ja saanut aikaa toimintavaihtoehtojen arviointiin, minkä jälkeen päätökseen ja toimeenpanoon.



Yhteenvedossa huomioitavana asiana: poliisitoiminnassa(kin) käytetyt vakioidut toimintamallit, SOP:t (SOP= Standard Operating Procedures) ja niiden toimivuus ennalta luotuina työkaluina aika-

kriittisiin tilanteisiin. Yleisimpiin nopeaa reagoimista vaativiin tilanteisiin on laadittu melko yksityiskohtainen SOP. Tämä lyhentää ko. tehtävään koulutetulta joukolta tehtäväsuunnitteluun käytettävää aikaa, koska taktiikan ja teknisen toteuttamisen askelmerkit ovat tiedossa ja harjoiteltu. SOP:it voivat kuitenkin tässä ja etenkin ei-aikariittisessä suunnittelussa rajata huomattavastikin ajattelua ja luovuutta etenkin toimintavaihtoehtojen kartoittamisessa. SOP:ien mahdollinen liiallinen ohjaava tai rajoittava vaikutus tulisi suunnitteluprosessin aikana tiedostaa ja huomioida toimintavaihtoehtoja kartoittaessa.

7 SWOT

VAHVUUDET	
Ei-aikakriittinen suunnittelu	Aikakriittinen suunnittelu
<ul style="list-style-type: none"> MDMP-suunnitteluohje voidaan laatia ja jakaa hyvinkin yksityiskohtaisena alajohtoportaille, jolloin varmistutaan prosessin toteuttamisesta yhdenmukaisesti ja laadukkaasti Voidaan käyttää tarpeen mukaan rinnakkaisen sijaan perättäistä suunnitteluprosessia Suunnittelu pysyy realistisena, koska alajohtoportaat tunnistavat omat suorituskynsänsä ja sen puutteet parhaiten ja ehtivät vaikuttaa niihin tai suunnitelmaan Tilanne ja tehtävä ovat selvät alusta alkaen Auttaa ylittämään suunnitteluun osallistuvilla, etenkin johtajalle eteen tulevat kognitiiviset haasteet Ohjaa suunnitteluun osallistuvia <u>analysoituun</u> ja rationaaliseen lopputulokseen 	<ul style="list-style-type: none"> Koulutettu joukko voi toteuttaa rinnakkaisen suunnitteluprosessin nopeasti ja laadukkaasti (tarvittaessa myös osaa soveltaa suoraan olemassa olevia SOP:ja) MDMP:n perusteet tuntevan tilannejohtajan kontrolloimana ja johtamana suunnitteluprosessiin kouluttamattomankin joukon saa osallistumaan rinnakkaiseen suunnitteluprosessiin ja toteuttamaan sen laadukkaasti Auttaa johtajaa ylittämään kognitiiviset haasteet, joita yksin operaatio suunnittelemalla etenkin fyysisen sekä henkisen paineen alla ja aikapaineessa väistämättä tulee Tilanne, tehtävä sekä oma tehtävä ja muiden toimijoiden tehtävät selkeästi kaikkien tiedossa (Auttaa yksilötasolla nopeaan ja joustavaan reagointiin tilanteen muuttuessa)

HEIKKOUEDET	
Ei-aikakriittinen suunnittelu	Aikakriittinen suunnittelu
<ul style="list-style-type: none"> • Suunnitteluprosessi voi olla alaportaille täysin tuntematon, jolloin tarvitaan enemmän kontrollia ja ohjausta • Suunnittelussa voidaan tahallaan tai alitajuisesti soveltaa suoraan SOP:ia pahimmillaan rajaten sen takia pois parempia toimintavaihtoehtoja, "koska eivät SOP:n mukaisia" • Kognitiiviset vinoumat eli ajattelun harhat • Autoritäärinen tai muuten suuren auktoriteetin omaava johtaja, joka ei anna alaisille suunnitteluun vapautta tai jonka tunnettua toiminta- tai ajattelutapaa alaiset pyrkivät alitajuisesti tai tietoisesti miellyttämään ja seuraamaan • Edellinen ongelma, mikäli suunnitteluun osallistuvat kokemattomia, jotka alitajuisesti uskovat kokeneemman aiemman toiminnan tai päätösten paremmuuteen -> rikkoo prosessin tarkoituksen ja tavoitteen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kognitiiviset vinoumat eli ajattelun harhat • Autoritäärinen tai muuten suuren auktoriteetin omaava johtaja, joka ei anna alaisille suunnitteluun vapautta tai jonka tunnettua toiminta- tai ajattelutapaa alaiset pyrkivät alitajuisesti tai tietoisesti miellyttämään ja seuraamaan

MAHDOLLISUUDET	
Ei-aikakriittinen suunnittelu	Aikakriittinen suunnittelu
<ul style="list-style-type: none"> Saadaan kehitettyä sekä toimintoja että toimijoita - etenkin johtajia - suunnittelussa ja saadaan osallistajat ajattelemaan - vanhan kopioimisen tai pelkän omiin olettamuksiin pohjautuvan suunnittelun sijaan Antaa mahdollisuuden löytää out of the box -tyyppisiä ratkaisuja ongelmiin, joita ei ilman prosessia olisi ehtinyt tai viitsinyt käsitellä Saadaan yhdenmukainen suunnitteluprosessi koko hallintoon, mikä nopeuttaa kaikkea suunnittelua ja päätöksentekoa Motivoi ja kannustaa henkilöstöä jaetun luottamuksen ja vastuun osoittamisen myötä Parantaa suunnittelun laatua 	<ul style="list-style-type: none"> Työturvallisuus kasvaa paremman suunnittelukulttuurin ja -osaamisen myötä Auttaa sitouttamaan tiimin haastavan tai vaarallisenkin tilanteen ratkaisemiseen, kun reunaehdot ja tehtävän lisämääreet ovat kaikkien tiedossa Ammattitaito kasvaa ja suunnittelu nopeutuu itseohjautuvuuden myötä Motivoi henkilöstöä (<i>minuun luotetaan, minä osaan, minä tuon oman panokseni tähän tehtävään alusta alkaen</i>)

UHKAT	
Ei-aikakriittinen suunnittelu	Aikakriittinen suunnittelu
<ul style="list-style-type: none"> Ei noudateta suunnitteluprosessin periaatteita vaan toimitaan intuition varassa Hidastetaan ja kuormitetaan suunnittelua vaarallisesti silloin, kun raskaan prosessin täydelliseen toteuttamiseen ei ole tarvetta Kognitiiviset vinoumat eli ajattelun harhat (etenkin analysoinnissa) 	<ul style="list-style-type: none"> Noudatetaan itsetarkoituksellisesti prosessia, vaikka intuitio (pers'tuntuma, vaisto, kokemus) soittaisi hälytyskelloa, pitäisi toimia välittömästi, tai pitäisi hypätä ajattelussa todella kauas laatikon ulkopuolelle Kognitiiviset vinoumat eli ajattelun harhat

Esimerkkejä kognitiivisista vinoumista eli ajattelun harhoista

VAHVISTUSHARHA

Etsin vain omaa näkemystäni tukevia todisteita ja kiellän ne, jotka ovat omaa kantaani vastaan.

YKSIMIELISYSHARHA

Uskon, että kaikki muutkin ihmiset ajattelevat asioista samalla tavalla kuin minä.

STRUTSIEFEKTI

Torjun kielteiset ja ikävät asiat ja uutiset.

HALKOMINEN TAI MUSTAVALKOINEN AJATTELU

Suhtaudun asioihin mustavalkoisesti niin, että en näe kahden ääripään välillä (esim. terveellinen ja epäterveellinen) muita vaihtoehtoja.

ANKKURIVAIKUTUS

Luotan ensimmäiseksi kuulemaani tai lukemaani tietoon, joita vastaan myöhemmin peilaan muita esiin tulevia tietoja.

SÄDEKEHÄVAIKUTUS

Liitän asiaan tai ihmiseen, jolla on jokin myönteinen ominaisuus, helposti myös muita positiivisia asioita. Sama myös toisinpäin: liitän asioihin tai ihmisiin, joista en pidä, myös muita negatiivisia asioita.

MOTIVOITU PÄÄTTELY

Pidän omaa asennettani tukevia argumentteja vahvempina kuin omaa asennettani vastustavia argumentteja.

LUMETOTUUSVAIKUTUS

Alan uskoa lähes mitä tahansa, kun sitä on toistettu minulle tarpeeksi tai asia näyttää helposti uskottavalta.

USKOMUSTEN PYSYVYYS

Uskon ensimmäiseksi kuulemaani tietoon ja pitäydyn siinä, vaikka tiedon perusteet osoitettaisiin vääriksi.

YLIVERTAISUUSVINOUMA tunnetaan myös nimellä Dunning-Kruger-efekti

Yliarvioin tietämättäni kykyjäni, tietämystäni tai osaamistani. Itse asiassa mitä enemmän luulen jostain asiasta tietäväni, sen vähemmän todellisuudessa tiedän.

KONSENSUSVAIKUTUS

Mukautan ajatteluani tietämättäni siihen, mitä muut asiasta sanovat.

(Mediakasvatusseura, Reetta Haverinen: Kognitiivisia vinoumia -infograafi, 2022)

8 KESKEISET HAVAINNOT JA JOHTOPÄÄTÖS

Ongelmana sotilaallisen tehtäväsuunnittelun vertailussa poliisihallintoon tulee jo alussa mainittu tehtävätyyppien ja toimintaympäristön ero. Ehkä sitäkin merkittävämmäksi olen katsonut laadun varmistamisen tarkoittaen, että onnistuneen poliisitehtävän tai -operaation suunnittelu ja toteutus voi helposti olla huono, mutta lopputulos hyvä (rosvot kiinni, ketään ei kuollut eikä omaisuutta jäänyt kateisiin tai tuhoutunut). Ilman itsereflektiota ja itsekriittistä Lesson Learned -kulttuuria voi aikojen saatossa suunnitteluun syntyä jopa vaarallisia perustoimintamalleja tai -prosesseja. Sotilaspuolella laadun varmistaminen on todettavissa helpommin tappioluetteloissa ja muina menetyksinä saavutettuun hyötyyn nähden. Toki tässä pätee kääntäen se, että suunnittelu ja toteutus on ollut täydellinen, mutta tehtävä on inhimillisesti mahdoton suorittaa tai mukaan on tullut x-faktori, johon ei olisi kyetty varautumaan / ei pysty vastaamaan. SWOT:n osoittamat heikkoudet ja uhat tunnistuen MDMP:n hyödyt ovat kuitenkin merkittävät.

8.1 Tutkimuskysymys: Mikä MDMP on?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaus löytyy (pääosin) englanninkielisestä materiaalista ja itse MDMP:n esittely sen pohjalta on käännöstyönä tehtävissä. Käsikirjat itsessään ovat satoja sivuja käsittäviä suunnitteluoppaita, joihin on kiinnostavaa perehtyä, mutta jotka asevoimien suunnitteluun tarkoin eriteltynä eivät itsessään anna poliisille suoraan työkaluja suunnitteluun. Lähdeaineiston pohjalta katson MDMP:n tulleen esitellyksi riittävässä ja selkeässä tarkkuudessa ja esimerkkeihin sitoen avattua myös sen henki ja tarkoitus.

8.2 Soveltuuko MDMP Suomen poliisin käyttöön?

Toinen tutkimuskysymys jättää tutkijalle paljon tulkinnanvaraa sekä pahimmillaan tukee tutkijan omia ennakkokäsityksiä. Pyrin välttämään tätä lisäämällä kolme suunnittelun tehokkuutta mittaavaa tekijää: suunnittelun ja päätöksenteon tehokkuus, henkilöstön osallistaminen suunnitteluun ja suunnitteluun käytetty aika.

Suunnittelun ja päätöksenteon tehokkuutta tukee MDMP:n rinnakkaiset prosessit, selkeä vaiheistus ja etenkin tiedon analysointi, jolloin päätöksenteon voidaan katsoa pohjaavan enemmän tosiasioihin kuin mielikuviin, käytössä oleviin muistirunkoihin tai vanhoihin suunnitelmiin. Nopeassa suunnittelussa päätöksentekijä saa MDMP toteuttaen henkilöresurssia osallistamalla moninkertaisen määrän tarvittavaa tietoa ja vaihtoehtoisia ratkaisumalleja käyttöönsä kuin mitä saisi yksin suunnitelmaa laatiessaan. Aiemmin mainitsemani laadun varmentamisen haasteellisuus pelkän operaation tai tehtävän lopputuloksen perusteella on hankalaa. MDMP:n hyväksi kuitenkin voidaan laskea prosessin parempi laatu verrattuna suunnittelu- ja/tai päätöksentekoprosessiin, jossa päätöksentekijä joutuu yksin kamppailemaan informaatiohäkyn tai puutteellisen tiedon ja omien olettamustensa varassa pelkän vanhan suunnitelman tai muistirungon varassa.

Esimerkkien valossa ei ainakaan löydy mitään syytä, miksi MDMP-pohjaista suunnitteluprosessia ei toteutettaisi sekä ei-aikakriittisessä että aikakriittisessä suunnittelussa. Sen sijaan on suoraan löydettävissä käyttöä puoltavia seikkoja, jotka on eritelty SWOT:ssa.

8.3 Johtopäätös

MDMP:n käyttämisellä saavutetaan etuja tehtäväsuunnittelussa sekä suunnittelun ja päätöksenteon tehokkuudessa että nopeudessa. Tämä pohjaa käytössä olevan henkilöstöresurssin oikeanlaiseen käyttöön. Vaativassa suunnittelussa MDMP tulee olla koulutettu henkilöstölle etukäteen, mutta nopeassa tehtäväsuunnittelussa asiansa osaava johtaja voi käyttää prosessia tuntematonta-kin henkilöstöä prosessin mukaan ja tehokkaasti. Mikään prosessi ei kuitenkaan saa muodostua itsetarkoitukseksi, vaan hyvän johtajan tulee osata lukea tilanne ja tarvittaessa tehdä nopeasti päätös ja aloittaa toteutus. Jo johdannossa esiin nostamani yhteisen päätöksentekoprosessin puute hallinnossa on toimintaa hidastava ja heikentävä ongelma. Mikään yksikkö tai laitos ei toimi erillään toisistaan eikä mikään sektori laitoksissa tee työtään irrallaan muista toiminnoista. Yhteisiä operatioita tai laitoksen eri sektoreiden yhteistoimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa yhteisen suunnitteluprosessin puuttuminen voi pahimmillaan sotkea yhteistä työnäkyä tai jopa vaarantaa toimintaa, kun keskitetyssä suunnittelussa päätetään suoraan alaisten tai tukevien yksiköitten toimintatavat ja jopa kokoonpano edes kysymättä konsultaatiota suunnitteluun. Muodikkaassa tehokkuusajattelussa rinnakkaisen suunnittelun käyttö tuo tuloksia aikavoittona ja resurssien oikeana kohdentamisena. Tärkeimpänä asiana kuitenkin laadukkaan, analysoituun tietoon pohjautuvan suunnittelun

ansioista tulee työturvallisuus, joka tarkoittaa paitsi poliisimiesten ja sidosryhmien, myös kohdehenkilöiden ja sivullisten - poliisin asiakkaiden parempaa oikeusturvaa.

9 POHDINTAA

Opinnäytetyö esittelee MDMP:tä ja sen mahdollista käyttöä poliisiympäristössä avaten jatkotutkimusmahdollisuuksia, kuten MDMP-portaiden sisällön tutkimisen ja muokkaamisen poliisihallintoon sopivaksi (esim. keskeisten tekijöiden (faktorien) määrittely poliisiperusteisesti ja -termistöin). Red Teamingin tutkiminen ja muiden sotilaallisten suunnitteluprosessien (PUT, TLP, APP28-FIN...) tutkimus ja sovittaminen poliisihallinnon käyttöön sopivat myös aiheiksi AMK- ja YAMK-tutkintojen opinnäytetöihin tai poliisialipäällystön erikoistumisopintojen projektityöksi. Aihe antaa mahdollisuuksia myös määrälliseen tutkimukseen ja haastattelututkimukseen käyttäen materiaalina puolustusvoimien ja rajoitetusti poliisihallinnon henkilöstöä.

Opinnäytetyön tekeminen oli kiinnostavaa ja antoisaa. Koska aihe on ollut ns. sydäntä lähellä, ongelmaksi meinasi muodostua työn riittävä rajaaminen. Jälkikäteen en kuitenkaan näe suurempaa rajaamista, ilman MDMP:n esittelyä vähintään työssäni olevalla tasolla, mahdolliseksi. Toiseksi ongelmakseni opinnäytetyön tekemisessä muodostui ajankäyttö. Tein poliisin AMK-muuntokoulutuksen omalla ajallani työn ohessa ja koska muunnon suorittamisella ei ammatillisesti ollut merkitystä, venähti mm. lähes valmiin opinnäytetyön viimeistely ja palautus vuodella. Jälkikäteen olisi ehdottomasti ollut järkevämpää tehdä työ nopeammalla tempolla. Mahdollisen seuraavan tutkinnon opinnäytetyön osalta voi nyt katsoa saaneensa kokemusta, jonka myötä lopputulos ja prosessi itsessään sujunevat jouhevammin. Olen saanut työstäni hyötyä operatiivisiin suunnittelu- ja työtehtäviini ja toivon, että työni antaa myös lukijalle jotain.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani ja Valli, Raine: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, 2001

Alakoski, L. ja Hytönen, K.: Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, 2016

Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus 2.0, 2011

Alkula Tapani, Pöntinen Seppo, Ylöstalo Pekka: Sosiaalitutkimuksen Kvantitatiivisen menetelmät. 2002

BSS6: The Battle Staff SMARTbook, 6th Ed. (Plan, Prepare, Execute, & Assess Military Operations)

Eriksson Gunilla, Pettersson Ulrika: Special Operations from a Small State Perspective: Future Security Challenges, 2017

Hietanen, Nina: Osaamisen johtamisen kehittäminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella, Polamk, YAMK opinnäytetyö, 2018

House, Jonathan M.: Combined Arms Warfare in the Twentieth Century. University Press Kansas, USA 2001

Hughes Daniel J. & Bell Harry: Moltke on the Art of War: Selected Writings, 1993

Infantry, Volume 92, Number 1

Johtajan käsikirja 2022, Puolustusvoimat, 2022

Kajanmaa Petteri: Sotilasstrategia. Yksinkertainen, vaikea sota, 2021

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Heinlahti, Kaisa: Mitä on tutkimus, 2006

Klein, Gary: Sources of Power: How People Make Decisions Massachusetts: MIT Press, 1999

Mediakasvatusseura, Reetta Haverinen: Kognitiivisia vinoumia -infograafi, 2022

Mission Command: Command and Control of Army Forces ADP 6-0 2019

Osinga, Frans: Science, Strategy and War - The Strategic Theory of John Boyd, 2005

Tuomi, J. & Sarajärvi, A.: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 2018

US Army Combined Arms Center: Handbook No. 15-06 MDMP

US Army Combined Arms Center: The Red Team Handbook

US Army Field Manual 5-0, Planning and Orders Production, MAY 2022

Valtioneuvoston asetus poliisista 1080/2013 (VNAPol)