

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUSOHJELMAN KIRJALLINEN OPPIMATERIAALI  
NORMATIIVISEN ETIIKAN NÄKÖKULMASTA**

Kandidaatin tutkielma

Kadettialikersantti  
Oskari Tuovinen

Kadettikurssi 99  
Maasotalinja

Maaliskuu 2015

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 99	Linja Maasotalinja
Tekijä Kadettialikersantti Oskari Tuovinen	
Tutkielman nimi <b>Varusmiesten johtajakoulutusohjelman kirjallinen oppimateriaali normatiivisen etiikan näkökulmasta</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2015	Tekstisivuja 28 Liitesivuja 10
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Varusmiesten johtajakoulutukseen valituille jaettavat Johtajakansio ja Johtajan käsikirja ovat johtajakoulutusohjelman ainoat viralliset kirjalliset lähteet. Ne muodostavat kirjallisen oppimateriaaliaineiston, mikä jaetaan oppimisen tueksi jokaiselle johtajaksi koulutettavalle varusmiehelle. Johtajakoulutusohjelma opetussisältöineen ja palautejärjestelmineen sekä Johtajakansio ja Johtajan käsikirja nojaavat tukevasti syväjohtamisen malliin.</p> <p>Tutkimuksen on tarkoitus selvittää, minkälaisia johtajia varusmiehistä pyritään kasvattamaan normatiivisen etiikan näkökulmasta. Varusmiehille jaettavassa kirjallisessa oppimateriaalissa jaetaan ohjeita johtajiksi koulutettavien eettisen päätöksenteon tueksi. Tutkimuksessa pyritäänkin vastaamaan siihen, minkä normatiivisen etiikan suuntauksen alle oppimateriaali parhaiten asettuu. Tutkimuskysymys on: Minkä normatiivisen etiikan suuntauksen mukaiseen johtamiskäyttäytymiseen varusmiesten johtajakoulutusohjelma kannustaa? Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä toteutetun tutkimuksen tulosten pohjalta tehdään johtopäätöksiä varusmiehiä varten rakennetun johtajakoulutusohjelman taustalla vaikuttaneista johtamisen etiikan käsityksistä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella johtajakoulutusohjelman kirjallisessa oppimateriaalissa velvollisuus- ja seurauseettiset suuntaukset ovat toissijaisia hyve-eettiseen suuntaukseen verrattuna. Syväjohtamisen hyveet luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen ovat keskeisiä käsitteitä johtajuudessa ja johtajaksi kasvamisessa. Oppimateriaalissa esitetään syvällisempiä ajatuksia siitä, millainen johtajakoulutettavan tulisi pyrkiä olemaan, kuin siitä miten hänen pitäisi tiettyissä tilanteissa toimia tai millaisia arvoja hänen tulisi vaalia.</p> <p>Johtopäätöksissä todetaan, että johtajakoulutusohjelmaa suunniteltaessa ja kehitettäessä on ajateltu, että seuraus- ja velvollisuusetiikka eivät yksinään ole riittäviä sotilasjohtajan oikeanlaiselle eettiselle päätöksenteolle. Ne pyrkivät määrittämään, kuinka ihmisen pitäisi toimia erilaisissa tilanteissa. Sotilaat kuitenkin kohtaavat yllättäviä ja ainutkertaisia tilanteita, joiden ratkaisemiseksi tärkeintä ei ole pyrkimys tiettyjen periaatteiden orjalliseen noudattamiseen. Tärkeintä on elämäkokemuksesta kumpuava ja käytännöllisyyteen nojaava järjenkäyttö. Vähäpätöistenkin, mutta eettisesti kestävien päätösten tekemisestä on informaatioteknologian kehittymisen myötä tullut menestyksekkään sodankäynnin kannalta entistä merkittävämpää. Tästä näkökulmasta varusmiesten johtajakoulutuksen eettisellä ulottuvuudella on järkevä päämäärä. Lisäksi todetaan, että sotilaskulttuurissa muiden sotilaiden ominaisuuksien arviointi, arvostelu ja ihailu on jokapäiväinen ja keskeinen ilmiö. Sotilaat ovat aina ihailleet omiaan, ja ihailun perinne pitää jatkossakin sotilaat sotilaiden arvostuksen kohteena. Syväjohtaja hyveellisenä ja klassisen sankarillisena hahmona on luonteva ihailun kohde.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> <p>Etiikka, varusmiesjohtaminen, varusmieskoulutus, johtajakoulutus, syväjohtaminen, hyveet, velvollisuudet, seuraukset, viisaus, sankaruus</p>	

# VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUSOHJELMAN KIRJALLINEN OPPIMATERIAALI NORMATIIVISEN ETIIKAN NÄKÖKULMASTA

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN LÄHTÖKOHTA .....</b>	<b>4</b>
2.1	TUTKIMUSAINEISTO JA -METODI.....	4
2.2	RAJAUS JA TUTKIMUSKYSYMYS .....	6
2.3	JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ .....	8
<b>3</b>	<b>VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUS JA SYVÄJOHTAMINEN .....</b>	<b>10</b>
3.1	VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUKSEN TAVOITE JA PÄÄMÄÄRÄ .....	10
3.1.1	JOHTAJAKANSIO.....	10
3.1.2	JOHTAJAN KÄSIKIRJA.....	11
3.2	SYVÄJOHTAMINEN.....	12
3.2.1	JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN SYVÄJOHTAMISEN MALLIN MUKAISESTI .....	14
<b>4</b>	<b>NORMATIIVINEN ETIIKKA.....</b>	<b>16</b>
4.1	VELVOLLISUSETIIKKA.....	17
4.2	SEURAUSETIIKKA.....	17
4.3	HYVE-ETIIKKA.....	18
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>27</b>

LÄHTEET

LIITTEET

## **VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUSOHJELMAN KIRJALLINEN OPPIMATERIAALI NORMATIIVISEN ETIIKAN NÄKÖKULMASTA**

*”Jos minut asetetaan esimiesasemaan, tahdon olla alaisiani kohtaan oikeudenmukainen, pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoa heidän toiveistaan, olla heidän neuvonantajanaan ja ohjaajanaan sekä omasta puolestani pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä.”*

*Sotilasvala ja -vakuutus*

*”Sotilasjohtajan etiikkakaan ei voi lopulta olla valmiiksi muotoiltujen arvojen ja periaatteiden kokoelma eikä sitä voi korvata julkilausumilla tai eettisillä koodeilla.”*

*Johtajan käsikirja 2012*

### **1 JOHDANTO**

Edelliset lainaukset on poimittu kirjallisesta oppimateriaalista, mikä jaetaan kaikille johtajakoulutukseen osallistuville varusmiehille. Ensimmäinen lainaus on sotilasvalasta ja -vakuutuksesta, jonka kaikki varusmiespalvelukseen osallistuvat vannovat peruskoulutuskauden päätteeksi. Toinen lainaus on vuonna 2012 ilmestyneestä Johtajan käsikirjasta, jota käytetään oppikirjana varusmiesten johtajakoulutuksessa (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012). Johtajan käsikirjan lisäksi johtajakoulutukseen osallistuville jaetaan aliupseerikurssin alussa Johtajakansio (2008), jonka tarkoitus on auttaa koulutettavaa refleктоimaan omaa johtamistaan sekä asettamaan itselleen kehittymistavoitteita (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2009). Johtajakansio ja Johtajan käsikirja ovat ainoat viralliset koulutusohjelmassa käytettävät kirjalliset lähteet. Ne muodostavat kirjallisen oppimateriaaliaineiston, mikä jaetaan oppimisen tueksi jokaiselle johtajaksi koulutettavalle varusmiehelle. Johtajakoulutusohjelma opetussisäl-

töineen ja palautejärjestelmineen sekä Johtajakansio sekä Johtajan käsikirja nojaavat tukevasti syväjohtamisen malliin.

Syväjohtamisvaikutteisen johtajakoulutusohjelman onnistuneena tuotoksena tulisi syntyä tietyn ajattelutavan tai -proessin pohjalta päätöksiä perusteleva ja tekevä johtaja. Mikä johtamisen etiikassa on edellisten lainausten ja kirjallisen opetusmateriaalin perusteella tärkeintä, eli mikä on tämä ajattelutapa? Onko kaiken toiminnan perustana sotilaille annettujen velvollisuuksien täyttäminen, vai onko joskus viisaampaa unohtaa periaatteet ja tehdä niin kuin itse parhaaksi katsoo? Missä vaiheessa mietitään päätösten seurauksia?

Tutkimuksen on tarkoitus vastata siihen, minkälaisia johtajia varusmiehistä pyritään kasvatamaan etiikan näkökulmasta. Varusmiehille jaettavassa kirjallisessa oppimateriaalissa jaetaan ohjeita johtajiksi koulutettavien eettisen päätöksenteon tueksi. Tutkimuksella pyritäänkin selvittämään, minkä normatiivisen etiikan suuntauksen alle oppimateriaali parhaiten asettuu. Tutkimuksella ei ole tarkoitus selvittää, miten eettinen kasvatus käytännössä toteutetaan varusmiesten johtajakoulutuksessa, eikä tutkimustuloksilla ole tarkoitus luoda erityisiä työkaluja johtajakoulutuksen kehittämiseen. Lisäksi tutkimus keskittyy aineistonsa ja kirjallisuutensa puolesta teoreettiseen kirjallisuuteen, eikä esimerkiksi ohjesääntöihin tai johtajakoulutusohjelman käytännön toteutukseen. Tutkimuksen valmistumisajankohtana varusmiesten johtajakoulutusohjelmasta ei ole julkaistu muita aihetta normatiivisen etiikan näkökulmasta käsitteleviä tutkimuksia.

Varusmiesten johtajakoulutuksen päämääränä on luoda kyvykkäitä johtajia Puolustusvoimien sodan ajan tarpeisiin. Kyvykäs johtaja kykenee itsenäisesti aloittamaan joukkonsa kouluttamisen ja johtamisen palvelukseen astuttaessa. Varusmiesten johtajakoulutuksessa käytettävä syväjohtamisen malli kannustaa tietynlaiseen johtamiskäyttäytymiseen, ja painottaa hyvien vuorovaikutustaitojen oppimista sekä elinikäistä oppimista. Johtajana kehittymisen on tarkoitus jatkua läpi elämän. Syväjohtamisen malli perustuu transformationaalisen johtamisen malliin sekä johtamiskäyttäytymisestä tuotettuun tieteelliseen tutkimukseen. (Nissinen 1997; Pääesikunnan henkilöstöosasto 2009.)

Normatiivinen etiikka on kokoelma määritelmiä siitä, mikä on oikein ja väärin, ja se voidaan jakaa kolmeen suuntaukseen: velvollisuusetiikkaan, seurausetiikkaan ja hyve-etiikkaan (Baggini & Fosl 2012, 183; Hakala & Kopperi & Nissinen 2010, 88). Teoriat ovat syntyneet aikojen saatossa, ja ne heijastelevat jopa vuosituhantisia ajatuksia niin onnellisuudesta, oikeasta ja

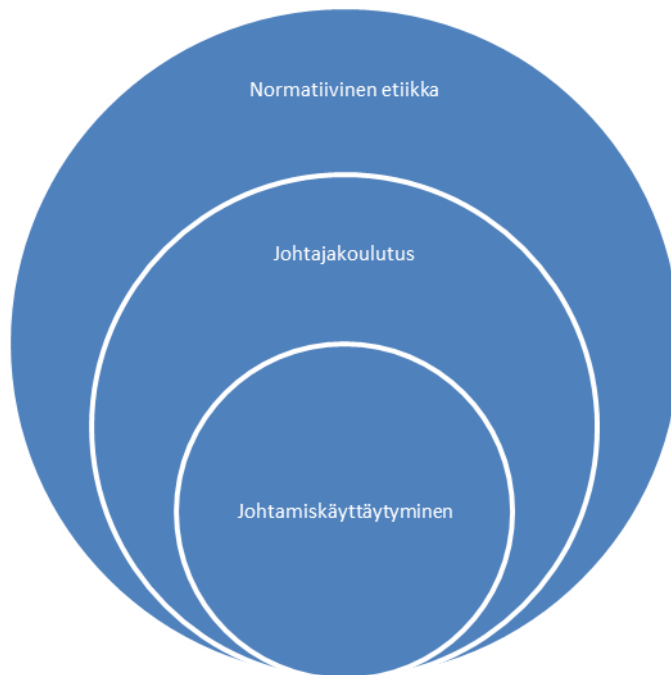
väärästä, kuin hyveellisyydestä ja paheellisuudestakin. Ihminen elää ja tekee päätöksiä tiedostaen tai tiedostamatta oman moraaliajattelunsa lähtökohtia. Tutkimustulosten avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä varusmiehiä varten rakennetun johtajakoulutusohjelman taustalla vaikuttaneista sotilasjohtamisen etiikan käsityksistä.

Tutkimuksen alussa syvennyttään tutkimuksen toteutustapaan ja teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista sisällönanalyysia, ja tutkimusnäkökulma luodaan normatiivisen etiikan teorioilla, joihin analysoitavaa aineistoa verrataan. Seuraavaksi tarkastellaan varusmiesten johtajakoulutuksen tavoitteita, kirjallista opetusmateriaalia, johtamisopetuksen teoreettista perustaa sekä normatiivista etiikkaa. Niillä luodaan teoreettinen perusta tutkimuskysymykseen vastaamiselle. Tutkimustulosten esittelyn jälkeen niiden merkitystä pohditaan eri näkökulmista. Tulosten ja pohdinnan perusteella tehdyt johtopäätökset esitellään viimeisessä luvussa.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN LÄHTÖKOHTA

### 2.1 Tutkimusaineisto ja -metodi

Tutkimuksen teoreettisen viitekehksen keskiössä on syväjohtamisen mallin mukainen johtamiskäyttäytyminen ja sen ympärillä johtajakoulutus sekä normatiivinen etiikka. Syväjohtamisen teorian osalta tutkimuksessa tukeudutaan Vesa Nissisen tuottamaan tutkimuskirjallisuuteen. Vanhin käytetty Nissisen julkaisu aiheesta on Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet vuodelta 1997 ja uusin Syväjohtaminen vuodelta 2004. Etiikan tutkimuskirjallisuutta on olemassa valtava määrä, mutta tämän tutkimuksen kannalta on riittävää tukeutua oppikirjamateriaaliin ja muutamaa syventävään teokseen. Tutkimus on johtamisen tieteenalan tutkielma, jossa etiikka ohjaa tutkimuskysymystä ja toimii työkaluna tutkimustulosten saavuttamiseen.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen aineiston muodostaa varusmiesjohtajiksi koulutettaville jaettavat Johtajakansio ja Johtajan käsikirja. Johtajakansio sekä Johtajan käsikirja ovat ainoat viralliset lähteet varusmiesjohtajiksi koulutettaville jaettavasta kirjallisesta oppimateriaalista. Molemmista syväjohtamisen malli on merkittävässä roolissa. Niiden avulla aliupseeri- ja upseerioppilaiden on tarkoitus oppia reflektoimaan ja kehittämään omaa käyttäytymistään ihmisenä ja johtajana. (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2009, 2012.) Pääesikunnan henkilöstöosaston ohje varus-

miesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta vuodelta 2009 antaa johtajakoulutukselle tavoitteen ja päämäärän. Mikäli varusmiehille jaettavassa kirjallisessa materiaalisissa otetaan kantaa sotilasjohtajan käyttäytymiseen eettisestä näkökulmasta, se tehdään edellä mainituissa lähteissä. Tämän perusteella ne muodostavat tutkimuksen aineiston.

Analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, mikä on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimuodoista. Laadullista tutkimusta voi kuvailla rajatun aineiston tulkitsemiseksi ja kuvaamiseksi, millä tähdätään jonkin asian syvempään ymmärtämiseen. Tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysia aineiston uudelleenjärjestämiseen päätelmiä varten. Aineistolähtöisellä analyysillä pyrittiin luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, josta valittuja analyysiyksiköitä tarkasteltiin etiikan teorioiden näkökulmasta. Etiikan teoria tässä tutkimuksessa koskee ainoastaan analyysin toteuttamista. Aineistolähtöisessä analyysissä aineiston hankinta ja valinta eivät ole sidottuja jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.) Aineistoa analysoidaan induktiivisesti, eli ei testata teoriaa tai hypoteesia, vaan pyritään aineistoa analysoimalla paljastamaan odottamattomia seikkoja (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 155).

Analyysin ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi. Redusoinnissa aineistosta poimitaan tutkimuskysymykseen liittyvät ilmaukset, eli aineisto pelkistetään. Analyysiyksiköiksi otetaan lauseenosat tai virkkeet, jotka määrittävät johtamiskäyttäytymistä ohjeistaen tai ratkaisua hakien. Analyysiyksiköt ovat suoria lainauksia tekstistä. Redusointia seuraa aineiston klusterointi eli ryhmittely. Samoja merkityksiä sisältävät ilmaukset yhdistetään luokiksi, jotka nimetään ilmauksien sisällön kannalta järkevällä tavalla. Tässä tutkimuksessa luokat muodostuvat kolmesta eri normatiivisen etiikan suuntauksesta. Abstrahoinnissa, joka sisältää myös klusteroinnin, edetään aineistosta poimituista analyysiyksiköistä ja niiden luokittelusta johtopäätöksiin. Tutkimuksen tuloksissa esitellään abstrahoinnin perusteella muodostetut teemat ja johtopäätökset sekä klusteroinnissa syntyneet kategoriat ja niiden sisällöt. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–113.)

Tutkimuksen luotettavuus riippuu monin osin tutkijasta. Aineiston analyysi ei ole pelkästään mekaanista analyysiä, vaan siihen liittyy oleellisesti tutkijan omat kyvyt ja valmiudet hyödyntää keksimisen taitoa ja viisautta. Tämän tutkimuksen tekoon vaikuttaa ainakin tutkijan kokemustaso, motivaatio sekä kyky löytää oleellisia merkityksiä tutkimusaineistosta. Tutkimusta tehdessään tutkijan on tärkeä tiedostaa omat ennakkoluulonsa tutkittavan aiheen tiimoilta ja pyrkiä objektiivisuuteen. Silti on syytä ymmärtää, että tämänkin tutkimuksen kohdalla tutki-



musasetelma ja -menetelmä ovat tutkijan asettamia mikä vaikuttaa tuloksiin tavalla tai toisella. Lisäksi tulee huomioida omien aiemmin omaksuttujen asenteiden, arvojen ja mielipiteiden vaikutus tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95–96.) Tässä tutkimuksessa tutkijan etiikka nähdään ainakin ympäröivän yhteiskunnan, koulutuksen, ihmisen luontaisen kehityksen sekä tutkijan oman järkevyyteen pyrkivän ajattelun tuotoksena.

Tutkimustuloksissa esitellään ainoastaan yhden tutkijan näkemys tutkimustuloksista, ja eri tutkija saattaisi omassa analyysissään päätyä osin eri tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135–136). Etiikka lisäksi muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja lienee mahdoton sanoa tunnustetaanko nykyisiä normatiivisen etiikan suuntauksia enää esimerkiksi sadan vuoden päästä. On siis todettava, että tutkimustulokset ovat ajasta, paikasta ja tekijästä riippuvaisia.

Tutkijan oman tiedon rajallisuuden ymmärtäminen ja tunnustaminen on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135–136). Tutkijan tieto ja ymmärrys tutkittavasta aiheesta lisääntyvät tutkimuksen tekemisen myötä. Siksi tutkijan täytyy tutkimustyön edetessä jatkuvasti palata aiemmin tekemiensä havaintojen pariin ja kriittisesti tarkastella sekä tarvittaessa muuttaa niitä. Vasta tämän jälkeen voidaan koota tutkimustulokset ja tehdä niistä johtopäätökset. Näin ollen tutkimuksen tulokset heijastelevat tutkijan sen hetkistä ymmärrystä tutkitusta aiheesta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 24–25.) Tässä tutkimuksessa tämä näkyy luvun 5 *Tutkimuksen tulokset* lisäksi luvuissa 6 *Pohdinta* ja 7 *Johtopäätökset* jotka ovat tutkijan omaa pohdintaa tutkimustuloksista.

## 2.2 Rajaus ja tutkimuskysymys

Tutkimus pyrkii aineiston ja etiikan teorian pohjalta kertomaan miltä varusmiesten johtajakoulutus näyttää normatiivisen etiikan näkökulmasta. Päättökysymys tutkimuksessa on siis:

Minkä normatiivisen etiikan suuntauksen mukaiseen johtamiskäyttäytymiseen varusmiesten johtajakoulutusohjelma kannustaa?

Tulosten perusteella voidaan pohtia, millaisten eettisten lähtökohtien pohjalta varusmiesjohtajien olisi tarkoitus tehdä ja perustella päätöksiään. Painottuuko päätöksenteossa ja johtamiskäyttäytymisessä velvollisuus, seuraukset vai mahdollisesti pyrkimys hyveellisyyteen?

Tutkimuksessa oletetaan, että kirjallisen materiaalin painottama eettinen suuntaus, siis tutkimuksen tulos, rinnastuu käytännön johtajakoulutukseen. Tällä oletuksella suljetaan pois mahdollisuus, että johtamisen kouluttajat painottaisivat opetuksessaan jotain muuta eettistä suuntausta. Ainakin Vasara on todennut pro gradu -tutkielmassaan (2011, 71–72), että Puolustusvoimien kantahenkilökunta saattaa suhtautua kielteisesti Puolustusvoimien johtajakoulutukseen syväjohtamisen osalta. Tämä tulee huomioida, mikäli tutkimuksen pohjalta tehdään jatkotutkimusta.

Etiikan ja johtamisen käsitteet ovat hyvin laajat, mutta niitä on tässä tutkimuksessa tarpeen tarkastella vain osin. Etiikan käsite rajataan otsikon mukaan normatiivisen etiikan kolmeen suuntaukseen: velvollisuusetiikkaan, seurausetiikkaan ja hyve-etiikkaan.

Johtamisen käsittely rajataan syväjohtamisen malliin sekä yleisesti varusmiesten johtajakoulutukseen ja sen tavoitteisiin Puolustusvoimissa. Painopiste on syväjohtamisen mallin mukaisen johtamiskäyttäytymisen kuvailussa ja sen teoriataustassa. Maailmalla vaikuttaviin ja vaikuttaneisiin johtamisoppeihin ei tässä tutkimuksessa ole tarpeen pureutua, sillä tutkimuksen viitekehys johtamisteorioiden osalta rajautuu varusmiesten johtajakoulutukseen.

Mikäli käytetyn aineiston eri lähteistä löytyi samanlaisia tuloksia, sisällytettiin analyysiin vain toisen aineiston tulokset. Syväjohtamista käsittelevät luvut Johtajan käsikirjassa ja Johtajakansiossa ovat asiasisällöltään samat, joten tutkimustuloksiin on sisällytetty vain analyysin tulokset Johtajan käsikirjasta. Tutkimus ei ole systemaattinen, ja tutkimuksessa analysoidaan aineiston osat, jotka sisältävät relevanttia sisältöä tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi.

Johtajan käsikirja ohjaa johtajaksi koulutettavien käyttäytymistä normatiivisesti ja deskriptiivisesti, mutta vain osa ilmauksista on oleellisia tutkimuksen kannalta. Johtajan käsikirja (2012, 37) ohjaa käyttäytymistä esimerkiksi syväjohtajan itselleen antamalla käskyllä ”teen niin kuin puhun”, minkä tavoitteena on lukijan vakuuttaminen siitä, että katteettomia lupauksia ei tule antaa. Sivulla 36 Johtajan käsikirja (2012) kertoo, että ”Syväjohtamisen ihmiskuva on myönteinen ja kasvuhakuisuutta korostava. Se on realistinen siten, että se hyväksyy yksilön vahvuuksineen ja kehittymistarpeineen.” Virke ei suoranaisesti kehota lukijaa käyttäytymään tietyllä tavalla. Kun otetaan huomioon kirjan suurin kohderyhmä, siis syväjohtamisen mallin mukaisesti johtajiksi koulutettavat varusmiehet, voidaan kirjan kuitenkin tulkita pyrkivän vahvistamaan virkkeessä kuvattua ihmiskuvaa heissä. Selkeän punaisen langan luomiseksi tutkimukselle, analyysiyksiköiksi ei luettu ilmauksia joilla ei ole relevanttia eettistä sisältöä.

Esimerkiksi käsky ”johtajan tulee mahdollistaa työntekijöille sopivat olosuhteet” (Johtajan käsikirja 2012, 12) ei ole tutkimuksen kannalta relevantti normi. Aineistossa käsitellään myös huomattavan paljon oppimista, mutta tutkimukseen sisällytettiin vain niitä ilmauksia, jotka käsittelevät oppimista etiikan tai syväjohtamisen kulmakivien kontekstissa. On selvää, että erinomaiseksi johtajaksi kehittyminen vaatii tahtoa, sisäistä reflektointia, kykyä oppia omista virheistään sekä omien henkilökohtaisten ominaisuuksien tiedostamista.

### 2.3 Johtaminen käsitteenä

Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan sotilasorganisaatiossa tapahtuvana johtamisena. Nissisen ja Seppälän (2000, 53–54) mukaan teoreettisesti tarkasteltuna sotilasjohtaminen on yläkäsite, jonka alle lukeutuu vuorovaikutuksessa olevia alakäsitteitä. Niistä tärkeimmät ovat sotilasjohtajan asema, päätöksenteko ja johtamiskäyttäytyminen. Sotilasorganisaatiossa johtamiskäyttäytyminen ja johtajan muodollisesti vahva asema tarjoavat poikkeuksellisen hyvän mahdollisuuden hyödyntää organisaation potentiaalia. Sotilasjohtamisen alakäsitteistä johtamiskäyttäytyminen on tutkimuksen kannalta oleellisin. Edellä mainittujen kolmen alakäsitteen välille tulisi pyrkiä löytämään tasapaino toimintaympäristöstä riippumatta. Johtajan käsikirjassa (2012, 30–34) kuvaillaan kolme erilaista toimintaympäristöä: avoin, rajoitettu ja minimaalinen. Tässä yhteydessä toimintaympäristö ymmärretään fyysiseksi ja henkis-kulttuuriseksi ympäristöksi, jossa johtaja toimii ja josta hän tekee havaintoja. Rauhanaikana Puolustusvoimissa toteutettava varusmiesten johtajakoulutus tapahtuu avoimessa toimintaympäristössä. Avoimessa toimintaympäristössä on parhaat edellytykset oppimiselle (Nissinen & Seppälä 2000, 54).

Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, joka esimerkiksi vastaa kadettien johtamisen opinnoista, käyttää mallia, jossa johtaminen on jaettu neljään osa-alueeseen: ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership), organisaatiokulttuuri (culture), asioiden johtaminen (management) sekä organisaatorakenteet (structure). Johtamiseen vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvät tekijät voidaan yleensä jakaa leadership-culture-akselille ja esimerkiksi prosessit ja tekniset tekijät management-structure-akselille. Tämä tutkimus keskittyy ns. nelikentän osa-alueista leadership-osa-alueeseen. (Kiuru 2009, 16–20). Johtajan käsikirjan (2012, 22) mukaan johtamista on suomalaisessa sotilaskulttuurissa jäykkien, arvomerkkeihin perustuvien, henkilösuhteiden takia perinteisesti analysoitu ja sovellettu asioiden johtamisen ja organisaatorakenteiden näkökulmasta, jolloin johtajuuden ja organisaatiokulttuurin merkitys on jäänyt vähäiseksi. Nykyään käy-

tettava palautejärjestelmä työkaluineen on kuitenkin osaltaan nostanut johtajuuden asemaa osana sotilasjohtamisen kokonaisuutta.

### 3 VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUS JA SYVÄJOHTAMINEN

#### 3.1 Varusmiesten johtajakoulutuksen tavoite ja päämäärä

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman perimmäisenä tarkoituksena on luoda omatoimisia ja poikkeusoloissa tehtävänsä täyttämiseen kykeneviä johtajia. Varusmiespalveluksen lopussa ohjelman läpikäyneiden tulisi hallita joukkonsa johtamisen ja itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti. Lisäksi heidän tulisi kyetä kouluttamaan joukkonsa sen tehtävän edellyttämälle tasolle. Oppimisen ja johtajana kasvamisen ei ole tarkoitus loppua palveluksen päättyessä, vaan jatkua elinikäisenä prosessina syväjohtamisen mallin mukaisesti. Tälle luodaan perusta ja myönteinen asenne koulutusohjelman aikana. (Johtajan käsikirja 2012, 29–30; Pääesikunnan henkilöstöosasto 2009.)

Kehittymistä tuetaan palveluksen aikana palautejärjestelmällä, jonka avulla koulutettavat saavat palautetta alaisiltaan, vertaisiltaan sekä esimiehiltään. Palautejärjestelmän lisäksi koulutettavilla on käytössään Johtajakansio sekä Johtajan käsikirja. Johtajakansion liitteeksi koulutettavat teettävät henkilökohtaisen kehityssuunnitelman palveluksen päättymiseen mennessä. (Johtajan käsikirja 2012, 29–30; Pääesikunnan henkilöstöosasto 2009.)

Pääesikunnan henkilöstöosaston ohje varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta ei ota kantaa Johtajan käsikirjan käyttöön varusmieskoulutuksessa, sillä ohje on ilmestynyt 2009 ja käsikirja vasta 2012. Käsikirjan erityinen tarkoitus on olla selkokielen peruslähde varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kokonaisuudelle (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012).

##### 3.1.1 Johtajakansio

Jokainen johtaja- ja koulutusohjelmaan osallistuva saa henkilökohtaisen Johtajakansion aliupseerikurssin alkaessa. Johtajakansion on tarkoitus auttaa koulutettavaa reflektoimaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä asettamaan itselleen kehittämistavoitteita. Johtajakansioon liitetään omista johtamis- ja kouluttamissuorituksista saatu kirjallinen palaute, koulutukseen liittyvä aineisto sekä kerätään vapaavalintainen kokoelma koulutusohjelmaan liittyviä asioita ja muistioita. Tällä mahdollistetaan oman oppimisen seuranta sekä kannustetaan koulutettavaa kehittämään itse itseään. Seuranta ja palautejärjestelmää hyödyntäen koulutettavan

on tarkoitus havaita, että oman johtamiskäyttäytymisen kehittäminen on riippuvaista omasta panoksesta. Henkilökohtaista Johtajakansiota käytetään myös kertausharjoituksissa sekä kriinhallintatehtävissä, ja palkatun henkilöstön osalta Johtajakansion päivittäminen jatkuu koko palvelusuran ajan. (Päaesikunnan henkilöstöosasto 2009.)

Jaettaessa Johtajakansio sisältää:

- varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetussuunnitelman
- varusmiesjohtajan opintokirjan ja opetusvihkon
- kehityssuunnitelman
- syväjohtamisen kysymyssarjan ja profiilin tulkintaohjeen
- johtamis- ja kouluttamissuorituksen arviointilomakkeen ja ohjeen
- tiimikokouksen esityslistan ja pöytäkirjamallin
- esimerkin palvelustodistuksesta
- tarkastuslomakkeen. (Johtajakansio 2008; Päaesikunnan henkilöstöosasto 2009.)

Tämän tutkimuksen kannalta opetusvihkon luku 1.2.7 *Johtamisen eettisen perusta* on Johtajakansion (2008) osista tärkein, sillä muut osat eivät käsittele moraalifilosofisia aiheita. Luvun oleellinen sisältö on sotilasvala- ja vakuutus, jonka analyysi on tutkimuksen liitteessä 2.

### 3.1.2 Johtajan käsikirja

Johtajan käsikirjan käyttötarkoitus varusmieskoulutuksessa on edistää oppimista sekä toimia mahdollisimman selkokielellisenä alan aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuvana peruslähteenä. Lisäksi käsikirja on tarkoitettu Puolustusvoimien henkilöstön johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tueksi ja oppimateriaaliksi. (Päaesikunnan henkilöstöosasto 2012.)

Johtajan käsikirja korostaa, että johtajaksi kasvetaan jatkuvassa elämän mittaisessa prosessissa ja kasvaminen vaatii sekä lukeneisuutta että käytännön kokemusta. Kehittyminen ei ole mahdollista ilman valmiutta oman käyttäytymisen kriittiseen arviointiin ja minuuden reflektointiin. Kirja ei keskity ainoastaan johtamiseen Puolustusvoimien kontekstissa, vaan tarkastelee myös yhteisiä, mutta myös sotilasjohtamisen ulkopuolella esiintyviä johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen elementtejä.

Käsikirja on jaettu viiteen päälukuun. Luku 1 *Johtaminen* käsittelee yleisesti johtamisoppeja ja niiden kehitystä, ja esittelee esimerkiksi johtamisen nelikentän ja syväjohtamisen mallin mukaisen johtamiskäyttäytymisen viitekehyksen. Luvuissa 2 *Puolustusvoimien johtajakoulutus - syväjohtaminen* ja 3 *Syväjohtamisen ulottuvuudet ja johtajuuden kehittäminen* avataan Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelmaa ja paneudutaan toimintakyvyn käsitteeseen sekä syväjohtamisen erityispiirteisiin ja johtajuuden kehittämiseen. Neljäs luku *Sodan ajan johtamisen perusteet* keskittyy nimensä mukaisesti sodan ajan johtamisen perusteisiin muun muassa johtamisprosessien ja psykologian näkökulmista. Viimeisessä luvussa *Johtajakoulutuksen hyödyntäminen reservissä* käsitellään varusmiesaikana hankitun osaamisen hyödyntämistä palvelusajan jälkeen.

Tutkimuksen kannalta tärkeimmät pääluvut ovat 2 ja 3, ja niistä erityisesti alaluvut 2.3, 2.4 ja 3.2.5. Luvuissa 2.3 *Syväjohtamisen malli* ja 2.3.1 *Syväjohtamisen mallin ulottuvuudet* kuvailaan syväjohtamisen mallin ihannejohtajan luonteenpiirteitä ja johtamiskäyttäytymistä. Luku 2.4 *Arvot ja johtajuus sekä johtamisen eettinen perusta* erottaa käsitteet moraaliksi ja etiikka, antaa yhden määritelmän käsitteelle arvo ja erittelee, mitä arvot tarkoittavat yhteisölle ja sen johtamiselle. Luvussa annetaan johtajakoulutettavalle eettisiä vaatimuksia ja määritetään eettisesti onnistuneeseen johtamiseen vaikuttavia seikkoja. Alaluvussa 3.2.5 *Eettisen toimintakyvyn kehittäminen* kuvaillaan, mitä eettinen toimintakyky on osana nelijakoista toimintakyvyn käsitettä ja miten sitä tulisi kehittää. Lisäksi alaluvussa kuvaillaan, millainen on eettisesti vahva johtaja.

## 3.2 Syväjohtaminen

Nykyisen varusmiesten johtajakoulutusohjelman teoreettisena perustana on syväjohtamisen malli. Syväjohtamisen perustana puolestaan on maailmanlaajuinen tutkimussuuntaus, jota voidaan kutsua johtamisen uudeksi paradigmaksi. Uuden paradigman tutkimus on jakautunut eri koulukuntiin, joista kukin mieltää johtajuuden omalla tavallaan ja käyttää siitä omaa nimitystään. Riippumatta eri koulukuntien ja tutkimussuuntauksien käyttämisestä termeistä ja käsitteistä, ne kaikki tutkivat kuitenkin samaa ilmiötä, erinomaista johtamiskäyttäytymistä. (Nissinen 2002, 61–62; Nissinen 2004, 127–130.) Näistä tärkein teoreettinen kokonaisuus on transformationaalinen johtaminen (Nissinen 2000, 30).

Transformationalisen johtamisen lähtökohta on, että todellinen johtajuus muuttaa johdettavaan prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan ja prosessissa kehittyvät

sekä johtajat että alaiset. Transformationaalisen johtajuuden päämääränä on työntekijöiden ja organisaation muuttaminen motivoimalla työntekijöitä korvaamaan oman edun tavoittelun yhteisen päämäärän ja vision tavoittelulla. Tästä syntyy vuorovaikutussuhde, jossa esimiehen ja alaisen tavoitteet lähestyvät toisiaan ja jossa johtajista voi tulla muiden ihmisten henkisen kasvun valmentajia. (Nissinen 2004, 128; Seeck 2008, 327–330.)

Nissinen (1997; 2004) on syväjohtamisen mallissaan tiivistänyt erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet neljään luokkaan, joita kutsutaan syväjohtamisen kulmakiviksi. Kulmakivien ominaisuuksia kuvaillaan seuraavasti:

### 1. Luottamuksen rakentaminen

Syväjohtajaan luotetaan, kunnioitetaan ja jopa ihailaan, ja hän tarjoaa alaisilleen käyttäytymismallin ja kohteen johon samastua. Syväjohtaja kykenee asettamaan alaistensa tarpeet omiensa edelle ja eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva. Riskit koetaan yhteisiksi. Syväjohtaja käyttää legitiimiä valtaansa harvoin, eikä koskaan saavuttaakseen etua itselleen. Luottamusta hän rakentaa johdonmukaisella toiminnalla ja onnistuneella päätöksenteolla.

### 2. Inspiroiva tapa motivoida

Syväjohtaja saa alaisensa löytämään työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Ryhmäkiinteyks kasvaa ja vahvistaa luottoa tulevaisuuteen sekä luo optimismia. Syväjohtaja osoittaa oman sitoutumisensa yhteisiin tavoitteisiin ja ottaa alaiset mukaan määrittämään tavoitteita. Ryhmällä on yhteiset säännöt joiden noudattamiseen syväjohtaja omaa esimerkkiä näyttäen sitoutuu. Omalla esimerkillään syväjohtaja myös vetää ryhmää kohti asetettuja tavoitteita ja tarvittaessa käyttää ansaittua päätösvaltaansa korjatakseen suunnan.

### 3. Älyllinen stimulointi

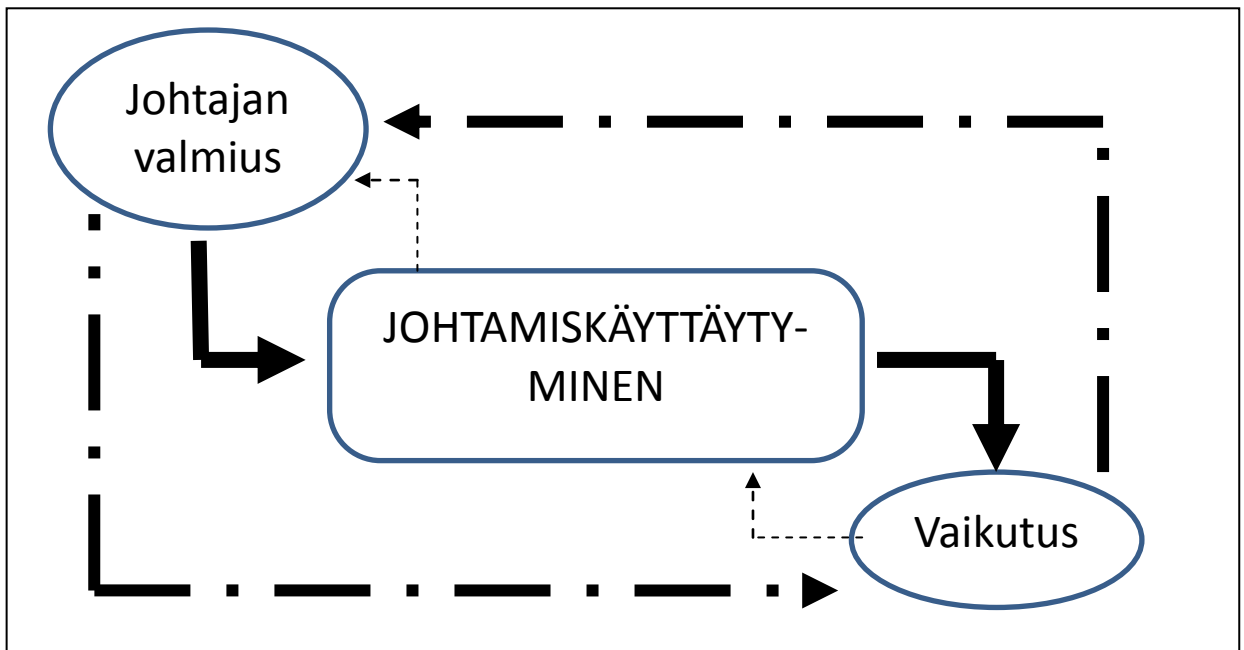
Älyllinen stimulointi on esimiehen osoittamaa tukea alaistensa innovatiivisuudelle ja luovuudelle asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi ja hakemalla ongelmiin uusia ratkaisuja ja työhön uusia näkökulmia. Luovuus palkitaan ja yksilön virheistä ei rangaista julkisesti, vaan niistä pyritään oppimaan. Syväjohtaja ei oletta alaisten aina olevan samaa mieltä hänen kanssaan ja kykenee sekä vastaanottamaan että antamaan palautetta. Syväjohtaja on alaistensa valmentaja.



#### 4. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Syväjohtajan ihmiskäsitys on myönteinen ja hän on aidosti kiinnostunut muista ihmisistä. Kannustava ilmapiiri luo mahdollisuuksia uusien asioiden oppimiseen. Syväjohtajan vuorovaikutus alaisen kanssa on yksilöllistä – hän muistaa aiemmat keskustelut, tuntee alaisen henkilökohtaisesti ja kohtelee häntä tasavertaisena, ei ainoastaan työntekijänä tai alaisena. Arvot ohjaavat päätöksentekoa: perhe- ja terveysongelmat sivuuttavat arkiset työtehtävät. Syväjohtaja hyväksyy yksilölliset erot ihmisten välillä ja näyttää sen. (Nissinen 1997, 39–41; Nissinen 2004, 42–44.)

#### 3.2.1 Johtamiskäyttäytyminen syväjohtamisen mallin mukaisesti



Kuva 2. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Nissinen 1997, 17).

Syväjohtaminen on ihmislähtöinen johtamismalli, jonka keskiössä on käsite johtamiskäyttäytyminen. Ihmislähtöisellä tarkoitetaan sitä, että syväjohtaminen teoriana painottaa ihmisten johtamista eikä asioiden johtamista. (Johtajan käsikirja 2012, 35–36.) Englannin kielen sanojen *leadership* ja *management* välinen käsitteellinen ero kuvaa hyvin ihmisten johtamisen ja välineellisen johtamisen eroa (Seeck 2008, 330). Syväjohtamisen kontekstissa ja tässä tutkimuksessa johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan tietoista, tavoitteellista vuorovaikutuksellista viestintää johtajalta alaiselle tai alaisille sekä kommunikointia vertaisten, esimiesten tai sidosryhmien kanssa (Nissinen 1997, 16). Johtamiskäyttäytyminen on toimintaa jota voidaan havainnoida ja arvioida ulkopuolisen silmin (Nissinen 2000, 88). Käsitteenä johtamiskäyttäyty-

minen on laaja, sillä se sisältää kaikki ne havainnot, joita muut esimiehestä tekevät. Näin ollen käsite ei rajaudu vain työympäristöön, sillä myös esimiehen toiminta työn ulkopuolella vaikuttaa ihmisten käsityksiin hänestä. (Nissinen 2004, 42.)

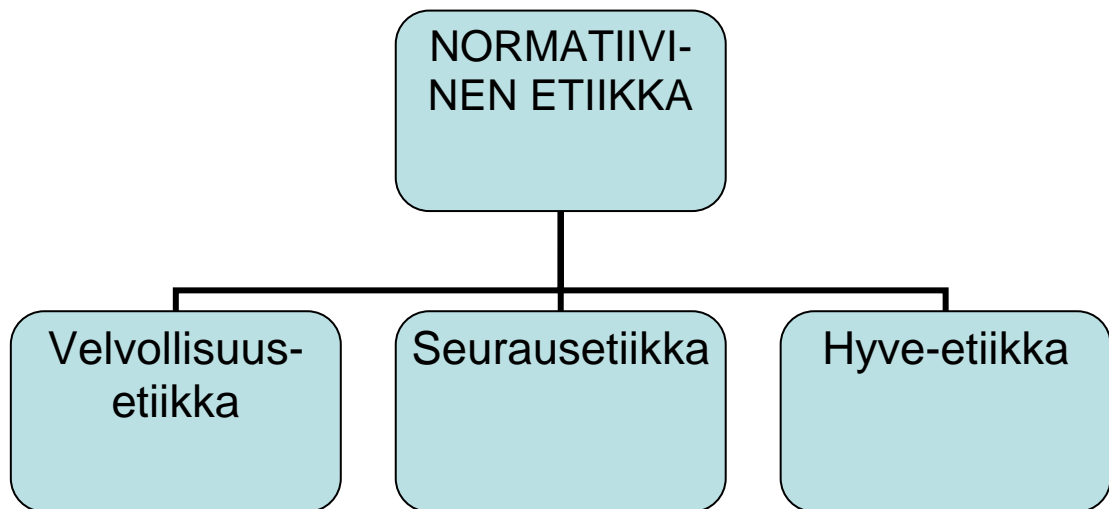
Johtajan valmiuksiin lukeutuvat persoonalliset ominaisuudet ja luonteenpiirteet, johtamiseen liittyvät arvot ja motivaatiot sekä tiedot, taidot ja asenteet. Nissisen (1997, 16–17) tutkimusten lähtökohtana on, että riittävällä koulutuksella kyetään vaikuttamaan johtajan valmiuteen toimia ihmisten johtajana. Kasvatuksella, johtajakoulutuksella ja johtamiskokemuksen saamisella muokataan valmiutta johtaa. Muokkautuminen tarkoittaa kasvamisella ja tietoisella kehityksellä saavutettuja muutoksia esimerkiksi yksilön arvoissa, asenteissa ja motivaatiossa. (Nissinen 2000, 89–90.) Valmiuksiaan kehittääkseen johtajan tulee pohtia ja arvioida kriittisesti arvojaan, asenteitaan ja toimintaansa (Johtajan käsikirja 2012, 60).

Johtamisen vaikutuksella tarkoitetaan johtajan ansiosta muuttunutta valmiutta ja käyttäytymistä alaisissa, joka voidaan ulkopuolelta havaita ja mitata muutoksena organisaation tehokkuudessa. Optimaalisessa tilanteessa vaikutus on tapahtunut sekä alaisissa että johtajan yksilöllisessä johtamisvalmiudessa. (Nissinen 1997, 17.)

Johtamiskäyttäytymisen kehittämisen lähtökohta syväjohtamisen mallissa luodaan kattavalla palautejärjestelmällä, jonka tavoitteena on tarjota työkalu johtajan reflektiiviselle ajattelulle sekä tukea johtajana ja kouluttajana kehittymistä (Nissinen 2000, 99; Pääesikunnan henkilöstöosasto 2009). Yksi mallin työkaluista on syväjohtamisen kysymyssarja, jolla kerätään yksittäisille johtajille palautetietoa. Kysymyssarja koostuu syväjohtamisen mallin kymmeneen ulottuvuuteen perustuvista kysymyksistä. Ulottuvuudet ovat ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen, passiivinen johtaminen, tehokkuus, tyytyväisyys sekä yrittämisen halu. Kysymyssarjaan saatujen vastauksien avulla johtaja kykenee arvioimaan johtamiskäyttäytymisensä vaikutuksia toimintaympäristössään. (Nissinen 2000, 99–102.) Palautejärjestelmän avulla ja kouluttajan tuella johtajakoulutettava pyrkii löytämään johtamiskäyttäytymisensä vahvuudet ja kehittymistarpeet (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2009).

Varusmiesten johtajakoulutusohjelma on rakennettu oletusten varaan, joiden mukaan erinomainen johtamiskäyttäytyminen voidaan mallintaa kaikissa kulttuuri-, ja organisaatioympäristöissä ja ”mallinnetun johtamiskäyttäytymisen ympärille voidaan rakentaa täydennettävien viitekehyksin tehokas johtajakoulutusohjelma.” (Johtajan käsikirja 2012, 16–17.)

#### 4 NORMATIIVINEN ETIIKKA



Kuva 3. Normatiivinen etiikka suuntauksineen.

Normatiivinen etiikka voidaan jakaa kolmeen suuntaukseen sen perusteella, tarkastellaanko niissä ensisijaisesti hyvää elämää ja hyveellisyyttä, oikeuksia ja velvollisuuksia vai tekojen seurauksia (Hakala & Kopperi & Nissinen 2010, 88). Hyvää elämää ja hyveellisyyttä korostava suuntausta kutsutaan hyve-etiikaksi, ja sen teoriat suuntaavat huomion päämäärään, jonka perusteella valintojen sopivuutta arvioidaan. Velvollisuuseettiset teoriat korostavat ihmisten oikeuksia ja velvollisuuksia. Velvollisuuseettinen perusnäkemys on, että ihminen toimii moraalisesti oikein, kun hän noudattaa yhteisönsä määrittämiä sääntöjä ja yleisiä periaatteita. Ristiriitaisessa tilanteessa normit voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen. Seurausetiikka kiinnittää huomiota tekojen mahdollisiin seurauksiin itselle, muille tai ympäristölle. Tekoa voidaan pitää oikeana, jos se on parempi kuin muut ratkaisut. (Hakala ym. 2010, 87–88; Halme & Parviola & Sjöblom & Vaaramo 2002, 14.)

Velvollisuus- ja seurauseettiset teoriat pyrkivät luomaan ihmisten välistä toimintaa sääteleviä normeja, jotka kertovat kuinka muita ihmisiä pitäisi kohdella. Teorioiden synty juontaa juurensa pyrkimykseen tuottaa rauha erilaisten sosiaalisten, moraalisten ja uskonnollisten konfliktien rikkomiin yhteisöihin 1500- ja 1600-lukujen taitteesta alkaen. Moraalifilosofian tavoitteena oli luoda säännöstö, jonka avulla ihmisten väliset keskenään ristiriitaiset pyrkimykset voitiin sovittaa yhteen yhteiskuntarauha säilyttäen. (Hakala ym. 2010, 87–88.)

Hyve-etiikassa etiikan lähtökohtana ja tehtävänä on osoittaa se, että on yksi oikea elämisen tapa. Pyrkiessään vastaamaan tähän, hyve-etiikan kannattajat ovat jakautuneet eri koulukuntiin, joilla on omat mielipiteensä oikeasta elämisen tavasta. Yhteistä eri koulukunnille on kuitenkin se, että kaikki uskovat hyvän elämän olevan saavutettavissa onnistumalla kaikissa valinnoissa, joiden tarkoitus on tukea tuon ihmiselle ominaisen elämisen muodon toteutumista. (Hakala ym. 2010, 48–49.)

#### 4.1 Velvollisuusetiikka

Velvollisuusetiikka sitoo moraalin velvollisuuksiin ja periaatteisiin seurauksista piittaamatta. Toisin kuin seurausetiikassa, tärkeintä ei ole tekojen seurauksien huomiointi tai suurimman mahdollisen hyödyn tuottaminen. Sen sijaan periaatteeseen perustuvan velvollisuuden tulee olla moraalisen järkeilyn ainoa perusta. (Baggini & Fosl 2012, 89–90.) Velvollisuusetiikan merkittävimmät käsitteet ovat oikeus ja velvollisuus. Oikeus on jotain mikä palvelee yksilön omaa etua ja velvoite toisen etua. (Airaksinen 1994, 131–132.) Airaksisen (1988, 171) mukaan velvollisuusetiikassa ihminen vapaasti luo itseään sitovia ja yleisiä velvoitteita, joiden mukaan tulee toimia. Esimerkiksi oikeudet ja hyveet luovat hyvän perustan velvollisuuksien luomiselle, ja yksilön oikeudet luovat velvollisuuksia muille ihmisille (Airaksinen 1988, 177).

Velvollisuusetiikka mahdollistaa myös sankaruuden, koska se edellyttää vain velvollisuuden täyttämistä mutta ei sen ylittämistä. Velvollisuuden ylittävä teko ansaitsee ihailua. (Baggini & Fosl 2012, 90–91.) Baggini ja Fosl (2012, 90) väittävät, että velvollisuusetiikkaan voidaan soveltaa ajattelua, jonka mukaan moraaliset velvollisuudet liittyvät jokaisen henkilökohtaiseen paikkaan maailmassa. Näin velvollisuusetiikka ei muutu epärealistiseksi ja rajattomia vaativaksi moraalijärjestelmäksi, jossa jokaisella ihmisellä on velvollisuus esimerkiksi auttaa jokaista ihmistä. Tilanteissa, joissa moraalituntuu vaativan luopumaan velvollisuuksista, vallitsee velvollisuusristiriita. Tällöin yhden velvollisuuden ajatellaan olevan toisia painavampi ja toimitaan sen mukaan. (Baggini & Fosl 2012, 90.)

#### 4.2 Seurausetiikka

Seurausetiikan perusväitteen mukaan teot tulee arvioida niiden seurausten mukaan. Seurausetiikka terminä viittaa siis moraaliteorioiden joukkoon, joka väittää, että tekojen seuraukset kokonaan määrittävät niiden moraalisuuden mitan. Mahdollisista ratkaisuista tulee valita se, joka toteutuessaan vie asioita parempaan suuntaan, eli ratkaisu joka aiheuttaa eniten hyvää.

Teko, joka saa asiat huonommiksi, on paha. (Airaksinen 1988, 136; Baggini & Fosl 2012, 134–136.)

Merkittävimmät seurauseettiset teoriat ovat utilitarismin eri muotoja (Baggini & Fosl 2012, 136). Utilitarismi voi arvioida tekoja tekojen kaikkien vaikutuksen kohteiden kannalta. Toiminta on oikeanlaista hyödyttäessään mahdollisimman monia. (Kotkavirta & Nyysönen 2006, 45.) Tällaista utilitarismia kutsutaan tekoutilitarismiksi (Baggini & Fosl 2012, 136). Utilitarismi voi myös olla sääntöutilitarismia, jossa tekijä huomioi toimintaansa vaikuttavia sääntöjä arvioiden tekonsa seuraukset sen mukaan (Airaksinen 1994 127–128). Airaksisen (1994, 128) mukaan sääntöutilitarismi on tekoutilitarismia tärkeämpää.

Hyvän käsite ja hyvän jakamisen perusteet eivät ole yksiselitteisiä. Tavanomainen utilitaristi voi määrittää hyvän liittyvän mielihyvään, onnellisuuteen sekä hyvinvointiin ja väittää, että hyvän jakaminen tasaisesti kaikille maksimoi hyvän määrän. (Alexander & Moore 2012.) Hyvää voi kuitenkin sanoa olevan sekä laadullista että määrällistä, mutta on vaikea selvittää, onko laatu vai määrä tärkeämpää tai mitä on laatu utilitarismissa (Airaksinen 1988, 140–141). Airaksinen (1988, 141) onkin todennut, että utilitarismi on parempi rationaalisuuden ja järkevän toiminnan teoria kuin etiikan teoria.

### 4.3 Hyve-etiikka

Yleisimmän hyve-eettisen ajattelutavan mukaan pitäisi keskittyä siihen, miten henkilön pitäisi pyrkiä olemaan, eikä siihen, miten hänen pitäisi toimia. Oikeat teot määräytyvätkin hyveistä, eikä päinvastoin. (Baggini & Fosl 2012, 102–103.)

Kun antiikin Kreikan hyve-etiikan ajattelussa ihminen on hyveellinen, hänen nähdään elävän hyvää elämää. Perushyveitä ovat esimerkiksi viisaus, kohtuullisuus, oikeamielisyys, rohkeus ja hyväntahtoisuus. (Airaksinen 1994, 137.) Perushyveitä ei tule kuitenkaan omaksua sellaiseenaan, vaan tulee löytää jonkinlainen keskitie hyveiden ääripäiden väliltä (Airaksinen 1994, 138; Kotkavirta & Nyysönen 2006, 43). Hyveellistä ei ole siis olla pelkuri tai uhkarohkea, vaan rohkea, mikä olkoon jotakin niiden väliltä. Toisaalta hyve tarvitsee toisia hyveitä hyvän elämän tunnuspiirteiden täyttämiseksi. Viisas ilman hyväntahtoisuutta tuskin on oikeamielinen ja hyväntahtoinen ilman viisautta on naiivi. Hyvä elämä edellyttääkin kaikkia hyveitä. (Airaksinen 1994, 138.) Hyvä ihminen on kokonaisvaltainen persoonallisuus, kun hyveet nähdään hankittuina luonteenpiirteinä. Hyveellinen ihminen on hyve-etiikan ihanne, joten hyve-

etiikka pyrkii vastaamaan siihen miten hyveellisen luonteen hankkimista voidaan parhaiten edistää. (Airaksinen 1994, 137; Kotkavirta & Nyysönen 2006, 43.)

Käytännöllinen viisaus, fronesis, viittaa kykyyn tehdä päätöksiä vaihtelevissa tilanteissa niiden erityispiirteet huomioon ottaen. Fronesis on hyve, eli se ei ole synnynnäistä tai jotakin joka tiedetään tai omistetaan, vaan siihen on mahdollista kasvaa. Kasvaminen edellyttää käytännöllisesti viisaita yksilöitä ja ympäristöä malleiksi. (Toiskallio & Mäkinen 2009, 63.)

Yksilöllisyyden merkityksen lisääntyessä ihmisten omat yhteisöt menettävät merkitystään. Siksi myös yksilöiden käsitykset hyvästä elämästä ja hyveellisyydestä vaihtelevat aiempaa enemmän. Antiikin Kreikan aikana ihmisten keskuudessa vallinneella käsityksellä hyveellisyydestä oli laajempi yhteisymmärrys kuin sillä nykypäivänä on. (Kotkavirta & Nyysönen 2006, 45.) Myös kulttuuri ja esimerkiksi ammatti ovat määrittäviä tekijöitä siinä, mitä hyveillä tarkoitetaan ja miten ne ilmenevät (Airaksinen 1994, 139). Nykyaikana arvostetaan moniarvoisempaa käsitystä ihmisluonnosta kuin antiikin Kreikassa ja niinpä yhden elämäntavan asettaminen oikeaksi elämäntavaksi kaikille tuntuu vieraalta. Eri ympäristöissä on eri hyveet, joten katsomatta ihmisen etniseen, uskonnolliseen tai ammatilliseen taustaan kaikilla pitäisi olla tavalla tai toisella mahdollisuus kukoistaa. (Baggini & Fosl 2012, 57–58.) Toisaalta, ihmisen kyvyttömyys vaikuttaa tiettyihin elämäänsä vaikuttaviin seikkoihin, kuten sairauksiin tai sotiin, onnellisuuden ja oivallisuuden saavuttaminen voi myös osittain riippua hyvästä tuurista (Baggini & Fosl 2012, 103).

Airaksinen (1988 s. 242.) on kuvaillut ”hyveitä jonkun käytännön erinomaisuuden sujuvuuden perustekijöiksi, jolloin itse käytännön arvo ja sen hyväksyminen luovat kyseisen hyveen preksriptiivisen arvoelementin. Käytäntö on arvokas ja hyve sen mukana ja siksi hyveet koskevat eri ihmisiä, heidän roolejaan ja asemiaan eri tavoin. Rohkeuden hyveen arvo johtuu rohkeuden hyveen merkityksestä tietyille elämäntavalle. Rohkeutta voi esiintyä myös pahassa joten rohkeus ei itsessään ole hyvä asia.”

Syväjohtamisen mallin näkökulmasta johtajan hyveiksi voidaan katsoa syväjohtamisen neljä kulmakiveä: luottamus (luottamuksen rakentaminen), arvostus (yksilöllinen kohtaaminen), innostus (inspiroiva tapa motivoida) ja oppiminen (älyllinen stimulointi). Johtamiskäyttäytymisen voi siis katsoa olevan hyveellistä, mikäli se rakentaa luottamusta, ottaa ihmiset huomioon yksilöinä, innostaa ja motivoi sekä saa aikaan oppimista. Tässä tutkimuksessa hyveitä ovat esimerkiksi tässä luvussa esitellyt perushyveet, sekä syväjohtamisen neljä kulmakiveä, jotka

kuvaavat erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Erinomaisuus taas on tavoiteltavaa hyveelliseksi kasvamisen kannalta. Näin ollen syväjohtamisen kulmakivien mukainen käyttäytyminen ja siihen pyrkiminen on hyveellistä.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Normatiivinen etiikka jaetaan yleisesti kolmeen eri suuntaukseen, jotka suosivat kukin omanlaisia ajatusmallejaan oikean päätöksenteon ja hyvän elämän mahdollistamiseksi. Seurauseettinen suuntaus painottaa pyrkimystä arvoihin perustuvien päämäärien toteuttamiseen ja mahdollisimman paljon hyvää aikaansaava ratkaisu koetaan usein oikeaksi. Velvollisuusetiikassa velvollisuuksien pohjalta toimiminen on tärkeämpää kuin seurausten ajattelemisen. Velvollisuudet syntyvät esimerkiksi hyveiden tai oikeuksien pohjalta. Seuraus- ja velvollisuuseettisissä suuntauksissa oleellista on se, mitä ihminen tekee. Hyve-etiikassa olennaisempaa on se, millainen ihminen on ja jos ihminen on hyveellinen, hän myös toimii oikein. Hyveet vaihtelevat ympäristön mukaan, mutta kaikilla on lähtökohtaisesti mahdollisuus onnellisuuteen. Hyve-etiikan päämäärä on hyveiden harjoittamisella saavutettava hyvä elämä ja onnellisuus, ja syväjohtamisen päämäärä on syväjohtamisen hyveiden, eli kulmakivien, harjoittamisella saavutettava erinomainen johtamiskäyttäytyminen. Tällaisen johtamiskäyttäytymisen on tarkoitus luoda mahdollisimman tehokas oppimisen ja työskentelyn ilmapiiri Puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristössä, luoda edellytykset elinikäiselle johtajana kehittymiselle sekä mahdollistaa joukkojen johtaminen sodan ajan oloissa.

Tutkimuksen perusteella varusmiesten johtajakoulutusohjelman kirjallisessa oppimateriaalissa velvollisuus- ja seurauseettiset suuntaukset ovat toissijaisia hyve-eettiseen suuntaukseen verrattuna. Johtajakoulutukseen osallistuvilla jaettavan oppimateriaalin perusteella syväjohtamisen hyveet luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen ovat keskeisiä käsitteitä johtajuudessa ja johtajaksi kasvamisessa. Aineistossa esitetään syvällisempiä ajatuksia siitä, millainen johtajakoulutettavan tulisi pyrkiä olemaan, kuin siitä miten hänen pitäisi tietyissä tilanteissa toimia, tai millaisia arvoja hänen tulisi vaalia. Syväjohtaminen tähtää elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja hyve-etiikka pyrkii luomaan vastauksia esimerkiksi siihen, miten itsensä kehittämistä voisi parhaiten edistää. Taulukkoon 1 on koottu tiivistelmä tutkimustuloksista. Tutkimuksen liitteet 1-2 esittelevät tutkimustulokset kokonaisuudessaan.

Liitteistä 1-2 löytyvien taulukoiden ensimmäinen kategoria koostuu suorista lainauksista Johtajan käsikirjasta sekä sotilasvalasta ja -vakuutuksesta. Johtajakansio ei tuonut merkityksellistä lisäapua tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen, joten analyysiä sen sisällöstä ei ole taulukoihin sisällytetty. Toinen kategoria on alaluokka, johon on koottu analyysiyksiköistä muodostetut teemat. Jokainen teemasana viittaa johonkin normatiivisen etiikan kolmesta suuntauksesta. Kolmas kategoria, pääluokka, kertoo mihin suuntaukseen teema viittaa. Sama analyysiyksikkö



saattaa viitata useampaan normatiivisen etiikan suuntaukseen, joten ala- ja pääluokassa voi olla yhdestä kolmeen teemaa. Neljäs kategoria eli yhdistävä luokka on normatiivinen etiikka, mikä on yhteinen sekä analyysiyksiköille että luokille, sillä tutkimuksen on tarkoitus selvittää, minkä normatiivisen etiikan suuntauksen mukaiseen johtamiskäyttäytymiseen koulutus kannustaa. Koska se on ainoa yhdistävä luokka, liitteissä 1-2 sitä ei ole erikseen merkitty taulukoihin.

Taulukkoon 1 on tiivistetty kategoriat 2-4. Kategoriaan 2 on koottu jokainen teema joka aiheistosta muodostettiin. 3. kategoria määrittää mihin normatiivisen etiikan suuntaukseen teemoilla viitataan. 4. kategoria, normatiivinen etiikka, on yhteinen tekijä kaikille analyysiyksiköille ja niistä muodostetuille teemoille.

Taulukko 1. Tiivistelmä tutkimustuloksista.

<b>2. KATEGORIA</b>	<b>3. KATEGORIA</b>	<b>4. KATEGORIA</b>
Esimerkillisyys, huolenpito alaisista, vastuullisuus, yhteiset säännöt, valta, johtajan kultainen sääntö, luotettavuuslupaus, rehellisyyslupaus, muiden palveleminen, tasavertaisuus	Velvollisuusetiikka	Normatiivinen etiikka
Pienin paha, arvojen toteuttaminen, arvojen seuraukset, seurausten huomiointi	Seurausetiikka	Normatiivinen etiikka
Luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, yksilöllinen kohtaaminen, kasvattaminen, fronesis, tasapaino, viisastuminen, viisauden osoittaminen, itsetuntemus, rohkeus, luottamus	Hyve-etiikka	Normatiivinen etiikka

## 6 POHDINTA

Teemojen muodostaminen analyysiyksiköistä ja niiden yhdistäminen normatiivisen etiikan suuntauksiin ei ollut yksiselitteistä. Imperatiivimuotoon kirjoitettu lause helposti rohkaisee luokittelemaan lauseen velvollisuuseettiseksi, vaikka konteksti tosiasiallisesti viittaisi johonkin muuhun kuin velvollisuuseetiikkaan. Velvollisuus voi syntyä hyveestä, ja esimerkiksi tämän takia voi olla vaikea määrittää viittaako analyysiyksikkö hyve-etiikkaan vai velvollisuuseetiikkaan. Tärkeää oli kyetä analysoimaan aineistoa kokonaisuutena, jossa sotilaiden velvollisuuksien ja päätösten seurauksien pohtimisen yläpuolelle nouseekin johtajan päämäärähakuinen kasvaminen johtajuuteen ja erinomaisuuteen syväjohtamisen hyveitä ja monipuolista palautejärjestelmää hyödyntäen. Analyysiyksiköiden taulukointi ja teemoihin jakaminen ei välttämättä ollut paras ratkaisu analyysin suorittamiseksi, mutta se ei haitannut tutkimusongelman ratkaisua, ja toisaalta pakotti pohtimaan aineiston sisältöä varsin yksityiskohtaisesti.

Velvollisuudet ovat jokapäiväinen osa sotilaspalvelusta suorittavan henkilön elämää. Voidaan sanoa, että velvollisuudet ohjaavat sotilaan elämää ja toimintaa enemmän kuin oikeudet. Sotilaan velvollisuuksiin kuuluvat esimerkiksi erilaiset sotilaalliseen olemiseen liittyvät käyttäytymis- ja pukeutumismormit. Sotilaalla on yleensä velvollisuus pukeutua sotilasasuun suorittaessaan sotilaspalvelusta. Sotilaspalveluksen ulkopuolella sotilaalla on yleensä oikeus pukeutua itse valitsemaansa ei-sotilaalliseen asuun. Velvollisuuden rikkomisesta seuraa yleensä rangaistus, mutta oikeuden käyttämättä jättämisestä ei voi seurata rangaistusta. Sotilasjohtajilla on velvollisuus huolehtia, että heidän alaisensa täyttävät velvollisuutensa ja pystyvät käyttämään oikeuksiaan. Näitä seikkoja ei kuitenkaan erityisen painokkaasti tuoda tutkimusaineistossa esiin.

Velvollisuusetiikan kontekstissa aineistossa on esillä sotilasjohtajan velvollisuus tuntea häntä koskevat ohjeet, normit ja säännöt sekä vastuu omista päätöksistä ja alaisten toiminnasta, eli tyypillisiä onnistuneen tai oikeaksi koetun sotilasjohtamisen välttämättömyyksiä. Aineiston perusteella sotilasjohtajan merkittävimpiä velvollisuuksia ovat vastuunkanto, alaisista huolehtiminen, yhteisten sääntöjen noudattaminen ja esimerkin näyttäminen. Aineistossa todetaan kuitenkin, että hyvä sotilasjohtaminen ei perustu ainoastaan sääntöihin ja normeihin, sillä hyvä päätöksenteko vaatii myös ymmärrystä toimintaympäristössä vaikuttavista arvoista sekä päätösten seurauksista. Aineiston mukaan yksi sotilasjohtajan velvollisuuksista onkin yhteisön arvojen tunteminen. Vain velvollisuuksia ja periaatteita toteuttamalla sotilasjohtaja ei siis vält-

tämättä johda parhaalla tavalla, sillä sotilasjohtajan etiikkaan kuuluu myös arvojen ja seurauksien ymmärtäminen, sekä syväjohtamiselle olennainen kasvuhakuisuutta korostava ihmiskuva.

Arvot muodostavat yhden perustan päätöksenteolle. Sotilaan toiminnan johtotähdiksi tarkoitettavat arvot ovat usein yhteisöllisiä, koska sotilaallinen ympäristö jättää vähän tilaa omien arvojen toteuttamiselle. Sotilasyhteisössä yhteisön etu on tärkeämpi kuin yksilön etu. Aineistossa arvojen merkitystä johtajuudelle painotetaan ja niiden kyseenalaistamiseen rohkaistaan. Johtajan on lähinnä ymmärrettävä ympäristönsä arvot kyetäkseen johtamaan ihmisiä parhaalla tavalla.

Vaatimuksen siitä, että sotilasjohtajan on ymmärrettävä arvojensa merkitys, voidaan tulkita viittaavan seurauseettisen ajattelun painottamiseen. Airaksinen (1988, 132) on määritellyt arvoiksi ”ne seikat, jotka järkevä ja harkitseva ihminen tietojensa perusteella valitsee, jos hän ymmärtää myös tekojensa seuraukset.” Johtajan käsikirjan (2012, 42) mukaan arvot vaikuttavat eniten johtajan eettiseen käsitykseen, joten ne vaikuttavat myös johtamiskäyttäytymiseen. Jos siis oletetaan, että jokainen johtajakoulutukseen osallistuva on järkevä ja harkitseva yksilö ja he valitsevat arvonsa sen mukaan mitä niistä seuraa ja arvoilla on suurin merkitys johtajan etiikassa, niin seurausetiikalla on oltava normatiivisen etiikan suuntauksista suurin vaikutus johtamiskäyttäytymiseen.

Tuskin on kuitenkaan johdonmukaista olettaa, että jokainen pääosin 18–20-vuotiaista johtajakoulutukseen osallistuvista nuorista olisi nuoren ikänsä vuoksi ehtinyt tulla tietoiseksi omaan käyttäytymiseensä vaikuttavista arvoista ja muista tekijöistä. Aineisto kehottaa juuri arvojen ja etiikan asioiden pohdiskeluun, mutta tässä tutkimuksessa kehotuksen tavoitteeksi tulkitaan ennemmin hyveelliseksi kasvamiseen liittyvä viisastuminen, kuin seurauseettisen ajattelun iskostamisen lukijan mieleen.

Merkittävin yhtäläisyys syväjohtamisen moraalifilosofian ja hyve-etiikan välillä on tietoinen pyrkimys itsensä kehittämiseen. Molemmissa itsensä kehittäminen tähtää hyviksi todettujen luonteenpiirteiden ja käyttäytymisen kehittämiseen, joten kyse on oppimisesta. Lisäksi näille on yhteistä pyrkimys hyveiden, syväjohtamisen kohdalla kulmakivien, saattamisesta keskenään tasapainoon. Syväjohtajalle ei riitä, että hän kehittää omaa kykyään luoda vain innostusta, oppimista ja arvostusta, sillä johtamiskäyttäytymisen kokonaisuus ei ole tasapainossa ilman luottamusta. Hyveelliselle henkilölle ei riitä, että hän kehittää vain joitakin hyveelliseksi katsomiaan luonteenpiirteitä, vaan hän haluaa löytää tasapainon hyveiden välillä. Sekä syväjohta-

juus että hyveellisyys ovat opittuja taitoja tai ominaisuuksia, ja molempien filosofiassa hyväksytään ja huomioidaan epätäydellisyys täydellisyttä kohti kasvamisessa (Huhtinen 2006, 55–56).

Kasvamisesta juontuukin merkittävä periaatteellinen ero syväjohtajuuteen ja hyveellisyyteen kasvamisen välille. Syväjohtaminen painottaa sitä, että johtajana kasvaminen on elinikäinen prosessi, jossa ei voi saavuttaa täydellisyttä (Johtajan käsikirja 2012, 35–36). Johtajana kasvamisella ei siis varsinaisesti ole päämäärää, mikäli päämäärä ajatellaan joksikin, mikä on mahdollista saavuttaa. Syväjohtamisessa johtajana kasvaminen tähtää täydellisyyteen sitä koskaan saavuttamatta. Hyve-eettisessä ajattelussa ihmisen on mahdollista ottaa käyttöön täysi potentiaalinsa. Täyden potentiaalin käyttöönotto johtaa oivallisuuden saavuttamiseen, ja oivallisuus edelleen onneen, eli eudaimoniaan (Baggini & Fosl 2012, 103). Syväjohtamisen kulmakivien kuvailemaa johtamiskäyttäytymistä tasapainoisesti toteuttava johtaja on syväjohtamisen ihanne, eli syväjohtaja. Syväjohtaja vastaa hyve-etiikassa hyveellisyyden saavuttanutta ihmistä.

Sankaruus on kautta aikain ollut merkittävässä osassa uskontojen, kansojen ja valtioiden toisiin ja epätosiin tapahtumiin perustuvissa narratiiveissa. Sodassa jokainen osapuoli nimeää urotekojen perusteella omat sankarinsa. Sankareita on ihailtu ja ihailaan, ja ihailun perinne luo innostusta ja toisaalta painetta sankaruuteen pyrkimiselle. Sankaruus ja hyveellisyys ovat ympäristösidonnaisia. Esimerkiksi ihmisoikeusaktivisti osoittaa sankaruutta erilaisin toin kuin sotilas, mutta molemmat käytännön teoilla osoittavat ansaitsevansa sankarin arvonimen omiensa silmissä. Perinteisistä hyveistä rohkeus on oleellinen luonteenpiirre sankarin aseman saavuttamiselle, ja tavallaan sankaruus onkin seurausta hyveellisyydestä tai hyveiden harjoittamisesta. Voidaan kysyä, maustettiinko syväjohtajan hahmoa perinteisen sankarin ominaisuuksilla, kun tehokkaaksi todetun johtamiskäyttäytymisen ympärille rakennettiin johtajakoulutusohjelma. Mirikka Lappalaisen Pohjolan Leijonassa (2014, 25) 1600-luvulla Ruotsia hallinnut Kustaa II Aadolf kuvataan suomalaisten sankarikuninkaaksi, joka oikeamielisenä ”kuunteli valituksia, käytti oikeutta” ja joka ”suitsi tarmokkaasti omavaltaisia routeja ja rahvaan sortajia.” Suomalaisten mielikuviin vaikuttaneita sankareita on pullollaan myös J. L. Runebergin Vänrikki Stoolin tarinat (Lähtenmäki 2004; Runeberg 1889).

Velvollisuus- ja seurauseettinen ajattelu korostunee minimaalisessa toimintaympäristössä, jos minimaalinen toimintaympäristö ymmärretään sodan ajan toimintaympäristöksi. Edellytyksiä toimivalle sodan ajan organisaatiolle ovat esimerkiksi hierarkkisuus ja kiinteys sääntöineen ja

toimintatapoineen, linja-esikuntaorganisaatio sekä hierarkiaan perustuva johtajuus (Johtajan käsikirja 2012, 34). Voidaan olettaa, että minimaalisessa toimintaympäristössä syväjohtamisen myönteiselle, kasvuhakuisuutta korostavalle ja yksilön kehittymistarpeet hyväksyvälle ihmiskuvulle ei kyetä antamaan yhtä paljon painoarvoa kuin avoimessa toimintaympäristössä. Syväjohtamisen mallin kuvailema johtamiskäyttäytyminen korostuukin juuri avoimessa toimintaympäristössä (Johtajan käsikirja 2012, 33). Hyve-etiikalle ominainen kasvulähtöinen ajattelu näkyy syväjohtamisen mallissa. Jos hyve-eettiselle ajattelulle ei jää tilaa minimaalisessa toimintaympäristössä, jää jäljelle velvollisuus- ja seurauseettiset näkökulmat. Ne keskittyvät siihen, miten henkilön pitäisi toimia eikä siihen kuinka henkilön tulisi pyrkiä olemaan. Toisaalta, jos henkilö haluaa olla hyveellinen ja on tietoisella hyveellisyyttä tavoittelevalla kasvuprosessilla hyveellisyyden saavuttanut, tulisi hänen kyetä toimimaan oikein ilman velvollisuus- ja seurauseettistä pohdintaa.

Ovatko velvollisuus- ja seurauseettiset suuntaukset sopivampia sotilasjohtajan eettisen johtamiskäyttäytymisen perustaksi kuin hyve-eettinen? Avoimessa toimintaympäristössä tapahtuvan oppimisen päämääränä on kuitenkin valmistaa johtajat toimimaan pahimmassa tapauksessa minimaalisessa toimintaympäristössä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosten perusteella varusmiehille jaettava kirjallinen johtajakoulutusmateriaali tukee Puolustusvoimien varusmiesjohtajakoulutuksen tavoitetta ja päämäärää. Kirjallisessa johtajakoulutusmateriaalissa hyve-eettisen ajattelun vaikutus ilmenee erityisesti syväjohtamisen kulkuvien kuvailussa sekä Johtajan käsikirjan etiikkaa käsittelevissä luvuissa. Hyve-etiikka yhdistettynä osaksi avoimessa toimintaympäristössä tapahtuvaa varusmiesten johtajakoulutusta antaa pohjan elinikäiselle oppimiselle ja johtajana kehittymiselle.

Sotilaalliselle toiminnalle ominaista on kuitenkin tavoitteisiin pyrkiminen kaikin mahdollisin keinoin. Sotilaan tehtävä ja kohtalo on suorittaa saadut tehtävät käyttöön annettuja resursseja mahdollisimman tehokkaasti hyödyntäen. Pyhittääkö päämäärä keinot sotilaallisessa toiminnassa? Jos pyhittää, niin mitä hyötyä saavutetaan hyve-eettisestä ajattelusta sotilaskoulutuksessa? Miksi johtajakoulutuksessa keskitytään kasvattamaan hyviä ihmisiä, eikä sotilaskulttuuriin paremmin istuvia loputtoman tarmokkaita suorittajia?

Ymmärrys yhteiskunnassa vaikuttavista säännöistä ja omien tekojen mahdollisista seurauksista takaa riittävät perusteet selviämiseen nykyaikaisen ihmisen elämässä. Ehkä on ajateltu, että seuraus- ja velvollisuusetiikka yksinään eivät kuitenkaan ole riittäviä sotilasjohtajan oikeanlaiselle eettiselle päätöksenteolle. Ne pyrkivät määrittämään, kuinka ihmisen pitäisi toimia erilaisissa tilanteissa. Sotilaat kuitenkin kohtaavat yllättäviä ja ainutkertaisia tilanteita, joiden ratkaisemiseksi tärkeintä ei ole pyrkimys tiettyjen periaatteiden orjalliseen noudattamiseen, vaan elämäkokemuksesta kumpuava ja käytännöllisyyteen nojaava järjenkäyttö, fronesis. Tällöin ainoastaan normit tai arvot eivät tee päätöksiä, vaan yksilö itse. Vähäpätöistenkin, mutta eettisesti kestävien päätösten tekemisestä on informaatioteknologian kehittymisen myötä tullut menestyksekkään sodankäynnin kannalta entistä merkittävämpää. Tästä näkökulmasta varusmiesten johtajakoulutuksen eettisellä ulottuvuudella on järkevä päämäärä.

Sotilaskulttuurissa muiden sotilaiden ominaisuuksien arvioiminen, arvostelu ja ihailu on jokapäiväinen ja keskeinen ilmiö. Sotilaat ovat aina ihailleet omiaan, ja ihailun perinne pitää jatkossakin sotilaat sotilaiden arvostuksen kohteena. Syväjohtaja hyveellisenä ja klassisen sankarillisena hahmona on luonteva ihailun kohde.

Suomessa globalisaation ja sosiaalisten medioiden verkottamassa ei-sotilaan maailmassa sankaruuteen, muiden ihailun ansaitsemiseen ja oikein toimimiseen ei kuitenkaan vaadita samoja

asioita kuin katkerassa, mutta kunnian koristamassa ammattisotilaan maailmassa. Varusmiehet ja reserviläiset eivät ole ammattisotilaita.

Voidaan siis kysyä, onko nykyinen varusmiesten johtajakoulutusohjelma myönteisestä ja kasvuhakuisuutta korostavasta ihmiskuvastaan huolimatta paras vaihtoehto modernin, mutta pääosin reserviläisistä koostuvan asevoiman käyttöön ja koulutukseen. Mikä merkitys sotasankareilla on nykypäivän suomalaisessa yhteiskunnassa? Meneekö elinikäiseen oppimiseen tähtäävä koulutus hukkaan, jos sen päämäärää ei ymmärretä, tai siihen ei pystytä samastumaan?

Ennen koulutusohjelman sopivuuden tutkimista on kuitenkin syytä selvittää, miten tässä tutkimuksessa havaitut seikat todellisuudessa ja käytännössä toteutuvat varusmiesten johtajakoulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

## LÄHTEET

- Alexander, L. & Moore, M. 2012. Deontological Ethics. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Edward N. Zalta (ed.) Viitattu 16.12.2014.  
<http://plato.stanford.edu/archives/win2012/entries/ethics-deontological/>
- Airaksinen, T. 1988. Moraalifilosofia. Porvoo: WSOY.
- Airaksinen, T. 1994. Johdatusta filosofiaan. Keuruu: Otava.
- Baggini, J. & Fosl, P. 2012. Etiikan pikkujättiläinen. Suom. Tapani Kilpeläinen & Eurooppalaisen filosofian seura ry. Tampere: Eurooppalaisen filosofian seura ry.
- Hakala, O. & Kopperi, M. & Nissinen, V. 2010. Filo – filosofinen etiikka. Livonia Print, Latvia: Tammi.
- Halme, L. & Parviola, J. & Sjöblom, T. & Vaaramo, R. 2002. Etiikan ydinkysymyksiä. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa. Teoksessa A-M. Huhtinen (toim.) Sotilasjohtamisen tiedon kohteet – Johdatus sotilasjohtamisen perustutkimukseen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 43–62.
- Johtajakansio. 2008. Pääesikunnan henkilöstöosasto.
- Johtajan käsikirja. 2012. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Johtajan käsikirja käyttöön. Pääesikunnan henkilöstöosaston ilmoitus AII1943/6.6.2012.
- Kiuru, J. 2009. Johdatus Johtamisen perusteet – opintojaksoon. Teoksessa J. Kiuru. (toim.) Johdatus johtamiseen – Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.



Kotkavirta, J. & Nyysönen, S. 2006. Cogito - Filosofinen etiikka. Porvoo: WSOY.

Lappalainen, M. 2014. Pohjolan leijona. Kustaa II Aadolf ja Suomi 1611–1632. Helsinki: Sil-tala.

Lähteenmäki, M. 2004. Runeberg hallitsi sotaviihteen. Julkaistu Tiede-lehdessä 1/2004. Viitattu 1.3.2015. [http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/runeberg\\_hallitsi\\_sotaviihteen](http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/runeberg_hallitsi_sotaviihteen)

Nissinen, V. 1997. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet – Transformational leadership -mallin soveltaminen johtajakoulutukseen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Nissinen, V. & Seppälä T. E. S. 2000. Johtajakoulutus murroksessa – Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Nissinen, V. 2002. Johtamisen tutkimuksen menetelmistä. Teoksessa A-M. Huhtinen (toim.) Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 55–111.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Runeberg, J. L. 1889. Vänrikki Stoolin tarinat. Suom. Paavo Cajander. The Project Gutenberg EBook of Vänrikki Stoolin tarinat, by J. L. Runeberg. Release Date: June 22, 2004 [EBook #12688]. Produced by Tapio Riikonen. Viitattu 24.2.2015.  
<http://www.gutenberg.org/cache/epub/12688/pg12688.html>

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Gaudemus Helsinki University Press.

Toiskallio, J. & Mäkinen, J. 2009. Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. Pääesikunnan henkilöstöosaston ohje HF1539/7.12.2009.

Vasara, A. 2011. ”Hullut alikersantit ja syvältä johtajat” – Puolustusvoimien ihmisten johtamisen opit, internetin keskustelupalstat ja Aamukamman keskustelut johtamisesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu.

Yrjönsuuri, M. 2008. Hyvän olemus – Johdatus etiikkaan. Helsinki: Kirjapaja.

## LIITELUETTELO

Liite 1. JOHTAJAN KÄSIKIRJA 2012.

Liite 2. SOTILASVALA- JA VAKUUTUS.

KADETTIALIKERSANTTI TUOVISEN TUTKIELMAN VARUSMIESTEN JOHTAJA-KOULUTUSOHJELMAN KIRJALLINEN OPPIMATERIAALI NORMATIIVISEN ETIIKAN NÄKÖKULMASTA LIITE 1

JOHTAJAN KÄSIKIRJA 2012.

1. KATEGORIA	2. KATEGORIA	3. KATEGORIA
Johtajan tulee (...) auttaa ihmisiä saamaan esiin parhaat puolensa	Kasvattaminen	Hyve-etiikka
Esimiesten on (...) oltava esimerkkinä oppimisesta omalla käyttäytymisellään	Esimerkillisyys	Velvollisuusetiikka
Hän (johtaja) on muita varten, eivätkä muut ihmiset ole häntä varten	Muiden palveleminen	Velvollisuusetiikka
Sotilasjohtajan ei siis pidä levittää huonoa asennetta	Esimerkillisyys	Velvollisuusetiikka
Arvoja toteutetaan käytännössä (teen niin kuin puhun)	Rehellisyyslupaus	Velvollisuusetiikka
Sovitut asiat tehdään, en anna katteetomia lupauksia	Rehellisyyslupaus	Velvollisuusetiikka
Omat tarpeet eivät ole tärkein asia valintatilanteissa	Muiden palveleminen	Velvollisuusetiikka
Esimiehenä käytän harvoin minulle suotua muodollista valtaa, enkä koskaan saavuttaakseni oman etuni	Muiden palveleminen	Velvollisuusetiikka
Johtamistoiminnallani huolehdin alaisieni henkilöturvallisuudesta (huolenpito alaisista lisää luottamusta)	Huolenpito alaisista Luottamuksen rakentaminen	Velvollisuusetiikka Hyve-etiikka
RAKENNA LUOTTAMUSTA!	Luottamuksen rakentaminen	Hyve-etiikka
Olen itse innostunut ja laitan itseni liikoon	Inspiroiva tapa motivoida	Hyve-etiikka
Luon hyvää ilmapiiriä huumorintajullani sekä positiivisuudellani	Inspiroiva tapa motivoida	Hyve-etiikka
Sovitetaan selkeät pelisäännöt, jotka koskevat jokaista	Yhteiset säännöt	Velvollisuusetiikka
LUO INNOSTUSTA!	Inspiroiva tapa motivoida	Hyve-etiikka
Valmennan ja ohjaan toisia	Kasvattaminen, älyllinen stimulointi	Hyve-etiikka
Kannustan uuden yrittämiseen ja kokeiluun; en rankaise virheistä automaattisesti, vaan niistä pyritään oppimaan	Älyllinen stimulointi	Hyve-etiikka
Alaisen ei tarvitse aina olla esimiehen kanssa samaa mieltä	Älyllinen stimulointi	Hyve-etiikka
MAHDOLLISTA OPPIMINEN!	Älyllinen stimulointi	Hyve-etiikka

Olen aidosti kiinnostunut muista tasa-vertaisina kanssaihmisinä	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Tunnen ympärilläni olevat ihmiset	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Hyväksyn ja tunnistan yksilölliset erot ihmisten välillä	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Huolehdin aidosti alaisistani ja heidän tarpeistaan	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Autan ja tuen toista hänen sitä tarvitessaan	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
OSOITA ARVOSTUSTA!	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Voi olla, että mikään valittavina olevista vaihtoehtoista ei johda hyvään lopputulokseen, vaan johtaja joutuu tekemään ratkaisun ”pienimmän pahan” perusteella. Todellisissa päätöksentekotilanteissa ei voi myöskään aina tukeutua valmiisiin normeihin tai auktoriteettiasemaan, vaan johtaja joutuu luottamaan omiin valintoihinsa ja kantamaan niistä vastuun. Juuri siksi johtajan on syytä tuntea omat eettiset käsityksensä ja niihin vaikuttavat taustatekijät. Silloin ne eivät ole vain satunnaisesti kertynyt kokoelma totuttuja tapoja tai normeja, vaan parhaimmillaan niistä muodostuu johdonmukainen ja yhtenäinen kokonaisuus, jonka varassa voi toimia hankalissakin tilanteissa. Vahvimpia johtajan eettiseen käsitykseen vaikuttavia taustatekijöitä ovat arvot.	Pienin paha  Fronesis	Seurausetiikka  Hyve-etiikka
Kaikki inhimillinen toimintamme perustuu jonkinlaiseen arvioon siitä, mikä on tavoittelemisen arvoista. Johtaja ei vain tee päätöksiä, hoida asioita tai toimi pelkästään ohjeiden ja käskyjen mukaan, vaan hänellä on aina tavoite toimintansa suhteen riippumatta siitä, tiedostaako hän sen vai ei	Arvojen toteuttaminen, fronesis	Seurausetiikka, hyve-etiikka
Johtajan onkin toiminnassaan pystyttävä käsittelemään arvoristiriitoja ja myös hyödyntämään niitä ryhmän kehittämisessä yhtenäisemmäksi ja suorituskykyisemmäksi. Se edellyttää johtajalta kykyä eritellä omia arvojaan, sillä luottamusta herättävässä toiminnassa arvot ja käyttäytyminen eivät voi olla ristiriidassa.	Arvojen toteuttaminen, fronesis  Luottamuksen rakentaminen	Seurausetiikka, hyve-etiikka  Hyve-etiikka
Johtajan on päätöstä tehdessään harkittava myös päätöksensä moraalista oikeutusta. Moraalisesti oikea päätöksenteko on mahdollista, kun johtaja tuntee omat arvonsa ja tiedostaa yhteisön ja ympäröivän yhteiskunnan arvojen vel-	Viisauden osoittaminen, fronesis	Hyve-etiikka

voittavuuden		
Puolustushallinnon arvoperusta rakentuu oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja suvaitsevaisuuden pohjalle. Johtajille asetetaan vielä lisävaatimus esimerkillisyydestä, luotettavuudesta sekä alaisista huolehtimisesta. Lisäksi korostetaan kaikinpuolista vastuullisuutta. Myös tasa-arvon ja yhdenvertaisen kohtelun arvokkuus nostetaan yhä useammin esille	Esimerkillisyys, luotettavuuslupaus, huolenpito alaisista	Velvollisuusetiikka
Eri puolustushaaroissa, aselajeissa ja joukko-osastoissa on mietitty ja kirjattu edellä mainittujen arvojen perusteella omat, tarkennetut, arvot. Niiden tunteminen kuuluu johtajan velvollisuuksiin	Viisauden osoittaminen	Hyve-etiikka
Sotilasvalan arvot ovat selkeästi yhteisöllisiä. Yhteiskunnassa arvojen painotus liikkuu koko ajan yksilöllisten arvojen suuntaan. Sotilasvalan arvoja ei, kuten ei muitakaan arvoja, voi käskää omaksuttavaksi, mutta niillä voidaan vaikuttaa yksilön ajatteluun. Mikäli ajattelu saa aikaan pohdintaa omista arvoista ja valinnoista niiden välillä, tapahtuu samalla myös kasvua sekä johtajana että ihmisenä. Siksi onkin tärkeää, että myös yhteisön arvojen kohdalla keskitytään niiden pohdintaan ja henkilökohtaiseen sisäistämiseen sen sijaan, että niitä toistettaisiin ja opiskeltaisiin ulkolukuna. Tässä toiminnassa johtajan oma esimerkki on korvaamaton.	Arvojen seuraukset  Viisastuminen	Seurasetiikka  Hyve-etiikka
	Esimerkillisyys	Velvollisuusetiikka
Ymmärrys etiikasta, moraalista ja arvoista ei yksin riitä. Ratkaisevaa on, miten ymmärrys siirtyy niin johtajan yksittäisiin tekoihin kuin hänen toimintaansaakin yhteisössä. Klassisen toteamuksen, ”älkää tehkö niin kuin minä teen vaan niin kuin minä sanon”, mukainen toiminta ei johda hyvään lopputulokseen. Käsitteillä ja teorioilla on oma merkittävä roolinsa, mutta tärkeintä on kuitenkin johtajan persoonallinen ote ja itsekuri. Johtajan, ja kenen tahansa ihmisen, toiminta on eri asia kuin ulkoa ohjautuva käyttäytyminen. Toiminnassa korostuu vastuunotto itsestä ja toisista. Siksi sotilasjohtajan etiikkakaan ei voi lopulta olla valmiiksi muotoiltujen arvojen ja periaatteiden kokoelma eikä sitä voi korvata julkilausumilla tai eettisillä koodeilla	Viisauden osoittaminen  Fronesis	Hyve-etiikka  Hyve-etiikka
Vaikka sotilasjohtajiin yhdistetään suuri määrä perinteisiä arvoja, kuten rohkeus, lojaalius, isänmaallisuus, sitkeys, oikeudenmukaisuus ja jopa ritarillisuus,	Viisastuminen	Hyve-etiikka

on jokaisen johtajan itse harkittava, mitä arvot hänelle merkitsevät ennen kuin väittää toimintansa niihin perustuvan. Mallia ei kannata ottaa, ennen kuin on pohtinut riittävästi asioita		
Johtajaa ei ole asetettu esimieheksi esittelemään omia toimintamallejaan, vaan hänet on valittu toteuttamaan yhteisön määräämä tehtävä yhteisön pelisäännöillä, tavoitteenaan yhteisön valitsema päämäärä. Sitä varten yhteisö on antanut johtajalle myös muodollisen aseman ja valtaa.	Yhteiset säännöt, valta	Velvollisuusetiikka
Eettinen johtaminen vaatii sekä yhteisen arvoperustan että yksilöllisten arvojen tunnistamista. Siten saavutetaan kyky johtaa ihmisiä tilanteesta riippumatta	Fronesis	Hyve-etiikka
Itsetuntemuksen kautta voi kuitenkin kehittyä ihmisten ja organisaatioiden johtajaa	Itsetuntemus	Hyve-etiikka
Mikäli esimiesasemassa olevan tietoon tulee palveluksessa tapahtuvaa syrjintää tai halventavaa käyttäytymistä, hänen velvollisuutenaan on puuttua siihen	Huolenpito alaisista	Velvollisuusetiikka
Alaisille on myös selvitettävä heidän oikeutensa ja velvollisuutensa sekä muistutettava, että sotilaan on kaikissa tilanteissa käyttäydyttävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla.	Valta	Velvollisuusetiikka
Otetaan huomioon erilaiset ihmiset sellaisena kuin he ovat ja suhtaudutaan kaikkiin oikeudenmukaisesti ja asiallisesti	Tasavertaisuus	Velvollisuusetiikka
Hyväksytään erilaisuus sotilasorganisaation asettamissa rajoissa sekä ymmärretään, että erilaisuutta tarvitaan ja että parhaimmillaan se lisää joukon suorituskykyä ja tehokkuutta	Tasavertaisuus	Velvollisuusetiikka
Syväjohtamisen tärkeät kulmakivet luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus ovat tärkeitä myös epäasiallisen toiminnan ehkäisyssä ja pahoinvoinnin tunnistamisessa. Jos ihmisellä on vuorovaikutuksellisten taitojen lisäksi vahvat arvot, ehjä identiteetti, terve itsetunto ja hyvä itseluottamus, hän selviää lähes missä tahansa tilanteessa. (...)Siksi esimiehen on ennen kaikkea kehitettävä noita ominaisuuksia itsessään, mutta myös tuettava muita kehittymispyrkimyksissään.	Luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, yksilöllinen kohtaaminen  Viisastuminen  Kasvattaminen	Hyve-etiikka
Esimiehellä on erityinen vastuu mahdollisen pahoinvoinnin tunnistamisesta, asian puheeksi ottamisesta sekä apua tarvitsevan henkilön ohjaamisesta	Vastuullisuus, huolenpito alaisista	Velvollisuusetiikka
Johtajan on kannustettava alaisiaan	Inspiroiva tapa motivoida	Hyve-etiikka

Tavoitteena syväjohtamisessa on saada johtamisominaisuudet tasapainoon keskenään	Tasapaino	Hyve-etiikka
Syväjohtaja pyrkii koko ajan kehittämään itseään johtajana	Viisastuminen	Hyve-etiikka
Rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat syväjohtajan käyttäytymisessä etusijalla	Rehellisyyslupaus, tasaver- taisuus	Velvollisuusetiikka
Syväjohtajat pystyvät asettamaan tarvit- taessa alaistensa tarpeet omien tar- peidensa edelle	Muiden palveleminen, huol- lenpito alaisista	Velvollisuusetiikka
Syväjohtaja käyttää legitiimiä valtaansa harvoin, eikä koskaan saavuttaakseen oman etunsa	Muiden palveleminen	Velvollisuusetiikka
Syväjohtaja tarjoaa alaisilleen käyttäytymismallin	Esimerkillisyys	Velvollisuusetiikka
Esimerkillisiä johtajia kunnioitetaan, ja alaiset usein samaistuvat johtajaansa	Esimerkillisyys	Velvollisuusetiikka
Ryhmälle on asetettu yhteiset, selkeät ja noudatettavat pelisäännöt	Yhteiset säännöt	Velvollisuusetiikka
Johtaja pyrkii omalla esimerkillään in- nostaen kannustamaan alaisiaan	Inspiroiva tapa motivoida	Hyve-etiikka
Syväjohtaja jakaa aina tilaisuuden tul- len kiitosta	Inspiroiva tapa motivoida	Hyve-etiikka
Johtaja rohkaisee luovuuteen	Inspiroiva tapa motivoida	Hyve-etiikka
Hän (johtaja) tukee alaistensa luovuutta ja innovatiivisuutta	Älyllinen stimulointi	Hyve-etiikka
Yksilön virheistä ei rangaista itseluot- tamusta alentaen	Kasvattaminen	Hyve-etiikka
Syväjohtaja kohtaa ihmiset yksilöllisesti	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Hän (johtaja) on aidosti kiinnostunut alaisistaan myös ihmisinä	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Syväjohtaja havaitsee alaistensa yksilölliset tarpeet kasvaa ja kehittyä sekä toimii samalla alaistensa valmentajana	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Alaisten yksilöllisten erojen hyväksy- minen ja toimiminen sen mukaisesti kuuluu johtajan toimintatapaan	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Johtajan vuorovaikutus alaistensa kans- sa on yksilöllistä	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Syväjohtaja tuntee alaisensa henkilö- kohtaisesti ja kohtelee alaisiaan yksilöi- nä	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Alaisia tuetaan (...) ja heistä pidetään huolta	Huolenpito alaisista	Velvollisuusetiikka
Alaiset kokevat itse tehneensä tyytyväi-	Inspiroiva tapa motivoida	Hyve-etiikka



syyteen johtaneet asiat, mutta syväjohtajan johtamiskäyttäytyminen on tyytyväisyyden ja menestyksen mahdollistaja		
Syväjohtaja lisää alaistensa yrittämisen halua	Inspiroiva tapa motivoida	Hyve-etiikka
Syväjohtaja kannustaa alaisiaan yhä parempiin suorituksiin	Inspiroiva tapa motivoida	Hyve-etiikka
Johtajan pitää aina kehittää itseään	Viisastuminen	Hyve-etiikka
Sodan ja taistelukentän olosuhteissa, äärimmäisten paineiden alaisena sotilaan toimintakyky on kiinni hänen itsetuntonaan, rohkeudestaan ja itseluottamuksestaan sekä luottamuksestaan tovereihinsa, esimiehiinsä	Rohkeus, luottamus	Hyve-etiikka
Taistelukentällä voidaan joutua joko harkitusti tai tilanteen epäselvyyden ja nopeuden takia tekemään ratkaisuja, jotka irrallisesti tarkasteltuina ovat moraalisesti väärin	Seurausten huomiointi	Seurausetiikka
Sotilaallisessa toimintaympäristössä korostuu johtajan käskyvalta ja käskynalaisuus	Yhteiset säännöt, valta	Velvollisuusetiikka
Tinkimätön käskyjen noudattaminen ja toisaalta esimerkiksi laittomien tai laittomaksi epäiltyjen käskyjen noudattamatta jättäminen ja niistä ylemmälle esimiehelle ilmoittaminen, vaatii johtajalta kehittyntä kykyä eettiseen harkintaan ja päätöksentekoon	Yhteiset säännöt Fronesis	Velvollisuusetiikka Hyve-etiikka
Johtajien koulutuksessa ja kasvatuksessa keskeisenä tavoitteena tuleekin olla vastuullisuuden ja eettisen toimintakyvyn kehittäminen	Vastuullisuus, viisastuminen	Velvollisuusetiikka, hyve-etiikka
Johtajan toiminnan tulee ilmentää hänen arvojaan ja arvostuksiaan. Eettisesti vahva johtaja suuntaa toimintaansa toteuttaakseen omaksi kokemiaan arvoja.	Arvojen toteuttaminen, fronesis	Seurausetiikka, hyve-etiikka
Arvojen mukainen käyttäytyminen liittyy vahvasti luottamuksen rakentamiseen	Arvojen toteuttaminen, luottamuksen rakentaminen	Seurausetiikka, hyve-etiikka
Johtaja rakentaa luottamusta johdettaviinsa, koska johtajan toimintaa tarkastellaan hänen arvovalintojensa kautta	Arvojen toteuttaminen, luottamuksen rakentaminen	Seurausetiikka, hyve-etiikka
Johtajan tulee tuntea ja ymmärtää toimintaansa ohjeistavat normit, käskyt ja toimintaohjeet	Yhteiset säännöt	Velvollisuusetiikka
Hänen tulee olla tietoinen yhteisesti sovitusta pelisäännöistä ja vastuistaan sotilaallisen kurin ylläpitäjänä	Yhteiset säännöt	Velvollisuusetiikka
Johtaja toimii esimerkkinä ja mallina omalle joukolleen	Esimerkillisyys	Velvollisuusetiikka

Oma käyttäytymisemme kumpuaa valmiuksistamme, arvoistamme ja asenteistamme, eli johtaja joutuu vahvasti pohtimaan oman toimintansa eettistä perustaa	Viisastuminen	Hyve-etiikka
Johtajilla pitää olla kyky kuunnella toisia ihmisiä sekä ottaa huomioon muiden ihmisten näkökulmat ja tunteet	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka
Johtajan omalla innostuneella suhtautumisella tehtävään on suuri merkitys alaiden motivaation syntymiseen	Inspiroiva tapa motivoida, esimerkillisyys	Hyve-etiikka, velvollisuus-etiikka
Johtajan oma sitoutuminen annettujen tehtävien suorittamiseen kannustaa myös alaisia täyttämään annetut käskyt	Inspiroiva tapa motivoida, esimerkillisyys	Hyve-etiikka, velvollisuus-etiikka
Johtajan on johdettava alaisiaan, kuten hän toivoisi itseään johdettavan	Johtajan kultainen sääntö	Velvollisuusetiikka
Luotettavuus on yksi sotilasjohtajan alaiden arvostamista ominaisuuksista	Luottamuksen rakentaminen	Hyve-etiikka
Hyvä johtaja rakentaa aktiivisesti luottamusta alaisiinsa	Luottamuksen rakentaminen	Hyve-etiikka
Luottamus rakentuu johtajan omasta esimerkistä(...) sekä luottamuksen osoituksesta alaisiin	Luottamuksen rakentaminen, esimerkillisyys	Hyve-etiikka
Hyvä johtaja on oikeudenmukainen ja tasapuolinen sekä ottaa alaiden tarpeet ja erot huomioon	Tasavertaisuus, yksilöllinen kohtaaminen	Velvollisuusetiikka, hyve-etiikka
Inhimillisuus (toverillisuus) ei kuitenkaan tarkoita mukavana johtajana olemista ja turhilta tuntuvien asioiden tekemättä jättämistä	Vastuullisuus	Velvollisuusetiikka
Johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat kyky ja rohkeus tehdä päätöksiä	Rohkeus	Hyve-etiikka
Johtajan on osoitettava tahtoa ja halua toteuttaa myös vaikeita ja epämiellyttäviä tehtäviä	Vastuullisuus	Velvollisuusetiikka
Käskiessään johtajan on otettava huomioon alaisensa henkilökohtaiset ominaisuudet	Yksilöllinen kohtaaminen	Hyve-etiikka

KADETTIALIKERSANTTI TUOVISEN TUTKIELMAN VARUSMIESTEN JOHTAJA-KOULUTUSOHJELMAN KIRJALLINEN OPPIMATERIAALI NORMATIIVISEN ETIIKAN NÄKÖKULMASTA LIITE 2

SOTILASVALA JA -VAKUUTUS.

1. KATEGORIA	2. KATEGORIA	3. KATEGORIA
<p>Minä N N lupaan ja vakuutan</p> <p>Valassa: kaikkivaltiaan ja kaikkietävän Jumalan edessä, Vakuutuksessa: kunniani ja omantuntoni kautta,</p> <p>olevani Suomen valtakunnan luotettava ja uskollinen kansalainen. Tahdon palvelella maatani rehellisesti sekä parhaan kykyeni mukaan etsiä ja edistää sen hyötyä ja parasta.</p> <p>Minä tahdon kaikkialla ja kaikissa tilanteissa, rauhan ja sodan aikana, puolustaa isänmaani koskemattomuutta, sen laillista valtiojärjestystä sekä valtakunnan laillista esivaltaa. Jos havaitsen tai saan tietää jotakin olevan tekeillä laillisen esivallan kukistamiseksi tai maan valtiojärjestyksen kumoamiseksi, tahdon sen viipymättä viranomaisille ilmoittaa.</p> <p>Joukkoa, johon kuulun sekä paikkaani siinä, en jätä missään tilanteessa, vaan niin kauan kuin minussa voimia on, suoritan saamani tehtävän loppuun.</p> <p>Lupaan käyttäytyä kunnollisesti ja ryhdikkäästi, totella esimiehiäni, noudattaa lakeja ja asetuksia sekä säilyttää minulle uskotut palvelussalaisuudet. Tahdon olla suora ja auttavainen myös palvelustovereitani kohtaan. Milloinkaan en sukulaisuuden, ystävyyyden, kateuden, vihan tai pelon vuoksi enkä myöskään lahjojen tai muun syyn tähden toimi vastoin palvelusvelvollisuuttani.</p> <p>Jos minut asetetaan esimiesasemaan, tahdon olla alaisiani kohtaan oikeudenmukainen, pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoa heidän toiveistaan, olla heidän neuvonantajanaan ja ohjaajanaan sekä omasta puolestani pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä.</p>	<p>Rehellisyyslupaus</p> <p>Yhteiset säännöt</p> <p>Rehellisyyslupaus</p> <p>Vastuullisuus</p> <p>Yhteiset säännöt</p> <p>Muiden palveleminen Huolenpito alaisista Luottamuksen rakentaminen</p> <p>Esimerkillisyys</p>	<p>Velvollisuusetiikka</p> <p>Velvollisuusetiikka</p> <p>Velvollisuusetiikka</p> <p>Velvollisuusetiikka</p> <p>Velvollisuusetiikka</p> <p>Velvollisuusetiikka Hyve-etiikka Hyve-etiikka</p> <p>Velvollisuusetiikka</p>

Kaiken tämän tahdon kunniani ja oman- tuntoni mukaan täyttää.	Luottavuuslupaus	Velvollisuusetiikka
--	------------------	---------------------