

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

KANSAINVÄLISTYMISEN VAIKUTUKSET JOHTAMISEEN

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Antti Kaurala

93. Kadettikurssi

Pioneeri- ja suojelulinja

Huhtikuu 2009

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 93. Kadettikurssi	Linja Pioneer- ja suojelulinja
Tekijä Kadetti Antti Kaurala	
Tutkielman nimi Kansainvälistymisen vaikutukset johtamiseen	
Oppiaine, johon liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssekirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2009	Tekstisivuja 28
<b>TIIVISTELMÄ</b>  <p>Kansainvälistyminen vaikuttaa useaan yhteiskunnallisen ja sosiaalisen elämän osa-alueeseen joko suoranaisesti tai epäsuorasti. Johtaminen ja johtamisopit eivät ole poikkeuksia tässä asiassa; johtamisopit kehittyvät ja muuntuvat maailman muuttuessa.</p> <p>Tässä tutkielmassa analysoidaan kansainvälistymisen eli globalisaation merkityssisältöä sekä selvitetään kuinka johtamisopit ovat ajan kuluessa muuttuneet ja miten kyseiset muutokset ovat näkyneet Suomessa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan lisäksi johtamisen yleisiä kehityslinjoja. Tutkielman painopiste on puolustusvoimien tämän hetken johtamisopissa. Tutkimuksen pääkysymys on: Kuinka puolustusvoimien hallitseva johtamismalli soveltuu johtamiseen kansainvälisessä kriisinhallinta toimintaympäristössä? Tutkimuksessa pyritään vastaamaan myös seuraaviin alakysymyksiin: 1) Mitä puolustusvoimien tämän hetken johtamisoppi on, miten se on kehittynyt ja soveltuuko se kansainvälisessä kriisinhallintatehtävissä johtamiseen? 2) Pitäisikö kansainvälistä kriisinhallintatehtävää varten opettaa jotain uutta, kansainvälistä tapaa johtaa, koska lähtökohtaisesti olettaen kriisinhallintatehtävien toimintaympäristöt ovat erilaisia verrattuna siihen toimintaympäristöön, johon puolustusvoimiemme joukkoja pääasiassa koulutetaan?</p> <p>Tutkimusaineistona on käytetty johtamista ja johtamisoppeja käsittelevää kirjallisuutta, joita tukee haastattelulla hankittua tietoa johtamisesta kansainvälisessä kriisinhallintatehtävissä. Tutkimus osoittaa, että vaikka kaikki muutokset, joita johtamisopeissa tapahtuu tai on tapahtunut, eivät ole välttämättä tulkittavissa suoranaisesti kansainvälistymisen seurauksiksi. Kansainvälistymisen voidaan kuitenkin tulkita vaikuttavan johtamisoppien muutokseen. On olemassa monia erilaisia johtamisoppeja, joista useita on otettu käyttöön myös Suomessa. Tämän hetken hallitseva johtamismalli puolustusvoimissa on Vesa Nissisen kehittämä syväjohtamisen malli. Varusmiesjohtajille varusmiespalveluksessa koulutettu syväjohtamisen malli antaa riittävän johtamiskoulutuksellisen perustan myös kansainvälisessä kriisinhallintatehtävissä johtajana toimimiseen. Tämän takia rotaatiokoulutusvaiheessa ei ole syytä opettaa toisenlaista johtamismallia.</p>	
Avainsanat Kansainvälistyminen, johtaminen, syväjohtaminen	

<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>1 AIHEALUEEN ESITTELY</b>	<b>2</b>
1.1 Tutkimuksen tavoite ja aihealueen rajaus	2
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.3 Tutkimuksen viitekehys	3
<b>2 GLOBALISAATIESTA JA KANSAINVÄLISTYMISESTÄ</b>	<b>3</b>
<b>3 JOHTAMINEN JA JOHTAMISOPPIEN KEHITTYMINEN</b>	<b>5</b>
3.1 Johtaminen kehittyy	5
3.2 Erilaisia johtamisoppeja	7
3.3 Johtamisopeista	9
3.4 Johtamisopit Suomessa	12
<b>4 JOHTAJAKOULUTUS PUOLUSTUSVOIMISSA TÄNÄÄN – VALMIUS KANSAINVÄLISIIN TEHTÄVIIN?</b>	<b>13</b>
4.1 Syväjohtamisen malli	13
4.1.1 Syväjohtamisen mallin kehittyminen	15
4.1.2 Syväjohtamisen mallin tausta	17
4.1.3 Syväjohtamisen malli puolustusvoimissa	21
4.2 Rotaatiokoulutus	22
4.3 Sotilasjohtajana kansainvälisessä toimintaympäristössä	24
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>27</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>29</b>
<b>VIITTEET</b>	<b>32</b>

## JOHDANTO

Kansainvälistymisen vaikutukset johtamiseen voi mieltää monella tavalla, kansainvälistyminen eli globalisaatio on jo itsessään laaja käsite. Kansainvälistymisestä ja sen vaikutuksista on kirjoitettu paljon, se selitetään ja ymmärretään käsitteenä monella eri tavalla. Kirjoitettua tutkimusta suoraan kansainvälistymisen vaikutuksista suomalaisen sotilasjohtamiseen ja johtamiskulttuuriin ei juuri ole. Tutkimuksessa aluetta tarkastellaan laajasti, niin ajallisesti kuin käsitteellisesti.

Johtamiskulttuuri ja johtaminen yleisesti muuttuvat koko ajan, mutta mihin suuntaan ja miksi. Suomalainen sotilasjohtamiskulttuuri on muuttunut aikojen saatossa paljon, onko syynä ollut kehityshakuisuus, pakollinen tarve muuttaa johtamiskäyttäytymistä tekniikan ja kaluston kehittyessä, halu ja tarve hyvältä sekä osaavalta näyttämiseen, osallistuminen kansainvälisiin tehtäviin ja niiden tuoma kokemus, kehittyminen ”automaattisesti” vai jokin muu. Tarvitseeko suomalaisen sotilasjohtajan käyttäytyä eri tavalla toimiessaan kansainvälisessä toimintaympäristössä verrattuna kotimaiseen toimintaympäristöön? Toimiiko perinteinen suomalainen johtamistyyli, ”edestä johtaminen” enää muuttuneessa toimintaympäristössä? Vaikuttaako kansainvälistyminen johtamiskulttuurin muutokseen, vai onko muutos vain sopeutumista uusiin sisäisiin haasteisiin, eli onko kaikki muutos kansainvälistymisen aiheuttamaa? Kansainvälistyminen tuo myös haasteita pienemmässä mittakaavassa, esimerkiksi kielitaito, uskonnot ja pitkälle kouluttautuminen ovat syitä muutokseen. Tärkeä asia on myös se, miten pakotetusti muutettu johtamistyyli soveltuu suomalaisten perinteisen johtamistyylin tilalle, onko kansainvälistyminen muuttanut johtamiskulttuuriamme epätoivot-

tuun suuntaan vai palvelevatko muutokset ja kehitys muutostamme parempaan ja tehokkaampaan suuntaan?

Aihetta tutkitaan selvittämällä, mitä kansainvälistyminen ja globalisaatio käsitteinä tarkoittavat, miten johtaminen ja erilaiset johtamisopit ovat kehittyneet. Lisäksi tutkitaan, millaista johtaminen Suomen puolustusvoimissa on ja miten se soveltuu kansainvälisessä kriisinhallintatehtävässä johtamiseen.

## **1 AIHEALUEEN ESITTELY**

### 1.1 Tutkimuksen tavoite ja aihealueen rajaus

Kansainväliset tehtävät yleistyvät myös suomalaisen sotilasjohtajan toimeksiannoissa, vaikutukset ovat nähtävissä myös jokapäiväisessä toiminnassa kotimaassa, on hyvä tietää syyt, taustat ja mahdollinen tuleva suunta. Kyseessä on hyödyllinen tutkimus, jossa otetaan selvää kuinka paljon, kansainvälistyminen vaikuttaa suomalaiseen johtamiseen. Tutkimus perustuu teoreettiseen tarkasteluun.

### 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

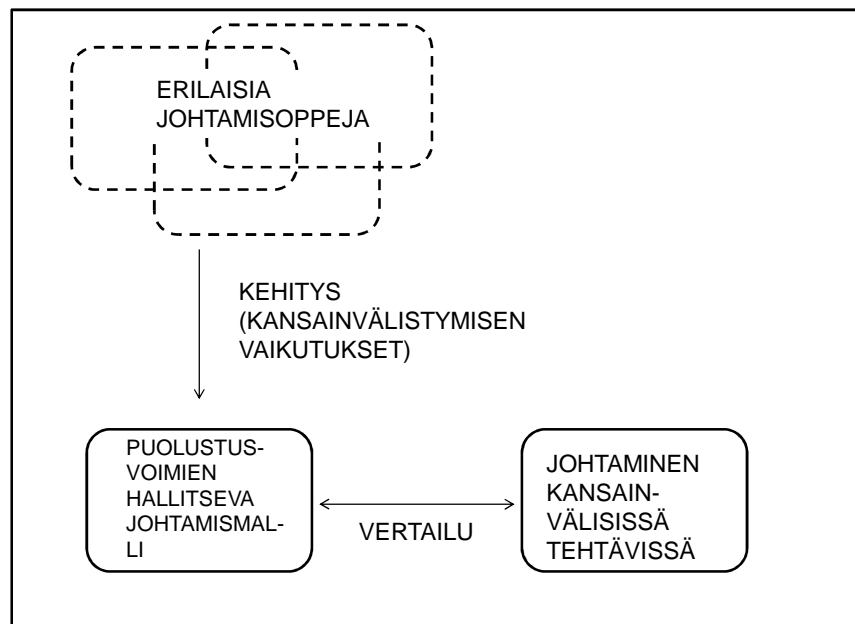
Tutkimusongelma on ”kuinka kansainvälistyminen on kehittänyt johtamista”, vastauksia haetaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla,

- Miten ennen?
- Miten nyt?
- Kuinka puolustusvoimien hallitseva johtamismalli soveltuu johtamiseen kansainvälisessä kriisinhallinta toimintaympäristössä?

Tutkimus käsittelee nimenomaan kansainvälistymisen vaikutuksesta tapahtuvaa muutosta, tutkimuksessa ei oteta kantaa esimerkiksi asejärjestelmien teknisen kehittymisen seurauksena tapahtunut muutosta.

### 1.3 Tutkimuksen viitekehys

Kansainvälistyminen ei välttämättä vaikuta suoraan tapahtuviin muutoksiin, mutta se on suurempi vaikuttava tekijä taustalla. Tutkimus tarkastelee johtamisoppien kehitystä, selvittää millainen johtamismalli puolustusvoimissa tänä päivänä on hallitseva. Selvittää miten kyseinen johtamismalli soveltuu johtamiseen kansainvälisissä tehtävissä kriisienhallinnan toimintaympäristössä.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.

## 2 GLOBALISAATIESTA JA KANSAINVÄLISTYMISESTÄ

Kehitys vie suuntaan, jonka auraviittoina ovat kansainvälistyminen, tietoyhteiskunta ja uusi talous. Kansainvälistyminen eurooppalaisella tasolla tarkoittaa sitä, että hyväksymme yhteiset, demokraattiset arvot toimintamme ohjaajiksi.<sup>1</sup>

Osittain globalisaatio on kansainvälistymistä, kulttuurien kohtaamista, mutta myös kulttuurien sulautumista<sup>2</sup>. Vuosituhannen vaihteessa vallitsee pitkälti yksimielisyys globalisaatiosta yhtenä merkittävimmistä muutosvoimista<sup>3</sup>. Kansainvälistyminen on maailmanlaajuista yhteneväisyyttä, toimintatavat kehittyvät samankaltaisiksi joka paikassa.

”Kansainvälistyminen tunnetaan vuosituhannen takaa eri muodoissa. Milloin se on ilmennyt kansainvaelluksina, milloin sotina, toisinaan se on ollut kaupankäyntiä, siirtolaisuutta ja ystävällistä yhteistyötä. Kansainvälistyminen näkyy ja tuntuu kaupallisenä, tieteellisenä, poliittisena ja matkailullisena yhteistyönä silloin, kun se on positivistista. Sitä leimaa kaikenlainen kilpailu kehitystä kiihdyttävänä voimana.”<sup>4</sup>

Globalisaatio on 1990-luvulla kaiken kattava määritelmä, kriittisesti ajatellen ei voida väittää koko fyysisen maailman olevan samojen globalisoivien kehityskulkujen alainen. Globalisaatio ei ole uusi ilmiö, mutta nykyaikana ajan ja tilan kutistuminen ja rajojen häviäminen johtavat syvempään, voimakkaampaan ja nopeampaan ihmisten väliseen linkittymiseen kuin koskaan aikaisemmin.<sup>5</sup>

”Kansainvälistymisen myötä niin asevoimien ja aseistuksen tuottamisessa kuin niiden käytössäkin yhä suurempi huomio kiinnittyy valtioiden yhteistoimintaan. Sotilastoinnin omavaraisuus heikkenee ja ruokkii prosessia. Kansainvälistymistä seuraakin poliittisena jatkumona sotilaallinen integraatio. Sitä auttaa käsitys uhkien yhteisyydestä, mutta prosessi ravistelee rakenteita enemmän kuin liittoutuminen voimien yhdistämiseksi jotain määrättyä uhkaa vastaan.”<sup>6</sup>

Vuosituhanen vaihtuessa mielenkiintomme on kohdistunut kansainvälisyyteen ja kansainvälisiin sotilastehtäviin, jonka on mahdollistanut maamme integroituminen Eurooppaan. Elämme kansainvälistymisen huumassa, josta pyritään löytämään kaikki mahdollinen hyöty niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Tämä näkyy muutoin supistuvien resurssien aikakaudella aiempaa voimakkaampana resurssien suuntaamisena kansainväliseen toimintaan.<sup>7</sup>

### 3 JOHTAMINEN JA JOHTAMISOPPIEN KEHITTYMINEN

Johtaminen on kahden tai useamman henkilön välinen, hierarkkinen henkilösuhde. Johtamisen keskeisiä tekijöitä ovat johtaja ja alainen/alaiset, joiden välille muodostuu johtamissuhde joko organisaatorakenteen tai sosiologisten syiden perusteella. Johtaminen tulee aina nähdä johtajan ja alaisen toiminnan kokonaisuutena, jossa johtaja suuntaa käytössä olevia henkilöstöresursseja tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa johtaminen on yleinen käsite johtajan ja alaisen välisestä johtamissuhteesta, ei yksityiskohtainen ja pieniin yksityiskohtiin puuttuva.

Johtaminen on toimenpiteitä joiden avulla johtaja saa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan<sup>8</sup>. Johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan<sup>9</sup>.

#### 3.1 Johtaminen kehittyy

Johtamistaidon kehittäminen muistuttaa opetustaidon kehittämistä. On vaikeaa antaa vastauksia, ellei ole kysymyksiä. Tämä merkitsee, että pitää saada kokemusta esimiestehtävissä ennen kuin opetus lopullisesti tehoaa. Jokaista johtamiseen liittyvää piirrettä ei voida opettaa, mutta ne voidaan oppia kokemuksen kautta. Johtamisessa menestyminen edellyttää tietynlaista ”pelurintaitoa” sanan positiivisessa mielessä, mikä tarkoittaa opetuksen ja kokemuksen kautta tullutta taitoa nähdä tilanne oikein ja sen perusteella tehdä johtopäätökset ja toimia. Kysymys on ikään kuin, mitä seuraa, kun tehdään niin tai näin. Myös ympäristö ja sen muutokset täytyy tuntea riittävän hyvin, ja lisäksi tulee olla selkeä kuva sen hetkisen tehtävän sisällöstä.<sup>10</sup>

1950-luvulla etsittiin hyvän johtajan persoonallisia piirteitä, sekä synnynnäisiä että opittuja. Ahkeruutta ja laiskuutta pidettiin osin perinnöllisinä ilmiöinä, osin ”kuri-kysymyksinä”. 1960-luvulla uskottiin, että johtajan oikeissa tehtävissä on avain menes-



tykseen. Tekniikka oli ratkaisu lähes kaikkeen. Motivaatio-käsite alkoi tunkeutua esimiesten tajuntaan. 1970-luvulla johtamistekniikat olivat avainsana. Arvion mukaan toimitusjohtajatasolle oli tuolloin tarjolla yli 300 erilaista johtamisen tekniikkaa tai mallia. Tulosajattelu alkoi tunkeutua ajatuksiin. Tavoitejohtaminen eli tulosjohtaminen oli 1970-luvun menestyksellisin tekniikka. Kysymys johdettavien ja johtajien asenteista nousi vähitellen esille. Johtajien asenteita muokattiin niin sanotulla grid-tekniikalla. 1980-luvun kokemukset ovat osoittaneet, että johtamisessa on kolme kovaa aluetta:

- sisällön tajuaminen ja sisäistäminen yli koko henkilökunnan (toiminta-ajatus, päämäärät, liikeideat, tavoitteet, tuotteet, palvelut)
- mitä keinoja on käytettävissä
- miten keinoja on sovellettavissa kussakin tilanteessa.

Kokemusten ja tutkimusten perusteella samat keinot eivät aina anna toivottua tulosta, eivätkä eri henkilöt onnistu samoilla keinoilla. Siihen liittyy jokapäiväinen soveltaminen ja taktiikan esiinmarssi. Se on osa joustavuus-käsitteen merkitystä.<sup>11</sup>

Kuvaus- kohde	Kohdetta luonnehtiva ilmiö				
	1950-	1960-	1970-	1980-	1990-
Yleispiirre	Koulutus alkaa	Voimistuu	Vakiintuu	On osajohtamista	Koulutus on yrityksen strategia
Tärkein kohderyhmä	Työnjohtajat	Keskijohto	Ylin johto	Koko esimieskunta	Koko henkilöstö, asiakkaat
Motivoinnin perusta	Raha, valvonta	Totteleminen, raha	Osallistuminen, status	Itsensä kehittäminen, luovuus	Elämäkatsomus, yrityskulttuuri
Päämäärä	Ihmisen johtamisen hallitseminen	Spesialistitietoja	Yleisjohtamisen tietoja ja taitoja	Elinikäinen johtamiseen oppiminen	Toimintakyvyn varmistaminen
Sisältö	Työlainsäädäntö, esimiestaidot	Talous, tuotanto, hallinto	Markkinointi, johtamisjärjestelmät	Strategia, tuottavuus, ihmistuntemus	Toiminnan koordinointi, taktiikka, kannustava johtaminen
Teorioita	”Tieteellinen liikkeenjohto”	Tarveteoriat	2-faktoriteoriat	Motivaatioteoriat	Motivaatioteoriat, differentiaalipsykologia, opetusoppi
Metodit	”Koulutusmetodiikka”	Luento, harjoitus	Ryhmätyö, case, projektit	Learning by doing, learning by teaching	Learning by teaching, action learning, yksilölliset ohjelmat, arviointi

Kuva 2. Johtamisen kehittämisen linjoja viiden vuosikymmenen aikana.<sup>12</sup>

### 3.2 Erilaisia johtamisoppeja

Tulosjohtamisessa organisaation ja yksilön tuloksen määrittäminen ja sen arviointiprosessi on keskeistä. Mahdollisimman täsmällisesti määritellyistä tavoitteista johdetaan kutakin osastoa ja työntekijää koskevat osasto- tai henkilökohtaiset tulostavoitteet. Suunnittelussa lähtökohtana ovat avaintulosalueet ja avaintulokset. Tulosjohtamisessa esimiehen tulee käydä seikkaperäisiä kehityskeskusteluja kunkin alaisensa kanssa. Näissä sovitaan henkilökohtaisista tavoitteista ja avaintulosalueista, ja arvioidaan onnistumista.

Tavoitejohtaminen on melko lähellä tulosjohtamisen järjestelmää. Tavoitteiden tulee olla yksinkertaisia, ymmärrettäviä ja mitattavissa olevia. Toisaalta tavoitteiden pitäisi olla haastavia, toisaalta saavutettavia. Niiden sitominen aikaan on välttämätöntä. Tavoitteiden määrittelyyn osallistuvat myös työntekijät. Järjestelmä suosii ryhmässä työskentelyä. Informointi, raportointi ja suunnitelmien käsittely tapahtuu suullisesti ryhmissä, jonka eduiksi katsotaan muun muassa seuraavat asiat:

- suullinen informointi sisältää tunteita ja tunnelmia, mitä kirjallinen muoto ei ainakaan samassa mitassa voi tarjota
- keskustelemalla voidaan löytää uusia virikkeitä
- ryhmässä viesti tulee samaan aikaan samanlaisena kaikille ja keskustelun kuuluvat kaikki
- ristiriitaisia käsityksiä ei pääse niin helposti syntymään, koska on mahdollista selvittää epäselvät asiat kysymällä
- avoimuus poistaa pelkoa salailusta.

Tavoitejohtamisessa korostetaan myös, että organisaatiota tulee muuttaa tehtävien mukaan ja on harrastettava runsaasti delegointia ja että esimiestyön painopisteen kuuluu olla suunnittelussa eikä valvonnassa.

Projektijohtaminen on yksi prosessijohtamisen menetelmistä, sitä voidaan hyödyntää edellä mainituissa johtamisjärjestelmissä tai niiden käyttöönotossa. Perinteinen projektin määritelmä kuuluu, että projekti on mikä tahansa kokonaisuutena ohjattu, kertaluonteinen ja tavoitteellinen työsuoritus. Projekti sisältää viisi vaihetta, aloitus, projektisuunnittelu, projektin toimeenpano ja sen valvonta sekä projektin päättäminen. Projekti edellyttää usein erillisen projektiorganisaation, joka koostuu projektiryhmästä, jolla on projektin vetäjä ja mahdollisesti vielä projektin johtoryhmä. Projektijohtamisesta on tullut niin sanottujen matalien eli vähän hierarkiaa sisältävien organisaatioiden ohjausjärjestelmä.

Tiimijohtamisella tarkoitetaan joskus samaa kuin työryhmäjohtamisellakin. Ehkä tarkoituksenmukaista on kuitenkin nähdä tiimityöskentely normaalista työryhmätyösken-

telystä poikkeavana muotona. Unto Pirnes on määritellyt tiimin ryhmäksi ihmisiä, “jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti ja tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa”. Tiimi merkitsee jaettuja johtamisrooleja, tiimin jäsenen aktiivista osallistumista ongelmanratkaisuun ja työryhmätyöskentelyä enemmän yhteistä työskentelyä ja päätöksentekoa.

### 3.3 Johtamisopeista

Stephen Barleyn ja Gideon Kundan mukaan tieteellisen liikkeenjohdon opit syntyivät ja levisivät Yhdysvalloissa vuosina 1900–1923, ihmissuhdekoulukunnan opit vuosina 1923–1955, rakenneteoriat vuosina 1955–1980 ja organisaatiokulttuuriteoriat vuodesta 1980 lähtien. Useimmat organisaatioparadigmat ovat peräisin Yhdysvalloista.<sup>13</sup> Yhdysvalloissa on kehitetty runsaasti johtamisoppeja. Yhdysvaltojen kehitys maailman kärkivaltiona on pakottanut johtamisen kehittämiseen. Muut valtiot ovat myöhemmin omaksuneet käyttöönsä Yhdysvalloissa kehitettyjä tapoja organisoida ja johtaa.<sup>14</sup>

Suomessa ei ole kehitetty uusia kansainvälisesti omaksuttuja johtamisteorioita, malleja tai käytäntöjä. Vaikka paradigmoista on keskusteltu Suomessa ja niiden keskeisiä teoksia on suomennettu varsin nopeasti alkuteosten ilmestymisen jälkeen. Paradigmojen ilmenemis- ja omaksumisprosessissa on maakohtaisia eroja ja myös suomalaisella prosessilla on omat erityispiirteensä. Uusia oppeja ei Suomessa kehitetty kuten vaikkapa Saksassa tai Isossa-Britanniassa. Suomalaista tapaa organisoida ja johtaa asioita ei ole tunnustettu tai tunnustettu kansainvälisesti, eikä oikein Suomessakaan, ainakaan akateemisesti tai julkisessa keskustelussa.<sup>15</sup>

Suomi on maa, jossa ei oikein ole kehitetty uusia johtamisoppeja tai -teorioita. Emme tunnista omaa tapaamme johtaa asioita. Suomessa on laadukasta johtamista, joten mahdollisuudet uusien teorioiden kehittämiseen ovat olemassa. Pystyäksemme kehittämään uusia johtamisteorioita meidän täytyy tunnustaa johtamistraditiomme ja johtamisemme ominaispiirteet.

Tieteellisestä liikkeenjohdosta keskusteltiin Suomessa jo 1910-luvulla, mutta paradigma käytäntöineen ja tekniikoineen yleistyi vasta toisen maailmansodan aikana ja sen jälkeen<sup>16</sup>. Suomessa alkoi olla käyttöä tieteellisen liikkeenjohdon opeille vasta vuosien 1939–1945 jälkeen<sup>17</sup>.

”Ihmissuhdekoulukunnan opit tulivat Suomeen myöhään. Ihmissuhdekoulukunnan opit olivat akateemikkojen kehittämiä, mutta kun ne levisivät maailmalla 1920-luvulla, Suomessa akateemiset piirit olivat hyvin pienet. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, että paradigman oppeja ei juurikaan omaksuttu ja kehitetty Suomessa. Koulukunnan myönteiseen vastaanottoon esimerkiksi Yhdysvalloissa vaikutti sosiologien ja psykologien vahva asema. Työpsykologien ammattikunta, joka oli keskeinen ihmishuhdekoulukunnan oppien soveltaja, yleistyi Suomessa vasta 1960-luvun alkupuolella. Tuolloin alan asiantuntemusta alettiin käyttää hyväksi myös kansainvälisissä tehtävissä.”<sup>18</sup> Ihmissuhdekoulukunnan vaikutus työelämään näkyi Suomessa juuri 1950-luvulla alkaneessa työelämän sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa sekä sodan jälkeisessä johtajakoulutuksessa<sup>19</sup>.

Ihmissuhdekoulukunta ei kuitenkaan tarjonnut ratkaisua yhä suuremmiksi kasvaneiden byrokraattisten ja kansainvälisten organisaatioiden ongelmiin. Lisäksi ihmishuhdekoulukunnan tarjoamat ratkaisut koettiin kalliiksi ja tehottomiksi. Tilanne vaati uudenlaista näkökulmaa johtamiseen, silloin koitti rakenneanalyttisen paradigman teorioiden ja tekniikoiden tilaisuus.<sup>20</sup>

”Rakenneteorioiden leviämistä edisti useassa maassa organisaatioiden koon kasvu, kansainvälistyminen ja organisaatorakenteen monimutkaistuminen. Rakenneteoriat saapuivat Suomeen kansainvälistymisen myötä ja yrityskoon kasvaessa. Tämä tapahtui pääasiassa 1960-luvulla. Ensimmäiset vaikutteet näkyivät 1950-luvulla, mutta rakenneanalyysin huippuaikaa olivat 1960-, 1970- ja 1980-luvut. Opit ovat edelleen vahvoilla esimerkiksi Suomen metsä- ja metalliteollisuuden suuryrityksissä, johtamisen korkeakoulutuksessa sekä organisaatio- ja johtamistieteen tutkimusrahoituksessa. Rakenneanalyysi on paljon käytetty oppi Suomen hallitusohjelmapuheissa 1960-luvun puolivälistä 1980-luvun alkuun sekä taas lähes koko 1990-luvun.”<sup>21</sup>

Liiketoimintaympäristössä länsimaisilla yrityksillä oli 1980-luvulle tultaessa vaikeuksia kilpailla japanilaisten yritysten kanssa, jotka alkoivat saavuttaa kansainvälistä markkinajohtajuutta. 1960-luvun mekaniisin, organisaatorakenteiden analyysiin perustuvien johtamisopein markkinajohtajuuden saavuttaneet yhdysvaltalaisyrietykset huomasivat, että rationaaliset toimintatavat purivat yhä huonommin tuottavuusongelmiin.<sup>22</sup>

”Kansainvälistymisen aiheuttamat paineet ja tarve parantaa yritysten kilpailukykyä nopeasti, edistivät kulttuuriteorioiden esiinnousua Yhdysvalloissa. Kulttuuriteorioiden nousu liittyikin Yhdysvalloissa palvelusektorin nousuun sekä kilpailun kansainvälistymiseen ja kiristymiseen 1970- ja 1980-lukujen taitteessa ja 1980-luvun alkupuolella. Erot elinkeinorakenteen muutoksessa selittänevät sitä, että Suomessa kulttuuriteoriat näkyivät vahvasti vasta 1990-luvulla. Kulttuuriteorioiden vaikutus näkyi kyllä myös suomalaisessa lehtikeskustelussa ensimmäisen kerran jo 1970-luvulla, mutta varsinaisesti ne nousivat keskustelun aiheeksi 1980-luvulla. Eniten niistä kirjoitettiin 1990-luvulla, myös johtamisen korkeakoulutuksessa kulttuuriteoriat näkyivät Suomessa vasta 1990-luvulla.”<sup>23</sup>

Kansainvälistyminen on kehittänyt tai ainakin vaikuttanut johtamisoppien kehittymiseen johtamisopista toiseen. Syy kehitykseen ja muutokseen ei ole ollut aina sama, kansainvälistyminen vaikuttaa monella tavalla ja eri voimakkuusasteilla. Välillä uusi oppi ei ole tarjonnut vaadittuja ratkaisuja, välillä toisenlainen oppi on ollut tilanteeseen parempi ja tehokkaampi.

### 3.4 Johtamisopit Suomessa

Tieteellinen liikkeenjohto, rationaalinen oppi vallitsi Suomessa vuoteen 1946 saakka. Tosin ihmissuhdekoulukunnan opit näkyivät myös Suomessa 1940- ja 1950-luvuilla. Paradigmat vallitsivat samanaikaisesti, mutta tieteellinen liikkeenjohto oli niistä hallitsevampi. Rakenneteoriat ovat vallinneet Suomessa 1960-luvulta alkaen ja ovat yhä vahvoja. Rakenneteoriat ovat rationaalinen oppi ja ajoittuvat toisen maailmansodan jälkeiseen kasvukauteen. Vahvimmillaan oppi oli Suomessa vuosina 1960–1990. Kun paradigmojen omaksumiskehitystä verrataan talouden vaihteluihin Suomessa, paradigmojen ilmeneminen ja omaksuminen näyttävät olevan yhteydessä paitsi työelämän muutoksiin ja ulkomailta tulleeisiin vaikutteisiin myös talouden nousu- ja laskukausiin. Näyttää siltä, että Suomessa siirryttiin yhdestä rationaalisesta opista (tieteellisestä liikkeenjohdosta) toiseen (rakenneteorioihin) ja siitä kolmanteen pääosin rationaalisen opin aaltoon, innovaatioteorioihin. Suomessa johtamisopit on otettu käyttöön yleisti hieman viiveellä, johtamisoppeja ei ole välittömästi tunnustettu Suomessa, tai sitten ne eivät ole olleet tarpeeseen sopivia. Myös useampi johtamisoppi on voinut olla yleisessä käytössä samaan aikaan, ne eivät ole täysin toisiaan poissulkevia. Johtamisoppien vallitsemisajankohtaa voidaan selvittää Barleyn ja Kundan teesillä, jonka mukaan rationaalisen retoriikan aallonharja ajoittuu taloudelliseen nousukauteen ja normatiivisen retoriikan aallonharja taas taloudelliseen laskukauteen<sup>24</sup>. Kyseinen teesi näyttää siis pitävän paikkaansa myös Suomessa. Toisaalta rationaaliset opit ovat hallinneet Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. Suomen talouskasvu on ollut muutamaa taantumaa ja 1990-luvun alun lamaa lukuun ottamatta hyvin nousujohteinen. Tämä voisi olla yksi selitys rationaalisten oppien hallitsevaan asemaan.<sup>25</sup>

Transformationalinen johtaminen, uuden paradigman lähtölaukaus, oli Burnsin kirja ”Leadership”, joka julkaistiin vuonna 1978. Johtamisen uuden aallon nousu alkoi muutoksen johtamisesta. Muutosta ei voitu johtaa menestyksellisesti vanhoin opein.<sup>26</sup>

## 4 JOHTAJAKOULUTUS PUOLUSTUSVOIMISSA TÄNÄÄN – VALMIUS KANSAINVÄLISIIN TEHTÄVIIN?

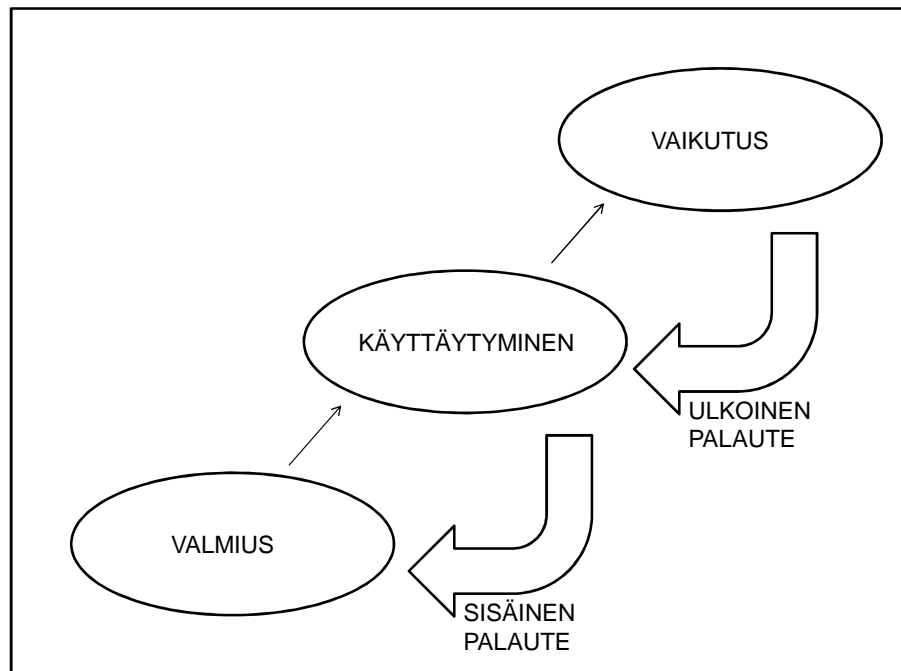
### 4.1 Syväjohtamisen malli

Syväjohtaminen on suomalainen, tutkitusti vaikuttava johdon, esimiestyön ja vuorovaikutuskoulutuksen ohjelma. Syväjohtaminen on oppimaan ohjaava ohjelma, joka auttaa löytämään itsessään olevan potentiaalin. Syväjohtaminen luo johtajuudesta menestystekijän ja antaa lujan pohjan johtamiskulttuurin rakentamiseen.<sup>27</sup>

Syväjohtamisen malli on suomalaisen kulttuuriympäristöön ja erityisesti sotilasorganisaatioon kehitetty työkalu. Se tukeutuu johtamisen uuden paradigman perusoletuksiin ja paradigman mallintamiseksi tehtyyn empiiriseen tutkimukseen. Syväjohtamisen kulmakivissä on ajassa muuttumaton tieto erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä.<sup>28</sup>

Syväjohtamisen tieteellinen viitekehys rakentuu kahdelle pilarille. Mallissa sovitetaan yhteen transformationaalinen johtajuus ja konstruktivistinen oppimiskäsitys systemaattisessa viitekehyksessä ja korkealaatuisessa koulutuksessa. Syväjohtamisen tavoitteena on koulutettavien todellinen sitoutuminen itsensä kehittämiseen. Tällaisen arvoperustaisen tavoitteen saavuttaminen on mahdollista vain, kun koulutuksen kaikkia elementtejä leimaa poikkeuksellinen laatu. Syväjohtaminen keskittyy vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämiseen. Vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehysten muodostavat valmius, käyttäytyminen sekä vuorovaikutuksen vaikutukset. Palautteen hyödyntäminen on olennaista ihmisenä kehittymiselle. Ulkoisesta palautteesta tulisi pystyä analysoimaan valmiuksiamme kehittävää sisäistä palautetta.





Kuva 3. Vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehys.

Syväjohtaminen-koulutusprosessissa oppimisen lähtökohtana on kriittinen ja konstruktivistinen eli moniaineksinen oppimiskäsitys. Kuten johtamisessa sinänsä, johtamisen oppimisessa on tärkeää löytää paras tasapaino oppimisen eri perusosien välillä. Vaikka itseohjautuvuus on perimmäisenä tavoitteena, kaikki oppimisen alueet on hyödynnettävä. Koulutuksessa on löydettävä keinot teorian ja käytännön yhdistämiseksi, siltana tämän kuilun yli toimii syväjohtamisen malli ja palaute. Teoria ja käytännöt sekä oppimisen eri osa-alueet yhdistetään jokaisessa oppimistapahtumassa. Jokaisessa oppimistapahtumassa pyritään tuomaan kolme elementtiä yhteen:

- koulutettavan omat kokemukset
- ryhmän sisäinen sosiaalinen vuorovaikutus ja
- jokaisen osallistujan kriittinen, refleктоiva ajattelu.

Omien kokemusten purkaminen, video- ja arvoanalyysit sekä akvaarioharjoitukset ovat koulutuksen konkreettisia menetelmiä. Työssä oppiminen on syväjohtamisen ydin. Koulutusprosessi tarjoaa jokaiselle koulutukseen osallistuvalla konkreettiset työkalut oman oppimisen ohjaamiseen työelämässä ja omassa työyhteisössä.<sup>29</sup>

Syväjohtaminen ei ole ”ismi”, sen osoittaa kulmakivien tiedon pysyvyys ja löytyminen eri kulttuureista ympäri maailman. Kulmakivet muodostavat ”täydellisen” johtajan ja ihmisen mallin, siksi syväjohtamista ei sinällään voi asettaa ehdottomaksi tavoitteeksi. Tavoitteeksi voimme asettaa itsemme kehittämisen syväjohtamisen suunnassa niin pitkälle kuin mahdollista.<sup>30</sup>

Syväjohtamisen kulmakivet löytyvät monista kulttuureista. Tästä on osoituksena 33 kansallisuudesta koostunut osallistujajoukko, joka muodosti listan hyvästä johtamiskäyttäytymisestä, niistä oli johdettavissa syväjohtamisen kulmakivet. Esitelmän syväjohtamisesta pitivät Kalmarin yliopiston Baltic Business Schoolissa Ruotsissa kansainvälisen liikkeenjohdon maisteriohjelman opiskelijat suomalainen Antti Keskitalo ja singaporelainen Deepak Kumar. Osallistujina lokakuun lopussa 2004 pidetyssä tilaisuudessa oli 60 opiskelijaa edustaen 33 eri kansallisuutta kaikkialta maailmasta. ”Yhteenvetona voidaan sanoa, että syväjohtamisen teoria ja käytännön valmennukseen liittyvien asioiden esittely sai yleisöltä mainion vastaanoton”, toteavat Antti Keskitalo ja Deepak Kumar tekemässään raportissa. Antti Keskitalo kiinnostui ja innostui syväjohtamisesta varusmiespalvelunsa aikana. Syväjohtaminen on puolustusvoimien virallinen doktriini johtajakoulutuksessa.<sup>31</sup>

#### 4.1.1 Syväjohtamisen mallin kehittyminen

Vuonna 1995 otettiin upseerien peruskoulutuksessa johtamistaidon opettamisen painopisteeksi ihmisten johtaminen. Puolustusvoimien johto nimesi varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen painopisteeksi ihmisten johtamisen vuonna 1998. Vesa Nissinen alkoi tehdä tutkimusta tavoitteenaan selvittää ”millaista johtajakoulutuksen tulee olla, jotta sen avulla saavutetaan pysyviä tuloksia ja jopa varusmiesajan jälkeen jatkuvaa kehitystä johtamiskäyttäytymisessä?” Hyvin usein puolustusvoimien johtajakoulutuksen saaneet henkilöt toimivat työelämässään jonkinlaisissa johtajatehtävissä. Reserviläisten kertomusten mukaan monet henkilöt käyttävät näissä johtajatehtävissään perusteinaan omia kokemuksiaan ihmisten johtamisesta varusmiespalveluksen aikana. Puolustusvoimien johtajakoulutus vaikuttaa tästä johtuen pitkällä aikavälillä koko yh-

teiskuntaan. Uudistetussa johtajakoulutusohjelmassa korostuu johtajan ihmisläheinen johtamiskäyttäytyminen, joka vastaa monien yritysten toimintastrategioissaan korostamia arvoja.<sup>32</sup>

Nissinen pyrki rakentamaan sellaista koulutusta ja opetusta, jolla saavutettaisiin konkreettisia oppimistuloksia ja kyettäisiin vaikuttamaan yksilöiden toimintatapoihin. Antti Häikiön artikkeli ”Muuttuva ja uudistuva johtajuus vaikuttaa sisimpään, ei vain käyttäytymiseen” Sotilasaikakauslehdessä vuonna 1995 toi Nissisen tietoon transformationaalisen johtamisen. Nissinen hankki tähän liittyvää lähdemateriaalia ja totesi, että kaikki transformationalisesta johtamisesta saatu aineisto tuki juuri niitä tarpeita, joita ihmisten johtamisen opetuksen kehittäminen asetti sekä sisällölle että opetusmenetelmille. Tutkimustulosten tieto, että Israelissa ja Yhdysvalloissa oli menestyksellisesti sovellettu kyseistä johtamismallia sotilasjohtajien koulutukseen tuki mallin käyttöönottoa.<sup>33</sup>

Vuonna 1995 transformationaalista johtamista ei oltu tutkittu ja sovellettu Suomessa juuri lainkaan, Nissinen paneutui lähteisiin ja pyrki kehittämään mallista sovelluksen suomalaiseen sotilaskoulutukseen. Ajatus termistä ”syvä johtaminen” syntyi Nissiselle siitä, että transformationaalinen johtaja vaikuttaa alaisiinsa pitkään ja syvästi.

Alkuvaiheessa syvän johtamisen malliin liittyvät käsitteet olivat suoraa käännöstä Bassin ja Avolion tutkimuksista. Syvän johtamisen mallin kokonaisrakenne koostui tuolloin syvän johtamisen kulmakivistä sekä neljästä eri johtamisen ulottuvuudesta. Jo tuolloin kulmakivinä olivat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Muita mallin johtamisen ulottuvuuksia olivat antaa mennä -johtajuus, passiivinen asioiden johtaminen, aktiivinen asioiden johtaminen ja palkkioilla kannustava johtaminen.<sup>34</sup> Mallin kehityttyä suomalaiseen sotilaskulttuuriin sopivaksi siitä syntyi syväjohtamisen malli.

#### 4.1.2 Syväjohtamisen mallin tausta

Syväjohtamisen mallin yhteydessä on esiteltävä ne viitekehykset, joihin malli johtajakoulutuksessa ”upotetaan”. Johtamisen yleinen viitekehys antaa perusteet johtamisen kokonaisuuden hahmottamiselle. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys sitoo johtamiskäyttäytymisen käsitteen laajempaan yksilölliseen näkökulmaan ja antaa rakenteen syväjohtamisen mallille.<sup>35</sup>

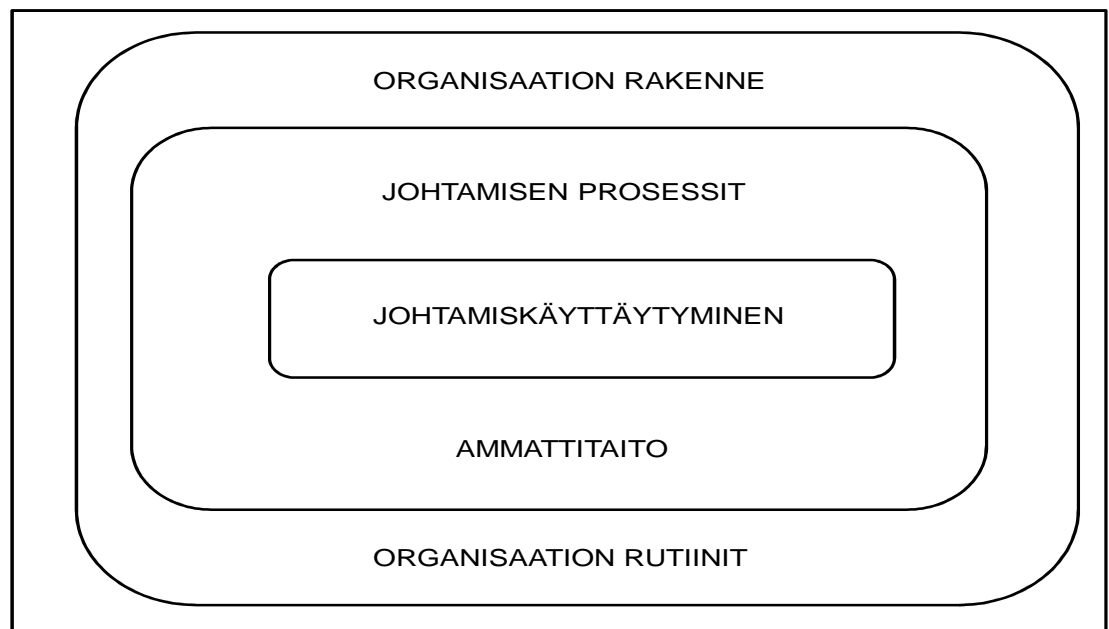
Johtamisen yleisen viitekehyksen avulla kytketään johtamiskäyttäytyminen käsitteellisesti osaksi laajempaa johtamisen kokonaisuutta. Johtamisen yleinen viitekehys on luonteeltaan moniulotteinen. Menestyvät johtajat pyrkivät käyttämään pääosan voimavaroistaan viitekehyksen ytimessä, eivät sen ulkokehällä. Viitekehyksen ydin muodostuu ihmisten johtamiseen kuuluvasta johtamiskäyttäytymisestä ja ulommat kehät lukeutuvat asioiden johtamisen alueelle. Menestyville johtajille ja heidän organisaatioilleen on tunnuksenomaista tuloksellisuus, tehokkuus ja tilanneherkkyys. Johtamisen yleinen viitekehys on todettu varsin käyttökelpoiseksi tutkittaessa yksittäisen johtajan tehtäviä, asemaa ja toimintaa sotilasorganisaatiossa. Johtamisen yleisen viitekehyksen avulla on mahdollista analysoida johtamisen kokonaisuutta ja eri osa-alueiden suhteita toisiinsa vaihtuvissa toimintaympäristöissä.<sup>36</sup>

Johtamisen yleisessä viitekehyksessä organisaation rakenne ja rutiinit määräytyvät organisaation tarkoituksen perusteella. Nämä toimivat pohjana toiminnan päämäärille ja tavoitteille. Organisaation rakenne määritellään sellaiseksi, että vakioidut toimintatavat mahdollistavat perustoimintojen sujuvuuden. Organisaatiolla on oltava rutiinit, jotta ennakointi olisi mahdollista ja asiat tapahtuisivat nopeasti. Toisaalta rutiinit voivat olla este muutokselle ja kehitykselle. Rutiinit usein muodostavat toimintamallin, jota on vaikea myöhemmin muuttaa.

Johtamisen prosesseista on totuttu puhumaan asioiden johtamisena. Eräät johtajat eivät kykene tai halua laajentaa johtamistaan ihmisten suuntaan ja organisaation inhimilliset resurssit jäävätkin heiltä tehokkaasti hyödyntämättä. Johtamisprosessiin sisäl-

tyvä toiminnan ja tehtävien johtaminen edellyttää ajankäytön hyvää hallintakykyä, analyttistä informaationkäsittelyä, loogista ja tarvittaessa intuitiivista päätöksentekoa. Sotilaallista johtamisprosessia on totuttu kuvaamaan yksinkertaisena aikajanana, jonka merkittävimmät osa-alueet ovat toiminnan valmistelu, päätöksenteko, toimeenpano ja valvonta.<sup>37</sup>

Ammattitaito on erinomaisen johtamiskäyttäytymisen perusedellytys, mutta se ei yksin riitä vaikuttamaan tavoiteltavissa määrin johtamisen tehokkuuteen. Lopputuloksen kannalta useimmissa organisaatioissa ja tilanteissa on ratkaisevaa johtajan käyttäytyminen. Johtajan ammattitaidolla on kaikkein suurin merkitys käytännön toiminnalle johtamisen alatasoilla ja sotilasuran alkuvaiheessa. Nuorelle sotilasjohtajalle ammattitaito luo perustan, johon syväjohtamisen edellyttämä terve ja vahva itseluottamus voidaan rakentaa. Johtamisen keski- ja ylätasoilla ammattitaidon merkitys alkaa muuttua, koska johtaja tekee yhä suuremman osan tuloksista alaistensa kautta ja heidän avulleen.<sup>38</sup>

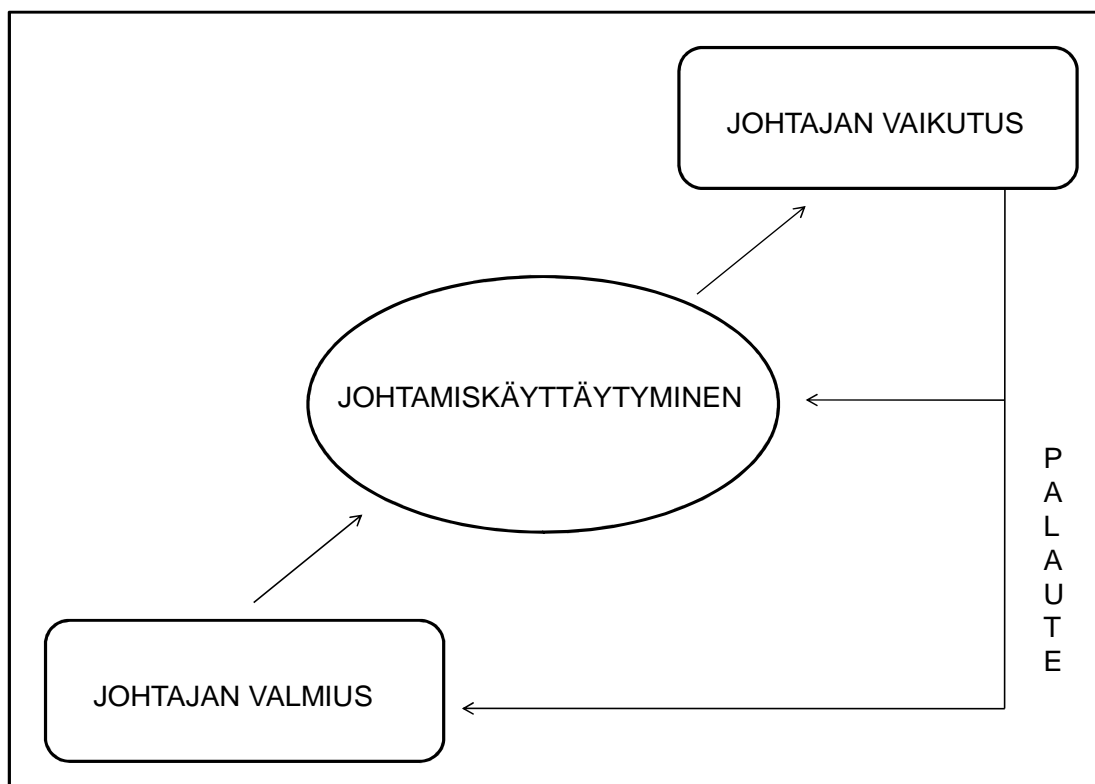


Kuva 4. Johtamisen yleinen viitekehys.<sup>39</sup>

Johtamiskäyttäytyminen on tapa jolla johtaja on yhteydessä alaisiinsa tavoitteiden saavuttamiseksi, asia- ja ihmissuhdekeskeisesti. Johtamiskäyttäytyminen on asia, joka näkyy ulospäin, kun suunnataan resursseja tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamiskäyttäytymisestä voidaan käyttää myös englanninkielistä termiä leadership.

Johtamiskäyttäytymistä voidaan harjoitella jo koulutusvaiheessa, mutta johtajan valmiuteen, johon käyttäytyminen perustuu, voidaan vaikuttaa vain välillisesti. Johtajan valmiuden kehittymisestä vastaa johtaja itse. Johtamisen vaikutuksia voidaan arvioida monin tavoin, mutta keskeisin kehittymiseen liittyvä keino on kerätä palautetietoa.<sup>40</sup>

Johtamiskäyttäytymisen muodostumiseen vaikuttaa johtajan valmius. Johtamisen vaikutuksiin puolestaan vaikuttaa se, millainen johtamiskäyttäytyminen on ollut. Johtajan valmiuteen ja johtamiskäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa palautteen avulla. Kyseinen asia havaitaan kuvasta 5.



Kuva 5. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys.<sup>41</sup>

Johtajan valmius pohjautuu yksilön perintötekijöiden ja ympäristön vuorovaikutuksesta. Johtajan valmiutta muokkaavat johtajakoulutus sekä johtamiskokemukset. Yksilön motivaation, asenteiden, arvojen ja tarpeiden muutos muokkaa johtamisvalmiutta.

Johtamiskäyttäytyminen voidaan määritellä ryhmän jäsenten tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi. Vuorovaikutuksen tulee kehittää ja nostaa ryhmän suoritustasoa sekä ongelmanratkaisukykyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamiskäyttäytymisen tehokkuuteen vaikuttaa toimintaympäristö, tilannetekijät sekä asetetut tavoitteet, mutta se pohjautuu kuitenkin johtajan valmiuteen.

Johtamisen vaikutukset kertovat johtamiskäyttäytymisen tehokkuuden. Johtamisen vaikutuksia voidaan tarkastella tasoittain, aina yksilötasosta organisaatiotasolle. Johtamiskäyttäytymiseen ja johtajan valmiuteen voidaan vaikuttaa keräämällä palaute johtamisen vaikutuksista. Kehittyminen edellyttää tietoa toiminnan tuloksista, joten johtajana kehittymiseen kuuluu olennaisena osana palaute. Palaute, miten johtamiskäyttäytymistä tulisi muuttaa, jotta toiminnan tavoite saavutettaisiin tehokkaammin on edellytys oppimiseen, johtajana kehittymiseen, pelkkä johtajana toimiminen ei aina riitä. Palautejärjestelmien perusideana on tarjota työkalu reflektiiviselle ajattelulle.

Mitä syvällisempi osaaminen, syväoppiminen, on tavoitteena, sitä enemmän opetus tulee suunnitella ryhmä- ja itseohjautuvaksi. Harjoituksissa on tärkeää omaksua sotilaan käyttäytymisen yleiset periaatteet joita soveltamalla on mahdollista luoda käytännön ratkaisut yllättävissäkin tilanteissa. Syvällisen oppimisen aikaansaamiseksi on tärkeää, että oppijat itse tuottavat joko yksin tai ryhmissä näitä periaatteita.<sup>42</sup>

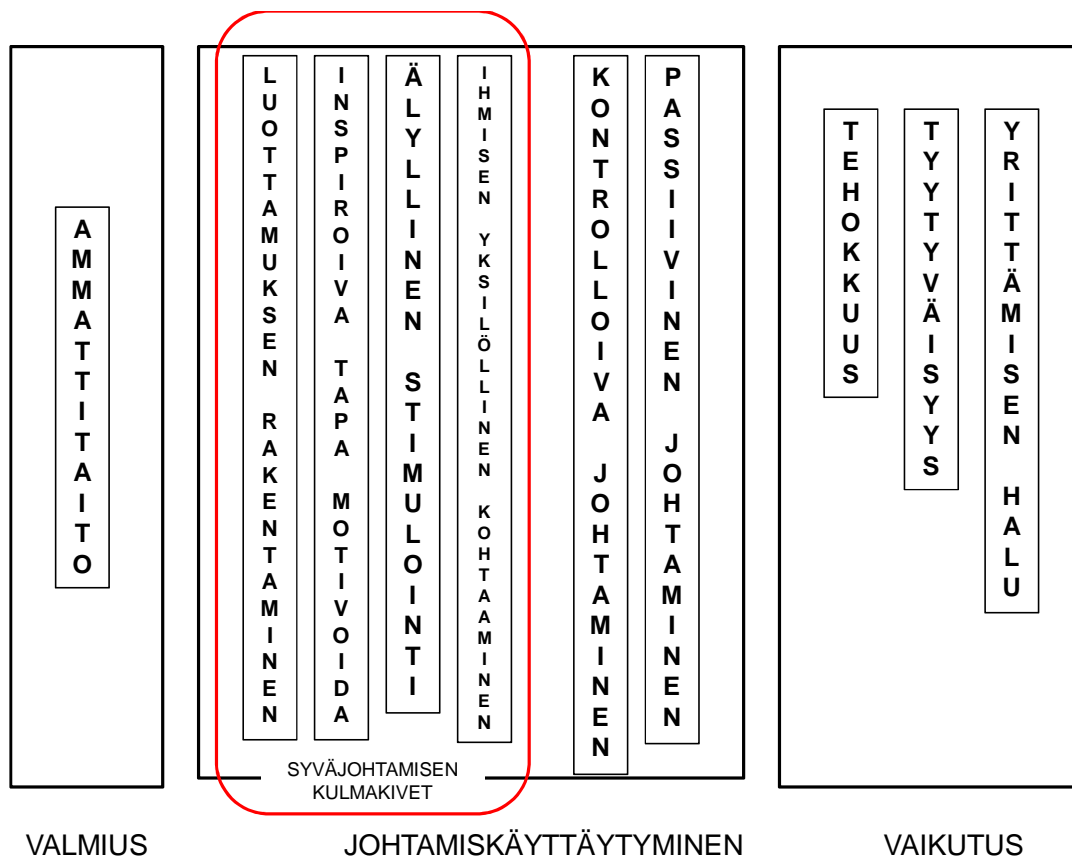
#### 4.1.3 Syväjohtamisen malli puolustusvoimissa

Puolustusvoimien uudistuneen johtajakoulutusohjelman tietosisällön ydin on syväjohtamisen malli. Transformationaaliseen johtamiseen pohjautuvista johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksista käytetään nimitystä syväjohtamisen kulmakivet. Syväjohtamisen malliin ja sen tieteelliseen kehittämiseen liittyy olennaisesti tavoiteltavaa käyttäytymistä mittaava syväjohtamisen kysymyssarja. Syväjohtamisen malli on kehitetty erityisesti suomalaiseseen sotilasorganisaatioon. Syväjohtamisen malli tarjoaa viitekehysineen monia soveltamismahdollisuuksia johtajakoulutusohjelmalle, kun mallin ja siihen liittyvän kysymyssarjan luonne työkaluna ja yksilöllisen ajattelun suuntaajana ymmärretään ja sisäistetään.<sup>43</sup>

Tässä tutkimuksessa johtajaprofiililla tarkoitetaan syväjohtamisen kysymyssarjalla tuotettua johtajaprofiilia. Johtajaprofiilit muodostetaan syväjohtamisen kysymyssarjan perusteella. Johtajaprofiilit muodostuvat alais-, vertais-, esimies- ja itsearvioinneista.

Nissisen luoma syväjohtamisen malli soveltuu johtamiskäyttäytymisen viitekehysrakenteeseen. Syväjohtamisen mallissa on vain sellaisia ulottuvuuksia, joita voidaan luotettavasti arvioida ulkoisella palautteella. Ammattitaito on ainoa johtamisen valmiuteen sisältyvä ulottuvuus. Tehokkuus, yrittämisen halu sekä tyytyväisyys sisältyvät johtamisen vaikutukseen. Johtamiskäyttäytymisen muodostavat kolme pääulottuvuutta, syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtaminen jakautuu neljään alaulottuvuuteen, kulmakiveen, jotka ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Syväjohtamisen malli on esitelty kuvassa 6.





Kuva 6. Syväjohtamisen malli.<sup>44</sup>

#### 4.2 Rotaatiokoulutus

Kansainvälisiin tehtäviin lähtevät henkilöt käyvät täydennyskoulutuksen, rotaatiokoulutuksen. Koulutus voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Puolustusvoimien Kansainvälisen Keskuksen tai Porin Prikaatin henkilökunnan tai erikseen valittujen kouluttajien toimesta. Toisessa vaihtoehdossa koulutus toteutetaan toimialueella toimineiden tai edelleen toimivien johtajien toimesta. Ensimmäisen tavan vahvuutena on koulutuksen rakenteen ja menetelmien pysyminen samana rotaatiosta toiseen, heikkoutena siinä on, ettei tulevan toimialueen erityispiirteitä huomioida välttämättä riittävän tarkasti. Toisessa toimintatapamallissa vahvuutena on toimialueen erityispiirteiden sisällyttäminen koulutukseen, koulutettavat saavat täsmäkoulutusta juuri omaan tehtäväänsä.

Rotaatiokoulutuksen tavoitteena on, että koulutettavat

- omaavat tehtävänsä edellyttämät sotilaan tiedot
- hallitsevat tehtävänsä edellyttämät sotilaan taidot
- tuntevat valvontajoukkonsa toiminnan perusteet, toimialueen olosuhteet ja tilanteen
- osaavat tehtävänsä edellyttämät rauhanturvaajan taidot ja toiminnan joukon osana
- sijoitetaan YK-koulutuskeskuksen ja rotaatiopäällystön yhteistoimin henkilöstön osaamistaan ja ominaisuuksiaan vastaaviin tehtäviin ja kotiutetaan asenteiltaan tai muuten rauhanturvatehtäviin sopimattomat henkilöt.

Kurssiohjelmaan kuuluu:

AIHE	TUNTIMÄÄRÄ
Ase- ja ampumakoulutus	31 h
Yleissotilaallinen koulutus	5 h
Huoltokoulutus	3 h
Vartio- ja valmiuskoulutus	59 h
Liikuntakoulutus	4 h
Viestikoulutus	20 h
Terveydenhoito- ja ensiapukoulutus	12 h
Pioneer- ja suojelukoulutus	6 h
Kielen opetusta	10 h
YK-koulutusta	11 h
Yhteensä	161 h

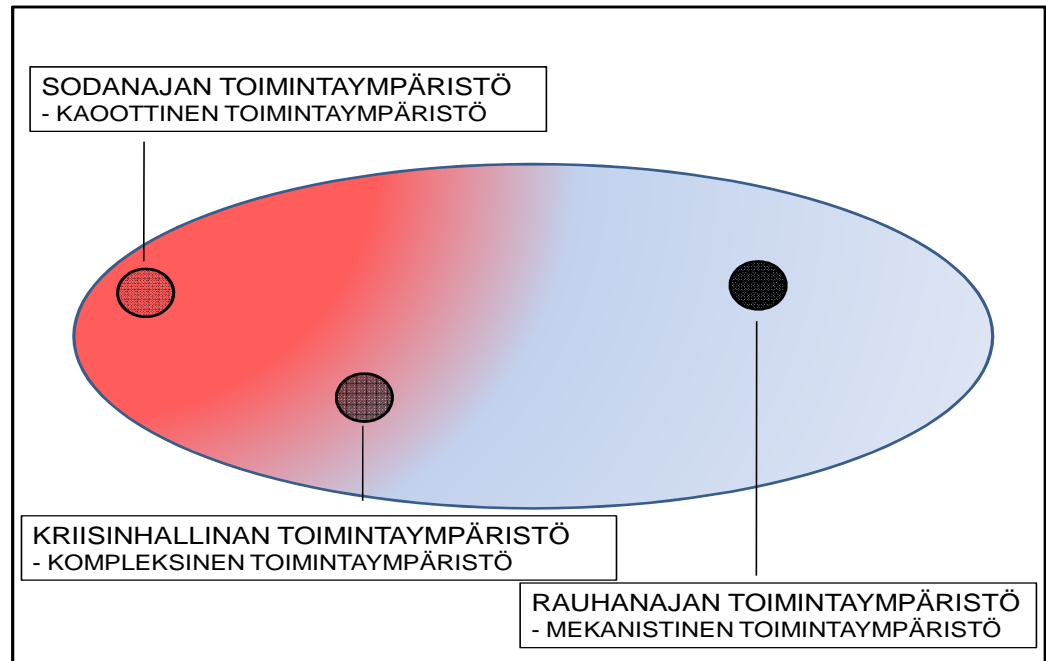
Kuva 6. Kurssiohjelma.<sup>45</sup>

Suomalaisen rauhanturvaajan rotaatiokoulutus ei sisällä erikseen johtajakoulutusta. Johtajat toimivat täysin niillä opeilla joita he ovat saaneet varusmiespalveluksessa ja reservissä ollessaan.

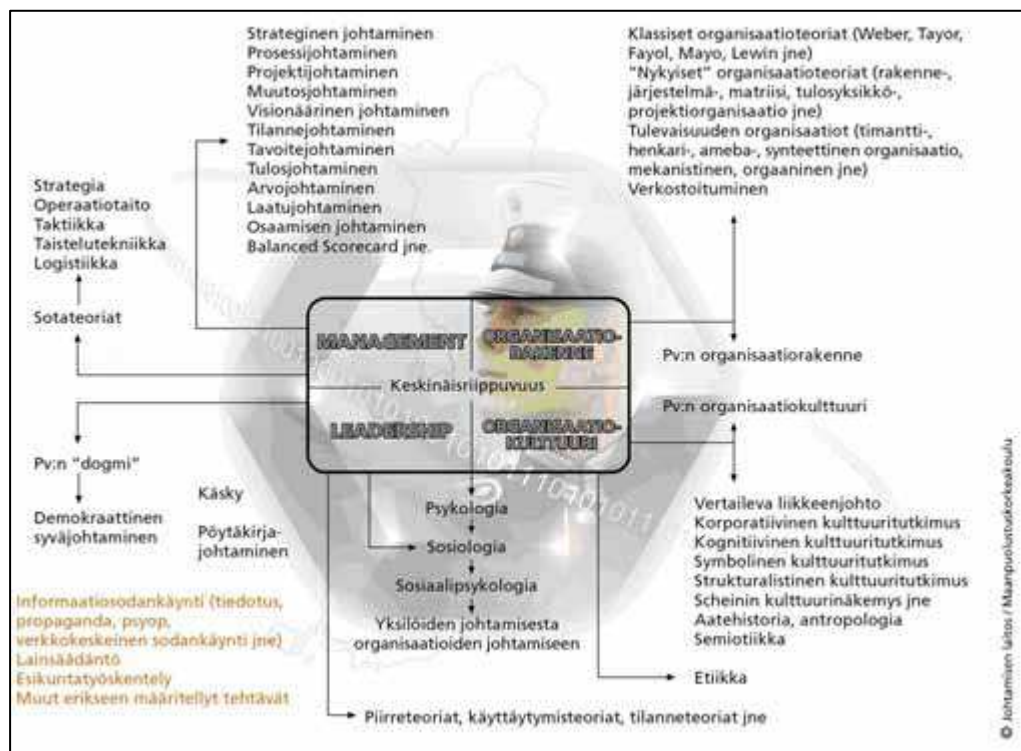
Johtajakoulutuksen kannalta paras tulos saavutetaan, kun joukkoa kouluttava johtaja sijoittuu johtajaksi kouluttamaansa joukkoon. Tämä toteutuu kuitenkin hyvin harvoin, yleensä kyseessä ovat niin sanotut ”jatkot” saaneet johtajat, joilla on takanaan vähintään puoli vuotta käytännön kokemusta johtajatehtävistä toimialueella. Ongelmaksi muodostuu usein kokemattoman kouluttajahenkilöstön koulutus- ja johtamistaidollinen epätasaisuus, joka pahimmassa tapauksessa vaikuttaa negatiivisesti johtajan arvovaltaan ja uskottavuuteen. Tässä tilanteessa olisikin parasta lähestyä asioita syväjohtamisen mallin periaatteiden mukaisesti. Jos syväjohtamisen periaatteita ei rotaatiokoulutuksessa kaikessa laajuudessa oteta huomioon, on olemassa vaara, että sillä on negatiivista vaikutusta koulutuksen tuloksiin. Joukkoon tulisi pystyä luomaan hyvä henki ja luottamus johtajien ja alaisten välille, syväjohtamisen periaatteita hyödyntäen.

#### 4.3 Sotilasjohtajana kansainvälisessä toimintaympäristössä

Kriisinhallinnan toimintaympäristö eroaa merkittävästi rauhanajan toimintaympäristöstä, kuten kuvassa 7. on esitetty. Toimintaympäristön erilaisuus vaatii sotilasjohtajalta eri asioita, koska eri asiat painottuvat eri tavalla. Johtamisen nelikentän kehyksessä kriisinhallinnan toimintaympäristö korostaa organisaatiorakenne ja organisaatiokulttuuri osa-alueita verrattuna rauhanajan toimintaympäristöön. Organisaatiorakenne ei välttämättä ole sama kuin kotimaan koulutuksessa käytössä ollut organisaatiorakenne, mikä johtuu siitä, että se on suunniteltu vastaamaan vallitsevaa uhkakuvaa. Organisaatiokulttuurin muutos johtuu siitä, että toimintatapa voi olla kriisinhallintatehtävissä toisenlainen kuin kotimaan koulutuksessa käytetty.



Kuva 6. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt.



Kuva 7. Johtamisen nelikenttä (Johtamisen laitos/ Maanpuolustuskorkeakoulu).

Tutkimusta varten haastateltiin henkilöä, joka on toiminut johtajatehtävissä kriisinhallintaoperaatioissa. Haastattelun perusteella selvisi eroavaisuuksia rauhanajan toimintaympäristön ja kriisinhallinnan toimintaympäristön välillä. Lisäksi löydettiin vahvuuksia ja kehitettäviä osa-alueita suomalaisesta sotilaskoulutuksesta muihin kriisinhallintatehtävissä esiintyviin johtamiskulttuureihin verrattuna.

Suurimpana eroavaisuutena esille nousi luokkajako eli selvät ”kuilut” upseerien, aliupseerien ja miehistön välillä. Suomalaisessa sotilasyhteisössä ei ole erikoista, että upseeristoon kuuluva keskustelee miehistöön kuuluvan sotilaan kanssa tai jopa johtaa miehistön jäseniä suoraan. Yleisesti tarkasteltuna muissa sotilasorganisaatioissa johtoketju on selvä, upseerit johtavat aliupseereita, jotka johtavat omaa miehistöään.

Suomalaisessa sotilasjohtamisessa on useita vahvuuksia. Yhteinen koulutus pohja, jokin on saanut suurin piirtein saman johtajakoulutuksen sotilasuransa aikana. Suomalaisen sotilasjohtajien luottamus alaisiin, alaisille uskalletaan antaa vastuuta ja vapautta tehtävien suorittamiseen. Vastuu ja toiminnanvapaus lisäävät alaisten omaaloitteellisuutta.

Haastattelun perusteella suomalaisen sotilasjohtamisen suurimmat kehitettävät asiakokonaisuudet kriisinhallintaoperaatioissa toimittaessa ovat johdonmukainen suunnittelukulttuuri, Suomessa käytössä olevat koulutusorganisaatiot, oman aseman käyttäminen tai oikeastaan käyttämättömyys. Suomalainen sotilasjohtaja luottaa siihen, että ongelmatilanne ratkaistaan sellaisen tullessa eteen. Kriisinhallintatehtävissä etukäteen suunnittelu ja varautuminen korostuvat. Suomessa käytetty koulutusorganisaatio ei välttämättä vastaa kriisinhallintatehtävissä käytettävää organisaatiota eikä rauhan ajan valmius vastaa kriisinhallintatehtävän edellyttämää valmiutta. Suomalainen sotilasjohtaja ei aina uskalla käyttää hänelle annettua toimivaltaa, tilanteita ei välttämättä uskalleta ratkaista itse vaikka se olisi sallittua. Ratkaisu saattaa venyä, kun odotetaan esimiehen ohjeita tai ratkaisua tilanteeseen.

Suomalainen sotilasjohtaja ei saa erityistä kriisinhallintajohtajakoulutusta lähtiessään kriisinhallintatehtävään, ainoana johtajakoulutuksena on varusmiesaikana annettu koulutus. Johtaminen kriisinhallintaoperaatioissa ei erityisesti eroa varusmiesaikana koulutetusta johtamismallista. Suomalaiset sotilasjohtajat pystyvät vastaamaan hyvin kriisinhallinnan toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin, kyse on sopeutumisesta vallitseviin toimintatapoihin, ei omien toimintatapojen täydellisestä muuttamisesta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kansainvälistyminen on suuri muutostekijä, vaikka se ei suoranaisesti aiheuta muutosta. Kansainvälistyminen aiheuttaa muutoksia, jotka puolestaan aiheuttavat uusia muutoksia. Kansainvälistyminen on suuri tekijä, kun mietitään, miksi kaikki muuttuu. Kansainvälistymisen osa-alue, yhtenäistyminen, vaikuttaa myös johtamiseen. Johtamisopit, on ne kehitetty missä tahansa, otetaan käyttöön melkein sellaisinaan muuallakin maailmassa. Uusien johtamisoppien syntymiseen vaikuttaa maailman ja tilanteiden muuttuminen. Muutos pakottaa kehittämään johtamista muuttuneeseen tilanteeseen sopivammaksi, jotta johtamisen vaikutukset paranisivat tai vanha johtamisoppi ei tuota enää haluttua tulosta. Kansainvälistymisen vaikutuksesta on tapahtumassa sotilaallinen integraatio poliittisen jatkumon seurauksena. Tämän hetken ja tulevaisuuden näkymät näyttävät, että resurssien suuntaaminen on kohdistumassa kansainvälisiin operaatioihin.

Puolustusvoimien tämän hetken hallitseva johtamisoppi on Vesa Nissisen kehittämä syväjohtamisen malli. Syväjohtamisen malli on erityisesti suomalaisen sotilasorganisaatioon kehitetty johtamismalli. Syväjohtamisen malli perustuu neljään kulmakiveen. Luottamuksen rakentamisella tarkoitetaan, että johtaja laittaa alaiensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Inspiroiva tapa motivoida tarkoittaa, että johtaja saa alaisensa löytämään uusia piirteitä ja haasteita tehtävistään. Älyllisellä stimuloinnilla johtaja hakee ongelmiin uusia ratkaisuvaihtoehtoja, eikä tee asioita ”niin kuin ne on aina tehty”. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu aitoon kiinnostukseen alaisesta myös ihmisenä. Johtamismallin kehittymistä puolsi tutkimus, jossa todettiin Israelissa ja Yhdys-

valloissa samantapaisten johtamismallien toimivan sotilasjohtajakoulutuksessa. Syväjohtamisen kulmakivien on havaittu olevan myös yleisiä hyvän johtajan piirteitä ja ominaisuuksia.

Tämä varusmiesaikana annettu johtajakoulutus jää ainoaksi johtajakoulutukseksi rauhanturvaoperaatioihin lähteville johtajille. Mallin on havaittu käytännössä toimivan myös kriisinhallinnan toimintaympäristössä kansainvälisissä rauhanturvatehtävissä. Syväjohtamisen mallin oppeja täytyy osata soveltaa tilanteeseen sopivalla tavalla, työkalut siihen annetaan koulutusaikana. Jos annettuja työkaluja osataan hyödyntää oikein ja varusmiespalvelusaikana on osattu kehittää omaa valmiuttaan johtajana toimimiseen sekä on omaksuttu syväjohtamisen opit, on edellytykset toimia rauhanturvaoperaatioissa osaavana johtajana.

Jatkotutkimusta varten lisätutkimusta vaatii johtaminen kriisinhallinnan toimintaympäristössä. Tutkimusta täytyy tarkentaa ja keskittää myös yksityiskohtiin, kuten kieli- taidon tärkeyteen, muiden kulttuurien tuntemiseen sekä muiden sotilasorganisaatioiden kulttuuriin, taktiikkaan, taistelutekniikkaan ja johtamiseen. Tutkimusta voi myös jatkaa rajaamalla tutkimuksen pelkästään sotilasorganisaation johtamiseen ja sen kehitykseen ja muutokseen.

## LÄHTEET

### Julkaistut lähteet

Barley, Stephen R. ja Kunda, Gideon, Design and Devotion – Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse, 1992.

Guillen, Mauro F, Models of Management – Work, authority and organization in a comparative perspective, Chicago 1994a.

Huhtala, Hannele ja Laakso, Aino, Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyytiseen paradigmaan, Hallinnon tutkimus 25:4, 4-18. 2006.

Huhtinen, Aki-Mauri (toim.), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 16, Helsinki 2006.

Huhtinen, Aki-Mauri ja Rantapelkonen, Jari (toim.), Sirpaleita sotilaskulttuurin rajoilta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 17, Helsinki 2006.

Kinnunen, Tommi, Johtamisen kehittyminen – Kokeellinen pitkäaikaistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia 26, Helsinki 2003.

Kettunen, Pauli, Suojelu, suoritus, subjekti – Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa, Helsinki 1994.



Krogars, Marco, Sotilasorganisaatio muutoksessa – Peruskartoitus tulevaisuuskehityksen vaikutuksista puolustusvoimien organisointiin ja johtamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 7, Helsinki 1998.

Krogars, Marco, Muutoksen suunta – Näkökulmia puolustushallinnon strategisen johtamisen ajankohtaisiin haasteisiin. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat No 5, Helsinki 2000.

Krogars, Marco ja Ojala Jukka (toim.), Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 1, Helsinki 1999.

Krogars, Marco ja Parikka, Eevastiina, Sotilaana globalisoituvassa maailmassa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 11, Helsinki 1999.

Michelsen, Karl-Erik, Työ, tuottavuus, tehokkuus – Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa, Helsinki 2001a.

Nissinen, Vesa, Varusmieskoulutuksen perusteet, Helsinki 1997.

Nissinen, Vesa, Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttämisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 13, Helsinki 2000.

Nissinen, Vesa ja Seppälä, Teemu, E.S, Johtajakoulutus murroksessa - Johtamiskäyttämisen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 17, Helsinki 2000.

Peltonen, Matti, Johtaminen 1990-luvulla. Aavaranta-sarja n:o 14. Keuruu 1990.

Peltonen, Matti, Johtamistaito, Helsinki 1990.

Seeck, Hannele, Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin, Esa Print Oy, Tampere 2008.

Seeck, Hannele ja Kuokkanen, Anna, Ihmissuhdekoulukunta – Sen synty, sisältö ja perintö, 2007.

Sotilasjohtaja I osa, luonnos, Helsinki 1990.

Toiskallio, Jarmo, Sotilaspedagogiikan perusteet, 1998.

#### Julkaisemattomat lähteet

Kemppilä, Matti, haastattelu 27.3.2009, Johtamisen laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Suomalaisten rauhanturvajoukkojen koulutus- ja valintatilaisuuden koulutusohjelma 6/1998.

#### Sähköiset lähteet

Deep Lead Oy. Syväjohtaminen. Lainattu 22.4.2009.

<http://www.deeplead.com/main.asp?sid=5&sivu=41&kpl=4&o=41&ok=4>.

Deep Lead Oy. Syväjohtamisen kulmakivet löytyivät 33 kulttuurista. Kulmakivet eri kulttuureissa (22.11.2004). Lainattu 22.4.2009.

<http://www.deeplead.com/main.asp?sid=5&sivu=45&kpl=2&o=45&ok=10>.

Globalisaatio.net. Maan ystävät ry. Lainattu 22.4.2009.

[http://www.globalisaatio.net/index\\_mitaon.html](http://www.globalisaatio.net/index_mitaon.html).

Mantere, Matti A, Deap Lead Oy, luento, Sales Management 2008 – tapahtuma 23.9.2008 Wanha Satama, Helsinki.

## VIITTEET

---

<sup>1</sup> Martti Ahtisaari.

<sup>2</sup> Globalisaatio.net. Maan ystävät ry. Lainattu 22.4.2009.

[http://www.globalisaatio.net/index\\_mitaon.html](http://www.globalisaatio.net/index_mitaon.html).

<sup>3</sup> Krogars, Marco ja Parikka, Eevastiina, Sotilaana globalisoituvassa maailmassa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 11, Helsinki 1999, s.15.

<sup>4</sup> Peltonen, Matti, Johtaminen 1990-luvulla. Aavaranta-sarja n:o 14. Keuruu 1990, s.12.

<sup>5</sup> Krogars, Marco ja Parikka, Eevastiina, Sotilaana globalisoituvassa maailmassa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 11, Helsinki 1999, s.15.

<sup>6</sup> Huhtinen, Aki-Mauri ja Rantapelkonen, Jari (toim.), Sirpaleita sotilaskulttuurin rajoilta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikoelmat n:o 17, Helsinki 2006, s.163.

<sup>7</sup> Krogars ja Parikka, 1999, s.55.

<sup>8</sup> Sotilasjohtaja I osa, luonnos, 1990, s.134.

<sup>9</sup> Peltonen, Matti, Johtamistaito, 1990, s.46.

<sup>10</sup> Sama, s.60.

<sup>11</sup> Sama, s.41.

<sup>12</sup> Sama, s.63.

<sup>13</sup> Guillen, Mauro F, Models of Management – Work, authority and organization in a comparative perspective, Chicago 1994a, s.30.

<sup>14</sup> Seeck, Hannele, Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin, Esa Print Oy, Tampere 2008, s.275–276.

---

<sup>15</sup> Sama, s.276.

<sup>16</sup> Michelsen, Karl-Erik, Työ, tuottavuus, tehokkuus – Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa, Helsinki 2001a, s.122,

Kettunen, Pauli, Suojelu, suoritus, subjekti – Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa, Helsinki 1994, s.264.

<sup>17</sup> Seeck, 2008, s.277.

<sup>18</sup> Sama, 279–280.

<sup>19</sup> Seeck, Hannele ja Kuokkanen, Anna, Ihmissuhdekoulukunta – Sen synty, sisältö ja perintö, 2007, s.134.

<sup>20</sup> Huhtala, Hannele ja Laakso, Aino, Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiiseen paradigmaan, Hallinnon tutkimus 25:4, 4-18. 2006.

<sup>21</sup> Seeck, 2008, s.281.

<sup>22</sup> Huhtala, Hannele ja Laakso, Aino, Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiiseen paradigmaan, Hallinnon tutkimus 25:4, 4-18. 2006, s.19.

<sup>23</sup> Seeck, 2008, s.283.

<sup>24</sup> Barley, Stephen R. ja Kunda, Gideon, Design and Devotion – Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse, 1992, s.392-393.

<sup>25</sup> Seeck, 2008, s.286–288.

<sup>26</sup> Sama.

<sup>27</sup> Mantere, Matti A, Deep Lead Oy, luento, Sales Management 2008 –tapahtuma 23.9.2008, Wanha Satama, Helsinki.

<sup>28</sup> Nissinen, Vesa, Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 13, Helsinki 2000, s.79.

<sup>29</sup> Deep Lead Oy. Syväjohtaminen. Lainattu 22.4.2009.

<http://www.deeplead.com/main.asp?sid=5&sivu=41&kpl=4&o=41&ok=4>.

<sup>30</sup> Mantere, 2008.

<sup>31</sup> Deep Lead Oy. Syväjohtamisen kulmakivet löytyivät 33 kulttuurista. Kulmakivet eri kulttuureissa (22.11.2004). Lainattu 22.4.2009.

<http://www.deeplead.com/main.asp?sid=5&sivu=45&kpl=2&o=45&ok=10>.

- 
- <sup>32</sup> Kinnunen, Tommi, Johtamisen kehittyminen – Kokeellinen pitkäaikaistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia 26, Helsinki 2003.
- <sup>33</sup> Kinnunen, 2003.
- <sup>34</sup> Nissinen, Vesa, Varusmieskoulutuksen perusteet, Helsinki 1997, s.38–41.
- <sup>35</sup> Nissinen, 2000, s.79.
- <sup>36</sup> Sama, s.81–82.
- <sup>37</sup> Sama, s.84–85.
- <sup>38</sup> Sama, s.86–87.
- <sup>39</sup> Sama, s.81.
- <sup>40</sup> Sama, s.88–89.
- <sup>41</sup> Sama, s.88.
- <sup>42</sup> Toiskallio, Jarmo, Sotilaspedagogiikan perusteet, 1998, s.48, s.81.
- <sup>43</sup> Nissinen, 2000, s.79.
- <sup>44</sup> Sama, s.99.
- <sup>45</sup> Suomalaisten rauhanturvajoukkojen koulutus- ja valintatilaisuuden koulutusohjelma 6/1998.