

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

MANAGEMENT BY PERKELE

Tutkielma

Kadettialikersantti
Ville Mannonen

93. Kadettikurssi
Pioneeriopintosuunta

Huhtikuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 93	Linja Pioneerilinja
Tekijä Kadettialikersantti Ville Mannonen	
Tutkielman nimi MANAGEMENT BY PERKELE	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2009	Tekstisivuja 26 Liitesivuja 0
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Puolustusvoimien johtajakoulutus oli painottunut taistelun ja asioiden johtamiseen ennen vuotta 1995. Osa sen aikaisen koulutuksen saaneista reservin upseereista ja aliupseereista on käyttänyt puolustusvoimien johtamismetodeja harkitsemattomasti siviilijohtamisessa. Sellaista johtamista nimitetään Management by perkeleeksi. He ovat vaikuttaneet osaltaan suomalaiseen johtamiskulttuuriin.</p> <p>Aihetta lähestyttiin diskurssianalyysin avulla, koska tutkimuksen perustava tieto ei ollut laadukasta. Yksittäisten ihmisten spontaanit mielipiteet keskustelupalstoilta ja lehdistä sekä väitteet kirjallisuudesta, tutkimuksista ja artikkeleista olivat vaikuttamassa kysymyksiin: mitä management by perkele on ja miten se ymmärretään?</p> <p>Tutkimustavoitteena on luoda management by perkeleelle yleinen tulkinta, jotta siitä puhuttaisiin ja kirjoitettaisiin sen oikealla merkityksellä. Management by perkeleestä ei ole aiemmin julkaistu yksiselitteistä määritelmää tai teosta, joten sitä lähdettiin tutkimaan yksittäisistä väitteistä kohti yleistä ymmärtämistä. Sen vuoksi käsitteen ympäriltä haluttiin karsia huhut ja harhat.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että management by perkelettä ei voi yleistää suomalaisiksi johtajuudeksi. Se voidaan tulkita johtamistyylinä tai ilmiönä. Johtamistyylinä se on kuin sotilasjohtamista: suoraviivaista ja päätöksenteoltaan nopeaa. Ilmiönä se on kuin terrorismi: sana, joka herättää lukijoiden mielenkiinnon. Management by perkeleellä on niin kannattajia kuin myös vastustajia. Se on häviämässä, koska puolustus-</p>	

voimat on syväjohtamisen avulla vuodesta 1998 lähtien painottanut sotilasjohtajakoulutuksessa henkilöjohtamista, joka on ollut puutteellista management by perkelejohtajilla. Syväjohtaminen on oikein käytettynä eduksi sekä sotilas- että siviilijohtamiselle.

AVAINSANAT

Management by perkele, MBP, johtamistyyli, perkele, management, sotilasjohtaminen, siviilijohtaminen

MANAGEMENT BY PERKELE

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimustarve	5
1.2 Tutkimuksen rakenne ja metodi	5
1.3 Tutkimuksen aineisto	7
1.4 Käsitteet	7
2 MANAGEMENT BY PERKELE KÄSITTEENÄ	11
2.1 Nimitys ruotsalaisilta?	12
2.2 Suomalainen johtajuus	13
2.3 Management by perkeleestä kirjoitettua	16
2.4 Sotilasjohtajuus siviilissä	21
2.5 Puolustusvoimien johtajakoulutuksen kehitys 1990-luvulla	25
3 JOHTOPÄÄTÖKSET	27
4 LOPPUSANAT	30
LÄHTEET	31
VIITTEET	34

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimustarve

Management by perkele on käsitteenä suurelle osalle tuttu, ja siitä on helppo tehdä erilaisia johtopäätöksiä, koska nimessä esiintyy kaksi helposti tulkittavissa olevaa sanaa: management ja perkele. Lukiessa aiheesta kirjoitettuja tekstejä huomaa toistuvasti, että käsitteellä on monia näkökulmia ja tulkintoja. Itsessään aihe on mielenkiintoisen kuuloinen, koska siinä käytetään paheksuttavaa kiroksanaa perkele, joka on ääntenä varsin suomalainen ja mahtipontinen. Jatkossa käytetään management by perkeleestä lyhennettä MBP.

MBP:tä tutkiessani haluan tarkastella sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja tuoda esille miten se yleisesti ymmärretään. Näin kykenen luomaan sille yhtenäisen tulkinnan. MBP:tä pyrin samalla vertaamaan siihen liitettyihin johtamistyyliin, kuten autoritaariseen ja pelolla johtamiseen. Vertaan sitä myös nykyiseen puolustusvoimissa annettavaan johtajakoulutukseen.

Tutkielma laajentaa samalla ymmärrystäni johtamisesta. Opiskelen johtamista Maanpuolustuskorkeakoulussa pääaineena, jolloin tutkimusaiheen kautta tutustun moniin muihin johtamisen tyyliin. Hyväksi ja persoonalliseksi johtajaksi tuleminen vaatii laajasti esimerkkejä, tietämystä ja kokemusta johtamisesta. MBP voi antaa myös työkaluja tulevaisuuden varalle.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja metodi

Rakenne on luotu asetettujen tutkimuskysymysten pohjalta:

- Miten MBP ymmärretään?
- Mitä MBP on?

Tutkimuksen aluksi tuodaan esille siinä käytettävät keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa käsitellään MBP:n ymmärtämistä, jossa aluksi selvitetään aiheen taustaa. Loppuosassa lukua tuodaan esille suomalaisten mielipiteitä ja näkemyksiä MBP:stä sekä sotilasjohtajuudesta siviilissä. Johtopäätöksessä selvitetään miten MBP yleisesti ymmärretään ja tuodaan esille sen piir-

teitä, jolloin samalla vastataan toiseen tutkimuskysymykseen, mitä se on, joka on myös tutkimuksen tavoite.

Tutkimuksessa aihetta lähestytään kvalitatiivisella metodilla ja aineiston tarkastelussa pyritään käyttämään diskurssianalyysia. Diskurssianalyysissa voi käyttää monenlaisia aineistoja, kuten haastatteluja, lehtiartikkeleita, uutisia, kirjoituksia tai julkisia dokumentteja¹.

Diskurssianalyysi voidaan luokitella sellaiseksi laadullisen aineiston analyysitavaksi, jossa tekstiä tutkitaan tekstinä. Siinä analysoidaan yksityiskohtaisesti sosiaalisissa käytännöissä tuotettua sosiaalista todellisuutta tulkitsemalla tekstiä ja kohteena olevan ilmaisun tai lausuman ilmi- ja piilosääntöjä. Diskurssianalyysissa on keskeistä ilmaisujen kyseenalaistaminen ja sen osoittaminen, että "asiat voisivat olla toisinkin".²

Diskurssianalyysi ei käsitä välttämättä ainoastaan kirjoitettua tai puhuttua kieltä. Multimedian ja internetin yleistymisen laajentaa sen käsittelyalaa koskemaan kaikkea kommunikaation tarkoitettua aineistoa. Diskurssianalyysillä tutkitaan kuitenkin ensisijaisesti tekstimuotoista tietoa, ja diskursseja tarkastellaan oma-aikaisina, omalakisina, säännötettyinä ja autonomisina muodostumina.³

Diskurssianalyysissä aineiston analysoiminen ei ole mikään yksiselitteinen ja selkeä prosessi, jonka aikana ne "oikeat" tulkinnat ikään kuin itsestäänselvyyksinä nousisivat esiin. Tutkijan vuoropuhelu aineiston kanssa ratkaisee, mitä siinä herätetään henkiin. Tulkinta aina yksinkertaistaa ja siksi tutkijan on mietittävä tarkkaan, mitä hän aineistosta aikoo tiivistää näkyviin. Tutkijan kannattaa kohtuullisessa määrin argumentoida tämän oman tulkintansa merkityspotentiaalin puolesta, koska hänen tuloksensa on juuri se, jonka hän haluaa näkyviin ja kertoa sen avulla jotakin olennaista tutkittavasta ilmiöstä. Koska kielen käytön vaihtelevuus perustuu sekä merkityssystemien rakentumiseen että vuorovaikutustilanteisiin, tutkimusaineiston analysointi kannattaa aloittaa erojen ja yhtäläisyyksien etsimisellä aineistosta. Erot niiden merkityssystemien välillä, joihin kielen käyttäjä kulloinkin tukeutuu, ovat erityisen kiinnostavia.⁴

Tutkimuksen aineisto rakentuu erilaisista väittämistä ja mielipiteistä, joiden pohjalta yritetään löytää vastaus kysymykseen miten MBP yleisesti ymmärretään. Diskurssianalyysia käyttämällä ei pyritä tutkimaan aineiston sosiaalisia käytäntöjä yksityiskohtaisesti, koska se ei tue tutkimuksen tavoitetta. Ihmisten mielipiteillä ja väitteillä pyritään kuitenkin tuomaan esille mahdollisimman kattava kuva MBP:stä ja sotilasjohtajuudesta siviilissä. Koska mielipiteet

ovat osaksi keskustelupalstoille kirjoitettua puhekieltä, pyritään niiden oleellisen ajatuksen esiin saamiseen myös tulkitsemaan kirjoittajan tunnetilaa.

1.3 Tutkimuksen aineisto

Aineiston keräämisen suhteen ilmeni vaikeuksia, koska MBP:stä ei ole aikaisemmin julkaistu tutkimusta tai muuta vastaavaa teosta. Tämän vuoksi tutkielman aineisto on koottu hyvin erilaisista lähteistä. Tiedossa oli ollut jo tutkimusaihetta päättäessä, ettei tutkimukseen tulisi löytymään riittävän laajaa ja yhtenäistä lähdemateriaalia. Kaikki tiedot, mielipiteet ja kirjoitelmat aiheesta oli otettava tarkasteltavaksi, jotta saataisiin kerättyä mahdollisimman laaja aineisto. Sitä on kerätty kirjallisuudesta, artikkeleista, kirjoitelmista, tutkielmista ja internet-keskusteluista.

Osa aineistosta saattaa olla spontaanisti kirjoitettua, koska ne ovat suoraa lainausta ihmisten kirjoituksista internetissä. Ne ovat tärkeä osa tutkimusta, koska niitä tulkitsemalla kyetään päättämään ihmisten mielipiteitä ja saamaan heidän ajatuksensa esille. Tekstejä ei ole sensuroitu, vaikka niissä ajoittain käytetäänkin törkeää kieltä. Tämä siksi, jotta saataisiin kirjoittajan tunnetila paremmin esille.

Aineisto koostuu pääosin internet -lähteistä, koska niistä löytyi parhaiten väitteitä ja ajatuksia MBP:stä. Kirjallisuuslähteet koskevat pääosin muita aiheita, joita tutkimuksessa on tuotu esille. Kirjallisuudessa MBP esiintyy usein sivulauseissa ja sitä ei määritellä juuri missään, koska sitä ei ole tutkittu perusteellisesti. Siitä mainitaan enimmäkseen lehtien artikkeleissa ja mielipidekirjoituksissa, koska se on tunteita herättävä, negatiivispainotteinen yleistys suomalaiselle johtamiselle.

1.4 Käsitteet

MANAGEMENT (asioiden johtaminen)

Johtamisen yleisen mallin mukaan asioiden johtamiseen kuuluu täydelliseen johtamisprosessiin sisältyvä tehtävien ja toiminnan johtaminen. Asioiden johtamisessa johtajalta edellytetään yleisesti analyyttistä informaation käsittelyä, loogista ja tarvittaessa intuitiivista päätöksentekoa sekä ajankäytön hyvää hallintaa.⁵

Tehtävien erittely ja analysointi luo pohjan toimintaympäristön ja tilanteen kehittymisen arvioinnille, johon liittyy muutoksen nopeuden ja suunnan ennakointi. Tiedon käsittely ja analysointi on organisoitava siten, että tietopääoma mahdollistaa tehtävän toteuttamiseksi laadittujen vaihtoehtojen vertailun. Asioiden johtamisen tärkein osa-alue on päätöksenteko, joka samalla toimii prosessin taitekohtana jakaen asioiden johtamisen päätöksen teon valmisteluun ja päätöksen toteuttamiseen. Päätöksentekoa seuraa suunnittelu ja toimeenpano käskyineen ja toimintaohjeineen. Valvontaan kuuluvat suoritusstandardit, raportointijärjestelmä, suoritusmittarit ja analyysimenetelmät, joiden avulla toiminnan tavoitteen ja suoritusten yhteyttä evaluoidaan ja tuotetaan lisää tietoa johtamisprosessiin.⁶

Asioiden johtaminen (management) on asioiden tekemistä oikein

- luo järjestystä ja yhdenmukaisuutta organisaatioon
- on suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin ja nykyhetkeen
- keskittyy organisaation toimintaprosessiin, tehokkuuteen, resurssien allokointiin, päätöksentekoon, ongelmanratkaisuun ja valvontaan
- on tiedon keräämistä, analysointia, suunnittelua ja yhteisen tavoitteen asetantaa
- on tuloskeskeistä
- toteuttaa tarkoitusta⁷

PERKELE

Kirosanoilla on erityinen asema kielessä. Niitä on pidetty loukkaavina, säädyttöminä ja tarpeettomina kielen rumentajina ja niiden käyttöä on pyritty säätelemään ja kieltämään. Kuitenkin – tai siksi – kirosanoilla on poikkeuksellista ilmaisuvoimaa ja niiden voi olettaa elävän osana jokaista luonnollista kieltä.⁸

Kielentutkimuksessa kirosanoina pidetään yleisesti sanoja, joita käytetään ei-kirjaimellisesti kielteistä tunnereaktiota ilmaisevissa huudahduksissa ja jotka saavat voimansa kulttuurisista tabuista. Tabut ovat yhteisössä eri tavoin säädeltyjä tai kiellettyjä asioita, joihin liittyy vahva tunnelataus.⁹

Perkele on lainasana, joka on kielitieteilijöiden tämänhetkisen käsityksen mukaan lainaa balttilaisesta ukkosenjumalan nimestä, jolla on vastineensa nykylatviassa ja -liettuassa. Suomen kirjakielessä se on esiintynyt Agricolan ajoista lähtien.¹⁰ Sitä käytetään pettymyksen ja vihan ilmaisuun tai vastapainoisesti korostettaessa onnistumista ja hyvää asiaa. Sanassa on vahva

konsonantti tremulanti *r*, joka tuo sanaan mahtipontisuutta ja on ääntenä vahvasti suomalainen. Ulkomaalaiset pitävät sanan äänneyhdistelmiä jokseenkin huvittavina, jolloin sana on usein ensimmäisten opittujen sanojen joukossa.

LEADERSHIP (johtajuus, henkilöjohtaminen)

”Ihmisten johtaminen on johtajan ja johtamisympäristössä toimivien ihmisten välistä tavoitteellista vuorovaikutusta, jonka avulla johtaja pyrkii saamaan optimaaliseen käyttöön ja suuntaamaan organisaationsa inhimilliset voimavarat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi”. Johtajuus on kahden tai useamman ryhmän jäsenen välistä vuorovaikutusta, johon useimmiten liittyy tilannetekijän ja ryhmän jäsenten odotusten vaikutus. Johtajat ovat muutoksen agentteja – henkilöitä joiden toiminta vaikuttaa muihin ihmisiin enemmän kuin muiden henkilöiden toiminta vaikuttaa heihin.¹¹

Johtajuus ilmenee kun yksi ryhmän jäsen alkaa vaikuttaa muiden motivaatioon ja suoritukseen. Johtaja osoittaa toiminnan tavoitteen ja tien jota seurata. Johtajuuden ajallinen ulottuvuus on myös huomioitava. Johtamistaidolla tarkoitetaan johtajan kykyä ja valmiutta hallita erilaisia tilanteita erilaisissa ryhmissä sekä saavuttaa johtamiskäyttäytymisensä avulla organisaatiolle asetetut tavoitteet.¹²

Johtajuus (leadership) on oikeiden asioiden tekemistä

- suuntautuu organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen
- korostaa joustavuutta ja muutoksen hallintaa
- keskittyy tarkoituksen viestimiseen ja vision selkiyttämiseen
- pyrkii motivoinnin ja sitoutumisen aikaan saamiseen
- on ihmiskeskeisempää, johtaa esimerkin avulla
- luo tarkoitusta¹³

AUTORITAARINEN JOHTAMINEN

Autoritaarinen johtaja tekee itse kaikki päätökset, eikä osaa delegoida tehtäviä alaisilleen. Autoritaariselle johtajalle tärkeintä on, että valta pysyy hänellä koko ajan. Hän saattaa myös painostaa alaisiaan toimimaan ja työskentelemään häntä miellyttävällä tavalla, jolloin hän aliarvioi omia alaisiaan.¹⁴ Toimintamenetelmät saneltiin yksi kerrallaan niin, että tulevat toimenpiteet olivat aina hämärän peitossa. Johtaja saneli tehtävät ja sen kenen kanssa työsken-

nellään. Johtaja antoi henkilökohtaista kiitosta ja kritiikkiä, mutta jäi ryhmän ulkopuolelle paitsi esimerkkejä näyttäessään.¹⁵

Autoritaarinen johtamistyyli on eräänlainen ”diktatuuri”, jossa kaiken alku on johtaja. Alaiset nähdään objekteina, jotka toimivat johtajan resursseina. Tämän tyylinen johtaja pitää myös yllä kovaa kuria ja järjestystä ja saattaa käyttää valtaansa väärällä tavalla hyväkseen. Autoritaarisen johtajan alaisilla on usein motivaatiopula, ja he saattavat pelätä esimiestään.¹⁶

Autoritaarisella hallinnalla on taipumus roikkua vallassa, veltostua ja muuttua konservatiiviseksi. Hallinnan oma ja yhteiskunnan etu ovat samoissa käsissä, ja hallinta valitsee, kumpaa edistää. Halutessaan autoritaarinen johto voi pyrkiä vähentämään korruptiota, mutta se voi myös tuntuvasti pahentaa sitä imuroimalla yhteiskunnan varallisuutta yksityiseen käyttöönsä.¹⁷

PELOLLA JOHTAMINEN

Pelolla johtamisella pyritään ”motivoimaan” alaisia pelon kautta, jotta heidän aktiivisuutensa nousisi. Johtaja voi pelotella nöyryyttämällä, palkan alennuksella tai jopa erottamisella, jos ei saavuteta tulosta tai tavoitteita. Johtaja käyttää siis silmittömästi valtaansa hyväksi. Tämänlainen johtamistyyli saa alaisiin aikaan stressiä ja pelkoa, jolloin he saattavat ”polttaa itsensä loppuun” tekemällä töitä enemmän kuin omat rajat sallisivat.

Pelolla johtaminen on noussut esiin erityisesti huonosti johdettuja yrityksiä ja huonoja johtamistapoja kritisoidessa. Pelottelun käyttö keinona taivuttaa tai pakottaa työntekijät ponnistelemaan haluttujen tulosten suuntaisesti on yleistä. Kaiken lisäksi pelottelu on osoittautunut tehokkaaksi johtamisen keinoksi. Uhkailun, nöyryyttämisen ja mitätöinnin käyttö johtamisfilosofiana liittyy hierarkkisiin organisaatioihin, joissa johtajilla on lähes rajattomat ja kontrolloimattomat mahdollisuudet käyttää saamaansa arvovaltaa.¹⁸

TAISTELUN JOHTAJA

Johtamistyyliä luonnehditaan auktoritaariseksi. Tämän termin käyttöä tässä yhteydessä voidaan myös kritisoida; tutkimuksissa on osoitettu, että johtajuusarvioinneissa korkean pistemäärän autoritaarisuusasteikolla saavuttaneet eivät menesty esimerkiksi vertaisarvioinneissa. Autoritaarisuus kuvaisi siis tietynlaista ”sosiaalisen älykkyyden” puutetta, eikä siten sopisi

taistelunjohtajan aseman kuvaajaksi. Parempi termi voisi olla itsenäinen (Kenr Jaakko Valta-
nen 14.12.1994, alustus MPKK:lla).¹⁹

Kaikessa rajoittuneisuudessaankin sodan ajan johtajuudessa on havaittavissa tiettyjä jälkiteo-
liselle organisaatiolle ominaisia piirteitä. Organisaatio on kuitenkin tiukasti sidottu linja-
esikuntaorganisaatioon ja johtajan selkeä asema ja jakamaton vastuu korostuvat.²⁰ Alaisia
voitiin ottaa mukaan suunnittelemaan tehtäviä ja heidän ideoitaan kuunneltiin. Johtaja ei kui-
tenkaan voinut sortua liialliseen hyväuskoisuuteen, vaan hänen täytyi säilyttää harkintakyyn-
sä ja pitää lopullinen päätösvalta aina itsellään²¹.

Taistelun johtamisessa sodan ajan johtamistaso voi olla taistelutekninen, taktinen, operatiivi-
nen tai strateginen. Pääosa reservin johtajista sijoitetaan taistelutekniselle tasolle...joissakin
tapauksissa aina operatiiviselle tasolle saakka.²² Taistelunjohtaja johtaa joukkoaan henkilö-
kohtaisella esimerkillään, lyhyin suullisin käskyin ja merkein vihollisen jatkuvan tulivaiku-
tuksen piirissä pystyen myös vaikuttamaan viholliseen omin asejärjestelmin²³.

Taistelunjohtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien merkityksestä on luonnollisesti monen-
laisia kuvauksia. Perusolettamuksina voidaan pitää seuraavia toteamuksia:

- taistelunjohtajan on hallittava oma taistelustressinsä ja pelkonsa, oltava tarvittaessa rohkea,
- on omattava riittävät sotilaalliset tiedot ja taidot,
- on kyettävä fyysisesti vaadittaviin ponnistuksiin,
- on pystyttävä sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja kyettävä tekemään nopeasti oikeansuun-
taisia päätöksiä vajainkin perustein.²⁴

2 MANAGEMENT BY PERKELE KÄSITTEENÄ

Toisen luvun tavoitteena on tuoda esiin erilaiset näkökulmat ja mielipiteet MBP:stä. Aluksi
selvitetään taustaa MBP:n historiasta, kuten mistä se on saanut nimensä, ja tuodaan esille nä-
kemyksiä suomalaisesta johtajuudesta. Luvun loppuosassa yritetään erilaisen aineiston avulla
tuoda esiin miten MBP ymmärretään ja miten puolustusvoimien johtajakoulutus on kehitty-
nyt.

2.1 Nimitys ruotsalaisilta?

Suomalaiset ja ruotsalaiset oppivat yritystensä keskinäisissä fuusioissa sekä yhteistyötä tehdessä ymmärtämään toisiaan. Tuolloin havaittiin, minkälaisia johtamistapoja molemmilla osapuolilla oli, koska väistämättä molemmat joutuivat fuusioitumisen vuoksi päättämään yhteistyössä asioista yritystä koskien.

”Kulttuuria eletään todeksi - eli tehdään – erityisesti kielen avulla”²⁵, mikä perustui oman maan kulttuurin esille nostoon ja vahvistamiseen. Omat tavat olivat suomalaisten ja ruotsalaisten mielestä parempia, kun samanaikaisesti väheksyttiin toisen maan tapoja. Vastakainasettelu-henki nousi tuolloin vahvasti esille, johon osasyynä olivat myös lehtien artikkelit fuusioitumisesta, josta käytettiin mm. sanamuotoa Ruotsi–Suomi-maaottelu. Tällaista kansallista kirjoittelua havainnollistaa muutama esimerkki lehtiotsikoista Meritan ja Nordbankenin fuusion alkutaipaleella: ”Organisaatiopelissä Suomelle 6–5 tappio” (Kauppalehti), ”Liiketoimintayksiköt: Ruotsi 3, Suomi 2” (Ilta-Sanomat), ”Tilanne maaottelussa Suomi–Ruotsi näyttää olevan 0–1” (Helsingin Sanomat) ja ”Maaotteluhenki elää sitkeästi” (Talouselämä).²⁶

Yleiset käsitykset suomalaisesta johtamisesta on näin ollen kulttuurinen voimavara, joka voidaan ottaa joustavasti käyttöön ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sama pätee tietenkin myös ”hyvän” ruotsalaisen johtamisen arkkityyppiin. Ei ole sattumaa, että ruotsalaiset korostavat johtamismallinsa demokraattisuutta, yhteistyötä ja osallistumista sekä päätöksenteon hajauttamista. Tämä malli on rakentunut historiallisesti osana ruotsalaista yhteiskuntamallia. On myös ilmeistä, että ruotsalainen demokraattinen johtamisen kuva poikkeaa huomattavasti vänrikki Koskelan ja kenraali Ehrnroothin suomalaisesta ”edestä johtamisesta”.²⁷

Fuusioitumisessa molemmat osapuolet halusivat tuoda esille omien johtamistapojen vahvat puolet, koska myös median esille tuoma kulttuurienvälinen kilpailu oli kovaa. Omaa kulttuuria piti korostaa, jottei toinen alkaisi sitä dominoimaan. Alistuminen toisen maan tavoille ei tullut kysymykseenkään; molemmat osapuolet olivat ylpeitä omasta historiastaan ja maansa johtamiskulttuurista. Elettiin siis kulttuuria todeksi.

Kulttuurien todeksi elämisen tekee siis vaikeaksi se, että suomalaisen tai ruotsalaisen johtamisen omakuva voi poiketa huomattavasti siitä kuvasta, jonka muut (eli tässä vaihtovuoroisesti ruotsalaiset ja suomalaiset) siitä muodostavat. Suomalaiseksi tulkittu tyyli on esimerkiksi mo-

nille ruotsalaisille liian kärkevää ja tarpeettoman suoraviivaista. Ruotsalaiset ovat jopa keksineet tälle oman termin: management-by-perkele. Yksittäisen päätöksentekijän autonomiaa korostava johtamisen malli ei istu ruotsalaiseen malliin, jossa korostuu yhteisesti määriteltyjen virallisten sääntöjen noudattaminen ja keskustelu. Ruotsalaiseksi tulkittu tyyli taas on monille suomalaisille liian jähkailevaa.²⁸

MBP on nimitys suomalaiselle johtamiselle, jossa korostuvat suoraviivaisuus, nopea päätöksenteko, käskytyks ja johtajan vastuu. On pääteltävissä, että kyseisen nimen ovat kehittäneet muutamat ruotsalaiset johtajat keskustellessaan suomalaisten tavasta johtaa. He ovat yhdistäneet managementin ja kirosan perkele, jota suomalaiset ovat ilmeisesti käyttäneet ruotsalaisten kuullen. Management by perkele, eli termi perkeleellä johtaminen, on uhmakas ja vahva. Nimitys on aluksi ollut todennäköisesti humoristinen ja vähäisesti käytetty, kunnes se on levinnyt laajemmin suomalaistenkin käyttöön. Termiä käytetään paljon, koska se herättää lukijan mielenkiinnon kirosanalla. Se voidaan ymmärtää joko negatiivisena tai positiivisena.

Toisenlainen näkökulma MBP:n syntyhistoriasta esiteltiin eräällä sivustolla: Vanhoina hyvinä aikoina ulkomaalaiset liikemiehet kutsuttiin ensin saunaan, jonka jälkeen heille annettiin käteen lasi suomalaista vodkaa. Vasta tämän rituaalin jälkeen voitiin käsitellä liikeasioita ja tällaista toimintatapaa kutsuttiin vitsikkäästi termillä management by perkele.²⁹

Näkökulma syntyhistoriasta on suhteellisen horjuva, koska sitä ei tuon tarkemmin perustella. Tällöin väite ei myöskään vaikuta tutkimukseen MBP:n syntyhistoriasta. Todennäköisintä on, että MBP on ruotsalaisten antama nimitys suomalaiselle johtamiselle. Nimitys antaa ymmärtää, että kaikki suomalaiset johtajat olisivat MBP -johtajia. Minkälaisia johtajia suomalaiset sitten ovat?

2.2 Suomalainen johtajuus

Suomalaisilla johtajilla on omat erityispiirteensä, vahvuutensa ja heikkoutensa, jotka ovat syntyneet ja kehittyneet Suomen suhteellisen värikkästä historiasta. Piirteet ovat syntyneet kamppailuissa ja taisteluissa, joissa suomalaiset ovat joutuneet useasti puolustamaan maaperäänsä ja itsenäisyytensä. Suomi on ollut Ruotsin vallan alla Pähkinäsaaren rauhasta 1323 aina vuoteen 1809 asti, jolloin valta siirtyi Venäjälle, kunnes Suomi itsenäistyi 1917. Suomen maaperä on ollut kautta aikojen varsin haluttu. Sitä Ruotsi, ja myöhemmin Suomi, on halunnut puolustaa ja siitä Venäjä (Neuvostoliitto 1922–1991) on halunnut taistella. Suomen alu-

eella on taisteltu monia isompia ja pienempiä taisteluja, sekä alueelta on lähdetty taistelemaan myös muualle.

”Näistä koettelemuksista kansamme identiteetti on valettu. Kehittymisen ja suomalaisuuden vahvistamisen tahto on ollut suuri. Me olemme ylpeitä, mutta nöyriä saavutuksistamme. Olemme olleet neutraaleja ja puolueettomia kansalaisia, jotka vain pitävät omista oikeuksista kiinni. Me emme alista, mutta emme ole myöskään alistettavia.³⁰ Me olemme slaavilaisen tunteellisia, tukea antavia, lämpimiä, mutta samalla itsepäisiä, vakaita ja rauhallisia³¹.”

”Herran pelko tai auktoriteettikammo on luonut tarpeen kohdella muita tasavertaisesti. Kaikkia kohdellaan vertaisina, oli sitten kyseessä toimitusjohtaja tai vuorotyöläinen. Jos tämä ei tapahdu, on suhteessa naarmu, joka ei välttämättä tule esiin.³²”

”Tahdolla olemme kaiken saavuttaneet, koska olemme halunneet säilyttää kansalaisuutemme ja kieleemme. Olemme joutuneet puolustautumaan ääritilanteissa, tekemään suuria päätöksiä tulevaisuudesta, tekemään talkoita ja ottamaan suuria riskejä. Meillä on tahtoa kehittyä ja kehittää. Näissä tilanteissa kansamme ovat iskostuneet aloitteellisuus, kestävyys, päättävyyssyys, nopea päätöksenteko, rohkeus, itsenäisyystahto, neuvokkuus ja sisukkuus.”³³

Tämä näkyy myös suomalaisissa johtajissa. He eivät poikkea johdettavastaan, suomalaisesta ihmisestä. Suomalaisen johtajan erityispiirteitä ovat suoruus, rehellisyys, määrätietoisuus, sisu, nöyryys ja esimerkillä johtaminen. Nämä pohjautuvat suomalaisen kulttuurin perusarvoihin, joita ovat rehellisyys, tasa-arvoisuus, työteliäisyys ja tietynlainen vaatimattomuus sekä usko siihen, että hyvä työ palkitaan.³⁴

Suomalaisen johtajuuden kehityskohteet painottuvat henkilöjohtamiseen eli leadershipin puolelle. Henkilöjohtamista nähdään tarvittavan kaikissa ammateissa ja kaikilla tasoilla³⁵. Esille nousevat erityisesti innostamisen taidon puute ja kehittämistarpeet kommunikoinnissa. Sosiaalisen kanssakäymisen jäykkyydestä ja sulkeutuneisuudesta johtuen suomalaisilla johtajilla on kehittämistä vuorovaikutuksellisen palautteen käytössä ja ristiriitatilanteiden käsittelyssä.

Ontuvat vuorovaikutustaidot johtavat siihen, että alaisen lähestymistä pidetään vaikeana, jopa pelottavana. Tämä heijastuu siinä, että esimerkiksi palaute jää helposti hyvin viralliseksi ja etäiseksi, eikä rakentavaan keskusteluun päästä. Hyvien tulosten saavuttaminen edellyttää entistä parempaa vuorovaikutusta ja sitä, että esimies osaa kuunnella muita ja tukeutua erilaisiin keskusteluryhmiin ja muihin tukiverkostoihin.³⁶

Suomalaiset johtajat ovat vähäeleisiä, eivätkä yleensä pyri näyttävästi korostamaan hierarkia-asemaansa³⁷. Ulkomaalaiset tulkitsevat tämän vaatimattomuudeksi, vaikka suomalaiset johtajat eivät ole vaatimattomia kykyjensä ja aikaansaannostensa suhteen.³⁸ Suomalaisjohtajia pidetään muualla maailmassa monesti vähän juroina, hiljaisina, vaatimattomina ja liian asiakeskeisinä. Small talk ei aina ole hallussa ja sosiaalinen vuorovaikutus voisi olla parempaa. Mutta toisaalta tätä karua johtajaa arvostetaan sitoutuneena, määrätietoisena ja luotettavana ihmisenä, joka osaa viedä asiat päätökseen.³⁹ Suomalaisjohtajat menevät suoraan asiaan, mikä voi olla tilanteesta riippuen joko vahvuus tai heikkous⁴⁰.

Mitä tulee tiettyihin kansallisuuksiin, venäläiset taitavat pitää meitä sinisilmäisinä muutenkin kuin silmien värin osalta. Ruotsalaiset puolestaan saattavat kokea meidät karuiksi, ellei suorastaan karkeiksi.⁴¹ Äskeisestä huolimatta suomalaisilla on keskimäärin hyvä maine maailmalla. Suomalaisia onkin melkoisesti kansainvälisissä johtotehtävissä.⁴²

Psykologi Manfred F.R. Kets de Vries on edennyt urallaan tutkimalla liikemiesten ja – naisten henkistä hyvinvointia. Hollantilainen professori on työskennellyt yritysten kanssa ympäri maailman, jotta yritysten työntekijät oppisivat paremmin ymmärtämään omia mielentilojaan. Harvard Business Review haastatteli Kets de Vriesiä vuonna 2004. Kun häneltä kysyttiin, minkälainen on hänen suosikkijohtajansa, hän vastasi seuraavasti: ”...kaikista kansallisista johtamistyyleistä, joita olen tutkinut, Suomalainen tapa on se, mitä minä ihailen erittäin paljon. Toisin kuin ruotsalaisilla tai englantilaisilla, suomalaisilla ei ole koskaan ollut kuningasta tai kuningatarta, lukuun ottamatta ulkomailta tuotuja, joten heillä on demokratia alkutekijänä ja kova usko siihen, että työskentelemällä kovaa saa asioita aikaiseksi. Suomalaiset ovat myös avoimia, rehellisiä ja kunniallisia, mitkä auttavat johtamisessa. Toisin kuin Amerikkalaisilla johtajilla, Suomalaisilla johtajilla myös on vahva tunne nöyryydestä. Kun asiat menevät heillä hyvin, he nostavat kätensä kohti taivasta ja valittavat, ’Pyhä Isä, taivas putoaa kohta meidän niskaan.’ Tällainen luova vainoharhaisuus voi synnyttää hyvän johtajuuden.”⁴³

Nykyään Suomea luonnehditaan työkuulttuuriltaan hyvin demokraattiseksi ja sen taustalla nähdään yleissivistyksen korkeataso sekä henkilöstön hyvä koulutus pohja. Perinteinen taylorismi ei ole koskaan juurtunut kunnolla, eikä autoritaarinen, käskemällä tapahtuva johtaminen ole mahdollista.⁴⁴

Koulutuksen korkea taso johtaa siihen, että työntekijät odottavat, että heitä kohtaan osoitetaan arvostusta ja he haluavat myös käyttää hyväksi omaa päätään. Samalla he osaavat kyseenalaistaa esimiehiään terveellä tavalla. Henkilöstö uskaltaa haastaa esimiehiään enemmän kuin muissa maissa, ja ovat tottuneita vapauteen ja itsenäiseen omista asioista päättämiseen. Tämä korostuu nuoremmissa sukupolvissa, mikä heijastuu siinä, että organisaatioiden toiminnalta edellytetään entistä enemmän avoimuutta, mikä asettaa haasteensa myös johtajuudelle. Työntekijöiden jatkokoulutus ja johtajavalmennus on alkanut herättää entistä enemmän keskustelua organisaatioiden etiikasta ja arvoista, jotka ovat aiemmin olleet vaikeasti lähestyttäviä asioita. Sisimmiltään organisaatioita leimaa kuitenkin perussuomalainen jurous ja jäykkyys. Vaikka vuorovaikutustaitojen nähdäänkin parantuneen, on näissä edelleen paljon kehittämisen varaa.⁴⁵

Suomalaiselta johtajalta toivotaan selkeää johtajuusotetta. Hänen tulee olla toverillinen, mutta samalla jämäkkä sekä kyetä asettamaan rajoja ja tarvittaessa tekemään epämiellyttäviäkin päätöksiä. Adjektiiveina haastatteluissa nousee esille rehellisyys, luotettavuus, suorasukaisuus, säntillisyyden ja positiivisuus. Johtajan tulee myös osata motivoida alaisiaan, palkita heitä sekä antaa heille palautetta, ja rakentaa luottamusta työyhteisöön.⁴⁶

2.3 Management by perkeleestä kirjoitettua

Kirjallisuudessa MBP:stä on kirjoitettu vain vähän tai siitä on mainittu sivulauseissa lukijoiden kiinnostuksen herättämiseksi. Mikael Saarinen ja Pauli Aalto-Setälä ovat kirjoittaneet kirjan ”Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille”. He saivat inspiraation kirjan kirjoittamiseen osaltaan MBP:stä. He halusivat luoda teoksen, jotta johtamisessa ymmärrettäisiin tunneosaaminen ja sen johtaminen. ”Tunteisiin ja etenkin niiden jakamiseen liittyy paljon myyttejä. Pelko tunteilusta, joka sumentaishi järjen, on yleinen ainakin management by perkele – johtajilla. Silti turvallisuuden tarve ja siihen liittyvät tunteet, kuten kaipuu, ahdistus, ja rohkeus, ovat kaikkien ihmisten voimakkaimpia tunteita, joita esimies voi käytöksellään voimistaa tai heikentää.”⁴⁷

Saarisen ja Aalto-Setälän teksti antaa ymmärtää heidän käsittävän MBP -johtajan olevan tunteeton, ihmisten tärkeimpiin tunteisiin välillä jopa negatiivisesti vaikuttava henkilö, joka ei välttämättä ymmärrä henkilöjohtamista osana johtajuutta. Kirjassa ei kuitenkaan tuoda esille, miten he ymmärtävät käsitteen MBP.

MBP:stä on mainittu myös toisessa teoksessa, joka on nimeltään ”Rennosti töissä – käytännön ohjeita työssä jaksamiseen”. Kirjan takakannessa sisältö kuvaillaan seuraavasti: Tehotalouden ”management by perkele” -kulttuurissa otetaan ihmisistä joskus kaikki teho irti – siinä vain tulee usein otetuksi irti myös työn ilo, joka on yksi työelämän keskeisimmistä motivaatiotekijöistä⁴⁸.

Artikkeleissa, ja niihin liittyvissä haastatteluissa tai keskustelupalstoilla MBP:seen kyetään ottamaan selvemmin ja suuremmin kantaa, koska mielipiteet on helppo kiteyttää muutamaaan lauseeseen. Taloussanomien artikkelissa Outi Kokko mainitsee otsikossa kovien johtajien olevan taas täällä. Alaotsikossa tuodaan esille, että management by perkele nostaa taas päätänsä, sekä asiantuntijoiden mukaan johtamistavat näyttävät koventuneen ja jopa pelolla johtaminen on yleistä.

Asia on nostanut mielipiteitä:

–”Joidenkin mielestä tämä on ehkä paluuta vanhoihin hyviin aikoihin, jolloin eri ryhmillä oli omat juoksuhautansa ja työntekijät olivat työntekijöitä ja johtajat johtajia.”⁴⁹

Johtajilla on usein rajallinen määrä työkaluja, joita he osaavat käyttää. He eivät läheskään aina hoksaa vaihtaa toimintatapaa, jos vanha keino ei toimi.

–”Jos käytössäsi on vasara, näet kaikki ongelmat nauloina. Jos et ole tyytyväinen tuloksiisi, hakkaat entistä kovemmin.”⁵⁰

On tulkittavissa, että MBP liitetään kovaan johtamiseen. Eri aikoina tarvitaan erilaista johtamista ja vaikeina hetkinä johtajan on oltava vahva⁵¹. ”Vahva on silti eri asia kuin kova”⁵², artikkelissa huomautetaan. MBP kuvaillaan kovan johtajuuden lisäksi myös tarpeelliseksi: ”joissakin tilanteissa tarvitaan varmasti myös jämäkkyyttä ja auktoriteettia, henkilöä, joka sanoo, miten asiat nyt tehdään”⁵³ sekä ”Management by perkele-tyylille on tiukoissa paikoissa edelleen käyttöä. Selkäänpuukottajille ja vapaamatkustajille, jotka jättävät työt toisten tehtäviksi, on uskallettava antaa myös potkuja.”⁵⁴

Väitteille löytyy aina vastaväitteitä: ”Joku puhui jämäkkyydestä. Minusta se kuullostaa täysin eri asialta kuin perkeleellä johtaminen.”⁵⁵ Ihmisillä on siis omien ja muiden kokemusten sekä mielipiteidensä kautta hyvinkin erilaiset käsitykset MBP:stä. Mielipiteitä jakaa todennäköisesti tietämättömyys siitä mitä MBP on.

Perkele-johtamiseen liittyy uhkailu. Se on Erikssonin mukaan ei-toivottu, mutta yleistä johtamisessa, jolla pyritään tehostamaan työtä.

”-Pelottelu on käytössä niin yrityksissä, julkisissa organisaatioissa, sairaaloissa kuin yliopistoissakin. Uhkailu liittyy yleensä aina hierarkiaan, jossa ylimmillä on lähes rajoittamaton oikeus sanella, miten asiat ovat.”

Pelottelussa on Erikssonin mielestä kyse huonosta johtamisesta ja siitä, että ei osata käyttäytyä, vaan nöyrytetään, alistetaan ja mitätöidään.⁵⁶

Pelolla johtaminen on koettu tyypilliseksi suomalaisiksi johtamistavaksi, jonka juuret ovat suuryritysten ja harvojen omistajasukujen aikakaudella. Tietoyhteiskunnan ja asiantuntijaorganisaatioiden aikana auktoriteettiin perustuva johtamistapa saattaa kuulostaa vanhanaikaiselta, mutta hävinnyt se ei Erikssonin mukaan ole. *”Vahvana elävät väitteet siitä, että ”pelätkööt, kunhan tottelevat” -mentaliteetti on edelleen melko yleinen suomalaisissa yrityksissä. Management by perkele tunnetaan tänäkin päivänä.”*⁵⁷

Erikssonin mielipiteen ovat hyväksyneet myös Lappeenrannan teknillisen yliopiston kaksi opiskelijaa, jotka mainitsevat johtajuuden harjoitustyössä MBP:stä seuraavasti:

Perinteinen suomalainen johtamismalli on Eurooppalaisittain varsin omintakeinen ja vanhanaikainenkin pelolla johtamisen malli, mikä tunnetaan myös termillä ”Management By Perkele”. Tyypillistä tälle perinteiselle ja vanhalle mallille on sen hierarkkinen rakenne, missä johtajat ovat johtajia ja alaiset tottelevat. Pelolla johtamisen mallin uskotaan yleisesti juontavan juurensa jo Suomen puolustusvoimien johtamiskoulutuksesta ja sotavuosien koetuksista, sekä niiltä ajoilta, jolloin suuryritykset olivat vielä harvojen sukujen omistuksissa. Tuolloin johtaja piti auktoriteetillään tehtaiden pyörät pyörimässä sekä työntekijät toimissaan.⁵⁸

Toisenlaisen näkökulman MBP:seen tuo Suvi Hirvonen Nuoret lakimiehet lehdessä: Mielestäni ”management by Perkele” ei tarkoitakaan sitä, että nyrkkiä pöytään iskien vaaditaan alaimaiselta suoritusta, vaan positiivista driveä *”Perkele, kyllä tämä onnistuu, tehdään kaikki yhdessä tämä juttu!”* Jos juttu ei sitten onnistukaan, suomalainen johtaja on valmis kantamaan yksin vastuun. Kuten eräs esimieheni kerran sanoi: *”Jos onnistut, se on sinun onnistumisesi. Jos epäonnistut, se on minun epäonnistumiseni.”*⁵⁹ Hirvosen käsityksen mukaan MBP -johtaja nähdäänkin kannustavana johtajana, joka välittää muille omaa tahtoaan päästä päämäärään.

”Management by Perkele ei sovi kaikkiin tilanteisiin, kieliryhmiin eikä kaikkiin yrityskulttuureihin. Mutta kyllä se silti moniin tilanteisiin sopii. Onhan se komeaa kun vastaavassa tilanteessa jossain it-firmassa tultaisiin sanomaan jonkun tuoteperheen lopettamisen yhteydessä: ”Ei perkele pojat! Nyt ei masennuta saatana. Ei tämä maailmanloppu ole - huomenna aloitetaan uuden tuotteen miettiminen ja sitten vain päin tulta ja suon yli niin että heilahtaa! Tuleen

ei jäädä makaamaan!" Siihen vielä Finlandia taustalle soimaan. Kyllä siinä hurmehenki nousisi!"⁶⁰

Jos MBP -johtaja siis kannustaa muita tahdolla, voimasanoilla ja positiivisella mielellä, ei välttämättä voida väittää, ettei hän osaa henkilöjohtamisen taitoja tai huomioida alaisen tunteita. Kannustamalla alaisia, vaikutetaan suoraan heidän tunteisiinsa, jotta he tekisivät parhaansa saavuttaakseen muiden kanssa päämäärän.

Pääsääntöisesti lehdistä, kirjallisuudessa ja internet -keskusteluissa MBP- johtajat mielletään koviksi ja tunteettomiksi management - johtajiksi, jotka eivät huomioi tarpeeksi henkilöjohtamista (leadership). Kyseinen johtamistyyli rinnastetaan pelolla johtamiseen ja uhkailuun.

Wikipedia.org – sivustolta löytyy eräänlainen määritelmä MBP:lle:

Management by perkele on alkuaan ruotsalaisilta peräisin oleva nimitys suomalaiselle johtajuudelle. Sillä tarkoitetaan suomalaisille tyypillistä nopeaa ja ripeää tapaa päästä tavoitteeseen, käsittelemättä kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja tai näkökulmia. Päätös tehdään ja toteutetaan kysymättä tekijöiltä, vaikka he eivät olisikaan samaa mieltä. Tällaista toimintatapaa verrataan usein ruotsalaiseen päätöksentekotapaan, jossa ensin keskustellaan kaikkien osapuolten kanssa, jotta päästään konsensukseen. Vasta tämän jälkeen tehdään päätös.⁶¹

Nimitys MBP:lle on tullut suomalaisesta kirosanasta perkele, jota suomalaiset johtajat ovat useita kertoja toistaneet huutaessaan. Vastoin normaalia tarkoitusta MBP:tä satunnaisesti verrataan vanhaan suomalaisen armeijan tyyliin eli autoritaariseen johtajuuteen, joka ei jätä vaihtoehtoja poikkeaville mielipiteille, vaan vaatii sokeaa tottelevaisuutta. Tämä siis viittaa siihen, että kaikki poikkeavat mielipiteet poistetaan johtamisella, joka sisältää voimankäytön uhkailuja.⁶²

Toinen puoli tämän kaltaisella johtamisella on, että tekeminen on tehokasta. Kaikki tietävät tehtävänsä ja näin tavoitteisiin päästään ripeämmin ja tehokkaammin kuin ei-autoritaarisessa johtamisessa. Ongelmat voidaan ratkaista ilman keskustelua aiheesta.⁶³

Tässä tarkoituksessa MBP viittaa armeijan metodien harkitsemattomaan käyttämiseen siviililämässä. Suomen puolustusvoimilla on kurinpidossa Preussilaiset tavat, joka tarkoittaa, että käskyn annon jälkeen, odotetaan sen noudattamista täydellisesti kyseenalaistamatta sitä. Vali-

tettavasti Preussin simputustavat, joita on viime aikoina kitketty armeijassa pois, seuraavat edelleen. Vanha armeijan filosofia perustuu pelon ja epävarmuuden aikaansaamiseen alaisissa. Se voidaan nähdä myös työpaikkakiusaamisena. Management by fear-tyylin on havaittu pysäyttävän positiivisen kehityksen, koska työntekijät eivät uskalla ilmaista vaihtoehtoisia kehitysideoita. Tämä myös johtaa yksilöiden poissulkemiseen yhteistyöstä, koska pelko työkavereita kohtaan johtaa tilanteeseen, jossa vain tiettyihin henkilöihin voi luottaa.⁶⁴

On mahdollista, että MBP käsite on saanut alkunsa, kun käytäntönä on kouluttanut varusmiesajalla reservin upseereita komppanioiden johtotehtäviin. Tämä on ollut yleinen käytäntö, mutta sitä ei enää käytetä vaatimuksena. Kansainvälisesti vertailtuna molemmat, Suomi ja Ruotsi, ovat yksilökeskeisiä kulttuureja, joten ei pidä väittää Suomen kulttuuria alistuvaksi.⁶⁵

Vastaavanlainen määritelmä MBP:stä:

Management by perkele on alun perin ruotsalaisten keksimä pilkkanimitys suomalaiselle johtamistavalle. Siinä missä läntiset naapurimme katsovat edustavansa keskustelua ja konsensusta korostavaa kollegiaalista päätöksentekomallia, ovat MBP:n kulmakiviä autoritääriinen linja johtajuus ja ylhäältä alaspäin rakentuvat selkeät komentosuhteet. Jos ala(ma)iset eivät tottele ensimmäistä mahtikäskyä, on johto valmis ottamaan käyttöönsä väkevämät sanat ja teot.⁶⁶

MBP:n historialliset juuret palautuvat osaltaan itsevaltaisten patruunojen ja torpparilaitoksen aikakaudelle, jolloin isännän sana oli laki. Toisena kasvualustana on toiminut armeija, josta osa suomalaista yritysjohtoa edelleen ammentaa avoimesti inspiraationsa. Tämän näkemyksen mukaan maan paras johtamistaidonkurssi löytyy Reserviupseerikoulusta ja nasevimmat ad hoc -sitaatit *Tuntemattomasta sotilaasta*. Kuten asia *Talouselämä*-lehdessä muutamia vuosia sitten kiteytettiin, myös siviilimaailmassa ”nopeasti annettu, selkeä käsky tehoaa parhaiten ja saa lamaantuneenkin alaisen toimimaan”.⁶⁷

Suomalaista johtamiskulttuuria käsittelevissä akateemisissa tutkimuksissa MBP:stä käytetään usein sofistikoituneempaa nimitystä ”pelolla johtaminen”. Se tuo osuvasti esiin yhden MBP:lle ominaisen strategian: uhkailun ja pelottelun. Tutkimusten mukaan pelolla johtaminen on arkipäivää muun muassa sairaaloiden ja yliopistojen kaltaisissa julkisissa organisaatioissa, joissa henkilöstörakenne on perinteisesti ollut jyrkän hierarkkinen.⁶⁸

Tutkimuksen kannalta tärkeäksi nousee mielipide, että MBP olisi tulosta suomalaisten reserviläisjohtajien johtamisesta siviiliyrityksissä armeijan johtamistyyllillä. Suomessa yritykset

ovat suosineet johtajina reservin upseereita ja aliupseereita, sekä meriittinä saattaa olla enemmän sotilasarvo, kuin siviilipuolelta saadut kokemukset, arvosanat tai pätevyydet. Vaikka armeijan merkitys työhaussa onkin hieman vähentynyt, arvostetaan sitä edelleen, ja etenkin naisen CV:ssä se on erityinen meriitti⁶⁹. Varusmiespalveluksen suorittamisesta ja etenkin johtajakoulutuksesta arvellaan olevan hyötyä työelämässä ja työhaussa⁷⁰.

Nationmaster.com -sivustoilla ja Erkki Pennasen artikkelissa ”Model country of social harmony” tuodaan samoja asioita esille MBP:stä kuin äskeisissä määritelmissä. Sivustojen yhteydestä toisiinsa ei ole tietoa tai onko niillä sama kirjoittaja. Kaikissa lähteissä mainitaan tai viitataan, että MBP olisi harkitsematonta armeijan johtamismetodien käyttöä siviiliyrityksissä.

2.4 Sotilasjohtajuus siviilissä

MBP:n mainittiin viittaavan harkitsemattomaan puolustusvoimien metodien käyttämiseen. Puolustusvoimain komentaja Amiraali Juhani Kaskeala toteaa 27.10.2001 pitämässään puheessaan seuraavasti:

*– Nuoret reserviupseerit ovat kotiutuessaan saaneet maan laajimman yhtenäisen johtajakoulutuksen. Tutkimuksen mukaan heistä lähes kolme neljännestä sijoittuu yhteiskuntamme johtotehtäviin ja sen ylimpään palkkausneljännekseen.*⁷¹

Onko MBP siis tulosta reservijohtajakoulutuksen saaneista siviiliyritysten johtajista, jotka ovat käyttäneet varusmiespalveluksessa opittuja johtamistaitoja harkitsemattomasti? Keskustelupalstoilla on esitetty tuntemattomien ihmisten toimesta heidän käsityksiään sotilasjohtamisen metodien toimivuudesta siviilissä seuraavasti:

*”Käytännön ongelmia tuo sitten toki sekin, että jos jopa kymmeniä prosentteja ikäluokan asevelvollisista saa saman koulutuksen, niin tämä ei sinänsä vielä takaa juuri minkäänlaisia johtajuustaitoja kenelle tahansa läpi rämpineelle. Ilman muuta management by perkele ja silkka auktoriteetilla uhkaaminen esiintyvät monien yksilöiden repertuaarissa vallitsevina johtajantaitoina. Mutta henkilösopivuushan toki rekryttaessa arvioidaankin sitten erikseen. Eihän mikään koulutuksen läpäisy takaa kelvollisuutta johonkin tehtävään. Koulutusvaatimus asettaa vain jonkinlaisen standardin minimikriteereille tietojen ja taitojen suhteen.”*⁷²

”Samaa inttimeininkiä on todellakin myös niin työpaikoilla ja kouluissa. Useat esimiehet ovat käyneet aukin tai rukin tai ovat muuten vaan innoissaan kaikkeen armeijaan liittyvästä. Ja sama juttu myös opettajilla. Silmät oikein kiiluvat kuin pikkupojalla kun puhutaan aseista tms

armeijaan liittyvästä. Työpaikkojen management by perkele on varmasti kotoisin armeijasta, eli huudetaan alaisille ja asioista ei voi keskustella eikä kukaan uskallakaan puhua mitään kun pelätään. Itse en käynyt inttiä mutta olemme intin käyneen kaverini kanssa usein keskustelleet ja huomanneet yhtymäkohtia armeijan ja työpaikkojen kanssa. Inttipaskameininkiä joka paikassa. Jos tekee jotain vahingossa väärin niin huudetaan tai nauretaan. Kaikki opitaan aina vitutuksen kautta. Olisi varmasti myös parempiakin tapoja. On totta että armeijassa opitaan johtamistaitoja, mutta eriasia että onko armeijan johtamistaidot kovinkaan hyviä siviilielämässä. Itsekin osaisin varmasti huutaa alaisille.”⁷³

On väitetty, että armeijan johtajakoulutus olisi ristiriidassa yliopiston peruseriaatteiden kanssa:

Armeijassa ei vaalita kriittisen humanismin arvoja, ja auktoriteetit ovat kiistattomia. Kuitenkin oletus, että lastentarhanopettaja noudattaisi sotilasjohtamista kasvatustyössään, aliarvioi niitä soveltamisen taitoja, joita jokaisen yliopistotutkinnon soisi takaavan. Akateeminen sivistys opettaa hahmottamaan varusmieskoulutuksen ja siviilielämän johtamisprosessien erot ja yhtäläisyydet. Vastuuseen kasvaminen, luottamuksen rakentaminen ja alaisista huolehtiminen sekä tilanneherkkyys ovat valmiuksia, joita toivoisin jokaisen akateemisen johtajan omaavan ja niin työssään kuin elämässään viisaasti soveltavan.⁷⁴

Yliluutnantti kiteyttää sotilasjohtajakoulutuksen saaneen mahdollisuuksista siviilielämässä: *”Onneksi työelämä koului monia meistä siviilielämän johtajiksi ja päälliköiksi ja antaa siten meille jatkuvan mahdollisuuden kehittyä ihmisten johtajina. Mutta on silkkaa itsepetosta uskotella, että ihmisten johtamisella taistelussa ja työelämässä olisi kovin paljon yhteistä. Onneksi varsinaisesta sodastakin itse taistelua on vain pieni osa ajasta, joten tiettyjä yhtymäkohtia yrity maailman (kriisi) johtamisen ja sotilasjohtamisen väliltä toki löytyy.”⁷⁵*

Reserviupseerikoulu RUK ei saa varauksetonta kannatusta hyvänä johtajakouluna armeijan ulkopuolisessa maailmassa. Uusisuomi.fi:n kyselyssä 46 prosenttia vastaajista arvioi, että RUK ei ole hyvä johtajakoulu työelämään, kun 43 prosenttia vastaa kyllä. Kymmenisen prosenttia ei osannut vastata. Vastauksia on tullut melkein 1 300 eli otos on hyvin kattava.⁷⁶

Uusisuomi.fi on julkaissut Katriina Perkka-Jortikan blogin, jossa käsitellään aihetta: intistikö hyviä johtajia? Siinä hän ilmaisee oman mielipiteensä sotilasjohtajan taitojen sopivuudesta siviiliyrityksiin seuraavasti:

”Käytännön työelämää havainnoidessani olen kohdannut lukuisia intin käyneitä ja sen oppeihin tyytyneitä johtajia, jotka noudattavat niitä uskollisesti myös työyhteisöissä. Monissa organisaatioissa sotilasarvoiltaan korkeimmat reservin upseerit miehittävät usein ylimmät johtajien roolit. Muodollisen organisaation sisällä toimii siis epävirallinen hierarkkinen ja piilomilitaristinen organisaatio. Jos joku tällaisessa organisaatiossa esittää kysymyksiä johtamisesta tai johtajan käytöksestä, hänet vaiennetaan nopeasti. Hänelle sanotaan, että ”tämä on päällikkövirasto” tai että ”johtaminen on johdon asia”. Ikään kuin jotkut toimisivat jumalan heille suomilla valtuuksilla kaikkivaltiaina päälliköinä ja muista riippumattomina sekä kaiken arvostelun yläpuolella. Sopimisen kaapuun puetut määräykset saatetaan tehdä komentajan karjuessa: ”Sovitään näin, eikö sovitakin?” ja ”Asia on loppuun käsitelty!”⁷⁷

”Edellä kuvattu johtamistapa ja siihen liittyvä ihmiskäsitys ovat ristiriidassa kehittävän, innovoivan ja uutta luovan toiminnan sekä sen johtamisen ja ihmiskäsityksen kanssa. Pelkät fraasit eivät kannu mihinkään, jos niiden taustalla jatkuu konemainen käskytyks. Ei keksitä eikä osata mitään, kun on totuttu odottamaan käskyjä ylhäältä, paremmin asioista tietäviltä. Niinpä hyvin sotilasorganisaatiossa menestynyt henkilö ei useinkaan ole hyvä johtaja – eikä ehkä hyvä työntekijäkään.”⁷⁸

Katriina Perkka-Jortikka kirjoittama blogijuttu on herättänyt myötä- kuin vastaväitteitä:

*”Katriina Perkka-Jortikan käsitys sotilasjohtamisesta perustuu kovin vanhoihin tietoihin ja tuskin minkäänlaiseen. Hieman huolestuttaa, että vanhoja stereotyyppioita levitellään populistisesti eteenpäin, vastaa nimimerkki jannekosonen kirjoitukseen.”*⁷⁹

*”Armeijalla on mielestäni positiivinen vaikutus yksilön johtamistaitojen kehittäjänä. Se antaa siviilitehtäviin valmiuksia organisoida töitä, johtaa esimerkin avulla, luoda taktiikoita ja strategioita annettujen parametrien puitteissa, opettaa säännömukaisten ja terveellisten elintapojen merkitystä.”*⁸⁰

*”Perkka-Jortikka on täysin oikeassa. Suomalainen yritysmaailmakin on pullollaan itsetunnoltaan heikkoja huutajia, joiden RUK- tai AUK-kokemukset muodostavat ainoan pohjan ihmisten kanssa työskentelyyn, toteaa puolestaan nimimerkki Musta Nuoli.”*⁸¹

”Kapiaisten loukkaantuneen sävyisistä kommentteistakin päätellen. Suomalaiset ”johtajat” naureskelevat ruotsalaiselle keskustelevalle johtamiskulttuurille ja pitävät suomalaista ”perkele-managementtia” paljon parempana. Valitettavasti Suomi on tässä asiassa paljon Ruotsia jäljessä. Vastahan noista sodanaikaisista kapiaisjohtajista päästiin meidänkin firmassa

eroon, mutta sama meininki jatkuu, valitettavasti. KapiAISjohtaminenhan näkyy meillä monilla yhteiskunnan alueilla. Yliopistojen pääsypisteytykseenkin joku esitti armeijan suorittamisesta lisäpisteitä, voi herranen aika. Johtaja ilman johtajakokemustakin on parempi kuin armeijan johtamiskokemuksella.”⁸²

Sotilasjohtajakoulutuksen saaneet siviiliyritysjohtajat eivät saa kannatusta muiltakaan tahoilta. Aihe on joillekin todella arka ja läheinen. Seuraavassa keskustelua aiheesta:

”Mistä tällaisia epäitsekäitä, valmentajahenkisiä johtajia löytyy? Armeija otetaan usein esimerkiksi hyvästä ”johtajakoulusta”, vaikka sitä on myös syytetty suomalaisen henkilöjohtamisen perinteisestä viasta – liian autoritaarisesta otteesta.”⁸³

”Itse olen työskennellyt yrityksessä, jossa käytössä oli armeijan johtamisopit eli toimari kun käski niin silloin oli toteltava. Pullikoida ei saanut, mikä käytännössä tarkoitti sitä, että eri mieltä ei saanut olla. Eipä ole enää sitäkään yritystä eli konkurssiin meni sekin viritelmä!”⁸⁴

Sotilasjohtajataitojen käyttöä siviilissä ovat puoltaneet kaksi kadettia:

”Opetin ala-asteen kuudesluokkalaisia 1,5 kuukautta. Se oli hienoa aikaa, koska olin intoa täynnä ja sain soveltaa armeijassa oppimiani johtamistaitoja luokan opettajan ammattiin.”⁸⁵

”Työskentelin työnjohtajana kuljetusliikkeessä, jossa opin lisää johtamisesta, mutta jossa myös käytin paljon armeijassa oppimiani johtamistapoja, jotka hieman sovellettuna toimivat myös mainiosti siviilissä.”⁸⁶

Sotilasjohtajakoulutuksen puolella seisoo myös vankasti Björn Wahlroos, joka mainitsi ruotsalaisen päätöksenteon johtavan nynnyjen voittoon:

”Sammon konsernijohtajan Björn Wahlroosin mukaan Ruotsissa harrastettava, yksimielisyyttä korostava päätöksenteko on katastrofaalinen elementti käytännön johtamistyössä. Erityisesti se korostuu yritysten hallituksissa, joissa hallituksen jäsenten olisi kyettävä erottamaan linjajohtaminen ja kollegiaalinen päätöksenteko.

– ”Suomessa etu on se, että valtaosa johtajista on reservin upseereita. He ovat tottuneet siihen, että linjajohdolla on oma sijansa ja kollegiaalisella päätöksenteolla omansa, Wahlroos sanoi tiistaina.”⁸⁷

Wahlroosin mielestä reserviupseerikoulutuksen saaneet johtajat ovat luoneet perustan suomalaiselle johtamiselle:

”Sitäkin tärkeämpää kuitenkin on se, että esikuntatyön rönsyjen karsimisella suomalainen johto-organisaatio pystyy säilyttämään kykynsä nopeaan reagointiin; päätöksentekokyky ei ole loputtoman selvitystyön tai debatin kahlitsemaa, vaan henkilökohtaiseen päätöksentekokykyyn perustuvaa. Tämän toimintatavan juuret ovat suomalaisessa reserviupseerikoulutuksessa, joka menestyksellisesti on tehnyt välttämättömyydestä hyveen. Meillä on syytä olla ylpeitä reserviupseerikoulustamme. Se ei ainoastaan ole kouluttanut liikekannallepanoarmeijamme keskeisen päällystön, se antaa tämän päivän suomalaisille ainutlaatuisen lähtökohdan elämään. Kehittäessään suomalaista johtamistapaa ja kouluttaessaan uusia johtajia se tekee mittaamattoman palveluksen maamme elinkeinoelämälle ja koko suomalaiselle yhteiskunnalle.”⁸⁸

2.5 Puolustusvoimien johtajakoulutuksen kehitys 1990-luvulla

Puolustusvoimissa kannetaan yleisesti huolta reserviläisarmeijan johtamisosaamisesta. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen painopisteenä on vuodesta 1998 alkaen ollut henkilöjohtamisen taitojen kehittäminen ja koulutettavien kannustaminen elinikäiseen johtajana kehittymiseen. Johtajakoulutukseen osallistuu vuosittain noin 10 000 nuorta, joista valtaosan voidaan olettaa sijoittuvan erilaisiin johto- ja esimiesasemiin työelämässä.⁸⁹

Puolustusvoimissa annettava johtajakoulutus koki suuria uudistuksia 1990 -luvulla. Muutos alkoi vuonna 1995 kun ihmisten johtaminen nostettiin upseerien peruskoulutuksen painopistealueeksi. Varusmiesten osalta johtajakoulutusjärjestelmää muutettiin vuonna 1998 samalla kun siirryttiin uuteen palvelusaikajärjestelmään. Tällöin ihmisten johtamisesta tuli myös varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen painopiste. Ennen vuotta 1998 varusmiesten johtajakoulutuksessa pääpaino oli ollut taistelun johtamisessa ja taistelujohtajien kouluttamisessa.⁹⁰

Aikaisemmin taistelujohtajien kouluttamisella ei ollut varsinaista perustaa. Koulutus perustui lähinnä kouluttajien omaan esimerkkiin, eikä varsinaista taidollista sisältöä juuri ollut⁹¹. Taistelutekniikat olivat selviä, mutta johtamista ei kyetty riittävällä tasolla arvostelemaan tai mittaamaan, koska se ei ollut kouluttamisen painopisteenä.

Vesa Nissiselle annettiin tehtäväksi selvittää ”millaista johtajakoulutuksen tulee olla, jotta sen avulla saavutetaan pysyviä tuloksia ja jopa varusmiesajan jälkeen jatkuvaa kehitystä johtamiskäyttäytymisessä”. Nissinen loi niin kutsutun syväjohtamisen mallin, joka on edelleen

käytössä niin upseerien kuin varusmiestenkin johtajakoulutuksessa. Nissinen teki aiheesta myös väitöskirjan Helsingin yliopiston Kasvatustieteelliseen tiedekuntaan.⁹²

Nykyään varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa painotetaan yksilöiden johtamiskäyttäytymistä, johtajana kehittymistä ja ihmisten johtamista sekä johtajuuden kehittämistä koko suomalaisessa yhteiskunnassa. Syväjohtamisen oppien mukaan johtajana kehittyminen edellyttää, että johtaja osaa ottaa vastaan eri suunnista tulevaa palautetta ja sitoutuu oman johtajakäyttäytymisensä muuttamiseen.⁹³

Useampi haastateltu toteaa, että heidän käsityksensä varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ja puolustusvoimien johtajuudesta perustuvat omaan varusmiespalvelusaikaan. Tämän oletetaan myös olevan yleinen käsitys. Ne haastatellut, jotka tuntevat nykyisen johtajakoulutuksen, sanovat, että varusmiesten koulutus, johtajuus ja puolustusvoimien yleinen toimintakulttuuri ovat tänä päivänä hyvin erilaisia kuin heidän omana varusmiesaikanaan. Aiemmin henkilöjohtamiseen ei juuri panostettu ja johtaminen oli enimmäkseen asiapainotteista. Käskyttäminen korostui, yksilöä ei huomioitu, eikä käskyjä tai vallitsevaa tilannetta läheskään aina perusteltu.⁹⁴

Kollektiivista rankaisemista, simputusta ja jopa alaiseen käsiksi käymistä esiintyi 80-luvun puolustusvoimissa⁹⁵. ”*Teoriamielessä koulutus oli silloin vielä lapsenkengissään. Ei silloin puhuttu oikein mistään teorioista. Luutnantit opettivat omalla esimerkillään. Se oli enemmänkin sellaista management by perkele –touhua*”.⁹⁶

Tutkimuksen perusteella varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ei voi kiistää, mutta sen määrittäminen on vaikeaa. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta on merkittävää, että varusmiesaikainen johtajakoulutus koskettaa hyvin suurta joukkoa ja osaa ikäluokasta. Varusmiesten nykyisen johtajakoulutuksen sisällöt vastaavat pitkälti siviiliyhteiskunnan johtamisosaamisen tarpeita. On kuitenkin vaikea osoittaa, miten koulutus käytännössä vaikuttaa suomalaiseen johtamiskäyttäytymiseen, sillä nykyinen koulutusjärjestelmä on ollut käytössä vain muutaman vuoden ajan ja sen läpikäyneet alkavat vasta pikku hiljaa siirtyä työelämäänsä. Koska työelämässä tapahtuvan mahdollisen johtajakäytöksen muutoksen ja varusmiespalveluksen välillä on pitkä aika, on näiden toisiinsa liittymisen todentaminen vaikeaa. Tulkinnan tulee olla subjektiivinen ja korostaa varusmiesjohtajien ja reservin johtajien henkilökohtaisia näkemyksiä siitä, mitä hyötyä he kokevat varusmiesaikaisesta johtajakoulu-

tuksesta olevan. Tästä näkökulmasta varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella on yhteiskunnallista vaikuttavuutta, sillä siitä nähdään olevan hyötyä työelämässä.⁹⁷

Ottaen huomioon, että valtaosa johtajakoulutuksen suorittaneista vaikuttaa sijoittuvan johtaviin aseisiin suomalaisessa yhteiskunnassa ja elinkeinoelämässä, on varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella huomattava yhteiskunnallisen vaikuttavuuden potentiaali. Mikäli varusmiesjohtajat saadaan innostumaan työelämässä tapahtuvasta järjestelmällisestä palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä itsensä kehittämistä johtajana, on vaikuttavuus kiistatonta. Vaikuttavuus kasvaisi entisestään, jos syväjohtaminen pystyttäisiin aidosti saamaan osaksi varusmiesajasta johtajakoulutusta. Jo nyt voidaan kuitenkin todeta, että nuorten tottuminen palautteeseen ja sen käyttämiseen on omiaan tukemaan yhteiskunnassa ilmeneviä johtamisosaamisen tarpeita.⁹⁸

3 JOHTOPÄÄTÖKSET

Puolustusvoimissa johtajakoulutuksen saavat vuosittain arviolta 10 000 reservin upseeria ja aliupseeria. Suurimmalle osalle koulutus on todennäköisesti ensimmäistä kertaa annettavaa johtajakoulutusta. Valtaosan heistä voidaan olettaa sijoittuvan jossain vaiheessa työelämäänsä erilaisiin johto- ja esimiesasemiin. Tämän perusteella voidaan todeta, että puolustusvoimien johtajakoulutus on ollut vaikuttamassa ja tulee vaikuttamaan suomalaiseen johtamiskulttuuriin.

MBP:tä ei voida yleistää suomalaiseksi johtamistavaksi, vaikka helposti ja ajattelematta niin saatetaan tehdä. MBP voidaan nähdä johtamistyylinä, joka tulkitaan myös ilmiöksi. Sen todetaan olevan tulosta sotilasjohtajakoulutuksen saaneiden henkilöiden johtamistavasta siviilissä. He ovat käyttäneet harkitsemattomasti samoja metodeja johtaessaan niin siviilejä kuin sotilaita.

Puolustusvoimien johtajakoulutus on painottunut vuoteen 1995 asti taistelun ja asioiden johtamiseen. Henkilöjohtamiselle annettiin tuolloin vähemmän painoarvoa. Koulutuksessa henkilöjohtamisen painoarvoa laskivat puolustusvoimissa ajoittain esiintynyt kollektiivinen rankaiseminen, simputtaminen ja jopa alaiseen käsiksi käyminen. Alainen nähtiin tuolloin objektina eikä niinkään yksilönä. Käskyttäminen korostui, eikä käskyjä tai vallitsevaa tilannetta läheskään aina perusteltu. Palautteen merkitys ei ollut tuolloin niin suuressa arvossa kuin nykyään, joka saattoi estää johtajien kehittymisen työssään.

MBP -johtajissa tämä näkyy heidän toimintatavoissaan ja johtamistyyllissään. MBP -johtaja mielletään itsenäiseksi ja kovaksi persoonaksi. Tyypilliset MBP -johtajaa kuvaavat adjektiivit ovat suoraviivainen, selkeä, käskyttävä, auktoriteettihakuinen, päättäväinen, määrätietoinen, peräänantamaton, vastuuntuntoinen, kestävä ja asiakeskeinen. Hän päättää miten asiat tehdään ja kantaa niistä aina vastuun. Alaisten ja johtajan välinen henkinen etäisyys saattaa olla pitkä. Alainen on alainen ja johtaja on johtaja. Tiimityöskentely tai vastuun jakaminen ei yleensä ole lähtökohta. Yksi päättää asioista ja muut toimivat sen mukaan. Joskus MBP -johtaja voi kysyä alaisen mielipidettä, mutta hän kuitenkin sanoo viimeisen sanan. Jos alaiset eivät suostu toimimaan päätöksen mukaan, ovat eri mieltä tai sitä vastaan, saattaa hän silloin vedota sääntöihin, asemaansa tai laadittuihin sopimuksiin. Tällainen toiminta voidaan kokea uhkailuksi.

Ymmärrän johtamistyyliä yleisesti käytettävän sekalaisesti. Ei ole johtajaa, joka käyttäisi pelkästään yhtä johtamistyyliä, mutta hänet voidaan kuitenkin luokitella suosimansa johtamistyylin perusteella. Johtamistyyli valitaan tilanteen mukaan. Syväjohtaja voi viimeisenä keinoon uhkailla alaisiaan, jolloin hän on hetkellisesti pelolla johtaja.

MBP:tä on usein verrattu kahteen erilaiseen johtamistyyliin: autoritaariseen ja pelolla johtamiseen. MBP ei edusta pelolla johtamista, vaan johtamistyylinä se on lähinnä autoritaarista. Autoritaarinen johtaminen voidaan tulkita uhkailevaksi ja hyökkääväksi, jolloin se saattaa aiheuttaa pelkoa. Pelolla johtamisessa alaisen motivoiminen perustuu pelkästään pelkoon. Pelotellaan nöyryyttämällä, palkan vähentämällä tai jopa erottamisella. Autoritaarinen johtaminen on verrattavissa asioiden ja taistelun johtamiseen, joita on aikaisemmin painotettu puolustusvoimien johtajakoulutuksessa. Ainoana ilmenneenä erona on, että taistelunjohtaja nähdään sosiaalisesti älykkäänä. MBP- ja autoritaarisen johtamisen ero ei ole suoranaisesti havaittavissa.

Sosiaalisuus on korostunut siviilijohtamisessa, jolloin kehnot sosiaaliset taidot omaava reservin johtaja, jonka johtamisen perusta on ollut itsenäisessä ja suoraviivaisessa päätöksenteossa, ei ole riittävän pätevä johtaja alaisten näkökulmasta. Kaikesta päätellen huonot sosiaaliset taidot omaava kova ja autoritaarinen siviiliyrityksen johtaja luokiteltaisiin nykypäivänä management by perkele-johtajaksi.

MBP voidaan ymmärtää myös toisella tavalla, eli tulkitsemalla se ilmiönä. Se mainitaan useissa erilaisissa yhteyksissä ilman sen tarkempaa tarkoituserää. On havaittavissa, että sitä

käytetään herättämään lukijoiden mielenkiinto teosta tai artikkelia kohtaan. Yleisesti mainittaessa MBP jossakin yhteydessä, ei aiheena ole esimerkillinen johtajuus, vaan halutaan tuoda esille kehittämiskohteita tai negatiivisia mielipiteitä.

MBP on kehittynyt erilaisten viestimien kautta ilmiöksi. Nykyään viestiminen on monipuolista ja helpompaa internetin kautta. Tämä on mahdollistanut erilaisten ajatusten ja mielipiteiden tuonnin julki MBP:stä, jonka seurauksena käsite esiintyykin monissa erilaisissa yhteyksissä.

Terrorismissa ja MBP:ssä löytyy samankaltaisuutta, kun niitä verrataan toisiinsa. Terrorismin alla kirjoitetaan myös erilaisia mielipidekirjoituksia ja termillä halutaan herättää lukijoiden mielenkiinto aihetta kohtaan. Terrorismi nähdään pahana ja tuomittavana asiana. MBP nähdään vastaavasti negatiivisena ja huonona tapana johtaa. Terrorismi on maailmanlaajuisesti tunnettu termi, jota MBP ei ole. Terrorismi tulkitaan ilmiönä ja ilmiömäisyys voidaan yhdistää myös MBP:seen.

Nimityksen MBP:lle ovat luoneet todennäköisesti ruotsalaiset johtajat, jotka ovat toimineet yhteistyössä suomalaisten johtajien kanssa. Heidän mielestään suomalaisten johtajien johtamistapa on liian käskevää, eikä kaikkien yhteistyökumppanien mielipiteitä aina oteta huomioon. Nimityksessä management näyttää viittaavan MBP -johtajan huonoihin leadership- eli henkilöjohtamistaitoihin. Johtaja ei aina huomioi alustensa ja vertaistensa tunteita tai mielipiteitä, vaan kylmäpäisesti päättää itse asioista. Perkele juontaa juurensa kirosanasta, jota kuulee hyvin usein suomalaisen suusta jonkin asian epäonnistuttua tai haluttaessa korostaa tiettyä asiaa. Sana on mahtipontinen ja vahvasti suomalainen. Ulkomaalaiset pitävät sanan äänneyhdistelmiä jokseenkin huvittavina, joten sana on usein ensimmäisten opittujen sanojen joukossa. Suorana käännoksenä MBP on perkeleellä johtamista.

MBP -johtajat ovat nykypäivänä enemmän tulilinjalla ja huomion keskipisteenä, koska sosiaalisuus ja vuorovaikutteisuus ovat nousseet johtajuudessa enemmän arvoon. Alaiset haluavat keskustella heitä koskevista asioista. He ovat enemmän tottuneita vapautteen ja itsenäiseen omista asioista päättämiseen. Esimiesten kanssa uskalletaan olla erimieltä ja heitä halutaan jopa haastaa mahdollisimman hyvän lopputuloksen saamiseksi. Tällaiset toimintatavat ovat ristiriidassa MBP -johtamisen kanssa. Johtaja saattaa tällöin kokea asemansa uhatuksi sekä alaisten kanssa keskustelemisen vaikeaksi tai jopa pelottavaksi, jos hänen vuorovaikutustaidot ovat huonot.

MBP -johtamistavan edustajat eivät ole pystyneet ratkaisemaan haastetta, jonka tavoitteena on ollut ymmärtää sotilasjohtamisen ja siviilijohtamisen ero. Nykypäivänä ero on vain kasvanut, koska siviilissä painotetaan henkilöjohtamista. Ontuvilla vuorovaikutustaidoilla varustettu MBP -johtaja ei välttämättä saa siviilijohtajuudessa samanlaista arvostusta kuin sotilasjohtajuudessa. MBP -johtajuudelle ilmaistaan kuitenkin olevan tarvetta tietyissä tilanteissa, kun johtajan on oltava kova ja järkähtämätön.

Vuodesta 1998 asti on koulutettu syväjohtamista, jossa painotetaan myös henkilöjohtamisen tärkeyttä. Syväjohtamisella on tämän tutkimuksen perusteella paremmat mahdollisuudet muokata sotilasjohtamisesta siviilijohtamiseen. Tämän vuoksi MBP -johtajuus olisi puolustusvoimien johtajakoulutuksen muutoksessa hitaasti häviämässä. Ajatuksena ja vaihtoehtona se tulee varmasti säilymään. Johtaja on vastuussa johtamisestaan. Ei voida olettaa, että jokainen syväjohtajakaan olisi kiitettävällä tasolla taistelun, henkilöiden tai asioiden johtamisessa, mutta lähtökohdat ovat huomattavasti paremmat kuin ennen vuotta 1998.

4 LOPPUSANAT

Puolustusvoimissa on koulutettu syväjohtamista varusmiesjohtajille arviolta kymmenen vuotta. Nykyään voidaan jo tutkia sen vaikutuksia. Jatkotutkimusaiheena ehdotan syväjohtamisen vaikutuksen tutkimista sotilasjohtamiseen. Sen vaikuttavuutta yhteiskuntaan on jo tutkittu. Ovatko nykyiset syväjohtajat sellaisia, kuin niistä aikanaan kuviteltiin kehittyvän? Kehittyvätkö syväjohtajat sellaisiksi taistelunjohtajiksi, kuin niiden vaaditaan tai halutaan kehittyvän? Tavoitteenani on tutkia kyseistä aihetta sotatieteiden maisterin jaksossa vuoden 2013 tienoilla tulevassa pro gradu -tutkielmassani.

Tutkijaksi kasvaminen alkoi MPKK:lla noin puolitoista vuotta sitten. Tällä välin olen oppinut paljon tutkimisesta, mutta en mielestäni vieläkään tarpeeksi. Tämä taitaa olla ikuinen prosessi. Tutkielmaa laadin periaatteessa muun toiminnan ohella. Viikon pituiset tutkimusvapaat välillä antoivat mahdollisuuden perehtyä täysipainoisesti itse tutkielmaan. Olen tyytyväinen tutkimustulokseeni ja päässyt asettamaani tutkimustavoitteeseen. Tutkimuksesta oli minulle todella paljon hyötyä johtajana kasvamisen suhteen.

LÄHTEET

1 JULKAISTUT LÄHTEET

Häkkinen Kaisa: Nykysuomen etymologinen sanakirja, 2007

Nybergh Marcus: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, 2005

Nissinen Vesa: Uuteen johtajakoulutukseen, 2000

Nissinen Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus, 2000

Nissinen Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet, 1997

Virta Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, 2008

1.1 INTERNETISSÄ

Nybergh Marcus: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, 2005

<http://users.tkk.fi/jnybergh/julkaisut/Varusmiesaikaisen%20johtajakoulutuksen%20yhteiskunnallinen%20vaikuttavuus%20ja%20kehittamistarpeet.pdf>

Tienari Janne ja Vaara Eero: Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: Miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi yrittää johtaa, 2004

http://lta.hse.fi/2004/1/lta_2004_01_d6.pdf

2 JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

2.1 INTERNETISSÄ

Asunmaa Tapio: Johtajan onnistumista edesauttavat ominaisuudet ja suomalaisen johtamiskulttuurin erityispiirteet, 2007

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/30578/TMP.objres.745.pdf?sequence=1>

Hiltunen Tiina ja Johanson Jan-Erik: Eri johtamistyylien ominaisuudet, 2004

<http://www.valt.helsinki.fi/blogs/vol-jos-2004/lisakalvo.pdf>

Kasurinen Jussi ja Hovi Antti: Harjoitustyö2: johtajuus, 2004

www.it.lut.fi/kurssit/04-05/010776000/Johtajuus-Kasurinen-Hovi.doc

Kohonen Eeva: Organisaatioiden johtamisen perusteet, 2008

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/OJPJohdanto2008.pdf>

Lehtola Sanna: Sisujohtajien motivaatio Varsinais-Suomen Partiopiirissä, 2005

http://ring3.sydvast.fi/biblioteket/abstrakt/03_2006_07.pdf

Saaranen-Kauppinen Anita ja Puusniekka Anna: KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, 2006

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_1.html

Virtuaaliammattikorkeakoulu:

<https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348625202/1194356849706.html.stx>

3 KIRJALLISUUS, PUHEET, LEHDET JA LEHTIARTIKKELIT

Kostamo Eero: Suomalainen johtajuus – rohkeus olla omintakeinen, 2004

Saarinen Mikael, Aalto-Setälä Pauli: Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille, 2007

Tulikoe; ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, 2001

3.1 INTERNETISSÄ

Eriksson Marja: Pelolla johtamisen vaikutukset työilmapiiriin tutkimuskohteena, 2007

<http://www.etsixpertti.fi/publicIndex.asp?page=10&PRID=4823&lang=1>

Hartikainen Jarmo: RUK:n koulutuksen taso teki vaikutuksen, 2005

http://www.mil.fi/ruotuvaki/?action=read_page&pid=49&aid=754

Jalava Marja: Johdetaanko meitä pelolla? 2009

<http://www.saty.info/ajankohtaista/>

Kaskeala Juhani: "Reserviupseereilla on keskeinen asema puolustuksemme järjestelyissä",

2001 http://www.mil.fi/ajankohtaista/tiedotteet/arkisto/2001/20011027_1200_1.dsp

Kokko Outi: Kovat johtajat ovat täällä taas, 2008

<http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2008/02/20/kovat-johtajat-ovat-taalla-taas/20084993/12>

Larjavaara Ilmari: Autoritaarinen johtamistapa voi viedä Venäjän umpikujaan, 2008

<http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Autoritaarinen+johtamistapa+voi+vied%C3%A4+Ven%C3%A4j%C3%A4n+umpikujaan/1135234649568>

Maijanen Ville: Gona- lehti: Tapiolan reservinupseerit ry, 2004

http://www.taru.pp.fi/gona/Gona_III_04.pdf

Nuoret lakimiehet –lehti: Management by perkele?, 2006

<http://www.nuoretlakimiehet.fi/lehdet/2-06.pdf>

Piilola Anu: KYLLÄ yliopiston ja puolustusvoimien koulutusyhteistyölle!

<http://www.ylioppilaslehti.fi/1998/03/27/kylla-yliopiston-ja-puolustusvoimien-koulutusyhteistyolle/>

Perkka-Jortikka Katriina: Intistäkö hyviä johtajia?, 2007

<http://www.uusisuomi.fi/blogit/katriinaperkkajortikka/intistako-hyvia-johtajia>

Salo Sinikka: Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus johtamisessa, 2004

http://www.bof.fi/en/suomen_pankki/ajankohtaista/puheet/2004/ss_puhe17032004.htm

Sormunen Timo: Työn ilo sitouttaa parhaiten, 2008

<http://www.digipaper.fi/prima/18009/index.php?pgnumb=38>

Talouselämä-lehti: Pehmeä suomalainen, 2003

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article166202.ece>

Tampereen yliopisto: yliopistoutisten arkisto: Pelolla johtaminen lamaannuttaa yrityksen kehityksen, 2004

<http://www.uta.fi/ajankohtaista2/yliopistoutiset/1004/2910e.html>

Uusi Suomi –lehti: RUK:ta johtajakouluna epäillään, 2007

<http://www.uusisuomi.fi/kotimaa/7101-rukta-johtajakouluna-epaillaan>

Voutilainen Eero: Kirosanonjen kielioppia, 2008

<http://www.kotus.fi/index.phtml?s=2665>

Välimäki Matti: Tutkinto yrittäjän työn ohessa, 2006

http://tukeva.aike.fi/sivut/tarinoita_tarjanieminen.htm

Wahlroos Björn: Juhlapuhe Reserviupseerikoulun 85 vuotisjuhlassa, 2005

http://tietokannat.mil.fi/ruk85/content.php?language=fi_FI&page_id=31

<http://www.ura->

[arena.fi/koulutus/artikkelit/open.php?id=64806&SESSID=952c87992afd5dab19bfd7b5095d4d6b](http://www.ura-arena.fi/koulutus/artikkelit/open.php?id=64806&SESSID=952c87992afd5dab19bfd7b5095d4d6b)

4 KOTISIVUT JA KESKUSTELUT

Booky.fi: Nykänen Eino: Rennosti töissä – käytännön ohjeita työssäjaksamiseen, 2007

http://www.booky.fi/book.php?book_id=9789510329443

Karlsson Michael : Management by Perkele - and Websites

<http://web.abo.fi/~mikalss/MMM/research/finland.htm>

Mustonen Panu: Management by f**k, 2007

<http://omasana.fi/mustosen-evankeliumi/117012>

Wikipedia: Management by perkele

http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_perkele

<http://www.tiede.fi/keskustelut/viewtopic.php?f=13&p=845895>

http://keskustelu.suomi24.fi/show.fcgi?category=114&conference=500000000000014&postin_g=22000000036463688

http://keskustelu.suomi24.fi/show.fcgi?category=114&conference=500000000000014&postin_g=22000000015052969

VIITTEET

Osaa viitteistä on muokattu poistamalla niissä esiintyneet viitteet, jotta teksti olisi sujuvampaa ja luettavampaa.

¹ http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_1.html

² <https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348625202/1194356849706.html.stx>

³ <https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348625202/1194356849706.html.stx>

⁴ <https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348625202/1194356849706.html.stx> (viitteestä poistettu: (Vrt. Jokinen & al. 2004, 106-107)

⁵ Nissinen Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet s.56

⁶ Nissinen Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet s.56

⁷ Kohonen Eeva:
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/OJPJohdanto2008.pdf> dia 10

⁸ Voutilainen Eero: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=2665>

⁹ Voutilainen Eero: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=2665>

¹⁰ Häkkinen

¹¹ Nissinen Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet s.58

¹² Nissinen Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet s.58

¹³ Kohonen Eeva:
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/OJPJohdanto2008.pdf> dia 9

¹⁴ Lehtola Sanna: http://ring3.sydvast.fi/biblioteket/abstrakt/03_2006_07.pdf s.26

¹⁵ <http://www.valt.helsinki.fi/blogs/vol-jos-2004/lisakalvo.pdf> (poistettu: Bergengren 2000:131)

¹⁶ Lehtola Sanna: http://ring3.sydvast.fi/biblioteket/abstrakt/03_2006_07.pdf s. 26 (poistettu: Hokkanen et. al. 1996:121–122)

¹⁷ Larjavaara Ilmari:
<http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Autoritaarinen+johtamistapa+voi+vied%C3%A4+Ven%C3%A4j%C3%A4n+umpikujaan/1135234649568>

¹⁸ Eriksson Marja: <http://www.etsixperti.fi/publicIndex.asp?page=10&PRID=4823&lang=1>

¹⁹ Nissinen Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet s.64 (poistettu: sotilasjohtaja II, 65)

-
- ²⁰ Nybergh s. 29
- ²¹ Tulikoe s. 159
- ²² Nissinen Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet s.64 (lisätty: taistelun johtamisessa)
- ²³ Nissinen Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet s.66
- ²⁴ Nissinen: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet s. 70 (poistettu: Harinen 1993, 66)
- ²⁵ Janne Tienari ja Eero Vaara: http://lta.hse.fi/2004/1/lta_2004_01_d6.pdf s. 8
- ²⁶ Tienari ja Vaara: http://lta.hse.fi/2004/1/lta_2004_01_d6.pdf s. 2
- ²⁷ Tienari ja Vaara: http://lta.hse.fi/2004/1/lta_2004_01_d6.pdf s. 8 (poistettu: Laine-Sveiby, 1987; Jönsson, 1995; Zander, 2000).
- ²⁸ Tienari ja Vaara: http://lta.hse.fi/2004/1/lta_2004_01_d6.pdf s. 8 (poistettu: Smith et al, 2003).
- ²⁹ <http://web.abo.fi/~mikalr/MMM/research/finland.htm> suom. Ville Mannonen
- ³⁰ Kostamo
- ³¹ Sappinen Jukka, <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article166202.ece>
- ³² Kostamo
- ³³ Kostamo
- ³⁴ Sydänmaalakka Pentti: <http://www.nuoretlakimiehet.fi/lehdet/2-06.pdf> s. 24 (poistettu sana mielestäni)
- ³⁵ Nybergh Marcus: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, s.54
- ³⁶ Nybergh s.55
- ³⁷ Kostamo
- ³⁸ Kostamo: <http://www.nuoretlakimiehet.fi/lehdet/2-06.pdf> s. 24
- ³⁹ Sydänmaalakka: <http://www.nuoretlakimiehet.fi/lehdet/2-06.pdf> s. 25
- ⁴⁰ Kostamo: <http://www.nuoretlakimiehet.fi/lehdet/2-06.pdf> s. 25
- ⁴¹ Kostamo: <http://www.nuoretlakimiehet.fi/lehdet/2-06.pdf> s. 25
- ⁴² Kostamo: <http://www.nuoretlakimiehet.fi/lehdet/2-06.pdf> s. 25

-
- ⁴³ <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/30578/TMP.objres.745.pdf?sequence=1> s.20 (poistettu: (Coutu 2004, Kets de Vriesin haastattelu 67) (Sullivan 2005, 31))
- ⁴⁴ Nybergh s.54
- ⁴⁵ Nybergh s.54
- ⁴⁶ Nybergh s.55
- ⁴⁷ Saarinen, Aalto-Setälä, s.13
- ⁴⁸ Nykänen Eino: http://www.booky.fi/book.php?book_id=9789510329443
- ⁴⁹ Juuti Pauli: <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2008/02/20/kovat-johtajat-ovat-taalla-taas/20084993/12>
- ⁵⁰ <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2008/02/20/kovat-johtajat-ovat-taalla-taas/20084993/12>
- ⁵¹ <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2008/02/20/kovat-johtajat-ovat-taalla-taas/20084993/12>
- ⁵² Petäjaniemi Tuulikki: <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2008/02/20/kovat-johtajat-ovat-taalla-taas/20084993/12>
- ⁵³ http://tukeva.aike.fi/sivut/tarinoita_tarjanieminen.htm
- ⁵⁴ Parkkinen Marko: <http://www.digipaper.fi/prima/18009/index.php?pgnumb=38>
- ⁵⁵ <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2008/02/20/kovat-johtajat-ovat-taalla-taas/20084993/12?offset=50#comments>
- ⁵⁶ Kokko Outi: <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2008/02/20/kovat-johtajat-ovat-taalla-taas/20084993/12>
- ⁵⁷ <http://www.uta.fi/ajankohtaista2/yliopistouutiset/1004/2910e.html>
- ⁵⁸ www.it.lut.fi/kurssit/04-05/010776000/Johtajuus-Kasurinen-Hovi.doc (poistettu: [1])
- ⁵⁹ Hirvonen Suvi: www.nuoretlakimiehet.fi/lehdet/2-06.pdf
- ⁶⁰ <http://omasana.fi/mustosen-evankeliumi/117012>
- ⁶¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_perkele suom. Ville Mannonen
- ⁶² http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_perkele suom. Ville Mannonen
- ⁶³ http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_perkele suom. Ville Mannonen

-
- ⁶⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_perkele suom. Ville Mannonen
- ⁶⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_perkele suom. Ville Mannonen
- ⁶⁶ Jalava Marja: <http://www.saty.info/ajankohtaista/>
- ⁶⁷ Jalava Marja: <http://www.saty.info/ajankohtaista/>
- ⁶⁸ Jalava Marja: <http://www.saty.info/ajankohtaista/>
- ⁶⁹ <http://www.uraarena.fi/koulutus/artikkelit/open.php?id=64806&SESSID=952c87992afd5da b19bfd7b5095d4d6b>
- ⁷⁰ Nybergh s.41
- ⁷¹ Kaskeala Juhani:
http://www.mil.fi/ajankohtaista/tiedotteet/arkisto/2001/20011027_1200_1.dsp
- ⁷² <http://www.tiede.fi/keskustelut/viewtopic.php?f=13&p=845895>
- ⁷³ <http://keskustelu.suomi24.fi/show.fcgi?category=114&conference=500000000000014&posting=22000000036463688>
- ⁷⁴ Piilola Anu: <http://www.ylioppilaslehti.fi/1998/03/27/kylla-yliopiston-ja-puolustusvoimien-koulutusyhteistyolle/>
- ⁷⁵ Maijanen Ville: http://www.taru.pp.fi/gona/Gona_III_04.pdf
- ⁷⁶ <http://www.uusisuomi.fi/kotimaa/7101-rukta-johtajakouluna-epaillaan>
- ⁷⁷ Perkka-Jortikka Katriina:
<http://www.uusisuomi.fi/blogit/katriinaperkkajortikka/intistako-hyvia-johtajia>
- ⁷⁸ Perkka-Jortikka Katriina:
<http://www.uusisuomi.fi/blogit/katriinaperkkajortikka/intistako-hyvia-johtajia>
- ⁷⁹ www.uusisuomi.fi/nakokulmat/katriinaperkkajortikka/intistako-hyvia-johtajia
- ⁸⁰ www.uusisuomi.fi/nakokulmat/katriinaperkkajortikka/intistako-hyvia-johtajia
- ⁸¹ <http://www.uusisuomi.fi/nakokulmat/katriinaperkkajortikka/intistako-hyvia-johtajia>
- ⁸² <http://www.uusisuomi.fi/kotimaa/7101-rukta-johtajakouluna-epaillaan>
- ⁸³ Salo Sinikka:
http://www.bof.fi/en/suomen_pankki/ajankohtaista/puheet/2004/ss_puhe17032004.htm
- ⁸⁴ <http://keskustelu.suomi24.fi/show.fcgi?category=114&conference=500000000000014&posting=22000000015052969>
- ⁸⁵ Nissinen Vesa: Uuteen johtajakoulutukseen s.74

-
- ⁸⁶ Nissinen Vesa: Uuteen johtajakoulutukseen s.74
- ⁸⁷ Wahlroos Björn: http://lta.hse.fi/2004/1/lta_2004_01_d6.pdf s. 9
- ⁸⁸ Wahlroos Björn: http://tietokannat.mil.fi/ruk85/content.php?language=fi_FI&page_id=31
- ⁸⁹ Nybergh Marcus:
<http://users.tkk.fi/jnybergh/julkaisut/Varusmiesaikaisen%20johtajakoulutuksen%20yhteiskunnallinen%20vaikuttavuus%20ja%20kehittamistarpeet.pdf> s.4
- ⁹⁰ Nybergh s.14 (poistettu: (11, s. 29; 12, s. 77.)
- ⁹¹ Nybergh s. 14
- ⁹² Nybergh s.14 (poistettu: 11, s. 29.)
- ⁹³ Nybergh s.15 (poistettu: 4, s. 69; 14, s. 68; 15, s. 37.)
- ⁹⁴ Nybergh s.63
- ⁹⁵ Jungner Mikael: http://www.mil.fi/ruotuvaki/?action=read_page&pid=49&aid=754
- ⁹⁶ Jungner Mikael: http://www.mil.fi/ruotuvaki/?action=read_page&pid=49&aid=754
- ⁹⁷ Nybergh s.83
- ⁹⁸ Nybergh s.84