

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Johtajuus ja valta puolustusvoimien rauhanajan organisaatioissa

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Jaakko Tainio

Kadettikurssi 93
Kenttätykistölinja

Huhtikuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 93.kadettikurssi	Linja Maavoimalinja / kenttätykistö
Tekijä Kadetti Jaakko Tainio	
Tutkielman nimi Johtajuus ja valta puolustusvoimien rauhanajan organisaatioissa	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtamisoppi	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2009	Tekstisivuja 31
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksessani tutkin johtajuutta ja vallankäyttöä puolustusvoimien rauhanajan organisaatioissa. Johtajuus ja valta ovat aina olennaisesti liittyneet toisiinsa ja ovat ajankohtaisia tutkimuskohteita. Lisäksi puolustusvoimissa nopeasti käyttöön otettu syväjohtamisen malli on vaikuttanut johtajuuteen ja vallankäyttöön puolustusvoimien rauhanajan organisaatioissa.</p> <p>Johtajuus eli ihmisten johtaminen on osapuolten välistä vuorovaikutusta. Hyvä ihmisten johtaja saa sitoutettua alaisensa yhteisiin tavoitteisiin. Ihmisten johtaminen on luovaa ja tulkinnallista. Johtaja luo tulkintojensa kautta merkityksiä hyvästä johtajuudesta olemalla vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Puolustusvoimien johtajakoulutuksen malli, syväjohtaminenkin perustuu hyvään ihmisten johtamiseen.</p> <p>Vallalla tarkoitetaan jotain millä saadaan joku tai jotkin tekemään jotain, vaikka tämä ei alun perin olisi suostuvainen tähän. Vallankäyttöäkin on monenlaista ja hyvä johtaja osaa käyttää valtaansa viisaasti. Vallankäyttö kuuluu oleellisesti myös johtamistoimintaa. Vallan avulla saadaan aikaan vaikutuksia.</p> <p>Tutkimus kartoittaa minkälaista johtajuutta ja vallankäyttöä puolustusvoimien rauhanajan organisaatioissa ilmenee. Tutkin myös kuinka puolustusvoimien organisaatiokulttuurit ja rakenteet vaikuttavat johtajuuden ja vallan muotoihin. Lisäksi käsittelen vielä sitä, kuinka puolustusvoimissa käyttöön otettu syväjohtamisen malli vaikuttaa näihin asioihin. Tutkimuksen pääkysymyksiä ovat, mitä johtajuus ja valta ovat sotilasorganisaatioissa ja minkälaista johtajuutta ja vallankäyttöä esiintyy sotilasorganisaatioissa? Pääkysymyksiin lähdän hakemaan vastausta alakysymysten kautta, mitä johtajuus ja valta ovat? Mitkä</p>	

erityispiirteet vaikuttavat johtajuuteen ja vallankäyttöön puolustusvoimien rauhan ajan organisaatioissa? Miten syväjohtaminen vaikuttaa sotilasjohtajien johtamiskäyttäytymiseen? Mitä johtamisen ja vallankäytön erityispiirteitä puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiot ja kulttuuri tuovat sotilasjohtajien johtajuuteen ja vallankäyttöön? Tutkimusaineistona on pääsääntöisesti tuoreita tutkimuksia, mutta tietyiltä osin käytetään hyväksi myös vanhempia tutkimuksia ja puolustusvoimien oppaita. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, tutkimalla eri kirjallisuuslähteitä.

Tutkimuksessa havaittiin että johtajuus ja vallankäyttö ovat viime aikoina lähentyneet siviilipuolta puolustusvoimissa. Edelleen puolustusvoimissa on kuitenkin myös sellaisia asioita, mitkä erottavat sen selvästi siviilipuolesta. Nämä asiat vaikuttavat myös johtajuuteen ja vallankäyttöön. Johtajuutta ja vallankäyttöä ohjaa puolustusvoimien rauhan ajan organisaatioissa esimerkiksi, oppaat, ohjeet, organisaation hierarkia, kulttuuri ja koulutus. Lopputuloksena kuitenkin voimme todeta, että johtajat jotka ovat hyviä ihmisten johtajia ja osaavat käyttää valtaansa oikein saavat aikaan parempia tuloksia myös puolustusvoimissa, vaikka puolustusvoimissa vaikuttavatkin monet asiat johtajuuteen ja vallankäyttöön. Näiden lisäksi johtajan on myös osattava käyttää oikeassa suhteessa muitakin johtamistyylejä.

AVAINSANAT:

Johtajuus, valta

JOHTAJUUS JA VALTA

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUKSEN RAJAUS	2
3. JOHTAJUUS JA VALTA	2
3.1 JOHTAJUUS	2
3.2 VALTA	6
4. JOHTAJUUS JA VALTA PUOLUSTUSVOIMISSA	12
4.1 SOTILASORGANISAATIO	12
4.2 SYVÄJOHTAMINEN	18
4.3 SOTILASJOHTAJALTA ODOTETUT OMINAISUUDET	25
4.4 VALTA PUOLUSTUSVOIMISSA	26
5. YHTEENVETO	28

Johtajuus ja valta puolustusvoimien rauhanajan organisaatioissa

1. JOHDANTO

Minkälaista johtajuutta ja vallankäyttöä esiintyy puolustusvoimien rauhan ajan organisaatioissa? Kuinka puolustusvoimien organisaatorakenteet ja kulttuuri vaikuttavat sotilaiden ihmisten johtamiseen ja vallankäyttöön? Kuinka käyttää valtaa viisaasti johtamisessa? Kuinka puolustusvoimien johtajakoulutus vaikuttaa sotilaiden johtajuuteen ja vallankäyttöön? Opinnäytteessäni tutkin, minkälaista johtamista esiintyy puolustusvoimien rauhanajan organisaatioissa. Opinnäytteessäni keskityn erityisesti käsitteisiin johtajuus ja valta, ja miten nämä esiintyvät puolustusvoimien rauhan ajan organisaatioiden johtamistoiminnassa. Lisäksi tutkin kuinka puolustusvoimien nykyinen johtaja-koulutus, organisaatorakenteet ja kulttuuri vaikuttavat johtajuuden ja vallan ilmentymiseen puolustusvoimien rauhanajan organisaatioissa.

Johtajuus ja valta ovat aina liittyneet oleellisesti toisiinsa johtamisessa. Vallan avulla johtaja pystyy saamaan aikaiseksi vaikutuksia johtamistoiminnassa, mutta pelkällä vallalla ei voi johtaa. Kaikki johtajat ovat aktiivisia tai potentiaalisia vallankäyttäjiä, mutta kaikki vallankäyttäjät eivät ole johtajia. Siviilipuolella johtajuutta ja valtaa on tutkittu paljon sekä erikseen että yhdessä. Organisaatorakenteet ovat perusrakenteeltaan samankaltaisia siviili- ja sotilasorganisaatioissa ja hierarkia johtajien ja alaisten välillä määrittää raameja ja ohjaa toimintoja. Toimintaa puolustusvoimissa ohjaa myös erilaiset käskyt ja pysyväisasiakirjat. Toisaalta myös siviilipuolelta löytyy erilaisia toimintaa ohjaavia käskyjä. Eroa kuitenkin tulee puolustusvoimien organisaatiokulttuurista sekä pysyväisasiakirjojen ja ohjeiden määrittämistä toimintamalleista. Tämän kautta johtajuus ja vallankäyttö sotilaiden johtamisessa eroavat siviilipuolen johtajista. Vaikka nämä kaksi puolta ovatkin puolustusvoimien nykyisen johtajakoulutuksen ja yhteiskunnan muutoksen kautta lähentyneet toisiaan.

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää minkälaista johtajuutta ja vallankäyttöä esiintyy puolustusvoimien rauhanajan organisaatioissa. Lisäksi tutkin miten puolustusvoimien rauhan ajan organisaatorakenteet, kulttuuri ja johtajakoulutus vaikuttavat sotilasjohtajien mahdollisuuksiin ja tapoihin käyttää johtajuutta ja valtaa omassa johtamiskäyttäytymisessään.

2. TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUKSEN RAJAUS

Tämän tutkimuksen pääkysymykset ovat, mitä johtajuus ja valta ovat sotilasorganisaatioissa ja minkälaista johtajuutta ja vallankäyttöä esiintyy sotilasorganisaatioissa? Tutkimus on rajattu käsittelemään johtamista ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen ja kuinka valta näkyy johtajuudessa. Lisäksi organisaatio on rajattu puolustusvoimien rauhan ajan organisaatioihin. Tutkimusta lähdetään tutkimaan ensin alakysymyksen kautta, mitä johtajuus ja valta ovat? Käsitteiden avaamisen jälkeen tutkin mitkä erityispiirteet vaikuttavat johtamiskäyttäytymiseen puolustusvoimien rauhan ajan organisaatioissa. Puolustusvoimien nykyistä johtajakoulutusmallia syväjohtamista, käsitellään niiltä osin miten se vaikuttaa sotilasjohtajien johtamiskäyttäytymiseen. Näiden asioiden jälkeen käsitellään vielä erikseen mitä johtamisen ja vallankäytön erityispiirteitä puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiot ja kulttuuri tuovat sotilasjohtajien johtamiskäyttäytymiseen. Näiden kysymysten kautta pystyn antamaan kattavan vastauksen tutkimukseni aiheeseen. Tutkimusaineistona käytetään sekä siviili- että sotilaspuolen tutkimuksia ja kirjallisuutta. Lisäksi puolustusvoimien eri ohjesäännöistä ja oppaista löytyy tietoa puolustusvoimien nykyisistä toimintamalleista ja johtamiskoulutuksesta. Tutkimusaineistona on pääsääntöisesti tuoreita tutkimuksia, mutta tietyiltä osin käytetään hyväksi myös vanhempia tutkimuksia ja puolustusvoimien oppaita. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja kirjallisuus analyysiä.

3. JOHTAJUUS JA VALTA

3.1 JOHTAJUUS

Johtajuudesta eli ihmisten johtamisesta voidaan puhua silloin, kun tiettyjen motiivien ja tavoitteiden pohjalta otetaan käyttöön organisatorisia, poliittisia, psykologisia ja muita resursseja siten, että alaiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiinsa. Tämän ajattelun lähtökohtana on

se, että johtaja ottaa aktiivisesti huomioon alaisten tarpeet. Tällaisen johtajuuden edellytyksenä on todellinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä.¹

Johtajuudella tarkoitetaan johtajan asemaa, johtajana oloa. Kyseessä on toisaalta asema eli status ja toisaalta toimiminen johtajan roolissa, johtajuuden käyttäminen eli sen harjoittaminen. Johtajuus on aina osapuolten välistä vuorovaikutusta, jossa joku johtaa ja muut syystä tai toisesta suostuvat siihen. Johtaja voi antaa käskyjä vastustusta herättämättä ainoastaan jos käskyt koetaan oikeutetuiksi, perustuivatpa ne hänen asemaan tai eivät. Johtajuuteen liittyy myös kyky tehdä päätöksiä epävarmuuden ja epätietoisuuden vallitessa. Kaikki johtajuus ei ole määritettyä, vaan organisaatiossa on myös paljon epävirallista otettua ja jaettua johtajuutta, jolloin puhutaan epävirallisesta johtajuudesta.²

Virallisella johtajuudella tarkoitetaan organisaation antamaa tehtävää toimia organisaation jonkin tietyn yksikön johtajana ja sen henkilöstön esimiehenä joko toistaiseksi tai määräajan. Virallisessa johtajuudessa kyse on delegoinnista; ylempi johtaja antaa alemmalle tarkoin rajatun osan omasta johtajuudestaan, mutta säilyttää ylöspäin täyden vastuun kokonaisuudesta. Sosiaalipsykologiassa ymmärretään niin, että johtamistehtävä on aina määriteltävä selkeästi. On esimerkiksi määriteltävä, mikä on johtajan ja hänen organisaatioyksikkönsä tehtävä ja mitkä ovat yksiköltä edellytettävät tulokset, mitkä ovat johdettavaksi annetut ihmisresurssit, yksilöt, ryhmä tai joukko ja mitä muita lähinnä aineellisia tai muita voimavaroja johtajalla on käytössään.

Jos organisaatio ei huolehdi johtajuudestaan eikä nimitä virallista johtajaa, joku ottaa johdon ennen pitkää, sillä johtajuus ei tunne tyhjiötä. Johtajuutta on aina ja kaikissa joukoissa tarjolla ja sitä joko annetaan tai se otetaan, tyhjiö täyttyy tavalla tai toisella.³ Tällöin puhutaan epävirallisesta johtajuudesta. Tätä ei voida kuitenkaan pitää ehdottomana totuutena, sillä aina ei pystytä määrittämään johtamistehtävää täysin. Kuitenkin myös tällaisessa tilanteessa johtajan on osattava toimia.

Ihmisten johtaminen on luovaa ja tulkinnallista. Esimies luo tulkintojen kautta merkityksiä hyvästä johtajuudesta vuorovaikutuksellisesti työyhteisön jäsenten kanssa. Voidaankin sanoa, että esimiehen tärkein johtamistyökalu on havainnointi. Sähköpostilla johtaminen ei koskaan korvaa fyysistä, konkreettista kohtaamista, jolloin aistihavainnoin esimies pääsee havainnoimaan ja tulkitsemaan työyhteisönsä ilmapiiriä. Miten ja mistä ihmiset puhuvat?

¹ Virta Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki. s.22

² Marcus Nybergh: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005. s.20

³ Göran Lindgren: Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, Suomen reserviupseeriliitto, Jyväskylä 2001, s.22-25.

Miltä he näyttävät? Oireillaanko jostain? Näkyykö enemmän hymyileviä vai murjottavia kasvoja? jne.⁴

Johtajuus on epävarmuuden sietämistä. Epävarmuus jatkuu niin kauan kuin hyväksymme, että hyvästä johtajuudesta ei ole olemassa lopullista totuutta. Johtajuus on sarja yrityksiä, jotka epäilemättä usein onnistuvat. Näitä yrityksiä ovat muun muassa ohjaaminen, valmentaminen, delegoiminen, opettaminen, käskeminen, määrääminen.⁵

Johtajuus on vuorovaikutusta, jonka avulla vaikutetaan muiden ryhmän jäsenten asenteisiin ja toimintaan. Johtajan ja johdettavien toiminta on riippuvaista toisistaan, sillä johtajuus syntyy vuorovaikutuksessa ja sitä harjoitetaan juuri vuorovaikutuksen avulla. Toisaalta johtajuus liittyy yksilön ominaisuuksiin, toisaalta sitä voi kehittää ja harjoitella.⁶

Johtaminen on siis käytännössä pitkälti ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa oman organisaation sekä sidosryhmien kanssa. Tutkimuksen mukaan johtajien ajankäytöstä 70–90 % menee erilaiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutustilanteita on hyvin monenlaisia ja ne vaihtelevat aina virallisista kokouksista, keskusteluista sähköpostiviestein, käytäväkeskusteluihin. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu ihmisten välisten tuntojen ymmärtämisessä, konfliktien ratkaisemisessa ja neuvotteluissa. Vuorovaikutus on myös tärkeässä asemassa ihmisten välisessä kommunikaatiossa ja arkisessa seurallisuudessa. Tällä tavoin johtaja saa ihmiset mukaan toimintaan ja antamaan itsestään mahdollisimman paljon.⁷

Voidaan ajatella, että sotilasorganisaatiossa johtajuus perustuu selvään ja tinkimättömään arvojärjestykseen eli hierarkiaan. Sotilasorganisaatiossa ei ole varaa demokratisoida johtajuuttaan yhteiskunnan perusmallia myötäillen, sillä sodassa ja rintamaolosuhteissa, joista puolustusvoimien on pystyttävä suoriutumaa, vaaditaan sopeutumista lähes ehdottomaan käskyvaltaan ja tinkimättömään kuriin. Kuitenkin jopa silloinkin, kun kysymyksessä on johtaja, jolla on ehdoton käskyvalta alaisiinsa nähden, ilmenee vuorovaikutusta hänen ja hänen alaistensa välillä.⁸

Esimerkkinä ehdottomasta käskyvallasta voidaan käyttää sulkeisjärjestysharjoitusta. Sulkeisjärjestysharjoitus on koulutus tilanne, missä johtajuus näyttää erittäin tinkimättömältä

⁴ Siltala Heikki. Toim. Huhtinen Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki 2006, s.30.

⁵ Siltala Heikki. Toim. Huhtinen Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki 2006, s.30-31.

⁶ Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos

⁷ Marcus Nybergh: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005. s.21

⁸ Antero Rautavaara: Johtaja – johtaminen, Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki, 1973, s.30-31

ja yksisuuntaiselta. Esimies komentaa ja alaiset tottelevat ”sokeasti” ilman minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia esimieheen. Harjoituksen johtajan ei siis tarvitse ottaa huomioon alaistensa tunteita ja asenteita. Heidän on toteltava, teki mieli tai ei. Pinnallisesti katsoen tässä tilanteessa johtajuus on kärkevän yksisuuntaista. Jokainen sulkeisjärjestystä johtanut on kuitenkin kokenut sen, että joskus harjoitus onnistuu hyvin, joskus huonosti. Jos harjoitus sujuu hyvin, vaikuttavat alaisten hyvät suoritukset johtajaan miellyttävällä tavalla. Näin koettu vaikutus saattaa muuttaa johtajan käyttäytymistä ankarasta kireydestä asiallisen rauhalliseksi. Tämä koetaan myönteisenä vaikutustapahtumana koulutettavien keskuudessa, ja he yrittävät todella parastaan. Syntyy uusi vaikutussysäys, joka kohdistuu johtajaan. Lopulta hän antaa tunnustuksen hyvistä suorituksista. Johtaminen on sittenkin – näinkin muodollisessa tilanteessa – ollut kaksisuuntaista vuorovaikutusta.⁹

Olemme jo aikaisemmin todenneet, että johtajuus voidaan määritellä joko viralliseksi johtajuudeksi tai epäviralliseksi johtajuudeksi, jonka lähtökohtana on jonkun ryhmän jäsenen vaikutusmahdollisuus muihin jäseniin. Tämä vaikutus voi olla joko pysyvää tai tilapäistä. Sosiaalipsykologinen käsitys johtajuudesta voitaisiin näin ollen selittää myös käsitteiden ”vaikuttaminen” ja ”vaikutusvalta” avulla. Verrattuna perinteelliseen käsitykseen johtajuudesta (hierarkkinen järjestelmä, johtajan ja alaisen suhde), sosiaalipsykologinen tulkinta tähdentää paremminkin johtajuuden määrällistä puolta, siis sitä kuka kulloinkin vaikuttaa toisiin enemmän kuin muut, mutta ei näe merkittävää laadullista eroa johtajan ja ei-johtajan välillä.¹⁰

Tässä työssä edelleenkin keskityn viralliseen johtajuuteen. Silti sotilasorganisaatiossa, niin selvä ja täsmällinen kuin se onkin, toimii luvalla tai luvatta joukko ”epävirallisia” vaikuttajayksilöitä, siis johtajia sanan laajemmassa, sosiaalipsykologisessa mielessä. Heistä käytetään usein nimitystä toverijohtaja, jopa joskus puhutaan luonnollisesta tai aidosta johtajasta. He ovat erilaisten toveri- tai tavoitepiirien keskuudestaan kelpuuttamia ”vetäjiä”, joihin turvaudutaan ja joiden mielipiteisiin ja ratkaisuehdotuksiin luotetaan, joko tilapäisesti tai jatkuvasti. Näiden ns. sosiaalisen organisaation johtajien vaikutusvalta saattaa rauhanaikaisessa sotilasorganisaatiossa olla sangen vähäinen tai ainakin näyttää siltä. Silti he voivat vaikuttaa ratkaisevastikin sellaisiin ilmiöihin kuin palvelusalttius, kurinalaisuus ja joukon henki. Heidän vaikutustaan on usein vaikea huomata ja paikantaa, koska sosiaalinen organisaatio etenkin lujan ulkonaisen kurin vallitessa piiloutuu tai toimii ”maan alla”.¹¹

⁹ Antero Rautavaara: Johtaja – johtaminen, Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki, 1973, s.31-32

¹⁰ Antero Rautavaara: Johtaja – johtaminen, Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki, 1973, s.33

¹¹ Antero Rautavaara: Johtaja – johtaminen, Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki, 1973, s.34

Kovassa paineessa saattaa sosiaalinen ja virallinen organisaatio lähentyä toisiaan ja johtajan ja alaisten välinen suhde saa uusia muotoja. Näin muuttuneissa olosuhteissa johtajasta on tullut tavallaan kaksinkertainen johtaja. Hän on edelleenkin virallinen johtaja kaikkine siihen kuuluvine oikeuksineen ja arvontunnuksineen, mutta lisäksi hänestä on kehittynyt alaistensa henkinen johtaja, sen ”isä” tai ”vanhempi veli”. Alaiset ovat kaikissa asioissa oppineet turvautumaan häneen ja hänestä on tullut se henkilö, joka voimakkaimmin edustaa alaisten muodostaman ryhmän elämänpoljentoa. Tällaista johtajaa nimitetään myös psykologiseksi johtajaksi.¹²

Vaikka ohjesäännöissä määritellään hyvinkin tarkasti organisaation arvojärjestys, on upseerin syytä muistaa, että hänen asemansa johtajana, siis esimiehenä, ei aina ole ehdoton. Hänellä ei liioin ole yksinoikeutta johtajuuteen, vaan hän joutuu tavallaan kilpailemaan asemastaan ja vaikutusvallastaan epävirallisen eli sosiaalisen organisaation kanssa.¹³

3.2 VALTA

Yksinkertaisesti sanottuna valta on jotain jolla saadaan joku tai jotkut tekemään jotain tai estetään joku tai jotkut tekemästä jotain. Valtaa voi käyttää yksittäinen henkilö, voidaan puhua myös tietyn ihmisryhmän, organisaation tai vaikkapa valtion vallasta.

Omassa työssäni keskityn enemmänkin yksilön valtaan ja niihin vallankäytön puoliin, jotka liittyvät yksilön luonteeseen tai asemaansa. Yksilöllä on valtaa, jos hän saa jonkun toisen tekemään, mitä haluaa, vaikka taivuteltava ei alun perin olisikaan halukas myöntymään vallankäyttäjän ajatuksiin. Vallan muotoja ovat esimerkiksi pakottaminen, väkivalta, auktoriteetti tai karismaattinen vaikuttaminen.¹⁴ Tarkasteltavasta organisaatiosta johtuen jätän esimerkiksi, väkivallan ym. kautta tapahtuvan vallankäytön tarkastelematta ja keskityn enemmän auktoriteetin, karisman ja organisaatorakenteen kautta tuomaan vallankäyttöön.

Valta on työyhteisölle tärkeä asia, sillä ilman valtaa organisaatioiden rakenteet ja toiminta olisivat varsin puutteellisia. Valta on jotain millä johtaja pystyy vaikuttamaan alaisiinsa ja tätä kautta saamaan työyhteisönsä tekemään niin kuin hän haluaa. Ilman vaikuttamista ei työyhteisössä tapahtuisi mitään ja tätä kautta tuloksia ei tulisi, eli johtaja tarvitsee valtaa

¹² Antero Rautavaara: Johtaja – johtaminen, Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki, 1973, s.35

¹³ Antero Rautavaara: Johtaja – johtaminen, Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki, 1973, s.37-38

¹⁴ Maija-Riitta Ollila: Persoonan valta, WSOY, Helsinki 2005, s. 17.

johtamistoiminnassaan. Valta ei ole yksisuuntaista vaan ilmenee aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, samoin kuin jo edellä käsitelty johtajuus.¹⁵

Kaikki johtaminen ei ole vallankäyttöä eikä kaikki vallankäyttö johtamista, mutta on olemassa myös sellaista vallankäyttöä, joka on johtamista. Puhuttaessa vallankäytöstä johtamisessa tarkoitetaan niin sanottua oikeutettua vallankäyttöä. On kuitenkin huomattava, että johtaja voi toimia ryhmäpäämäärien saavuttamisen edistämiseksi myös muulla tavalla kuin käyttämällä valtaa.¹⁶

Rainio käsittelee kirjassaan valta ja vallankäyttö johtamisen psyykkisiä kustannuksia suhteessa vallankäyttöön, ja esittää kysymyksen riittävätkö saavutetut yhteistoiminnan tulokset peittämään johtamisesta aiheutuneet kustannukset ja toiseksi olisiko sama tulos ollut saavutettavissa vähäisemmin johtamisponnisteluin?

Puhuttaessa vallankäytöstä Rainio muotoilee kysymyksen seuraavasti. Millaisia ovat johtajan kannalta vallankäytön vaatimat psyykkiset kustannukset verrattuna muihin vaikuttamisen muotoihin? Vastaus näyttää ensisilmäyksellä periaatteessa yksinkertaiselta, ellei vastustusta esiinny, säästetään ponnistuksia, joten vallankäyttö näyttää aina lisäävän johtajan psyykkisiä kustannuksia, koska siinä on voitettava tietty vastustus, ponnisteltava. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen.¹⁷

Vallankäytössä, kuten myös muuten johtamisessa, on kysymys erilaatuisesta psyykkisestä ponnisteleemisesta. Johtaminen nimittäin vaatii aina johtajan roolissa toimivalta erilaisia ratkaisuja. Johtajan on hahmotettava ja tiedostettava selvästi se tilanne missä ollaan. Esimerkiksi jäsenyksilöitten kyvyt ja mahdollisuudet, ryhmän rakenne ja mahdollisuudet vaikuttavat siihen tilanteen mukaisesti.¹⁸

On olemassa myös johtamistilanteita, joissa vallankäyttö johtamismenettelynä saattaa pienentää johtamisen psyykkisiä kustannuksia, jopa olla ainoa mahdollinen, mutta teoreettisesti lienee niin, että vallankäytön vähentäminen tilanteen sallimaan minimiin vähentää myös johtamisen kustannuksia, siihen sisältyvää ponnistelua ja piinaa. Luopuminen vallankäytöstä tai sen supistaminen minimiin merkitsee yleensä tarkempaa ongelmatilanteen erittelyä, monipuolisesti eri tekijöitä huomioonottavaa ja tarkkaa päätöksentekoa, sekä

¹⁵ Urpo Jalava: Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistaminen, Tammi, Helsinki 2001, s 29-30.

¹⁶ Kullervo Rainio: Valta ja vallankäyttö – Sosiaalipsykologinen tarkastelu, Werner Söderström osakeyhtiö, Porvoo 1968, s.146.

¹⁷ Kullervo Rainio: Valta ja vallankäyttö – Sosiaalipsykologinen tarkastelu, Werner Söderström osakeyhtiö, Porvoo 1968, s.146-147.

¹⁸ Kullervo Rainio: Valta ja vallankäyttö – Sosiaalipsykologinen tarkastelu, Werner Söderström osakeyhtiö, Porvoo 1968, s.147-148.

taitavaa ja tehokasta informaatiota. Mitä vähemmän turvautuu vallankäyttöön, sitä monimutkaisemmaksi johtamisongelma muodostuu ja sitä enemmän johtaja tarvitsee taitoja ihmisten johtamisessa.¹⁹

Johtajat siis käyttävät valtaa. Kuinka valtaa tulisi johtajana sitten käyttää. Erilaiset vallankäytön tavat sopivat erilaisiin tilanteisiin ja vallankäyttäjällä on tarjolla itse asiassa varsin monipuolinen valikoima vaikuttaa toisen osapuolen toimintaan. Jalava esittelee kirjassaan esimiestyö alun perin Frenchin ja Ravenin erottelemat viisi vallan lähdettä.²⁰

1. Asemavalta

Asemavallan kohdalla on kyse siitä, että asemansa perusteella toisella on oikeus tehdä päätöksiä ja antaa määräyksiä ja toisella on velvollisuus toimia toisen tahdon mukaan tavoitteita toteuttaen, rehellisesti ja uskollisesti. Organisaatioissa asemavalta on selkein vallan muoto, kun organisaatio nimittää jonkun johtajakseen antaa organisaatio samalla johtajalle tietyn määrän organisaation ”omistamaa” valtaa käyttöönsä. Kuinka paljon johtajalla on valtaa käytettävissä, ilmenee yleensä siitä missä asemassa johtaja toimii. Lisäksi organisaation toimintasäännöt ym. määrittelee käytettävissä olevan vallan määrän. Asemavallan käyttö on yleistä, mutta samalla se on myös selkeimmin dokumentoitua ja rajattua valtaa. Asemavaltaan liittyy tavallisesti oikeus käyttää tietyissä tilanteissa myös pakkovaltaa.²¹

2. Pakkovalta

Pakkovalta liittyy toisen osapuolen mahdollisuuksiin rangaista tavalla tai toisella sellaista henkilöä, joka ei toimi hänen tahtonsa mukaisesti. Pakkovallan parhaita puolia on sen käyttämisen nopeus, jossa toisen ylivoima on ilmeinen. Käyttäjä antaa kohteelle vaatimuksen ja uhkaa mahdollisella rangaistuksella jos kohde ei toteuta vaatimusta. Hyvä pakkovallan käyttäjä saa vallan käytön kohteen ymmärtämään että tilanteessa ei ole muuta vaihtoehtoa ja täten antaa kohteelle mahdollisuuden hyväksyä tilanne niin ettei se loukkaa hänen omanarvontunnettaan.

Pakkovallan käyttämisessä on kuitenkin ongelmansa. Käyttämällä pakkovaltaa henkilö käytännössä rajaa muiden vaihtoehtojen käyttämisen pois. Mikäli pakkovallan käyttäminen ei onnistu on käyttäjän käytettävä lisää pakkovaltaa ja jos hän ei ole siihen

¹⁹ Kullervo Rainio: Valta ja vallankäyttö – Sosiaalipsykologinen tarkastelu, Werner Söderström osakeyhtiö, Porvoo 1968, s.149.

²⁰ Urpo Jalava: Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistaminen, Tammi, Helsinki 2001, s 32-33.

²¹ Urpo Jalava: Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistaminen, Tammi, Helsinki 2001, s 33

halukas, on mahdollista että hänen arvostuksensa laskee. Lisäksi pakkovaltaa käyttäessään kohteella itse asiassa on aina kaksi vaihtoehtoa. Esimerkiksi vallan käyttäjä voi uhata irtisanomisella jos kohde ei suostu vaatimuksiin ja jos kohde ei vielääkään suostu johtaa tilanne irtisanomisvalintaan.

Toiseksi pakkovallan käyttäminen heikentää työyhteisön ilmapiiriä. Lisäksi johtajan voimakkaasti ylhäältä alaspäin tapahtuva päätöksenteko tappaa työntekijöiden ideat ja saattaa heidät kokemaan itsensä alistetuksi.

Kolmanneksi pakkovallan käyttäminen heikentää työntekijän työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhönsä ja aiheuttaa stressiä. Erityisesti rangaistusten käyttäminen pakkovallan keinona tuottaa negatiivisia seurauksia.

Neljänneksi pakkovallan käyttäminen johtaa yleensä siihen että kohde ei itse koe olevansa vastuussa omista toimistaan, jotka on toteutettu pakon alaisena. Yleensä jos pakkovaltaa käytetään, vallan kohteeksi joutuva yritetään saada toteuttamaan joitain sellaisia tarkoituksia joita hän ei halua toteuttaa, tai yritetään häntä estää toteuttamasta jotain. Tällöin vallankäytön kohteeksi joutunut voi toimia mielestään yhtä moraalisesti toimiessaan käskyä vastaan kuin sen puolesta. Lisäksi ”henkeä” on hyvin vaikea saada mukaan pakotettuun toimintaan. Pakkovallan käyttäminen johtaa siksi yleensä tilanteeseen, jossa toiminta lakkaa välittömästi kun pakko on poistunut.

Pakkovallan käyttöä tulisikin harkita hyvin tarkkaan. Sen voidaan varauksin todeta soveltuvan kahteen tilanteeseen. Ensimmäinen kriiseihin missä tarvitaan vastuun keskittämistä sekä nopeaa toimintaa ja toiseksi sitä voi joissakin tapauksissa käyttää viimeisenä keinona ongelmatapauksissa.²²

3. Palkitsemisvalta

Mitä enemmän esimies toimii palkitsevasti, sitä enemmän valtaa hänellä on. Tekemällä hänen toiveidensa mukaisesti henkilö voi odottaa saavansa jotakin sellaista etua tai arvokkaana pidettyä, joka muuten olisi häneltä kiellettyä. Palkkiot eivät tarvitse välttämättä olla aina suuria. Esimerkiksi henkilö jolla on paljon ”henkilökohtaista valtaa” tai ”asiantuntijavaltaa” voi varsin tehokkaasti käyttää kiitosta tai arvostusta palkkiona. Myönteinen palaute, arvostus ja positiivinen huomio toimivat itse asiassa palkkioina varsin hyvin.

²² Urpo Jalava: Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistaminen, Tammi, Helsinki 2001, s 33-35

Asemavallasta puhuttaessa palkkio voi olla vaikkapa raha tai lupaus uralla etenemisestä. Näihin liittyy kuitenkin myös ongelmia, mikäli henkilön toiminta on hyvin pitkälti ostettua voi hän helposti lähteä mukaan enemmän tarjoaviin houkutuksiin.

Vallankäyttäjän on tärkeä osata myös arvioida palkkion suuruus. Palkkio voi olla liian pieni, jollain toivottua vaikutusta ei saada. Toisaalta palkkio voi olla myös liian suuri, jolloin kohde saattaa vastustaa, koska hän ajattelee jäävänsä kiitollisuudenvelkaan tai hän ajattelee että se luo vaatimuksia tulevaisuutta varten. Hyvänä sääntönä voidaan pitää että hyvät palkkiot ovat sellaisia joita toinen osapuoli arvostaa. Siksi toimiva palkitseminen on periaatteessa varsin yksilöllistä toimintaa.²³

4. Tieto on valtaa

Asiantuntijavallasta on kyse silloin, kun toinen henkilö näkee, että on mielekästä luottaa toisen arvioon tai seurata neuvoa, koska tällä on enemmän tietoa asiasta. Asiantuntija voi käyttää valtaa, koska toinen uskoo, että tällä tavalla toimien lopputulos on hyvä ja hänelle edullinen. Tässä tapauksessa vallan käytön kohde ei suostuisi vallankäyttöön jos kohde ei usko että asiantuntija toimii hänen parhaakseen tai sillä tavoin ettei käsiteltävä asia saa parhainta mahdollista ratkaisua. Tämän takia asiantuntijan ja kohteen välistä vuorovaikutusta ei useinkaan mielletä vallankäytöksi vaan avun antamiseksi.

Asiantuntija vaikuttaa kohteeseen ongelmanmäärittelykyvyn ja ongelmien ratkaisutaidon kautta. Asiantuntija usein määrittelee ongelman, tai jos kohde on jo määritellyt ongelman, pyrkii asiantuntija määrittelemään sen uudestaan. Asiantuntija pyrkii vaikuttamaan ongelmaan sen perusteella, minkälaista asiantuntemusta kohteella on. Kohteen asiantuntemuksesta pitkälti riippuu se pystyykö asiantuntija käyttämään valtaansa.

Asiantuntemus antaa esimiehelle valtaa, mitä on miellyttävää ja huomaamatonta käyttää verrattuna esimerkiksi pakkovaltaan tai asemavaltaan. Työntekijät myös yleensä odottavat että esimies on asiantuntija heidän alallaan. Työntekijät kysyvät hänen palveluitaan ja tätä kautta esimiehen on jatkuvasti kehitettävä asiantuntemustaan. Tässä on vaarana se että ennen pitkää esimiehestä tulee työyhteisön konsultti ja varsinainen johtamistoiminta jää taka-alalle.

²³ Urpo Jalava: Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistaminen, Tammi, Helsinki 2001, s 35-36

Informaatiovalta taas liittyy esimiehen asemaan informaatiovirtojen leikkauspisteessä. Esimiehen saama informaatio on vallan lähde, koska muut eivät tiedä samoja asioita, joita esimies tietää. Toisaalta voidaan sanoa myös että päästäkseen informaatioon käsiksi tarvitsee tietyn määrän valtaa eli henkilö on riittävän tärkeä päästäkseen käsiksi informaatioon.

Informaatiovallan käyttäminen merkitsee sitä, että esimiehellä on käytettävissään informaatioita jota muut tarvitsevat. Esimies kuitenkin päättää kuinka hän informaation välittää ja kuinka paljon hän informaatiota välittää. Tällä tavoin esimies voi käsitellä informaatiota ja tehdä tarpeellisia tulkintoja informaatiosta. Tulkintojen tekeminen työyhteisön perustehtävän ja vision toteuttamiseksi on johtamista. Esimiehen tehtävä on nimenomaan kerätä informaatioita ja tehdä siitä päätelmiä ja päätöksiä. Muunlaiseen käyttöön tarkoitettu informaation manipulointi on varsin kyseenalaista varsinkin, jos se asettaa työntekijöille esteitä päästä osalliseksi työssään tarvitsemaan informaatioon.²⁴

5. ”Henkilökohtainen valta”

Henkilökohtainen valta lähtee siitä, että henkilö pitää toisesta ja arvostaa tätä henkilönä. Toisella on tässä tapauksessa henkilön mielestä tietynlaisia erityisiä ominaisuuksia, jotka ovat hyvin arvostettavia. Tässä mielessä voidaan puhua myös johtajan karismasta.

Henkilökohtaisen vallan käyttäjät ovat yleensä hyvin verbaalisia ja esimerkillisiä. Vallan käyttäjä osaa pukea hyvin sanoiksi sen mitä tarkoittaa ja yleensä heillä on myös luonnollisesti sanottavaa. Yleensä vallan käyttäjä toimii työyhteisössä esimerkillisesti ja on valmis ottamaan jopa henkilökohtaisia riskejä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä työntekijät voivat todeta hänen olevan sitoutunut ja tosissaan. Hän tietää että epäonnistumisia saattaa tulla, mutta hän ei näistä lannistu vaan ottaa vastuun työyhteisöstään ja vetää sitä mukanaan. Lisäksi esimies omaa perushyveitä, hän on asiantunteva ja pätevä, rehellinen ja luotettava.

Henkilökohtaisen vallan käyttäjät omaavat seuraajia. Seuraajat ovat kuuliaisimpia ja ovat sitoutuneet esimieheensä ja hänen ajamiin asioihin. Tällaiset henkilöt ovat yleensä hyvin aikaansaavia. Ongelmia tulee siitä kun työyhteisö on liian sitoutunut esimieheensä ja esimies päättääkin vaihtaa työpaikkaa tai muuten lähtee työyhteisöstä. On selvää ettei toiminnan koordinointi saa perustua liian vahvasti esimiehen henkilökohtaiseen

²⁴ Urpo Jalava: Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistaminen, Tammi, Helsinki 2001, s 36-37

vaikutukseen vaan työyhteisön on myös panostettava toimintaa tukevien järjestelmien kehittämiseen kuten johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja laadun hallintaa varten.²⁵

Johtajuuden erottaa kaikista muista inhimillisen toiminnan muodoista nimenomaan vastuu ja valta suhteessa muihin ihmisiin.²⁶

4. JOHTAJUUS JA VALTA PUOLUSTUSVOIMISSA

4.1 SOTILASORGANISAATIO

”Organisaatio on työn ja toimintojen jakamisen sekä arvovallan ja vastuun hierarkian avulla toteutettuna joidenkin yksilöiden toiminnan järkipäistä koordinoimista jonkin selvästi ilmaistun yhteisen tarkoituksen tai päämäärän saavuttamiseksi” Schein

Päeesikunnan julkaisema Sotilasjohtaja 1 määrittää sotilasorganisaation rauhan aikana seuraavasti:

Sotilasorganisaatio suunnitellaan rakenteeltaan sellaiseksi, että organisaatio kykenee vain vähäisin muutoksin toimimaan samanlaisena sodan ja rauhan aikana. Vaikka rakenne rauhan ajan tarpeisiin nähden vaikuttaa hierarkkiselta ja byrokraattiselta, on organisaatio toiminnaltaan kuitenkin järjestelmäteoreettista mallia.

Rauhan ajan puolustusvoimissa painottuvat koulutus- ja valmiustehtävät. Organisaatio koostuu erilaisista järjestelmistä, kuten koulutus-, huolto-, materiaali- ja suunnittelujärjestelmistä. Kun siviiliorganisaatiot hankkivat taloudelliset resurssinsa itse ja pyrkivät tekemään tulosta ja voittoa, saa puolustusvoimien organisaatio taloudelliset resurssinsa organisaation ulkopuolelta ja pyrkii tuottamaan kollektiivista turvallisuutta tarkoin säädellyin määrärahoihin ja yleisesti hyväksytyin toimintamallein.

Rauhan ajan sotilasorganisaatiota voidaan tarkastella avoimena organisaationa, jonka riippuvuus ulkopuolisista organisaatioista ja yleisestä yhteiskunnallisesta ilmastosta on meidän demokraattisissa valtiojärjestelmissä huomattavan suuri. Koulutusjärjestelmänä on

²⁵ Urpo Jalava: Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistaminen, Tammi, Helsinki 2001, s 37-38

²⁶ Vesa Nissinen: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s.21.

rakennettu hierarkkiseksi linja-/linja-esikuntaorganisaatioksi mikä sopii hyvin opettajakeskeiseen varusmieskoulutukseen.

Sodan ajan varalta laaditut suunnitelmat tuotetaan eritasoisissa esikunnissa. Esikuntatyöskentelyssä korostuvat eri alojen asiantuntijoiden yhteistyökyky. Esikuntien organisaatiot pyritään suunnittelemaan niin, ettei projektiluontoisia työryhmiä tarvitsisi muodostaa rutiiniomaisten, useita toimialoja koskevien asioiden ratkaisemiseksi.

Rauhan ajan sotilasorganisaation toimintaan vaikuttavat lisäksi monet yhteiskunnalliset paineet. Lomat, vapaa-aika, hallintomenetelmät, kurinpito ja useat muut toiminnot saavat ohjausta järjestelmän ulkopuolelta. Vuorovaikutus organisaation ulkopuolisten vaikuttajien kanssa korostuu rauhan ajan toiminnassa.²⁷

Tarkasteltaessa sotilasorganisaatio organisaatioteorian yleisellä tasolla huomataan, että niihin liittyy joukko omaleimaisia piirteitä, jotka erottavat ne siviiliorganisaatioista. Väitöskirjassaan ”Pennalismi ja initiaatio suomalaisessa sotilaselämässä” Pekka Leimu esittää amerikkalaisen Samuel Stoufferin listaamat kolme seikkaa, jotka erottavat sotilasorganisaatioita siviiliorganisaatioista:

1. Sotilasorganisaatio on luonteeltaan autoritaarinen ja edellyttää jäykkää tottelevaisuutta.
2. Sotilasorganisaatiossa vallitsee voimakkaasti kerrostunut sosiaalinen järjestelmä, jossa hierarkia perustuu virallisiin säädöksiin.
3. Sotilasorganisaatiossa painotetaan asioiden suorittamista traditionaalilla tavalla ja vieroksutaan oma-aloitteisuutta.²⁸

Puolustusvoimat on organisaationa vahvasti hierarkkinen. Tällä tiukalla arvojärjestyksellä ja hierarkialla on pitkät, historiaan pohjautuvat perinteet. Hierarkkinen järjestelmä ja tarkka arvojärjestys ovat luoneet puolustusvoimista yhteisön joka, osiltaan poikkeaa siviilipuolen yhteisöistä. Toisaalta niin kuin olemme aikaisemmin todenneet, sotilasorganisaatio heijastaa yhteiskunnan poliittisia ja sosiaalisia rakenteita sekä kulttuurillisia arvoja. Oletettavasti yhteiskunnan muutos ajaa sotilasorganisaatiota lähemmäksi siviiliyhteiskuntaa. Tällöin voidaan todeta, että nykyajan sotilasorganisaatiot eivät enää täysin vastaakaan Stoufferin listaamia seikkoja. Toki ne pitävät osittain vielä nykyäänkin paikkaansa, mutta viime aikoina

²⁷ Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja 1, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1990, s. 116-117.

²⁸ Minna Syrjänen: Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, MPKK, Helsinki, 2003. s.54.

sotilasorganisaatiot on oletettavasti lähentynyt siviiliorganisaatioita. Nykyään puolustusvoimissa esimerkiksi korostetaan huomattavasti enemmän yksilön vastuuta ja omaaloitteisuutta.²⁹

4.2 JOHTAMINEN SOTILASORGANISAATIOSSA

Yleisesti sotilasjohtamisessa on poikkeuksellista se, että sitä valmistaudutaan toteuttamaan kolmesta, toisistaan poikkeavissa ympäristöissä, rauhan, sodan uhan ja sodan aikana. Kaikista sotilasjohtamisen ympäristöistä on löydettävissä sellaisia tekijöitä, jotka eivät sulje toisiaan pois eri tilanteissa. Jos sotilasorganisaation päämääränä on toimintakyvyn luominen pahimman varalle, tämä edellyttää tiettyjä johtamisvalmiuksia, joita on harjoitettava ja noudatettava jo rauhan aikana.

Edellisessä kappaleessa kuvasin sotilasorganisaatiota rauhan aikana, mutta niin kuin olemme todenneet, sotilasorganisaatiolta vaaditaan ennen kaikkea, että se kykenee suorittamaan sille annetut tehtävät sodan ja taistelukentän vaativissa olosuhteissa. Vaativat tehtävät ja sodan ajan ankarat olosuhteet, erityisesti kaiken aikaa läsnä oleva sotilaiden kuoleman, haavoittumisen ja vangiksi joutumisen vaara, edellyttävät organisaation olevan rakenteeltaan mahdollisimman luja, selkeä ja kurinalainen. Rauhan ajan sotilasorganisaation tehtävänä on puolestaan valmistautua toimimaan sodassa ja taistelukentällä ja kyetä mahdollisimman pienin muutoksin toimimaan myös sodan aikana.³⁰

Yleinen palvelusohjesääntö kiteyttää sen toimintatavan, joka sotilasorganisaatiossa on asetettu tavoitteeksi:

”Esimiehenä sotilaan tulee olla alaisiaan kohtaan oikeudenmukainen, hänen tulee huolehtia heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoja heidän toiveistaan, ohjata ja neuvoa heitä sekä pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä. Hänen tulee lujasti ja tinkimättä ylläpitää kuria ja sotilaallista järjestystä sekä kaikin tavoin edistää niiden noudattamista.

Palvelustehtävissään kunnostautuneita tulee kiittää ja pyrkiä mahdollisuuksien mukaan palkitsemaan.

Rikkomuksiin ja rikoksiin syyllistyneitä on tarvittaessa ojennettava tai rangaistava.

Laki suojaa sotilasta esimiesten käskyvallan väärinkäytöltä, epäoikeudenmukaiselta kohtelulta ja loukkauksilta sekä aiheettomilta syytöksiltä. Sotilaalla on oikeus

²⁹ Valtanen Mikko: Johtamisen sosiaalipsykologia – käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2008. s.131

³⁰ Göran Lindgren: Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, Suomen reserviupseeriliitto, Jyväskylä 2001, s.62.

säännösten ja hyvien tapojen mukaiseen, asialliseen, oikeudenmukaiseen ja ihmisarvoiseen kohteluun.”

Puhuttaessa johtamisesta sotilasorganisaatiossa tulee usein esille myös sotilaallinen kuri.

Yleinen palvelusohjesääntö sanoo sotilaallisesta kurista seuraavaa:

”Sotilaallisella kurilla ymmärretään annettujen käskyjen ja määräysten täsmällistä noudattamista. Sotilasyhteisössä kuri on parhaimmillaan silloin, kun jokainen on sisimmissään vakuuttunut sen välttämättömyydestä, mukautuu sotilaalliseen järjestykseen ja palvelukseen, on työssään oma-aloitteinen sekä asettuu varauksetta esimiestensä johdettavaksi ja luottaa heihin.”

Vaikka varsin helposti voidaan käsittää, että sotilaallinen kuri on pelkkää simputtamista ja käskyjen sokeaa tottelemista, näin ei kuitenkaan ole. Simputtaminen on ankarasti kielletty ja nykyään korostetaan myös sotilaan omaa ajattelua. Hyvä kuri ei perustu kurin taustalla olevien sanktioiden korostamiseen. Itsekuri, joka on kurinalaisuuden tärkein tekijä, korostuu. Hyvä sotilas toimii käsketyllä tavalla ilman esimiehen jatkuvaa silmälläpitoa. Todellisuudessa sotilaallinen kuri ei poikkea paljoakaan yleisestä lainkuuliaisuudesta, jota meiltä kaikilta edellytetään yhteiskunnan toimivuuden ja yleisen turvallisuuden varmistamiseksi.³¹

Johtaminen rauhan ajan organisaatiossa voidaan jakaa ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Mikko Valtasen toimittamassa kirjassa johtamisen sosiaalipsykologia, Vesa Muona käsittelee asioiden ja ihmisten johtamista perusyksikön päällikön näkökulmasta, mutta samoja asioita voidaan nähdä myös muissa rauhan ajan sotilasjohtajissa.

Management-johtamisesta Muona mainitsee muun muassa, muutosjohtamisen, osaamisen johtamisen ja projektijohtamisen. Näihin käsitteisiin myös rauhan ajan sotilasjohtajat törmäävät. Näiden kautta johtajat kehittävät organisaationsa ammattitaitoa ja sitoutumista työhön.³²

³¹ Göran Lindgren: Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, Suomen reserviupseeriliitto, Jyväskylä 2001, s.66.

³² Muona Vesa. Toim. Valtanen Mikko: Johtamisen sosiaalipsykologia – käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2008. s.151.

Leadership-johtamisen kanssa rauhan ajan sotilasjohtajat joutuvat tekemisiin johtaessaan alaisinaan toimivia varusmiehiä ja henkilökuntaa. Erityisesti henkilökunnan keskuudessa ihmisten johtamisen taidot korostuvat. Muona käyttää esimerkkinä perusyksikön päällikön henkilöarviointia. Henkilöarviointi edellyttää päälliköltä jatkuvaa seuranta, riittävää palautteen antoa sekä avoimuutta ja vuorovaikutusta. Päällikön on asetettava alaisensa työnkuva ja tavoitteet riittävän selkeäksi, jotta henkilön arviointi voidaan suorittaa. Ihmisten johtaminen vaatii johtajalta selkeää suunnan määrittämistä, alaisten sitouttamista, motivointia, innostamista, oppimisedellytysten luomista ja muutosten hyväksymistä. Ihmisten johtaminen on myös puolustusvoimissa asioiden tekemistä yhdessä ihmisten välityksellä, motivointia, innostamista, tavoitteiden asettamista sekä organisaatiokulttuurin rakentamista ja ylläpitoa.³³

Leadershipin alueella johtamiseen vaikuttaa myös organisaation kulttuuri. Puolustusvoimissa on omanlaisensa organisaatiokulttuuri ja puolustusvoimien sisällä eri organisaatioihin on muovautunut omanlaisensa organisaatioilmapiiri. Johdettavan yksikön organisaatioilmapiiri voi vaikuttaa ratkaisevasti johtamiseen. Erityisesti yksikön henkilökunta, erilaiset yksilöt, saattavat oleellisesti muuttaa ihmisten johtamista ja suhtautumista.³⁴

Sotilasorganisaatio on samalla lailla ihmisten organisaatio kuin siviiliorganisaatiokin, sosiaalinen järjestelmä, jonka kiinteys ja sitä kautta taisteluarvo riippuvat henkilöstön sisäisistä suhteista, kurinalaisuudesta ja motivaatiosta. Siviiliorganisaatioiden yhteydessä puhutaan nykyään paljon henkilöstön yrittävyydestä tai sisäisestä yrittävyydestä merkittävänä kilpailutekijänä. Yrittävyyden tunnusmerkkeinä mainitaan esimerkiksi yksilöiden oma-aloitteisuus, itseluottamus, itsensä toteuttamisen mahdollisuus ja tunne, rohkeus ja ennakkoluulottomuus, luovuus ja kekseliäisyys, tavoitteellisuus, riskinottokyky ja oikeus tulokselliseen toimintaan, päättäväisyys, rakentava ja kannustava kriittisyys sekä kokemuksellisuus.

Epäilemättä nämä samat asiat voidaan ottaa tavoitteeksi myös ihanteellisessa sotilasorganisaatiossa. Helppoa niihin pääseminen ei ole, koska sotilasorganisaation sinänsä välttämättömät muut ominaisuudet kuten selkeys, hierarkkisuus ja kurinalaisuus väärinymmärrettyinä herkästi muodostavat ylipääsemättömiä esteitä edellä kuvattujen yrittävyyden tunnusmerkkien syntymiselle. Tämän sisäänrakennetun ristiriidan tunnistaminen ja kohtaaminen onkin nykyaikaisen sotilasorganisaation keskeinen haaste.³⁵

³³ Muona Vesa. Toim. Valtanen Mikko: Johtamisen sosiaalipsykologia – käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2008. s.151.

³⁴ Muona Vesa. Toim. Valtanen Mikko: Johtamisen sosiaalipsykologia – käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2008. s.151.

³⁵ Göran Lindgren: Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, Suomen reserviupseeriliitto, Jyväskylä 2001, s.69.

Sotilasorganisaation byrokraattisuus koskee etenkin rauhan ajan organisaatiota. Sodan aikana ja taistelussa on voimassa samat ominaisuudet, mutta niiden merkitys saattaa vähentyä. Säännöistä ja säädöksistä ei luovuta, mutta niiden merkitys saattaa vähentyä etenkin ryhmätasolla ja tällöin johtamistaito korostuu verrattuna muodolliseen valta-asemaan.³⁶

Rauhan ajan johtajuutta määrittelee paljon se että, rauhan aikana sotilasorganisaatio toimii rajoitetussa toimintaympäristössä perinteisessä linjaorganisaatiomallissa, jolla on ennalta määrätyt toimintatavat. Johtajuudessa luodaan perusteet sodan ajan johtajuutta varten, mikä näkyy selkeissä päätösketjuissa, käskyttämisessä sekä johtajan vastuun korostamisessa. Yhtenä rauhan ajan johtamisen haasteena pidetään sitä, miten autoritaarinen toimintamalli kyetään säilyttämään siviiliyhteiskunnan muuttuessa ja siten koulimaan sodan ajan johtamistoimintaan. Sodan ajan vaatimusten täyttämällä ei kuitenkaan voi selittää tehotonta johtamiskulttuuria. Rauhan aikana onkin sopeuduttava ympäröivän yhteiskunnan muutokseen varsinkin, jos sopeutuminen ei ole ristiriidassa sotilasorganisaation päätehtävän kanssa.³⁷

Sotilasorganisaatiossa pitäisi rauhan aikana kiinnittää huomiota esimerkiksi toiminnan tehokkuuteen, henkilöstön edunvalvonta- ja yleiseen hallintomenettelyyn. Toisaalta väitetään, että armeijan on harjoiteltava ja osattava eri tilanteiden pohjalta sodan ajan toimintoja sekä käytettävä käskyvaltaan perustuvaa linja-esikuntaorganisaation mukaista autoritaarista johtamistapaa. Voidaan aiheellisesti kysyä, muodostavatko valtion- ja julkishallinnon sekä sodan ajan johtamisvaatimukset yhdessä mahdottoman yhtälön, jonka tuloksena on sarja epätyytyttäviä kompromisseja? Tietenkin voidaan sanoa, että jos esimies osaa johtaa rauhan aikana erilaisten säädösten sitomana, hän osaa johtaa myös sodan aikana käskyvaltaan ja yksisuuntaiseen viestintään perustuvaa organisaatiota. Johtamisarvostukset ja -tavat muodostuvat jo rauhan aikana eikä niiden kollektiivista vaikutusta voida muuttaa kovinkaan nopeasti kriisin syntyessä. Pelkästään johtajien vaihtama toimintatapa ei siis riitä. Tältä pohjalta asioiden johtamisen rinnalle on noussut tukevaksi, mutta ei kilpailevaksi tekijäksi ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamisen avulla yritetään varmistaa ja tehostaa minkä tahansa sotilaallisen tehtävän täyttämistä hyödyntämällä kulttuurin tarjoamia mahdollisuuksia.³⁸

³⁶ Marcus Nybergh: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005. s.25

³⁷ Marcus Nybergh: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005. s.27

³⁸ Pekka Varjonen: Sotilasorganisaation kulttuuri – Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu, MPKK, Helsinki, 2000, s.62

4.2 SYVÄJOHTAMINEN

Puolustusvoimissa nopealla tahdilla käyttöön otettu syväjohtamisen malli on suomalaiseen kulttuuriin sovitettu koulutuksen työkalu. Syväjohtamisen yhteys yhteiskunnalliseen muutokseen ja sodan ajan johtamiseen on varsin mielenkiintoinen. Jo saatujen kokemusten mukaan syväjohtaminen edustaa muutosta johtamis- ja koulutuskulttuurissamme.³⁹

Syväjohtamisen malli pohjautuu transformationaalisen johtamisen mallille ja on käytössä sovelluksineen koko Puolustusvoimien johtajakoulutusjärjestelmässä. Transformationaalinen johtaminen voidaan käsittää eräänlaiseksi johtajakoulutuksen tavoitetilaksi, sillä johtajiksi koulutettavia varusmiehiä arvioidaan syväjohtamisen kysymyssarjalla ja koulutusta suunnataan tuottamaan mallin mukaisia johtajia. Varusmiesten lisäksi Puolustusvoimien henkilökuntaa arvioidaan kehityskeskusteluissa ja joissakin tapauksissa henkilökunta muodostaa johtajaprofiilinsa kysymyssarjan avulla. Puolustusvoimien johtajakoulutus on ohjeistettu Pääesikunnan koulutusosaston julkaisemissa pysyväisasiakirjoissa.⁴⁰

Kuten mikä tahansa malli, syväjohtamisenkin malli on silta teorian ja käytännön välillä.⁴¹

Syväjohtamisen kehittäjä on ollut Vesa Nissinen. Syväjohtamisen idea on esimiesvalmennuksen perusta ja oppimisen malli. Syväjohtaminen rakentuu johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta ja siitä, mikä ihmisten mielestä on erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Mallin perusteella on kehitetty syväjohtamisen kysymyssarja, jonka avulla kerätään yksittäisille johtajille palautetta. Tästä palautteesta muodostuu henkilökohtainen johtajaprofiili, jota voidaan tukea vielä kokoamalla avointa sanallista palautetta esimiehen vahvuuksista ja kehittymistarpeista. Käytetty johdonmukainen lähestymistapa rajoittaa mallin rakennetta: malliin on otettu mukaan vain sellaista ulottuvuuksia, joita ulkoisella palautteella voidaan luotettavaksi arvioida.⁴²

Johtajan valmiudesta malli sisältää vain yhden ulottuvuuden, ammattitaidon. Syväoppimisen prosessin ymmärtäminen ja sisäistäminen edellyttää harjaantumisvaiheessa, että valmiudesta on ainakin yksi ulottuvuus mukana. Ammattitaito on tähän tarkoitukseen sopiva käsite, koska se perustuu oppimisen kautta syntyneeseen tietotaitoon ja näkyy myös ulospäin esimerkiksi päätöksenteossa.⁴³

³⁹ Nissinen Vesa. Toim. Göran Lindgren: Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, Suomen reserviupseeriliitto, Jyväskylä 2001, s.45.

⁴⁰ Räsänen Mika: Syväjohtaja – malli mahdollisuudesta?, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005. s.72-74

⁴¹ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 23

⁴² Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 37-38

⁴³ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 38

Syväjohtamisen mallissa johtajat voidaan jakaa johtamiskäyttäytymisen perusteella kolmeen eri luokkaan: syväjohtajiin, kontrolloiviin johtajiin ja passiivisiin johtajiin. Syväjohtaminen puolestaan jakautuu edelleen neljään alalottuvuuteen eli kulmakiveen, joita ovat:

1. luottamuksen rakentaminen
2. inspiroiva tapa motivoida
3. älyllinen stimulointi
4. ihmisen yksilöllinen kohtaaminen⁴⁴

Johtaminen kaikista mahdollisista vaikutuksesta malli sisältää kolme ulottuvuutta: tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun. Ulottuvuudet mahdollistavat välittömän arvioinnin oman johtamiskäyttäytymisen ja saavutettujen vaikutusten välillä. On kuitenkin syytä muistaa, että johtamisen varsinaiset lyhyen ja pitkän aikavälin tulostittarit ovat ne, joita organisaatiossa on muutoinkin sovittu käytettäväksi.

Malli ja siihen liittyvä kysymyssarja rakentuu siis kymmenestä ulottuvuudesta:

VALMIUS

1. ammattitaito

JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN

2. luottamuksen rakentaminen
3. inspiroiva tapa motivoida
4. älyllinen stimulointi
5. ihmisten yksilöllinen kohtaaminen
6. kontrolloiva johtaminen
7. passiivinen johtaminen

JOHTAMISEN VAIKUTUKSET

8. tyytyväisyys
9. tehokkuus
10. yrittämisen halu.⁴⁵

Johtajan valmius on persoonaan sitoutuva, kaksitahoinen käsite. Tämän käsitteen ensimmäinen osa on yksilö nyt, sellaisena kuin perityt ominaisuudet, kasvatus, kokemukset,

⁴⁴ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 38

⁴⁵ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 38-39

koulutus ja muut seikat ovat häntä elämän varrella muokanneet. Toisen puolen tästä käsitteestä muodostuu hänen oppimispotentiaalinsa.⁴⁶

Johtamiskäyttäytyminen on se osa johtajan toimintaa, jota voidaan ulkopuolelta havainnoida ja arvioida. Johtamiskäyttäytymistä voi harjoitella valmennustilanteissa. Johtamiskäyttäytymisen käsite on laaja, sillä se pitää sisällään kaikki ne havainnot, joita muut ihmiset esimiehestä tekevät. Tämä havainnointi ja tiedon kulku ei rajoitu pelkästään työympäristöön. Haluttiinpa tai ei, niin esimerkiksi se, mitä esimies tekee omalla vapaaajallaan, vaikuttaa myös ihmisten käsitykseen hänestä. Ja tähän käsitykseenhän jokainen törmää arkipäivän vuorovaikutustilanteissa.⁴⁷

Johtamiskäyttäytyminen on tavoitteellista vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteissa ollaan läsnä kokonaisena ihmisenä, jolloin mitään inhimillisen toiminnan näkökulmaa ei voi jättää huomiotta. Erityisen tärkeää oppimisen kannalta on oman tunne-elämän ja omien tunnepohjaisten reagoititapojen tunnistaminen ja hallinta. Johtamiskäyttäytyminen tapahtuu aina tietyssä toimintaympäristössä, ja tämä ympäristö vaikuttaa sekä suoraan että välillisesti johtamiskäyttäytymiseen. Tärkeä lähtökohta oppimiselle on tunnistaa, miten toimintaympäristö ohjaa käyttäytymistä.⁴⁸

Johtamisen onnistumisen perusmittari on aina se, mitä esimies saa muitten ihmisten kanssa aikaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tarkastelu tehdään yksilön, ryhmän ja koko organisaation osalta. Onnistumista ja vaikutuksia pitää tarkastella monipuolisesti eri kriteerein, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Yhä useampi huippujohtaja ja johtamisen tutkija on sitä mieltä, että johtamisen tärkein vaikutus on oppimisen aikaansaaminen. Mikäli mitattaisiin vain välittömiä vaikutuksia, ei tätä näkökulmaa saisi näkyviin.⁴⁹

Tarkasteltaessa hyvää johtamista ja hyvän johtajan vaatimuksia suomalaisessa sotilasyhteisössä, törmätään termeihin transaktionaalinen johtajuus ja edellä mainittu transoformationaalinen johtajuus. Ensimmäisen kerran termit transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaja toi julki James MacGregor Burns tulkittuaan Max Weberin vuonna 1947 julkaisemassa teoksessa ”The theory of social and economic organization” kuvattuja johtajina karismaattisia ja sankarillisia henkilöitä, jotka menestyivät byrokraattisina ja traditionaalisina auktoriteetteina. Tutkittuaan teorioita Burns päätyi lopputulokseen, että

⁴⁶ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 39

⁴⁷ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 41-42

⁴⁸ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 42

⁴⁹ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 48

perinteiset byrokraatit ovat toiminnassa transaktionaalisia ja karismaattiset johtajat transformationaalisia.⁵⁰

Burns lähestyy johtajuutta vallan ja vaikuttamisen näkökulmasta: kaikki johtajat ovat aktiivisia tai potentiaalisia vallankäyttäjiä, mutta kaikki vallankäyttäjät eivät ole johtajia. Burnsin mukaan johtajuuden perustehtävänä on yhdistää sekä johtajan että alaisten yksilölliset tavoitteet ylemmän tavoitteen saavuttamiseksi. Burnsin keskeisenä ajatuksena oli erottaa transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen.⁵¹

Transaktionaalinen johtaminen on tyypillisin johtajuuden ilmenemismuoto. Se perustuu vastavuoroiseen toimintaan, jossa johtaja lähestyy alaistaan vaihtaakseen jotain, esimerkiksi palkkaa työhön. Transaktionaalinen johtaja pyrkii alaisiinsa vaikuttamalla saavuttamaan tavoitteet riippumatta siitä, mitkä alaisten tavoitteet tai tarpeet ovat.⁵²

Transformationaalinen johtaminen on haastavampaa ja monimutkaisempaa. Siinä johtaja tunnistaa ja ottaa huomioon alaistensa tarpeita ja vaatimuksia. Tämän lisäksi transformationaalinen johtaja pyrkii tunnistamaan alaistensa motiivit, tyydyttämään alaistensa yhä korkeamman tason tarpeita ja sitouttaa näin alaisensa kokonaisvaltaisesti yhteiseen toimintaan.⁵³

Burnsin mallissa johtaja nähdään alaistensa kehittäjänä ja kasvamisen mahdollistajana tai jopa moottorina, siten että työ voi yhä laajemmin tyydyttää myös alaisten kasvutarpeita. Transaktionaalinen johtaja ei kehitä alaisiin vaan ainoastaan vaihtaa jotakin johonkin. Tätä mallia edelleen kehitti professori Bass kirjassaan ”Leadership and performance beyond expectations”. Bass määrittelee transaktionaalisen johtajuuden kolmen lausekkeen avulla:

- Johtaja selvittää, mitä työstä halutaan vastineeksi, ja pyrkii antamaan sen alaisilleen, jos suoritukset sitä edellyttävät.
- Yrittämiseen kannustetaan palkkioin tai niiden lupauksin.
- Jos alaisen kiinnostuksen kohteet liittyvät juuri käsillä olevan työn tekemiseen, johtaja ottaa niihin kantaa.

⁵⁰ Räsänen Mika: Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta?, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005. s.74

⁵¹ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 127-128

⁵² Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 128

⁵³ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 128

Tässä yhteydessä Bass näkee myös transaktionaalisen johtajan enemmän liittyvän johtamisen management-käsitteeseen kuin ihmisten johtamiseen.⁵⁴

Vesa Nissinen esittää kirjassaan ”syväjohtaminen” kolme seikkaa millä transformationaalinen johtaja saa alaisensa tekemään enemmän kuin he alun perin aikoivat.

- Johtaja saa alaisensa asettamaan ryhmän tai yhteisönsä edun henkilökohtaisen etunsa edelle.
- Johtaja kykenee tukemaan alaistensa henkistä kasvua, niin että heidän toimintaansa ohjaavat entistä enemmän ylemmän tason tarpeet
- Johtaja suuntaa ja motivoi toimintaa mielekkäillä ja haastavilla tavoitteilla.⁵⁵

Kolmas johtamistapa Bassin mallissa, transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamistavan lisäksi on, ”antaa mennä” johtamistapa. Bassin mukaan ”antaa mennä” johtamistapa on hyvin tehoton ja kyseenalainen johtamisen muoto. Johtaja ei ole mukana alaistensa työssä eikä ota kantaa asioiden kulkuun. Johtaja ei pyri ratkaisemaan ongelmia, vaan peittelee niitä. Johtaja antaa alaisten tehdä kuten he haluavat, on itse poissaoleva ja ailahteleva.⁵⁶

Bass tiivistää transformationaalisen johtamisen teoriansa kolmeksi keskeiseksi olettamukseksi:

- Keskimäärin tehokkaampia ovat transformationaaliset johtajat. Aktiiviset transaktionaaliset johtajat ovat tehokkaampia kuin passiiviset johtajat. Tehottominta on antaa mennä -johtaminen.
- Tehokkuuden lisääntyminen johtamiskäyttäytymisen muuttuessa on yksisuuntaista. Kun edetään antaa mennä -johtamisesta kohti tehokkaampia johtamisen muotoja, käyttäytymisen muutos näkyy myös johtamisen vaikutuksissa. Jos sen sijaan lähdetään liikkeelle transaktionaalisesta johtamisesta, ei alemman tason käyttäytymismuodoilla saavuteta enää mitään lisäystä johtamisen vaikutuksen alueella.
- Tehokkaimman eli transformationaalisen johtajan käyttäytymisprofiili on samantyyppinen yli organisaatio- ja kulttuurirajojen.⁵⁷

⁵⁴ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 129-131

⁵⁵ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 127-130

⁵⁶ Räsänen Mika: Syväjohtaja – malli mahdollisuudesta?, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005. s.76

⁵⁷ Räsänen Mika: Syväjohtaja – malli mahdollisuudesta?, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005. s.77-78

Transformationaalista johtamista tarkasteltaessa tulee hyvän ja tehokkaan johtajan henkilökohtaisissa ominaisuuksissa yleisesti esille karisman käsite. Karisman nähdään olevan yksi tärkeimmistä johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista transformationaalisessa johtamisessa. Bass määrittää karisman johtamisessa siten, että johtajat toimivat esikuvien tapaan saaden alaisensa toimimaan ihailun ja kunnioituksen kautta omalla esimerkillään. Weberin käsityksissä karisma on yksi keskeisimmistä tekijöistä hyvälle johtamiskäyttäytymiselle ja tehokkaalle johtamiselle. Weber määrittelee karisman tietyksi inhimillisen persoonan laaduksi, jonka avulla ihminen erottuu muista. Karismaattisten ominaisuuksien karismaattisuus edellyttää näiden piirteiden harvinaisuutta. Jos kaikki omaisivat ne ominaisuudet, minkä takia henkilöä pidetään karismaattisena, ei kyseinen henkilö enää olisikaan karismaattinen. Tässä yhteydessä Weber ei pyrkinytkään löytämään tekijöitä, joita kehittämällä saadaan aikaan parempia tuloksia, vaan tarkasteli yksilölle synnynnäisiä ja persoonallisia ominaisuuksia, jotka aiheuttavat poikkeuksellisen toiminnan.⁵⁸

Jo käsiteltäessä johtajuutta, todettiin vuorovaikutus hyvin tärkeäksi osaksi ihmisten johtamista. Vuorovaikutus nähdään myös oleelliseksi osaksi transformationaalista johtamista ja sen yhdeksi apuvälineeksi tai edellytykseksi on nimetty karisma ja karismaattisuus. Karisman voidaan nähdä toimivan vuorovaikutussuhdetta helpottavana tekijänä. On oletettavaa että kunnioitetun ja ihailun henkilön on helpompi muodostaa vuorovaikutussuhteita. Tällöin johtamissuhteet muodostuvat nopeammin ja transformationaalisen johtamistavan edellyttämään johtamiskäyttäytymistä ilmenee.⁵⁹

Toisaalta karismaattisuus voi myös haitata johtajuutta ja tuhota aidon vuorovaikutuksen. Nissinen mainitsee Burnsien määritelmästä karismaattisesta johtamisesta, missä johtaja on ennen kaikkea sosiaalinen symboli. Nissinen toteaa, että useimmiten tällaisesta johtajuudesta puuttuu aito vuorovaikutus ja myös arvojen ja tavoitteiden kritiikki. Karisma tuo valtaa, ja kritiikin puute altistaa vallan väärinkäytölle. Nissisen mukaan kielteinen karismaattisuus voi näkyä organisaatiossa seuraavasti:

- Todellinen vuorovaikutus ja kritiikki puuttuvat.
- Impulsiivinen ja epätavallinen käyttäytymisen nostattama vastarinta haittaa toimintaa.
- Onnistumisen meriitti riistetään alaisilta itselle ja toisaalta epäonnistumiset kielletään, eli virheistä ei opita.
- Hallinnolliset rutiinit eivät toimi tehokkaasti.

⁵⁸ Räsänen Mika: Syväjohtaja – malli mahdollisuudesta?, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005. s.81-83

⁵⁹ Räsänen Mika: Syväjohtaja – malli mahdollisuudesta?, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005. s.84-85

- Liiallisen itseluottamuksen ja puutteellisen analysoinnin aiheuttama epäonnistumisen riski kasvaa organisaatioissa.
- Johtajuudelle ei ole jatkumoa.

Aidosti karismaattiselta johtajalta vaaditaan normaalia vahvempaa arvosidonnaisuutta ja moraalialia, jotta hän voisi vastustaa vallan turmelevaa vaikutusta.⁶⁰

Vesa Muona käsittelee Mikko Valtanen toimittamassa kirjassa Johtamisen sosiaalipsykologia perusyksikön päällikköä syväjohtajana. Päälliköllä on johdettavanaan useita eri henkilöstöryhmiä. Kokeneilla opistouseereilla on ammattitaitoa ja näkemystä yksikön koulutusasioissa. Nuoremmat upseerit taas soveltavat opiskelemalla saatua teoriapohjaa käytäntöön ja kehittävät itseään omaksumalla hyviä ja huonoja johtamismalleja vanhemmilta kouluttajilta sekä päälliköltä. Päälliköltä vaaditaan kykyä toimia ihmisten kanssa ja saada alaiset sitoutumaan työhönsä. Syväjohtajalla on erinomaiset mahdollisuudet tähän.⁶¹

Edellä mainitut asiat voidaan nähdä samalla tavalla myös muissa rauhan ajan organisaatioissa kuin vain perusyksikössä. Toki perusyksikön ja muissa rauhan ajan organisaatioiden johtamisessa käytetään myös passiivista ja kontrolloivaa johtamista. Johtamiskäyttäytymisessä on kyse siitä, missä suhteessa toisiinsa ja kuinka vahvoina eri ainekset esiintyvät. Syväjohtamisella ja kontrolloivalla johtamisella on erityinen suhde juuri rauhan ajan organisaatioissa. Koska virheet pitää pyrkiä korjaamaan, johtamiskäyttäytyminen voi olla kontrolloivaa ja kulminoitua tapaan jolla virheet korjataan. Alaisia tulisikin kehottaa virheiden korjaamiseen älyllisen stimuloinnin kautta. Näin alaiset voisivat arvioida suorituksiaan ja oppia virheistään.⁶² Erinomainen johtaja kykeneekin käyttämään sekä transaktionaalista että transformationaalista johtamista toimintaympäristönsä asettamien vaatimusten mukaan.

Ihmisten johtaminen eli johtajuus on siis syväjohtamisen mallin kautta merkittävässä osassa puolustusvoimien nykyistä johtamisen koulutusohjelmaa. Niin kuin jo aiemmin totesimme, kaikki johtajat ovat aktiivisia tai potentiaalisia vallankäyttäjiä, mutta kaikki vallankäyttäjät eivät ole johtajia. Voidaan ajatella, että transformationaaliset johtajat joutuvat käyttämään vähemmän valtaa johtamisessaan kuin transaktionaaliset, jotka pyrkivät saavuttamaan omat tavoitteensa vaikuttamalla alaisiinsa riippumatta siitä, mitkä alaisten tavoitteet tai tarpeet ovat. Toisaalta Donohue ja Wong ovat todenneet että mitä korkeammalla johtaja on organisaation

⁶⁰ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 137-139

⁶¹ Muona Vesa. Toim. Valtanen Mikko: Johtamisen sosiaalipsykologia – käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2008. s.157

⁶² Muona Vesa. Toim. Valtanen Mikko: Johtamisen sosiaalipsykologia – käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2008. s.157

hierarkiassa, sitä enemmän hänellä on sekä mahdollisuuksia että tarvetta transformationaalisen johtajuuden soveltamiseen.⁶³

4.3 SOTILASJOHTAJALTA ODOTETUT OMINAISUUDET

Sotilasjohtajalta odotettuja ominaisuuksia käsitellään syväjohtamisen mallin lisäksi muun muassa Yleisessä palvelusohjesäännössä ja Sotilasjohtaja-kirjoissa. Edellä tuli jo ilmi mitä yleinen palvelusohjesääntö sanoo esimiehen toiminnasta. Tämän lisäksi johtajan on opittava tuntemaan oma joukko ja siihen on pystyttävä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri. Niin kuin olemme jo aikaisemmin todenneet, on ihmisten johtaminen myös sotilasympäristössä pitkälti ihmisten välistä vuorovaikutusta. Johtajan tulee antaa alaisilleen tarvittavia tietoja, jotta nämä voisivat ymmärtää toiminnan tarkoituksen. Tällöin he voivat toimia itseohjautuvasti ja heidän motivaationsa kasvaa. Johtajan tulee olla myös rehellinen ja oikeudenmukainen alaisiaan kohtaan. Kadeteille tehdyn kyselyn perusteella huono johtaja vastaa stereotyyppistä sotilasjohtajaa, jolle on tunnusomaista huutaminen, alaisten haukkuminen sekä syyllistäminen johtajan itsensä tekemistä virheistä. Sotilasorganisaation heikkoutena nähdään myös, ettei henkilöstön kyvykkyyttä osata hyödyntää optimaalisesti eikä tehdystä työstä kiitetä riittävän usein.⁶⁴

Voimakkaasti yksinkertaistaen voidaan sanoa, että hyvä johtaja on se, joka kykenee vastuualueellaan saamaan jatkuvasti aikaan hyviä tuloksia ja sen lisäksi huolehtimaan joukkonsa tuloksentekevyyden jatkuvasta ylläpitämisestä ja kehittämisestä.

Suomalaisten johtamistaitoa koskevat tutkimukset ovat paljastaneet joukon selviä kehittämisen alueita. Tutkimustulosten mukaan Suomalaisessa johtamiskulttuurissa on vaikea viestiä ja toimia vuorovaikutuksessa. Niin kuin olemme jo aikaisemmin todenneet, on vuorovaikutus taidot tärkeitä ihmisten johtamisessa ja siksi näihin tulisikin jokaisen johtajan kiinnittää huomiota. Lisäksi innostavuutta, rohkaisua ja tukea pitäisi lisätä. Syväjohtaminen kiinnittää huomiota palautteen kautta oppimiseen ja siksi jokaisella johtajalla pitäisi olla käytettävissään esimiehensä, alaistensa ja mielellään joidenkin läheisten kollegojen arvioita ja palautteita toiminnastaan johtajana ja esimiehenä. Pelkkä oma arvio ei siis riitä.⁶⁵

⁶³ Nissinen Vesa: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007, s. 138

⁶⁴ Marcus Nybergh: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005. s.27

⁶⁵ Göran Lindgren: Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, Suomen reserviupseeriliitto, Jyväskylä 2001, s.32.

4.4 VALTA PUOLUSTUSVOIMISSA

Yleisin vallankäytön muoto puhuttaessa puolustusvoimista on käskyvalta. Käskyvallaksi sanotaan oikeutta antaa toista henkilöä velvoittavia käskyjä ja määräyksiä. Käskyvalta voi olla pysyvä tai tilapäinen. Esimerkki pysyvistä käskyvallasta on vaikkapa perusyksikön päällikkö, jolla on pysyvä käskyvalta kaikkiin alaisiinsa. Esimerkki tilapäisestä käskyvallasta on vaikkapa perusyksikön päivystäjä jolla on tilapäinen käskyvalta kaikkiin perusyksikön varusmiehiin.

Yleinen palvelusohjesääntö sanoo käskyvaltasuhteista mm. seuraavaa:

”Esimies on jokainen, jolla on pysyvä tai tilapäinen käskyvalta toiseen puolustusvoimien palveluksessa olevaan henkilöön. Henkilö, joka kuuluu toisen käskyvaltaan, on tämän käskynalainen.”

”Käskynalaisen on toteutettava täsmällisesti esimiehen hänelle antamat lailliset käskyt. Esimies on tällöin yksin vastuussa käskyn täytäntöönpanon seurauksista. Jos esimiehen antama käsky on kuitenkin sellainen, että alainen joutuisi sitä täyttäessään selvästi rikkomaan lakia tai palvelusvelvollisuuttaan vastaan, hänen on ilmoitettava siitä käskyn antajalle.”

Puolustusvoimissakaan ei kuitenkaan vallankäyttö tarkoita yksinomaan käskyvaltaa, vaan siihen liittyy joukko muitakin vaikuttamistapoja, kuten johtajan esimerkin innoittava voima ja mahdollisuus käyttää erilaisia palkintoja alaisten kannustamiseksi.⁶⁶

Vallan käyttö johtamisessa kohdistuu moneen toimintoon. Niitä ovat luonteeltaan virallisessa organisaatiossa seuraavat:

1. Valta ja vallankäyttö tekevät järjestelmällisen johtamisen mahdolliseksi toteuttamalla tapahtumaketjun, jonka renkaita ovat päätöksen teko -> käskytyt -> alaisia velvoittava suoritus -> valvonta.
2. Valtavansa avulla johtaja pystyy luomaan sellaisen organisaation, joka mahdollisimman tehokkaasti toteuttaa sille asetetut päämäärät.
3. Valtansa perusteella johtaja on oikeutettu laatimaan ne säännöt, normit ja määräykset, jotka säätelevät alaisten käyttäytymisen organisaatiossa.
4. Valtaa johtaja tarvitsee myös luodakseen edellytykset saumattomalle ja hyvin tahdistetulle yhteistoiminnalle organisaatioon kuuluvien yksilöiden ja ryhmien

⁶⁶ Antero Rautavaara: Johtaja – johtaminen, Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki, 1973, s.91

välille

5. Valta antaa johtajalle oikeuden ja mahdollisuuden ylläpitää järjestystä ja kuria organisaatiossaan ja näin säilyttää johtamansa joukon toimintakyky.

Voitaisiin myös sanoa, että luettelon kohta 1 edustaa vallankäytön operatiivista eli toimeenpanevaa aluetta, kohdat 2, 3 ja 4 sen organisoivaa eli strukturoivaa puolta ja kohta 5 sen säilyttävää ja ylläpitävää osuutta.⁶⁷

Yleinen uskomus on, että sotilas ei voi johtaa ilman valtaa. Pekka Varjonen esittääkin diplomityössään sotilasorganisaation kulttuuri kysymyksen, pitääkö sotilasorganisaation valtarakenne ymmärtää siten, että se ohjaa tiukasti yksilöiden kognitiivisia prosesseja? ”Valta muuntaa yksilön hyödyn koordinoitaksi toiminnaksi, jolla saavutetaan arvokkaita päämääriä” (Pfeffer). Vallan käsitteiden asemavalta-laillistettu-, palkitsemis- ja rankaisuvalta sekä persoonallinen valta-malli- ja asiantuntijavalta erottaminen toisistaan käytännön tilanteissa on usein vaikeaa. Sama vaikuttamisyritys saattaa joissain tapauksissa kasvattaa yhtä vallan lähdettä ja pienentää toista. Tutkimusten mukaan tehokkaat johtajat luottavat enemmän persoonalliseen valtaan kuin asemavaltaan. Toisaalta on tiedostettava asemavallan tärkeys, koska se yhdessä persoonallisen vallan kanssa määrää johtajan vaikutusmahdollisuudet alaisiin. Vaikuttamismahdollisuudet riippuvat erityisesti kohteen statuksesta ja vaikuttamisen tarkoitusperästä.⁶⁸

Kuitenkin Frenchenin ja Ravenin määrittelemät viisi vallan lähdettä voidaan selkeästi myös löytää puolustusvoimien rauhan ajan organisaatioista. Asemavaltaa sotilasjohtajilla on sotilasarvojen ja organisaation hierarkkisuuuden kautta. Pakkovaltaa sotilasjohtajat voivat käyttää niissä tapauksissa, ellei alainen toimi niiden säännösten mukaan, mitä puolustusvoimissa on, sillä organisaatio mahdollistaa erilaisten sanktioiden antamisen. Palkitsemisvaltaan sotilasjohtajia jopa velvoitetaan yleisessä palvelusohjesäännössä, sillä yleisessä palvelusohjesäännössä mainitaan, että johtajien on mahdollisuuksien mukaan palkittava ja kiitettävä alaisiaan hyvistä suorituksista. Toisaalta sotilasjohtaja voi käyttää palkitsemisvaltaa myös omien etujensa saavuttamiseksi. Tosin tässä tapauksessa pitää muistaa ne ongelmat mitä palkitsemisvallan käyttämisessä voi ilmaantua. Asiantuntijavaltaa esiintyy myös yleisesti rauhan ajan organisaatioissa. Varsinkin perusyksikössä varusmiehet joutuvat hyvin paljon luottamaan johtajiinsa, sillä varusmiehillä ei ole samoja tietoja, mitä johtajilla on. Lisäksi asiantuntijavaltaan liittyvää informaatiovaltaa löytyy sotilasjohtajilta, johtajat

⁶⁷ Antero Rautavaara: Johtaja – johtaminen, Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki, 1973, s.91

⁶⁸ Pekka Varjonen: Sotilasorganisaation kulttuuri – Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu, MPKK, Helsinki, 2000, s.53-54.

saavat informaatiota ylempää ja jakavat siitä tarpeelliseksi katsomansa osan alaspäin. Henkilökohtaista valtaa puolustusvoimien organisaation kautta ei automaattisesti saa, vaan henkilökohtainen valta liittyy persoonan luonteeseen. Toisaalta joissakin tapauksissa voi korkea sotilasarvo tuoda karismaa ja näin lisätä johtajan henkilökohtaista valtaa. Puolustusvoimissakin pätee samat lainalaisuudet vallankäytön muodoissa kuin mitä esitin käsiteltäessä eri vallanmuotoja. Se missä suhteessa sotilaat käyttävät näitä vallanmuotoja riippuu johtajasta itsestään ja tilanteesta. kuitenkin ei voida syrjäyttää jo edellä mainittuja kulttuurin ja organisaation vaikutusta.

5. YHTEENVETO

Tutkimusongelmaan, millaista johtajuutta ja vallankäyttöä puolustusvoimien rauhanajanorganisaatioissa esiintyy? Puolustusvoimien rauhanajanorganisaation johtajuuteen ja vallankäyttöön vaikuttaa se tosiseikka, että se valmistautuu toimimaan kolmessa toisistaan poikkeavassa toimintaympäristössä, sodan, sodan uhan ja rauhan aikana. Tämä vaikuttaa oleellisesti myös tarkasteltaessa vain rauhan ajan organisaatioita, sillä organisaatio pyritään muodostamaan sillä tavalla, että se pystyy mahdollisimman vähäisin muutoksin toimimaan myös muissa toimintaympäristöissä.

Rauhan ajan organisaatiossa painottuvat erilaiset koulutus- ja valmiustehtävät. Organisaatio on rakennettu hierarkkisen linja- tai linjaesikuntaorganisaation mukaan. Jotta organisaatio pystyisi toteuttamaan päätehtävänsä eli toimimaan sodan aikana, edellyttää se että organisaatio on luja, selkeä ja kurinalainen. Sotilasorganisaation byrokraattisuus ja hierarkkisuus koskee etenkin rauhan aikaa.

Kuitenkin sotilasorganisaatio on ennen kaikkea ihmisten organisaatio, jossa vallitsevat tietyiltä osin samat ihmisten johtamisen ja vallankäytön puolet kuin siviiliorganisaatiossakin. Puolustusvoimien johtajakoulutusta on uudistettu viime vuosina keskeisesti. 1990-luvun puolivälissä puolustusvoimissa otettiin käyttöön syväjohtamisen malli, millä korvattiin entinen perinteinen johtamismalli. Syväjohtaminen ei kuitenkaan ole täysin ristiriitainen vanhan johtamismallin kanssa. Sotilasjohtamisen kokonaisuus ja hyvän johtajan ominaisuudet eivät sinänsä ole muuttuneet, mutta syväjohtamisessa on siirrytty asioiden johtamisesta entistä enemmän ihmisten johtamiseen. Syväjohtamisen malli perustuu transformationaalisen johtamisen perusoletukseen eli kaikki johtajat ovat aktiivisia tai potentiaalisia vallankäyttäjiä, mutta kaikki vallankäyttäjät eivät ole johtajia. Hyvät ihmisten johtajat joutuvat käyttämään vähemmän asemansa tuomaa valtaa johtamisessaan ja sitä kautta saavat sitoutettua alaisensa

paremmin työhön ja saavat parempia tuloksia alaisistaan irti. Toisaalta ei kuitenkaan voida lähteä siitä oletuksesta, että hyvät johtajat toimisivat pelkästään transformationaalisen johtamismallin kautta, vaan hyvät johtajat käyttävät myös transaktionaalista ja kontrolloivaa johtamista. Ero tuleeekin siinä kuinka hyvin johtaja osaa käyttää näitä johtamistyyplejä eri toimintaympäristöjen asettamien vaatimusten mukaan.

Ihmisten johtaminen eli johtajuus on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta. Sotilasorganisaatio on aina perustunut selvään ja tinkimättömään arvojärjestykseen eli hierarkiaan. Rauhan aikanakaan sotilasorganisaatiolla ei ole varaa demokratisoida johtajuuttaan, sillä sodan aikana vaaditaan sopeutumista lähes ehdottomaan käskyvaltaan ja kuriin. Selvistä hierarkiastakin riippumatta johtajuus myös puolustusvoimien organisaatioissa on pitkälti vuorovaikutusta. Vaikka puolustusvoimissa joskus johtajuus näyttäytyykin erittäin ehdottomalta ja yksipuoleiselta, tapahtuu myös tässä vuorovaikutusta alaisen ja johtajan välillä. Johtaja näkee kuinka hänen johtajuutensa vaikuttaa alaisiinsa ja tätä kautta se voi vaikuttaa, joko positiivisesti tai negatiivisesti johtajaan. Hyvä ihmisten johtaja johtaakin alaisiaan myös kasvotusten, eikä vain sähköpostein tai puhelimella. Tämä on tärkeää sillä näin johtaja pystyy havainnoimaan alaisiaan ja heidän mielialaansa. Myös tämänkaltaista johtamista kannatetaan nykyään puolustusvoimien johtajakoulutuksessa.

Vallankäyttö puolustusvoimissa perustuu selvään hierarkiaan. Selvä arvojärjestys määrittää sen kenellä on oikeus käyttää valtaa. Vallankäyttö liittyy oleellisesti johtamiseen, niin siviili- kuin sotilasorganisaatioissa. Valta on organisaatiolle tärkeä asia, sillä ilman valtaa organisaation rakenteet ja toiminta olisivat varsin puutteellisia.

Puolustusvoimissa tulee hyvin usein esille käskyvalta. Käskyvalta ilmenee puolustusvoimien rauhan ajan organisaatioissa jokapäiväisessä elämässä, mutta myös muunlaista vallankäyttöä ilmenee. Työssäni käsittelin tarkemmin asemavaltaa, pakkovaltaa, palkitsemisvaltaa, asiantuntijavaltaa ja henkilökohtaista valtaa. Nämä kaikki vallankäytön muodot voidaan selvästi löytää myös puolustusvoimien rauhan ajan organisaatioista. Asemavaltaa löytää organisaation selvästä hierarkiasta. Korkeamman sotilasarvon omaava henkilö voi käyttää valtaa alempi arvoiseen. Pakkovalta ilmenee rangaistuksista, mitä voidaan antaa jos käskyt jätetään täyttämättä. Palkitsemisvaltaa ilmenee toisaalta liian harvoin puolustusvoimissa, sillä puolustusvoimissa ajan saatossa muokkautuneen organisaatio- ja johtamiskulttuurin vaikutuksesta kiitosta jaetaan harvoin ja enemmän keskitytään virheiden etsimiseen. Kuitenkaan ei voida sanoa, ettei palkitsemisvaltaa ilmenisi ollenkaan. Syväjohtamisen mallissa painotetaan nimenomaan sen kaltaista johtamista, missä muistetaan antaa palautetta

myös hyvistä suorituksista. Asiantuntijavaltaa löytyy yleensä kaikilta johtajilta, sillä sotilasjohtajan pitää tietää mitä hän tekee. Tätä kautta johtajat ovat asiantuntijoita omalla alallaan ja he voivat käyttää asiantuntijavaltaa alaisiinsa. Lisäksi asiantuntijavaltaan liittyvä informaatiovalta tulee esille hierarkian kautta. Johtajat saavat tietoa ylempää ja jakavat tämän jälkeen sen informaation alaspäin, mitä alaiset tarvitsevat. Henkilökohtaista valtaa ei voida pitää itsestäänselvyytenä puolustusvoimien rauhan ajan organisaatioissa, mutta karismaattisten johtajien kautta myös tätä vallan muotoa ilmenee. Pääosin myös puolustusvoimissa pätee vallankäytön muotoja tarkasteltaessa, samat asiat kuin siviiliorganisaatioissakin. Eroja tosin tulee mainitsemistani kulttuurin ja organisaation vaikutuksista.

Yleisessä palvelusohjesäännössä sanotaan, että esimiehen tulee olla alaisiaan kohtaan oikeudenmukainen, huolehtia heidän hyvinvoinnistaan ja olla esimerkkinä. Lisäksi samassa kohdassa huomautetaan että esimiehen on kiitettävä ja mahdollisuuksien mukaan palkittava, palvelustehtävissään kunnostautuneita. Tässä kohtaa voimme todeta selvän yhteyden syväjohtamisen mallin mukaisen johtamistyylin kanssa. Malli antaa nykyajan sotilasjohtajille hyvän mallin ihmisten johtamiseen myös sotilasorganisaatioissa. Tutkimusten mukaan ihmiset myös odottavat esimiehiltä tämän kaltaista johtamista.

Edellä viitatussa kohdassa yleisestä palvelusohjesäännöstä, mainitaan lisäksi vallankäytöstä seuraavaa: rikkomuksiin ja rikoksiin syyllistyneitä on tarvittaessa ojennettava tai rangaistava. Laki suojaa sotilasta esimiesten käskyvallan väärinkäytöltä. Puolustusvoimien selvä hierarkia määrittää osaltaan vallankäytön mahdollisuuksia, mutta hyviltä sotilasjohtajilta odotetaan myös asiantuntemusta ja taitoa käyttää asemansa tuomaa informaatioita.

Johtajuutta ja vallankäyttöä ohjaa puolustusvoimien rauhan ajan organisaatioissa siis oppaat, ohjeet, organisaation hierarkia, kulttuuri ja koulutus. Oppaissa ja ohjeissa määritetään, toimintatavat. Organisaation hierarkia määrittää vallankäytön mahdollisuudet. Kulttuurin ymmärtämällä sotilasjohtaja pystyy ymmärtämään, minkälaista johtajuutta ja vallankäyttöä odotetaan. Koulutuksen kautta sotilasjohtajat sisäistetään syväjohtamisen malliin ja mallin mukaiseen johtamistoimintaan. Tutkimusten mukaan hyvät sotilasjohtajat osaavat käyttää eri johtamistyyliä erilaisten toimintaympäristöjen mukaan, mutta erityisesti hyvät ihmisten johtajat ja johtajat jotka osaavat käyttää valtaansa oikein johtamistoiminnassaan, saavat parhaat tulokset irti alaisistaan. Lisäksi johtajien valmiudet vaikuttavat johtamiskäyttäytymiseen. Ammattitaito ja henkilön karisma ovat johtajan valmiuksia, jotka oikein käytettynä edesauttavat johtamistoimintaa.

Puolustusvoimissa ilmenevät johtajuuden ja vallankäytön muodot ovat siis lähentyneet selvästi viime aikoina siviilipuolta. Kuitenkin edelleen puolustusvoimissa vaikuttaa monet asiat johtajien johtamistoimintaan mitkä eroavat siviilipuolesta ja tästä syystä puolustusvoimien ja siviilipuolen johtamiskulttuureja ei voida täysin rinnastaa.

Lähteet:Kirjallisuus

Virta Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki.

Marcus Nybergh: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2005.

Göran Lindgren: Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, Suomen reserviupseeriliitto, Jyväskylä 2001.

Huhtinen Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki 2006.

Antero Rautavaara: Johtaja – johtaminen, Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki, 1973.

Maija-Riitta Ollila: Persoonan valta, WSOY, Helsinki 2005.

Urpo Jalava: Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistaminen, Tammi, Helsinki 2001.

Kullervo Rainio: Valta ja vallankäyttö – Sosiaalipsykologinen tarkastelu, Werner Söderström osakeyhtiö, Porvoo 1968.

Vesa Nissinen: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2007.

Minna Syrjänen: Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, MPKK, Helsinki, 2003.

Pekka Varjonen: Sotilasorganisaation kulttuuri – Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu, MPKK, Helsinki, 2000.

Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja 1, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1990.

Valtanen Mikko: Johtamisen sosiaalipsykologia – käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, MPKK, Johtamisen laitos, Helsinki, 2008.

Sähköiset lähteet

Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos